

# **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
ECONÓMICAS**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y  
NEGOCIOS**

**TEMA**

---

**PLAN DE NEGOCIOS LA ADMINISTRACIÓN Y ASESORÍA DE  
ESTACIONES DE SERVICIO (QUITO)**

---

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

**AUTOR:**  
DURANGO GRANJA GALO RODNEY

**DIRECTOR**  
ECON. MERCEDES GALARRAGA CARVAJAL, MBA

QUITO – ECUADOR

2016

## **CERTIFICACIÓN**

En mi calidad de Director del Trabajo de Investigación “*PLAN DE NEGOCIOS LA ADMINISTRACIÓN Y ASESORÍA DE ESTACIONES DE SERVICIO (QUITO)*” presentado por GALO RODNEY DURANGO GRANJA para optar por el título de Ingeniero en Administración de Empresas y Negocios, CERTIFICO, que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Quito, 22 de Septiembre de 2016

*ECON. MERCEDES GALARRAGA CARVAJAL. MBA.*  
**DIRECTOR**

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

Yo, Galo Rodney Durango Granja, declaro ser autor del Plan de Negocios titulado **“PLAN DE NEGOCIOS LA ADMINISTRACIÓN Y ASESORÍA DE ESTACIONES DE SERVICIO (QUITO)”**, como requisito para obtener el título de “Ingeniero en Administración de Empresas y Negocios”, autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

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

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

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Quito, a los 22 días del mes de Septiembre del año 2016, firmo conforme:

Galo Rodney Durango Granja  
C.C. 1711719250  
Pusuqui Urb. Del Arquitecto Calle F Lote 3  
[galo.dg@hotmail.com](mailto:galo.dg@hotmail.com)  
0984446-447

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

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

*GALO RODNEY DURANGO GRANJA*  
CI 1711719250

## **APROBACIÓN TRIBUNAL**

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

Quito, \_\_\_\_\_

### **TRIBUNAL DE GRADO**

F. \_\_\_\_\_

**PRESIDENTE**

F. \_\_\_\_\_

**VOCAL**

F. \_\_\_\_\_

**VOCAL**

## **AGRADECIMIENTO**

Culminado este PLAN DE NEGOCIOS expreso mi sincero agradecimiento a Dios que me guía y bendice mis pasos; a la Universidad Tecnológica Indoamericana”; a mi tutora la Economista Mercedes Galarraga; y a todas esas personas que me han apoyado y motivado constantemente para y cumplir con este objetivo. Gracias

## **DEDICATORIA**

A mi esposa Viviana, a mi madre Beatriz, y a mi hermano Juan Carlos que son lo más grande que tengo en la vida, a la memoria de mi padre Galo Germánico que me bendice y me sigue orientando por el camino del bien.

Y principalmente a mis hijos Salomé y Sebastián que son el motor para alcanzar mis metas, con mucho cariño y amor les dedico todo mi esfuerzo para la realización de este Plan de Negocio.

***GALO RODNEY DURANGO GRANJA.***

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN .....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iv
APROBACIÓN TRIBUNAL .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
DEDICATORIA .....	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	viii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xv
SUMARIO INVESTIGATIVO .....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN .....	3
PLAN DE NEGOCIOS.....	6
CAPITULO I.....	6
IDEA DE NEGOCIO.....	6
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD.....	6
1.1.1 Descripción de la actividad.....	6
1.1.2 Pasos dados hasta el momento para poner en marcha el proyecto..	7
1.1.3 Problemas encontrados hasta el momento. ....	8
1.1.4 Problemas que se prevén.....	9
1.1.5 Soluciones.....	9
1.1.6 Contactos realizados para la puesta en marcha.....	10
1.1.7 Papel que juega cada socio en la puesta en marcha. ....	11
CAPITULO II .....	14

ÁREA DE MARKETING .....	14
2.1 DEFINICIÓN DEL MERCADO .....	14
2.1.1 Qué mercado se va a tocar en general.....	14
2.1.2Cuál es el mercado objetivo, ¿Por qué? definición y perfil. ....	14
2.1.3 Necesidades que cubre.....	25
2.2 DEFINICIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO .....	27
2.2.1 Especificación del Servicio o Producto. ....	27
2.2.2 Aspectos innovadores (diferenciadores) que proporciona. ....	29
2.2.3 Presentación del Servicio o Producto.....	29
2.2.4 Precio del Producto o Servicio.....	30
2.2.5 Promoción y publicidad que se realizará. (Canales de Comunicación).....	31
2.2.6 Especificar mercados alternativos.....	31
2.3 DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA.....	32
2.3.1 Descripción de la competencia. ....	32
2.3.2 Definir puntos fuertes y débiles de la competencia, comparándolos con los del proyecto propio.....	32
A continuación se realiza una comparación entre los puntos fuertes y débiles que existen entre la propuesta de negocio y la competencial actual: ....	32
2.4 COSTOS DEL PRODUCTO / SERVICIO, POR PERÍODOS .....	33
2.4.1 Determinación de Costos variables.....	33
2.4.2 Determinación de Costos Fijos. ....	34
2.4.3 Determinación de costo total del producto o servicio.....	34
CAPITULO III.....	36
ÁREA DE PRODUCCIÓN (OPERACIONES) .....	36
3.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.....	36
3.1.1 Descripción de proceso de servicio.....	36
3.2.1 Descripción de instalaciones, equipos y personas.....	40

3.2.2	Tecnología a aplicar. ....	42
3.2	FACTORES QUE AFECTAN EL PLAN DE OPERACIONES .....	42
3.2.1	Ritmo de producción. ....	42
3.2.2	Nivel de inventario promedio. ....	43
3.2.3	Número de trabajadores. ....	43
3.3	CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN .....	43
3.3.1	Capacidad de Producción Futura. ....	43
3.4	CALIDAD.....	44
3.4.1	Método de Control de Calidad. ....	44
3.6	NORMATIVAS Y PERMISOS QUE AFECTAN SU INSTALACIÓN	
.....	.....	46
3.6.1	Seguridad e higiene ocupacional.....	46
CAPITULO IV	.....	47
ÁREA DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN	.....	47
4.1	ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y DEFINICIÓN DE OBJETIVOS.....	47
4.1.1	Visión de la Empresa. ....	47
4.1.2	Misión de la Empresa.....	47
4.1.3	Análisis FODA.....	47
4.2	ORGANIZACIÓN FUNCIONAL DE LA EMPRESA.....	50
4.2.1	Realizar organigrama de su empresa para definir la organización interna. ....	50
4.2.2	Describe brevemente los cargos del organigrama.....	51
4.3	CONTROL DE GESTIÓN .....	52
4.3.1	Listado de los indicadores de gestión necesarios.....	52
4.4	NECESIDADES DE PERSONAL .....	53
4.4.1	Especificar cuánto personal necesitará hasta un horizonte de tres años. ....	53
CAPITULO V	.....	54

ÁREA JURÍDICO LEGAL .....	54
5.1.1 Determinación de la forma jurídica .....	54
5.1.2 Patentes y Marcas.....	56
5.1.3 Detalle todo tipo de licencias necesarias para funcionar y documentos legales (Patentes, Inicio de Actividades, etc.). .....	58
CAPITULO VI.....	60
ÁREA FINANCIERA.....	60
6.1 PRESUPUESTO DE INVERSIONES.....	60
6.2. FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN.....	62
6.3 PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS .....	63
6.3.1. Gastos operacionales.....	63
6.4. PRESUPUESTO DE INGRESOS .....	71
6.5 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS .....	72
6.6 FLUJOS DE EFECTIVO.....	75
6.7. ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO .....	76
6.8INDICADORES DE RENTABILIDAD .....	82
6.8.1 Valor actual neto (VAN).....	82
6.8.2. Tasa interna de retorno (TIR).....	83
6.9 OTROS INDICADORES .....	84
6.9.1 Periodo de recuperación de la inversión (PRI) .....	84
6.9.2. Relación beneficio/costo (B/C).....	84
CONCLUSIONES .....	86
RECOMENDACIONES .....	87
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	88
ANEXOS .....	90
ANEXO # 1. Ejemplo de Minuta de Constitución de Compañía Limitada	90
ANEXO # 2. Formato de la encuesta realizada .....	95

ANEXO # 3. Instrumentos de diagnóstico para desarrollar el modelo de calidad de Malcolm Baldrige .....	96
Anexo 3A: Encuesta de liderazgo .....	96
Anexo 3B: Encuesta de planeación estratégica.....	98
Anexo 3C: Encuesta de orientación hacia los usuarios.....	99
Anexo 3D: Encuesta de gestión del conocimiento y análisis de la información.....	100
Anexo 3E: Encuesta de gestión del personal y colaboradores.....	101
Anexo 3F: Encuesta de gestión de procesos .....	103
Anexo 3G: Encuesta de gestión de resultados .....	104

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Principales proveedores de materiales e insumos.....	11
Tabla 2: Dimensión geográfica.....	14
Tabla 3: Frecuencias absolutas y relativas. Respuestas a pregunta #1 .....	16
Tabla 4: Frecuencias absolutas y relativas. Respuestas a pregunta #2 .....	17
Tabla 5: Frecuencias absolutas y relativas. Respuestas a pregunta #3 .....	18
Tabla 6: Frecuencias absolutas y relativas. Respuestas a pregunta #4 .....	19
Tabla 7: Frecuencias absolutas y relativas. Respuestas a pregunta #5 .....	20
Tabla 8: Frecuencias absolutas y relativas. Respuestas a pregunta #4 .....	21
Tabla 9: Proyección de la demanda potencial .....	22
Tabla 10: Oferta actual y proyectada.....	23
Tabla 11: Demanda Potencial Insatisfecha.....	24
Tabla 12: Demanda por servicios que tendría ASES-PETROL .....	25
Tabla 13: Proyección de la demanda por servicios. ASES-PETROL .....	25
Tabla 14: Precio de servicio.....	30
Tabla 15: Comparación entre ASES-PETROL y la competencia .....	33
Tabla 16: Costos fijos .....	34
Tabla 17: Costos totales.....	34
Tabla 18: Equipamiento.....	41
Tabla 19: Personal .....	41
Tabla 20: Ritmo de trabajo .....	42
Tabla 21: Número de trabajadores.....	43
Tabla 20: Capacidad Anual Proyectada.....	44
Tabla 23: Definición de estrategias .....	50
Tabla 24: Descripción de cargos, funciones y requisitos.....	52
Tabla 25: Indicadores por área.....	53
Tabla 26: Proyección de necesidades de personal .....	53
Tabla 27: Presupuesto de inversión .....	60
Tabla 28: Presupuesto de gastos diferidos .....	61
Tabla 29: Cálculo del capital de trabajo .....	61
Tabla 30: Fuentes de financiamiento de la inversión .....	62
Tabla 31: Amortización del préstamo bancario .....	62
Tabla 32: Presupuesto de gastos de materiales, insumos y servicios. ....	63

Tabla 33: Presupuesto de gastos de salarios y asociados al talento humano del año 1	64
Tabla 34: Presupuesto de gastos de salarios y asociados al talento humano del año 2	65
Tabla 35: Presupuesto de gastos de salarios y asociados al talento humano del año 3	66
Tabla 36: Presupuesto de gastos de salarios y asociados al talento humano del año 4	67
Tabla 37: Presupuesto de gastos de salarios y asociados al talento humano del año 5	68
Tabla 38: Presupuesto de gastos de depreciación anuales de los activos fijos tangibles	69
Tabla 39: Presupuesto de gastos de amortización anual de los activos fijos intangibles	69
Tabla 40: Presupuesto de gastos de operaciones y financieros	70
Tabla 41: Presupuesto de ingresos	71
Tabla 42: Estados de resultado	72
Tabla 43: Estado de situación financiera	73
Tabla 44: Cuentas por cobrar	74
Tabla 45: Cuentas por pagar	74
Tabla 46: Presupuesto de efectivo para el cálculo de indicadores económico - financieros	75
Tabla 47: Proyección del punto de equilibrio	77
Tabla 48: Aplicación del porcentaje de participación a las ventas necesarias por servicio	78
Tabla 49: Volumen para alcanzar las ventas necesarias por servicio	79
Tabla 50: Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento	82

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Interesados en contratar servicios.....	17
Gráfico 2: Servicios se gestión administrativa contratado con la competencia.....	18
Gráfico 3: Servicios se asesoría empresarial contratado con la competencia.....	19
Gráfico 4: Necesidad de contratación de servicios .....	20
Gráfico 5: Mapa de procesos .....	38
Gráfico 7: Organigrama de la empresa ASES-PETROL.....	51
Gráfico 8: Punto de equilibrio. Servicio contable y tributario.....	79
Gráfico 9: Punto de equilibrio. Servicio de gestión de trámites .....	80
Gráfico 10: Punto de equilibrio. Servicios administrativos .....	80
Gráfico 11: Punto de equilibrio. Servicio de administración de compras e inventarios .....	81
Gráfico 12: Punto de equilibrio. Servicio de asesoría empresarial.....	81

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVA Y ECONÓMICA**

**SUMARIO INVESTIGATIVO**

**TEMA:** ADMINISTRACIÓN Y ASESORAMIENTO A ESTACIONES DE SERVICIO

**AUTOR:** GALO DURANGO GRANJA

**TUTOR:** ECON. MERCEDES GALARRAGA CARVAJAL, MBA.

Este proyecto trata sobre la propuesta de “Plan de Negocios para brindar servicios de administración y asesoría a estaciones de servicios ubicadas en Quito”, el propósito del estudio se basa en analizar el mercado correspondiente al tema en estudio, determinando los factores principales del entorno que puedan constituir una fortaleza o amenaza para el mismo, además, determinar cómo se desarrollarán los procesos, qué estructura organizacional tendrá la empresa y cuán rentable es el proyecto en sí mismo. La metodología utilizada es la que establece la Universidad Tecnológica Indoamérica, específicamente la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, para la elaboración de planes de negocio, basado en el enfoque cualitativo empleando el método deductivo y en base a el análisis descriptivo de los fenómenos relacionados con el estudio; los métodos de recolección de datos que se utilizaron fueron fundamentalmente la observación directa y las entrevistas como fuente primaria, y como secundaria se tiene la revisión y análisis de documentación y estudios previos. Dentro de los principales resultados obtenidos se tiene que mediante las entrevistas realizadas a los propietarios, administradores y empleados de las 28 estaciones visitadas, la mayoría asienten en la necesidad de contratar los servicios propuestos, lo cual deja en claro la existencia del mercado potencial para ASES – PETROL, en el análisis de la competencia donde se determinó que solamente existe una empresa que desarrolla la misma actividad que se propone, la cual no representa una amenaza soluble para la propuesta ya que esta se encuentra directamente vinculada a una parte del mercado sin perspectiva de crecimiento en esta activa puesto que desarrolla otras de manera adyacente. Se pudo constatar mediante el estudio financiero la viabilidad del proyecto mediante los indicadores de rentabilidad que denotan claramente la factibilidad del proyecto en cuestión.

**DESCRIPTORES:** Administración y Asesoría a Estaciones de Servicio, estructura organizacional, entrevistas, mercado potencial, competencia, amenaza soluble. (Plan de Negocios, Estaciones de Servicio)

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVA Y ECONÓMICA**

**ABSTRACT**

**TEMA:** ADMINISTRATION AND ADVISORY SERVICE STATIONS

**AUTOR:** GALO DURANGO GRANJA

**TUTOR:** ECON. MERCEDES GALARRAGA CARVAJAL, MBA.

The project deals on the proposal for "Business Plan to provide management services and advice to stations filed services in Quito," the purpose of the study is to analyze the relevant market to the subject under study, determining the main factors of the environment which may constitute a threat to the strength or the same also determine how processes, organizational structure will cost the company and how is the project itself were developed. The methodology used is established by the University of Technology Indoamérica, specifically the Faculty of Administrative and Economic Sciences for developing business plans, based on the qualitative approach using the deductive method and based on the descriptive analysis of related phenomena the study; the data collection methods used were mainly direct observation and interviews as a primary source and a secondary one has the review and analysis of documentation and previous studies. Among the main results it is that through the interview made to the owners, managers and employees of the 28 stations visited, most settle on the need to hire the proposed services, which makes clear the existence of the potential market for ASES - PETROL, analysis of competition where it was determined that there is only one company that develops the same activity proposed, which does not represent a soluble threat to the proposal since this is directly linked to market share with no prospect in this active growth since it developed other adjacently. It was confirmed by the financial study the feasibility of the project through profitability indicators which strongly suggest the feasibility of the project.

**Descriptors:** Administration and Advising Service Stations , organizational structure, interviews , market potential , competition, soluble threat. (Business Plan, Service Stations)

## INTRODUCCIÓN

El tema que ocupa dicha investigación está enfocado a elaborar un “Plan de Negocios para brindar servicios de Administración y Asesoría a Estaciones de Servicio de Quito”, para lo cual se muestran los siguientes antecedentes.

La ley 50 de Modernización del Estado creada en el año 1993 por el Gobierno Nacional, permitió un nuevo desafío a las empresas nacionales y extranjeras dentro de la cual se estipuló la privatización de la comercialización interna de combustibles, provocando que el mercado tenga una libre competencia.

Siendo Ecuador un país productor y comercializador de petróleo y sus derivados, con un mercado en crecimiento, ha posibilitado el desarrollo en este sector, tanto es así, que en la actualidad existen 17 Comercializadoras, representadas por 1062 estaciones de servicio, en las que se destacan EP PETROECUADOR, con 262 estaciones en 24 provincias (24.6%), PYS (Petróleos y Servicios), con representación de 238 estaciones en 24 provincias (22.4%), y PRIMAX, con 179 estaciones distribuidas en 17 provincias, lo que representa el 16.8% (El Comercio, 2015).

En el caso específico de la provincia de Pichincha, se encuentra la mayor concentración de estaciones de servicio, con representación de 9 Comercializadoras con un total de 648 distribuidoras (61%), en las que se destacan las anteriormente mencionadas, lo cual equivale a un número significativo con relación a la distribución en el resto del país (El Comercio, 2015).

Como puede verse en las cifras anteriores, el sector de la distribución de hidrocarburos es avanzado en cuanto a su representación, sin embargo, se ha podido comprobar que no todas las estaciones cumplen los requisitos para desempeñar la actividad como establecen las regulaciones legislativas, tal es caso que, en el 2013 fueron cerradas 62 gasolineras en todo el país, por la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero, debido a que “luego de revisiones técnicas, dichas estaciones incumplían con normas ambientales, temas técnicos hidrocarburíferos y asuntos de seguridad e imagen deteriorada de las estaciones” (La Hora, 2013, pág. 1).

En sentido general, puede decirse, que mucho de los cierres fueron causados por falta de conocimiento o descuido con respecto al cumplimiento de las normas que regulan el sector, además de una deficiente gestión administrativa, que afecta no solo al propietario en cuestión, sino también a los clientes y al personal que labora en las estaciones. Es por ello que con la creación de una empresa que brinde apoyo de gestión administrativa y además, asesore en materia empresarial a los propietarios y empleados de las estaciones de servicio, permite eliminar los riesgos de cierres o multas por incumplimiento de las normativas vigentes y provee a estas instituciones de herramientas contundentes que permiten el desarrollo empresarial de manera óptima y eficiente sobre la base de la calidad de la gestión y los servicios, proyectada hacia la satisfacción del cliente.

A continuación de muestra la estructura capitular que se presenta en el actual proyecto:

**CAPITULO I. IDEA DE NEGOCIO:** En este capítulo se hace alusión a la descripción de la actividad que se pretende, evidenciando los pasos dados hasta el momento, los problemas encontrados y los que se prevén, así como la forma de solucionarlos.

**CAPITULO II. ÁREA DE MARKETING:** En este capítulo se definen varios aspectos relacionados con el marketing como son: el mercado objetivo, la definición del servicio, el análisis de la competencia y los costos relacionado directamente con el servicio que se propone.

**CAPITULO III. ÁREA DE PRODUCCIÓN (OPERACIONES):** En este capítulo se realiza el análisis de los procesos vinculados a la prestación del servicio propuesto, donde también se deja en claro no solo la estructura de los procesos, sino los métodos de control de la calidad a aplicar y las políticas de seguridad e higiene que se prevén emplear.

**CAPITULO IV. ÁREA DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN:** En este capítulo se muestra la estructura organizacional de la empresa ASES – PETROL, desde el análisis estratégico y la definición de objetivos y metas a seguir, hasta definición y descripción de la estructura de los niveles de jerarquización.

CAPITULO V. ÁREA JURÍDICO LEGAL: En este capítulo se desarrollan aspectos relacionados con la forma jurídica que presentará la empresa, la descripción de los procedimientos a realizar para la legalización de marca y las licencias necesarias para la puesta en marcha de la actividad comercial que se propone.

CAPITULO VI. ÁREA FINANCIERA: En este capítulo se realiza el análisis financiero enfocado directamente a determinar la viabilidad y rentabilidad del proyecto mediante la evaluación del TIR, VAN, TMAR, PRI, Flujos de Caja y Estados de Resultados, así como también la relación beneficio/costo.

# **PLAN DE NEGOCIOS**

## **CAPITULO I**

### **IDEA DE NEGOCIO**

#### **1.1 DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD**

##### **1.1.1 Descripción de la actividad.**

La idea de negocio se basa en la creación de una empresa que oferte servicios de administración y asesoría a las estaciones de servicio que así lo requieran.

El objeto social general que se prevé para la misma es:

- a) Asistencia y asesoría en administración, dirección, evaluación, gestión de operaciones, desarrollo, organización, negociación, difusión y ejecución de todo tipo de proyecto relacionado con estaciones de servicio.
- b) Realización de estudios e investigaciones, así como la generación, organización, análisis y distribución de la información especializada.

De este objeto social se deducen las siguientes actividades:

De administración:

- Gestión de trámites y documentación legal.
- Gestión contable general y tributación.
- Gestión del personal.
- Análisis financieros.

De asesoría:

- Elaboración, implementación y asesoría en Manuales de Procedimientos.
- Diseño, elaboración y asesoría sobre la Estructura Organizacional.
- Elaboración, implementación y asesoría de Planes Estratégicos.
- Implementación de Autoevaluaciones para aplicar Calidad Total.

- Elaboración, implementación y asesorías en Gestión Integral de la Calidad (Sistema de Gestión de la Calidad, Sistema de Gestión Ambiental y Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo)
- Elaboración de Guías de Buenas Prácticas Ambientales.
- Elaboración, implementación y asesoría de otros estudios relacionados con la gestión empresarial.

De manera general, estas son las actividades o los servicios a brindar por la empresa idea de negocio, lo cual puede sufrir variaciones, ya que el objetivo principal de la empresa es enfocarse a las necesidades del cliente en función de la gestión o asesoría administrativa que requieran.

### **1.1.2 Pasos dados hasta el momento para poner en marcha el proyecto.**

Se determina como nombre comercial para la empresa, idea de negocio: “ASES-PETROL”.

El nombre está constituido por dos palabras en mayúsculas porque hace alusión a los inicios abreviados de las palabras *asesoría* y *petróleo*, de manera que es fácil identificar la marca en función de los servicios que la empresa ofrece y el mercado objetivo.

Teniendo en cuenta que los servicios que se prevén ofertar a los clientes requieren de una alta cualificación, un elevado nivel de profesionalidad, y basta experiencia en materia de administración de empresas por parte de los profesionales que actuaran como *consultores*, se colocaron varios anuncios en bolsas de empleo digital como: Computrabajo, Multitrabajo, OLX y Porfinempleo.com; de donde ya se tienen alrededor de 15 Hojas de Vidas de posibles candidatos a emplear por la empresa, donde al menos 6 cumplen con los requisitos deseados.

Para la empresa en cuestión, el capital humano es lo más importante ya que de este depende completamente la funcionabilidad y la rentabilidad de la empresa, por tanto, para la contratación se piensa realizar un proceso de selección en fases, que permita filtrar en cada fase a los candidatos rezagados para poder contar al final con los mejores.

### **1.1.3 Problemas encontrados hasta el momento.**

Los problemas más importantes encontrados hasta el momento están fundamentalmente ocasionados por la desconfianza por parte de los propietarios con respecto a la capacidad profesionalidad de la empresa. Esto es razonablemente lógico, ya que se les ha hablado de una empresa que aún no está constituida, que es nueva en el mercado y que además, aun no se tienen referencias de la misma.

Otro problema es el hecho de contar con poca información acerca del funcionamiento interno de la administración de las estaciones de servicio, los propietarios son muy cautelosos en este aspecto y no divulgan con facilidad las interioridades de su negocio, por lo tanto, no se conocen a ciencia cierta todas las necesidades que podrían presentar estas instalaciones desde el punto de vista administrativo, a menos que exista por medio un contrato de confidencialidad adjunto a un contrato de prestación de servicios.

Hasta el momento otro de los problemas que tienen lugar están relacionados con la falta de información referente a la cuantificación de la demanda y la oferta por parte de la competencia respecto al servicio que se prevé ofrecer, en este sentido puede decirse que no existen investigaciones previas que puedan utilizarse como fuente para determinar a ciencia cierta cuál es el estado cuantitativo de la demanda y oferta actual sobre los servicios que se ofrecerán con la propuesta.

Por otro lado, también se tiene el hecho de que los trámites para la obtención de permisos en el MSP, Bomberos, creación de la empresa a través de Superintendencia de Compañías, incluso para solicitud y aprobación del crédito bancario, son altamente burocráticos y requieren gran cantidad de tiempo.

Otras de las dificultades encontradas hasta el momento para desarrollar la actividad son:

- Garantías solicitadas para la obtención del préstamo en el Banco Pichincha.
- Dificultad para realizar la contratación del personal altamente calificado en servicios y asesoría administrativa.

### **1.1.4 Problemas que se prevén.**

Dentro de los problemas que se prevén se tiene que:

- Información no precisa por parte de propietarios de las estaciones de servicio, referente a sus costos operativos, operaciones contables, declaraciones, etc.
- Que las estrategias de comunicación empresa - cliente no sean suficientemente efectivas, para que los clientes reconozcan la empresa idea de negocio, con los servicios que esta ofrece.
- Que los servicios que se proponen no sean aceptados por ser demasiado novedoso.

### **1.1.5 Soluciones.**

Para solucionar los problemas actuales y futuros de este proyecto es importante obtener información de propietarios de las estaciones de servicios, comercializadora, abastecedora y Órganos de Control; de manera que se tenga claro los datos necesarios para poder trabajar sobre la base de brindar un servicio con calidad que satisfaga las necesidades del cliente.

Otras de las soluciones que se prevén para resolver los problemas identificados son las siguientes:

1. Mediante el uso de la encuesta se podrá realizar la investigación de mercado, propiciando información necesaria para las necesidades de los clientes potenciales de la empresa y sobre la competencia, además, este instrumento proporciona información valiosa para las estrategias de mercado a utilizar en cuanto a plaza, promoción, comunicación, producto y otros aspectos que se requiera para formalizar un plan de marketing y de comunicación que permitan al negocio proyectarse efectivamente en su relación con el mercado.
2. Realización de campaña masiva de información sobre el servicio que brindará ASES-PETROL.
3. Acudir a varias fuentes de clasificados de empleo para captar la mayor cantidad de candidatos posibles a modo de lograr un proceso de

reclutamiento amplio que posibilite la selección sea efectiva sobre los mejores candidatos de acuerdo con el perfil que necesita la empresa con sus trabajadores.

#### **1.1.6 Contactos realizados para la puesta en marcha.**

Para la constitución de la empresa, idea de negocio, fue necesario contactar a un consultor de la Superintendencia de Compañías, en la oficina ubicada en Quito, Calle Roca 660 y Amazonas, con teléfono convencional (02) 2997800, representado por el Ing. Rolando Morejón, quien tuvo la amabilidad de explicar todo el proceso necesario para la poder crear legalmente la empresa ASES-PETROL, en el subíndice 5.1 se detalla la información obtenida.

Otros de los contactos realizados para la puesta en marcha de la empresa fue precisamente con las empresas anteriormente mencionadas como “bolsas de empleo digital”, ya que estas constituyen el principal proveedor si se tiene en cuenta la naturaleza de la actividad a realizar, donde la fuerza de trabajo es simultáneamente el medio de trabajo. A continuación se muestran los vínculos de contacto:

- Computrabajo: <http://www.computrabajo.com.ec/>
- Multitrabajo: <http://www.multitabajos.com/empleos-en-pichincha.html>
- OLX: <https://quito.olx.com.ec/ofertas-trabajo-ofrecido-cat-822>
- Porfinempleo: <http://www.porfinempleo.com/>

Para el resto de los proveedores principales contactados se presenta la siguiente tabla:

**Tabla 1: Principales proveedores de materiales e insumos**

EMPRESA	CONTACTO	TIPO DE MATERIALES
AURON	Bellavista Alta, 3ra transversal OE10-N26 Cotocollao, Quito. Tel: 3412636 y 3410780 <a href="mailto:info@auron.com.ec">info@auron.com.ec</a>	Mobiliario de Oficina
CLIP PAPELERÍA	Benalcazar N7-79 y Manabí, Quito Tel: 3150845	Suministro de Oficina
NOVICOMPU	Av. Los Shyris y Rio Coca, Quito. Tel: 2432599	Equipos de Cómputo y de uso tecnológico.

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** El Autor

### **1.1.7 Papel que juega cada socio en la puesta en marcha.**

Presidente: GALO RODNEY DURANGO GRANJA

Gerente: VIVIANA CRISTINA CAICEDO MARCILLO

#### **1.1.7.1 Funciones del Presidente.**

El presidente de una empresa es la máxima autoridad. Se ubica entre los niveles más altos de la empresa y sus funciones son:

- Dirigir y controlar el funcionamiento de la compañía, tanto en la matriz como en las posibles sucursales de dependencia.
- Representar a la empresa en todos los negocios y contratos con terceros en relación con el objeto de la sociedad.
- Convocar y presidir las reuniones de la Junta Directiva.
- El Presidente es el representante Legal de la Coalición Empresarial, para todos los actos judiciales y extrajudiciales.

Otras funciones generales del Presidente de una empresa:

- Organizar, planear, supervisar, coordinar y controlar los procesos productivos de la empresa, la ejecución de las funciones administrativas y técnicas, la realización de programas y el cumplimiento de las normas legales de la empresa.
- Asignar y supervisar al personal de la empresa, los trabajos y estudios que deben realizarse.

### **1.1.7.2 Funciones del Gerente.**

El Gerente General es el ejecutor de las disposiciones del Directorio y de la Junta General (JG). Las principales funciones de este funcionario son las siguientes:

Realizar los actos de administración y gestión ordinaria de la sociedad.

- Organizar el régimen interno de la sociedad, usar el sello de la misma, expedir la correspondencia y cuidar que la contabilidad esté al día.
- Representar a la sociedad y apersonarse en su nombre y representación ante las autoridades judiciales, administrativas, laborales, municipales, políticas y policiales, en cualquier lugar de la República o en el extranjero.
- Asistir, con voz pero sin voto, a las sesiones del Directorio, salvo que éste acuerde sesionar de manera reservada.
- Delegar total o parcialmente las facultades que se le conceden en el estatuto de la sociedad.
- Preparar y ejecutar el presupuesto aprobado por el Directorio y proponer modificaciones al mismo.
- Celebrar y firmar los contratos y obligaciones de la sociedad, dentro de los criterios autorizados por el Estatuto y el Directorio de la sociedad.
- Diseñar y ejecutar los planes de desarrollo, los planes de acción anual y los programas de inversión, mantenimiento y gastos.
- Dirigir las relaciones laborales, con la facultad para delegar funciones en esa materia y ejercer la facultad nominadora dentro de la Sociedad, teniendo en cuenta el número de personas que conforman la planta de personal aprobada por el Directorio.
- Informar al Directorio las operaciones celebradas con accionistas, filiales o vinculadas de los mismos.
- Realizar todas las gestiones y trámites necesarios para la formalización e inscripción en los Registros Públicos de los acuerdos de JG y de Directorio.
- Abrir, cerrar y administrar cuentas bancarias, sean corrientes, de ahorro, crédito o cualquier otra naturaleza, con o sin garantía. Girar

cheques sobre los saldos acreedores, deudores o en sobregiros autorizados en las cuentas bancarias que la empresa tenga abiertas en instituciones bancarias del país o del exterior.

- Celebrar contratos de compraventa internacional, y demás relacionados con el comercio exterior, tales como contratos de crédito documentario y cartas de crédito para importaciones.
- Ordenar pagos.
- Negociar, celebrar, modificar, rescindir y resolver contratos, convenios y compromisos de toda naturaleza incluidos los que tengan por objeto la adquisición o enajenación de derechos, bienes muebles e inmuebles de la sociedad, ya sea a título oneroso o gratuito hasta por los límites que le imponga el directorio o la JG.
- Someter los asuntos que estime necesarios a arbitraje, celebrar convenios arbitrales o celebrar transacciones judiciales o extrajudiciales, de conformidad con las normas legales vigente.

## CAPITULO II

### ÁREA DE MARKETING

#### 2.1 DEFINICIÓN DEL MERCADO

El mercado que pretende abarcar la propuesta está definido por estaciones de servicio (gasolineras), ubicadas en Quito Distrito Metropolitano.

##### 2.1.1 Qué mercado se va a tocar en general.

El mercado geográfico que se va a tocar es: estaciones de servicio en Quito.

#### SEGMENTACIÓN DE MERCADO.

<b>EMPRESA O INDIVIDUAL PÚBLICO O Empresa PRIVADA DIMENSIÓN CONDUCTUAL.</b>	
<b>TIPO DE NECESIDAD:</b>	Gestión Administrativa y Asesoramiento
<b>TIPO DE COMPRA:</b>	
<b>RELACIÓN CON LA MARCA:</b>	Si
<b>ACTITUD FRENTE AL PRODUCTO:</b>	Positiva

**Tabla 2: Dimensión geográfica**

VARIABLE	DESCRIPCIÓN
<b>PAÍS</b>	ECUADOR
<b>REGIÓN</b>	SIERRA
<b>CIUDAD</b>	QUITO
<b>TAMAÑO</b>	174

**Fuente:**(El Comercio, 2015)

**Elaborado por:** El Autor

##### 2.1.2Cuál es el mercado objetivo, ¿Por qué? definición y perfil.

El mercado objetivo al que estarán dirigidos los servicios en la propuesta que se plantea, está conformado por las estaciones de servicio ubicadas en la ciudad de Quito, tanto los que requieran ayuda para su gestión administrativa y asesoría general en temas empresariales, como en los casos en que necesiten implementar gestiones

legales o de comercialización, independientemente de la comercializadora a la que pertenezcan.

### **Análisis de la demanda**

Para determinar la demanda y algunos aspectos relevantes del mercado fue necesario aplicar una encuesta (Ver formato en el Anexo 2), con preguntas relacionadas con el consumo de los servicios que se ofrecen en la propuesta de negocio, a modo de tener con mayor certeza, un dato real que defina a los posibles clientes que acudirán a los servicios de ASES-PETROL.

En tal virtud fue necesario definir el universo y la población, así como, determinar el tamaño de la muestra significativa, para lo cual es importante aclarar dichos conceptos de la siguiente manera:

De acuerdo con el criterio de Ludewig, Rodríguez y Zambrano:

**Se establecen diferencias entre los términos universo y población, indicando con el primero un conjunto de personas, seres u objetos y con el segundo, un conjunto de números obtenidos midiendo o contando cierta característica de los mismos, de allí que un universo puede contener varias poblaciones”** (Ludewig, Rodríguez, & Zambrano, 1998, pág. 2)

Por otro lado, estos mismos autores plantean que: “una muestra es un subconjunto de la población, que se obtiene para averiguar las propiedades o características de esta última, por lo que interesa que sea un reflejo de la población, que sea representativa de ella” (pág. 3).

En el caso específico de la aplicación de la encuesta que se propone, se utiliza como población las 174 estaciones de servicios ubicadas en Quito (El Comercio, 2015), de las cuales se determina la muestra cómo se describe a continuación:

Para la determinación de la muestra se aplica la siguiente formula (Ludewig, Rodríguez, & Zambrano, 1998):

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

Donde:

n: tamaño de la muestra

N: tamaño de la población o universo

$Z_{\alpha}$ : Constante que depende del nivel de confianza (1.96) para un nivel de confianza del 95%.

e: error muestral = 0.05

p = q = 0.5

$$n = \frac{1.96^2 * 174 * 0.5 * 0.5}{0.05^2(174 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 120$$

La muestra determinada para la aplicación de la encuesta es de 120 estaciones de servicios de la ciudad de Quito.

A continuación se describen los resultados obtenidos en cada una de las preguntas que contiene la encuesta.

### **Análisis e interpretación de los resultados de la encuesta**

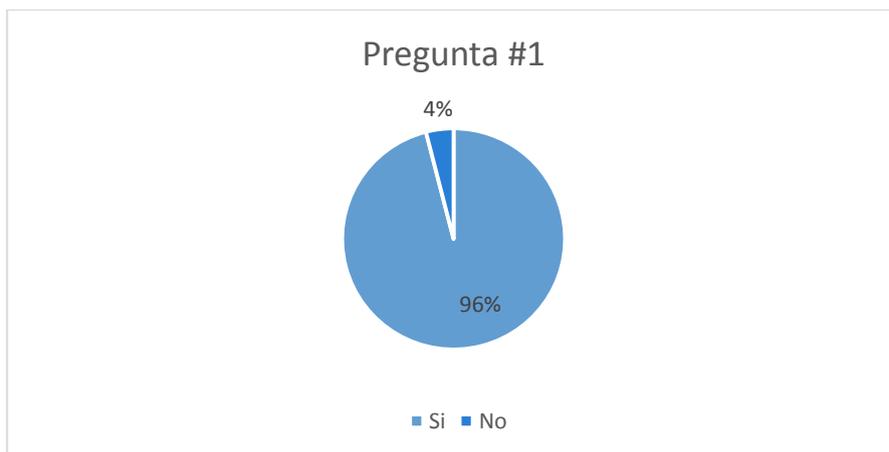
**Pregunta #1.- ¿Usted estaría interesado en contratar servicios de gestión administrativa y asesoría empresarial?**

**Tabla 3: Frecuencias absolutas y relativas. Respuestas a pregunta #1**

RESPUESTAS	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIAS RELATIVAS
Si	115	96%
No	5	4%
<b>Totales</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** El Autor



**Gráfico 1: Interesados en contratar servicios**

**Fuente:** Investigación  
**Elaborado por:** El Autor

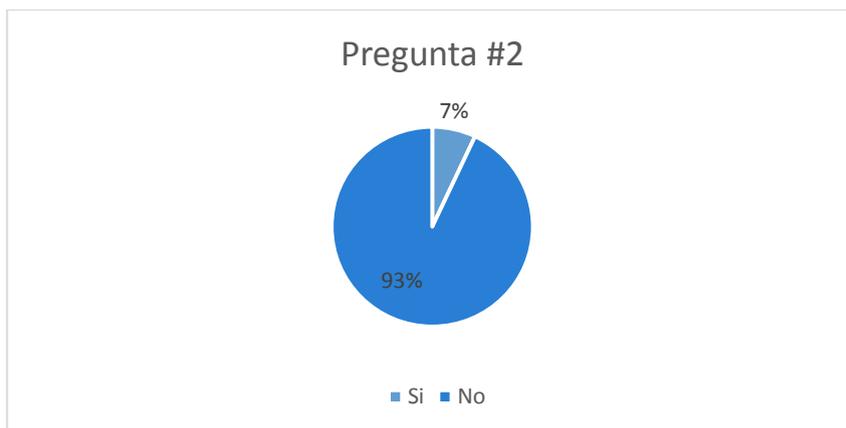
En la pregunta No. 1 se puede observar que 115 (96%) de los encuestados afirman que estarían dispuestos a contratar servicios de gestión administrativa y asesoría empresarial, mientras que 5 (4%) no muestran interés por tales servicios, estos resultados indican que de manera general ASES-PETROL tendrá una acogida positiva.

**Pregunta #2.- ¿Usted ha contratado servicios de gestión administrativa con alguna otra empresa?**

**Tabla 4: Frecuencias absolutas y relativas. Respuestas a pregunta #2**

RESPUESTAS	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIAS RELATIVAS
Si	8	7%
No	112	93%
<b>Totales</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación  
**Elaborado por:** El Autor



**Gráfico 2: Servicios de gestión administrativa contratados con la competencia**

**Fuente:** Investigación  
**Elaborado por:** El Autor

En la pregunta No. 2 se observa que tan solo 8 (7%) de los encuestados reafirman haber contratado servicios de gestión administrativa con empresas de la competencia, mientras que la mayoría, 112 (93%) no ha contratado este tipo de servicio con otras empresas. Esto indica claramente la participación actual de la competencia en materia de servicios de gestión administrativa para el nicho de estaciones de servicios de la ciudad de Quito.

**Pregunta #3.- ¿Usted ha contratado servicios de asesoría empresarial con alguna otra empresa?**

**Tabla 5: Frecuencias absolutas y relativas. Respuestas a pregunta #3**

RESPUESTAS	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIAS RELATIVAS
Si	0	0%
No	120	100%
<b>Totales</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación  
**Elaborado por:** El Autor



**Gráfico 3: Servicios de asesoría empresarial contratado con la competencia**

**Fuente:** Investigación  
**Elaborado por:** El Autor

En la pregunta No. 3 se observa que todos los encuestados, (100%), respondieron no haber contratado servicios de asesoría empresarial con alguna otra empresa, es decir, la competencia; por tanto, estos resultados muestran que en cuanto a este servicio la empresa ASES-PETROL no tiene competencia actualmente.

**Pregunta #4.- De los servicios de gestión administrativa y asesoría empresarial que ofrece ASES-PETROL, ¿Cuáles usted necesitaría contratar?**

**Tabla 6: Frecuencias absolutas y relativas. Respuestas a pregunta #4**

RESPUESTAS	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIAS RELATIVAS
Servicios contables y tributarios	40	33%
Gestión de tramites	29	24%
Servicios administrativos de Talento Humano	27	23%
Administración de compras e inventarios	4	3%
Asesoría empresarial	20	17%

**Fuente:** Investigación  
**Elaborado por:** El Autor



**Gráfico 4: Necesidad de contratación de servicios**

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** El Autor

En la pregunta No. 4 referente a la necesidad de contratación de servicios, un 33% del total de la muestra considera los servicios contables y tributarios, un 24% tiene por necesidad los servicios de gestión de trámites, el 23% presenta necesidades de servicio de administración del talento humano, el 3% requiere servicios de administración de compras e inventarios, y el 17% requiere servicios de asesoría empresarial. Estos resultados indican no solo que las gasolineras necesitan servicios de administración y asesoría, sino también la proporción en que necesitan dichos servicios.

**Pregunta #5.- ¿En qué frecuencia contratarían dichos servicios?**

**Tabla 7: Frecuencias absolutas y relativas. Respuestas a pregunta #5**

RESPUESTAS	MENSUAL		CADA 2 MESES		CADA 4 MESES		CADA 6 MESES		ANUAL	
	F.A.	F.R	F.A.	F.R	F.A.	F.R	F.A.	F.R	F.A.	F.R
Servicios contables y tributarios	0	0%	0	0%	0	0%	3	11%	25	89%
Gestión de tramites	5	4%	95	79%	20	17%	0	0%	0	0%
Servicios administrativos de Talento Humano	0	0%	0	0%	0	0%	112	93%	8	7%
Administración de compras e inventarios	120	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Asesoría empresarial	0	0%	0	0%	115	96%	0	0%	5	4%

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** El Autor

En las respuestas a la pregunta No. 5 se observa que para el caso de los servicios contables y tributarios, según los mayores resultados la frecuencia de contratación sería anual, indicado por el 89% de los encuestados; en el caso del servicio de gestión de tramites la mayor frecuencia sería “cada 2 meses” con el 79%; para los servicios administrativos la frecuencia sería “cada 6 meses” con un 93% del total de los encuestados; la frecuencia para la contratación de los servicios de administración de compras e inventarios sería “mensual”, lo cual es indicado por el 100% de los encuestados; y por último, el servicio de asesoría empresarial sería contratado “cada 4 meses” según las respuestas del 96% de los encuestados.

**Pregunta #6.- Atendiendo a los servicios mencionados, ¿Cuál es el precio que ha pagado usted a otras empresas por recibir dichos servicios?**

**Tabla 8: Frecuencias absolutas y relativas. Respuestas a pregunta #4**

RESPUESTAS	PRECIO PROMEDIO POR SERVICIO CONTESTADO
Servicios contables y tributarios	180,00
Gestión de tramites	170,00
Servicios administrativos de Talento Humano	160,00
Administración de compras e inventarios	200,00
Asesoría empresarial	NO HAY REFERENCIAS

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** El Autor

Respecto a la pregunta 6, las respuestas indican un promedio de \$180.00 como precio del servicio contable y tributario que ofrece la competencia según los encuestados, el promedio de precio de la gestión de trámites de \$170.00, el de servicios de administración de talento humano es de \$160.00, el servicio de administración de compras e inventarios tiene un promedio de \$200.00, y por ultimo;

los encuestados no supieron referir un precio sobre los servicios de asesoría porque nunca antes habían podido contratar dichos servicios por falta de oferta.

### **Determinación de la demanda**

Inicialmente se tiene en cuenta la cantidad total de estaciones de servicio ubicadas en Quito como demanda potencial. Es válido aclarar que la demanda potencial, se refiere a “la máxima demanda posible que se podría dar para uno o varios productos en un mercado determinado.” (Lemos, 2010)

### **Proyección de la demanda**

Para realizar el cálculo de la proyección de la demanda se considera la demanda potencial actual (167 estaciones de servicio en Quito), y a esta se le aplica la tasa de crecimiento del mercado para determinar cuál será la demanda potencial para los períodos proyectados. Según la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero (2015, pág. 12), la tasa de crecimiento de este sector del mercado a nivel de país es de aproximadamente 1.2% anual; dato que se extrapola a la ciudad de Quito como se muestra a continuación:

**Tabla 9: Proyección de la demanda potencial**

No.	AÑO	DEMANDA ACTUAL	TASA CREC. 1.2%	DEMANDA POTENCIAL (Gasolineras)
0	2016	167		
1	2017		2,09	169
2	2018		2,11	171
3	2019		2,14	173
4	2020		2,16	175
5	2021		2,19	177

**Fuente:** Informe General en Cifras ARCH. 2015

**Elaborado por:** El Autor

### **Proyección de la Oferta**

Para la determinación de la oferta que existe en el mercado actual respecto a servicios de gestión administrativa y asesoría empresarial a estaciones de servicios, se toma como referencias los resultados obtenidos en la pregunta 2 de la encuesta realizada, donde solamente el 7% afirman haber contratado servicios de gestión administrativa con otras empresas, es decir, con la competencia; por otro parte, de

acuerdo con los resultados obtenidos en la pregunta 3, el 100% de los encuestados no ha contratado servicios de asesoría con otras empresas, por lo tanto, podría decirse que en este servicio no se tiene competencia actual.

Teniendo en cuenta las afirmaciones anteriores se determina que la oferta actual ocupa un 7% del mercado objetivo; es decir, 13 estaciones de servicios están siendo atendidas por la competencia respecto a los servicios que se proponen con la idea de negocio.

Para proyectar la oferta por parte de la competencia; se determinó lo siguiente:

No se encontró ninguna referencia que indique cual sería la tasa o el nivel de crecimiento de la misma, por lo cual fue necesario un acercamiento a la competencia indirecta (GESPETROL), a la que se le solicitó información sobre la tendencia de crecimiento de la empresa respecto a servicios de gestión administrativa a estaciones de servicio, donde el Ing. José Barba Delgado afirma que para los próximos cinco años sus objetivos de crecimiento son de un 10% anual; de esta manera se tienen todos los datos para poder proyectar la oferta.

A continuación se muestra la oferta proyectada:

**Tabla 10: Oferta actual y proyectada**

<b>AÑO</b>	<b>OFERTA ACTUAL (gasolineras)</b>
<b>Participación de la competencia en el mercado</b>	<b>7%</b>
<b>2016</b>	<b>13</b>
<b>Tasa de crecimiento del mercado</b>	<b>10%</b>
2017	14
2018	15
2019	17
2020	19
2021	21

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** El Autor

## **Demanda Insatisfecha**

Teniendo en cuenta la demanda potencial y la oferta, se procede a la determinación de la Demanda Potencial Insatisfecha como se muestra en la tabla a continuación:

**Tabla 11: Demanda Potencial Insatisfecha**

<b>AÑO</b>	<b>DEMANDA POTENCIAL (gasolineras)</b>	<b>OFERTA ANUAL (gasolineras)</b>	<b>DPI/ ANUAL (gasolineras)</b>
2017	169	14	155
2018	171	15	156
2019	173	17	156
2020	175	19	156
2021	177	21	156

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** El Autor

Como puede observarse en la tabla anterior, los resultados de la Demanda Potencial Insatisfecha indican claramente una oportunidad en el mercado para el desarrollo del negocio que se propone; para lo cual, en lo sucesivo de la investigación, se definirán las estrategias a seguir para abarcar dicha demanda insatisfecha.

A continuación se fija la participación que tendrá la propuesta en el mercado objetivo, atendiendo a las necesidades de contratación de los servicios que ofrece ASES-PETROL, teniendo en cuenta los resultados de la pregunta 4 en cuanto a la proporción de necesidad de servicios, y la pregunta 5 que refiere la frecuencia anual en los que estos servicios serían contratados. La tabla a continuación muestra el análisis correspondiente.

**Tabla 12: Demanda por servicios que tendría ASES-PETROL**

SERVICIOS	PROPORCIÓN NECESIDAD CONTRATACIÓN	SERVICIOS A CONTRATAR	FRECUENCIA DEMANDADA	FRECUENCIA POR SERVICIO ANUAL	TOTAL SERVICIOS AÑO 1
<b>DEMANDA POTENCIAL INSATISFECHA</b>	<b>155</b>				
Servicios contables y tributarios	33.5%	52	ANUAL	1	52
Gestión de trámites	23.8%	37	CADA 2 MESES	6	222
Servicios administrativos de Talento Humano	22.9%	35	CADA 6 MESES	2	70
Administración de compras e inventarios	3.4%	5	MENSUAL	12	60
Asesoría empresarial	20%	31	CADA 4 MESES	3	93

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** El Autor

A continuación se proyecta la demanda por servicios que tendrá la empresa ASES-PETROL en los próximos cinco años, para lo cual se ha tenido en cuenta que las estrategias a aplicar permitan al menos un crecimiento de las ventas del servicio en un 1% de un período a otro.

**Tabla 13: Proyección de la demanda por servicios. ASES-PETROL**

Servicios	UM	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Tasa de crecimiento que se prevé	%	1%	1%	1%	1%	1%
Servicios contables y tributarios estaciones de servicio	Clientes	52	53	54	55	58
Gestión de trámites	Clientes	222	227	232	234	246
Servicios administrativos TH	Clientes	70	73	74	75	79
Administración de Compras e Inventario	Clientes	60	64	65	66	69
Asesoría Empresarial	Clientes	93	95	97	98	103
<b>Total</b>	<b>Clientes</b>	<b>501</b>	<b>512</b>	<b>522</b>	<b>528</b>	<b>555</b>

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** El Autor

### 2.1.3 Necesidades que cubre.

Hoy en día las estaciones de servicio han crecido en cuanto a las actividades que realizan, lo que implica mayor organización y mejor gestión por parte de los

propietarios, no solo para mantener la rentabilidad de la estación, sino para hacerla competitiva en un mercado tan bien representado.

Para ello, deben tenerse en cuenta varios aspectos vinculados a la gestión, que están relacionados directamente con el marco legal que rige la actividad, como se describe a continuación.

Para la comercialización y venta de derivados de petróleo existen organizaciones que se encargan de vigilar el cumplimiento de las normas legales que rigen a las estaciones de servicio, dentro de estas se encuentra la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero (ARCH), que se encarga de inspeccionar la adquisición y venta de combustible aplicando las medidas reglamentarias y revisa que la instalación posean todos los permisos requeridos ya sea ambiental, sanitario, de bomberos, etc., y por otro lado se tiene al Servicio de Rentas Internas (SRI), cuya función es controlar el cumplimiento de las obligaciones tributarias.

Para la regulación de esta actividad se utiliza la Ley de Hidrocarburos; Ley de Defensa contra Incendios y su Reglamento de Aplicación; el Reglamento para Autorización de Actividades de Comercialización del petróleo o derivados del petróleo y sus mezclas con biocombustibles, excepto Gas Licuado de Petróleo (GLP), Registro Oficial No. 621- Segundo Suplemento, del 5-11-2015, el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), el reglamento de seguridad y salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente del trabajo estipulado en el Decreto N° 2393.

Para la normativa ambiental, las estaciones de servicio deben tener en cuenta lo que establece la Ley de Prevención y Control de la Contaminación Ambiental, la cual se contempla en el Registro Oficial Suplemento 418, el 10 de septiembre del 2004; y el Reglamento para la Prevención Ambiental en lo relativo al recurso suelo, agua y aire, según lo establece el Acuerdo Ministerial N° 14629, R.O. N° 989.

Las estaciones de servicio deben contemplar un presupuesto ambiental, además de que deben elaborar un informe ambiental anual, donde se tienen en aspectos relacionados tanto al aseo como al manejo de desechos, lo cual es inspeccionado por el Ministerio de Ambiente.

Por otro lado se tienen los problemas que presenta la organización en cuanto a aspectos administrativos, y esto se ve claramente demostrado por la alta rotación de personal que presentan, ya que se pudo comprobar que muchas estaciones de servicio no cuentan con herramientas administrativas como el manual de funciones, no realizan análisis financieros, no tienen un buen control contable, no utilizan planes estratégicos, etc.; lo cual se debe fundamentalmente a que estas no poseen una estructura organizacional que les permita realizar estudios o implementar estas herramientas de gestión.

Estas dificultades administrativas, sumado a la serie de gestiones que cotidianamente se deben realizar, dejan en evidencia la necesidad de los propietarios de estaciones de servicios, de contar con una empresa que de servicios de administración y asesoría profesional, que les ayude a cumplir con las regulaciones establecidas por los organismos gubernamentales de control y que además, satisfaga las necesidades tanto de los clientes internos como externos.

## **2.2 DEFINICIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO**

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

Los beneficios que ofrece el servicio de administración que se propone son los siguientes:

Gestión adecuada de los procesos o áreas: a partir de la utilización de los servicios de administración por áreas o procesos que se ofrece se tendrá la seguridad que estos están siendo gestionados adecuadamente ya que el personal dispuesto para ello son especialistas con la experiencia y los conocimientos necesarios para el desarrollo eficiente de la administración de los mismos.

Procesamiento de los resultados: los servicios de administración no se limitan a la recaudación de datos e información, sino que tienen como principio el procesamiento de los resultados que son un punto clave para determinar las debilidades y fortalezas de la empresa, diagnostica su situación actual y permite reconocer los problemas existentes.

Control sobre los procesos: Se crean procedimientos adecuados y fundamentales para cada proceso en función del control de los mismos, lo que permite a los administradores reconocer en tiempo real las incidencias que se presentan en cada una de las actividades y operaciones, así como en las áreas de apoyo.

Toma de decisiones: el análisis de los resultados, el diagnóstico y los modelos de control aplicados correctamente y supervisados periódicamente, son herramientas fundamentales que le permite a los administradores tomar decisiones en función de resolver los problemas de una manera certera y eficiente en tiempo real.

Reducción o eliminación de riesgos: en forma general la adecuada administración de cada una de las áreas, la gestión de trámites legales y de comercialización, repercuten directamente en la disminución al máximo o eliminación de los riesgos generales de accidentes, enfermedades laborales y el propio riesgo de que la institución sea cerrada por no cumplir con las normas legales establecidas.

Menos costos: Los costos se ven disminuidos por varios factores como son:

- La empresa contaría con una estructura de administración general sin tener que contratar personal para la gestión de cada área (contabilidad, finanzas, talento humano, etc.)
- Los costos de contrato a terceros para la administración se reduce ya que no tiene que contratar a un gestor por área, puesto que la empresa se encarga de la administración total de la instalación.
- Al eliminarse o disminuirse los riesgos al máximo, se reducen al máximo o elimina la posibilidad de imposición de multas por incumplimiento de las normas.
- El adecuado manejo y aprovechamiento de los recursos permite minimizar los costos de manera sostenible.

Los beneficios que ofrece el servicio de asesoría que se propone están dirigidos fundamentalmente al reconocimiento, diseño e implementación de los métodos, procedimientos y herramientas de gestión empresarial necesarias para el éxito relacionado con el nivel de competitividad.

Por tal situación los beneficios están en dependencia de las herramientas que cada institución desee o requiera implementar, pero en general, todas están dirigidas hacia el alcance de las metas y el logro de la eficiencia a través de la calidad específica o total.

### **2.2.2 Aspectos innovadores (diferenciadores) que proporciona.**

Actualmente la competencia directa e indirecta es bastante insipiente, y no tienen referencias sobre la competencia que manifiesta la prestación de los servicios de administración y asesoría para estaciones de servicio con los niveles de especificación que se proponen, por tanto, se puede decir que el objeto de la empresa sobre el mercado que se pretende es bastante innovador.

Otro aspecto innovador sobre los servicios es la atención personalizada que se le pretende prestar a cada una de las estaciones atendidas a través de un consultor con un alto nivel de profesionalidad, que se encargará de la supervisión, análisis y control de la administración contratada de manera periódica, constituyendo el punto medio entre la estación y la empresa y que garantizara el cumplimiento de todos los requerimientos que solicite el cliente.

### **2.2.3 Presentación del Servicio o Producto.**

Teniendo en cuenta las características de los servicios la presentación a utilizar será mediante catálogos bien desglosados, pagina web de la empresa y la realización de charlas instructivas sobre la descripción de los servicios y sus beneficios, dirigidas hacia los propietarios y administradores de las estaciones de servicio.

Los servicios que se proponen tienen un alto grado de complejidad de manera general, por lo tanto, en cierta medida antes de poder vender es necesario que los propietarios puedan identificar sus propias necesidades empresariales para los cual se proponen las charlas que podrán ser individuales o colectivas.

El seguimiento y las garantías están implícitos en el propio servicio ya que dependen de los resultados de la propia gestión, por lo tanto, estos dependen todo el tiempo de la empresa porque forma parte del servicio.

## 2.2.4 Precio del Producto o Servicio

Para la determinación del precio de cada uno de los servicios se tiene en cuenta en primer lugar que los servicios de gestión administrativas no tienen costos variables, por lo tanto, se realiza el análisis a partir del promedio de precios que ofrece la competencia según las respuestas a la pregunta 6 de la encuesta realizada, dejando un margen de 10 dólares por debajo de dicho precio como parte de la promoción por ser una empresa nueva en el mercado.

En el caso específico de los servicios de asesoría, se tiene en cuenta como costo directo el asociado al pago del asesor por proyecto y el margen de ganancia que espera la empresa con este servicio; en función de lo antes dicho es necesario la aplicación de la fórmula de precio siguiente:

$$\text{Precio} = \text{Costos} / (1 - \text{Margen})$$

Dónde:

Costos: Salario Promedio del Asesor = \$750.00

Margen: 35%

$$\text{Precio} = 750.00 / (1 - 0.35) = 1153.85$$

A continuación se muestra como quedarían fijados los precios para cada uno de los servicios que se proponen:

**Tabla 14: Precio de servicio**

SERVICIOS	PRECIOS COMPETENCIA	PRECIO FINAL	
Servicios contables y tributarios	180,00	170,00	
Gestión de tramites	170,00	160,00	
Servicios administrativos TH	160,00	150,00	
Administración de Compras e Inventario	200,00	180,00	
SERVICIO	COSTO	MARGEN	PRECIO FINAL
Asesoría Empresarial	750,00	35%	1153,85

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** El Autor

### **2.2.5 Promoción y publicidad que se realizará. (Canales de Comunicación)**

Para la promoción y publicidad inicial es necesario la identificación de la empresa mediante la presentación de publicidad indicando la localización o ubicación de la empresa, además se utilizarán los principales canales y medios los descritos en la forma de presentación de los servicios para darlos a conocer, mediante catálogos instructivos bien definidos con todos los servicios desglosados por categorías, las charlas de presentación de los servicios y la página web de la Empresa.

Una vez conocida la empresa por el gremio o sector y reconocidos los servicios, se podrán utilizar otras formas de publicidad como spots publicitarios en la radio, la televisión o mediante propaganda impresa. Por esta razón también se utilizarán las redes sociales y los medios informáticos para desarrollar anuncios en diferentes sitios de interés.

### **2.2.6 Especificar mercados alternativos.**

Con respecto al mercado alternativo, referente a temas de administración serían las medianas empresas pertenecientes al mercado vinculado al petróleo, que presenten un amplio volumen de operaciones como comercializadoras, distribuidoras, medianas formas de producción, que no cuenten con una estructura organizacional que les permita realizar una administración empresarial eficiente y por tanto la necesidad de las mismas de contratar los estos servicios. Por otro lado se tienen tanto a medianas o grandes empresas que requieran de la asesoría empresarial para implementar cualquiera de los procedimientos o herramientas relacionadas con la gestión empresarial, la gestión de la calidad y el interés por elevar la competitividad en el sector.

## **2.3 DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA**

### **2.3.1 Descripción de la competencia.**

Sobre la competencia, se hizo una búsqueda exhaustiva en internet con relación a las empresas que brindan servicios de administración y asesoría a las estaciones de servicios en todo el Ecuador, y no se tienen referencias de la existencia de ninguna; sin embargo, por otras referencias dadas personalmente, se pudo constatar que la empresa conocida como “GESPETROL”, a pesar de que actúa como comercializadora de productos vinculados a las gasolineras, también brinda servicios de administración y asesoría a las mismas; por lo tanto, esta empresa es considerada como la competencia para la idea de negocio que se plantea.

Como parte de la competencia también se tienen a personas naturales independientes, que ofrecen sus servicios sobre todo en el área contable y la actividad de tributación; sin embargo, esta competencia se considera indirecta ya que los ofertantes solo se limitan a las áreas anteriormente mencionadas y no abarcan las necesidades de gestión administrativa en otros sentidos, ni tampoco asumen las asesorías.

### **2.3.2 Definir puntos fuertes y débiles de la competencia, comparándolos con los del proyecto propio.**

A continuación se realiza una comparación entre los puntos fuertes y débiles que existen entre la propuesta de negocio y la competencial actual:

**Tabla 15: Comparación entre ASES-PETROL y la competencia**

CRITERIOS	ASES-PETROL	GESPETROL
<b>Personal</b>	<b>Fuerte:</b> La empresa contará con personal altamente calificado y profesional para dar un servicio de calidad personalizado.	<b>Fuerte:</b> La empresa cuenta con personal calificado y con mucha experiencia en el campo.
<b>Servicio</b>	<b>Fuerte:</b> La empresa ofrece una amplia gama de servicios en función de las necesidades del cliente en cuanto a gestión y asesoría.	<b>Débil:</b> Los servicios ofertados de gestión son limitados. No ofrece servicios de asesoría.
<b>Precio</b>	<b>Fuerte:</b> Se prevén precios competitivos asequibles para los propietarios de estaciones de servicios.	<b>Débil:</b> Los precios por servicios ofrecidos son elevados
<b>Publicidad</b>	<b>Fuerte:</b> Se prevé el uso de varias formas y medios de publicidad para dar a conocer a la empresa y sus servicios en el mercado.	<b>Débil:</b> No aplican publicidad para ofrecer estos servicios

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** El Autor

## 2.4 COSTOS DEL PRODUCTO / SERVICIO, POR PERÍODOS

### 2.4.1 Determinación de Costos variables.

Teniendo en cuenta la naturaleza de la actividad social que desarrolla ASES – PETROL, no se tienen costos variables.

“Los costos variables son los gastos que cambian en proporción a la actividad de una empresa. Los costos variables se denominan a veces a nivel de unidad producida, ya que los costos varían según el número de unidades producidas.” (Enciclopedia Financiera, 2016)

En tal virtud se plantea que la actividad o servicio que desarrollará la empresa ASES-PETROL, no cuenta con costos variables porque no tiene materias primas asociadas, que puedan variar en función del volumen del servicio.

Por otro lado, la mano de obra se considera como gasto fijo porque se prevé una remuneración por tiempo regular (salario mensual) y no por volumen de servicio prestado, por tanto, tampoco es un costo variable.

Por último, los costos indirectos tampoco se consideran como costos variables puesto que se trata de insumos de oficina los cuales se contemplan como gastos fijos.

#### 2.4.2 Determinación de Costos Fijos.

**Tabla 16: Costos fijos**

CONCEPTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Suministros de Oficinas	336,00	345,91	345,27	344,67	344,06
Salarios y otros gastos asociados	147.462,57	160.081,77	163.896,45	167.556,09	171.042,94
Servicios de Arrendamiento del local	10.400,00	10.706,80	10.687,04	10.668,32	10.649,60
Amortización de gastos diferidos	229,88	229,88	229,88	229,88	229,88
Servicio de mantenimiento	1.440,00	1.482,48	1.479,74	1.477,15	1.474,56
Servicio de agua	156,00	160,60	160,31	160,02	159,74
Energía Eléctrica	960,00	988,32	986,50	984,77	983,04
Servicios de informática y comunicaciones	420,00	432,39	431,59	430,84	430,08
Otros costos fijos	390,00	401,51	400,76	400,06	399,36
<b>Totales</b>	<b>170.437,97</b>	<b>181.479,18</b>	<b>185.133,02</b>	<b>183.762,83</b>	<b>187.079,67</b>

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** El Autor

#### 2.4.3 Determinación de costo total del producto o servicio.

Los costos totales se definen como la suma de los costos variables y los costos fijos, teniendo en cuenta que en caso específico del proyecto en cuestión no presenta costos variables, puede decirse que los costos totales son igual a los costos fijos, a continuación se muestra la tabla con los costos totales proyectados analizados de manera mensual y anual.

**Tabla 17: Costos totales**

CRITERIOS	MENSUAL	ANUAL
Costos Variables	\$ 0.00	\$ 0.00
Costos Fijos	\$ 14.203,16	\$ 170.437,97
Costos Totales	\$ 14.203,16	\$ 170.437,97

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** El Autor

Como puede verse en la tabla anterior, los costos totales correspondientes a un mes de operación equivalen a \$14.203,16, mientras que los costos totales por año ascienden a \$170.437,97.

## CAPITULO III

### ÁREA DE PRODUCCIÓN (OPERACIONES)

#### 3.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

##### 3.1.1 Descripción de proceso de servicio.

Para la transformación del servicio que se propone, la empresa debe contar con los procesos generales que le permiten alcanzar la satisfacción del cliente a partir de sus propias necesidades. En este sentido se tienen en cuenta los procesos estratégicos, los operativos y los procesos de apoyo, donde la disposición de los procesos estratégicos y de apoyo se encuentran en función de los procesos operativos. A continuación se describen de manera general cuales son los procesos generales.

Entre los procesos estratégicos se tienen:

**Planeación estratégica:** Proceso donde se definen las metas y objetivos de la empresa a través de indicadores previamente identificados, así como los responsables y los plazos para alcanzar los objetivos. Este proceso se opera mediante el plan estratégico.

**Gestión de la Calidad:** La gestión de la calidad se realiza mediante el enfoque hacia la satisfacción del cliente siguiendo los estándares establecidos para cada área clave, o si se precisa y se cuenta con las condiciones necesarias se aplica la Gestión de la Calidad Total, que comprende la gestión desde un perspectiva global que comprende la Gestión de la Calidad, la Gestión Ambiental y la Gestión de la Seguridad y Salud. La gestión de la calidad depende fundamentalmente del modelo que se aplique, en el caso específico de la propuesta se utiliza el Modelo de Malcolm Baldrige.

**Mejora continua:** Es el proceso que se lleva a cabo a partir de la recolección y análisis de los datos contenidos que definen los resultados y para los cuales se toman decisiones en función de corregir errores y mejorar los procesos y actividades.

Entre los procesos operativos se tienen: el proceso de ventas y los distintos servicios enmarcados en los servicios generales de administración y asesoría, los cuales se definen de la siguiente manera:

En servicios administrativos:

- Gestión de trámites
- Gestión contable y financiera
- Gestión de Talento Humano
- Gestión de recursos

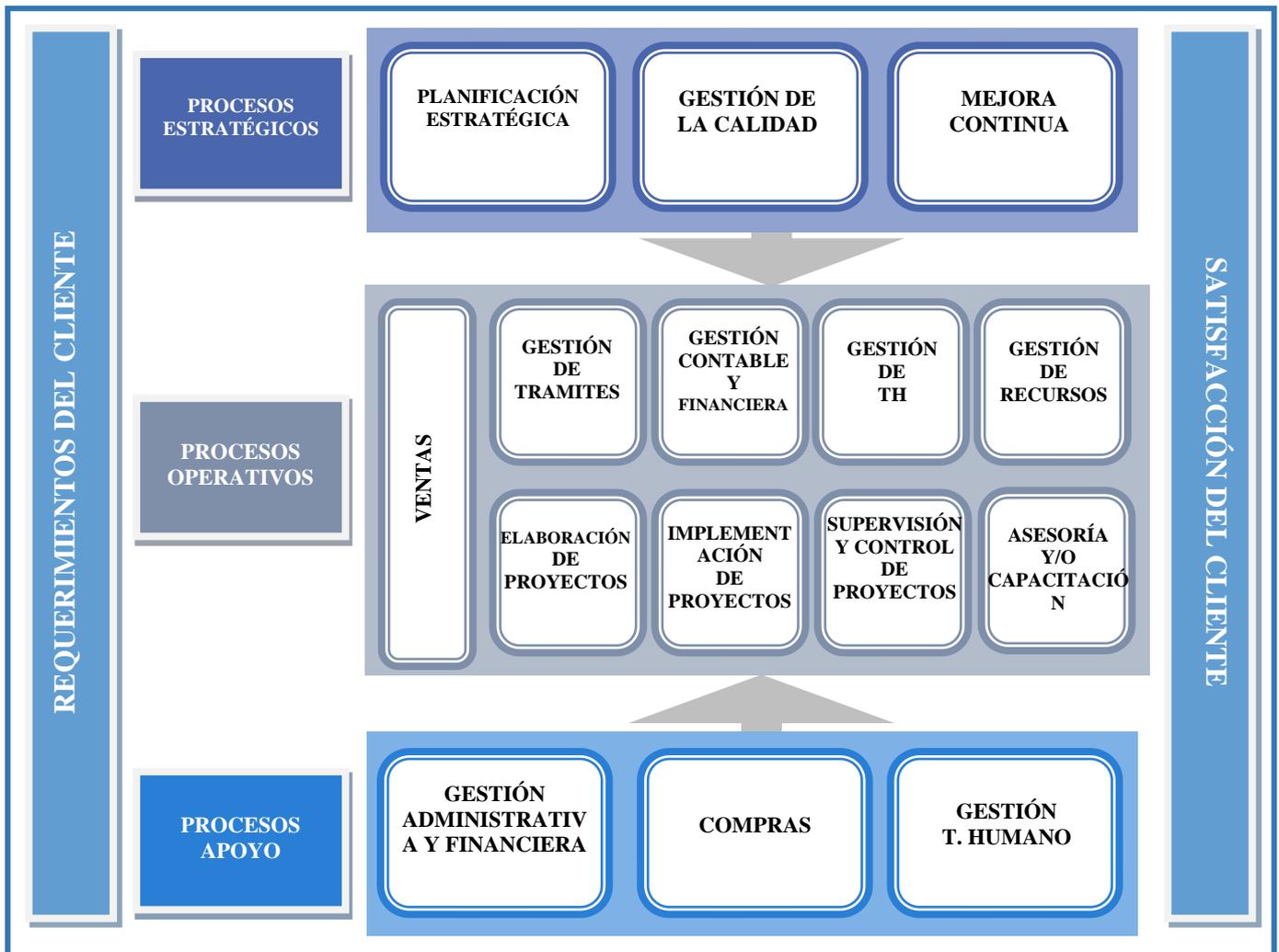
En servicios de asesoría se tienen:

- Elaboración de proyectos
- Implementación de proyectos
- Supervisión y control de proyectos
- Asesorías y/o capacitación

Por otro lado se tienen los procesos de apoyo que constituyen la base para el funcionamiento interno de la empresa y que al igual que los procesos estratégicos se encuentran en función del desarrollo de los procesos operativos. Entre los procesos de apoyo se encuentran:

- Administración general y financiera
- Compras
- Gestión del Talento Humano

Para mejor comprensión y a modo de representación gráfica de la descripción anterior se muestra el mapa de proceso comprendido para la propuesta.



**Gráfico 5: Mapa de procesos**

**Fuente:** Investigación  
**Elaborado por:** El Autor

Para describir el flujo operativo que realizará la empresa se debe comenzar por la descripción de las actividades generales, donde se tiene la recepción del cliente, la determinación de sus requerimientos en función del servicio a contratar, luego se tiene la asignación y distribución del trabajo a través de los supervisores y el procesamiento a través de los consultores u asesores según el servicio. A continuación se describe detalladamente cada actividad general sobre el servicio al cliente por ejecutor:

- Recepción del Cliente: Aquí comienza el proceso operativo de la empresa, una vez que se ha captado el cliente, ya sea mediante el

trabajo de los vendedores, las estrategias de promoción o canales como la web, estos son receptados por la secretaria que ocupa la recepción quien registra al cliente con sus datos generales, determina qué tipo de servicio desea el cliente, ya sea de administración o asesoría, y luego lo dirige hacia el supervisor encargado del servicio que desea el cliente.

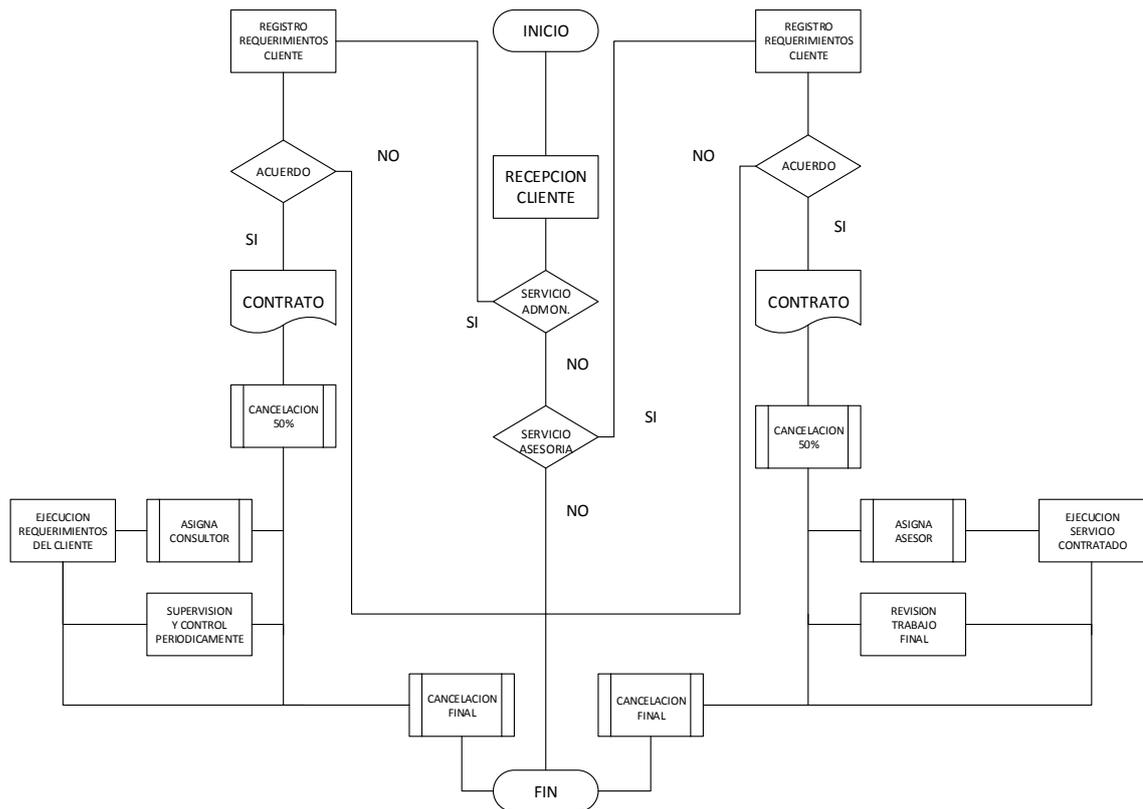
- Registro de requerimientos del cliente y contrato: Una vez que el cliente se encuentra con el supervisor asignado según el servicio que desea contratar, este registra los requerimientos fundamentales del cliente sobre la base fundamental del área de gestión, tipo de gestión, tiempos de contrato, sistemas o programa a utilizar, frecuencias de consultas y reportes, deberes y obligaciones de las partes, etc., con el fin de desarrollar el contrato en función de dichos requerimientos como acuerdo legal del cliente con la empresa.

Luego el cliente procede a la cancelación del contrato en recepción, según lo pactado, e inmediatamente se le asigna a un consultor u asesor, en dependencia del servicio contratado quien desde el momento justo acordado es quien debe ejecutar el servicio.

- Ejecución del servicio: Una vez que el supervisor ha elaborado el contrato con las pautas y los requerimientos del cliente, y a su vez, el contrato ha sido cancelado, el supervisor de área asigna el trabajo a un consultor o asesor según sea el caso del servicio contratado, quien se encargara de ejecutar lo pactado.

El supervisor de área se encarga además de examinar y controlar periódicamente el trabajo que realiza cada consultor o asesor durante todo el tiempo que se esté ejecutando el contrato de cada cliente.

Para una mejor comprensión de las actividades involucradas en el servicio al cliente y su secuencia, se muestra a continuación el diagrama de flujo.



**Gráfico 6: Diagrama de flujo**

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** El Autor

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

Teniendo en cuenta las características de los servicios que ofrece la empresa propuesta, se plantea que la estructura de la instalación a emplear es básicamente de oficina, la cual se pretende que tenga el espacio suficiente para las correspondientes estaciones de trabajo, con la disposición y organización necesaria, de manera tal que se tenga en cuenta el aprovechamiento máximo del espacio, con la garantía de una organización adecuada para crear un ambiente cómodo y agradable tanto para los trabajadores como los clientes que visiten la instalación.

La instalación debe contar con los siguientes espacios básicos:

- Recepción
- Baño
- Cocina

- Salón de Reuniones
- Oficina Gerente
- Área Administrativa
- Área Operativa
- Parqueo para clientes

El equipamiento necesario para el desarrollo de los servicios se describe en la tabla a continuación:

**Tabla 18: Equipamiento**

EQUIPAMIENTO	CANTIDAD	COSTO UNIDAD	COSTO TOTAL
Computadoras	7	690,00	4.830,00
Laptop	8	1.050,00	8.400,00
Impresoras/Scanner	5	195,00	975,00
Central telefónica extensiones	8	1	375,00
<b>TOTAL</b>			<b>14.580,00</b>

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** El Autor

En cuanto al personal, a continuación se describe la composición de la plantilla en la tabla siguiente en función de la categoría en cada puesto de trabajo y las horas a trabajar.

**Tabla 19: Personal**

ADMINISTRACIÓN	CANTIDAD	HORAS/DÍA	HORAS/SEMANA
Gerente	1	8	40
Secretaria/Recepcionista	1	8	40
<b>SERVICIOS</b>			
Supervisor Operativo	2	8	40
Consultor	4	8	40
Asesor	3	8	40
Vendedores	2	8	40
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>		

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** El Autor

### 3.2.2 Tecnología a aplicar.

La tecnología que se aplicará desde un inicio y a lo largo del desarrollo de la empresa y sus servicios estará en función de la tecnología que utilice el cliente, en este sentido se refiere a los software, plataformas informáticas, técnicas administrativas, etc. que el cliente este utilizando o desee utilizar. En función de ello, el entrenamiento y capacitación constante de los supervisores, consultores y asesores, son la clave para estar al día con la tecnología en un sector tan cambiante.

## 3.2 FACTORES QUE AFECTAN EL PLAN DE OPERACIONES

### 3.2.1 Ritmo de producción.

A continuación se indica el ritmo mensual de producción, señalando además la cantidad de horas trabajadas en el área productiva y la cantidad de días trabajados.

**Tabla 20: Ritmo de trabajo**

ACTIVIDAD	No PERSONAS	TIEMPO PROMEDIO	TIEMPO NORMAL	RITMO DE TRABAJO	DÍAS/MES
Servicios de apoyo	2	10 horas	8 horas	40 horas/semana	24
Gestión Administrativa	4	10 horas	8 horas	40 horas/semana	24
Asesoría	3	10 horas	8 horas	40 horas/semana	24
Supervisión del Servicio	2	10 horas	8 horas	40 horas/semana	24
Fuerza de Ventas	2	10 horas	8 horas	40 horas/semana	24
<b>Total</b>	<b>13</b>				

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** El Autor

Como puede verse en la tabla anterior, el ritmo de trabajo está en función de las disposiciones legales que establece el Código Laboral en cuanto a la jornada laboral normal que está comprendida para cualquier trabajador. No obstante, es importante referir que la producción estará bajo la influencia de la demanda y por consiguiente, si la carga de trabajo aumenta es posible que aumenten las horas de trabajo, las cuales serán reconocidas como horas extras y por tanto serán retribuidas económicamente como establece la legislación vigente.

### 3.2.2 Nivel de inventario promedio.

Por las características del servicio no existen inventarios.

### 3.2.3 Número de trabajadores.

A continuación se señala el número de trabajadores por cargos, especificando los cargos con cantidad de trabajadores fijos o variables, y el tipo de presencia contractual que tendrán los mismos con la empresa.

**Tabla 21: Número de trabajadores**

ÁREA ADMINISTRACIÓN	CANTIDAD	VARIABILIDAD	TIPO DE TRABAJADOR
Gerente	1	Fijo	De Planta
Secretaria/Recepcionista	1	Fijo	De Planta
ÁREA SERVICIOS			
Supervisor Operativo	2	Fijo	De Planta
Consultor	4	Variable	De Planta
Asesor	3	Variable	De Planta
Vendedores	2	Variable	Subcontratado
TOTAL	13		

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** El Autor

Con respecto a los consultores y asesores el número es variable debido a que este depende fundamentalmente de la demanda, la cantidad establecida en la tabla anterior para ambos cargos está en función de la capacidad necesaria para afrontar la demanda estimada en un año, pero la contratación de los mismos será paulatina en función de las necesidades de aumentar la capacidad de la empresa.

## 3.3 CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN

### 3.3.1 Capacidad de Producción Futura.

Teniendo en cuenta las características del negocio en general, el cual se basa en un servicio desarrollado completamente por personas, en este caso, el personal

directo constituye la capacidad de desarrollo del mismo al presente y futuro, es por ello que para la proyección de la capacidad de servicio futura se consideran los siguientes parámetros:

**Tabla 22: Capacidad Anual Proyectada**

Servicios	UM	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Capacidad instalada anual	%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Servicios contables y tributarios estaciones de Servicio		55	55	56	56	56
Gestión de tramites	Clientes	234	234	235	235	235
Servicios administrativos Talento Humano	Clientes	75	75	76	76	76
Administración de Compras e Inventario	Clientes	66	66	67	67	67
Asesoría Empresarial	Clientes	98	98	98	99	99
<b>Total</b>	<b>Clientes</b>	<b>473</b>	<b>473</b>	<b>532</b>	<b>533</b>	<b>533</b>

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** El Autor

### 3.4 CALIDAD

#### 3.4.1 Método de Control de Calidad.

Dentro de las características más relevantes de la calidad de los servicios que se proponen se tienen: el cumplimiento de los plazos de entrega, el tratamiento personalizado en cada una de las estaciones de servicio, el trato con los clientes y el cumplimiento a cabalidad de los requerimientos especificados. Como podrá notarse, estas características están dirigidas hacia la satisfacción del cliente, por lo cual, como se había mencionado anteriormente, se pretende implementar en la empresa el Modelo de Gestión de la Calidad de Malcolm Baldrige a partir de la elaboración e implementación de una guía de buenas prácticas de calidad asociadas a las áreas claves que conforman a la empresa, según establece este modelo, las cuales serían:

- Liderazgo
- Planeación estratégica
- Orientación hacia los clientes
- Gestión de conocimiento y análisis de la información
- Gestión del personal y colaboradores
- Gestión de procesos

- Gestión de resultados

Los modelos de control que se pueden utilizar en este sentido serán los propios cuestionarios adaptados de Malcolm Baldrige para determinar el estado actual de la empresa y partir de la información recaudada se realiza el análisis y la toma de decisiones en función de la mejora continua (Ver Anexo 3), también se pueden emplear las guías de autoevaluación de las ISO 9001, 2015, mediante las cuales se puede detectar de manera periódica donde radican y como se manifiestan los problemas que atentan sobre la calidad y de esta manera se pueden tomar las medidas pertinentes.

Para realizar la recolección de datos y el análisis de los mismos de manera consecuente y explícita para facilitar la toma de decisiones, se deben emplear herramientas de calidad, las cuales deben utilizarse acorde con las necesidades de análisis y en función a la naturaleza de los datos y la descripción del fenómeno que se presenta, ya que estas herramientas de calidad se basan en modelos estadísticos de análisis de datos. A continuación se mencionan las siete herramientas de calidad que podrán ser utilizadas en la empresa, según sea la necesidad de análisis y recolección de datos:

- Diagrama de Ishikawa
- Hoja de Verificación
- Gráfico de Control
- Histograma
- Diagrama de Pareto
- Diagrama de Dispersión
- Muestreo Estratificado

## **3.6 NORMATIVAS Y PERMISOS QUE AFECTAN SU INSTALACIÓN**

### **3.6.1 Seguridad e higiene ocupacional**

Teniendo en cuenta las características de los servicios y la naturaleza de las operaciones que se proponen, puede decirse que la presencia de riesgos y la ocurrencia de accidentes es de baja probabilidad por lo cual no se requieren de permisos o licencias especiales para operar, no obstante, eso no descarta la utilización de normas que aseguren la correcta gestión de la seguridad e higiene ocupacional en cualquier ámbito; para ello se utilizará como referencia las Normas OHSAS 18001 (Occupational Health and Safety Assessment Series), bajo la cual se establecerán las políticas, principios y buenas prácticas de seguridad y salud en el trabajo, asentadas en el manual correspondientes, y que además están en concordancia con la gestión de la calidad que se pretende.

En esta materia, las políticas más relevantes que contendrá la empresa son:

- Identificación de riesgos de todo tipo de manera oportuna.
- Cumplir con las normativas vigentes en materia de seguridad y salud en el trabajo.
- Prevención de accidentes y enfermedades profesionales causadas por el desempeño laboral.
- Capacitación y actualización constante de todo el personal en función de la identificación de riesgos, la prevención de accidentes y enfermedades laborales y el cumplimiento de las normativas vigentes.

## CAPITULO IV

### ÁREA DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

#### 4.1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

##### 4.1.1 Visión de la Empresa.

Llegar a ser una empresa líder en el mercado a partir del segundo año de prestación de servicio, reconocida a nivel nacional por la calidad en sus servicios y el beneficio que aportan estos a la gestión empresarial de los clientes. De igual forma, trabajar sobre el cumplimiento de los requerimientos del cliente para alcanzar el máximo de satisfacción bajo la filosofía de mejora continua.

##### 4.1.2 Misión de la Empresa.

ASES-PETROL es una empresa que presta servicios de gestión administrativa y asesoría empresarial a estaciones de servicio de la ciudad de Quito, satisfaciendo las necesidades de administración de recursos y de asesoría empresarial a través de un servicio personalizado y de calidad, llevado a cabo por nuestros profesionales altamente cualificados. Nuestra misión es inspirar a los clientes a implementar una gestión empresarial eficiente, prospera, sostenible y responsable con el medio ambiente mediante el aprovechamiento óptimo de los recursos materiales y humanos.

##### 4.1.3 Análisis FODA.

La aplicación de la herramienta FODA permite identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del proyecto, a través de un análisis del entorno interno y externo. A continuación se muestran los resultados del mismo:

*Entorno Externo*

**Oportunidades:**

Acorde con los servicios que ofrece la empresa hacia el mercado objetivo, son muy pocos competidores que existen en la actualidad.

El mercado se extiende por todo el país lo que permitiría ampliación en el futuro hacia otras ciudades.

Existe una tendencia creciente hacia la cultura empresarial en Ecuador sustentada en herramientas de gestión contemporáneas, lo que obliga a las empresas a modificar hábitos de gestión empresarial ambiguos y adoptar nuevas políticas que le permitan sobrevivir a la competencia.

Las políticas del “Buen Gobierno” están enfocadas hacia la calidad de los productos y servicios, la gestión eficiente, el aprovechamiento de los recursos y el cuidado del medio ambiente, por tal razón, las empresas deben trabajar conscientemente en este sentido de manera constante, para así cumplir las normas legislativas que cada vez se hacen más estrictas en este sentido.

Los propietarios de estaciones de servicios por lo general están dispuestos a contratar los servicios de gestión administrativa a terceros.

#### **Amenazas:**

El negocio que se propone es fácil de copiar o imitar por parte de nuevos competidores.

El gobierno ha cerrado varias estaciones de servicios en la ciudad de Quito por incumplimiento de las normas establecidas, si los propietarios no hacen conciencia al respecto, el número de cierres puede ir en aumento y limitar el mercado objetivo.

Las comercializadoras podrían asumir los servicios de administración y asesorías de sus distribuidores y constituirían un competidor imponente.

#### *Entorno Interno*

#### **Fortalezas:**

La empresa tiene una estructura pequeña lo que posibilita menos gastos de mantenimiento.

La empresa contará con personal altamente cualificado, profesional y de vasta experiencia, con las competencias necesarias para brindar un servicio de excelencia.

El precio de los servicios es accesible y competitivo para los clientes.

**Debilidades:**

La empresa es nueva, es decir, su marca no está en la conciencia de los clientes.

El servicio también es novedoso de cierta manera para el mercado objetivo, lo que implica un gasto extra en gestión de marketing para crear en los clientes la necesidad de contratar los servicios que ofrece ASES-PETROL.

Los servicios dependen exclusivamente de la profesionalidad y capacidad de los asesores y gestores.

A partir de la información anterior, se procede a la conformación de la matriz FODA con el objetivo de ubicar cada una de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades detectadas en función de determinar las estrategias de acuerdo con la combinación de variables como se muestra a continuación:

- FO (fortalezas/oportunidades)
- DO (debilidades/oportunidades)
- FA (fortalezas/amenazas)
- DA (debilidades/amenazas)

**Tabla 23: Definición de estrategias**

		VARIABLES EXTERNAS	
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
VARIABLES INTERNAS		O1. Competencia directa escasa o nula O2. Ampliación del negocio al resto del país O3. Creciente cultura organizacional en el país O4. Políticas que obligan a las empresas a brindar servicios de calidad O5. Demanda de los servicios propuestos	A1. Imitación por parte de la competencia A2. Incremento del cierre de estaciones de servicios A3. Las comercializadoras asumen los servicios propuestos
FORTALEZAS	F1. Estructura de la empresa F2. Personal altamente calificado y profesional F3. Precios competitivos y asequibles	ESTRATEGIAS FO 1. Satisfacer las necesidades de los clientes 2. Realizar alianzas estratégicas con los clientes a partir de ofertas de precios personalizados en función de las necesidades	ESTRATEGIAS FA 1. Capacitar frecuentemente a los colaboradores. 2. Brindar servicio especializado y personalizados con alta calidad
DEBILIDADES	D1. Ser una empresa nueva en el mercado D2. Servicios novedosos para el mercado D3. Dependencia total de gestores y asesores para desarrollar los servicios	ESTRATEGIAS DO 1. Brindar información amplia sobre los servicios 2. Creación de página web con las ofertas de servicios y facilidades de acceso a los mismos	ESTRATEGIAS DA 1. Ampliar el negocio hacia otras zonas del país 2. Utilizar la publicidad y referidos para generar una mejor imagen de la empresa y lograr mayor participación en el mercado

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** El Autor

## 4.2 ORGANIZACIÓN FUNCIONAL DE LA EMPRESA

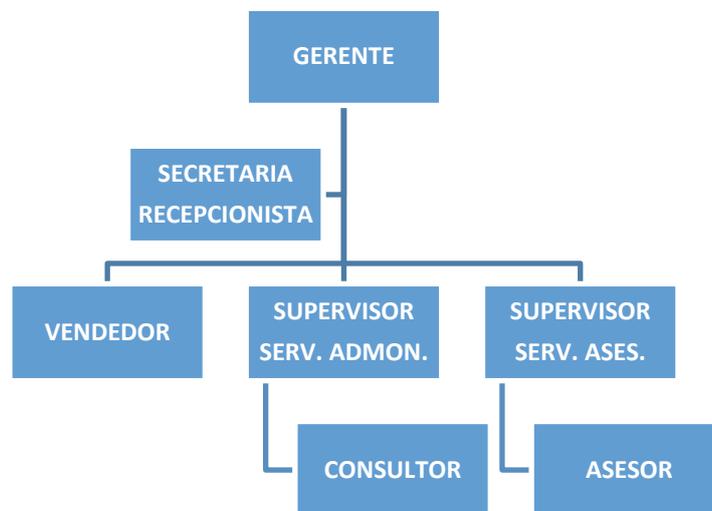
### 4.2.1 Realizar organigrama de su empresa para definir la organización interna.

La estructura organizacional de la empresa estará conformada de la siguiente manera:

- Dirección: Gerente
- Comercialización: Gestor de Marketing y Vendedor
- Contabilidad y Finanzas: Contador

- Administración: Secretaria, Web Master, Gestor de RRHH y Auxiliar Administrativo
- Servicios Operativos: Supervisores, Consultores y Asesores

Para ello se tuvo en cuenta la forma lineal de organización partiendo de la base de la naturaleza del negocio como pequeña empresa que oferta básicamente dos tipos de servicios; de esta manera se garantiza la rapidez y agilidad en la toma de decisiones, bajos costos de mantenimiento, fácil comunicación y clara contabilidad. A continuación de muestra la propuesta de organigrama para ASES-PETROL:



**Gráfico 7: Organigrama de la empresa ASES-PETROL**

**Fuente:** Investigación  
**Elaborado por:** El Autor

#### **4.2.2 Describa brevemente los cargos del organigrama.**

A continuación se describen brevemente las funciones expuestas en el organigrama de acuerdo al currículum y experiencia de cada uno de los cargos.

**Tabla 24: Descripción de cargos, funciones y requisitos**

CARGO	REPORTA	FUNCIONES	FORMACIÓN MÍNIMA Y EXPERIENCIA	CONOCIMIENTOS	COMPETENCIAS
Gerente	Directorio	Desarrollar estrategias de producción y comercialización. Administrar los recursos. Cumplir con las normativas societarias vigentes y la tributación.	Nivel Superior en Administración de Empresas Al menos 5 años de experiencia en cargo	Desarrollo organizacional y empresarial Tributación Planificación	Liderazgo Trabajo en equipo Organización Comunicación Innovación
Vendedor	Gestor de Marketing	Comercializar la producción. Elaborar reportes de ventas. Realizar negociación con clientes y distribuidores.	Bachiller Al menos 2 años de experiencia en cargo	Técnicas de negociación Reportes comerciales	Compromiso Pro activo Emprendedor Comunicación Trabajo bajo presión
Supervisor Servicio Admón.	Gerente	Negociar los servicios con el cliente. Supervisar y controlar el trabajo de los consultores. Planificar el orden de los servicios. Reportar a la gerencia el estado de los servicios.	Nivel Superior en Contabilidad y/o Gestión Empresarial Al menos 5 años de experiencia en cargo	Técnicas de negociación Manejo de herramientas contables Tributación Legislación y normas vigente	Liderazgo Trabajo en equipo Organización Comunicación Innovación Confiabilidad
Supervisor Servicio Asesoría	Gerente	Negociar los servicios con el cliente. Supervisar y controlar el trabajo de los asesores. Planificar el orden de los servicios. Reportar a la gerencia el estado de los servicios.	Nivel Superior en Gestión Empresarial Al menos 5 años de experiencia en cargo	Técnicas de negociación Manejo de herramientas de gestión empresarial Legislación y normas vigente Manejo de técnicas de asesoría y capacitación	Liderazgo Trabajo en equipo Organización Comunicación Innovación Confiabilidad
Consultor	Supervisor Servicio Admón.	Ejecutar los servicios de administración que se acuerde con los clientes Realizar visitas continuas a los clientes. Reportes al supervisor de área.	Nivel Superior en Contabilidad Al menos 5 años de experiencia en cargo	Manejo de herramientas contables Tributación Legislación y normas vigente	Honradez Confiabilidad Responsabilidad Administración de recursos
Asesor	Supervisor Servicio Asesoría	Ejecutar los servicios de asesoría que se acuerde con los clientes Realizar capacitaciones a los clientes. Reportes al supervisor de área.	Nivel Superior en Gestión Empresarial Al menos 5 años de experiencia en cargo	Manejo de herramientas de gestión empresarial Legislación y normas vigente Manejo de técnicas de asesoría y capacitación	Honradez Confiabilidad Responsabilidad Pro activo
Secretaria Recepcionista	Gerente	Recepción y registro de los clientes. Manejo de llamadas y correspondencia. Manejo de otras actividades asociadas al cargo	Bachiller Al menos 2 años de experiencia en cargo	Conocimientos básicos de actividades administrativas, gestión de documentos e información. Trato con los clientes	Trabajo en equipo Compromiso Dinámico Responsabilidad Trabajo bajo presión Comunicación

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** El Autor

### 4.3 CONTROL DE GESTIÓN

#### 4.3.1 Listado de los indicadores de gestión necesarios.

La empresa cuenta con tres áreas fundamentales: dirección, comercial y administración. Los indicadores cuantitativos para medir cada una de estas áreas se muestran en la siguiente tabla.

**Tabla 25: Indicadores por área**

ÁREAS	INDICADORES
DIRECCIÓN	-Cumplimiento de los planes estratégicos -Resultados del método de gestión -Nivel de satisfacción de los clientes
COMERCIAL	-Nivel de ventas -Cartera de clientes -Indicador de reclamos y quejas
ADMINISTRATIVA	-Ingresos por ventas -Costos y Gastos -Crecimiento de la utilidad neta con respecto al periodo anterior -Nivel de rotación del personal -Productividad -Porcentaje de personal capacitado

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** El Autor

#### 4.4 NECESIDADES DE PERSONAL

4.4.1 Especificar cuánto personal necesitará hasta un horizonte de tres años.

**Tabla 26: Proyección de necesidades de personal**

ÁREA ADMINISTRACIÓN	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Gerente	1	1	1	1	1
Secretaria/Recepcionista	1	1	1	1	1
ÁREA SERVICIOS					
Supervisor Operativo	2	2	2	2	2
Consultor	4	4	5	5	5
Asesor	3	3	3	4	4
Vendedores	2	2	2	2	2
TOTAL	13	13	14	20	20

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** El Autor

## **CAPITULO V**

### **ÁREA JURÍDICO LEGAL**

#### **5.1.1 Determinación de la forma jurídica**

Se debe determinar el tipo de compañía que se desea crear en función de la estructura legal, en este caso, la idea de negocio está pensada para una empresa del tipo familiar, por tal razón, lo más conveniente sería constituir una “compañía limitada”, la cual se conforma con un mínimo de 2 socios y puede alcanzar un máximo de 15 socios, en este sentido también se cuenta con un “capital cerrado”, es decir, la empresa contará el capital presenta un número limitado de acciones que no podrán ser cotizadas en la Bolsa de Valores. Definidos estos términos, se prosigue a los pasos de constitución:

1.- Reservar un nombre: Teniendo en cuenta que ya se tiene pensado un nombre para la empresa designado como “ASES-PETROL”, es necesario comprobar que no exista ninguna otra compañía que ya haya registrado este nombre, de lo contrario, debe cambiarse e igualmente hacer la reserva. Este trámite se realiza en el balcón de servicios de la Superintendencia de Compañías.

2.- Elaborar los estatutos: Este documento se refiere al contrato social que registrará la sociedad y que es validado a través de una minuta debidamente firmada por un abogado.

3.- Abrir cuenta de integración de capital: Esta cuenta puede abrirse en cualquier banco del país, y en dependencia de banco que se escoja pueden variar los requisitos siguientes:

- Capital mínimo: \$400.00 USD (Compañía Limitada)
- Carta de socios en la que se detalla la participación de cada uno
- Copias de cedula y papeleta de votación de cada socio

De este trámite resulta el “certificado de cuentas de integración de capital” el cual debe ser solicitado y tiene un periodo de entrega de 24 horas.

4.- Elevar a escritura pública: Mediante un notario público se elabora la escritura pública, para ello es necesario presentar la reserva del nombre de la empresa, el certificado de cuenta de integración de capital y la minuta con los estatutos, en el Anexo #1 se presenta un formato ejemplo que aplica para una minuta de constitución de una Compañía Limitada.

5.- Aprobación del estatuto: Una vez que se tenga la escritura pública, esta debe entregarse en la Superintendencia de Compañías para su correspondiente revisión y aprobación mediante resolución.

6.- Publicar en un diario: Luego de la aprobación, la Superintendencia entrega 4 copias de la resolución más un extracto que se empleará para la publicación en un diario de circulación nacional.

7.- Obtención de los permisos municipales: En el municipio donde es creada la empresa se deben realizar los siguientes trámites:

- Hacer el pago efectivo de la patente municipal
- Solicitud de certificado de cumplimiento de obligaciones

8.- Inscribir la compañía: Para inscribir la sociedad es necesario presentar todos los documentos anteriormente descritos ante funcionario del Registro Mercantil.

9.- Junta general de accionistas: Se debe realizar la primera reunión de la compañía, donde nombran los representantes de la empresa, dígase presidente, gerente, etc., según como haya quedado definido en los estatutos.

10.- Documentos habilitantes: Para la obtención de estos documentos se requiere la presentación de la inscripción en el Registro Mercantil, en la Superintendencia de Compañías, la cual emitirá los documentos correspondientes para poder realizar la apertura del RUC de la empresa.

11.- Inscripción del representante: En el Registro Mercantil, se inscribe el nombramiento del representante de la empresa designado en la Junta de Accionistas, con su razón de aceptación, según procede.

12.- Obtención del RUC: Para la obtención del Registro Único de Contribuyentes (RUC), es necesario presentarse ante el Servicio de Rentas Internas (SRI), con los siguientes documentos:

- Formulario correspondiente debidamente completado
- Original y copia de la escritura de constitución
- Original y copia de los nombramientos
- Copias de cedula y papeleta de votación de los socios
- En el caso que proceda, también debe presentarse una carta de autorización del representante legal a favor de la persona que realizara el trámite.

13.- Carta para banco: Mediante el RUC, se solicita a la Superintendencia de Compañías la carta que va dirigida al banco donde se apertura en un primer momento la cuenta, para poder disponer del valor depositado.

Una vez, realizados todos estos trámites, la empresa está lista para operar.

### **5.1.2 Patentes y Marcas**

Para la creación de un negocio con identidad propia, es importante y necesario que la marca que lo identifique este protegida por el organismo competente, para impedir que esta se encuentre vulnerable a ser usada por parte de terceros. De ahí la significación que tiene el hecho de registrar la marca, ya que se protege el nombre o logotipo de la empresa en base a que esta sea reconocida por los usuarios como única.

El organismo encargado de realizar esta operación en el país es el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI), quien define el concepto de marca como “signo que distingue un servicio o producto de otros de su misma clase o ramo.

Puede estar representada por una palabra, número, un símbolo, un logotipo, un diseño, un sonido, un olor, la textura, o una combinación de estos”(IEPI, 2014).

De acuerdo con lo anterior puede decirse que, el registro de marca protege tanto el nombre, los dibujos, el logotipo, los símbolos y otros caracteres asociados a la marca que identifica al negocio.

Los trámites para realizar dicho registro según la propia IEPI, tiene un costo de \$ 208.00; este trámite se conoce como “concesión de derecho de marca”, tiene una validez por 10 años y puede ser renovado indefinidamente con un margen de tiempo de seis meses antes y después de la fecha de vencimiento.

Realizar el registro de una marca en Ecuador representa varios beneficios como los que plantea el propio IEPI (2014):

- Derecho al uso exclusivo.
- Protección en todo el país y derecho de prioridad en los primeros seis meses de presentada la solicitud en los países de la Comunidad Andina de Naciones.
- Derecho a presentar acciones contra infractores de carácter legal-civil, penal y administrativo.
- Se desalienta a los piratas que utilizan ilegalmente las marcas de las empresas.
- Protege la prioridad de registro de marcas en otros países.
- Restringe la importación de bienes a aquellos que utilizan las marcas que infringe derechos.
- Permite otorgar licencias a terceros y cobrar regalías por ello.
- Brinda el derecho de franquiciar el servicio o producto.
- Permite ceder los derechos de marca a terceros.
- Posibilita la obtención de créditos en función de la marca.
- Una vez registrada la marca, esta se convierte en un activo intangible para la empresa, que con el paso del tiempo puede llegar a convertirse en el activo más importante y valioso para la misma.

Los pasos para realizar la tramitación correspondiente al registro de marca, ya sea por una persona natural o jurídica, son los siguientes:

1. Depósito en la cuenta corriente del IEPI, en el Banco del Pacifico, de un monto de 208.00 dólares en efectivo.
2. Acceder al sitio web del IEPI ([www.iepi.gob.ec](http://www.iepi.gob.ec)), opción “Servicios en Línea”, y luego en “Formularios”.
3. Descargar y completar la Solicitud de Registro de Signos Distintivos, imprimir y firmar.
4. Adjuntar tres copias a la solicitud original y dos copias al comprobante de depósito realizado.
5. Para persona natural, debe adjuntarse dos copias de la cedula de identidad.
6. Para persona jurídica, se adjunta una copia notarias del nombramiento de la persona que es representante legal de la empresa.
7. En caso de marcas figurativas, dígame imágenes y/o logotipos, o mixtas, que además de las imágenes incluyan texto, deben adjuntarse seis artes a color de 5x5 cm en papel adhesivo.
8. Con toda la documentación mencionada, solo resta realizar la entrega en cualquiera de las oficinas del IEPI.

### **5.1.3 Detalle todo tipo de licencias necesarias para funcionar y documentos legales (Patentes, Inicio de Actividades, etc.).**

Teniendo en cuenta el tipo de empresa que se pretende constituir en el actual estudio, y la naturaleza de los servicios que esta ofrece, solo aplican tres licencias básicas mencionadas con anterioridad, indispensables para poder dar inicio a las actividades. A continuación se detallan los documentos necesarios para la obtención de dichas licencias.

1. Registro Único de Contribuyente (RUC). (SRI, 2014)
  - Formulario correspondiente debidamente completado
  - Original y copia de la escritura de constitución
  - Original y copia de los nombramientos
  - Copias de cedula y papeleta de votación de los socios

- En el caso que proceda, también debe presentarse una carta de autorización del representante legal a favor de la persona que realizara el trámite.
2. Licencia Metropolitana de Funcionamiento otorgada por el Municipio de Quito(Alcaldía de Quito, s.f.).
- Formulario Único de Licencia Metropolitana de Funcionamiento.
  - Copia del RUC.
  - Copia de la CI y Papeleta de Votación del Representante Legal.
  - Informe de compatibilidad de uso de suelo.
  - Persona Jurídica: Copia de la Escritura de Constitución.
  - Requisitos adicionales para poder colocar publicidad exterior:
    - En caso de operar en un local que no es propio, se requiere de la autorización notariada del dueño o propietario legal del local.
    - En caso de propiedad horizontal, se requiere la autorización notariada de la Asamblea de Copropietarios o del Administrador como representante legal.
    - Descripción de las dimensiones e imágenes de la fachada del local donde se muestre la publicidad actual, en los casos que proceda.
    - Descripción de las dimensiones y bosquejo de cómo quedaría la nueva publicidad.
3. Permiso de Funcionamiento del Cuerpo de Bomberos(Cuerpo de Bomberos Quito, s.f.).
- Informe de inspección.
  - Copia de CI del representante legal.
  - Copia del RUC.
  - Copia del Permiso del año anterior.
  - Copia de la Patente Municipal.

## CAPITULO VI

### ÁREA FINANCIERA

#### 6.1 PRESUPUESTO DE INVERSIONES

El presupuesto de inversiones está formado por activos fijos, activos diferidos y por capital de trabajo.

La inversión del activo fijo intangible ocurre por el acondicionamiento y adecuación del local arrendado y la de activos fijos tangibles por la adquisición de equipos de computación y equipos de oficina y muebles y enseres.

La inversión de activos diferidos sucede por los gastos que se necesitan para constituir la microempresa.

El capital de trabajo en la práctica representa el capital añadido (diferente de la inversión en activo fijo y diferido) que hay que tener para dar inicio a las operaciones de la microempresa, es decir financiar los primeros servicios antes de recibir ingresos por la ventas.

En la tabla que se muestra a continuación se resumen los tres elementos de la inversión descritos anteriormente.

**Tabla 27: Presupuesto de inversión**

ACTIVOS	UM	CANTIDAD	PRECIO	VALOR
Acondicionamiento del local	Unidad	1	800,00	800,00
Computadora Laptop	Unidad	8	1.050,00	8.400,00
Computadoras de Escritorio	Unidad	7	690,00	4.830,00
Central Telefónica y Extensiones	Unidad	1	375,00	375,00
Impresora/Scanner en colores desk jet EPSON	Unidad	5	195,00	975,00
Estaciones de trabajo (Escritorio)	Unidad	16	250,00	4.000,00
Sillas gerenciales	Unidad	16	50,00	800,00
Sillas para Clientes	Unidad	3	20,00	60,00
Archivadores	Unidad	6	220,00	1.320,00
Formulario patente municipal	Unidad	1	0,50	0,50
Tasa de habilitación municipal	Unidad	1	15,00	15,00
Permiso de funcionamiento	Unidad	1	689,00	689,00
Gastos Notariales	Unidad	1	444,90	444,90
<b>Total</b>				<b>22.709,40</b>
Capital de trabajo	Unidad	1	123.147,70	123.147,70
<b>Inversión total</b>				<b>145.857,10</b>

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** El Autor

Es necesario explicar que los gastos incurridos en el acondicionamiento del local se le dieron tratamiento de activo fijo intangible y se prevé una amortización en cinco años.

Por otra parte, los gastos para la legalización y operacion se consideraron gastos de constitución y se amortizarán en cinco años, tal como se muestra a continuación.

**Tabla 28: Presupuesto de gastos diferidos**

CONCEPTOS	VALOR TOTAL	TASAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
Formulario patente municipal	0,50	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	<b>0,50</b>
Tasa de habilitación municipal	15,00	0,2	3	3	3	3	3	<b>15,00</b>
Permiso de funcionamiento	689,00	0,2	137,8	137,8	137,8	137,8	137,8	<b>689,00</b>
Gastos Notariales	444,90	0,2	88,98	88,98	88,98	88,98	88,98	<b>444,90</b>
<b>Total</b>	<b>1149,4</b>	<b>0,2</b>	<b>229,88</b>	<b>229,88</b>	<b>229,88</b>	<b>229,88</b>	<b>229,88</b>	<b>1.149,40</b>

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** El Autor

De igual modo, el capital de trabajo se determinó para cubrir los gastos de operaciones monetarios de los dos primeros meses de trabajo del primer año de prestación de los servicios.

**Tabla 29: Cálculo del capital de trabajo**

CONCEPTOS	AÑO 1
Suministros de Oficinas	336,00
Publicidad y Marketing	2.200,00
Salarios y otros gastos asociados	106.285,82
Servicios de Arrendamiento del local	10.400,00
Amortización de gastos diferidos	229,88
Servicio de mantenimiento	1.440,00
Servicios Básicos	1.536,00
Gastos financieros (Interés bancario)	720,00
<b>Capital de Trabajo</b>	<b>123.147,70</b>

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** El Autor

## 6.2. FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN

Las fuentes de financiamiento de la inversión son las que se detallan en la tabla siguiente:

**Tabla 30: Fuentes de financiamiento de la inversión**

FUENTE	UM	MONTO
Banco del Pichincha	USD	4.000,00
Socios	USD	141.857,10
Socio 1 (Presidente) 50%	USD	70.928,55
Socio 2 (Gerente) 50%	USD	70.928,55
<b>Total</b>	<b>USD</b>	<b>145.857,10</b>

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** El Autor

El préstamo que realizará el Banco Pichincha a la microempresa tendrá las características siguientes:

- Plazo de amortización: 5 años.
- Cálculo, acumulación y pago de los intereses y el capital: anual.
- Tasa de interés: 18% anual.
- Método de cálculo, acumulación y pago de los intereses y el capital: método de cuotas de amortización constantes.

A continuación se muestra la tabla de amortización del préstamo.

**Tabla 31: Amortización del préstamo bancario**

Período	Saldo	Interés	Capital	Total
Año 1	4.000,00	720,00	800,00	1.520,00
Año 2	3.200,00	576,00	800,00	1.376,00
Año 3	2.400,00	432,00	800,00	1.232,00
Año 4	1.600,00	288,00	800,00	1.088,00
Año 5	800,00	144,00	800,00	944,00
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>2.160,00</b>	<b>4.000,00</b>	<b>6.160,00</b>

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** El Autor

Como se puede observar en la tabla anterior en el método de amortización de cuotas constantes el valor a pagar de forma total anualmente es variable y las cuotas de amortización del capital constantes, lo cual se obtuvo dividiendo el valor del capital del préstamo entre el número de períodos en que se liquidará. Por su parte, las

cuotas de intereses se obtienen multiplicando la tasa de interés por el saldo; ambos elementos disminuyen a medida que pasa el tiempo.

## 6.3 PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS

### 6.3.1. Gastos operacionales

En esta empresa todo el personal está vinculado directamente al proceso de prestación de los servicios de administración y asesoría, por lo que todos son gastos de operación comercial.

#### a) Materiales, insumos y servicios

Los materiales, insumos y servicios básicos y generales que tendrá la microempresa en cada año se muestran a seguidas.

**Tabla 32: Presupuesto de gastos de materiales, insumos y servicios.**

Materiales, insumos y servicios	Inflación*	3,49%	3,35%	3,42%	3,39%
Conceptos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Suministros de Oficina	336,00	345,91	347,26	347,49	347,39
Publicidad y Marketing	2.200,00	350,00	361,73	361,97	361,87
Servicios de Arrendamiento del local	10.400,00	9.600,00	9.921,60	9.921,60	9.925,44
Servicio de mantenimiento	1.440,00	1.482,48	1.488,24	1.489,25	1.488,82
Servicios Básicos	1.536,00	1.589,60	1.587,46	1.588,53	1.588,07
Otros gastos y servicios	390,00	403,61	403,07	403,34	403,22
<b>Totales</b>	<b>16.302,00</b>	<b>13.771,61</b>	<b>14.109,34</b>	<b>14.112,18</b>	<b>14.114,80</b>

**Fuente:** \*Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** El Autor

#### b) Gastos de salarios y otros gastos asociados al talento humano

El presupuesto de gastos de salarios y otros gastos asociados al empleo se realizó para cinco años. A continuación se exponen los resultados del presupuesto para cada uno de los años proyectados con sus respectivos indicadores; donde es válido aclarar que en caso de las vacaciones no se contemplan en un indicador independiente porque están incluidas en el salario mensual unitario.

**Tabla 33: Presupuesto de gastos de salarios y asociados al talento humano del año 1**

<b>Cargos</b>	<b>Gerente</b>	<b>Secretaria</b>	<b>Supervisor</b>	<b>Consultor</b>	<b>Asesor</b>	<b>Vendedor</b>	<b>Totales</b>
Cantidad	1	1	1	2	2	2	<b>9</b>
Salario Básico del Cargo USD	1.200,00	366,00	750,00	750,00	750,00	366,00	<b>4182</b>
Salario básico total Mensual USD	1.200,00	366,00	750,00	1.500,00	1.500,00	732,00	<b>6048</b>
Aporte patronal IESS 11.15% USD	133,80	40,81	83,63	167,25	167,25	81,62	<b>674,352</b>
Aporte patronal IECE 0.50% - SETEC 0.50% USD	12,00	3,66	7,50	15,00	15,00	7,32	<b>60,48</b>
Décima tercera remuneración USD	100,00	30,50	62,50	125,00	125,00	61,00	<b>504</b>
Décima Cuarta Remuneración USD	30,50	61,00	122,00	244,00	488,00	976,00	<b>1921,5</b>
Fondos de Reserva 8.33% USD (1 año en adelante)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>0</b>
<b>Total del mes</b>	<b>1.476,30</b>	<b>501,97</b>	<b>1.025,63</b>	<b>2.051,25</b>	<b>2.295,25</b>	<b>1.857,94</b>	<b>9208,332</b>
<b>Total anual USD</b>	<b>16.977,45</b>	<b>5.772,64</b>	<b>11.794,69</b>	<b>23.589,38</b>	<b>26.395,38</b>	<b>21.366,29</b>	<b>105895,818</b>

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** El Autor

**Tabla 34: Presupuesto de gastos de salarios y asociados al talento humano del año 2**

<b>Cargos</b>	<b>Gerente</b>	<b>Secretaria</b>	<b>Supervisor</b>	<b>Consultor</b>	<b>Asesor</b>	<b>Vendedor</b>	<b>Totales</b>
Cantidad	1	1	1	2	2	2	<b>9,00</b>
Salario Básico del Cargo USD	1.241,88	378,77	776,18	776,18	776,18	378,77	<b>4327,95</b>
Salario básico total Mensual USD	1.241,88	378,77	776,18	1.552,35	1.552,35	757,55	<b>6259,08</b>
Aporte patronal IESS 11.15% USD	138,47	42,23	86,54	173,09	173,09	84,47	<b>697,89</b>
Aporte patronal IECE 0.50% - SETEC 0.50% USD	12,42	3,79	7,76	15,52	15,52	7,58	<b>62,59</b>
Décima tercera remuneración USD	103,49	31,56	64,68	129,36	129,36	63,13	<b>521,59</b>
Décima Cuarta Remuneración USD	30,50	61,00	122,00	244,00	488,00	976,00	<b>1921,50</b>
Fondos de Reserva 8.33% USD (1 ano en adelante)	103,45	31,55	64,66	129,31	129,31	63,10	<b>521,38</b>
<b>Total del mes</b>	<b>1.630,21</b>	<b>548,91</b>	<b>1.121,82</b>	<b>2.243,63</b>	<b>2.487,63</b>	<b>1.951,82</b>	<b>9984,02</b>
<b>Total anual USD</b>	<b>18.747,38</b>	<b>6.312,47</b>	<b>12.900,89</b>	<b>25.801,79</b>	<b>28.607,79</b>	<b>22.445,94</b>	<b>114816,27</b>

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** El Autor

Los gastos de salarios y otros gastos asociados al talento humano se incrementaron con relación al año anterior un 3.49% debido a la variación esperada en la tasa de inflación en dicho porcentaje.

**Tabla 35: Presupuesto de gastos de salarios y asociados al talento humano del año 3**

<b>Cargos</b>	<b>Gerente</b>	<b>Secretaria</b>	<b>Supervisor</b>	<b>Consultor</b>	<b>Asesor</b>	<b>Vendedor</b>	<b>Totales</b>
Cantidad	1	1	1	2	2	2	<b>9</b>
Salario Básico del Cargo USD	1.283,48	391,46	802,18	802,18	802,18	391,46	<b>4472,94</b>
Salario básico total Mensual USD	1.283,48	391,46	802,18	1.604,35	1.604,35	782,92	<b>6468,75</b>
Aporte patronal IESS 11.15% USD	143,11	43,65	89,44	178,89	178,89	87,30	<b>721,27</b>
Aporte patronal IECE 0.50% - SETEC 0.50% USD	12,83	3,91	8,02	16,04	16,04	7,83	<b>64,69</b>
Décima tercera remuneración USD	106,96	32,62	66,85	133,70	133,70	65,24	<b>539,06</b>
Décima Cuarta Remuneración USD	30,50	61,00	122,00	244,00	488,00	976,00	<b>1921,50</b>
Fondos de Reserva 8.33% USD (1 año en adelante)	106,91	32,61	66,82	133,64	133,64	65,22	<b>538,85</b>
<b>Total del mes</b>	<b>1.683,80</b>	<b>565,26</b>	<b>1.155,31</b>	<b>2.310,62</b>	<b>2.554,62</b>	<b>1.984,51</b>	<b>10254,12</b>
<b>Total anual USD</b>	<b>19.363,67</b>	<b>6.500,44</b>	<b>13.286,07</b>	<b>26.572,15</b>	<b>29.378,15</b>	<b>22.821,88</b>	<b>117922,36</b>

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** El Autor

Los gastos de salarios y otros gastos asociados al talento humano se incrementaron con relación al año anterior un 3.35% debido a la variación esperada en la tasa de inflación en dicho porcentaje.

**Tabla 36: Presupuesto de gastos de salarios y asociados al talento humano del año 4**

<b>Cargos</b>	<b>Gerente</b>	<b>Secretaria</b>	<b>Supervisor</b>	<b>Consultor</b>	<b>Asesor</b>	<b>Vendedor</b>	<b>Totales</b>
Cantidad	1	1	1	2	2	2	<b>9,00</b>
Salario Básico del Cargo USD	1.327,38	404,85	829,61	829,61	829,61	404,85	<b>4625,91</b>
Salario básico total Mensual USD	1.327,38	404,85	829,61	1.659,22	1.659,22	809,70	<b>6689,99</b>
Aporte patronal IESS 11.15% USD	148,00	45,14	92,50	185,00	185,00	90,28	<b>745,93</b>
Aporte patronal IECE 0.50% - SETEC 0.50% USD	13,27	4,05	8,30	16,59	16,59	8,10	<b>66,90</b>
Décima tercera remuneración USD	110,61	33,74	69,13	138,27	138,27	67,48	<b>557,50</b>
Décima Cuarta Remuneración USD	30,50	61,00	122,00	244,00	488,00	976,00	<b>1921,50</b>
Fondos de Reserva 8.33% USD (1 ano en adelante)	110,57	33,72	69,11	138,21	138,21	67,45	<b>557,28</b>
<b>Total del mes</b>	<b>1.740,34</b>	<b>582,50</b>	<b>1.190,65</b>	<b>2.381,30</b>	<b>2.625,30</b>	<b>2.019,00</b>	<b>10539,09</b>
<b>Total anual USD</b>	<b>20.013,91</b>	<b>6.698,76</b>	<b>13.692,47</b>	<b>27.384,95</b>	<b>30.190,95</b>	<b>23.218,53</b>	<b>121199,57</b>

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** El Autor

Los gastos de salarios y otros gastos asociados al talento humano se incrementaron con relación al año anterior un 3.42% debido a la variación esperada en la tasa de inflación en dicho porcentaje.

**Tabla 37: Presupuesto de gastos de salarios y asociados al talento humano del año 5**

Cargos	Gerente	Secretaria	Supervisor	Consultor	Asesor	Vendedor	Totales
Cantidad	1	1	1	2	2	2	9,00
Salario Básico del Cargo USD	1.372,38	418,57	857,74	857,74	857,74	418,57	4782,73
Salario básico total Mensual USD	1.372,38	418,57	857,74	1.715,47	1.715,47	837,15	6916,78
Aporte patronal IESS 11.15% USD	153,02	46,67	95,64	191,27	191,27	93,34	771,22
Aporte patronal IECE 0.50% - SETEC 0.50% USD	13,72	4,19	8,58	17,15	17,15	8,37	69,17
Décima tercera remuneración USD	114,36	34,88	71,48	142,96	142,96	69,76	576,40
Décima Cuarta Remuneración USD	30,50	61,00	122,00	244,00	488,00	976,00	1921,50
Fondos de Reserva 8.33% USD (1 año en adelante)	114,32	34,87	71,45	142,90	142,90	69,73	576,17
<b>Total del mes</b>	<b>1.798,30</b>	<b>600,18</b>	<b>1.226,88</b>	<b>2.453,75</b>	<b>2.697,75</b>	<b>2.054,36</b>	10831,23
<b>Total anual USD</b>	<b>20.680,49</b>	<b>6.902,07</b>	<b>14.109,09</b>	<b>28.218,18</b>	<b>31.024,18</b>	<b>23.625,14</b>	124559,14

Fuente: Investigación

Elaborado por: El Autor

Los gastos de salarios y otros gastos asociados al talento humano se incrementaron con relación al año anterior un 3.39% debido a la variación esperada en la tasa de inflación en dicho porcentaje.

### c) Gastos de depreciación de activos fijos tangibles

Los gastos de depreciación de los activos fijos tangibles se derivan de la aplicación de las tasas de depreciación aprobadas en la legislación tributaria vigente. No se estimó valor residual para ningún activo.

En la tabla siguiente se muestran los detalles de los cálculos realizados.

**Tabla 38: Presupuesto de gastos de depreciación anuales de los activos fijos tangibles**

Activo Fijo	Valor total	Tasas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Computadora Laptop	8.400,00	33,33%	2799,72	2799,72	2799,96	0,00	0,00	<b>8.399,40</b>
Computadoras de Escritorio	4.830,00	33,33%	1609,84	1609,84	1609,84	0,00	0,00	<b>4.829,52</b>
Central Telefónica 8 Extensiones	375,00	33,33%	124,99	124,99	124,99	0,00	0,00	<b>374,97</b>
Impresora en colores desk jet EPSON	975,00	33,33%	324,97	324,97	325,02	0,00	0,00	<b>974,96</b>
Estaciones de trabajo (Escritorio)	4.000,00	10,00%	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	<b>2.000,00</b>
Archivadores	1.320,00	10,00%	132,00	132,00	132,00	132,00	132,00	<b>660,00</b>
<b>Total</b>	<b>19.900,00</b>		<b>5.391,52</b>	<b>5.391,52</b>	<b>5.391,81</b>	<b>532,00</b>	<b>532,00</b>	<b>17.238,85</b>

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** El Autor

Los equipos de computación deprecian completamente en tres años y el resto le queda valor después del año 5.

**d) Gastos de amortización de activos fijos intangibles.**

A las mejoras y adecuación del local que se renta para instalar la oficina se le consideró activo fijo intangible y su valor amortizará de la forma que se presenta en la tabla siguiente.

**Tabla 39: Presupuesto de gastos de amortización anual de los activos fijos intangibles**

Activo Fijo intangible	Valor total	Tasas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Mejoras y adecuaciones a la propiedad arrendada	800,00	0,2	160	160	160	160	160	<b>800</b>
<b>Total</b>	<b>800</b>	<b>0,2</b>	<b>160</b>	<b>160</b>	<b>160</b>	<b>160</b>	<b>160</b>	<b>800</b>

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** El Autor

El valor de las mejoras se recuperará cargando a gastos del período la alícuota calculada en base a la vida útil promedio de las adecuaciones realizadas. Esto se hará

por el método de depreciación de línea recta, el cual recupera una cantidad igual en cada período, los cuales están dados por el porcentaje aplicado.

### e) Resumen de los gastos de operaciones y financieros

A continuación se muestra un resumen de los gastos de operaciones y financieros presupuestados del actual proyecto.

**Tabla 40: Presupuesto de gastos de operaciones y financieros**

Conceptos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Suministros de Oficinas	336,00	345,91	347,26	347,49	347,39	<b>1.724,05</b>
Publicidad y Marketing	2.200,00	350,00	361,73	361,97	361,87	<b>3.635,56</b>
Salarios y otros gastos asociados	105.895,82	114.816,27	117.922,36	121.199,57	124.559,14	<b>584.393,16</b>
Depreciación de activos fijos tangibles	5.391,52	5.391,52	5.391,81	532,00	532,00	<b>17.238,85</b>
Amortización de activos fijos intangibles	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	<b>800,00</b>
Conservación de muebles y enseres	172,00	172,00	172,00	172,00	172,00	<b>860,00</b>
Servicios de Arrendamiento del local	10.400,00	9.600,00	9.921,60	9.921,60	9.925,44	<b>49.768,64</b>
Amortización de gastos diferidos	229,88	229,88	229,88	229,88	229,88	<b>1.149,40</b>
Servicio de mantenimiento	1.440,00	1.482,48	1.488,24	1.489,25	1.488,82	<b>7.388,78</b>
Servicio de agua	156,00	161,44	161,23	161,34	161,29	<b>801,29</b>
Energía Eléctrica	960,00	993,50	992,16	992,83	992,54	<b>4.931,04</b>
Servicios de informática y comunicaciones	420,00	434,66	434,07	434,36	434,24	<b>2.157,33</b>
Otros gastos y servicios	390,00	403,61	403,07	403,34	403,22	<b>2.003,24</b>
Gastos financieros	720,00	576,00	432,00	288,00	144,00	<b>2.160,00</b>
<b>Totales</b>	<b>128.871,22</b>	<b>135.117,28</b>	<b>138.417,39</b>	<b>136.693,63</b>	<b>139.911,83</b>	<b>679.011,34</b>

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** El Autor

Como se puede observar en la tabla anterior los gastos de salarios y otros gastos asociados al talento humano y los gastos de arrendamiento del local son los

más significativos ya que ocupan el 86.07 % y el 7.33% respectivamente del total de gastos.

#### 6.4. PRESUPUESTO DE INGRESOS

El presupuesto de ingresos contiene todos los servicios que prestará la empresa tales como los que se presentan en la siguiente tabla.

**Tabla 41: Presupuesto de ingresos**

Variables	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Servicios contables y tributarios estaciones de servicio	52	53	54	55	58	272
Precio unitario	170,00	175,10	180,35	185,76	191,34	
<b>Valor</b>	<b>8.840,00</b>	<b>9.280,30</b>	<b>9.739,06</b>	<b>10.217,00</b>	<b>11.097,52</b>	<b>49.173,88</b>
Gestión de tramites	222	227	232	234	246	1.161,00
Precio unitario	160,00	164,80	169,74	174,84	180,08	
<b>Valor</b>	<b>35.520,00</b>	<b>37.409,60</b>	<b>39.380,61</b>	<b>40.911,70</b>	<b>44.300,03</b>	<b>197.521,93</b>
Servicios administrativos TH	71	73	74	75	79	372,00
Precio unitario	150,00	154,50	159,14	163,91	168,83	
<b>Valor</b>	<b>10.650,00</b>	<b>11.278,50</b>	<b>11.775,99</b>	<b>12.293,18</b>	<b>13.337,28</b>	<b>59.334,95</b>
Administración de Compras e Inventario	63	64	65	66	69	327,00
Precio unitario	180,00	185,40	190,96	196,69	202,59	
<b>Valor</b>	<b>11.340,00</b>	<b>11.865,60</b>	<b>12.412,53</b>	<b>12.981,60</b>	<b>13.978,82</b>	<b>62.578,55</b>
Asesoría Empresarial	93	95	97	98	103	486
Precio unitario	1.153,85	1.846,15	1.846,15	1.846,15	1.846,15	
<b>Valor</b>	<b>107.307,69</b>	<b>175.384,25</b>	<b>179.076,55</b>	<b>180.922,70</b>	<b>190.153,45</b>	<b>832.844,64</b>
<b>Total de ventas</b>	<b>173.657,69</b>	<b>245.218,25</b>	<b>252.384,74</b>	<b>257.326,17</b>	<b>272.867,09</b>	<b>1.201.453,95</b>

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** El Autor

Al llevar a términos relativos los resultados que se muestran en la tabla anterior se puede decir que el servicio de asesoría es el que mayor representación tiene en las ventas con un 69.32%, seguido de la gestión de tramites con el 16.44%, quedando la administración de compras e inventarios (5.21%), el servicio de administración de TH (4.94%) y los servicios de contabilidad y tributación (4.09%).

## 6.5 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

Después de contar con el valor de la inversión, el programa de prestación de servicios, los gastos de operaciones y financieros, y los ingresos por ventas, se está en condiciones de presentar los estados financieros.

### A) Estado de resultado

**Tabla 42: Estados de resultado**

Conceptos	Año 1 USD	Año 2 USD	Año 3 USD	Año 4 USD	Año 5 USD
Ventas	173.657,69	245.218,25	252.384,74	257.326,17	272.867,09
Gastos de operaciones	128.151,22	134.541,28	137.985,39	136.405,63	139.767,83
<b>Utilidad en operaciones</b>	<b>45.506,47</b>	<b>110.676,97</b>	<b>114.399,35</b>	<b>120.920,54</b>	<b>133.099,27</b>
Gastos financieros	720,00	576,00	432,00	288,00	144,00
<b>Utilidad antes Participación de Trabajador</b>	<b>44.786,47</b>	<b>110.100,97</b>	<b>113.967,35</b>	<b>120.632,54</b>	<b>132.955,27</b>
15% Participación de los trabajadores	6.717,97	16.515,15	17.095,10	18.094,88	19.943,29
<b>Utilidad antes de impuestos sobre la renta</b>	<b>38.068,50</b>	<b>93.585,83</b>	<b>96.872,25</b>	<b>102.537,66</b>	<b>113.011,98</b>
Impuesto a la renta (22%)	8.375,07	20.588,88	21.311,89	22.558,28	24.862,63
<b>Utilidad neta</b>	<b>29.693,43</b>	<b>72.996,94</b>	<b>75.560,35</b>	<b>79.979,37</b>	<b>88.149,34</b>

Fuente: Investigación

Elaborado por: El Autor

Como se puede observar en la tabla anterior, todos los periodos o años en los que se proyecta dicha propuesta, muestran resultados positivos, lo cual es un indicador decisivo para lograr los objetivos estratégicos planteados para el actual proyecto.

### b) Estado de situación financiera

Para elaborar el estado de situación financiera proforma se tuvieron en cuenta las siguientes premisas:

- La política de cobranza de la empresa es de 30 días.
- Las compras representan el 100% de los gastos de operaciones y financieros de cada mes descontando la depreciación de activos fijos tangibles y la amortización de activos fijos intangibles.
- La política de pago de las compras es 30 días.

**Tabla 43: Estado de situación financiera**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Activos</b>					
<b>Activos Corrientes</b>					
Efectivo y equivalentes de efectivo	173.657,69	245.218,25	252.384,74	257.326,17	272.867,09
Cuentas y Documentos por cobrar	14.471,47	20.434,85	21.032,06	21.443,85	22.738,92
Inventario de materiales e insumos	4.682,21	5.643,32	4.474,57	5.607,59	4.262,15
<b>Total de Activos Corrientes</b>	<b>192.811,38</b>	<b>271.296,43</b>	<b>277.891,37</b>	<b>284.377,61</b>	<b>299.868,17</b>
<b>Activos no Corrientes</b>					
<b>Activos fijos tangibles</b>					
Equipos de computación	8.400,00	8.400,00	8.400,00	0,00	0,00
Equipos de oficina	975,00	975,00	975,00	975,00	975,00
Muebles y enseres	5.320,00	5.320,00	5.320,00	5.320,00	5.320,00
Depreciación acumulada de equipos de computación	5.259,52	5.259,52	5.259,81	0,00	0,00
Depreciación acumulada de equipos de oficina	324,97	324,97	325,02	0,00	0,00
Depreciación acumulada de muebles y enseres	532,00	532,00	532,00	532,00	532,00
<b>Activos fijos tangibles netos</b>	<b>8.578,51</b>	<b>8.578,51</b>	<b>8.578,17</b>	<b>5.763,00</b>	<b>5.763,00</b>
Activos fijos intangibles	88.765,27	87.409,90	86.017,69	89.764,22	86.582,33
Amortización acumulada de los activos fijos intangibles	160,00	320,00	480,00	640,00	800,00
<b>Activos fijos intangibles netos</b>	<b>88.605,27</b>	<b>87.089,90</b>	<b>85.537,69</b>	<b>89.124,22</b>	<b>85.782,33</b>
<b>Gastos diferidos a largo plazo</b>	<b>500,00</b>	<b>400,00</b>	<b>300,00</b>	<b>200,00</b>	<b>100,00</b>
<b>Total de Activos no Corrientes</b>	<b>97.683,78</b>	<b>96.068,41</b>	<b>94.415,86</b>	<b>95.087,22</b>	<b>91.645,33</b>
<b>Total de Activos</b>	<b>290.495,16</b>	<b>367.364,84</b>	<b>372.307,23</b>	<b>379.464,83</b>	<b>391.513,50</b>
<b>Pasivos</b>					
<b>Pasivos Corrientes</b>					
Cuentas y Documentos por pagar	123.319,70	129.565,76	132.865,58	136.001,63	139.219,83
Impuesto por pagar	-8.375,07	20.588,88	21.311,89	22.558,28	24.862,63
<b>Total de Pasivos Corrientes</b>	<b>114.944,63</b>	<b>150.154,64</b>	<b>154.177,47</b>	<b>158.559,92</b>	<b>164.082,46</b>
<b>Pasivos no Corrientes</b>					
Cuentas por pagar a los socios a largo plazo	140.857,10	140.213,25	139.569,40	138.925,55	138.281,70
Préstamo recibido a largo plazo	4.000,00	3.000,00	2.000,00	1.000,00	0,00
<b>Total de Pasivos no Corrientes</b>	<b>144.857,10</b>	<b>143.213,25</b>	<b>141.569,40</b>	<b>139.925,55</b>	<b>138.281,70</b>
<b>Patrimonio</b>					
Capital Social	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Utilidad del Ejercicio	29.693,43	72.996,94	75.560,35	79.979,37	88.149,34
<b>Total de Patrimonio</b>	<b>30.693,43</b>	<b>73.996,94</b>	<b>76.560,35</b>	<b>80.979,37</b>	<b>89.149,34</b>
<b>Total de Pasivo y Patrimonio</b>	<b>290.495,16</b>	<b>367.364,83</b>	<b>372.307,23</b>	<b>379.464,84</b>	<b>391.513,50</b>

**Diferencia** 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** El Autor

Para calcular el efectivo en caja y banco se sumaron las utilidades netas más la depreciación de activos fijos tangibles y la amortización de los activos fijos intangibles.

Las cuentas por cobrar se determinaron de la manera siguiente:

**Tabla 44: Cuentas por cobrar**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas al año	173.657,69	245.218,25	252.384,74	257.326,17	272.867,09
Ventas al mes	14.471,47	20.434,85	21.032,06	21.443,85	22.738,92
Cuentas por cobrar al fin de mes	14.471,47	20.434,85	21.032,06	21.443,85	22.738,92

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** El Autor

Para determinar las cuentas por cobrar se calcularon las ventas mensuales derivadas de las anuales, como la política de cobranzas es de 30 días de crédito, se supone que las ventas del mes de diciembre de cada año queden pendiente de cobro porque la facturación se realiza el último día hábil de cada mes.

**Tabla 45: Cuentas por pagar**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de operaciones anuales sin depreciación y amortización de activos fijos	123.319,70	129.565,76	132.865,58	136.001,63	139.219,83
Gastos de operaciones al mes	10.276,64	10.797,15	11.072,13	11.333,47	11.601,65
Cuentas por pagar al final de cada mes	10.276,64	10.797,15	11.072,13	11.333,47	11.601,65

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** El Autor

Para determinar las cuentas por pagar se calcularon los gastos de operaciones y financieros mensuales derivados de los anuales, como la política de pago es de 30 días de crédito, se supone que las compras del mes de diciembre de cada año quedan pendiente de pago.

Las cuentas por pagar a largo plazo corresponden al aporte realizado por los dueños para la compra inicial de activos fijos y el presupuesto destinado al capital de trabajo. Estas se amortizarán a partir del segundo año en partes alícuotas.

El préstamo recibido a largo plazo corresponde al obtenido del Banco Pichincha, el cual se amortizará en cuatro años con seis meses de gracia en el primer año.

## 6.6 FLUJOS DE EFECTIVO

a) Presupuesto de flujo de efectivo para el cálculo de indicadores económico - financieros. Este presupuesto muestra los flujos de liquides netos de cada año y acumuladas anualmente.

**Tabla 46: Presupuesto de efectivo para el cálculo de indicadores económico - financieros**

Conceptos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		173.657,69	245.218,25	252.384,74	257.326,17	272.867,09
Gastos de operaciones		128.151,22	134.541,28	137.985,39	136.405,63	139.767,83
<b>Utilidad en operaciones</b>		<b>45.506,47</b>	<b>110.676,97</b>	<b>114.399,35</b>	<b>120.920,54</b>	<b>133.099,27</b>
Gastos financieros		720,00	576,00	432,00	288,00	144,00
<b>Utilidad antes Participación de Trabajador</b>		<b>44.786,47</b>	<b>110.100,97</b>	<b>113.967,35</b>	<b>120.632,54</b>	<b>132.955,27</b>
15% Participación de los trabajadores		6.717,97	16.515,15	17.095,10	18.094,88	19.943,29
<b>Utilidad antes de impuestos sobre la renta</b>		<b>38.068,50</b>	<b>93.585,83</b>	<b>96.872,25</b>	<b>102.537,66</b>	<b>113.011,98</b>
Impuestos sobre la renta (22%)		8.375,07	20.588,88	21.311,89	22.558,28	24.862,63
<b>Utilidad neta</b>		<b>29.693,43</b>	<b>72.996,94</b>	<b>75.560,35</b>	<b>79.979,37</b>	<b>88.149,34</b>
Depreciación y amortización		5.551,52	5.551,52	5.551,81	692,00	692,00
<b>Flujo de caja</b>		<b>35.244,95</b>	<b>78.548,46</b>	<b>81.112,16</b>	<b>80.671,37</b>	<b>88.841,34</b>
Valor de la inversión	-145.857,10					
<b>Flujo de caja anual</b>	<b>-145.857,10</b>	<b>35.244,95</b>	<b>78.548,46</b>	<b>81.112,16</b>	<b>80.671,37</b>	<b>88.841,34</b>
<b>Flujo de caja acumulado</b>	<b>-145.857,10</b>	<b>-110.612,15</b>	<b>-32.063,68</b>	<b>49.048,48</b>	<b>129.719,86</b>	<b>218.561,20</b>

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** El Autor

Nota (1) no incluye la depreciación y amortización de los activos fijos porque son gastos no monetarios y no representan salidas de efectivo.

Para obtener el flujo de efectivo se le sumó a la utilidad neta la depreciación de los activos fijos tangibles y la amortización de los intangibles porque son partidas no monetarias; por tanto no representan salidas de efectivo.

## 6.7. ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

Para Horngren, Sunden y Stratton (2006), “el punto de equilibrio es el nivel de ventas en que los ingresos son iguales a los costos y gastos y la utilidad neta es cero”(pág. 50).

El punto de equilibrio ofrece una visión general de las interrelaciones producidas por cambios en costos, volumen y utilidades. En dicha relación el punto de equilibrio es accidental, en cambio, el foco de atención es sobre el impacto en la utilidad en operación o sobre la utilidad neta en las múltiples decisiones que afectan los costos y las ventas.

Según Horngren, Sunden y Stratton (2006, págs. 54-55), el análisis del punto de equilibrio se apoya en los siguientes supuestos:

1. El comportamiento de los costos y de los ingresos se ha determinado y es lineal dentro de la fluctuación adecuada de actividad. Puede usarse ese análisis aun cuando el comportamiento no sea lineal.
2. Los gastos pueden distinguirse entre variables - se convierten costos - y de operaciones (fijos).
3. Los gastos de operaciones permanecen constantes aunque se admiten variaciones.
4. Los precios de los factores y los costos son invariables aunque se permiten variaciones que son tomadas en cuenta.
5. La composición de las ventas ha de ser constante aunque el análisis admite ajustes por esa causa.
6. Los ingresos y los costos se comparan con una base común de actividad.
7. Todos los factores han sido establecidos sobre la base de negocio en marcha a la luz de las situaciones previstas. Existen técnicas que permiten estimar comportamientos para negocios que comienzan.

Según Hongren, Sunden y Stratton (2006), “cuando la Organización tiene muchos productos y/o servicios e incluso en

diferentes unidades de medida se calcula a través de la fórmula de las ventas necesarias para alcanzarlo” (pág. 55).

$$Pe = \frac{Cf}{1 - \left(\frac{Cvt}{Vt}\right)}$$

**Donde**

Pe= Punto equilibrio en valores.

Cf = Costos fijos.

Cvt = Costos variables totales.

Vt = Ventas totales.

Al aplicar la fórmula para el cálculo del punto de equilibrio proyectado para el estudio en cuestión., se obtuvieron los resultados que se muestran en la tabla siguiente.

**Tabla 47: Proyección del punto de equilibrio**

Datos	Año 1 USD	Año 2 USD	Año 3 USD	Año 4 USD	Año 5 USD
Costos fijos	128.871,22	135.117,28	138.417,39	136.693,63	139.911,83
Costos variables totales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ventas totales	173.657,69	245.218,25	252.384,74	257.326,17	272.867,09
Sustitución y cálculo					
<b>Punto Equilibrio</b>	<b>128.871,22</b>	<b>135.117,28</b>	<b>138.417,39</b>	<b>136.693,63</b>	<b>139.911,83</b>
Estado de resultado con las ventas del punto de equilibrio					
Ventas en el punto de equilibrio	128.871,22	135.117,28	138.417,39	136.693,63	139.911,83
Costo de ventas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Margen de contribución</b>	<b>128.871,22</b>	<b>135.117,28</b>	<b>138.417,39</b>	<b>136.693,63</b>	<b>139.911,83</b>
Gastos de operaciones	128.871,22	135.117,28	138.417,39	136.693,63	139.911,83
<b>Utilidad antes de participación de los trabajadores</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** El Autor

Como se percibe en la tabla anterior la empresa no tiene costos variables, porque es una característica de los servicios de administración y asesoría. La mano de obra tiene un peso específico de 89.33% y se considera como costo fijo porque las remuneraciones se hacen por tiempo y no por servicios realizados. Por consiguiente, el Punto de Equilibrio va a ser igual que los Costos Fijos.

Desde el primer año se tiene que las ventas sobrepasan el punto de equilibrio, lo mismo sucede en los siguientes cuatro años proyectados, por lo tanto, puede referirse que los resultados son positivos.

Para determinar el punto de equilibrio por servicio se utiliza el por ciento de participación en los ingresos de las ventas proyectadas con relación a las ventas necesarias para lograr el punto de equilibrio, donde luego se aplica el precio unitario por servicio para determinar el volumen de cada uno de los servicios que se requiere para alcanzar el punto de equilibrio. A continuación se muestran las tablas correspondientes al análisis anterior.

**Tabla 48: Aplicación del porcentaje de participación a las ventas necesarias por servicio**

<b>SERVICIOS</b>		<b>Año 1 USD</b>	<b>Año 2 USD</b>	<b>Año 3 USD</b>	<b>Año 4 USD</b>	<b>Año 5 USD</b>
Punto de Equilibrio (General)		128.871,22	135.117,28	138.417,39	136.693,63	139.911,83
Servicios contables y tributarios estaciones de servicio	4,09%	5.274,52	5.530,17	5.665,24	5.594,68	5726,400809
Gestión de tramites	16,44%	21.186,74	22.213,61	22.756,15	22.472,76	23001,84255
Servicios administrativos TH	4,94%	6.364,43	6.672,90	6.835,87	6.750,75	6909,678889
Administración de Compras e Inventario	5,21%	6.712,35	7.037,68	7.209,56	7.119,78	7287,402668
Asesoría Empresarial	69,32%	89.333,18	93.662,93	95.950,56	94.755,66	96986,50158
	<b>100,00%</b>	<b>128.871,22</b>	<b>135.117,28</b>	<b>138.417,39</b>	<b>136.693,63</b>	<b>139.911,83</b>

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** El Autor

La tabla anterior se realizó teniendo en cuenta el porcentaje de participación general de las ventas por servicio, aplicado de manera tal que se pueda identificar cual es el volumen de ventas necesarias por servicios para alcanzar el punto de equilibrio.

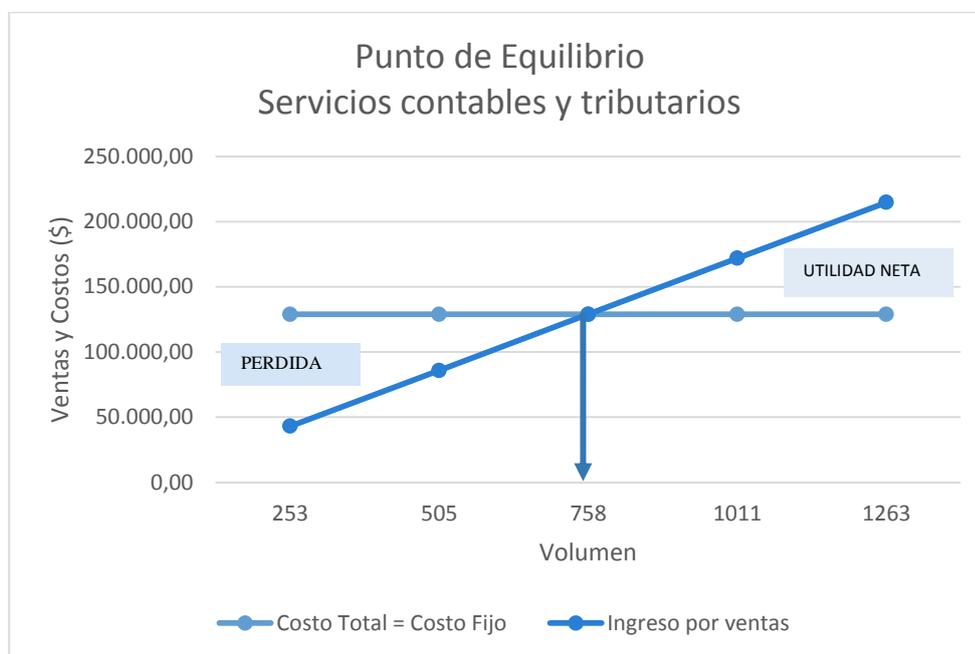
Tabla 49: Volumen para alcanzar las ventas necesarias por servicio

SERVICIOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicios contables y tributarios estaciones de servicio	31	32	31	30	30
Gestión de tramites	132	135	134	129	128
Servicios administrativos TH	42	43	43	41	41
Administración de Compras e Inventario	37	38	38	36	36
Asesoría Empresarial	77	51	52	51	53

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** El Autor

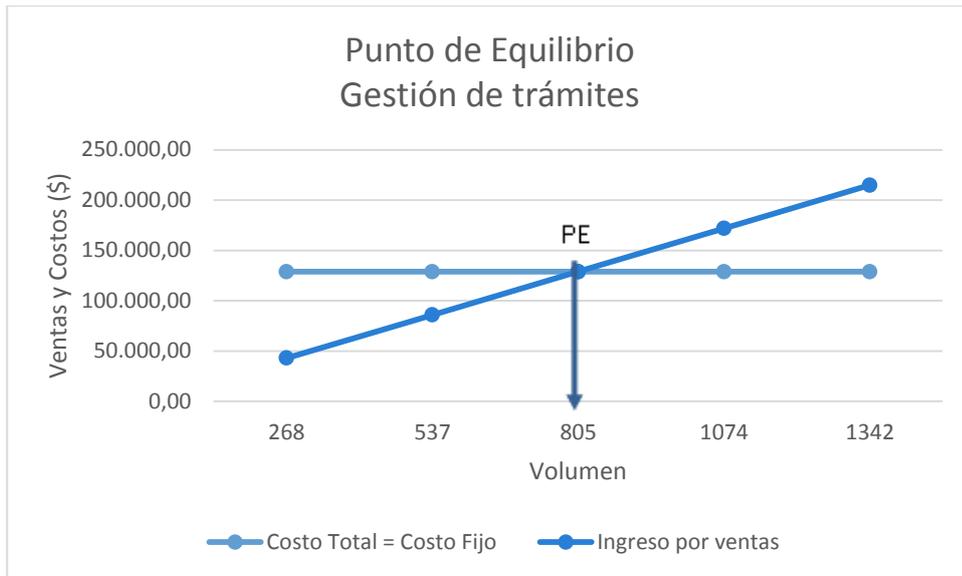
A continuación se presentan los gráficos de punto de equilibrio para cada uno de los servicios de manera independiente:



**Gráfico 8: Punto de equilibrio. Servicio contable y tributario**

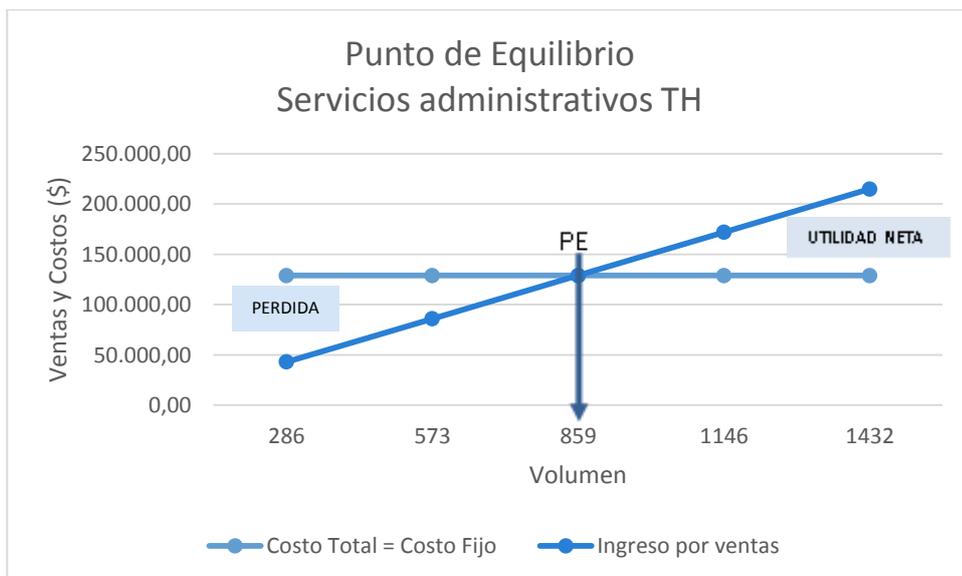
**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** El Autor



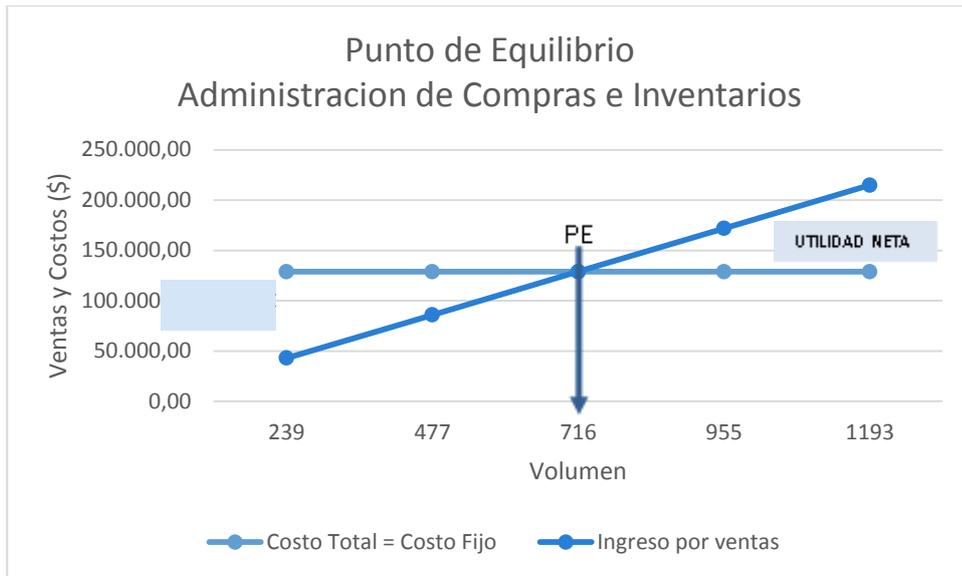
**Gráfico 9: Punto de equilibrio. Servicio de gestión de trámites**

**Fuente:** Investigación  
**Elaborado por:** El Autor



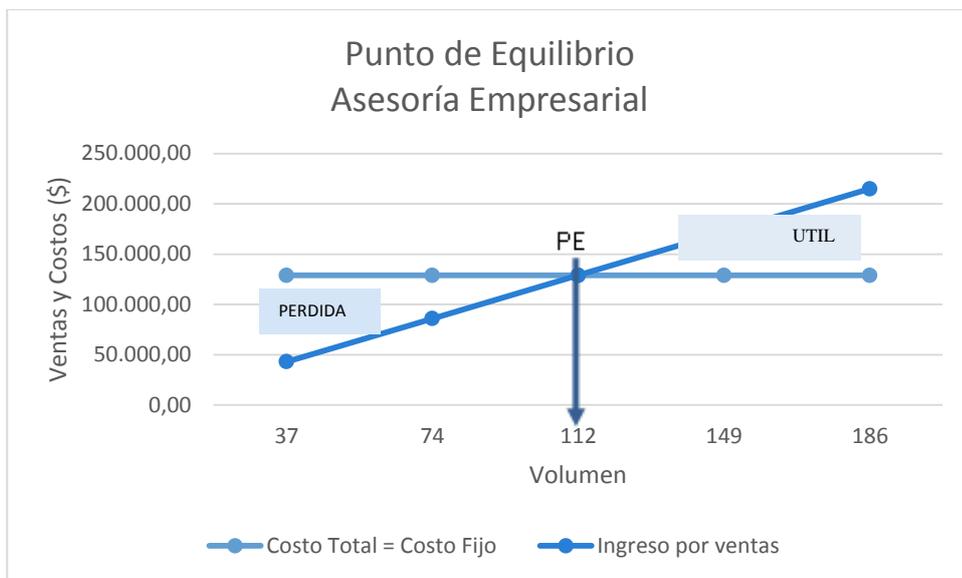
**Gráfico 10: Punto de equilibrio. Servicios administrativos**

**Fuente:** Investigación  
**Elaborado por:** El Autor



**Gráfico 11: Punto de equilibrio. Servicio de administración de compras e inventarios**

**Fuente:** Investigación  
**Elaborado por:** El Autor



**Gráfico 12: Punto de equilibrio. Servicio de asesoría empresarial**

**Fuente:** Investigación  
**Elaborado por:** El Autor

## 6.8 INDICADORES DE RENTABILIDAD

### 6.8.1 Valor actual neto (VAN)

Para Van Horne & Wachowicz, Jr. (2010), “el valor actual neto (VAN) de una inversión es el valor presente de los flujos de efectivo netos de una propuesta menos el flujo de salida inicial de esa propuesta” (pág. 327).

El valor actual neto de los flujos de efectivo futuros producidos por la inversión se calculó mediante la función financiera incorporada en Excel, la cual contiene la ecuación correspondiente.

Previo al cálculo del VAN se determinó la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR), para lo cual se tuvo en cuenta lo siguiente:

Tasa pasiva referencial de interés (BCE, Mayo 2016)	5,47%
Tasa de inflación del sector (Bienes y servicios diversos)(INEC, 2016)	5.9%
Tasa de inflación del país (BCE, 2015)	3,38%
<b>COSTO DEL CAPITAL</b>	<b>14.75%</b>

**Tabla 50: Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento**

COMPOSICIÓN DEL CAPITAL	CANT.	%	COSTO DEL CAPITAL	PONDERACIÓN
Préstamo	4.000,00	2,74%	14,75%	0,40%
Propio	141.857,10	97,26%	14,75%	14,35%
TMAR				14,75%

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** El Autor

Los resultados de VAN usando la tasa de descuento o TMAR de 14.75% es de 89.372,85USD. Como el VAN es positivo el proyecto de inversión se puede aceptar.

### 6.8.2. Tasa interna de retorno (TIR)

Para Van Horne & Wachowicz, Jr. (2010, p. 326), “la tasa interna de rendimiento o de retorno (TIR) para una propuesta de inversión es la tasa de descuento que iguala el valor presente de los flujos de efectivo (FE) esperados con el flujo de salida inicial (FSI)”.

La ecuación de la TIR es la siguiente:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1 + TIR)^t} - I = 0$$

Donde:

$$TIR = \frac{\sum_{i=1}^n F_i - I}{\sum_{i=1}^n i \times F_i}$$

Donde:

Ft: Flujo de caja en el periodo t

n: número de periodos

I: el valor de la inversión inicial

Los valores de la TIR se interpretan de la siguiente manera:

- Si la  $TIR \geq r \rightarrow$  Indica que el proyecto genera una rentabilidad mayor que la rentabilidad requerida y por consiguiente se puede aceptar el proyecto de inversión.
- Si la  $TIR \leq r \rightarrow$  Indica que el proyecto genera una rentabilidad menor que la rentabilidad requerida y por consiguiente se rechaza el proyecto de inversión.

El valor de la TIR se obtuvo utilizándola función financiera incorporada en Excel.

La tasa de descuento (TIR) que hace que el valor presente de los flujos de efectivos esperados del proyecto de inversión sea iguales a los flujos de efectivo

egresados al inicio es de 35.14% superior al 14.75% utilizado como tasa de descuento.

## 6.9 OTROS INDICADORES

### 6.9.1 Periodo de recuperación de la inversión (PRI)

El tiempo requerido para que los flujos de liquidez acumulados esperados del proyecto de inversión sean iguales a los desembolsos realizados al inicio es de 3 años 4 meses y 7 días, el cual se corresponde con las expectativas de los emprendedores del negocio.

El PRI se determinó aplicando la siguiente fórmula:

$$PRI = \left( \frac{Fl_{an}}{Fl_{dp}} \right) * 12$$

Donde:

$Fl_{an}$ : Último flujo de liquidez acumulado negativo.

$Fl_{dp}$ : Primer flujo de liquidez después del último periodo donde aparece el flujo acumulado negativo.

### 6.9.2. Relación beneficio/costo (B/C)

La relación costo – beneficio compara el valor actual de las entradas de efectivo del proyecto de inversión con las salidas. Se considera apropiada cuando las entradas de fondos son mayores que las salidas.

$$C/B = \frac{VaE}{VaS}$$

Donde:

C/B = Relación costo- beneficio.

VaE = Valor actual neto de las entradas de efectivo.

VaS = Valor actual neto de las salidas de efectivo.

Para concretar esta relación se calcularon los valores actuales de las entradas y salidas del presupuesto de efectivo para el cálculo de los indicadores económicos financieros. La tasa de descuento utilizada fue la misma con la que se calculó en VAN.

$$C/B = \frac{235.229,95}{145.587,10} = 1.61$$

Como la relación es mayor que 1, se puede aceptar el proyecto, ya que el valor actual neto de las entradas de efectivo son 0.61 veces mayores que el valor actual neto de las salidas de efectivo; por tanto, por 1 dólar que se invierte, se obtiene 1.61 dólares de ingresos.

## CONCLUSIONES

Respecto al mercado objetivo definido como estaciones de servicios, se pudo determinar a través del análisis de la competencia que solamente se tiene una empresa que actúa como competencia directa la cual no representa una gran amenaza para el negocio que se propone.

Teniendo en cuenta el análisis financiero se plantea que el proyecto en cuestión es viable, tanto es así que los resultados de VAN usando la tasa de descuento de 14.75% es de 89.372,85 USD, siendo éste claramente positivo.

La tasa de descuento (TIR) que hace que el valor presente de los flujos de efectivo esperados del proyecto de inversión sea iguales a los flujos de efectivo egresados al inicio es de 35.14%, superior al 14.75% utilizado como tasa de descuento, lo cual constituye una factor más para la aceptación del proyecto.

El tiempo necesario para recuperar la inversión es a partir de los 3 años 4 meses y 7 días luego de implementado, lo cual está en correspondencia con las expectativas de las socios.

Como la relación entre el costo beneficio es mayor que 1, se puede aceptar el proyecto, ya que el valor actual neto de las entradas de efectivo son 0.61 veces mayores que el valor actual neto de las salidas de efectivo.

## **RECOMENDACIONES**

Se recomienda el uso de la estructura organizacional que se propone en el actual proyecto, con los niveles de jerarquización establecida de manera que sea fácil para el gerente mantener el control, la toma de decisiones y la comunicación con sus subordinados y viceversa.

Acorde con el crecimiento de la empresa en la medida que aumente la demanda, deben valorarse la contratación de más empleados en el área operativa que están directamente a los servicios como asesores y consultores, o valorar la posibilidad de alargar la jornada laboral mediante la implementación de horas extras en correspondencia con la legislación vigente.

Se recomienda realizar las acciones previsoras respecto a la calidad de los servicios con vistas se desarrolle adecuadamente, y para ello debe seguirse e implementarse el modelo de gestión de la calidad que se propone.

Para el mantenimiento y conservación de los medios, entre otras actividades que pueda necesitar la empresa como es la publicidad impresa, la creación y gestión de la página web, entre otros servicios, se recomienda la utilización de agentes externos que actúen como contratación a terceros, de manera que los gastos no comprometan las ganancias.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Van Horne, J. C., & Wachowicz, Jr., J. M. (2010). *Fundamentos de administración financiera*. México: PEARSON EDUCACIÓN. Decimotercera edición.
- Van Horne, J. C., & Wachowicz, Jr., J. M. (2010, p. 326). *Fundamentos de administración financiera*. México: PEARSON EDUCACIÓN. Decimotercera edición.
- Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero. (2015). *Informe General en Cifras*. Quito: s.e.
- AgroEcuador. (2012). *Tabla Circunscripciones Pichincha*. Obtenido de AgroEcuador:  
<http://www.agroecuador.com/HTML/infocamara/2012/15102012/TABLA%20-%20CIRCUNSCRIPCIONES%20PICHINCHA.pdf>
- Alcaldía de Quito. (s.f.). *Alcaldia Quito. Servicios Ciudadanos*. Obtenido de Alcaldia Quito. Servicios Ciudadanos:  
<https://pam.quito.gob.ec/SitePages/ListadoTramites.aspx?TipoTramite=Patente>
- Banco Central de Ecuador (BCE). (5 de 4 de 2016). *Banco Central de Ecuador (BCE)*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/index.php/informacion-estadistica-1>
- Countrysmeters. (2016). *Población de Ecuador*. Obtenido de Countrysmeters:  
<http://countrysmeters.info/es/Ecuador>
- Cuerpo de Bomberos Quito. (s.f.). *Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito*. Obtenido de Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito:  
[http://www.bomberosquito.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=5:permisos-de-funcionamiento&catid=2&Itemid=6](http://www.bomberosquito.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=5:permisos-de-funcionamiento&catid=2&Itemid=6)
- El Comercio. (2015). *EL COMERCIO.DATA*. Recuperado el 26 de 4 de 2016, de <http://especiales.elcomercio.com/2015/10/gasolineras/#ubicacion>
- Enciclopedia Financiera. (2016). *Costos variables*. Obtenido de Enciclopedia Financiera: <http://www.encyclopediafinanciera.com/definicion-costos-variables.html>
- Hongren, C. T., Sunden, G. L., & Stratton, W. O. (2006). *Contabilidad Administrativa* (Decimotercera ed.). México: Pearson Educación.

- IEPI. (29 de 11 de 2014). *Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual*. Obtenido de Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual: <http://www.propiedadintelectual.gob.ec/como-registro-una-marca/>
- INEC. (2010). *FASCÍCULO PROVINCIAL PICHINCHA*. Obtenido de INEC. Ecuador en Cifras: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>
- INEC. (Enero de 2016). *Ecuador en Cifras. Inflación 2016*. Obtenido de INEC: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/02/Reporte\\_inflacion\\_201601.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/02/Reporte_inflacion_201601.pdf)
- La Hora. (16 de 9 de 2013). *La Hora*. Recuperado el 26 de 4 de 2016, de La Hora: [http://lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101563595#.Vx\\_605zhDIU](http://lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101563595#.Vx_605zhDIU)
- Lemos, C. (19 de 05 de 2010). *Estudio de Mercado*. Obtenido de SlideShare: <http://es.slideshare.net/carloslemos/4-estudio-de-mercado>
- Ludewig, C., Rodríguez, A., & Zambrano, A. (1998). *Taller de metodología de la investigación*. Barquisimeto: FUNDAEDUCO.
- Maldonado, C. (2014). La belleza en el Ecuador se vende bien. *Revista Gestión*, 46-48.
- SRI. (2014). *SRI*. Obtenido de SRI: <http://www.sri.gob.ec/web/guest/inscripcion>

## **ANEXOS**

### **ANEXO # 1. Ejemplo de Minuta de Constitución de Compañía Limitada**

#### **MINUTA DE CONSTITUCIÓN DE COMPAÑÍAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA**

##### **SEÑOR**

##### **NOTARIO:**

En el protocolo de escrituras públicas a su cargo, sírvase insertar una de constitución de compañía, contenida en las siguientes cláusulas:

**PRIMERA.- COMPARECIENTES.-** Intervienen En el otorgamiento de esta escritura... (Aquí se hará constar los nombres, nacionalidades y domicilios delas personas naturales o jurídicas que, en el número mínimo de 2 y máximo de 15, vayan a ser socias de la compañía. Si una o más de ellas son personas naturales se hará constar además el estado civil de cada una. La comparecencia puede ser por derecho propio o por intermedio de representante legal o de mandatario).

**SEGUNDA.- DECLARACIÓN DE VOLUNTAD.-** Los comparecientes declaranque constituyen, como en efecto lo hacen, una compañía de responsabilidad limitada, que se someterá a las disposiciones de la Ley de Compañías, del Código de Comercio, a los convenios de las partes y a las normas del Código Civil.

**TERCERA.- ESTATUTO DE LA COMPAÑÍA.**

#### **TITULO I**

Del Nombre, domicilio, objeto y plazo

Artículo 1º.- Nombre.- El nombre de la compañía que se constituye es...

Artículo 2º.- Domicilio.- El domicilio principal de la compañía es... (Aquí el nombre del cantón seleccionado como domicilio principal de la compañía). Podrá establecer agencias, sucursales o establecimientos en uno o más lugares dentro del territorio nacional o en el exterior, sujetándose a las disposiciones legales correspondientes.

Artículo 3º.- Objeto.- el objeto de la compañía consiste en... (Para el señalamiento de las actividades que conformen el objeto se estará a lo dispuesto en el numeral 3º

del Artículo 137 de la Ley de Compañías. Para la obtención de uno o más informes previos favorables por parte de organismos públicos, ofrece una guía el folleto “Instructivo para la constitución de las compañías mercantiles sometidas al control de la Superintendencia de Compañías” que puede solicitar en esta Institución.). En cumplimiento de su objeto, la compañía podrá celebrar todos los actos y contratos permitidos por la ley.

Art. 4º.- Plazo.- El plazo de duración de la compañía es de....(se expresará en años), contados desde la fecha de inscripción de esta escritura. La compañía podrá disolverse antes del vencimiento del plazo indicado, o podrá prorrogarlo, sujetándose, en cualquier caso, a las disposiciones legales aplicables.

## **TITULO II**

### **Del Capital**

Artículo 5º.- Capital y participaciones.- El capital social es de....(aquí la suma en que se lo fije, suma que no puede ser menor a 400 dólares de los Estados Unidos de América), dividido en....(aquí el número de participaciones sociales en que se fraccione el capital) participaciones sociales de (aquí el valor de las participaciones, que deberá ser de un dólar o múltiplos de un dólar)....de valor nominal cada una.

## **TITULO III**

### **Del Gobierno y de la Administración**

Artículo 6º.- Norma general.- El gobierno de la compañía corresponde a la junta general de socios, y su administración al gerente y al presidente.

Artículo 7º.- Convocatorias.- La convocatoria a junta general efectuará el gerente de la compañía, mediante aviso que se publicará en uno de los diarios de mayor circulación en el domicilio principal de la compañía, con ocho días de anticipación, por lo menos, respecto de aquél en el que se celebre la reunión. En tales ocho días no se contarán el de la convocatoria ni el de realización de la junta (En vez de la forma

de convocatoria anterior, si se prefiere, podría adoptarse esta otra: La convocatoria a junta general efectuará el gerente de la compañía, mediante nota dirigida a la dirección registrada por cada socio en ella. El tiempo de intervalo entre la convocatoria y la junta, así como las demás precisiones son iguales a las ya indicadas).

Artículo 8º.- Quórum de instalación.- Salvo que la ley disponga otra cosa, la junta general se instalará, en primera convocatoria, con la concurrencia de más del 50% del capital social. Con igual salvedad, en segunda convocatoria, se instalará con el número de socios presentes, siempre que se cumplan los demás requisitos de ley. En esta última convocatoria se expresará que la junta se instalará con los socios presentes.

Artículo 9º.- Quórum de decisión.- Salvo disposición en contrario de la ley, las decisiones se tomarán con la mayoría del capital social concurrente a la reunión.

Artículo 10º.- Facultades de la junta.- Corresponde a la junta general el ejercicio de todas las facultades que la ley confiere al órgano de gobierno de la compañía de responsabilidad limitada.

Artículo 11º.- Junta universal.- No obstante lo dispuesto en los artículos anteriores, la junta se entenderá convocada y quedará válidamente constituida en cualquier tiempo y en cualquier lugar, dentro del territorio nacional, para tratar cualquier asunto siempre que esté presente todo el capital pagado y los asistentes, quienes deberán suscribir el acta bajo sanción de nulidad de las resoluciones, acepten por unanimidad la celebración de la junta.

Artículo 12º.- Presidente de la compañía.- El presidente será nombrado por la junta general para un período....(puede oscilar entre uno y cinco años), a cuyo término podrá ser reelegido. El presidente continuará en el ejercicio de sus funciones hasta ser legalmente reemplazado. Corresponde al presidente:

- a) Presidir las reuniones de junta general a las que asista y suscribir, con el secretario, las actas respectivas;
- b) Suscribir con el gerente los certificados de aportación, y extender el que corresponda a cada socio; y,
- c) Subrogar al gerente en el ejercicio de sus funciones, en caso de que faltare, se ausentare o estuviere impedido de actuar, temporal o definitivamente.

Artículo 13º.- Gerente de la compañía.- El gerente será nombrado por la junta general para un período..... (puede oscilar entre uno y cinco años), a cuyo término

podrá ser reelegido. El gerente continuará en el ejercicio de sus funciones hasta ser legalmente reemplazado.

Corresponde al gerente:

- a) Convocar a las reuniones de junta general;
- b) Actuar de secretario de las reuniones de junta general a las que asista, y firmar, con el presidente, las actas respectivas;
- c) Suscribir con el presidente los certificados de aportación, y extender el que corresponda a cada socio;
- d) Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la compañía, sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo 12 de la Ley de Compañías; y,
- e) Ejercer las atribuciones previstas para los administradores en la Ley de Compañías.

## **TITULO IV**

### Disolución y Liquidación

Artículo 14º.- Norma general.- La compañía se disolverá por una o más de las causas previstas para el efecto en la Ley de Compañías, y se liquidará con arreglo al procedimiento que corresponda, de acuerdo con la misma ley.

CUARTA.- APORTES.- Se elaborará el cuadro demostrativo de la suscripción y pago del capital social tomando en consideración lo dispuesto por la Ley de Compañías en sus artículos 137, numeral 7º, 103 ó 104, o uno y otro de estos dos últimos, según el caso. Si se estipulare plazo para el pago del saldo deudor, este no podrá exceder de 12 meses contados desde la fecha de constitución de la compañía. En aplicación de las normas contenidas en los artículos antes citados, se podría elaborar el cuadro de suscripción y pago del capital social a base de los siguientes datos generales:

QUINTA.- NOMBRAMIENTO DE ADMINISTRADORES.- Para los períodos señalados en los artículos 12º y 13º del estatuto, se designa como presidente (a) de la compañía al (o a la ) señor (o señora)....., y como gerente de la misma al (o a la)

señor (o señora)....., respectivamente.

DISPOSICIÓN TRANSITORIA.- Los contratantes acuerdan autorizar al doctor (aquí el nombre del abogado que patrocina la constitución de la compañía) para que a su nombre solicite al Superintendente o a su delegado la aprobación del contrato contenido en la presente escritura, e impulse posteriormente el trámite respectivo hasta la inscripción de este instrumento.

Usted, señor Notario, se dignará añadir las correspondientes cláusulas de estilo.

## ANEXO # 2. Formato de la encuesta realizada

Marque con una X la respuesta que usted considere más acertada acorde con cada una de las preguntas.

**1. ¿Usted estaría interesado en contratar servicios de gestión administrativa y asesoría empresarial?**

SI ( ) NO ( )

**2. ¿Usted ha contratado servicios de gestión administrativa con alguna otra empresa?**

SI ( ) NO ( )

**3. ¿Usted ha contratado servicios de asesoría empresarial con alguna otra empresa?**

SI ( ) NO ( )

**4. De los servicios de gestión administrativa y asesoría empresarial que ofrece ASES-PETROL, ¿Cuáles usted necesitaría contratar?**

- Servicios contables y tributarios ( )
- Gestión de tramites ( )
- Servicios administrativos de Talento Humano ( )
- Administración de compras e inventarios ( )
- Asesoría empresarial ( )

**5. ¿En qué frecuencia contratarían dichos servicios?**(Indique con una x cual sería la frecuencia que usted contrataría para cada servicio)

	MENSUAL	CADA 2 MESES	CADA 4 MESES	CADA 6 MESES	ANUAL
• Servicios contables y tributarios	( )	( )	( )	( )	( )
• Gestión de tramites	( )	( )	( )	( )	( )
• Servicios administrativos de Talento Humano	( )	( )	( )	( )	( )
• Administración de compras e inventarios	( )	( )	( )	( )	( )
• Asesoría empresarial	( )	( )	( )	( )	( )

**6. Atendiendo a los servicios mencionados, ¿Cuál es el precio que ha pagado usted a otras empresas por recibir dichos servicios?**(Indique el valor que usted ha pagado por los siguientes servicios a otras empresas)

- Servicios contables y tributarios ( )
- Gestión de tramites ( )
- Servicios administrativos de Talento Humano ( )
- Administración de compras e inventarios ( )
- Asesoría empresarial ( )

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

**ANEXO # 3. Instrumentos de diagnóstico para desarrollar el modelo de calidad de Malcolm Baldrige**

**Anexo 3A: Encuesta de liderazgo**

<b>ESTADO ACTUAL DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>					
<b>1.- LIDERAZGO DE LA DIRECCIÓN EJECUTIVA</b>					
<b>No.</b>	<b>CRITERIOS</b>	<b>NUNCA</b>	<b>MAS DE UNA VEZ</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>SE HA EVALUADO</b>
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>1</b>	La dirección ejecutiva revisa y actualiza la misión de la institución acorde con las necesidades de satisfacción y su mercado o sector.				
<b>2</b>	La dirección ejecutiva revisa y actualiza la visión de la institución.				
<b>3</b>	La dirección ejecutiva comunica al personal la misión, visión y los valores de la institución.				
<b>4</b>	La dirección ejecutiva comunica al personal las metas globales, ya sean financieras o sociales, para que sean conocimiento de todos y puedan colaborar en alcanzarlas.				
<b>5</b>	La dirección ejecutiva promueve en el personal el planteamiento de iniciativas individual y/ colectivas.				
<b>6</b>	La dirección ejecutiva apoya al personal en mejorar su desempeño laboral.				
<b>7</b>	La dirección ejecutiva estimula al personal reconociéndolo por lo que hace, ya sea individual y/o grupal, y acoge sus sugerencias para el mejoramiento.				
<b>8</b>	La dirección ejecutiva revisa el desempeño financiero.				
<b>9</b>	La dirección ejecutiva revisa el desempeño social, es decir, el cumplimiento de la misión institucional.				
<b>10</b>	Se toman acciones para disminuir los efectos negativos de los procesos de la institución sobre el medio ambiente.				
<b>11</b>	El personal y la dirección ejecutiva participan en actividades de apoyo a la comunidad.				
<b>12</b>	La dirección ejecutiva orienta al personal en relación a los principios éticos de la institución.				

**Escriba un resumen de la forma en la que institución aborda los 12 criterios anteriores.**

--

**CRITERIOS DE EVALUACIÓN**

<b>NUNCA</b>	Nunca se ha realizado en la institución, o se ha realizado una sola vez en los dos últimos años.
<b>MAS DE UNA VEZ</b>	Se ha realizado más de una vez y generalmente de la misma forma.
<b>SIEMPRE</b>	Se realiza siempre, una vez al año y de la misma forma, es decir, de manera sistemática y con una frecuencia determina.
<b>SE HA EVALUADO</b>	Se ha evaluado la manera en que se realiza para mejorarlo.

**Fuente:** Modelo de Excelencia en la Gestión de la Calidad Malcolm Baldrige 2000 (Adaptado)

### Anexo 3B: Encuesta de planeación estratégica

ESTADO ACTUAL DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD					
2.- PLAN ESTRATÉGICO					
No.	CRITERIOS	NUNCA	MAS DE UNA VEZ	SIEMPRE	SE HA EVALUADO
		1	2	3	4
1	Se planifican las estrategias a seguir por la institución en función del mercado y se definen objetivos y/o metas.				
2	Se analizan las oportunidades del mercado y las capacidades de la institución para planificar.				
3	Se generan planes de acción donde se delimitan responsables, indicadores y plazos de ejecución para lograr los objetivos y/o metas.				
4	Se realiza el análisis de los resultados en función de verificar y evaluar el cumplimiento de los planes estratégicos.				
<b>Escriba un resumen de la forma en la que institución aborda los 4 criterios anteriores.</b>					
CRITERIOS DE EVALUACIÓN					
<b>NUNCA</b>		Nunca se ha realizado en la institución, o se ha realizado una sola vez en los dos últimos años.			
<b>MAS DE UNA VEZ</b>		Se ha realizado más de una vez y generalmente de la misma forma.			
<b>SIEMPRE</b>		Se realiza siempre, una vez al año y de la misma forma, es decir, de manera sistemática y con una frecuencia determina.			
<b>SE HA EVALUADO</b>		Se ha evaluado la manera en que se realiza para mejorarlo.			

**Fuente:** Modelo de Excelencia en la Gestión de la Calidad Malcolm Baldrige 2000 (Adaptado)

### Anexo 3C: Encuesta de orientación hacia los usuarios

ESTADO ACTUAL DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD					
3.- ORIENTACIÓN HACIA LOS USUARIOS					
No.	CRITERIOS	NUNCA	MAS DE UNA VEZ	SIEMPRE	SE HA EVALUADO
		1	2	3	4
1	Se tiene claro, revisa y actualiza la información de los usuarios más importantes de la institución, especialmente la información relacionada con los requerimientos que plantean los mismos.				
2	Se le comunica al personal correspondiente, de manera adecuada y oportuna, las necesidades y/o quejas de los usuarios.				
3	Se aplica alguna herramienta o procedimiento para conocer la opinión de los usuarios.				
4	La información obtenida de los usuarios se utiliza para mejorar la atención y los servicios.				
5	La información obtenida se registra y se analiza la evolución de los resultados en función de la satisfacción de los usuarios.				
6	Se realizan acciones para incrementar la fidelidad de los usuarios.				
7	Se mejoran los procesos, teniendo en cuenta la opinión de los usuarios.				
<b>Escriba un resumen de la forma en la que institución aborda los 7 criterios anteriores.</b>					
CRITERIOS DE EVALUACIÓN					
<b>NUNCA</b>		Nunca se ha realizado en la institución, o se ha realizado una sola vez en los dos últimos años.			
<b>MAS DE UNA VEZ</b>		Se ha realizado más de una vez y generalmente de la misma forma.			
<b>SIEMPRE</b>		Se realiza siempre, una vez al año y de la misma forma, es decir, de manera sistemática y con una frecuencia determina.			
<b>SE HA EVALUADO</b>		Se ha evaluado la manera en que se realiza para mejorarlo.			

**Fuente:** Modelo de Excelencia en la Gestión de la Calidad Malcolm Baldrige 2000 (Adaptado)

### Anexo 3D: Encuesta de gestión del conocimiento y análisis de la información

ESTADO ACTUAL DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD					
4.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO E INFORMACIÓN					
No.	CRITERIOS	NUNCA	MAS DE UNA VEZ	SIEMPRE	SE HA EVALUADO
		1	2	3	4
1	Se manejan los datos de los resultados contables y financieros.				
2	Se manejan los datos de los resultados económicos de la institución.				
3	Se manejan los datos de satisfacción, lealtad, referencias positivas del usuario e insatisfacción de los ex usuarios.				
4	Se realizan reuniones para analizar los datos obtenidos en tales cuestiones de manera que se generen decisiones y compromisos para mejorar los servicios. Se registran estas reuniones mediante actas.				
5	Se comunica al personal la información de los resultados obtenidos por la institución.				
<b>Escriba un resumen de la forma en la que institución aborda los 5 criterios anteriores.</b>					
CRITERIOS DE EVALUACIÓN					
<b>NUNCA</b>	Nunca se ha realizado en la institución, o se ha realizado una sola vez en los dos últimos años.				
<b>MAS DE UNA VEZ</b>	Se ha realizado más de una vez y generalmente de la misma forma.				
<b>SIEMPRE</b>	Se realiza siempre, una vez al año y de la misma forma, es decir, de manera sistemática y con una frecuencia determina.				
<b>SE HA EVALUADO</b>	Se ha evaluado la manera en que se realiza para mejorarlo.				

**Fuente:** Modelo de Excelencia en la Gestión de la Calidad Malcolm Baldrige 2000 (Adaptado)

### Anexo 3E: Encuesta de gestión del personal y colaboradores

ESTADO ACTUAL DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD					
5.- GESTIÓN DE PERSONAS Y COLABORADORES					
No .	CRITERIOS	NUNCA	MAS DE UNA VEZ	SIEMPRE	SE HA EVALUADO
		1	2	3	4
1	Se definen y comunican las funciones y responsabilidades de todo el personal.				
2	Se asignan metas al personal relacionadas directamente con los objetivos fundamentales de la institución.				
3	Se evalúa el desempeño del personal de manera objetiva.				
4	Están definidas las competencias y habilidades requeridas del personal para cada puesto de trabajo.				
5	Se ejecuta un plan anual de capacitación del personal, en correspondencia con los procesos de evaluación.				
6	Se aplican herramientas o procedimientos para determinar la satisfacción del personal.				
7	Se motiva al personal y a las organizaciones que lo integran para que se involucren en la presentación de sugerencias que influyan en el mejoramiento de la institución.				
8	Los directivos o personal con subordinados, motivan a las personas que tienen a cargo a la participación en la empresa.				
9	Se aplican los procedimientos correspondientes para la prevención de riesgos de accidentes o enfermedades laborales, como se estipula en las normas legales.				
<b>Escriba un resumen de la forma en la que institución aborda los 9 criterios anteriores.</b>					

<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>	
<b>NUNCA</b>	Nunca se ha realizado en la institución, o se ha realizado una sola vez en los dos últimos años.
<b>MAS DE UNA VEZ</b>	Se ha realizado más de una vez y generalmente de la misma forma.
<b>SIEMPRE</b>	Se realiza siempre, una vez al año y de la misma forma, es decir, de manera sistemática y con una frecuencia determina.
<b>SE HA EVALUADO</b>	Se ha evaluado la manera en que se realiza para mejorarlo.

**Fuente:** Modelo de Excelencia en la Gestión de la Calidad Malcolm Baldrige 2000 (Adaptado)

### Anexo 3F: Encuesta de gestión de procesos

ESTADO ACTUAL DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD					
6.- GESTIÓN POR PROCESOS					
No.	CRITERIOS	NUNCA	MAS DE UNA VEZ	SIEMPRE	SE HA EVALUADO
		1	2	3	4
1	Se realizan los servicios de atención al cliente acorde con los procedimientos estándares legislativos o documentados.				
2	Se vigila el funcionamiento diario de los procesos de atención al cliente, para identificar y resolver dificultades o problemas presentados.				
3	Se vigila el funcionamiento de los procesos de apoyo, que soportan los servicios como son: manejo de la información, finanzas, contabilidad, personal, investigación, administración, promoción y logística, para resolver problemas en los mismos.				
4	Se tienen en cuenta los datos generados en cada proceso y se analizan para mejorarlos.				
5	Se aplican procedimientos documentados para diseñar nuevos productos o servicios.				
6	Se utilizan criterios definidos para la selección y evaluación de los proveedores.				
7	Se les informa a los proveedores los resultados de su evaluación.				
<b>Escriba un resumen de la forma en la que institución aborda los 7 criterios anteriores.</b>					
CRITERIOS DE EVALUACIÓN					
<b>NUNCA</b>	Nunca se ha realizado en la institución, o se ha realizado una sola vez en los dos últimos años.				
<b>MAS DE UNA VEZ</b>	Se ha realizado más de una vez y generalmente de la misma forma.				
<b>SIEMPRE</b>	Se realiza siempre, una vez al año y de la misma forma, es decir, de manera sistemática y con una frecuencia determina.				
<b>SE HA EVALUADO</b>	Se ha evaluado la manera en que se realiza para mejorarlo.				

**Fuente:** Modelo de Excelencia en la Gestión de la Calidad Malcolm Baldrige 2000 (Adaptado)

### Anexo 3G: Encuesta de gestión de resultados

ESTADO ACTUAL DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD					
7.- GESTIÓN DE LOS RESULTADOS					
No.	CRITERIOS	NUNCA	MAS DE UNA VEZ	SIEMPRE	SE HA EVALUADO
		1	2	3	4
1	La institución tiene resultados de satisfacción y lealtad por parte de los usuarios.				
2	La institución presenta resultados globales, ya sean financieros, contables, de productividad, etc.				
3	La institución tiene resultados sociales y/o de responsabilidad social.				
4	La institución tiene resultados de efectividad organizacional.				
5	La institución tiene resultados de la satisfacción del personal.				
6	La institución tiene resultados con respecto a la calidad de los proveedores.				
<b>Escriba un resumen de la forma en la que institución aborda los 6 criterios anteriores.</b>					
CRITERIOS DE EVALUACIÓN					
<b>NUNCA</b>	Nunca se ha realizado en la institución, o se ha realizado una sola vez en los dos últimos años.				
<b>MAS DE UNA VEZ</b>	Se ha realizado más de una vez y generalmente de la misma forma.				
<b>SIEMPRE</b>	Se realiza siempre, una vez al año y de la misma forma, es decir, de manera sistemática y con una frecuencia determina.				
<b>SE HA EVALUADO</b>	Se ha evaluado la manera en que se realiza para mejorarlo.				

**Fuente:** Modelo de Excelencia en la Gestión de la Calidad Malcolm Baldrige 2000 (Adaptado)