



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
CARRERA: GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

TÍTULO:

**Plan de Negocios para la implementación de una empresa de
consultoría y servicios profesionales para las PYMES
exportadoras en la ciudad de Guayaquil**

AUTOR:

Pisco Espinoza, Ronald Enrique

**Trabajo de titulación previo a la Obtención del Título de:
INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

TUTOR:

Ing. Armijos Tandazo, Vicente Paul

**Guayaquil, Ecuador
2014**

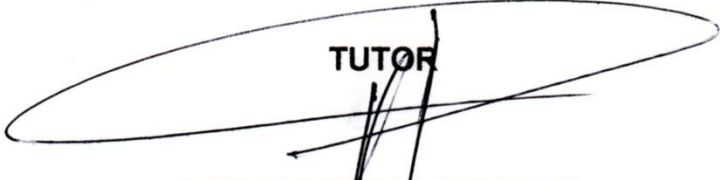


**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA: GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

CERTIFICACIÓN


Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Ronald Enrique, Pisco Espinoza**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional**.

TUTOR




Ing. Vicente Paul, Armijos Tandazo

REVISORES



Econ. Juan Miguel, Esteves Palma



Econ. Cesar Daniel, Gutiérrez Alarcón

DIRECTOR DE LA CARRERA



Ing. Alfredo Ramón, Govea Maridueña

Guayaquil, a los 26 días del mes de Mayo del año 2014



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA: GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Ronald Enrique Pisco Espinoza

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación **Plan de Negocios para la implementación de una empresa de consultoría y servicios profesionales para las PYMES exportadoras en la ciudad de Guayaquil** previo a la obtención del Título de **Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 26 días del mes de Mayo del año 2014

EL AUTOR

Ronald Enrique Pisco Espinoza



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA: GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **Ronald Enrique Pisco Espinoza**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Plan de Negocios para la implementación de una empresa de consultoría y servicios profesionales para las PYMES exportadoras en la ciudad de Guayaquil**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 26 días del mes de Mayo del año 2014

EL AUTOR:

Ronald Pisco

Ronald Enrique Pisco Espinoza

AGRADECIMIENTO

“Con un poder especial” como no agradecer a mis padres por haberme puesto aquel nombre con un gran significado, pero más aun como no agradecerle a Dios a diario por haber permitido que ese significado no tan solo quede en palabras sino que pase a formar parte de mi ser. Como no agradecerle a la familia y a la sociedad que son quienes nos forjan con el pasar de los años, como no agradecer a los buenos y malos momentos pues son los que nos hacen fuertes, los que nos enseñan lo que es la vida; como no agradecer a las personas que nos acompañaran de por vida en nuestros corazones aunque presentes ya no estén hoy.

Para muchos es el final de una época, para mi es el comienzo de una nueva. Pero llena de compromisos con Dios, con la sociedad y con la familia, el compromiso de seguir creciendo y seguir aportando de una manera activa para que este sea un mejor mundo, un mundo justo y equitativo en oportunidades de crecimiento para todos, en armonía con Dios y la naturaleza, sin olvidar quienes en verdad somos y mas que nada, de donde venimos.

Y, es que queda tanto por conocer y aprender que una vida me parece poco, continuamos...

Ronald Pisco Espinoza

DEDICATORIA

Dios, Familia y Amigos.

Ronald Pisco Espinoza

ÍNDICE GENERAL

PORTADA	i
CERTIFICACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD	iii
AUTORIZACIÓN	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
ÍNDICE GENERAL	vii
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiii
RESUMEN	xv
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. TEMA	1
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	1
1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.5. OBJETIVOS	5
1.5.1. OBJETIVO GENERAL	5
1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
1.6. HIPÓTESIS	5
2. MARCO TEÓRICO	6
2.1. MARCO REFERENCIAL	6
2.1.1. ANÁLISIS DE MERCADO	7
2.1.2. ESTUDIO TÉCNICO	8
2.1.3. ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO	9
2.2. MARCO TEÓRICO	10
2.2.1. LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.....	10
2.2.2. IMPORTANCIA DE LAS PYMES	12
2.2.3. CLASIFICACIÓN.....	16
2.2.4. VENTAJAS DE LAS PYMES.....	17
2.2.5. PROBLEMAS DE LAS PYMES	19
2.2.6. PYMES EN MERCADOS INTERNACIONALES	20
2.2.7. PROBLEMAS DE LAS PYMES EXPORTADORAS.....	21

2.3.	MARCO CONCEPTUAL	22
2.3.1.	PYME	22
2.3.2.	EXPORTACIÓN	23
2.3.3.	CAPACIDAD EXPORTADORA	23
2.3.4.	DESEMPEÑO EXPORTADOR.....	24
2.3.5.	PLAN DE EXPORTACIÓN	24
2.3.6.	CONSULTORÍA	24
2.4.	MARCO LEGAL.....	24
3.	METODOLOGÍA	29
3.1.	ENFOQUE METODOLÓGICO.....	29
3.2.	TIPO DE INVESTIGACIÓN	29
3.3.	FUENTES DE INFORMACIÓN	30
3.4.	UNIDADES DE ESTUDIO	30
3.4.1.	TIPO DE MUESTREO.....	31
3.4.2.	TAMAÑO DE LA MUESTRA	32
3.5.	INSTRUMENTO DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN	34
3.6.	ANÁLISIS DE DATOS	34
3.6.1.	HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN	34
3.6.2.	ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	34

CAPÍTULO I

1.	ANÁLISIS DE MERCADO	44
1.1.	ANÁLISIS DE ENTORNO.....	44
1.1.1.	MACROENTORNO	44
1.1.2.	MICROENTORNO	52
1.1.3.	MATRÍZ FODA.....	55
1.2.	INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	55
1.2.1.	MERCADO DE OFERTA.....	56
1.2.2.	MERCADO DE DEMANDA	59
1.3.	MARKETING MIX.....	62
1.3.1.	SERVICIO.....	62
1.3.2.	PRECIO	78
1.3.3.	PLAZA.....	80
1.3.4.	PROMOCIÓN.....	80

CAPÍTULO II

2. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.....	82
2.1. ESTRUCTURA	82
2.1.1. ESTRUCTURA LEGAL	82
2.1.2. SOCIOS	83
2.2. LA ADMINISTRACIÓN	83
2.2.1. ORGANIGRAMA	83
2.2.2. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES.....	84
2.3. PLAN ESTRATÉGICOS	86
2.3.1. MISIÓN	86
2.3.2. VISIÓN.....	86
2.3.3. VALORES	87

CAPÍTULO III

3. ANÁLISIS TECNOLÓGICO	88
3.1. UBICACIÓN DEL NEGOCIO	88
3.2. DETERMINACIÓN DE LA CAPACIDAD INSTALADA	89
3.3. VIDA UTIL DEL NEGOCIO	89
3.4. INSUMOS SERVICIOS Y GASTOS.....	90
3.4.1. INSUMOS Y SERVICIOS.....	90
3.4.2. MANO DE OBRA DIRECTA E INDIRECTA.....	91
3.4.3. PROYECCIÓN DE COSTOS Y GASTOS	92

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS FINANCIERO	94
4.1. ESTRUCTURACIÓN FINANCIERA	94
4.1.1. PLAN DE INVERSIONES.....	94
4.1.2. CLASIFICACIÓN Y FUENTES DE FINANCIAMIENTO	98
4.1.3. FLUJO DE CAJA.....	100
4.1.4. PROYECCION DE INGRESOS.....	102
4.1.5. ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS	103
4.1.6. BALANCE GENERAL PROYECTADO.....	104
4.2. EVALUACIÓN	105
4.2.1. PUNTO DE EQUILIBRIO	105
4.2.2. INDICES FINANCIEROS	107
4.2.3. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	109

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	110
5.1. CONCLUSIONES.....	110
5.2. RECOMENDACIONES.....	111
6. BIBLIOGRAFÍA	113
GLOSARIO	116
ANEXOS	118

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Principales problemas que enfrentan las PYMES	20
Tabla 2. Principales problemas PYMES exportadoras	22
Tabla 3. Característica PYMES	23
Tabla 4. Personas a entrevistar	31
Tabla 5. PYMES Guayaquil	32
Tabla 6. Variables para el cálculo de la muestra.....	33
Tabla 7. Muestras por estrato	33
Tabla 8. Resultados pregunta 1	35
Tabla 9. Resultados pregunta 2	36
Tabla 10. Resultados pregunta 3	37
Tabla 11. Resultados pregunta 4	38
Tabla 12. Resultados pregunta 5	39
Tabla 13. Resultados pregunta 6	40
Tabla 14. Resultados pregunta 7	41
Tabla 15. Resultados pregunta 8	42
Tabla 16. Resultados pregunta 9	43
Tabla 17. Matriz FODA	55
Tabla 18. Principales instituciones de servicios de asesoría.....	56
Tabla 19. Principales programas ofrecidos	57
Tabla 20. Principales servicios ofrecidos	58
Tabla 21. Precios de Mercado	79
Tabla 22. Precios de Servicios.....	79
Tabla 23. Distribución de accionistas de la empresa	83
Tabla 24. Distribución de funciones y responsabilidades.....	85
Tabla 25. Capacidad Instalada	89
Tabla 26. Suministros y Servicios	90
Tabla 27. Gastos de administración y ventas.....	91
Tabla 28. Alquiler sala capacitaciones.....	91
Tabla 29. Mano de Obra Directa.....	92
Tabla 30. Mano de Obra Administrativa.....	92
Tabla 31. Proyección costos y gastos.....	93
Tabla 32. Detalle Activos Fijos.....	95
Tabla 33. Detalle Capital de Trabajo.....	95
Tabla 34. Detalle Gastos Preoperativos.....	96

Tabla 35. Detalle Depreciaciones	96
Tabla 36. Detalle Amortizaciones	96
Tabla 37. Detalle Plan de Inversiones.....	97
Tabla 38. Total Inversiones.....	98
Tabla 39. Fuentes de Financiamiento	99
Tabla 40. Condiciones del Crédito	99
Tabla 41. Pagos Anuales Crédito	100
Tabla 42. Flujo de Caja Proyectado	101
Tabla 43. Proyección de Ventas	102
Tabla 44. Estado Pérdidas y Ganancias Proyectado	103
Tabla 45. Balance General Proyectado	104
Tabla 46. Punto de Equilibrio.....	105
Tabla 47. Punto de Equilibrio año 1	106
Tabla 48. Índices Financieros Promedio	107
Tabla 49. Índices Financieros	108
Tabla 50. Análisis de sensibilidad	109

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Empleo generado en América Latina.....	13
Gráfico 2. Empleo generado en Ecuador	14
Gráfico 3. Empleo generado Superintendencia de Compañías.....	15
Gráfico 4. Empleo generado Guayaquil Superintendencia de Compañías ...	15
Gráfico 5. Clasificación de las PYMES	16
Gráfico 6. Clasificación por Actividades	18
Gráfico 7. Principales ventajas de las PYMES.....	18
Gráfico 8. Resultados pregunta 1	35
Gráfico 9. Resultados pregunta 2	36
Gráfico 10. Resultados pregunta 3	37
Gráfico 11. Resultados pregunta 4	38
Gráfico 12. Resultados pregunta 5	39
Gráfico 13. Resultados pregunta 6	40
Gráfico 14. Resultados pregunta 7	41
Gráfico 15. Resultados pregunta 8	42
Gráfico 16. Resultados pregunta 9	43
Gráfico 17. Producto Interno Bruto y tasa de crecimiento 2005-2012	46
Gráfico 18. Crecimiento del PIB países de América del Sur 2012.....	47
Gráfico 19. Inflación anual 2006-2012	47
Gráfico 10. Niveles de desempleo urbano 2007-2013	48
Gráfico 21. Balanza Comercial 2009-2012	49
Gráfico 22. Exportaciones 2009-2012.....	49
Gráfico 23. Niveles de pobreza 2007-2013.....	50
Gráfico 24. Coeficiente de Gini 2007-2013	51
Gráfico 25. Compañías por tamaño	60
Gráfico 26. PYMES por Ciudades.....	60
Gráfico 27. Compañías por tamaño Guayaquil	61
Gráfico 28. PYMES exportadoras Guayaquil	61
Gráfico 29. Servicios de Asesoría.....	62
Gráfico 30. Portafolio de Servicios	63
Gráfico 31. Procesos de la empresa.....	65
Gráfico 32. Documentación y negociación	66
Gráfico 33. Procesos asesoría documentación.....	66
Gráfico 34. Marketing Internacional	67

Gráfico 35. Procesos marketing internacional	68
Gráfico 36. Potencial exportador.....	68
Gráfico 37. Procesos evaluación capacidad exportadora	69
Gráfico 38. Desempeño exportador	70
Gráfico 39. Procesos evaluación desempeño exportador	71
Gráfico 40. Selección de mercados	71
Gráfico 41. Procesos selección de mercados	72
Gráfico 42. Plan de exportación.....	73
Gráfico 43. Procesos Plan de Exportaciones	74
Gráfico 44. Capacitaciones	75
Gráfico 45. Procesos capacitaciones	76
Gráfico 46. Área geográfica	80
Gráfico 47. Organigrama de la empresa	84
Gráfico 48. Planificación estratégica.....	86
Gráfico 49. World Trade Center	98
Gráfico 50. Punto de equilibrio.....	106

RESUMEN

Las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) son actores importantes tanto en el ámbito social como económico de un país, la cantidad de empleo que generan, la adaptabilidad a los cambios son algunas de sus características. Esto ha generado el interés de distintos sectores como el público que se encamina a fortalecer dicho sector mediante la oferta de distintos programas. Sin embargo muchas de estas empresas no pueden acceder a estos programas debido a diferentes motivos, quedando varias necesidades de este sector por ser atendidas.

El proyecto que se presenta a continuación se enmarca en la oferta de servicios y asesorías a las Pequeñas y Medianas empresas Exportadoras, atendiendo sus principales requerimientos y problemas, para ofrecerles soluciones profesionales que les permita desenvolverse de una mejor manera en los mercados internacionales.

La investigación ofrece en sus primeros capítulos el desarrollo de la problemática en la cual se encuentra el porque se ha propuesto el proyecto, así como sus objetivos y el planteamiento de la hipótesis, para seguir con el desarrollo del marco teórico en el cual se muestran las distintas teorías y definiciones de PYMES, su importancia y problemas, así como el marco legal, para luego pasar a describir la metodología con la cual se realizó la investigación.

Los siguientes capítulos muestran los detalles del negocio, así como el análisis de la factibilidad de mercado, del aspecto tecnológico del proyecto y financiero del mismo. Finalmente se ofrecen las conclusiones a las que se ha llegado a partir del estudio y las recomendaciones del caso.

Palabras Claves: Plan de Negocios, Plan de Exportaciones, PYMES, PYMES Exportadoras, Servicios, Consultoría.

ABSTRACT

Small and Medium Enterprises (SMEs) are important characters both in the economic and the social field of a country, the amount of employment generated and its adaptability to changes are just some of its characteristics. This has called the attention of different sectors such as the public sector that has made the effort to strengthen SMEs by offering different programs. However some of those enterprises cannot access these programs due to different reasons, this is why there are still some requirements of this sector to be covered.

The study presented below is about the offer of services and consulting to Exporting Small and Medium Enterprises, trying to meet its main requirements and problems, offering them professional solutions which will help them to perform in a better way in international markets.

The study shows in its first chapters the development of the research's problem with the detail of the reasons for making the project, as well as its objectives and the hypothesis. Next it shows the theoretical framework in which some of the theories about SMEs, its importance and problems, as well as the legal framework are described, and then the methodology by which the research was conducted is shown.

The following chapters show the details about the business, as well as the market feasibility, the technical aspect of the project and the financial feasibility of it. Finally, conclusions and recommendations are given based on the study findings.

Key Words: Business Plan, Exporting Plan, SMEs, Exporting SMEs, Services, Consulting.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. TEMA

Plan de negocios para la implementación de una empresa de consultoría y servicios profesionales para las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) exportadoras en la ciudad de Guayaquil.

1.2. JUSTIFICACIÓN

Con el paso de los años tanto a nivel científico como social cada vez es mayor la importancia que toma el estudio de un fenómeno que ha venido tomando fuerza en las ultimas décadas, y es que hoy en día no se duda de la importancia de las pequeñas y medianas empresas en la economía de un país ya que son de vital importancia para el desarrollo económico y social del mismo (Chaves & Segura, 2010). Esta es la razón por la cual los distintos gobiernos tanto de los países en desarrollo como los desarrollados orientan sus políticas hacia el desarrollo del sector de las PYMES.

La realización de este estudio es importante ya que el mismo pretende analizar e identificar las principales teorías y problemas que atraviesan las PYMES con el fin de proponer posibles soluciones. Desde el punto de vista científico se pretenden poner en prueba distintas teorías mediante la recopilación de datos empíricos que genere respuestas mucho mas apegadas a la realidad y que pueda servir de sustento a futuras investigaciones, así como a proyectos de negocios y a la implementación de políticas publicas.

Conociendo que las PYMES aportan con un 99% del total de las empresas en países de Latinoamérica y emplean al 67% de trabajadores

(Bianco, Noviembre 12, 2013), es relevante la realización de un proyecto como este debido a que estará orientado a complementar dicho sector tan importe. Tomando en cuenta que específicamente atenderá el sector exportador PYME, la influencia positiva dentro de este campo puede ser muy útiles, el mismo que va alineado con los planes gubernamentales en el impulso de la sustitución de importaciones y cambio de la matriz productiva nacional. Desde el punto de vista económico se pretende lograr un cambio positivo en el impulso de las exportaciones, y lograr influenciar en la disminución del déficit de la balanza comercial.

En tanto que en el ámbito social con la realización de este proyecto no solo se pretenden generar plazas de trabajo directas sino contribuir al crecimiento y mejora de terceras empresas que se traduciría en la generación de más puestos de trabajo, así como en el mejoramiento de la calidad de los puestos.

Finalmente desde el punto de vista netamente personal, el llevar a cabo un estudio como este es de gran importancia al poner en practica un amplio espectro de conocimientos adquiridos, para de alguna manera formular una propuesta que se pueda llevar a cabo en el campo profesional, teniendo como principios básicos el buen comportamiento social, y orientada a la articulación de la empresa privada con las colectividades para la generación y utilización de nuevos conocimientos, practicas y servicios de calidad al alcance de todos.

1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Según Aroque (2012: 1) *“Las micro, pequeñas y medianas empresas –MIPyME-dentro del tejido empresarial ecuatoriano tienen un aporte significativo”* esto debido a que según cifras del Censo Nacional Económico del año 2010 refleja que alrededor del 99% del total de establecimientos se

encuentran dentro de dicha categoría, teniendo la misma concordancia con cifras similares en la región.

No se puede dudar de la importancia de las PYMES en la economía del país, sin embargo dadas las condiciones de estas empresas debido a su tamaño, antigüedad en el mercado u otros factores hace que no estén exentas de muchas dificultades para su crecimiento, desempeño o normal funcionamiento. Razón por la cual, y dado el rol generador de empleo que poseen, han logrado llamar la atención de distintos actores tanto del sector público como privado, que han emprendido acciones encaminadas a acompañar el desarrollo del sector.

Uno de los principales sectores dentro de las PYMES que se ha apoyado es el apoyo a las exportaciones, con programas como “Exporta País” emprendido por la agencia de promoción de exportaciones Pro Ecuador, encaminada a la mejora o encaminamiento de empresas que ya se encuentran exportando o que desean hacerlo. Sin embargo existen aun muchas limitaciones desde el sector público, entre esas podemos nombrar que los cupos ofrecidos en este programa son muy limitados en relación a la cantidad de PYMES existentes en el país.

Pero la razón por la cual es importante el apoyo en el sector exportador PYMES es que tan solo una mínima parte de ellas se han encaminado en la búsqueda de mercados extranjeros; Cobos en una publicación de diario Hoy (Septiembre 2, 2013), indica que entre enero y abril del presente año, con relación a las PYMES *“...el 8% está en el mercado internacional. Aquí se registra un incremento de 4,84 puntos, frente al 3,8% que exportaba hasta diciembre de 2012.”* Esto denota principalmente dos cosas, primero que efectivamente el número de empresas de este tamaño que se dedican a actividades de exportación es mínimo por lo cual se debería encaminar a aumentar sustancialmente el porcentaje de exportadoras para poder aprovechar de una mejor manera las ventajas que este tipo de empresas generan. Segundo podemos observar que la cantidad

de exportadoras casi se duplico de un año para el otro, lo que podría constituirse en una tendencia creciente en los próximos años, teniendo un gran número de PYMES exportadoras que podrían requerir de ciertos servicios orientados a las exportaciones.

Teniendo un posible mercado ideal para los proveedores de servicios complementarios para la exportación, es necesario mencionar que ya existen empresas ofertando este servicio, sin embargo muchas de ellas están orientadas a cubrir requerimientos de grandes empresas, siendo las PYMES un mercado completamente diferente, marcado por el diferente tipo de estructura administrativa y financiera.

La implementación de una consultora especializada en PYMES exportadoras requiere de un estudio previo, tanto teórico como empírico que permita determinar si es factible su realización, así como determinar el modelo de negocio idóneo para satisfacer las necesidades de las PYMES, haciendo accesible sus servicios tomando en cuenta las limitaciones de este sector.

1.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Es factible la implementación de una empresa de consultoría y servicios profesionales para las PYMES exportadoras en la ciudad de Guayaquil?

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. OBJETIVO GENERAL

Estudiar la factibilidad de implementar una empresa de consultoría y servicios profesionales para Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) exportadoras en la ciudad de Guayaquil.

1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- A. Realizar un análisis del mercado local para constatar la factibilidad de la implementación de la empresa consultora.
- B. Elaborar la estructuración y la planificación estratégica de la empresa consultora a implementar.
- C. Estructurar técnicamente el proyecto de manera que permita aplicar su materialización en el campo empresarial.
- D. Evaluar a través del análisis económico y financiero la factibilidad de emprender este proyecto logrando beneficios económicos para los stakeholders.

1.6. HIPOTESIS

La factibilidad de implementar una empresa de consultoría y servicios profesionales para las PYMES exportadoras en Guayaquil depende de los resultados del estudio de mercado, de la planificación estratégica de la empresa, del estudio técnico y financiero del proyecto.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. MARCO REFERENCIAL

Se realizó la búsqueda de estudios similares elaborados sobre el tema, sin embargo no se encontró estudios específicos que demuestren que la viabilidad de la implementación de proyectos de este tipo dependa básicamente del estudio de mercado, de la estructura de la organización, del estudio técnico y financiero. En este mismo sentido Santos Martínez, A. F. & Tarazona Bermúdez, J. D. (2008) en su trabajo “Estudio de factibilidad para la implementación de una empresa de consultoría para organizaciones PYMES en la ciudad de Bucaramanga”, determinan los ejes que se deben seguir para demostrar la factibilidad de dicho proyecto, entre los cuales analizan la idea del negocio, desde su concepción hasta los distintos aspectos a tomar en cuenta como el análisis de mercado, análisis técnico y financiero.

Por otro lado Zamora Rivera, A. A. (2012). En su trabajo “*Propuesta para la creación de una consultoría web para las PYMES en la ciudad de Guayaquil*” realiza el análisis de factibilidad tomando en cuenta muchas más variables y de una forma más extensa que la anteriormente mencionada, donde además de los ya notados, adjunta una descripción más detallada y por separado de la empresa, una estrategia de marketing y un plan de contingencia del proyecto.

Y es que la evaluación de estos proyectos puede realizarse de distintas maneras, tomando en cuenta diferentes variables, y su complejidad dependerá tanto de las necesidades de quien realiza el estudio así como de la disponibilidad de recursos. Es importante destacar la importancia de la realización de un estudio adecuado pues se estima que solo un quinto de las ideas de negocio son al final comercialmente viables, razón por la cual el

estudio de factibilidad de un negocio es una manera efectiva de salvaguardar la pérdida de inversión o recursos innecesaria. (Thompson, 2005: 185)

Para Baca Urbina, *“Los objetivos del estudio deben ser básicamente tres: verificar la existencia de un mercado potencial insatisfecho y la viabilidad de la introducción del producto/servicio en dicho mercado; demostrar que tecnológicamente es viable proporcionar dicho producto/servicio; y finalmente demostrar que es económicamente rentable su realización.”* (Baca Urbina, 2005: 7). Mientras que para Vivallo (s.f.: 21) existen otros elementos que deben ser incorporados para el estudio de un proyecto entre los cuales además de los ya mencionados se encuentran los antecedentes generales del bien, y finalmente un plan de acción y cronograma de ejecución.

Por otro lado Thompson (2005: 186) menciona que las dimensiones de la viabilidad de un negocio pasan por las viabilidades de: mercado, modelo de negocio, modelo de gestión, modelo económico y financiero, y finalmente la viabilidad de la estrategia de salida. Mientras que para García Santillán, Herrera Santiago, & Vásquez Cotera, un proyecto de inversión consta de tres fases: estudio de mercado, estudio técnico y estudio financiero (2006: 17)

Si bien muchos de estos autores difieren en ciertos puntos y unos agregan ciertos aspectos que otros no toman en cuenta, los aspectos que no pueden faltar para demostrar la viabilidad d un proyecto son el estudio de mercado, el estudio técnico, en el cual muchas veces se incluye la estructuración de la empresa pero en otros casos esta se muestra en un capitulo aparte, y el estudio financiero.

2.1.1. ANÁLISIS DE MERCADO

Según varios autores el análisis de mercado es una de las partes fundamentales de un proyecto pues de este depende la ejecución de los

demás pasos, es uno de los primeros pasos que debe darse pues en el se estudia la demanda que es la que condiciona el bien o servicio que debe generarse para satisfacer un mercado (Vivallo, s.f.: 20).

En el mismo sentido “*Estudio de mercado tiene por objeto ratificar la existencia de una necesidad insatisfecha y verificar la posibilidad de penetración del bien o servicio para cubrir el requerimiento dentro de un mercado específico...*” (García Santillán, Herrera Santiago, & Vásquez Coterá, 2006: 17). Es así que Vivallo dice que el estudio de mercado define la factibilidad global del proyecto.

En este paso se recoge analiza y discute e interpreta la información de la oferta y demanda de un determinado bien, es un proceso que nos permite determinar la factibilidad de que dicho bien va a tener acogida en un determinado mercado.

Una vez más se debe indicar que la profundidad de dicho estudio dependerá de los requerimientos de quien realiza el estudio y fundamentalmente de la disponibilidad de tiempo y recursos de diverso tipo. Debiéndose tomar en consideración esto al momento de efectuar un análisis de mercado.

2.1.2. ESTUDIO TÉCNICO

El segundo aspecto que define la viabilidad es el estudio técnico abarca la propuesta de desarrollo de tecnologías y procesos de producción, de organización y localización del proyecto, además, determina lo que será la inversión, los costos, los ingresos, los egresos que sustentan la rentabilidad, en el caso de Vivallo, este incluye también dentro del aspecto técnico el diseño de la organización, estructura administrativa gerencial y contable (Vivallo, s.f.: 22)

Un estudio técnico tiene por objeto delimitar las condiciones operativas para la fabricación del producto y/o prestación del servicio,

especificando las materias primas y la maquinaria a emplearse (tecnología disponible), el tamaño del proyecto, la localización de la planta, la estructura de la organización, así como la cuantificación de la inversión y de los costos asociados a ella. (García Santillán, Herrera Santiago, & Vásquez Cotera, 2006: 22)

En el estudio técnico se especifica todo lo relacionado al ámbito operativo del negocio. Por otro lado como ya se ha mencionado previamente algunos autores incluyen dentro del estudio técnico la estructuración y organización de la empresa, sin embargo otros toman un capítulo aparte.

2.1.3. ESTUDIO ECONOMICO Y FINANCIERO

El punto final que se toma en consideración para demostrar la factibilidad de un proyecto es la evaluación económica y financiera del mismo, puesto que esto permite determinar si es económicamente rentable la puesta en marcha del negocio. Para Vivallo (s.f.: 23) la evaluación financiera *“Es el estudio que determina si la propuesta de inversión es aceptable o tiene méritos suficientes de acuerdo a parámetros establecidos que justifiquen una decisión. Comprende la evaluación financiera o privada y social o económica si se solicita.”*

Mientras que para García Santillán, Herrera Santiago, & Vásquez Cotera (2006: 23) *“El estudio financiero permite establecer las premisas del modelo financiero, los presupuestos auxiliares, los estados Proforma, el costo de capital de las fuentes de fondeo y la valuación financiera del proyecto de inversión.”*

2.2. MARCO TEÓRICO

2.2.1. LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Dentro de la revisión bibliográfica realizada para la elaboración de este estudio podemos encontrar las distintas teorías concernientes a las PYMES, las cuales se centran en primer lugar en ofrecer una explicación de las distintas maneras en que se suelen definir. Así tenemos que Álvarez y Duran (2009), en su trabajo denominado Manual de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa abordan el tema de la gran variedad de problemas que podrían resultar al hacer una definición errónea, indicando que *“Es de suma importancia no tomar la definición del sector de forma ligera, ya que existen serios limitantes y problemas que se pueden derivar de ella”* (Álvarez et al, 2009: 19), entre los principales problemas referente a su definición mencionan las estadísticas, las incoherencias internas de la definición y el abuso de la categoría.

Es así que para Ferraro, (2011) en su trabajo Apoyando a las PYMES: Políticas de fomento en América Latina y el Caribe, menciona que las definiciones de las PYMES se dan por el tamaño de la empresa ya sea cantidad de trabajadores, facturación o la combinación ambas, mientras que por otro lado existen también definiciones en la que se considera la pertenencia sectorial de cada empresa. Razón por la cual menciona que *“En la región no se cuenta con un criterio uniforme para la definición de las pymes”*. (Ferraro, 2011: 435). Teniendo cada país distintas formas de definirla, incluso habiendo países como El Salvador o Ecuador donde no existe una norma legal que defina y rija al sector. Del mismo modo Álvarez & Duran, (2009) mencionan que:

Las definiciones de MIPYMES utilizadas por los distintos países suelen cruzar tres dimensiones: el personal empleado, los activos de la firma y las ventas brutas anuales. Exigiéndose que la empresa postulante a la categoría cuente con una cantidad de empleados

comprendida entre dos umbrales –uno de mínima y uno de máxima–, y lo mismo para el caso de sus activos y ventas brutas. (Álvarez & Duran, 2009: 20)

Teniendo en cuenta que existen diversas definiciones, así como limitantes al momento de realizarlas, se puede analizar lo que otros autores mencionan acerca de las PYMES, por su lado Salloum y Vigier en su trabajo mencionan que:

Las PyMEs son formas específicas de organización económica en actividades industriales y de servicios que combinan capital, trabajo y medios productivos para obtener un bien o servicio que se destina a satisfacer diversas necesidades para un sector y un mercado determinado. Una clasificación cualitativa define a las PyMEs como organizaciones en las cuáles la producción y el control están en manos de una persona o un grupo de socios que influyen decisivamente en el estilo de gestión, conducción o manejo. (Salloum et al, 2008: 2)

Finalmente para García (2012), en el trabajo Caracterización y situación actual de PYMES exportadoras ecuatorianas en los mercados de ALADI menciona que:

La Superintendencia de Compañías utiliza la clasificación de PYME fundamentada en la normativa comunitaria de la Comunidad Andina – CAN-, la cual estableció los parámetros estadísticos armonizados a través de la Decisión 702, correspondiente al Sistema Andino de Estadística de la PYME. Consecuentemente, las PYMEs vienen a ser unidades empresariales formales en lo legal y con niveles de empleo entre 10 a 199 empleados, con ventas en el rango de 100 mil dólares a menos de 5 millones de dólares, y activos en el rango de 100 mil dólares a menos de 4 millones de dólares, según el detalle del siguiente cuadro. (García, 2012: 6)

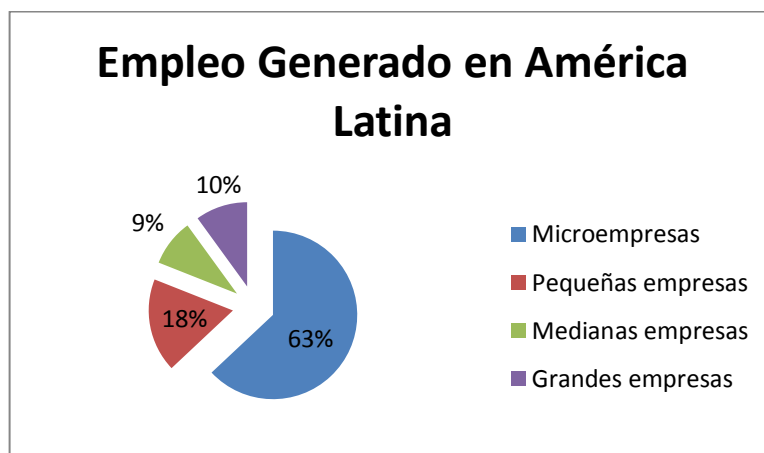
De esta forma se puede conocer que como ya se menciona no existe una definición general para el sector PYME en la región, depende de cada país las normativas que la rigen por lo cual es necesario tener esto en cuenta al momento de realizar estudios comparativos entres países, por otro lado se muestran también los principales parámetros por los cuales se pueden definir las PYMES, teniendo que en nuestro país a pesar de no existir una normativa legal especifica para el sector se utiliza una normativa comunitaria en la cual se toma en cuenta el tamaño de la empresa ya sea por sus empleados, ventas y activos.

2.2.2. IMPORTANCIA DE LAS PYMES

Mientras que durante varias décadas las PYMES fueron consideradas símbolos del subdesarrollo, opacadas por las ventajas de las grandes empresas en épocas en la que la producción en serie y de grandes cantidades parecía ser la manera más eficiente de producción, es en los últimos años que la verdadera importancia de las PYMES ha surgido, impulsada por una creciente cantidad de estudios académicos, así como políticas de estado orientadas a impulsar tan importante sector.

Varios autores coinciden en la importancia de las PYMES tanto en el ámbito social como económico ya que son actores fundamentales en la generación de empleo, de ingresos, disminución de la pobreza y la reactivación de la actividad productiva (Álvarez & Duran, 2009: 5).

Gráfico 1. Empleo generado en América Latina.



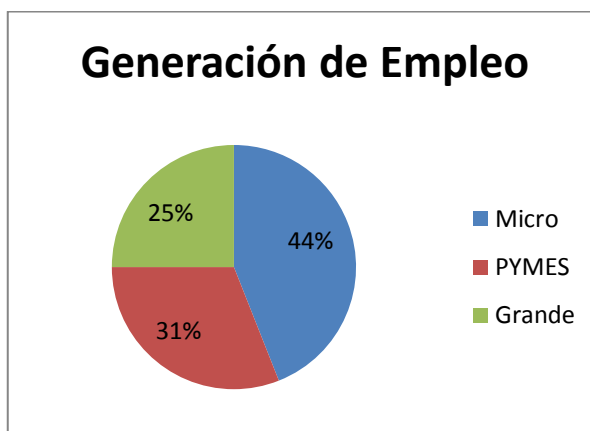
Fuente: Diario Hoy

Elaboración: Autor

Del mismo modo Chaves y Segura (2010) concuerda con que las PYMES son fundamentales para impulsar el desarrollo tanto económico como social, teniendo en cuenta que su estructura es diferente a la de las grandes empresas lo que les permite tener la capacidad de innovar con mayor rapidez, mayor flexibilidad y adaptabilidad a los cambios del mercado, así también su capacidad para generar empleo y contribuir al Producto Interno Bruto del país, entre otros factores.

Por otro lado la importancia de este sector radica en que forman la mayor parte del tejido empresarial en los países de América Latina razón por la cual, Ferraro y Stump (2012) indican que su importancia no solo esta vinculada con el porcentaje total de empresas, sino en la medida de generación de empleos. De este modo como se puede apreciar en el gráfico 1 el porcentaje con el que aportan las PYMES en la generación de empleo en la región es sumamente importante. En el caso del Ecuador las cifras de la generación de empleo obtenidas del último Censo Económico se muestran el grafico 2.

Gráfico 2. Empleo generado en Ecuador.



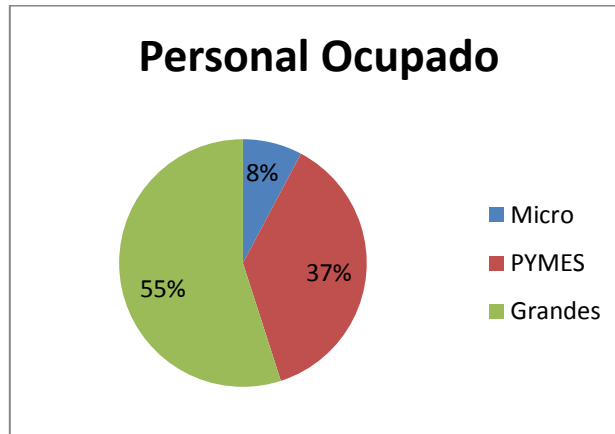
Fuente: CENEC-INEC

Elaboración: Autor

Sin embargo para la Superintendencia de Compañías, en la cual se toman variables distintas para efecto de clasificación de PYMES, la distribución de personal ocupado varía, tomando en cuenta que muchas micro, pequeñas y medianas empresas no son tomadas en cuenta dentro de esta clasificación. En las graficas 3 y 4 se muestra la distribución de empleo generado según empresas a nivel nacional y a nivel local respectivamente.

Se puede apreciar ya sea con los datos del censo económico, como por los de la Superintendencia de Compañías que el sector PYME requiere de una un gran porcentaje de la población económicamente activa.

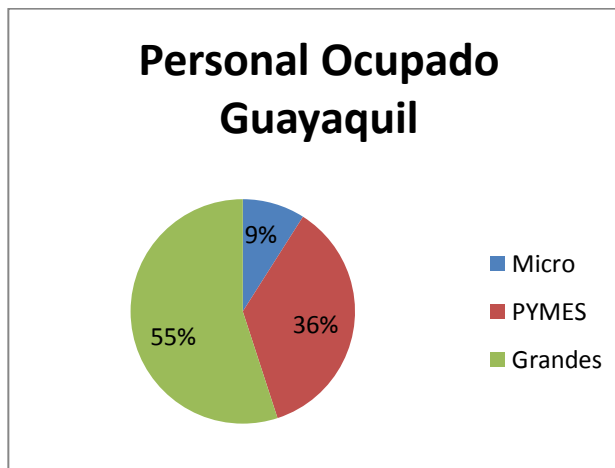
Gráfico 3. Empleo generado Superintendencia de Compañías.



Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaboración: Autor

Gráfico 4. Empleo generado Guayaquil Superintendencia de Compañías.



Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaboración: Autor

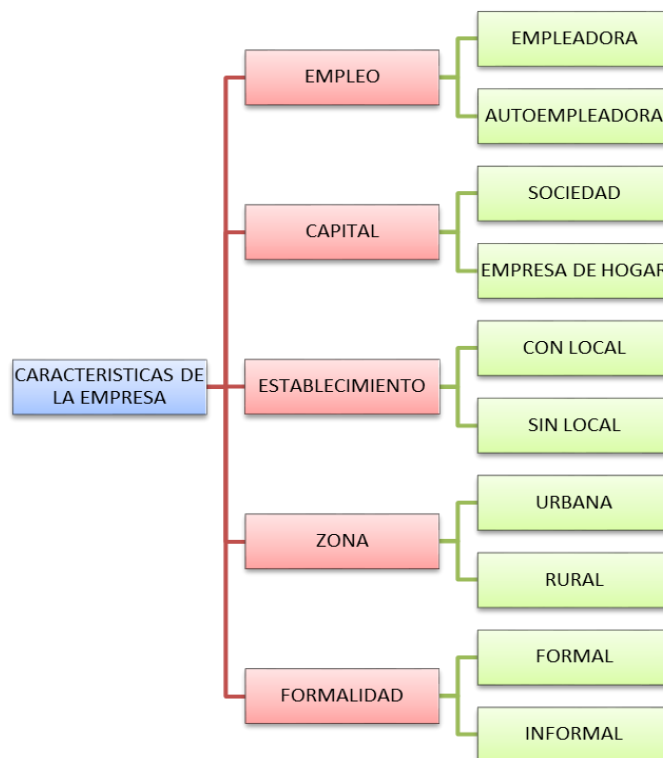
Finalmente podemos encontrar que dichos autores coinciden en la importancia de este tipo de empresas principalmente por la capacidad de generar empleo y por el porcentaje total de número de empresas que componen el sector productivo del país, teniendo como principal fuerte sus características que le permiten tener una respuesta mucho más ágil que las

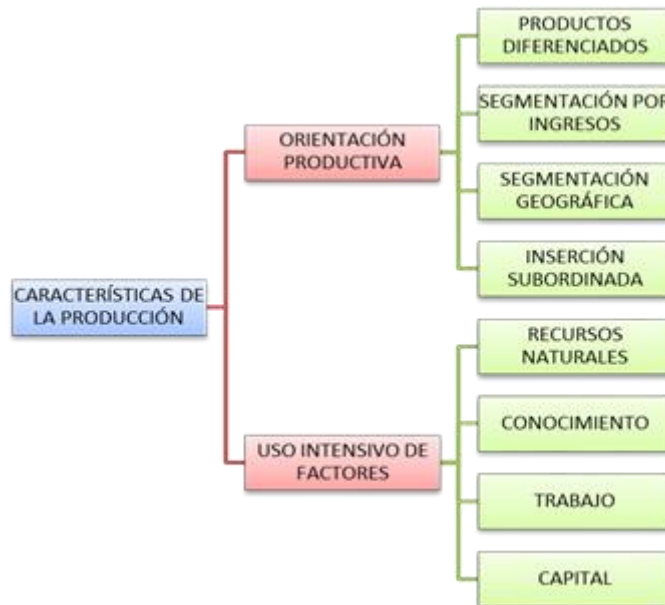
grandes empresas. Corroboran a estas teorías las mediciones y estadísticas que indican el grado de aporte de las PYMES al empleo en la región.

2.2.3. CLASIFICACIÓN

Para elaborar una clasificación de las PYMES se toman en cuenta distintitos factores como las características de la empresa, o las características de la producción, se puede encontrar una calcificación mas detallada en la grafica 5: Según (Álvarez & Duran, 2009, P. 30):

Gráfico 5. Clasificación de las PYMES.





Fuente: Álvarez y Duran

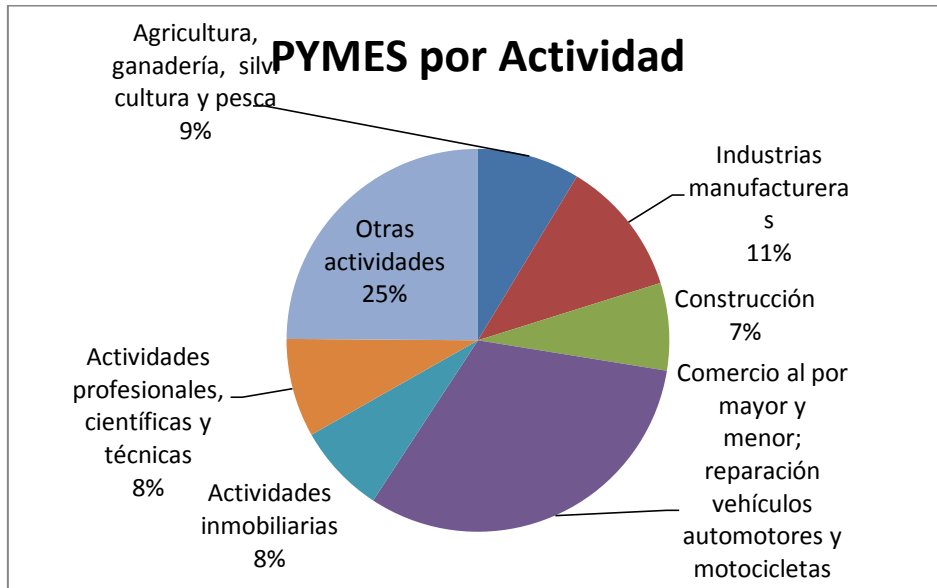
Elaboración: Autor

Dentro de otro ámbito se puede clasificar a las PYMES de acuerdo a la actividad a la que se dedican, teniendo que la clasificación industrial uniforme para este tipo de empresas en Ecuador esta distribuido como se muestra en el gráfico 6, teniendo que las principales actividades a las que se dedican este tipo de empresas son el comercio, la manufactura y la agricultura y pesca.

2.2.4. VENTAJAS DE LAS PYMES

Parte de la importancia de las PYMES la cual ya se ha discutido, radica en las ventajas de este tipo de empresas frente a las demás, ventajas que radican en el uso intensivo de mano de obra, adaptabilidad, utilización de factores productivos locales y reducción de la dependencia de las importaciones (Álvarez & Duran, 2009: 10). Se puede mencionar además que las principales ventajas de las PYMES radican en los campos mostrados en el gráfico 7.

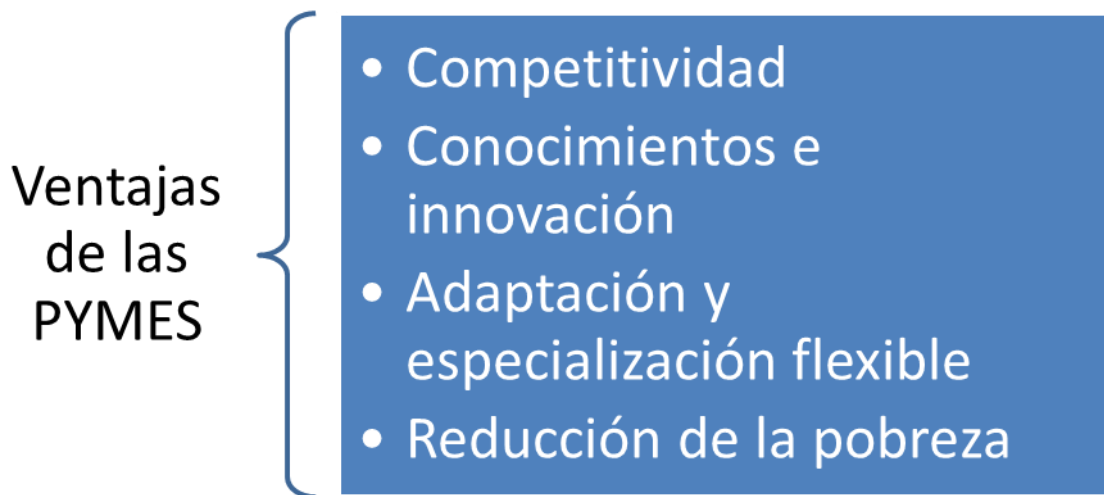
Gráfico 6. Clasificación por Actividades.



Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaboración: Autor

Gráfico 7. Principales ventajas de las PYMES



Fuente: Álvarez y Duran

Elaboración: Autor

Asimismo señalan entre las principales ventajas las siguientes (Álvarez & Duran, 2009, p. 38-40): *“Competitividad, conocimientos e innovación, adaptación y especialización flexible y reducción de la pobreza”*

2.2.5. PROBLEMAS DE LAS PYMES

A pesar de su gran cantidad de ventajas ya mencionadas, las PYMES no son inmunes a ciertos problemas, principalmente relacionados con su tamaño lo que supone una desventaja frente a las grandes empresas al momento de alcanzar economías de escala en la producción pues individualmente se imposibilita esta tarea, tornándose en una desventaja y pérdida de competitividad en el precio de los bienes producidos.

Otros autores como Onofa (2013), concuerdan con este tipo de problemas, relacionados con la falta de información y el escaso acceso al crédito y modernización, lo que ha conllevado a que las empresas no hayan podido expandir sus operaciones a mercados fuera del ámbito nacional. Por otro lado para Gutiérrez (2013) sus desventajas se resumen en tres aspectos: los costos, el saber, relacionado con la toma de decisiones centralizada por parte del dueño del negocio, y finalmente el miedo al cambio.

Finalmente se puede resumir que los principales problemas que enfrentan las PYMES se pueden dividir tanto en factor internos como externos, de los cuales se encuentran en la tabla 1.

Tabla1. Principales problemas que enfrentan las PYMES

PRINCIPALES PROBLEMAS	
INTERNOS	EXTERNOS
Administración de operaciones	Ambiente económico
Administración de recursos humanos	Bajo control de calidad
Administración financiera	Competencia
Administración general	Costos de los insumos
Aversión al riesgo	Marco laboral
Bajo control de calidad	Marco regulatorio
Capacidad técnica	Nivel de demanda
Cultura empresarial	Precio de los combustibles
Desarrollo de productos	Relacionados con la venta de productos
Desestimar nuevas tecnologías	Tasas de interés
Diseño de la estructura	Tipo de cambio
Formación empresarial	
Inadecuada planificación	
Obtener financiamiento externo	

Fuente: Onofa

Elaboración: Autor

2.2.6. PYMES EN MERCADOS INTERNACIONALES

Tradicionalmente son las grandes empresas las que están relacionadas con actividades de exportación u operaciones en distintos mercados, sin embargo en los últimos años el sector PYME ha ido ganando mayor protagonismo. Logrando generar una mayor atención de os distintos sectores que priorizan su internacionalización con el objetivo de aprovechar de una mejor manera las ventajas ya conocidas, logrando reactivar la economía de una mejor manera, ofreciendo empleo y mejorando la competitividad del país. (Onofa, 2013)

Existen varias razones por las cuales las PYMES deciden iniciar actividades en mercados internacionales, ya sea exportaciones u operaciones directas en otros países, sin embargo la cantidad de empresas que se deciden a emprender dicho camino es aun muy limitada. Primeramente es aconsejable establecer las razones que llevan a las PYMES a establecer operaciones con otros mercados, entre las cuales Álvarez y Duran (2009: 45) mencionan que son las principales razones:

Ganancia potencial, reducción de dependencia del mercado local, demanda por parte de los mercados de exportación, experiencia exportadora positiva, escasa demanda en el mercado local, expansión, iniciativa extranjera, contactos, órdenes de compra no solicitadas, exceso de capacidad instalada, estancamiento del mercado local, iniciativas gubernamentales.

Del mismo modo Escolano y Belso (2003) indican que existen principalmente tres grupos de factores por la cual las PYMES toman la decisión de ir a mercados internacionales, entre los cuales están los factores de la industria, factores de la región factores nacionales y finalmente factores propios de la empresa.

Sin duda alguna la actividad exportadora no solamente acoge a las grandes empresas sino que las PYMES van tomando gran participación, así lo demuestran los diferentes programas y servicios ofrecidos desde el sector publico orientados a facilitar las operaciones internacionales de este tipo de empresas.

2.2.7. PROBLEMAS DE LAS PYMES EXPORTADORAS

Varios de los problemas a los que se enfrentan las PYMES al realizar operaciones con mercados internacionales son derivados de su tamaño y debilidades propias de este tipo de empresas. Al igual que el resto de PYMES en general, las PYMES exportadoras enfrentan varios problemas pudiendo ser estos internos o externos.

De esta manera Orlandi(2010: 6) define varios de los problemas más comunes que enfrentan las PYMES, los cuales se pueden revisar en la tabla 2.

Tabla 2. Principales problemas PYMES exportadoras

Problemas de las PYMES exportadoras	
Internos	Externos
Falta de información	Restricciones Técnicas al comercio
Falta de capital	Procedimientos Burocráticos
Capacidades administrativas insuficientes	Problemas de Marketing y Distribución
Políticas de incentivo incompletas y reaccionarias	Falta de Cobertura de Riesgo
Aversión al riesgo	Altos Costos de comunicación y transporte

Fuente: Orlandi

Elaboración: Autor

A pesar de que tanto el sector público como el privado emprenden estrategias y acciones encaminadas a reducir dichas trabas no siempre estas son efectivas. Mucha de la ayuda necesaria para el sector exportador PYME debe ser orientada en capacitaciones y asesorías en los campos en que tienen falencias, como el acceso a la información de los diferentes mercados o mejoramiento de las actividades gerenciales y del recurso humano en general.

2.3. MARCO CONCEPTUAL

2.3.1. PYME

Para definir el concepto de pymes se utilizara la decisión 702 de Diciembre de 2008 de la Comisión de la Comunidad Andina en la cual se establece con respecto a las PYMES:

La PYME comprende a todas las empresas formales legalmente constituidas y/o registradas ante las autoridades competentes, que lleven registros contables y/o aporten a la seguridad social, comprendidas dentro de los umbrales establecidos en el Artículo 3. No se incluyen a las Unidades Productivas Informales (UPI).

Además se detalla los diferentes estratos tomados en cuenta para la clasificación.

Tabla 3. Característica PYMES.

Variables	TAMAÑO			
	Micro	Pequeña	Mediana	
Personal ocupado	1 a 9	10 a 49	50 a 99	100 a 199
Valor Bruto de las Ventas Anuales (US\$)	≤ 100.000	100.001 a 1.000.000	1.000.001 a 2.000.000	2.000.001 a 5.000.000

Fuente: García

Elaboración: Autor

2.3.2. EXPORTACION

La exportación se refiere a aquellas actividades incurridas en los negocios internacionales en la que las empresas que comercializan sus bienes y servicios lo hacen fuera de los límites territoriales del país donde se sitúa la empresa. (Lerma Kirchner & Márquez Castro, 2010: 539)

2.3.3. CAPACIDAD EXPORTADORA

La capacidad exportadora o potencial exportador es la capacidad que tiene una determinada empresa de incursionar en un mercado internacional de manera exitosa, esta capacidad depende de aspectos internos de la empresa, así como de producto que esta comercializa o produce. (Simón Otero, 2010:44)

2.3.4. DESEMPEÑO EXPORTADOR

El desempeño exportador es la medida en la cual una empresa cumple las actividades de exportación, el desempeño exportador es influenciado por distintas variables que afectan a la empresa, las cuales pueden ser internas como externas, este puede ser medido mediante el índice de desempeño exportador. (Álvarez & Duran, 2009)

2.3.5. PLAN DE EXPORTACION

Un plan de exportación es el guía mediante la cual la empresa debe regirse para orientar su esfuerzo exportador que le permita desenvolverse de una manera exitosa en un mercado internacional. Un plan de exportaciones consta de varios capítulos en los cuales se describe información sobre el mercado, la empresa, el mercado internacional, aspectos técnicos y financieros de la empresa. (Lerma Kirchner & Márquez Castro, 2010: 539)

2.3.6. CONSULTORÍA

Consultoría se refiere a lo actividad por la cual un profesional ofrece servicios a otra persona o institución con la cual les ayuda a aplicar recursos necesarios que le permitan resolver los problemas para los cuales requirió la ayuda. La relación ente el consultor y el cliente debe ser netamente voluntaria en este caso se aplica esta definición, en la cual ambos tienen la voluntad de resolver el problema por el cual ha sido contratado dicho consultor. (Ribeiro, 1998: 9)

2.4. MARCO LEGAL

En la elaboración del marco legal es necesario tomar en cuenta tanto las normas que rigen la constitución y funcionamiento de la empresa consultora, así como las normas que delimitan al sector PYME. En el primer caso se debe tomar en cuenta la Ley de consultoría y la Ley de Compañías. Por otro lado el marco jurídico al que se rigen las pequeñas y medianas

empresas se lo puede dividir en distintos cuerpos legales en los que sobresalen: La constitución de la Republica del Ecuador y el Código Orgánico de Productividad Comercio e Inversiones.

Dentro de la ley de consultoría se encuentra la definición de este término para el efecto de la ley, así como los principales requisitos y obligaciones para ejercer dicha actividad, además menciona que aparte de cumplir con dicha normativa para la constitución de las empresas consultoras estas deberán regirse con la ley de compañías.

Dentro de la Carta Magna del Ecuador se encuentra en el Título VI Régimen de Desarrollo las diferentes normativas dentro de sus distintos capítulos, en cuyos artículos se hace alusión a las pequeñas y medianas empresas. Dentro del Capítulo tercero Soberanía alimentaria se pueden mencionar que en el Art. 281 se atribuye al estado el rol primordial de impulsar el sector de las pequeñas y medianas unidades de producción relación a la soberanía alimentara. (Constitución del Ecuador, 2008: 138)

Así mismo en el Capítulo cuarto Soberanía económica, en la Sección séptima Política comercial el Art. 306 nos indica que:

El Estado promoverá las exportaciones ambientalmente responsables, con preferencia de aquellas que generen mayor empleo y valor agregado, y en particular las exportaciones de los pequeños y medianos productores y del sector artesanal.” (Constitución del Ecuador, 2008: 146). Por otro lado en su Sección octava Sistema financiero dentro del art. 311 menciona que *“Las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario, y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria.* (Constitución del Ecuador, 2008: 148).

Dentro del COPCI se dan los lineamientos específico sobre los que se rige este sector, notando desde el Título preliminar Del Objetivo y Ámbito de Aplicación de dicho cuerpo legal en su art. 1 encontramos “Ámbito.- Se rigen por la presente normativa todas las personas naturales y jurídicas y demás formas asociativas que desarrollen una actividad productiva, en cualquier parte del territorio nacional.”

Siendo los fines de la misma normativa los especificados en el art. 4:

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

b. Democratizar el acceso a los factores de producción, con especial énfasis en las micro, pequeñas y medianas empresas, así como de los actores de la economía popular y solidaria;

e. Generar un sistema integral para la innovación y el emprendimiento, para que la ciencia y tecnología potencien el cambio de la matriz productiva; y para contribuir a la construcción de una sociedad de propietarios, productores y emprendedores;

o. Fomentar y diversificar las exportaciones;

p. Facilitar las operaciones de comercio exterior. (COPCI, 2010:3).

Así mismo dentro del Título I Del desarrollo Productivo y Su institucionalidad Capítulo I Del Rol del Estado en el Desarrollo Productivo en su art. 5 establece:

Para la transformación de la matriz productiva, el Estado incentivará la inversión productiva, a través del fomento de:

e. La implementación de una política comercial al servicio del desarrollo de todos los actores productivos del país, en particular, de los actores de la economía popular y solidaria y de la micro, pequeñas

y medianas empresas, y para garantizar la soberanía alimentaria y energética, las economías de escala y el comercio justo, así como su inserción estratégica en el mundo;

g. *La mejora de la productividad de los actores de la economía popular y solidaria y de las micro, pequeñas y medianas empresas, para participar en el mercado interno, y, eventualmente, alcanzar economías de escala y niveles de calidad de producción que le permitan internacionalizar su oferta productiva. (COPCI, 2010: 4)*

Finalmente en esta ley podemos encontrar un libro entero dedicado a su tratamiento, dentro del Libro III: Del desarrollo empresarial de la micro, pequeña y mediana empresa, y de la democratización de la producción, se incluyen artículos referentes a su fomento, definición, clasificación, instituciones de cooperación así como de los incentivos hacia ese sector de la economía, así como de la democratización de los factores de producción, el acceso al crédito entre otras normativas. En la misma se define como PYME a la persona natural o jurídica que como unidad de producción se dedica a una actividad económica, siempre que este dentro de los rangos de personal ocupado y/o valor de ventas. Pudiendo ser estas, empresas de cualquier tipo o personas naturales.

A pesar de ser este el único cuerpo jurídico que define a las PYMES se utiliza también la normativa Andina, basada en la decisión 702 de la Comunidad Andina para la emisión de información estadística en la que define como PYME a aquellas empresas formalmente establecidas bajo la autoridad competente, que lleven registros contables y/o aporten al seguro social, comprendidas dentro de los mismos rangos ya mencionados por número de personas y/o ingresos.

En este caso se excluyen aquellas empresas informales y/o unipersonales que estaban incluidas en el COPCI. Siendo la Superintendencia de Compañías la autoridad competente en este caso, esta

se rige bajo las normativas Andinas para la clasificación de las PYMES, sin embargo varias instituciones como el INEC para el caso del Censo Económico utilizan la definición del COPCI.

3. METODOLOGÍA

3.1. ENFOQUE METODOLÓGICO

El enfoque metodológico que se tendrá en cuenta para la realización de este estudio es de tipo mixto, pues estará comprendido tanto por enfoques cualitativos, como cuantitativos.

En primera instancia mediante técnicas cualitativas como las entrevistas y la bibliografía se puede obtener datos preliminares que permitan en segunda instancia profundizar de una manera más precisa el estudio. En este caso se toman en cuenta las variables obtenidas de la bibliografía consultada, la misma que es complementada por las entrevistas que se realizarán. En segundo lugar una vez obtenido datos preliminares, se procederá a la utilización de técnicas cualitativas que permitan obtener información aun más precisa, en base a la obtenida previamente, para este caso se utilizará bases de datos y encuestas.

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para el estudio de mercado a realizar el tipo de investigación que se realizará es concluyente, puesto que nos proveerá de información necesaria para la toma de decisiones con respecto al proyecto. La investigación concluyente descriptiva permitirá obtener información precisa y definitiva con respecto a las características del mercado a investigar.

Se ha elegido este tipo de investigación puesto que nos permite analizar de una manera más profunda los distintos rasgos del mercado de las PYMES, así como sus preferencias, necesidades y demás características con la cual se puede tomar decisiones más aproximadas a la realidad.

3.3. FUENTES DE INFORMACIÓN

La información puede provenir de fuentes primarias como secundarias, para el presente estudio se recopilara información de ambos tipos de fuentes.

Entre las fuentes primarias se encuentra la información obtenida de instituciones como el INEC, de instrumentos como el Censo Económico llevado a cabo en el año 2010, o de otras instituciones cuyas bases de datos cuentan con información y cifras necesarias para el estudio. Del mismo modo entre las fuentes primarias de información se encuentran los datos que serán obtenidos mediante las encuestas y entrevistas a realizar, esto es información de primera mano.

Por otro lado también se tomara en cuenta las fuentes de información secundarias entre las cuales destacan las información recogida de la revisión de materiales bibliográficos que ha sido previamente analizadas, de la cual se obtendrá datos importantes y preliminares.

3.4. UNIDADES DE ESTUDIO

Hay primeramente que diferenciar que tanto para las entrevistas como para las encuestas las unidades de estudio varían. Para el caso de las encuestas estas serán dirigidas a personas que conocen de PYMES y trabajan con ellas para lo cual se ha seleccionado a 5 personas entre las cuales constan las personas mostradas en la tabla 4. Las personas analizadas en este caso nos darán principalmente la información respecto a la oferta de nuestro análisis.

Tabla 4. Personas a Entrevistar.

PROFESIONALES A ENTREVISTAR		
Profesional a encuestar	Institución	Departamento
Eric Vinueza	CORPEI	Unidad Ejecutora Exporta PYME
Sonia Campaña	ProEcuador	Analista de Servicios de Asesoría al Exportador
David Chalen	CAPIG	Jefe de Proyectos y Asesorías Empresariales
Narcisa Andrade	CCG	Jefa de Información Comercial
Gabriela Chiquito	FEDEXPOR	Asesora en Comercio Exterior

Elaboración: Autor

Para el caso de las encuestas las unidades de estudio serán las PYMES de la Ciudad de Guayaquil, dato que es obtenido de la Superintendencia de Compañías la cual consta con bases de datos de las empresas activas mostrándolas por tamaño, y en la cual se puede encontrar información de contacto. En este segundo caso la información levantada principalmente servirá para analizar el lado de la demanda de nuestro proyecto. En la tabla 5 mas adelante se muestra el detalle de la población del estudio a realizar.

3.4.1. TIPO DE MUESTREO

El tipo de muestreo a utilizar para determinar el tamaño de la misma es el probabilístico estratificado. Se ha seleccionado este método puesto que las PYMES que son el universo en este caso están compuestas por dos tipos de empresas las pequeñas y las mediana las cuales tienen distintas características y varían en cantidad con respecto al universo, razón por la cual debe ser estratificado con el fin de seleccionar una muestra mas representativa a la realidad.

Dentro de cada estrato existente se selecciona la muestra de manera aleatoria tomando en cuenta la cuota de representación de cada estrato con respecto al universo.

3.4.2. TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para determinar el tamaño de la muestra con el método seleccionado previamente se toman en cuenta los distintos estratos constituidos por pequeñas y medianas empresas, en una población que se detalla en la tabla 5. Según la superintendencia de compañías en la ciudad de Guayaquil existen 6200 PYMES, de las cuales la mayor parte son pequeñas empresas y la menor medianas.

Tabla 5. PYMES Guayaquil.

PYMES EN GUAYAQUIL		
SUPERCIAS 2012		
TAMAÑO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Pequeña	4.306	69,45%
Mediana	1.894	30,55%
TOTAL	6.200	100,00%

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaboración: Autor

Así se procede a realizar el cálculo de la muestra, tomando en cuenta la formula para el cálculo de la muestra y las distintas variables que son descritas en la tabla 6.

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

Tabla 6. Variables para el cálculo de la muestra.

VARIABLES CALCULO DE MUESTRA		
n =	?	Tamaño de la muestra a calcular
N =	6200	Tamaño de la población
k =	1,65	Nivel de Confianza correspondiente al 90%
e =	0,05	Error de la muestra 5%
p =	0,5	Proporción de individuos con la característica 50%
q =	0,5	Proporción individuos que no poseen la característica 50%

Elaboración: Autor

$$n = \frac{(1,65)^2 (0,50)(0,50)(6200)}{(0,05)^2 (6200 - 1) + (1,65)^2 (0,50)(0,50)}$$

$$n = 260$$

Luego del cálculo realizado se tiene que el número de encuestas que se deben realizar son 260 en total, teniendo en cuenta los distintos estratos compuestos por un lado por las pequeñas empresas y por el otro las medianas se procede a realizar el calculo proporcional de cada estrato teniendo un resultado final mostrado el la tabla 7.

Tabla 7. Muestras por estrato.

MUESTREO ESTRATIFICADO		
ESTRATO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Pequeña	182	70,00%
Mediana	78	30,00%
TOTAL	260	100,00%

Elaboración: Autor

3.5. INSTRUMENTO DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

Para el levantamiento de la información se utilizaran encuestas y entrevistas como ya se menciona previamente. Las entrevistas se efectuaran a personas que trabajan directamente con PYMES exportadoras las cuales pueden dar información más confiable, para lo cual se ha diseñado un modelo base de entrevista el cual se detalla en el anexo I1.

Del mismo modo las encuestas a realizar a la población ya establecida se realizaran mediante un modelo ya establecido mostrado en el anexo II, las técnicas que se utilizaran para realizar las encuestas son encuestas telefónicas, y mediante correo electrónico para facilitar y agilizar la recopilación de la información, dirigida a representantes de dichas empresas o delegados del área de comercio exterior.

3.6. ANÁLISIS DE DATOS

3.6.1. HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

Para el análisis de los datos que se obtengan mediante las encuestas se utilizara la hoja de calculo Microsoft Excel 2010 de Windows, mediante la cual se procederá a tabular las distintas preguntas y la realización de cuadros que permitan ordenar la información de una mejor manera y obtener datos preliminares. Luego se procederá a elaborar graficas que permitan entender de una mejor manera los datos obtenidos.

3.6.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Luego de recopilar la información y procesarla se obtuvo datos que aportan al estudio, los mismos que constan a continuación.

1. ¿De las siguientes categorías en cual se encuentra su empresa?

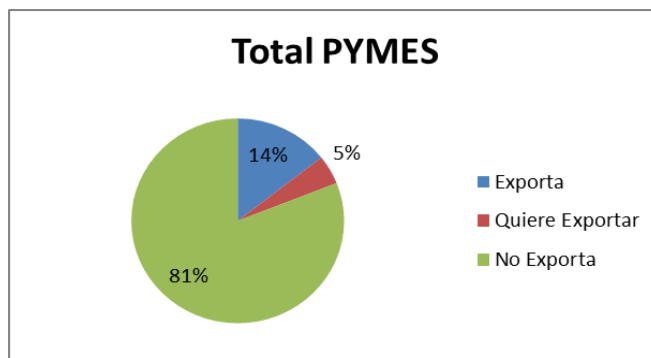
Tabla 8. Resultados pregunta 1.

	Pequeña	Mediana	Total PYMES	Porcentaje
Exporta	22	16	37	14,40%
Quiere Exportar	7	5	12	4,60%
No Exporta	153	58	211	81,00%
Total	182	78	260	100,00%

Fuente: Estudio de Mercado

Elaboración: Autor

Gráfico 8. Resultados pregunta 1.



Fuente: Estudio de Mercado

Elaboración: Autor

2. ¿Actualmente contrata servicios de asesoría?

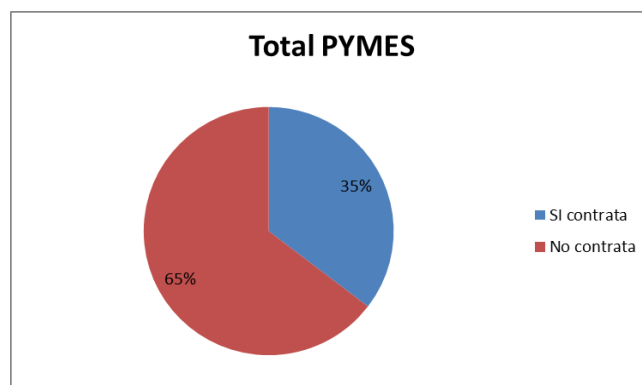
Tabla 9. Resultados pregunta 2.

	Pequeña	Mediana	Total PYMES	Porcentaje
Si contrata	38	54	92	35,38%
No contrata	144	24	168	64,62%
Total	182	78	260	100,00%

Fuente: Estudio de Mercado

Elaboración: Autor

Gráfico 9. Resultados pregunta 2.



Fuente: Estudio de Mercado

Elaboración: Autor

3. ¿Qué tipo de servicios de asesoría tiene?

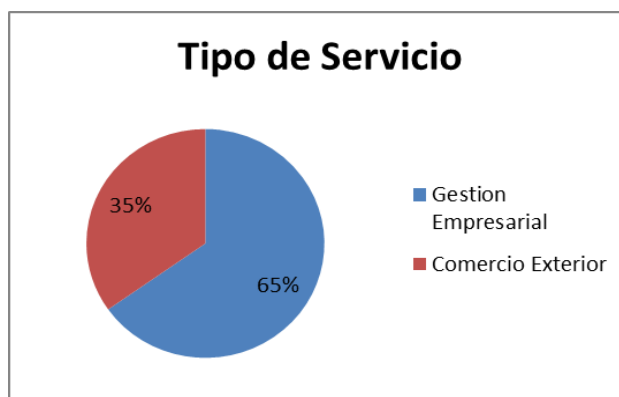
Tabla 10. Resultados pregunta 3.

Servicio	PYME	Porcentaje
Gestión Empresarial	60	65,22%
Comercio Exterior	32	34,78%
Total	92	100,00%

Fuente: Estudio de Mercado

Elaboración: Autor

Gráfico 10. Resultados pregunta 3.



Fuente: Estudio de Mercado

Elaboración: Autor

4. ¿Por qué motivos no cuenta con servicios de asesoría?

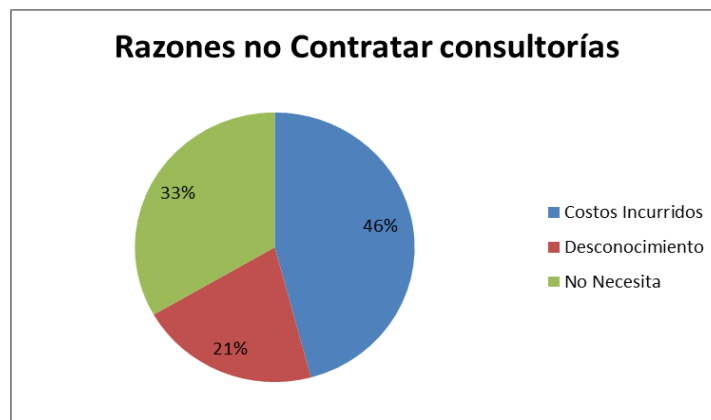
Tabla 11. Resultados pregunta 4.

Razón	PYMES	Porcentaje
Costos Incurridos	77	45,83%
Desconocimiento	35	20,83%
No Necesita	56	33,33%
Total	168	100,00%

Fuente: Estudio de Mercado

Elaboración: Autor

Gráfico 11. Resultados pregunta 4.



Fuente: Estudio de Mercado

Elaboración: Autor

5. ¿Los servicios que recibe cubren completamente sus requerimientos?

Tabla 12. Resultados pregunta 5.

Grado	PYMES	Porcentaje
Totalmente	62	67,39%
Parcialmente	25	27,17%
No cubre	5	5,43%
Total	92	100,00%

Fuente: Estudio de Mercado

Elaboración: Autor

Gráfico 12. Resultados pregunta 5.



Fuente: Estudio de Mercado

Elaboración: Autor

6. ¿Considera importante programas de apoyo a las PYMES por parte del sector privado?

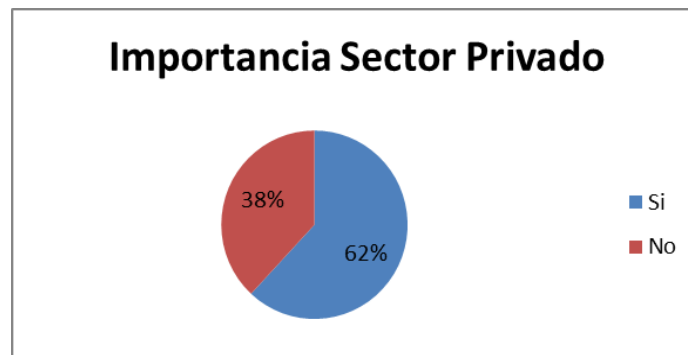
Tabla 13. Resultados pregunta 6.

	Cantidad	Porcentaje
Si	161	61,92%
No	99	38,08%
Total	260	100,00%

Fuente: Estudio de Mercado

Elaboración: Autor

Gráfico 13. Resultados pregunta 6.



Fuente: Estudio de Mercado

Elaboración: Autor

7. ¿Qué características considera debe tener los servicios de asesoría?

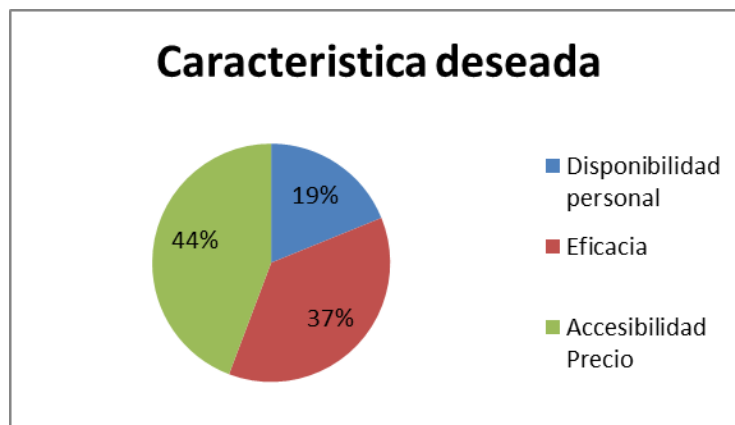
Tabla 14. Resultados pregunta 7.

Característica	Cantidad	Porcentaje
Disponibilidad personal	49	18,85%
Eficacia	96	36,92%
Accesibilidad Precio	115	44,23%
Total	260	100,00%

Fuente: Estudio de Mercado

Elaboración: Autor

Gráfico 14. Resultados pregunta 7.



Fuente: Estudio de Mercado

Elaboración: Autor

8. ¿Qué cantidad estaría dispuesto a destinar (año) para servicios de asesoría si estos mejoran el rendimiento de su empresa?

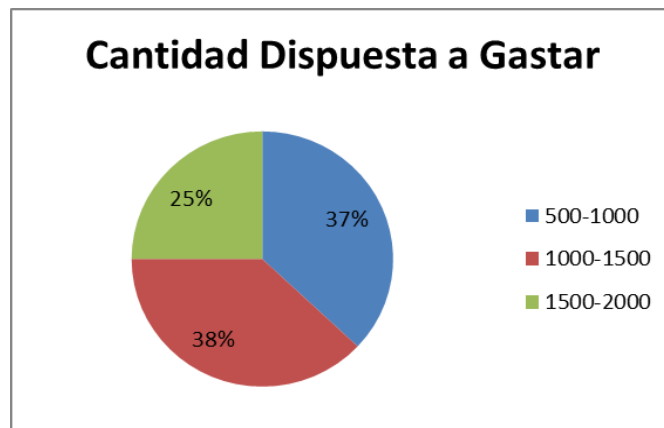
Tabla 15. Resultados pregunta 8.

Cantidad	Pequeña	Mediana	Total	
1000-2000	73	23	96	37,00%
2000-3000	64	35	99	38,00%
3000+	46	20	65	25,00%
Total	182	78	260	100,00%

Fuente: Estudio de Mercado

Elaboración: Autor

Gráfico 15. Resultados pregunta 8.



Fuente: Estudio de Mercado

Elaboración: Autor

9. ¿Cuáles son las mayores dificultades asociadas a actividades de exportación?

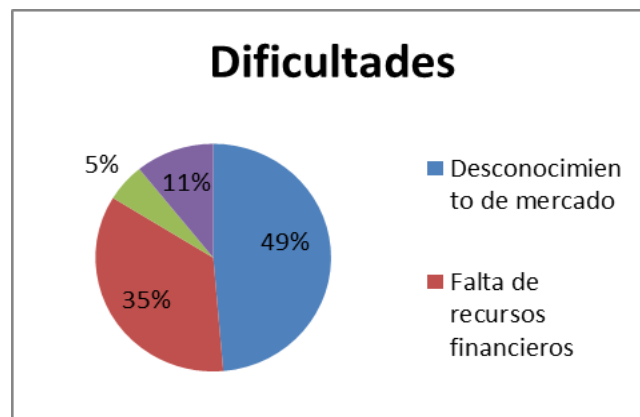
Tabla 16. Resultados pregunta 9.

Dificultad	Cantidad	Porcentaje
Desconocimiento de mercado	18	48,65%
Falta de recursos financieros	13	35,14%
Falta de personal capacitado	2	5,41%
Parte documental y legal	4	10,81%
Total	37	100,00%

Fuente: Estudio de Mercado

Elaboración: Autor

Gráfico 16. Resultados pregunta 9.



Fuente: Estudio de Mercado

Elaboración: Autor

CAPÍTULO I

1. ANÁLISIS DE MERCADO

1.1. ANALISIS DE ENTORNO

Es de gran aporte el análisis del entorno en el cual se va a desenvolver un negocio, ya que *“Pronosticar, explorar y vigilar el entorno es muy importante para detectar tendencias y acontecimientos claves del pasado, presente y futuro de la sociedad.”* (Martínez & Gutiérrez, 2012:34).

Ya que muchas veces el éxito de una empresa depende de su capacidad para adelantarse a posibles cambios de su entorno que les permitan tomar las medidas adecuadas para minimizar cualquier impacto externo o interno. De este modo se procede a realizar un análisis de macroentorno y del microentorno al que esta relacionado el funcionamiento de la empresa.

1.1.1. MACROENTORNO

La herramienta que se utilizara para analizar el entorno general, es decir el macroentorno al que estará expuesta la empresa es el método de análisis PEST. Según Martínez y Gutiérrez (2012: 34) dicho análisis consiste en *“...examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera de control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro.”* Dentro de aquellos factores externos a analizar tenemos factores políticos, económicos, socio-culturales y tecnológicos, los mismos que a continuación se desarrolla su análisis.

1.1.1.1. ENTORNO POLÍTICO

La inestabilidad política que ha marcado al país en distintas épocas parece haber cambiado en los últimos años, ya que en estos se puede apreciar un nuevo orden emergido desde la elaboración de una nueva constitución que marca el nuevo ritmo del país. De la mano de cierta estabilidad económica el ámbito político se ha mantenido estable con elecciones de las autoridades y la finalización completa de sus periodos.

En la actualidad existe la gobernabilidad suficiente del estado, en el que se ha agilizado los procesos de reformas y cambios necesarios, cambios que han generado cierta incertidumbre en determinados sectores. Los cuales están encaminados a la transformación productiva del país, priorizando sectores estratégicos esenciales que permitan lograr dicho objetivo.

Entre las principales políticas de estado con relación al tema de investigación se puede destacar la priorización por parte del estado hacia los actores de la economía social y solidaria, así como a las pequeñas y medianas empresas, que mediante varias instituciones se logra ofrecer programas encaminados a al apoyo de este sector, promoviendo en muchos de ellos el inicio o aumento de exportaciones.

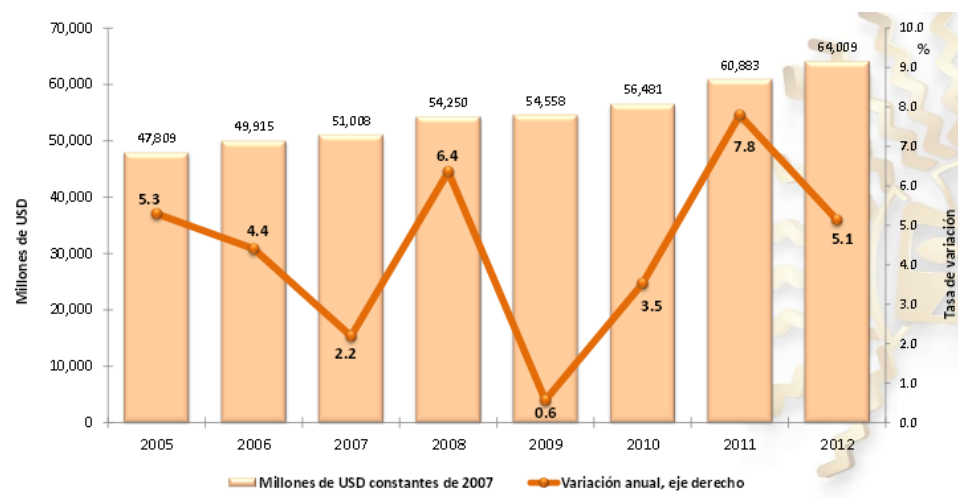
Sin embargo a pesar de haber logrado una mayor estabilidad política, es importante mencionar que también existen varios problemas o preocupaciones actuales en este ámbito, entre los cuales se puede mencionar el distanciamiento político con ciertos gobiernos de los cuales son socios comerciales primordiales para el país, así como el distanciamiento y conflictos con organizaciones como el Fondo Monetario Internacional o el Banco Mundial. En el ámbito local se puede mencionar también los regulares conflictos del actual gobierno con el sector de la prensa privada, así como con distintas Organizaciones No Gubernamentales, lo que ha conllevado a la percepción de una imagen negativa del país en este ámbito.

1.1.1.2. ENTORNO ECONÓMICO

En los últimos años se ha registrado un mejor desempeño en la economía, de mano de las políticas gubernamentales orientadas a ejercer un fuerte gasto público que se ha convertido en el principal motor de impulso de la misma.

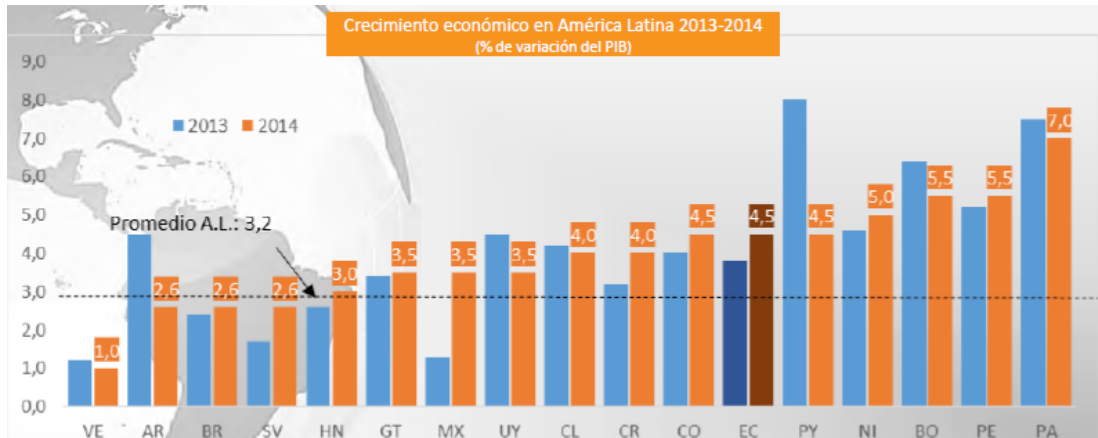
En el grafico 17 se puede observar cifras de la producción interior bruta de los últimos años, así como su tasa de crecimiento. Del mismo modo podemos encontrar en el grafico 18 los datos comparativos del último año del PIB de los distintos países de América Latina, teniendo que Ecuador es uno de los que mas crece en la región superando la media.

Gráfico 17. Producto Interno Bruto y tasa de crecimiento 2005-2012.



Fuente: Banco Central

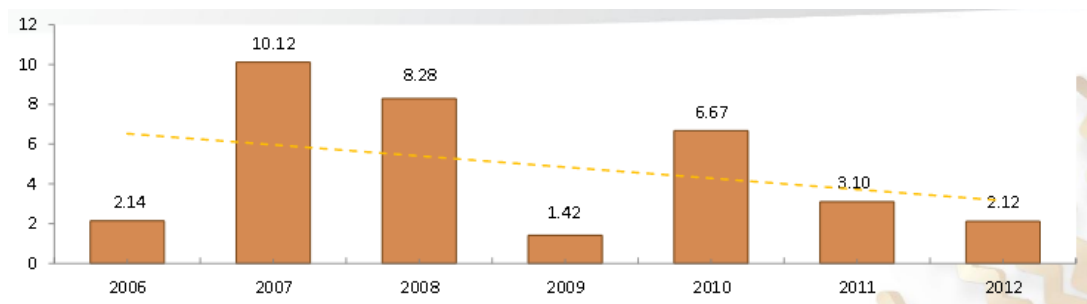
Gráfico 18. Crecimiento del PIB países de América Latina 2013-2014.



Fuente: FEDEXPOR

Al igual que en el PIB, los niveles de inflación en relación a la región se mantienen por debajo de la media, además se puede apreciar en el gráfico 19 los distintos niveles de inflación en los últimos años en la cual se percibe una tendencia a la baja.

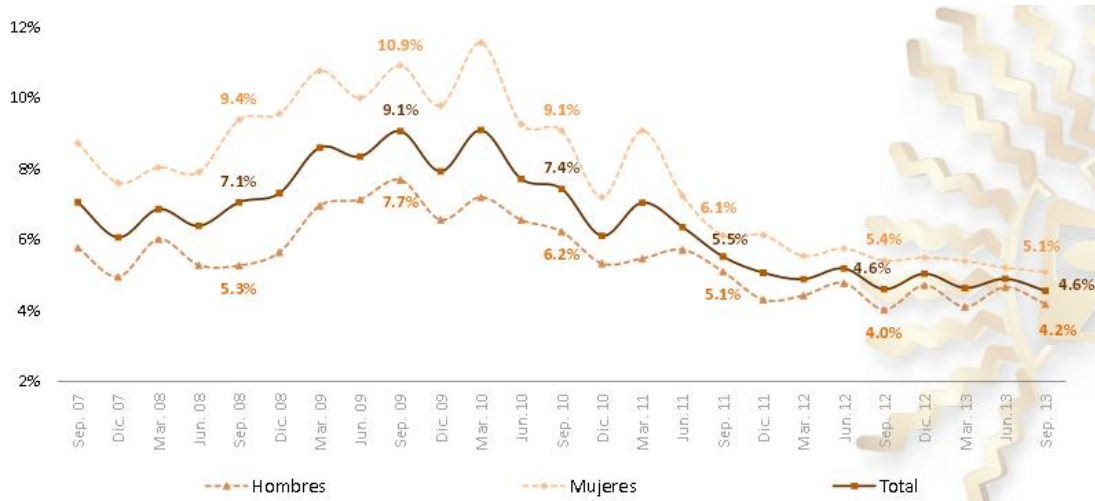
Gráfico 19. Inflación anual 2006-2012.



Fuente: Banco Central

Otro de los puntos favorables para la economía local ha sido la disminución del desempleo, mostrado en la gráfica 20, llegando a niveles de pleno empleo, aunque por otro lado el subempleo ha aumentado.

Gráfico 20. Niveles de desempleo urbano 2007-2013.

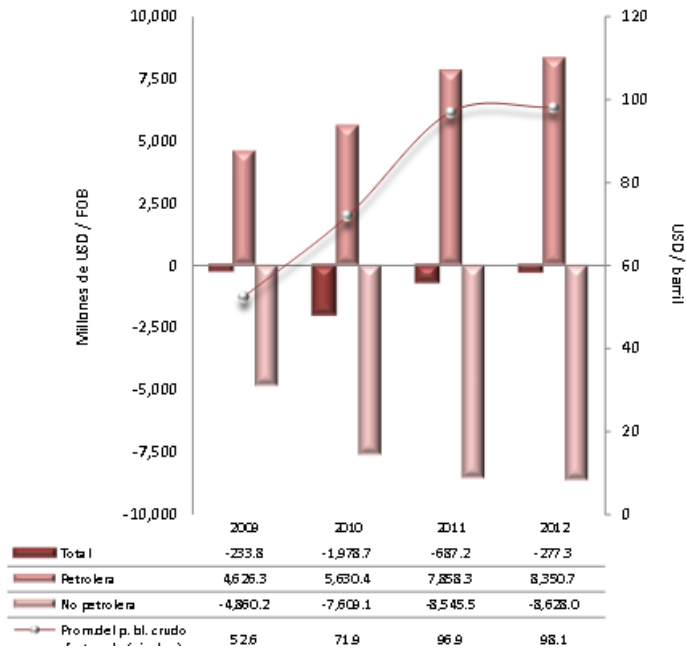


Fuente: Banco Central

Finalmente los principales inconvenientes que viene teniendo el país son en materia de atracción de inversión extranjera directa y una balanza comercial deficitaria. En el primer caso los montos de IDE que han ingresado al país son sumamente bajos comparados con los que ingresaron a la región y a países vecinos.

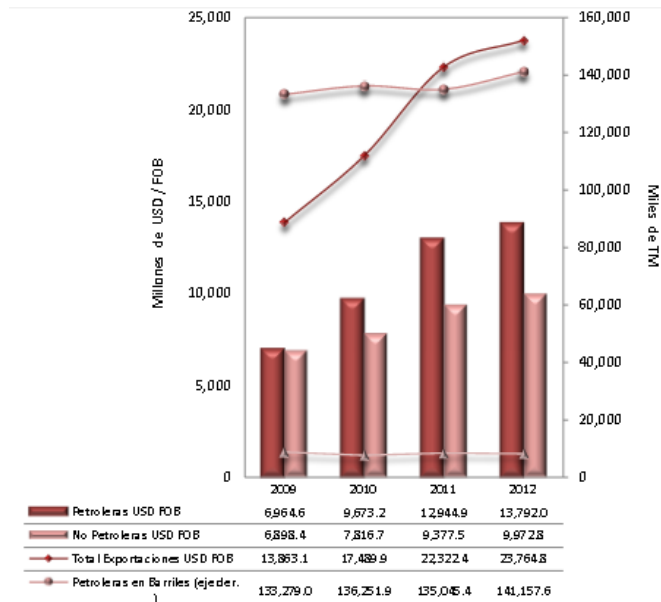
En el segundo caso la balanza comercial sigue dependiendo en gran medida del petróleo, teniendo un superávit en este caso pero por el contrario un déficit creciente en la balanza no petrolera, en total se tiene déficit como se muestra en el grafico 21. Sin embargo es importante destacar también la tendencia en el crecimiento de las exportaciones tanto petroleras como no petroleras como se muestra en el grafico 22.

Gráfico 21. Balanza Comercial 2009-2012.



Fuente: Banco Central

Gráfico 22. Exportaciones 2009-2012.

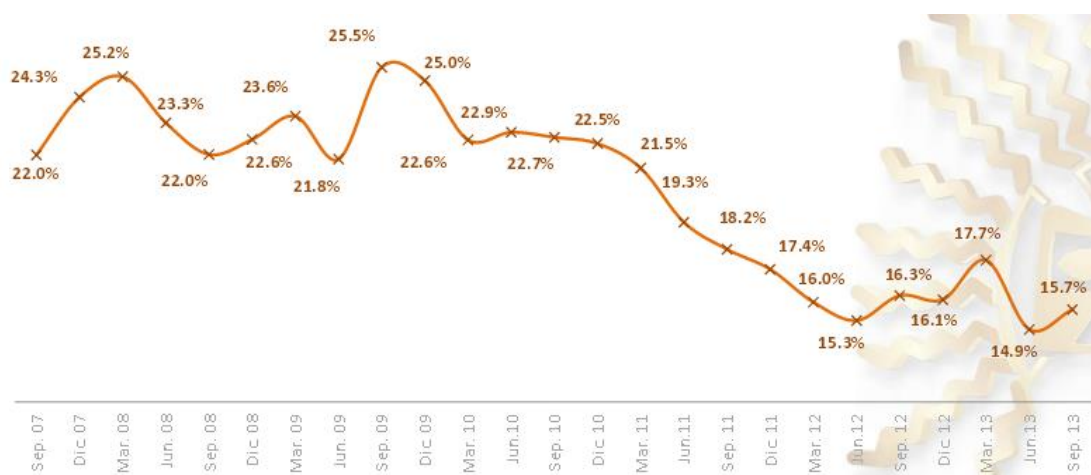


Fuente: Banco Central

1.1.1.3. ENTORNO SOCIO-CULTURAL

Entre los principales factores del entorno social se puede mencionar la reducción de los niveles de pobreza en los últimos años, mostrados en el gráfico 23, así como el aumento de la clase media que dispone de mayores recursos orientados al consumo, cambiando así los patrones de consumo de la población.

Gráfico 23. Niveles de pobreza 2007-2013.



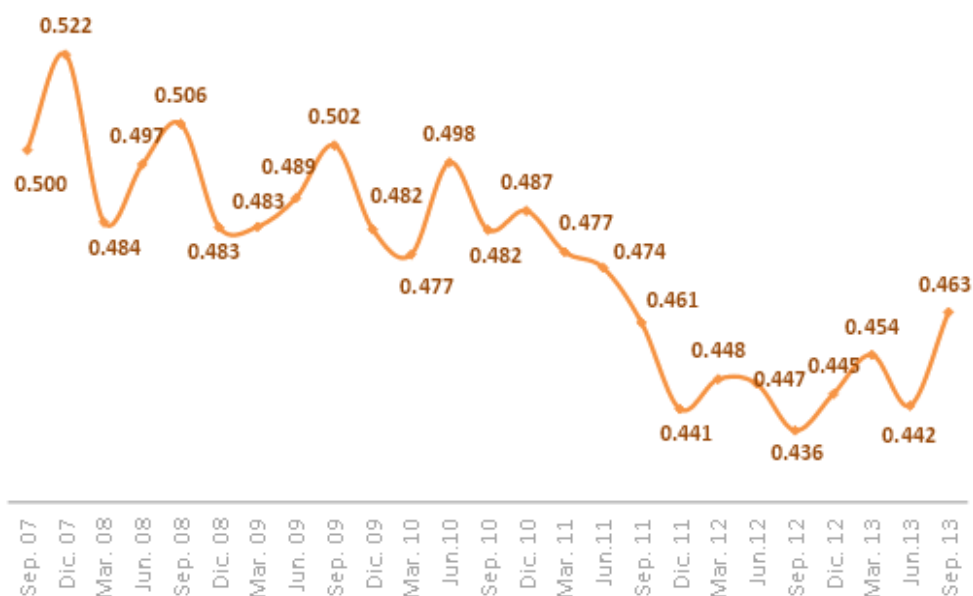
Fuente: Banco Central

También es destacable la reducción de las desigualdades, medida por el coeficiente de Gini mostrado en el gráfico 24, que ha contribuido en el cambio de la distribución de los ingresos de la población.

Por otro lado se puede mencionar la tendencia de la cultura organizacional de las PYMES, en la cual la principal figura es el dueño de la empresa y quien toma las decisiones, teniendo que la gran cantidad de objetivos y políticas que tome una empresa van a depender básicamente de una persona. Entonces es importante conocer desde este punto los distintos aspectos culturales de la persona encargada de tomar las decisiones, teniendo muchas veces que la empresa se limita por distintos factores netamente personales.

Del mismo modo, se pretende cambiar la cultura de las empresas induciéndolas a realizar labores de exportación mediante capacitaciones y prestación de servicios necesarios para dicha labor. Se puede destacar también la tendencia en las empresas de externalizar ciertos sectores, dejando a expertos especializados resolver problemas que para las firmas de menor tamaño son menos accesibles.

Gráfico 24. Coeficiente de Gini 2007-2013.



Fuente: Banco Central

1.1.1.4. ENTORNO TECNOLÓGICO

En el aspecto tecnológico se puede destacar el impulso que ha recibido el sector de ciencia y tecnología en el país, aunque las bases para un mejor desenvolvimiento en este campo se están cimentando desde hace pocos años, aun faltan muchos para ver resultados. Desde el sector público se promueve la innovación y desarrollo de nueva tecnología orientada al cambio de la matriz productiva del país, realizando fuertes inversiones en instituciones de educación superior que junto a la comunidad y la empresa privada logren dicho objetivo, priorizando los llamados sectores estratégicos.

La cobertura de herramientas de información y comunicación tales como el internet ha aumentado sustancialmente, principalmente por la cobertura de banda ancha móvil prestada por empresas de telecomunicación, lo que ha permitido que una gran cantidad de la población pueda disponer de internet, sin contar con el número que ya se beneficiaba del servicio.

En el ámbito empresarial cada vez son mas las empresas que utilizan las TICS como herramientas para mejorar su eficiencia y productividad, llegando a mercados distintos de una manera mas ágil y menos costosa, o utilizándolas para la comunicación interna de la misma, sin embargo en el sector PYME aun existen varias limitaciones que le impiden acceder en su totalidad a estos beneficios. De aquí la necesidad de mejorar la utilización de esta gran variedad de herramientas que brindad muchas oportunidades de negocio al abrir mercados lejanos.

1.1.2. MICROENTORNO

Para el análisis del microentorno que es el entorno que se encuentra influenciando directamente a la empresa es utilizado el modelo de las 5 fuerzas de Porter, para analizar el entorno competitivo , el cual analiza los distintos factores o fuerzas que afectan la capacidad de una empresa de competir en un determinado mercado. (Martínez & Gutiérrez, 2012:40). Así se puede analizar a continuación dichas fuerzas competitivas.

1.1.2.1. NUEVOS COMPETIDORES

Las amenazas de la entrada de nuevos competidores en este tipo de negocios no son tan altas, pues si bien no se requieren de grandes cantidades de inversiones de capital, es necesario contar con una amplia experiencia y conocimiento del sector, siendo esta una de las principales barreras a la entrada de nuevos negocios.

Por otro lado se puede evidenciar que el sector se encuentra recién en una etapa temprana de desarrollo, teniendo pocos competidores, en un mercado muy amplio, sin embargo el factor que no anima completamente a las empresas a orientarse por este mercado es que muchas de las PYMES no pueden cubrir altos costos por servicios como los que se ofrecen, haciendo poco atractivo el ofrecerlos. Mas bien depende de la estrategia utilizada y de la estructura y eficiencia de la empresa consultora su éxito en este ámbito.

1.1.2.2. CLIENTES

Uno de los principales inconvenientes como ya se ha mencionado es el precio que está dispuesto a pagar los clientes debido a su estructura propia del sector, estos ejercen una gran presión al momento de definir precios por los servicios ofrecidos.

Sin embargo las empresas que ya cuentan con un sendero evolutivo de exportaciones, o las empresas de mayor tamaño cuentan con más recursos disponibles para servicios de consultoría, teniendo mayores necesidades que las obligan a buscar empresas que le ayuden a mejorar sus problemas de una manera mas eficiente y en menos tiempo, a diferencia de las instituciones que ofrecen servicios a bajo costo o gratuitos.

Para este caso es de gran importancia el modelo de negocio a implementar, pues este debe responder a las exigencias de los clientes, tomando en cuenta varios factores vulnerables como los ya mencionados, más con un modelo adecuado se pueden lograr buenos resultados.

1.1.2.3. PROVEEDORES

Considerando que el negocio se desenvuelve en el campo de los servicios no existe una gran presión por parte de los proveedores como existe en la industria de la producción de bienes, sin embargo se puede mencionar que proveedores de servicios externos son necesarios para la

oferta de un servicio completo y de mejor calidad, por lo cual los conocimientos de los propios miembros del negocio serán el eje principal del servicio, reduciendo la dependencia de servicios externos.

1.1.2.4. SUSTITUTOS

Entre los principales proveedores de servicios que pueden ser considerados sustitutos se encuentran los programas y servicios ofrecidos por las instituciones públicas, pues estos logran cubrir ciertas necesidades pero en una cantidad limitada.

En este campo son varios los programas en apoyo a las PYMES ofrecidos por instituciones gubernamentales, incluyendo aquellos programas que promueven la actividad exportadora de las mismas, sin embargo los requisitos que deben cumplir las empresas para ser beneficiadas por dichos programas son una gran limitante al momento de inclinarse por esa opción.

1.1.2.5. COMPETENCIA

La competencia en este mercado no esta tan afianzada, dado que como ya se ha mencionado muchas veces el sector PYME no genera un mercado tan atractivo en el campo de la asesoría. Existen pocas empresas de asesoría y consultoría que están dedicadas exclusivamente a las PYMES que realizan actividades de exportación, sin embargo existen varias que ofrecen sus servicios a grandes empresas.

1.1.3. MATRÍZ FODA

Una vez analizado el entorno de la empresa, se puede realizar un análisis mediante la herramienta FODA en la cual se analizan los aspectos internos y externos tanto positivos como negativos de la empresa para proceder a analizar las posibles estrategias con el objetivo de reducir los distintos riesgos. A continuación en la tabla 19 se muestra la matriz FODA en la cual se detalla el análisis de la empresa.

Tabla 17. Matriz FODA.

MATRIZ FODA		FACTORES INTERNOS	
		FORTALEZAS Personal capacitado y altamente comprometido con la misión de la empresa Estructura organizacional sencilla Fácil adaptación a los distintos requerimientos	DEBILIDADES Poca experiencia en el mercado Poco personal y recursos disponibles Dependencia de personal externo
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES Aumento en cantidad de empresas dedicadas a la exportación Pocas consultoras especializadas en PYMES en el mercado Disponibilidad limitada de cupos en los programas de fomento gubernamental	FO (max-max) Capacitación constante del personal Control y mejoramiento del nivel de servicio ofrecido Incorporación de nuevo personal capacitado Estrategias encaminadas a aumentar la cobertura del servicio y cuota de mercado	DO (min-max) Implementar una política de crecimiento profesional dentro de la empresa encaminada a preparar al personal para las futuras exigencias del mercado
	AMENAZAS Disponibilidad de distintos programas gubernamentales Existencia de consultoras especializadas en exportaciones Falta de recursos de las PYMES destinados a actividades de mejoramiento y asesoría	FA (max-min) Hacer de la eficiencia una política organizacional que permita ofrecer servicios accesibles para las PYMES	DA (min-min) Diversificar el campo de conocimiento del personal permitiendo ofrecer nuevos servicios y crecimiento del negocio

Elaboración: Autor

1.2. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

La investigación de mercado se realizó mediante el levantamiento de información obtenida con las entrevistas y las encuestas descritas anteriormente, las que permitieron obtener la información necesaria para tener una mejor descripción tanto del mercado de la oferta como el de demanda los cuales se analizan a continuación.

1.2.1. MERCADO DE OFERTA

Mediante la realización de las entrevistas se pudo conocer cuales son las principales instituciones que brindan apoyo a las PYMES, así como los principales programas que han sido emprendidos, que están en ejecución o que se ejecutan permanentemente.

Tabla 18. Principales instituciones de servicios de asesoría.

INSTITUCIONES OFERTANTES
Sector Público
Proecuador
Ministerio de Productividad
Correos del Ecuador
Sector Privado
Corporación para la Promoción de Exportaciones e Inversiones
Cámara de la Pequeña Industria del Guayas
Cámara de Comercio de Guayaquil
Federación Ecuatoriana de Exportadores
Empresas de Asesoría

Elaboración: Autor

Dentro del mercado ofertante de servicios de asesoría a las PYMES exportadoras se puede encontrar principalmente tres grupos de ofertantes: por un lado las empresas de consultoría del sector privado y por el otro las instituciones públicas que ofrecen algún programa de apoyo, además de las organizaciones sin fines de lucro tal como las diferentes cámaras que brindan asesorías a los diferentes sectores. En el cuadro 18 se resumen las principales instituciones que ofrecen servicios de asesoría a las PYMES.

En el sector públicos los programas ofrecidos están orientados tanto a las empresas que aun no exportan y desean comenzar a hacerlo, así como para las que ya lo están haciendo, sin embargo dichos programas además

incluyen a otros sectores como microempresarios, artesanos y asociaciones. Dentro de la tabla 19 se puede encontrar el detalle de los principales programas y las instituciones que los ofertan dentro del sector público.

Tabla 19. Principales programas ofrecidos.

PROGRAMAS PUBLICOS APOYO A LAS PYMES	
INSTITUCIÓN	PROGRAMA
ProEcuador	Fortalecimiento de Imagen Corporativa y Sitio Web
	Asistencias Técnicas Sectoriales
	Coaching Exportador
	Capacitaciones en Comercio Exterior
	Consortios de Promoción de Exportadores
	Ferias y Ruedas de Negocios
Ministerio de Productividad	Exporta País
	Produce PYME
Correos del Ecuador	Exporta PYME
	Exporta Fácil

Elaboración: Autor

La mayor parte de estos programas ofrecidos cuentan con disponibilidad de cupos limitados a nivel nacional, así como pre requisitos para formar parte de los mismos, siendo estos los principales inconvenientes que encuentran las PYMES al momento de querer beneficiarse de los mismos. Entre los principales requisitos con los que no pueden cumplir un gran número de empresas son la falta de capital, pocos años de operación de la empresa en el mercado, y la oferta de productos no potencialmente exportables o priorizados. Esto hace que muchas empresas queden rezagadas de programas y asesorías de estas instituciones.

Tabla 20. Principales servicios ofrecidos.

SERVICIOS APOYO A LAS PYMES		
INSTITUCIÓN	PROGRAMA	DETALLE
Corporación de Promoción de Exportaciones del Ecuador	Exporta PYME	Programa con MIPRO
	Coaching Empresarial	
	CORPEI Capital	Factoring, Inversión capital, Canalización de créditos, Gestión de inversionistas y alianzas,
	Capacitaciones	
	Ferias y Ruedas de Negocios	
	Brokerage	Intermediación para la venta en el extranjero
Cámara de la Pequeña Industria del Guayas	Red MIPYME	
	Asesoría Legal	
	Desarrollo de Talento Humano	Impulsar y desarrollar las potencialidades de las pequeñas y medianas empresas, a través de la capacitación y formación de sus empleados.
	Apoya MIPYME	Asesoría tributaria, contable y financiera, comercio exterior, financiamiento y asesoría especializada
	Incuba MITPYME	Servicios para guiar a emprendedores en el proceso de crear una empresa, ofreciéndoles herramientas y mecanismos de apoyo que estimulen y faciliten su actividad económica
	Infor MIPYME	Boletines para mantenerlo informado en diferentes aspectos, pulso del mercado, economía, comercio exterior e información estadística de Mipymes, ferias, oportunidades comerciales, encuentros empresariales, ruedas de negocios.
Cámara de Comercio de Guayaquil	Reportes Estadísticos	Acceso a amplia cantidad de información estadística referente a comercio exterior
	Asesoría de Comercio Exterior	Certificación de origen, Certificados especiales para exportación, registro como exportador ante Aduana
	Asesoríasvarias	Asesorías legal, tributaria y contable
Federación Ecuatoriana de Exportadores	Asesorías en Comercio Exterior y aduanas	Requisitos, normas, estadísticas, barreras, información de mercados
	Asesoría en materia de origen	Acompañamiento previo y posterior a la emisión de certificados de origen, capacitaciones, emisión de firma electrónica
	Directorio comercial y Mailing	Base de datos de importadores y exportadores, mailing comercial
	Capacitaciones	Para dotar de herramientas prácticas y actuales a empresas

Elaboración: Autor

Por otro lado el sector privado ofrece también una amplia variedad de programas y servicios orientados hacia las PYMES, incluso algunos de ellos trabajan en conjunto con organismos gubernamentales. Sin embargo es necesario mencionar que de la gran cantidad de servicios que ofrecen estas instituciones privadas apenas una pequeña parte son orientados a PYMES exportadoras.

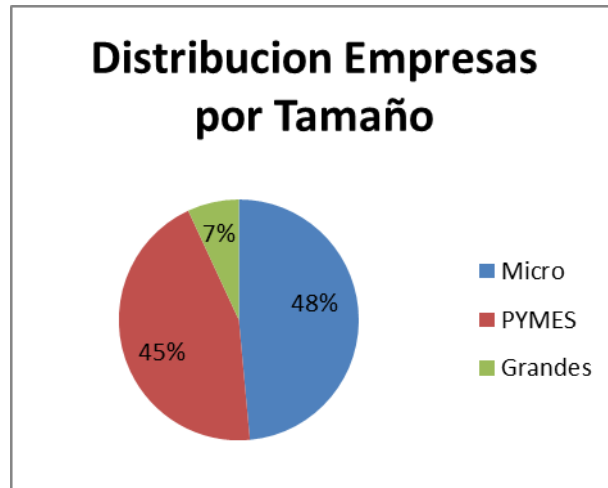
Gran parte de la asesoría prestada por estas organizaciones a las PYMES son de asesoría tributaria, contable, legal o en comercio exterior, así como asesoría para la emisión de certificados de origen y documentación, entre estas empresas constan Digadein, Profinance. Por otro las empresas consultoras que brindan asesoría a las PYMES se centran directamente en el área contable y tributaria, empresas como Hansen-Holm o SMS Ecuador se encargan de brindar dicha asesoría.

1.2.2. MERCADO DE DEMANDA

El análisis de la demanda se pudo realizar gracias a la información obtenida en las encuestas realizadas, así como de la información obtenida de distintas instituciones como la Superintendencia de Compañías.

Según registros de la Superintendencia de Compañías existen en el Ecuador para el año 2012 34.046 compañías activas que presentaron su información financiera, de las cuales se encuentran distribuidas por tamaño de la manera en que se muestran en la grafica 25. Existen 10.227 pequeñas y 4.889 medianas empresas que representan el 45% del total de compañías del país.

Gráfico 25. Compañías por tamaño.

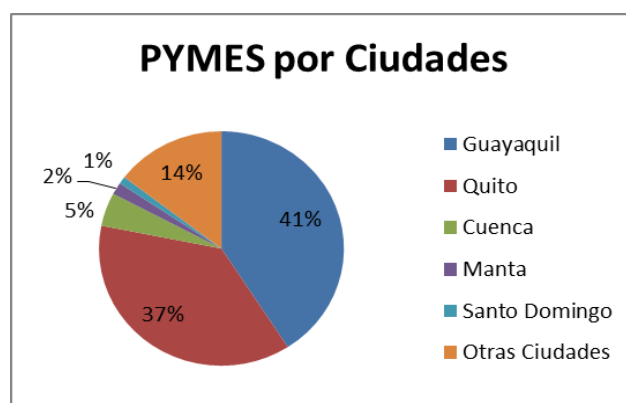


Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaboración: Autor

De las 15.166 PYMES registradas en la Superintendencia de Compañías 6200 se encuentran ubicadas en la ciudad de Guayaquil, mientras que 5.650 en la ciudad de Quito, componiendo el 78% de total de PYMES. Otros porcentajes por ciudades se muestran en el gráfico 26.

Gráfico 26. PYMES por Ciudades.

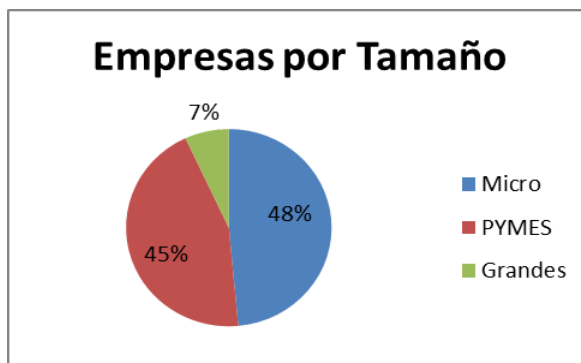


Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaboración: Autor

Cabe destacar que las PYMES en Guayaquil representan el 45% del total de compañías como se muestra en la distribución por tamaño en la grafica 27.

Gráfico 27. Compañías por tamaño Guayaquil.

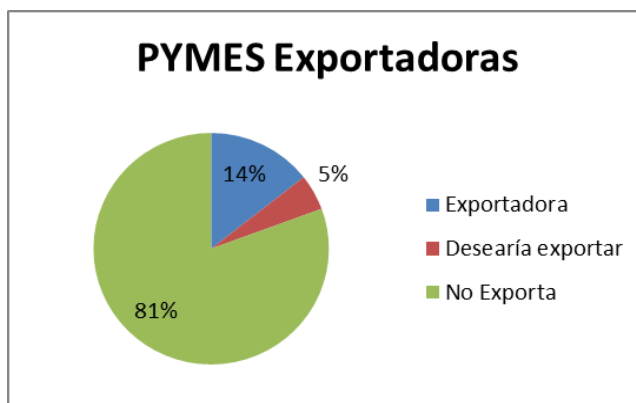


Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaboración: Autor

De las 6200 PYMES existentes en la ciudad de Guayaquil, según el estudio de mercado realizado existen aproximadamente 893 que se dedican a actividades de exportación, mientras que 310 desearían exportar, y 4.997 no son exportadoras como se muestra en el gráfico 28.

Gráfico 28. PYMES exportadoras Guayaquil.



Fuente: Estudio de Mercado

Elaboración: Autor

La demanda hacia los servicios que ofrece la empresa está compuesta por un lado por las empresas exportadoras y las que desean exportar que juntas contabilizan un total de 1.203 empresas. La demanda potencial es de 1.203 empresas, de las cuales se espera cubrir al menos el 25% del mercado, teniendo un promedio de 300 empresas.

1.3. MARKETING MIX

1.3.1. SERVICIO

Gráfico 29. Servicios de consultoría.



Fuente: www.gnconsultores.com.mx

En este caso el servicio ofrecido siendo un bien intangible debe estar bien definido, y realzando cuales son sus atributos y beneficios que obtiene el consumidor de dichos servicios.

Los principales servicios ofrecidos por la empresa irán enfocados en dos distintos grupos, por un lado para las empresas que no tienen mayor experiencia en operaciones con mercados internacionales, o que disponen de recursos limitados, y por otro lado aquellas que ya disponen de un historial y experiencia necesarios pero que quieren ampliar sus operaciones al exterior.

Gráfico 30. Portafolio de Servicios.



Elaboración: Autor

Los servicios ofrecidos por la empresa están orientados a convertirse en una herramienta de gran valor para aquellas pequeñas y medianas empresas exportadoras o que desean iniciar en actividades de exportación, permitiéndoles conocer como esta su actividad actual, cual es la mejor decisión a tomar y como llegar a cumplir sus objetivos. El portafolio de servicios que ofrece la empresa se divide en dos tipos de servicios, por un lado las asesorías y consultorías, y por otro lado las capacitaciones y

programas de formación que se ofrecerán. El menú de servicios que se ofrecerá consta en la grafica 30.

1.3.1.1. ASESORÍAS AL PEQUEÑO Y MEDIANO EXPORTADOR

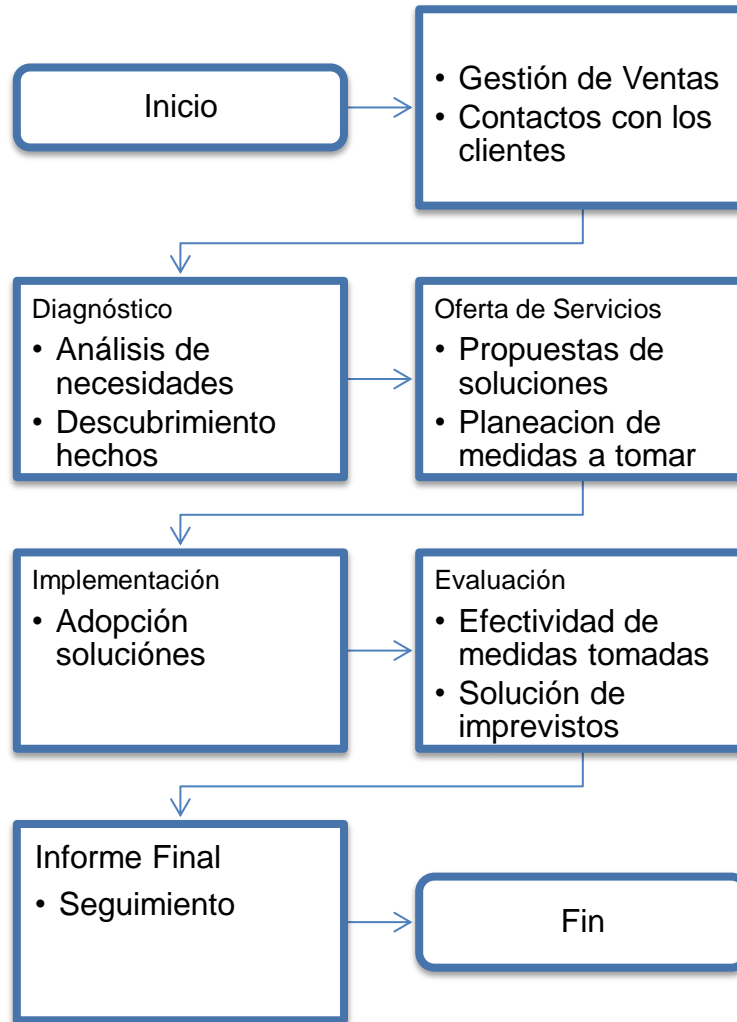
Al momento de querer expandirse y comercializar productos y/o servicios a mercados distintos al domestico existe un gran vacío que hace dudar al empresario si emprender una nueva etapa o no, el desconocimiento del mercado, sus normas, la competencia, el financiamiento, el miedo al fracaso son pocos de las interrogantes al momento de aventurarse, mas aun cuando aquellas empresas carecen del know-how de la exportación.

Es por esta razón que PYME bridge surge como una alternativa accesible para aquellas Pequeñas y Medianas Empresas en su intento de expandirse internacionalmente. Se cuenta con un abanico de servicios prestos a cubrir las principales necesidades y requerimientos de este tipo de empresas, ya sea que ya sean exportadoras o quieran iniciarse en la actividad.

- Asesoría en documentación y negociación
- Asesoría en mercadeo internacional
- Análisis de potencial exportador
- Análisis de desempeño exportador
- Análisis y selección de mercados
- Elaboración de plan de negocios de exportación

En la grafica 31 se muestra los procesos de la empresa mediante los cuales se espera brindar el servicio, comenzando con la gestión de las ventas y finalizando con el seguimiento de los clientes.

Gráfico 31. Procesos de la empresa.



Elaboración: Autor

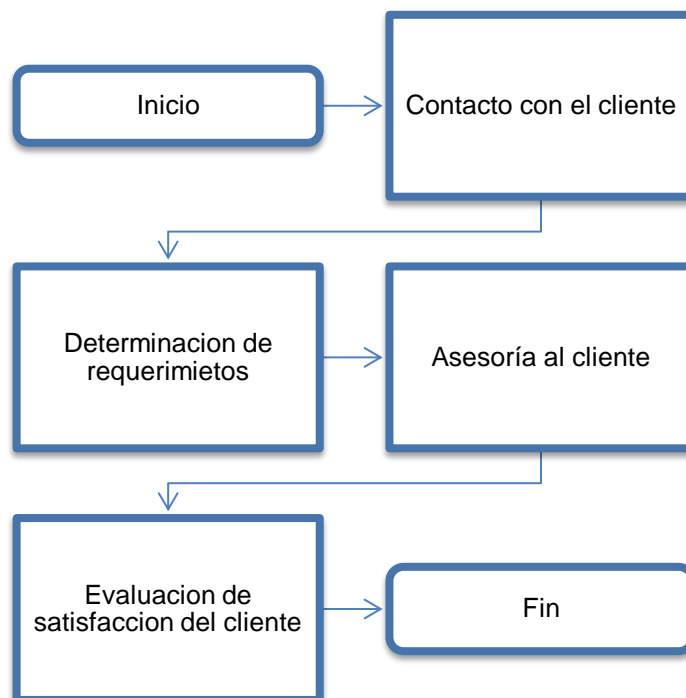
Asesoría en documentación y negociación

Gráfico 32. Documentación y negociación.



Fuente: derechomercantil-domeli.blogspot.com

Gráfico 33. Procesos asesoría documentación.



Elaboración: Autor

La asesoría en documentación se ofrece con el fin de brindarles el apoyo necesario a aquellos empresarios que no tienen la experiencia necesaria ni los conocimientos de los distintos procesos, documentación y

demás requisitos necesarios al iniciar actividades de exportación. Del mismo modo se brinda asesoría en las distintas etapas de negociaciones previas a la exportación brindándoles la oportunidad de que las condiciones de exportar sean las mejores para ellos.

Asesoría en mercadeo internacional

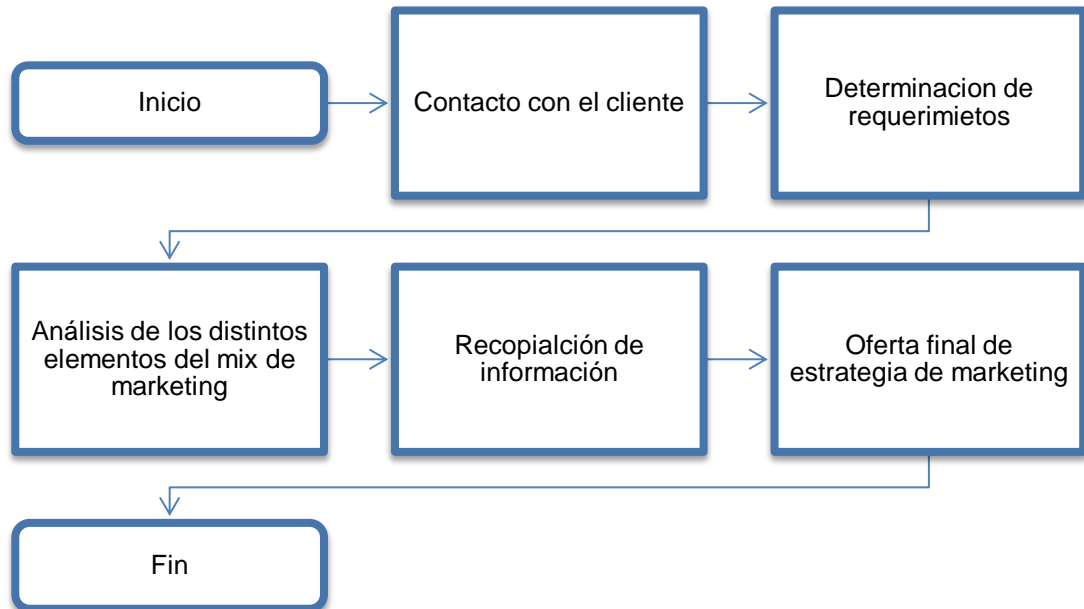
Gráfico 34. Marketing Internacional.



Fuente: www.shutterstock.com

Mediante esta asesoría se presta al pequeño y mediano empresario una gran cantidad de herramientas de marketing las cuales les ayudaran a definir su estrategia de para la consecución de sus objetivos en el mercado internacional. Esta asesoría se basa en la estrategia de las cinco Ps del Marketing mix, en la cual se analizan el producto, precio, distribución del mismo, y la promoción, enmarcadas en un ámbito internacional.

Gráfico 35. Procesos marketing internacional.



Elaboración: Autor

Evaluación de la capacidad exportadora

Gráfico 36. Potencial exportador.



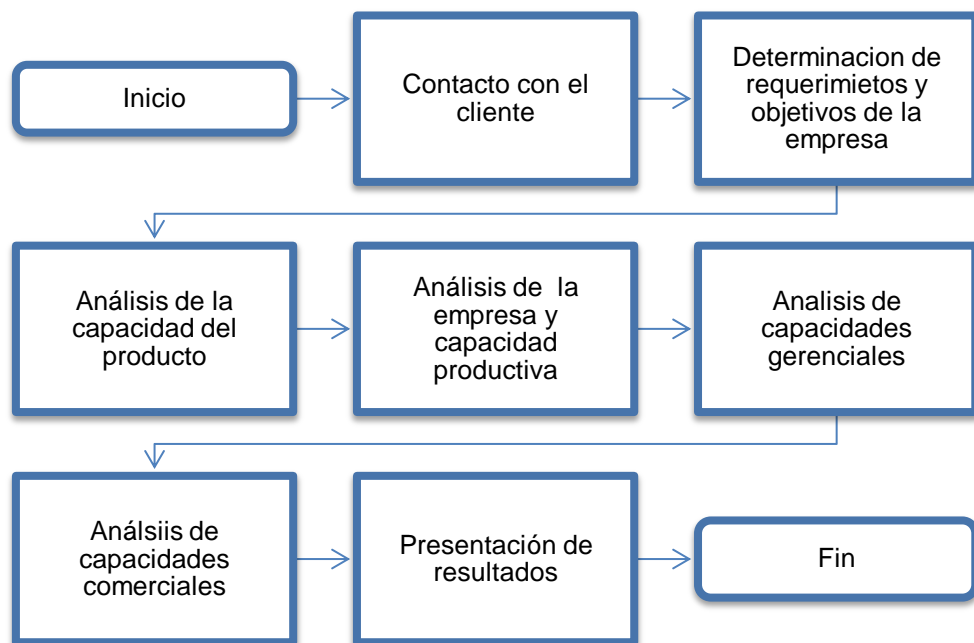
Fuente: practicalteam.com/blog/tag/mercado-potencial/

La evaluación de la capacidad exportadora es un servicio que se ofrece el cual esta orientado a analizar el potencial que tiene una empresa y

denotar sus fortalezas y debilidades en la tarea de realizar operaciones en otros mercados, en este además se realiza un análisis del producto que se pretende exportar para determinar si es o no potencial para la exportación dependiendo del mercado.

Este debe ser uno de los primeros pasos que toda empresa que desea realizar exportaciones debe realizar, ya que con este análisis se puede determinar si la empresa está en la capacidad o no de competir en un entorno internacional, de lo que depende el futuro desenvolvimiento de la misma en el negocio.

Gráfico 37. Procesos evaluación capacidad exportadora.



Elaboración: Autor

Evaluación del desempeño exportador

La evaluación del desempeño exportador de una empresa es un servicio ofrecido a aquellas empresas que realizan actividades de exportación y desean conocer la eficiencia de la misma en este aspecto. La

evaluación del desempeño exportador es de gran importancia pues le permite a las empresas conocer que tan bien se están desarrollando en operaciones como estas, y saber con un estudio más amplio cuales variables afectan negativa o positivamente su desempeño.

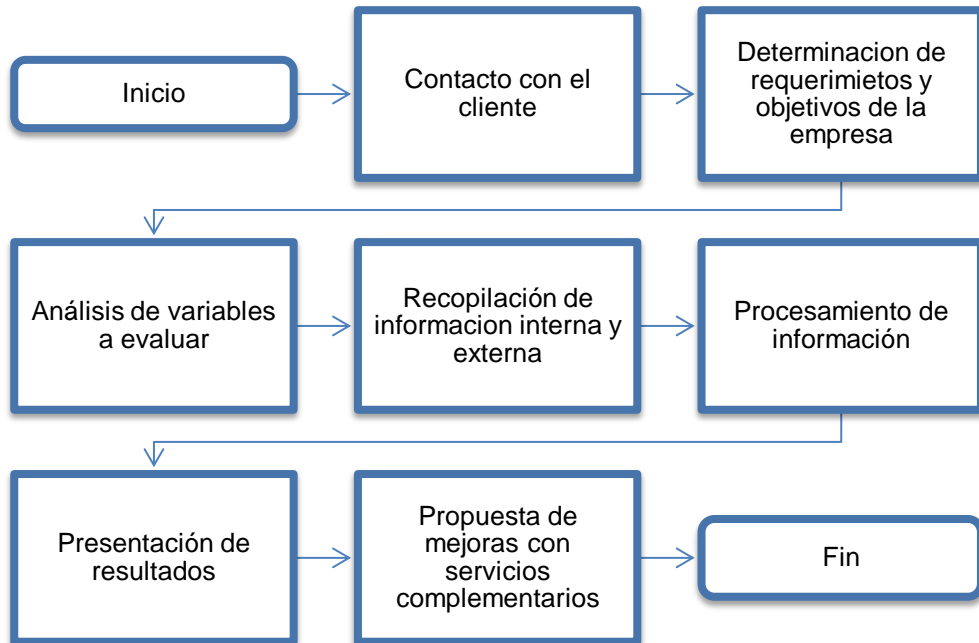
Gráfico 38. Desempeño exportador.



Fuente:wikideursula.wikispaces.com/Desempe%C3%B1o+y+Competitividad+Gerencial

Esta es una herramienta de gran importancia para las empresas exportadoras ya que le brinda información del desempeño de la empresa y de sus principales fortalezas o debilidades, lo que les permite tomar correctivos o potenciar sus actividades.

Gráfico 39. Procesos evaluación desempeño exportador.



Elaboración: Autor

Análisis y selección de mercado internacionales

Gráfico 40. Selección de mercados.



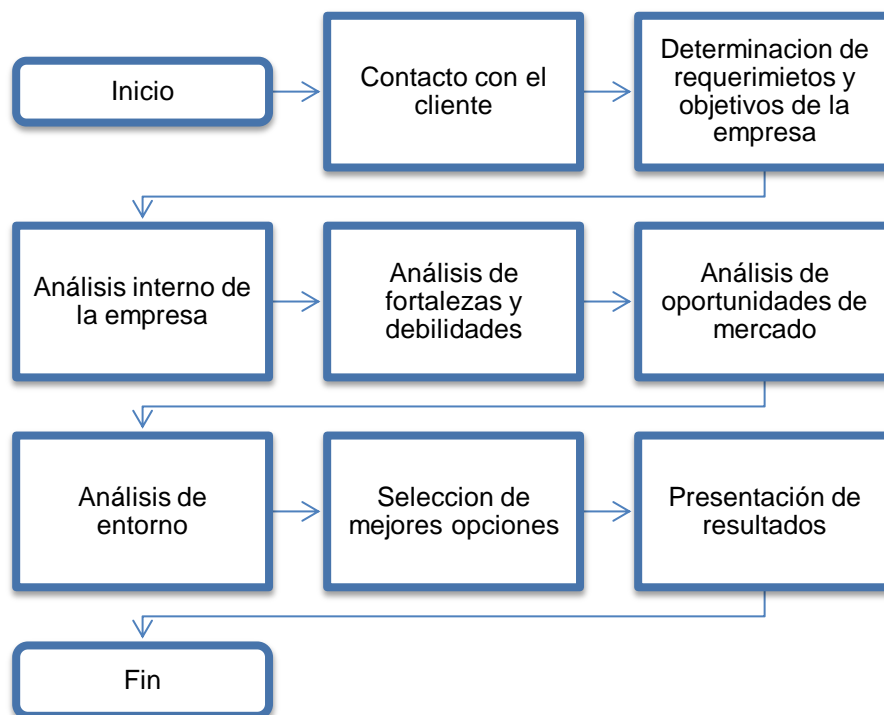
Fuente: blog.objetivonegocio.com/2009/07/estudio-mercado/

Se ofrece asesoría en el análisis y selección de mercado internacional, para aquellas empresas que buscan ampliar su horizonte de

exportaciones. Esta es una herramienta en la cual se busca ofrecer los mercados más idóneos dependiendo de los requerimientos y capacidades de la empresa y del producto a ofrecer.

Es una herramienta muy útil pues les permite a las empresas conocer en cual mercado es el mas idóneo para su producto, así como las facilidades, trabas, competencia y demás características del mercado, aumentando sus posibilidades de tener éxito en el mismo.

Gráfico 41. Procesos selección de mercados.



Elaboración: Autor

Elaboración de plan de exportaciones

Se brinda asesoría en la elaboración del plan de exportación una vez que se ha analizado el potencial exportador de la empresa y se ha determinado la viabilidad de exportar o no. Esta asesoría es de gran

importancia para aquellas empresas que quieren tener una idea clara de como deben orientar su negocio en la consecución de mercados internacionales, lo que les permite minimizar ciertos riesgos.

Gráfico 42. Plan de exportación.

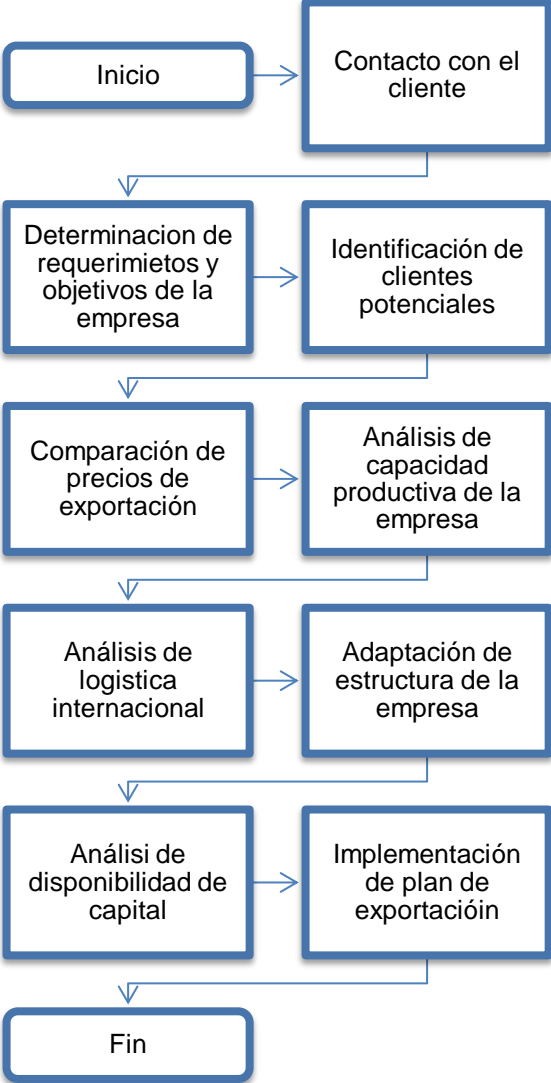


Fuente:sngroup.com/creating-an-action-plan-for-broadband-utilization/

El plan de exportaciones además es de una gran importancia al momento de buscar financiamiento de terceras partes, siendo muchas veces requisito para la obtención del mismo, al igual que un plan de negocios.

Para la elaboración del plan de exportaciones se siguen las etapas mostradas en el gráfico 43, el cual muestra el proceso a seguir para la elaboración del mismo.

Gráfico 43. Procesos de Plan de Exportaciones.



Elaboración: Autor

1.3.1.2. PROGRAMAS DE FORMACIÓN Y CAPACITACIONES

Gráfico 44. Capacitaciones.



Fuente: camaraindustrialvm.blogspot.com/2011/01/capacitaciones-2011.html

Las capacitaciones es un servicio que será ofrecido para gerentes o personal vinculado al área de exportaciones que deseen formarse en un área específica que le permita mejorar su desempeño al momento de realizar actividades de comercio internacional.

PYME bridge pone a disposición de empresas, así como del público en general que desee obtener capacitaciones en diversos programas de formación con el fin de dotarlos de las herramientas básicas desde el punto de vista teórico de los negocios internacionales, además de información necesaria que les permita aprovechar las oportunidades de negocios en distintos países.

Los cursos son dictados por profesionales del campo, con una amplia experiencia que les permita no solo dotar a los asistentes de información teórica, pero también de información práctica y experiencia en el campo real.

- Habilidades exportadoras para PYMES y Emprendedores
- Como exportar exitosamente a distintos mercados internacionales
- Cómo ser competitivos en un mercado global

- Importancia de la planificación estratégica y planes de negocio de exportación

Gráfico 45. Procesos capacitaciones.



Elaboración: Autor

Habilidades exportadoras para PYMES y Emprendedores

El programa de formación de habilidades exportadoras está dirigido a aquellos emprendedores y gerente de pequeñas y medianas empresas que desean obtener un conocimiento más profundo en lo que se refiere a

exportaciones, con el fin de proveerlos de las herramientas necesarias que les permitan implementar de una manera efectiva sus estrategias encaminadas a la expansión en mercados internacionales.

Este programa consta de varias etapas las cuales serán cubiertas en un lapso de 30 horas entre las que cuentan los siguientes tópicos:

- La empresa exportadora y su gestión exitosa
- Mercados internacionales y sus requisitos
- Estrategias de marketing internacional
- Plan de negocios de exportación y su importancia

Como exportar exitosamente a distintos mercados internacionales

Este seminario esta dirigido a los emprendedores y gerentes de PYMES que desean conocer información básica sobre los principales mercados y oportunidades para ampliar su oferta a distintos destinos. En los distintos eventos se abordaran mercados que son potenciales compradores de productos ecuatorianos como Estados Unidos, la Unión Europea y los países que conforman la ALADI, así como oportunidades de negocios con nuevos mercados. En este evento se ofrecerá información sobre:

- Estadísticas e información del mercado seleccionado
- Barreras y oportunidades de determinado mercado

Cómo ser competitivos en un mercado global

La competitividad es un factor clave al momento de incursionar en mercados internacionales, de aquí su importancia de saber como lograr ser

competitivos y lograr de una manera efectiva el desempeño adecuado en las operaciones en mercados externos.

En este programa se analiza las distintas teorías de competitividad, además de las formas de lograr ser competitivos en mercados internacionales, así como las principales ventajas de que disponen las PYMES que puedan ser utilizadas para lograr la consecución de ese objetivo.

Importancia de la planificación estratégica y planes de negocio de exportación

Dentro de este programa se ofrece la información básica de la importancia de la planificación estratégica en la empresa, como gestionarla de una manera eficiente, así como de la importancia y componentes de un plan de negocios de exportación.

1.3.2. PRECIO

La determinación de los precios es un aspecto importante en el proyecto, pues estos deben ser establecidos de tal forma que sean accesibles al tipo de empresa que se está ofreciendo el servicio. Las PYMES cuentan con recursos limitados orientados a la contratación de servicios de asesoría.

Los precios han sido determinados tomando en cuenta los costos y gastos incurridos en los servicios que se ofrecen, más el margen de beneficio que se desea obtener del mismo, además se ha tomado en cuenta el nivel de precios del mercado, comparando precios de servicios similares ofrecidos por empresas de asesoría y capacitación.

Tabla 21. Precios de Mercado.

PRECIOS DE MERCADO			
Empresa	Servicio	Rango de Precios	
Digadein	Elaboración de Plan de Negocios	\$ 2.500,00	\$ 10.000,00
ProFiance	Evaluación Financiera de Proyecto de Inversión	\$ 2.000,00	\$ 8.000,00
Idepro	Programas de Gerenciales	\$ 1.000,00	\$ 1.200,00
	Programas de Formación	\$ 600,00	\$ 1.000,00
	Seminarios y Talleres	\$ 60,00	\$ 400,00
Catein	Seminarios y Talleres	\$ 250,00	\$ 260,00

Elaboración: Autor

Con el objetivo de simplificar los distintos niveles de precios de los servicios, se establecieron distintos niveles de precios dependiendo del tipo de servicio ofrecido y de la cantidad máxima de horas que requiera este para ser provisto. Es así que se cuenta con tres niveles referenciales de precios para los servicios de asesoría, mientras que dos para las capacitaciones.

Tabla 22. Precios de Servicios.

PRECIOS REFERENCIALES			
Servicio	Precio Hora	Total Horas	Precio Servicio
Servicios 60H	17	60	\$ 1.020,00
Servicios 150H	15	150	\$ 2.250,00
Servicios 300H	15	300	\$ 4.500,00
Capacitaciones 30H	14	30	\$ 420,00
Capacitaciones 10H	14	10	\$ 140,00

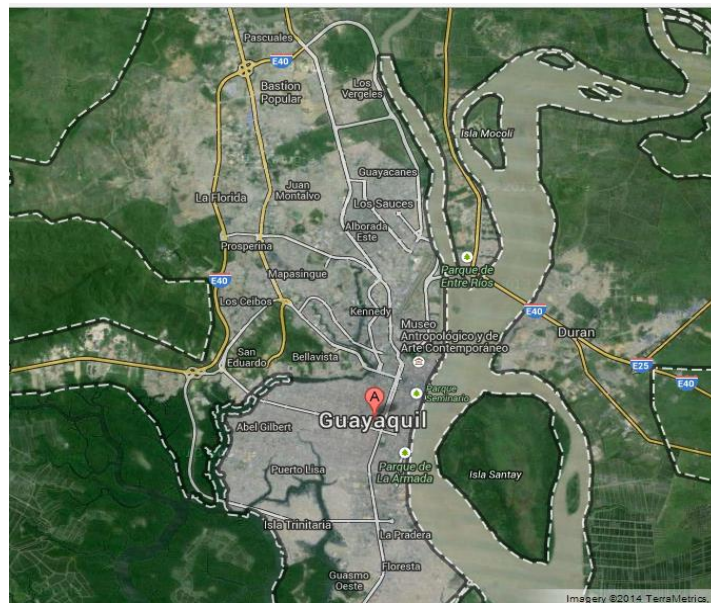
Elaboración: Autor

En la tabla 22 se muestra los distintos niveles de precios, cabe señalar que estos son precios referenciales puesto que en algunos casos estos se determinaran de acuerdo al tipo de requerimiento específico y duración del servicio.

1.3.3. PLAZA

Dado el mercado al que se va a atender y la estructura propia de la empresa, el mejor método para ofrecer los servicios es por venta directa de los mismos. El canal directo de ventas permitirá a la empresa tener un acercamiento a las PYMES lo cual se constituirá en una ventaja al trabajar estrechamente con ellas y tener un sentido de acompañamiento que brinde la seguridad de los servicios ofrecidos. El mercado al que se va a servir es a las Pequeñas y Medianas empresas localizadas en la ciudad de Guayaquil, así como de sectores aledaños como Duran, Samborondon y Daule.

Gráfico 46. Área geográfica.



Fuente: google.com.ec/maps/place/Guayaquil/

1.3.4. PROMOCIÓN

La promoción de los servicios es un punto clave dentro de la estrategia de marketing, ya que en gran medida el éxito de la empresa vendrá dado por la capacidad de promocionar y vender dichos servicios. Sin embargo tampoco se puede incurrir en estrategias que acarreen altos costos que se traducirían en precios menos accesibles para el consumidor.

Dentro de la estrategia de promoción se puede mencionar principalmente dos alternativas que son las más viables en el caso de servicios, por un lado la publicidad y por el otro las ventas personales. La publicidad es primordial para crear una imagen tanto de la empresa como del servicio a ofrecer, en el consumidor, y los beneficios que estos generarían.

Las ventas personales son en este caso el contacto directo con los posibles contratantes del servicio, con el cual se puede lograr un acercamiento mucho más estrecho con el mismo con el fin de hacerle conocer los atributos del servicio ofrecido, así como de experiencias exitosas previas que ayuden a promocionar de una mejor manera a la empresa.

Una opción clave en este campo es ofrecer charlas y capacitaciones en la cámara de la pequeña industria en la cual se puede promocionar los servicios de la empresa agremiadas en esa institución. Otra opción es la participación en ferias en las que se reúna a este tipo de empresas o se promuevan las exportaciones como los distintos organizados por Proecuador.

CAPÍTULO II

2. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO



PYME Bridge es una empresa de servicios profesionales en el campo del comercio exterior, con énfasis en la promoción de las exportaciones que presta servicios y dentro de los mismos se destacan los siguientes: asesoría, consultoría, capacitación; establecida en la ciudad de Guayaquil, que surge de la necesidad de aquellas pequeñas y medianas empresas de contar con una asesora especializada que les ayude a mejorar su desempeño y a resolver problemas específicos del sector.

PYME Bridge además de gestionar su propia cartera de potenciales clientes, espera cubrir aquellas necesidades dejadas por entidades públicas o privadas en el sector, comenzando por las localizadas en Guayaquil para luego extenderse a los principales mercados a nivel nacional.

2.1. ESTRUCTURA

2.1.1. ESTRUCTURA LEGAL

La empresa estará constituida de acuerdo a los parámetros exigidos tanto por la ley de consultorías, así como de la ley de compañías vigentes, siendo constituida como una compañía de responsabilidad limitada en la Ciudad de Guayaquil, la cual iniciara con la aportación de capital nacional de 4 socios fundadores.

2.1.2. SOCIOS

La empresa esta compuesta por 4 socios que se han especializado en el área del comercio internacional con conocimientos en el sector de las PYMES, los cuales se han especializado en las pequeñas y medianas empresas que realizan actividades de exportación o que están próximos a iniciar dichas operaciones. En el tabla 23 se puede encontrar los detalles de los socios de la compañía, así como el porcentaje de aportación de cada uno.

Tabla 23. Distribución de accionistas de la empresa.

SOCIOS DEL NEGOCIO		
NOMBRES	APORTE	PORCENTAJE
Ronald Enrique Pisco Espinoza	\$ 4,429.60	35.00%
Marco Aurelio Castro Chávez	\$ 3,164.00	25.00%
Ambar Xiomara Mejía Cela	\$ 2,531.20	20.00%
María Auxiliadora Núñez Ramón	\$ 2,531.20	20.00%
TOTAL	\$ 12,656.00	100%

Elaboración: Autor

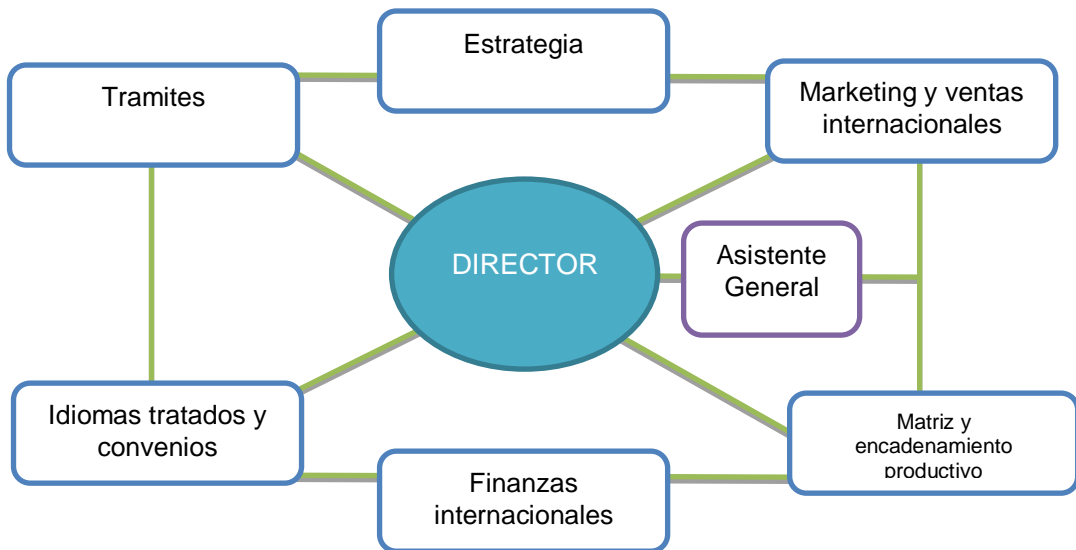
2.2. LA ADMINISTRACIÓN

2.2.1. ORGANIGRAMA

La organización de la empresa estará dada de una forma sencilla acorde a las exigencias de la empresa y que facilite las diferentes funciones, en el gráfico número 47 se muestra el organigrama de la empresa, el cual tiene como cabeza el Director el mismo que se interrelaciona directamente con los distintos consultores que y que disponen de un asistente general. Este tipo de estructura circular es ideal para empresas de consultoría, pues

permite un trabajo coordinado entre todos los miembros del equipo de trabajo.

Gráfico 47. Organigrama de la empresa.



Elaboración: Autor

2.2.2. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Los distintos cargos dentro de la empresa tienen sus funciones y responsabilidades debidamente establecidas, con el objetivo de lograr una mayor eficiencia y claridad del rol que debe desempeñar cada empleado en su lugar de trabajo. Esta distribución de responsabilidades consta en la tabla 24.

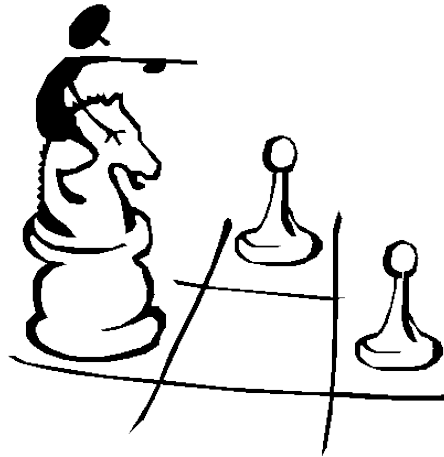
Tabla 24. Distribución de funciones y responsabilidades.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
Director
Representación legal de la compañía, labores administrativas financieras y coordinación del equipo de trabajo.
Asistente General
Atención de clientes en la oficina, requerimientos telefónicos, actividades de apoyo.
Trámites
Asesoría en la documentación y procedimientos requeridos en actividades de exportación.
Marketing y Ventas Internacionales
Asesoría en la gestión de ventas y promoción internacional, análisis de mercado, selección de mercados, estrategias de marketing.
Matriz y Encadenamiento Productivo
Asesoría en proyectos que generen valor y el involucramiento en el cambio de la matriz productiva, mejora de competitividad.
Finanzas Internacionales
Asesoría en el ámbito de las finanzas, evaluación financiera de proyectos, planes de negocio, planes de exportación.
Idiomas tratados y convenios
Asesoría en análisis de tratados y convenios internacionales, legislación internacional, requerimientos en idiomas.
Estrategia
Asesoría en planificación estratégica.

Elaboración: Autor

2.3. PLAN ESTRATÉGICO

Gráfico 48. Planificación estratégica.



Fuente: entornofiscal.wordpress.com

2.3.1. MISIÓN

Proveer de servicios profesionales y de transmisión del conocimiento en el área de estrategia de la exportación, selección de mercados, plan de internacionalización y manejo del riesgo internacional a las pequeñas y medianas empresas exportadoras de la ciudad de Guayaquil y sus alrededores.

2.3.2. VISIÓN

Ser la primera opción en el mercado de los servicios profesionales para compañías PYMES que opten por la internacionalización y requieran de apoyo en sus primeros y posteriores años de operación.

2.3.3. VALORES

- Honestidad
- Responsabilidad
- Orientación al cliente
- Compromiso
- Calidad
- Transparencia
- Excelencia profesional

CAPÍTULO III

3. ANÁLISIS TECNOLÓGICO

3.1. UBICACIÓN DEL NEGOCIO

La ubicación del negocio ha sido seleccionada tomando en cuenta factores como la disponibilidad de recursos para cubrir los valores de arriendo ya que es la mejor manera de poder conseguir una buena ubicación geográfica a un precio más accesible. El lugar seleccionado para ubicar la oficina de la empresa es en Kennedy Norte, en la Avenida Francisco de Orellana en las instalaciones del World Trade Center, en este sector se asientan una gran cantidad de empresas, siendo una de las principales áreas empresariales de Guayaquil.

Gráfico 49. World Trade Center Guayaquil.



Fuente: <http://wikimapia.org/2163755/es/World-Trade-Center-Guayaquil>

El edificio de oficinas escogido es el WTC puesto que en este se asientan un gran número de empresas dedicadas a actividades de exportación, además de disponer de oficinas a precios accesibles en comparación con otras del sector y el espacio adecuado para el

funcionamiento de la empresa. Esta ubicación ofrecerá un fácil acceso y localización de la empresa.

3.2. DETERMINACIÓN DE LA CAPACIDAD INSTALADA

La capacidad instalada del negocio estará determinada por el número de horas con el que cuenta el personal operativo de la empresa y por el número de horas que toma el servicio en ser cubierto, lo que nos da una capacidad de atención de cada servicio mostrado en la tabla 25 en la cual se muestra el detalle en mes y año.

Tabla 25. Capacidad Instalada.

CAPACIDAD INSTALADA			
Personal Op	Horas Dia	Horas mes	Horas año
Consultor 1	8	160	1920
Consultor 2	8	160	1920
Consultor 3	8	160	1920
Consultor 4	8	160	1920
Consultor 5	8	160	1920
Consultor 6	8	160	1920
Total	48	960	11520

Servicio	Duración servi	Sevicios mes	Horas mes	Servicios año	Horas año
Servicios 50H	60	4	240	48	2880
Servicios 150H	150	3	450	36	5400
Servicios 300H	300	0,75	225	9	2700
Capacitaciones 30H	30	0,25	7,5	3	90
Capacitaciones 10H	10	1	10	12	120
Total		550	932,5	108	11190

Elaboración: Autor

3.3. VIDA ÚTIL DEL NEGOCIO

Para efectos de la evaluación del proyecto se ha tomado como referencia una vida útil de 5 años, en los cuales se evaluará la factibilidad del mismo. Se ha elegido este lapso de tiempo puesto que la deuda contraída

será cubierta en el mediano plazo, en el cual se realizaran las debidas proyecciones que permiten determinar el retorno de la inversión.

3.4. INSUMOS, SERVICIOS Y MANO DE OBRA DIRECTA

3.4.1. INSUMOS Y SERVICIOS

Al tratarse el negocio de una empresa de servicios los costos incurridos en la obtención de suministros no son tan altos, los principales gastos como el alquiler de la oficina y los servicios básicos así como otros gastos se encuentran descritos en las tablas 26 y 27 en valores mensuales y anuales del primer periodo, mientras que en la tabla 28 se muestra los costos por alquiler de local para brindar las capacitaciones el cual será alquilado en la Cámara de la Pequeña Industria del Guayas.

Tabla 26. Suministros y Servicios.

SUMINISTROS Y SERVICIOS		
Rubro	Mes	Año
Alquiler de Oficina	\$ 800,00	\$ 9.600,00
Energía Eléctrica	\$ 80,00	\$ 960,00
Agua Potable	\$ 15,00	\$ 180,00
Teléfono Fijo	\$ 25,00	\$ 300,00
Internet	\$ 50,00	\$ 600,00
TOTAL	\$ 970,00	\$ 11.640,00

Elaboración: Autor

Tabla 27. Gastos de administración y ventas.

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS		
Rubro	Mes	Año
Suministros de Oficina	\$ 40,00	\$ 480,00
Publicidad	\$ 100,00	\$ 1.200,00
Otros	\$ 25,00	\$ 300,00
TOTAL	\$ 165,00	\$ 1.980,00

Elaboración: Autor

Tabla 28. Alquiler Sala de Capacitaciones.

COSTO SALA DE CAPACITACIONES		
Horas año	Costo hora	Costo año
90	\$ 28,00	\$ 2.520,00
120	\$ 28,00	\$ 3.360,00
210	\$ 56,00	\$ 5.880,00

Elaboración: Autor

3.4.2. MANO DE OBRA DIRECTA E INDIRECTA

El personal necesario para el funcionamiento de la empresa, principalmente estará compuesto por la mano de obra calificada necesaria para ofrecer los servicios a los que se dedicara, así como por una pequeña cantidad de personal administrativo. Los detalles de los costos de sueldos y salarios mensuales y anuales percibidos por los mismos se encuentran a continuación en las tablas 29 a la 30.

Tabla 29. Mano de Obra Directa.

PERSONAL OPERATIVO				
Cargo	# Personas	Salario mes	Beneficios Sociales	Costo año
Consultor	1	\$ 1.000,00	\$ 4.178,00	\$ 16.178,00
Consultor	1	\$ 1.000,00	\$ 4.178,00	\$ 16.178,00
Consultor	1	\$ 1.000,00	\$ 4.178,00	\$ 16.178,00
Consultor	1	\$ 1.000,00	\$ 4.178,00	\$ 16.178,00
Consultor	1	\$ 1.000,00	\$ 4.178,00	\$ 16.178,00
Consultor	1	\$ 1.000,00	\$ 4.178,00	\$ 16.178,00
TOTAL	6	\$ 6.000,00	\$ 25.068,00	\$ 97.068,00

Elaboración: Autor

Tabla 30. Mano de Obra Administrativa.

PERSONAL ADMINISTRATIVO				
Cargo	# Personas	Salario mes	Beneficios Sociales	Costo año
Director	1	\$ 1.150,00	\$ 4.753,70	\$ 18.553,70
Asistente General	1	\$ 600,00	\$ 2.642,80	\$ 9.842,80
TOTAL	2	\$ 1.750,00	\$ 7.396,50	\$ 28.396,50

Elaboración: Autor

3.4.3. PROYECCION DE COSTOS Y GASTOS

Las proyecciones de costos y gastos para el periodo de años de evaluación del proyecto se muestran en la tabla 31, la cual se ha realizado tomando en cuenta una inflación proyectada promedio del 5%.

Tabla 31. Proyección costos y gastos.

PROYECCIONES COSTOS Y GASTOS						
Inflación Proyectada	5%	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Directos						
Mano de obra directa		\$ 97.068,00	\$ 101.921,40	\$ 107.017,47	\$ 112.368,34	\$ 117.986,76
Alquiler Sala capacitaciones		\$ 5.880,00	\$ 6.174,00	\$ 6.482,70	\$ 6.806,84	\$ 7.147,18
Subtotal		\$ 102.948,00	\$ 108.095,40	\$ 113.500,17	\$ 119.175,18	\$ 125.133,94
Costos Indirectos						
Personal Administrativo		\$ 28.396,50	\$ 29.816,33	\$ 31.307,14	\$ 32.872,50	\$ 34.516,12
Suministros y Servicios		\$ 11.640,00	\$ 12.222,00	\$ 12.833,10	\$ 13.474,76	\$ 14.148,49
Otros Gastos		\$ 1.980,00	\$ 2.079,00	\$ 2.182,95	\$ 2.292,10	\$ 2.406,70
Gastos Financieros		\$ 4.942,93	\$ 3.167,96	\$ 1.172,04	\$ -	\$ -
Subtotal		\$ 46.959,43	\$ 47.285,29	\$ 47.495,23	\$ 48.639,35	\$ 51.071,32
TOTAL		\$ 149.907,43	\$ 155.380,69	\$ 160.995,40	\$ 167.814,53	\$ 176.205,26

Elaboración: Autor

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS FINANCIERO

4.1. ESTRUCTURACIÓN FINANCIERA

4.1.1. PLAN DE INVERSIONES

Las inversiones necesarias para la implementación del negocio estarán mayormente destinadas al capital de trabajo necesario para la operación de la empresa, mientras que una menor parte se destinara a la compra de activos fijos. El detalle de las inversiones de activos fijos necesarios para la implementación de la empresa se muestra en la tabla 32. Las previsiones de gastos del primer cuatrimestre que conforman el capital de trabajo se muestran en la tabla 33 así como los gastos preoperativos en la tabla 34. Del mismo modo el detalle de las depreciaciones de los activos fijos y de las amortizaciones de activos diferidos se muestran en las tablas 35 y 36.

Tabla 32. Detalle Activos Fijos.

INVERSIÓN ACTIVOS FIJOS			
Cuentas	Cantidad	Valor	Total
Muebles y enseres			
Escritorio gerencial	1	\$ 250.00	\$ 250.00
Escritorio recepción	1	\$ 200.00	\$ 200.00
Estaciones de trabajo	6	\$ 200.00	\$ 1,200.00
Sillas de visita para oficina:	4	\$ 30.00	\$ 120.00
Sillas para oficina	8	\$ 60.00	\$ 480.00
Archivador metálico	2	\$ 160.00	\$ 320.00
Archivador aéreo	6	\$ 100.00	\$ 600.00
Estante para libros	1	\$ 260.00	\$ 260.00
Instalaciones	1	\$ 300.00	\$ 300.00
Subtotal			\$ 3,730.00
Equipos de Oficina			
Telefono Fijo Panasonic	5	\$ 24.00	\$ 120.00
Impresora Epson Workfor	2	\$ 225.00	\$ 450.00
Subtotal			\$ 570.00
Equipos de Computación			
Laptop Hp Envy 17" Core i	6	\$ 750.00	\$ 4,500.00
Laptop Toshiba 15" Core i	2	\$ 678.00	\$ 1,356.00
PC escritorio	2	\$ 500.00	\$ 1,000.00
Subtotal			\$ 6,856.00
TOTAL			\$ 11,156.00

Elaboración: Autor

Tabla 33. Detalle Capital de Trabajo.

PREVISION CAPITAL DE TRABAJO		
Tipo	Mes	Cuatrimestre
Operativo	\$ 8.579,00	\$ 34.316,00
Administrativo y ventas	\$ 3.501,38	\$ 14.005,50
Total		\$ 48.321,50

Elaboración: Autor

Tabla 34. Detalle Gastos Preoperativos.

GASTOS PREOPERATIVOS	
Tipo	Cantidad
Gastos de Constitución	\$ 900.00
Acondicionamiento de Oficina	\$ 600.00
Total	\$ 1,500.00

Elaboración: Autor

Tabla 35. Detalle Depreciaciones.

DEPRECIACIÓN ACTIVOS FIJOS			
Activos Fijos	Valor	Vida Util	Depreciación
Muebles y Enseres	\$ 3.730,00	10	\$ 373,00
Equipos de Oficina	\$ 570,00	10	\$ 57,00
Equipos de Computación	\$ 6.856,00	3	\$ 2.285,33
TOTAL DEPRECIACIÓN	\$ 11.156,00		\$ 2.715,33

DEPRECIACIÓN ACUMULADA					
Activos Fijos	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
Muebles y Enseres	\$ 373,00	\$ 373,00	\$ 373,00	\$ 373,00	\$ 373,00
Equipos de Oficina	\$ 57,00	\$ 57,00	\$ 57,00	\$ 57,00	\$ 57,00
Equipos de Computación	\$ 2.285,33	\$ 2.285,33	\$ 2.285,33	\$ -	\$ -
DEPRECIACIÓN ANUAL	\$ 2.715,33	\$ 2.715,33	\$ 2.715,33	\$ 430,00	\$ 430,00
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ 2.715,33	\$ 5.430,67	\$ 8.146,00	\$ 8.576,00	\$ 9.006,00

Elaboración: Autor

Tabla 36. Detalle Amortizaciones.

AMORTIZACION ACTIVOS DIFERIDOS			
Activos Diferidos	Valor	Vida Util	Depreciación
Gastos de Constitución	\$ 900,00	5	\$ 180,00
Acondicionamiento de Oficina	\$ 600,00	5	\$ 120,00
TOTAL AMORTIZACIÓN	\$ 1.500,00		\$ 300,00

AMORTIZACIÓN ACUMULADA					
Activos Diferidos	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
Gastos de Constitución	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00
Acondicionamiento de Oficir	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
AMORTIZACIÓN ANUAL	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
AMORTIZACIÓN ACUMULADA	\$ 300,00	\$ 600,00	\$ 900,00	\$ 1.200,00	\$ 1.500,00

Elaboración: Autor

El detalle del plan de inversiones en activos fijos, diferidos y corrientes se muestra en la tabla 37, el cual nos da una inversión total de \$ 60.977,50. En la tabla 38 se muestra el resumen y porcentaje del total de inversión requerida.

Tabla 37. Detalle Plan de Inversiones.

PLAN DE INVERSIONES	
ACTIVOS FIJOS	
Cuenta	Valor
Terrenos	\$ -
Edificios y Construcciones	\$ -
Maquinarias y Equipos	\$ -
Vehículos	\$ -
Muebles y Enseres	\$ 3.730,00
Equipos de Oficina	\$ 570,00
Equipos de Computación	\$ 6.856,00
SUBTOTAL	\$ 11.156,00
ACTIVOS DIFERIDOS	
Gastos Preoperativos	\$ 1.500,00
Intereses Preoperativos	\$ -
Imprevistos	
SUBTOTAL	\$ 1.500,00

CAPITAL DE TRABAJO	
Operativo	\$ 34.316,00
Administración y Ventas	\$ 14.005,50
SUBTOTAL	\$ 48.321,50
TOTAL INVERSION INICIAL	\$ 60.977,50

Elaboración: Autor

Tabla 38. Total Inversiones.

TOTAL INVERSION		
Clasificación	Monto	Porcentaje
Activos Fijos	\$ 11.156,00	18,30%
Activos Diferidos	\$ 1.500,00	2,46%
Capital de Trabajo	\$ 48.321,50	79,24%
INVERSION TOTAL	\$ 60.977,50	100,00%

Elaboración: Autor

4.1.2. CLASIFICACIÓN Y FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Para el financiamiento de las inversiones se toma en cuenta el capital aportado por los socios así como al crédito otorgado por una institución financiera en este caso el Banco Pichincha. La distribución de los montos y las fuentes de financiamiento se muestran en la tabla 39.

Tabla 39. Fuentes de Financiamiento.

FUENTES DE FINANCIAMIENTO		
Fuente	Monto	Porcentaje
Capital Propio	\$ 12.656,00	20,76%
Financiamiento IFIs	\$ 48.321,50	79,24%
INVERSION TOTAL	\$ 60.977,50	100,00%

Elaboración: Autor

Las condiciones del crédito y los detalles y pagos del mismo en valores anuales se presentan a continuación en las tablas 40 y 41, crédito destinado para cubrir las operaciones del primer cuatrimestre de la empresa.

Tabla 40. Condiciones del Crédito.

CONDICIONES FINANCIAMIENTO		
IFI	Banco Pichincha	
Monto	\$ 48.321,50	
Plazo	36	meses
Interes	11,79%	anual
Pago	\$ 1.600,12	mensual
Garantia	150% Personal	
	Casa en km 26 via Duran-Tambo	
	\$ 72.482,25	

Elaboración: Autor

Tabla 41. Pagos Anuales Crédito.

FUENTES DE FINANCIAMIENTO						
Fuente	Monto		Porcentaje			
Capital Propio	\$	12.656,00	20,76%			
Financiamiento IFIs	\$	48.321,50	79,24%			
INVERSION TOTAL	\$	60.977,50	100,00%			

Año	1	2	3	4	5
PAGO INTERES					
	\$ 4.942,93	\$ 3.167,96	\$ 1.172,04	\$ -	\$ -
				TOTAL	\$ 9.282,93
PAGO CAPITAL					
	\$ 14.258,55	\$ 16.033,51	\$ 18.029,44	\$ -	\$ -
				TOTAL	\$ 48.321,50
PAGO TOTAL					
	\$ 19.201,48	\$ 19.201,48	\$ 19.201,48	\$ -	\$ -
				TOTAL	\$ 57.604,43

Elaboración: Autor

4.1.3. FLUJO DE CAJA

Se ha efectuado la proyección del flujo de caja para los años de evaluación del proyecto, el cual se muestra en la tabla 42, donde se aprecian los distintos flujos de efectivo generados por el proyecto los cuales son positivos.

Tabla 42. Flujo de Caja Proyectado.

FLUJO DE CAJA PROYECTADO					
	1	2	3	4	5
INGRESOS OPERACIONALES					
Recuperación por ventas	\$ 208.260,00	\$ 221.796,90	\$ 236.213,70	\$ 251.567,59	\$ 267.919,48
SUBTOTAL	\$ 208.260,00	\$ 221.796,90	\$ 236.213,70	\$ 251.567,59	\$ 267.919,48
EGRESOS OPERACIONALES					
Costos de Ventas	\$ 102.948,00	\$ 108.095,40	\$ 113.500,17	\$ 119.175,18	\$ 125.133,94
Gastos de Adm y Vtas	\$ 46.959,43	\$ 47.285,29	\$ 47.495,23	\$ 48.639,35	\$ 51.071,32
SUBTOTAL	\$ 149.907,43	\$ 155.380,69	\$ 160.995,40	\$ 167.814,53	\$ 176.205,26
FLUJO OPERACIONAL	\$ 58.352,57	\$ 66.416,21	\$ 75.218,30	\$ 83.753,06	\$ 91.714,23
INGRESOS NO OPERACIONALES					
Capital Propio	\$ 12.656,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Creditos IFIs	\$ 48.321,50	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SUBTOTAL	\$ 60.977,50	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EGRESOS NO OPERACIONALES					
Pago de Intereses	\$ 4.942,93	\$ 3.167,96	\$ 1.172,04	\$ -	\$ -
Pago de Capital	\$ 14.258,55	\$ 16.033,51	\$ 18.029,44	\$ -	\$ -
Pago Participación	\$ -	\$ 7.559,15	\$ 9.034,94	\$ 10.654,64	\$ 12.453,46
Pago de Impuesto a la Renta	\$ -	\$ 9.423,74	\$ 11.263,56	\$ 13.282,78	\$ 15.525,31
ACTIVOS FIJOS					
Muebles y Enseres	\$ 3.730,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Equipos de Oficina	\$ 570,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Equipos de Computación	\$ 6.856,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SUBTOTAL	\$ 11.156,00	\$ 19.201,48	\$ 36.184,36	\$ 39.499,97	\$ 27.978,77
FLUJO NO OPERACIONAL	\$ (19.201,48)	\$ (36.184,36)	\$ (39.499,97)	\$ (23.937,42)	\$ (27.978,77)
FLUJO NETO GENERADO	\$ 39.151,10	\$ 30.231,86	\$ 35.718,33	\$ 59.815,64	\$ 63.735,46
SALDO INICIAL DE CAJA	\$ -	\$ 39.151,10	\$ 69.382,95	\$ 105.101,28	\$ 164.916,92
SALDO FINAL DE CAJA	\$ 39.151,10	\$ 69.382,95	\$ 105.101,28	\$ 164.916,92	\$ 228.652,38

Elaboración: Autor

4.1.4. PROYECCIÓN DE INGRESOS

La proyección de ingresos viene dada por el valor de las ventas cuyas proyecciones en cantidades y valores monetarios se muestran en la tabla 43. Se ha proyectado que las ventas crezcan a un ritmo de 7% anual. Del mismo modo se procedió a determinar el precio de cada servicio en los cuales se tomo en cuéntalos costos incurridos en su prestación, así como el margen que se espera obtener en cada uno.

Tabla 43. Proyección de Ventas.

PROYECCIÓN DE VENTAS						
Crecimiento	7%	1	2	3	4	5
Servicio	Precio					
Servicios 60H	\$ 1.020,00	48	51	54	58	62
Servicios 150H	\$ 2.250,00	36	38	41	43	46
Servicios 300H	\$ 4.500,00	9	10	10	11	12
Capacitaciones 30H	\$ 420,00	30	32	34	36	39
Capacitaciones 10H	\$ 140,00	180	192	204	217	232
TOTAL VENTAS (Q)		303	323	344	366	390
Servicio	%					
Servicios 60H	23,51%	\$ 48.960,00	\$ 52.142,40	\$ 55.531,66	\$ 59.141,21	\$ 62.985,39
Servicios 150H	38,89%	\$ 81.000,00	\$ 86.265,00	\$ 91.872,23	\$ 97.843,92	\$ 104.203,77
Servicios 300H	19,45%	\$ 40.500,00	\$ 43.132,50	\$ 45.936,11	\$ 48.921,96	\$ 52.101,89
Capacitaciones 30H	6,05%	\$ 12.600,00	\$ 13.419,00	\$ 14.291,24	\$ 15.220,17	\$ 16.209,48
Capacitaciones 10H	12,10%	\$ 25.200,00	\$ 26.838,00	\$ 28.582,47	\$ 30.440,33	\$ 32.418,95
TOTAL VENTAS (\$)	100%	\$ 208.260,00	\$ 221.796,90	\$ 236.213,70	\$ 251.567,59	\$ 267.919,48

Elaboración: Autor

4.1.5. ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO

Se genera también el estado de pérdidas y ganancias mostrado en la tabla 44, e cual muestra los ingresos netos generados por el proyecto, así como los demás detalles como impuestos y reparto de utilidades.

Tabla 44. Estado Pérdidas y Ganancias Projectado.

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO										
	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
Ventas Netas	\$ 208.260,00	100%	\$ 221.796,90	100%	\$ 236.213,70	100%	\$ 251.567,59	100%	\$ 267.919,48	100%
Costo de Ventas	\$ 102.948,00	49,43%	\$ 108.095,40	48,74%	\$ 113.500,17	48,05%	\$ 119.175,18	47,37%	\$ 125.133,94	46,71%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 105.312,00	50,57%	\$ 113.701,50	51,26%	\$ 122.713,53	51,95%	\$ 132.392,41	52,63%	\$ 142.785,54	53,29%
Gastos de Adm y Vtas	\$ 46.959,43	22,55%	\$ 47.285,29	21,32%	\$ 47.495,23	20,11%	\$ 48.639,35	19,33%	\$ 51.071,32	19,06%
Depreciación	\$ 2.715,33	1,30%	\$ 2.715,33	1,22%	\$ 2.715,33	1,15%	\$ 430,00	0,17%	\$ 430,00	0,16%
Amortización	\$ 300,00	0,14%	\$ 300,00	0,14%	\$ 300,00	0,13%	\$ 300,00	0,12%	\$ 300,00	0,11%
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 55.337,24	26,57%	\$ 63.400,88	28,59%	\$ 72.202,97	30,57%	\$ 83.023,06	33,00%	\$ 90.984,23	33,96%
Gastos Financieros	\$ 4.942,93	2,37%	\$ 3.167,96	1,43%	\$ 1.172,04	0,50%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
UTILIDAD ANTES PARTICIPACI	\$ 50.394,31	24,20%	\$ 60.232,92	27,16%	\$ 71.030,93	30,07%	\$ 83.023,06	33,00%	\$ 90.984,23	33,96%
Participación Utilidades	\$ 7.559,15	3,63%	\$ 9.034,94	4,07%	\$ 10.654,64	4,51%	\$ 12.453,46	4,95%	\$ 13.647,63	5,09%
UTILIDAD ANTES IMP RENTA	\$ 42.835,17	20,57%	\$ 51.197,98	23,08%	\$ 60.376,29	25,56%	\$ 70.569,60	28,05%	\$ 77.336,59	28,87%
Impuesto a la Renta	\$ 9.423,74	4,52%	\$ 11.263,56	5,08%	\$ 13.282,78	5,62%	\$ 15.525,31	6,17%	\$ 17.014,05	6,35%
UTILIDAD NETA	\$ 33.411,43	16,04%	\$ 39.934,43	18,00%	\$ 47.093,50	19,94%	\$ 55.044,29	21,88%	\$ 60.322,54	22,52%
Ventas Netas	16,04%		18,00%		19,94%		21,88%		22,52%	
Utilidad Neta/Activos	34,40%		32,12%		29,99%		25,47%		21,61%	
Utilidad Neta/Patrimonio	72,53%		46,43%		35,38%		29,26%		24,28%	

Elaboración: Autor

4.1.6. BALANCE GENERAL PROYECTADO

Tabla 45. Balance General Proyectado.

BALANCE GENERAL HISTORICO PROYECTADO					
	1	2	3	4	5
ACTIVO CORRIENTE					
Caja y Bancos	\$ 87.472,60	\$ 117.704,45	\$ 153.422,78	\$ 213.238,42	\$ 276.973,88
Cuentas y Documentos por Cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SUBTOTAL	\$ 87.472,60	\$ 117.704,45	\$ 153.422,78	\$ 213.238,42	\$ 276.973,88
ACTIVOS FIJOS					
Terrenos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Edificios y Construcciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Maquinarias y Equipos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Vehículos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Muebles y Enseres	\$ 3.730,00	\$ 3.730,00	\$ 3.730,00	\$ 3.730,00	\$ 3.730,00
Equipos de Oficina	\$ 570,00	\$ 570,00	\$ 570,00	\$ 570,00	\$ 570,00
Equipos de Computación	\$ 6.856,00	\$ 6.856,00	\$ 6.856,00	\$ 6.856,00	\$ 6.856,00
SUBTOTAL	\$ 11.156,00	\$ 11.156,00	\$ 11.156,00	\$ 11.156,00	\$ 11.156,00
Depreciaciones	\$ 2.715,33	\$ 5.430,67	\$ 8.146,00	\$ 8.576,00	\$ 9.006,00
SUBTOTAL	\$ 8.440,67	\$ 5.725,33	\$ 3.010,00	\$ 2.580,00	\$ 2.150,00
ACTIVOS DIFERIDOS					
Gastos preoperativos	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Amortización	\$ 300,00	\$ 600,00	\$ 900,00	\$ 1.200,00	\$ 1.500,00
SUBTOTAL	\$ 1.200,00	\$ 900,00	\$ 600,00	\$ 300,00	\$ -
TOTAL ACTIVOS	\$ 97.113,26	\$ 124.329,79	\$ 157.032,78	\$ 216.118,42	\$ 279.123,88
PASIVO CORRIENTE					
Participación Trabajadores	\$ 7.559,15	\$ 9.034,94	\$ 10.654,64	\$ 12.453,46	\$ 13.647,63
Impuesto a la Renta	\$ 9.423,74	\$ 11.263,56	\$ 13.282,78	\$ 15.525,31	\$ 17.014,05
SUBTOTAL	\$ 16.982,88	\$ 20.298,49	\$ 23.937,42	\$ 27.978,77	\$ 30.661,68
PASIVO LARGO PLAZO					
Deuda Largo Plazo	\$ 34.062,95	\$ 18.029,44	\$ -	\$ -	\$ -
SUBTOTAL	\$ 34.062,95	\$ 18.029,44	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVOS	\$ 51.045,84	\$ 38.327,93	\$ 23.937,42	\$ 27.978,77	\$ 30.661,68
PATRIMONIO					
Capital Social Pagado	\$ 12.656,00	\$ 12.656,00	\$ 12.656,00	\$ 12.656,00	\$ 12.656,00
Utilidad Retenida	\$ -	\$ 33.411,43	\$ 73.345,86	\$ 120.439,36	\$ 175.483,65
Utilidad Neta	\$ 33.411,43	\$ 39.934,43	\$ 47.093,50	\$ 55.044,29	\$ 60.322,54
TOTAL PATRIMONIO	\$ 46.067,43	\$ 86.001,86	\$ 133.095,36	\$ 188.139,65	\$ 248.462,19
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 97.113,26	\$ 124.329,79	\$ 157.032,78	\$ 216.118,42	\$ 279.123,88
CUADRE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Elaboración: Autor

4.2. EVALUACIÓN

4.2.1. PUNTO DE EQUILIBRIO

Se ha realizado el análisis de punto de equilibrio para cada año del proyecto, esto es la cantidad mínima que se debe comercializar para lograr cubrir los costos incurridos. Dichos datos del punto de equilibrio se muestran final de la tabla 46, tanto en valores de cantidades de servicios que se deben comercializar, como en valores monetarios.

Tabla 46. Punto de Equilibrio.

PUNTO DE EQUILIBRIO						
AÑO	1	2	3	4	5	
PV Promedio	\$ 687,33	\$ 687,33	\$ 687,33	\$ 687,33	\$ 687,33	\$ 687,33
CF Totales	\$ 46.959,43	\$ 47.285,29	\$ 47.495,23	\$ 48.639,35	\$ 51.071,32	\$ 51.071,32
CF Unitario	\$ 154,98	\$ 146,53	\$ 138,20	\$ 132,89	\$ 131,02	\$ 131,02
CV Totales	\$ 102.948,00	\$ 108.095,40	\$ 113.500,17	\$ 119.175,18	\$ 125.133,94	\$ 125.133,94
CV Unitario	\$ 339,76	\$ 334,98	\$ 330,26	\$ 325,61	\$ 321,02	\$ 321,02
Punto de Equilibrio Cantidad PE (Q)	135	134	133	134	139	
Punto de Equilibrio Ventas PE (\$)	\$ 92.864,73	\$ 92.239,15	\$ 91.424,51	\$ 92.422,85	\$ 95.829,04	
CF	\$ 46.959,43	\$ 47.285,29	\$ 47.495,23	\$ 48.639,35	\$ 51.071,32	\$ 51.071,32
CV	\$ 45.905,30	\$ 44.953,86	\$ 43.929,28	\$ 43.783,50	\$ 44.757,72	\$ 44.757,72
CTotal	\$ 92.864,73	\$ 92.239,15	\$ 91.424,51	\$ 92.422,85	\$ 95.829,04	\$ 95.829,04
Cuadre	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Elaboración: Autor

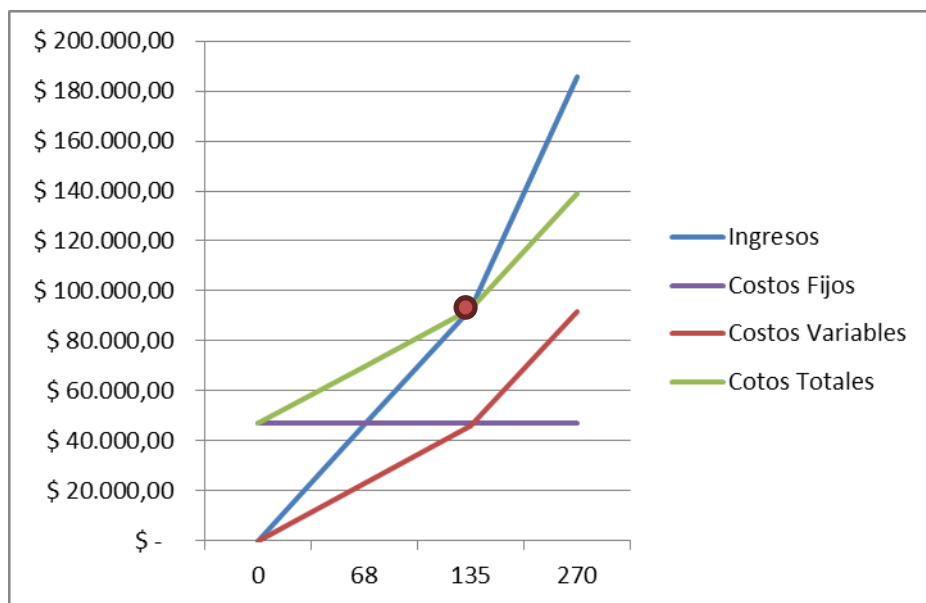
En la tabla 47 como en el grafico 50 se muestra los datos del punto de equilibrio del primer año del proyecto, también el comparativo con distintos niveles de comercialización que incurre en pérdidas o ganancias por debajo y por encima del punto de equilibrio respectivamente. En este se puede analizar que se deben comercializar un total de 135 servicios el primer año para que los costos sean iguales a los ingresos, por lo que se debe producir sobre esa cantidad.

Tabla 47. Punto de Equilibrio año 1.

PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 1				
Cantidad	0	68	135	270
Ingresos	\$ -	\$ 46.432,36	\$ 92.864,73	\$ 185.729,46
Costos Fijos	\$ 46.959,43	\$ 46.959,43	\$ 46.959,43	\$ 46.959,43
Costos Variables	\$ -	\$ 22.952,65	\$ 45.905,30	\$ 91.810,60
Cotos Totales	\$ 46.959,43	\$ 69.912,08	\$ 92.864,73	\$ 138.770,03
Cuadre	\$ (46.959,43)	\$ (23.479,71)	\$ -	\$ 46.959,43

Elaboración: Autor

Grafico 50. Punto de Equilibrio año 1.



Elaboración: Autor

4.2.2. ÍNDICES FINANCIEROS

Tabla 48. Índices Financieros Promedio.

ÍNDICES FINANCIEROS	
INDICE	PROMEDIO
Retorno	
Tasa interna de retorno financiera (TIRF)	59,13%
Tasa interna de retorno del inversionista	297,00%
Valor actual neto (VAN)	\$ 108.553,92
Período de recuperación AÑOS	1
Utilidad neta/patrimonio (ROE)	41,58%
Utilidad neta/activos totales (ROA)	28,72%
Utilidad neta/ventas	19,68%
Punto de equilibrio	135,24
	\$ 92.864,73
Liquidez	
Flujo operacional	\$ 75.090,87
Flujo no operacional	\$ (29.360,40)
Flujo neto generado	\$ 45.730,48
Saldo final de caja	\$ 121.440,93
Capital de trabajo	\$ 145.790,58
Índice de liquidez (prueba ácida)	6,80
Índice de solvencia (razón corriente)	6,80
Composición de activos	
Activo corriente/activos totales	96,07%
Activo fijo/activos totales	7,34%
Apalancamiento	
Pasivos totales/activos totales	24,51%
Pasivos corrientes/activos totales	14,60%
Patrimonio/activos totales	75,49%
Composición de costos y gastos	
Gastos adm y vtas/costos y gastos	29,85%
Gastos financieros/costos y gastos	1,21%
Costo de ventas/costos y gastos	70,15%
Costo suministros y servicios/costos y gastos	7,93%
Costo mano obra directa/costos y gastos	66,15%
Costo mano obra indirecta/costos y gastos	19,35%
Total remuneraciones/costos y gastos	85,50%
Sociales	
Utilidades	\$ 10.669,96
Sueldos y salarios	\$ 138.654,11

Elaboración: Autor

Los principales índices financieros para la evaluación del proyecto de muestran en la tabla 48, donde constan los valores promediados de los 5 años del proyecto, para valores detallados de cada año la tabla 49 los muestra.

En la evaluación de este proyecto se puede destacar que la tasa de retorno de la inversión es de un 59.13% la cual está por encima del la tasa de descuento que es la mínima aceptada por el inversionista por lo que es factible económicamente el proyecto. La tasa de retorno del inversionista se encuentra en un valor alto por lo que el retorno de su inversión es viable, el análisis con el valor neto actual de los flujos de efectivo indica que este es de \$ 108.553,92 lo cual es aceptable pues es un valor positivo que esta sobre el valor de las inversiones realizadas. El periodo de recuperación de la inversión se dará en un plazo de un año.

Tabla 49. Índices Financieros.

ÍNDICES FINANCIEROS						
INDICE	1	2	3	4	5	PROMEDIO
Retorno						
Tasa interna de retorno financiera (TIRF)						59,13%
Tasa interna de retorno del inversionista (TIRI)						297,00%
Valor actual neto (VAN)						\$ 108.553,92
Período de recuperación AÑOS						1
Utilidad neta/patrimonio (ROE)	72,53%	46,43%	35,38%	29,26%	24,28%	41,58%
Utilidad neta/activos totales (ROA)	34,40%	32,12%	29,99%	25,47%	21,61%	28,72%
Utilidad neta/ventas	16,04%	18,00%	19,94%	21,88%	22,52%	19,68%
Punto de equilibrio	135,11	134,20	133,01	134,47	139,42	135,24
	\$ 92.864,73	\$ 92.864,73	\$ 92.864,73	\$ 92.864,73	\$ 92.864,73	\$ 92.864,73
Liquidez						
Flujo operacional	\$ 58.352,57	\$ 66.416,21	\$ 75.218,30	\$ 83.753,06	\$ 91.714,23	\$ 75.090,87
Flujo no operacional	\$ (19.201,48)	\$ (36.184,36)	\$ (39.499,97)	\$ (23.937,42)	\$ (27.978,77)	\$ (29.360,40)
Flujo neto generado	\$ 39.151,10	\$ 30.231,86	\$ 35.718,33	\$ 59.815,64	\$ 63.735,46	\$ 45.730,48
Saldo final de caja	\$ 39.151,10	\$ 69.382,95	\$ 105.101,28	\$ 164.916,92	\$ 228.652,38	\$ 121.440,93
Capital de trabajo	\$ 70.489,71	\$ 97.405,96	\$ 129.485,36	\$ 185.259,65	\$ 246.312,19	\$ 145.790,58
Índice de liquidez (prueba ácida)	5,15	5,80	6,41	7,62	9,03	6,80
Índice de solvencia (razon corriente)	5,15	5,80	6,41	7,62	9,03	6,80
Composición de activos						
Activo corriente/activos totales	90,07%	94,67%	97,70%	98,67%	99,23%	96,07%
Activo fijo/activos totales	11,49%	8,97%	7,10%	5,16%	4,00%	7,34%
Apalancamiento						
Pasivos totales/activos totales	52,56%	30,83%	15,24%	12,95%	10,98%	24,51%
Pasivos corrientes/activos totales	17,49%	16,33%	15,24%	12,95%	10,98%	14,60%
Patrimonio/activos totales	47,44%	69,17%	84,76%	87,05%	89,02%	75,49%
Composición de costos y gastos						
Gastos adm y vtas/costos y gastos	31,33%	30,43%	29,50%	28,98%	28,98%	29,85%
Gastos financieros/costos y gastos	3,30%	2,04%	0,73%	0,00%	0,00%	1,21%
Costo de ventas/costos y gastos	68,67%	69,57%	70,50%	71,02%	71,02%	70,15%
Costo suministros y servicios/costos y g	7,76%	7,87%	7,97%	8,03%	8,03%	7,93%
Costo mano obra directa/costos y gast	64,75%	65,59%	66,47%	66,96%	66,96%	66,15%
Costo mano obra indirecta/costos y gas	18,94%	19,19%	19,45%	19,59%	19,59%	19,35%
Total remuneraciones/costos y gastos	83,69%	84,78%	85,92%	86,55%	86,55%	85,50%
Sociales						
Utilidades	\$ 7.559,15	\$ 9.034,94	\$ 10.654,64	\$ 12.453,46	\$ 13.647,63	\$ 10.669,96
Sueldos y salarios	\$ 125.464,50	\$ 131.737,73	\$ 138.324,61	\$ 145.240,84	\$ 152.502,88	\$ 138.654,11

Elaboración: Autor

4.2.3. ANÁLISI DE SENSIBILIDAD

La tabla 50 finalmente muestra los distintos escenarios tanto optimista como pesimista, como la reducción y aumento de las ventas y costos y gastos en un 10%. Se puede analizar os cambios en los distintos índices financieros según sea el caso, y las variaciones con respecto a la proyección realizada a lo largo del trabajo.

Tabla 50. Análisis de sensibilidad.

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD			
Escenario	Proyectado	Optimista	Pesimista
Variación Ventas	0%	10%	-10%
TIRF	59,13%	96,06%	19,03%
TIRI	297,00%	466,09%	126,32%
VAN	\$ 108.553,92	\$ 198.217,05	\$ 18.890,78
PRI	1	1	3
Variación Costos y gastos	0%	-10%	10%
TIRF	59,13%	85,21%	31,98%
TIRI	297,00%	418,10%	175,85%
VAN	\$ 108.553,92	\$ 170.085,99	\$ 47.021,84
PRI	1	1	3

Elaboración: Autor

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- A. Luego de realizado el análisis del mercado local, se puede concluir que es conveniente instalar una empresa de consultoría y servicios profesionales ya que de las empresas instaladas no hay alguna que se especialice en Pequeñas y Medianas Empresas Exportadoras, así como las instituciones que ofrecen asesoría a este tipo de empresas cuentan con una gran demanda que sobrepasa muchas veces su capacidad para atenderlas. Se concluye que las necesidades de las PYMES en cuanto a servicios de asesoría son latentes, y entre las principales soluciones a ofrecer constan asesorías en la elaboración de planes de exportación, análisis capacidad exportadora, desempeño exportador y en documentación.
- B. Se analizó la estructuración adecuada de la empresa, en la que se tomó en cuenta el modelo de organigrama circular que es el más adecuado para este tipo de empresa, tomando en cuenta las normativas legales adecuadas para constituir empresas de consultoría y su funcionamiento. Se realizó la planificación estratégica de la empresa la cual delimita el rumbo al cual se rige el proyecto.
- C. El proyecto de la implementación de la empresa consultora es técnicamente viable pues existe la capacidad de ofrecer y vender los servicios de consultoría por lo que se ha concluido instalar una oficina con una inversión inicial de \$60 977,50 con 20,76% de capital propio y un 79,24% de financiamiento con una institución financiera, pues los flujos de efectivo generado cubren los costos y gastos, dejando un margen de utilidad para los accionistas.

D. Luego de realizada la estructuración financiera del proyecto se pudo encontrar los distintos índices para la evaluación del mismo, entre los cuales se encontró que la TIRF de 59,13% es mayor que la TMAR que es del 9.65% por que se recomienda la aceptación del proyecto, del mismo modo el VAN de los flujos descontados es de \$ 108.533,92, y la recuperación de la inversión se da en el periodo de un año.

5.2. RECOMENDACIONES

- A. Con el objetivo de incrementar el número de potenciales clientes de nuestros servicios se recomienda ampliar el estudio de mercado hacia otras ciudades del país, comenzando por Quito, lo que ayudara a crecer a la empresa convirtiéndola en una de alcance nacional.
- B. La calidad del servicio prestado y el grado profesional de los colaboradores es de gran importancia por lo que es necesario mantener un personal capacitado y actualizado en los distintos ámbitos. Es aconsejable incrementar el número de profesionales de la empresa acorde al crecimiento de la misma, lo que permita seguir brindando servicios de calidad.
- C. En un futuro es recomendable iniciar la realización de publicaciones con información de interés y estadísticas del sector PYME exportador, así como los distintos cambios en normativas legales y regulatorias que le den mayor valor al servicio que prestamos, siendo una ayuda practica para la PYME.
- D. Es de gran valor la generación de alianzas estratégicas con instituciones relacionadas al sector, por lo que se aconseja entablar relaciones con los distintos gremios que agrupan a este tipo de empresas con el fin de obtener beneficios mutuos.

E. Finalmente es de gran importancia la gestión y realización de seminarios y conferencias con expertos reconocidos, que genere la atención del sector, eventos que pueden ser utilizados como medio de promoción y difusión de la empresa y sus servicios.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Alvarez, M., & Durán Lima, J. E. (2009). *Manual de la Micro Pequeña y Mediana Empresa: Una contribución a la mejora de los sistemas de información y al desarrollo de las políticas públicas*. San Salvador, El Salvador: GTZ.
- Aroque, W. (2012). *Las pymes y su situación actual*. Universidad Andina Simon Bolivar. Quito.
- Baca Urbina, G. (2005). *Evaluación de Proyectos* (Quinta ed.). (P. E. Roig Vasquez, Ed.) Mexico D.F., Mexico: McGraw-Hill.
- Banco Central del Ecuador. (Diciembre de 2013). *Estadísticas Macroeconómicas*.
- Bianco, F. (12 de Diciembre de 2013). *Infobae*. Obtenido de <http://opinion.infobae.com/florencia-bianco/2013/11/12/las-claves-para-impulsar-el-desarrollo-de-las-pyme-en-america-latina/>
- Capitaciones. Recuperado de <http://camaraindustrialvm.blogspot.com/2011/01/capitaciones-2011.html>
- Chaves Sanabria, G., & Segura, O. (2010). *Aportes para la internacionalización de la MIPYME en Costa Rica*. FUNDES.
- Coba, O. (2013, 2 de septiembre). El 8% de las pymes hicieron exportaciones de enero a abril. *Hoy*. Recuperado de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/el-8-de-las-pymes-hicieron-exportaciones-de-enero-a-abril-589818.html>
- Código Orgánico de Productividad, Comercio e Inversiones del Ecuador. (2010).
- Constitución de la Republica del Ecuador. (2008).
- Contreras Soto, R., López Salazar, A., & Molina Sánchez, R. (2011). *Emprendimiento: dimensiones sociales y culturales en las Mipymes*. Guanajuato, Mexico: Pearson Educación.
- Desempeño y Competitividad Gerencial. Recuperado de <http://wikideursula.wikispaces.com/Desempe%C3%B1o+y+Competitividad+Gerencial>
- Documentos Mercantiles. Recuperado de <http://derechomercantil-domeli.blogspot.com>

- Escolano Asensi, C., & Belso Martínez, J. A. (Mayo-Agosto de 2003). Internacionalización y PYMES: Conclusiones para la actuación pública a partir de un análisis multivariante. *Revista Asturiana de Economía*(27), 169-195.
- Estrategia. Recuperado de <http://entornofiscal.wordpress.com>
- Estudio de Mercado. Recuperado de <http://blog.objetivonegocio.com/2009/07/estudio-mercado/>
- Ferraro, C. (Ed.). (2011). *Apoyando a las pymes: Políticas de fomento en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile, Chile: CEPAL.
- Ferraro, C., & Stumpo, G. (Comp.). (2010). *Políticas de apoyo a las pymes en América Latina: entre avances innovadores y desafíos institucionales*. Santiago de Chile, Chile: CEPAL.
- García Alvarez, S. (2012). Caracterización y situación actual de PYMES exportadoras ecuatorianas en los mercados de ALADI. *Publicación DAPMDER*(31), 1-33.
- García Santillán, A., Herrera Santiago, G., & Vásquez Cotera, D. (2006). *Proyectos de Inversión. Evaluación Integral, un enfoque práctico*. Veracruz, Mexico.
- Google Maps. (2014). *Guayaquil*. Recuperado de <http://www.google.com.ec/maps/place/Guayaquil/>
- Gutierrez, T. (22 de Marzo de 2013). *Revista Alto Nivel*. Obtenido de <http://www.altonivel.com.mx/34798-consultoras-y-pymes-el-gran-mito.html>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). Censo Nacional Económico.
- Ley de Consultorias.
- Ley de Compañías.
- Lerma Kirchner, A. & Marquez Castro, E. (2010). *Comercio y Marketing Internacional*. CENGAGE Learning
- Marketing Internacional. Recuperado de <http://www.shutterstock.com>
- Onofa, M. (2013). *Factoreas asociados a las exportaciones de las pequeñas y medianas empresas – PYMES*. Quito, Ecuador: MIPRO-FLACSO,
- Orlandi, P. (s.f.). *Las PYMES y su rol en el comercio internacional*. Centro de estudios para el desarrollo exportador.
- Plan de acción. Recuperado de <http://sngroup.com/creating-an-action-plan-for-broadband-utilization/>

Potencial Exportador. Recuperado de <http://practicalteam.com/blog/tag/mercado-potencial/>

Salloum, C. D., & Vigier, H. P. (s.f.). *Los problemas del financiamiento de las PYMES.*

Santos Martínez, A. F. & Tarazona Bermúdez, J. D. (2008). *Estudio de factibilidad para la implementación y puesta en marcha de una empresa de consultoría para organizaciones PYMES en la ciudad de Bucaramanga.*

Servicios de Consultoría. Recuperado de <http://www.gnconsultores.com.mx>

Thompson, A. (2005). *Entrepreneurship and business innovation.*

Vivallo P, A. G. (s.f.). *Formulación y Evaluación de Proyectos. Manual para estudiantes*

World Trade Center Guayaquil. (2007). Recuperado de <http://wikimapia.org/2163755/es/World-Trade-Center-Guayaquil>

Zamora Rivera, A. A. (2012). *Propuesta para la creación de una consultoría web para las PYMES en la ciudad de Guayaquil.*

GLOSARIO

ALADI	Asociación Latino Americana de Integración
CAPIG	Cámara de la Pequeña Industria del Guayas
CCG	Cámara de Comercio de Guayaquil
CFN	Corporación Financiera Nacional
COPCI	Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones
CORPEI	Corporación de Promoción de Exportaciones
FEDEXPOR	Federación Ecuatoriana de Exportadores
FODA	Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas
MIPRO	Ministerio de Industrias y Productividad
PIB	Producto Interno Bruto
PRI	Periodo de Recuperación de la Inversión
PYMES	Pequeñas y Medianas Empresas
ROA	Retorno sobre Activos
ROE	Retorno sobre Patrimonio
TICS	Tecnologías de Información y Comunicación
TIRF	Tasa Interna de Retorno Financiera
TIRI	Tasa Interna de Retorno del Inversionista

TMAR	Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento
VAN	Valor Actual Neto
WACC	Costo Promedio Ponderado del Capital

ANEXOS

ANEXO I: MODELO DE ENTREVISTA

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS	
MODELO DE ENTREVISTA	No.
INSTITUCIÓN:	FECHA:
NOMBRE:	CARGO:
DEPARTAMENTO:	CONTACTO:

1. ¿Conoce el número de PYMES que existen en el Ecuador/Guayaquil?

2. ¿Qué parámetros/normativas utilizan para identificar y clasificar las PYMES?

3. ¿Qué porcentaje del total de PYMES se dedican a exportar?

4. ¿Conoce cuáles son los principales problemas que enfrentan las PYMES exportadoras?

5. ¿Considera que las PYMES exportadoras tienen el apoyo necesario por parte de entidades públicas/privadas?

6. ¿Considera necesario la ayuda de parte del sector privado para el desarrollo de las PYMES exportadoras?

7. ¿En que instancias podría intervenir el sector privado en apoyo a las PYMES exportadoras?

8. ¿Conoce que cantidad están dispuestas a gastar las PYMES para mejorar su desempeño?

9. ¿Bajo que parámetros se realiza la selección para sus diferentes programas?

10. ¿Luego de finalizado el programa se tiene un seguimiento de la empresa y su desempeño?

11. ¿Qué cantidad de empresas que aplican a sus programas ingresa al mismo?

Otros datos:

PROGRAMAS APOYO A LAS PYMES

PROGRAMA	CUPOS	POSTUL	ESTADO

ANEXO II: MODELO DE ENCUESTA

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS	
MODELO DE ENCUESTA	No.
INSTITUCIÓN:	FECHA:
DEPARTAMENTO:	CONTACTO:

1. ¿De las siguientes categorías en cual se encuentra su empresa?

Exportador _____

No exportador _____

Desea exportar _____

2. ¿Actualmente contrata servicios de asesoría?

Si _____

No _____ (pregunta 4)

3. ¿Qué tipo de servicios de asesoría tiene?

Gestión empresarial y legal _____

Comercio exterior _____

4. ¿Por qué motivos no cuenta con servicios de asesoría?

Costos incurridos _____

Desconocimiento de servicios _____

No necesita _____

5. ¿Los servicios que recibe cubren completamente sus requerimientos?

Totalmente _____

Parcialmente _____

No cubren requerimiento _____

6. ¿Considera importante programas de apoyo a las PYMES por parte del sector privado?

Si _____

No _____

7. ¿Qué características considera debe tener los servicios de asesoría?

Disponibilidad _____

Eficacia _____

Accesibilidad precios _____

8. ¿Qué cantidad estaría dispuesto a destinar (año) para servicios de asesoría si estos mejoran el rendimiento de su empresa?

500-1000 _____

1000-1500 _____

1500-2000 _____

9. ¿Cuáles son las mayores dificultades asociadas a actividades de exportación?











Desconocimiento de mercados _____




Falta de recursos financieros _____

Falta de personal capacitado _____





Parte documental y legal _____

ANEXO III: COTIZACIÓN SERVICIOS DIGADEIN

 Nuevo  Responder |  Eliminar  Archivar  Correo no deseado |  Limpiar  ...   Ronald Pisco Espinoza 

RE: Consulta Plan de Negocios   

Para ver mensajes relacionados con este, agrupar mensajes por conversación.

 **Diego Calderón** (diego.calderon@digadein.com.ec)  Agregar a contactos 13/02/2014  Fotos
Para: 'Ronald Pisco Espinoza' 

Claro le comprendo, para estudios de factibilidad realizamos estudios desde \$2500 para pequeños proyectos hasta proyectos de \$10.000 para medianas empresas.

El estudio de factibilidad que realizamos es bastante completo e incluye en términos generales:

- Resumen ejecutivo con perfil para inversores
- Análisis de la industria
- Análisis de la competencia
- Investigación de mercado (cualitativo y cuantitativo) de acuerdo al caso se hacen entrevistas a profundidad, encuestas presenciales, encuestas por correo electrónico, encuestas por teléfono, etc. (de esto depende la propuesta económica)
- Análisis del Consumidor y Segmentación.
- Demanda insatisfecha, análisis técnico, capacidad de producción, etc.
- Administración y Planificación del Negocio (Estructura, funciones, plan estratégico, etc.)
- Análisis legal y procedimientos para la creación, lanzamiento, etc. (paso a paso detallado)
- Evaluación Financiera del Proyecto
- Conclusiones, recomendaciones, escenarios

© 2014 Microsoft [Términos](#) [Privacidad](#) [Desarrolladores](#) [Español](#)

ANEXO IV: COTIZACIÓN SERVICIOS PROFINANCE



Samborondón, 18 de Febrero de 2014

**Señorita
Ambar Mejía
Cervecería Nacional
Ciudad.-**

De mi consideración:

Por medio de la presente confirmo términos de nuestra propuesta destinada a Asesorar un grupo de proveedores de su empresa en la herramienta de Evaluación Financiera de Proyectos de Inversión.

Objetivo del trabajo.-

- ❖ Otorgar criterio a la gerencia, o responsables de las empresas a asesorar, en la herramienta de evaluación financiera de proyectos.

Alcance del trabajo.-

El contenido de la asesoría cubrirá los siguientes puntos:

1. Definición de los principales estudios y sus variables a evaluar, requeridas para la formulación de proyectos de inversión:
 - a) Estudio del mercado
 - b) Estudio del abastecimiento
 - c) Estudio técnico
2. Fortalecimiento del criterio gerencial para la formulación y evaluación financiera de proyectos:
 - a) Determinación de las inversiones requeridas en un proyecto de inversión: capital de trabajo, activos fijos y otras inversiones requeridas.
 - b) Estructuración del Estado de Resultados proyectado.
 - c) Estructuración del Flujo de caja proyectado del negocio.

*Edificio SBC Office Center Piso 2 – Oficina No.5
Teléfonos: (593-4) 283-4991 / (593-9) 92131-117
E-Mail: jperez@profinanceasesores.com
Web Site: www.profinanceasesores.com
Samborondón - Ecuador*



- d) Evaluación financiera del proyecto de inversión: Cálculo del VAN (Valor Actual Neto), TIR (Tasa interna de retorno) del proyecto y Payback (Período de recuperación de la inversión).
 - e) Determinación del financiamiento requerido.
3. Desarrollo de metodología para la elaboración de informes ejecutivos destinados a la obtención de financiamiento de proyectos de parte de proveedores de fondos.

Metodología.-

- ❖ Distribución de horas de la asesoría: Se asignarán 80 horas para el desarrollo de la asesoría.
- ❖ Las mismas se dividen en 4 módulos de 20 horas cada uno.
- ❖ La duración de cada módulo puede convenirse según las necesidades del cliente.
- ❖ La asesoría se realiza para grupos de 8 personas máximo.

Honorarios y forma de pago.-

- ❖ *US8.000 + IVA, pagaderos en 4 partes, previo el inicio de cada módulo.*

Esperando vuestra confirmación a esta propuesta, quedo a sus órdenes.

Atentamente,

Ing. Javier Pérez H.
Director Ejecutivo
ProFinance - Asesores Empresariales

*Edificio SBC Office Center Piso 2 – Oficina No.5
Teléfonos: (593-4) 283-4991 / (593-9) 92131-117
E-Mail: jperez@profinanceasesores.com
Web Site: www.profinanceasesores.com
Samborondón - Ecuador*

ANEXO V: COTIZACIÓN IDEPRO

Última actualización: 05-02-14

PROGRAMACIÓN 2014 (Semestre 1)



PROGRAMAS GERENCIALES

MARZO	<p>PROGRAMA EN GERENCIA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS Día 1 – Los Desafíos Directivos Día 2 – <i>Building Blocks</i> en la Gestión Directiva Día 3 – Ejecutando la Estrategia Día 4 – Innovando para Competir Día 5 – Alineando a la Organización</p> <p>Duración: 50 horas Horario: 08h30 a 18h30 (miércoles a domingo) Fechas: 26 al 30 de marzo</p> <p>Inversión: \$ 1,000.00 – socios \$ 1,500.00 – no socios</p>
ABRIL	<p>PROGRAMA EN GERENCIA LOGÍSTICA Y DE ABASTECIMIENTO Día 1 – Gerencia de la Cadena de Abastecimiento Día 2 – Estrategias de Distribución, Aprovisionamiento y Producción Día 3 – Gestión Logística de Producción y Distribución Día 4 – Estrategias de Inventarios y Transporte Día 5 – Diseño y Gestión de Sistemas Logísticos</p> <p>Duración: 50 horas Horario: 08h30 a 18h30 (miércoles a domingo) Fechas: 23 al 27 de abril</p> <p>Inversión: \$ 1,000.00 – socios \$ 1,500.00 – no socios</p>
MAYO	<p>PROGRAMA DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Semana 1 – Gestión Estratégica de Recursos Humanos Semana 2 – Análisis, Descripción y Valoración de Puestos Semana 3 – Reclutamiento, Selección, Promoción, Política Retributiva y Evaluación de Desempeño Semana 4 – Formación Interna y Planes de Carrera Semana 5 – Prevención de Riesgos Laborales y Seguridad Organizacional Semana 6 – Manejo de Nómina, Contratos, Seguridad Social y Aspectos Tributarios</p> <p>Duración: 100 horas Horario: 18h00 a 21h30 (lunes a jueves) Fechas: 19 de mayo al 26 de junio</p> <p>Inversión: \$ 1,500.00 – socios \$ 2,000.00 – no socios</p>
JUNIO	<p>PROGRAMA EN GERENCIA DE VENTAS Semana 1 – Desarrollo Humano y Motivación de Equipos de Trabajo Semana 2 – Finanzas y Contabilidad aplicadas a las ventas Semana 3 – Proyección, Prospección y Medición de Resultados Semana 4 – Estrategias de Mercadeo, Marketing Digital y Comercio Electrónico</p> <p>Duración: 48 horas Horario: 18h30 a 21h30 (martes a jueves) Fechas: 17 de junio al 10 de julio</p> <p>Inversión: \$ 960.00 – socios \$ 1,440.00 – no socios</p>

Centro Empresarial Las Cámaras, Mezzanine
Av. Francisco de Orellana y Miguel H. Alcívar
PBX: 2596100 ext. 492 - 494 - 360



PROGRAMACIÓN 2014 (Semestre 1)

PROGRAMAS FORMATIVOS

FEBRERO	PROGRAMA DE DESARROLLO DE HABILIDADES EXPORTADORAS Módulo 1 – Requisitos claves para exportaciones exitosas Módulo 2 – Investigación de mercados internacionales y la importancia de las certificaciones Módulo 3 – Marketing Internacional Módulo 4 – Auditorías y Planes de Exportación * Acredita horas académicas para Agentes de Aduana Duración: 40 horas Horario: 09h30 a 17h30 (sábado y domingo) Fecha: 8, 9, 15 y 16 de febrero Inversión: \$ 400.00 – socios \$ 600.00 – no socios
	PROGRAMA DE FORMACIÓN DE VENDEDORES Semana 1 – Imagen Personal y Comunicación Semana 2 – Técnicas y herramientas para las ventas Semana 3 – El Proceso de la Venta: Planificación y Gestión Semana 4 – Conceptos básicos de Mercadeo y Fidelización Semana 5 – Técnicas para el manejo de objeciones y cierre de ventas * Incluyen 2 horas adicionales de asesoramiento individual Duración: 75 horas Horario: 18h00 a 21h30 (martes a jueves) Fechas: 11 de febrero al 13 de marzo Inversión: \$ 750.00 – socios \$ 1,125.00 – no socios
MARZO	PROGRAMA DE FORMACIÓN EN SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL Día 1 – Organización y Legislación Laboral Día 2 – Fundamentos de Prevención de Riesgos Laborales Día 3 – Introducción a los Sistemas de Gestión de Prevención de Riesgos Laborales Día 4 – Control de Emergencias Día 5 – Investigación de Accidentes * Acredita horas académicas avaladas ante el CISHT (Comité Interministerial de Salud e Higiene en el Trabajo) Duración: 50 horas Horario: 08h30 a 18h30 (sábado) Fechas: 15, 22, 29 de marzo y 5, 12 de abril Inversión: \$ 500.00 – socios \$ 750.00 – no socios
ABRIL	PROGRAMA DE FORMACIÓN EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA * Semanas 1 a 3 – Contabilidad Básica, Intermedia y Avanzada Semanas 4 y 5 – Auditoría Básica e Intermedia Semana 6 – Administración de Riesgos y Control Interno * Con mención en Control Interno Duración: 72 horas Horario: 18h00 a 21h30 (lunes a miércoles) Fechas: 14 de abril al 21 de mayo Inversión: \$ 700.00 – socios \$ 1,050.00 – no socios

PROGRAMACIÓN 2014 (Semestre 1)

MAYO	<p>PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN COMERCIO EXTERIOR Módulo 1 – Aspectos generales de los negocios internacionales Módulo 2 – Clasificación arancelaria y liquidaciones Módulo 3 – Logística y distribución física internacional Módulo 4 – Operaciones de Comercio Exterior</p> <p style="text-align: right;">* Acredita horas académicas para Agentes de Aduana</p> <p>Duración: 40 horas Horario: 09h30 a 17h30 (sábado y domingo) Fecha: 10, 11, 17 y 18 de mayo</p> <p style="text-align: right;">Inversión: \$ 600.00 – socios \$ 900.00 – no socios</p>
JUNIO	<p>PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN MARKETING DIGITAL Módulo 1 – Consumer Insight Módulo 2 – Marketing Intelligence Módulo 3 – Publicidad Interactiva Módulo 4 – Estrategias de Social Media y Community Management Módulo 5 – Métricas, aderving y website</p> <p>Duración: 40 horas Horario: 09h30 a 17h30 (sábado) Fecha: 14, 21 y 28 de junio y 5 y 12 de julio</p> <p style="text-align: right;">Inversión: \$ 400.00 – socios \$ 600.00 – no socios</p>

CERTIFICACIONES INTERNACIONALES



ENERO	<p>Décimo Curso de Certificación* Microsoft Office Specialist (MOS **) en Excel</p> <p style="text-align: right;">Duración: 40 horas</p> <p style="text-align: right;">* Curso de Preparación para el examen de certificación (versión 2007) ** Especialista en Microsoft Office</p> <p>Fechas y Horario: Semana 1: Lunes 13 al jueves 16 de enero de 18h00 a 21h00 Semana 2: Lunes 20 al jueves 23 de enero de 18h00 a 21h00 Semana 3: Lunes 27 al martes 28 de enero de 18h00 a 21h00 Repaso Final y Evaluación de Certificación: Miércoles 29 de enero - 18h00</p> <p style="text-align: right;">Inversión: \$250.00 – socios \$350.00 – no socios</p>
MAYO	<p>Undécimo Curso de Certificación* Microsoft Office Specialist (MOS **) en Excel</p> <p style="text-align: right;">Duración: 40 horas</p> <p style="text-align: right;">* Curso de Preparación para el examen de certificación (versión 2007) ** Especialista en Microsoft Office</p> <p>Fechas y Horario: Sábados 3, 10, 17 y 24 de mayo de 08h00 a 18h00 Repaso Final y Evaluación de Certificación: Sábado 31 de mayo - 08h00</p> <p style="text-align: right;">Inversión: \$250.00 – socios \$350.00 – no socios</p>

SEMINARIOS Y TALLERES ABIERTOS

FEBRERO	<p>Legislación Laboral para no especialistas <i>Fecha y Horario:</i> Sábado 15 de febrero de 09h00 a 17h00 (8 horas)</p> <p style="text-align: right;"><i>Inversión:</i> \$80 socios - \$120 no socios</p>
	<p>Certificados de Conformidad de Productos Importados <i>Fecha y Horarios:</i> Jueves 20 de febrero (<i>escoger un grupo</i>) Grupo 1: 11h00 a 13h30 Grupo 2: 14h00 a 17h00</p> <p style="text-align: right;">NUEVO EVENTO</p> <p style="text-align: right;"><i>Inversión:</i> \$20 socios - \$50 no socios</p>
	<p>Contabilidad para no contables <i>Fechas y Horario:</i> Viernes 21 y sábado 22 de febrero de 09h30 a 17h30 (16 horas)</p> <p style="text-align: right;"><i>Inversión:</i> \$160 socios - \$240 no socios</p>
MARZO	<p>Conferencia Internacional: Fundamentos de Ergonomía Aplicada <i>Fecha y Horario:</i> Jueves 6 de marzo de 18h00 a 21h00 (3 horas)</p> <p style="text-align: right;">NUEVO EVENTO</p> <p style="text-align: right;"><i>Inversión:</i> \$25 socios - \$50 no socios</p>
	<p>Firma y Facturación Electrónica <i>Fecha y Horario:</i> Viernes 7 de marzo de 09h30 a 17h30 (8 horas)</p> <p style="text-align: right;">NUEVO EVENTO</p> <p style="text-align: right;"><i>Inversión:</i> \$100 socios - \$200 no socios</p>
	<p>Redacción Profesional en el correo electrónico laboral <i>Fecha y Horario:</i> Sábado 15 de marzo de 09h30 a 17h30 (8 horas)</p> <p style="text-align: right;"><i>Inversión:</i> \$80 socios - \$120 no socios</p>
	<p>Atención al Cliente: Satisfacción Total de Quejas y Reclamos <i>Fecha y Horario:</i> Martes 18 de marzo de 09h00 a 17h00 (8 horas)</p> <p style="text-align: right;"><i>Inversión:</i> \$80 socios - \$120 no socios</p>
	<p>Formulación y Evaluación de Proyectos <i>Fecha y Horario:</i> Jueves 20 de marzo, 3 y 17 de abril de 09h30 a 17h30 (24 horas)</p> <p style="text-align: right;"><i>Inversión:</i> \$250 socios - \$350 no socios</p>
	<p>Buenas prácticas de gestión para mejorar el clima laboral <i>Fecha y Horario:</i> Sábado 22 de marzo de 09h00 a 17h00 (8 horas)</p> <p style="text-align: right;"><i>Inversión:</i> \$80 socios - \$120 no socios</p>
	<p>Finanzas para no financieros <i>Fecha y Horario:</i> Lunes 24 al jueves 27 de marzo de 18h00 a 21h30 (16 horas)</p> <p style="text-align: right;"><i>Inversión:</i> \$160 socios - \$240 no socios</p>

PROGRAMACIÓN 2014 (Semestre 1)

ABRIL	<p>Actualización en el Código del Trabajo <i>Fechas y Horario:</i> Lunes 7 al jueves 10 de abril de 18h00 a 21h30 (16 horas)</p> <p style="text-align: right;"><i>Inversión:</i> \$160 socios - \$240 no socios</p>
	<p>Manejo estratégico de canales de distribución para ventas de consumo masivo <i>Fechas y Horario:</i> Lunes 7 a jueves 10 de abril de 18h00 a 21h30 (16 horas)</p> <p style="text-align: right;"><i>Inversión:</i> \$160 socios - \$240 no socios</p>
	<p>SEMINARIO INTERNACIONAL: ¿Cómo exportar a los países que conforman la Unión Europea? <i>Fecha y Horario:</i> Martes 15 de abril de 09h30 a 17h30 (8 horas)</p> <p style="text-align: right;"><i>Inversión:</i> \$140 socios - \$240 no socios</p>
	<p>¿Cómo crear un Call Center económico para micro y pequeñas empresas? <i>Fecha y Horario:</i> Martes 22 de abril de 09h00 a 17h00 (8 horas)</p> <p style="text-align: right;"><i>Inversión:</i> \$80 socios - \$120 no socios</p>
	<p>20 respuestas exitosas a 20 situaciones que pueden dañar una negociación <i>Fecha y Horario:</i> Viernes 25 de abril de 09h00 a 17h00 (8 horas)</p> <p style="text-align: right;"><i>Inversión:</i> \$80 socios - \$120 no socios</p>
	<p>SEMINARIO INTERNACIONAL: Innovación y competitividad como estrategia de negocio para las exportaciones <i>Fecha y Horario:</i> Martes 29 y miércoles 30 de abril de 09h00 a 17h00 (16 horas)</p> <p style="text-align: right;"><i>Inversión:</i> \$280 socios - \$400 no socios</p>
MAYO	<p>SEMINARIO INTERNACIONAL: ¿Cómo exportar a los Estados Unidos? <i>Fecha y Horario:</i> Miércoles 7 y jueves 8 de mayo de 09h30 a 17h30 (16 horas)</p> <p style="text-align: right;"><i>Inversión:</i> \$280 socios - \$400 no socios</p>
	<p>Comercio Electrónico para PYMES <i>Fecha y Horario:</i> Martes 13 de mayo de 09h30 a 17h30 (8 horas)</p> <p style="text-align: right;"><i>Inversión:</i> \$80 socios - \$120 no socios</p>
	<p>La PNL como herramienta para la mediación de conflictos en el trabajo <i>Fecha y Horario:</i> Miércoles 14 de mayo de 18h00 a 22h00 (4 horas)</p> <p style="text-align: right;"><i>Inversión:</i> \$40 socios - \$75 no socios</p>
	<p>Diversificando Mercados: Oportunidades comerciales con Rusia, Turquía, EE.AA. e Indonesia <i>Fecha y Horario:</i> Jueves 15 de mayo de 09h00 a 13h00 (4 horas)</p> <p style="text-align: right;"><i>Inversión:</i> \$40 socios - \$75 no socios</p>
	<p>Identificación de peligros y evaluación de riesgos de trabajo <i>Fechas y Horario:</i> Viernes 23 de 18h00 a 21h00 y sábado 24 de mayo de 09h00 a 17h00 (12 horas)</p> <p style="text-align: right;">* Acredita horas académicas avaladas ante el CISHT (Comité Interministerial de Salud e Higiene en el Trabajo)</p> <p style="text-align: right;"><i>Inversión:</i> \$120 socios - \$180 no socios</p>

MAYO	<p>El rol de la línea de supervisión orientada a resultados <i>Fechas y Horario:</i> Lunes 26 al jueves 29 de mayo de 18h00 a 21h30 (16 horas)</p> <p style="text-align: right;"><i>Inversión:</i> \$160 socios - \$240 no socios</p>
	<p>¿Cómo importar en el Ecuador? <i>Fecha y Horario:</i> Jueves 5 de junio de 09h30 a 17h30 (8 horas)</p> <p style="text-align: right;"><i>Inversión:</i> \$80 socios - \$120 no socios</p>
JUNIO	<p>Diversificando Mercados: Oportunidades comerciales con Centro América <i>Fecha y Horario:</i> Jueves 12 de junio de 09h00 a 13h00 (4 horas)</p> <p style="text-align: right;"><i>Inversión:</i> \$40 socios - \$75 no socios</p>
	<p>Redacción Comercial Moderna <i>Fechas y Horario:</i> Viernes 13 y sábado 14 de junio de 09h30 a 17h30 (16 horas)</p> <p style="text-align: right;"><i>Inversión:</i> \$160 socios - \$240 no socios</p>
	<p>Análisis Contable y Financiero para nuevos Gerentes <i>Fechas y Horario:</i> Viernes 20 de 18h00 a 21h00 y sábado 21 de junio de 09h00 a 17h00 Viernes 27 de 18h00 a 21h00 y sábado 28 de junio de 09h00 a 17h00 (24 horas)</p> <p style="text-align: right;"><i>Inversión:</i> \$250 socios - \$350 no socios</p>
	<p>Imagen Personal y Etiqueta Empresarial <i>Fecha y Horario:</i> Viernes 27 de junio de 09h00 a 17h00 (8 horas)</p> <p style="text-align: right;"><i>Inversión:</i> \$80 socios - \$120 no socios</p>

ANEXO VI: COTIZACIÓN SALA DE CAPACITACIONES



**CAMARA DE LA
PEQUEÑA INDUSTRIA
DEL GUAYAS**

PRECIOS SALONES DE CAPIG **AÑO2014**

AUDITORIO

AFILIADOS	\$35.00 + IVA POR HORA
NO AFILIADOS	50.00 + IVA POR HORA

Incluye 200 sillas, mesas, 1 micrófono, pantalla y 1 pizarra

Nota: Se dejan 2 horas de garantía

AULAS

AFILIADOS	\$18.00 + IVA POR HORA
NO AFILIADOS	25.00 + IVA POR HORA

Incluye 30 sillas pupitres, 1 escritorio y 1 pizarra

Nota: se dejan 2 horas de garantía.

Infocus: tiene un costo de \$54.00 más iva, el tiempo que utilice el local.

COMUNICARSE CON GABRIELA MARTINEZ - 2281524