



**UNIVERSIDAD CATOLICA SANTIAGO DE
GUAYAQUIL**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

***“CREACIÓN DE UNA CONSULTORA PARA INSTITUCIONES
FINANCIERAS MEDIANAS Y PEQUEÑAS: BANCOS,
COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO Y MUTUALISTAS
QUE OPERAN EN EL ECUADOR”***

**Para obtener el título de:
Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional
Trilingüe**

**Proyecto de Titulación presentado por:
MARIUXI BURGOS MATOVELLE**

**Tutor del Proyecto
Jorge Kalil Barreiro**

2012

Resumen Ejecutivo

El proyecto sobre la creación de una Consultora Bancaria y de Servicios Financieros es una firma con miras a un porvenir exitoso dirigido a Instituciones Financieras medianas y pequeñas del Ecuador como Bancos, Cooperativas de Ahorro y Crédito y Mutualistas.

Advisory Processes Cía. Ltda. surge ante la necesidad del sistema financiero ecuatoriano, específicamente de las instituciones antes mencionadas, de contar con una asesoría integral para sus procesos operativos y comerciales, dado a que forman parte de un mercado altamente competitivo donde no se pueden dar el lujo de manejar procesos arcaicos y tradicionales.

En el mercado ecuatoriano existen cuatro firmas consultoras importantes como lo son: Erst & Young, Deloitte, KPMG y Price, sin embargo, estas consultoras se destacan por sus servicios en Auditoria y Contabilidad, mas no son fuertes en servicios Bancarios y Financieros por lo que los grandes Bancos optan por contratar empresas extranjeras, a lo cual muchas de las demás Instituciones Financieras mas pequeñas no tienen acceso por el tema de costos.

Advisory Procceses Cía. Ltda. busca diferenciarse en su industria enfocándose en procesos prácticos y estratégicos dirigidos únicamente a Bancos medianos y pequeños, Cooperativas de Ahorro y Crédito y Mutualistas, con el fin de promover un crecimiento sustentable generando proyectos exitosos en distintas áreas como Operaciones, Talento Humano, Tecnología, Finanzas, Marketing y Estrategias.

Advisory Procceses Cía. Ltda. contará con un equipo de profesionales altamente capacitados en sus áreas de desarrollo y con gran experiencia en el mercado financiero y que han alcanzado grandes logros en sus áreas de especialización.

Executive Summary

The project on creation of a Consultant Banking and Financial Services is a company towards a successful future aimed to small and medium financial institutions of Ecuador as Banks, Credit Unions and Mutual.

Processes Advisory Ltd. Co. arose from the need of the Ecuadorian financial system, specifically the mentioned institutions, to have an integral advice for operational and business processes, because they are part of a highly competitive market where you cannot afford to control archaic and traditional processes that maybe worked in other institutions and other times but cannot guarantee that they exercise their functions and services as efficiently as possible.

In the Ecuadorian market, there are four major consulting firms such as: Erst & Young, Deloitte, KPMG and Price Waterhouse. However, these consultants are noted for their services in auditing and accounting, but are not strong in Banking and Financial Services, that's why big Banks choose to hire foreign companies; many of the other financial institutions that are regarded as medium and small do not have access because of costs.

Advisory Processes Ltd. Co. seeks to differentiate itself in its industry by focusing on practical and strategic processes aimed only to medium and small banks, Credit Unions and Mutual, in order to promote sustainable growth generating successful projects in different areas such as Operations, Human Talent, Technology, Finance, Marketing and Strategies.

Advisory Processes Ltd. Co. will have a team of highly trained professionals in their areas of development and extensive experience in the financial market, professionals have been prepared inside and outside the country and have made great achievements in their areas of expertise.

Résumé exécutif

Le projet sur la création d'une Consultant Bancaire et des Services Financiers est une société vers un avenir couronné de succès visant à petites et moyennes institutions financières de l'Équateur comme les Banques, coopératives de crédit et de placement.

Advisory Processes Cia. Ltda. est née de la nécessité du système équatorien financière, en particulier les institutions mentionnées ci-dessus, d'avoir un conseil global aux processus opérationnels et d'affaires, parce qu'ils font partie d'un marché hautement concurrentiel, où vous ne pouvez pas se permettre de avoir processus archaïques et traditionnelles.

Dans le marché équatorien, il y a quatre grands Consultants tels que: Erst & Young, Deloitte, KPMG et Price, cependant, ces consultants sont connus pour leurs services en vérification et en comptabilité, mais ne sont pas forts dans le secteur bancaire et services financiers donc les grands Banques préfèrent d'embaucher de grandes sociétés étrangères, à laquelle la plupart des autres institutions financières qui sont considérées comme de petites et moyennes n'ont pas accès par des coûts beaucoup significatif.

Advisory Processes Cia. Ltda. cherche à se différencier dans son secteur en se concentrant sur les processus stratégiques et pratiques visant uniquement à des Banques petites et moyennes, les Crédit unions et Mutuelles, afin de promouvoir une croissance durable des projets générateurs de succès dans différents domaines tels que les Opérations, les Ressources Humaines, Technologie, Finances, Marketing et Stratégie.

Advisory Processes Cia. Ltda. aura une équipe de professionnels hautement qualifiés dans leurs domaines de développement et une vaste expérience dans les professionnels des marchés financiers qui ont été préparés à l'intérieur et l'extérieur du pays et ont fait de grandes réalisations dans leurs domaines d'expertise.

TABLA DE CONTENIDOS

1. CAPÍTULO I: PRESENTACIÓN DEL PROYECTO	1
1.1 Introducción	1
1.2 Justificación	2
2. CAPITULO II: OBJETIVOS DEL PROYECTO	7
2.1. Objetivo General	7
2.2. Objetivos Específicos	7
3. CAPITULO III: METODOLOGÍA	8
4. CAPÍTULO IV: MARCO TEÓRICO	9
5. CAPITULO V: ESTUDIO DEL MERCADO	16
5.1. Investigación de Mercados	16
5.1.1. Grupos Focales	17
5.1.4. Diseño de la Entrevista a Profundidad	18
5.1.2. Entrevistas a Profundidad	18
5.2. Análisis de la Oferta	20
5.3. Análisis de la Demanda.....	24
6. CAPÍTULO VI: PROPUESTA TÉCNICA DE LA EMPRESA	26
6.1 Descripción del Negocio	26
6.2 Descripción de los Servicios	29
6.3 Localización	32
6.4 Estructura Organizacional	34
6.5 Recursos Tecnológicos.....	35
6.6 Funciones y Responsabilidades de los Funcionarios.....	36
6.7. Aspectos Legales	42
6.7.1 Declaración Mensual del IVA	42
6.7.1. Declaración de Retenciones en la Fuente	42
7 CAPÍTULO VII: PLAN DE MARKETING	44
7.1 Misión y Visión.....	44
7.1.1. Misión	44
7.1.2. Visión.....	44

7.2. Mezcla de Mercadotecnia.....	45
7.3 Análisis de la Competencia	47
7.4 Análisis de la Matriz del Perfil Competitivo.....	49
7.5 Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter	51
Figura 7.1.: Modelo de las Cinco Fuerzas.....	52
7.6 Análisis FODA.....	54
7.7 Descripción de las Estrategias y Tácticas.....	56
7.8 Eslogan y Publicidad.....	57
8. CAPÍTULO VIII: ESTUDIO ECONÓMICO – FINANCIERO	58
8.1 Entorno económico	58
8.2 Fuentes de Financiamiento.....	61
Gráfica 8.1.: Fuentes de Financiamiento	61
8.3 Plan Financiero	62
a) Políticas Laborales	62
b) Políticas de Ventas	62
c) Políticas de Pagos	62
8.3.1. Presupuesto de Ventas	63
Tabla 8.1.: Presupuesto de Ventas por Unidad de Negocios.....	63
Tabla 8.2.: Presupuesto de Ventas	64
8.3.2. Presupuesto de Sueldos y Nómina	65
Tabla 8.3.: Presupuesto de Sueldos.....	65
Tabla 8.4.: Presupuesto de Nómina	66
Gráfica 8.2.: Gastos de Nómina	66
8.3.3. Presupuesto de Gastos de Administración y Ventas.....	67
Tabla 8.5.: Presupuesto de Gastos Administrativos.....	67
8.3.4. Determinación de la Tasa de Descuento	68
Tabla 8.6.: Costo del Capital Promedio Ponderado	69
8.3.5. Flujo de Caja	70
Tabla 8.7.: Flujo de Caja.....	70
8.3.6. Estado de Resultados Projectado.....	71
Tabla 8.8.: Estado de Resultados Projectado.....	71
8.3.7. Estado de Situación Financiera Projectado	72
Tabla 8.9.: Estado de Situación Financiera Projectada	72
8.3.8. Análisis Financiero.....	73

Tabla 8.10.: Ratios Financieros Proyectados	74
8.3.9. Análisis del Punto de Equilibrio	75
Tabla 8.11.: Cálculo del Punto de Equilibrio	75
Gráfico 8.3.: Gráfico del Punto de Equilibrio	76
8.3.10. Premisas de Proyección	76
8.3.11. Evaluación Económica - Financiera	78
Tabla 8.12.: Evaluación Financiera [Optimista]	78
Tabla 8.13.: Análisis del Flujo de Efectivo	79
8.4 Análisis de Sensibilidad	80
8.4.1. Escenario Optimista	81
8.4.2. Escenario Moderado	82
8.4.3. Escenario Pesimista	82
Tabla 8.14.: Análisis del Flujo de Efectivo	82
Gráfico 8.4.: Análisis de Sensibilidad	83
Tabla 8.15.: Evaluación Financiera [Moderado]	84
Tabla 8.16.: Evaluación Financiera [Pesimista]	85
8.5.Evaluación Social	86
8.6. Indicadores de Gestión	86
9. CAPÍTULO IX: CONCLUSIONES	88

Bibliografía

Anexos

1. CAPÍTULO I: PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

1.1 Introducción

El sistema financiero ecuatoriano como todo sistema, es un todo con sus partes tendientes a conseguir el desarrollo económico del país en una forma equilibrada y ordenada, encaminando los recursos de las familias, promoviendo el ahorro, facilitando su utilización, impulsando el crédito y la inversión, cuyo objetivo es el crecimiento económico del país, para de esta forma conseguir que se cristalicen aspiraciones sociales como: disminución de la tasa del desempleo, estabilidad de precios, equilibrio en la distribución de ingresos, saldo positivo en la balanza de pagos y la corrección de las aberraciones económicas como la inflación y la deflación.

En nuestro país el sistema financiero se encuentra formado por instituciones financieras privadas como los bancos, sociedades financieras, mutualistas y cooperativas; instituciones financieras públicas, instituciones de servicios financieros, compañías de seguros y compañías auxiliares de servicios financieros que se encuentran bajo el control de la Superintendencia de Bancos.

El sistema financiero es el eje de la economía del país, es el cimiento para la realización de las transacciones nacionales e internacionales, es el regulador de las transacciones personales, empresariales y del estado, por lo cual se convierte en una parte fundamental para la economía del país.

Dentro del sistema financiero hemos visto en los últimos años un crecimiento acelerado de entidades en especial las cooperativas de ahorro y crédito y mutualistas, sin embargo, muchas de estas entidades no crecen de la manera que deberían por no contar con las herramientas necesarias para desarrollarse en un mercado altamente competitivo ni

cuentan con las directrices idóneas para actuar en función de un crecimiento continuo.

En el desarrollo de esta tesis el lector encontrará un estudio completo como base para la creación de una consultora bancaria y de servicios financieros que permita a las Instituciones Financieras medianas y pequeñas como Bancos, Cooperativas de ahorro y Crédito y Mutualistas contar con una asesoría integral especializada que garantice el éxito en sus distintos frentes (operativo, comercial y legal).

Dentro de este estudio se incluye, el estudio de mercado a fin de conocer el entorno en el cual se desarrollará la empresa, la propuesta técnica en donde se determina la organización administrativa y los servicios a ofrecer, la planeación estratégica que se implementará para promocionar los servicios y el estudio económico-financiero a fin de establecer la cantidad optima de dinero que se necesita invertir para que el proyecto se desarrolle con éxito y asimismo la evaluación financiera en base a distintos escenarios (optimista, moderado y pesimista).

1.2 Justificación

Como sabemos la justificación sirve para explicar las razones del porqué el proyecto propuesto ayudará en la solución a problemas, como consecuencia de ellos se espera contribuir con la sociedad desarrollando una alternativa de negocios nueva que a la vez genere oportunidades de trabajo directas e indirectas.

Una de las razones para sustentar la propuesta de la creación de una Consultora para Instituciones Financieras medianas y pequeñas se debe gracias a la experiencia adquirida a lo largo de mi desempeño como funcionaria de una Institución Financiera, en la cual he podido observar y verificar los grandes desperdicios de recursos económicos, materiales y humanos en los que una entidad financiera incurre al no tener un

esquema de trabajo eficazmente definido, hago hincapié en la palabra eficaz ya que como sabemos, para que una empresa produzca y funcione necesita procesos, sin embargo, qué sucede cuando esos procesos se vuelven arcaicos, desactualizados y no generan los resultados esperados? Ante la falta de esquemas definidos las Instituciones Financieras no solamente incurren en una suma de gastos injustificables sino que el costo de oportunidad para alcanzar una mayor rentabilidad es sumamente significativo.

La revista Ekos declara lo siguiente acerca de la liquidez y solvencia de las instituciones financieras durante el año 2011:

En el año 2011, el sistema financiero ecuatoriano mostró una desaceleración en la tasa de crecimiento de los depósitos, la cual, si bien mantiene variaciones altas, cerró con un 4,5% menos que lo registrado en 2010. Los depósitos sumaron USD 22,6 mil millones. De los USD 22 600 millones, el 84,1% se encuentra en Bancos; el 10,7% en Cooperativas; el 3,2% lo conservan las Sociedades Financieras; y, el 2% las Mutualistas. Al comparar esta distribución con la cartera de crédito se puede ver que mientras las cooperativas incrementan su participación crediticia, no generan la confianza necesaria para incrementar sus captaciones del público. De esta manera se aprecia que la costumbre de ahorrar en un banco (debido a varios factores como seguridad, confianza y/o cobertura) se mantiene fuerte en la sociedad ecuatoriana¹.

Las utilidades del sistema financiero ecuatoriano aumentaron de USD 341,1 millones en diciembre de 2010 a USD 491 millones en 2011. La mayor variación de las utilidades (44%) supera al crecimiento observado en activos, cartera de crédito y depósitos, lo que muestra que el incremento en las utilidades no solo se debe al incremento de la intermediación financiera sino a ingresos no operativos. Éstos últimos son

¹ Revista Ekos, (2012, 01 de Abril). Análisis del Sistema Financiero en el Ecuador en el año 2011. *Evolución Económica del Sistema Financiero Ecuatoriano*, 4. Recuperado de <http://ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=364>

fruto de las ventas de cartera y las ventas de participaciones realizadas por las entidades financieras a lo largo del último año.

Al analizar la concentración, se observa que de los USD 491 millones, cerca del 70% corresponde a los siete bancos más grandes (USD 341 millones). Este análisis es todavía más sorprendente si se considera que solo Banco de Guayaquil y Banco Pichincha registran USD 194,6 millones, es decir, el 40% del total del sistema financiero.

EVOLUCIÓN DE UTILIDADES (Miles de dólares)									
BANCOS	dic/2007	dic/2008	dic/2009	Variación dic/2008 a dic/2009	dic/2010	Variación dic/2009 a dic/2010	dic/2011	Variación dic/2010 a dic/2011	Part. A dic/2011
TOTAL SISTEMA	253.941,82	283.282,23	217.611,01	-23,18%	260.902,00	19,89%	394.848,21	51,34%	100%
GUAYAQUIL	27.869,30	33.452,17	36.624,00	9,48%	44.401,70	21,24%	98.102,39	120,94%	24,85%
PICHINCHA	58.633,62	99.988,06	62.261,59	-37,73%	79.094,68	27,04%	96.520,51	22,03%	24,44%
PACIFICO	59.451,84	46.012,15	34.149,43	-25,78%	36.011,34	5,45%	44.596,83	23,84%	11,29%
PRODUBANCO	26.125,40	23.044,01	19.684,84	-14,58%	22.498,48	14,29%	33.820,83	50,32%	8,57%
INTERNACIONAL	22.893,97	16.841,31	15.481,14	-8,08%	20.381,04	31,65%	26.577,72	30,4%	6,73%
BOLIVARIANO	20.482,79	23.002,77	16.572,69	-27,95%	21.026,79	26,88%	25.515,57	21,35%	6,46%
AUSTRO	10.097,84	10.743,17	7.628,17	-29%	13.080,38	71,47%	15.774,01	20,59%	3,99%
PROCREDIT	1.633,72	4.237,04	5.097,99	20,32%	5.762,97	13,04%	8.099,29	40,54%	2,05%
UNIBANCO	7.789,82	3.323,15	3.665,10	10,29%	5.759,83	57,15%	7.414,07	28,72%	1,88%
SOLIDARIO	122,70	228,49	447,83	96%	2.768,17	518,13%	7.028,36	153,9%	1,78%
PROMERICA	2.664,64	3.229,75	2.071,12	-35,87%	3.616,06	74,59%	6.010,07	66,2%	1,52%
LOJA	3.742,05	2.971,23	2.803,71	-5,64%	3.207,73	14,41%	6.006,89	87,26%	1,52%
CITIBANK	-1.033,44	4.755,61	2.111,25	-55,61%	2.359,18	11,74%	5.704,15	141,79%	1,44%
GENERAL RUMIÑAHUI	3.353,52	2.806,67	2.670,14	-4,86%	3.978,28	48,99%	5.499,35	38,23%	1,39%
MACHALA	3.307,78	3.341,14	1.730,77	-48,2%	2.460,30	42,15%	2.975,85	20,95%	0,75%
AMAZONAS	407,79	503,49	309,48	-38,53%	1.006,04	225,07%	1.776,31	76,56%	0,45%
COOPNACIONAL	1.406,41	1.651,14	1.776,56	7,6%	1.555,14	-12,46%	1.751,88	12,65%	0,44%
D-MIRO							543,52		0,14%
CAPITAL		270,10	1.286,49	376,3%	940,79	-26,87%	434,96	-53,77%	0,11%
FINCA		552,84	270,75	-51,03%	302,86	11,86%	259,78	-14,22%	0,07%
LITORAL	264,72	2,18	70,15	3117,89%	120,07	71,16%	135,77	13,08%	0,03%

Gráfico 1.2.1 Fuente: Base de datos de la Superintendencia de Bancos y Seguros

La mayoría de los clientes prefieren invertir y/o ahorrar su dinero en Bancos de renombre más no en instituciones financieras medianas o pequeñas, por la falta de seguridad que se denota en el comportamiento de estas instituciones dentro del mercado financiero Ecuatoriano.

La falta de procesos claros no solamente conlleva pérdidas económicas sino insatisfacción por parte de sus clientes internos (empleados), puesto que al no tener un esquema definido nace la duplicidad de cargos en donde una persona hace el trabajo de la otra y viceversa. La insatisfacción del empleado genera falta de visión y motivación lo que repercute en que se vea afectado el servicio al cliente y como sabemos, el cliente representa el motor del crecimiento de una institución sea esta un Banco, cooperativa, mutualista, etc.

La Banca nacional es considerada como una Banca tradicional con mucha aversión al riesgo, que más se inclina al crédito de consumo de corto plazo y a las garantías sobrestimadas a la hora de otorgar crédito. La banca ecuatoriana no es un modelo de eficiencia e innovación, como se indicó en líneas anteriores, es un modelo que se basa en la tradición².

Al observar al Sistema Bancario Público y Privado denotamos que aun cuando muestran mejores cifras dentro del Sistema Financiero ecuatoriano, estas lo hacen ineficaz al momento de compararlo con los sistemas bancarios de los demás países latinoamericanos; y esto debido a la estructura reglamentaria que socapan la ineficiencia de los bancos y les garantiza obtener ganancias extraordinarias.

La ineficiencia esta dada por la ineficacia en el manejo y control de sus gastos tanto operativos como de personal, que conllevan a que sea trasladados a las personas que necesitan recursos, encareciendo y limitando a la vez el acceso al crédito. Esto en base a lo publicado por la revista Ekos Negocios en su portal de internet, en la página antes mencionada, en donde se indica que durante el 2011 la banca ecuatoriana capto un total de activos de USD 23,000 millones en cual solo supera a Paraguay (USD 12 000 millones) y Bolivia (USD 10 000 millones), pero se encuentra por debajo de los activos de la banca de países como Uruguay (USD 27 000 millones), Perú (USD 70 000 millones) o Colombia (USD 150 000 millones), lo que muestra el tamaño del sistema bancario ecuatoriano.

Por otra parte, muchas de las entidades financieras medianas y pequeñas como lo son las cooperativas de ahorro y crédito y mutualistas no cuentan con un servicio de asesoría legal actualizado por lo que recaen en faltas a la ley como por ejemplo: la falta de documentos vigentes de las empresas contratantes de algún servicio, la falta de

² Castro, A. (2012, 24 de Enero). La Banca Ecuatoriana es un modelo a seguir? *Diario El Correo*. Recuperado de http://www.diariocorreo.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id

revisión de dichos contratos por un abogado que avale que la empresa cumple los requisitos para el otorgamiento de un crédito, etc. por lo que son más propensas a significativas sanciones por parte de sus respectivas entidades de regulación.

No podemos decir lo mismo de grandes instituciones financieras como lo son Banco Pichincha, Banco Guayaquil, Produbanco, etc. ya que estas empresas sí han invertido contratando Consultoras Bancarias del exterior debido a que cuentan con los recursos para contratar este tipo de servicios que son altamente costosos, a los cuales Instituciones Financieras medianas o pequeñas no tiene acceso, en primer lugar porque no existen empresas pequeñas prestigiosas que den este servicio dentro del Ecuador ya que en su mayoría son empresas del exterior, y segundo porque no cuentan con los recursos para contratar tales servicios, por lo cual ellos desarrollan sus procesos y estrategias en base a la experiencia de otros lo que no les permite brindar un servicio distinguido y altamente confiable, esto frena sus oportunidades de crecimiento repercutiendo en pérdidas económicas para la entidad y afectando el servicio de calidad que podría ofrecerse a la sociedad.

En el Ecuador no existen empresas que suplan esta necesidad tan latente de asesorar a las instituciones financieras medianas y pequeñas acerca de todos los frentes que debe asumir, tanto de la parte operativa como la parte legal, comercial y financiera, pero si existen muchos profesionales altamente capacitados con gran experiencia en procesos financieros, que en equipo, podrían tener la oportunidad de fusionarse y conformar una empresa que brinde este tipo de asesoría tan importante. Muchos profesionales ocupan cargos muy importantes en destacadas instituciones financieras, sin embargo, esto no les asegura que tendrán trabajo permanente. Algunos de ellos, tienen mucha presión sobre sus hombros y trabajan por largas horas por el crecimiento de una Institución que les pertenece a otras personas.

En base a lo antes expuesto considero de suma importancia y necesidad la creación de una Consultora para Instituciones Financieras medianas y pequeñas con personal conformado por ejecutivos altamente calificados y con gran experiencia en Banca que tengan la visión de ser empresarios y accionistas de su propia empresa con el objetivo de brindar asesoría a este mercado para que pueda lograr un alto crecimiento sustentable a lo largo de su funcionamiento, ahorrando la mayor cantidad de recursos, implementando estrategias de mercado altamente eficientes para brindar un servicio de calidad a sus clientes y mantener la satisfacción de sus empleados. Es por esto que la creación de esta consultora no solamente beneficiara a nuestros clientes, sino también a la sociedad en general, al contar con un servicio de calidad que asegure sus depósitos y garanticen liquidez y confiabilidad.

2. CAPITULO II: OBJETIVOS DEL PROYECTO

2.1. Objetivo General

Crear y desarrollar una Consultora Bancaria y de servicios financieros que brinde asesoría especializada de alta calidad en optimización y creación de procesos internos operativos, comerciales y legales a fin de satisfacer la gran necesidad actual de este tipo de asesorías en el mercado financiero ecuatoriano.

2.2. Objetivos Específicos

- Determinar las necesidades del mercado a través de elaborar un Estudio de Mercado
- Elaborar el estudio técnico del proyecto y el alcance del servicio
- Determinar la Estrategia de Mercado
- Determinar un Plan Financiero

3. CAPITULO III: METODOLOGÍA

Para la presente investigación se utilizará el método deductivo puesto que se partirá de conceptos y definiciones sobre las empresas consultoras, así como también conceptos sobre el sistema financiero, los cuales serán analizados con el enfoque adecuado para llegar a conclusiones particulares sobre la creación de una consultora para instituciones financieras medianas y pequeñas.

El estudio será descriptivo ya que se considerarán las características de las diversas variables que contribuyen a la necesidad del mercado ecuatoriano financiero por contar con una consultora especializada en procesos operativos, legales y comerciales.

Para obtener la información sobre como se están llevando los procesos internos actualmente, para afiliación de servicios dentro de una institución financiera en particular, se utilizará la técnica de la observación, la cual es una de las técnicas mas importantes, ya que se necesita conocer a profundidad cómo está siendo atendido el cliente en cuanto a tiempo de respuesta, seguridad de la información, etc. Una de las ventajas para llevar a cabo esta técnica es que laboro por varios años en una reconocida Institución Financiera, lo que me permite tener más acceso a la información requerida.

Se utilizarán también fuentes secundarias publicas y privadas para la recolección de otros datos socioeconómicos.

Por otra parte, también utilizaré herramientas como grupos focales en donde se reunirán personas claves encargadas de los distintos procesos en cada área (jefes y subordinados) a fin de conocer cómo se sienten con el desempeño de sus funciones y que creen que se debe mejorar.

Adicionalmente, realizaré entrevistas a profundidad a los directivos de las entidades financieras a fin de conocer su percepción del crecimiento de la institución respectiva en donde laboran.

El enfoque cuantitativo me permite el uso de todas estas herramientas las cuales son sumamente útiles para hallar la información necesaria para el planteamiento de este proyecto.

Los objetivos principales que persigue la investigación de mercado propuesta son:

- a) Conocer los principales competidores y los servicios que ofrecen
- b) Conocer expectativas o necesidades insatisfechas de los clientes internos de las entidades financieras así como la opinión de altos funcionarios
- c) Conocer cuales son los servicios mas vendidos de nuestra competencia
- d) Analizar la demanda y determinar el tamaño del mercado

4. CAPÍTULO IV: MARCO TEÓRICO

Las empresas consultoras o de consultoría son empresas de servicios profesionales con experiencia o conocimiento específico en un área, que asesoran a otras empresas, a grupos de empresas, a países o a organizaciones en general. La consultoría de empresas puede enfocarse como un servicio profesional o como un método de prestar asesoramiento y ayuda prácticos. Es indudable que se ha transformado en un sector específico de actividad profesional y debe tratarse como tal. Simultáneamente, es también un método de coadyuvar con las organizaciones y el personal de dirección en el mejoramiento de la gestión

y las prácticas empresariales, así como del desempeño individual y colectivo³.

Cuando el área de administración comenzó a estudiarse como un tema de importancia, nace la consultoría como un servicio para mejorar el funcionamiento y operación de las empresas, solucionando problemas comerciales y creando planes para mejorar la producción aprovechando los recursos al máximo. Las consultoras son formadas por empresas o personas, llamadas consultores o consultoras, son especialistas en temas de organización empresarial y solucionan problemas.

Arthur D. Little fundó la primera empresa de consultoría con el mismo nombre en el año de 1886. Luego Edwin G. Booz fundó “Booz&Company”, que fue la primera consultora en prestar servicios tanto a clientes industriales como a clientes gubernamentales.

Por factores culturales las primeras consultoras tuvieron acogida en Estados Unidos, esto es debido a que en Estados Unidos se aceptaba el hecho de que la empresa no es perfecta y puede equivocarse, y era posible contratar servicios externos de otra empresa para resolver los problemas. A diferencia de Europa, la cultura no permitía cometer errores la empresa.

A lo largo de los años las consultoras en el mundo han demostrado la capacidad para desempeñarse en cualquier actividad del hombre; es de notar la ardua labor de los asesores en solucionar todo tipo de problemas organizacionales, gracias a esto el crecimiento de estas está en auge, por el aporte que estas dan a las organizaciones y a las personas en general.

³ Milan Kurb, Ed. 2008, La consultoría de Empresas. Guía para la profesión.

El Sistema Financiero Ecuatoriano

El Sistema Financiero Nacional, de conformidad con la Ley de Instituciones del Sistema Financiero está constituido por: Los bancos privados nacionales y extranjeros; La banca pública de desarrollo (Banco Nacional de Fomento, Corporación Financiera Nacional, Banco Ecuatoriano de la Vivienda, Banco de Desarrollo, Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo) Las sociedades financieras; Las mutualistas; Las cooperativas de ahorro y crédito; Las tarjetas de crédito⁴.

Estas entidades controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros están permitidas para captar depósitos del público y financiar sus créditos a través de alternativas de captaciones. Dentro de estas categorías, los bancos privados son los que más presencia tienen en el mercado financiero ecuatoriano, tanto en captaciones como en colocaciones de recursos. Luego figuran las cooperativas de ahorro y crédito, las cuales se encuentran en franco crecimiento dentro del mercado, sobre todo luego de la crisis financiera del año 1999 que quebró a un importante grupo de bancos privados pero a ninguna cooperativa de ahorro y crédito⁵.

Los Bancos Modernos basan sus operaciones en la captación del ahorro y otorgamiento de crédito. La Banca tradicional ha estado en las últimas dos décadas en constantes cambios generados por la globalización de los mercados financieros, esto le ha conducido a la implementación de servicios especiales que faciliten a sus clientes la ejecución de transacciones y les permita mayores márgenes de seguridad y credibilidad. La diversidad de instituciones bancarias permite una amplia gama de posibilidades de servicios que satisfacen las demandas de sus clientes.

⁴ Superintendencia de Bancos y Seguros. El Sistema Financiero Ecuatoriano. Tomado de http://portaldelusuario.sbs.gob.ec/contenido.php?id_contenido=23

⁵ Estudios Macroeconómicos de la Superintendencia de Bancos y Seguros. Recuperado de <http://www.sri.gob.ec/web/10138/94>

Los Bancos se caracterizan principalmente por ser intermediarios en el mercado financiero, en el cual actúan de manera habitual, captando recursos del público para obtener fondos a través de depósitos o cualquier otra forma de captación, con el objeto de utilizar los recursos así obtenidos, total o parcialmente, en operaciones de crédito e inversión.

Según el informe del Banco Interamericano de Desarrollo (2004), la segunda función de los bancos al conceder préstamos es asociada a tres tipos de riesgo: primero, el que se conoce como riesgo crediticio (al conceder el préstamo, el riesgo que implica no cobrar el crédito); segundo, el riesgo de liquidez (este tipo de riesgo se refiere a la diferencia entre el vencimiento de los depósitos y de los créditos); y, tercero, el riesgo de tasas de interés y otro tipo de riesgos que son parte del mercado mismo (por ejemplo, los riesgos relacionados con la excesiva inflación, problemas con el tipo de cambio o casos de economías que, a pesar de no estar dolarizadas, tienen al dólar como moneda referente para las transacciones), que ya los describimos en párrafos anteriores como una prioridad para la institución intermediaria dentro de sus funciones.

Según (Allen Franklin y Santomero Anthony, 1999), como ya lo señalamos, los bancos han ido perdiendo su rol principal ya que cada vez se reducen más los costos de transacción y la asimetría en la información, por lo que su función de recibir depósitos y conceder préstamos se ha reducido. Según estos autores, son otros los mercados de capitales constituye la principal función de las instituciones financieras en países como el Ecuador, según lo que hemos venido describiendo que van ganado fuerza, el bursátil por ejemplo, pero para nuestro estudio y sobre todo en nuestro país, el banco sigue siendo todavía la principal institución de intermediación.

Así vemos que el sistema financiero es una herramienta muy importante para el desarrollo económico, ya que sirve de intermediario entre los individuos que tienen excedentes de dinero y los que requieren

de recursos. “Es decir, es una palanca de la inversión y por ende de la generación de empleo y el crecimiento. Sin embargo, es un actor económico fuertemente determinado por su entorno macroeconómico, por las políticas públicas y por el estado de ánimo de la población.” (Baldivia José, 2004: 7).

Según el Artículo 2 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero Ecuatoriano, promulgada el 12 de mayo de 1994, los Bancos son "Instituciones Financieras que se caracterizan principalmente por ser intermediarios en el mercado financiero, en el cual actúan de manera habitual, captando recursos del público para obtener fondos a través de depósitos o cualquier otra forma de captación, con el objeto de utilizar los recursos así obtenidos, total o parcialmente en operaciones de crédito e inversiones". Podemos también definir la función de la Banca como la de ofrecer un servicio técnico encaminado a satisfacer necesidades colectivas, básicas o fundamentales, mediante prestaciones individualizadas.

Las Asociaciones Mutualistas de Ahorro y Crédito para la Vivienda son instituciones cuya actividad principal es la captación de recursos del público para destinarlos al financiamiento de la vivienda, la construcción y al bienestar familiar de sus asociados, que deberá evidenciarse en la composición de sus activos.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito realizan intermediación financiera con el público a través de la captación de recursos en las cuentas de pasivo mediante cualquier instrumento jurídico, sea de sus socios o de terceros o de ambos, o reciban aportaciones en las cuentas patrimoniales con la finalidad de conceder créditos y brindar servicios financieros permitidos por la Ley.

Las organizaciones cooperativas están representadas en las cooperativas, mutualidades y asociaciones, cada cual con sus propias características y mecanismos operativos, pero unidas por su condición

jurídica, tomando en cuenta las realidades regionales y su evolución socioeconómica, creando además tres interfaces: la una que pone en contacto a la economía social con el sector público mediante la empresa cooperativa, mutualista o asociativa concertada con servicios públicos; otra con el sector municipal que se realiza junto a las asociaciones barriales o cooperativas locales; y, la que se establece entre la economía social y el sector privado tradicional que nace cuando la empresa privada gestiona las actividades y los resultados con la participación de los trabajadores. (Verbeke: 2004-2005).

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito no están autorizadas para negociar documentos de comercio exterior, títulos – valores ni efectuar operaciones de arrendamiento mercantil, exceptuándose por estas operaciones, tienen el mismo campo de acción que las mutualistas.

A inicios de los años 90 existían 95 Cooperativas de Ahorro y Crédito que se regían únicamente por la Superintendencia de Bancos, disminuyendo esta cantidad a 23 en diciembre de 1992 debido a que el Ministerio de Bienestar Social pasó a controlar la mayoría de cooperativas, manteniéndose bajo el control de la Superintendencia de Bancos solamente las más representativas. En la actualidad el número de Cooperativas no ha variado drásticamente, aun así se ha presentado un incremento con la aparición de nuevas Cooperativas, de 27 en el 2002 pasaron a sumar 38 para el 2006. Este sector ha crecido notablemente en los últimos años por la confiabilidad que despierta en el público, pues del 2002 al 2003 presentó un crecimiento del 58%, mientras que del 2005 al 2006 su tasa de crecimiento anual fue del 27.93%⁶.

Relaciono la creación de una consultora de servicios bancarios y financieros con la teoría de la ventaja competitiva planteada por Michael Porter en donde se especifica que la estrategia competitiva es la toma de

⁶ Gutierrez, Nut. (2009). *Las Cooperativas de Ahorro y Crédito en Ecuador y su Crecimiento durante los últimos 10 años*. Obtenido de <http://flacsoandes.org/dspace/bitstream/10469/1193/4/TFLACSO-2009NGG.pdf>

acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una industria, con la finalidad de hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas y generar un Retorno sobre la inversión. Dentro de este punto me quiero centrar en la estrategia de “Enfoque por Diferenciación” en donde una firma intenta ser única en su industria en algunas dimensiones (producto, distribución, ventas, comercialización, servicio, imagen, etc.) que son apreciadas extensamente por los compradores, intenta ser la mejor en su segmento o grupo de segmentos.

La estrategia se basa en la premisa de que la empresa esta en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura. Como resultado, la empresa se diferencia al atender mejor las necesidades de un mercado-meta específico⁷.

Diferenciarse significa sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente.

Por otro lado (Stigler, 1961), en su trabajo, pone énfasis en la importancia que tiene la información en el comportamiento del consumidor; es decir, el autor sostiene que la información no está disponible para todos, ya que poseerla significa obtener precios más bajos, mejor calidad en el producto y reducción de costos. Esta falta de información de los integrantes del mercado hace que los precios de los bienes cambien a pesar de que estemos hablando del mismo bien, por lo que los consumidores recorrerán o buscarán el bien entre varios oferentes hasta obtener el mejor precio. Sin embargo, lo que Michael Porter propone en su teoría de la ventaja competitiva es que una de las estrategias que se pueden aplicar es la del enfoque, esto significa que se trata de satisfacer a un nicho de mercado específico y al no tener competencia directa el oferente tiene mas poder sobre el precio.

⁷ Ventaja Competitiva de Michael Porter, tomado del sitio Web: <http://planeacion-estrategica.blogspot.com>

5. CAPITULO V: ESTUDIO DEL MERCADO

5.1. Investigación de Mercados

Para el estudio de mercado como lo mencione anteriormente, se utilizaron varias herramientas, entre ellas la observación del funcionamiento de un Banco mediano en particular, en el que se estudió en detalle la manera en cómo manejan sus procesos. Como bien sabemos los Bancos brindan distintos tipos de servicios entre ellos apertura de cuentas, depósitos a plazo, solicitud de tarjetas de crédito, créditos para distinto fines, etc. Dentro de estos procesos por lo general se demoran mínimo 72 horas para dar una respuesta al cliente, los documentos que se solicitan pasan por distintos departamentos y son validados por el departamento legal muy superficialmente. Vamos a tomar el ejemplo de un servicio en particular: Cash Management.- un producto dirigido a empresas para que puedan hacer pagos electrónicamente a sus empleados, proveedores locales y del exterior, cobranzas, recaudaciones, etc. El asesor de negocios ofrece el producto a una determinada empresa, el cliente acepta el servicio y brinda los datos de los usuarios que tendrán acceso al sistema para cargar y aprobar órdenes de pago.

El asesor de negocios plasma esa información en el contrato y envía los mismos a su cliente para que sean firmados por el representante legal, la empresa devuelve el contrato firmado al asesor quien lo envía al departamento legal para que sea revisado, el contrato reposa en el departamento legal 48 horas pero es revisado en 5 minutos donde solo se verifica que el nombramiento del representante legal este vigente pero no se hace la respectiva revisión de firmas, ni se verifica que el contrato esté completo; una vez revisado por legal se envía a vicepresidencia para la respectiva firma de este departamento. Luego se lo envía al departamento de operaciones Quito para que se afilien los servicios donde reposa otras 72 horas para luego ser enviado al área de Seguridad Informática para la

creación de usuarios 48 horas más. Una vez creados los usuarios, estos reciben la clave de acceso al Cash por correo electrónico pero deben esperar que el área de post venta los llame para coordinar la respectiva capacitación para lo cual ya estamos hablando de 15 días. Cuando la persona de post venta visita la empresa para brindar la capacitación casi siempre se percata de que el contrato no fue diseñado de acuerdo a lo que solicitó el cliente por lo cual reporta los errores al asesor de negocios y este se toma otras 48 horas para corregir.

Como podemos observar el proceso para la contratación de este servicio es bastante demorado. El cliente se muestra bastante descontento con la atención debido al tiempo que debe esperar para poder utilizar el sistema de pagos. Por lo cual el trabajo de post venta se vuelve doblemente indispensable ya que una vez debe recuperar la confianza del cliente y tratar de cambiar la imagen que tiene del servicio del Banco.

5.1.1. Grupos Focales

Otra herramienta que utilizamos fueron los grupos focales, los cuales fueron conformados por personas de un mismo perfil: Asistentes de distintas áreas (Banca comercial, operaciones, comercio exterior y sistemas).

Los participantes de estos departamentos pertenecen a distintas instituciones financieras quienes hablaron abiertamente sobre lo que pensaban acerca de sus funciones y los procesos que se manejan dentro de sus instituciones, la mayoría coincidió en los siguientes puntos:

- Duplicidad de puestos.- muchos de ellos realizan trabajos que no son propios de sus labores ni que constaban en la descripción de funciones.

- El tiempo de respuesta para una solicitud de cualquier índole es demasiado extenso
- Los procesos son sensibles a faltas de normas legales
- No existe armonía entre un proceso a otro cuando implica la participación de varios departamentos.

5.1.2. Diseño de la Entrevista a Profundidad

- a) Comente acerca de los Servicios Financieros en general del sector bancario ecuatoriano:
- b) ¿Los procesos y procedimientos cumplen con las normas y regulaciones vigentes?
- c) Existen duplicidad de puestos o procesos ineficientes en la entidades financieras ecuatorianas?
- d) ¿Existe en el mercado ecuatoriano una consultora especializada en **EFICIENTIZACIÓN DE PROCESOS DE SERVICIOS BANCARIOS, FINANCIEROS Y COSTOS**, comente al respecto?
- e) ¿Las entidades financieras en general han invertido y están dispuestas a invertir en asesoría especializada para mejorar sus procesos y disminuir costos?

5.1.3. Entrevistas a Profundidad

Para esta parte de la investigación se escogieron tres personas de cargos muy importantes en tres Instituciones Financieras distintas: Gustavo Cassis, Vicepresidente de Banco Internacional, Freddy Trujillo, Gerente Regional de Banca Pyme en Banco Bolivariano y Elsie Murillo Representante legal de Cooperativa Juventud Ecuatoriana Progresista.

Los tres ejecutivos tienen una amplia experiencia en Banca y Servicios Financieros, han realizado Maestrías en el exterior especializándose en estas ramas. Si bien es cierto, estas Instituciones mencionadas son Bancos medianos y la última es una cooperativa de no muy reconocida en el país, sin embargo, a lo largo de su carrera profesional también han ganado experiencia en grandes Bancos como Pichincha, Banco Guayaquil y Produbanco.

Durante la entrevista, los funcionarios coincidieron en los siguientes puntos:

- 1) La Banca y los servicios financieros conforman un sector muy competitivo y altamente demandante de servicios financieros de alta calidad, por lo que es necesario invertir en una asesoría adecuada que permita que la marca se solidifique y se posicione en el mercado no solo por la liquidez que lo respalda sino por el servicio que brinda. **[Pregunta: a)]**
- 2) Los procesos tienen que ser muy claramente definidos, establecidos y delimitados de tal manera que no se viole ninguna norma legal ya que de lo contrario no solo representa un riesgo para el cliente sino para la entidad respectiva. Lamentablemente, debemos reconocer que no siempre se cumplen las normas legales. **[Pregunta: b)]**
- 3) Al no tener procesos claros y esquematizados lamentablemente sí se recae en duplicidad de funciones que no solamente genera un doble gasto para la entidad financiera sino que repercute en el desempeño eficiente del empleados. **[Pregunta: c)]**
- 4) Lamentablemente en el Ecuador no existe una consultora especializada en **EFICIENTIZACIÓN DE PROCESOS DE SERVICIOS BANCARIOS, FINANCIEROS Y COSTOS**, las consultoras actuales que operan en el Ecuador se dedica a

asesorar todo tipo de empresas en procesos muy generales que no son aplicables a todo tipo de negocio, las verdaderas consultoras para Instituciones Financieras son del exterior y cuesta muchísimo dinero contratar sus servicios por lo que no muchos Bancos pequeños, cooperativas o mutualistas tienen las posibilidades económicas de acceder a ellos. **[Pregunta: d)]**

- 5) Es evidente que aquellas instituciones –los Bancos Grandes- que han invertido en consultoría externa son las que más han crecido a lo largo del tiempo. Es necesario reconocer que no se puede ser bueno en todo, se necesita de gente especializada en la rama en la que tienes poca fortaleza de tal manera que el crecimiento de tu entidad sea integral. **[Pregunta: e)]**

Como resultado de las entrevistas puedo decir que los tres funcionarios coinciden en que es evidente la necesidad de invertir en un servicio que brinde asesoramiento en cada proceso, a fin de no violar normas legales, estar en Boga con la competencia y brindar un servicio de suma calidad al cliente y de bajo costo; sea esta persona natural, PYME, Micromempresa o Corporaciones ya que todos forman parte del target a quienes dirigen sus productos o servicios.

5.2. Análisis de la Oferta

Nuestros principales competidores son los siguientes:

- Ernst & Young
- Price Waterhouse Coopers del Ecuador Cia. Ltda.
- Deloitte
- KPMG

Estas cuatro firmas son de capital extranjero y son empresas que han sabido promocionar su marca, son muy reconocidas a nivel mundial.

Los servicios que ofrecen son los siguientes:

➤ **Asesoramiento**

- mejora de rendimiento
- riesgo
- servicios financieros
- Tecnología

➤ **Auditoría**

- Acerca de los Servicios de Auditoría
- Preparación de Información Financiera y Cumplimiento Contable
- Servicios de Cambio Climático y Desarrollo Sostenible
- Servicios de Asesoría en Contabilidad Financiera
- Aseguramiento de Estados Contables
- Servicios de Fraude, Investigaciones y Controversias

➤ **Impuestos**

- Planificación Fiscal
- Asesoramiento en Materia de Impuestos del País
- Asesoramiento Internacional
- Aduana y Comercio Internacional
- Cumplimiento y Presentación Mundial
- Movilidad Mundial
- Consultoría en Recursos Humanos
- Servicios Impositivos Personales
- Contabilidad Impositiva
- TPA (Asesoramiento Acerca del Desempeño Fiscal)
- Disputas y Políticas Impositivas
- Impuestos a las Operaciones
- Precios de Transferencia y Administración Impositiva Eficiente de la Cadena de Suministros

- IVA / Impuesto a los productos y servicios / Otros impuestos a las ventas

Como podemos observar estas firmas ofrecen prácticamente los mismos servicios, lo que los diferencia es que unas tienen mas participación en un mercado que otras, por ejemplo Price Waterhouse Coopers es la que mayor experiencia tiene en el mercado financiero mientras que Deloitte se especializa en Impuestos y Ernst & Young en servicios de Auditoria.

A diferencia de Ernst & Young todas estas firmas brindan el servicio de outsourcing, cabe indicar que Deloitte es la que lleva mayor tiempo en el Ecuador por lo tanto maneja una cartera de clientes mucho mas extensa que las demás Firmas.

Estas grandes firmas consultoras, avaladas por sus casas matrices internacionales, las mismas que buscan prestar sus servicios de auditoría, asesoramiento fiscal, legal, financiero y en transacciones locales e internacionales a grupos económicos, multinacionales, corporaciones y empresas grandes. Generalmente el servicio que prestan a estas empresas es complementario al trabajo realizado por el personal de planta de las compañías. Por las características propias de este mercado cautivo, los costos de estos servicios son bastante altos.

Existen también en el mercado ecuatoriano consultoras medianas que manejan clientes más pequeños que los anteriores y que cuentan con una capacidad instalada, (tanto en personal como en infraestructura), mucho menor que el primer grupo, no obstante también manejan clientes grandes. Entre las principales firmas, se encuentran Hansen-Holm & Co., Moran Cedillo, Moore Stephens Profile, BDO Stern, entre otras.

Finalmente existen aproximadamente 1.600 empresas y personas naturales que se dedican a prestar servicios de asesoría contable y

tributaria, constituyéndose como competidores directos de la firma que se encuentra en proyecto.

Según las bases de datos del Servicio de Rentas Internas, este grupo está dividido en siete actividades económicas relacionadas, que son:

Cuadro No. 05

DETALLE ACTIVIDAD	TOTAL	%
Actividades de asesoramiento y representación conexas.	237	15,06 %
Actividades relacionadas con el asesoramiento fiscal.	44	2,80 %
Actividades relacionadas con la auditoría.	290	18,42 %
Otras actividades relacionadas con la contabilidad, auditoría y asesoramiento fiscal.	679	43,14 %
Preparación de declaraciones de ingresos para personas y empresas.	111	7,05 %
Registro contable de transacciones comerciales para empresas u otras entidades.	41	2,60 %
Actividades relacionadas con la contabilidad	172	10,93 %
<u>TOTAL GENERAL</u>	1.574	100,00 %

FUENTE: Base de datos SRI

Gráfico No. 02

Gráfico No. 02



La mayoría de las consultoras que operan en el Ecuador concentran sus servicios en actividades relacionadas con la contabilidad, auditoría y asesoramiento fiscal. Por lo que podríamos decir que realmente no existe una marca sea verdaderamente fuerte en servicios bancarios y financieros.

5.3. Análisis de la Demanda

Como lo he mencionado anteriormente, la Consultora a crear esta dirigida para Bancos medianos y pequeños, Cooperativas de Ahorro y Crédito y Mutualistas. De acuerdo a la Superintendencia de Bancos y Seguros se detalla a continuación la lista de Bancos que pertenecen a las categorías antes mencionadas:

- 1 BANCO TERRITORIAL
- 2 BANCO MACHALA
- 3 BANCO UNIBANCO SA.
- 4 BANCO DELBANK S.A.
- 5 BANCO DE LOJA
- 6 BANCO INTERNACIONAL
- 7 BANCO AMAZONAS
- 8 BANCO DEL AUSTRO
- 9 BANCO BOLIVARIANO
- 10 COMERCIAL DE MANABI
- 11 BANCO PROMERICA
- 12 BANCO GENERAL RUMINAHUI
- 13 BANCO DEL LITORAL S.A.
- 14 BANCO SUDAMERICANO
- 15 BANCO COFIEC
- 16 BANCO SOLIDARIO
- 17 BANCO PROCREDIT
- 18 BANCO CAPITAL
- 19 BANCO ECUATORIANO DE LA VIVIENDA
- 20 BANCO DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIA
- 21 *BANCO PARA LA ASISTENCIA COMUNITARIA FINCA S.A.*
- 22 BANCO-D-MIRO S.A.
- 23 BANCOP NACIONAL

Adicionalmente las Cooperativas de Ahorro y Crédito y Mutualistas que existen en el Ecuador son 199 las cuales se detallan en el anexo uno, pero podríamos mencionar que entre las más importantes están:

- Coop. de Ahorro y Crédito 29 de Octubre
- Cooperativa Juventud Ecuatoriana Progesista
- Coop. de Ahorro y Crédito Nacional
- Coop. de Ahorro y Crédito San Francisco
- Coop. de Ahorro y Crédito La Dolorosa
- Cooperativa Policía Nacional

- Mutualistas

- AMBATO
- AZUAY
- IMBABURA
- PICHINCHA

De acuerdo con los resultados de la investigación de mercado, durante las entrevistas a profundidad los funcionarios contestaron que son muchas las entidades que operan bajo procesos no definidos y esquemas poco confiables que de cierta manera no garantizan el éxito de sus servicios, las tres personas entrevistadas indicaron que existe una gran demanda sobre consultoría para procesos bancarios y financieros ya que las empresas que operan actualmente en el Ecuador no se especializan en esta rama sino en actividades de asesoría fiscal, contabilidad y auditoría. Normalmente, los bancos que se manejan bajo procesos fluidos y esquemas claramente definidos en todas sus áreas son grandes Bancos que cuentan con los recursos suficientes para contratar una empresa del exterior que se especialice en esta labor.

Como sabemos los Bancos de mas alta categoría son solo cuatro: Banco Pichincha, Pacifico, Guayaquil y Produbanco, mientras que los

demás no tiene los recursos par invertir en este tipo de asesoría del exterior que resulta en un servicio muy costoso, y mas aun Cooperativas y Mutualistas que son consideradas financieras muy pequeñas a lado de un Banco.

Es notable la necesidad de la creación de una consultora bancaria y de servicios financieros para Bancos medianos y pequeños y así mismo cooperativas de Ahorro y Crédito y Mutualistas que normalmente no cuentan con lo recursos para contratar una consultora del exterior por lo que caen en muchos errores que no solamente representan perdidas económicas sino un personal insatisfecho con su labor lo que repercute en el servicio al cliente.

Como pudimos observar en el Ecuador existen un total de 23 Bancos medianos y pequeños, 195 Cooperativas y 4 Mutualistas por lo que podríamos decir que el tamaño del mercado es 222 Instituciones.

6. CAPÍTULO VI: PROPUESTA TÉCNICA DE LA EMPRESA

6.1 Descripción del Negocio

La consultora de servicios financieros será una firma de consultoría gerencial especializada en asesorar instituciones bancarias y de servicios financieros, cuyo nombre será **ADVISORY PROCESSES Cía. Ltda.**

El hecho de ser una firma creada con el objetivo de proveer asesoría especializada a instituciones financieras como Bancos medianos y pequeños, Cooperativas de Ahorro y Crédito y Mutualistas le permite agregar un mayor valor a las asesorías que presta y operar en forma diferente de la mayoría de las firmas nacionales de consultoría.

De acuerdo al enfoque de servicio que tiene esta consultora le permitirá proporcionar a sus clientes:

- Un grupo de consultores conformado por profesionales de amplia experiencia práctica en posiciones de alto nivel dentro de instituciones financieras de reconocido prestigio nacional. No se trata de consultores generales que aplican las mismas actividades en distintas industrias sino por el contrario será un grupo de consultores especializados de acuerdo a las necesidades del cliente de manera particular.
- Estos profesionales contarán con gran experiencia en banca y consultoría dentro de instituciones financieras con el más avanzado nivel de desarrollo y tecnología.
- Consultores con amplios conocimientos especializados en banca de acuerdo a sus estudios dentro y fuera del país
- Una amplia gama de servicios de consultoría enfocados a mejorar el desempeño de diversas clases de instituciones financieras.
- Respuestas y soluciones concretas y reales a diversos problemas en materia de procesos que puedan estar afectando el negocio, totalmente elaboradas a la medida del cliente.
- Conocimiento y comprensión del medio ambiente y las prácticas bancarias en Latinoamérica.
- Servicios de diagnóstico que proporcionan una evaluación objetiva de la estrategia y los procesos actuales, y proveen recomendaciones sobre las oportunidades y la forma de mejorar.
- Énfasis en la implementación práctica de las recomendaciones, soportada por la experiencia de los consultores.

Todos los servicios de consultoría son prestados bajo el compromiso de una absoluta confidencialidad con respecto a la información suministrada o conocida en virtud de la asesoría.

De acuerdo a lo estudiado para desarrollar esta consultora, he podido notar que una institución que contrata los servicios de consultoría

externa para un determinado proyecto no tendrá éxito a menos que desarrolle un sentido de pertenencia con respecto al proyecto y lo percibe como propio y no tan solo como responsabilidad de los consultores. En base a esta razón la metodología que emplearemos busca integrar un equipo de trabajo conformado por los funcionarios de la institución asesorada y nuestros consultores.

Por tal motivo, para el éxito de los proyectos es indispensable el apoyo y la colaboración de la alta gerencia de la institución asesorada y en la mayoría de los casos se necesitará la participación de varios funcionarios representantes de las áreas de impacto para el desarrollo del proyecto.

Estas personas representantes de cada departamento serán claves para lograr la transferencia de conocimientos y experiencia de los consultores, y asimilar los conceptos para posteriormente implementar el proyecto y evitar que se presenten desviaciones a los fundamentos principales.

Uno de los principales objetivos de los consultores es proporcionar dirección, orientación y supervisión para asegurar que se alcancen las metas y objetivos propuestos dentro del proyecto en el tiempo planificado.

Cuando el proyecto dentro de la institución asesorada requiera cambios, el compromiso de implementación requerirá la participación de la alta gerencia de la institución a todos los niveles, para lo cual se necesitará la creación de grupos de trabajo a tiempo completo conformado por funcionarios que trabajarán con los consultores en todas las actividades gerenciales de cambio. Como resultado, los miembros del grupo de trabajo de la institución participan en la definición de los objetivos del proyecto, comprenden los nuevos procesos a profundidad, se entrenan en como planear y administrar el cambio, y se capacitan para gerencia los procesos después de que la participación de los consultores haya concluido.

6.2 Descripción de los Servicios

Los servicios que brinda esta consultora buscan proveer soluciones prácticas a los problemas o requerimientos de distintas instituciones, estudiando a profundidad el caso de manera particular.

La calidad de los consultores con los que contara esta empresa y la metodología de trabajo permiten llevar a cabo proyectos que implican cambios de grandes proporciones dentro de una institución con todas las áreas involucradas. La experiencia de los consultores y las metodologías probadas garantizan soluciones a la medida de cada institución e implementaciones cuidadosamente planificadas.

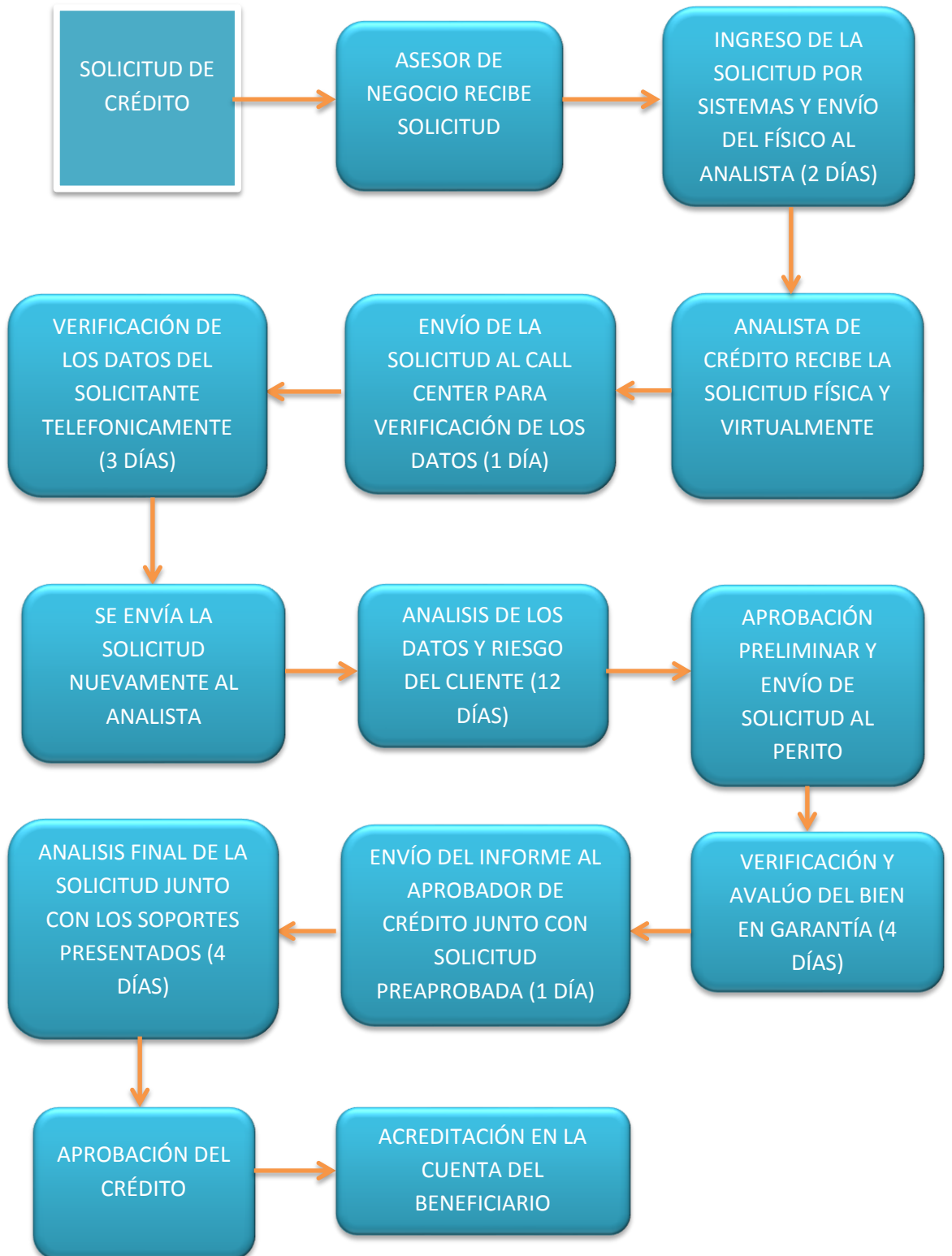
Dentro de los servicios que ofrecerá Advisory Processes Cia Ltda. se encuentran los siguientes:

- **Gestión de Procesos:** Reestructuración de Procesos Funcionales tales como otorgamiento de Operaciones de Crédito especializados por segmentos del mercado (PYMES / Corporativos).
- **Gestión de Talento Humano** Reestructuración del Talento Humano, modificaciones y ajustes a las estructuras organizacionales en respuesta a decisiones estratégicas de las instituciones o cambios en los procesos, a fin de evitar la duplicidad de funciones y desperdicio de capital humano.
- **Gestión de Tecnología:** Modernización y Automatización de procesos operativos a nivel de sucursales y/o agencias, aplicación de Procesos de Ahorro en consecuencia de la selección de aplicaciones automatizadas (software) y selección de equipos (hardware) que permitan el ahorro de dinero en la utilización de llamadas telefónicas y papelería.

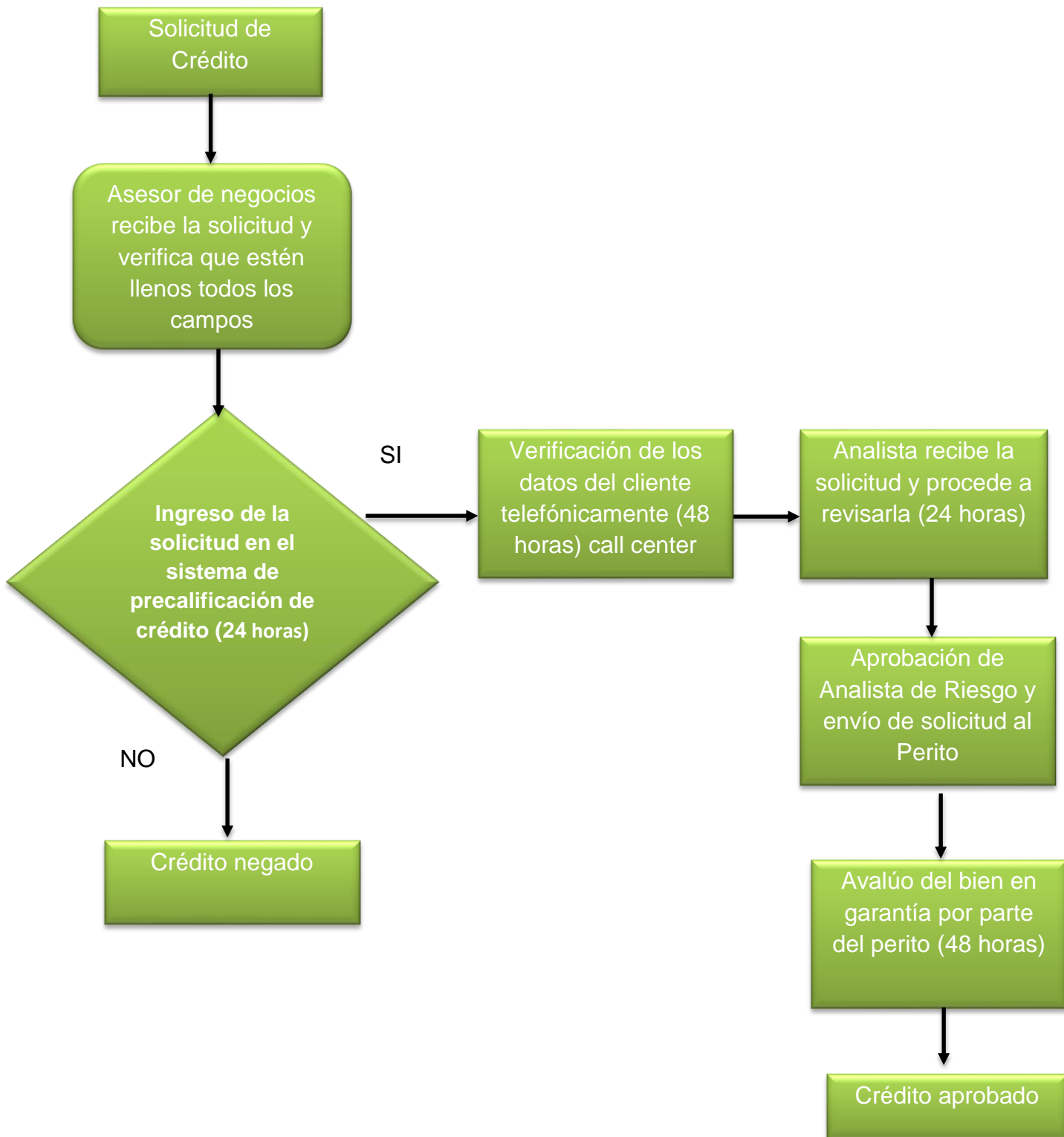
- Asesoría en Marketing y Estrategias: identificación de las necesidades del cliente, evaluación de posición competitiva, desarrollo de productos, determinación de precios, etc.

Como ejemplo de uno de los servicios de la Consultora citaré el proceso de otorgamiento de crédito a fin de visualizar la diferencia que existe entre el proceso actual y el proceso propuesto por Advisory Processes:

ESQUEMA ACTUAL PARA OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS



ESQUEMA PROPUESTO POR ADVISORY PROCESSES CIA LTDA:



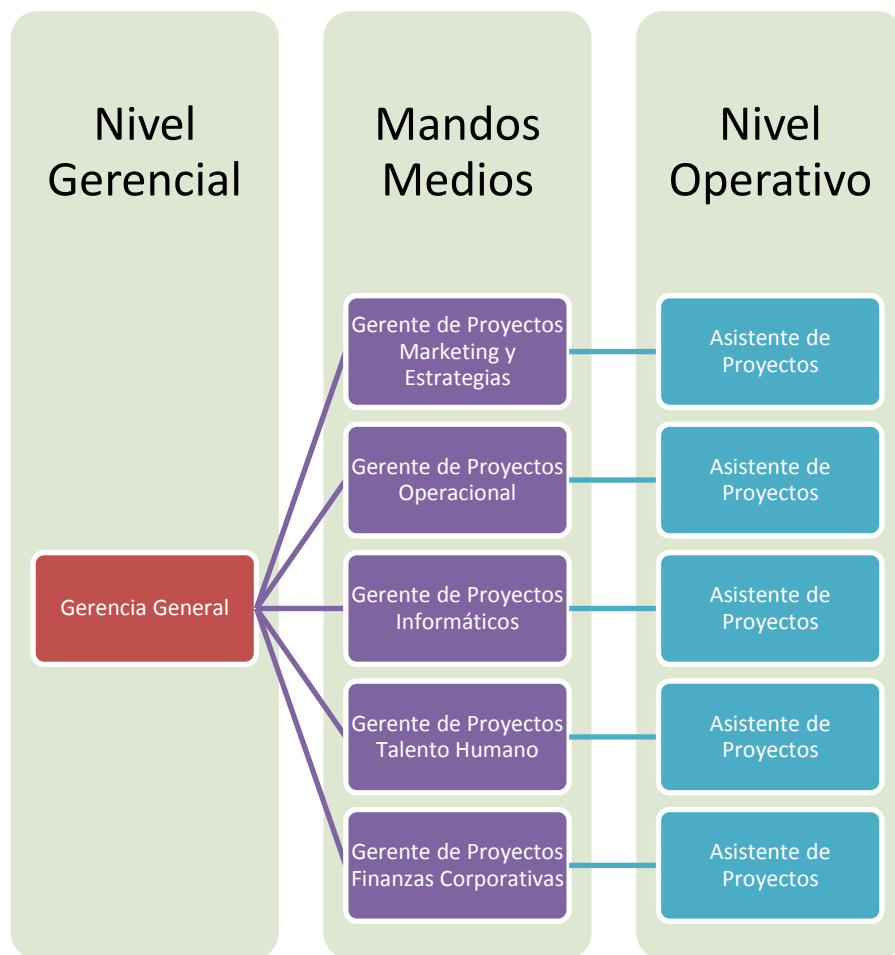
6.3 Localización

Por tratarse de una empresa de servicios, la decisión de localización es mucho más sencilla puesto que solo debe considerarse la cercanía con las instituciones de control en las cuales se realizarán los trámites de los clientes de la firma. Desde este punto de vista, es preciso que la firma cuente con una oficina que proyecte la imagen de profesionalismo, seriedad y confianza a sus clientes, la cual deberá estar situada en el edificio Torres del Norte en la ciudad de Guayaquil. Se alquilará una oficina de mínimo setenta (70) metros cuadrados, dentro de los cuales se puedan instalar dos oficinas de tamaño mediano, de seis a ocho estaciones de trabajo para analistas, una sala de reuniones, un archivo y una sala de espera.



6.4 Estructura Organizacional

De los puntos tratados previamente se desprende la necesidad de estimar la cantidad y nivel profesional del personal que laborará en la firma. Así, por tratarse de una consultora bancaria y de servicios financieros, es indispensable contar con especialistas capacitados en cada uno de los servicios a ofrecer de modo que la firma pueda brindar un servicio integral a sus clientes.



Gráfica 6.1.: Estructura Organizacional
Autora: Mariuxi Burgos Matovelle

Para atender la demanda insatisfecha del mercado de firmas consultoras, se debe contar con por lo menos dos profesionales en cada área, los cuales podrán tener diferentes niveles de conocimientos, en

función de lo cual se asignarán responsabilidades y por ende las remuneraciones correspondientes. Cabe indicar que absolutamente todos los sueldos de los empleados de la firma serán variables, en función del nivel de ventas; así, los consultores sénior tendrán ingresos correspondientes al 1% de las ventas, en tanto que la remuneración de los analistas junior estará en el orden del 0.5% del mismo valor. Únicamente el sueldo del personal administrativo será un gasto fijo.

6.5 Recursos Tecnológicos

Puesto que estamos creando una empresa de servicios, es mucho más sencillo que la creación de una industria ya que no tenemos que invertir en maquinarias, equipos y demás recursos tecnológicos, sin embargo si es indispensable adquirir programas y software que faciliten el trabajo de la consultora.

A continuación se detallan los equipos necesarios para la prestación del servicio:

Equipos de Cómputo y Software

PC HP	12
Sistema de Facturación y Contabilidad	1
Servidor HP	1
Proyectores HD	1
Impresoras Copiadoras Escaner	1

6.6 Funciones y Responsabilidades de los Funcionarios

Las funciones y responsabilidades de la cúpula administrativa inclusive la descripción de los perfiles son los siguientes:

Gerente General

Principales Responsabilidades:

- Responsable de Planificar y Controlar los procesos, las Metas, Objetivos y Recursos a utilizar de la Compañía.
- Liderar los procesos estratégicos de la compañía
- Coordinar las políticas de cada una de las áreas de la compañía
- Consolidar e Integrar un Equipo de Trabajo
- Cumplir con los objetivos propuestos de la compañía
- Celebrar y Firmar contratos y obligaciones de la sociedad

Perfil Académico:

Ingeniero Comercial, Economista, u afines con Maestría en Administración de Empresas o en Banca.

Experiencia: Más de 5 años de experiencia como Gerente en una Institución Financiera.

Competencias:

- Liderazgo
- Orientado a Resultados
- Trabajo en Equipo
- Planeación
- Técnicas de Diagnóstico y Evaluación

Gerente de Proyectos, Marketing y Estrategias

Principales Responsabilidades:

- Dirigir el Área Comercial
- Establecer las estrategias de marketing
- Definir las estrategias y políticas de ventas
- Cumplir con los presupuestos de ventas
- Determinar el tamaño del mercado y estructurar la fuerza de ventas
- Definir el esquema de incentivos a vendedores
- Administrar la cartera de clientes
- Desarrollar nuevas oportunidades de mercado
- Detectar nuevas oportunidades de expandir el negocio
- Coordinar con otros jefes de áreas

Perfil Académico:

Ingeniero Comercial o Economista con especialización en Marketing y Maestría en Alta Gerencia con énfasis en Marketing.

Experiencia: más de 5 años de experiencia liderando áreas de ventas o marketing de entidades financieras.

Competencias:

- Liderazgo
- Orientado a Resultados
- Trabajo en Equipo
- Planeación
- Manejo de Grupos
- Habilidad de Comunicación
- Técnicas de Gestión Administrativa

Gerente de Proyectos Operacional

Principales Responsabilidades

- Responsable de dirigir los proyectos en el área de operaciones de nuestros clientes
- Definir los objetivos del proyecto, que sean claros y alcanzables de acuerdo a la capacidad del cliente
- Alinear el proyecto con la estrategia empresarial
- Administrar la calidad del proyecto según los estándares de desempeño definidos
- Garantizar que todo el personal involucrado en el proyecto reciba la capacitación en información necesaria
- Hacer seguimiento y control oportuno
- Administrar los problemas y los cambios que el proyecto exija sobre la marcha

Perfil Académico: Ingeniero Comercial o afines con maestría en Gerencia de Procesos

Experiencia: 3 a 5 años liderando el área de Operaciones de alguna entidad financiera reconocida.

Competencias:

- Liderazgo
- Detallista
- Trabajo en Equipo
- Planeación
- Manejo de Grupos
- Habilidad de Comunicación
- Técnicas de gestión de proyectos

Gerente de Proyectos Informáticos

- Responsable de la Implementación de proyectos informáticos afines a la estrategia general de la empresa y en perfecta coordinación con las demás áreas involucradas
- Desarrollo de tareas técnicas de Sistemas (especificación funcional, diseño e implementación)
- Implementar los Software adquiridos de acuerdo a la necesidad del cliente
- Rediseño de procesos y capacitación a usuarios finales
- Responsable de los cambios que se puedan presentar puesto en marcha el proyecto

Perfil Académico: Ingeniero en Sistemas con Maestría en Proyectos Informáticos

Experiencia: 3 a 5 años liderando el área de Seguridad Informática de alguna entidad financiera reconocida.

Competencias:

- Liderazgo
- Trabajo en Equipo
- Planeación
- Manejo de Grupos
- Habilidad de Comunicación
- Técnicas de gestión de proyectos

Gerente de Proyectos Talento Humano

Principales Responsabilidades

- Implementar un modelo de descripción de funciones del talento humano desarrollado de acuerdo a la necesidad del cliente en perfecta coordinación con los proyectos que se desarrollen en otras áreas
- Evitar la duplicidad de funciones
- Capacitar y difundir la información a las personas involucradas
- Controlar y supervisar que el modelo se lleve a cabo
- Administrar los cambios y problemas que el proyecto exija

Perfil Académico: Ingeniero en Psicología Organizacional con Maestría en Organización y Dirección de Personas.

Experiencia: 3 a 5 años liderando el área de Recursos Humanos de una entidad financiera.

Competencias:

- Visión estratégica de negocio
- Visión interdepartamental
- Compromiso con la compañía
- Sensibilidad interpersonal
- Influencia y persuasión
- Liderazgo
- Habilidad de Comunicación
- Técnicas de Gestión Administrativa

Gerente de Proyectos de Finanzas Corporativas

Principales Responsabilidades:

- Implementar proyectos estratégicos en el área financiera de acuerdo a la necesidad del cliente, que le permita el ahorro de recursos y la maximización de sus ingresos
- Esquematizar las operaciones contables, Tesorería, Tributarias y Financieras
- Supervisar, controlar y asegurar el cumplimiento del Proyecto en todas las áreas involucradas
- Definir estrategias en conjunto con las áreas involucradas a fin de mantener un trabajo en equipo con mira en un mismo objetivo
- Definir presupuestos acorde a la capacidad de la empresa
- Demostrar el ahorro financiero al cliente por contratar nuestros servicios

Perfil Académico: Ingeniero Comercial, Economista o CPA con maestría en Administración de Empresas o Finanzas.

Experiencia: más de 5 años de experiencia como Gerente Financiero en alguna entidad o empresa.

Competencias:

- Liderazgo
- Orientado a Resultados
- Trabajo en Equipo
- Planeación
- Análisis y solución de conflictos

6.7. Aspectos Legales

En esta sección describiremos las obligaciones tributarias que debe de cumplir ADVISORY PROCESSES Cía. Ltda., entre las obligaciones tributarias tenemos:

- Declaración Mensual del IVA
- Declaración de Retención a la Fuente
- Impuesto a la Renta
- Presentación de Anexos Transaccionales

6.7.1 Declaración Mensual del IVA

El IVA es el impuesto que se paga por la transferencia de bienes y por la prestación de servicios. Se denomina Impuesto al Valor Agregado por ser un gravamen que afecta a todas las etapas de comercialización pero exclusivamente en la parte generada o agregada en cada etapa.

Este impuesto lo deben pagar todos los adquirentes de bienes o servicios, gravados con tarifa 12%. El pago lo hará el comerciante o prestador del servicio, quien a su vez, luego de percibir el tributo lo entrega al Estado mediante una declaración.

El IVA es un impuesto que debe ser declarado y pagado en forma mensual, la suma total sobre la cual se aplicará el 12%, y del valor obtenido se restará: el impuesto pagado en las compras y las retenciones, del mismo mes; además el crédito o pago excesivo del mes anterior, si lo hubiere.

Fuente: www.sri.gob.ec⁸

6.7.2. Declaración de Retenciones en la Fuente

La retención es la obligación que tiene el comprador de bienes y servicios, de no entregar el valor total de la compra al proveedor, sino de guardar o retener un porcentaje en concepto de impuestos. Este valor debe ser entregado al Estado a

⁸ Servicios de Rentas Internas, Impuesto al Valor Agregado; tomado de su sitio web: www.sri.gob.ec

*nombre del contribuyente, para quien esta retención le significa un prepago o anticipo de impuestos.*⁹

Fuente: www.sri.gob.ec

Las Obligaciones de ADVISORY PROCESSES Cía. Ltda. como agente de retención son:

1. *Retener los impuestos legalmente establecidos.*
2. *Declarar y depositar los valores retenidos.*
3. *Entregar el comprobante de retención.*
4. *Proporcionar la información requerida.*
5. *Registrar contablemente las retenciones y pagos realizados; y,*
6. *Mantener un archivo de los comprobantes y de las declaraciones.*

La retención del Impuesto a la Renta es la obligación que tiene quien adquiere bienes o servicios de no entregar todo el valor convenido (que es el ingreso o la renta para quien recibe), sino que debe descontar por Impuesto a la Renta, los porcentajes que determinen las normas vigentes.

Se retiene sobre el monto total de rentas pagadas, enviadas o acreditadas, siempre que se trate de rentas gravadas. Para la retención no se considerará los valores de IVA ni ICE.

Los porcentajes de Retención de Impuesto a la Renta varían de acuerdo a la transacción realizada, por compra de bienes o adquisición de servicios.

Fuente: www.sri.gob.ec

6.7.1. Impuesto a la Renta de Sociedades

Sociedades.- *Las sociedades constituidas en el Ecuador así como las sucursales de sociedades extranjeras domiciliadas en el país y los establecimientos permanentes de sociedades extranjeras no domiciliadas que obtengan ingresos gravables, estarán sujetas a la tarifa impositiva del 24% sobre su base imponible para el año 2011 y para el año 2012 la tarifa el impuesto será del 23%.*

Las sociedades que reinviertan sus utilidades en el país podrán obtener una reducción de 10 puntos porcentuales de la tarifa del Impuesto a la Renta sobre el monto reinvertido en activos productivos, siempre y cuando lo destinen a la adquisición de

⁹ Servicios de Rentas Internas, Retenciones del Impuesto a la Renta; tomado de su sitio web: www.sri.gob.ec

maquinarias nuevas o equipos nuevos que se utilicen para su actividad productiva, así como para la adquisición de bienes relacionados con investigación y tecnología que mejoren productividad, generen diversificación productiva e incremento de empleo, para lo cual deberán efectuar el correspondiente aumento de capital. En el caso de instituciones financieras privadas, cooperativas de ahorro y crédito y similares, también podrán obtener dicha reducción, siempre y cuando lo destinen al otorgamiento de créditos para el sector productivo, incluidos los pequeños y medianos productores, y efectúen el correspondiente aumento de capital.

Referencia: Artículo 36 y 37, Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.

Fuente: Servicio de Rentas Internas¹⁰

7. CAPÍTULO VII: PLAN DE MARKETING

7.1 Misión y Visión

7.1.1. Misión

Eficientizar procesos complejos con soluciones sencillas de alta calidad con herramientas tecnológicas y técnicas innovadoras orientadas a Instituciones Financieras medianas y pequeñas del Ecuador.

7.1.2. Visión

Ser la Consultora número uno del Sector de Servicios Financieros Ecuatoriano, rentable para sus accionistas y reconocida por sus excelentes resultados para sus clientes.

¹⁰ Servicios de Rentas Internas, Impuesto a la Renta de Sociedades; tomado de su sitio web: www.sri.gob.ec

7.2. Mezcla de Mercadotecnia

La Mezcla de Mercadotecnia o marketing mix es un análisis de estrategia de aspectos internos, desarrollada comúnmente por las empresas para analizar cuatros variables básicas de su actividad: producto, precio, distribución y promoción.

El objetivo de aplicar este análisis es conocer la situación de la empresa y poder desarrollar una estrategia específica de posicionamiento posterior.

Esta estrategia es también conocida como las "4Ps", dado que en su origen anglosajón se conoce como: price (precio), product (producto), place (distribución) y promotion (promoción).

Producto:

Re-estructuración del Talento Humano

Asesoría Financiera

Asesoría Tecnológica

Gestión en Optimización de Procesos

Asesoría en Marketing y Estrategias

Precio:

Producto	Precio Fijo	Precio Variable
Re-estructuración del Talento Humano	US\$ 20,000=	
Asesoría Financiera	US\$ 15,000=	
Asesoría Tecnológica	US\$ 15,000=	
Gestión de procesos	US\$ 15,000=	
Asesoría en Marketing y Estrategias	US\$ 20,000= +	10% del ahorro

Es importante destacar que estos precios son referenciales mínimos en función del tamaño de la entidad a ser analizada. En consecuencia dichos valores podrán cambiar.

Plaza:

Las oficinas estarán situadas en la ciudad de Guayaquil

Promoción:

La forma con la cual se promocionarán las asesorías son realizando auditorías gratuitas dentro de las cuales se revisarán las áreas a observar.

Con las auditorías antes mencionadas se revelarán los procesos a re-estructurar y eficientizar. Esto permitirá la introducción hacia los clientes.

7.3 Análisis de la Competencia

En el Ecuador no existe competencia especializada para el sector bancario, por ello se analizará la compañía COINFIN de Colombia.

Antecedentes

COINFIN (CONSULTORIA INSTITUCIONES FINANCIERAS) es una firma de consultoría gerencial especializada en asesorar instituciones bancarias y de servicios financieros.

Fue fundada a comienzos de 1992 por un grupo de consultores de la División de Consultoría Bancaria de CITIBANK, para atender a la creciente demanda de servicios de asesoría, en virtud del acelerado proceso de transformación de la industria bancaria y de servicios financieros.

Sus actividades están concentradas en Latinoamérica, en donde la modernización de las economías de la mayoría de los países de la región ha generado la necesidad de mejorar la eficiencia competitiva de las instituciones. Cuenta con oficinas en Colombia y México, y representación en Chile, Venezuela y Ecuador

Servicios de Consultoría

Los servicios de consultoría buscan proveer soluciones prácticas a los requerimientos o problemas de las distintas instituciones.

La calidad de los consultores y la metodología de trabajo permiten llevar a cabo proyectos que implican cambios de grandes proporciones dentro de una institución. La experiencia de los consultores y las metodologías probadas garantizan soluciones a la medida de cada institución e implementaciones cuidadosamente planificadas.¹¹

Dentro de los servicios de consultoría se encuentran los siguientes:

¹¹ COINFIN DE COLOMBIA Nota: tomada de la página web www.coinfin.com/consultoria.htm

- [DIAGNOSTICO](#)
- [ESTRATEGIA](#)
- [ORGANIZACION](#)
- [CONTROL FINANCIERO](#)
- [SISTEMAS DE INFORMACION](#)
- [TESORERIA](#)
- [MERCADERO](#)
- [OPERACIONES](#)
- [SISTEMAS Y TECNOLOGIA](#)
- [CREDITO](#)
- [BANCA DE PERSONAS](#)
- [RECURSOS HUMANOS](#)
- [SERVICIOS GENERALES](#)
- [ENTRENAMIENTO](#)
- [MONTAJE DE NUEVOS NEGOCIOS](#)

Mercado Objetivo

Los servicios de consultoría están dirigidos a instituciones bancarias y de servicios financieros. Se han llevado a cabo asesorías a diversas clases de instituciones, tales como:

- Bancos Comerciales.
- Bancos Hipotecarios.
- Instituciones de Ahorro y Préstamo.
- Bancos de Inversión.
- Bancos de Desarrollo.
- Bancos de Comercio Exterior.
- Bancos Centrales.
- Firmas de Bolsa.
- Compañías de Procesamiento de Transacciones (Outsourcing).
- Redes de Cajeros Automáticos.
- Compañías Procesadoras de Tarjetas de Crédito.
- Compañías Procesadoras de Datos (Outsourcing).
- Compañías de Arrendamiento Financiero (Leasing).
- Compañías de Seguros.
- Compañías de Corretaje de Seguros.
- Entidades Regulatorias: Superintendencias Bancarias y de Valores.
- Entidades Gremiales.
- Organismos Financieros del Estado.
- Bolsas de Valores.

7.4 Análisis de la Matriz del Perfil Competitivo

Con frecuencia la identificación y la evaluación de los objetivos, estrategias, debilidades y fortalezas de los competidores, es considerada la parte más importante del proceso de la formulación de las estrategias. Una herramienta de "entrada" que resume la información decisiva sobre los competidores es la Matriz de Perfil Competitivo, la cual responde a las siguientes cuestiones:

- ¿Quiénes son nuestros competidores?
- ¿Qué factores claves son los de mayor importancia para tener éxito en la industria?
- ¿Cuál es la importancia relativa de cada factor decisivo para el éxito en la industria?
- Hasta que punto es importante cada competidor fuerte o débil en cada factor decisivo del éxito?
- En general ¿Qué tan fuerte o débil es cada competidor importante?

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO		COINFln Colombia			Advisory Processes	
		VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1.-	Reconocimiento y prestigio de la Marca en el Mercado	10%	4	0.4	4	0.4
2.-	Calidad de los productos/Servicios	15%	4	0.6	3	0.45
3.-	Ambiente y calidad de las Instalaciones	15%	4	0.6	2	0.3
4.-	Publicidad y marketing del producto	10%	3	0.3	3	0.3
5.-	Variedad de Productos/Servicios	15%	3	0.45	2	0.3
6.-	Cobertura del Mercado	10%	4	0.4	4	0.4
7.-	Participación del Mercado	15%	2	0.3	1	0.15
8.-	Posicion Financiera	10%	4	0.4	3	0.3
9.-				0		0
10.-				0		0
TOTAL		100%		3.45		2.6

VALORES DE LA CALIFICACIÓN	
4	FORTALEZA PRINCIPAL
3	FORTALEZA MENOR
2	DEBILIDAD MENOR
1	DEBILIDAD PRINCIPAL

Tabla 7.1.: Matriz del Perfil Competitivo
 Autora: Mariuxi Burgos Matovelle

El resultado de la Matriz del Perfil Competitivo o MPC indica que la posición o puntaje de 3.45 de COINFIN de Colombia está mucho mejor posicionada que ADVISORY PROCESSES la cual obtuvo 2.60 esto debido a que la posición financiera, la calidad de los servicios y la variedad de los servicios son principales factores por los cuales COINFIN es mejor competitivamente hablando.

El perfil competitivo obtenido por ADVISORY PROCESSES de 2.60 está por encima del 2.50 que es el promedio estándar del mercado.

Hay que considerar que es una empresa como COINFIN está posicionada con 20 años de experiencia.

7.5 Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas determina 5 variantes importantes para conocer cuán atractivo es un mercado, estas son:

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores
2. La rivalidad entre los competidores
3. Poder de negociación de los proveedores
4. Poder de negociación de los compradores
5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

En la presente tesis encontramos Barreras de Entrada que son obstáculos o dificultades que una empresa tiene que salvar o costos que tiene que soportar para entrar a formar parte de un nuevo sector productivo. En general, las economías de escala o economías que se obtienen al elevar el volumen o escala de la producción frenan o dificultan el acceso al sector de nuevas empresas, puesto que para poder competir en costes con las ya existentes las nuevas empresas tendrán que ser de gran tamaño. Según sea el sector o naturaleza de su actividad productiva, las empresas necesitarán invertir, para poder competir, mayores o menores necesidades de capital.

Modelo de las Cinco Fuerzas



Figura 7.1.: Modelo de las Cinco Fuerzas
Fuente: Mariuxi Burgos Matovelle

Competencia Potencial

COINFIN de Colombia a pesar que no directamente debido a que ellos se orientan a un mercado de Bancos Grandes.

La Diferenciación de Productos.-

- Contar con Socios Especializados en varias áreas, es decir, un equipo multidisciplinario.
- Actualización permanente de aspectos legales, tecnológicos, de talento humano y recursos operativos y financieros.
- Investigación permanente de modelos de procesos para aplicarlos en el Ecuador.

Cuál es la Competencia de la Industria

No existen Directamente. Los Competidores más cercanos es COINFIN de Colombia con una oficina de representación orientada a los Bancos Grandes.

Quien tiene el Poder de Negociación con los Proveedores

Los proveedores son dispersos no están organizados, por lo tanto, no imponen sus políticas de pagos y establecen el plazo del mismo.

En conclusión, el poder de negociación lo mantendrá la marca de “ADVISORY PROCESSES” y su nivel de negociación es BAJO, debido a que no son ellos quienes establecen las políticas de cobros y su plazo.

Quien tiene el Poder de Negociación con los Clientes

Los clientes por su parte mantienen un nivel de negociación ALTO, esto debido a la toma de decisión que emplean al momento de negociar los honorarios.

Esta decisión puede ser manejada a través de herramientas como el precio y promociones, las cuales tiene como objetivo atraer a los clientes.

Cuáles son los productos o servicios Sustitutos

Productos sustitutos no existen.

Ventajas y Desventajas

Ventajas

- Asesores altamente especializados
- Orientación a disminuir costos
- Equipo multidisciplinario
- Modelos de Gestión con Estándares Internacionales

Desventajas

- Precios
- Desconocimiento del público

7.6 Análisis FODA

Fortalezas

- Contar con Socios Consultores de gran conocimiento especializados en Banca y servicios financieros, capacitados en el exterior y en el mercado Ecuatoriano.
- Experiencia en el mercado Bancario y demás Instituciones Financieras.
- Equipo de Talento Humano multidisciplinario: Especializado en Banca, Marketing, Procesos y Sistemas de Información e Informáticos.
- Contar con el 66% de los recursos para el Capital Inicial.
- Tener relaciones sociales con en el sector bancario ecuatoriano.

Oportunidades

- El creciedo de manera muy acelerada de las Entidades financieras como Cooperativas de Ahorro y Crédito y Mutualistas debido que es un mercado emergente.
- No existe competencia directa enfocada en este sector del mercado.
- Las leyes de la Superintendencia de Bancos y Seguros son cada vez más exigentes por lo que obliga a las entidades financieras a requerir de este tipo de servicios a fin de cumplir con las disposiciones de la ley sin descuidar el servicio al cliente.
- Financiamiento para emprendedores a través de la Corporación Financiera Nacional o CFN.

Debilidades

- Marca o empresa nueva, no reconocida en el país
- No podemos atender a muchos clientes al mismo tiempo.
- Servicio de alto costo.

Amenazas

- Crisis financiera a nivel del país y mundial
- El mercado prefiere contratar empresas del exterior
- Incremento del ingreso de nuevos competidores al mercado.
- Costos de publicidad muy elevados.

7.7 Descripción de las Estrategias y Tácticas

Cabe indicar que las estrategias son pautas que la alta dirección de la empresa planifica en QUE HACER para lograr las Metas y Objetivos, así mismo las áreas Operativas deben contribuir con cumpliendo con las Tácticas, es decir, COMO HACERLO. Para ello se describe a continuación cuales serán las Estrategias y las Tácticas del Negocio.

Estrategia 1: Promocionar Auditorías de Procesos y Re-estructuración de Talento Humano

Táctica 1: Enviar Brochure presentando Advisory Processes a las amistades que ocupen cargos importantes dentro de las entidades financieras

Táctica 2: Ofertar auditorías gratis de ciertos procesos (sencillos) para evaluar su costo beneficio.

Táctica 3: Realizar eventos de presentación de la Firma Consultora, dichas presentaciones se realizarán en Salones de eventos en hoteles importantes de Guayaquil y Quito.

Estrategia 2: Facilidades de crédito a Clientes.

Táctica 1: Facilidades de crédito de 30 60 y 90 días.

Táctica 2: Los honorarios generados bajo el acuerdo variable será cobrado con el 10% luego de comprobar el ahorro de los costos.

Estrategia 3: Promocionar eventos sociales con seminarios gratuitos.

Táctica 1: Promocionar eventos de actualización de leyes y procesos bancarios.

Estrategia 4: Financiamiento del Capital Inicial.

Táctica 1: Hacer socios a los Asesores invitándolos a ser parte de la compañía y de sus Dividendos.

Táctica 2: Financiar el capital inicial con aportes de 6 socios, cada uno con US\$16,667=, hasta completar los \$100,000=.

Táctica 3: Financiar el capital inicial con una préstamo a la Corporación Financiera Nacional o CFN deUS\$50,000= a 3 años plazo.

7.8 Eslogan y Publicidad

Eslogan: Procesos prácticos, eficaces y exitosos.

El presupuesto de publicidad se muestra en el capítulo VIII que habla en detalle los gastos en publicidad a realizar.

Los conceptos por medio del cual se realizarán la inversión en publicidad son:

- Alquiler de Salas de Eventos
- Refrigerios y Comidas
- Atenciones a clientes
- Pasajes y estadías
- Elaboración de Brochure

8. CAPÍTULO VIII: ESTUDIO ECONÓMICO – FINANCIERO

8.1 Entorno económico

Según el informe de Macro Estructura respecto del entorno económico emitido por el Banco Central del Ecuador para el año 2012, tomado de su sitio web: www.bce.fin.ec, dice:

IMPORTACIONES POR USO O DESTINO ECONÓMICO

Las exportaciones de productos industrializados (alto valor agregado), en promedio desde 1990 hasta 2011 han representado el 21.5% de las exportaciones totales. De su parte, las exportaciones de productos primarios (poco valor agregado) están concentradas, en promedio en 78.5%, en cuatro productos básicos: petróleo crudo, banano, camarón y flores naturales, de los cuales, el petróleo tiene la mayor participación (39.3% entre 1990 y 1999; y, 65.7% entre 2000 y 2010).

BALANZA COMERCIAL TOTAL, PETROLERA, NO PETROLERA Y PRECIO PROMEDIO DEL CRUDO

En el período 1990-2011, los resultados de la balanza comercial no petrolera han sido deficitarios, mientras que los de la balanza comercial petrolera han sido superavitarios, comportamiento que se explica en gran medida por las variaciones del precio del barril de petróleo exportado.

CUENTA CORRIENTE Y SUS COMPONENTES

Los saldos deficitarios de la Balanza de Servicios y Rentas financiados mayoritariamente por los excedentes de la Balanza de transferencias corrientes, especialmente por las Remesas de emigrantes. Como resultado, los saldos de la Cuenta Corriente terminan reflejando el comportamiento del saldo de la Balanza Comercial.

El saldo de la Cuenta Corriente es financiado en gran parte por las transferencias corrientes recibidas, cuyo monto está determinado por las Remesas de emigrantes. Este rubro compensa los egresos por concepto del comercio exterior de servicios y por el pago de la renta factorial (trabajo y capital). Para el año 2011 se recibieron Remesas de emigrantes por USD 2,672

millones, valor que financia gran parte del saldo de la Cuenta Corriente.

El resultado de la Cuenta Corriente termina reflejando el comportamiento del saldo de la Balanza comercial debido a que los saldos estructuralmente deficitarios de la Balanza de servicios y rentas financiados mayoritariamente por los excedentes de la Balanza de transferencias corrientes, que se deben esencialmente al flujo excedentario de Remesas de emigrantes. En el año 2011 el déficit de la Cuenta Corriente fue de USD259 millones determinado por el déficit de la Balanza comercial de USD604 millones.

COMPORTAMIENTO DE LAS REMESAS RECIBIDAS

Uno de los componentes principales de la Cuenta Corriente es la cuenta de Remesas de emigrantes, que a lo largo de los años se ha constituido en uno de los ingresos más importantes de la Balanza de Pagos. En el año 2007 las remesas alcanzaron la cifra máxima de USD3,335 millones equivalentes al 7.3% del PIB y mientras que para el año 2011 se recibieron remesas por el valor de USD2,672 millones que representaron el 4.1% del PIB.

INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA NETA

Entre los años 2000 y 2011 la Inversión Extranjera Directa neta refleja un comportamiento inestable. En el período 2001-2004 los saldos del ED neta fueron importantes por las inversiones en el sector de explotación de minas y canteras, relacionadas con la explotación petrolera y la construcción del Oleoducto de Crudos Pesados (OCP). En el año 2008 el saldo neto del ED vuelve nuevamente a ser importante por las concesiones en el área de telefonía celular.

INVERSIÓN EXTRANJERA NETA POR RAMAS DE ACTIVIDAD ECONÓMICA

Entre los años 2000 a 2011, en la IED neta por ramas de actividad, la que más destaca es la dirigida al sector de Explotación de Minas y Canteras con USD 1,899.2 millones, seguida por la de Industria Manufacturera con USD 1,144.8 millones, Comercio con USD858.6 millones, y finalmente Servicios prestados a las empresas con USD 716.0 millones.

EVOLUCIÓN DE LA DEUDA EXTERNA PÚBLICA Y PRIVADA

En el año 1990 el saldo de la deuda pública y privada representaba el 89% y el 1% del PIB, respectivamente. Para el año 2011, el porcentaje de la deuda con respecto al PIB es cada vez menor a pesar de que la deuda externa total ha crecido en términos nominales. Al final del 2011, el saldo de la deuda externa pública y privada representó el 15% y 8% del PIB respectivamente, porcentaje significativamente menor si lo comparamos con el año de 1990.

COMPOSICIÓN DE LA DEUDA EXTERNA PÚBLICA

El mayor acreedor de la deuda externa pública en el año 1990 fueron los bancos internacionales representando el 52%. Luego de la recompra de la deuda en junio de 2009, los organismos internacionales se convirtieron en los mayores acreedores de la deuda externa pública, llegando al 53% en el 2011.¹²

Fuente: www.bce.fin.ec

En conclusión la economía ecuatoriana está en mayor parte financiada por los ingresos de las exportaciones petroleras, no existe un componente que reemplace éste rubro hasta ahora, la inversión extranjera directa ha decaído debido al temor que representa un gobierno con tinte socialista en la región y la balanza de pagos se ve afectada al cierre de la presente Tesis debido a la caída del precio del barril del petróleo.

Lo más recomendable sería generar incubadoras de emprendedores que se orienten a brindar asesoría especializada hacia el extranjero con el propósito de generar divisas a favor del país.

¹² Fuente: Banco Central del Ecuador a través de su portal web site: www.bce.fin.ec

8.2 Fuentes de Financiamiento

El proyecto será financiado con aportaciones de seis socios los cuales aportarán cada uno US\$16,667= para completar losUS\$100,000= y un préstamo por US\$50,000= a tres años plazo, con lo cual se completa el capital inicial de US\$150,000= necesarios para operar durante los dos primero años hasta alcanzar el punto de equilibrio operativo y los niveles de facturación arrojen resultados rentables.

La composición de las fuentes de financiamiento se muestra en la gráfica siguiente:



Gráfica 8.1.: Fuentes de Financiamiento
Fuente: Mariuxi Burgos Matovelle

8.3 Plan Financiero

Las directrices bajo las cuales se realizará la proyección del ejercicio financiero de la compañía ADVISORY PROCESSES en los siguientes 10 años y que permitirán determinar su rentabilidad y viabilidad son:

a) Políticas Laborales

- Los trabajadores fijos serán afiliados al IESS y se cumplirán las obligaciones patronales establecidas por dicho instituto y el Código de Trabajo.
- La nómina se pagará en la primera y segunda quincena de cada mes.
- Los incrementos salariales se darán de acuerdo a la situación inflacionaria del país y según los incrementos generales establecidos por el Gobierno Nacional.

b) Políticas de Ventas

- Crecimiento anual de ventas del 10% de cada año sucesivo.
- Para todos los clientes 30 y 60 días.
- Costo de Venta o variable se ha estimado en un 20% que corresponde a las participaciones en honorarios de los asesores como componente variable de su remuneración integral.

c) Políticas de Pagos

- Los pagos requeridos por la compra de equipos y mobiliario así como por los arreglos requeridos en las instalaciones se harán de contado o dentro de 30 días.
- Los pagos a los Proveedores se harán de forma diaria para los menores y para los grandes o empresas en forma mensual.

8.3.1. Presupuesto de Ventas

Las ventas están proyectadas para realizarse una cada dos meses y una por cada especialidad de tal manera ser conservadores; tomando en cuenta también que el tiempo para captar una asesoría para una empresa nueva en crecimiento llevará tiempo colocarla en la percepción del mercado.

Las ventas totales alcanzarían los \$510,000= anuales.

A continuación se presentan dos presupuestos, el primero presupuesto de ventas por unidad de negocios.

ADVISORY PROCESSES Cía. Ltda.						
Presupuesto de Ventas por Unidad de Negocios						Moneda: US\$
s Promedio al Mes	1	1	1	1	1	1
Cientes al Mes	1	1	1	1	1	1
Precio Unitario	15,000	20,000	15,000	15,000	20,000	
Meses	Gestión de Procesos	Gestión de Talento Humano	Gestión de Tecnología	Asesoría Financiera	Asesoría en Marketing y Estrategias	Totales
Enero	15,000	20,000	15,000	15,000	20,000	85,000.00
Febrero						-
Marzo	15,000	20,000	15,000	15,000	20,000	85,000.00
Abril						-
Mayo	15,000	20,000	15,000	15,000	20,000	85,000.00
Junio						-
Julio	15,000	20,000	15,000	15,000	20,000	85,000.00
Agosto						-
Septiembre	15,000	20,000	15,000	15,000	20,000	85,000.00
Octubre						-
Noviembre	15,000	20,000	15,000	15,000	20,000	85,000.00
Diciembre						-
Totales	90,000	120,000	90,000	90,000	120,000	510,000.00

Nota: Se estima que cada dos meses se concrete una asesoría durante el primer año de operación.

Tabla 8.1.: Presupuesto de Ventas por Unidad de Negocios
Fuente: Mariuxi Burgos Matovelle

ADVISORY PROCESSES Cía. Ltda.**Presupuesto de Ventas**

Moneda:

US\$

Cortado A December 2013

Ventas Primer Año

Meses	Ventas Totales Proyectadas	Venta Contado 50 %	Venta Crédito 50 %	Costo de Ventas 20 %
Enero	85,000.00	42,500.00	42,500.00	17,000.00
Febrero	0.00	0.00	0.00	0.00
Marzo	85,000.00	42,500.00	42,500.00	17,000.00
Abril	0.00	0.00	0.00	0.00
Mayo	85,000.00	42,500.00	42,500.00	17,000.00
Junio	0.00	0.00	0.00	0.00
Julio	85,000.00	42,500.00	42,500.00	17,000.00
Agosto	0.00	0.00	0.00	0.00
Septiembre	85,000.00	42,500.00	42,500.00	17,000.00
Octubre	0.00	0.00	0.00	0.00
Noviembre	85,000.00	42,500.00	42,500.00	17,000.00
Diciembre	0.00	0.00	0.00	0.00
Totales US\$	510,000.00	255,000.00	255,000.00	102,000.00

Tabla 8.2.: Presupuesto de Ventas
Fuente: Mariuxi Burgos Matovelle

8.3.2. Presupuesto de Sueldos y Nómina

El presupuesto de sueldos totaliza US\$17,489.03 al mes, según los cuadros que detallan a continuación:

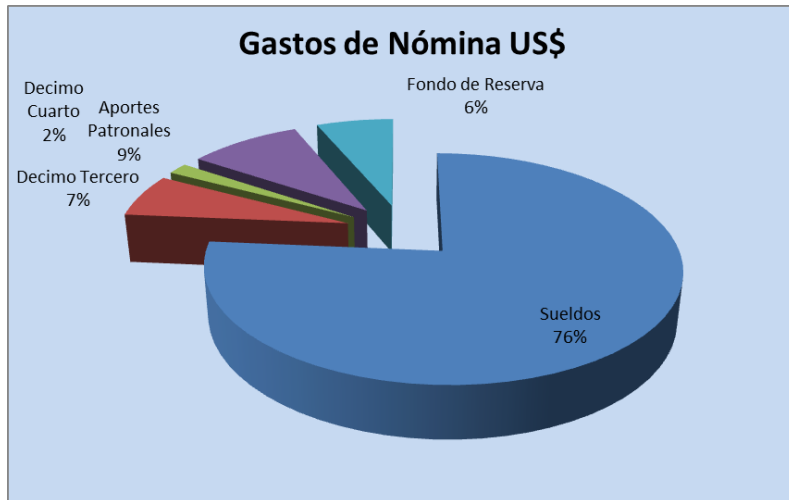
Empresa: ADVISORY PROCESSES Cía. Ltda.						
Presupuesto de Sueldos						
Proyeccion: Dec 31, 2013						
Moneda: US\$						
			292	12.15%		
Colaboradores	Sueldos	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Aportes Patronales	Fondo de Reserva	Total
Gerente General	2,000.00	166.67	24.33	243.00	166.67	2,600.67
Gerente de Proyectos Financiero	1,500.00	125.00	24.33	182.25	125.00	1,956.58
Gerente de Proyectos Talento Humano	1,500.00	125.00	24.33	182.25	125.00	1,956.58
Gerente de Proyectos Marketing	1,500.00	125.00	24.33	182.25	125.00	1,956.58
Gerente de Proyectos Informática	1,500.00	125.00	24.33	182.25	125.00	1,956.58
Gerente de Proyectos Operaciones	1,500.00	125.00	24.33	182.25	125.00	1,956.58
Asistente	700.00	58.33	24.33	85.05	58.33	926.05
Asistente	700.00	58.33	24.33	85.05	58.33	926.05
Asistente	700.00	58.33	24.33	85.05	58.33	926.05
Asistente	700.00	58.33	24.33	85.05	58.33	926.05
Asistente	700.00	58.33	24.33	85.05	58.33	926.05
Secretaria	350.00	29.17	24.33	42.53	29.17	475.19
Total Colaboradores	13,350.00	1,112.50	292.00	1,622.03	1,112.50	17,489.03

Tabla 8.3.: Presupuesto de Sueldos
Fuente: Mariuxi Burgos Matovelle

Como se mencionó anteriormente, se dará cumplimiento a las normas y leyes laborales vigentes, de tal manera se ha realizado una proyección de los costos que representan los beneficios sociales.

Empresa: ADVISORY PROCESSES Cía. Ltda.													
Presupuesto de Nómina													
Proyección: Dec 31, 2013													
Moneda: US\$													
Gastos de Nómina	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Sueldos	13,350.00	13,350.00	13,350.00	13,350.00	13,350.00	13,350.00	13,350.00	13,350.00	13,350.00	13,350.00	13,350.00	13,350.00	160,200.00
Decimo Tercero	1,112.50	1,112.50	1,112.50	1,112.50	1,112.50	1,112.50	1,112.50	1,112.50	1,112.50	1,112.50	1,112.50	1,112.50	13,350.00
Decimo Cuarto	292.00	292.00	292.00	292.00	292.00	292.00	292.00	292.00	292.00	292.00	292.00	292.00	3,504.00
Aportes Patronales	1,622.03	1,622.03	1,622.03	1,622.03	1,622.03	1,622.03	1,622.03	1,622.03	1,622.03	1,622.03	1,622.03	1,622.03	19,464.30
Fondo de Reserva	1,112.50	1,112.50	1,112.50	1,112.50	1,112.50	1,112.50	1,112.50	1,112.50	1,112.50	1,112.50	1,112.50	1,112.50	13,350.00
Total Gastos de Nómina	17,489.03	17,489.03	17,489.03	17,489.03	17,489.03	17,489.03	17,489.03	17,489.03	17,489.03	17,489.03	17,489.03	17,489.03	209,868.30

Tabla 8.4.: Presupuesto de Nómina
Fuente: Mariuxi Burgos Matovelle



De los más importantes, el 76% del gasto de personal corresponde a sueldos, el 6% el fondo de reserva y el 9% las aportaciones patronales entre otros rubros.

Gráfica 8.2.: Gastos de Nómina
Fuente: Mariuxi Burgos Matovelle

8.3.3. Presupuesto de Gastos de Administración y Ventas

Dentro de los gastos administrativos y de ventas se han considerado US\$84.200= anuales de los cuales el mayor gasto lo representa el gasto de publicidad con US\$36,000= seguido del alquiler de las oficinas con US\$18,000=

ADVISORY PROCESSES Cía. Ltda.

Presupuesto de Gastos Administrativos y Ventas

Cortado a: Dec 31, 2013

Moneda: US\$

Gastos Administrativos y Ventas	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Energía Eléctrica	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	6,000.00
Agua	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	1,200.00
Telefono	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	4,200.00
Internet	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	1,200.00
Alquiler Local	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	18,000.00
Suministros de Oficina	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	6,000.00
Servicio de Limpieza	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	4,200.00
Uniformes	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	2,400.00
Gastos Legales	5,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	5,000.00
Gastos de Publicidad y Promociones	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	36,000.00
Total Gastos Administrativos y Ventas	11,600.00	6,600.00	6,600.00	6,600.00	6,600.00	6,600.00	6,600.00	6,600.00	6,600.00	6,600.00	6,600.00	6,600.00	84,200.00
Base Imponible del IVA	10,650.00	5,650.00	5,650.00	5,650.00	5,650.00	5,650.00	5,650.00	5,650.00	5,650.00	5,650.00	5,650.00	5,650.00	72,800.00
Impuesto al Valor Agregado	1,278.00	678.00	678.00	678.00	678.00	678.00	678.00	678.00	678.00	678.00	678.00	678.00	8,736.00

Tabla 8.5.: Presupuesto de Gastos Administrativos

Fuente: Mariuxi Burgos Matovelle

8.3.4. Determinación de la Tasa de Descuento

Cuando una empresa es financiada con una parte de recursos propios y otra parte de deuda, se debe calcular un promedio ponderado entre lo financiado con deuda con terceros (pasivos) y lo financiado con Patrimonio de los dueños o accionistas, esto es conocido como WACC.

*El **WACC** (del inglés *Weighted Average Cost of Capital*) se denomina en ocasiones en español *Promedio Ponderado del Costo de Capital* o *Coste Medio Ponderado de Capital (CMPC)*, aunque el uso más extendido es con las siglas originales en inglés *WACC*. Se trata de la tasa de descuento que debe utilizarse para descontar los flujos de fondos operativos para valuar una empresa utilizando el descuento de flujos de fondos, en el "enterprise approach".*

El "CPPC" muestra el valor que crean las corporaciones para los accionistas (rentabilidad del capital invertido). Este valor o rentabilidad está por encima del costo de ese capital, costo que representa el CPPC, y sirve para agregar valor cuando se emprenden ciertas inversiones, estrategias, etc.

El resultado que obtendremos será un porcentaje, y aceptaremos cualquier inversión que esté por encima de este. Es un método ampliamente utilizado en clases de finanzas a nivel de Posgrado para calcular el costo de capital de una empresa o proyecto.¹³

Este nos indica la tasa de descuento que utilizara la empresa para descontarlos flujos de caja futuros y de esta manera determinar el valor actual de la empresa. El WACC se calcula en base a la estructura de deuda/patrimonio que tiene la empresa. Para su cálculo se necesita el costo del patrimonio de la empresa y el costo de la deuda.

Fórmula para calcular el WACC:

$$WACC = K_e \frac{CAA}{CAA + D} + K_d(1 - T) \frac{D}{CAA + D}$$

¹³ **WACC** De Wikipedia, la enciclopedia libre, tomado de su sitio web, «<http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=WACC&oldid=56237104>»

Dónde:

Ke: Tasa del Costo de Oportunidad del accionista o Costo del patrimonio.

Kd: Tasa del Costo de la deuda antes de impuesto.

D: Deuda Financiera o Monto de la deuda.

CAA: capital aportado por accionistas (capital propio).

T: Tasa de impuestos.

Costo de Capital Promedio Ponderado (WACC)

Fuentes de Financiamiento	Monto US\$	Proporción %	Tasa %	(1 - T)	Ponderación
Capital Social	100,000	67%	25%	0%	16.67%
Obligaciones Financieras	50,000	33%	15%	12%	3.85%
Totales	150,000	100%			20.52%

Tabla 8.6.: Costo del Capital Promedio Ponderado

Fuente: Mariuxi Burgos Matovelle

La Tasa de Descuento que se aplicará para la evaluación financiera del proyecto será del 20.52%.

Dicha tasa es el producto de la ponderación entre las tasas de oportunidad de los accionistas y la tasa de interés de los pasivos financieros, de éste último menos el efecto financiero por la tasa del impuesto a la renta.

8.3.5. Flujo de Caja

El presupuesto del Flujo de Caja inicia con una Caja inicial de US\$95,200.00 y termina con un saldo de US\$220,160.14 luego de los movimientos del primer año de operación.

ADVISORY PROCESSES Cía. Ltda.													
Flujo de Caja													
December 2013													
Moneda: US\$													
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Saldo Inicial Caja/Bancos	95,500.00	140,667.98	113,493.95	164,261.93	136,487.90	187,255.88	159,481.85	208,865.90	179,707.95	229,091.99	199,934.04	249,318.09	95,500.00
Ingresos													
Ventas Contado	95,200.00	0.00	95,200.00	0.00	95,200.00	0.00	95,200.00	0.00	95,200.00	0.00	95,200.00	0.00	571,200.00
Total Ingresos	95,200.00	0.00	95,200.00	0.00	95,200.00	0.00	95,200.00	0.00	95,200.00	0.00	95,200.00	0.00	571,200.00
Egresos													
Pago a Proveedores	19,040.00	0.00	19,040.00	0.00	19,040.00	0.00	19,040.00	0.00	19,040.00	0.00	19,040.00	0.00	114,240.00
Gastos Administrativos	12,878.00	7,278.00	7,278.00	7,278.00	7,278.00	7,278.00	7,278.00	7,278.00	7,278.00	7,278.00	7,278.00	7,278.00	92,936.00
Compra de Equipo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Gastos de Personal	17,489.03	17,489.03	17,489.03	17,489.03	17,489.03	17,489.03	17,489.03	17,489.03	17,489.03	17,489.03	17,489.03	17,489.03	209,868.30
Pago del IVA NETO	0.00	1,782.00	0.00	2,382.00	0.00	2,382.00	0.00	2,382.00	0.00	2,382.00	0.00	2,382.00	13,692.00
Obligaciones Financieras	625.00	625.00	625.00	625.00	625.00	625.00	2,008.93	2,008.93	2,008.93	2,008.93	2,008.93	2,008.93	15,803.56
Gastos por Impuestos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total Egresos	50,032.03	27,174.03	44,432.03	27,774.03	44,432.03	27,774.03	45,815.95	29,157.95	45,815.95	29,157.95	45,815.95	29,157.95	446,539.86
Superávit / Déficit	140,667.98	113,493.95	164,261.93	136,487.90	187,255.88	159,481.85	208,865.90	179,707.95	229,091.99	199,934.04	249,318.09	220,160.14	220,160.14
Caja Final	140,667.98	113,493.95	164,261.93	136,487.90	187,255.88	159,481.85	208,865.90	179,707.95	229,091.99	199,934.04	249,318.09	220,160.14	220,160.14

Tabla 8.7.: Flujo de Caja
Fuente: Mariuxi Burgos Matovelle

8.3.6. Estado de Resultados Projectado

El Estado de Resultado refleja una Utilidad Neta de US\$62,796.39 luego de descontar las participaciones de trabajadores y el Impuesto a la renta.

ADVISORY PROCESSES Cía. Ltda.

Estado de Resultados Projectado

Cortado a: Dec 31, 2013

Moneda: US\$

Cuentas	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	US\$	%		
Ventas	85,000.00	0.00	85,000.00	0.00	85,000.00	0.00	85,000.00	0.00	85,000.00	0.00	85,000.00	0.00	510,000.00	100.0%		
(-) Costo Variables	(17,000.00)	0.00	(17,000.00)	0.00	(17,000.00)	0.00	(17,000.00)	0.00	(17,000.00)	0.00	(17,000.00)	0.00	(102,000.00)	-20.0%		
Utilidad Bruta	68,000.00	0.00	68,000.00	0.00	68,000.00	0.00	68,000.00	0.00	68,000.00	0.00	68,000.00	0.00	408,000.00	80.0%		
Gastos Operacionales																
Gastos Administrativos y Ventas	11,600.00	6,600.00	6,600.00	6,600.00	6,600.00	6,600.00	6,600.00	6,600.00	6,600.00	6,600.00	6,600.00	6,600.00	84,200.00	16.5%		
Gastos de Personal	17,489.03	17,489.03	17,489.03	17,489.03	17,489.03	17,489.03	17,489.03	17,489.03	17,489.03	17,489.03	17,489.03	17,489.03	209,868.30	41.2%		
(-) Depreciación y Amortización	895.83	895.83	895.83	895.83	895.83	895.83	895.83	895.83	895.83	895.83	895.83	895.83	10,749.96	2.1%		
Gastos Financieros	625.00	625.00	625.00	625.00	625.00	625.00	625.00	607.70	590.19	572.45	554.50	536.31	7,236.15	1.4%		
Otros Gastos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.0%		
Total Gastos Operacionales	30,609.86	25,609.86	25,609.86	25,609.86	25,609.86	25,609.86	25,609.86	25,592.56	25,575.04	25,557.31	25,539.35	25,521.17	312,054.41	61.2%		
Resultado Operacional	37,390.15	(25,609.86)	42,390.15	(25,609.86)	42,390.15	(25,609.86)	42,390.15	(25,592.56)	42,424.96	(25,557.31)	42,460.65	(25,521.17)	95,945.59	18.8%		
					Resultado del Ejercicio Neto		62,796.39						Participación de Trabajadores 15%		14,391.84	2.8%
					# de Acciones		800						Impuesto a la Renta 23%		18,757.36	3.7%
					Utilidad por Acción US\$		78.50						Resultado del Ejercicio Neto		62,796.39	12.3%

Tabla 8.8.: Estado de Resultados Projectado

Fuente: Mariuxi Burgos Matovelle

8.3.7. Estado de Situación Financiera Proyectado

Como se muestra en los balances generales comparativos inicial y finales así como las variaciones absolutas y porcentuales, podemos observar una posición financiera sólida y bien estructurada por sus fuentes de financiamiento a largo plazo.

ADVISORY PROCESSES Cía. Ltda.						
Estado de Situación Financiera Proyectada						
Moneda: US\$						
Cortado a:						
	January 2013		December 2013			
	Balance Inicial		Balance Final		Variación Absoluta	Variación %
Activos	150,000.00	100.0%	237,378.18	100.0%	87,378.18	58.25%
Activo Corriente	95,500.00	63.67%	193,628.14	81.57%	98,128.14	102.75%
Caja Bancos	95,500.00	63.67%	192,950.14	81.28%	97,450.14	102.04%
Inversiones Temporales	0.00	0.0%	0.00	0.0%	0.00	0.0%
IVA Pagado	0.00	0.0%	678.00	0.29%	678.00	100.0%
Cuentas por Cobrar	0.00	0.0%	0.00	0.0%	0.00	0.0%
Inventarios	0.00	0.0%	0.00	0.0%	0.00	0.0%
Activo No Corriente	54,500.00	36.33%	43,750.04	18.43%	(10,749.96)	(19.73%)
Activo Fijo	54,500.00	36.33%	43,750.04	18.43%	(10,749.96)	(19.73%)
Propiedad, Planta y Equipos	54,500.00	36.33%	54,500.00	22.96%	0.00	0.0%
(-) Depreciación Acum.	0.00	0.0%	(10,749.96)	(4.53%)	(10,749.96)	(100.0%)
Derechos de Llave	0.00	0.0%	0.00	0.0%	0.00	0.0%
Pasivos	50,000.00	33.33%	74,581.79	31.42%	24,581.79	49.16%
Pasivo Corriente	0.00	0.0%	33,149.20	13.96%	33,149.20	100.0%
Proveedores	0.00	0.0%	0.00	0.0%	0.00	0.0%
IVA Cobrado	0.00	0.0%	0.00	0.0%	0.00	0.0%
Impuestos por Pagar	0.00	0.0%	18,757.36	7.9%	18,757.36	100.0%
Participación de Trabajadores	0.00	0.0%	14,391.84	6.06%	14,391.84	100.0%
Pasivo de Largo Plazo	50,000.00	33.33%	41,432.59	17.45%	(8,567.41)	(17.14%)
Obligaciones Financieras	50,000.00	33.33%	41,432.59	17.45%	(8,567.41)	(17.14%)
Otras Obligaciones Largo Plazo	0.00	0.0%	0.00	0.0%	0.00	0.0%
Patrimonio	100,000.00	66.67%	162,796.39	68.58%	62,796.39	62.8%
Capital Social	100,000.00	66.67%	100,000.00	42.13%	0.00	0.0%
Utilidades Retenidas	0.00	0.0%	0.00	0.0%	0.00	0.0%
Resultado del Ejercicio	0.00	0.0%	62,796.39	26.45%	62,796.39	100.0%
Total Pasivo y Patrimonio	150,000.00	100.0%	237,378.18	100.0%	87,378.18	58.25%

Tabla 8.9.: Estado de Situación Financiera Proyectada
Fuente: Mariuxi Burgos Matovelle

8.3.8. Análisis Financiero

El análisis financiero demuestra que la estructura financiera se mantiene sólida toda vez que lo demuestran los Ratios de Solvencia con 5.84 a 1; el Capital de Trabajo de US\$160.479 y los Rendimientos Sobre la Inversión (activos) [ROI] y sobre el Capital [ROE] de 26.5% y 38,6% respectivamente, esto debido a sus resultados así como en los niveles de liquidez.

Importante resulta mencionar que la planeación financiera contemplaba una situación de Utilidad para el primer año de operación, como las empresas al iniciar quiebran por la falta de liquidez, por ésta razón se decidió mantener una inversión inicial de US\$100.000 con recursos propios y financiamiento por US\$50,000= para precautelar el posicionamiento de un sector como la que se plantea, aquí como análisis para determinar su viabilidad.

Sin embargo, debemos observar que los Niveles de ventas son buenos, esto debido a que la Rotación del Total de Activos Sobre las Ventas alcanza a rotar más de una vez al nivel de activos debido a esto dio 2.15 a 1.

Para una mayor ilustración abajo se detallan los Ratios o indicadores financieros: Ver tabla 8.9

ADVISORY PROCESSES Cía. Ltda.			
Análisis Financiero			Años
Cortado a: December 31, 2013			n + 1
Moneda: US\$			
Razones de Liquidez			
Índice de Liquidez	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	$\frac{193,628}{33,149}$	5.84
Prueba Acida	$\frac{\text{Efectivo + Ctas. Por cobrar}}{\text{Pasivo Corriente}}$	$\frac{192,950}{33,149}$	5.82
Capital de Trabajo	Activo Corriente - Pasivo Corriente		160,479
Razones de Eficiencia			
			Rota
Rotación del Total de Activos	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos}}$	$\frac{510,000}{237,378}$	2.15
Razones de Endeudamiento			
Grado de Autonomia	$\frac{\text{Patrimonio Neto} * 100}{\text{Activos}}$	$\frac{162,796}{237,378}$	68.6%
Razón de Deuda	$\frac{\text{Pasivos}}{\text{Activos}}$	$\frac{74,582}{237,378}$	31.4%
Indicadores de Rentabilidad			
Margen Neto	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	$\frac{62,796}{510,000}$	12.3%
Indicadores de Rendimiento			
Rendimiento Sobre la Inversión ROI	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos}}$	$\frac{62,796}{237,378}$	26.5%
Rendimiento Sobre el Capital ROE	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Neto}}$	$\frac{62,796}{162,796}$	38.6%

Tabla 8.10.: Ratios Financieros proyectados
Fuente: Mariuxi Burgos Matovelle

8.3.9. Análisis del Punto de Equilibrio

Mediante el estudio del punto de equilibrio se puede conocer la **convergencia donde el valor de ingresos y el valor de costos y gastos se igualan, es decir, donde el resultado es igual a cero**. Dicho valor equivale a US\$390.068 anualmente y US\$32,506 mensualmente, es decir, que para que el proyecto sea rentable debe generar ventas mayores a ésta cifra.

Para mayor ilustración se detallan los cálculos y la gráfica del punto de equilibrio.

ADVISORY PROCESSES Cía. Ltda.			
Punto de Equilibrio			
Moneda: US\$			
Proyección de Resultados y Punto de Equilibrio			
	Valor Año	Valor Mes	%
Ingresos	510,000	42,500	100%
(-) Costo de Producción 20%	(102,000)	(8,500)	-20%
(=) Margen Bruto	408,000	34,000	80%
Gastos del Proyecto			
Gastos de Personal	209,868	17,489	41%
Gastos Administrativos y Ventas	84,200	7,017	17%
(-) Depreciación y Amortización	10,750	896	2%
Gastos Financieros	7,236	603	1%
Total Gastos del Proyecto	312,054	26,005	61%
Beneficio	95,946	7,995	19%
Análisis del Punto de Equilibrio			
	PE Anual	PE Mensual	
Costo Variable	20%	20%	
Costo Fijo	312,054	26,005	
Ingresos	1	1	
Punto de Equilibrio	390,068	32,506	

Tabla 8.11.: Cálculo del Punto de Equilibrio
Fuente: Mariuxi Burgos Matovelle

En la gráfica se puede apreciar con mayor facilidad el punto de convergencia entre las utilidades y las pérdidas se igualan a cero, es decir el punto de equilibrio.

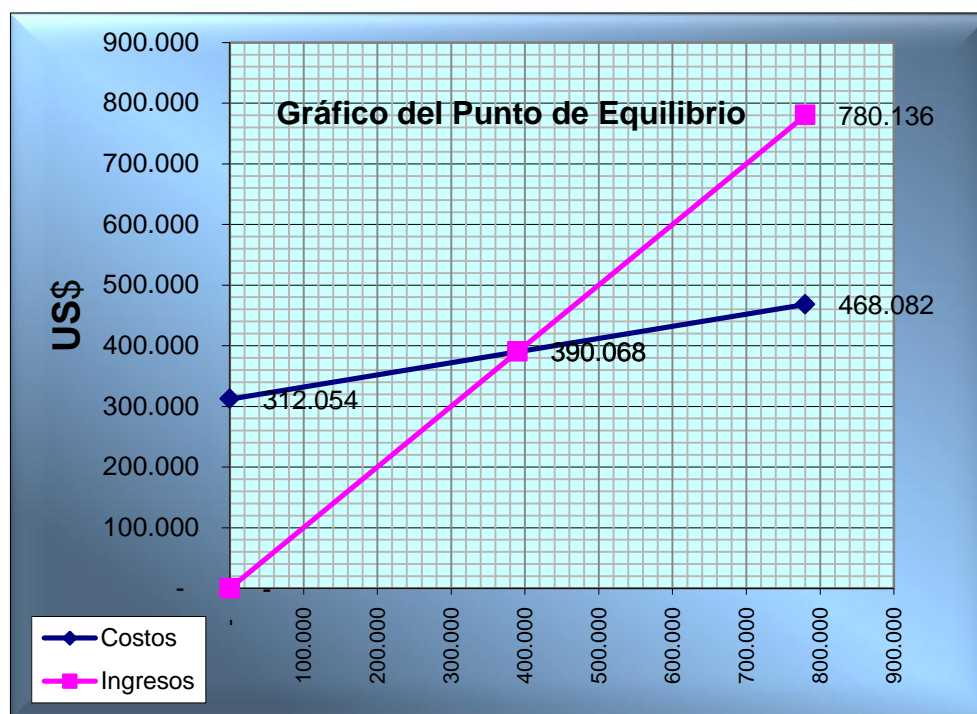


Gráfico 8.3.: Gráfico del Punto de Equilibrio
Fuente: Mariuxi Burgos Matovelle

8.3.10. Premisas de Proyección

Para realizar la evaluación financiera del proyecto se plantearon las siguientes premisas de proyección, sustentadas en los aspectos cualitativos del mismo, tales como su Planeación Estratégica y de Mercadeo.

Estas premisas son las siguientes:

1. Tasa de Inflación: 5%.
2. Tasa de crecimiento en ingresos: 10% sucesivo anualmente.
3. Años de Proyección: 10 años.

4. Método: Flujo de Caja Futuro Descontado.
5. Incremento en gastos ajustados a la tasa de Inflación.
6. Impuesto a la Renta: 23%.
7. Participación de Trabajadores: 15%.
8. La tasa del costo de oportunidad del accionista es del 25%.
9. La Tasa que será utilizada para evaluar el proyecto será la tasa del costo del capital promedio ponderada que es del 20.52% WACC.

8.3.11. Evaluación Económica – Financiera

Evaluación Económica Financiera											
Empresa: ADVISORY PROCESSES Cía. Ltda.											
Moneda: US\$											
Tasa de Descuento 20.52% [WACC]											
	Crecimiento	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Inversión Inicial	(100,000)										
Ingresos	510,000	561,000	617,100	678,810	746,691	821,360	903,496	993,846	1,093,230	1,202,553	
(-) Costo Variables	(102,000)	(112,200)	(123,420)	(135,762)	(149,338)	(164,272)	(180,699)	(198,769)	(218,646)	(240,511)	
(=) Margen Bruto	408,000	448,800	493,680	543,048	597,353	657,088	722,797	795,077	874,584	962,043	
	Inflación	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%
Gastos Operacionales											
Gastos de Personal	209,868	220,362	231,380	242,949	255,096	267,851	281,244	295,306	310,071	325,575	
Gastos Administrativos y Ventas	84,200	88,410	92,831	97,472	102,346	107,463	112,836	118,478	124,402	130,622	
Depreciación y Amortización	10,750	11,287	11,852	6,750	6,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	
Gastos Financieros	7,236	7,598	7,978	0	0	0	0	0	0	0	
Otros Gastos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Total Gastos Operacionales	312,054	327,657	344,040	347,171	364,192	377,064	395,830	415,534	436,223	457,946	
Margen Operacional	95,946	121,143	149,640	195,877	233,161	280,024	326,967	379,543	438,361	504,096	
Participación de Trabajadores	15%	14,392	18,171	22,446	29,382	34,974	42,004	49,045	56,931	65,754	75,614
Impuesto a la Renta	23%	18,757	23,683	29,255	38,294	45,583	54,745	63,922	74,201	85,700	98,551
Margen Neto	62,796	79,288	97,939	128,202	152,604	183,276	214,000	248,411	286,908	329,931	
(+)/(-) Ajustes											
(+) Depreciación y Amortización	10,750	11,287	11,852	6,750	6,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750
(-) Amortización de Capital	(8,567)	(19,175)	(22,258)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
(+/-) Inversión en Activos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Flujo de Caja Libre	(100,000)	64,979	71,400	87,534	134,952	159,354	185,026	215,750	250,161	288,658	331,681
Valor Actual del Flujo de Caja	53,917	49,159	50,007	63,972	62,680	60,388	58,428	56,214	53,822	51,316	

Tabla 8.12.: Evaluación Financiera [Optimista]

Fuente: Mariuxi Burgos Matovelle

Evaluación Económica Financiera.- Basado en el flujo de caja proyectado para la compañía en un período de diez años y los resultados que arrojaron, es decir, un Valor Actual Neto (VAN FINANCIADO) de US\$463,050, Valor Actual Neto (VAN PURO) de US\$496,0769, una Tasa Interna de Retorno [TIR] del 86%, un Período de Recuperación de 2 años [Pay Back], Período de Recuperación Descontado de 2 años y un Indicador Beneficio Costo de 5.6 a 1 lo que significa que **el proyecto es RENTABLE, por lo tanto se acepta.**

Análisis de Flujo de Efectivo											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pay Back Discounted [PBD]	(100,000)	(46,083)	3,076	53,084	117,056	179,735	240,123	298,551	354,765	408,587	459,902
Pay Back [PB]	(100,000)	(35,021)	36,379	123,913	258,865	418,218	603,244	818,994	1,069,155	1,357,813	1,689,494
Retorno Sobre la Inversión [ROI]		62.80%	79.29%	97.94%	128.20%	152.60%	183.28%	214.00%	248.41%	286.91%	329.93%
Beneficio / Costo [BC]	5.6										
Tasa Interna de Retorno [TIR]					68%	76%	80%	82%	84%	84%	85%
Valor Actual Neto Financiado [VAN-F]	0										
Valor Actual Neto [VAN PURO]	492,929										
Resumen de la Evaluación											
Valor Actual Neto Financiado	459,902	El Proyecto ES VIABLE, SE ACEPTA									
Valor Actual Neto PURO	492,929	El Proyecto ES VIABLE, SE ACEPTA									
Tasa Interna de Retorno	85%	La Tasa de Retorno del proyecto SI es adecuada									
Beneficio / Costo	5.6 : 1	Se Acepta el Proyecto									

Tabla 8.13.: Análisis del Flujo de Efectivo
Fuente: Mariuxi Burgos Matovelle

8.4 Análisis de Sensibilidad

En el momento de tomar decisiones sobre la herramienta financiera en la que debemos invertir nuestros ahorros, es necesario conocer algunos métodos para obtener el grado de riesgo que representa esa inversión. Existe una forma de análisis de uso frecuente en la administración financiera llamada de Sensibilidad, que permite visualizar de forma inmediata las ventajas y desventajas económicas de un proyecto.

Éste método se puede aplicar también a inversiones que no sean productos de instituciones financieras, por lo que también es recomendable para los casos en que un familiar o amigo nos ofrezca invertir en algún negocio o proyecto que nos redituaría dividendos en el futuro.

El análisis de sensibilidad de un proyecto de inversión es una de las herramientas más sencillas de aplicar y que nos puede proporcionar la información básica para tomar una decisión acorde al grado de riesgo que decidamos asumir.

La base para aplicar este método es identificar los posibles escenarios del proyecto de inversión, los cuales se clasifican en los siguientes:

Pesimista:

Es el peor panorama de la inversión, es decir, es el resultado en caso del fracaso total del proyecto.

Moderado [Normal]:

Éste sería el resultado más probable que supondríamos en el análisis de la inversión, debe ser objetivo y basado en la mayor información posible.

Optimista:

Siempre existe la posibilidad de lograr más de lo que proyectamos, el escenario optimista normalmente es el que se presenta para motivar a los inversionistas a correr el riesgo.

En este caso se va a sensibilizar la variable VENTAS debido a que el proyecto es de SERVICIOS, claro está bajo los tres escenarios descritos.

8.4.1. Escenario Optimista

Como se aprecia abajo en la Tabla No. 8.12. de Análisis de Sensibilidad se puede notar que el proyecto es sensible a cambios en los niveles de ventas, para realizar una inspección a priori, las ventas del Escenario Optimista [Ver Tabla 8.13. Evaluación Económica Financiera] alcanza los US\$ 8,128.087 en 10 años, esta cifra contempla un horizonte de trabajar en plena capacidad lo cual arroja un VAN positivo de US\$463,050 y una TIR del 86%, es decir, que dichos resultados son excelentes para la realización de la inversión.

8.4.2. Escenario Moderado

En cuanto al Escenario Moderado las ventas bajaron a un nivel del 90% de lo que se determinó en el en el escenario optimista, las ventas alcanzan los US\$7,315,278 en 10 años, con ello los resultados fueron un VAN positivo de US\$306,047 y una TIR del 58%, es decir, que dichos resultados son muy buenos para recomendar la realización de la inversión, si recordamos que al proyecto se le exige un 20.5% de rentabilidad (Tasa de Descuento). [Ver Tabla 8.13. Evaluación Financiera Escenario Moderado].

8.4.3. Escenario Pesimista

En cuanto al Escenario Pesimista las ventas bajaron a un nivel del 80% de lo que se estimó en el escenario optimista, dicha cifra alcanzó los US\$6,502,469 en 10 años, con ello los resultados fueron un VAN positivo de US\$114,283= y una TIR del 31%, es decir, que dichos resultados son buenos para recomendar la realización de la inversión, si recordamos que al proyecto se le exige un 20.5% de rentabilidad (Tasa de Descuento) [Ver Tabla 8.14. Evaluación Financiera Escenario Pesimista].

Análisis de Riesgo Financiero

Empresa ADVISORY PROCESSES Cía. Ltda.

Moneda: US\$

Escenarios	Capacidad	Ventas Año 1	Ventas Totales	VAN	TIR
Optimista	100.00%	510,000	8,128,087	463,050	85.6%
Moderado	90.00%	459,000	7,315,278	306,047	57.5%
Pesimista	80.00%	408,000	6,502,469	114,283	31.3%

Tasa de Descuento 20.5%

Tabla 8.14.: Análisis del Flujo de Efectivo
Fuente: Mariuxi Burgos Matovelle

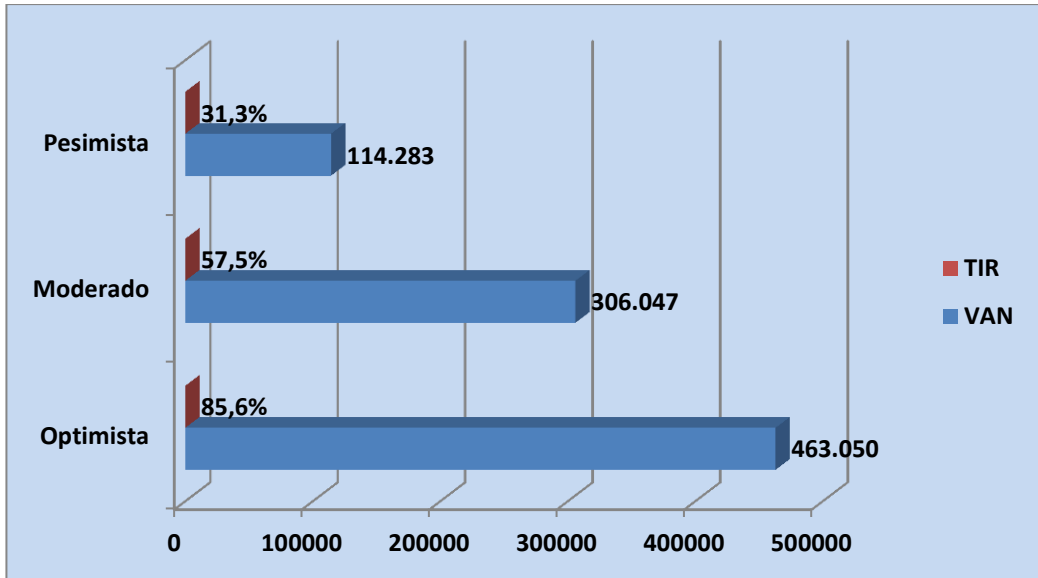


Gráfico 8.4.: Análisis de Sensibilidad
Fuente: Mariuxi Burgos Matovelle

Evaluación Económica Financiera

Empresa: ADVISORY PROCESSES Cía. Ltda.

Escenario MODERADO

Moneda: US\$		Nivel de Ventas al: 90%									
Tasa de Descuento 20.52% [WACC]											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Inversión Inicial	(100,000)										
Ingresos	459,000	504,900	555,390	610,929	672,022	739,224	813,146	894,461	983,907	1,082,298	
(-) Costos de Producción	(102,000)	(112,200)	(123,420)	(135,762)	(149,338)	(164,272)	(180,699)	(198,769)	(218,646)	(240,511)	
(=) Margen Bruto	357,000	392,700	431,970	475,167	522,684	574,952	632,447	695,692	765,261	841,787	
Gastos Operacionales											
Inflación		5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%
Gastos de Personal	209,868	220,362	231,380	242,949	255,096	267,851	281,244	295,306	310,071	325,575	
Gastos Administrativos y Ventas	84,200	88,410	92,831	97,472	102,346	107,463	112,836	118,478	124,402	130,622	
Depreciación y Amortización	10,750	10,750	10,750	6,750	6,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	
Gastos Financieros	7,236	4,932	1,850	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	
Otros Gastos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Total Gastos Operacionales	312,054	324,454	336,810	347,171	364,192	377,064	395,830	415,534	436,223	457,946	
Margen Operacional	44,946	68,246	95,160	127,996	158,492	197,888	236,618	280,158	329,038	383,841	
Part. Trabajadores	15%	6,742	10,237	14,274	19,199	23,774	29,683	35,493	42,024	49,356	57,576
Impuesto a la Renta	23%	8,787	13,342	18,604	25,023	30,985	38,687	46,259	54,771	64,327	75,041
Margen Neto	29,417	44,667	62,282	83,774	103,733	129,518	154,866	183,364	215,356	251,224	
Ajustes al Flujo de Caja											
(+) Depreciación y Amortización	10,750	10,750	10,750	6,750	6,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	
(-) Amortización de Capital	(8,567)	(19,175)	(22,258)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	
(+/-) Inversión en Activos											
Flujo de Efectivo Neto	31,599	36,242	50,775	90,524	110,483	131,268	156,616	185,114	217,106	252,974	
Valor Actual del Flujo de Efectivo	26,220	24,953	29,007	42,911	43,457	42,843	42,414	41,597	40,481	39,139	

Análisis de Flujo de Efectivo

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pay Back Discounted [PBD]	(100,000)	(73,780)	(48,827)	(19,820)	23,091	66,548	109,391	151,805	193,402	233,882	273,021
Pay Back [PB]	(100,000)	(68,401)	(32,158)	18,616	109,140	219,623	350,890	507,507	692,620	909,726	1,162,700
Retorno Sobre la Inversión [ROI]	(100,000)	31.60%	36.24%	50.77%	90.52%	110.48%	131.27%	156.62%	185.11%	217.11%	252.97%
Beneficio / Costo [BC]	3.7										
Tasa Interna de Retorno [TIR]											58%
Valor Actual Neto Financiado [VAN-F]	273,021										
Valor Actual Neto [VAN PURO]	306,047										

Tabla 8.15.: Evaluación Financiera [Moderado]

Fuente: Mariuxi Burgos Matovelle

Evaluación Económica Financiera

Empresa: ADVISORY PROCESSES Cía. Ltda.

Escenario PESIMISTA

Moneda: US\$		Nivel de Ventas al: 80%									
Tasa de Descuento	20.52% [WACC]										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Inversión Inicial	(100,000)										
Ingresos	408,000	448,800	493,680	543,048	597,353	657,088	722,797	795,077	874,584	962,043	
(-) Costos de Producción	(102,000)	(112,200)	(123,420)	(135,762)	(149,338)	(164,272)	(180,699)	(198,769)	(218,646)	(240,511)	
(=) Margen Bruto	306,000	336,600	370,260	407,286	448,015	492,816	542,098	596,307	655,938	721,532	
Gastos Operacionales	Inflación	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	
Gastos de Personal	209,868	220,362	231,380	242,949	255,096	267,851	281,244	295,306	310,071	325,575	
Gastos Administrativos y Ventas	84,200	88,410	92,831	97,472	102,346	107,463	112,836	118,478	124,402	130,622	
Depreciación y Amortización	10,750	10,750	10,750	6,750	6,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	
Gastos Financieros	7,236	4,932	1,850	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	
Otros Gastos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Total Gastos Operacionales	312,054	324,454	336,810	347,171	364,192	377,064	395,830	415,534	436,223	457,946	
Margen Operacional	(6,054)	12,146	33,450	60,115	83,823	115,752	146,268	180,774	219,715	263,586	
Part. Trabajadores	15%	0	1,822	5,018	9,017	12,573	17,363	21,940	27,116	32,957	39,538
Impuesto a la Renta	23%	0	2,375	6,540	11,753	16,387	22,630	28,595	35,341	42,954	51,531
Margen Neto	(6,054)	7,950	21,893	39,345	54,862	75,760	95,732	118,316	143,804	172,517	
Ajustes al Flujo de Caja											
(+) Depreciación y Amortización	10,750	10,750	10,750	6,750	6,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	
(-) Amortización de Capital	(8,567)	(19,175)	(22,258)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	
(+/-) Inversión en Activos											
Flujo de Efectivo Neto	(3,872)	(475)	10,386	46,095	61,612	77,510	97,482	120,066	145,554	174,267	
Valor Actual del Flujo de Efectivo	(3,213)	(327)	5,933	21,851	24,234	25,297	26,400	26,980	27,139	26,961	

Análisis de Flujo de Efectivo

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Pay Back Discounted [PBD]	(100,000)	(103,213)	(103,540)	(97,607)	(75,756)	(51,522)	(26,224)	175	27,155	54,295	81,256
Pay Back [PB]	(100,000)	(103,872)	(104,347)	(93,962)	(47,866)	13,746	91,255	188,738	308,804	454,358	628,625
Retorno Sobre la Inversión [ROI]	(100,000)	-3.87%	-0.48%	10.39%	46.10%	61.61%	77.51%	97.48%	120.07%	145.55%	174.27%
Beneficio / Costo [BC]	1.9										
Tasa Interna de Retorno [TIR]											31%
Valor Actual Neto Financiado [VAN-F]	81,256										
Valor Actual Neto [VAN PURO]	114,283										

Tabla 8.16.: Evaluación Financiera [Pesimista]

Fuente: Mariuxi Burgos Matovelle

8.5. Evaluación Social

Como podemos apreciar en los cuadros de los presupuestos de Sueldos y Nóminas se emplearán directamente a 11 trabajadores.

Por otro lado, es difícil establecer cuántas plazas indirectas de trabajo se crearán en un proyecto de inversión de éste tipo, sin embargo, puedo estimar que probablemente sean entre 10 a 20 plazas indirectas. Estas podrían ser la de aquellos proveedores de bienes y/o servicios que la ADVISORY PROCESSES Cía. Ltda. requeriría para su desempeño.

8.6. Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión sirven para medir y evaluar el desempeño gerencial de una empresa por medio de sus metas, objetivos y responsabilidades, permitiendo medir el cumplimiento de los objetivos institucionales. Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de una organización, suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

En el mundo de hoy, las empresas exitosas cuentan con una clara orientación a nivel estratégico soportada en sistemas de información que les permite establecer los parámetros para medir la efectividad de sus negocios. Estos parámetros son conocidos como los Indicadores de Gestión Empresarial (IGE) y según Andrés Sánchez Prieto, Coordinador de Mercadeo VISION de la Universidad de La Sabana, se pueden definir como “los procesos integrales que facilitan la medición de los logros y el cumplimiento de la misión y objetivos de la organización en sus diferentes áreas”.

Los IGE se han convertido en el modo más rápido y confiable de tantear oportuna y objetivamente las actividades de gestión, financieras, operativas y administrativas propias de una empresa. Tanto los resultados, el control empresarial y el desempeño de los empleados, son medidos para saber exactamente hacia dónde va la empresa. Los beneficios que reporta este método de medición empresarial son importantes a la hora de identificar los aciertos y errores en las actividades de cada nivel de la organización.

Algunos indicadores están enfocados en medir aspectos de alto impacto en una organización, éstos son:

De Productividad
De Efectividad o Comerciales
Financieros

A medida de ejemplo, los Indicadores de Gestión que serán utilizados en el presente proyecto serán los siguientes:

Índice de Liquidez	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	$\frac{838.468}{256.954}$	3,26
Prueba Acida	$\frac{\text{Efectivo + Ctas. Por cobrar}}{\text{Pasivo Corriente}}$	$\frac{824.332}{256.954}$	3,21
Rendimiento Sobre la Inversión ROI	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos}}$	$\frac{349.431}{2.106.385}$	16,59%
Capital de Trabajo	Activo Corriente - Pasivo Corriente		581.514
Días Recuperacion Cartera	$\frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{(\text{Ventas Cred.} / 360)}$	$\frac{179.200}{1.920.000}$	34 Días

8. CAPÍTULO IX: CONCLUSIONES

El estudio de mercado que se realizó en este proyecto muestra que existe una gran necesidad en el mercado financiero ecuatoriano, específicamente de las Instituciones consideradas como medianas y pequeñas, acerca de una asesoría integral que permita manejar procesos eficientes tanto en la parte operativa como comercial, procesos que busquen el ahorro de recursos y la maximización de la eficiencia del talento humano.

A lo largo del desarrollo de este proyecto he podido verificar que la creación de Advisory Processes Cía. Ltda. es financieramente muy rentable y socialmente muy necesaria, ya que el giro de negocio de esta firma no solo busca generar ingresos sino también impulsar un crecimiento sustentable en la vida comercial y laboral de nuestros clientes y así contribuir a la calidad de servicio que éstas entidades brindan a la sociedad en general.

El aplicar una estrategia de enfoque específicamente para Instituciones Financieras medianas y pequeñas del Ecuador como Bancos, Cooperativas de Ahorro y Crédito y Mutualistas nos permite generar una ventaja competitiva, lo cual nos permitirá servir mejor a nuestro mercado objetivo.

Bibliografía

Gonzalez Gonzalez, R. (2009). *Análisis De La Percepción Del Consumidor Sobre Los Servicios Financieros De La Banca De Consumo Y Definición De Los Diversos Perfiles Demográficos Y De Conducta De Compra*. Tesis de maestría. Escuela Superior Politécnica del Litoral. Recuperado de <http://www.dspace.espol.edu.ec.pfd>.

Revista Ekos, (2012, 01 de Abril). Análisis del Sistema Financiero en el Ecuador en el año 2011. *Evolución Económica del Sistema Financiero Ecuatoriano*, 4. Recuperado de <http://ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=364>

Dominguez Andrade, J. (2009). *La Gestión De La Banca Privada Ecuatoriana. Tesis de grado*. Escuela Superior Politécnica del Litoral. Recuperado de <http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/335.pdf>

Lino Rivera, I. (2009). *Proyecto De Factibilidad Económica y Financiera De Implementar La Metodología Grameen, En La Cooperativa De Ahorro Y Crédito Nacional De La Ciudad De Guayaquil*. Tesis de maestría. Escuela Superior Politécnica del Litoral. Recuperado de <http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/12345678/1638.pdf>

Carreto, J. (2011). Ventaja Competitiva de Michael Porter. Recuperado de <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/2008/07/ventaja-competitiva-de-porter>.

Monroy, F. (2010). Claves de un Modelo Comercial de Éxito en Banca Pyme. España. Editorial Esic.

Porter, M. (1990, 1998) "The Competitive Advantage of Nations". Estados Unidos. Editorial Future.

Superintendencia de Bancos y Seguros. *Instituciones Financieras reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros*. Extraído el 24 de Junio del 2012 desde <http://www.superban.gov.ec/>

Coinfin de Colombia tomada de la página web www.coinfin.com/consultoria.htm

Servicios de Rentas Internas. *Impuesto a la Renta de Sociedades*. Extraído el 25 de Junio del 2012 desde www.sri.gob.ec/web/10138/94

Servicios de Rentas Internas. *Impuesto al Valor Agregado*. Extraído el 25 de Junio del 2012 desde www.sri.gob.ec/web/10138/94

Servicios de Rentas Internas. *Retenciones de Impuesto a la Renta*. Extraído el 26 de Junio del 2012 desde www.sri.gob.ec/web/10138/94

Banco Central del Ecuador a través de su portal web site: www.bce.fin.ec

Banco Central del Ecuador. El Entorno Económico Internacional y la Economía Ecuatoriana en el año 2000. Recuperado de www.bce.gov.ec