



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE  
GUAYAQUIL**

**CREACION DE UNA CONSULTORA DE ASESORIA  
INTEGRAL DE GESTION PARA LAS PYMES DEL  
CANTON MILAGRO Y SU ZONA DE INFLUENCIA**

Previo a la obtención del título de:

Magíster en Administración y Dirección de Empresas

**AUTORES:**

Eco. Patricio Alvarez Muñoz

Ing. Com. Cesar Villacis Martinez

**TUTOR:**

Dr. René Fernández Araoz

Milagro – Ecuador

2008



## **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL**

### **CREACION DE UNA CONSULTORA DE ASESORIA INTEGRAL DE GESTION PARA LAS PYMES DEL CANTON MILAGRO Y SU ZONA DE INFLUENCIA**

**Eco. Patricio Alvarez Muñoz**

**Ing. Com. Cesar Villacis Martinez**

**Dr. René Fernández Araoz**

#### **RESUMEN**

La presente Tesis ha explorado y profundizado en el Papel del Máster en Administración de Empresas en la Generación de Planes de negocios, llevándolo a la práctica a través de nuestra propuesta de creación de una Empresa de Consultoría Integral para Pymes del cantón Milagro y su zona de influencia, CONSULPYMES *Ltda.*

Durante el desarrollo de la presente Proyecto, se fue explorando distintos aspectos tales como los Económicos, Mercadológicos, Administrativos, Legales, Organizacionales, es decir todos y cada uno de los componentes de una Planificación Eficiente para crear una empresa de este tipo.

A través de los distintos capítulos, se fueron tratando aspectos conceptuales como: La investigación de la situación Actual, la Consultoría, pasando por un Plan Mercadológico en donde se definieron aspectos básicos como nombre, logotipo y eslogan de la empresa, hasta la Planificación Estratégica de CONSULPYMES *Ltda.*, todo ello tomando como referencia las necesidades del Sector de la Pequeña y Mediana Empresa ecuatoriana, representadas en el Estudio de Mercado.

**Milagro, Mayo del 2008**



## **DEDICATORIA**

A nuestras familias, por su comprensión en este tiempo de arduo trabajo, guardaremos en el corazón su apoyo incondicional.

## **AGRADECIMIENTOS.**

A DIOS, artífice de nuestra vida por darnos su bendición y sabiduría, necesarias para la culminación de la investigación.

Al Dr. René Fernández Araòz por su dirección profesional en el desarrollo científico de esta Tesis, siendo no solo nuestro Tutor sino nuestro amigo.

Al Dr. Enrique Vélez Cela Ph. D por su valioso aporte en la elaboración del diseño de la investigación.

A los alumnos, directivos, personal docente, no docente y proveedores de la Universidad Estatal de Milagro por su colaboración en la aplicación de las encuestas.

A las diferentes empresas y directivos de las mismas, los cuales con sus observaciones y comentarios ayudaron a un excelente desarrollo de nuestra Tesis.

Y a nuestros compañeros de maestría, los cuales en cada sábado supimos valorar cada minuto de conocimiento impartido y además de disfrutar de los agradables momentos de confraternidad, siempre estarán en nuestros corazones.

## **DECLARACIÓN EXPRESA**

“La responsabilidad del contenido de esta Tesis, nos corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil”

---

Econ. Patricio Alvarez Muñoz

---

Ing. César Villacís Martínez

## **CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.**

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación, nombrado por el Consejo Directivo de la Facultad de Postgrado de la Unidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil.

### **CERTIFICO:**

Que he analizado el proyecto de Tesis de Grado con el Título de "Creación de una Consultora de Asesoría Integral de Gestión para las Pymes del cantón Milagro y su zona de influencia", presentado como requisito previo a la aprobación y desarrollo de la investigación para optar por el Título de MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS.

**El problema de investigación se refiere a:** "Creación de una Consultora de Asesoría Integral de Gestión para las Pymes del cantón Milagro y su zona de influencia"

El mismo que considero deber ser aceptado por reunir los requisitos legales y por la importancia del tema.

Presentado por los maestrantes:

Eco. Patricio Alvarez Muñoz

Ing. César Villacis Martinez

Tutor : Dr. René Fernandez Araòz.



## Contenido

1. CAPITULO 1 .....	6
DISEÑO DE LA INVESTIGACION.....	6
1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION.....	6
1.2 El problema y.sus causas, pronóstico y control de pronóstico. ....	6
1.2.2 Formulación del problema de investigación.....	8
1.2.3 Sistematización del problema de investigación.....	8
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN. ....	9
1.3.1 Objetivo general. ....	9
1.3.2 Objetivos específicos.....	9
1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN. ....	10
1.5 MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN. ....	12
1.5.1 Marco Teórico. ....	12
1.5.2 Marco Conceptual.....	46
1.6 FORMULACION DE HIPOTESIS Y VARIABLES. ....	51
1.6.1 Hipótesis general. ....	51
1.6.2 Hipótesis particulares. ....	51
1.6.3 Variables.....	51
1.7 ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACION .....	52
1.7.1 Tipo de investigación. ....	52
1.7.2 Métodos y técnicas de investigación .....	52
1.7.3 Fuentes y Técnicas para recolección de la información.....	53
1.7.4 Tratamiento estadístico de la información.....	56
1.7.5 Resultados e Impactos Esperados.....	58
2. CAPITULO 2 .....	59
2.1 Análisis de la situación actual.....	59
2.1.6.1 Política Tecnológica de las PYMES en el Ecuador .....	71
2.2 Análisis Comparativo, evolución, tendencia y perspectivas sobre PYMES del Ecuador	73
2.3 RESULTADOS (EN RELACION A LOS OBJETIVOS) .....	102
3. CAPITULO 3 .....	109
3.1 Título de la Propuesta .....	109
3.2 Justificación .....	109

3.3	Fundamentación.....	112
3.4	IMPORTANCIA.....	121
3.5	UBICACIÓN SECTORIAL Y FISICA.....	123
3.6	FACTIBILIDAD .....	125
3.7	DESCRIPCION DE LA PROPUESTA.....	127
3.7.1	Generalidades .....	127
3.7.2	Proceso Productivo de <i>CONSULPYMES Cia.Ltda.</i> .....	128
3.7.3	Flujo grama del Proceso Productivo de <i>CONSULPYMES Cia.Ltda.</i> .....	129
3.7.4	Descripción del Sistema de Calidad .....	130
3.7.5	METAS DE <i>CONSULPYMES Cia.Ltda.</i> .....	133
3.7.6	Estrategias para lograr el Crecimiento Intensivo.....	134
3.7.7	Análisis de nuestros servicios.....	135
3.8	PLAN DE MARKETING.....	140
3.8.1	Análisis Situacional de la empresa .....	140
3.8.2	Mercado .....	142
3.9	MERCHANDISING .....	156
3.9.1	Promoción.....	156
3.10	PUBLICIDAD.....	158
3.11	PRECIO.....	159
3.11.1	Métodos de fijación de Precio .....	159
3.12	CONTROLES DEL PLAN DE MARKETING.....	173
3.12.1	Proceso de Evaluación.....	173
3.12.2	Objetivos de la Evaluación .....	173
3.12.3	Indicadores de Gestión .....	173
3.13	ESTUDIO ECONOMICO Y FINANCIERO .....	176
3.13.1	Capital de trabajo.....	176
3.13.2	Presupuesto de ingresos por ventas .....	176
3.13.3	Determinación de los costos .....	178
3.13.4	Inversiones de la empresa.....	178
3.13.5	Insumos de la empresa.....	179
3.13.6	Depreciación y Amortización de activos.....	180
3.13.7	Financiamiento de la empresa .....	180
3.13.8	Supuestos Empresariales .....	181
3.13.9	Flujo de caja proyectado.....	182

3.13.10	Balance General proyectado .....	184
3.13.11	Estado de Resultados proyectado .....	184
3.13.12	Evaluación Financiera.....	184
3.13.13	Análisis de Sensibilidad .....	189
3.14	Conclusiones .....	192
3.15	Recomendaciones.....	193
4.	Bibliografía.....	194
5.	Anexos.....	197



## **INTRODUCCIÓN.**

Después de un arduo análisis respecto a las diferentes necesidades y problemas que tienen los diferentes sectores productivos de nuestro país nos inclinamos por el problema de nuestras Pequeñas y Medianas Empresas Pymes del sector que comprende la ciudad de Milagro y su zona de influencia, ya que no existe un verdadero apoyo y asesoramiento a las dificultades que tienen estas Pequeñas Empresas en lo que se refiere a la obtención de un rendimiento sostenible, y de una eficiente gestión administrativa. Es por esta razón que nos propusimos desarrollar esta tesis que sirva para finiquitar o reducir en parte estos problemas y dar solución a sus diferentes falencias.

La investigación propuesta generará herramientas adecuadas para impulsar el desarrollo empresarial con conocimientos teóricos – prácticos, enfocados principalmente al fortalecimiento y creación de pequeñas y medianas empresas en nuestro país.

El Ecuador siendo un país eminentemente rico para la inversión, al adoptar un nuevo sistema económico basado en la dolarización, cuenta con nuevas líneas de crédito internacional; debido a esto el sector productivo y comercial necesita prepararse para el desarrollo empresarial logrando la generación de nuevas fuentes de inversión.

Ante este nuevo paradigma y revisando a través de la historia, la explotación del sector agrícola y comercial no ha contado con un eficaz asesoramiento para buscar e implementar soluciones para el mejoramiento técnico financiero y productivo de las PYMES, encontrando en este sector un potencial nicho de mercado para satisfacer.

Siguiendo esta óptica, se afirma que este trabajo será un pilar fundamental en el diseño, replanteamiento y reorientación de las pequeñas y medianas empresas del



sector de Milagro y su zona de influencia, desarrollando este importante sector del Ecuador.

En términos generales esta tesis está dirigida a determinar la importancia de la creación de una empresa Consultora Empresarial, tomando en cuenta las características y rol preponderante del sector a beneficiarse Pymes.

Este proyecto traza el asesoramiento técnico, productivo, mercadológico, financiero en los planes de negocios orientados a obtener un eficiente resultado, generando un círculo virtuoso de desarrollo y empleo, a través de la creación de la Consultora, también impulsar el aprendizaje y/o fortalecimiento de las habilidades empresariales en el sector representando un salto cualitativo en el modo de hacer negocios de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) del sector de Milagro y zona de influencia, brindando un marco de referencia estratégico para la Gestión productiva y comercial en el Ecuador. Además de asesorar en la correcta elaboración de estados financieros, dando un apoyo fundamental en la optimización y reducción de costos para las PYMES, lo que le permitirá generar rentabilidad sostenible.

Para ubicar el problema en el contexto adecuado, el estudio encierra la situación actual de las pequeñas y medianas empresas del sector de Milagro y su zona de influencia, en el entorno en el que se desarrolla; un análisis de mercado mencionando el plan estratégico y mercadológico respectivo; y una breve descripción de las proyecciones del sector.

## **1. CAPITULO 1**

### **DISEÑO DE LA INVESTIGACION**

#### **1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION.**

#### **1.2 El problema y sus causas, pronóstico y control de pronóstico.**

##### **Problema.**

“Las pequeñas y medianas empresas poseen una importancia crucial en el contexto económico que nadie cuestiona. Es un hecho que gran parte de nuestra fuerza empresarial está compuesta por PYMES y que este colectivo genera el 70% del empleo y el 64% de las ventas nacionales.<sup>1</sup> “

La solidez de este sector empresarial es pues imprescindible para el fortalecimiento del sistema económico, para la generación de riqueza nacional y para la creación de empleo.

Comparativamente, con las PYMES externas, las PYMES ecuatorianas tienen una menor dimensión y su participación en las ventas y en el comercio internacional resulta inferior, aunque no así en la generación de empleo.

Por ello hemos analizado cada situación en la que las PYMES están inmersas por lo cual escogimos una parte específica del sector y definimos que:

“La baja rentabilidad y la poca durabilidad en el mercado de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) del sector de Milagro y su zona de influencia.”

---

<sup>1</sup> Proyecto para elaboración de una empresa incubadora de Pymes, ESPOL

En realidad este tipo de problema lo enfocamos debido al recurrente cierre de operaciones de las mismas por causas de esta falta de rentabilidad.

### **Causas.**

- No existe una cultura contable formal que le permita visualizar como se desarrolla el negocio.
- Falta de información acerca de políticas tributarias actuales.
- Baja productividad y elevados costos operativos.
- Ausencia de controles administrativos y financieros.
- Falta de planificación a corto y largo plazo.

### **Pronóstico:**

En caso de que esta situación persista, provocara que las Pymes no se desarrollen totalmente y puedan generar rentabilidades crecientes y puedan perdurar y madurar en los mercados, generando el cierre de las mismas.

### **Control de Pronóstico:**

Implementar estrategias de asesoramiento integral por medio de una consultora de gestión para que las pymes generen rentabilidades elevadas.

### **1.2.2 Formulación del problema de investigación.**

¿La baja rentabilidad de las Pymes y su poca durabilidad en el tiempo son debido a la poca eficiencia en la gestión administrativa y financiera?

### **1.2.3 Sistematización del problema de investigación.**

- ¿De qué manera incide la falta de una cultura contable formal en el desarrollo del negocio?
- ¿Cómo influye el desconocimiento de políticas tributarias actuales de las Pymes en su baja rentabilidad?
- ¿Qué efecto tiene la baja productividad en la rentabilidad de las Pymes?
- ¿En cual medida, el bajo conocimiento puede estar incidiendo en la baja rentabilidad y poca durabilidad de las Pymes en el mercado?
- ¿La implementación de una consultora de gestión para las PYMES, que brinde estrategias de asesoramiento integral, puede lograr que estas mejoren sus niveles de rentabilidad?



## **1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **1.3.1 Objetivo general.**

Identificar los factores por los cuales muchas PYMES no pueden conseguir elevados índices de rentabilidad económica y tampoco logran permanecer en el tiempo.

### **1.3.2 Objetivos específicos.**

- Determinar el impacto de la baja productividad en la rentabilidad de las Pymes.
- Establecer la relación de la falta de cultura contable personal y el desarrollo de la empresa.
- Delimitar la relación que existe entre el bajo conocimiento sobre gestión empresarial y financiera, sobre manejo administrativo, contable y tributario de las empresas PYMES y su baja rentabilidad y poca durabilidad en los mercados.
- Identificar las razones por que las PYMES no tributan en el tiempo adecuado.
- Desarrollar una estrategia óptima por intermedio de una consultora para elevar el nivel de rentabilidad de las PYMES.

Otorgar todo el conocimiento sobre las políticas actuales en el ámbito tributario, para que este conocimiento genere una mejor operación financiera y que genere mayor rentabilidad.

## **1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.**

El panorama socio económico del Ecuador, está caracterizado, entre varios factores, por la tendencia hacia la globalización de mercados, por una balanza comercial deficitaria, una economía sostenida, transitoriamente por los recursos petroleros y las remesas de los inmigrantes, y tradicionalmente por el sector agropecuario; una estructura donde más del 90% de las empresas son pequeñas y medianas (PYMES) las cuales aportan aproximadamente un 25% de la economía nacional.

A esta situación se suma el hecho de que en el ámbito internacional los países y las empresas exitosas son aquellas que basan su ventaja competitiva en factores innovadores y tecnológicos, que cuentan con un recurso humano capacitado y que realizan inversiones en investigación y desarrollo con carácter de largo plazo. Estas condiciones limitan el accionar de las PYMES debido a la carencia de recursos que las caracteriza, pero al mismo tiempo abren un importante espacio dada su facilidad de adaptación a las condiciones cambiantes del entorno.

Estos hechos justifican que pongamos especial atención en estas empresas y nos propongamos a crear un servicio de Consultoría que ayude a desarrollar habilidades de gestión administrativa y de fomento y apoyo del espíritu emprendedor.

Los Centros de Educación, tienen varias tareas: principalmente la de ofrecer una educación de calidad y una rendición de cuentas a través de los resultados académicos; pero además, tienen el deber fundamental de entregar a la sociedad buenos ciudadanos, con una personalidad sana, honrados, con sólidos valores morales, con capacidad de generar riqueza con lo que han aprendido, que les permita tener una vida digna, decorosa y poder contribuir al desarrollo económico del país.

La mejora del entorno donde se desarrollan las empresas depende de las condiciones macro, la simplificación administrativa y normativa y el entorno financiero, fiscal, social y medioambiental en el que operan.

El mejor acceso de las PYMES a la sociedad de la información, en particular al comercio electrónico, y a la innovación también es un condicionante de su competitividad.

Sobre estas premisas, este trabajo desarrollará una Consultora con una serie de instrumentos orientados a la creación de un entorno propicio a la creación y desarrollo de las empresas, y a la consideración de las PYMES en el sector de Milagro y su zona de influencia, en el conjunto de las políticas y programas comunitarios, como parte de su acción de coordinación.

El interés de esta tesis, radica en el hecho de poder demostrar que con la creación y diseño de una consultora que brinde herramientas de gestión, se pueda en algunas introducirlas, y en otras potencializarlas, en conocimientos integrales de gestión, sabiendo que este sector es un alto generador de empleo y desarrollo sostenible de las zonas en las cuales operan.

A medida que las Pymes tengan un adecuado y oportuno asesoramiento todo este sector podrá generar mayor riqueza e inclusive llegando a incorporarlos formalmente en el pago de tributos al estado, beneficiando en ultima instancia a las personas porque elevaría la calidad de vida



## 1.5 MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN.

### 1.5.1 Marco Teórico.

Cuando se analiza la estructura económica de cualquier país encontramos la coexistencia de empresas de distinta envergadura. Asimismo cuando analizamos sectores determinados en los distintos países, encontramos el mismo fenómeno, es decir que de ello podemos inferir que la dimensión de una empresa no esta relacionada con un determinado sector de actividad, no existe una actividad donde inevitablemente las empresas deben tener una dimensión dada para funcionar, tampoco existen países o economías dados que exijan un determinado nivel de actividad para que se conforme una empresa.

Explorando en la estructura económica de distintos países, podemos encontrar sectores más dinámicos que otros, actividades que cuentan con ventajas comparativas frente a otros países. Pero en todos encontraremos empresas pequeñas, medianas y grandes.

Por otro lado, en la actual economía mundial se observa claras tendencias hacia la internacionalización de los negocios<sup>2</sup> y de los mercados , la liberización del comercio, el intercambio entre grandes bloques económicos regionales<sup>3</sup>.

Dentro de este proceso entendemos que las Pymes deben cumplir un papel destacado. Debido a la nueva concepción de la competencia, cobra especial relevancia el criterio de "especialización flexible"<sup>4</sup> que contempla la capacidad de las empresas para

---

<sup>2</sup> <http://www.monografias.com/trabajos15/plan-negocio/plan-negocio.shtml>

<sup>3</sup> <http://www.monografias.com/trabajos13/mercado/mercado.shtml>

<sup>4</sup> En sus formulaciones originales, la especialización flexible anunció el agotamiento de la producción en masa estandarizada, aunque derivándola de los cambios en las preferencias de consumo, es decir, el paso de una economía de productores a otra de consumidores, con cambios frecuentes de presentación y de productos y a la producción en pequeños lotes. La articulación entre tecnología reprogramable barata, y pequeña y mediana empresa, daba la clave a Piore y Sabel para acuñar la utopía de la pequeña producción competitiva frente a las grandes corporaciones. Se trataba también de la emergencia de un nuevo artesanado de las pequeñas y medianas empresas (PyMes): polivalente, flexible, con capacidad de decisión en el proceso de trabajo y con relaciones cordiales con sus patrones. A lo anterior se agregó la posibilidad de que las PyMes formaran tejidos de empresas en territorios pequeños, con relaciones de solidaridad e instituciones locales de apoyo que dieran ventajas competitivas con relación a las



responder en la forma adecuada a los cambios en el mercado internacional, adaptándose a los tipos de bienes producidos, cantidad y calidad de mano de obra, insumos, y otros. Hasta el mismo proceso productivo debe replantearse.

En ese contexto las PYMES encuentran su razón de ser, ya que se constituyen como las organizaciones más capaces de adaptarse a los cambios tecnológicos y de generar empleo, con lo que representan un importante factor de política de distribución de ingresos a las clases media y baja, con lo cual fomentan el desarrollo económico de toda una nación.

En su evolución este sector tuvo tres etapas perfectamente definidas. Las PYMES en general y las dedicadas al sector industrial en particular, comenzaron a adquirir importancia dentro de la economía en los años 50' y 60' durante la vigencia del modelo de sustitución de importaciones, tan criticado como admirado por los distintos autores especializados.

Para el caso a que hacemos referencia el modelo exhibió gran dinamismo lo que les permitió, en un contexto de economía cerrada y mercado interno reducido realizar un "proceso de aprendizaje" con importantes logros aunque con algunas limitaciones en materia de equipamiento, organización, escala, capacitación, información, y otros.

Estas limitaciones antes comentadas fueron adquiriendo un aspecto lo suficientemente negativo como para afectar tanto la productividad como la calidad de estas empresas, alejándola de los niveles internacionales y provocando que las mismas durante la década de los 70, época de inestabilidad macroeconómica, se preocuparan únicamente

---

empresas grandes. Es decir, el futuro del trabajo humano no era otro que un nuevo artesanado laborando en pequeñas y medianas compañías de alta calidad y competitividad, conformando redes sociales y empresarias en ambientes locales. Sin embargo, la teoría de la especialización flexible no logró comprobar, fuera de argumentos lógicos basados en el supuesto tránsito hacia la producción en pequeños lotes y ciertos ejemplos en Italia, Alemania o Estados Unidos, que la gran corporación estuviera en decadencia, sobre todo que por su gigantismo fuera menos innovadora que las PyMes. En particular la producción en masa no tendió a desaparecer, sino que alimenta a la producción por lotes a través de insumos o componentes; además, la producción por lotes dirigida a sectores de ingreso medio y alto no asegura el crecimiento del producto a nivel internacional, y, sobre todo, oculta que buena parte del éxito o permanencia en el mercado de las PyMes se debe a que funcionan como subcontratistas con salarios y condiciones de trabajo peores que las grandes.

por su supervivencia que las sumió en una profunda crisis que continuó en la década de los 80.

Esta sería entonces, la segunda etapa en la historia de la evolución de las PYMES.

Por el contrario, los cambios que se vienen sucediendo desde 1999 en lo que a disponibilidad de financiamiento externo y estabilidad económica interna se refiere, parecen indicar el comienzo de una nueva etapa para las PYMES, con algunos obstáculos que aún deben superarse.

En Ecuador, de acuerdo a su tamaño, las empresas tienen las categorías siguientes:<sup>5</sup>

- Microempresas: emplean hasta 10 trabajadores, y su capital fijo (descontado edificios y terrenos) puede ir hasta 20 mil dólares.
- Talleres artesanales: se caracterizan por tener una labor manual, con no más de 20 operarios y un capital fijo de 27 mil dólares.
- Pequeña Industria: puede tener hasta 50 obreros
- Mediana Industria: alberga de 50 a 99 obreros, y el capital fijo no debe sobrepasar de 120 mil dólares.
- Grandes Empresas: son aquellas que tienen más de 100 trabajadores y 120 mil dólares en activos fijos

### **Características.**

El número de empresas y su la participación en la generación de empleo, se resume así:

---

<sup>5</sup> Cámara de la Pequeña Industria del Guayas, revista competitividad

**Cuadro 1**

SECTOR	NUMERO EMPRESAS	PROMEDIO EMPLEADOS POR EMPRESA	TOTAL TRABAJADORE S
PYMES	15.000	22	330.000
Artesanías	200.000	3	600.000
Microempresas	252.000	3	756.000
<b>TOTAL</b>	<b>467.000</b>		<b>1'686.000</b>

Fuente: www.cip.org.ec

Ubicación geográfica: se da una gran concentración en las ciudades de mayor desarrollo; en Quito y Guayaquil se asientan el 77% de los establecimientos; en Azuay, Manabí y Tungurahua el 15%; y el 8% corresponde a 17 provincias.<sup>6</sup>

Los principales hechos y evolución de la industria ecuatoriana, en la que están inmersas las pequeñas empresas, fueron:

#### **Evolución del sector empresarial<sup>7</sup>:**

Período 1982-1990: crece a un promedio anual de 0.13%. Participación en PIB 15.5%:

Período 1990-1998: crece a un promedio anual de 2.9%; la participación en PIB no varía.

Su participación en las exportaciones: 1990 representa el 14%, y en 1998 el 24%, en el año 2.000 el 25%

<sup>6</sup> Proyecto para elaboración de una empresa incubadora de PYMES, ESPOL

<sup>7</sup> Proyecto para elaboración de una empresa incubadora de PYMES, ESPOL



Las principales diferencias con la gran industria son:

**Cuadro 2**

	% DE ESTABLE- CIMENTOS	% PERSONAL OCUPADO	PIB MILLONES DOLARES
PYMES	84.3	37.7	458.8 24% PIB Manufactura
GRAN INDUSTRIA	15.7	62.3	1.371

Fuente: www.cip.org.ec

La brecha de la productividad del trabajo entre la pequeña y gran industria se amplía. En 1988 el índice es de 0.876 y en 1990 baja al 0.398.

Baja productividad hora/trabajador: Ecuador 3.25 dólares; Estados Unidos 30 dólares; Colombia entre 10 y 15 dólares<sup>8</sup>.

La competitividad de las PYMES ecuatorianas en el Grupo Andino son: menor respecto a Colombia y Venezuela, y mayor sobre el resto de países.

### **Indicadores.**

La situación actual de la pequeña industria se resume a continuación:

- Escaso nivel tecnológico
- Baja calidad de la producción, ausencia de normas y altos costos
- Falta de crédito, con altos costos y difícil acceso
- Mano de obra sin calificación
- Producción se orienta más al mercado interno

<sup>8</sup> Estudio "Internacionalización de las Pymes", autores: Dr. Horacio Mercado Vargas y Marisol Palmerin

- Incipiente penetración de PYMES al mercado internacional
- Ausencia total de políticas y estrategias para el desarrollo del sector
- Son insuficientes los mecanismos de apoyo para el financiamiento, capacitación, y uso de tecnología
- El marco legal para el sector de la pequeña industria es obsoleto

### **Potencialidades.<sup>9</sup>**

La pequeña industria ecuatoriana cuenta con un sin número de potencialidades que son poco conocidas y aprovechadas. Principalmente se refieren a:

- Son factores claves para generar riqueza y empleo
- Al dinamizar la economía, diluye los problemas y tensiones sociales, y mejorar la gobernabilidad.
- Requiere menores costos de inversión
- Es el factor clave para dinamizar la economía de regiones y provincias deprimidas
- Es el sector que mayormente utiliza insumos y materias primas nacionales
- Tiene posibilidades de obtener nichos de exportación para bienes no tradicionales generados en el sector
- El alto valor agregado de su producción contribuye al reparto mas equitativo del ingreso
- Mantiene alta capacidad para proveer bienes y servicios a la gran industria (subcontratación).
- Es flexible para asociarse y enfrentar exigencias del mercado.

---

<sup>9</sup> Estudio "Internacionalización de las Pymes", autores: Dr. Horacio Mercado Vargas y Marisol Palmerin

## **La Organización Empresarial**

Aunque mucho se ha escrito y teorizado respecto a la organización como función propia de la gestión e indispensable para la dirección, así como de su aspecto orgánico en cuanto a ordenamiento interno y definición de cargos y funciones, aun continúa siendo una debilidad en muchas pequeñas y medianas empresas.

En lo que respecta a la organización en cuanto a su estructura, se debe considerar que de la misma manera en que es muy difícil que dos humanos sean completamente iguales, lo mismo sucede en las empresas.

Una empresa no necesariamente se parece a otra aunque estén enmarcadas en el mismo sector y empleen igual tecnología de producción e incluso similar estructura productiva. Siempre existirán factores diferenciadores, no solo en el orden técnico-productivo, sino también en el orden social en cuanto a composición de la fuerza de trabajo, nivel de pertenencia y motivación, ambiente laboral, nivel de calificación del personal y de los dirigentes, relación con los directivos, y otros.

De igual modo pueden existir diferencias de índole cuantitativas, respecto a número de trabajadores, nivel de venta, utilidad, estructura de los activos, cuota de mercado, entre otros. Estas y otras diferencias determinan que a pesar de existir principios básicos para definir la estructura de las empresas, así como estructuras típicas, la estructura de dirección, de cargos, de funciones y por áreas, departamentos, divisiones, gerencias, y otras, estará en dependencia de las características, complejidad y condiciones de cada empresa.

En toda empresa se da la existencia de una estructura funcional basado en las actividades que debe realizar para cumplir su objetivo y en base a la división del trabajo. Esta estructura funcional genera la existencia de diferentes subdivisiones entre las cuales existirá determinada relación, ya sea de cooperación, apoyo o subordinación.



Estas subdivisiones deberán tener definidas sus objetivos, tareas y funciones, así como la interrelación con las restantes áreas de la organización, incluyendo el sistema de obtención y entrega de información.

Visto de este modo todo hace suponer que el establecimiento de la estructura organizativa es un proceso expedito, cuando en la práctica son más los problemas asociados con la estructura que lo que uno puede imaginar. En principio basta señalar que la estructura, las funciones y los procedimientos no pueden ser aplicados mecánicamente y mucho menos copiados. Cada empresa deberá determinar el tipo de estructura que le resulta conveniente en relación a su nivel de desarrollo, tipo de actividad, composición interna, metas y objetivos.

La estructura organizativa deberá ser concebida a partir de un prisma dialéctico<sup>10</sup>, es decir, estará en dependencia de la evolución que tenga la empresa en el tiempo. La adopción de una estructura de modo estático e inamovible, generará más problemas de los que cualquier empresario puede realmente suponer. El crecimiento y evolución de una empresa deberá estar acompañada de los cambios necesarios en la estructura, cuestión esta que por lo general queda relegada a un segundo plano.

La duplicidad de funciones, la doble y hasta triple subordinación, la improvisación en la asignación de funciones, la asignación de funciones diversas a un mismo cargo, el aumento en la complejidad de los cargos sin el debido respaldo en cuanto a calificación y remuneración, existencia de jefes sin subordinados, jefes con exceso de subordinados, ausencia de una debida especialización, son algunos de los problemas que se observan en la estructura organizativa de las empresas.

Todo esto por lo general implica la existencia de problemas tales como:

---

<sup>10</sup> Prisma Dialectico: Punto de vista de tratar los casos y resolverlos y evolucionar con la conversacion constante, muy empleado por los predecesores de Socrates, este lo practico de un modo que se hizo clasico. Con la dialéctica se pretendía introducir a los hombres en la verdadera esencia de las cosas mediante graduales dilucidaciones de los conceptos.

- a) Demoras en la implementación de medidas y cumplimiento de tareas.
- b) Existencia de errores en la interpretación de las orientaciones, incluyendo las que “caen” en terreno de nadie.
- c) Exceso de centralismo en la toma de decisiones.
- d) Insuficiente autoridad de los “jefes” intermedios.
- e) Falta de fluidez en los procesos y tareas.
- f) Deficiencias en el sistema de control interno.
- g) Desequilibrio en las cargas de trabajo.
- h) Desmotivación del personal.
- i) Insuficiente información a los trabajadores.
- j) Existencia de conflictos entre los dueños o directivos.
- k) Falta de liderazgo.
- l) Mal ambiente interno.

Aunque ninguno de ellos tiene una influencia directa en las ventas, en los costos o en los niveles de utilidad, el hecho cierto es que de modo muy solapado se van generando dificultades en el funcionamiento del sistema. Esta influencia poco medible y nada cuantificable es lo que ocasiona que los empresarios presten poca atención a este tipo de asunto, con lo cual la empresa crece con una estructura obsoleta y en la mayoría de los casos se le van incluyendo de modo mecánico cargos, funciones e incluso eslabones o subdivisiones, sin establecer previamente si resulta lo más conveniente y apropiado.

A fin de cuentas en el mediano plazo estos problemas trascienden y llegan a afectar el normal desempeño del sistema, lo cual de seguro se traducirá en afectaciones al nivel de crecimiento y desarrollo, sin descontar que los clientes son capaces de percibir que algo no está funcionando bien.

Muchas empresas carecen de un manual de funciones y procedimientos, y cuando disponen de aquello, no son capaces de mantenerlo actualizado o se convierte en un



documento más, sin ser empleado adecuadamente en el proceso de gestión. Tampoco disponen de los requisitos exigidos por cargos en base a las funciones que se espera cumpla el cargo en cuestión, respecto a nivel de calificación, especialidad, experiencia, características personales, y otras.

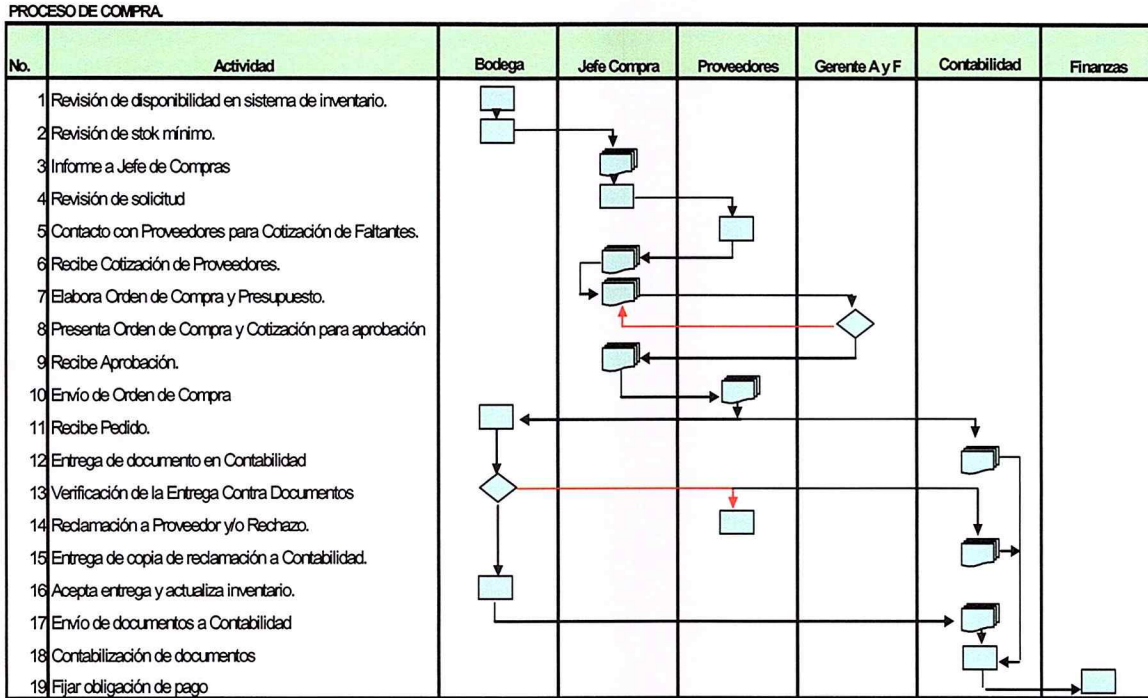
Estos son aspectos considerados burocráticos o de poca utilidad práctica, a pesar de que están asociados al funcionamiento del sistema y al recurso más importante del proceso productivo: el recurso humano.

Todo empresario sabe que al vender será necesario cobrar para poder mantener la operación de la empresa, sin embargo, por lo general no tiene bien definido cómo está estructurado el proceso de cobro, si funciona bien o mal, si el control es el adecuado. Desde el punto de vista organizativo lo importante no es cobrar, sino cómo organizar el proceso de cobro, de manera tal que este fluya normalmente. El cobro se convierte en este caso en un resultado del proceso.

De igual modo sucede con otros procesos vitales para la empresa, tales como ventas, pagos, compra, inventario, reclamaciones e incluso mantenimiento.

Estos son procesos que en la dinámica de la empresa deben operar de manera coordinada y dirigida, pero de forma expedita. La ausencia de envases en una fábrica afecta el proceso de ventas, pero el proceso de compras debe funcionar de forma tal que de modo automático por denominarlo de alguna manera, accione para realizar la compra de los envases en el momento oportuno evitando rupturas en el ciclo. En este simple ejemplo intervienen varios actores: bodega o almacén, compra, transporte, proveedor, administración y finanzas, contabilidad y tesorería. Estos siete eslabones de la cadena deberán estar coordinados para asumir de modo eficiente el proceso en cuestión, garantizando no solo el suministro adecuado, sino también en el tiempo adecuado, en los niveles necesarios y con el control establecido.

A continuación se muestra un ejemplo ilustrativo del proceso de compra en una Pyme.



En este ejemplo hemos considerado un total de 19 actividades asociadas al proceso de compra, sin embargo, el número de actividades y de participantes estará en dependencia del modo en que se tenga estructurado el proceso en una determinada PYME y del nivel de detalle que se quiera dar. En este caso específico, aunque el área de Bodega o Almacén es quien genera la solicitud de compra, al área de administración y finanzas (incluye contabilidad y finanzas) se le ha concedido una participación fiscalizadora y de control muy importante, lo cual denota una fuerte tendencia al control interno.

Disponer de una estructura de los procesos del modo antes ejemplificado contribuye a una buena organización interna, además de que garantiza niveles de responsabilidad y un correcto sistema de control. Todo esto resulta necesario en la medida en que las empresas crecen y sus procesos se hacen más complejos. De la misma manera deben



existir los manuales de cargos y funciones, garantizando una adecuada interconexión entre todos ellos.

A pesar de lo anterior estamos convencidos, de que en la mayoría de las empresas PYMES se realizan los procesos internos de un modo muy espontáneo, pero no disponen de la estructura de los mismos de forma detallada y orgánica, dejando vacíos que pueden ser propicios para el descontrol, la improvisación y la pérdida de efectividad.

Un buen directivo, un buen empresario, por lo general no deja de estudiar el proceso productivo o de servicio y el flujo tecnológico, a sabiendas de la importancia que representa para los resultados de la empresa; sin embargo, no actúa de la misma manera en el caso de la estructura de la organización.

David R. Hampton señala en su libro ADMINISTRACIÓN, lo siguiente:

**“La estructura depende de la estrategia. El cumplimiento de este principio no garantiza un buen desempeño organizacional; pero su violación si debilita la productividad”.**

La cita resulta muy elocuente para caracterizar la importancia de la estructura, aunque deja bien definido que no solo de una buena estructura o de una adecuada organización dependerá el éxito de una empresa. Múltiples son las funciones, actividades, factores, de los cuales dependerá la buena misión de una empresa. No por gusto la empresa es considerada como un sistema en el cual se llevan a cabo un conjunto de relaciones e interdependencias. Por sus principios y relaciones es un ente vivo.

Lamentablemente, como señalamos al principio las PYMES y sus directivos están bien ocupados con sus tareas y metas concretas; por ellas es que a fin de cuentas son medidos y evaluados. Esto les impide en muchas ocasiones poder discernir los

problemas más generales que están afectando al sistema, y aun cuando son capaces de percatarse de que algo no está funcionando bien, no pueden dedicarse a evaluar cómo resolver la situación.

En medio de esto se debaten sin ir en busca de la ayuda especializada necesaria, sobre todo por la poca importancia que le conceden a cuestiones como las que han sido explicadas, por considerar que internamente están en condiciones de encontrar la solución o por el criterio del ahorro. Todo esto cuando las teorías en torno a la administración, al management, la dirección, y otras, están tan de moda en el mundo empresarial.

Mientras esto sucede la competencia mantiene su paso firme y no cede terreno. Los que deseen perdurar deberán adecuarse a la situación existente. Los que no, quedarán en mayor o menor plazo de tiempo como simples espectadores de un dinámico proceso que por lo general no da espacio para la rectificación.

El desarrollo alcanzado en el aspecto científico, técnico e incluso económico ha impuesto y profundizado la especialización, de modo tal que un empresario por muy capaz, experimentado, intuitivo y sagaz que sea no podrá de por sí asumir todas las tareas propias de la gestión, máxime cuando se trata de una empresa en crecimiento. No siempre invertir es la vía más recomendable para crecer, no sin que antes hayan sido analizadas y estudiadas las reservas internas.

En las condiciones actuales del mercado el éxito de una empresa no radica solo en los esfuerzos que realice, sino que dependerá mucho de las condiciones del entorno, para lo cual se hace necesario estudiar y conocer en profundidad las interioridades de la organización. Las debilidades internas tienen que ser resueltas cada vez, de modo tal que la empresa funcione saludablemente, evitando con ello los embates constantes del ambiente externo.

En este sentido cuestiones como la organización interna, la dirección, la selección y motivación del personal, resultan aspectos poco cuantificables que inciden en los buenos o malos resultados en la gestión de una empresa. Si bien el nivel de atención a los clientes es un acápite no cuantificable al cual se le presta una esmerada atención por el impacto que cada vez más tiene en los resultados de una empresa, la organización deberá recibir similar o tal vez mayor seguimiento, toda vez que a fin de cuentas influirá en la calidad del producto final.

Todo ser humano consciente se cuida de su salud, pues de nada le valen los buenos resultados laborales, profesionales y económicos si no hay una buena salud. A las empresas también hay que saber cuidarle su salud para que su vida sea más plena.

### **Visión General de las PYMES frente al mercado.**

Por algunas características de la pequeña industria se infiere que sus exportaciones son mínimas, principalmente debido a su baja producción, la capacidad limitada para exportar, no dispone de información sobre mercados, insuficiente capitales de trabajo, ausencia de tecnología, deficiente control de calidad, entre otras razones.

Según estimaciones correspondientes a 1985, mencionan que sólo el 3% de las pequeñas industria, destinan parte de su producción a la exportación. Estudios de la CAPEIPI realizados en 1993, consideró que sólo el 1.7% de la producción del sector se exporta. Asimismo, encuestas de 1995 señalaron que de las empresas afiliadas a las Cámaras de la Pequeña Industria de Guayas y Pichincha, sólo 13% exportaron<sup>11</sup>.

Las PYMES, son organizaciones dedicadas a las actividades industriales y de servicios que combina capital, trabajo y medios productivos para obtener un bien o servicio que se destina a satisfacer diversas necesidades en un sector determinado y un mercado de consumidores.

---

<sup>11</sup> <http://www.camindustriales.org.ec>



Por su estructura las Pymes tienen algunas ventajas entre las que se destacan, la gran capacidad para aprovechar los recursos humanos, la posibilidad de concentrarse en productos en los que se tenga máxima competitividad de acuerdo con las tendencias de la demanda, la facilidad de adaptación a los cambios y oportunidades del mercado, las contribuciones para una mejor distribución de ingreso a favor de los segmentos bajos de la población, la agilidad para satisfacer demandas de consumo, incluso el intermedio de las grandes y medianas empresas, y requerimientos del sector público sobre todo en el marco de la descentralización y la flexibilidad en el manejo de costos frente a las escalas de producción.

Las PYMES también tienen inconvenientes, algunos de estos son, Problemas de escasez de recursos para una asignación que les brinde igualdad de oportunidades frente a otras empresas, el difícil acceso a la información sobre procesos técnicos productivos, la desventaja competitiva por la baja escala de representatividad frente a una limitada atención del estado, y la carencia de mecanismos de créditos apropiados, ágiles, suficientes y oportunos.

### **Los Obstáculos.**

Expertos que estudian al sector, mencionan la existencia de dificultades externas que limitan la participación de la pequeña industrial en las exportaciones. Estas son:

Gerentes y Jefes de Marketing desconocen el comportamiento y preferencias de los mercados en los que operan.

Determinados países mantienen prohibiciones de importar a determinados artículos o asignan cupos mínimos, pese a ser los patrocinadores del libre comercio.



El dilatado proceso para obtener un “permiso previo de importación”, obstaculiza, eleva los costos y desmotiva a que los pequeños industriales realicen inversiones para ampliar su producción hacia mercados externos.

Las normas sanitarias y las exageradas normas de calidad que tiene que cumplir un pequeño industria para exportar y los trámites burocráticos alrededor de ellos, constituyen aspectos que son muy difíciles superarlos.

En muchos casos es evidente el incumplimiento de los compromisos de integración, lo que da un descrédito a los acuerdos comerciales de carácter bilateral y multilateral, ante lo cual se hace notorio el escepticismo de producir para exportar.

Otras de las dificultades es que los medios de transporte terrestre, aéreo, marítimo, y de comunicación, hasta ahora no operan con calidad y cobertura, lo que entorpece el contacto y la información diaria que deben tener las empresas para concretar sus negocios.

Concomitantemente se dan dificultades internas para facilitar un buen clima de producción y negocios internacionales. Entre otros, se menciona a los siguientes:

- Inestabilidad política en los tres poderes del Estado.
- Pronunciada crisis económica que no puede ser superada.
- Conflictos sociales constantes y falta de diálogo permanente para superarlos.
- Existe un marco legal que se cambia según los intereses de los grupos de poder económico y político.
- Los capitales privados han sufrido una serie de atropellos y confiscaciones que ha creado una total desconfianza en el sistema financiero.
- La crisis del sistema financiero aún no logra ser superada lo cual dificulta la recuperación del sector productivo, con un crédito bastante limitado.

- Se han dado normas laborales anacrónicas que da pocas posibilidades de entendimiento entre gobierno, empleadores y trabajadores.
- El contrabando constituye una práctica común anquilosada y de difícil superación, que da lugar a que la pequeña industria opere en un medio de un clima de competencia desleal.
- Las políticas gubernamentales para promover las exportaciones, además de ser tenues y poco efectivas, estas no se han cumplido en un 100%.

Si bien se presentan dificultades externas e internas, los expertos también señalan que se cuenta con determinadas facilidades para promover las exportaciones. Estas son:

#### **Facilidades Externas.**

- Con un buen asesoramiento se puede utilizar el Sistema General de Preferencia
- La Ley de Preferencias Arancelarias de los Estados Unidos
- El Sistema General de Preferencias Arancelarias de la Comunidad Europea para el Grupo Andino
- La Zona de Libre Comercio del Mercado Andino
- Los Convenios Comerciales Bilaterales de Ecuador con otros países.

#### **Facilidades Internas.**

- Recursos sin explotar y útiles
- Mano de obra hábil y aún barata
- Posibilidades de sustituir importaciones
- Utilización del Draw Back
- Aplicación de Regímenes Aduaneros Especiales
- Optar por el Mercado Andino para productos industriales con ventajas competitivas y comparativas
- Movilizar la capacidad de acción de los gremios

- Acudir al apoyo de la CORPEI y FEDEXPOR

Para entrar en un proceso sostenido de participación de las pequeñas industrias en el comercio internacional, se deben emprender en acciones conjuntas entre gobierno, gremios y empresarios, encaminadas a desarrollar:

- Intensivos programas de capacitación en gerencia.
- Las empresas deben entrar en un mejoramiento continuos de la calidad, para lo cual se requiere el apoyo del gobierno y la asistencia técnica de la cooperación internacional
- Negociar con proveedores confiables, que les aseguren la entrega de materias primas e insumos de calidad y a tiempo
- Cumplir con las normas de producción limpia, esto da seguridad en el acceso a mercados internacionales
- Las empresas deben trabajar con una producción especializada, esto les asegura eficiencia, calidad y competitividad.
- Deben procurar la asociación con otras empresas afines y complementarias, esto dará más certeza en el cumplimiento de las cantidades, normas y tiempos de exportación.
- Utilizar canales de distribución reconocidos y confiables
- Utilizar el Internet para las ventas.
- Hacer un trabajo de calidad y a tiempo.

### **Eficiencia de las PYMES.**

La pequeña y mediana empresa (PYMES) genera cerca del 25% del PIB de los países en Latinoamérica, el 49% de las empresas exportadoras son pyme y más del 80% del empleo es generado por este sector. Además, diversos estudios internacionales indican que este sector no es uno más en la economía, sino que es el motor central para lograr



un crecimiento sostenido y equilibrado<sup>12</sup>.

Así, se reconoce que es necesario contar con un sector PYMES competitivo por la generación de empleo que produce, por la distribución del ingreso que se genera con el crecimiento del empleo, por la flexibilidad en la estructura productiva o en la capacidad de innovación tecnológica, y por la democracia a la que este sector contribuye diseminando la propiedad privada, entre otros.

La competencia dentro de cada sector es un factor que afecta la eficiencia, y se refleja en el Ranking PYMES. En efecto, en Comercio, Restaurantes y Construcción existe una alta rivalidad. Por su parte, en Minería, Energía y Transporte existe una fijación de precios, ya sea para proyectar el presupuesto anual o el establecimiento de tarifas.

Lo anterior puede indicar que es necesario imprimir un mayor grado de competencia en dichos sectores.

En términos de las variables consideradas en el estudio, los costos de venta influyen altamente en los resultados finales. Lo anterior es fundamental, ya que una mayor inversión en investigación y desarrollo de nuevas tecnologías o procesos productivos podría llevar a disminuir los costos de venta, lo que impactaría fuertemente en la productividad y eficiencia.

En resumen, los principales motivos que pueden explicar las diferencias de productividad corresponden al uso intensivo de tecnología, al grado de competencia al interior de cada sector y a la relevancia que tienen los costos de venta en los resultados finales.

Lo anterior hace necesario implementar medidas que permitan a las PYMES contar con recursos para mejorar los procesos productivos, incorporar más tecnología y otras que

---

<sup>12</sup> Estudio sobre la "Internacionalización de las PYMES, Autores, Dr. Horacio Mercado Vargas y Marisol Palmerin



incentiven la competencia al interior de los sectores.

Sin embargo, no es sólo un problema de acceso al financiamiento el que tiene el sector pyme actualmente, sino que, entre otros aspectos, involucra asesoría técnica, inversión en capital humano e imprimir mayor competitividad en dichos sectores.

Este tipo de medidas son necesarias para que la eficiencia y productividad de la pequeña y mediana empresa pueda mostrar mejores resultados en el futuro y, de esta forma, contribuir al crecimiento del país.

### **PYMES: sin creatividad el progreso es imposible.**

Nosotros no podemos pretender seguir haciendo siempre lo mismo y obtener resultados extraordinarios.

Existe una sentencia cuya certeza y veracidad se confirma cada día: “El primer signo de locura es pretender seguir haciendo lo mismo de siempre a la espera de obtener resultados diferentes. Si usted hace siempre lo mismo, obtendrá, también, siempre lo mismo.” Sin embargo, encontramos muchos responsables de PYMES que, erróneamente, aún hoy en día pretenden que así sea. Esperan el milagro. Confían en que sus empresas progresarán mientras ellos siguen haciendo lo mismo de siempre. Y esto es imposible.

Si las empresas no son capaces de crear, innovar, explorar nuevas experiencias, antes o después los consumidores y clientes se encargarán de sacarla del mercado. Y esto así por una razón muy sencilla: si su empresa permanece estática... ¡los consumidores y clientes no! Antes o después ellos seguirán su camino. Y en la medida en que su empresa no sea capaz de seguir ese mismo camino, estará perdida. Así de sencillo. Los miles de ejemplos que todos conocemos no nos dejan mentir.

Si pretendemos que su empresa progrese, tenga éxito, genere mayor rentabilidad, no existe otra alternativa: su empresa tendrá que ser creativa.

Los mercados cambian continuamente y se hacen cada día más exigentes. Los consumidores y clientes son más educados, conocen mejor los productos (tanto los suyos como los de la competencia), disponen de más dinero para gastar, tienen un abanico más amplio de opciones donde elegir. Las actuales circunstancias en que operan las empresas exigen un proceso continuo de mejoras: nuevos productos, nuevos servicios, mejoras de la calidad, nuevos sistemas operativos, nuevos enfoques de gestión, mejor atención a los clientes y un largo etcétera.

Lo anterior implica que, especialmente, las PYMES deben mejorar, también, de manera continua para poder enfrentar con posibilidades de éxito la poderosa competencia de la gran empresa. Y para mejorar es necesario hacer “cosas” nuevas: nadie mejora haciendo exactamente lo mismo. Y para crear “cosas” nuevas la creatividad es un arma insustituible.

### **Creatividad o rutina.**

El mundo cambia de forma acelerada. Los cambios en la economía, los sectores de negocios, la tecnología, los estilos de vida, son cada vez más rápidos y más numerosos. Es la realidad del tiempo en que nos ha tocado gestionar nuestras empresas.

Para responder a los retos que le imponen los nuevos tiempos, las empresas disponen, básicamente, de dos vías: la vía rutinaria, es decir, hacer siempre lo mismo o, quizá, simplemente, más de lo mismo; o la vía creativa, enfrentar las nuevas situaciones con nuevas respuestas que respondan mejor a las nuevas condiciones.

El problema es cuando la empresa reacciona de forma rutinaria (hacer las cosas como las ha venido haciendo durante años), en realidad no está respondiendo a las situaciones actuales, si no que pretende resolver los problemas actuales con las respuestas que aprendió en el pasado. El resultado es que la respuesta o solución que se aplica no es eficaz ya que no responde a las verdaderas condiciones y matices existentes en el presente (el pasado nunca se repite con características idénticas). Nótese que la experiencia (basada en la rutina) constituye una plataforma valiosa, pero debe utilizarse únicamente como punto de inicio a partir del cual se podrá desarrollar la creatividad. Esto así porque la experiencia, por sí sola, no genera nuevas ideas.

En los entornos de negocios de hoy, la creatividad no sólo es importante y necesaria para desarrollar nuevos productos o servicios o para crear un mensaje promocional novedoso y de impacto (como erróneamente algunos creen), si no que la creatividad es absolutamente necesaria para mantener la empresa funcionando y avanzando.

La primera buena noticia es que la creatividad, al igual que todas las habilidades intelectuales o mentales del ser humano (como la memoria, el autocontrol, el poder de concentración, etcétera), puede ser aprendida, mejorada y desarrollada a voluntad. Pero, todos podemos aprender. Existen además muchas técnicas, ya debidamente probadas y comprobadas, que ayudan a desarrollar y potenciar la creatividad en las empresas.

La segunda buena noticia es que no existen trucos ni secretos para la creatividad, ni la misma es patrimonio exclusivo de algunos privilegiados. Uno de los mitos de la creatividad es creer que las ideas nuevas surgen casi por generación espontánea, que les llegan a las personas sin que estas hagan esfuerzo alguno, que se producen “por inspiración”; que, en otras palabras, las ideas les “caen de las nubes” a ciertas personas que tienen la suerte de que eso les suceda.



La realidad es que si existe algún truco o secreto en la creatividad es el siguiente: una nueva idea no es más que una nueva forma de interrelacionar dos o más cosas que ya existían antes, pero que nadie había interrelacionado entre sí con anterioridad. “Nada surge de la nada”. En consecuencia, las ideas tampoco surgen de la nada.

Siempre, siempre, una idea, aparentemente nueva y completamente original, no será más que la unión de dos o más ideas o conceptos que existían antes.

Si se analiza cualquiera de los inventos producidos por el ser humano durante toda la historia de la humanidad, veremos que, en el fondo no son más que, como dijimos antes, el resultado de “interrelacionar dos o más cosas que existían con anterioridad”.

Recordemos la frase: “Nada nuevo hay bajo sol” Pues, ni siquiera los inventos son, en realidad, completamente nuevos. Veamos, como ejemplo, algunos de los inventos que han revolucionado nuestra forma moderna de vivir: el automóvil, el enlatado de alimentos al vacío, el avión, el teléfono, los supermercados, la tarjeta de crédito, las locomotoras, la fotografía y la cinematografía, los rayos láser, el radar, los ordenadores o computadoras, las medicinas, el aire acondicionado, la electricidad y todas sus aplicaciones, la televisión, hasta las naves espaciales. Todos no son más que desarrollos de cosas que existían antes.

Cuando se asimila esta realidad y tenemos conciencia plena de la misma, entonces comprendemos que la creatividad no es un misterio, ni un arcano, ni una capacidad especial de algunas personas que han nacido con ella, si no que está al alcance de cualquiera de nosotros.

Y, lo más importante, la misma no está limitada a las grandes empresas o a los grandes profesionales: en las PYMES también se puede desarrollar la creatividad, en especial, para solucionar los problemas y adoptar las decisiones que se tienen que tomar a diario en la gestión. Y, en particular, para crear las condiciones que le permitirán seguir creciendo, consolidando sus posiciones en los cambiantes mercados e incrementar de

forma consistente la rentabilidad. No existe otra forma para progresar: hacer siempre lo mismo sólo conduce a lograr los mismos resultados (ni más ni menos).

## **PROPUESTA DE FOMENTO A LAS PYMES Y AL EMPRENDIMIENTO<sup>13</sup>.**

Será Política de Estado el desarrollo de las capacidades de emprendimiento, y el fomento a la creación de empresas innovadoras que utilicen el conocimiento como base de la creación de nuevos productos y servicios. Estas capacidades servirán para el incremento de la productividad, mejoramiento de la gestión y generación de nueva riqueza en el país.

Esta política hará que el Estado sea el líder integrador de un sistema nacional orientado a estimular y coordinar los esfuerzos de las Universidades y Escuelas Politécnicas, los gobiernos seccionales, PYMES y las empresas en general, tendientes a alcanzar objetivos de innovación, desarrollo de tecnología y emprendimiento.

Esta política ayudara a disminuir el problema de desempleo sobre todo en el ámbito profesional, mediante el fomento a la creación de empresas como nuevas fuentes de ingreso y de trabajo.

Esta política de Estado, de fomento al emprendimiento y las PYMES será desarrollada en cuatro ejes:

- Educación y capacitación
- Apoyo administrativo
- Apoyo económico-financiero
- Apoyo tecnológico.

---

<sup>13</sup> CONESUP, propuesta para asamblea, Dr. Rodrigo Gallegos Riofrio

## **1.- Educación y capacitación.**

1.1.- En alianza con las Universidades y Escuelas Politécnicas se desarrollara un Programa nacional de educación, en todos los niveles, de una cultura emprendedora, mediante la inserción de cátedras de emprendimiento, seminarios, concursos, ferias, etc.

1.2.- El objetivo de este Programa será contribuir en la formación de profesionales líderes, capaces de crear y desarrollar proyectos innovadores exitosos, así como descubrir y apoyar a jóvenes interesados en la creación de sus propias fuentes de ingresos mediante la formación de nuevas empresas que tengan como base de su competencia la innovación, la creatividad y la incorporación de nuevas tecnologías, especialmente las TICs (Tecnologías de la Información y las Telecomunicaciones). En general, el Programa parte de la consideración de que el desarrollo del espíritu emprendedor debe ser parte integral de la formación profesional de los estudiantes.

1.3.- El diseño de estos programas de formación tendrán la característica de ser ejes transversales que crucen todos los programas académicos que oferten las diferentes instituciones del Sistema Educativo Nacional. De esta forma se asegurará que todos los estudiantes reciban estos conocimientos, los cuales deberán ser diseñados en base a Nuevos Modelos Pedagógicos participativos y vivenciales.

1.4.- Para que el proceso educativo sea exitoso, se debe necesariamente diseñar Programas de Formación y Motivación a Docentes Emprendedores. De esta manera se podrá contar con profesores que sean capaces de transmitir el Espíritu Emprendedor a sus estudiantes a través de todas las materias o cursos que dicten.



## **2.- Apoyo logístico y administrativo**

2.1.- En alianza con las Cámaras de la Producción, las Universidades y Escuelas Politécnicas, Gobiernos seccionales, ONGs, se establecerán programas concretos para la creación y fomento de nuevas empresas, ideadas y gestionadas por emprendedores, empresas que comercializaran productos y servicios innovadores con alto porcentaje de valor agregado.

2.2.- Se implantara una simplificación radical de los requisitos para la creación de PYMES. Implantación de la “ventanilla única de atención” para permitir al emprendedor concurrir a un solo lugar para obtener todo el apoyo que quiera en sus negocios, con menos tramites y menos costos.

2.3.- Se establecerá un programa de promoción de las exportaciones de productos y servicios innovadores desarrollados por estas PYMES innovadoras.

2.4.- En alianza con los sectores productivos y los gobiernos seccionales, se desarrollará un Programa que ofrezca asesoría y asistencia técnica a las iniciativas de creación de nuevos negocios, durante los tres primeros años de funcionamiento mediante el desarrollo y fomento a Incubadoras de Empresas, Parques Tecnológicos, capital semilla. Especial atención merecerán los proyectos de “base tecnológica” que incorporan uso intensivo de conocimiento e innovación.

## **3.- Apoyo económico-financiero.**

3.1.- Establecimiento de mecanismos expeditos y justos para que los emprendedores y las PYMES que lo requieran puedan acceder a créditos preferenciales y puedan renegociar sus deudas.

3.2.- Creación de un fondo de “Capital de Riesgo” concursable, mediante el cual se podrá optar para obtener recursos utilizables para investigar la viabilidad técnica, económica y financiera de los diferentes prototipos de productos, servicios o procesos que se produzcan dentro de los procesos de pre incubación e incubación empresarial.

3.3.- Creación de un fondo para fortalecer los “capitales semilla” que se creen en las Universidades y Escuelas Politécnicas, Gobiernos seccionales, Cámaras de la producción, ONGs, etc. Por cada dólar de contraparte, este Fondo proveerá un dólar adicional.

3.4.- Uso de sistemas de garantías para los emprendedores y las PYMES, aportando recursos para la creación de fondos de garantía regionales y/o sociedades de garantías recíprocas.

3.5.- Creación de un fondo, el “Ecuador Emprendedor” que entregara recursos para propuestas innovadoras de “base tecnológica” gestionadas por egresados de las Universidades y Escuelas Politécnicas. Este fondo estará orientado a facilitar el Capital de Trabajo necesario para el inicio operacional de las diferentes empresas incubadas.

## **Apoyo Tecnológico**

4.1.- Masificación del acceso de las PYMES al uso de nuevas tecnologías, las TICs y redes digitales.

4.2.- Apoyo a las iniciativas de las Universidades y Escuelas Politécnicas, asociadas con los gobiernos seccionales y las Cámaras de la producción para la creación de Incubadoras de Empresas y Parques Tecnológicos<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> CONESUP, propuesta para asamblea, Dr. Rodrigo Gallegos Riofrio

## **Oportunidades de la Globalización**

Las oportunidades están allí. En condiciones apropiadas este fenómeno ofrece oportunidades extraordinarias de progreso en términos de organización, eficacia, productividad, difusión de los conocimientos, mejora del nivel de vida y acercamiento entre los hombres. En suma, puede contribuir a que se produzca en el contexto mundial un crecimiento más fuerte, mejor equilibrado y más propicio para el desarrollo de los países pobres.

La globalización plantea la oportunidad de mejorar las condiciones de acceso a mercados que anteriormente se hallaban más fragmentados. Los flujos de información, tecnología y capital de cartera han sido los que más han incrementado su movilidad y por consiguiente constituyen los mercados donde más han mejorado las condiciones de acceso para economías con menor capacidad relativa de generación endógena. Sin embargo las condiciones para aprovechar estas oportunidades están heterogéneamente distribuidas entre países un aspecto central. Por consiguiente, reside en identificar los atributos que mejoran dicha capacidad y permiten revertir los aspectos negativos heredados de comportamientos pasados.

La notable reducción de los costos de transporte y de las comunicaciones facilita la división del proceso productivo, permitiendo la participación de un mayor número de localizaciones geográficas según las ventajas que cada una aporta a la cadena de valor agregado. Este hecho ha ampliado las oportunidades para que economías individuales participen más activamente de las redes internacionales de producción administradas por las grandes compañías multinacionales.

El proceso de globalización también crea nuevas oportunidades en tanto incrementa la competencia, sienta las bases para el establecimiento de nuevas alianzas empresariales y sociales, y contribuye a la desarticulación de los oligopolios establecidos.



## **Oportunidades de las empresas**

Las empresas pequeñas obtienen ventajas de la vinculación con empresas transnacionales (ET) por medio de acuerdo de licencia o de franquicia, acuerdos de subcontratación o hasta alianzas.

Si bien los datos sobre empresas mixtas y cooperación sin aporte de capital son limitados, está claro que este es un medio cada vez más utilizado para la cooperación mundial y la transferencia de tecnología, aunque hasta la fecha el grueso de estas actividades se ha hecho en forma de vinculaciones entre empresas de economías desarrolladas.

Dado que las empresas de los países en desarrollo tienen poco que ofrecer en términos de tecnología, las alianzas que vinculan a las empresas PYMES con las de economías en desarrollo tienden a centrarse en el acceso a los mercados o toman la forma de relaciones que procuran mejorar la eficiencia, como las de subcontratación. En este caso, la empresa PYME espera sacar provecho del empleo de mano de obra a un costo relativamente bajo en el país en desarrollo.

Aun los países en desarrollo de bajos ingresos han logrado sumarse al proceso de mundialización, especialmente en subsectores como los textiles y las prendas de vestir, pero también integrándose en la economía mundial como subcontratistas o mediante otras formas de participación sin aporte de capital.

“Se ha dicho que la era de la mundialización ofrece oportunidades sin precedentes a los países en desarrollo, que en su mayoría iniciaron una liberalización unilateral a mediados de los años 80. Aunque se proyecta que los países en desarrollo contribuirán aproximadamente un tercio del crecimiento previsto del comercio mundial en el período 1997-2010, las perspectivas de integración de las diferentes regiones a la economía

mundial varían considerablemente<sup>15</sup>.”

América Latina, Europa oriental y central y el Asia central están clasificadas como integradores contingentes, en los que el proceso de posterior integración estará impulsado por las corrientes de capital.

Las perspectivas de los principiantes están mejorando, a medida que los propios países en desarrollo más avanzados pasan a ser ellos mismos fuentes de IED hacia el exterior, principalmente en los conglomerados regionales de Asia. A medida que aumentan los salarios y los ingresos por habitante y que se estrechan los mercados laborales, estos países en desarrollo se desplazan hacia actividades de mayor valor agregado y reubican sus operaciones de elevado índice de mano de obra en economías de ingresos más bajos.

### **Amenazas de las empresas**

La globalización ha modificado la naturaleza y la pauta de la industrialización. Aun las empresas pequeñas se ven enfrentadas a competidores internacionales.

Los países en desarrollo más avanzados están perdiendo las ventajas competitivas en sectores de índice de mano de obra muy elevado. La elevación de los salarios reales ha erosionado sus ventajas de costos, mientras que las cuotas impuestas por los países industrializados limitan su acceso a los mercados, obligándolos a reubicar algunas de sus operaciones de elevado índice de mano de obra en economías de salarios bajos.

El rápido aumento de los salarios, aun en condiciones de excedentes de mano de obra, que obliga a la administración a ascender en la escala tecnológica en busca de una mayor productividad para justificar nuevas inversiones y conservar la competitividad.

---

<sup>15</sup> Estudio sobre la “Internacionalización de las PYMES”, autor, Dr. Horacio Mercado y Marisol Palmerin

La declinación del empleo en las industrias a medida que las nuevas tecnologías genéricas sustituyen mano de obra por capital, pese a las ventajas comparativas de una mano de obra abundante.

Un desplazamiento hacia una mayor dependencia de la producción primaria y algunos servicios (turismo), causados por la pérdida de las ventajas comparativas en la manufactura debida a una actualización tecnológica inadecuada, o al cierre de industrias de sustitución de importaciones que no pueden competir en condiciones de economía abierta.

### **La Asociación como estrategia de fortalecimiento de las empresas ante la Globalización**

“El término asociación surge como uno de los mecanismos de cooperación entre las empresas pequeñas y medianas que están enfrentando un proceso de globalización de las economías nacionales. La globalización económica está redefiniendo los procesos de manufactura al localizar las fábricas en diferentes partes del mundo, abriendo oportunidades pero también significando amenazas para las PYMES, las cuales además de verse presionadas a cambiar sus paradigmas gerenciales requieren diseñar nuevos mecanismos de interrelación con el entorno.<sup>16</sup> “

Es mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común. Los objetivos comunes pueden ser coyunturales, tales como la adquisición de un volumen de materia prima, o generar una relación más estable en el tiempo como puede ser la investigación y desarrollo de tecnologías para el beneficio común o el acceso a un financiamiento que requiere

---

<sup>16</sup> Estudio sobre la “Internacionalización de las PYMES”, autor, Dr. Horacio Mercado y Marisol Palmerin



garantías que son cubiertas proporcionalmente por parte de cada uno de los participantes.

La necesidad de diseñar y adelantar estrategias colectivas pasa a ser no solamente una posibilidad de desarrollar ventajas competitivas individuales y conjuntas sino que puede llegar a constituir un requisito básico de sobrevivencia para las PYMES. Incluso alguna de las estrategias individuales tendrán éxito en la medida que ellas sean complementadas con estrategias colectivas.

Una distinción adicional de la asociatividad es el carácter amplio de actividades de cooperación que puede abarcar. La asociatividad se puede establecer para múltiples propósitos desde el financiamiento hasta la investigación conjunta de determinado problema y, al mismo tiempo, abarcar las diferentes etapas de los procesos básicos de las empresas, a saber, diseño, manufactura, comercialización, servicio post-venta, entre otros. En principio, no hay limitación del ámbito de la cooperación en la asociatividad.

## **Desarrollo Económico**

Otras prioridades indispensables en la visión global requerida por la gobernabilidad económica incluirían el desarrollo institucional (es decir, la capacidad del Estado de diseñar e instrumentar políticas adecuadas en todos los campos, mediante una administración pública profesional, confiable y capacitada), el apoyo a la competitividad de las empresas (que incluye las políticas de desarrollo tecnológico) y el desarrollo sostenible (es decir, la articulación del crecimiento económico con la equidad social y el uso racional de los recursos naturales).

En el ámbito externo, la gobernabilidad económica debería centrarse en un objetivo general: una adecuada inserción en la economía mundial como instrumento del desarrollo nacional y regional. Esa inserción implica lograr una apertura económica balanceada entre las presiones del contexto externo y las necesidades internas, y prepararse a negociar nuevos temas y nuevas alianzas. Como complemento, los países

emergentes deberían participar activamente en la gestación de una gobernabilidad del sistema económico internacional.

Un elemento central que integraría el concepto de gobernabilidad económica internacional se refiere al buen manejo e los tres pilares de la economía mundial: moneda, finanzas y comercio. Introducir estabilidad y justicia en estas tres áreas y considerarlas como un todo, sería la mayor contribución que puedan realizar los países para apoyar sus estrategias de apertura y modernización. En efecto, la globalización maximiza los efectos de las turbulencias del sistema económico mundial. Por consiguiente, pone de relieve la necesidad de normas e instituciones que regulen el funcionamiento de dicho sistema, en beneficio de todas las economías del planeta. En otros términos, también debería poder generar gradualmente un consenso en torno a normas de conducta para la gestión de la economía mundial, que tengan en cuenta el necesario equilibrio entre los papeles respectivos de los Estados y del libre mercado.

Es evidente que, mientras más rápido se produce la integración en el proceso de globalización, mayor es el grado de vulnerabilidad de las economías en desarrollo frente al exterior si no han logrado consolidar su capacidad de adaptación. Por lo expuesto, los objetivos del desarrollo económico y social no deberían estar únicamente centrados en lograr acelerados niveles de crecimiento, sino más bien en obtener niveles de crecimiento estable e integral, que puedan mantenerse en el mediano y largo plazo.

Esto es particularmente importante si se reconoce la incertidumbre que está implícita en la globalización económica y si se recuerda que existe una marcada diferencia entre las condiciones y posibilidades que tienen los países industrializados y los países en desarrollo para aprovechar las oportunidades y manejar los riesgos de la globalización. No solamente es inequitativa la distribución geográfica de los beneficios atribuidos a la globalización -por razones estructurales-, sino que es muy variable según las coyunturas.

En la historia de la industrialización, y más específicamente, en la historia de países emergentes en las últimas décadas, los períodos de crecimiento con equidad y



estabilidad han sido más la excepción que la norma. Mientras tanto, la globalización se ha acelerado e intensificado en todas sus manifestaciones, en particular, en cuanto a tres asimetrías que frenan el desarrollo y que requieren atención inmediata mediante políticas nacionales e internacionales eficientes y articuladas entre sí: (i) la pobreza y la creciente brecha entre pobres y ricos; (ii) el atraso tecnológico, informativo y educativo en comparación con las exigencias de siglo XXI; (iii) el acceso a fuentes de financiamiento productivas y estables

De esta manera la interacción de la variable económica con la social y la ambiental posibilitará en el marco del Desarrollo Sostenible y dado el contexto de una Economía Social de Mercado un entorno propicio para el diseño de políticas de carácter global que contribuyan a la apertura de países emergentes, hacia un contexto globalizador donde las señales internas a través de la estabilidad y crecimiento repercutan en el impulso del desarrollo productivo y sobre todo social.

La intervención del Estado puede ser orientativa, en el sentido que incentiva a la economía privada, para que ésta realice determinadas acciones. La acción del sector público sobre la economía puede tomar la forma de regulación de los distintos procesos económicos, mediante la actividad legislativa conforme el marco institucional dentro del que se desarrolla la producción, el comercio y las finanzas o mediante la manipulación y control de las variables económicas significativas que guían la iniciativa privada, a través de la política fiscal, monetaria o comercial. Así mismo, la intervención estatal puede realizarse a través de la intervención directa del sector público en la actividad económica.



## 1.5.2 Marco Conceptual

**Análisis financiero:** Conjunto de técnicas utilizadas para diagnosticar la situación y perspectiva de la empresa, a partir del estudio del Balance.

**Aptitud:** Conjunto de características que posibilitan que una cosa o persona resulte útil, apropiada para cierta función.

**Asiento Contable:** Anotación en los registros de la contabilidad de una operación de la empresa.

**Autofinanciación:** Fondos generados por la empresa que se reinvierten.

**Balance de Situación:** Estado contable en el que aparecen, debidamente ordenados y agrupados, los elementos patrimoniales de activo, pasivo y neto

**Banco Comercial:** Modalidad de banco especializado en la admisión de depósitos y concesión de créditos a corto plazo

**Consultora:** Es un tipo de empresa que trabajan con independencia de los intereses de firmas comerciales o de fabricación, para realiza proyectos altamente especializados.

**Comerciante:** Persona que ejerce de manera habitual una actividad mercantil

**Comercio:** Actividad de compra y venta de mercancías y servicios

**Competencia:** Característica propia de una mercado en el que se ofertan productos sustitutivos de los producidos por la empresa

**Costo:** Consumo requerido para la obtención de un producto o servicio

**Costo de Producción:** Costo que resulta de añadir al precio de adquisición de las materias primas los costos directos y una parte de los indirectos.

**Demanda:** Es la cantidad de bienes y servicios que estamos dispuestos a comprar a un determinado precio de mercado

**Desarrollo Organizacional:** Es un enfoque especial de cambio organizacional, en que las propias personas formulan el cambio necesario y lo implementan con la ayuda de un consultor interno y externo.

Se basa en un diagnóstico de la situación (la investigación) y una intervención para modificarla (acción) y posteriormente un refuerzo para estabilizar la nueva situación.

### **Desarrollo Económico**

Es la capacidad de países o regiones para crear riqueza para promover o mantener la prosperidad o bienestar económico y social de sus habitantes

**Eficacia:** Característica de un resultado cuando se ajusta lo máximo posible a los objetivos marcados a priori por la empresa

**Eficiencia:** Valoración del logro de objetivos en la realización de una tarea. Supone la mejor manera de realizarla en función de los recursos con los que se cuenta.

**Empresas:** La empresa es la institución o agente económico que toma las decisiones sobre la utilización de factores de la producción para obtener los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado.

**Empresas Comerciales:** Dice de todas aquellas que se dedican o realizan el acto propio de comercio, y su función principal es la compra-venta de productos terminados en la cual interfieren dos intermediarios que son el productor y el consumidor.

**Empresas de Servicio:** Son todas aquellas que realizan una actividad comercial, productiva y prestadora de servicios con fines de lucro.

**Emprendedores:** El iniciador de una nueva empresa o una organización nueva para esa empresa.

**Empresario:** Es la persona que aporta el capital y realiza al mismo tiempo las funciones propias de la dirección: organizar, planificar y controlar.

**Flujo Financiero:** Movimiento que experimenta un recurso financiero como consecuencia de las entradas y salidas de medios financieros.

**Gasto:** Operación económica que origina una doble circulación económica en la empresa, compuesta por una salida de dinero, en contrapartida de la cual se recibe algo real.

### **Globalización**

Es un proceso fundamentalmente económico que consiste en la creciente integración de las distintas economías nacionales en un único mercado capitalista mundial

**Inversión:** Forma de gasto que esta representada por la colocación de recursos con objeto de obtener de los mismos un beneficio.

**Inversión Financiera:** Aquella en que los recursos colocados se emplean en las adquisiciones que son necesarias para poder llevar a cabo el proceso productivo.



**Ley de Oferta:** Con todo lo demás constante, cuando mayor se el precio del bien, mayor será la cantidad ofrecida.

**Ley de Consultoría:** Para los efectos de la presente Ley, se entiende por consultoría, la prestación de servicios profesionales especializados, que tengan por objeto identificar, planificar, elaborar o evaluar proyectos de desarrollo, en sus niveles de pre factibilidad, factibilidad, diseño u operación.

**Mercados:** Que en la terminología económica de un mercado es el área dentro de la cual los vendedores y los compradores de una mercancía mantienen estrechas relaciones comerciales, y llevan a cabo abundantes transacciones de tal manera que los distintos precios a que éstas se realizan tienden a unificarse.

**Mercado Potencial:** conformado por todos los entes del mercado total que además de desear un servicio, un bien están en condiciones de adquirirlas.

**Mercado Meta:** Esta conformado por los segmentos del mercado potencial que han sido seleccionados en forma específica, como destinatarios de la gestión de marketing, es el mercado que la empresa desea y decide captar.

**Mercado Real:** Representa el mercado al cual se ha logrado llegar a los consumidores de los segmentos del mercado meta que se han captado.

**Muestra:** Unidad o parte de un producto enviada por el vendedor al comprador para que este compruebe si es lo que desea comprar.

**Oferta:** Es la cantidad de bienes y servicios que estamos dispuestos a ofrecer a un determinado precio de mercado.

**Planificación:** Acción orientada a la determinación de objetivos, estrategias, prioridades, y tiempo disponible para la consecución de determinada tarea de forma satisfactoria.

**Presupuesto:** Informe expresado en unidades monetarias sobre planes de acción de la empresa para el futuro.

**Productividad:** Capacidad de los diversos factores de producción para incrementar el producto total.

**Punto de Equilibrio:** El punto en que se cruzan las curvas de oferta y demanda, se llama punto de equilibrio del mercado.

**Quiebra:** Estado de insolvencia definitiva que es declarado por los tribunales civiles cuando no se puede hacer frente al pago de las deudas contraídas.

**Rendimiento:** Renta que produce un capital invertido

**Rentabilidad:** relación entre el beneficio antes de intereses e impuestos y el total de los activos.

**Rentabilidad Financiera:** Relación entre el beneficio neto y los capitales propios

**Riesgo:** Es la posibilidad de un perjuicio

**Solvencia:** Capacidad de pago de deudas

**Sector:** nombre genérico que se aplica a cada uno de los tres grupos en que convencionalmente se divide la actividad económica de un país.

## 1.6 FORMULACION DE HIPOTESIS Y VARIABLES.

### 1.6.1 Hipótesis general.

¿Es la implementación de una consultora de gestión para los clientes PYMES de la ciudad de Milagro y su zona de influencia, la respuesta para que las empresas eleven su rentabilidad y productividad y no desaparezcan del mercado?

### 1.6.2 Hipótesis particulares.

- El diagnostico de la situación actual de las empresas PYMES establecerá los factores que provocan la baja rentabilidad.
- La poca gestión tributaria provoca un desmejoramiento de la situación financiera de las PYMES.
- El desarrollo de estrategias optimas y oportunas en la gestión administrativa provocara que las PYMES generen altos niveles de rentabilidad
- Existe una relación directamente proporcional entre productividad y rentabilidad

### 1.6.3 Variables.

#### **Variables independientes**

El nivel de rentabilidad  
Durabilidad de la empresa en el  
Mercado

#### **Indicadores**

Índices financieros  
Tabulación de información de  
la cámara de Comercio.

#### **Variables dependientes**

#### **Indicadores**



Productividad

Índice de productividad

Eficiencia en la gestión

Balance Scorecard

## **1.7 ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACION**

### **1.7.1 Tipo de investigación.**

Se ha definido para esta investigación que va a ser de tipo de campo, descriptiva y cuantitativa porque investigamos y describimos los distintos fenómenos que se dan en torno a las PYMES de la zona de Milagro y su lugar de influencia.

La investigación será aplicada, explicativa, experimental, longitudinal y correlacional en este estudio además aplicaremos encuestas y sugerencias, que permitirán obtener una mayor información, adicional al método de la observación ya que por este método lograremos identificar las falencias de los clientes PYMES, intercambiaremos criterios, opiniones y en forma mutua llegar a las conclusiones para poder cambiar y mejorar el manejo de estos negocios.

### **1.7.2 Métodos y técnicas de investigación**

#### **Métodos teóricos:**

- Histórico-lógico: para determinar los antecedentes históricos de la evolución de los clientes Pymes en el Sector de Milagro y su zona de influencia.
- Hipotético-deductivo. Plantearemos hipótesis sobre las posibles causas del problema que tienen los Pymes y por intermedio de las entrevistas sacaremos conclusiones.

Analítico y Sintético. Lo aplicaremos con el objetivo de la caracterización del proceso social comunitario y la intervención sociocultural. También la utilizaremos para procesar la información obtenida de la observación la encuesta y entrevista realizadas.

**Métodos empíricos:**

- La entrevista: que nos indicara los posibles motivos de los problemas de los PYMES de mano de los mismos clientes, observaremos el manejo de estos negocios.
- El estudio documental: por intermedio de la Cámara de Comercio de la ciudad de Milagro obtendremos soportes documentales de cual ha sido el nivel de preparación del gremio de los PYMES.
- El criterio de expertos. Se consultara al sistema financiero de Milagro, quien maneja de forma profesional la segmentación de estos clientes, como están posicionados.

**1.7.3 Fuentes y Técnicas para recolección de la información**

Se recolectara directamente a los empresarios involucrados en el sector de las Pymes y a los que tienen proyectos de emprendimiento.

<b>Fuentes</b>	<b>Técnicas</b>	<b>Instrumento</b>
<b>Secundarias</b>		
Información relacionada	Revistas	Análisis de la información
Experimento puro	Documentos	
	Leyes	
	Textos	
<b>Primarias</b>		
Criterios, opiniones y	entrevistas	Guía de entrevista
Conocimiento de los	Encuestas	Cuestionario
Involucrados en el sector		

## **Unidad de análisis**

Administradores y propietarios de las empresas PYMES

### **1.7.3.2 Parámetros de la población**

Las empresas PYMES del sector de Milagro y su zona de influencia

Pymes heredadas

Pymes conformadas por accionistas

### **1.7.3.3 Tipo de Muestra**

Muestra probabilística, pues todos los elementos de la población tendrán la misma posibilidad de ser escogidos

### **1.7.3.4 Selección de la muestra**

El proceso para la determinación del tamaño de la muestra a seguir, es el uso de fórmulas para calcular intervalos de confianza para proporciones con un error de estimación, tomando en cuenta ciertas consideraciones. La más importante es aquella que concierne a la determinación de un universo finito o infinito.

En el caso de las PYMES, hemos tomado una lista de los 86 negocios, publicado por la Cámara de Comercio de la ciudad de Milagro y Banco Nacional de Fomento, además de revistas de la Cámara de la Pequeña industria del Guayas; Esto nos dio como resultado una población de 86 pymes que se enmarcan de acuerdo a nuestros parámetros establecidos, ubicadas en la zona de Milagro que se encuentran funcionando en la actualidad y que cumplen los requisitos explicados en apartados anteriores, los cuales nos permiten considerarlas Pymes como tales.

Es por esta razón, que hemos aplicado la formula para el calculo de la muestra para estimar una proporción  $p$  requerida para una población finita, la misma que esta dada por la ecuación.



---

---

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

- Donde
- q = 1 - p
  - N = Población Total
  - p = Probabilidad de Ocurrencia
  - q = Probabilidad de no ocurrencia
  - z = Porcentaje de fiabilidad
  - n = Tamaño de la muestra
  - e = Error de muestreo

**Fuente: Elementos de Muestreo de Schieffer.**

---

---

En una situación práctica desconocemos p. Un tamaño de muestra aproximado puede determinarse al reemplazar p por un valor estimado. Frecuentemente, tal estimación puede ser obtenida de encuestas anteriores similares. Sin embargo, si no se cuenta con información anterior, podemos sustituir p = 0.85 en la ecuación anteriormente descrita para obtener un tamaño de muestra conservador, es decir uno que será probablemente mayor que el requerido.

Como e es el error de estimación y este será del 5 % con un nivel de confianza del 95%; entonces tenemos que:

Entonces al reemplazar estos valores en la ecuación anterior tenemos lo siguiente:

$$n = \frac{(1.96)^2 (86) (0.85) (0.15)}{(0.05)^2(86 - 1) + (1.96)^2(0.85) (0.15)}$$
$$n = 59.97$$

En conclusión, podemos decir que el tamaño de la muestra mínimo para hacer nuestra investigación será de 60 Pymes con un nivel de fiabilidad del 95%.

#### **1.7.3.5 Técnica de muestreo**

Se aplicara un muestreo por conglomerados, usando el muestreo aleatorio simple dentro de los conglomerados seleccionados

#### **1.7.4 Tratamiento estadístico de la información.**

Con la recopilación de toda la información realizaremos un estudio donde se procesara la información en cuadros, resumen, gráficos. Usaremos las herramientas que nos ofrece la estadística descriptiva detallar los comportamientos de los datos y su proyección

Las encuestas y entrevistas que se harán con minuciosidad y con preguntas representativas del estudio a realizar, la organización de nuestros datos debe ser hecho en función de los valores que toma la variable y la frecuencia con que aparece.

#### **1.7.4.1 Recolección de datos**

Se define como conglomerados a: gerentes y administradores de las Pymes y a los propietarios de Pymes en los casos de ser empresas heredadas

#### **1.7.4.2 Tabulación de datos**

La tabulación de datos se realizara usando una hoja de calculo llamada Excel, en ella se almacenaran los resultados de las encuestas y mediante la aplicación de tablas dinámicas se procederá a la tabulación

#### **1.7.4.3 Análisis de datos**

La información tabulada será sometida a las técnicas matemáticas de tipo estadístico para variables cuantitativas y cualitativas.

#### **1.7.4.4 Presentación de datos**

Los datos recolectados se presentaran mediante tablas tabuladas y gráficos explicativos de las mismas.

#### **1.7.4.5 Critica**

Posteriormente se realizara la interpretación y crítica de la información observada, relacionando esta siempre con la hipótesis del estudio



### **1.7.5 Resultados e Impactos Esperados**

- Las empresas PYMES se ven muy afectadas por la baja productividad debido a la falta de conocimiento técnico, administrativo y financiero.
- La falta de cultura contable provoca un desenvolvimiento confuso (no real) en lo que se refiere a resultados financieros esperados
- Las declaraciones tributarias son un problema muy recurrente en el desenvolvimiento de este tipo de empresas, provocada por una falta de asesoramiento tributario oportuno
- Las empresas PYMES necesitan de un asesoramiento constante e integral para solucionar sus problemas de rentabilidad.
- La productividad y la rentabilidad tiene una relación directa en el comportamiento operativo de las PYMES
- Las empresas PYMES están dispuestas a invertir gran parte de su presupuesto en asesoramiento integral en las procesos mas críticos en las cuales se desarrollan

## **2. CAPITULO 2**

### **ANALISIS, PRESENTACION DE RESULTADOS Y DIAGNOSTICO**

#### **2.1 Análisis de la situación actual**

Los mayores problemas que enfrentan actualmente los países de Latinoamérica son, entre otros, el desequilibrio económico, los desordenes sociales, la pobreza generalizada y la corrupción social, empresarial y gubernamental los cuales están directamente relacionados y afectan las pequeñas y medianas empresas. Los países Latinoamericanos, como es el caso específico del Ecuador, están hoy mas expuestos que antes a la competencia Internacional, por el lado de las importaciones y exportaciones.

Las exportaciones de las Industrias procesadoras de recursos naturales y alimentos, así como de productos primarios, crecen aceleradamente, pero las importaciones de bienes de capital y de productos con alto contenido de mano de obra lo hacen a un ritmo mayor, volviéndose crecientemente negativo el saldo en la balanza comercial.

El grado de concentración económica ha aumentado considerablemente en los últimos años, a medida que un reducido número de grandes conglomerados nacionales, y de subsidiarias locales de firmas transnacionales fueron aprovechando mejor las condiciones operativas abiertas por las nuevas políticas publicas y por el nuevo marco regulatorio imperante hoy en los países de la región. Así, la apertura y desregulación en los países Latinoamericanos está provocando la mortalidad de gran cantidad de PYMES, que en breve lapso de tiempo se encuentran compitiendo en el mercado nacional, con productos similares importados a un bajo precio. Adicionalmente, podemos sumar a estas circunstancias, la escasez de estadísticas “confiables” en

muchas áreas, que añade dificultades para encontrar soluciones definitivas a estos problemas.

Las PYMES no cuentan con los recursos financieros y tecnológicos, a los cuales pueden acceder con un cierto grado de facilidad algunas de las empresas más grandes, pero en Ecuador el problema ya se está comenzando a tomar a las grandes empresas también. Tampoco gozan del apoyo que necesitan por parte del gobierno, por lo que la brecha entre estas y las grandes empresas, muchas de ellas “monopolios”, cada día se hace más difícil de finiquitar.

La desorganización generalizada, falta de leyes anti-monopólicas, el no-cumplimiento de las leyes existentes y la corrupción como medio de conducta social, conlleva a que las posibles propuestas y soluciones no se implementen expeditamente, o simplemente sean ignoradas. La mencionada falta de estadísticas “confiables” hace que los diagnósticos objetivos se dificulten o se hagan imposibles de realizar.

Otro elemento de suma importancia es la creación de un marco legal adecuado para el sector productivo del Ecuador. Una clara definición de qué es una micro, pequeña o mediana empresa es imprescindible para todos, incluso para los mismos empresarios. Mencionamos a las microempresas porque son de igual importancia que las PYMES. La microempresa, en muchas sociedades, supera en número humano y volumen de transacciones monetarias a las PYMES. Por consiguiente, tanto las micro, como las PYMES deben de ser abordadas y definidas para entonces poder establecer estadísticas, soluciones y métodos a lo que ahora algunos consideran como problemáticas insolubles y frustrantes.

Sin la clara definición de las PYMES al mismo tiempo abordando seriamente el tema de las microempresas, Latinoamérica cada día que pasa permanece estancada como bloque regional, sino es que se retrasa más en los procesos de desarrollo y crecimiento. Los abismales desequilibrios entre los salarios y estándar de vida son causa de



preocupación. Muchos de los gobiernos entrantes que han precedido en los últimos años y sus funcionarios simplemente “detienen la continuidad” obstaculizando más el desarrollo social y el crecimiento económico.

### **Las PYMES y las políticas gubernamentales**

Las micro, pequeñas y medianas empresas competitivas y sostenibles marcan la diferencia entre las naciones de norte y el sur. Estas economías más robustas generan y mantienen fuentes de empleos con salarios competitivos, se preocupan por la constante preparación de su personal, haciéndolos más competentes y con mejores niveles de educación, contribuyendo a mejorar el nivel de vida de la población. Esta cultura o idiosincrasia socio-económica es el mayor potencial de las naciones para reducir la pobreza y la marginalidad.

Un gobierno que incentive con políticas nacionales el surgimiento de nuevas unidades de producción y el fortalecimiento estructural de las que ya existen, garantiza no solo su éxito, sino una notable mejora en la balanza comercial de nuestro país. Medidas concretas para reducir a lo mínimo el índice de desaparición de las empresas ecuatorianas, en el marco de los acuerdos internacionales que estamos implementando, y en especial de las micro y las PYMES, son imprescindibles para garantizar un equilibrio económico en el Ecuador.

El Ecuador requiere de la implementación de planes con una óptica global coherentemente estructurados, tomando en consideración las áreas fiscales, jurídicas. Es de extrema importancia para el desarrollo comercial y la inversión extranjera la continuidad de las iniciativas en los procesos de transición de poder.

Esto sería un elemento fundamental y positivo para generar la confianza no solo de la población local, sino también de los inversionistas extranjeros. El apoyo no deberá limitarse a las empresas solamente, sino que deberá extenderse a sus recursos

humanos. En la sociedad de la información, contrario a lo que muchos empresarios piensan, la formación o capacitación del recurso humano de las empresas, es un elemento indispensable para el éxito.

### **2.1.2 Las PYMES y el financiamiento**

La política de crecimiento de nuestro país, tiene que considerar el potencial de las pequeñas y medianas empresas, por las mismas características de este tipo de empresas, para fortalecer la dinámica económica y social. En el marco del desafío que implica mantener nuestras PYMES en el mercado local, regional e internacional, el problema del acceso al crédito cubre una amplia gama dentro de las difíciles pruebas por las que tienen que pasar las empresas ecuatorianas. Los empresarios sostienen que es muy difícil cumplir con los requisitos de las entidades bancarias, pero interrogados sobre cuáles son los principales impedimentos encuentran dificultades para identificarlos con claridad. Por otro lado las entidades bancarias aducen que los empresarios no brindan la suficiente información sobre sus empresas y sobre todo no cuentan con las garantías requeridas.

En todo caso, es habitual que las PYMES muestren una baja participación de los créditos de origen bancario como fuente de financiación habitual y se estima que tal conducta se fundamenta en el incumplimiento tributario, desconocimiento de los canales para acceder a créditos y a falta de garantías reales.

### **2.1.3 Capacidad exportadora de las PYMES**

Realmente la capacidad competitiva de las PYMES, no se limita exclusivamente a aspectos organizativos dentro de sus empresas, sino que también influyen en su capacidad exportadora cuestiones de dimensión regulatoria y/o macro económica, disponibilidad de financiamiento, el contexto sociocultural, ventajas ó desventajas sistémicas del ámbito en que la empresa actúa, etc., las que por otra parte, pueden ser

de diferente naturaleza como desarrollo tecnológico e inserción internacional de la rama manufacturera, infraestructura, recursos humanos, disponibilidad de servicios calificados y eficientes, vinculación con la promoción y las actividades económicas externas asociadas a modalidades de cooperación empresarial ó de actuación en un entorno territorial económicamente innovador y activo.

El perfil de las exportaciones PYMES, es sustancialmente distinto al patrón de especialización que predomina en la oferta exportable de productos ecuatorianos. En el marco de una fuente de heterogeneidad de situaciones, la inserción externa alcanzada por el conjunto de las PYMES exportadoras ecuatorianas es reducida; lo que contrasta con las experiencias de empresas de similar tamaño de algunos países del Sudeste asiático que han implementado estrategias de exportación más agresivas.

Como obstáculos para incrementar las exportaciones se encuentran: financiamiento a tasas y plazos inadecuados, problemas con el mecanismo del drawback, entre otros. De forma general se puede señalar que los problemas actuales de las empresas exportadoras PYMES ecuatorianas, son en mayor o menor grado comunes a los países latinoamericanos. Al valorar el potencial exportador PYMES en algunos países seleccionados de América Latina, se pone de manifiesto que la mayoría de las PYMES no tienen experiencia exportadora y presentan dificultades de financiamiento y capacitación.

#### **2.1.4 Acceso a información y nuevas tecnologías**

Las nuevas tecnologías, y en concreto, el desarrollo de Internet, representa una oportunidad para las PYMES ecuatorianas, en el sentido de que se configura como un canal alternativo o complementario de los canales tradicionales de distribución, como medio de comunicación o promoción dirigido tanto a consumidores como a intermediarios, así como un instrumento que facilita el acceso a todo tipo de información



sobre el mercado. Internet puede contribuir a la mejora de la calidad de la gestión empresarial, así como al incremento de la capacidad competitiva de las empresas ecuatorianas.

Establecer una estrategia de aprovechamiento de Internet aparece como una necesidad empresarial en el contexto actual en el que desarrollan su actividad las PYMES.

En un entorno que se mueve a una velocidad creciente, las empresas deben avanzar con mayor rapidez. El Gobierno a través de los organismos relacionados con la industria y empresas, debe eliminar obstáculos de su camino y proporcionarles un empuje que impulse a los empresarios hacia objetivos cada vez más ambiciosos y a la consecución de un mayor nivel de competitividad.

Disponer y manejar información constituye una herramienta fundamental para llevar a los empresarios ecuatorianos, en un nivel lo bastante competitivo como para evitar desfases con el resto de empresas de otros países. El gobierno nacional a través de sus organismos relacionados al sector puede desempeñar un papel importante en el proceso de facilitar el acceso de la PYMES a la información.

Existen numerosas fuentes de información que les serían de gran utilidad para el desarrollo de su actividad. Sin embargo, esta información está dispersa en multitud de organismos, de difícil identificación, y las PYMES tienen problemas para acceder a ella, a veces porque desconocen dónde se encuentra o cómo obtenerla. Otras veces, simplemente porque ignoran su existencia. Las pymes necesitan información sobre los aspectos siguientes: legislación laboral, mercantil y fiscal, financiación, ayudas y subvenciones, mercados nacionales e internacionales, nuevas tecnologías aplicadas al sector, investigación, etc.

Para mejorar el nivel de información de las PYMES, es necesario poner al servicio de las mismas la información disponible en diferentes organismos del Gobierno; mejorar la atención a demandas concretas de información de los empresarios, bien de forma

personal, bien a través de líneas 900, correo o fax; realizar acciones de difusión, mediante jornadas, seminarios y publicaciones, en búsqueda de conseguir la actualización de las pequeñas y medianas empresas; y finalmente, establecer canales permanentes de información con las Cámaras de pequeñas y medianas empresas, para que hagan llegar a las pymes la información sobre las medidas del Gobierno que les afecten, cambios normativos, medidas fiscales, programas de ayuda, etc.

Por lo tanto, sería necesario desarrollar, políticas referentes a los sistemas electrónicos de información, como impulsar el acceso de las PYMES a las nuevas tecnologías electrónicas, diseño por ordenador, correo electrónico, Internet; crear por parte del Gobierno a través de sus organismos gubernamentales, centros de información que permitan el acceso electrónico de las pequeñas y medianas empresas a la información sobre temas de interés para su actividad, impulsar la conexión de las pymes con organismos y asociaciones en redes de información.

### **2.1.5 Problemas para generar la asociatividad en las PYMES**

A pesar de las amplias bondades que el mecanismo de asociatividad promete para el sector de las PYMES, su viabilidad está restringida básicamente por los siguientes factores:

- La falta de una cultura de cooperación entre empresas.
- El prevaleciente sesgo anticompetitivo de las relaciones entre empresas
- La ausencia de un entorno institucional que estimule y soporte la existencia de mecanismos de cooperación.
- La confusión del término con otros tipos de estrategias individuales y colectivas
- La falta de difusión de las experiencias que pueden ser tipificadas como práctica de asociatividad.

Como se ha señalado anteriormente, la cooperación entre firmas ha recibido un impulso solo en los últimos años, fundamentalmente a través de las alianzas estratégicas. La

asociatividad tiende a confundirse como una asociación de empresas que enfrentan problemas comunes y que requieren asociarse para presionar ante otra empresa o instancia gubernamental para una solución.

Para enfrentar las restricciones a la viabilidad de la asociatividad y garantizar el éxito de la misma se requieren diferentes acciones por parte de los actores que están envueltos directa e indirectamente en el proceso. A nivel de la empresa es necesario que la dirección de la misma adopte la cultura de la cooperación competitiva y busque en consecuencia sus aliados más importantes: otras empresas con necesidades similares de cooperación.

La pequeña y mediana empresa en el Ecuador presenta ciertas deficiencias y oportunidades de ganar mercado.

La situación actual de las PYMES se resume en:

- Escaso nivel tecnológico
- Baja calidad de la producción, ausencia de normas y altos costos
- Falta de crédito, con altos costos y difícil acceso
- Mano de obra sin calificación
- Producción se orienta más al mercado interno
- Incipiente penetración de las PYMES al mercado internacional
- Ausencia total de políticas y estrategias para el desarrollo del sector
- Son insuficientes los mecanismos de apoyo para el financiamiento, capacitación, y uso de tecnología



- El marco legal para el sector de la pequeña industria es obsoleto

La pequeña industria ecuatoriana cuenta con un sin número de potencialidades que son poco conocidas y aprovechadas. Principalmente se refieren a:

- Son factores claves para generar riqueza y empleo
- Al dinamizar la economía, diluye los problemas y tensiones sociales, y mejora la gobernabilidad.
- Requiere menores costos de inversión
- Es el factor clave para dinamizar la economía de regiones y provincias deprimidas
- Es el sector que mayormente utiliza insumos y materias primas nacionales
- Tiene posibilidades de obtener nichos de exportación para bienes no tradicionales generados en el sector donde operan
- El alto valor agregado de su producción contribuye al reparto mas equitativo del ingreso
- Mantiene alta capacidad para proveer bienes y servicios a la gran industria (subcontratación)
- Es flexible para asociarse y enfrentar exigencias del mercado

El sector no dispone de estadísticas históricas y actualizadas que permitan sacar conclusiones sobre su participación y evolución en el comercio internacional, la oferta exportable actual de la pequeña industria y los volúmenes y valores de sus exportaciones, a efectos de diseñar políticas y estrategias para inserción de las PYMES en los mercados internacionales.

Las PYMES en Ecuador poseen un enorme potencial para generar producción, empleo e ingresos. Si el sector recibiera el suficiente apoyo de las instituciones oficiales y de las organizaciones de asistencia técnica internacional, tiene muchas condiciones para constituirse en el motor del desarrollo y tener mayor participación de producir para el mercado internacional.

El comercio ecuatoriano, pese a ciertos cambios cualitativos y cuantitativos, no ha podido adquirir autonomía y desarrollo, y modificar su antigua estructura. Sigue dependiendo de tres productos primarios: petróleo, banano y camarón, cuyo valor agregado es bastante limitado, además de que su comercio está sujeto a la voluntad de los monopolios y políticas comerciales externas. Cualesquier cambio en la demanda de estos productos puede implicar graves desequilibrios económicos.

Si bien el Gobierno ha efectuado una serie de actividades y proyecto en beneficio de este sector, estos no han sido suficientes ni han logrado los resultados previstos.

## **2.1.6 Diagnostico de la Pequeña y Mediana Empresa en el Ecuador**

### **Definición de PYMES**

Las PYMES en los países recién industrializados se caracterizan por emplear métodos industriales sencillos con uso predominante de mano de obra. A menudo, el equipo es de segunda mano y el proceso de fabricación ineficiente si se comparan con las industrias más grandes. Las PYMES son heterogéneas y difieren en tamaño y composición de acuerdo a la ciudad y el país. Existen variaciones significativas entre el número de empleados, producción, generación de residuos, niveles de capitalización, grado de concentración espacial y los procesos tecnológicos que emplean. En consecuencia, las características y soluciones a los problemas de residuos peligrosos asociados con las PYMES se basan esencialmente en su ubicación específica y el tipo de proceso productivo específico; por estas características, sólo las acciones locales pueden resolver estos problemas.

Se emplean diversos términos para describir y diferenciar las diferentes porciones de este sector económico. El Urban Management Program (UMP) del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)/Centro de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (Hábitat)/Banco Mundial, emplea el término industria de pequeña escala (IPE) para referirse a las pequeñas empresas además de las PYMES formales registradas en los organismos del gobierno que establecen regulaciones o se encargan de recoger datos. Las pequeñas empresas realizan actividades comúnmente en talleres domésticos y por lo general son resistentes al cambio. Las microempresas, por lo general ubicadas en el sector informal (es decir, no están registradas), tienden a ser productores marginales que no están totalmente capitalizados, pero que pueden crecer rápidamente y adaptarse a nuevas tecnologías.

En la presente economía, las PYMES se han convertido en grandes actores económicos adquiriendo suma relevancia en la estrategia de las naciones para la generación de ingresos, dinamización de la economía y expansión del empleo, en este sentido, estudios realizados demuestran que por cada puesto de trabajo generado por una gran empresa, se generan entre 4 y 5 a través de una PYMES.

A los fines de entender la presente tesis, es preciso tener en claro en concepto que diferencia a las pequeñas, medianas y grandes empresas.

La mayoría de las definiciones varían según los intereses y objetivos de quienes las elaboran y según la fase del desarrollo del medio particular en que se deben aplicar. El criterio más utilizado por analistas y estudiosos, es el de definir por el tamaño de las empresas a partir de segmentación en tramos de personal ocupado, pero en términos relativos se entienden que existen otros que pueden ser clasificados en base a criterios que adopten parámetros cualitativos y cuantitativos<sup>17</sup>.

---

<sup>12</sup> Obtenido de la página web: [www.informacion-pymes.com](http://www.informacion-pymes.com)



- a) **CRITERIO CUALITATIVO:** Una empresa puede ser considerada como PYMES cuando el empresario o empresarios están, por si mismos, en condiciones de dirigir la empresa, tomar decisiones importantes y recoger los frutos o soportar las perdidas generadas por sus asunción de riesgo y su gestión.

Esta identificación de las PYMES con un individuo se observa en los distintos países de la Comunidad Económica Europea, llamándosele a quien dirige la PYMES "hombre orquesta".

- b) **CRITERIO CUANTITATIVO:** atendiendo a este criterio, se puede subdividir por la capacidad de trabajadores, el volumen de los negocios, el balance de la rentabilidad, la producción, la ganancia, el valor de los activos, el capital social, entre otros.
- c) **CRITERIO DE LA ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO:** La OIT define como PYMES a aquellas empresas modernas con una dotación de hasta 50 empleados, negocios familiares en los que trabajan entre tres y cuatro integrantes de la familia, industrias domesticas, cooperativas, empresas individuales y micro emprendimientos.
- d) **CRITERIOS DENTRO DE LA UNION EUROPEA:** La comunidad Económica Europea, por su parte usa como criterio para definir a las PYMES, un criterio cuantitativo sostenido en que cuenten con un plantel de entre cincuenta y doscientos cincuenta empleados, ventas anuales entre 10 y 50 millones de euros y un patrimonio neto de entre 10 y 43 millones de euros. Las menores de 50 empleados seria micro emprendimientos.
- e) **CRITERIO EN EL MERCOSUR:** En el ámbito del MERCOSUR se diferencia por sector, tipo de empresas, personal ocupado y ventas netas anuales. En el sector

industrial se considera microempresa aquella empresa que ocupa entre 1 y 20 personas y sus ventas alcanzan los \$400.000; pequeña la que ocupa entre 21 y 100 personas y tiene una venta anual de \$ 3.500.000; y mediana, aquella en la que trabajan entre 101 y 300 personas y tienen una venta anual de \$ 10.000.000, en el sector del comercio y servicios se considera micro emprendimiento o micro empresas a aquellas que cuentan con entre 1 y 5 personas y tienen una venta anual de \$ 200.000, en las pequeñas trabajan entre 6 y 30 personas y la venta neta anual alcanza a \$ 1.500.000; y en las medianas por su parte trabajan entre 31 a 80 personas y tienen una venta neta anual de \$ 7.000.000.

Nosotros tomaremos utilizaremos la definición expuesta en el capítulo 1, la cual pertenece a la Cámara de la Pequeña Industria del Guayas.

#### **2.1.6.1 Política Tecnológica de las PYMES en el Ecuador**

La política tecnológica vinculada con el desarrollo industrial se constituye por un conjunto integrado de elementos que, desde la demanda, la oferta y la regulación, integran el sistema.

Entre tales elementos, los más importantes son:

- Un marco legal e institucional de promoción y fomento que, para el caso de Ecuador, está encabezado por la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología y su brazo ejecutor la Fundación para la Ciencia y la Tecnología, FUNDACYT.
- El sistema de educación superior y de formación de técnicos y científicos, constituido por las universidades y escuelas politécnicas

- Un mecanismo de financiamiento para la ciencia y la tecnología que en Ecuador es administrado por FUNDACYT y el sistema financiero.
- La oferta de servicios tecnológicos, esto es, expertos, centros de investigación y desarrollo, laboratorios, que ayudan al proceso de innovación.
- Las empresas industriales que, como unidades de producción de bienes y servicios, materializan la demanda de servicios de investigación y desarrollo tecnológico.

Si bien el sistema está constituido y funcionando, es menester realizar ajustes y dinamizarlo en función de los requerimientos del sector industrial, particularmente de la PYMES, por lo tanto es necesario poner énfasis en lo siguiente:

- Las actividades iniciales de SENACYT y FUNDACYT estuvieron orientadas a robustecer la capacidad de investigación de las universidades y escuelas politécnicas, formar técnicos y científicos en áreas prioritarias y financiar proyectos de innovación tecnológica de los sectores productivos. Para ello el Gobierno Nacional contrató un préstamo con el Banco Interamericano de Desarrollo y la ejecución, salvo el componente becas, está en las últimas instancias de ejecución.

Actualmente está negociando una segunda fase, la cual pondría énfasis en el fomento de la tecnología. Parecería por lo tanto oportuno procurar la inclusión de un componente con características adecuadas a las necesidades del desarrollo tecnológico de las PYMES.

- El fondo para la innovación tecnológica que mantiene FUNDACYT prevé un financiamiento de largo plazo con un período de gracia y la condonación de una parte del crédito si el proyecto es exitoso. Estas son indudablemente condiciones ventajosas para incentivar la ejecución de proyectos de innovación, sin embargo, su



manejo a través de la Corporación Financiera Nacional y el sistema financiero, encarece las operaciones y desalienta las iniciativas.

- Parecería conveniente estimular la conformación de centros tecnológicos sectoriales manejados desde la iniciativa privada a fin de que, en función de las exigencias de la demanda, impulsen el mejoramiento y el desarrollo de nuevos productos y procesos, presten asistencia en planta, induzcan la implantación de sistemas de calidad, capaciten los recursos humanos.
- Las universidades deben acelerar sus procesos de adaptación para impulsar proyectos de modernización industrial, incubación de empresas y conformación de parques tecnológicos regionales, en concordancia con la vocación industrial de las provincias.
- El Estado, a través del MICIP debe fortalecer el sistema nacional de calidad redefiniendo roles e independizando las funciones de normalización, regulación y acreditación de servicios tecnológicos e impulsando la constitución y funcionamiento de la red de laboratorios

## **2.2 Análisis Comparativo, evolución, tendencia y perspectivas sobre PYMES del Ecuador**

De acuerdo a estudios realizados por entidades especializadas en estudios estadísticos como el INEC, nosotros hemos tomado la siguiente información sobre las PYMES, teniendo en cuenta que es uno de las investigaciones mas actualizadas en estos momentos<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> Estudio del INEC sobre PYMES en Ecuador, [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)

Se estructuró una matriz, en la cual, se destaca los principales conceptos relacionados con las micros, pequeñas, medianas y grandes empresas de acuerdo con el actual régimen legal: la ley de la Comunidad Andina de MIP<sup>19</sup> y la Ley de Fomento Artesanal y la Ley de Fomento de la Pequeña Industrias

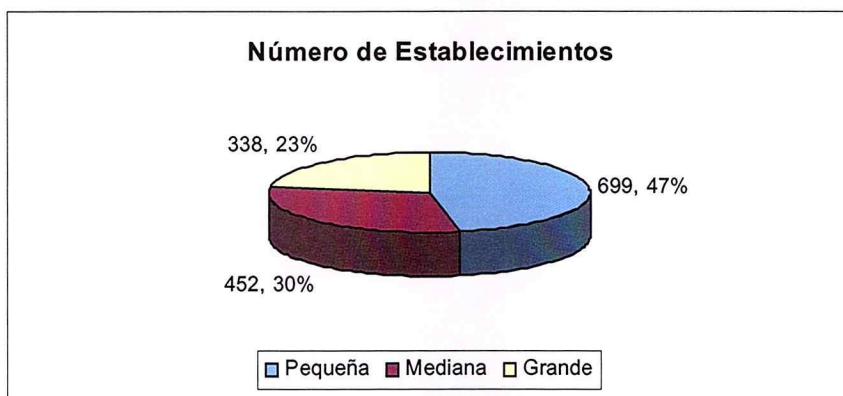
En base a esta estratificación, fueron analizadas las categorías que definen a cada sector:

**Cuadro 3**

<i>PYMES</i>	<i>PERSONAL OCUPADO</i>	<i>TRAMOS DE INGRESO (\$)</i>
Micro Empresa	1 a 9	Hasta 100.000
Pequeña empresa	10 a 49	De 100.001 a 1.000.000
Mediana Empresa	50 a 199	De 1.000.000 a 5.000.000
Grande Empresa	200 en adelante	De 5.000.001 en adelante

La mayor cantidad de establecimientos corresponden a la pequeña empresa con un 47%, seguido por la mediana industria con un 30 % y al final se encuentran las empresas grandes con un 23%

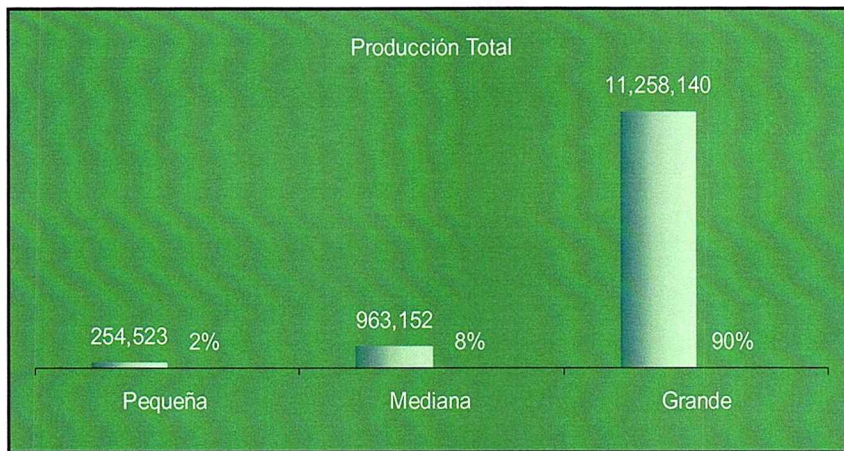
**Grafico 1**



<sup>19</sup> MIP: Manejo Integrado de Plagas

A pesar de que existen mayor cantidad de pequeñas industrias, la producción total más importante corresponde a las industrias de grandes proporciones con un 90% de la producción total.

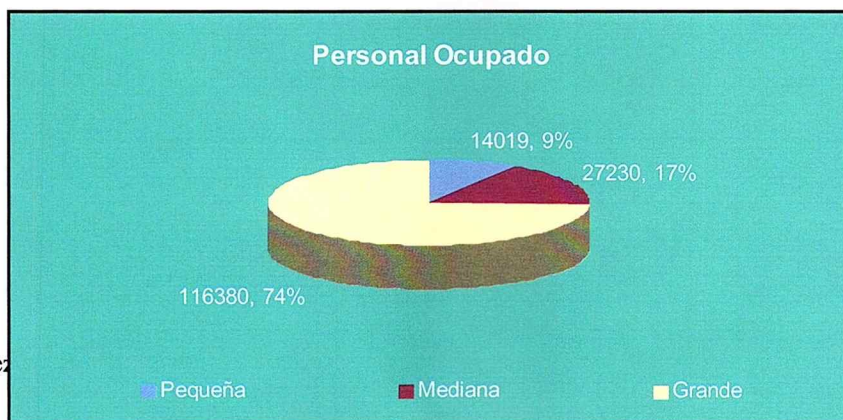
Grafico 2



Fuente: Informe de INEC sobre las PYMES del Ecuador

La mayor proporción de personal ocupado se encuentra en las grandes empresas con un 74%, seguido por el 17% en la mediana empresa y con un apenas 9% las pequeñas industrias.

Grafico 3

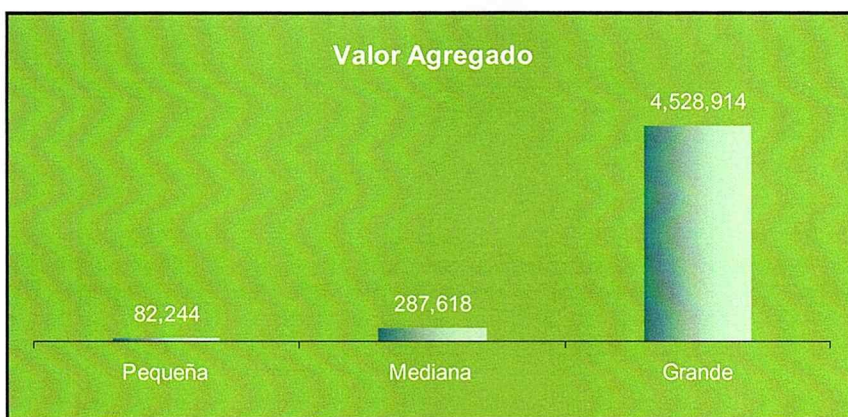




Fuente: Informe de INEC sobre las PYMES del Ecuador

En consecuencia a estas grandes operaciones el valor agregado en las grandes industrias es muy superior que las medianas y pequeñas empresas.

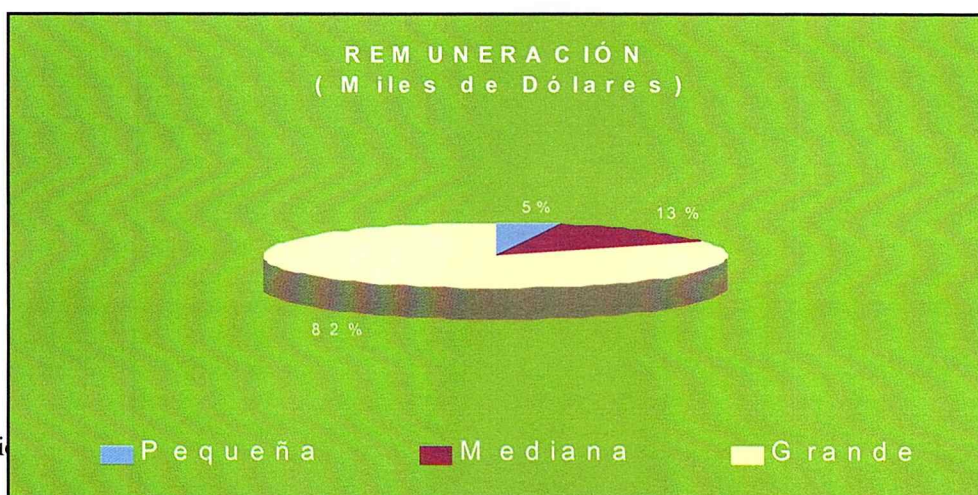
Grafico 4



Fuente: Informe de INEC sobre las PYMES del Ecuador

La remuneración no modifica su comportamiento que en los demás indicadores, y notamos que el 82% de estas se generan en las grandes empresas con muy pocas proporciones de las medianas y pequeñas industrias

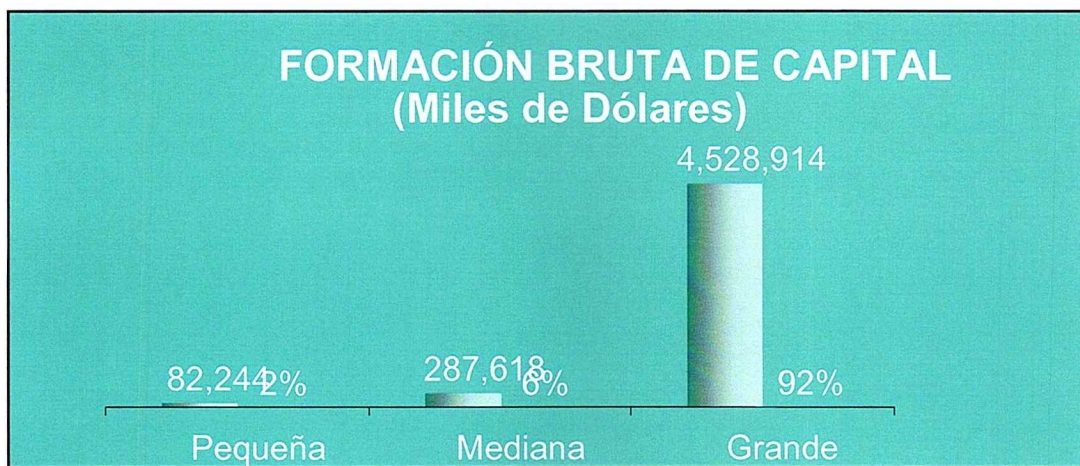
Grafico 5



Fuente: Informe de INEC sobre las PYMES del Ecuador

Esto genera que la Formación Bruta de Capital sea concentrada por las grandes empresas industriales (92%).

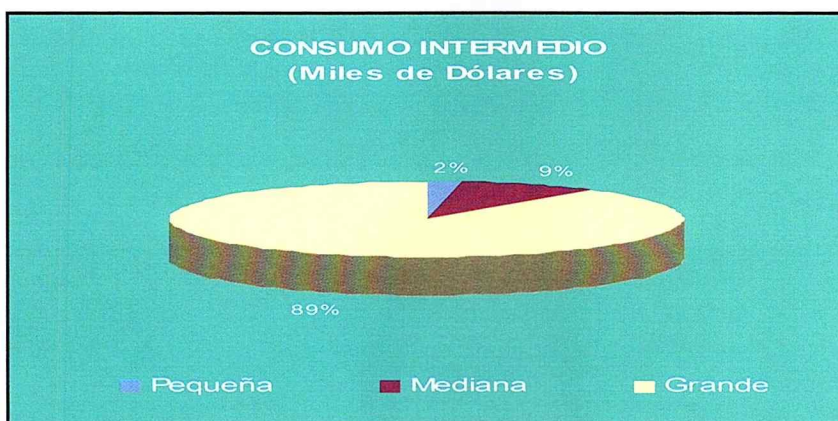
Grafico 6



Fuente: Informe de INEC sobre las PYMES del Ecuador

El consumo intermedio de las grandes empresas (89%) es muy superior que el de las medianas y pequeñas industrias.

Grafico 7

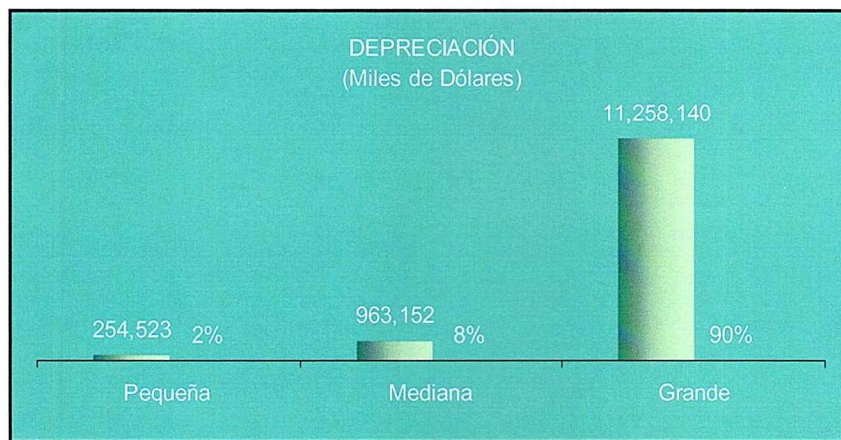




Fuente: Informe de INEC sobre las PYMES del Ecuador

Debido a que las empresas grandes requieren maquinaria y equipos de mayor tamaño o complejidad la depreciación de estos es mucho mayor a las de medianas y pequeñas empresas.

Grafico 8



Fuente: Informe de INEC sobre las PYMES del Ecuador

No existen estadísticas para conocer la situación real en el sector de la pequeña industria y artesanía

Se han realizado aislados esfuerzos de organismos gubernamentales para la obtención de información los cuales no han tenido mayor repercusión por falta de apoyo, lo cual ha generado déficit en la investigación de este importante sector económico.

Con la participación del Observatorio de PYMES desarrollado por el Ministerio de Industrias y Productividad, y con una coordinación adecuada entre instituciones se



podrán procesar y obtener estadísticas adecuadas y reales las cuales serán una herramienta fundamental para el desarrollo de los industriales y artesanos del país.

### **2.2.1 ENCUESTA**

El estudio realizado tuvo como objetivo básico medir el grado de aceptación que tendría la creación de una empresa en el Sector de Milagro y su zona de influencia, derivado de las necesidades de Servicios de Consultoría, expresados en el desarrollo del cuestionario realizado a cada persona en los puntos claves de recolección de la información escogidos, tales servicios requeridos por las personas encuestadas dejaron notar que, los servicios que se debe brindar y que vayan dirigidos a suplir falencias y necesidades en las etapas de los procesos productivos de los empresarios.

#### **Metodología**

Para el caso que nos concierne se recurrió a una investigación descriptiva, partiendo de un análisis exploratorio que en primera instancia tuvo como finalidad la recolección de información secundaria, mediante documentos, revistas, entrevistas personales etc; que permitieron definir el marco de referencia que nos permitiría identificar mejor este tipo de mercado.

A continuación se presenta una lista de actividades realizadas en la cual en la cual se explica la metodología realizada en esta investigación:

- Reclutamiento y selección del equipo: Se tomó un equipo de encuestadores de 4 personas, incluyendo a los elaboradores de este proyecto.
- Construcción de la base de datos: Se construyó una base de datos con 60 pymes como se explicara posteriormente.
- Determinación de objetivos y preguntas de la encuesta.
- Preparación de la encuesta.

- Plan de encuestas: Se diseñó un plan de ruta y de trabajo para los encuestadores, sectorizando las zonas investigadas.
- Trabajo de campo: Se hizo a una muestra.
- Cierre de etapa de la encuesta: Dicha etapa tuvo una duración de 3 semanas (Enero a Febrero del 2008) de intensa labor y cuyos resultados los presentamos mas adelante.

### **Población y muestra.**

Se delimitó como población para realizar el presente investigación a las PYMES de la Región Costa específicamente del sector de Milagro y su zona de influencia, los cuales poseen como característica principal tener relación con el desarrollo y dinamismo del sector, indiferentemente a la economía de escala en la que se encuentre y el tipo de explotación que realice.

Tipo de Muestreo: Probabilística

Para realizar nuestra investigación concerniente a nuestro problema planteado, se optó por ejecutarlo basándonos en un muestreo probabilístico.

El tipo de muestreo probabilística que hemos identificado en el estudio se caracteriza por que todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos para el estudio

### **Diseño de la Encuesta**

Para la elaboración del siguiente cuestionario estructuramos las preguntas bajo dos enfoques, la primera se refiere a los datos relacionados a la persona encuestada, tales como: nombre, edad, sector en el que realiza su actividad, ubicación de la explotación,

cantón en la que se encuentra la misma, provincia en que se encuentra la misma, cargo que desempeña en la explotación agropecuaria o agroindustrial, tiempo realizando la actividad.

La segunda parte del cuestionario consta de siete preguntas relacionadas con el conocimiento de una empresa de Consultoría y Asesoría Integral y de las necesidades no atendidas por otras personas ya sean estas naturales o jurídicas que forman parte del desarrollo del Sector, las diferentes ramas que le gustaría recibir el o los servicios y el interés de incluir en su presupuesto servicios de consultoría.

A continuación presentamos el modelo del cuestionario que se utilizó para llevar a cabo las encuestas a los antes mencionados sujeto tipos para el estudio<sup>20</sup>.

### **Plan de Muestreo.**

Una vez seleccionada la muestra procedimos a realizar un plan de muestreo donde definimos a los partícipes del desarrollo del Sector comercial y agroindustrial Ecuatoriano específicamente del sector de Milagro, para realizar las encuestas a los que denominamos como sujetos tipo, se procedió a enfocar como nuestros puntos claves de recolección de la información a las empresas categorizadas como PYMES según la definición antes descrita.

Otro punto de recolección fueron determinados lugares donde existe un departamento de crédito tales como: Bancos Privados, BNF, Cooperativas de Ahorros, Fundaciones entre otros, dentro de los cuales se nos permitió tener contacto con las personas que conformaban la cartera de clientes del Sector.

---

<sup>20</sup> El cuestionario de preguntas se encuentra en la sección de anexos



También acudimos a diferentes Asociaciones de la Región Costa realizando las encuestas a los miembros de las mismas que realizaban actividades en la región.

## 2.2.2 ANALISIS DE LA INFORMACION RECOGIDA

### Del cuestionario:

- **Edad:**

La edad de las personas encuestadas están divididas en:

Entre 20 y 31 años se ubicó el 25%.

Entre 32 y 43 años se ubicó el 35%.

Entre 44 y 59 años se ubicó el 30%.

Entre 60 y 71 años se ubicó el 10%.

- **Ubicación:**

Las personas a las que se les realizó la encuesta desarrollaban sus actividades en predios ubicadas geográficamente de la siguiente manera:

- En Naranjito se encontraban realizando actividades un número de 10 Pymes.
- En Milagro se encontraban realizando actividades un número de 15 Pymes.
- En Simón Bolívar y Mariscal Sucre se encontraban realizando actividades un número de 8 Pymes.
- En otros lugares se ubicaron un número de 7 Pymes.

### 2.2.3

x1		
P	R.C	
11	Altos Costos	0
27	Falta de conocimientos	1
9	Falta de apertura a creditos	2
7	Inestabilidad politica	3
6	Otros	4

#### Resultados de la Encuesta.

Los resultados de nuestro trabajo de campo es el siguiente:

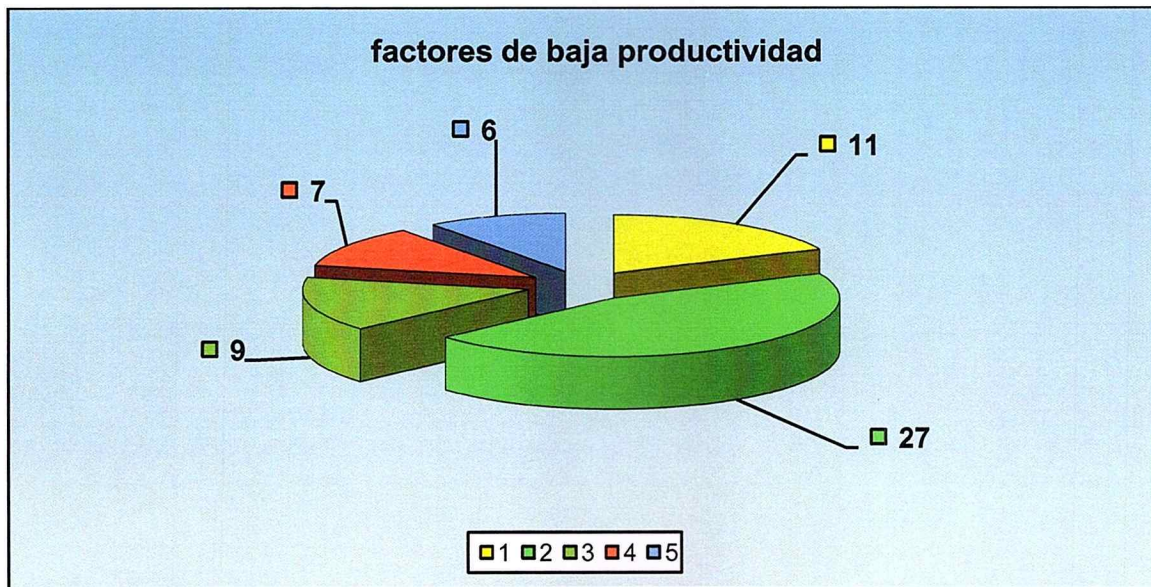
#### Pregunta 1

¿Cuál cree usted que son los factores que determinan la baja productividad de las empresas PYMES?

Cuadro 4

Elaboración: Los Autores

Grafico 9



Elaboración: Los Autores

Al observar el resultado de esta pregunta a nuestra muestra de 60 empresas Pymes, vemos que el resultado es contundente ya que 27 de 60 encuestados mencionaron que el mayor factor que afecta la productividad de las empresas es la falta de conocimientos Administrativos y Financieros, lo que representa un 45% del total, lo que representa un gran peso dentro de nuestra muestra de estudio.

Se puede deducir que esta inclinación del resultado es producto de que las mayorías de las Pymes, son heredadas lo cual es un factor preponderante para la falta de preparación de los propietarios para enfrentar retos cada vez mayor en lo que se refiere a las nuevas tendencias de administración.



**Pregunta 2:**

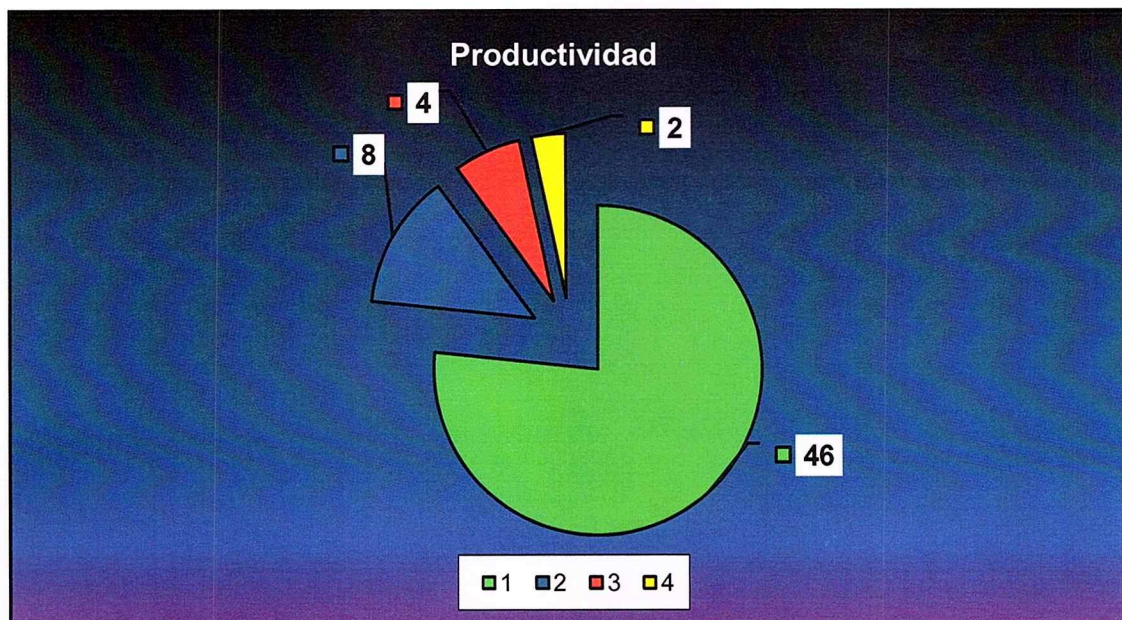
¿Qué impacto tiene la poca productividad en la rentabilidad esperada de las Pymes?

**Cuadro 5**

x2			
P	R.C		
46	Alto		0
8	Mediano		1
4	Bajo		2
2	Ninguno		3

Elaboración: Los Autores

**Grafico 10**



Elaboración: Los Autores

Los resultados de esta pregunta demuestra la importancia que tiene la productividad en el ámbito Pymes, ya que 46 empresas de 60 encuestadas adujeron que la productividad juega un papel preponderante en la rentabilidad de la empresa, lo que representa un 77% del total de nuestra muestra analizada.

También tenemos que señalar que la opción 1 (Mediano), obtiene el segundo lugar con un 13%, siendo esta la percepción de 8 pequeños empresarios referente a la productividad.

**Pregunta 3:**

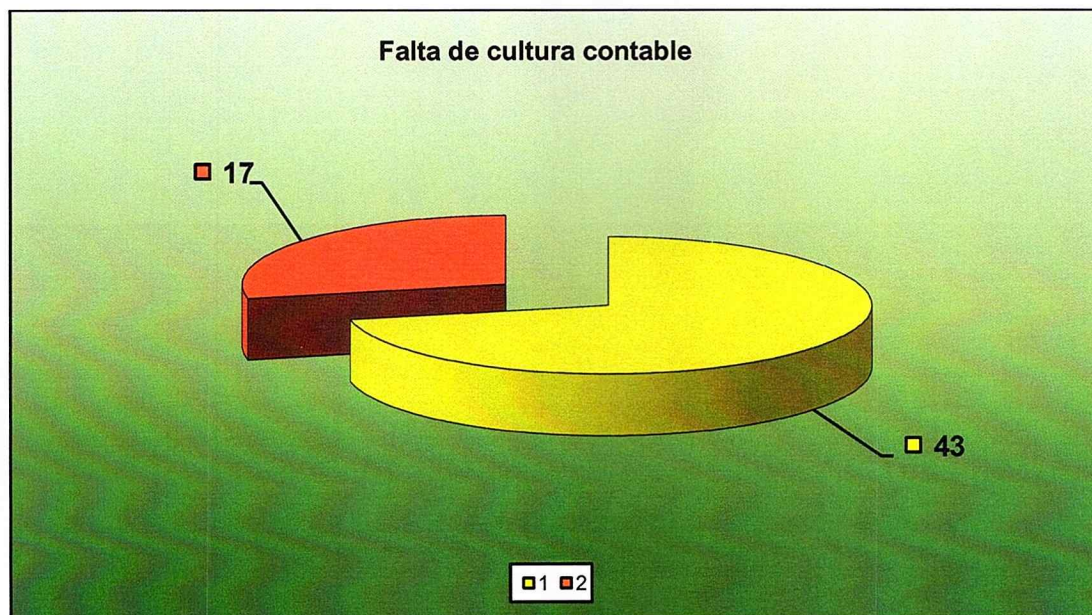
¿Cree usted que la falta de cultura contable perjudique el desarrollo de las Pymes y su crecimiento?

**Cuadro 6**

x3		
P	R.C	
43	si	0
17	no	1

Elaboración: Los Autores

Grafico 11



Elaboración: Los Autores

Como vemos el resultado de esta pregunta es contundente, ya que 43 microempresarios de 60 encuestados, menciona que la falta de conocimiento contable formal, perjudica el correcto desarrollo de las pequeñas y medianas empresas. Este valor representa el 72% del total, lo que nos hace concluir que este tipo de conocimiento es el que las empresas desean como prioridad.

Este resultado nos abre la posibilidad de una oferta de este servicio, ya que este tipo de resultados nos induce a concluir que las empresas desearían recibir este tipo de asesoramiento.

**Pregunta 4:**

¿Usted cree que la falta de conocimiento en gestión administrativa y financiera tiene una relación directa con la eficiente operación de las Pymes?

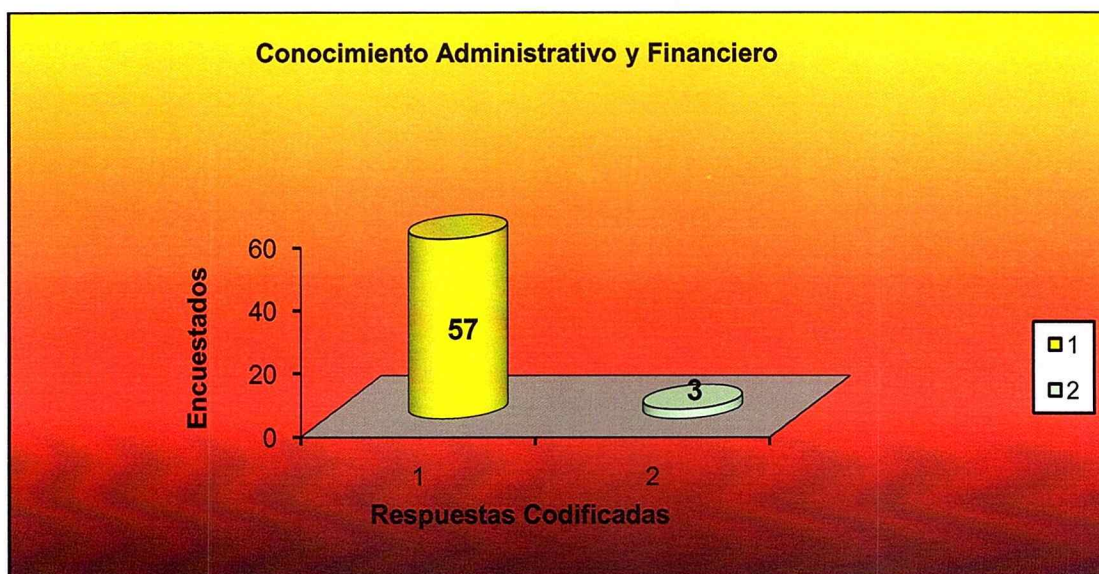
Cuadro 7



x4		
P	R.C	
57	si	0
3	no	1

Elaboración: Los Autores

Grafico 12



Elaboración: Los Autores

Al observar las respuestas a esta pregunta, podemos observar que el conocimiento es sumamente importante para el desenvolvimiento de las empresas, 57 encuestados de 60 respondieron a esta pregunta que el conocimiento administrativo y financiero tiene una relación directa con sus operaciones, esto representa el 95% del total de la muestra.

Con este tipo de resultado podemos decir que el conocimiento administrativo financiero, juega un papel preponderante en el desenvolvimiento de las Pymes, siendo este un campo potencial para nuestra propuesta la cual diremos mas adelante.

**Pregunta 5:**

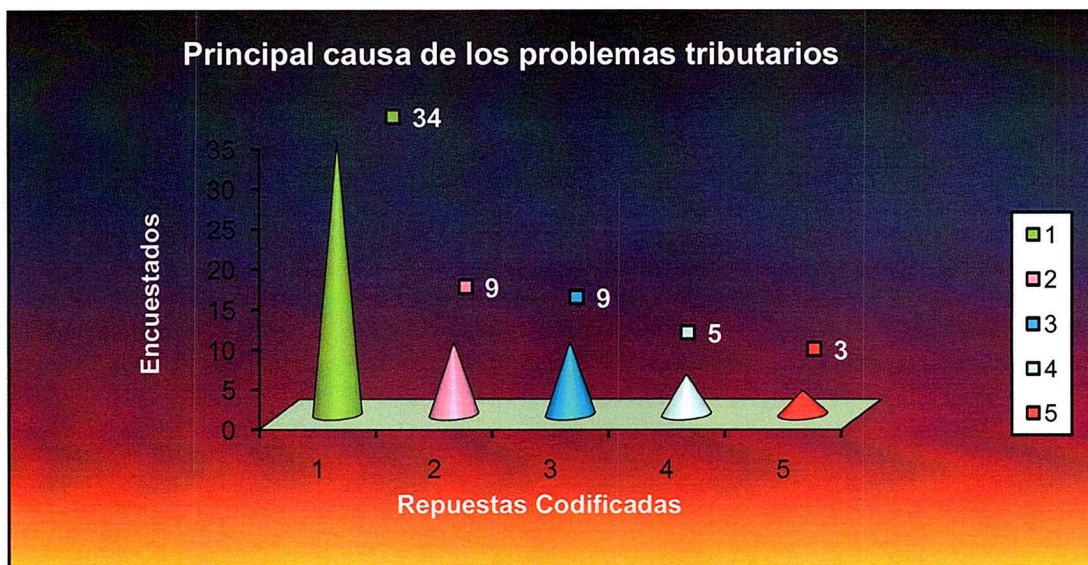
¿De las alternativas enunciadas cual cree usted que es la principal causa de que las Pymes tengan problemas tributarios constantemente?

**Cuadro 8**

x5		
P	R.C	
34	Falta de Asesoramiento	0
9	Problemas Legales	1
9	Tramites engorrosos	2
5	Descuido	3
3	Otras causas	4

Elaboración: Los Autores

**Grafico 13**



Elaboración: Los Autores

Con relación a esta pregunta, la opción falta de conocimiento fue escogida por 34 de los 60 encuestados lo que representa el 56%, los trámites engorrosos escogieron el 15% de los encuestados y Problemas legales 15% por descuido lo señalaron el 8% y por otras causas el 5%.



Esto nos permite concluir que el patrón recurrente en los problemas de las Pymes es la falta de conocimiento no solo en el ámbito tributario, si no que podemos aseverar que en casi todos los ámbitos de acción de las mismas.

**Pregunta 6:**

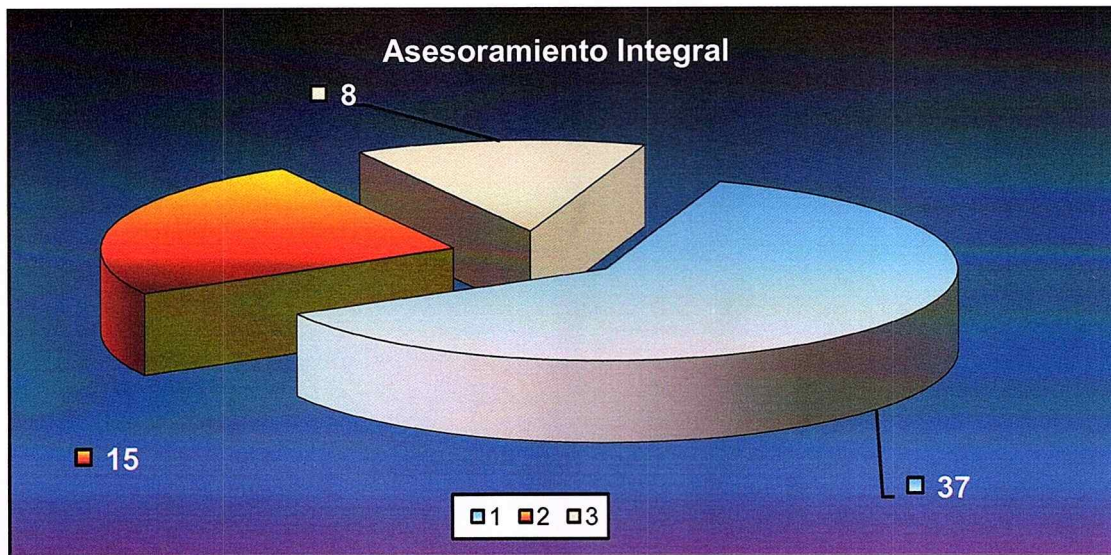
¿Usted cree que recibiendo asesoramiento integral para su empresa por medio de una empresa dedicada a tal función mejorara su situación y solucionaría sus problemas de rentabilidad?

**Cuadro 9**

x6		
P	R.C	
37	si	0
15	no	1
8	tal vez	2

Elaboración: Los Autores

**Grafico 14**



Elaboración: Los Autores

Al aplicar esta pregunta, podemos darnos cuenta que las empresas Pymes, aceptarían un asesoramiento en los campos antes mencionados, tomando en cuenta que el



resultado es que 37 de 60 encuestados o sea el 62%, están dispuestos a recibir asesoría por medio de una empresa específica.

Este resultado nos da una perspectiva excelente en el momento de decidir si una empresa de asesoría tendría éxito en el campo en el que se quiere desenvolver, ya que las pymes de acuerdo a esta pregunta están totalmente abiertas a un servicio así.

Con una aceptación del 62%, es totalmente estimulante a emprender una empresa que ayude a las Pymes a conquistar sus metas de rentabilidad y mas aun mantenerlas dentro del espiral de desarrollo dentro del sector donde se desenvuelvan.

**Pregunta 7:**

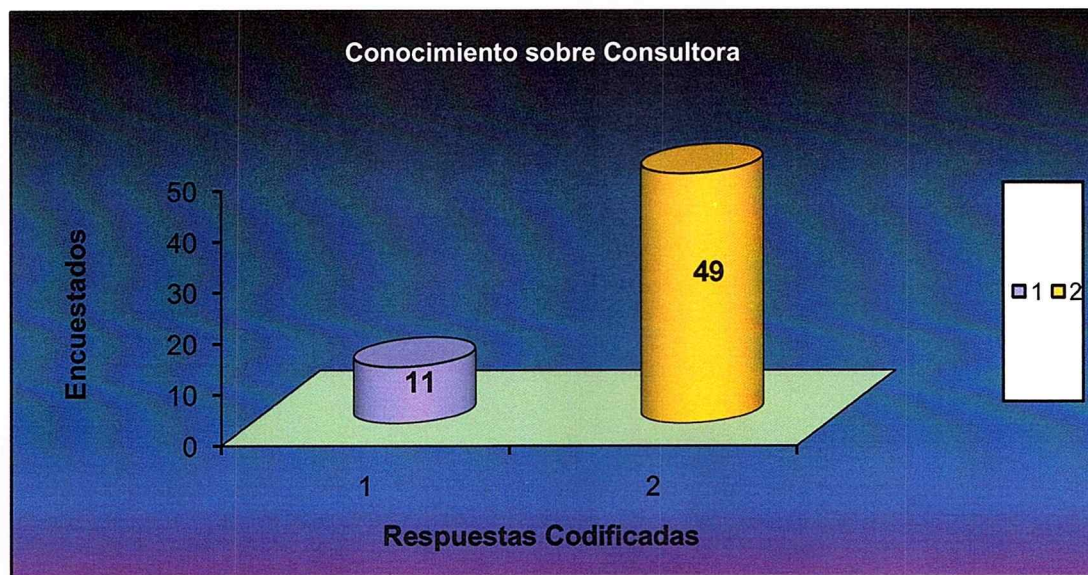
¿Conoce usted de alguna empresa de Consultoría integral dentro de Milagro y su zona de influencia?

**Cuadro 10**

x7		
P	R.C	
11	si	0
49	no	1

Elaboración: Los Autores

Grafico 15



Elaboración: Los Autores

Luego de la aplicación de la encuesta los datos que se obtuvieron fueron:

- Contestaron que si fueron un número de 11 personas.
- Contestaron que no fueron un número de 49 personas.

En primera instancia el 18.33% de las personas encuestadas si conocían las actividades que realiza una empresa de Asesoría Integral en Milagro, cabe señalar que las encuestados confundían a las empresas como Agripac y Ecuaquimica como empresas de Consultoría integral, mas no el 81.66% de los encuestados, creando una gran expectativa al momento de proponer una empresa que brinde tal servicio en Milagro y su zona de influencia.

**Pregunta 8:**

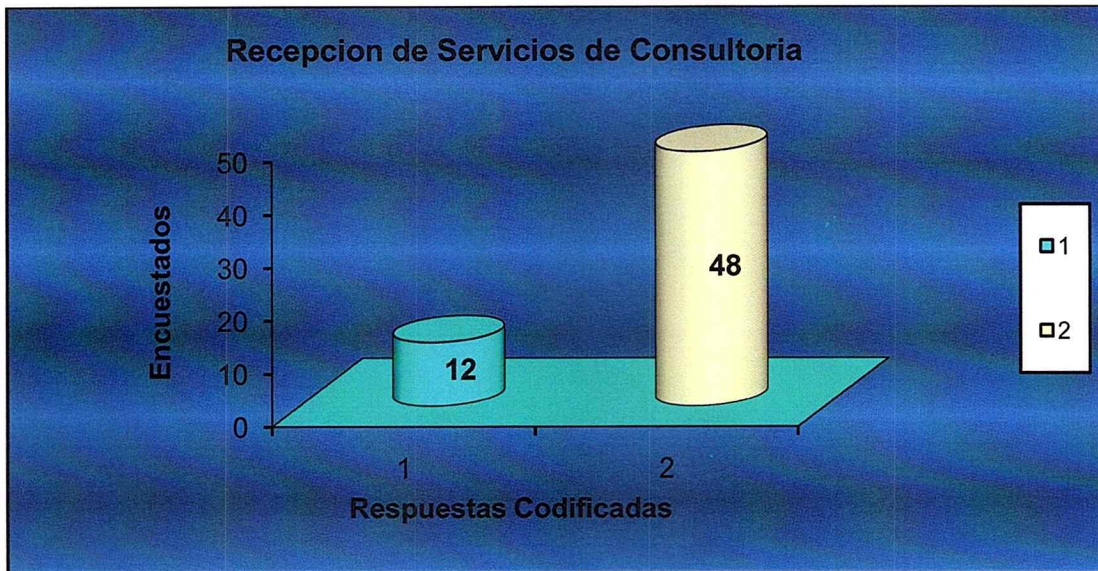
¿Ha recibido antes un servicio de Consultoría o asesoría?

**Cuadro 11**

x8		
P	R.C	
12	si	0
48	no	1

Elaboración: Los Autores

**Grafico 16**



Elaboración: Los Autores

En relación a la recepción del servicio del consultoría, los resultados fueron que el 20% de los encuestados si habían recibido Servicios de Consultoría, este número sobrepasa a las personas que sí tenían el conocimiento de las actividades de un Consultora, ya que no conocían la denominación del o los servicios que habían recibido, pues cayeron en cuenta una vez que se les brindó la explicación del tema, más no recibieron servicios el 80% de los encuestados.



Nuevamente se crea una expectativa favorable, para una empresa que pueda brindar este tipo de servicios, los cuales según los resultados obtenidos las empresas estarían con gran apertura para recibir los mismos

**Pregunta 9:**

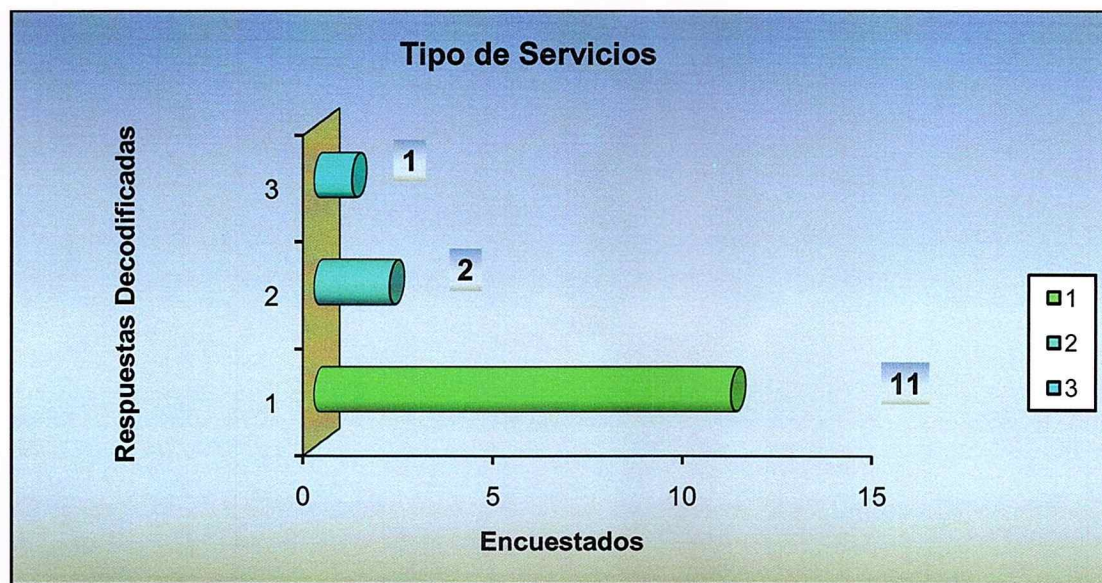
¿De que tipo de Asesoría?

**Cuadro 12**

x9		
P	R.C	
11	Administracion	0
2	Planes y Proyectos	1
1	Contabilidad	2

Elaboración: Los Autores

**Grafico 17**



Elaboración: Los Autores

Dentro de nuestros resultados podemos observar que las empresas se inclinan más por asesorías de tipo administrativa y financiera, siendo esta desde todo punto de vista un punto neurálgico en las operaciones y supervivencia del mercado de las PYMES.

Otras alternativas también fueron tomadas en consideración por parte de los pequeños empresarios, como por ejemplo asesorías en Planes de negocios y Proyectos financieros, además de asesoramiento en contabilidad general.

Como era de esperarse los resultados tienden a demostrar nuestra hipótesis, dando una clara tendencia de aceptación de ofertas que se presenten en escenario probable de alguna empresa de asesoría integral.

**Pregunta 10:**

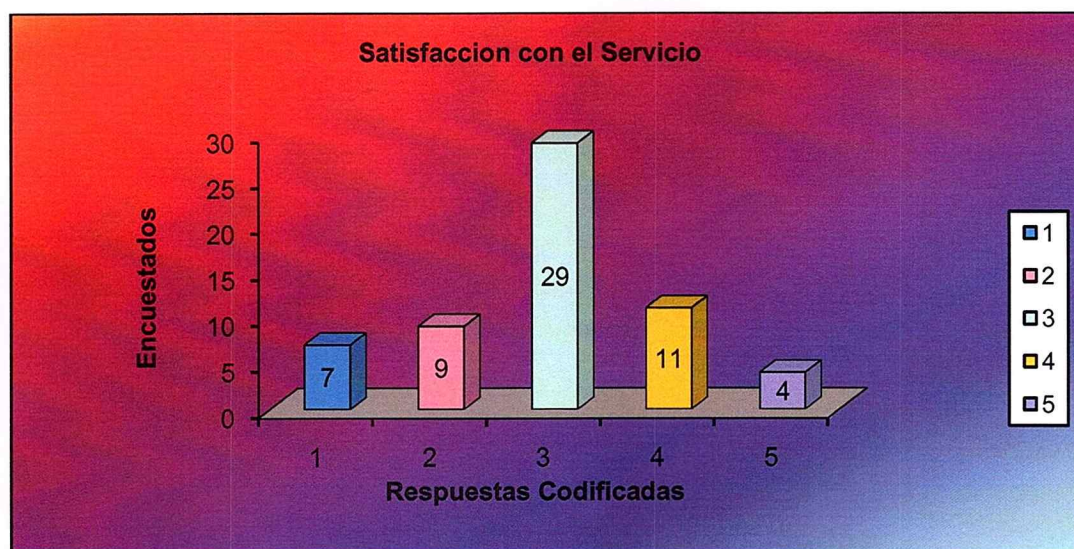
¿Estuvo satisfecho con el servicio?

**Cuadro 13**

x10		
P	R.C	
7	Totalmente satisfecho	0
9	Satisfecho	1
29	Ni satisfecho, Ni insatisfecho	2
11	Insatisfecho	3
4	Totalmente Insatisfecho	4

Elaboración: Los Autores

**Grafico 18**



Elaboración: Los Autores

Vemos de acuerdo a los datos recolectados, podemos observar que la alternativa de Ni satisfecho Ni insatisfecho es la mas preponderante alcanzando un 48.33% del total de encuestas, esto nos da la pauta de señalar que las asesorías en este campo de las Pymes no ha tenido un desarrollo holístico, prácticamente ha sido por mas mediocre.



Aquí se presenta claramente la formación de un nicho de mercado para una empresa que se dedique a la consultoría, tomando en cuenta que la pequeña empresa necesita de ayuda profesional en sus primeros 5 años para permanecer en los mercados

**Pregunta 11:**

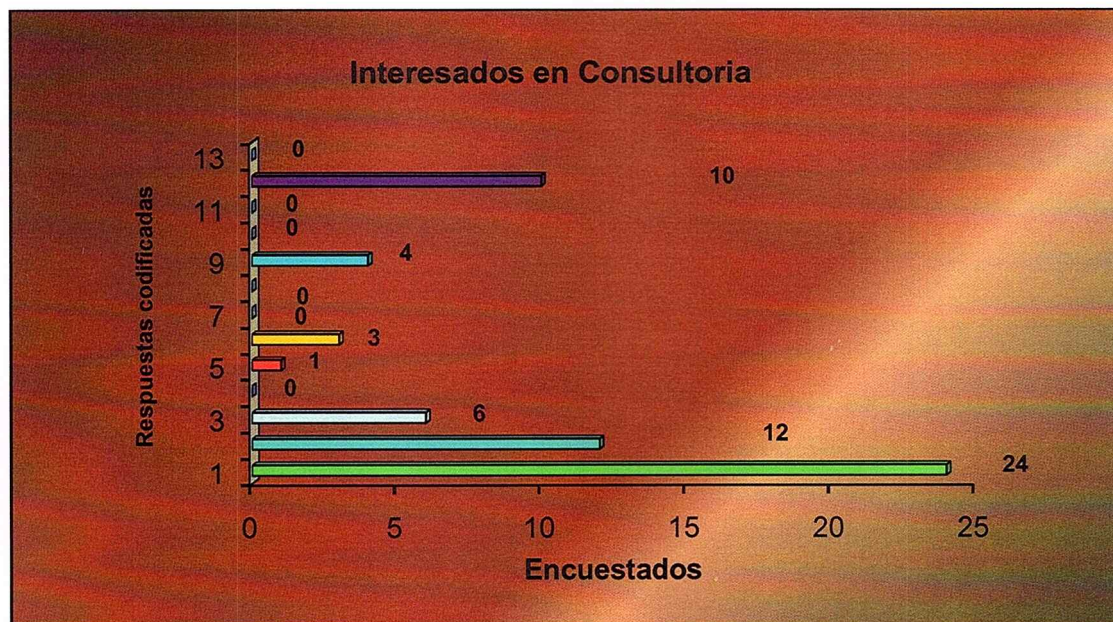
¿En que ramas le gustaría adquirir servicios de Consultoría y asesoría?

**Cuadro 14**

x11		
P	R.C	
24	Administración	0
12	Planes y Proyectos	1
6	Comer. Y Mercadeo	2
0	Legislación Laboral	3
1	Asesoría Legal	4
3	Mark. Industrial	5
0	Medio Ambiente	6
0	Ecología	7
4	Contabilidad	8
0	Asesoría Técnica	9
0	Capacitación Técnica	10
10	Exportación	11
0	Importación	12

Elaboración: Los Autores

Grafico 19



Elaboración: Los Autores

De acuerdo a los datos recolectados en nuestra investigación, podemos observar que la opción de administración ocupa el primer lugar con la preferencia de 24 encuestados, esto es el 40.00% del total.

Le siguen en preferencia la elaboración de Planes y Proyectos y Legislación laboral, con el 20.00% del total de la muestra, también la preferencia por el servicio de Comercio y Mercadeo está en el 10% de las preferencias, estas opciones son las que más buscan las Pymes en la actualidad.

Cabe señalar que las pymes por ser altas generadoras de empleo directo, necesitan un apoyo constante en todos los ámbitos, y más aun en los sectores descritos, es pues deber no solo fomentar el emprendimiento si no apoyar en todos los sentidos para que estas empresas pasen de ser pymes a la categoría de grandes empresas.



**Pregunta 12:**

¿Que porcentaje de su presupuesto destinaría con el objeto de recibir servicios especializados de Consultoría?

**Cuadro 15**

x12		
P	R.C	
12	Entre el 5% y 10%	0
6	Entre el 11% y 16%	1
34	Entre el 17% y 22%	2
8	Entre el 23% y 28%	3

Elaboración: Los Autores

**Grafico 20**



Elaboración: Los Autores



Las respuestas de las personas encuestadas con respecto al porcentaje que destinarían con el objeto de recibir servicios especializados ofertados por una empresa de Consultoría, en mejora y/o seguridad de su inversión, fue la siguiente:

- Las Pymes que escogieron entre 5 % y 10% fueron un número de 12
- Las Pymes que escogieron entre 11% y 16% fueron un número de 6
- Las personas que escogieron entre 17% y 22% fueron un número de 34
- Las personas que escogieron entre 23% y 28% fueron un número de 8

Las personas que gerencian las PYMES al escoger cualquiera de estos rangos dejan notar el interés por tener relaciones con empresas que presten servicios integrados dirigidos a mantener, mejorar o reestructurar negocios indiferentemente de sus ganancias y economía de escala en la que se desarrolle en el Sector donde se desenvuelvan.

## **2.2.4 Conclusión acerca de la Encuesta**

El objetivo de la encuesta era de saber los motivos por los que las PYMES tienen problemas de rentabilidad y además medir el grado de aceptación de una Empresa de Consultoría y Asesoría Integral en el sector de las Pymes de Milagro y su zona de influencia, la cual, una vez obtenida la información derivada de las entrevistas realizadas a las personas que consideramos como sujetos tipos para este estudio, concluimos que:

El nivel de conocimiento de las personas involucradas en el desarrollo del Sector con respecto a la existencia, actividad operativa y alcance de los productos ofertados por entidades que prestan servicios de consultoría especializados en materia de gestión empresarial de manera integral es lamentablemente bajo, debido a que en el Ecuador y especialmente en la zona baja de la cuenca del río guayas no existen empresas consultoras que brinden servicios integrados orientados a la satisfacción total de las necesidades inherentes en los procesos productivos de las personas que se encuentren realizando alguna actividad en el Sector.

### 2.3 RESULTADOS (EN RELACION A LOS OBJETIVOS)

Objetivos	Resultados
<p>Determinar el impacto de la baja productividad en la rentabilidad de las Pymes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De acuerdo a la recolección de información determinamos claramente que la baja productividad producto del poco asesoramiento en habilidades administrativas provocan la baja rentabilidad de las Pymes</li> <li>• La baja productividad también es causada por el desconocimiento de herramientas financieras que permitan un mejor desarrollo y permanencia de las Pymes en el mercado en el cual se desenvuelven</li> </ul>
<p>Establecer la relación de la falta de cultura contable personal y el desarrollo de la empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De acuerdo a nuestra recolección de datos y su respectiva tabulación, podemos decir que la incidencia de la poca cultura contable en la rentabilidad tiene un porcentaje del 90%</li> <li>• Eso demuestra que la falta de asesoramiento contable, genera que la Pymes tenga poco espacio de maniobra al momento de manejar sus cuentas críticas y por ende generara una baja rentabilidad</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Además esta situación es muy recurrente en todas las Pymes del país.</li> </ul>
<p>Delimitar la relación que existe entre el bajo conocimiento sobre gestión empresarial y financiera, sobre manejo administrativo, contable y tributario de las empresas PYMES y su baja rentabilidad y poca durabilidad en los mercados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con el estudio realizado, observamos que la falta de conocimiento en los campos de la Administración y las Finanzas tiene una alta relación con los objetivos de rentabilidad esperados, llegando al 92%</li> <li>• Esta falta de conocimiento provoca que además la Pymes desaproveche diferentes oportunidades de financiamiento a costos bajos</li> <li>• Esta relación es tan fuerte que un aumento de conocimientos tiene una incidencia directamente proporcional con el aumento de la rentabilidad</li> </ul>
<p>Identificar las razones por que las Pymes no tributan en el tiempo adecuado</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dentro del análisis la falta de conocimiento por un pobre asesoramiento ocupa el primer lugar con un 60% de los encuestados</li> <li>• Luego los tramites engorrosos en un 18% se presentan como la siguiente causa de que las Pymes no tributen en el tiempo adecuado</li> <li>• Estas son las razones más</li> </ul>

	<p>comunes por las cuales tienen problemas tributarios las Pymes, y es que el factor común de estas razones es la falta de información oportuna y el desconocimiento de políticas que eviten problemas.</p>
<p>Desarrollar una estrategia óptima por intermedio de una consultora para elevar el nivel de rentabilidad de las Pymes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De acuerdo a nuestra investigación podemos decir que la creación de una empresa que se dedique a la Consultoría a las Pymes sería la solución para las necesidades en que incurren generalmente.</li> <li>• Con las estrategias que proporcione la Consultora con sus asesorías se puede garantizar en un 90% que provocara que las Pymes resuelvan sus problemas de rentabilidad</li> </ul>
<p>Otorgar todo el conocimiento sobre las políticas actuales en el ámbito tributario, para que este conocimiento genere una mejor operación financiera y que genere mayor rentabilidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se confirma que con un asesoramiento permanente a las Pymes, generara un círculo virtuoso de aumento de productividad redundando en un aumento de rentabilidad</li> <li>• En los cuadros tabulados se puede observar que la mayor necesidad que tienen las Pymes es recibir apoyo técnico e información suficiente para permanecer en los mercados donde se desenvuelven</li> </ul>

### 2.3.1 RESULTADOS (EN RELACION A LAS HIPOTESIS)

Hipótesis particulares	Resultados
<p>El diagnostico de la situación actual de las empresas Pymes establecerá los factores que provocan la baja rentabilidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con el estudio realizado nos permitió comprobar que los factores que provocan la baja rentabilidad son: La falta de conocimientos en el ámbito Administrativo Financiero, la poca accesibilidad a créditos mas baratos por falta de conocimientos para adquirirlos, altos costos de producción y la inestabilidad política</li> </ul>
<p>La poca gestión tributaria provoca un desmejoramiento de la situación financiera de las Pymes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De acuerdo al estudio realizado se verifica de una manera contundente la hipótesis enunciada, dado que en el cuadro referente a los problemas tributarios se observa claramente que la mala gestión tributaria provoca problemas de rentabilidad en el tiempo a las Pymes</li> </ul>
<p>El desarrollo de estrategias optimas y oportunas en la gestión administrativa provocara que las Pymes generen altos niveles de rentabilidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estas hipótesis se la acepta de acuerdo a los resultados obtenidos en nuestra investigación</li> <li>• En el cuadro sobre la aceptación de asesorías por parte de una consultora el resultado fue contundente con el 63% de</li> </ul>



	aceptación, ya que los pequeños empresarios creen que con servicios como estos solucionarían sus problemas de rentabilidad
Existe una relación directamente proporcional entre productividad y rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"><li>• Esta hipótesis es aceptada, debido a los resultados obtenidos en nuestra investigación</li></ul>

## 2.4 PRUEBA DE HIPOTESIS

Hipótesis General	Resultados
<p>Es la implementación de una consultora de gestión para los clientes PIMES de la ciudad de Milagro y su zona de influencia, la respuesta para que las empresas eleven su rentabilidad y productividad y no desaparezcan del mercado.</p>	<p>Una vez concluida nuestra investigación, <b>se puede aceptar la hipótesis general</b> y podemos dar una explicación profunda de lo que realmente puede realizar una empresa de Consultora de Gestión integral, en beneficio de las personas que realicen inversiones de corto, mediano y largo plazo en el sector de las Pymes en Milagro y su zona de influencia, y también en beneficio del País, ya que los servicios que ofrecerá la empresa están orientados a la protección y conservación del medio ambiente, propendiendo a generar basándose en las actividades de sus clientes y de la misma, un crecimiento sostenido, dando como resultado de lo explicado anteriormente una postura positiva de las personas para incluir en sus presupuestos servicios especializados de consultoría que estén dirigidos a suplir falencias de los procesos productivos que realicen en cualquier Sector comercial</p>

	<p>Ecuatoriano.</p> <p>Dejando notar con la información recopilada, la completa aceptación de las personas que realizaban o pretendan realizar actividades productivas dentro del Sector en recibir servicios de Consultoría de gestión económica, manteniendo éstas una firme postura en destinar parte de sus ganancias, ya sean en menor o mayor porcentaje, indiferentemente a la economía en que se desarrollaban, pero si con el objetivo fundamental de que los servicios recibidos estén orientados a mejorar, mantener y/o reestructurar actividades inherentes a los procesos de sus negocios.</p>
--	--



### **3. CAPITULO 3**

## **PROPUESTA DE CREACION**

### **3.1 Título de la Propuesta**

#### **Creación de una consultora de asesoría integral de gestión para PYMES del cantón Milagro y su zona de influencia**

Nos propusimos desarrollar esta propuesta la cual servirá para finiquitar o reducir en parte estos problemas y dar solución a sus diferentes falencias.

La empresa se especializara en 6 campos de acción, los cuales son los más requeridos por el mercado de acuerdo a nuestra investigación estos son:

- Administración y Finanzas
- Planes y Proyectos
- Exportaciones e Importaciones
- Comercio y Mercadeo
- Contabilidad
- Asesoría Legal

### **3.2 Justificación**

El conjunto de PYMES que tiene un país es una verdadera fuente de progreso ya que éstas en su conjunto, impulsan la economía al consumir materias primas como insumos para sus productos, al igual que se reconoce su poder para demandar bienes intermedios; como dichas empresas funcionan bajo ciertas condiciones mínimas de

organización y cuentan con una planta física, también son demandantes de bienes de consumo durables como muebles, equipos de oficina, entre otros.

Las PYMES en general, son consumidoras de bienes de capital. De hecho es el comprador por excelencia de las maquinarias que se producen en el país, además, son demandantes de equipos desplazados por las empresas grandes y que, adicionalmente, posibilitan la modernización del sector.

Se considera que las PYMES son grandes generadoras de empleo ya que brindan oportunidad para que la mano de obra desplazada y los nuevos trabajadores que ingresan al mercado se empleen, claro que no debe ser una tabla de salvación para las políticas de empleo de un gobierno, porque esto sobrepasaría la capacidad de respuesta de las organizaciones. Es decir que debe ser una opción, más no la punta de lanza de la política estatal.

Como consumidoras de bienes de capital las PYMES son una palanca de desarrollo en la creación de una industria nacional, esto hace más cercano el desarrollo de nuevas tecnologías propias.

Una PYME, como hecho particular, cumple un importante papel en el ámbito mercantil sin embargo, su fortaleza está al tomarlas en conjunto, unidas son la clave para un mejor y equilibrado desenvolvimiento económico, por ello se necesita la acción decidida del estado y de instituciones privadas, ya sean nacionales o extranjeras, para brindar mediante acciones concertadas apoyo efectivo para su desarrollo.

Las PYMES pueden nacer en cualquier parte, es común que estemos rodeados de ellas, en el comercio, en la manufactura, en los servicios, etc., su campo de acción es muy amplio. Dentro de las economías regionales las PYMES revelan una importancia que no puede ser descuidada por el estado. Adicionalmente, se puede apreciar que en

economías de barrio su presencia es tan fuerte que generalmente son la energía de la organización socioeconómica de la zona.

Teniendo en cuenta la importancia que las PYMES tienen en una economía, y dado su alto grado de empirismo en la mayoría de los casos, además, de los recursos financieros escasos; es de entender que éstas no destinen parte de su tiempo a las labores de mercadeo, finanzas y administrativas y ayudas tecnológicas. Pero, siendo la gestión administrativa y financiera actividades importantes para el desarrollo de una industria, es claro que las PYMES deben acceder a ellas, precisamente, para que las pequeñas y medianas empresas dejen de serlo y en lo posible florezcan en la escala en las cuales han nacido.

En conclusión las PYMES tienen una gran responsabilidad ante el desarrollo del país; pero para asumir dicha responsabilidad es necesario que se involucren en un contexto de globalización y utilicen racionalmente todos los recursos posibles, ya sean financieros, mercadológicos o empresariales para que su labor y desempeño sean realmente efectivos.

Por tal motivo está justificado el crear una empresa consultora en gestión empresarial; que ofrezca asesoría integral en el campo de la administración, finanzas, tributación y mercadeo; además de brindar herramientas actuales de financiamiento para el desarrollo de nuevos proyectos y la organización de otros en desarrollo.



### 3.3 Fundamentación

Es clara la necesidad de vincular el conocimiento en todos los ámbitos en los cuales se desenvuelve una empresa, y más aun con aquellas que contribuyen al sector productivo directamente.

Inclusive en países altamente desarrollados como Estados Unidos, esta vinculación es importante a fin de mantener y aumentar la competitividad empresarial, también se puede destacar el apoyo que estos países brindan a través de consultoras al desarrollo tecnológico.

Si esto ocurre en países de alto desarrollo tecnológico como Estados Unidos y España, con mas necesidad debe realizarse en países como Ecuador, ya que las PYMES son por su naturaleza, las que menor oportunidad de desarrollar procesos y técnicas productivas eficientes, sin el apoyo de entidades especializadas en temas específicos de eficiencia.

En lo que respecta a la zona de Milagro y sus alrededores en los cuales influye económicamente, según reportes de la Súper de Compañías<sup>21</sup> en el año 2007 cerraron sus operaciones 38 PYMES en todos los ámbitos de comercio, estas son:

- 8 PYMES Agrícolas y Ganaderas
- 1 PYMES dedicada a la pesca
- 5 PYMES dedicadas a la operación manufacturera
- 2 PYMES de construcción
- 17 PYMES de comercio al por mayor
- 1 PYMES de transporte
- 1 PYMES de Intermediación Financiera
- 2 PYMES de actividades inmobiliarias

---

<sup>21</sup> Pagina de Web de la Superintendencia de compañías. [www.supercias.gov.ec](http://www.supercias.gov.ec)

Por tal razón se fundamenta de manera contundente que la consultora definitivamente ayudaría a que las PYMES se conserven en los mercados competitivos, dándoles impulso a sus operaciones de manera eficiente y dinámica.

## **Consultoría**

### **Definición de Consultoría**

Existen dos tipos de enfoque sobre la definición de consultoría, por un lado se entiende el “proceso de consultoría como una forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o del conjunto de tareas, en que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea misma, sino que ayuda a los que lo son<sup>22</sup>”

“Se actúa como consultor cuando se trata de modificar o mejorar una situación, pero sin tener el control directo de la ejecución<sup>23</sup>”. Un consultor ayuda o aporta capacidades, en lugar de dar órdenes.

Un segundo enfoque liderado por Larry Greiner y Robert Metzger, define consultoría como un servicio profesional especial, donde el consultor y su servicio cumplen con una serie de requisitos y características “la asesoría de empresas es un servicio de asesoramiento contratado por y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia de manera calificada e independiente, a la organización –cliente, para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones y coadyuvar, si se les solicita en la aplicación de soluciones<sup>24</sup>”

Estas dos definiciones que se complementan pueden tener sentido más práctico cuando se unen y se busca una definición integral con los siguientes elementos:

---

<sup>22</sup> Fritz Steele, Junio del 2002; [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

<sup>23</sup> Peter Block, Agosto de 1999; [www. Monografías.com](http://www.Monografias.com)

<sup>24</sup> Larry Greiner y Robert Metzger, Mayo del 2005; [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

- Servicio profesional prestado por expertos.
- Un método de ayuda práctica.
- Con la misión de coadyuvar con las organizaciones y su personal directivo en el mejoramiento de la gestión y el desempeño personal y colectivo.

Así, con la unión de estos elementos nace una definición más real y clara sobre el verdadero sentido y propósito de la consultoría.

### **Finalidad de la consultoría**

“Aumentar el valor de la organización-cliente, y este valor debería ser una aportación tangible y mensurable al logro de los objetivos principales del cliente”

### **Características de la consultoría**

Puede decirse que la consultoría tiene cinco características principales que se describen a continuación:

- *Servicio Profesional:* Es una actividad ejercida por conocedores del tema. Se basa en la experiencia académica, práctica, en la investigación y en la ética profesional. La pericia del consultor radica en dar el consejo correcto, de manera adecuada, a la persona debida y en el momento oportuno.
- *Servicio Consultivo:* Siendo un servicio de asesoramiento se entiende que los consultores no se contratan para dirigir o adoptar decisiones, en nombre de la dirección; su labor se basa en la calidad, criterio e integridad profesional. Es el cliente quien asume toda responsabilidad sobre la aplicación de los consejos del consultor.
- *Servicio Independiente:* El consultor como órgano independiente debe ser objetivo, sincero y ser el responsable de realizar su propia evaluación de su actividad. La independencia del consultor abarca los siguientes aspectos:



- *Independencia Técnica*: El consultor está en capacidad de dar una respuesta o una opinión técnica, independiente de lo que cree, pretende o desea escuchar la organización-cliente.
- *Independencia Financiera*: El consultor no obtiene retribución alguna sobre las medidas adoptadas por la organización-cliente, según sus indicaciones.
- *Independencia Administrativa*: El consultor no es un subordinado de la organización-cliente y no se ve afectado por sus decisiones administrativas.
- *Independencia Política*: Nadie puede influir sobre el consultor recurriendo a autoridades o conexiones políticas o semejantes.
- *Independencia Emocional*: El consultor mantiene su parcialidad independiente de las amistades presente o futura con el responsable de la organización-cliente.
- *Servicio Temporal*: La consultaría es un servicio temporal, en el cual la organización-cliente recurre a él para el préstamo de ayuda durante un término definido y limitado. Los consultores deben aportar su tiempo, conocimiento y experiencia de manera objetiva y una vez concluido el proyecto, deben dejar la organización.
- *Servicio Comercial*: Los consultores o las empresas consultoras que se dedican a esta actividad como profesión tienen que cobrar unos honorarios. Desde el punto de vista de la organización-cliente los beneficios obtenidos por la consultaría, deben superar los costos generados por ella, incluidos los honorarios del consultor. Desde el punto de vista del consultor, la consultaría debe ser una actividad rentable. La consultaría puede estar, eso sí, financiada por una política estatal o por organizaciones no gubernamentales, sin ánimo de lucro.

## **Razones genéricas para acudir a una consultoría**

Un gerente puede recurrir a una consultaría cuando percibe una necesidad de ayuda profesional especializada; existen sin embargo, una serie de razones genéricas que motivan a los clientes a contratar los servicios de un consultor.

Alcanzar los fines y los objetivos de la organización: Toda consultaría tiene un objetivo básico el cual consiste en ayudar la organización-cliente a alcanzar sus metas. Estas metas difieren según el tipo de organización, su estilo de dirección y sus prioridades.

Resolver los problemas gerenciales y empresariales: El término problema se utiliza para definir una discrepancia empresarial entre lo que sucede y lo que debería suceder.

Descubrir y evaluar nuevas oportunidades: Una consultaría a tiempo es mucho más valiosa que una correctiva, de allí que muchas empresas hoy en día utilizan a consultores para buscar nuevas oportunidades de negocios, productos. De estas consultarías siempre surgen brillantes y productivas ideas transformadores.

Mejorar el aprendizaje: Busca aportar nuevas competencias a la organización, ayudando a los directivos a aprender de sus experiencias. Es elemento más importante y duradero de una consultaría.

Poner en práctica los cambios: Busca que las organizaciones y sus integrantes entiendan y participen del cambio, se adapten a él y puedan encontrar una mejor ventaja competitiva; mas aún, cuando la constante del mundo empresarial es el cambio.

## **Tipos de organizaciones de consultoría**

### ***Grandes Oficinas Multifunciones***

Multinacionales de mas de 1.000 empleados dedicadas a la consultoría, también se conocen como “oficinas de consultoría con servicios completos” Son especialistas en

estrategias y reestructuración empresarial. Cuentas con importantes departamentos especializados en múltiples sectores.

### ***Grandes Empresas de Contabilidad***

Son aquellas grandes empresas dedicadas a la contabilidad y a la auditoría. Poseen el conocimiento, los contactos y la imagen y las oportunidades para desempeñarse como consultores multifuncionales.

### ***Mediana y Pequeñas Empresas***

Organizaciones que cuentan hasta con 50 empleados. Son especializadas en cuanto al tipo de empresas a las cuales prestan sus servicios y al área geográfica en la cual se mueven.

### ***Consultores Independientes***

Se caracterizan por poseer gran experiencia. Dentro de este grupo encontramos también a los Profesores consultores.

### ***Consultores no tradicionales***

Su función principal es diferente de la consultoría, pero consideran a ésta como un aditamento técnicamente útil y financieramente beneficioso de sus productos y servicios. El grupo incluye:

- Abastecedores y vendedores de computadores y de equipos de comunicación.
- Empresas productoras de software.
- Bancos comerciales y de inversión, agentes de bolsa, compañías de seguros.
- Abastecedores de equipos y proyectos llave en mano en sectores energéticos, de transporte y servicios públicos.



## **Proceso de la Consultoría**

### ***Iniciación***

- Primeros contactos con el cliente
- Diagnostica preliminar de los problemas
- Planificación del cometido
- Propuestas de tareas al cliente
- Contrato de consultoría

### ***Diagnóstico***

- Análisis del objetivo
- Análisis del problema
- Descubrimiento de los hechos
- Análisis y síntesis de los hechos
- Información de los resultados al cliente
- Planificación de medidas
- Elaboración de soluciones
- Evaluación de opciones
- Propuestas al cliente
- Planificación de la aplicación de medidas

### ***Aplicación***

- Contribución a la aplicación
- Propuestas de ajustes
- Capacitación

### ***Terminación***

- Evaluación
- Informe final
- Establecimiento de compromisos
- Planes de seguimiento
- Retirada

## **La consultoría en la gestión de la comercialización**

La consultoría relativa a las actividades de comercialización del cliente difiere de la relativa a las demás funciones. En la comercialización la empresa se encuentra en contacto con entidades externas como competidores y clientes.

La función de comercialización se aplica primero al nivel mas alto de la empresa en la formulación de una estrategia general. Luego vuelve a aparecer en la organización y gestión de las diversas actividades relacionadas con la administración: finanzas, mercadeo, desarrollo de productos. Los asuntos relacionados con la estrategia general, de la que es parte la estrategia de comercialización solo se pueden definir en el nivel mas alto de la organización, mientras que la gestión de las diversas actividades pertenecen a la dirección intermedia.

Una tarea de consultoría que abarque la función de comercialización generalmente se transforma en dos tareas distintas: una en el nivel de formulación de estrategias otra en el nivel de actividades o de ejecución y otra en el estudio de mercados.

## **La consultoría en la dirección de la pequeña empresa**

“El empleo de consultores por las empresas pequeñas en una tendencia incipiente en el mundo de los negocios... los directores de las empresas pequeñas que quieren seguir siendo competitivos necesitan examinar la conveniencia de recurrir a consultores de la misma manera que recurren a otros servicios de apoyo”<sup>25</sup>

Resolver problemas operacionales concretos es la principal causa de contratación de consultores en las PYMES. Mundialmente es reconocida la importancia de las PYMES por el número de empleados que dependen de ellas y la gran cantidad de bienes y servicios que produce, por ello la consultoría de este tipo de empresas se ha

---

<sup>25</sup> La consultoría de empresas guía para la profesión, Limusa, Noriega, Editores. Organización Internacional de Trabajo 2000

expandido, ya que es personal experto ayudando al desarrollo de estrategias, concepción, realización, evaluación de programas y gestión de los proyectos de desarrollo.

### **Problemas especiales de las pequeñas empresas por los cuales contratar los servicios de un consultor**

- El jefe de una pequeña empresa está relativamente aislado, ya que se ocupa simultáneamente de problemas de política general y de carácter práctico a pesar de sus preferencias o limitaciones personales.
- El director de una pequeña empresa trabaja con datos cualitativos insuficientes.
- Sus limitaciones financieras le impiden contratar a empleados altamente calificados.
- Tienen poca capacidad para obtener capital o atraer nuevos inversionistas, problema que se acrecienta con su crecimiento.
- Son vulnerables a las recesiones y a los cambios coyunturales.
- Aunque su tamaño es ventajoso para los cambios, no aprovechan su ventaja natural porque la dirección está ocupada en problemas de dirección urgentes y no puede pensar en el futuro.
- Baja capacidad de formación laboral.
- Suelen limitarse a un único producto o servicio o a una gama de ellos.
- El director es a menudo incapaz de aprender las recientes legislaciones.
- La pequeña empresa es una estructura relativamente frágil con limitados recursos para superar sus problemas.



## **Diferencia entre la consultoría y la asesoría**

- **Consultoría**

Existe un acompañamiento del consultor en el diagnóstico, diseño, montaje y evaluación del servicio / producto.

La responsabilidad por todo el proceso es del consultor

- **Asesoría**

Es puntual

La acción la ejecuta la empresa-cliente.

La responsabilidad del asesor va hasta el diagnóstico de la situación consultada.

## **3.4 IMPORTANCIA**

“Las pequeñas y medianas empresas poseen una importancia crucial en el contexto económico que nadie cuestiona. Es un hecho que gran parte de nuestra fuerza empresarial está compuesta por PYMES y que este colectivo genera el 70% del empleo y el 64% de las ventas nacionales<sup>26</sup>. “

La solidez de este sector empresarial es pues imprescindible para el fortalecimiento del sistema económico, para la generación de riqueza nacional y para la creación de empleo.

Comparativamente, con las PYMES externas, las PYMES ecuatorianas tienen una menor dimensión y su participación en las ventas y en el comercio internacional resulta inferior, aunque no así en la generación de empleo.

Salvando estas pequeñas diferencias, las PYMES ecuatorianas, al igual que las internacionales, constituyen un factor clave de estabilidad económica por su fácil

---

<sup>26</sup> <sup>1</sup> Proyecto para la elaboración de una Empresa Incubadora de Pymes. ESPOL

adaptación a las circunstancias cambiantes del mercado y a los ciclos económicos, dada su especial sensibilización a los procesos de relanzamiento de la inversión.

De igual modo tienen, con respecto a las grandes empresas, mayores posibilidades de generación de empleo por unidad de capital empleada.

Por ello, ni las políticas nacionales ni las políticas comunitarias pueden ignorar el significativo papel que en la actividad empresarial tienen las pequeñas y medianas empresas o los problemas de competitividad que a éstas se les plantean, derivados en gran medida de su tamaño, que impiden o limitan el desarrollo de sus capacidades.

La mejora del entorno de las empresas depende de las condiciones macro, la simplificación administrativa y normativa y el entorno financiero, fiscal, social y medioambiental en el que operan.

El mejor acceso de las PYMES a la sociedad de la información, en particular al comercio electrónico, y a la innovación también es un condicionante de su competitividad.

Sobre estas premisas, este trabajo desarrollará una Consultora con una serie de instrumentos orientados a la creación de un entorno propicio a la creación y desarrollo de las empresas, y a la consideración de las PYMES en el conjunto de las políticas y programas comunitarios, como parte de su acción de coordinación.

El interés e importancia de este Proyecto radica en la visión de conjunto que ofrece sobre todas las actividades de la consultora dirigidas a las PYMES, fundamentalmente en torno a dos grandes capítulos:

- La mejora de las condiciones macro de las PYMES, entorno normativo, financiero, Información a las empresas, simplificación y mejora del entorno empresarial.
- Los programas e instrumentos que tienen una repercusión financiera particular en el apoyo brindado a las PYMES: acceso a la financiación y créditos, apoyo a las PYMES a través de políticas regionales, cooperación empresarial, promoción del



espíritu de empresa y apoyo a grupos específicos, acceso a la investigación y al desarrollo tecnológico, la formación profesional y otros programas de apoyo.

### 3.5 UBICACIÓN SECTORIAL Y FISICA

Nuestra empresa tendrá una ubicación sectorial que es la siguiente:

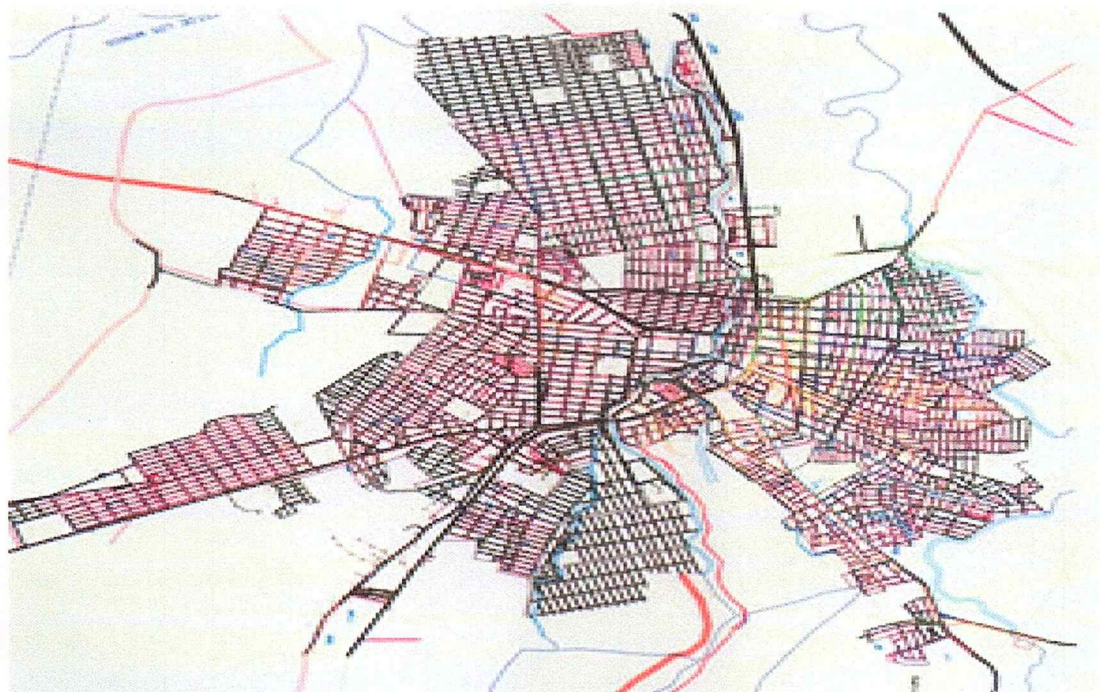
**País:** Ecuador

**Provincia:** Guayas

**Cantón:** Milagro

**Ciudad donde operara:** Milagro

**Mapa de la ciudad de Milagro:**





## **Características de la ciudad de Milagro<sup>27</sup>**

Actualmente Milagro tiene casi todas sus calles pavimentadas, hay modernos edificios, instituciones sociales y de beneficencia; es una ciudad pintoresca muy bien arreglada; su suelo fértil se encuentra todo cultivado, hay varias industrias y su comercio es muy activo. En la ciudad existen escuelas, colegios, centros deportivos y culturales. El cantón Milagro es el mayor productor de piñas. Milagro es un pueblo amante del progreso.

Según el último censo del 2001 se ha registrado que Milagro tiene una población estable de 113.440 habitantes, la misma que sumadas a la rural y flotante se aproxima a los 140.103, cifras que la consideran como una de las más pobladas de la costa ecuatoriana. Milagro se distribuye geográficamente en sus parroquias rurales y urbanas las mismas que son:

Actualmente las parroquias rurales son:

Roberto Astudillo

- Mariscal Sucre
- Chobo
- 5 de Junio (Chimbo)
- Milagro

Las parroquias urbanas son cuatro las mismas que están constituidas por ciudadelas:

- Camilo Andrade
- Los Chirijos
- Coronel Enrique Valdez
- Ernesto Seminario

---

<sup>27</sup> Mas información en pagina del Consejo Provincial del Guayas

Desde su cantonización, en el año 1913, Milagro siempre ha tenido a su cargo cinco parroquias rurales entre ellas figuran los cantones Naranjito y Bucay

### 3.6 FACTIBILIDAD

Para obtener financiamiento, se ha elaborado dos matrices, una que explica la secuencia de como se va a cumplir con el préstamo de manera mensual como la de secuencia de pagos anuales; como en nuestro país el sistema financiero no ofrece condiciones de financiamiento razonables por los diferentes factores ya conocidos que afectan al país en general, se ha dirigido la demanda del préstamo a Organismos Internacionales que brindan tratos justos para emprender proyectos para el desarrollo de pequeñas y medianas empresas.

En el año uno de operación proyectado se procede a realizar el préstamo con el fin de inyectar dinero para cubrir nuestros saldos negativos en el flujo de caja proyectado, cuya cantidad es de 40.000 dólares americanos, este se lo gestionará con el FOMIN (Fondo Multilateral de Inversión), organismo internacional que brindará tratos especiales a proyectos de tal magnitud.

**El Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN)** fue establecido en 1993 para acelerar el desarrollo del sector privado y asistir en mejorar el ambiente para promover la inversión privado en la América Latina y el Caribe.

Fue establecido como un fondo especial administrado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) con su propia estructura administrativa encabezado por una junta llamada el Comité de Donantes formada por representantes de todos los países miembros.

El FOMIN tiene el mandato para emprender programas innovadores o de demostración efectiva en la región, trabajando en conjunto con el sector privado o con los gobiernos que emprendan reformas para mejorar el ambiente inversionista y la infraestructura de los negocios. Sus proyectos no requieren aprobación soberana, sin embargo, las estrategias del FOMIN concuerdan con las estrategias de las Representaciones del BID.

### **Términos del préstamo al FOMIN para la puesta en marcha del proyecto**

**Cuadro 16**

<b>Plazo en años</b>	<b>5</b>
<b>Periodo de gracia en años</b>	<b>2</b>
<b>Tasa efectiva anual</b>	<b>12%</b>
<b>Cantidad del Préstamo</b>	<b>40.000</b>
<b>Total de Letras</b>	<b>60</b>

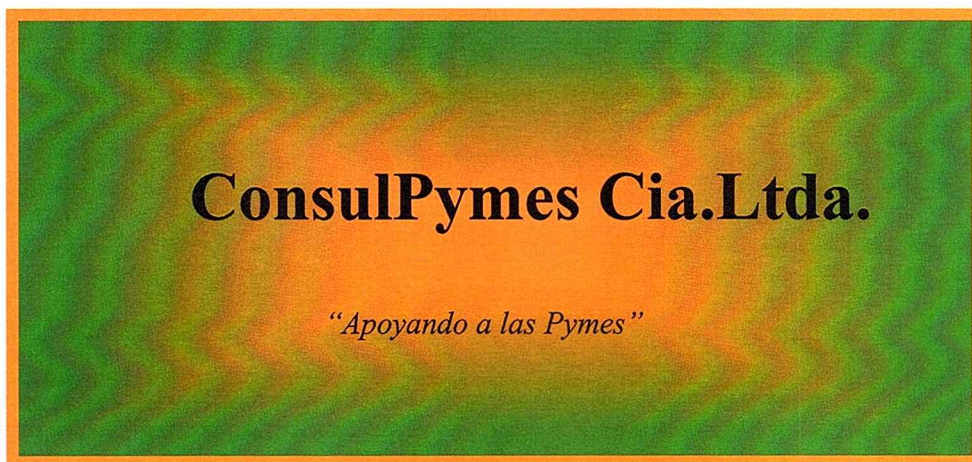
Mas adelante en lo que se respecta al estudio financiero y en los anexos se detallará las anualidades y demás requerimientos para la cancelación del préstamo.



## 3.7 DESCRIPCION DE LA PROPUESTA

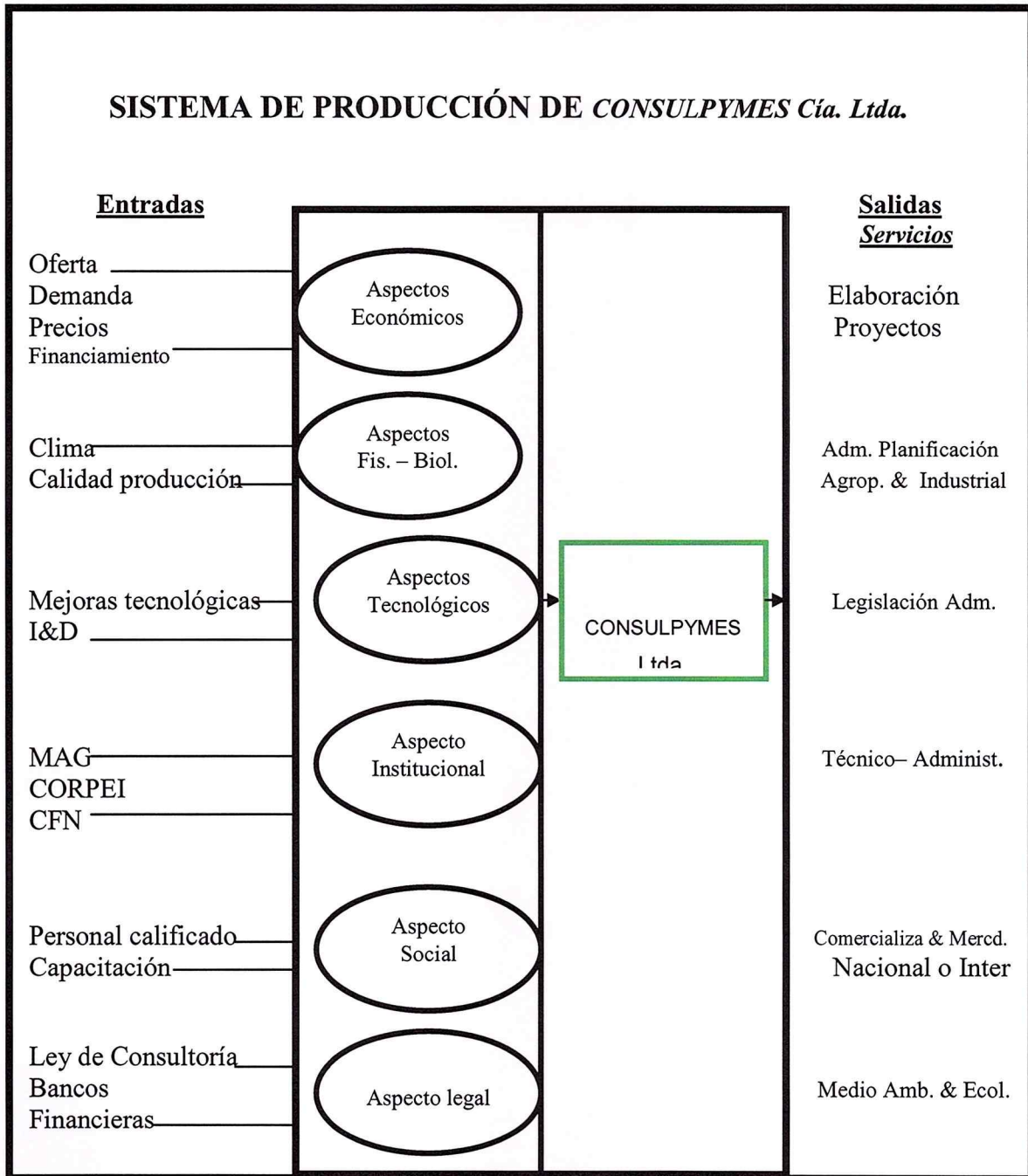
### 3.7.1 Generalidades

Entre los factores internos o externos en las que se desenvuelve la empresa y que se deben tener en cuenta al momento de elegir su nombre, se toma la opción de que el nombre indique de manera resumida y general la actividad en la que se desenvolverá el negocio. Por ende y siguiendo los aspectos legales para la inscripción del nombre se llegó a la decisión de bautizar a la empresa como:



### 3.7.2 Proceso Productivo de *CONSULPYMES Cia.Ltda.*

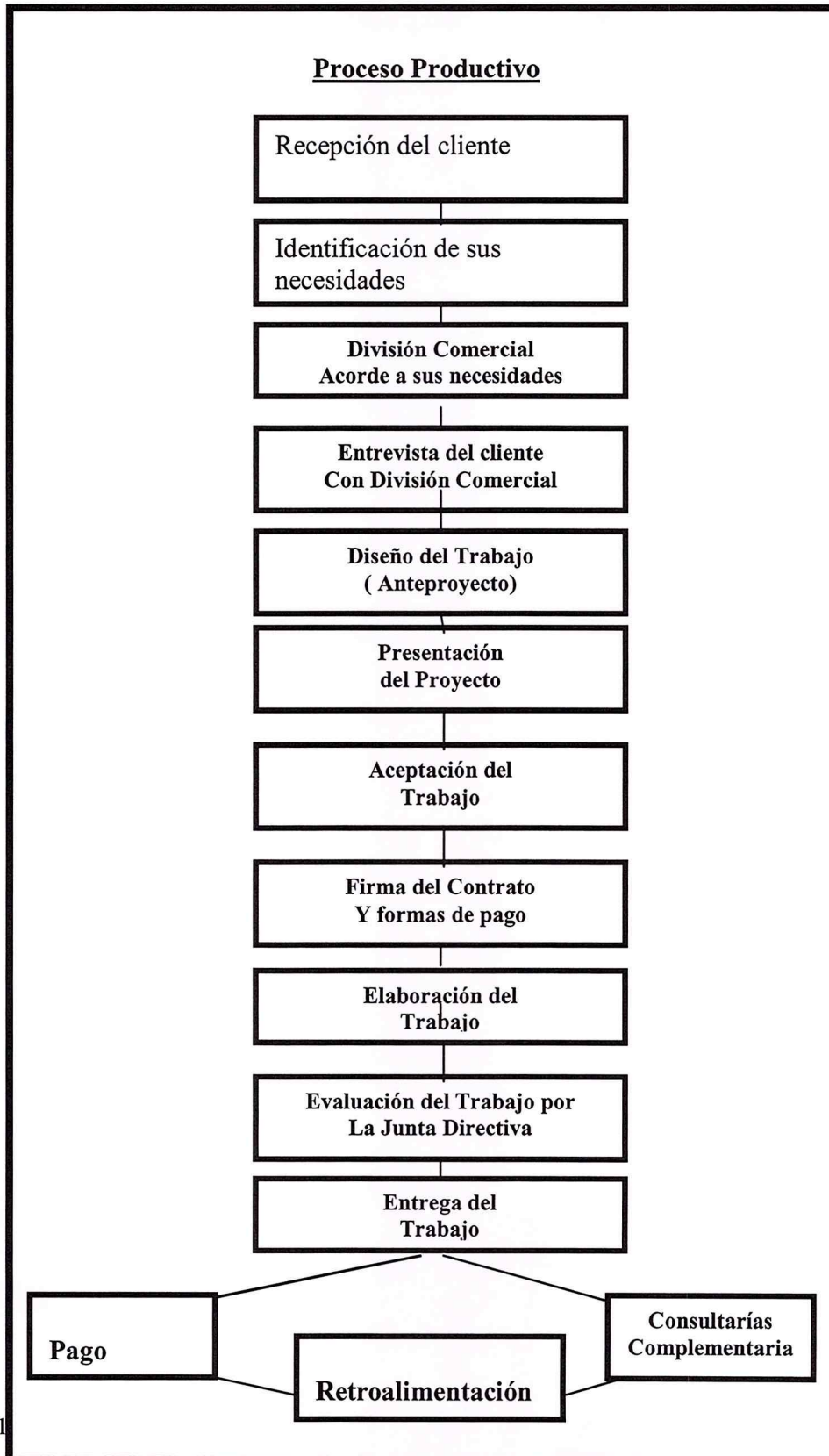
Cuadro No.17



Elaboración: Los autores

### 3.7.3 Flujo grama del Proceso Productivo de CONSULPYMES Cia.Ltda.

Cuadro No. 18





### **3.7.4 Descripción del Sistema de Calidad**

#### **3.7.4.1 Objetivos del Sistema de Calidad**

- Mejorar de manera continua la calidad de nuestros servicios y productos.
- Mejorar la calidad de nuestras operaciones a fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes y demás personas involucradas en el proceso.
- Lograr la confianza interna en que los requisitos de calidad se cumplan, se conserven y se mejoren.
- Orientar todos los procesos y procedimientos a cumplir con la ISO 9001-2000.

#### **3.7.4.2 Principios del sistema de calidad**

- En **CONSULPYMES Cia.Ltda.**, Se dice lo que se hace. Entre otras palabras, documentamos la forma en que nuestra organización asegura la calidad de todos sus productos y servicios.
- En **CONSULPYMES Cia.Ltda.**, Hacemos lo que decimos. En otras palabras, somos consistentes al seguir los procedimientos que orientan nuestras labores.
- En **CONSULPYMES Cia.Ltda.**, Registramos lo que hacemos, administramos nuestros negocios con base en hechos.
- En **CONSULPYMES Cia.Ltda.**, verificamos los resultados. El registro de los resultados es inútil a menos que se analicen y verifiquen contra los criterios para la calidad.

- En **CONSULPYMES Cia.Ltda.**, actuamos sobre las diferencias. La calidad será difícil de mantener y aun más difícil de mejorar si nuestra organización no emprende acciones preventivas o correctivas cuando los resultados no son satisfactorios.

En caso de que un cliente exija requisitos que sobrepasen el alcance de las Normas de **CONSULPYMES Cia.Ltda.** O que difieran de estos, se elaborará un Plan de Calidad para el Proyecto en que se hacen una lista de requisitos, de las normas y de las especificaciones que deben observarse, de los criterios de aceptación y de las pruebas e inspecciones que deben llevarse a cabo.

En caso de que surja alguna controversia este plan para la calidad debe tomarse como antecedente el Sistema de Calidad antes mencionado.

### **3.7.4.3 Políticas de Calidad**

Este proyecto esta diseñado para que **CONSULPYMES Cia.Ltda.** Sea reconocida por los clientes, proveedores, empleados y todo el sector empresarial especialmente el Agroindustrial y comercial como la mejor empresa de Consultoría Económica – empresarial.

### **3.7.4.4 Estrategias de Apoyo a la Declaración de nuestras Políticas de Calidad**

#### **Satisfacción total del cliente**

Para lograr este propósito, cada miembro de **CONSULPYMES Cia.Ltda.**, está comprometido con la idea y la práctica de un servicio excepcional que alcance o exceda de manera consistente las expectativas de nuestros clientes y proveedores.

Rentabilidad sobresaliente y reparto de utilidades, así mismo, nos hemos comprometido a alcanzar niveles de sobresaliente en el reparto de utilidades al asegurar que cada entidad operativa sea la más productiva y, por lo tanto la distribución de Servicios de Consultoría al menor costo en los mercados a los que servimos.

#### **Mejoramiento continuo de la calidad**

Cada miembro de **CONSULPYMES Cia.Ltda.**, buscará de manera continua, un mejoramiento de la calidad desempeñada para promocionar a cada miembro de la organización el conocimiento y las habilidades necesarias para alcanzar las metas establecidas en nuestras políticas de calidad.

Nuestras políticas de calidad se apoyan en un proceso de planeación anual del negocio que produce objetivos de calidad conmensurables, y en los servicios mensuales de la operación del sistema de calidad por parte del Comité de la Dirección General.

#### **Nuestras Políticas de Calidad**

Las políticas de calidad de **CONSULPYMES Cia.Ltda.**, están basadas en las normas ISO 9001-2000 , en búsqueda de maximizar la satisfacción de nuestros clientes.



- Será política de calidad de **CONSULPYMES Cia.Ltda.** el identificar las necesidades del cliente, evaluarlas y encaminarlas hacia una solución eficaz y eficiente de dichas necesidades.
- Será una política de calidad de **CONSULPYMES Cia.Ltda.** , que participe de los procedimientos y los procesos de elaboración de nuestros servicios dando paso a la participación de toda la empresa dentro del proceso productivo, lo que logrará una compenetración global para satisfacer a nuestros clientes.
- Será política de Calidad de **CONSULPYMES Cia.Ltda.**, Estar orientada a cumplir todos los procesos y procedimientos establecidos para la empresa, basándolos en la norma ISO 9001-2000.

### 3.7.5 METAS DE CONSULPYMES Cia.Ltda.

**CONSULPYMES Cia.Ltda.** Ha estructurado sus metas proyectando el desarrollo operativo de todas sus Unidades Estratégicas de Negocios basándose en los siguientes criterios:

- **Criterio de Lucro**

Mantener un rendimiento sobre la inversión superior al 15% ya que los ingresos que obtenga **CONSULPYMES Cia.Ltda.**, serán uno de los soportes para el desarrollo operativo de manera eficiente y eficaz.

- **Criterio de Crecimiento**

Lograr un incremento de la cartera de clientes global de **CONSULPYMES Cia.Ltda.**, en un 6% a 8% anual en comparación al desempeño de la Consultora en el ejercicio anterior, basándose para obtención de esta meta en las estrategias de la empresa.

- **Criterio de Integración Vertical y Horizontal**

Consolidar la integración de las Unidades Estratégicas de Negocios con la finalidad de crear sinergia profesional a la hora de prestar un servicio determinado a los clientes de la empresa.

Se establece como objetivo de integración horizontal: Realizar alianzas estratégicas con entidades nacionales e internacionales que estén relacionadas con el desarrollo comercial nacional, logrando con esta estrategia la viabilidad de las operaciones que realicen las Unidades Estratégicas de Negocios.

### **3.7.6 Estrategias para lograr el Crecimiento Intensivo**

Ya que el servicio se encuentra en fase de lanzamiento o introducción, debemos construir una imagen de marca y generar experimentación, para ello realizaremos acciones tales como:

- Realizar una integración Vertical hacia adelante con la Cámara de Comercio de Milagro, Guayaquil, Babahoyo y Quevedo, aprovechando los recursos de entidades como el Banco de Fomento y demás instituciones financieras, tales como bases de datos, credibilidad e información del mercado, entre otros.

- Satisfacer las necesidades específicas del mercado, con un amplio e innovador portafolio de servicios que nos permita posicionarnos y ganar participación en el mercado.

### **3.7.7 Análisis de nuestros servicios**

#### **3.7.7.1 Tecnología que utilizara CONSULPYMES Cia.Ltda.**

La operatividad de **CONSULPYMES Cia.Ltda.**, esta basada en que las cosas se harán bien, con responsabilidad y calidad las cuales garantizarán la eficiente y eficaz obtención de lo propuesto para cada actividad de los negocios de nuestros clientes, realizadas por las Unidades Estratégicas de Negocios integradas verticalmente con el objetivo de asegurar así la eficiencia de los servicios y suplir las necesidades de los mismos.

#### **3.7.7.2 Amplitud de nuestros Servicios**

La amplitud y radio de acción que poseen nuestros servicios generará una completa satisfacción de nuestros clientes, ya que satisfacen las necesidades inherentes en las etapas de los negocios, legal, mercado lógicas, planificación integral de los negocios y todos los aspectos relacionados con el medio ambiente, logrando así que el cliente (PYMES), se beneficie de los servicios ofertados por nuestra Consultora.

La Consultora **CONSULPYMES Cia.Ltda.**, estará conformada por profesionales especializados en diversas áreas, altamente calificados y con experiencia siendo ésta la principal fortaleza de la Consultora, lo que le permitirá obtener resultados amplios en valor agregado y de calidad de acuerdo a las Normas ISO.



### 3.7.7.3 Definición de Nuestros Servicios

Los servicios que brindará **CONSULPYMES Cia.Ltda.**, están clasificados según sus seis divisiones del área Comercial, son las siguientes:

- **Planes y proyectos: Comerciales y Agroindustriales.**

Esta unidad brindará servicios de Consultoría en elaboración, preparación, evaluación, estudios de pre factibilidad y factibilidad incluyendo ejecución y Supervisión de Planes y Proyectos Comerciales y Agroindustriales.

- **Comercialización y mercadeo: nacional e Internacional.**

Elaboración de canales de comercialización, Políticas de Precios, Análisis de Precios, Investigación de Mercados, Planes de Importaciones y exportaciones, Estudios de Mercados Proyectados entre otros.

- **Administración de la Gestión, Financiera, Comercial y Agroindustrial.**

Diseños y elaboración de Modelos Administrativos, Planificaciones Estratégicas, Planes Administrativos orientados a la gestión en Calidad Total, Contabilidad y Auditoria, Administración Financiera, implementación de sistemas gerenciales modernos enmarcados en la estructura de un Mercado Globalizado, venta de software entre otros.

- **Exportaciones e Importaciones.**

Esta unidad se encargará de brindar servicios especializados en gestionar todo lo referente a las exportaciones e importaciones, brindando todas las

conocimientos de la gestión aduanera para hacer realidad el crecimiento holístico de la Pymes.

- **Consultoría Legal.**

Brindará servicios de Asesoría Legal en compras y venta de predios agropecuarios, legislación laboral Ecuatoriana, Legislación Económica, Comercial, Formación Legal de Compañías entre otros servicios legales que necesite el Sector

- **Capacitación, Asesoría Técnica en el aspecto contable.**

Asesoría en la correcta elaboración de Flujos de Caja, Estados de Perdidas y Ganancias y Balance General, además de la actualización permanente de técnicas y habilidades para la gestión contable, además de una asesoría integral en el ámbito tributario de la empresa.

#### **3.7.7.4 Desarrollo de infraestructuras para el aprendizaje organizacional.**

La capacidad competitiva y de supervivencia de una organización está determinada por su capacidad de aprender y fortalecer sus capacidades de renovar ventajas comparativas a tasas mayores que sus competidores.

Para esto, así como se requieren líneas de comunicación, instalaciones físicas y personal competente, así también se requieren infraestructuras que provean a los miembros de las organizaciones capacidades para interpretar el medio organizacional y el entorno competitivo de un modo que su acción individual y colectiva sea flexible y capaz de transformar oportunamente aquello que da competitividad a la organización.

Identifica acciones de apalancamiento; aprender en situaciones de alta complejidad; desarrollo de las capacidades de enfrentar errores organizacionales; capacidad de alinearse aún en presencia de distancia geográfica y temporal y la capacidad de

modificar los estilos de dirección para asegurar el potencial organizacional, son algunas de las infraestructuras que ofrece este ámbito de servicios.

### **Facilitación del desarrollo de equipos de proyectos.**

Un proyecto tiene como objetivos definibles, claridad de funciones, los miembros del equipo se han incorporado por su capacidad de contribución y competencia.

Sin embargo, al igual que un rompecabezas, en que todo debe calzar con precisión, no basta con tirar las piezas y decir que ya tenemos un equipo de proyectos. El desarrollo de claridad sobre el objetivo, las fuentes de contribución individual; la identificación de fortalezas la comprensión de los mecanismos de coordinación así como de esa compensación, constituyen algunas de las actividades de este tipo de servicios.

El liderazgo de equipo es probablemente una de las competencias organizacionales más claves. La capacidad de comprender las dinámicas esenciales para el desarrollo del equipo; de diagnosticar y planear el desarrollo de habilidades y conocimientos claves para mejorar el propio estilo de dirección de equipos constituye algunas de las actividades de este servicio.

#### **3.7.7.5 Necesidades que cubren**

La planificación de los servicios que brindará *CONSULPYMES Cia.Ltda.* surgió de la identificación de las necesidades que expresaron los encuestados durante el estudio de mercado, en donde se concluyó que el sector de las Pymes ecuatoriano de la región Costa, no cuenta con una empresa como la nuestra, que cubra las necesidades en asesoramiento que representa cada División del Área Comercial ya descritas.

La orientación de servicio al cliente, con la que cuenta *CONSULPYMES Cia.Ltda.* va mas allá de solo brindar un servicio para cubrir una necesidad básica de las PYMES,



sino que nuestros clientes al entrar en contacto con nosotros, sientan un desarrollo empresarial ; es decir, por ejemplo, si antes una persona vinculada o que deseaba vincularse al sector, tenía que recurrir a varias empresas para cubrir necesidades tales como elaborar Proyectos, conseguir el respectivo financiamiento, obtener por otra parte la asesoría legal y la ayuda técnica, lo que no ocurre con *CONSULPYMES Cia.Ltda.*, que gracias a su innovadora diversificación le evitará todos estos inconvenientes a un cliente para cubrir sus necesidades .

### **3.7.7.6 Características y Ventajas de nuestros Servicios**

Nuestros servicios se caracterizarán por ser eficientes y eficaces, a precios muy competitivos y que cubrirán todo el ciclo productivo en el marco de las necesidades de nuestros clientes.

Serán diseñados y elaborados por un grupo de personas capaces y sumamente preparadas, que garantizarán la excelencia de ellos.

Su mayor ventaja, será la orientación hacia la Calidad Total, que se le dará al servicio vendido, garantizando su excelencia frente a cualquier similar que haya en el mercado.

### **3.7.7.7 Bases de apoyo del proyecto**

La principal base de apoyo del proyecto, es la excelencia en sus fundadores los cuales a través de una profunda investigación y una eficiente planificación han estructurado el presente plan, garantizando su eficacia en la ejecución.

Un profundo estudio económico, que garantiza la rentabilidad de la Empresa.

La planificación estratégica y mercadológica que garantiza el posicionamiento correcto de la empresa dentro del mercado objetivo.

En si, la misma estructura del plan, ya que cubre todos los detalles concernientes a la empresa, para su perfecto funcionamiento, lo cual vendría a ser su principal Base de Apoyo.

## **3.8 PLAN DE MARKETING**

### **3.8.1 Análisis Situacional de la empresa**

#### **3.8.1.1 Misión**

La misión de **CONSULPYMES Cia.Ltda.** es la satisfacción de las necesidades y expectativas de las PYMES de Milagro y su zona de influencia, suministrándoles soluciones integrales en gestión empresarial y la más avanzada tecnología, con el fin de maximizar su eficacia

#### **3.8.1.2 Visión**

La visión de **CONSULPYMES Cia.Ltda.** es ser en 5 años, la Consultora De Asesoría Integral líder en servicios, ofreciendo productos y servicios innovadores y de la más alta calidad; adelantándose a las necesidades de la pequeña y mediana empresa de Milagro y su zona de influencia.

#### **3.8.1.3 Objetivos Corporativos**

##### **Objetivo General**

Crear una empresa consultora de asesoría integral de gestión orientada a las PYMES de Milagro y su zona de influencia, que opere manejando los fundamentos teóricos y prácticos de la consultoría de empresas.

### **Objetivos Corporativos de estabilidad**

- Posicionar a *CONSULPYMES* como la única consultora de asesoría integral, comprometida con los Programas de calidad existentes.
- Haber realizado trabajos para por lo menos el 20% de PYMES afiliadas al programa a la Cámara de la pequeña industria del Guayas y a la Súper Intendencia de Compañías, en un periodo de dos (2) años.
- Establecer una relación duradera cliente-agencia, con por lo menos 5% de PYMES afiliadas a la Cámara de la pequeña industria del Guayas.

### **Objetivos Corporativos no Financieros**

Fortalecer la imagen de la compañía, en los siguientes dos años siendo consecuentes con el mercado ampliando y mejorando la tecnología de la compañía.

### **3.8.1.4 Estrategias Corporativas**

#### **Estrategias para mercados actuales**

Ya que el servicio se encuentra en fase de lanzamiento o introducción, debemos construir una imagen de marca y generar experimentación, para ello realizaremos acciones tales como:

- Realizar una integración Vertical hacia adelante con la Cámara de la pequeña industria del Guayas, aprovechando los datos estadísticos con los que cuenta, credibilidad e información del mercado, entre otros.
- Satisfacer las necesidades específicas del mercado, con un amplio e innovador portafolio de servicios que nos permita posicionarnos y ganar participación en el mercado.



### **3.8.1.5 Organigrama**

## **3.8.2 Mercado**

### **3.8.2.1 Estudio de la Oferta (SITUACIÓN ACTUAL DEL SERVICIO)**

#### **Determinación y Localización de Principales Oferentes**

Las empresas como si se tratase de un organismo vivo nacen, crecen, se desarrollan y eventualmente mueren. La mayoría nacen pequeñas, algunas se mantienen saludables durante largos periodos de tiempo; otras crecen vertiginosamente, después súbitamente, por la competencia, cambios en los gustos de los consumidores, medidas económicas, o mala administración se estancan y si no se toman medidas correctivas, mueren. Pero la sociedad reclama mejores niveles de vida e innovaciones en los productos; ello rige el crecimiento y renovación del tejido económico empresarial; a la vez que unas crecen, otras desaparecen, dando lugar a que nazcan y se desarrollen nuevas empresas que atiendan las nuevas exigencias y gustos de los consumidores y de la sociedad.

La respuesta de una economía social de mercado se debe basar en las PYMES; en Alemania, Japón y Corea, el 90% de las empresas son pequeñas o medianas, a muchas de ellas, las grandes empresas les entregan parte de su producción, dándoles asesoría, tecnología y supervisión en una relación de complementación e integración total y de beneficio mutuo.

El desarrollo económico de la pequeña y mediana empresa debe ser un proyecto de desarrollo estructural e integral y no un mecanismo circunstancial para combatir el desempleo, debiendo crearse no empresas de subsistencia, sino de acumulación de capital, PYMES competitivas a todo nivel.

Para Jean Paúl Sallenave<sup>28</sup>, las bases de la competitividad están representadas en las preferencias del consumidor, en los costos, en la diferenciación del producto, en la capacidad de competencia nacional e internacional de la empresa, y las políticas estatales.

En conclusión, para el empresario de hoy el problema de fondo no es si el producto corresponde a la necesidad del cliente o si es de buena calidad, sino, mas precisamente, de asegurarse de que el consumidor lo prefiera a los demás productos ofrecidos en el mercado, y que además, lo compre.

### **Características de las PYMES**

Las pequeñas y medianas industrias y empresas, tiene rasgos muy propios que permiten identificarlas plenamente. Algunos de ellos son:

- La producción de la mayoría de las PYMES es hecha a maquina pero no con un complejo sistema de maquinaria.
- Existe una escasa división social del trabajo al interior de la unidad de producción.
- El progreso técnico es casi nulo.
- Problemas en el financiamiento, los recursos humanos, la tecnología y el mercado.
- Ausencia casi total de una cultura administrativa y organizacional.
- Débil organización que lleva a las PYMES a tener problemas de productividad y competitividad, haciéndoles más difícil su participación en el mercado nacional e internacional.

---

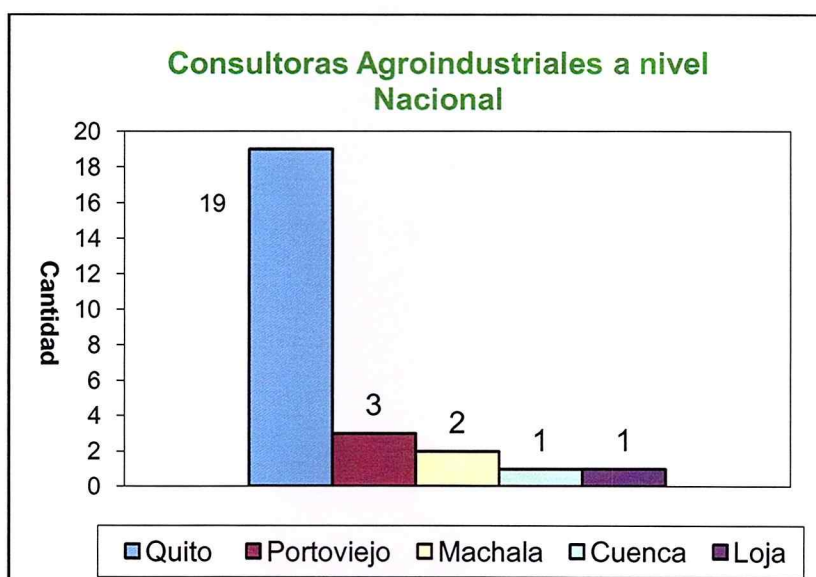
<sup>28</sup> SALLENAVE, Jean Paul. "Las bases de la competitividad empresarial", Revista Gerencia al día, noviembre – diciembre, 1995. Pág. 18.

## Las PYMES en Ecuador

Como ya se manifestó al inicio del estudio, las empresas oferentes para este tipo de servicio en las provincias investigadas son muy limitadas, además que su campo de acción no afecta nuestra proyección de comercialización, mencionamos las empresas consultoras legalmente registradas en la Asociación de Consultores del Ecuador; de las cuales no existen en las Provincia de Guayas, Los Ríos, Esmeraldas.

En base a la investigación que hemos llevado a cabo podemos mencionar que existen 19 empresas que brindan servicios de consultoría localizadas en Quito, donde la mayoría son enfocadas a las grandes empresas, seguidas por 3 empresas en la provincia de Manabí, 2 en la provincia de Machala, 1 en la ciudad de Cuenca y finalmente 1 en localizada en Loja.

Las empresas que están localizadas en la región sierra, se dedican la mayoría al sector floricultor, y las localizadas en la costa, son exclusivamente para el sector del banano, plátano, cacao, café, Mango. etc.



Fuente: Asociación de Consultores del Ecuador

Elaboración: Los autores



En lo que respecta a Latinoamérica tenemos:

### Cuadro 19

Tabla 1. Empresas en América del sur

	3.8.2.1.1	Numero de empresas
	3.8.2.1.2	(no se incluyen microempresa)
País		
Colombia		500.000
Perú		150.000
Venezuela		60.000
Ecuador		40.000

### Diferenciación de la Competencia

La principal diferenciación con la competencia que podría llegar a tener nuestra Consultora es el hecho de estar en capacidad de cubrir todas las necesidades que puedan tener las pequeñas y medianas Empresas en cuanto a servicios de Consultoría como ya se lo describió en el capítulo anterior.

Otra de las diferencias es la de estar orientada a un real Sistema de Calidad Total basado en la norma ISO 9001-2000, que garantizará un excelente servicio.

Además, nuestra empresa por estar basada en una sólida planificación de todos sus recursos, tiene asegurada su durabilidad en un mundo cambiante y turbulento de la globalización. Y, por último, la calidad de sus recursos humanos, al contar con profesionales realmente orientados en el campo económico-empresarial garantizará el manejo de todas las variables del sector.

### **Clases de servicios investigados**

Los principales servicios de consultoría tanto agropecuaria como empresarial que ofrecen las empresas estudiadas son las siguientes:

- Diagnóstico y Evaluación Sectorial
- Evaluación de Proyectos de inversión
- Negociaciones Internacionales.
- Accesoría Técnica.

### **3.8.2.2 Estudio de la Demanda.**

#### **Crecimiento por sectores (Demanda Actual)**

En el segmento de mercado al cual va dirigido el estudio no existe una demanda real para el servicio de consultoría agropecuaria y comercial para Pymes, pero daremos a conocer el crecimiento que tuvieron los sectores en el 2007 para poder estimar nuestra potencial demanda



Fuente: BCE

Las conclusiones por este lado son claras, todos los sectores crecieron el año que paso, un cambio interesante con respecto al pasado pues, entre los años 2001 y 2005, siempre había sectores que tenían tasas de crecimiento negativas. En realidad, el único subsector que sí ha caído (y fuertemente), es el de la refinación de productos petroleros (son 2800 millones menos).

Los dos sectores de mayor crecimiento son la construcción y el comercio, y serán también los más dinámicos durante el 2008. Además, hay cambios interesantes entre la estructura productiva de la economía, esto se refleja sobretudo en tres sectores, en donde la participación sobre el PIB ha cambiado. La agricultura que representaba en el año 2001 el 9%, será en el 2008 el 6%. La explotación de minas y canteras pasará del 9% al 18% del PIB. Y quizás el cambio más significativo: los servicios pasan del 20% al 26%.

Además el problema fundamental del sector agrícola es su baja rentabilidad, debido a los bajos índices de rendimiento a la irregular calidad de la producción, a sus altos



costos y a los inequitativos procesos de comercialización, que se traducen en la falta de competitividad de la mayoría de productos agropecuarios del país.

### **Problemas Subyacentes.**

- Insuficiente innovación tecnológica e inadecuada transferencia de tecnología, que no considera las diferencias económicas y culturales de los diferentes estratos de productores.
- Escaso financiamiento y altos costos financieros.
- Limitada superficie bajo riego y mal manejo del mismo.
- Débil organización y escasa capacitación campesina.
- Alta dependencia de insumos importados.
- Altos costos de insumos.
- Deterioro de los recursos suelo, agua y bosques.
- Carencia de un sistema de ordenamiento territorial para un mejor uso del suelo.
- Insuficiente infraestructura productiva (riego, almacenamiento y otros).

Inestabilidad y duplicidad de funciones

El campo de acción del Proyecto es extremadamente amplio a pesar de todas las falencias que padece el Sector Agrícola y comercial; la investigación realizada da a conocer un promedio de 86 pymes asentadas en el sector en el cual estamos interesados en nuestra investigación, legalmente constituidas según directivos de la Cámara de la Pequeña Industria, el cual equivale a un leve incremento con respecto a años anteriores, hecho que responde a la actitud positiva de los microempresarios tanto agrícolas como comerciales que operan empresas en marcha. Lo anotado evidencia que el sector agrícola ofrece un gran potencial para el servicio de consultoría.

## **Demanda Potencial**

El sector en el que la empresa va a desarrollar sus actividades es el Sector Agropecuario y Comercial de Milagro y su zona de influencia el cual se lo ha segmentado en provincias, a las cuales en el siguiente orden la empresa pretende penetrar en sus primeros años de servicio, una vez posicionados en el mercado nos expandiremos a brindar asesoramiento a otros sectores:

- **Guayas:** Banano, caña de azúcar, cacao, arroz, maíz duro, mango, tabaco, camarones, ganado, vacuno, ganado porcino, ganado caprino y ganado caballar, Pymes de manufactura, comercio de productos agrícolas y empresas de servicios.
- **Los Ríos:** Banano, ganado vacuno, productos de ciclo corto entre otros.

Luego se irá expandiendo a todo el territorio nacional, una vez posicionada en el aludido segmento del mercado.

La cartera de Clientes que manejaras serán los actores que dinamicen y desarrollen el sector Agro empresarial de las pequeñas y medianas empresas del sector realizando actividades productivas lícitas que propendan a incrementar la calidad de vida de las personas involucradas directa o indirectamente.

Nuestra consultora tendrá como constante, una orientación hacia la satisfacción eficiente de las necesidades de los clientes (PYMES), que desarrollen actividades productivas, brindando servicios especializados a cargo de las Unidades Estratégicas de Desarrollo productivo propias.

La Consultora tendrá un manejo operativo de manera progresiva en el Sector de la Pequeña y Medianas Empresas Nacionales, enfocando sus actividades en el corto plazo a la captación de toda la Región Costa, una vez logrado este objetivo, la empresa extenderá su campo de acción a las diferentes Regiones del país en el mediano plazo.

Nuestro mercado contará con un abanico diversificado de líneas de servicios creados exclusivamente para satisfacer al cliente en todas las etapas de su actividad productiva.

### 3.8.2.3 Demanda Proyectada.

Es muy fácil comprender la importancia que para el Proyecto tenga al estimar la demanda futura del servicio de consultoría. El supuesto de partida es que durante un cierto número de años, el incremento del servicio de consultoría aumentará a causa del crecimiento de la actividad económica comercial y agropecuaria, permitiendo recuperar la inversión y obtener una ganancia neta, por esta razón hemos tomado como referencia solo los años comprendidos desde 2003 hasta 2007 debido a que no existe información previa a estos años.

### 3.8.2.4 Consumo del Servicio de Consultoría

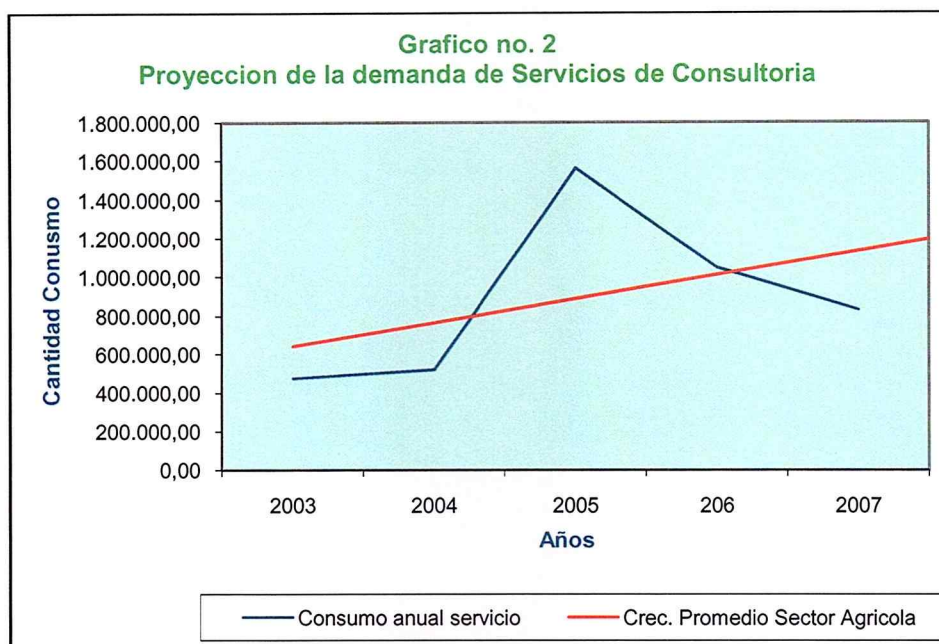
Cuadro 20

<b>Años</b>	<b>Consumo Anual USD miles de dólares</b>
<b>2003</b>	477,684.76
<b>2004</b>	522.,381.39
<b>2005</b>	1,563,455.43
<b>2006</b>	1,049,501.01
<b>2007</b>	831,853.38

Fuente : Manifiestos

Elaboración : los autores





Fuente: Manifiestos, SICA

Elaboración: Los autores

Se puede observar que dentro del periodo de 2003 al 2007 el crecimiento de demanda de los servicios de consultoría tuvo un crecimiento vertiginoso; a partir del año 2005 hasta el 2007 se observa el decrecimiento en la demanda de los servicios este como resultado de la inestabilidad política de la cual sufrió el país y además de los rezagos de la gran crisis financiera en el periodo 1999-2000. Si observamos la línea de tendencia es de una pendiente positiva lo que nos da como opción a deducir tomando en cuenta los diferentes variable exógenos, como son: estabilidad política, moneda dura, contracción de la inflación, apertura de nuevos créditos a los sectores económicos más dinámicos.

Además con el antecedente de que la tasa promedio del crecimiento del sector agropecuario en el 2007 fue del 2.9 %, la del sector comercial fue del 4.1%, la del sector de manufacturas fue del 3.7%, las del sector de la construcción fue del 5.5%, y

de otros servicios fue de 3.5%, esta información nos da la posibilidad de inducir que el crecimiento de nuestra demanda será del 6 %<sup>29</sup>.

El Banco Central afirma que el sector comercial será uno de los sectores mas dinámicos en el año 2008, esta favorece a nuestras expectativas para nuestra empresa

### **3.8.2.5 Determinación del mercado relevante**

El mercado relevante para *CONSULPYMES*, está en la Consultoría y asesoría en gestión integral por la parte de la Administración en general, incluyendo la investigación de mercados; y en publicidad en cuanto a la creación de conceptos de campaña y la elaboración o acabado de los materiales de comunicación, para las PYMES de cualquier sector económico que estén localizadas en el área de Milagro y su zona de influencia, y que a su vez estén inscritas en la Cámara de de la Pequeña Industria del Guayas.

### **3.8.2.6 Tendencia del Mercado**

Como observamos anteriormente, los servicios de Consultoría y asesoría en gestión integral, van creciendo en un grado que si bien, no es significativo para el total ecuatoriano, si es muy importante para el área de estudio, observándose una tendencia al alza en la demanda de estos servicios. Esto anudado al desempeño y crecimientos de las PYMES del país nos deja ver que este mercado crece rápidamente y abre nuevas posibilidades,

Por sectores, en las micro empresas el empleo se concentra en el comercio (61.2%), seguido por la industria (11.1%) y los establecimientos financieros; un comportamiento similar se observa en la pequeña empresa, con el 29.5%, 21.5% y 11.3%,

---

<sup>29</sup> Datos tomados del Banco Central y Análisis Semanal # 288, Walter Spurrier

respectivamente. Mientras que, en la mediana empresa la industria ocupa el primero lugar con el 33.5%.

Al realizar el análisis por departamentos, la mayor concentración de establecimientos y trabajadores de PYMES se encuentra en la provincia del Guayas, donde se genera el 73.5% del empleo en construcción, el 68.5% en el sector financiero, el 65.8% en comercio, y el 66.1% en transporte.

Lo anterior, nos muestra que las micro, pequeñas y mediana empresas, tienden a ser, en el mediano y largo plazo los bastiones del desarrollo empresarial y económico del país, a la vez que juegan un papel de vital trascendencia en el desenvolvimiento de las cadenas productivas en las distintas regiones del país.

Por otro lado, el mercado de la comunicación y la mercadotecnia, junto con el vertiginoso avance de la tecnología, tiende a un desarrollo e innovación acelerada, que permite mejorar los procesos en las empresas contribuyendo así con el desarrollo de las mismas, lo cual para las PYMES es muy importante, ya que el fundamento que debe rodear a éstas empresas, es su crecimiento.

### **3.8.2.7 Clientes**

#### **Identificación**

Para *CONSULPYMES*, usuarios son todas las PYMES que se encuentran en Milagro y su zona de influencia (Cuenca baja del río Guayas) y que estén afiliadas a la Cámara de de la Pequeña Industria del Guayas.

PYMES que se desarrollan en varios sectores productivos y que manifiestan su intención de dar a conocer sus productos y servicios, y que además, ven la necesidad de conocer su entorno de mercado para estructurar sus estrategias enfocadas en las



características del mismo. Además, son empresas que no hacen mercadeo o publicidad, pues perciben estos medios, como costosos.

Muchas de estas empresas tienen la intención de comercializar sus productos a través de grandes superficies, y son ellas quienes exigen un respaldo técnico de logística y publicidad coherente con la imagen del producto y del almacén, motivo por el cual muchas de estas pymes requieren hoy servicios de mercadeo y publicidad.

### 3.8.2.8 Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios de alta tecnología</li> <li>• Servicios personalizados para cada cliente</li> <li>• Conocimiento del mercado y sus actores</li> <li>• Rápida capacidad de reacción</li> <li>• Experiencia del equipo laboral</li> <li>• Diversidad de Servicios</li> <li>• Enfoque a la PYME</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado en desarrollo progresivo.</li> <li>• Necesidad del mercado por los servicios ofrecidos.</li> <li>• Mercado inicial virgen No existe competencia real</li> <li>• La crisis laboral y de consumo del país hace que las PYMES estén conscientes de la importancia de la asesoría integral.</li> <li>• Apoyo gubernamental a las PYMES</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa en desarrollo, en etapa de lanzamiento.</li> <li>• Desconocimiento de la empresa por parte de los clientes.</li> <li>• Percepción de los servicios de la empresa como muy caros</li> <li>• Falta de confianza en los servicios de asesoría.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La existencia de otras empresas asesoras con prestigio en el mercado.</li> <li>• Desarrollo vertiginoso de herramientas propias de los servicios.</li> <li>• Percepción de los servicios de Asesoría y Consultoría, por parte del cliente, como costosos</li> <li>• Predisposición de algunos clientes a utilizar estos servicios, por creerlos no necesarios</li> <li>• No existe cultura de financiera, por ende no se evalúa el costo - beneficio</li> </ul>

## Diagnostico Final

De acuerdo a nuestro estudio y a los datos obtenidos, además de la información brindada por la Súper Intendencia de Compañías, esta nos ofrece, un mercado casi sin explotar en el área de la Consultoría y Asesoría integral.

Como hemos esbozado, las PYMES registradas enfocan sus labores de gestión, en aspectos específicos, como la elaboración de manuales de procedimientos, elaboración de estados financieros y gestión tributaria.

Dejando de lado, instancias relevantes como la creatividad en la gestión, la impecable producción y las estrategias para hacer conocer sus productos.

Nuestra empresa, siendo nueva en el mercado, ofrece al igual, un portafolio nuevo e innovador para este mercado; portafolio que esta enfocado y diseñado para el uso y aplicación en PYMES.

Estos aspectos hacen que la empresa, tenga una gran ventaja sobre su competencia, ya que como hemos especificado, ninguna empresa, ofrece el conjunto de servicios que *CONSULPYMES* ofrece.

## 3.9 MERCHANDISING

### 3.9.1 Promoción

La promoción es toda actividad de marketing que ofrece un incentivo adicional y estimula el mercado meta, para que este realice un comportamiento complementario. Esta conducta origina un incremento de las ventas a corto plazo o una asociación positiva con el producto.

#### 3.9.1.1 Categoría de las promociones ofrecidas

- **Promoción entre consumidores:** *Influye en el comportamiento del consumidor final. Los incentivos se comunican en medió masivos y en puntos de venta.*
- **Promoción a otras empresas:** *Influye en mercados intermedios o en la industria transformadora. Los incentivos se anuncian en medios especializados.*
- **Incentivos promocionales ofrecidos**
- **Incentivos de precios:** *Ofrecer una rebaja del precio original.*
- **Incentivos de producto:** Ofrecer una muestra del producto.
- **Incentivos o regalos:** Ofrecer a los clientes la oportunidad de obtener mercancías o regalos por la contratación de nuestros servicios.
- **Incentivos de experiencia:** Participación de los clientes en eventos, rifas, conciertos o cualquier otra actividad donde se asocie al producto con un evento especial

#### 3.9.1.2 Tiempo de recuperación de los incentivos al mercado meta

Inmediato: El consumidor recibe el incentivo en el momento de la compra.

Pospuesto: el incentivo se recibe en la siguiente compra o dentro de un periodo determinado.



Oportunidad el consumidor tiene la oportunidad de recibir el incentivo de manera inmediata.

### **3.9.1.3 Tipos de herramientas de promoción ofrecidas**

Existen muchos tipos de herramientas promocionales, estas son las más importantes que puede y esta en capacidad de implementar *CONSULPYMES*:

- Cupones
- Publicidad en prensa
- Revistas y suplementos
- Cupones en empaques cruzados
- Muestras
- Premios
- Premios que se pagan por sí mismos
- Prueba de compra
- Reducción sobre el precio normal
- Inserción independiente
- Cupón instantáneo
- Empaque con bono
- Reembolsos
- Sobre el empaque / dentro del empaque
- Estampillas
- Eventos

### **3.9.1.4 Actividades promocionales a desarrollar**

Establecimiento de objetivos de promoción

Los objetivos que se desarrollan cumplen con los siguientes requisitos:

- Producen un comportamiento incremental en el consumidor
- Son específicos y Mensurables

- Se relacionan con un periodo determinado
- Ofrecen una orientación geográfica
- Incluyen restricciones presupuestales
- Deben influir en el comportamiento de mercado meta; conservando los consumidores actuales, aumentar las compras que hacen, incrementar la prueba entre nuevos usuarios y conseguir la repetición del uso después de la primera prueba.

### Formulación de las estrategias de promoción

- Análisis de los objetivos de la promoción
- Análisis de los problemas y oportunidades
- Finalización de las estrategias
- Estas incluyen:
  - Selección del tipo de instrumento promocional
  - Selección del Incentivo promocional
  - Implantación de promoción del tipo abierta o cerrada.

Promociones abiertas son aquellas que se desarrollan cuando una empresa ofrece un incentivo adicional a la compra, sin que se requiera un comportamiento específico para aprovechar la oferta. Un descuento es un buen ejemplo de este tipo de promociones. Tienen la capacidad de convocar la máxima participación del mercado meta.

En una promoción cerrada se ofrece un incentivo adicional a los consumidores, pero se les exige hacer algo para poder aprovechar la oferta. Como la presentación de un cupón, por ejemplo.

### **3.10 PUBLICIDAD**

Es una herramienta de la comunicación de mercadotecnia; hace parte de un sistema de comunicación. Su objetivo es cambiar las actitudes o comportamiento de un

consumidor. Es un método para enviar un mensaje de un patrocinador, mediante un canal de comunicación, a una audiencia deseada. Es una persuasión que tiene un fin comercial. Es única para cada producto

### **3.11 PRECIO**

#### **3.11.1 Métodos de fijación de Precio**

Hacer un presupuesto para un servicio de consultoría es una tarea que frecuentemente lidia con un apreciable grado de incertidumbre. Esta circunstancia se debe a los factores anteriormente enunciados, sobresaliendo la naturaleza intangible de los productos del servicio – soluciones para el Cliente – y del insumo esencial del trabajo: inteligencia.

Para reducir el riesgo de errores de presupuesto, que siempre tienen consecuencias desfavorables, **CONSULPYMES Cia.Ltda.**, desarrollará estimativas según varios métodos, definiendo el precio a partir de análisis con criterio de los resultados encontrados.

Este análisis será fundamentado en el mejor juicio profesional y tendrá en cuenta los aspectos conceptuales dados por la Federación Panamericana de Consultoras y por la Ley de Consultoría Ecuatoriana.

Los procesos para elaborar el Presupuesto Preliminar según la federación Panamericana de Consultoras se ha dividido en 5 métodos, y el siguiente método explicado corresponde a la que rige la ley de Consultoría Ecuatoriana según Artículo 76, los cuales se explican a continuación sitúan dentro de las siguientes categorías:

#### **Método 1: Porcentaje sobre el Valor de la Obra.**



Este Primer método se aplica al caso de emprendimientos físicos. El método tiene sus limitaciones, por no tener la capacidad de simular la extrema variedad de condiciones en las que se pueden desarrollar los trabajos de consultoría y que confieren una identidad propia a cada uno de ellos. Aun así, es un control de máxima importancia, que permite contrastar los presupuestos elaborados con apoyo en los otros procesos.

El método es de naturaleza sintética: el presupuesto del servicio se determina mediante la aplicación de un porcentaje único sobre el valor de las obras. Este porcentaje será en función del porte del emprendimiento y del grado de complejidad del servicio. Se vuelve por tanto necesario estimar inicialmente el valor de la obra, que englobará las siguientes incidencias:

- Gastos directos e indirectos de mano de obra ocurridos en conexión con las actividades de construcción, montajes, test y servicios complementarios.
- Gastos de equipamiento, materiales e insumos.
- Deberán ser considerados los precios de mercado vigentes para proveer tales ítems, en la condición de nuevos.
- Otros gastos (administración, seguros, impuestos, etc.).
- Contingencias.
- Lucro.

No serán computados, para este efecto, los gastos financieros y el coste de los terrenos. La estimativa del valor del proyecto presentará tanto mayor facilidad cuanto más madurada sea la elaboración técnica del proyecto. En principio, esta será el propio presupuesto o presupuesto de implantación disponible en la ocasión.

Por ejemplo, si se desea calcular el precio de un proyecto ejecutivo, se puede utilizar como valor de la obra el presupuesto de la misma elaborado en el proyecto básico.

Cuando estos referenciales no existan, se deberán realizar una estimativa libre del valor de la obra, basada en informaciones de emprendimientos análogos anteriormente implantados, en datos de publicaciones técnicas nacionales e internacionales o en otras fuentes.

Para determinar el porcentaje a utilizar para calcular el precio del servicio en función del valor de la obra se debe usar de la siguiente fórmula:

$$P = (5,44 - \log V) / 0,72$$

Donde P es el porcentaje que representa el precio del servicio y V es el valor de la obra en millones de dólares.

Cuando la complejidad de los servicios sea superior a la normal, será introducido un coeficiente de corrección al porcentaje obtenido.

## **Método 2: Listado de actividades y determinación de las cantidades de horas a aplicar.**

Para elaborar el presupuesto según este método, se relacionan las tareas que se deben realizar en cada ítem del servicio y se estima la cantidad de horas de cada categoría profesional que se deberá aplicar para realizar tales tareas. Calculado el precio horario de estas categorías profesionales, el presupuesto será obtenido por el producto de las cantidades de horas por los precios unitarios respectivos.

Vale destacar que, metodológicamente, este proceso engloba el subsiguiente (Método 3: Cantidad de documentos a producir), puesto que un documento técnico también se presupuesta según la cantidad de horas que demanda para su realización. En la esencia, sin embargo, existe una diferencia importante que preserva la individualidad de cada proceso: cuando se computan documentos por ítem del servicio, están siendo presupuestados los productos del trabajo; cuando se calculan las horas por tarea o ítem, está siendo estimado el montaje del trabajo en sí.

Siendo la cantidad de horas trabajadas el punto de partida de este método, es necesario referir a esta variable tanto las diversas incidencias de coste como la parcela de lucro.

Estas consideraciones dan origen a la estructura de coste y precio del servicio descrito a seguir:

- **Costo de derecho de mano de obra:** Comprende los gastos directos con sueldos y los respectivos encargos sociales, relativos a los períodos de tiempo en que los profesionales estuviesen trabajando en el contrato.

Es importante notar que el avance de la informatización ha provocado importantes modificaciones en el peso relativo de los componentes de esta estructura y que este hecho debe ser cuidadosamente computado durante la elaboración del presupuesto.

- **Gastos indirectos:** Están incluidos en este título, los costos generales incurridos para atender la operación de CONSULPYMES *Ltda.*, y su administración general.
- **Lucro:** Es el margen bruto obtenido por **CONSULPYMES Cia. Ltda.**, en cada proyecto.



- **Encargos financieros:** Deben ser computados los costos financieros decurrentes del desfase cronológico entre pagos hechos por **CONSULPYMES Cia. Ltda.** , y recibimientos contractuales.
- **Impuestos:** Incluye los tributos incidentes sobre la facturación. También se deben adicionar los siguientes costos que no dependen directamente del volumen y valor de la mano de obra aplicada.
- **Gastos directos:** Abarca todos los costos deducibles al contrato, y que no se encuadran en las definiciones anteriores.
- **Contingencias:** Esta parcela deberá ser computada cuando, dependiendo del régimen de ejecución del contrato, sea mayor la exposición del Cliente y/o de **CONSULPYMES Cia. Ltda.** , a riesgos financieros. La fórmula que correlaciona estas incidencias es la siguiente:

$$R = CD (1+ES) (1+GI) (1+L) (1+EF) (1+I) + GD + CO$$

o, más sencillamente,

$$R = CD \times K + GD + CO$$

En estas fórmulas:

**R** es la remuneración

**CD** es el coste directo de los sueldos

**ES** son los encargos sociales

**GI** son los gastos indirectos

**L** es el lucro

**EF** son los encargos financieros

**I** son los impuestos

**K** es igual al producto  $(1+ES)(1+GI)(1+L)(1+EF)(1+I)$

**GD** son los gastos directos a desembolsar

**CO** son las contingencias

La forma de calcular cada una de estas incidencias es discriminada a seguir.

• **Costes directos de sueldos (CD)**

El coste directo se obtiene multiplicándose las horas trabajadas por cada profesional por el sueldo horario respectivo y sumándose los productos así calculados. El sueldo horario es igual al sueldo bruto mensual dividido por el número medio de horas laborables por mes durante el año. La expresión aritmética es la siguiente:

$$CD = S [(Sm / Nh) \times ht]$$

Donde :

**Sm** el sueldo bruto mensual

**Nh** el número medio de horas laborables por mes

**ht** la cantidad de horas trabajadas en el servicio

El valor de **Nh** es expresado por la siguiente relación:

$$Nh = Nd \times J$$

Donde :

**Nd** es el número medio de días laborables por mes durante el año

**J** es la jornada diaria de trabajo

Se recomienda atención para el significado de las expresiones Nh y J, pues las grandezas por estas representadas serán reiteradamente utilizadas en el cálculo de los encargos sociales.

Admitiéndose que los sábados sean abonados el cálculo del valor de Nd se debe hacer según la siguiente norma:

Total de días por año: 365

Sábados y domingos: 104

Días de fiesta 15: F

Total de días laborables:  $365 - 104 - F = 261 - F$

**$Nd = (261 - F) / 12$**

La jornada diaria de trabajo (J) 8,0 horas.

Los valores de F y J deben ser calculados caso por caso, en función de las peculiaridades locales y de CONSULPYMES *Ltda.*

- **Encargos sociales (ES)**

Base de aplicación: coste directo de sueldos (CD)

Las bases de cálculo deben ser revisadas siempre que ocurran cambios en los dispositivos legales que rigen la materia.

- **Gastos indirectos (GI)**

Base de aplicación: CD (1+ES)

Bajo este título se deben incluir los costes generales incurridos por CONSULPYMES *Cia.Ltda.* , que no pueden ser directamente imputados a los contratos.

Ésta se realiza mediante el cálculo del montante de estos gastos y la correlación de este total con el valor S CD (1 + ES) generado por todos los contratos de CONSULPYMES *Cia.Ltda.* Se deben cubrir los costes de capacitación y actualización técnica y Gestión de Calidad, además de los gastos generales (mano de obra administrativa, desarrollo comercial y otros gastos).



- **Gastos Generales**

Se deben incluir en esta clasificación los siguientes gastos:

- ◇ **Mano de obra no deducible a otros títulos:**

- ◇ Sueldos y encargos del personal de administración incluyendo, dirección / gerencia, planeamiento y control de producción, contabilidad, personal, suplementos, servicios generales, secretaría, biblioteca y archivo, limpieza, transporte, vigilancia, mensajeros y demás servicios.
- ◇ Costo de personal no situado Se refiere básicamente al personal comprometido en futuros servicios cuyas propuestas están en negociación (equivale aproximadamente al concepto americano de mantener la condición de "readiness-to-serve").
- ◇ Gastos de mano de obra y otros insumos para comercialización
- ◇ Honorarios pagos a terceros: asesoría jurídica, gestores, auditoría, consultores (no cubiertos por contratos), etc.

- **Desarrollo Comercial**

Se incluirán en esta categoría todos los costos de comercialización de CONSULPYMES *Ltd.* , abarcando mano de obra, publicidad, prospectos, compra de documentos de concursos, preparación y acompañamiento de propuestas y demás gastos correlacionados

- **Otros Gastos**

Están incluidos en este título todos los demás costos indirectos tales como:

- ◇ Hardware y software para aplicaciones técnicas y administrativas no incluidas en contratos,
- ◇ Alquileres y servicios públicos (agua, comunicaciones, energía, etc.).
- ◇ Material de consumo, depreciación de muebles y máquinas, gastos de mantenimiento.
- ◇ Instrumentos y equipamientos
- ◇ Operación y mantenimiento de vehículos
- ◇ Gastos legales, bancarios y seguros
- ◇ Gastos con asociaciones de clase y de fiscalización del ejercicio de la profesión.
- ◇ Comunicaciones generales (teléfono, fax, télex, correspondencia).

Típicamente, los gastos generales, para servicios hechos en la oficina de la Consultora, se sitúan en el intervalo comprendido entre 45% y 60% del costo directo de sueldos y encargos (CD)(1+ES). En el caso de servicios realizados en el campo esta banda se queda alrededor del 15% al 20%. Para totalizar el valor de GI, la cifra computada para los gastos generales debe ser añadido el porcentaje de 6% originado de los costes de capacitación y actualización técnica y gestión de calidad.

- **Lucro (L)**

Base de aplicación:  $CD(1+ES)(1+GI)$

Se utiliza generalmente un valor situado entre el 10% y 20% como lucro de la Consultora. Siendo la elección de este montante un elemento importante de la estrategia empresarial, esta deberá ser decidida y negociada caso a caso.

- **Encargos financieros (EF)**

Base de aplicación:  $CD(1+ES)(1+GI)(1+L)$

Un acercamiento aceptable del cálculo de estos encargos financieros consiste en determinar el punto virtual de concentración de los gastos en el mes (“centro de gravedad” de los desembolsos), correspondientes a los costos generados en el mes anterior, apurando así el desfase cronológico entre este punto y la fecha contractual de pagamiento.

El encargo financiero, en porcentaje, será calculado por la fórmula

$$[(1 + t / 100)n / 30 - 1] \times 100$$

donde:

**t** es la tasa de interés de mercado, en porcentaje al mes

**n** es el espacio de tiempo, en días, entre el centro de gravedad de los desembolsos y la fecha contractual de recibimiento

Si hubiera inflación la tasa **t** deberá incorporar también la corrección monetaria. En esta hipótesis el contrato preverá aún un reajuste monetario de cada pagamiento, de modo que restablezca el valor real de los precios de la época de la propuesta. Para la determinación del centro de gravedad se deberá utilizar la siguiente expresión:

$$EF = SL \times d1 + EE \times d2 + EP \times d3 + MD \times d4$$

$$SL + EE + EP + MD$$

Donde:

**SL** Sueldos netos

**EE** Encargos sociales correspondientes al empleado



**EP** Encargos sociales inmediatos del contratante

**MD** Demás desembolsos

**d1, d2, d3, d4** días seguidos correspondientes a cada ítem arriba

(Las siglas SL, EE, EP, DD significan la incidencia porcentual relativa de cada ítem).

No serán computados en el cálculo los encargos sociales provistos. Esto abarca el equivalente a considerar que la recaudación financiera generada por estos será equilibrada por el aumento del valor de la base de cálculo de estos encargos, en la época en que estos se tengan que pagar.

- **Impuestos sobre la facturación (I)**

Base de aplicación:  $CD(1+ES)(1+GI)(1+L)(1+EF)$

La fórmula para calcular el valor de I, en porcentaje, es la siguiente:

$$I = [ i / (100 - S i) - 1 ] \times 100$$

Donde :

**S i** es la suma de las alícuotas (en porcentaje) de los impuestos aplicables.

### **Método 3: Recuento de los documentos a ser producidos.**

Para elaborar el Presupuesto Preliminar a partir de este método se debe estimar la cantidad de documentos técnicos que se produzcan y el precio unitario de cada tipo de documento.

El presupuesto será igual a la suma de los productos de las cantidades de documentos por los precios unitarios respectivos. Esta forma de hacer el presupuesto se aplica especialmente cuando el servicio es un proyecto de ingeniería.

En esta hipótesis el documento técnico típico es el diseño.

El Presupuesto es expresado por la relación

$$R = S (Q_i \times P_i) + GD (1+A) + CO$$

donde

**R** es la remuneración

**Q<sub>i</sub>** es la cantidad de documentos de cada tipo

**P<sub>i</sub>** es el precio unitario de cada tipo de documento

**GD** son los gastos directos

**A** es la tasa de administración

**CO** son las contingencias

La fórmula para cálculo del precio unitario del diseño es:

$$P = CD(1+ES)(1+GI)(1+L)(1+EF)(1+I)$$

Siendo que en este caso ella da el precio de un diseño. En la práctica, esto significa que las horas (ht) y la composición de categorías profesionales a computar para calcular el valor de CD son las aplicadas para producir un diseño típico.

Los significados de las expresiones constantes de la fórmula son los mismos indicados en el Método 2.

#### **Método 4: Importancia del Servicio en el Emprendimiento.**

Se harán los Presupuestos según este método a los servicios que no pueden o no deben ser encuadrados en normas estandarizadas de cálculo.

Se aplican en situaciones especiales, cuando se emplean tecnologías patentadas, de alto valor por su contenido o por su precio, o cuando el servicio de consultoría genera un producto que tiene un impacto especial en la concepción o en el desempeño del emprendimiento.

Es el caso de prestaciones que movilizan especialistas de capacidad técnica excepcional o profesionales dotados de poder inventivo sobre la media.

La demanda por este tipo de producto tiende a aumentar, una vez que los Clientes enfrentan desafíos crecientes para mejorar su eficiencia y aumentar la productividad en plazos cada vez más cortos.

El presupuesto de estos servicios de consultoría se debe basar en evaluaciones subjetivas, ligeramente balizadas por algunos indicadores cuya configuración dependerá de la naturaleza del caso en pauta. Estos pueden estar asociados a resultados operacionales inusitados, a soluciones creativas que reduzcan inversiones, a ganancias extraordinarias (y cuantificables) de competitividad y a otros índices.

#### **Método 5: Precio de servicios semejantes**

Este método consiste en realizar la estimativa presupuestaria mediante la correlación con el precio de servicios de porte y naturaleza semejantes, ya realizados.

Estas informaciones deben ser obtenidas en los archivos de clientes de CONSULPYMES *Ltda.*, en publicaciones especializadas y en otras fuentes.

Es importante destacar que este método no se confunde con el de Porcentaje sobre el Valor de las Obras, una vez que éste no pasa por la determinación del referido valor.

#### **Método 6: Reajuste de Precios, Art. 76. Ley de Consultoría. Reajuste del valor del anticipo y planillas de ejecución de servicios.**



El valor del anticipo y de las planillas de ejecución de los servicios, se podrán reajustar si se produjeren variaciones en los componentes de los precios estipulados en los contratos de consultoría, desde la fecha de variación, mediante la aplicación de fórmulas matemáticas que constará obligatoriamente en el contrato, con base en la siguiente formula general:

$$Sr = So (b x I1 / Io + C)$$

En donde

**Sr** Salario o sueldo reajustado.

**So** Salario o sueldo a reajustarse, igual al valor en el presupuesto definido en la negociación.

**b** 1- C

**I1** Índice de precios al consumidor a nivel nacional, correspondiente al mes de pago efectivo del anticipo o de la planilla.

**Io** Índice de precios al consumidor a nivel nacional, correspondiente al mes en que se presentó la oferta.

**C** Factor modulador de reajuste que depende del valor del sueldo o salario a reajustarse (So), y del mayor salario, y del mayor salario (Ms) definido para el personal ecuatoriano durante la negociación, calculado con la formula:

**C = So / 3 Ms**

## **3.12 CONTROLES DEL PLAN DE MARKETING**

### **3.12.1 Proceso de Evaluación**

Para evaluar la ejecución y resultados del plan de marketing, nos conduciremos por un proceso de observación continua del comportamiento del mercado. Además, controlaremos la efectividad de cada actividad del marketing mix, enfocándonos principalmente en las estrategias utilizadas.

Este proceso lo llevaremos a cabo, con la ayuda de indicadores de gestión y otros procesos evaluativos que describiremos mas adelante.

### **3.12.2 Objetivos de la Evaluación**

- Controlar la ejecución total y efectiva del plan.
- Rediseñar o desarrollar nuevas estrategias de marketing.
- Suministrar retroalimentación para ejecutar posteriores cambios
- Suministrar datos para la elaboración de planes posteriores

### **3.12.3 Indicadores de Gestión**

#### **Indicadores de desempeño general**

**Ventas en Dinero:** Permite ver la efectividad del plan de marketing, reflejado en la facturación de la empresa

**Ventas por segmento:** Permite analizar en cuales segmentos se hace fuerte la empresa y en cuales no. Esto permite re direccionar las estrategias de ser necesario, para fortalecer los segmentos de baja facturación.

**Participación en el mercado:** Da una idea global de la posición de la empresa con respecto a la competencia

### **Indicadores de desempeño en publicidad**

**Recordación:** Evalúa en que medida los anuncios publicitarios, son recordados efectivamente por parte de los miembros potenciales de la audiencia.

**Conciencia de producto:** Permite observar si el mensaje es entendido perfectamente por la audiencia, es decir, que los servicios sean percibidos a través del mensaje, tal y como son.

**Intención de compra:** Evalúa la contribución del mensaje publicitario en la intención de compra del potencial cliente.

### **Indicadores de desempeño de Marketing Directo**

**Índice de eficiencia:** Al comparar la cantidad de productos vendidos, con la cantidad de correos directos enviados, obtenemos un índice, que nos da la perspectiva de efectividad del correo directo.

**Costo por respuesta:** Indica en que costo incurre la empresa por obtener respuesta al correo directo.



**Capacidad de respuesta:** Da una visión clara de la cantidad de correos directos que originan respuesta en el cliente potencial.

### **Indicadores de desempeño en Producto**

**Tasa de prueba:** Nos permite observar que porcentaje del mercado, prueba por primera vez nuestros servicios.

**Tasa de recompra:** Indica que porcentaje de los clientes que prueban los servicios por primera vez, vuelven a adquirir nuestros servicios.

**Refutaciones al servicio:** Permite hacer retroalimentación, para modificaciones en los servicios, basado en las quejas o reclamos que los clientes manifiesten.

### **Indicadores de desempeño en Precio**

**Percepción del cliente:** Evalúa el grado de aceptación del precio por parte del cliente.

**Precio versus Precio de la industria:** Evalúa los límites que determina el mercado.

### **Indicadores de desempeño de Distribución**

**Volumen de ventas por oficina:** Permite analizar si la efectividad de los puntos de venta es acorde con la estrategia. Para luego efectuar posibles readecuaciones de ellos.

### **3.13 ESTUDIO ECONOMICO Y FINANCIERO**

El capítulo que se desarrolla a continuación tiene como objetivo determinar la rentabilidad de la empresa *CONSULPYMES Cia.Ltda.* El estudio se observara las dos partes fundamentales del mismo: Inversiones y Rentabilidad Económica.

#### **3.13.1 Capital de trabajo**

Se requiere de \$ 125.000 para el inicio de las operaciones de la empresa, los cuales serán financiados mediante aporte de capital de los autores del proyecto y un préstamo a un organismo internacional en este caso el FOMIN.

Este capital comprenderá el financiamiento para los insumos y servicios básicos, gastos administrativos para el primer año de operación de la empresa. El resto de años serán financiados por fondos propios que genere la empresa.

#### **3.13.2 Presupuesto de ingresos por ventas**

De acuerdo al estudio efectuado, los ingresos para las divisiones serán para las primeras 3 divisiones que serán las estrella de USD \$ 3,000.00 para el primer año con un crecimiento anual hasta el año 5 de 6 % y a partir del año 6 un crecimiento del 4 % llegando al décimo de USD \$ 4,608.00.

Luego tenemos a nuestras 3 divisiones restantes que son las que pronosticamos tendrán menos capacidad de generar ingresos, por lo que suponemos un ingreso en el primer año de \$ 1.800.00 con una tasa de crecimiento del 4% hasta el quinto año y a partir del año 6 un crecimiento del 4%.



**Cuadro 21**

**Crecimiento del Negocio y Ventas para CONSULPYMES para las 3 Divisiones  
Estrella**

<b>Crecimiento de la Empresa Anual</b>	<b>%</b>
Crecimiento del negocio anual hasta el quinto año	6 %
Crecimiento del negocio anual desde el año 6 hasta el 10	4 %
Incremento del costo anual	5 %
<b>Ventas Estimadas</b>	<b>USD</b>
Metas de ventas primer año / mensual	3.000
Metas de ventas décimo año / mensual	4.608

Elaboración: Los Autores

**Crecimiento del Negocio y Ventas para CONSULPYMES para las 3 Divisiones  
restantes**

<b>Crecimiento de la Empresa Anual</b>	<b>%</b>
Crecimiento del negocio anual hasta el quinto año	3 %
Crecimiento del negocio anual desde el año 6 hasta el 10	4 %
Incremento del costo anual	5 %
<b>Ventas Estimadas</b>	<b>USD</b>
Metas de ventas primer año / mensual	1800
Metas de ventas décimo año / mensual	2.465



### **3.13.3 Determinación de los costos**

#### **Mano de obra**

Los sueldos son por 16 personas situadas de acuerdo al cargo y a las funciones que ocuparán en el desarrollo del presente Proyecto, tanto en sus niveles de remuneraciones como de sus funciones y responsabilidades.

Las cantidades detalladas representan el mínimo de sueldo mensual de cada categoría.

De acuerdo a los anexos no. 8a,8b,8c,8d; el pago de sueldos se lo ha calculado tomando en cuenta la posición y los puntos alcanzados por cada empleado en la empresa.

Conforme a lo estudiado respecto al horario de trabajo se estableció la jornada laboral de 8 horas diarias.

### **3.13.4 Inversiones de la empresa**

Se encuentra en el anexo no. 9, de inversiones tanto los equipos de oficina, mobiliarios y vehículos como también sus respectivos precios de mercado, los cuales pasaron por procedimientos de selección del o los proveedores en materia de calidad, servicio post venta y precio de los mismos.

#### **Cuadro 22**

### Inversiones de *CONSULPYMES* Ltda.

Detalle de la Inversión	Costo USD
<b>Equipos de Oficina</b>	<b>22,575.28</b>
<b>Mobiliario</b>	<b>8,966.73</b>
<b>Vehículos</b>	<b>92,288.00</b>
Total	123,830.01

#### 3.13.5 Insumos de la empresa

Se presenta el detalle de los suministros de oficina que comprará la empresa anualmente para su eficiente operatividad, dejando claro que las cantidades adquiridas estarán en función del manejo eficiente de los inventarios de los mismos.

Se consideró todo aquel material que interviene en el proceso de producción de la consultora.<sup>30</sup>

Detalle	Total Costo USD
Suministros de Oficina	3.650.52

#### Servicios Básicos

- **Electricidad**

Se ha proyectado un consumo anual de \$ 1.800

- **Agua**

Se estima un consumo anual de \$ 600

<sup>30</sup> En el Anexo 5 se presenta el detalle de los suministros sus cantidades y sus costos

- **Teléfono**

Se estima un valor anual de \$ 960

### 3.13.6 Depreciación y Amortización de activos

Aquí se detallan los porcentajes, montos mensuales y anuales por concepto de depreciación para cada uno de los activos fijos como Mobiliario, Vehículos y Equipos de oficina.

**Cuadro 23**

#### **Depreciación de Activos para CONSULPYMES LTDA.**

<b>Inversiones</b>	<b>Monto</b>	<b>Depreciación total anual</b>
<b>Mobiliario</b>	\$ 8.966.73	\$ 896.67
<b>Equipos de oficina</b>	\$ 22.575.28	\$ 4.515.06
<b>Vehículos</b>	\$ 92.288.00	\$ 9.228.80
<b>Depreciación Total</b>		\$ 14.640.53

### 3.13.7 Financiamiento de la empresa

Para obtener financiamiento, se ha elaborado dos matrices, una que explica la secuencia de como se va a cumplir con el préstamo de manera mensual como la de secuencia de pagos anuales; como en nuestro país el sistema financiero no ofrece financiamiento para este tipo de Planes, se ha dirigido la demanda del préstamo a Organismos Internacionales que brindan posibilidades de hacerlo.



El Organismo Internacional que brinda trato especial a los proyectos de emprendimiento es el FOMIN (Fondo Multilateral de Inversión)<sup>31</sup>

El Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) fue establecido en 1993 para acelerar el desarrollo del sector privado y asistir en mejorar el ambiente para promover la inversión privada en América Latina y el Caribe. Fue establecido como un fondo especial administrado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) con su propia estructura administrativa encabezada por una junta llamada el Comité de Donantes formada por representantes de todos los países miembros.

El FOMIN tiene el mandato para emprender programas innovadores o de demostración efectiva en la región, trabajando en conjunto con el sector privado o con los gobiernos que emprendan reformas para mejorar el ambiente inversionista y la infraestructura de los negocios. Sus proyectos no requieren aprobación soberana, sin embargo, las estrategias del FOMIN concuerdan con las estrategias de las Representaciones del BID.

Organismo / Inst. Financiera	Monto
Fondo Multilateral de Inversiones	\$ 40.000

### 3.13.8 Supuestos Empresariales

Dentro de nuestros supuestos encontramos el porcentaje de crecimiento en los 10 años, además el valor en ventas de cada división, además de todos los detalles para la elaboración de los restantes cuadros. Este cuadro lo podemos encontrar en el anexo 13.

<sup>31</sup> El FOMIN es un organismo del BID el cual da toda la información sobre el mismo en su pagina web [www.fomin.com](http://www.fomin.com)

### **3.13.9 Flujo de caja proyectado**

Costos Fijos: Alquiler de oficina, durante doce meses en el año de inversiones (0), a partir del año (1) en adelante constan sueldos de los empleados constantes sumado a este el 10% por concepto del cumplimiento de las metas de la empresa y alquiler de oficina anualmente.

Costos Variables: Agua, Luz, Teléfono, mantenimiento de pagina web, durante los doce meses de inversiones y adecuaciones de la empresa en el año 0, Suministros de Oficina para la operación del siguiente año.

Gastos Imprevistos: Este valor se lo obtiene aplicando un porcentaje (5%) a la suma de los costos anteriormente descritos, se aplicó este porcentaje basados en mantener una postura conservadora frente a posibles escenarios negativos que incidan en la normal operatividad de las unidades estratégicas de la empresa.

Describiremos nuestro flujo supuesto con lo que se obtuvieron los datos ya mencionados y descritos en el anexo no. 13.

Tenemos que dentro de nuestro crecimiento proyectado anual hasta el quinto año es de 6% y desde el sexto año hasta el año diez es de 4% ya que nuestro crecimiento se estabilizaría en este transcurso de tiempo, para nuestras divisiones estrellas que son las divisiones 1,2, y 3, luego tenemos nuestras divisiones con menor capacidad de generar ventas estrellas que crecen al 3% en los 5 primeros años y luego se estabilizara con un crecimiento del 4%.

Tomamos como incremento en nuestros costos anuales una cifra conservadora de 5%, esta cifra toma en cuenta los posibles escenarios económicos que pueden presentarse en nuestro país.

Nuestros gastos judiciales fueron calculados en 600 dólares ya que se estimaron los tramites de constitución de la empresa y cualquier imprevisto legal.

El monto de nuestro préstamo al FOMIN es de 40.000 dólares americanos el cual se puede observar de manera detallada sus respectivas amortizaciones de capital e intereses.

Las amortizaciones con los intereses comienzan en el año 3 y terminan en el año 7.

Tenemos los flujos operativos resultantes que son desde al año 1 en \$ 34.643.54 hasta llegar en el año 10 a \$ 356.214.85

Se evidencia la bondad del proyecto con nuestro flujo de caja proyectado destacándose la excelente liquidez del mismo a través de los años. Lo podremos apreciar en el Anexo 14

**Cuadro 24**  
**Flujo Operativo<sup>20</sup>**  
**Consulpymes Ltda...**

Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
1169.99	34643.54	69540.71	99652.82	131096.18	163938.31	195339.69	226869.12	269547.25	312675.01	356214.85

Esto se reflejará en la determinación de nuestra Tasa Interna de Retorno y las consecuentes razones financieras,

<sup>20</sup> Para mas información detallada se recomienda revisar anexo 14



### 3.13.10 Balance General proyectado

La información presente se la detalla en el anexo no .15, este balance se deriva de la mayorización de las cuentas que presentan los diferentes cuadros económicos – financieros que conforman este Plan, datos que fueron proyectados con el objetivo de explicar el posible comportamiento durante el periodo establecido de las cuentas de la empresa, dejando en claro que las proyecciones estarán sujetas a cambios dependiendo de los escenarios que se le presentaren a la misma.

### 3.13.11 Estado de Resultados proyectado

La información que se encuentra en el presente estado fue derivada de los cuadros previamente descritos con excepción del rubro Reserva Empresarial fijado por los autores del proyecto para fines específicos, se observa un estado proyectado halagador en el transcurso del tiempo.

#### Cuadro 25

#### Estado de Resultado Proyectado ConsulPymes Ltda.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17891.37	19243.81	20679.57	22662.05	24794.80	28615.69	29745.96	30925.02	31352.17	31743.65

### 3.13.12 Evaluación Financiera

#### Cálculo del Valor Actual Neto (VAN)<sup>25</sup>

<sup>25</sup> Definición extraída de el libro de Administración Financiera de Van Horne

Con la finalidad de corregir el principal defecto de cualquier técnica que no considere los descuentos, es decir, que haga caso omiso del valor del dinero a través del tiempo, se han desarrollado varios métodos que si los toma en cuenta. Uno de ellos es el VAN que es un método utilizado para evaluar las propuestas de las inversiones de capital mediante la determinación del valor presente de los flujos futuros de efectivo, descontados a la tasa de rendimiento requerida por la empresa.

Para el calculo del VAN se ha considerado el siguiente flujo de caja.

### Cálculo del VAN

Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
1169.99	34643.54	69540.71	99652.82	131096.18	163938.31	195339.69	226869.12	269547.25	312675.01	356214.85

Elaboración: los autores

Como se indicó anteriormente, se procedió a calcularlo con el flujo operativo ya indicado obteniéndose un VAN de \$ 70.907.70, el cual se detalla en el anexo no.17.

### Cálculo de la TIR <sup>26</sup>

La tasa de descuento que obliga al valor presente de los flujos futuros de un proyecto a igualar su costo inicial.

Basados en los flujos del proyecto utilizados anteriormente, se procedió al cálculo de la TIR, obteniéndose como resultado una tasa del 24.18 %, lo cual comparada con la TMAR encontrada nos permite concluir que el proyecto es económicamente rentable.

<sup>26</sup> Para mayor información sobre el calculo del TIR revisar anexo 17

### Calculo de las Razones Financieras del Proyecto

A continuación se procederá a presentar las razones de rentabilidad y actividad consideradas como los más importantes a efectos de obtener información sobre la situación de la empresa.

- **Margen Neto de Utilidad**, el cual mide la rentabilidad respecto a las ventas generadas

#### Margen Neto de Utilidad

<b>Utilidad Neta</b>	<b>Ingreso por ventas</b>
\$ 18.832.02	\$ 172.800.00

**= Utilidad Neta / Ingresos por ventas = 0.11**

El margen de utilidades netas nos muestra la eficiencia relativa de la empresa después de tomar en cuenta todos los gastos e impuestos sobre ingresos.

Esto significa que por cada dólar, que generamos en ventas nos quedan \$ 0.11 de utilidad neta. Lo cual muestra que los costos operacionales realmente altos.

#### Cuadro 27

##### Margen Bruto de Utilidad para CONSULPYMES Ltda

<b>Utilidad Bruta USD</b>	<b>Ventas USD</b>
<b>Miles de dólares</b>	<b>Miles de Dólares</b>
29,542.00	172.800.00

Elaboración: Los autores

**= Utilidad Bruta / Ventas = 0.17**



Esta razón nos indica la ganancia de la compañía en relación con las ventas, después de deducir los costos, también indica la eficiencia en las operaciones.

Del 100% de las ventas, el 17%, representa la utilidad bruta, que genera la empresa.

- **Rendimiento Sobre lo Inversión.**

Esta razón mide la rentabilidad relaciona las utilidades con las inversiones.

### Cuadro 28

#### Rendimiento Sobre la Inversión

Utilidad Neta USD	Activos Totales USD
Miles de dólares	Miles de Dólares
18,832.02	143,833.42

Elaboración: Los autores

$$= \text{Utilidad Neta} / \text{Activos Totales} = 0.13$$

Esta razón nos indica el poder de obtención de utilidades de la inversión.

Rotación y capacidad de obtener utilidades

Con frecuencia se debe relacionar los activos totales con las ventas para obtener la razón de rotación de los activos.

Por cada dólar invertido en Activos totales, estos son capaces de generar una utilidad neta de 13 centavos.

### Cuadro 29

#### Rotación de Activos en CONSULPYMES LTDA.

Ventas USD	Activos Totales USD
Miles de Dólares	Miles de Dólares
172,800.00	143,833.42

$$= \text{Ventas} / \text{Activos Totales} = 1.20$$

Esta razón nos indica la eficiencia relativa con la cual la compañía utiliza sus recursos a fin de generar la producción de servicios.

Por cada dólar que invierto en activos totales, me generan en ventas 1.20 dólares, lo cual significa que deberíamos invertir en mas activos productivos.

#### Costo Promedio de Capital Ponderado

La mezcla Deuda – Patrimonio (D – P) identifica los porcentajes de financiamiento con deuda y con patrimonio para una empresa.

$$\text{CPPC} = (\text{Fracción de Patrimonio}) (\text{Costo de capital patrimonial}) \\ + (\text{Fracción de deuda}) (\text{Costo de capital de Deuda})$$

Capital Social	USD \$ 85,000.00
Financiamiento con deuda	USD \$ 40,000.00

$$\text{CPPC} = 0.68 (5.3) + 0.32 (12) = 7.44 \%^{27}$$

Mi capital prestado y propio tiene un costo, ponderado de 7.44%, lo cual es un porcentaje aceptado en el mercado financiero ecuatoriano.

<sup>27</sup> Fuente de información para mejor comprensión revisar libro de Leland T. Blank y Anthony Tarquín

Empresa	Fuente de Financiación de capital		
	Deuda ( \$ Miles)	Patrimonio ( \$ Miles)	Mezcla D - P ( % - %)
<b>ConsulPymes</b>	40	85	32.00 – 68.00

Como podemos observar la empresa ConsulPymes tiene un nivel Deuda – Patrimonio de 32 – 68 lo que nos da una tranquilidad financiera ya que la empresa en su mayoría se encuentra en financiada por sus accionistas dado que el nivel de deuda es bajo.

### 3.13.13 Análisis de Sensibilidad<sup>28</sup>

El análisis económico utiliza estimaciones de sucesos futuros para ayudar a quienes toman decisiones. Dado que las estimaciones futuras siempre tienen alguna medida de error, hay imprecisión en las proyecciones económicas el efecto de las variaciones puede determinarse mediante el análisis de sensibilidad.

Dentro de nuestro análisis se ha tomado como referencia la tasa TMAR, la Tasa Interna de Retorno y el nivel de producción de ventas de nuestra empresa.

Para el análisis se tomo en cuenta ciertas circunstancias de nuestra economía que haga que el nivel de ventas se reduzca a través del precio del servicio, un ejemplo sería el fenómeno del niño, con lo cual la empresa tendría que bajar sus precios para captar ventas.

<sup>28</sup> Este análisis se baso en el libro de Ingeniería Económica de Blank – Tarquín



### **Elementos tomados en cuenta para el análisis**

Ventas: La producción en miles de dólares de las ventas como se dijo anteriormente, puede disminuir por cuestiones de precio como consecuencia de algún elemento exógeno.

TIR: La Tasa Interna de Retorno es calculada para cada nivel de producción de ventas en dólares para poder comparar con la TMAR.

TMAR: Es la Tasa Mínima Atractiva de Retorno, se la puede definir como lo mínimo que espera obtener de rentabilidad un inversionista, para este proyecto es de 14.03 % como se lo calculó en paginas anteriores.

Vale recalcar que como la TMAR es deducida en base a la inflación esperada, esta puede variar ya que esta calculada para una inflación esperada de 3.8 %, hay que observar que la inflación esperada puede variar de acuerdo a las políticas adoptadas por el gobierno.

### Análisis de Sensibilidad <sup>29</sup>

V (+/-)	TIR	TMAR	Conclusión
2,900	21.65 %	14.03 %	Con una producción en ventas de 2900 nuestro TIR es mayor que nuestra TMAR demostrando la bondad del proyecto.
2,800	19.03 %	14.03 %	Si disminuimos la producción en 2800 nuestra rentabilidad aun es atractiva.
2,700	16.30 %	14.03 %	Con una producción en ventas de 2700 nuestro TIR aunque ha disminuido sigue siendo atractivo para los inversionistas.
2,600	13.44 %	14.03 %	En una producción de 2600 ya el proyecto se ve afectado en su rentabilidad lo cual haría que no sea atractivo.

Elaboración: Los autores

<sup>29</sup> Este análisis se lo puede observar de manera mas detallada y para mayor comprensión en el libro de Leland T. Blank y Anthony Tarquín

### **3.14 Conclusiones**

Las PYMES en las zonas estudiadas, desconocen el valor de las actividades de la consultoría y los resultados positivos que esta ciencia puede ofrecer para sus empresas.

No existe en este mercado una empresa que conjugue todos los servicios de asesoría integral para ofrecerlos a las PYMES.

Evaluando el comportamiento del mercado y analizando el sector en cuestión, se concluye que una empresa consultora que ofrezca los servicios mencionados, puede satisfacer las necesidades reales de las pymes de Milagro y su zona de influencia proyectándose a toda la región costa

Las PYMES enfrentan problemas de visión y gestión por parte de los directivos. Problema inherente a la formación y estilo empresarial ecuatoriano



### **3.15 Recomendaciones**

Las PYMES enfrentan problemas de visión y gestión por parte de los directivos. Problema inherente a la formación y estilo empresarial ecuatoriano por ende recomendamos sugerir a las universidades mantener y dinamizar seminarios y cursos que ayuden agudizar los mecanismos de información y formación a los empresarios.

El asesoramiento y la Consultoría en las PYMES se concibe como un gasto costoso y no como una inversión que se convierte en resultados, por tal razón recomendamos utilizar instrumentos de publicidad y marketing para cambiar ese pensamiento.

Es evidente que las PYMES que no utilizan las herramientas de Administración y finanzas que tienen a su alcance, no desarrollaran el verdadero potencial que tienen y perderán sus ventajas competitivas, por tal razón recomendamos crear la empresa "CONSULPYMES Cia.Ltda."

## 4. Bibliografía

- Corporación de Estudios y Publicaciones, Ley de Consultoría, Legislación Codificada, actualizada a Noviembre del 2007.
- Chiavenato I., administración de recursos humanos, ediciones McGrau Hill, México 1994
- Reyes Ponce A., Administración Moderna, ediciones Limusa, Perú 1994
- Briceño P., Administración y Dirección de Proyectos un enfoque integrado, Ediciones McGrau Hill, México 1996
- Ollè M, Ludevid M., Como crear su propia empresa, Ediciones Marcombo Boixaren, México 1996
- Singh Soin S., Control de la calidad total: claves, metodología y administración para el éxito, ediciones McGraw Hill, México 1997
- Kriegel R, Brandt D., De las vacas sagradas se hacen las mejores hamburguesas: estrategias rompe paradigmas para desarrollar personas y organizaciones dispuestas al cambio, Grupo Editorial Norma, Colombia 1998
- Fonapre, Conacyt, Banco Mundial., Diagnostico de la consultoría en el Ecuador: diagnostico y plan de acción, Editorial Fraga 1982.
- Lippitt R., Dinámica del cambio planificado, Ediciones Amorrortu, Chile 1990
- Kotler P., Dirección de la Mercadotecnia: Análisis, Planeación, implementación y Control, Editorial Prentice Hall.

- Thompson y Strickland., Dirección y Administración Estratégica: conceptos, casos y lecturas, Editorial McGrau Hill, México 1998
- Stanton, Etzel, Walker., Fundamentos de Marketing, Editorial McGrau Hill, México 1996.
- Tabla G., Guía para implantar la Norma ISO 9000 para empresas de todo tipo y tamaños, Editorial McGrau Hill, México 1998
- Corporación Financiera Nacional., Guía para la elaboración de proyectos, Ecuador 2005.
- Crosby P., La calidad no cuesta: el arte de cerciorarse de la calidad, Editorial Continental, Colombia 2001
- Kubr M., La consultora de empresas, Editorial Noriega Limusa, Perú 1996
- Bermejo M, Rubio I, De la Vega I., La creación de la empresa propia: concejos prácticos para su puesta en marcha, Editorial McGrau Hill, México 2002
- Kuczumski T., Management siglo XXI: innovación, Editorial McGrau Hill, Venezuela 2001.
- Meza F. y Obregón M., Manual de formación de consultoría, IBM Educación, 1997
- Ramírez C. Dr., Manual de practica societaria, Editorial M. Contreras, 1995
- Cobra M. y Zwarg F., Marketing de servicios: conceptos y estrategias, Editorial McGrau Hill, México 2003
- Hernández R. Fernández C. y Baptista P., Metodología de la Investigación, Editorial McGrau Hill, México 2001



- Borello A., Plan de negocios, Editorial McGrau Hill, Venezuela 2002
- Melburg C., Plan de negocios para mejorar las operaciones cotidianas, Editorial Panorama, Perú 1999
- Sapag N. y Sapag R., Preparación y evaluación de proyectos, Editorial McGrau Hill, México 1999
- Myers S., Principios de Finanzas Corporativas, Editorial McGrau Hill, 1993
- [www.monografias.com](http://www.monografias.com) , Las Pymes y su ámbito en el mercado
- Análisis Semanal # 288. Pdf, Walter Spurrier Eco.
- [www.cip.org.ec](http://www.cip.org.ec), boletines económicos mensuales
- [www.eumed.net](http://www.eumed.net), La internacionalización de las Pymes
- [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec), studio sobre las Pymes en el Ecuador.

## **5. Anexos**

## SUELDO FIJOS MENSUALES EN EL AÑO 1

### CONSULPYMES Cia.Ltda.

	Meses						Total por Área en semestre
	1	2	3	4	5	6	
<b>PAGOS CORRIENTES*</b>							
Gerente General	\$900.00	\$900.00	\$900.00	\$900.00	\$900.00	\$900.00	
Gerente Administrativo	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00	
Gerente Comercial	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$13.800.00
Director Comercial División 1	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00	
Director Comercial División 2	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00	
Director Comercial División 3	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00	
Director Comercial División 3	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00	
Director Comercial División 4	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00	
Director Comercial División 5	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00	
Director Comercial División 6	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00	
<b>Sub total</b>	\$7.200.00	\$7.200.00	\$7.200.00	\$7.200.00	\$7.200.00	\$7.200.00	\$29.400.00
							\$43.200.00

\* Todos los gastos administrativos se mantienen constantes en el año; sumado a este el 10% por concepto de cumplimiento de metas de la empresa.

continua vertical - horizontal...



## SUELDO FIJOS MENSUALES EN EL AÑO 1

CONSULPYMES Cia.Ltda.

Meses	1	2	3	4	5	6	Total por Área en semestre
<b>PAGOS CORRIENTES*</b>							
Asistente Comercial Division 1	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$10.800.00
Asistente Comercial Division 2	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	
Asistente Comercial Division 3	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	
Asistente Comercial Division 4	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	
Asistente Comercial Division 5	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	
Asistente Comercial Division 6	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	
Auxiliar 1	\$120.00	\$120.00	\$120.00	\$120.00	\$120.00	\$120.00	\$720.00
<b>Total</b>	<b>\$9.120.00</b>	<b>\$9.120.00</b>	<b>\$9.120.00</b>	<b>\$9.120.00</b>	<b>\$9.120.00</b>	<b>\$9.120.00</b>	<b>\$54.720.00</b>

\* Todos los gastos administrativos se mantienen constantes en el año; sumado a este el 10% por concepto de cumplimiento de metas de la empresa.

continuación Vertical

## SUELDOS FIJOS MENSUALES EN EL AÑO N° 1

CONSULPYMES Cia.Ltda.

(Continuación)

Meses	7	8	9	10	11	12	Total por Área en Semestre	Total por Área en año
<b>PAGOS CORRIENTES*</b>								
Gerente General	\$900.00	\$900.00	\$900.00	\$900.00	\$900.00	\$900.00		
Gerente Administrativo	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00		
Gerente Comercial	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$13.800.00	\$27.600.00
Gerente Comercial División 1	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00		
Gerente Comercial División 2	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00		
Gerente Comercial División 3	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00		
Gerente Comercial División 3	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00		
Gerente Comercial División 4	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00		
Gerente Comercial División 5	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00		
Gerente Comercial División 6	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$29.400.00	\$58.800.00
<b>Sub Total</b>	<b>\$7.200.00</b>	<b>\$7.200.00</b>	<b>\$7.200.00</b>	<b>\$7.200.00</b>	<b>\$7.200.00</b>	<b>\$7.200.00</b>	<b>\$43.200.00</b>	<b>\$86.400.00</b>

\* Todos los gastos administrativos se mantienen constantes en el año, sumado a este el 10% por concepto de cumplimiento de metas de la empresa.

continúa horizontal.

**SUELDOS FIJOS MENSUALES EN EL AÑO N° 1**

**CONSULPYMES Cia.Ltda.**

*(Continuación)*

Meses	7	8	9	10	11	12	Total por Área en Semestre	Total por Área en año
	<b>PAGOS CORRIENTES*</b>							
Asistente Comercial Division 1	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$10.800.00	\$21.600.00
Asistente Comercial Division 2	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$10.800.00	\$21.600.00
Asistente Comercial Division 3	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$10.800.00	\$21.600.00
Asistente Comercial Division 4	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$10.800.00	\$21.600.00
Asistente Comercial Division 5	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$10.800.00	\$21.600.00
Asistente Comercial Division 6	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$10.800.00	\$21.600.00
Auxiliar 1	\$120.00	\$120.00	\$120.00	\$120.00	\$120.00	\$120.00	\$720.00	\$1.440.00
<b>Total</b>	\$9.120.00	\$9.120.00	\$9.120.00	\$9.120.00	\$9.120.00	\$9.120.00	\$54.720.00	\$109.440.00

\* Todos los gastos administrativos se mantienen constantes en el año; sumado a este el 10% por concepto de cumplimiento de metas de la empresa.



## INVERSIONES DE CONSULPYMES

**COSULPYMES Cia.Ltda.**

<i>DETALLE INVERSION</i>	Cantidad	Unidad de Medida	Costo Unitario	Sub-Total	Costo Total	
<b>Sistema de Telecomunicaciones</b>						
<i>Central telefonica Digital 8 Co- 16Ext</i>	1	Unidad	\$1.755.00	\$1.755.00	\$5.791.00	
<i>Tarjeta 16 Extensiones SLT</i>	1	Unidad	\$505.00	\$505.00		
<i>Tarjeta Disa</i>	1	Unidad	\$700.00	\$700.00		
<i>Telefono Multifunción (KX-TD)</i>	1	Unidad	\$241.00	\$241.00		
<i>Telefono Multilinea M/Libres Programador</i>	8	Unidad	\$140.00	\$1.120.00		
<i>Telefono DATA PORT M/Libres</i>	8	Unidad	\$60.00	\$480.00		
<i>Fax de Papel Termico</i>	5	Unidad	\$198.00	\$990.00		
<b>Fotopiadora</b>	2	Equipos	\$1.845.00	\$3.690.00		
<b>Sistema de Computo</b>						\$10.675.50
<i>Computadoras Personales</i>	16	Unidad	\$500.00	\$8.000.00		
<i>Impresoras a Inyeccion</i>	7	Unidad	\$75.00	\$525.00		
<i>Servidor para la Red</i>	1	Unidad	\$1.249.00	\$1.249.00		
<i>Accesorios de Red e Instalacion</i>	1	Juego	\$901.50	\$901.50		
<b>SUB-TOTAL</b>					\$20.156.50	
<b>I.V.A. (12%)</b>					\$2.418.78	
<b>SUB-TOTAL + I.V.A.</b>					<b>\$22.575.28</b>	
<b>MOBILIARIO</b>						
Estación de Trabajo Gerenciales	3	Estaciones	\$969.75	\$2.909.25	\$2.909.25	
Estación de Trabajo Ejecutiva	8	Estaciones	\$466.22	\$3.729.76		
Estación de Trabajo de Coordinadores	5	Estaciones	\$273.40	\$1.367.00		
<b>SUB-TOTAL</b>					\$8.006.01	
<b>I.V.A. (12%)</b>					\$960.72	
<b>SUB-TOTAL + I.V.A.</b>					<b>\$8.966.73</b>	
<b>VEHICULOS</b>						
CAMIONETA CHEVROLET LUV CAB SENC	4	Unidad	\$16.500.00	\$66.000.00	\$82.400.00	
MOTO YAMAHA	4	Unidad	\$4.100.00	\$16.400.00		
<b>SUB-TOTAL</b>					\$82.400.00	
<b>I.V.A. (12%)</b>					\$9.888.00	
<b>SUB-TOTAL + I.V.A.</b>					<b>\$92.288.00</b>	
<b>TOTAL INVERSIONES</b>					<b>\$123.830.01</b>	

## SUMINISTROS DE OFICINA

DETALLE	Cantidad	Unidad de Medida	Costo Unitario	Costo Total
Resmas de papel T/INEN 75 gmos.	50	Unidad	\$3.74	\$187.00
Resmas de papel T/INEN 56 gmos.	50	Unidad	\$3.60	\$180.00
Etiquetas adhesivas T-22.	20	Unidad	\$0.33	\$6.60
Archivadores unicos T/oficio.	200	Unidad	\$1.75	\$350.00
Cajas de diskettes maxell 3.50.	20	Unidad	\$4.09	\$81.80
Cajas de tachuelas.	5	Unidad	\$0.38	\$1.90
Cajas de vinchas.	5	Unidad	\$0.81	\$4.05
Cajas de clips.	20	Unidad	\$0.09	\$1.80
Carpetas manila. Ideal.	144	Unidad	\$0.07	\$10.08
Cinta Epson LX 300 /3750.	20	Unidad	\$3.60	\$72.00
Cintas scoth cristalina 18x25.	50	Unidad	\$0.20	\$10.00
Cintas de empaque de 50 metros.	50	Unidad	\$0.52	\$26.00
Cuadernos pequeños a cuadros.	50	Unidad	\$0.53	\$26.50
Cuadernos universitarios a cuadros.	50	Unidad	\$1.00	\$50.00
Estiletes gruesos.	50	Unidad	\$0.37	\$18.50
Grapadora cox-180 mediana.	50	Unidad	\$3.86	\$193.00
Liquid paper portátil permanente.	50	Unidad	\$1.40	\$70.00
Marcador permanente negro.	20	Unidad	\$0.28	\$5.60
Perforadora horse P-12.	20	Unidad	\$2.80	\$56.00
Boligrafos Bic.	144	Unidad	\$0.15	\$21.60
Rollos de fax.	50	Unidad	\$2.00	\$100.00
Sobres blancos T/Oficio.	144	Unidad	\$0.01	\$1.44
Sobre manila F-1.	144	Unidad	\$0.02	\$2.88
Sobre manila F-2.	144	Unidad	\$0.03	\$4.32
Tijeras SDI 4864.	20	Unidad	\$0.55	\$11.00
Block de vales de cajas.	20	Unidad	\$0.35	\$7.00
Cintas masking tape de 3/4"	50	Unidad	\$0.70	\$35.00
Calculadora casio de escritorio.	50	Unidad	\$12.49	\$624.50
Fundas de ligas.	50	Unidad	\$0.22	\$11.00
Porta boligrafos acrilico.	50	Unidad	\$7.07	\$353.50
Resmas Papel bond 60gr. A.4	200	Unidad	\$3.12	\$624.00
Sobre bond 60c. T/ Oficio.	144	Unidad	\$0.01	\$1.44
Folders manila Usa 200g.	144	Unidad	\$0.06	\$8.64
Caja de grapas Alex 26/6 standar.	144	Unidad	\$0.71	\$102.24
SUB-TOTAL				<b>\$3.259.39</b>
I.V.A. (12%)				<b>\$391.13</b>
<b>TOTAL GASTOS DE SUMINISTROS</b>				<b>\$3.650.52</b>

La cantidad de suministros abastecera a la empresa de manera anual para la operatividad de la misma.

## TABLA DE DEPRECIACIÓN DE EQUIPOS Y MOBILIARIO

CONSULPYMES Cia.Ltda.

Inversiones	Monto	Año de Inv.	Vida útil	% Val. Salvamento	Depreciación Total	
					Mensual	Anual
MOBILIARIO	\$ 8.966.73		10	10.00%	\$ 74.72	\$ 896.67
EQUIPOS DE OFICINA.	\$ 22.575.28	0	5	20.0%	\$ 376.25	\$ 4.515.06
VEHICULOS	\$ 92.288.00	0	10	10.0%	\$ 769.07	\$ 9.228.80
<i>Total de Gastos</i>					\$1.220.04	\$14.640.53
<b>Depreciacion Anual de Activos Administrativos</b>						\$14.640.53



# PRESTAMO PARA IMPLEMENTAR CONSULPYMES CIA.LTDA.

## TABLA DE AMORTIZACIÓN ANUAL

### TERMINOS DEL PRESTAMO (Cuadro No.6 A.)

Plazo en Años	5
Periodo de Gracia en años	2
Tasa Efectiva Anual	12.00%
Monto de Implementacio y Ejecución pago	\$40.000.00
	11.096

Año de Pago	Amortizacion de Capital	Interés	Valor Pagado
2	\$6.296.39	\$4.800.00	\$11.096.39
3	\$6.296.39	\$4.044.43	\$11.096.39
4	\$6.296.39	\$3.198.20	\$11.096.39
5	\$6.296.39	\$2.250.42	\$11.096.39
6	\$6.296.39	\$1.188.90	\$11.096.39

Año de Pago	pago capital	Interés	saldo deuda
0			\$40.000.00
1	\$0.00	\$4.800.00	\$40.000.00
2	\$0.00	\$4.800.00	\$40.000.00
3	\$6.296.39	\$4.800.00	\$33.703.61
4	\$7.051.96	\$4.044.43	\$26.651.65
5	\$7.898.19	\$3.198.20	\$18.753.46
6	\$8.845.97	\$2.250.42	\$9.907.49
7	\$9.907.49	\$1.188.90	\$0.00

# PRESTAMO PARA EMPRENDIMIENTO

## TABLA DE AMORTIZACIÓN

<b>TERMINOS DEL PRESTAMO</b>									
Plazo en Años <span style="float: right;">5</span>									
Periodo de Gracia en años <span style="float: right;">2</span>									
Tasa Efectiva Anual <span style="float: right;">12.00%</span>									
Cantidad del Prestamo <span style="float: right;">\$40.000.00</span>									
Total de Letras <span style="float: right;">60</span>									
Letras	Capital	Mes	Días	%	Interés	Amortización de Capital	Valor a Pagar Mensual	Año	
0	\$40.000.00								
1	\$39.475.30	Enero	30	12.00%	\$400.00	\$524.70	\$924.70		
2	\$38.950.60	Febrero	30	12.00%	\$400.00	\$524.70	\$924.70		
3	\$38.425.90	Marzo	30	12.00%	\$400.00	\$524.70	\$924.70		
4	\$37.901.20	Abril	30	12.00%	\$400.00	\$524.70	\$924.70		
5	\$37.376.50	Mayo	30	12.00%	\$400.00	\$524.70	\$924.70		
6	\$36.851.81	Junio	30	12.00%	\$400.00	\$524.70	\$924.70		
7	\$36.327.11	Julio	30	12.00%	\$400.00	\$524.70	\$924.70		
8	\$35.802.41	Agosto	30	12.00%	\$400.00	\$524.70	\$924.70		
9	\$35.277.71	Septiembre	30	12.00%	\$400.00	\$524.70	\$924.70		
10	\$34.753.01	Octubre	30	12.00%	\$400.00	\$524.70	\$924.70		
11	\$34.228.31	Noviembre	30	12.00%	\$400.00	\$524.70	\$924.70		
12	\$33.703.61	Diciembre	30	12.00%	\$400.00	\$524.70	\$924.70		
									<b>T R E S</b>
continúa...									

# PRESTAMO PARA EMPRENDIMIENTO

## TABLA DE AMORTIZACIÓN

(Continuación M.)

Letras	Capital	Mes	Días	%	Interés	Amortización de Capital	Valor a Pagar Mensual	Año
13	\$33.178.91	Enero	30	12.00%	\$337.04	\$587.66	\$924.70	C U A T R O
14	\$32.591.25	Febrero	30	12.00%	\$337.04	\$587.66	\$924.70	
15	\$32.003.59	Marzo	30	12.00%	\$337.04	\$587.66	\$924.70	
16	\$31.415.92	Abril	30	12.00%	\$337.04	\$587.66	\$924.70	
17	\$30.828.26	Mayo	30	12.00%	\$337.04	\$587.66	\$924.70	
18	\$30.240.60	Junio	30	12.00%	\$337.04	\$587.66	\$924.70	
19	\$29.652.93	Julio	30	12.00%	\$337.04	\$587.66	\$924.70	
20	\$29.065.27	Agosto	30	12.00%	\$337.04	\$587.66	\$924.70	
21	\$28.477.61	Septiembre	30	12.00%	\$337.04	\$587.66	\$924.70	
22	\$27.889.94	Octubre	30	12.00%	\$337.04	\$587.66	\$924.70	
23	\$27.302.28	Noviembre	30	12.00%	\$337.04	\$587.66	\$924.70	
24	\$26.714.62	Diciembre	30	12.00%	\$337.04	\$587.66	\$924.70	
25	\$26.126.96	Enero	30	12.00%	\$266.52	\$658.18	\$924.70	C I N C O
26	\$25.468.77	Febrero	30	12.00%	\$266.52	\$658.18	\$924.70	
27	\$24.810.59	Marzo	30	12.00%	\$266.52	\$658.18	\$924.70	
28	\$24.152.41	Abril	30	12.00%	\$266.52	\$658.18	\$924.70	
29	\$23.494.23	Mayo	30	12.00%	\$266.52	\$658.18	\$924.70	
30	\$22.836.04	Junio	30	12.00%	\$266.52	\$658.18	\$924.70	
31	\$22.177.86	Julio	30	12.00%	\$266.52	\$658.18	\$924.70	
32	\$21.519.68	Agosto	30	12.00%	\$266.52	\$658.18	\$924.70	
33	\$20.861.50	Septiembre	30	12.00%	\$266.52	\$658.18	\$924.70	
34	\$20.203.31	Octubre	30	12.00%	\$266.52	\$658.18	\$924.70	
35	\$19.545.13	Noviembre	30	12.00%	\$266.52	\$658.18	\$924.70	
36	\$18.886.95	Diciembre	30	12.00%	\$266.52	\$658.18	\$924.70	

Continúa...



# PRESTAMO PARA EMPRENDIMIENTO

## TABLA DE AMORTIZACIÓN

(Continuación M.)

Letras	Capital	Mes	Días	%	Interés	Amortización de Capital	Valor a Pagar Mensual	Año
37	\$18.228.76	Enero	30	12.00%	\$187.53	\$737.16	\$924.70	S E I S
38	\$17.491.60	Febrero	30	12.00%	\$187.53	\$737.16	\$924.70	
39	\$16.754.44	Marzo	30	12.00%	\$187.53	\$737.16	\$924.70	
40	\$16.017.27	Abril	30	12.00%	\$187.53	\$737.16	\$924.70	
41	\$15.280.11	Mayo	30	12.00%	\$187.53	\$737.16	\$924.70	
42	\$14.542.94	Junio	30	12.00%	\$187.53	\$737.16	\$924.70	
43	\$13.805.78	Julio	30	12.00%	\$187.53	\$737.16	\$924.70	
44	\$13.068.61	Agosto	30	12.00%	\$187.53	\$737.16	\$924.70	
45	\$12.331.45	Septiembre	30	12.00%	\$187.53	\$737.16	\$924.70	
46	\$11.594.28	Octubre	30	12.00%	\$187.53	\$737.16	\$924.70	
47	\$10.857.12	Noviembre	30	12.00%	\$187.53	\$737.16	\$924.70	
48	\$10.119.96	Diciembre	30	12.00%	\$187.53	\$737.16	\$924.70	
49	\$9.382.79	Enero	30	12.00%	\$99.07	\$825.62	\$924.70	S I E T E
50	\$8.557.17	Febrero	30	12.00%	\$99.07	\$825.62	\$924.70	
51	\$7.731.54	Marzo	30	12.00%	\$99.07	\$825.62	\$924.70	
52	\$6.905.92	Abril	30	12.00%	\$99.07	\$825.62	\$924.70	
53	\$6.080.29	Mayo	30	12.00%	\$99.07	\$825.62	\$924.70	
54	\$5.254.67	Junio	30	12.00%	\$99.07	\$825.62	\$924.70	
55	\$4.429.05	Julio	30	12.00%	\$99.07	\$825.62	\$924.70	
56	\$3.603.42	Agosto	30	12.00%	\$99.07	\$825.62	\$924.70	
57	\$2.777.80	Septiembre	30	12.00%	\$99.07	\$825.62	\$924.70	
58	\$1.952.17	Octubre	30	12.00%	\$99.07	\$825.62	\$924.70	
59	\$1.126.55	Noviembre	30	12.00%	\$99.07	\$825.62	\$924.70	
60	\$300.93	Diciembre	30	12.00%	\$99.07	\$825.62	\$924.70	

## SUPUESTOS EMPRESARIALES DEL FLUJO DE CAJA DIVISIONES 1,2,Y 3

*Consulpymes Ltda.*

Crecimiento del Negocio Anual hasta el quinto año:	6%
Crecimiento del Negocio Anual desde el 6 año hasta el 10mo.o año:	4%
Incremento de Costos Anual:	5%
Metas de Ventas Primer Año / mensual:	\$3.000
Metas de Ventas Segundo Año / mensual:	\$3.180
Metas de Ventas Tercero Año / mensual:	\$3.371
Metas de Ventas Cuarto Año / mensual:	\$3.573
Metas de Ventas Quinto Año / mensual:	\$3.787
Metas de Ventas Sexto Año / mensual:	\$3.939
Metas de Ventas Septimo Año / mensual:	\$4.096
Metas de Ventas Octavo Año / mensual:	\$4.260
Metas de Ventas Noveno Año / mensual:	\$4.431
Metas de Ventas Decimo Año / mensual:	\$4.608

<b>Costos Anuales</b>	
Arriendo	\$18.000
Agua	\$600
Luz	\$1.800
Telefono	\$960
Gasto Judicial	\$600
Monto del Prestamo	\$40.000
Tasa del Prestamo	12%
Cuadre	\$0

El cumplimiento de las metas garantizarán la perdurabilidad institucional de la empresa.

## SUPUESTOS EMPRESARIALES DEL FLUJO DE CAJA DIVISIONES 4,5 Y 6

*Consulpymes Ltda.*

Crecimiento del Negocio Anual hasta el quinto año:	3%
Crecimiento del Negocio Anual desde el 6 año hasta el 10mo.o año:	4%
Incremento de Costos Anual:	5%
Metas de Ventas Primer Año / mensual:	\$1.800
Metas de Ventas Segundo Año / mensual:	\$1.854
Metas de Ventas Tercero Año / mensual:	\$1.910
Metas de Ventas Cuarto Año / mensual:	\$1.967
Metas de Ventas Quinto Año / mensual:	\$2.026
Metas de Ventas Sexto Año / mensual:	\$2.107
Metas de Ventas Septimo Año / mensual:	\$2.191
Metas de Ventas Octavo Año / mensual:	\$2.279
Metas de Ventas Noveno Año / mensual:	\$2.370
Metas de Ventas Decimo Año / mensual:	\$2.465

El cumplimiento de las metas garantizarán la perdurabilidad institucional de la empresa.



**FLUJO DE CAJA PROYECTADO**

CONSULPIMES LTDA

Años	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>INGRESOS</b>	<b>\$125.000,00</b>	<b>\$173.969,99</b>	<b>\$215.867,54</b>	<b>\$259.635,83</b>	<b>\$299.091,26</b>	<b>\$340.376,66</b>	<b>\$381.590,01</b>	<b>\$421.697,36</b>	<b>\$462.281,20</b>	<b>\$514.375,81</b>	<b>\$567.296,71</b>
<i>Saldo Inicial</i>	\$0,00	\$1.169,99	\$34.643,54	\$69.540,71	\$99.652,82	\$131.096,18	\$163.938,31	\$195.339,59	\$226.869,12	\$269.547,25	\$312.675,01
<i>Ventas</i>	\$0,00	\$172.800,00	\$181.224,00	\$190.095,12	\$199.498,44	\$209.280,48	\$217.651,70	\$226.357,77	\$235.412,08	\$244.828,56	\$254.621,71
<i>Division I</i>	\$0,00	\$36.000,00	\$38.160,00	\$40.449,60	\$42.876,58	\$45.449,17	\$47.267,14	\$49.157,82	\$51.124,14	\$53.169,10	\$55.295,87
<i>Division II</i>	\$0,00	\$36.000,00	\$38.160,00	\$40.449,60	\$42.876,58	\$45.449,17	\$47.267,14	\$49.157,82	\$51.124,14	\$53.169,10	\$55.295,87
<i>Division III</i>	\$0,00	\$36.000,00	\$38.160,00	\$40.449,60	\$42.876,58	\$45.449,17	\$47.267,14	\$49.157,82	\$51.124,14	\$53.169,10	\$55.295,87
<i>Division IV</i>	\$0,00	\$21.600,00	\$22.248,00	\$22.915,44	\$23.602,90	\$24.310,99	\$25.043,43	\$25.794,77	\$26.566,56	\$27.374,04	\$28.218,04
<i>Division V</i>	\$0,00	\$21.600,00	\$22.248,00	\$22.915,44	\$23.602,90	\$24.310,99	\$25.043,43	\$25.794,77	\$26.566,56	\$27.374,04	\$28.218,04
<i>Division VI</i>	\$0,00	\$21.600,00	\$22.248,00	\$22.915,44	\$23.602,90	\$24.310,99	\$25.043,43	\$25.794,77	\$26.566,56	\$27.374,04	\$28.218,04
<i>Préstamo</i>	\$40.000,00										
<i>Capital propio</i>	\$85.000,00										
<b>EGRESOS</b>	<b>\$123.830,01</b>	<b>\$139.326,45</b>	<b>\$146.326,83</b>	<b>\$159.983,01</b>	<b>\$167.995,08</b>	<b>\$176.438,36</b>	<b>\$186.250,42</b>	<b>\$194.828,25</b>	<b>\$192.733,95</b>	<b>\$201.700,80</b>	<b>\$211.081,86</b>
<i>EQUIPOS DE OFICINA.</i>											
<i>MOBILIARIO</i>											
<i>VEHICULOS</i>											
<i>Total Inversión</i>	\$0,00	\$117.290,36	\$123.154,88	\$129.312,62	\$135.778,25	\$142.567,17	\$149.695,52	\$157.180,30	\$165.039,31	\$173.291,28	\$181.955,84
<b>COSTOS ADMINISTRATIVOS</b>		\$110.340,00	\$115.857,00	\$121.649,85	\$127.732,34	\$134.118,96	\$140.824,91	\$147.866,15	\$155.259,46	\$163.022,43	\$171.173,56
<i>Costos Fijos</i>		\$6.950,36	\$7.297,88	\$7.662,77	\$8.045,91	\$8.448,21	\$8.870,62	\$9.314,15	\$9.779,85	\$10.268,85	\$10.782,29
<i>Costos Variables</i>											
<b>OTROS GASTOS</b>		\$600,00	\$630,00	\$661,50	\$694,58	\$729,30	\$765,77	\$804,06	\$844,26	\$886,47	\$930,80
<i>GASTOS JUDICIALES</i>											
<i>IMPUESTOS (1% R.F)</i>		\$32,59	\$34,22	\$35,93	\$37,73	\$39,62	\$41,60	\$43,68	\$45,86	\$48,16	\$50,56
<i>IMPUESTOS (15% P. Trabajadores)</i>	\$0,00	\$4.431,30	\$4.766,27	\$5.121,87	\$5.512,89	\$5.941,13	\$6.417,48	\$6.937,42	\$7.501,45	\$8.111,24	\$8.776,20
<i>IMPUESTOS (25% I.R.)</i>	\$0,00	\$6.277,67	\$6.752,21	\$7.255,99	\$7.795,60	\$8.380,93	\$9.014,59	\$9.700,18	\$10.441,89	\$11.244,76	\$12.116,12
<i>GASTOS IMPREVISTOS (5%)*</i>		\$5.894,52	\$6.189,24	\$6.498,71	\$6.823,64	\$7.164,82	\$7.523,06	\$7.899,22	\$8.294,18	\$8.708,69	\$9.144,33
<b>TOTAL OTROS GASTOS</b>	\$0,00	\$17.236,09	\$18.371,95	\$19.574,00	\$21.120,44	\$22.774,80	\$25.468,51	\$26.551,56	\$27.694,64	\$28.409,52	\$29.126,02
<b>TOTAL COSTO + GASTO</b>	<b>\$123.830,01</b>	<b>\$139.326,45</b>	<b>\$146.326,83</b>	<b>\$159.983,01</b>	<b>\$167.995,08</b>	<b>\$176.438,36</b>	<b>\$186.250,42</b>	<b>\$194.828,25</b>	<b>\$192.733,95</b>	<b>\$201.700,80</b>	<b>\$211.081,86</b>
<b>SERVICIO DE DEUDA A L.P.</b>											
<i>Amortización</i>	\$0,00	\$0,00	\$4.800,00	\$6.296,39	\$7.051,96	\$7.898,19	\$8.845,97	\$9.907,49	\$10.994,43	\$12.116,12	\$13.276,84
<i>Interés</i>	\$0,00	\$4.800,00	\$4.800,00	\$4.800,00	\$3.198,20	\$3.198,20	\$2.250,42	\$1.188,90	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<b>Flujo de caja del periodo</b>	<b>-\$123.830,01</b>	<b>\$33.473,55</b>	<b>\$34.897,17</b>	<b>\$30.112,11</b>	<b>\$31.443,36</b>	<b>\$32.842,13</b>	<b>\$31.401,28</b>	<b>\$31.529,52</b>	<b>\$42.678,13</b>	<b>\$43.127,76</b>	<b>\$43.539,84</b>
<b>Flujo Operativo</b>	<b>\$1.169,99</b>	<b>\$34.643,54</b>	<b>\$69.540,71</b>	<b>\$99.652,82</b>	<b>\$131.096,18</b>	<b>\$163.938,31</b>	<b>\$195.339,59</b>	<b>\$226.869,12</b>	<b>\$269.547,25</b>	<b>\$312.675,01</b>	<b>\$356.214,85</b>



**ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO**

( Miles de Dólares)

Años	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>VENTAS NETAS</b>	\$172,800.00	\$181,224.00	\$190,095.12	\$199,438.44	\$209,280.48	\$217,651.70	\$226,357.77	\$235,412.08	\$244,828.56	\$254,621.71
<b>COSTOS ADMINISTRATIVOS</b>	\$117,290.36	\$123,154.88	\$129,312.62	\$135,778.25	\$142,567.17	\$149,695.52	\$157,180.30	\$165,039.31	\$173,291.28	\$181,955.84
Costos Fijos	\$110,340.00	\$115,857.00	\$121,649.85	\$127,732.34	\$134,118.96	\$140,824.91	\$147,866.15	\$155,259.46	\$163,022.43	\$171,173.56
Costos Variables	\$6,950.36	\$7,297.88	\$7,662.77	\$8,045.91	\$8,448.21	\$8,870.62	\$9,314.15	\$9,779.85	\$10,268.85	\$10,782.29
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	\$55,509.64	\$58,069.12	\$60,782.50	\$63,660.19	\$66,713.32	\$67,956.18	\$69,177.47	\$70,372.77	\$71,537.28	\$72,665.86
(-) Depreciacion de Equipo de Oficina	\$4,515.06	\$4,515.06	\$4,515.06	\$4,515.06	\$4,515.06	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
(-) Depreciacion de vehiculos	\$9,228.80	\$9,228.80	\$9,228.80	\$9,228.80	\$9,228.80	\$9,228.80	\$9,228.80	\$9,228.80	\$9,228.80	\$9,228.80
(-) Depreciacion de Mobiliario	\$896.67	\$896.67	\$896.67	\$896.67	\$896.67	\$896.67	\$896.67	\$896.67	\$896.67	\$896.67
Gastos Imprevistos (5%)	\$5,894.52	\$6,189.24	\$6,498.71	\$6,823.64	\$7,164.82	\$7,523.06	\$7,899.22	\$8,294.18	\$8,708.89	\$9,144.33
Gasto de Impuestos( Retención a la Fuente 1%)	\$32.59	\$34.22	\$35.93	\$37.73	\$39.62	\$41.60	\$43.68	\$45.86	\$48.16	\$50.56
Gastos Judiciales	\$600.00	\$630.00	\$661.50	\$694.58	\$729.30	\$765.77	\$804.06	\$844.26	\$886.47	\$930.80
Gastos de interés	\$4,800.00	\$4,800.00	\$4,800.00	\$4,044.43	\$3,198.20	\$2,250.42	\$1,188.90	\$0.00	\$0.00	\$0.00
<b>TOTAL GASTOS</b>	\$25,967.64	\$26,294.00	\$26,636.67	\$26,240.91	\$25,772.47	\$20,706.32	\$20,061.33	\$19,309.77	\$19,768.99	\$20,251.17
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	\$29,542.00	\$31,775.13	\$34,145.83	\$37,419.27	\$40,940.84	\$47,249.86	\$49,116.14	\$51,062.99	\$51,768.29	\$52,414.70
(-)15% Trabajadores	\$4,431.30	\$4,766.27	\$5,121.87	\$5,612.89	\$6,141.13	\$7,087.48	\$7,367.42	\$7,659.45	\$7,765.24	\$7,862.20
<b>UTILIDAD ANTES DEL 25% I.S.R.</b>	\$25,110.70	\$27,008.86	\$29,023.95	\$31,806.38	\$34,799.72	\$40,162.38	\$41,748.72	\$43,403.54	\$44,003.05	\$44,552.49
(-) 25% I.S.R.	\$6,277.67	\$6,752.21	\$7,255.99	\$7,951.60	\$8,699.93	\$10,040.59	\$10,437.18	\$10,850.89	\$11,000.76	\$11,138.12
<b>UTILIDAD NETA</b>	\$18,833.02	\$20,256.64	\$21,767.97	\$23,854.79	\$26,099.79	\$30,121.78	\$31,311.54	\$32,552.66	\$33,002.29	\$33,414.37
Reservas (5%)	\$941.65	\$1,012.83	\$1,088.40	\$1,192.74	\$1,304.99	\$1,506.09	\$1,565.58	\$1,627.63	\$1,650.11	\$1,670.72
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	\$17,891.37	\$19,243.81	\$20,679.57	\$22,662.05	\$24,794.80	\$28,615.69	\$29,745.96	\$30,925.02	\$31,352.17	\$31,743.65

\*El porcentaje (5%) fue establecido para crear un fondo de la empresa con el fin de tener un respaldo para escenarios negativos.

**BALANCE GENERAL PROYECTADO "CONSULPYMES Ltda."**

(Miles de Dólares)

CONCEPTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>ACTIVO</b>										
Activo Circulante										
Caja-Bancos	\$34.643.54	\$69.540.71	\$99.652.82	\$131.096.18	\$163.938.31	\$195.339.59	\$226.869.12	\$269.547.25	\$312.675.01	\$356.214.85
<b>Total Activo Circulante</b>	\$34.643.54	\$69.540.71	\$99.652.82	\$131.096.18	\$163.938.31	\$195.339.59	\$226.869.12	\$269.547.25	\$312.675.01	\$356.214.85
Activo Fijo										
Equipo de Oficina	\$22.575.28	\$22.575.28	\$22.575.28	\$22.575.28	\$22.575.28	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
(-) Depreciación Acumulada	<b>-\$4.515.06</b>	<b>-\$9.030.11</b>	<b>-\$13.545.17</b>	<b>-\$18.060.22</b>	<b>-\$22.575.28</b>					
Vehículos	\$92.288.00	\$92.288.00	\$92.288.00	\$92.288.00	\$92.288.00	\$92.288.00	\$92.288.00	\$92.288.00	\$92.288.00	\$92.288.00
(-) Depreciación Acumulada	<b>-\$9.228.80</b>	<b>-\$18.457.60</b>	<b>-\$27.686.40</b>	<b>-\$36.915.20</b>	<b>-\$46.144.00</b>	<b>-\$55.372.80</b>	<b>-\$64.601.60</b>	<b>-\$73.830.40</b>	<b>-\$83.059.20</b>	<b>-\$92.288.00</b>
Mobiliario	\$8.966.73	\$8.966.73	\$8.966.73	\$8.966.73	\$8.966.73	\$8.966.73	\$8.966.73	\$8.966.73	\$8.966.73	\$8.966.73
(-) Depreciación Acumulada	<b>-\$896.67</b>	<b>-\$1.793.35</b>	<b>-\$2.690.02</b>	<b>-\$3.586.69</b>	<b>-\$4.483.37</b>	<b>-\$5.380.04</b>	<b>-\$6.276.71</b>	<b>-\$7.173.38</b>	<b>-\$8.070.06</b>	<b>-\$8.966.73</b>
<b>Total Activo Fijo</b>	\$109.189.48	\$94.548.95	\$79.908.42	\$65.267.89	\$50.627.37	\$40.501.89	\$30.376.42	\$20.250.95	\$10.125.47	-\$0.00
<b>TOTAL ACTIVO</b>	\$143.833.02	\$164.089.67	\$179.561.24	\$196.364.08	\$214.565.67	\$235.841.48	\$257.245.54	\$289.798.19	\$322.800.48	\$356.214.85
<b>PASIVO</b>										
Préstamo Bancario	\$40.000.00	\$40.000.00	\$33.703.61	\$26.651.65	\$18.753.46	\$9.907.49	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Intereses bancarios por pagar										
(-) provision intereses bancarios		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Impuestos por pagar		\$11.518.48	\$12.377.86	\$13.564.49	\$14.841.06	\$17.128.07	\$17.804.60	\$18.510.33	\$18.766.01	\$19.000.33
(-) provision impuestos por pagar		<b>-\$11.518.48</b>	<b>-\$12.377.86</b>	<b>-\$13.564.49</b>	<b>-\$14.841.06</b>	<b>-\$17.128.07</b>	<b>-\$17.804.60</b>	<b>-\$18.510.33</b>	<b>-\$18.766.01</b>	<b>-\$19.000.33</b>
<b>Total Pasivo</b>	\$40.000.00	\$40.000.00	\$33.703.61	\$26.651.65	\$18.753.46	\$9.907.49	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
<b>PATRIMONIO</b>										
Capital Social	\$85.000.00	\$85.000.00	\$85.000.00	\$85.000.00	\$85.000.00	\$85.000.00	\$85.000.00	\$85.000.00	\$85.000.00	\$85.000.00
Reservas (5%)	\$941.65	\$1.954.48	\$3.042.88	\$4.235.62	\$5.540.61	\$7.046.70	\$8.612.28	\$10.239.91	\$11.890.02	\$13.560.74
Perdidas/Utilidades Acumuladas	\$0.00	\$17.891.37	\$37.135.18	\$57.814.75	\$80.476.80	\$105.271.60	\$133.887.29	\$163.633.26	\$194.558.28	\$225.910.46
Utilidad o Pérdida del Ejercicio	\$17.891.37	\$19.243.81	\$20.679.57	\$22.662.05	\$24.794.80	\$28.615.69	\$29.745.96	\$30.925.02	\$31.352.17	\$31.743.65
<b>Total Patrimonio</b>	\$103.833.02	\$124.089.67	\$145.857.63	\$169.712.42	\$195.812.21	\$225.933.99	\$257.245.54	\$289.798.19	\$322.800.48	\$356.214.85
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	\$143.833.02	\$164.089.67	\$179.561.24	\$196.364.08	\$214.565.67	\$235.841.48	\$257.245.54	\$289.798.19	\$322.800.48	\$356.214.85
<b>Igualdad Contable</b>	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00

**COMENTARIOS ADICIONALES:**

El préstamo bancario es de \$40.000, y se comienza a cancelar la amortización anual de \$8.000 a partir del año 2 (porque existen dos años de gracia). Los impuestos por pagar son el 15% de R. T. Y 25% de I.R.

## CALCULO DEL VAN Y TIR OPERATIVO

	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6	año 7	año 8	año 9	año 10
Inversion										
F. Oper.	-\$123.830.01	\$33.473.55	\$34.897.17	\$30.112.11	\$31.443.36	\$32.842.13	\$31.529.52	\$42.678.13	\$43.127.76	\$43.539.84

TIR

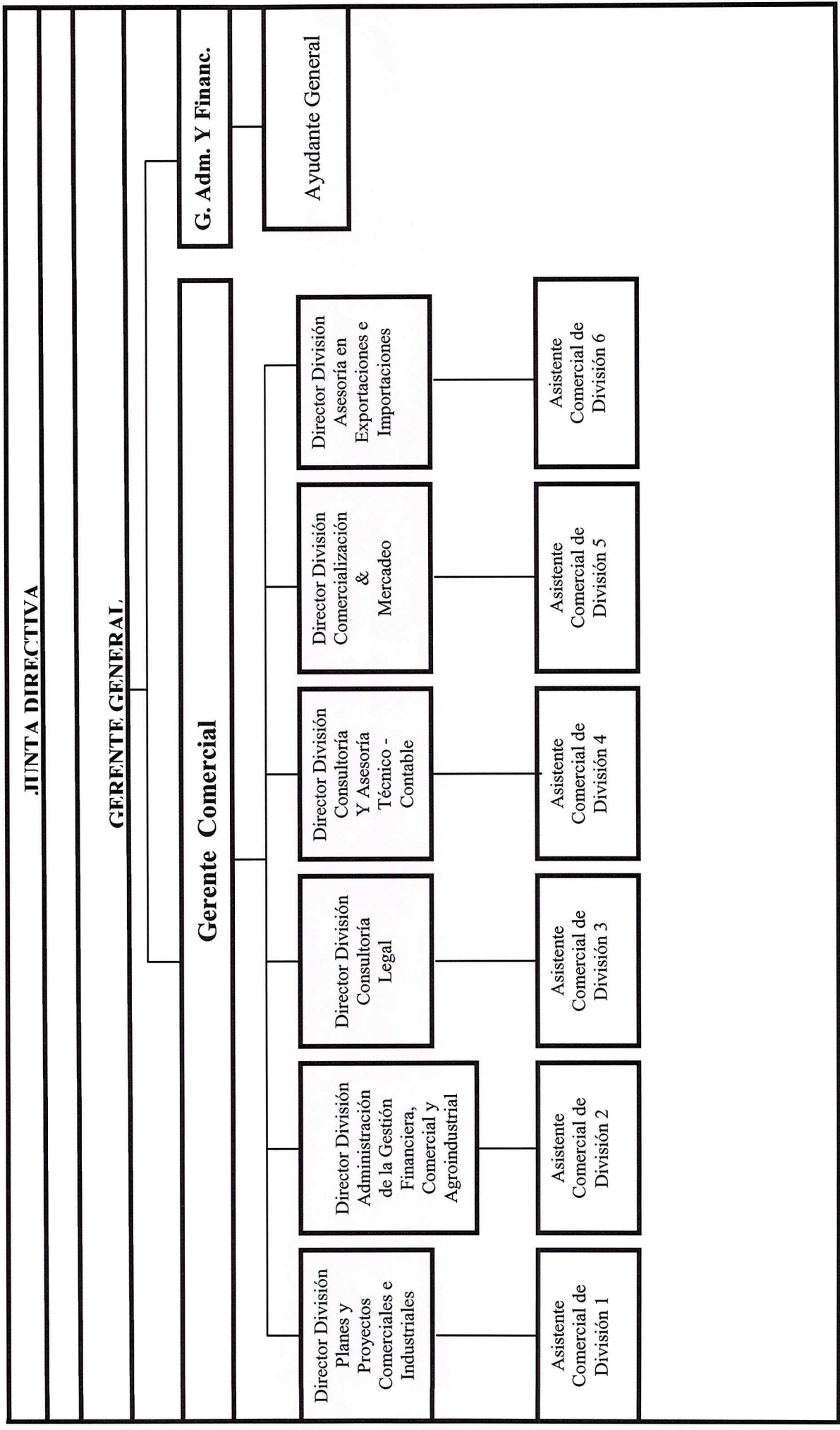
VAN

24.18%

S/. 70.907.60



# ORGANIGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA



# MAESTRIA EN ADMINISTRACION Y DIRECCION DE EMPRESAS

ALUMNOS: Eco. Patricio Alvarez Muñoz  
Ing. Cesar Villacís Martínez

La presente encuesta se la realiza con el único objetivo de levantar información de las empresas Pymes del Sector de Milagro y su zona de influencia, para la elaboración de nuestra tesis previa a la obtención del título de MASTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS (MAE)

## ENCUESTA PARA LEVANTAR INFORMACION DE EMPRESAS DEL CANTON MILAGRO Y SU ZONA DE INFLUENCIA SOBRE PYMES

**Nombre de la Empresa:**

**Sector de su actividad:**

---

Cargo del entrevistado: \_\_\_\_\_

Ubicación: \_\_\_\_\_

Sector: \_\_\_\_\_ Cantón: \_\_\_\_\_ Provincia: \_\_\_\_\_

---

### Formulario

**1.) ¿Cuál cree usted que son los factores que determinan la baja productividad de las empresas Pymes?**

- (0) Altos Costos de Producción .....
- (1) Falta de Conocimientos Administrativos y Financieros .....
- (2) Falta de apertura a los créditos .....
- (3) Inestabilidad Política .....
- (4) Otras Causas

**2.) ¿Que impacto tiene la poca productividad en la rentabilidad esperada de las Pymes?**

- (0) Alto
- (1) Mediano
- (2) Bajo
- (3) Ninguno

**3.) ¿Cree usted que la falta de cultura contable perjudique el desarrollo de las Pymes y su crecimiento?**

- (0) Si (1) No

**4.) ¿usted cree que la falta de conocimiento en gestión administrativa y financiera tiene una relación directa con la eficiente operación de las pymes?**

- (0) Si (1) No

**5.) ¿De las alternativas enunciadas cual cree usted que es la principal causa de que las Pymes tengan problemas tributarios constantemente?**

- (0) Falta de Asesoramiento .....
- (1) Problemas Legales .....
- (2) Tramites engorrosos en el SRI .....
- (3) Descuido por parte de los propietarios de las empresas .....
- (4) Otros .....



**6.) ¿Usted cree que recibiendo asesoramiento integral para su empresa por medio de una empresa dedicada a tal función mejorara su situación y solucionaría sus problemas de rentabilidad?**

(0) Si                      (1) No                      (2) Tal vez

**7.) ¿Conoce usted de alguna empresa de Consultoría Integral dentro de Milagro y su zona de influencia?**

(0) Si                      (1) No

**8.) ¿Ha recibido antes un servicio de consultoría o asesoría?**

(0) Si                      (1) No

Si - pase a la novena pregunta,

No - continúe a la pregunta 11

**9.) ¿De qué tipo?. Marque con una X.**

- (1) -- Administración
- (2) -- Planes y Proyectos de negocios.
- (3) -- Comercialización y Mercadeo.
- (4) -- Legislación laboral.
- (5) -- Asesoría Legal para Pymes
- (6) -- Marketing Agroindustrial.
- (7) -- Medio Ambiente.
- (8) -- Ecología.
- (9) -- Contabilidad.
- (10) -- Asesoría Técnica especializada.
- (11) -- Capacitación Técnica.
- (12) -- Exportación.
- (13) -- Importación.

**10.) ¿Estuvo satisfecho con el servicio?**

- (1) Totalmente Satisfecho
- (2) Satisfecho
- (3) Ni Satisfecho, Ni Insatisfecho
- (4) Insatisfecho
- (5) Totalmente Insatisfecho

**11.) ¿En que ramas le gustaría adquirir servicios de consultoría y asesoría?**

- (1) -- Administración Financiera
- (2) -- Planes y Proyectos de Negocios.
- (3) -- Comercialización y Mercadeo.
- (4) -- Legislación Laboral.
- (5) -- Asesoría Legal para Pymes
- (6) -- Marketing para pequeñas empresas .
- (7) -- Medio Ambiente.
- (8) -- Ecología.
- (9) -- Contabilidad.
- (10) -- Asesoría Técnica especializada.
- (11) -- Capacitación Agroindustrial.
- (12) -- Exportación.
- (13) -- Importación.

**12.) ¿Que porcentaje de su presupuesto destinaría con el objeto de recibir Servicios especializados de Consultoría?**

(1) Entre el 5 % y 10%

(2) Entre el 11% y 16%

(3) Entre el 17% y 22%

(4) Entre el 23% y 28%

---



## **Acerca del FOMIN**

### **Nuestra misión**

Desde que empezó en 1993, el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) ha tenido un mandato claro: promocionar el crecimiento económico con inclusión a través del desarrollo del sector privado, particularmente las micro y pequeñas empresas. Con la reposición de recursos entrada en vigor en marzo de 2007, el FOMIN II sigue adelante con un foco renovado en la reducción de la pobreza.

A través de donaciones e inversiones, el FOMIN busca activamente socios que ayuden a probar y luego a demostrar la efectividad de ideas innovadoras. Los proyectos del FOMIN pretenden convertirse en auto sostenibles y potencialmente alcanzar una escala capaz de cambiar la vida de millones de personas en América Latina y el Caribe.

El FOMIN es la fuente principal de recursos no reembolsables de asistencia técnica para el desarrollo de las micro y pequeñas empresas de América Latina y el Caribe. El FOMIN ha aprobado más de 1.000 proyectos, fundamentalmente donaciones, con más de 800 socios de la sociedad civil, del sector privado y de los gobiernos, creando así una comunidad de agentes de cambio que promueva la innovación dentro del sector privado y comparta las lecciones aprendidas. En su conjunto, estos esfuerzos están invirtiendo 2.200 millones de dólares en los 26 países en desarrollo del BID.

Sin embargo, el FOMIN no puede ni debe hacerlo todo. El FOMIN ha enfocado sus actividades en las áreas donde puede hacer la diferencia y acelerar el cambio, incluyendo mejoras en el marco empresarial, o el entorno en el cual se desarrolla el sector privado; mejorando el desarrollo empresarial, o la capacidad laboral de los trabajadores y del entorno empresarial; y promoviendo la democracia financiera, o el acceso más amplio al sistema financiero.

Recientemente, el FOMIN también ha descentralizado sus operaciones habilitando las representaciones del BID en la región para que localmente identifiquen, procesen e implementen proyectos pequeños, o "mini-fomines" (de

US\$ 150.000 o menos.) Como resultado de ello, el FOMIN puede llegar ahora a una gama más amplia de clientes potenciales, especialmente en áreas rurales.

## **FOMIN II**

El mes de marzo de 2007 marcó un punto importante en la vida del FOMIN: el inicio del FOMIN II. Gracias a esta reposición de recursos, el FOMIN puede continuar financiando proyectos innovadores hasta el 2015, con un foco renovado en la reducción de la pobreza, de acuerdo con la iniciativa en curso del Grupo BID de Oportunidades para la Mayoría.

Catorce años desarrollando y probando mecanismos financieros y de ayuda innovadores a través de una amplia red de alianzas han dado al FOMIN una idea precisa de lo que funciona y lo que no funciona. Esta experiencia, además de las actualizaciones de su mandato, ofrecen al FOMIN II una plataforma para luchar contra la pobreza a través de la creación de oportunidades. Para ver el Convenio Constitutivo del FOMIN II de 2005 y para más información sobre el proceso de reposición de recursos, por favor haga clic aquí.>>

## **Historia**

La ola de reformas económicas que señaló la transición hacia una economía global en América Latina y el Caribe en la década de los noventa fue rápida y exigió una adecuada y urgente respuesta institucional.

El FOMIN nació en este contexto. Inició sus actividades en el año 1993 como un instrumento financiero con capacidad para ayudar a los países a adaptarse a estos cambios, con una oferta de recursos no reembolsables y de inversiones que financiaran proyectos innovadores de desarrollo en áreas como las microfinanzas, la experimentación de nuevas ideas y el establecimiento de las bases de reformas futuras. Para más información vea el Convenio Constitutivo del Fondo Multilateral de Inversiones de 1992.

Estados Unidos y Japón asumieron el liderazgo del FOMIN con una contribución de \$500 millones cada uno. El FOMIN cuenta hoy con 38 países



miembros de América Latina, el Caribe, Norteamérica, Europa, junto con Japón y Corea del Sur.

A lo largo de su historia, el FOMIN ha ido adaptándose a las necesidades de la región, ejerciendo el papel de líder en el desarrollo de las microfinanzas y fortaleciendo el entorno empresarial. El FOMIN ha creado también asociaciones con una red en constante crecimiento de más de 800 instituciones del sector privado, centros de investigación, ONG y entidades públicas, ayudando a crear una comunidad de innovación y conocimientos.

El FOMIN continuará a financiar proyectos innovadores y intentará a alcanzar efectos de demostración amplios gracias a la iniciación del FOMIN II, que entró en funcionamiento en marzo de 2007. Para más información sobre el proceso de reposición de recursos del FOMIN II, por favor haga clic aquí.>>

### **Estrategias y prioridades**

La creación de una comunidad de aprendizaje—formada por socios, agencias ejecutoras y los otros actores en el proceso de desarrollo—para promover el intercambio de experiencias y conocimientos es un elemento central del trabajo del FOMIN. La estrategia más básica del FOMIN es financiar proyectos piloto innovadores y desarrollar nuevos proyectos basados en experiencias que hayan obtenido resultados prometedores y tengan potencial para poder ser replicadas a mayor escala.

Clusters de proyectos, o grupos de proyectos relacionados entre sí que se desarrollan, ejecutan y evalúan conjuntamente, existen para generar conocimientos en temas determinadas. Otra estrategia del FOMIN se centra en Líneas de Actividad aprobadas por los donantes, las cuales actúan como programas paraguas que abarcan una serie de pequeños proyectos relacionados entre sí y que se aprueban mediante procedimientos reducidos.

Las actividades del FOMIN giran en torno a tres categorías amplias:

- Marco Empresarial
- Desarrollo Empresarial



- Democracia Financiera

El FOMIN busca proyectos con estas características:

- **Innovación:** Los proyectos deben introducir enfoques nuevos y eficaces para promover el desarrollo del sector privado y la reducción de la pobreza.
- **Efectos de demostración:** Los proyectos deben tener la capacidad de adaptarse o replicarse en otros sectores y/o en otros países.
- **Sostenibilidad:** Los proyectos deben tener planes operacionales convincentes y un gran potencial de sostenibilidad financiera una vez desembolsados los recursos del FOMIN.
- **Alianzas:** Los proyectos del FOMIN se realizan con socios locales que aportan entre un 30 y un 50% de los costos del proyecto.
- **Elementos adicionales:** Los recursos del FOMIN deben ser críticos para el resultado de un proyecto y deben ser la elección más adecuada para financiar una iniciativa concreta.

### **Miembros del Comité de Donantes**

Actualmente el FOMIN está formado por 38 países miembros donantes en América Latina y el Caribe, Norteamérica, Europa y Asia. Estos miembros constituyen el Comité de Donantes, responsable del gobierno del FOMIN y de la aprobación de los proyectos, con un reparto de votos proporcional al monto de las contribuciones:

Argentina, Bahamas, Barbados, Belice, Bolivia, Brasil, Canadá, Chile, Colombia, Costa Rica, República Dominicana, Ecuador, El Salvador, España, Estados Unidos, Francia, Guatemala, Guayana, Haití, Holanda, Honduras, Italia, Jamaica, Japón, Corea del Sur, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Portugal, Reino Unido, Suecia, Suiza, Suriname, Trinidad y Tobago, Uruguay y Venezuela.

Haití, Francia, Suecia, Suiza y el Reino Unido son los miembros más nuevos que han pasado a formar parte de los países donantes del FOMIN con el inicio del FOMIN II en marzo de 2007.

## **Oportunidades de financiamiento que ofrece la institución**

Los recursos de FOMIN financian proyectos encuadrados en tres categorías:

- Marco Empresarial
- Desarrollo Empresarial
- Democracia Financiera

Otra fuente de financiamiento:

### **Marco Empresarial**

Es el entorno en el que se desarrolla el sector privado o bien los costos que incurre el sector privado para operar en un país. Los proyectos del FOMIN en esta área están enfocados a reducir las barreras que restringen el desarrollo del sector privado, como el tiempo requerido para poner en marcha un negocio, y crear más incentivos para que las empresas inviertan en negocios en América Latina y el Caribe.

### **Desarrollo Empresarial**

Aunque no hay escasez de empresarios en la región, faltan oportunidades de negocio y trabajo para los mismos. El FOMIN trabaja para reducir la pobreza promoviendo la creación de nuevos negocios y puestos de trabajo, impulsando la competitividad de las empresas más pequeñas y apoyando modelos de negocios que enfatizan la capacitación de los conocimientos de los trabajadores, el desarrollo del capital humano y un mayor uso de la tecnología.

### **Democracia Financiera**

Imagine que intenta comprar una casa o un negocio sin acceso a herramientas financieras como hipotecas, crédito o ahorro, un hecho real para muchos millones de ciudadanos de la región marginados del sistema financiero formal. El FOMIN se propone que estos servicios financieros estén al alcance de un mayor número de personas, en especial los empresarios de las micro y pequeñas empresas. Los negocios de menor tamaño podrán así crecer y

contribuir al desarrollo de un sector privado a mayor escala, proporcionando puestos de trabajo y ayudando a la gente a salir de la pobreza.

## **Preguntas más frecuentes acerca del FOMIN**

### **1. ¿Qué clase de proyectos financia el FOMIN?**

Usando donaciones e inversiones, el FOMIN financia proyectos que promueven el desarrollo del sector privado, particularmente para las micro, pequeñas y medianas empresas. Los proyectos se clasifican dentro de tres categorías principales: Marco Empresarial, Desarrollo Empresarial y Democracia Financiera.

Los proyectos han de ser innovadores y sostenibles a largo plazo y potencialmente replicables en otros sectores o países.

Sin embargo, el FOMIN no provee asistencia técnica directamente para empresas privadas, proyectos agrícolas con fines de lucro, como nuevas plantaciones bananeras, inversiones industriales, o para los sectores de educación, salud y gobernanza.

### **2. ¿Qué clase de instituciones financia el FOMIN?**

El FOMIN puede facilitar recursos a organizaciones del sector público y privado. Sin embargo, para donaciones, las instituciones del sector privado no deben tener fines de lucro y pueden incluir a organizaciones no gubernamentales, asociaciones industriales, cámaras de comercio y fundaciones.

Los recursos de inversión del FOMIN típicamente financian instituciones financieras privadas como bancos, cooperativos, instituciones microfinancieras o ONG, para que puedan prestar los recursos para el beneficio de las micro y pequeñas empresas en la región. Las inversiones del FOMIN han jugado un rol importante en el fortalecimiento de las instituciones microfinancieras a través de la región, también contribuyendo a transformar más de 50 ONG en



instituciones financieras reguladas, generando así una base de activos que apoyen más créditos.

### **3. ¿Qué pasa si desconozco a cuál de las tres áreas prioritarias corresponde mi proyecto?**

En el caso de que no esté seguro de si el objetivo de su proyecto es la mejora del entorno en el que se desarrolla el sector privado (Marco Empresarial); o la inversión en tecnología y recursos humanos para mejorar la competitividad de los negocios (Desarrollo Empresarial); o la expansión de los mecanismos financieros como el ahorro y el crédito a empresas de menor tamaño (Democracia Financiera), por favor consulte los proyectos aprobados por el FOMIN, por tema y país, en cada una de estas tres áreas.

### **4. ¿Cómo averiguo si la idea de mi proyecto se realizó en el pasado?**

Puede efectuar una búsqueda en la base de datos de proyectos de nuestra página Web.

### **5. ¿Cómo puedo solicitar financiamiento?**

Una vez que se aseguró de que su idea concuerda con las prioridades del FOMIN, visite la sección Oportunidades de financiamiento, para más detalles. Muy pronto, las solicitudes de propuestas de proyectos podrán ser enviadas a través de un formulario electrónico.

### **6. ¿Hay una fecha tope para solicitudes?**

No existe fecha límite para solicitar propuestas para donaciones.

### **7. ¿Cuáles son los montos máximos y mínimos para donaciones del FOMIN?**

El FOMIN ha financiado diversos montos entre menos de US\$100.000—para proyectos diseñados y administrados por algunas de las representaciones del BID/FOMIN de los países—y más de US\$2 millones para un solo proyecto. La media de las donaciones del FOMIN suele ser de US\$1,5 millones.

## **8. ¿La mayor parte de los fondos del FOMIN financian donaciones o inversiones?**

Sobre un 70% de los recursos del FOMIN se destinan a donaciones y el resto a inversiones.

## **9. ¿Cuánto tiene que contribuir mi institución como contrapartida del financiamiento?**

Para proyectos de asistencia técnica, cada agencia ejecutora es responsable de contribuciones de contrapartida entre un 30% y un 50% de la cantidad total del proyecto propuesto, dependiendo del tamaño y nivel de desarrollo del país en el que se va a ejecutar la propuesta. Para proyectos de inversión, el FOMIN no invierte solo, sino que los co-inversores deben compartir el riesgo con sus propias contribuciones, las cuales varían según el proyecto.

## **10. ¿Qué reglas se aplican a la financiación de contrapartida?**

- Al menos la mitad de las contribuciones locales debe hacerse en efectivo para cubrir la ejecución del proyecto y los costes del proceso.
- La otra mitad puede consistir en contribuciones no monetarias, incluyendo el uso de oficinas o salas de conferencias, o el uso de equipos y el tiempo que dedican los empleados de la agencia ejecutora para actividades específicas del proyecto.
- El pago de servicios prestados al proyecto no se considera contribución de contrapartida, aunque las agencias ejecutoras deberían considerar los gastos de los servicios como un elemento clave para garantizar la sostenibilidad del proyecto a largo plazo.

## **11. ¿Puede mi institución solicitar la ayuda de otras organizaciones para cumplir con los requisitos de financiamiento de contrapartida?**

Sí. Las agencias ejecutoras pueden obtener fondos de diversas fuentes, incluyendo organismos gubernamentales nacionales e internacionales, ONG, fundaciones y entidades bilaterales y multilaterales.

**12. ¿Puede mi institución obtener financiamiento simultáneo del FOMIN y de otra fuente para el mismo proyecto?**

Sí. Pero esta información necesita exponerse detalladamente en el formulario de solicitud.

**13. ¿Financia el FOMIN proyectos centrados en áreas como salud o educación?**

No. Aunque el FOMIN reconoce la importancia de estas áreas para el desarrollo de la región, sus recursos se dirigen a la promoción del sector privado. El financiamiento del BID cubre este tipo de proyecto de naturaleza social.

**14. ¿Financia el FOMIN infraestructura?**

No. El FOMIN no financia ningún tipo de infraestructura física, incluyendo la construcción o compra de propiedades, edificios, oficinas o equipos permanentes como maquinaria pesada.

**15. ¿Qué tipo de gastos de proyecto pueden cubrirse con financiación del FOMIN?**

Los recursos del FOMIN pueden utilizarse para cubrir:

- Servicios de consultoría para empresas, agencias, instituciones o individuos de países miembros del FOMIN.
- Seminarios y/o talleres.
- Capacitadores, conferenciantes o facilitadores.
- Materiales para desarrollo de capacitación.



- Adquisición de licencias, de programación de computadoras y de equipos de computación de menor envergadura.

Aunque el FOMIN puede cubrir la adquisición de equipos de menor envergadura, como fotocopiadoras, computadoras portátiles, impresoras y escáners, estos gastos deberían representar un pequeño porcentaje (30% o menos) del costo total del proyecto y estar dentro de los límites negociados durante la fase de diseño y según lo estipulado en el acuerdo.

## **16. ¿Qué gastos del proyecto no cubre el financiamiento del FOMIN?**

Los recursos del FOMIN no pueden ser utilizados para:

- Inversiones en infraestructura física (construcción, adquisición de terrenos/propiedades o equipos permanentes como maquinaria pesada).
- Créditos directos a la agencia ejecutora.
- Repago de deudas.
- Compra de materias primas (agrícolas e industriales).
- Compra de vehículos motorizados.
- Sueldos de empleados de la agencia ejecutora.
- Los consultores que colaboran en el diseño del proyecto no pueden generalmente financiarse con los fondos del FOMIN para la ejecución del proyecto.
- Gastos de operaciones –que se pueden incluir como parte de la contribución de contrapartida.
- En general, los recursos del FOMIN/BID no pueden utilizarse para la cobertura de ventas o tasas de importación asociados con la adquisición de mercancías o con los servicios de contratación, a no ser que la agencia ejecutora sea un organismo sin fines de lucro o una organización no gubernamental.

- En general, los recursos del FOMIN no pueden utilizarse para la cobertura de gastos incurridos antes de la aprobación por parte de los Donantes del BID del documento final del proyecto.

**17. ¿Puede el FOMIN financiar los sueldos del personal de la agencia ejecutora?**

No. Los recursos del FOMIN no pueden utilizarse para pagar gastos habituales como los salarios del personal de la agencia ejecutora.

**18. ¿Se puede contratar la colaboración de consultores en proyectos utilizando recursos del FOMIN?**

Sí. Los recursos del FOMIN pueden cubrir el pago de servicios externos de consultoría de empresas, agencias, instituciones o individuos de los 38 países miembros del FOMIN.

**19. ¿Puede el FOMIN financiar gastos administrativos?**

Sí. El FOMIN puede co-financiar gastos administrativos, como la contratación de un coordinador de proyecto o de un equipo de proyecto. Sin embargo, los gastos generales administrativos, como salarios del personal de la agencia ejecutora, no necesitan ser pagados con contribuciones de contrapartida.

**20. ¿Cuál es la duración del proceso de solicitud?**

La identificación y diseño de cada uno de los proyectos del FOMIN es un proceso individual y específico, así que los tiempos de solicitud varía entre proyectos. Para ver como funciona el proceso de aplicación y tiempos estimados, por favor visite la etapa de preparación de nuestro ciclo de proyectos.

**21. Si se aprueba mi proyecto el Comité de Donantes, ¿Cuánto tiempo transcurre hasta el primer desembolso?**

El plazo promedio entre la aprobación del proyecto por el Comité de Donantes y el primer desembolso es de aproximadamente seis meses.

## **22. ¿Cómo se efectúan los desembolsos del FOMIN?**

Las donaciones del FOMIN se efectúan en plazos. Generalmente el primer monto es por un 5-20% del total. Los desembolsos sucesivos pueden variar dependiendo del progreso del proyecto y de si se han cubierto las contribuciones de contrapartida. Cada proyecto está asignado a un funcionario de la representación del BID/FOMIN en el país quien se encarga de supervisar los desembolsos.

## **23. Mi institución ejecuta actualmente un proyecto con financiamiento del FOMIN ¿Podemos solicitar de nuevo financiación del FOMIN si tenemos otra propuesta de proyecto?**

Sí. Sin embargo el FOMIN no financia la prolongación de proyectos, la idea para un proyecto adicional debe ser totalmente nueva con objetivos diferentes. Además, para solicitar financiación de nuevo el proyecto en curso debe mostrar resultados positivos.

## **Criterios tomados en cuenta para financiamiento**

Antes de comenzar el proceso de solicitud, asegúrese por favor de que su institución y su idea reúnen los requerimientos mínimos.



1. ¿Tiene su institución estatus legal en un país de América Latina o el Caribe? Ver nuestra lista de países que pueden recibir financiamiento del FOMIN aquí.	SÍ <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
2. ¿Tiene su organización carácter público?	SÍ <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
3. ¿Es su organización privada?	SÍ <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
4. Si su organización es privada, ¿Es también sin fines de lucro, como una organización no gubernamental, asociación industrial, cámara de comercio o fundación?	SÍ <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
5. ¿Tiene su institución capacidad institucional, administrativa, financiera y técnica para manejar un proyecto con el BID/FOMIN?	SÍ <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
6. ¿Ha recibido su institución financiación del FOMIN en el pasado y, si es así, fue un proyecto exitoso?	SÍ <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
7. ¿Es su idea innovadora y diferente, una primicia en su categoría dentro de su país o región, con objetivos de promover el desarrollo del sector privado, incluso a nivel regional?	SÍ <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
8. ¿Tiene su idea potencial para ser replicada en otros sectores o países de la región?	SÍ <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
9. ¿Puede su proyecto continuar funcionando por su cuenta una vez finalice la financiación del BID? (sostenibilidad).	SÍ <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
10. ¿Puede su institución ofrecer las contribuciones de contrapartida necesarias –de un 30% a un 50% del costo total del proyecto- por cuenta propia o con la ayuda de otra institución asociada?	SÍ <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
11. ¿Es el apoyo del FOMIN esencial para la ejecución de su idea de proyecto y es el FOMIN la fuente más apropiada de financiación? (adicionalidad).	SÍ <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
12. ¿Está usted intentando obtener más de \$2 millones?	SÍ <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
13. ¿Coincide la idea de su proyecto con algunas de las tres áreas de financiamiento del FOMIN?	SÍ <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
14. ¿Es usted una persona que no representa a una empresa o a una institución?	SÍ <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
15. ¿Se propone usted financiar la compra de equipos, vehículos, terrenos, oficinas o construcción de algún tipo con el financiamiento del FOMIN?	SÍ <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
16. ¿Es el fin de la idea de su proyecto financiar un evento, como una conferencia, seminario, taller o estudio?	SÍ <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>

## **Recepción de propuestas para financiamiento**

Las propuestas para conseguir financiamiento del FOMIN se reciben en cualquier momento del año por correo o por vía electrónica. Las propuestas se pueden enviar o entregar al especialista FOMIN en la Oficina de País donde el proyecto se llevaría a cabo. Próximamente, se encontrará un formulario electrónico en este sitio Web para enviar propuestas de proyectos.

Para ver todos los documentos relacionados al ciclo de proyectos, ir al *Toolkit* FOMIN.

### **Análisis preliminar de la propuesta** *(al menos tres semanas)*

Luego, la propuesta se recibe en la Sede del FOMIN en Washington, D.C. con la respectiva valoración preliminar por parte del Especialista de la Oficina de País, con base en los criterios básicos con los que deben contar todos los proyectos FOMIN.

El FOMIN asigna luego un equipo de proyecto y un líder que se encargan de estudiar la propuesta con mayor detalle y trabajar conjuntamente con la organización que presentó la propuesta (a la que se le denomina *agencia ejecutora*) a fin de elaborar un documento que detalla en qué consiste el proyecto. A este documento se le conoce como “abstracto” y existen directrices específicas para su elaboración.

### **Elegibilidad** *(como mínimo cuatro semanas)*

El equipo de proyecto presenta el abstracto a un comité interno del FOMIN denominado *Comité de Políticas y Operaciones* (POC por sus siglas en inglés) encargado de analizarlo y determinar su elegibilidad (con base en los criterios básicos que un proyecto debe tener para recibir financiamiento por parte del FOMIN). Adicionalmente, el equipo de proyecto solicita a la organización solicitante que cumpla con algunos requisitos mínimos a fin de ser considerada como agencia ejecutora de un proyecto financiado por el FOMIN. Para ello, se requiere información detallada sobre su estructura, historia y actividades para

que el Especialista FOMIN pueda elaborar un Análisis Institucional, que también se presenta al Comité de Políticas y Operaciones (POC) del FOMIN.

### **Diseño y preparación** *(un mínimo de cuatro meses)*

Una vez que el abstracto de la operación ha sido declarado elegible por el POC del FOMIN, el equipo de proyecto viaja al menos una vez al país donde se llevará a cabo el proyecto en una misión que se denomina de *orientación o análisis* con el fin de concretar los componentes de la operación y demás elementos del proyecto y trabajar en forma coordinada con la agencia ejecutora en la identificación definitiva y el diseño de la operación. Esta fase incluye la elaboración del reglamento operativo, marco lógico, presupuesto detallado y términos de referencia, con el fin de producir el documento que se conoce como "Memorando de Donantes" porque es el documento analizado por los miembros del Comité de Donantes.







A	transporte, almacenamiento y comunicación	transporte por vía terrestre, transporte por tubería	118107	CAVNET S.A.	MILAGRO	10 DE AGOSTO 00623	271068
A	actividades inmobiliarias empresariales y de alquiler	actividades inmobiliarias empresariales y de alquiler	70108	ALFARDES S.A.	MILAGRO	AV. 17 DE SEPTIEMBRE QUINTA PATRICIA 00000	970247
A	actividades inmobiliarias empresariales y de alquiler	actividades inmobiliarias empresariales y de alquiler	106476	BIZUZA S.A.	MILAGRO	AV. 17 DE SEPTIEMBRE 00000	43901090
A	actividades inmobiliarias empresariales y de alquiler	actividades inmobiliarias empresariales y de alquiler	117373	CORPOTSA S.A.	MILAGRO	9 DE OCTUBRE	2970978
A	actividades inmobiliarias empresariales y de alquiler	actividades inmobiliarias empresariales y de alquiler	124478	FADELGU S.A.	MILAGRO	SEMANARIO S/N	
A	actividades inmobiliarias empresariales y de alquiler	actividades inmobiliarias empresariales y de alquiler	27047	INDUSTRIAS Y PREDES ROCAFUERTE COMPAÑIA LIMITADA	MILAGRO	ROCAFUERTE 312	970079
A	actividades inmobiliarias empresariales y de alquiler	actividades inmobiliarias empresariales y de alquiler	124850	INMOBILIARIA TIPOREZA Y CONSORCIOS S.A.	MILAGRO	OCTO ARCEBENA COMEZ	297194
A	actividades inmobiliarias empresariales y de alquiler	actividades inmobiliarias empresariales y de alquiler	24558	INMOBILIARIA VARGAS S.L.T.D.A.	MILAGRO	GARCIA MORENO 00000	2970167
A	actividades inmobiliarias empresariales y de alquiler	actividades inmobiliarias empresariales y de alquiler	130119	MARCAL S.A. ALQUILER DE VEHICULOS	MILAGRO	CDLA LEON BECERRA 312	2710333
A	actividades inmobiliarias empresariales y de alquiler	actividades inmobiliarias empresariales y de alquiler	117925	TRANSDES S.A.	MILAGRO	VARGAS TORRES S/N	2971900
A	actividades inmobiliarias empresariales y de alquiler	actividades inmobiliarias empresariales y de alquiler	125115	WHEELS RENT A CAR S.A. WHEELRENT	MILAGRO	AV. 17 DE SEPTIEMBRE	50264686
A	actividades inmobiliarias empresariales y de alquiler	actividades inmobiliarias empresariales y de alquiler	125400	OTS S.A. ORGANIZACION TECNOLOGICA DE SERVICIOS	MILAGRO	PASAGUAY 318	2972712
A	actividades inmobiliarias empresariales y de alquiler	actividades inmobiliarias empresariales y de alquiler	125675	ACFESVAL S.A.	MILAGRO	AV. G. MORENO 524	2712452
A	actividades inmobiliarias empresariales y de alquiler	actividades inmobiliarias empresariales y de alquiler	120481	ESTUDIO CONTABLE TRIBUTARIO ESCONTRI S.A.	MILAGRO	ATAHUALPA 00026	2713168
A	actividades inmobiliarias empresariales y de alquiler	actividades inmobiliarias empresariales y de alquiler	118095	INSULM S.A.	MILAGRO	RUMAHU	2976518
A	actividades inmobiliarias empresariales y de alquiler	actividades inmobiliarias empresariales y de alquiler	124577	CONSULTORIA SANCHEZ C. L.T.D.A. CONSULSANCHEZ	MILAGRO	JUAN MONTALVO S/N	2976518
A	actividades inmobiliarias empresariales y de alquiler	actividades inmobiliarias empresariales y de alquiler	129343	ALBERVILL S.A.	MILAGRO	CALLUCHUMA Y MONTECRISTI 705	2976000
A	actividades inmobiliarias empresariales y de alquiler	actividades inmobiliarias empresariales y de alquiler	71538	BARDOSA S.A.	MILAGRO	5 DE JUNIO	2976000
A	actividades inmobiliarias empresariales y de alquiler	actividades inmobiliarias empresariales y de alquiler	108700	CARTAFON SERVICIOS S.A.	MILAGRO	MOESTO SALAZAR	2729029
A	actividades inmobiliarias empresariales y de alquiler	actividades inmobiliarias empresariales y de alquiler	109163	ESTEPARRO S.A.	MILAGRO	SEGUNDA	2976000
A	actividades inmobiliarias empresariales y de alquiler	actividades inmobiliarias empresariales y de alquiler	69804	FRANCARI S.A.	MILAGRO	9 DE OCTUBRE	2976003
A	actividades inmobiliarias empresariales y de alquiler	actividades inmobiliarias empresariales y de alquiler	71596	POLIMPER S.A.	MILAGRO	9 DE OCTUBRE 307	2976001
A	actividades inmobiliarias empresariales y de alquiler	actividades inmobiliarias empresariales y de alquiler	71556	RELIFA S.A.	MILAGRO	CALLUCHUMA 00000	973645
A	actividades inmobiliarias empresariales y de alquiler	actividades inmobiliarias empresariales y de alquiler	113121	SESTREC CIA. LTDA.	MILAGRO	AV. 17 DE SEPTIEMBRE 00000	2729029
A	actividades inmobiliarias empresariales y de alquiler	actividades inmobiliarias empresariales y de alquiler	75693	SEMIL CIA. LTDA. (SEMILSA)	MILAGRO	MOESTO SALAZAR	2567319
A	actividades inmobiliarias empresariales y de alquiler	actividades inmobiliarias empresariales y de alquiler	106699	DIFONTANA S.A.	MILAGRO	AV. VICENTE ASAN 00000	2971098
A	actividades inmobiliarias empresariales y de alquiler	actividades inmobiliarias empresariales y de alquiler	42799	INGASEGAS INDUSTRIA DE GASEOSAS SA	MILAGRO	AV. MARISCAL SUCRE (CDLA. LA PRADERA)	2972996
A	enseñanza	enseñanza	70488	CORPORACION SANTIANO EVANGELICA WAKANAM S.A.	MILAGRO	BASCO NUÑEZ DE BALBOA 408	970209
A	enseñanza	enseñanza	119845	SOCIEDAD CRISTIANA EVANGELICA WAKANAM S.A.	MILAGRO	GARCIA MORENO	2974963
A	enseñanza	enseñanza	101415	BEGIL S.A.	MILAGRO	PRIMERA 00904	2975560
A	enseñanza	enseñanza	108943	HELLO WORLD LANGUAGE CENTER S.A.	MILAGRO		
A	actividades de servicio sociales y de salud	actividades de servicio sociales y de salud	84333	MEDICINA INTEGRAL MILAGRO S.A. MEDINTESA	MILAGRO		
A	Otras actividades comunitarias, culturales y deportivas	actividades esparcimiento y actividades culturales y deportivas	124992	GOLDEN PALACE S.A. GOLDPALACE	MILAGRO	JUAN MONTALVO	

ESTADO	tipo	subtipo	codigo	compania	ciudad	direccion	fono
	agricultura, ganaderia, caza y selvicultura	agricultura, ganaderia, caza y actividades de servicio como	24158	DESARROLLO AGRICOLA INDUSTRIAL DESAGRIN CLTDA	MILAGRO	AV 17 DE SEPTIEMBRE 000000	2976917
	agricultura, ganaderia, caza y selvicultura	agricultura, ganaderia, caza y actividades de servicio como	22806	AGRICOLA FLORLANDIA CLTDA	MILAGRO	HURTADO Y MACHALA 000205	362469
	agricultura, ganaderia, caza y selvicultura	agricultura, ganaderia, caza y actividades de servicio como	67246	AGRITORR TORRES Y TORRES S.A.	MILAGRO	0	0
	agricultura, ganaderia, caza y selvicultura	agricultura, ganaderia, caza y actividades de servicio como	4435	COMPANIA AGRICOLA E INDUSTRIAL LA FORMIGA SA CAUSA	MILAGRO	AVDA 17 DE SEPTIEMBRE 000000	710159
	agricultura, ganaderia, caza y selvicultura	agricultura, ganaderia, caza y actividades de servicio como	2795	SOCIEDAD EN PRECIOS RUSTICOS AGRICOLA RAQUEL CA	MILAGRO	24 DE MAYO Y P CARRO 000327	774183
	agricultura, ganaderia, caza y selvicultura	agricultura, ganaderia, caza y actividades de servicio como	100575	OPERWASA S.A.	MILAGRO	CARCHI	2712932
	agricultura, ganaderia, caza y selvicultura	PRODUCTORES AGRICOLAS DEL LITORAL COMPANIA LIMITADA	0		MILAGRO	GARCIA MORENO 000718	3006688
	pesca	acuicultura, ganaderia, caza y actividades de servicio como	22248	AGRICOLA RAMAR CA	MILAGRO	HATTI 000000	0
	industria manufacturera	elaboracion de productos alimenticios y de bebidas	4334	PEQUERA ALUQUE CLTDA	MILAGRO	AV 17 DE SEPTIEMBRE 000000	359427
	industria manufacturera	elaboracion de productos alimenticios y de bebidas	4339	INDUSTRIAL E INDUSTRIAL EL PORVENIR C LTDA CEPEPSA	MILAGRO	0	710130
	industria manufacturera	elaboracion de productos alimenticios y de bebidas	106345	WANTONASA S.A.	MILAGRO	0	0
	industria manufacturera	elaboracion de productos alimenticios y de bebidas	76975	ECUTERA S.A.	MILAGRO	AV 17 DE SEPTIEMBRE 000000	2574608
	industria manufacturera	elaboracion de productos alimenticios y de bebidas	70660	INMOBILIARIA INDUSTRIAL EMPRESO MILAGRO S.A. IREMISA	MILAGRO	CHILE SOLAR 14 MANZANA 11 000600	972682
	industria manufacturera	elaboracion de productos alimenticios y de bebidas	95038	CONS TRACTORA CARLOS PALOMINO S.A.	MILAGRO	BOLIVAR	2710529
	comercio	comercio al por mayor y al por menor, reparac	57372	LOS 90 SOLES CA LTDA	MILAGRO	0	710054
	comercio al por mayor y al por menor, reparac	venta, mantenimiento y reparacion de vehiculo automotores	44387	MERESA S.A.	MILAGRO	PORTOPIEDRA Y G ERARIO 000000	0
	comercio al por mayor y al por menor, reparac	venta, mantenimiento y reparacion de vehiculo automotores	121593	ELECTRORES S.A.	MILAGRO	AL PE MAYO Y E ALPARO 000669	312079
	comercio al por mayor y al por menor, reparac	venta, mantenimiento y reparacion de vehiculo automotores	43612	SURTIDORA DE PRODUCTOS PETROLEROS SA (SUPROPE)	MILAGRO	AV JUAN MONTEALVO 256	312079
	comercio al por mayor y al por menor, reparac	venta, mantenimiento y reparacion de vehiculo automotores	26254	INVERSIONES ABARCA INVERBARCA CLTDA	MILAGRO	AV CHARLOS 000000	717174
	comercio al por mayor y al por menor, reparac	venta, mantenimiento y reparacion de vehiculo automotores	657825	FARMAS SA	MILAGRO	5 DE JUNIO 000600	0
	comercio al por mayor y al por menor, reparac	venta, mantenimiento y reparacion de vehiculo automotores	117511	HOREBS SA	MILAGRO	NUEVE DE OCTUBRE 000168	0
	comercio al por mayor y al por menor, reparac	venta, mantenimiento y reparacion de vehiculo automotores	120890	ECLA COMERCIO & ASOCIADOS S.A.	MILAGRO	CHILE S.N.	2712922
	comercio al por mayor y al por menor, reparac	venta, mantenimiento y reparacion de vehiculo automotores	98964	FARMAVIRGA S.A.	MILAGRO	GARCIA MORENO 1002	2574608
	comercio al por mayor y al por menor, reparac	venta, mantenimiento y reparacion de vehiculo automotores	110114	FERRVIRGA SA LTDA	MILAGRO	J. MONTALVO 830	970423
	comercio al por mayor y al por menor, reparac	venta, mantenimiento y reparacion de vehiculo automotores	104675	DSFARM SA	MILAGRO	0	973666
	comercio al por mayor y al por menor, reparac	venta, mantenimiento y reparacion de vehiculo automotores	76163	CARVEM S.A.	MILAGRO	PRESIDENTE ESPINOZA 000424	312079
	comercio al por mayor y al por menor, reparac	venta, mantenimiento y reparacion de vehiculo automotores	25195	FANEL CLTDA	MILAGRO	GRAL ENRIQUEZ 000000	467064
	comercio al por mayor y al por menor, reparac	venta, mantenimiento y reparacion de vehiculo automotores	107965	FARCIUSA S.A.	MILAGRO	GARCIA MORENO 1002	2973189
	comercio al por mayor y al por menor, reparac	venta, mantenimiento y reparacion de vehiculo automotores	27045	COMERCIAL VANEGAS CA LTDA	MILAGRO	GARCIA MORENO 001300	970329
	comercio al por mayor y al por menor, reparac	venta, mantenimiento y reparacion de vehiculo automotores	29346	COMERCIAL DEL COTILLON CA LTDA	MILAGRO	GARCIA MORENO 1512	970686
	intermediacion financiera	transporte por via terrestre, transporte por tuberia	77543	CASA MONDIE S.A.	MILAGRO	PEDRO CARBO Y G. MORRENO 000007	711109
	intermediacion financiera	actividades auxiliares de la intermediacion financiera	25155	INVAR INVERSIONES VIRGAS CLTDA	MILAGRO	HUANCAVILCA 002306	0
	actividades inmobiliarias empresariales y de adq	actividades inmobiliarias empresariales y de adq	22391	CANCELTORIA CARMEN MARIN CA LTDA	MILAGRO	BOLIVAR Y EL ORO 000000	367199
	actividades inmobiliarias empresariales y de adq	actividades inmobiliarias empresariales y de adq	700003	GERMIENS S.A.	MILAGRO	LOT. JESUS DEL ORO PODER 12	973166
	actividades inmobiliarias empresariales y de adq	actividades inmobiliarias empresariales y de adq	9860	INMOBILIARIA TORRALSA SA	MILAGRO	5 DE JUNIO 000717	0