

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
INGENIERO COMERCIAL**

TÍTULO:

**“PROYECTO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO
DE CAPACITACIÓN EN GESTIÓN FISCAL Y TRIBUTARIA PARA
PERSONAS NATURALES Y MICROEMPRESAS UBICADAS EN LA
CIUDAD DE QUITO”**

AUTOR:

MAYORGA IMBAQUINGO IVÁN ELIECER

DIRECTOR:

LIC. C.P.A. CÁCERES GARCÍA NELSON GUSTAVO Ds. Eps.

QUITO, MAYO DE 2011

Resumen Ejecutivo

Tengo el agrado de presentar ante la comunidad, autoridades académicas, y estudiantes universitarios un proyecto empresarial que recopila los conocimientos adquiridos durante la carrera de Administración de Empresas y poner a su consideración el siguiente compendio.

El propósito es elaborar un proyecto de factibilidad para la creación de un Centro de Capacitación en Gestión Fiscal y Tributaria para Personas Naturales y Microempresas ubicada en la ciudad de Quito- Ecuador, que satisfaga de manera eficaz las necesidades de capacitación y asesoría en temas de impuestos y obligaciones con la Administración Tributaria.

En la elaboración del proyecto de factibilidad se realiza una exploración que permite definir cuáles son los inconvenientes y necesidades de nuestro mercado objetivo, una estimación de los niveles de demanda y oferta existentes, precios que se manejan en el mercado y el modelo de servicio; un análisis técnico para determinar todos los procesos del negocio, su tamaño y capacidad; adicionalmente un estudio organizacional para finalmente elaborar un estudio financiero en el que se determina: los montos de inversión, costos del servicio, proyección de Estados Financieros, Flujo Neto de Fondos, plazo para la recuperación, evaluación financiera a través del Punto de Equilibrio, Valor Actual Neto, Tasa Interna de Retorno y Relación Beneficio/Costo, procedimientos que permiten determinar las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

El proyecto tiene un horizonte de cinco años durante el cual se pretende consolidar a la empresa como un referente en temas tributarios para nuestros clientes actuales y potenciales. Para efecto de la investigación histórica se consideró información relevante de los últimos años, adicionalmente se realizó una investigación de campo a través de encuestas que permitieron conocer acerca del mercado objetivo y sus necesidades.

Para elaborar y determinar la viabilidad del presente proyecto se puso en práctica los conceptos y teorías de materias tales como: Planificación Estratégica, Marketing, Estadística, Administración, Derecho Tributario, Contabilidad, Gestión del Talento humano, Formulación y Evaluación de Proyectos y otras de carácter vinculante.

El proyecto tiene un compendio de cinco capítulos, en los que se desarrollan diferentes procesos para establecer el centro de capacitación y asesoría enfocadas en una temática diferente pero a su vez relacionada y secuencial.

En el primer capítulo de Antecedentes Generales incorpora una introducción al tema de los impuestos y su importancia, presentamos el problema de estudio y establecemos como podemos mejorar la situación actual, apoyados en la elaboración de la matriz de marco lógico.

El segundo capítulo de Estudio de Mercado, establecemos cuál es su estructura, cuales son las fuerzas que la controlan, el objetivo del estudio, el diseño de la herramienta de investigación donde calculamos con métodos estadísticos la muestra para realizar las encuestas que permiten comprender las expectativas del mercado objetivo; se estableció dos variables que nos permitió identificar el tipo de servicio que se oferta, situamos sus características y segmentamos el mercado; identificamos la demanda existente, y la oferta actual de los operadores de capacitación, investigamos sobre los precios del mercado, canal de distribución adecuado, establecimos estrategias para el ciclo de vida del servicio; concluyendo con un pronóstico acerca del comportamiento futuro del mercado.

En el tercer capítulo de Estudio Técnico se determinó el tamaño del proyecto estableciéndose la capacidad productiva diseñada, instalada y real; se define los factores que inciden en el tamaño del mercado, los recursos materiales disponibles, el talento humano, y las fuentes de financiamiento; se realizó el análisis de localización óptima considerando factores como: la ubicación que se ajusta a lo previsto; la ingeniería del proyecto determinando su operatividad y el cálculo de un modelo de producción, el diseño del boceto de las instalaciones; y estructurando los procesos del servicio, bajo el enfoque de un sistema de gestión de calidad.

En el capítulo cuatro de Estudio Organizacional, describe aspectos fundamentales para establecer la empresa, como se va a constituir, cuál es su capital social y quienes conforman la junta de socios; a su vez, se ha considerado denominar a la empresa como: “*Servicios de Capacitación & Asesoría T.C.S. Cía. Ltda.*”, se estableció el nombre comercial y la marca para ser registrada en el IEPI (Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual), se explicó cuáles son los trámites legales que se debe cumplir a fin de empezar las operaciones, como el registro en el RUC, IESS, Municipio, y el CNCF (Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional); adicionalmente se graficó la estructura orgánico funcional de la compañía, detallando los cargos y sus funciones; finalizando con la declaración de la misión, visión, objetivos, para establecer las estrategias a nivel corporativo y negocios.

En el capítulo cinco de Estudio Financiero se realizó los cálculos relacionados a la inversión, financiamiento, los ingresos, costos y gastos, para la elaboración de los Estados Financieros proyectados. Se determinó el punto de equilibrio por el método de margen de contribución y los gráficos respectivos; con esta información se procedió a realizar el Flujo Neto de Fondos y evaluar a través del Valor Actual Neto (VAN) 9,407.48, la Tasa Interna de Retorno (TIR) 29.95%, y la relación Beneficio \Costo 1.32; finalizando con la evaluación de rentabilidad y solvencia proyectada para el negocio.

Finalizando la presente investigación con lo correspondiente a conclusiones y recomendaciones para que el proyecto se viabilice conforme a los objetivos propuestos; incluye además, los anexos que sustentan y respaldan su elaboración.

Es un placer poder compartir el presente proyecto, con ustedes puesto que abarca la suma de conocimientos y enseñanzas recibidas durante mis años de estudio; espero contribuir con mi visión de la vida y los negocios, considerando que lo más importante es Dios y la Familia.

El destino que uno forja en el recorrer de la vida nos llena de experiencias y gratitud a los seres amados.

El Autor.

ÍNDICE

CAPÍTULO I

1. ANTECEDENTES GENERALES	Pág.	1
1.1	Introducción	Pág. 1
1.2	Delimitación del Problema	Pág. 3
1.3	Planteamiento de Objetivos	Pág. 9
1.4	Determinación de Alternativas	Pág. 11
1.5	Plan de Ejecución del Proyecto	Pág. 14

CAPÍTULO II

2. ESTUDIO DE MERCADO	Pág.	16
2.1	Análisis del Mercado	Pág. 16
2.2	Identificación del Servicio	Pág. 37
2.3	La Demanda	Pág. 45
2.4	La Oferta	Pág. 55
2.5	El Precio	Pág. 64
2.6	La Comercialización	Pág. 68
2.7	Estrategias de Mercado	Pág. 72
2.8	Tamaño del Mercado	Pág. 78

CAPÍTULO III

3. ESTUDIO TÉCNICO	Pág.	81
3.1	Definición de Tamaño	Pág. 81
3.2	Estudio de Localización Óptima	Pág. 88
3.3.	Ingeniería del Proyecto	Pág. 96
3.4.	Proceso de Servicio de Capacitación	Pág. 107

CAPÍTULO IV

4. ESTUDIO ORGANIZACIONAL	Pág. 126
4.1 Descripción de la Organización	Pág. 127
4.2 Manual Orgánico Funcional	Pág. 135
4.3 Planeación Estratégica	Pág. 149
4.4 Formulación de Estrategias	Pág. 153

CAPÍTULO V

5. ESTUDIO FINANCIERO	Pág. 156
5.1 Inversión del Proyecto	Pág. 161
5.2 Presupuesto de Ingresos y Egresos	Pág. 169
5.3 Análisis y Estructura de Costos y Gastos	Pág. 172
5.4 Financiamiento	Pág. 177
5.5. Estados Financieros Proyectados	Pág. 180
5.6 Punto de Equilibrio	Pág. 183
5.7 Evaluación del Proyecto VAN, TIR, Razón Beneficio-Costo	Pág. 188
5.8 Análisis de Solvencia y Rentabilidad	Pág. 196

CONCLUSIONES RECOMENDACIONES

A. Conclusiones	Pág. 201
B. Recomendaciones	Pág. 203

ANEXOS

C. Anexos	Pág. 204
-----------	----------

BIBLIOGRAFÍA

D. Bibliografía	Pág. 214
-----------------	----------

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES GENERALES

CAPÍTULO II

ESTUDIO DE MERCADO

CAPÍTULO III

ESTUDIO TÉCNICO

CAPÍTULO IV

ESTUDIO ORGANIZACIONAL

CAPÍTULO V

ESTUDIO FINANCIERO

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

ANEXOS

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad del autor.

Quito, Abril 2011

Iván Eliécer Mayorga Imbaquingo



Dedicatoria

La presente tesis está dedicada: A mis padres, mis hermanos, profesores, amigos y las personas que me han permitido alcanzar mis objetivos.



Agradecimiento

A Dios que ha hecho posible la culminación de mis estudios en la Universidad; a la Vida por la oportunidad de estudiar una carrera que me permita desarrollar profesionalmente; a mis queridos padres que con su amor y comprensión han sido mi fortaleza, mis profesores por transmitirme su conocimiento y experiencia; mis amigos por el apoyo brindado y los momentos invaluable.

El Autor.

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1.	Información del Universo de Contribuyentes	Pág. 205
Anexo 2.	Encuesta de Mercado	Pág. 207
Anexo 3.	Modelo de Contrato de Servicio y Factura de Venta	Pág. 210
Anexo 4.	Tablas de Interés Banco de Guayaquil para Servicios Financieros	Pág. 213
Anexo 5.	Demo de Presentación en Formato Digital. CD Adjunto	

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1.	Información del Universo de Contribuyentes	Pág. 205
Anexo 2.	Encuesta de Mercado	Pág. 207
Anexo 3.	Modelo de Contrato de Servicio y Factura de Venta	Pág. 210
Anexo 4.	Tablas de Interés Banco de Guayaquil para Servicios Financieros	Pág. 213
Anexo 5.	Demo de Presentación en Formato Digital. CD Adjunto	

Resumen Ejecutivo

Tengo el agrado de presentar ante la comunidad, autoridades académicas, y estudiantes universitarios un proyecto empresarial que recopila los conocimientos adquiridos durante la carrera de Administración de Empresas y poner a su consideración el siguiente compendio.

El propósito es elaborar un proyecto de factibilidad para la creación de un Centro de Capacitación en Gestión Fiscal y Tributaria para Personas Naturales y Microempresas ubicada en la ciudad de Quito- Ecuador, que satisfaga de manera eficaz las necesidades de capacitación y asesoría en temas de impuestos y obligaciones con la Administración Tributaria.

En la elaboración del proyecto de factibilidad se realiza una exploración que permite definir cuáles son los inconvenientes y necesidades de nuestro mercado objetivo, una estimación de los niveles de demanda y oferta existentes, precios que se manejan en el mercado y el modelo de servicio; un análisis técnico para determinar todos los procesos del negocio, su tamaño y capacidad; adicionalmente un estudio organizacional para finalmente elaborar un estudio financiero en el que se determina: los montos de inversión, costos del servicio, proyección de Estados Financieros, Flujo Neto de Fondos, plazo para la recuperación, evaluación financiera a través del Punto de Equilibrio, Valor Actual Neto, Tasa Interna de Retorno y Relación Beneficio/Costo, procedimientos que permiten determinar las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

El proyecto tiene un horizonte de cinco años durante el cual se pretende consolidar a la empresa como un referente en temas tributarios para nuestros clientes actuales y potenciales. Para efecto de la investigación histórica se consideró información relevante de los últimos años, adicionalmente se realizó una investigación de campo a través de encuestas que permitieron conocer acerca del mercado objetivo y sus necesidades.

Para elaborar y determinar la viabilidad del presente proyecto se puso en práctica los conceptos y teorías de materias tales como: Planificación Estratégica, Marketing, Estadística, Administración, Derecho Tributario, Contabilidad, Gestión del Talento humano, Formulación y Evaluación de Proyectos y otras de carácter vinculante.

El proyecto tiene un compendio de cinco capítulos, en los que se desarrollan diferentes procesos para establecer el centro de capacitación y asesoría enfocadas en una temática diferente pero a su vez relacionada y secuencial.

En el primer capítulo de Antecedentes Generales incorpora una introducción al tema de los impuestos y su importancia, presentamos el problema de estudio y establecemos como podemos mejorar la situación actual, apoyados en la elaboración de la matriz de marco lógico.

El segundo capítulo de Estudio de Mercado, establecemos cuál es su estructura, cuales son las fuerzas que la controlan, el objetivo del estudio, el diseño de la herramienta de investigación donde calculamos con métodos estadísticos la muestra para realizar las encuestas que permiten comprender las expectativas del mercado objetivo; se estableció dos variables que nos permitió identificar el tipo de servicio que se oferta, situamos sus características y segmentamos el mercado; identificamos la demanda existente, y la oferta actual de los operadores de capacitación, investigamos sobre los precios del mercado, canal de distribución adecuado, establecimos estrategias para el ciclo de vida del servicio; concluyendo con un pronóstico acerca del comportamiento futuro del mercado.

En el tercer capítulo de Estudio Técnico se determinó el tamaño del proyecto estableciéndose la capacidad productiva diseñada, instalada y real; se define los factores que inciden en el tamaño del mercado, los recursos materiales disponibles, el talento humano, y las fuentes de financiamiento; se realizó el análisis de localización óptima considerando factores como: la ubicación que se ajusta a lo previsto; la ingeniería del proyecto determinando su operatividad y el cálculo de un modelo de producción, el diseño del boceto de las instalaciones; y estructurando los procesos del servicio, bajo el enfoque de un sistema de gestión de calidad.

En el capítulo cuatro de Estudio Organizacional, describe aspectos fundamentales para establecer la empresa, como se va a constituir, cuál es su capital social y quienes conforman la junta de socios; a su vez, se ha considerado denominar a la empresa como: “*Servicios de Capacitación & Asesoría T.C.S. Cía. Ltda.*”, se estableció el nombre comercial y la marca para ser registrada en el IEPI (Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual), se explicó cuáles son los trámites legales que se debe cumplir a fin de empezar las operaciones, como el registro en el RUC, IESS, Municipio, y el CNCF (Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional); adicionalmente se graficó la estructura orgánico funcional de la compañía, detallando los cargos y sus funciones; finalizando con la declaración de la misión, visión, objetivos, para establecer las estrategias a nivel corporativo y negocios.

En el capítulo cinco de Estudio Financiero se realizó los cálculos relacionados a la inversión, financiamiento, los ingresos, costos y gastos, para la elaboración de los Estados Financieros proyectados. Se determinó el punto de equilibrio por el método de margen de contribución y los gráficos respectivos; con esta información se procedió a realizar el Flujo Neto de Fondos y evaluar a través del Valor Actual Neto (VAN) 9,407.48, la Tasa Interna de Retorno (TIR) 29.95%, y la relación Beneficio \Costo 1.32; finalizando con la evaluación de rentabilidad y solvencia proyectada para el negocio.

Finalizando la presente investigación con lo correspondiente a conclusiones y recomendaciones para que el proyecto se viabilice conforme a los objetivos propuestos; incluye además, los anexos que sustentan y respaldan su elaboración.

Es un placer poder compartir el presente proyecto, con ustedes puesto que abarca la suma de conocimientos y enseñanzas recibidas durante mis años de estudio; espero contribuir con mi visión de la vida y los negocios, considerando que lo más importante es Dios y la Familia.

El destino que uno forja en el recorrer de la vida nos llena de experiencias y gratitud a los seres amados.

El Autor.

D. BIBLIOGRAFÍA

ROBBINS, Stephen P., y otros, **Administración**, 6^{ta}. Edición, Prentice Hall, México, 2000.

KOONTS Harold, y Weihrich Heinz, **Administración**, 11va Edición, Mc. Graw Hill, México 2001.

BOHANDLER George y Scout Snell, **Administración de Recursos Humanos** 12^a edición”, Thomson Learning, Bogotá, 2001.

BACA URBINA., Gabriel, **Fundamentos de Ingeniería Económica**, 3^{ra}. Edición, McGraw Hill, México, 2003.

BACA URBINA., Gabriel, **Evaluación de Proyectos**, 4^{ta}. Edición, McGraw Hill, México, 2001.

CORDOBA Marcial, **Formulación y Evaluación de Proyectos**, ECOE Ediciones, Bogotá, 2006

KUSHELL, Jennifer, **Solo para Emprendedores**, Editorial Norma, Bogotá - Colombia, 2001.

MASON, Lind, y Marchal, **Estadística para Administración y Economía**, 10ma. Edición, Alfaomega, Colombia, 2003.

LEVIN, Richard y Rubin, **Estadística para Administradores**, 6ta Edición, Prentice Hall, México 2000

KOTLER Philip, **Mercadotecnia**, Prentice Hall Hispanoamérica, México 2001.

EPPEN, G D, **Investigación de Operaciones en la Ciencia Administrativa**, 5ta Edición, Prentice Hall, México 2000

ESTUPIÑAN Gaitán Rodrigo, **Análisis Financiero y de Gestión**, 2da Edición, ECOE Ediciones, Bogotá 2006.

SARMIENTO Rubén, **Contabilidad General**, 6ta Edición, PUBLINGRAF, Quito 2001.

EYSSAUTIER Maurice, **Metodología de la Investigación**, 4ta Edición, Thomson Learning, Bogotá 2002.

BERNAL T. César, **Metodología de la Investigación para Administración y Economía**, Prentice Hall, Bogotá 2000.

CODIGOS Y REGLAMENTOS

- Código Tributario
- Código de Trabajo
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Ley de Compañías
- Formatos y Formularios del SRI,
- Diccionario de la real academia de la Lengua Española

INTERNET

- Banco Interamericano de Desarrollo BID, Curso de Marco Lógico
- Biblioteca de Consulta Microsoft ® Encarta ® 2005. © 1993-2004 Microsoft Corporation.
- www.sri.gov.ec
- www.iess.gov.ec
- www.inec.com.ec
- www.google.com

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A. CONCLUSIONES

- A.1. En los últimos doce años Ecuador ha venido consolidando un sistema tributario que ha reducido la brecha que permitía la evasión o elusión fiscal; los contribuyentes están más pendientes de cumplir sus obligaciones con la Administración Tributaria.
- A.2. En los tres últimos años el número de contribuyentes registra un crecimiento promedio de 30,000 que representa un 14% de incremento basados en información proporcionado por el Centro de Estudios Fiscales de la Regional Norte del Servicio de Rentas Internas, lo cual indica la existencia de un mercado potencial que requiere de Servicios de Capacitación y Asesoría.
- A.3. La segmentación se realizó en la ciudad de Quito; mediante un estudio de campo a través de encuestas, que nos permitió recopilar información, y establecer criterios geográficos, actividad empresarial, duración entre otros. En el que se determina que el servicio está dirigido a personas o negocios con capacidad para contratar que residen en el DM de Quito y sus cercanías que tienen un nivel de ingreso medio – alto que requieren capacitación y asesoramiento en temas tributarios de corta duración que motiven a cumplir las obligaciones fiscales.
- A.4. El análisis de los resultados obtenidos en el estudio de mercado, determinan la viabilidad del proyecto, dada la demanda potencial que figura en un 68% de los encuestados realizan alguna actividad económica comercial o de servicios y está dispuesta a capacitarse y un 53% a contratar asesoría; que se adecúen a su tiempo y presupuesto.

A.5. La oferta actual se encuentra los siguientes operadores que figuran como los principales referentes

- SECAP
- SRI y la Cámara de Comercio de Quito
- Centro de Formación Empresarial
- Colegio de Contadores Públicos de Pichincha

Se delinee estrategias que permitan generar valor agregado diferenciando servicio que ofrecemos de la competencia buscando consolidarnos en el mercado, comprometidos con la calidad y el profesionalismo.

A.6. Se constituirá y legalizará la Compañía de Responsabilidad Limitada, bajo la razón social: *Servicios de Capacitación & Asesoría T.C.S. Cía. Ltda.* en la Superintendencia de Compañías, organismo regulador de las sociedades en el país. Se obtendrá la calificación como operador de capacitación en el Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional CNCF. Complementario a los trámites mencionados debemos cumplir con las regulaciones municipales y demás aspectos legales para el funcionamiento.

A.7. La Inversión Inicial asciende a USD 29,000; valor que incluye la Inversión Fija, Diferida y el Capital de Trabajo en su etapa pre operacional. Adicionalmente se accederá a financiamiento a través de un crédito comercial en el Banco de Guayaquil por USD 12,000 con una tasa del 11.83% y un plazo de 36 meses.

A.8. La etapa de evaluación del proyecto define que el VAN en el horizonte de cinco años de USD 9,407.48 y USD 13,209.22 sin y con financiamiento en su orden, a una tasa de descuento TMAR del 19.6%; y 16.4% respectivamente. En lo referente al TIR se estima el 29.95% mayor al TMAR; y una relación Beneficio- Costo de 1.32, resultados que permiten afirmar que el proyecto es rentable y sustentable.

B. RECOMENDACIONES

- B.1. Estar actualizados de manera permanente y oportuna ante cualquier cambio, modificación y/ o eliminación de la normatividad tributaria, societaria, laboral con el fin de prestar un servicio de vanguardia.

- B.2. Diseñar un plan de mercadeo para captar clientes, y desarrollar una imagen empresarial positiva ante la sociedad, fomentar relaciones interpersonales y ser una firma responsable y comprometida con los problemas de los clientes internos y externos.

- B.3. Revisar de manera permanente los procesos a fin de lograr estándares de calidad y realizar periódicamente evaluaciones sobre el desempeño de la compañía en su conjunto, para prestar un mejor servicio.

- B.4. Detectar oportunamente nuevas necesidades en el mercado, relacionado a nuestro campo de acción; actualizar continuamente la base de datos de clientes, implementar un buzón de sugerencias con el fin de conocer sobre las expectativas del servicio.

- B.5. Elaborar el plan operativo anual de la empresa, a fin de revisar la necesidad de incrementar la capacidad operativa, mantener las instalaciones en óptimas condiciones para prestar el servicio; y estar actualizado con las nuevas tecnologías.

- B.6. Cumplir con las disposiciones contenidas en las leyes y reglamentos de carácter vinculante a la sociedad, pagar todos los derechos y permisos municipales, afiliarse al personal a la Instituto Ecuatoriano de Seguridad social IESS, realizar contratos de trabajo y registrarlos en el Ministerio de lo Laboral.

- B.7. Revisar periódicamente la información contable y financiera de la compañía, con el propósito de controlar y corregir cualquier desviación, a fin de contribuir al cumplimiento de los objetivos propuestos.
- B.8. Administrar las finanzas de la compañía observando la normatividad institucional bajo parámetros de solvencia y liquidez; cumpliendo con las obligaciones contraídas; así como mantener un nivel adecuado de deuda.
- B.9. Cumplir con las obligaciones adquiridas con nuestros Proveedores, Socios, la Administración Tributaria, los Empleados, el Seguro Social. Respaldo la actividad de la compañía con documentos válidos para la sustentación de costos y gastos.

CAPÍTULO I

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1 INTRODUCCIÓN

Los Impuestos se compone de una temática amplia y compleja inherente a una sociedad, la cual se entiende como la contribución obligatoria que realizan las personas y negocios que sirve para financiar los servicios y obras de carácter general que debe proporcionar el Estado.

La sociedad presenta necesidades o requerimientos que en muchas ocasiones el Estado en todos sus niveles de gestión están llamados a solventarlas, generalmente estas tienen que ver con temas referentes a obra de infraestructura, salud, educación, seguridad, entre otras. Para lo cual necesita nutrirse de recursos y poder efectuar las tareas que le corresponde a la Administración Pública.

Una manera de obtener los recursos económicos necesarios para poder cumplir con las obligaciones que le corresponde al Estado a través de sus Instituciones es mediante la recaudación de tributos; por lo tanto la importancia de una eficaz gestión por parte del ente encargado de efectuar el cobro de tributos es de fundamental relevancia en la Gestión Pública y conlleva un gran compromiso puesto que en ellos reposa la responsabilidad de que se cumpla lo que establece la Constitución, las Leyes y Reglamentos, que permite que una sociedad funcione.

Del otro lado se encuentra la sociedad que es la beneficiaria de las obras y acciones que ejecute la Administración Pública, por lo que es necesario que las personas y negocios contribuyan en función de su capacidad económica, y lograr la consecución de las obras y servicios que se requiere para fomentar el desarrollo del país.

Es en este punto donde, es de suma importancia que la sociedad en su conjunto conozca para qué sirven sus impuestos, en que se está invirtiendo esos dineros y lo más importante es que se vea reflejado en un progreso cuantitativo y cualitativo.

Para lo cual es necesario crear una conciencia tributaria en la gente, que se refleje en una mayor recaudación y menor evasión o elusión de obligaciones fiscales, sin que esto conlleve a una persecución por parte de la Administración Tributaria, sino más bien una cultura de cumplimiento porque estamos conscientes de que con nuestra contribución estamos forjando un futuro mejor para nuestras familias, y no por temor a sanciones o acciones en nuestra contra por parte de las leyes y la justicia.

Con este propósito el presente proyecto pretende emprender en el desarrollo de un centro de capacitación y asesoría que ofrezca una alternativa en el servicio, enfocada al ámbito tributario y fiscal para Personas Naturales y Microempresas para que puedan llevar un adecuado registro de su actividad económica, elaborar su declaración de impuestos, y ayudarles en maneras efectivas para efectuar devoluciones de impuestos.

La intención que buscamos con el proyecto es lograr atraer clientes que requieran un servicio de capacitación y asesoría, apoyando a optimizar sus operaciones en el área referente al pago de sus impuestos, a su vez sugerir formas de maximizar los beneficios que se encuentran a disposición en la ley para deducir impuestos y realizar sus declaraciones de manera técnica, con el acompañamiento de profesionales en la materia.

Además se busca que con los recursos económicos que ingrese por concepto de capacitación y los honorarios por realizar los trámites en el Servicio de Rentas Internas, declaración de impuestos o gestiones para devolución de impuestos, sustentar los gastos propios del negocio y buscar un rendimiento que permita mantener el proyecto y hacerlo rentable.

Esta propuesta se fundamenta en el potencial que existe para promover este tipo de actividad económica y la creciente necesidad de realizar nuevos emprendimientos que garanticen una manera de sustentación económica para los involucrados en la consecución del presente proyecto de negocio que ponemos a su consideración.

El Autor.

1.2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 HISTORIA DEL SISTEMA TRIBUTARIO ECUATORIANO

El sistema tributario ecuatoriano, como muchos de la región, no ha sido una herramienta trascendental de la política fiscal durante el siglo XX. La falta de decisión política; la poca cultura de la población en la materia; y, las fuertes presiones de los grupos económicos, fueron determinantes para que en Ecuador perduren Administraciones Tributarias laxas* con poca capacidad de control que buscaban solucionarlo mediante un marco legal poco simplificado que contribuía a la elusión y evasión fiscal.

El Centro de Estudios Fiscales CEF, comprometido con el desarrollo de la Cultura Tributaria en Ecuador, ha realizado una reseña de la historia del Sistema Tributario Ecuatoriano, desde los años cincuenta hasta los años noventa.

El documento se encuentra dividido en cuatro décadas, donde se describe de forma breve las condiciones económicas y de la estructura fiscal. [...]La década de los 50-60 se caracterizó por un sistema tributario poco evolucionado que trató de estructurarse bajo las reformas propuestas por la misión Kemerer. Pese a que las reformas propuestas no contribuyeron para cambiar drásticamente el sistema, existieron leves cambios para simplificar la Administración Tributaria.

Finalizada la década de los sesenta, Ecuador ingresó a la época de bonanza fiscal con el descubrimiento de petróleo en el oriente ecuatoriano. Esto postergó los cambios que requería el sistema tributario, y que venían forjándose desde los sesenta. La gran cantidad de recursos petroleros desvirtuó las prioridades del Estado para financiar su presupuesto, ya que ahora no tenía la necesidad de un mecanismo eficiente para recaudar los tributos internos.

* Laxas: Dicho de la moral: Relajada, libre o poco sana, Aceptación Diccionario de la Real Academia Española, 22 edición año 2001

A inicios de la década de los ochenta, la crisis de la deuda más la caída del precio del petróleo, provocó una escasez de recursos para el Fisco. En ese momento el Estado volvió la mirada a la fuente más segura y estable de ingresos, los impuestos. Sin embargo, la evasión y elusión fiscal para esos años estaba generalizada, las prácticas evasivas no estaban socialmente censuradas y por el contrario, la poca cultura tributaria de la población provocaba que ni si quiera se conociera las obligaciones de los ciudadanos para con el Estado. Por ende la reforma que requería el Ecuador estaba muy lejos de ser posible bajo la coyuntura económico- política de aquellos años. Por eso los años ochenta se caracterizaron por el incremento del peso sobre los tributos indirectos a cambio de dejar a un lado los impuestos directos ya que esta estrategia era más fácil de implementar y generaba mayor cantidad de recursos para el Estado, pero con el costo social de ampliar la asimetría en la distribución del ingreso.

Además en esta década se hicieron intentos por simplificar el sistema con la eliminación de impuestos menores y una serie de reformas que concluyeron con la gran reforma de 1989 que sería el inicio hasta cierto punto, del actual sistema

La reforma de 1989 trazó a líneas gruesas la década de los años noventa. Sin duda el sistema había mejorado a comparación de los años anteriores, pero aún no era suficiente como para cambiar la tendencia de altos niveles de evasión y elusión, y la poca conciencia social de la población respecto a los impuestos. Por ende la primera mitad de la década de los noventa transcurrió con ligeros cambios hasta el año de 1998 cuando el sistema tributario ecuatoriano dio un giro con la creación del Servicio de Rentas Internas (SRI).¹

¹ ARIAS Diana y otros Autores Departamento de Estudios tributarios; Artículo “**Historia del Sistema Tributario Ecuatoriano 1950 – 1999**”, Revista Fiscalidad Segunda Edición, Pág. 85 - 89

Desde hace un poco más de una década en Ecuador se ha venido edificando un régimen tributario que constantemente ha buscado incrementar los ingresos fiscales para el presupuesto del Estado.

Cada vez se ha estrechado la brecha que permitía evadir o eludir impuestos, y la Administración Tributaria ha reformado constantemente su accionar para cobrar impuestos y crear una cultura de pago de las obligaciones tributarias; evidentemente todavía existe mucho por hacer, por más controles y acciones que efectúe la Administración Tributaria habrá casos de evasión, ocultamiento u otros tipos de infracciones referentes a temas fiscales.

La situación actual del país en tema de impuestos, hace que las personas que realicen algún tipo de actividad empresarial o de negocios cumplan con las exigencias que impone la Administración Tributaria para el cumplimiento de lo que se establece en el código tributario, las leyes y reglamentos que regulan a las sociedades y personas naturales.

Por tanto el ámbito fiscal es amplio y complejo puesto que aparte de hacer que los contribuyentes cumplan con sus obligaciones, implica a su vez que se debe socializar el conocimiento en temas tributarios para poder cumplir y no tener problemas futuros con la Administración Tributaria.

Esta problemática nos plantea que debe existir una mayor difusión de las leyes y regulaciones fiscales y las implicaciones que representan el incumplimiento de las mismas. Es necesario que las personas naturales y microempresas puedan acceder a este conocimiento en condiciones favorables sin que esto represente un costo elevado en el desarrollo de su negocio y que esto no genere un ingente gasto que deba ser cubierto para el pago de intereses o multas por no haber cumplido con lo que establece el reglamento tributario, o peor aún que caigan en sanciones de clausura o procesos de determinación por parte del Servicio de Rentas Internas que es el ente regulador del pago de Impuestos.

Una realidad que se manifiesta en el mundo empresarial es la manera en que los propietarios de negocios afrontan los problemas que se presentan dentro de su actividad económica, muchas de las veces trazándose metas que se encuentran limitadas a un plano operacional, que han impedido ver más allá de sus necesidades inmediatas, es decir, planean únicamente a corto plazo o aplican planes de forma inadecuada, olvidándose de aspectos significativos como el tributario, el cual es fundamental para un desarrollo normal de la actividad empresarial; esto conlleva a entorpecer el desenvolvimiento normal de las operaciones, con la consecuente pérdida de competitividad y por lo tanto a obtener una baja rentabilidad en su negocio.

1.2.2 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL PROYECTO

Ventajas

- ◆ El cumplimiento y el pago de las obligaciones tributarias es una preocupación continua por parte de los contribuyentes.
- ◆ Las Personas Naturales y Microempresas demandan de un asesoramiento técnico en su tema de impuestos de manera recurrente.
- ◆ El tema tributario es dinámico puesto que se desarrolla en un ambiente que constantemente cambia, se modifica o se elimina aspectos que continuamente requiere de actualización por parte de los contribuyentes.
- ◆ El tema de impuestos siempre va estar presente dentro de una sociedad y el desconocimiento de las leyes no exime de la responsabilidad de cumplirlas; por lo que es necesario que haya una socialización de las leyes y reglamentos para poder cumplirlas.

Desventajas

- ◆ Existencia de otros centros de formación en temas tributarios que abarcan un segmento del mercado.
- ◆ La reticencia de algunos contribuyentes a cumplir con sus obligaciones buscando maneras de evasión o elusión fiscal.
- ◆ El establecer un nuevo centro que no tenga una amplia trayectoria en el mercado puede generar escepticismo en el potencial cliente.
- ◆ No contar actualmente con infraestructura propia para el funcionamiento del centro de capacitación

1.2.3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

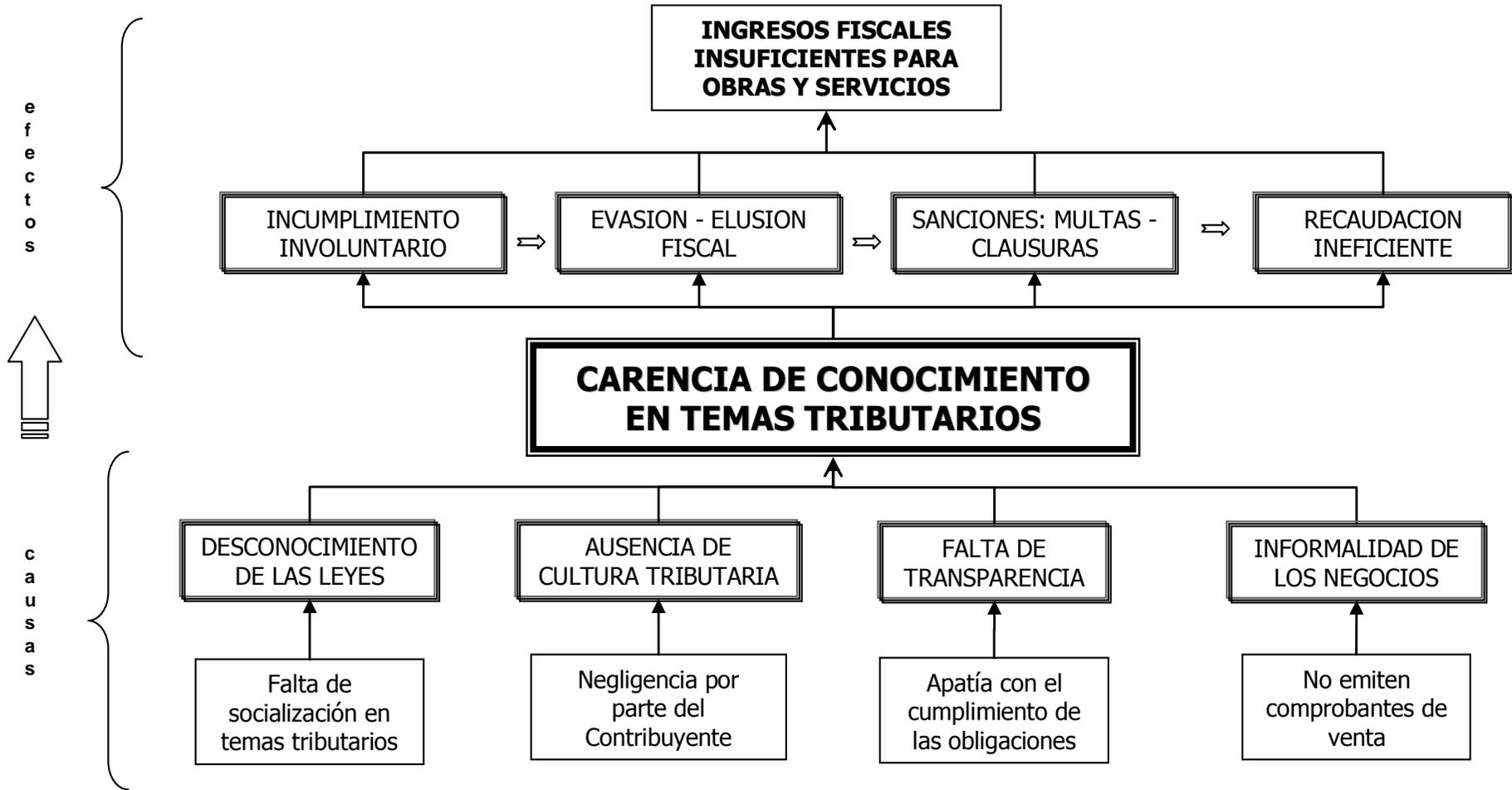


Gráfico 1.1.

Elaborado por: El Autor

1.2.4. LIMITANTES

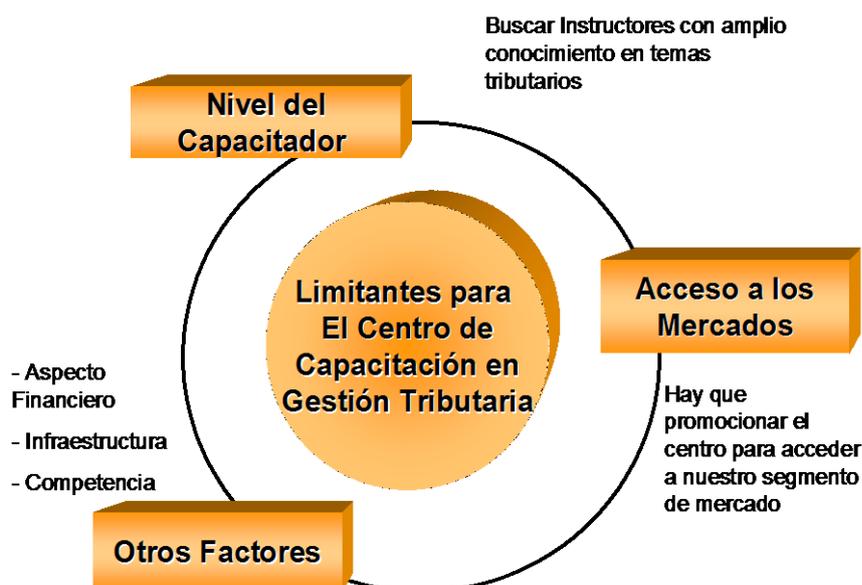


Gráfico 1.2.

Elaborado por: El Autor

1.2.5. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Es factible la creación de un Centro de Capacitación y Asesoría en Gestión Tributaria en la Ciudad de Quito, que sea rentable y satisfaga al máximo las necesidades sus clientes?

1.2.6. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuáles son los segmentos de mercado más atractivos para el negocio?
- ¿Cuál es el tamaño de la oferta y demanda de servicios de capacitación?
- ¿Cuáles son las Características del Servicio?
- ¿Cuál es la inversión requerida para el proyecto?

1.2.7. PREGUNTAS DIRECTRICES

- ¿Dispone empresas que estén interesadas en el servicio de capacitación?
- ¿Dispone del personal idóneo para dar servicios de capacitación y asesoría?
- ¿Qué procedimientos y requisitos legales se deben cumplir para establecer el centro de capacitación?
- ¿Cuáles son los costos inherentes a la prestación del servicio?
- ¿Es financieramente viable el proyecto?

1.3 PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Establecer un Centro de Capacitación y Asesoría en la Ciudad de Quito que ofrezca instrucción en el aspecto Tributario y Fiscal, que aporte conocimientos en esta área a Personas Naturales y Microempresas que requieran de acompañamiento en su Actividad Empresarial, con la perspectiva de ser un negocio sustentable en el mediano plazo.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Dar respaldo y seguimiento a las actividades de nuestros clientes para apoyarles en sus temas de impuestos de una manera efectiva.
2. Crear en la mente de nuestro cliente una cultura de cumplimiento de sus obligaciones con la Administración Tributaria.
3. Desarrollar un Plan Estratégico que permita adaptarnos al cambio y a las necesidades de nuestro cliente
4. Contar con un Talento Humano comprometido y con amplio conocimiento en temas tributarios para que instruya de forma asertiva a nuestros clientes.

1.3.3. METAS OPERATIVAS

1. Seleccionar los segmentos de mercado más atractivos para el negocio, buscando hacer una estimación del tamaño de la oferta de estos servicios y la demanda a través de técnicas estadísticas.
2. Realizar un estudio Técnico del Proyecto a través de diferentes herramientas Administrativas y Operativas que nos permitan determinar la factibilidad del proyecto.
3. Identificar todos los requisitos legales y procedimientos que se deben cumplir para establecer el Centro de Capacitación.
4. Definir los montos de la inversión requerida, costos del servicio, y realizar un análisis financiero para determinar su viabilidad económica a través del VAN y el TIR.

1.3.4. ¿CÓMO ALCANZAR LOS OBJETIVOS?

General

Establecer un Centro de Capacitación en la Ciudad de Quito que ofrezca instrucción en el aspecto Tributario y Fiscal a Personas Naturales y Microempresas

Específicos

1. Dar respaldo y seguimiento al cliente en su tema de Impuestos

2. Crear en el cliente una cultura de cumplimiento con sus obligaciones fiscales

3. Desarrollar un Plan Estratégico que nos permita ser flexibles en la gestión

4. Contar con Talento Humano Capacitado que instruya de manera asertiva a los clientes

Cómo lograrlo

Manejar Grupos de Clientes y clasificarlos en función de Tamaño y Actividad Económica

Exponer casos de éxito y de problemas presentados por incumplimiento con la Administración Tributaria.

Elaborar un Esquema de Gestión que permita tener una guía y una visión compartida

Buscar profesionales que tengan el conocimiento y destreza para capacitar

Gráfico 1.3.

Elaborado por: El Autor

1.4. DETERMINACIÓN DE ALTERNATIVAS

En el Análisis de alternativas identificamos diferentes estrategias que al ser ejecutadas, contribuyen a promover el cambio de la situación Actual “Insatisfactoria” a la Situación Futura “Satisfactoria”



Gráfico 1.4.

Elaborado por: El Autor

Fuente. Curso por Internet Marco Lógico del BID

Una vez identificadas estas posibles estrategias, en base al Árbol de Objetivos, estas deben ser evaluadas utilizando diferentes herramientas de análisis. La decisión sobre la estrategia a adoptar debería tomarse en base a:

- a. Los intereses de los beneficiarios del proyecto;
- b. Los recursos financieros disponibles;
- c. Los resultados de estudios económicos, financieros, sociales, legales
- d. Los intereses y mandatos de entidades ejecutoras potenciales.

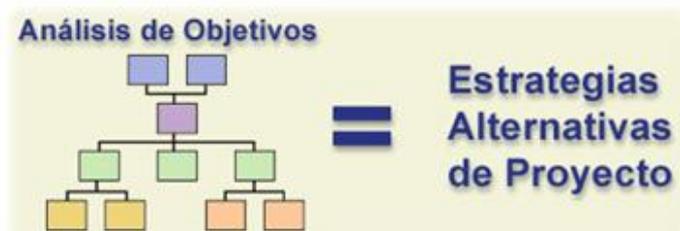


Gráfico 1.5.

Elaborado por: El Autor

Fuente. Curso por Internet Marco Lógico del BID

1.4.1. ANÁLISIS DE LOS INVOLUCRADOS

Análisis de Involucrados Centro de Capacitación y Asesoría

GRUPO	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS/ MANDATOS
1. CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> • Acceder a un servicio de capacitación y asesoría, que le permita cumplir con sus obligaciones tributarias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de aspectos tributarios • Necesidad de declarar sus impuestos a tiempo • Posibles inconvenientes con la Administración Tributaria 	<ul style="list-style-type: none"> • R: Mantener un negocio o alguna Actividad Empresarial • M: Busca un servicio de calidad con profesionales calificados
2. PROMOTORES DEL PROYECTO	<ul style="list-style-type: none"> • Elevar las condiciones de vida del núcleo familiar mediante generando fuentes de empleo • Obtener un beneficio resultado de la prestación del servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de establecer un negocio que genere independencia económica y laboral • No contar con un inmueble propio que permita prestar el servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • R: El conocimiento Técnico sobre temas tributarios para prestar el servicio • M: Crear una sociedad con la participación de los promotores a través de la Escritura de Constitución
3. UNIVERSIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar el prestigio logrado a través de los años de enseñanza al graduar profesionales con los más altos estándares de calidad, que contribuyan con el desarrollo de la economía y la sociedad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de graduar profesionales que sean emprendedores, que contribuyan a la creación de empresas y generen empleo y bienestar para la sociedad. 	<ul style="list-style-type: none"> • R: Director de Tesis que acompaña en el proceso de elaboración del proyecto. • M: Estatutos y Reglamentos para Graduación
5. ORGANISMOS DE CONTROL CNCF	<ul style="list-style-type: none"> • Inscribirse en el Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional que regula la actividad de centros de capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> • Pasar por un proceso de calificación que demuestre la idoneidad del Centro de Capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> • M: Ser el ente oficial, regulador y de control, define y ejecuta la política de respaldado por el Reglamento para acreditación para operadores de capacitación y formación profesional
6. GOBIERNO (Servicio de Rentas Internas)	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuir con la creación de una Cultura Tributaria en el país. • Velar por el cumplimiento de las Leyes y Reglamentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evasión Fiscal • Falta de Transparencia de ciertos contribuyentes • Informalidad de los negocios 	<ul style="list-style-type: none"> M: EL SRI es una entidad técnica que vela por el cumplimiento de las Leyes y Reglamentos Tributarios, incrementando las rentas para el Estado, para proporcionar obras y servicios
7. ENTIDAD DE FINANCIAMIENTO (Banco)	<ul style="list-style-type: none"> • Captar dinero de las personas y negocios y ponerlos a disposición al sector productivo a través de préstamos comerciales a una tasa de interés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las líneas de crédito son insuficientes para abastecer a los personas que solicitan un crédito 	<ul style="list-style-type: none"> • R: Dinero para préstamos productivos, comerciales, de consumo. • M: Promover el desarrollo socio - económico del país, a través de actividades de intermediación financiera, y la oferta de servicios bancarios competitivos

1.4.2. ALTERNATIVAS PROPUESTAS

Análisis de Alternativas Centro de Capacitación y Asesoría

ESTRATEGIA	CRITERIO DE MERCADO	CRITERIO TECNICO	CRITERIO ORGANIZACIONAL	CRITERIO FINANCIERO	CRITERIO LEGAL
✓ 1. Dar respaldo y seguimiento al cliente en sus obligaciones tributarias	• Buscar clientes que necesiten ser capacitados en sus temas tributarios y que requieran de asesoramiento profesional	• Aumentar la capacidad instalada del centro y cumplir de manera eficiente y oportuna con el asesoramiento al cliente.	• Establecer una estructura organizacional flexible que responda a los cambios del mercado	• Aumentar el nivel de ingresos por concepto de prestación de servicios de capacitación y asesoría	• Diseñar un contrato de prestación de servicios que respalde la ejecución del mismo, y que establezca cláusulas que garanticen su cumplimiento.
✓ 2. Crear en el cliente una cultura de cumplimiento de sus obligaciones tributarias	• Crear una imagen empresarial que sea reflejo de profesionalismo y buen servicio	• Procesos e instalaciones adecuadas para entregar un servicio eficiente y en un ambiente agradable	• Contar con una organización comprometida con los problemas de nuestros clientes	• Aplicar las herramientas y facultades que nos permite la ley para lograr ahorro fiscal o devoluciones de impuestos	• Apoyarnos en las leyes y reglamentos para que los clientes conozcan sobre sus obligaciones tributarias y la importancia de cumplirlos
✓ 3. Desarrollo de un Plan Estratégico	• Estar a la vanguardia y lograr fidelización de nuestros clientes	• Trabajar bajo un esquema de mejoramiento continuo de los procesos y equipos	• Establecer una misión, visión y objetivos compartidos y comprometidos	• Lograr eficiencia en costos y un manejo eficiente de las finanzas de la compañía	
✓ 4. Contar con el Talento Humano idóneo y profesional	• Buscar en el mercado laboral los perfiles adecuados para cada cargo establecido en nuestra estructura organizacional	• Contar con personal con conocimientos técnicos de tributación, contabilidad; y que cumplan con los procesos y políticas de la organización	• Crear una Cultura Organizacional que comparta los valores y objetivos de la organización	• Pago de remuneraciones acorde a las funciones manteniendo un equilibrio entre remuneración y responsabilidades.	• Contratos de Trabajo, Afiliación al IESS, pago de beneficios sociales y de utilidades a nuestros colaboradores.

1.5. PLAN DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO

Para la Formulación del proyecto nos apoyaremos en una herramienta efectiva para fortalecer el diseño, la ejecución y evaluación del mismo; el Sistema de Marco Lógico.

El SML es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su propósito es brindar estructura al proceso de planificación y comunicar información esencial relativa al proyecto; el cual:

1. Nos permite formular proyectos de acción a partir de grupos de interés, problemas y persigue objetivos de cambio.
2. El aspecto del proyecto más importante son los objetivos, el impacto o lo que queremos cambiar en las personas que van a ser beneficiadas con el proyecto, no las actividades o lo que vamos hacer.
3. Estructura los elementos principales de un proyecto destacando las relaciones lógicas entre los recursos disponibles, las actividades planificadas y los resultados esperados
4. Permite separar lo que está relativamente bajo control del equipo del proyecto, de lo que está fuera de control.
5. Suministra información para organizar y preparar en forma lógica el plan de ejecución del proyecto en un solo cuadro.

1.5.1. MATRIZ DE MARCO LÓGICO

Matriz de Marco Lógico Centro de Capacitación y Asesoría

	Objetivo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin	<ul style="list-style-type: none"> Contribuir a fomentar una Cultura Tributaria del País y mejorar los ingresos del Estado para obras y servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> Incremento en los ingresos anuales por concepto de impuestos, y menores índices de evasión fiscal. Cumplimiento del presupuesto anual de recaudación fiscal. 	<ul style="list-style-type: none"> Estadísticas anuales sobre recaudación emitidos por el Centro de Estudios Tributarios. Reportes semestrales de ingresos fiscales elaborados por la Administración Tributaria. 	<ul style="list-style-type: none"> Las recaudaciones de impuestos se incrementan cada año. Mayor actividad empresarial y mayor formalidad de los negocios. Estabilidad económica y un presupuesto del Estado equilibrado.
Propósito	<ul style="list-style-type: none"> Crear un Centro de Capacitación y Asesoría para Personas Naturales y Microempresas 	<ul style="list-style-type: none"> Contar con un estimado de 120 a 150 clientes al mes en capacitación y unos 80 a 100 clientes en asesoría en la ejecución del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> Registro mensual y anual de la prestación de servicios; Informe anual del gerente administrativo sobre el crecimiento de la actividad 	<ul style="list-style-type: none"> Existe estabilidad e impulso a la actividad económica en el sector comercial y productivo.
Componente Resultados	<ol style="list-style-type: none"> Cientes capacitados, y cuentan con asesoría oportuna en sus temas tributarios. Mejorada las condiciones de la actividad empresarial de nuestros clientes. Fortalecida la capacidad operativa del centro de capacitación y asesoría 	<ol style="list-style-type: none"> 1400 clientes capacitados al final del primer año. Un 80% de nuestros clientes han logrado devoluciones efectivas de impuestos. Ampliación del centro a otras localidades, mayor número de clientes de asesoría 	<ol style="list-style-type: none"> Registro de inscripción de participantes, y encuestas de satisfacción del servicio. Informe del departamento de coordinación de servicios, a partir de registros de servicios prestados. Informe anual de la gerencia acerca de los planes de ampliación y mejoramiento del centro. 	<ol style="list-style-type: none"> El crecimiento de la actividad empresarial de los negocios se mantiene constante. Que se mantengan las condiciones en la leyes y reglamentos que favorezcan al contribuyente Que exista estabilidad económica y oportunidades para las empresas.
Actividades	<ol style="list-style-type: none"> Elaborar el plan de capacitación en función de las necesidades del cliente. Realizar los trámites de devolución de impuestos. Establecer un plan estratégico para determinar nuevas oportunidades en nuevos mercados. 	PRESUPUESTO DEL PROYECTO	CONTABILIDAD APLICACIÓN DE LAS NIIFS PARA PYMES	<ol style="list-style-type: none"> Se mantiene el interés en el cliente mediante cursos prácticos y didácticos. Se facilita los trámites mediante el portal de Internet. Continuidad del plan estratégico de la organización.

CAPÍTULO II

2. ESTUDIO DE MERCADO

2.1 ANÁLISIS DEL MERCADO

“El mercado surge desde el momento en que se unen grupos de vendedores y compradores, y permite que se articule el mecanismo de la oferta y demanda. Los primeros mercados de la historia funcionaban mediante el trueque. Tras la aparición del dinero, se empezaron a desarrollar códigos de comercio que, en última instancia, dieron lugar a las modernas empresas nacionales e internacionales.”²

Definición.- “El mercado es el punto de encuentro de oferentes con demandantes de un bien o servicio, para llegar a acuerdos en relación con la calidad, la cantidad y precio. Con el estudio de mercado se busca estimar la cantidad de bienes y servicios que la comunidad adquiriría a determinado precio.

La definición del mercado o segmentos del mercado al que van a ser destinados los productos y/ o servicios a ofrecer y las correspondientes estrategias de mercadeo, como base para el planteamiento financiero y la evaluación, exige conocer con el mayor grado de exactitud un conjunto de variables, más importantes que el precio o la demanda, entre las que se encuentra el análisis de las fuerzas que mueven la competencia en el mercado.”³

El “MERCADO” habitualmente se lo relaciona con varias agrupaciones de consumidores. Así, encontramos; mercados en base a una necesidad insatisfecha; mercados en base a productos; mercados demográficos; mercados geográficos u otros grupos que no consumen directamente tales como el mercado de votantes, mercados de trabajo. Por tanto la economía nacional como mundial se componen de un complejo conjunto de mercados que se interaccionan a través de procesos de intercambio.

² “Mercado”, Biblioteca de Consulta Microsoft ® Encarta ® 2005. © 1993-2004

³ CORDOBA Marcial, *Formulación y Evaluación de Proyectos*, ECOE Ediciones, Pág. 147

2.1.1 ESTRUCTURA DEL MERCADO

Un aspecto que debe considerarse al realizar el Estudio de Mercado es, identificar su conformación para saber en que tipo de condición se desarrollará el Centro de Capacitación, para lo cual utilizamos las categorías desarrolladas por la teoría económica que permite, en forma esquemática, dividir los mercados en las siguientes:

Gráfico 2.1.



Elaborado por: El Autor

Fuente: CORDOBA Marcial, Formulación y Evaluación de Proyectos

- a) **Mercados Competitivos.-** Dentro de esta categoría encontramos todos aquellos mercados con un alto número de participantes del mercado; inexistencia de barreras de entrada; un bajo grado de diferenciación del producto o servicio.
- b) **Mercados Monopólicos.-** En este caso las condiciones de competitividad están fijados por el único productor existente.
- c) **Mercados Monopsonio.-** En este caso los mercados presenta una oferta fragmentada y una demanda concentrada en un único comprador.
- d) **Mercados Oligopólicos.-** Mercado dominado por un reducido número de productores o distribuidores u oferentes. Es un mercado que se encuentra en una posición intermedia entre lo que se conoce como competencia perfecta y el monopolio.
- e) **Mercados Duopolios.-** Es un caso especial de oligopolio, en los que el mercado se reduce a dos empresas que ofrecen un bien o servicio.

El negocio de Capacitación y Asesoría en temas tributarios se encuentra en un Mercado Competitivo puesto se caracteriza por tener:

- a) Un elevado número de participantes (oferentes y demandantes)
- b) Inexistencia de Barreras de Acceso
- c) Un bajo grado de diferenciación del Servicio
- d) Precios comparativamente similares

Las características citadas, implican que establecer el negocio tiene un grado de influencia relativo en el mercado, o está condicionada a factores externos. Esto nos permite considerar las condiciones que se presentan al momento de ofrecer el servicio a precios comparativamente similares al resto de los oferentes y distinguir que la verdadera fortaleza competitiva radica en la capacidad de lograr eficiencia en la prestación del servicio en relación a nuestros competidores.

2.1.2 FUERZAS DEL MERCADO

Influencia que ejercen los mercados sobre una economía concreta. Dependen de la **Oferta y Demanda** son las fuerzas, que conjuntamente determina el precio al cual será vendido un producto y la cantidad de este que será negociada. Los compradores determinan la demanda, y los vendedores determinan la oferta.

“La **demanda** es la cantidad de bienes o servicios que los compradores están dispuestos y son capaces de comprar. La ley de la demanda sostiene que existe una relación inversa entre el precio y la cantidad demandada.

La **oferta** es la cantidad de un bien o servicio que los vendedores están dispuestos y son capaces de vender en el mercado. La ley de la oferta establece una relación directa entre el precio y la cantidad ofertada.

Las fuerzas del mercado están limitadas por el nivel de ingreso, los gustos de los consumidores, la legislación o factores externos.”⁴

⁴ “Oferta y Demanda”, Enciclopedia Multimedia Wikipedia Año 2010, www.wikipedia.com

2.1.3 OBJETIVO DEL ESTUDIO DE MERCADO

El Estudio de Mercado implica el análisis y determinación de la oferta y demanda, la definición del producto y de los precios, considerar la situación futura del mercado, especificar las políticas y procedimientos que se utilizará como estrategia comercial del Centro de Capacitación.

Objetivo General

“Confirmar que existe una demanda latente que requiere de nuestro servicio y demostrar su viabilidad desde un punto de vista de mercado, operativo y financiero.”

Objetivos Específicos

Como objetivos específicos podemos mencionar:

- Descubrir oportunidades de negocio en el ámbito tributario.
- Lograr una estimación de la demanda que nos permita construir el flujo de fondos y poder evaluar su conveniencia.
- Buscar la satisfacción de nuestros potenciales clientes de capacitación y asesoría en base a nuestras capacidades operativas.
- Identificar los problemas más recurrentes de nuestros clientes para brindarles un servicio que cumpla con sus expectativas, y crear fidelidad y prestigio.

Las etapas para determinar el mercado objetivo del Centro de Capacitación es:

1. Segmentar el mercado en partes más pequeñas según variables establecidas.
2. Concentrar los recursos físicos y económicos para realizar la investigación de mercado.
3. Determinar que el segmento es factible y definir las técnicas para optimizar su operatividad.

2.1.4 DISEÑO DE LA HERRAMIENTA DE INVESTIGACIÓN

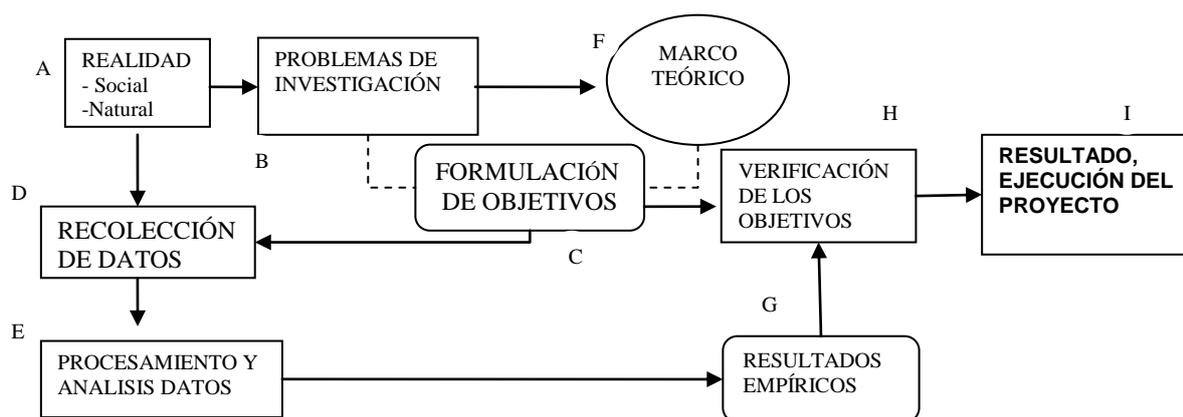
La investigación está orientada en un entorno empresarial, para establecer un Centro de Capacitación en Gestión Tributaria en la ciudad de Quito, dónde efectuaremos nuestro estudio para poder realizar deducciones acerca de la información que recopilamos, y llegar a conclusiones que nos permitan tener un criterio más acertado.

“La investigación de campo es una actividad científica exploratoria, mediante la cual se realiza la observación de los elementos más importantes del objeto que se investiga para obtener la captación de las cosas y fenómenos [...] Es aquella en la que el mismo objeto de estudio sirve de fuente de información para el investigador; es aquella que se lleva a cabo en el “campo de los hechos”, o sea en los lugares donde se están desarrollando los acontecimientos por lo que, este tipo de investigación conduce a la observación directa de cosas, comportamiento de personas, circunstancias en que ocurren ciertos hechos.”⁵

El proceso de investigación comprende varias etapas que empieza evidenciando una realidad social o natural, la cual se convierte en el problema de investigación que nos sirve de base para formular un objetivo, apoyados en la recolección y análisis de datos, contrastamos los resultados obtenidos.

Gráfico 2.2.

Proceso de Investigación



Elaborado por: El Autor

Fuente: EYSSAUTIER Maurice, Metodología de la Investigación

⁵ EYSSAUTIER Maurice, **Metodología de la Investigación**, 4ta Edición, Thomson Learning, Bogotá 2002 Pág. 106 - 107

2.1.5 POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

a). Población

El conjunto de todos los individuos cuyo conocimiento es objeto de interés desde un punto de vista estadístico. Por ejemplo, si se está interesado en los comercios de ciudad de Quito, cada comercio es un individuo, y la población —también llamada universo— es el conjunto de todos los comercios de la ciudad.

“El estudio estadístico de una población se puede realizar mediante un análisis exhaustivo de todos sus individuos (estadística descriptiva) o bien mediante una inferencia realizada a partir de una muestra extraída de la población (estadística inferencial). [...] Inferencia, en estadística, proceso por el cual se deducen (infieren) propiedades o características de una población a partir de una muestra significativa.”⁶

b). Muestra

“En estadística, es la selección de un conjunto de individuos representativos de la totalidad del universo objeto de estudio, con el fin de inferir características de toda la población. Se dice que una muestra es representativa cuando, por la forma en que ha sido seleccionada, aporta garantías suficientes para realizar inferencias fiables a partir de ella.

Se distinguen varios tipos de muestras: la muestra simple, en la que cada individuo del universo considerado tiene las mismas probabilidades de resultar elegido; la muestra estratificada, si la selección se realiza sobre grupos o estratos diferentes; y, finalmente, la muestra por conglomerados, que se basa en los segmentos o asociaciones organizadas dentro del universo considerado.”⁷

⁶ “Población (matemáticas)”, Biblioteca de Consulta Microsoft ® Encarta ® 2005. © 1993-2004 Microsoft Corporation.

⁷ “Muestra de Población” Biblioteca de Consulta Microsoft ® Encarta ® 2005. © 1993-2004 Microsoft Corporation.

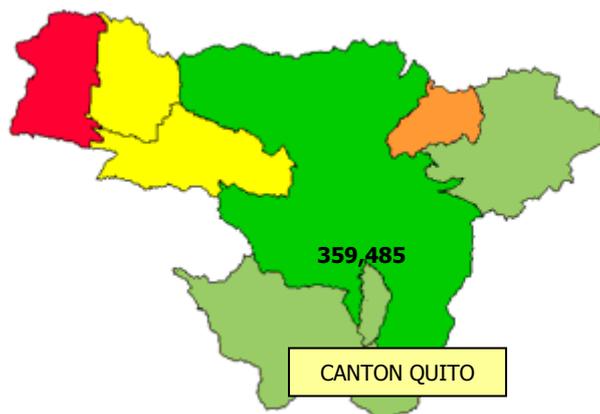
La población objeto de estudio (Perfil del Cliente Pág. 47), comprende los contribuyentes, personas naturales y sociedades, que hay en el cantón Quito, registradas en la base de datos del Registro Único de Contribuyentes RUC, en estado Activo.⁸ (Anexo 1)

Parámetros de la Población:

Año Inscripción:	2010 (Ene- Sep.)
Tipo de Contribuyente:	Personas Naturales y Sociedades
Provincia:	Pichincha
Ubicación:	Cantón Quito
Estado del contribuyente:	Activo

Gráfico 2.3.

Población Objeto De Estudio



Fuente: Servicio de Rentas Internas, Regional Norte
Contribuyentes del Cantón Quito Inscritos en el Registro Único de Contribuyentes (RUC)

La población es demasiado grande como para ser estudiada en su totalidad, por lo que es necesario seleccionar una muestra representativa de un tamaño más manejable.

El tipo de muestreo a utilizar es probabilístico, que consiste en asignar una probabilidad de ocurrencia a un evento determinado; cuando se desconoce este parámetro se asigna un valor de 0.5 para p que significa un 50% de probabilidad de que ocurra el evento, y un valor de 0.5 para q que significa un 50% de probabilidad de que no ocurra el evento.

⁸ Base de datos proporcionada por la Dirección Regional Norte del Servicio de Rentas Internas; Oficio No. 117012010OPLN009391 del 14 de septiembre 2010.

El tamaño de la muestra se estimó siguiendo los criterios que ofrece la estadística, por lo que la fórmula para muestreo probabilístico proporcional utilizada en la investigación es⁹

$$n = \frac{N(p)(q)(z)^2}{(N-1)e^2 + (p)(q)(z)^2} = n = \frac{359485(0.5)^2(1.96)^2}{(359485-1)(0.08)^2 + (0.5)^2(1.96)^2}$$

Componentes:

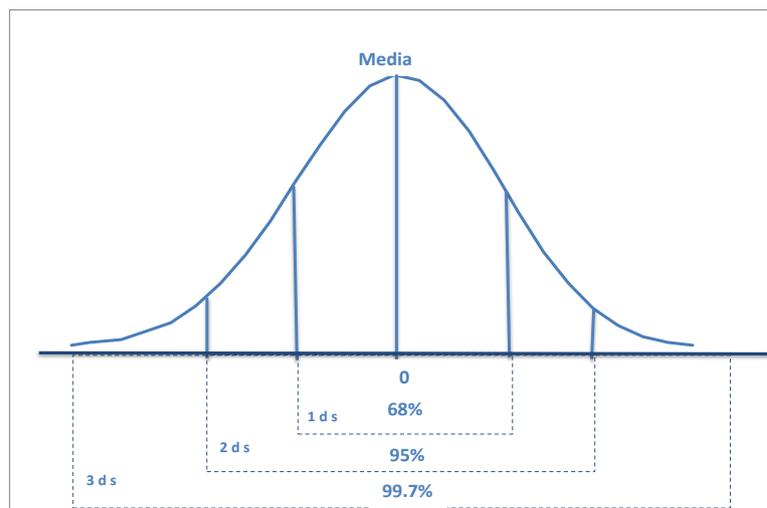
- n = Tamaño de la muestra
- N = Tamaño de la población
- z = Nivel de confianza
- p = Probabilidad de que ocurra el evento
- q = Probabilidad de que no ocurra el evento
- e = Máximo error admisible

95% de confianza	
N	359,485
z	1.96
p	0.50
q	0.50
e	0.08
n	150.00

Los intervalos o niveles de confianza se usan con la distribución de muestreo conocido como “distribución normal” que expresa el número de desviaciones estándar con respecto a la media, para nuestra investigación se determinó un nivel de confianza del 95% equivalente a un valor z de 1.96, lo que implica que se encontrara dentro de dos errores típicos (2 d s) de uno o de otro lado de la media de la población.

Gráfico 2.4.

Niveles de Confianza



Fuente: EYSSAUTIER Maurice, Metodología de la Investigación

⁹ BERNAL César, *Metodología de la Investigación para Administración y Economía*, Prentice Hall, Bogotá 2000, Pág. 166

2.1.6 VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

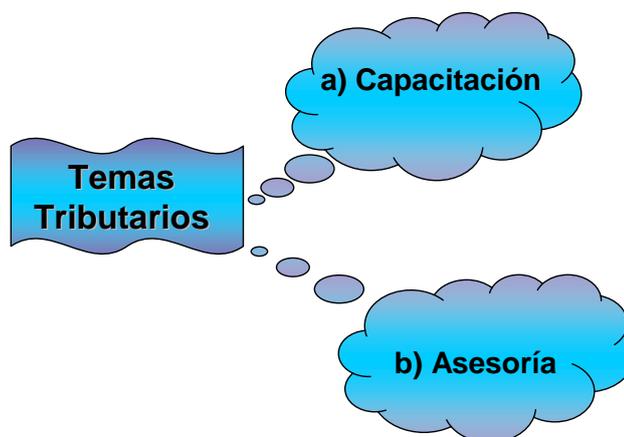
A los factores que influyen en el problema bajo estudio se les conoce con el nombre de variables. “A una variable se le define como un término que puede tomar valores diferenciados o variados”¹⁰. Para nuestra investigación vamos a evaluar dos tipos de variables:

a) Variables Dependientes

Las variables dependientes son los factores claves que se desea explicar o predecir y son afectados por diversos escenarios, son susceptibles de medición, y su resultado **depende** de que se puedan o no controlar; del cual deriva, poder entender el impacto positivo o negativo de sus componentes. Para lo cual se plantea la siguiente interrogante que nos permitirá comprender lo que deseamos saber: ¿Cuales son las variables dependientes para nuestra investigación?

Gráfico 2.5.

Variable Dependiente



Fuente: El Autor

b) Variables Independientes

Es aquella que influye sobre la variable dependiente y se relaciona explicando las variaciones, y establece las relaciones causales. En concordancia con la pregunta directriz formulada para la variable dependiente la interrogante complementaria sería ¿Cuáles son los determinantes para prestar el servicio de Capacitación y Asesoría en temas tributarios?

¹⁰ EYSSAUTIER Maurice, *Metodología de la Investigación*, 4ta Edición, Thomson Learning, Bogotá 2002 Pág. 174

c) Variables y sus Medidas

Las variables requieren ser medidas y sustentar las teorías planteadas; por lo que se deberá tomar en consideración estos dos supuestos:

1. Existen variables que fácilmente pueden ser medidas, de manera objetiva y precisa. Por ejemplo las variables cuantitativas de cálculo estadístico.
2. Existen variables que son complejas de ser medidas, de manera objetiva y precisa. Por ejemplo, cuando se trata de medir situaciones cualitativas aumenta la dificultad.

d) Operacionalizar las variables

Es establecer lo que se va a realizar para poder medir los resultados y poder manipular las variables para obtener los resultados y comprobar los supuestos planteados.

Tabla 2.1.

	Temas Tributarios	V. Independiente	Dimensión	Indicadores
V. Dependiente	Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de Comprensión - Plan de Capacitación - Interés y Pertinencia de los Temas. - Tiempo de la Capacitación - Nivel de Ingreso - Capacidad Operativa para prestar el servicio 	Cuantificar y determinar la percepción del potencial consumidor para comprobar sus necesidades de capacitación y asesoría en Temas Tributarios	<ul style="list-style-type: none"> - Resultados Investigación de Mercados - Número de personas capacitadas - Grado de Asimilación
	Asesoría	<ul style="list-style-type: none"> - Sector Empresarial - Grado de Cultura Tributaria 		<ul style="list-style-type: none"> - Grado de Aprendizaje - Indicadores Financieros

Fuente: El Autor

2.1.7 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Herramienta que permite conocer las necesidades del consumidor de un bien y/o servicio. Si bien requiere de recursos casi siempre escasos como tiempo y dinero es de gran utilidad para la elaboración del proyecto; se debe comprender cuál es la importancia de la investigación; puesto que permitirá tener un criterio más acertado al momento de tomar decisiones, y por tanto, buscar un significado más administrativo que estadístico.

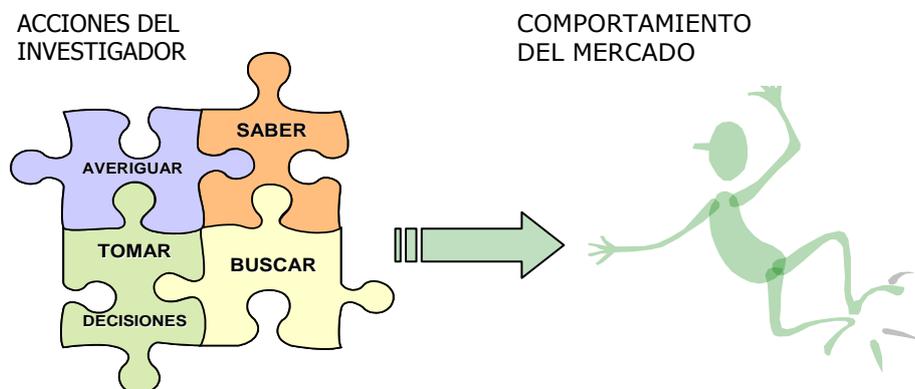
La Investigación de Mercados, también es importante para el análisis del desempeño organizacional. Las empresas innovadoras buscan mejorar constantemente la entrega de servicios; la capacidad de respuesta ante las necesidades de los clientes y la calidad.

Se requiere un constante flujo de información, para conocer acerca de, las expectativas del mercado, actividad de la competencia, impacto social y cultural, cambios significativos en las leyes y reglamentos por parte de la Administración Tributaria.

La Investigación de Mercados como analogía a un rompecabezas, sus piezas deben encajar de tal manera que permita lograr los resultados esperados, orientados a comprender el comportamiento del consumidor en el mercado sujeto de estudio.

Gráfico 2.6.

La Investigación de Mercados y el Consumidor



Elaborado por: El Autor

1. El Proceso de Investigación de Mercados

Para efectuar una efectiva investigación de mercado vamos a seguir una secuencia de pasos clave que nos permitirá poner en práctica y tener una constante retroalimentación de las preferencias y necesidades del potencial usuario de nuestro servicio.

Gráfico 2.7.

Proceso de la Investigación de Mercados



Fuente: CZINKOTA Y KOTABE, Administración de Mercadotecnia

Elaborado por: El Autor

a) Definición de Objetivos.- Los objetivos deben establecerse con toda claridad, sin imprecisiones y no deben prejuzgar el problema. [...] Esto puede ser el resultado de **errores de sesgo** al plantear preguntas que produzcan las respuestas que uno espera o quiere obtener.

b) Nivel de la Investigación.- Hay tres niveles de investigación posible: **exploratorio, descriptivo, causal**. La investigación exploratoria puede ser muy útil para obtener percepciones iniciales de los clientes. La investigación descriptiva proporciona información sobre los fenómenos del mercado existentes. La investigación causal identifica relaciones precisa de causa y efecto presentes en el mercado.

c) **Enfoque de la Investigación.-** Aunque hay muchos enfoques para una investigación, mencionaremos dos que se considera pertinente:

- El enfoque cualitativo
- El enfoque cuantitativo

d) **Recolección de Datos.-** En esta etapa de la investigación, se recopila toda la información a través de entrevistas, encuestas observaciones, análisis de documentos, para su procesamiento y tabulación, esta etapa lo vamos ampliar en el apartado referente a la obtención de la información.

e) **Análisis de Resultados.-** Los datos recolectados pueden analizarse de diversas formas. Cada vez más, los analistas usan el poder masivo de las computadoras para cortar los resultados superficiales. Hasta la mejor herramienta no mejorará la **calidad de los datos**, por lo que la calidad de datos debe igualarse a la calidad de las herramientas analíticas.

f) **Reporte de los Descubrimientos.-** La etapa final de la investigación es la de dimensionar los resultados, por lo que necesitamos identificar aquellos que sean útiles. Al evaluar un reporte es necesario tener en mente algunas guías:

- **Relevancia:** El reporte debe representar alguna importancia para una necesidad específica.
- **Confiabilidad:** Debemos plantearnos que tan confiable son los resultados reportados.
- **Precisión:** La precisión es un tecnicismo que está relacionado a fórmulas y cálculos, sin embargo la precisión no es lo mismo que confiabilidad, algunos de los aspectos cualitativos de la investigación pueden ser bastantes significativos.
- **Prejuicios:** La mayoría de los reportes de investigación tienen prejuicios, consientes o inconscientes. Hay que buscar la mayor objetividad aunque inevitablemente los resultados tengan ciertas percepciones de la persona que elabora el reporte. ¹¹

¹¹ CZINKOTA Y KOTABE, Administración de Mercadotecnia, Thomson Learning , Pág. 137 -138

2.1.8 OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN

En el proceso de recolección y procesamiento de datos, tiene relación con la obtención de la información, pues de ello depende la confiabilidad y validez del estudio. Para este proceso existen dos tipos de fuentes:

Primaria.- son aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir donde se origina la información (información de primera mano o desde el lugar de los hechos). Estas fuentes pueden ser personas, los acontecimientos, el ambiente natural.

Secundarias.- son aquellas que ofrecen información sobre el tema por investigar, pero que no son la fuente original de los hechos, sino que la referencia. Los principales fuentes secundarias son los libros, revistas, documentos escritos (todo medio impreso).

1. Evaluación de la Fuente y Calidad de los Datos

Antes de emplear demasiados recursos para obtener datos, hay que evaluar la calidad de la fuente de los datos, su calidad y su compatibilidad con los requerimientos de información.

a) Calidad de la Fuente.- Al evaluar la calidad de la fuente de datos, el investigador debe determinar quién los recolectó, el propósito de la recolección original y cómo se efectuó esa recolección.

b) Calidad de los Datos.- La importancia de los datos para los requerimientos de información, debe determinarse la precisión y confiabilidad de los datos, además de su actualidad.

c) Compatibilidad de los datos.- También es necesario tomar en consideración la compatibilidad y comparabilidad de los datos, con frecuencia se debe comparar diferentes series de datos de fuentes distintas.¹²

¹² CZINKOTA Y KOTABE, Administración de Mercadotecnia, Thomson Learning , Pág. 121 -122

2. Técnicas de recolección de datos

a) **Entrevista.-** se soporta en un cuestionario muy flexible, tiene como propósito obtener información más espontánea y directa.

b) **Observación directa.-** es obtener información directa y confiable, siempre y cuando se haga mediante un procedimiento sistematizado y muy controlado, para lo cual hoy se utilizan medios audiovisuales.

c) **Análisis de Documentos.-** técnica basada en fichas bibliográficas que tienen como propósito análisis material impreso. Se usa en la elaboración del marco teórico del estudio. Para lo cual se requiere de libros y documentos referentes al tema de estudio.

d) **Internet.-** en la actualidad se ha convertido en una de los principales medios para acceder a información a través de la red informática mundial.¹³

e) **Encuesta.-** se fundamenta en el cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas.

La **Encuesta** se va a efectuar en el DM de Quito a personas naturales y sociedades, registradas en la base de datos del Registro Único de Contribuyentes RUC, en estado Activo que realicen alguna actividad empresarial. El propósito es medir el grado de importancia que otorgan al cumplimiento de las obligaciones tributarias y la relevancia para capacitarse en esta temática. El número de encuestas a realizarse está en concordancia con el tamaño de la muestra, por tanto se realizarán 150 encuestas (Anexo 2).

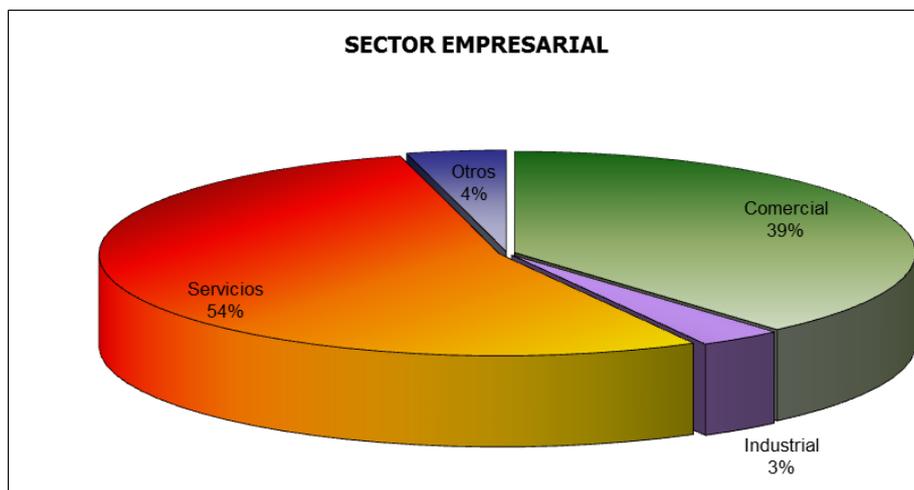
Con los datos obtenidos se realizará el análisis de la información con herramientas estadísticas, que nos permitirá tener elementos de juicio para proceder elaborar el plan de capacitación, delinear el tipo de servicio a fin de cumplir con las expectativas de los potenciales clientes, y tener un mapa que nos oriente para trazar las estrategias adecuadas.

¹³ BERNAL T. César, *Metodología de la Investigación para Administración y Economía*, Prentice Hall, Bogotá 2000 Pág. 110 - 115

2.1.9 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

1. ¿En qué Sector(es) desarrolla su Actividad Empresarial?

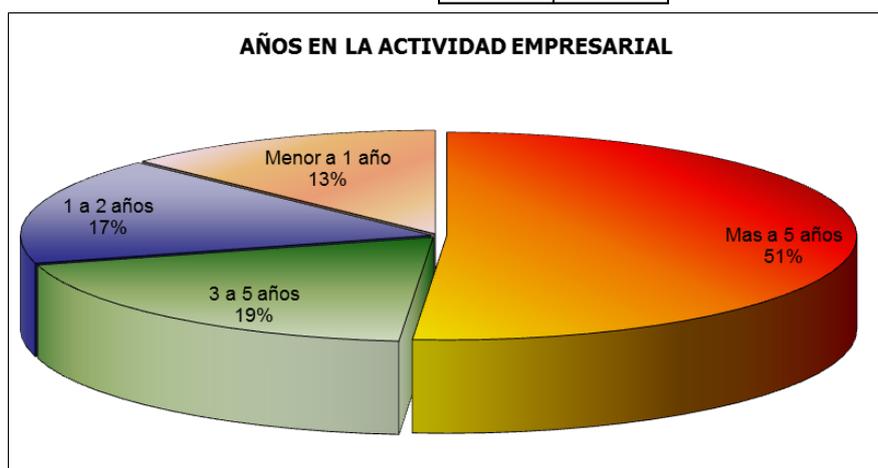
CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Comercial	58	39%
Industrial	5	3%
Servicios	81	54%
Otros	6	4%
	150	100%



Se observa que dentro de los negocios y personas encuestadas que un 54% pertenece al sector de servicios y un 39% al sector comercial, lo que nos indica que a esos sectores debe estar enfocado nuestro servicio.

2. Años de Experiencia en la Actividad Empresarial que realiza

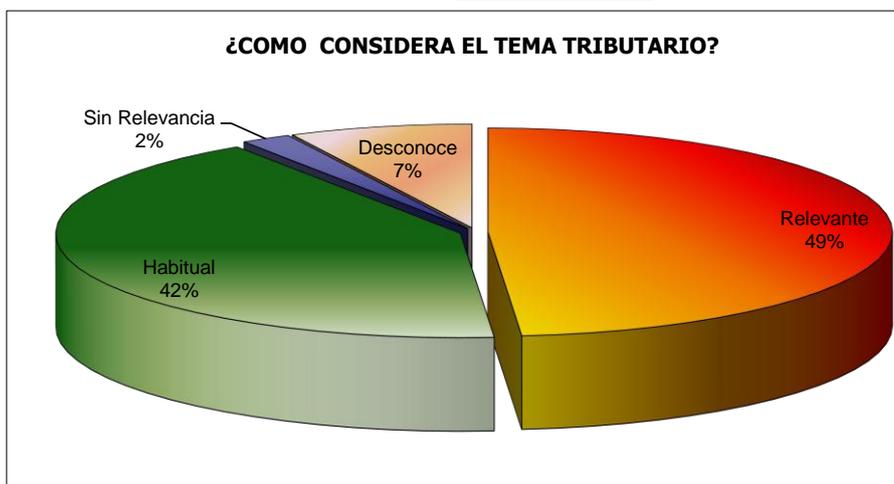
CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mas a 5 años	77	51%
3 a 5 años	29	19%
1 a 2 años	25	17%
Menor a 1 año	19	13%
	150	100%



Encontramos que un 51% de los negocios y personas encuestadas tiene más de 5 años de 5 años en su actividad lo que nos refleja que ya se encuentran un tiempo considerable en el mercado, nuestro esfuerzo por atraer clientes se concentraría en el 13% de personas con menos de un año, y el 17% de personas con 1 a 2 años en su actividad empresarial, sin descartar otros clientes que tienen mayor trayectoria.

3. Conforme al Sector Empresarial que desempeña. ¿Cómo considera el Tema Tributario?

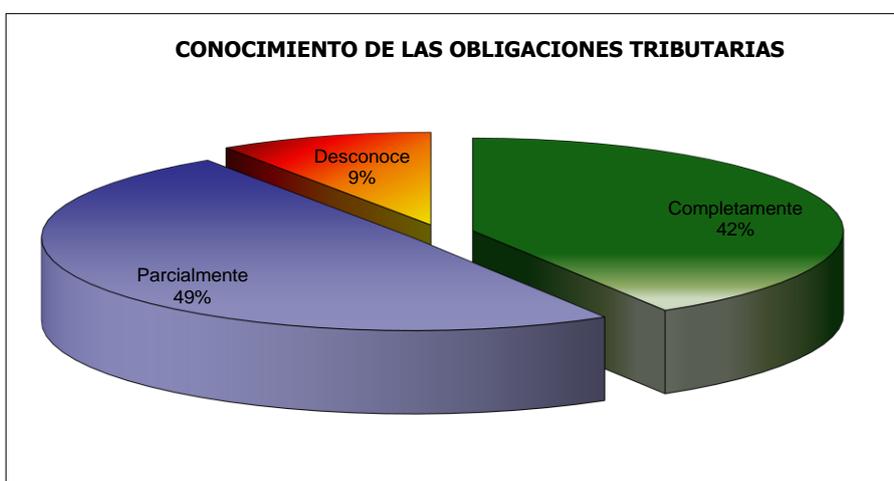
CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Relevante	74	49%
Habitual	62	42%
Sin Relevancia	3	2%
Desconoce	11	7%
	150	100%



Se observa que un 49% lo considera relevante, y 42% lo considera como algo habitual en su actividad económica, por lo que podemos considerar que un gran porcentaje tiene presente el tema tributario, sin embargo existe un 7% que desconoce sobre temas tributarios que pueden ser potenciales clientes para capacitación.

4. ¿Conoce sobre las obligaciones tributarias que debe cumplir en su Actividad Empresarial?

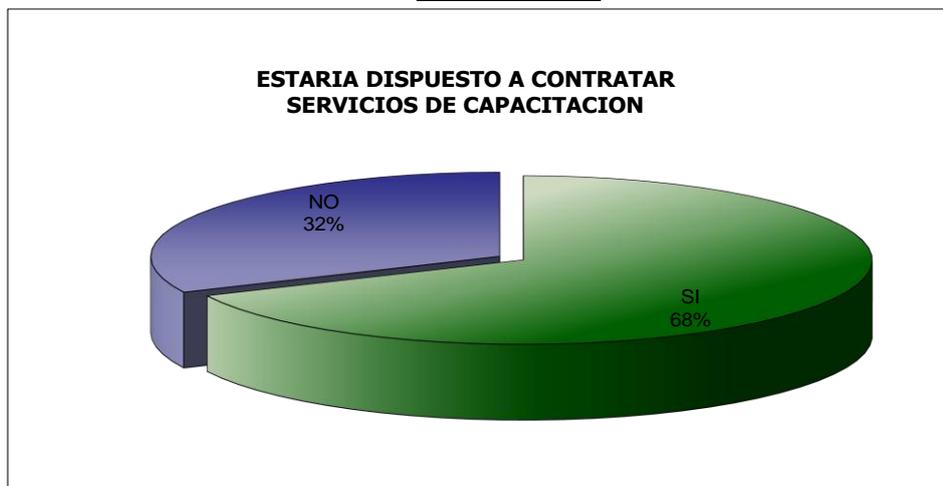
CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Completamente	62	41%
Parcialmente	74	49%
Desconoce	14	9%
	150	100%



Encontramos que un 51% tiene un conocimiento parcial sobre sus obligaciones tributarias, y un 11% que desconoce al respecto, lo que representa un segmento atractivo para nuestro servicio.

5. ¿Estaría dispuesto a contratar servicios de capacitación?

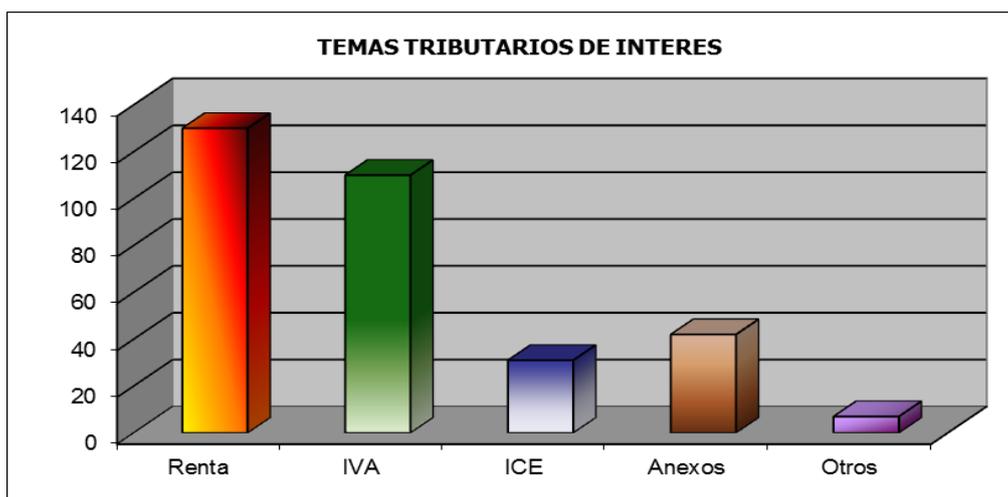
CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	102	68%
NO	48	32%
	150	100%



Encontramos que un 68% estaría dispuesto a capacitarse y el restante 32% considero que no contrata servicios de capacitación, la razones van desde tiempo, dinero, o porque ya cuentan con alguien que realice sus impuestos y no requiere el servicio.

6. ¿Qué Temas considera de interés conocer a fin de cumplir con las obligaciones ante la Administración Tributaria?

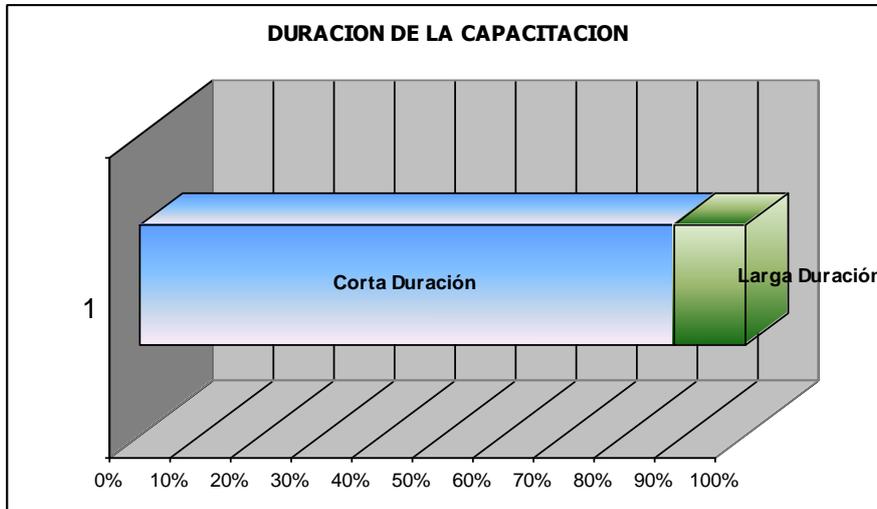
CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Renta	130	41%
IVA	110	34%
ICE	31	10%
Anexos	42	13%
Otros	7	2%
	320	100%



Observamos que existe un mayor interés en los temas que se relacionan con la declaración de renta con un 41% e IVA con 34%, puesto que son los de mayor difusión y están presentes en la actividad económica de las personas y negocios, por lo que daremos énfasis en estos temas en nuestros planes de capacitación y asesoría.

7. ¿Qué disponibilidad de tiempo podría invertir para Capacitarse en Temas Tributarios?

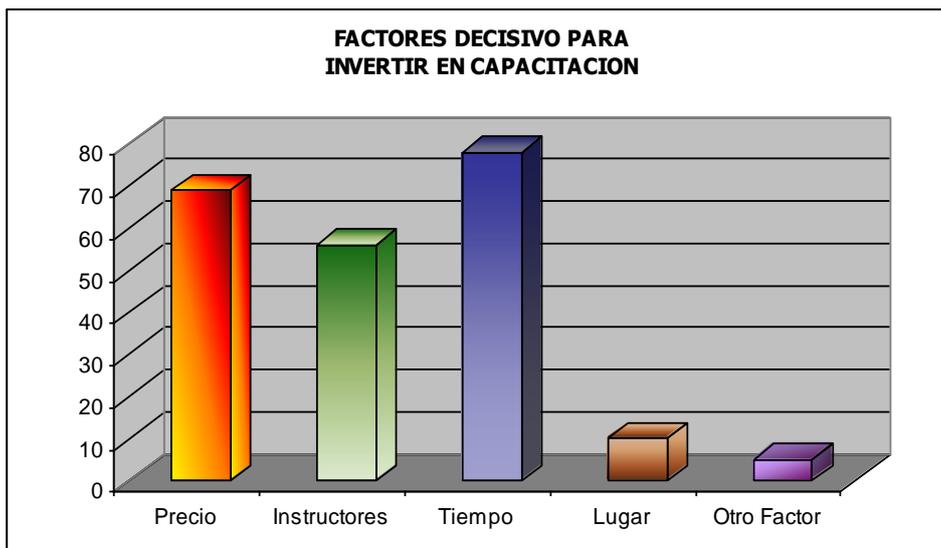
CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Corta Duración	132	88%
Larga Duración	18	12%
	150	100%



Encontramos que una gran mayoría un 88% de los encuestados nos están interesados en cursos de corta duración por lo que debemos establecer un programa de capacitación que se adapte a la disponibilidad de tiempo de los clientes

8. ¿Qué factor considera decisivo para invertir en capacitación?

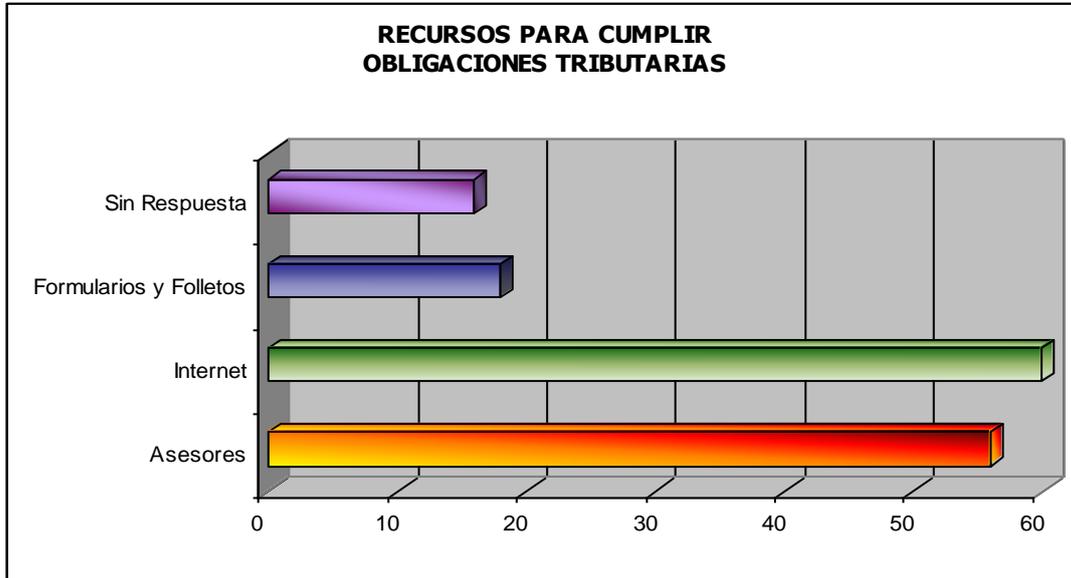
CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Precio	69	32%
Instructores	56	26%
Tiempo	78	36%
Lugar	10	5%
Otro Factor	5	2%
	218	100%



Encontramos que el tiempo con un 36% es uno de los factores con mas frecuencia encontramos, el precio también tiene relevancia dentro de los encuestados con un 32% seguido de los instructores con un 26%, lo que nos refleja que debemos poner tener presente estos aspectos para un servicio integral.

9. ¿Qué recursos utiliza a fin de cumplir con las Obligaciones Tributarias?

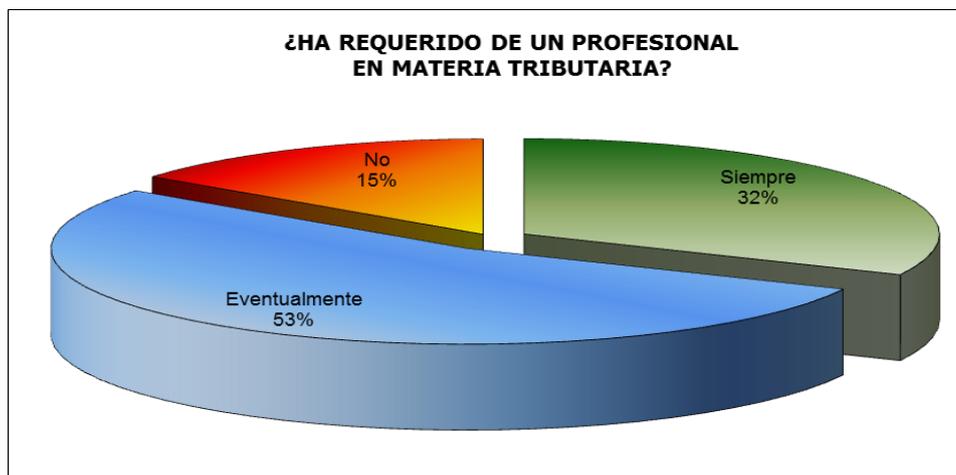
CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Asesores	56	37%
Internet	60	40%
Folletos	18	12%
Sin Respuesta	16	11%
	150	100%



Uno de los mayores recursos que se utiliza para cumplir los impuestos es el Internet con un 40%, lo que nos indica que en la actualidad se utiliza esta herramienta para diversas actividades, también encontramos un 37% se apoya en un Asesor para cumplir con sus Obligaciones Tributarias.

10. ¿Ha requerido de un profesional en materia tributaria para que lo asesore en tema de impuestos?

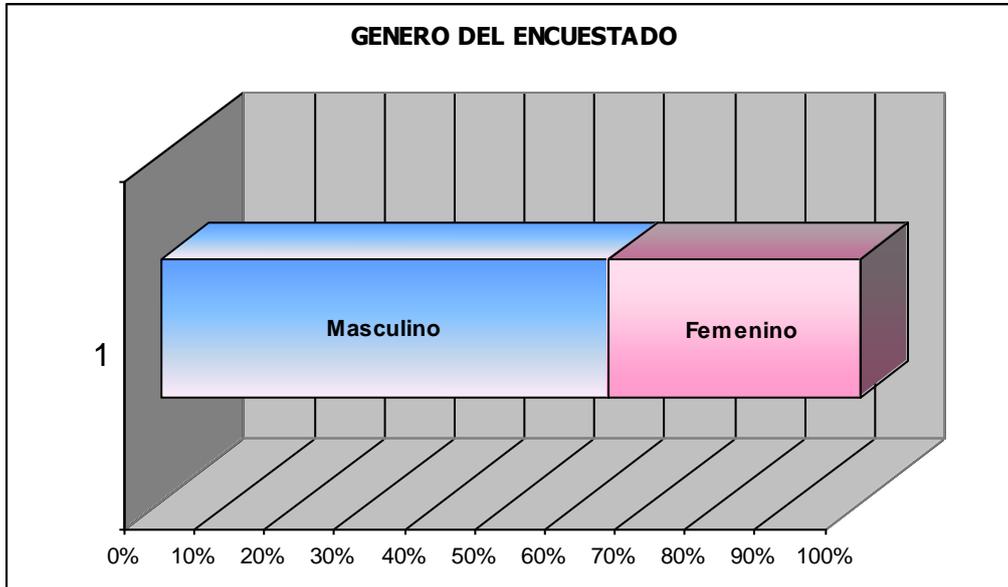
CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	48	32%
Eventualmente	80	53%
No	22	15%
	150	100%



Encontramos un 53% que eventualmente y un 32% ha requerido el asesoramiento de un profesional sobre temas tributarios lo que nos indica que se requiere de un conocimiento técnico del tema.

Género del Encuestado

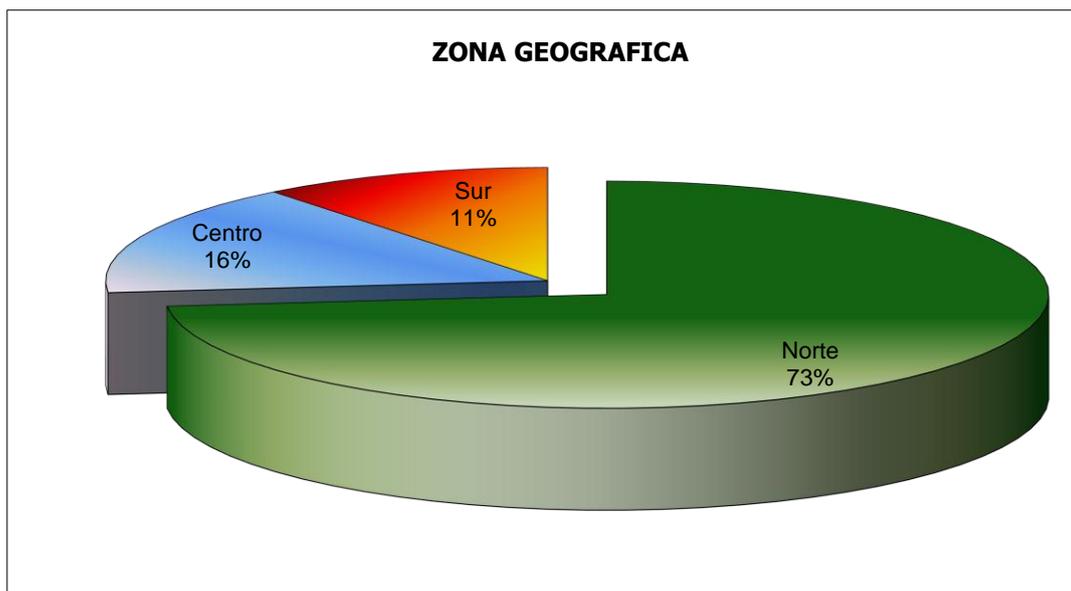
CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Masculino	96	64%
Femenino	54	36%
	150	100%



Se refleja que se realizó la encuesta a una mayor parte del género masculino con un 64%, sin embargo esto no guarda mayor relevancia para nuestro segmento y se lo expone como datos de clasificación.

Zona Geográfica

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Norte	110	73%
Centro	24	16%
Sur	16	11%
	150	100%



Podemos encontrar que hay una mayor concentración en el sector norte de la ciudad con un 73%, lo que nos podría dar un criterio para realizar el análisis de localización.

2.2 IDENTIFICACIÓN DEL SERVICIO

Delinear la dimensión del servicio que se pretende brindar, conlleva el entendimiento de los alcances, recursos y limitaciones que se tiene al momento de ofrecerlo al mercado, considerando la idea de que los potenciales clientes soliciten el servicio, debemos tener en cuenta cual es el beneficio que va a obtener al recibirlo y cual es su grado de satisfacción.

“Los servicios, a diferencia de los productos, son bienes intangibles, es la realización de un trabajo requerido por el cliente por el cual efectúa un pago. En economías industrializadas mayoritariamente la población trabaja en el sector servicios y todo apunta a que esta tendencia seguirá así en el futuro [...] Los servicios deben diseñarse y ofrecerse de forma que satisfagan las necesidades de los clientes.”¹⁴

En la actualidad los negocios se desenvuelven y evolucionan vertiginosamente, los cambios se producen cada vez en menor espacio de tiempo, con mayor evidencia el conocimiento es el activo más importante y la base de una ventaja competitiva en un segmento de mercado. Es decir, que día a día habrá mayor inversión en la generación y transmisión de conocimiento, es en este punto donde la capacitación y la asesoría se configuran en una herramienta estratégica para el crecimiento.

El servicio que pretendemos prestar es capacitación y asesoría en temas tributarios para lo cual se tiene previsto crear un centro donde se facilite el servicio de manera apropiada y oportuna a nuestros clientes.

El proyecto surge de la necesidad que tienen los negocios y personas de conocimiento acerca de temáticas que ayuden a resolver sus problemas tributarios y cumplir con ellos para no tener futuros inconvenientes con la Administración Tributaria, con una oportuna asesoría que permita mantenerse al corriente de los cambios que se presentan en las Leyes y Reglamentos.

¹⁴ “Servicios”, Biblioteca de Consulta Microsoft ® Encarta ® 2005. © 1993-2004

La capacitación en términos generales significa “hacer a alguien apto, habilitarlo para algo”¹⁵, pero el servicio que se pretende brindar tiene una expectativa que va más allá de la simple preparación o entrenamiento, buscamos ofrecer un acompañamiento continuo para nuestro cliente mediante asesoría, ayudándole con la elaboración de sus declaraciones de impuestos.

Tenemos que diferenciar y delimitar nuestro campo de acción en cuanto a la prestación del servicio, para que los resultados que obtengamos sean los esperados, para comprender el contexto de lo que representa la capacitación y la asesoría tenemos que conceptualizar algunos términos básicos y precisar los alcances que conlleva la creación de un Centro de Capacitación.

Empecemos definiendo que entendemos por educación, y su ámbito en relación a la formación profesional, el perfeccionamiento y la capacitación.

Educación.- Es toda influencia que el ser humano recibe del ambiente social, durante toda su existencia, para adaptarse a las normas y los valores sociales vigentes y aceptados. El ser humano recibe estas influencias, las asimila de acuerdo con sus inclinaciones y preferencias lo cual enriquece o modifica su comportamiento dentro de sus principios y valores morales.

La educación profesional institucionalizada o no, busca la preparación de las personas para la vida laboral. Comprende tres etapas interdependientes, pero diferenciadas:

- Formación profesional: es la que prepara al hombre para una profesión o carrera.
- Perfeccionamiento o desarrollo profesional: es la que perfecciona al hombre para una carrera dentro de una profesión.
- Capacitación: es la que adapta al hombre para un cargo o función.

¹⁵ “Capacitación”, Aceptación Diccionario de la Real Academia Española, 22 edición año 2001

a) La Formación Profesional.- Es la educación, institucionalizada que busca preparar y formar para el ejercicio de una profesión en determinado mercado de trabajo. Sus objetivos son amplios y mediatos, es decir, a largo plazo, buscando cualificar al hombre para una futura profesión. Puede darse en las escuelas, la universidad y también dentro de las propias empresas.

b) El Desarrollo Profesional.- Es la educación tendiente a ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinada carrera en la empresa o para que se vuelva más eficiente y productivo en su cargo. Mediante el desarrollo de los empleados actuales se reduce la dependencia respecto al mercado externo de trabajo.

Si los empleados se desarrollan adecuadamente, es más probable que las vacantes que identifica el plan de recursos humanos puedan llenarse en el ámbito interno. Los ascensos y las transferencias también demuestran a los empleados que están desarrollando una carrera y que no tienen solo un puesto temporal.

c) La capacitación.- Es la educación profesional que busca adaptar al hombre para determinada empresa. Es un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos. Implica la transmisión de conocimientos específicos, relativos al trabajo, que genera cambios en el comportamiento organizacional.

La capacitación en todos los niveles, constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal en la organización. Significa también la preparación de la persona en el cargo, en tanto que el propósito de la educación es preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo.¹⁶

¹⁶ “Capacitación” Enciclopedia Multimedia Wikipedia Año 2010, www.wikipedia.com

d) Asesores.- Persona o grupo de ellas que ofrecen conocimientos y consejos sobre un tema específico a alguien que carece de ellos y los necesita. En economía, el asesor es un profesional que ofrece sus servicios en diversos temas en los que es especialista (bolsa, finanzas, fiscalidad, derecho laboral, contabilidad, etc.), a cambio de unos honorarios. Los despachos especializados en asesoría ofrecen servicios independientes a otras personas o profesionales que carecen de conocimientos necesarios sobre un tema concreto y prefieren la ayuda de un especialista, además ofrecen a pequeñas empresas la posibilidad de acceder a ellos sin tener que contar con un departamento especializado en el tema. La asesoría también suele ir acompañado de servicios de gestoría (realización de trámites, entrega y recepción de documentos, etc.), por lo que la función del asesor gestor resulta muy necesaria para el pequeño empresario que desea centrarse en su trabajo y dejar en mano de profesionales problemas que requieren de un conocimiento técnico del tema .

e) Asesor de impuestos.- es el profesional que gestiona el cumplimiento de las obligaciones ante la administración tributaria ya sea para personas naturales o empresas, para ello es previamente necesaria la elaboración de las cuentas de la empresa y en el caso de personas naturales su registro de ingresos y gastos deducibles para la declaración de impuestos.

Una vez elaboradas las cuentas de la empresa o las de la persona natural, el asesor deberá buscar el mayor ahorro fiscal y avisar oportunamente de las posibles decisiones a tomar para conseguir un beneficio al momento de pagar impuestos como por ejemplo devoluciones de Impuesto a la Renta, amortización de Pago de IVA ente otras; asesorándole según circunstancias particulares, adaptándolas a la normativa vigente.¹⁷

Funciones habitual de un asesor fiscal.- Las funciones más relevantes que desempeña un asesor fiscal es:

- Advertencia de las oportunidades y opciones para ahorrar impuestos
- Liquidación mensual del IVA y Retenciones en la Fuente
- Declaración del Impuestos a la Renta de Personas Naturales o Empresas
- Elaboración de Anexos y Reclamos Tributarios

¹⁷ “Asesor Fiscal”, Enciclopedia Multimedia Wikipedia Año 2010, www.wikipedia.com

2.2.1 CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO

El servicio tiene una estrecha interacción con los clientes, por lo que debe ser personalizado, lo que implica individualizar cada caso o problema que tenga el cliente, puesto que son diversos y con diferente grado de complejidad, lo que al mismo tiempo nos presenta la oportunidad de diferenciarnos de la competencia; no obstante para cumplir las expectativas del cliente se requiere consistencia, de lo cual se desagrega las siguientes características fundamentales:

1. Capacitar y asesorar a los clientes actuales y potenciales para la ejecución de tareas específicas en el ámbito tributario inherentes a la actividad empresarial que desarrolla.
2. Actualización y seguimiento de los conocimientos conforme las necesidades de los clientes.
3. Contribuir en el fomento de una cultura tributaria, bajo un enfoque de obligatoriedad y responsabilidad, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos al cumplimiento de las leyes y reglamentos.

El contenido de la capacitación involucra cambios en el comportamiento del cliente entre los que precisamos:

a) **Transmisión de información.**- Elemento esencial en los programas de capacitación constituye el contenido; el instructor transfiere información como **emisor** de conocimientos y el cliente como **receptor** del mismo lo aplica y retroalimenta. Frecuentemente la información es genérica, referente a temas que afectan a los contribuyentes en su conjunto, pero también hay informaciones específicas acerca de determinada actividad, sus productos, sus servicios, su organización, su política, esto conlleva también la transmisión de nuevos conocimientos.

b) Desarrollo de habilidades.- Se refiere a aquellas destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño de la actividad que realiza el cliente o de posibles aplicaciones futuras, que normalmente se orienta a tareas y operaciones cotidianas que realiza el cliente.

c) Desarrollo o modificación de actitudes.- Tiene relación con el cambio de actitudes negativas por actitudes positivas entre los contribuyentes, aumento de la motivación, desarrollo de una cultura de cumplimiento, presentación y pago oportunas de las obligaciones tributarias. Adicionalmente involucra e implica la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, priorizando el manejo administrativo.

d) Desarrollo de conceptos.- la capacitación esta conducida a elevar el nivel de abstracción y comprensión de las leyes y reglamentos, para facilitar su aplicación y elevar el nivel gerencial de los responsables de las decisiones empresariales.

Por lo expuesto es necesario determinar la naturaleza y como se presenta el servicio; esto significa esquematizar sus componentes y como esto resultará en acciones tangibles o intangibles, la siguiente tabla muestra la naturaleza y rasgos característicos del servicio de capacitación y asesoría.

Tabla 2.2.

Servicio de Capacitación y Asesoría		
Naturaleza del Servicio	CLIENTE	
	Recurso Humano	Medios y Herramientas
Acciones tangibles	Instructores Asesores Personal Administrativo	Centro de Capacitación Guías y Folletos Leyes y Reglamentos Mobiliario del Centro
Acciones intangibles	Transmisión de Información Desarrollo de habilidades Modificación de Actitudes Desarrollo de Conceptos	Horas de capacitación y Asesoría Tecnología Atencion al Cliente

Fuente: El Autor

2.2.2 SERVICIOS SUSTITUTIVOS Y/O COMPLEMENTARIOS

El servicio de capacitación al tener características distintivas es más complejo diferenciarlo y más aún encontrar una alternativa al mismo, no obstante se puede considerar diferentes modalidades que las personas pueden acceder al conocimiento de temáticas generales y específicas sin que esto implique sustitución, sino por el contrario un complemento que permita ampliar determinado grado de aprendizaje. Se puede concluir que existen formas alternativas para adquirir conocimientos, que en forma indirecta reemplaza la necesidad de capacitación presencial cómo es la Educación a Distancia, Educación Multimedia vía Internet, Folletos y Publicaciones.

a) Educación a Distancia.- Método de aprendizaje en el que no es necesaria la presencia física de un profesor como es lo tradicional. A finales del siglo XX, el desarrollo de las tecnologías de la comunicación, en sus más recientes fases como la multimedia y lo interactivo, abren nuevas posibilidades, individuales e institucionales para una expansión sin precedentes del aprendizaje a distancia y/o virtual.

Cualquiera sea la postura al respecto, la educación a distancia amplía el acceso de estudiantes que por diversos factores no podrían acudir a una educación presencial (por la disponibilidad de tiempo, por la lejanía geográfica, circunstancias familiares u otros factores). Paralelamente, estimula a los estudiantes que prefieren estudiar en casa, incita a los organizadores y profesionales de la educación a proporcionar un replanteamiento efectivo para comunicar lo que se considera información esencial, así como la elección de metodologías adecuadas y la estructuración de los contenidos de forma clara.

Algunas metodologías más recientes se centran en el aprendizaje colectivo a través de Video Conferencias, esta modalidad de enseñanza a distancia favorece las relaciones grupales y cada vez se utilizan más los sistemas de apoyo por medio de programas de radio o televisión que llegan a tener una enorme audiencia, este tipo de método se emplean para llegar a más personas, promovidos generalmente por el Estado o por los gobiernos locales. En algunas ocasiones, los alumnos que estudian a distancia se reúnen en seminarios de fines de semana o en escuelas de verano.¹⁸

¹⁸ “Educación a Distancia”, Biblioteca de Consulta Microsoft ® Encarta ® 2005. © 1993-2004

b) Educación Multimedia vía Internet.- El Internet nos permite acceder a una gama de posibilidades que facilitan las tareas cotidianas, y entre las bondades que nos brinda el ciberespacio es el de acceder a conocimientos a través de herramientas multimedia.

“La multimedia emplea una combinación de texto, sonido, imágenes, animación y vídeo, entre las aplicaciones informáticas más comunes figuran juegos, programas de aprendizaje y material de referencia como enciclopedias. La mayoría de las aplicaciones multimedia incluyen asociaciones predefinidas conocidas como hipervínculos, que permiten a los usuarios revisar la información de modo más intuitivo e interactivo.

Los productos multimedia, bien planteados, permiten que una misma información se presente de múltiples maneras, utilizando cadenas de asociaciones de ideas similares a las que emplea la mente humana. [...] Los elementos multimedia incluidos en una aplicación necesitan un entorno que lleve al usuario a interactuar con la información y aprender. Entre los elementos interactivos están los menús desplegados, pequeñas ventanas que aparecen en la pantalla del ordenador con una lista de instrucciones o elementos multimedia para que el usuario elija.”¹⁹

b) Folletos y Publicaciones.- Los folletos y publicaciones periódicas, suelen ser editadas a intervalos regulares de tiempo, se las denomina generalmente como guías, están dirigidas a la actualización de temas referentes a cambios en las leyes, reglamentos, resoluciones y demás temas de interés; su costo es significativamente menor al de acceder a un curso de actualización. Esto conlleva una desventaja, que la persona debe tener conocimientos previos de la temática, puesto que normalmente son adiciones o reemplazos a puntos que se encuentran preestablecidas en leyes y reglamentos.

Este método permite una adecuada comprensión de los cambios y evita cometer errores al momento de aplicar las nuevas reformas que se aplican, un claro ejemplo es el nuevo reglamento a la Ley de Régimen Tributario que incluye reformas sustanciales y requieren reforzamiento aplicativo.

¹⁹ “Multimedia”, Biblioteca de Consulta Microsoft ® Encarta ® 2005. © 1993-2004

2.3 LA DEMANDA

Definición

“La demanda se define como la cantidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos por un consumidor en un periodo y precio determinado, con el objeto de satisfacer una necesidad específica.”²⁰

Al detectar una necesidad en un grupo determinado, estamos encontrando un mercado o una plaza para el intercambio de bienes y/o servicios por un valor monetario.

“La determinación de la demanda es uno de los puntos más críticos en el estudio de la viabilidad económico – financiero del proyecto. [...] Es el elemento más importante y más complejo del mercado, está integrado por necesidades sentidas, poder adquisitivo, posibilidades de compra, tiempo de consumo y condiciones de consumo.”²¹

Determinar la existencia de una **demanda potencial**, y cuantificarla es lo que nos impulsa a realizar un análisis de la demanda, de lo contrario los estudios subsiguientes no poseerían un sustento, el proyecto no conservaría ninguna relación y no tendría sentido realizarlo, bajo esta consideración hemos establecido:

El objetivo que se persigue al estudiar la demanda es:

- Identificar cuál es la **Necesidad Insatisfecha**.
- Definir y especificar el **Perfil del Cliente**
- Establecer el **Segmento** al que está dirigido el servicio.
- **Estimación** del número de clientes potenciales que conforman nuestra demanda

Cada uno de estos puntos vamos a ampliarlos para tener una visión más integral, y poder soportar con información y datos que nos guíen a llegar a determinar resultados acerca de nuestro estudio.

²⁰ “Demanda”, Biblioteca de Consulta Microsoft ® Encarta ® 2005. © 1993-2004

²¹ CORDOBA Marcial, Formulación y Evaluación de Proyectos, ECOE Ediciones, Pág. 163

2.3.1 IDENTIFICACIÓN DE LA NECESIDAD INSATISFECHA

La existencia de una necesidad a satisfacer, refleja una oportunidad sobre la demanda potencial que debe cuantificarse a través de estimaciones del mercado.

Una realidad que actualmente vive el país es el constante control que ejerce la Administración Tributaria sobre los contribuyentes, buscando siempre una mayor recaudación, y menor evasión por parte de las personas, y negocios. Lo que ha hecho que cada vez se interesen más en cumplir con sus obligaciones impulsados ya sea por una cultura de cumplimiento o por miedo a las sanciones que puedan tener, esto ha creado la necesidad de conocer y cumplir con las obligaciones tributarias; a su vez crea la oportunidad para que profesionales en la materia puedan ofrecer sus servicios de asesoría en temas tributarios.

Tomando en consideración nuestra realidad actual respecto a la presión que ejerce la Administración Tributaria sobre los contribuyentes, podríamos decir que la necesidad que pretendemos satisfacer es hacer que las personas o negocios que realizan alguna actividad empresarial puedan cumplir sus obligaciones fiscales y brindarles un acompañamiento para: que conozcan, actualicen, y realizar la declaración de sus impuestos de una manera práctica y técnica, apegada al cumplimiento de las leyes y reglamentos, para que en lo posterior no tengan inconvenientes o sanciones.

Otro factor que hay considerar es el constante cambio que existe en cuanto a la aplicación de las leyes y reglamentos convirtiendo la misma en una temática dinámica y que requiere una constante actualización y por lo tanto es una necesidad latente y permanente puesto que la declaración y pago de impuestos son de forma mensual, semestral y anual.

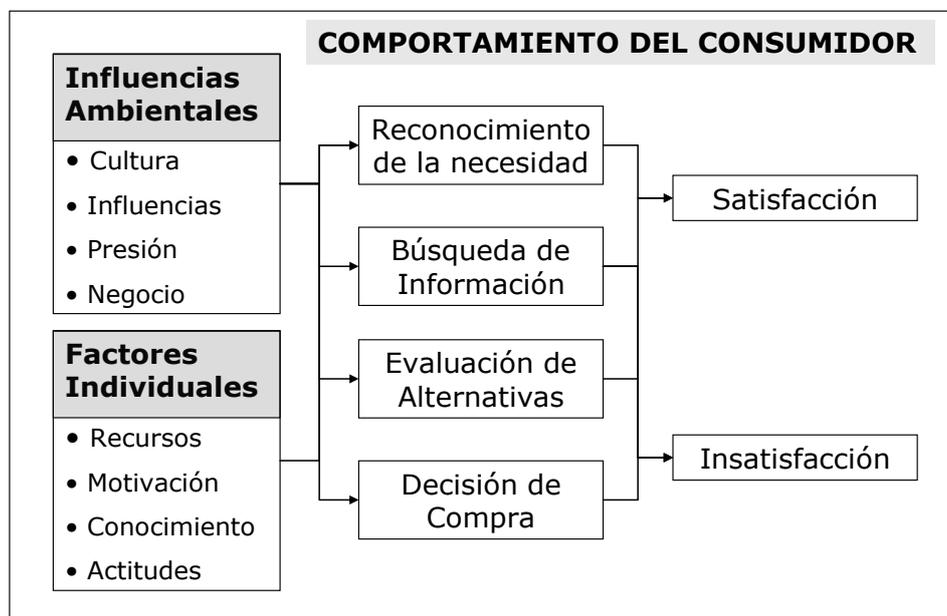
En este sentido, nace la posibilidad de crear un centro de capacitación que brinde servicios de inducción, actualización y asesoría relacionado al cumplimiento de las obligaciones tributarias de personas y negocios.

2.3.2 PERFIL DEL CLIENTE

El perfil del cliente tiene relación, con las características particulares que tienen, nuestros potenciales clientes, qué expectativas tienen acerca del servicio que van a recibir; si estas se ajustan a sus necesidades, y si cumplen con algunos factores que están relacionados a gustos, preferencias o percepciones que consideran relevantes.

Empezando con el reconocimiento de la necesidad, que está dirigida por estímulos internos o externos, el consumidor procede a buscar la satisfacción de esa necesidad. Movido por experiencias pasadas e influencias ambientales, el consumidor comienza a evaluar distintas alternativas. Este proceso se ve afectado por aspectos individuales tales como recursos, conocimientos y estilos de vida, y conduce eventualmente, a una decisión de compra. Después de esta decisión viene el proceso de consumo o uso, que a través de una evaluación posterior a la compra, resulta en satisfacción o insatisfacción del consumidor.²²

Gráfico 2.5.



Fuente: CZINKOTA Y KOTABE, Administración de Mercadotecnia

Elaborado por: El Autor

²² CZINKOTA Y KOTABE, Administración de Mercadotecnia, Thomson Learning , Pág. 85

Dentro de los factores relevantes que influyen en el consumidor, que nos permitirán realizar una adecuada segmentación, tenemos:

a) Factores Económicos.- En la economía ecuatoriana este es un factor preponderante y constituye la influencia principal al momento de decidirse por adquirir un bien o servicio; es evidente que entre más bajo sea el precio del servicio más atractivo resultará para el consumidor, sin embargo el consumidor requiere que su inversión en formación sea equivalente al pago que realiza, por lo que hay que considerar que si bien el aspecto monetario puede inclinar la balanza, hay otros factores que pueden influir al momento de tomar una decisión.

b) Edad y Estilo de Vida.- Uno de esos factores se encuentra en la edad y estilo de vida del consumidor, como ejemplo podemos tener jóvenes estudiantes o que recién empiezan la vida laboral estén interesados en desarrollar su carrera y tienen el apoyo económico de su empresa o a través de sus propios recursos para acceder a cursos para perfeccionar conocimientos. O profesionales que tienen responsabilidades familiares y desean aumentar o actualizar conocimientos. En fin hay distintas motivaciones que influye al momento de acceder a servicios de capacitación y la edad no representa un limitante y no es gravitante para adquirir conocimientos.

c) Geografía.- El centro de capacitación pretende inicialmente establecerse en el Distrito Metropolitano de Quito, para lo cual el consumidor preferentemente tendría que encontrarse dentro del perímetro urbano de la ciudad o sus cercanías para que pueda acceder al servicio de manera que no le genere inconvenientes. Es deseable que el centro se encuentre en un área conveniente para llegar y que permita al consumidor tenerlo en cuenta por cercanía, accesibilidad y referencia geográfica.

d) Cultura y Valores.- La cultura y los valores es otro factor que afecta al comportamiento del consumidor. Puesto que al potencial cliente puede ser una persona que esté interesada en cumplir con sus impuestos, por lo tanto buscará el adecuado asesoramiento y capacitación para que su negocio o actividad empresarial no tenga inconvenientes, influenciado por una cultura de cumplimiento o también por el temor a ser sancionado.

e) **Actividad Empresarial.**- La actividad empresarial que realiza va a determinar el grado conocimiento que necesita el cliente para organizar su información, puesto que obedeciendo a su actividad dependerá que obligaciones tiene que cumplir, y cual es la manera más idónea de mantener control sobre su información relativa al pago de impuestos.

f) **Tiempo y Beneficios.**- Otro factor que consideramos que puede influir en la decisión de acceder a servicios de capacitación está en función del tiempo que va a tomar adquirir los conocimientos, y saber cuales son los beneficios futuros que derivará de adquirir el servicio.

2.3.3 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

La primera etapa del posicionamiento es segmentar el mercado mismo al dividirlo en partes más pequeñas según variables elegidas; se pueden concentrar los recursos de la organización en una porción más pequeña para establecer una posición competitiva.

Posicionar al servicio en la mente del consumidor nos sitúa en un estado favorable con relación a los competidores, por lo que son los clientes con su poder de compra quienes decidirán lo que en realidad desean del mercado. Los mercados más grandes a menudo contienen grupos de clientes con diferentes necesidades y preferencias, cada una de las cuales representa un **segmento** distinto.

“Una forma como segmentar el mercado es por el comportamiento del consumidor, que puede dividirse de acuerdo con sus características y respuestas. Es posible definir con mayor precisión las características que son importantes para un mercado específico. [...] Distintos clientes o grupos de estos buscan diferentes combinaciones de beneficios y son estos agrupamientos de beneficios los que definen los segmentos.”²³

A continuación conceptualizamos como vamos a realizar la segmentación, para proceder a esquematizarlo en un gráfico que nos permita visualizarlo de una manera conveniente.

²³ CZINKOTA Y KOTABE, Administración de Mercadotecnia, Thomson Learning , Pág. 190 - 196

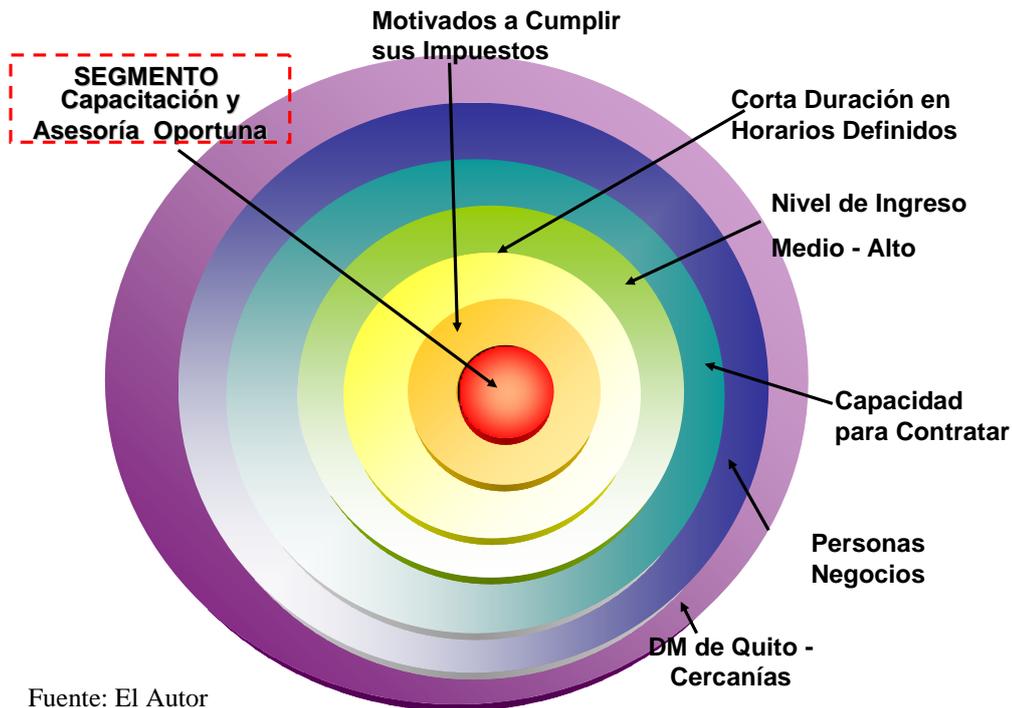
Es importante recalcar que el segmento de mercado debe ser preciso y viable para evitar imprecisiones que influyan negativamente en la elaboración de presupuestos y los flujos de fondos. Vamos a considerar las variables que define el perfil del consumidor del servicio para relacionarlo con los beneficios esperados:

Tabla 2.3.

VARIABLES	SEGMENTO
ÁREA GEOGRÁFICA	-DM de Quito – Cercanías
EDAD	-Mayores de 18 años
ACTIVIDAD QUE REALIZA	-Empresarios, Profesionales con RUC.
NIVEL DE INGRESOS	-Medio y Alto
FORMAS DE PAGO	-Contado, Tarjeta de Crédito
TIEMPO Y HORARIOS	-Corta Duración, Horarios establecidos.
CULTURA Y VALORES	-Motivado a cumplir con sus impuestos.
BENEFICIOS	-Asesoría oportuna enfocada a solucionar y optimizar el pago de impuestos.

Fuente: El Autor

Grafico 2.7



Fuente: El Autor

Sistematizando podemos decir que nuestro **segmento de mercado** son las personas o negocios con capacidad para contratar que residen en el DM de Quito y sus cercanías que tienen un nivel de ingreso medio – alto que requieren capacitación y asesoramiento en temas tributarios de manera oportuna de corta duración motivados a cumplir con sus obligaciones fiscales.

2.3.4 ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA

La estimación de la demanda es la predicción de futuros eventos cualitativos y cuantitativos a partir de información histórica conocida, que posibilita las decisiones sobre el futuro: volúmenes de venta –participación en el mercado, para planear:

- Volumen de Producción
- Programación de ventas
- Precios y costos
- Estrategia de Mercado

El análisis y proyección de la demanda tiene relación directa con el tipo de servicio, el tamaño y la estructura del mercado que se piensa satisfacer. Para definir la herramienta que permita estimar la demanda, existen diferentes métodos para realizar estimaciones, se puede determinar que básicamente dos categorías para realizar la estimación:

1. Métodos Cualitativos

Está basado en juicios, evaluaciones y opiniones personales; siendo necesario seleccionar y consultar especialistas con competencias y conocimientos profundos del mercado y se los consulta sobre los interrogantes planteados. Entre los principales métodos cualitativos de proyección de la demanda se puede mencionar:

a) Opinión de expertos.- Este método utiliza el conocimiento acumulado por los expertos en el sector para definir la evolución de las variables relevantes. Una opinión que se basa en la experiencia y las reglas básicas de la industria.

b) Método Delphi.- Este sistema permite mediante la utilización de herramientas estadísticas lograr consensos entre especialistas sin la necesidad de que estos se encuentren en un mismo sitio simultáneamente.

c) Árbol de Decisiones.- Una ayuda al pronóstico cualitativo es el uso de estructuras de árbol. Se trazan los principales factores que afectan el entorno de la organización y se muestran en cada etapa las alternativas o decisiones, ramificándose en cada nivel cómo un árbol.

2. Métodos Cuantitativos

Este tipo de métodos se puede dividir en dos grandes grupos: aquellos que utilizan series de tiempo y los que se basan en relaciones de causalidad, podemos mencionar:

a) Análisis de tendencia.- Este método es extremadamente simple. Supone que el futuro tendrá un comportamiento similar al pasado. Para utilizar este método se requiere contar con información cuantitativa adecuada para la estimación del mercado a evaluar, y debe aplicarse en períodos donde el mercado relevante no ha atravesado por cambios estructurales

b) Series de Tiempo.- Trata de analizar el efecto del ciclo, la estacionalidad, y los factores aleatorios en el comportamiento de las variables. Este tipo de análisis requiere de un conocimiento especializado en estadística. Muchos productos o servicios son de temporada con algunas fluctuaciones distintivas, que permanecen consistentes a lo largo del tiempo y este patrón se sobrepone a los otros.

c) Análisis de Regresión.- Mediante este sistema se trata de identificar y medir los factores que afectan el comportamiento de la variable bajo análisis. Una regresión simple se supone una relación lineal de la forma $y = a + bx$ en donde a y b son las constantes a encontrar. El análisis de regresión se diseña para explicar o predecir un criterio variable (y), basado en un predictor variable (x).²⁴

En base a la información proporcionado por la Regional norte del servicio de Rentas Internas sobre el número de contribuyentes en el cantón Quito procedemos a realizar un análisis de regresión lineal utilizando el método de mínimos cuadrados considerando la siguiente función:

$$Y = a + bx$$

²⁴ CORDOBA Marcial, Formulación y Evaluación de Proyectos, ECOE Ediciones, Pág. 167-168

Tabla 2.8.**PROYECCION POR MINIMOS CUADRADOS**

Año	X	Y	X'	X'Y	X'2
2007	1	222,509	2.00	445,018	4.00
2008	2	256,056	1.00	256,056	1.00
2009	3	292,337	1.00	292,337	1.00
2010	4	323,225	2.00	646,450	4.00
Sumatoria	10	1,094,127	-	237,713	10.00

Fuente: Servicio de Rentas Internas, Regional Norte

Contribuyentes del Cantón Quito Inscritos en el Registro Único de Contribuyentes (RUC)

Cálculo de a

$$a = \frac{\sum y}{n} \quad a = \frac{1,094,127}{4}$$

$$a = 273,531.75$$

Cálculo de b

$$b = \frac{\sum x' y}{\sum x'^2} \quad b = \frac{237,713}{10}$$

$$b = 23,771.30$$

La ecuación de regresión lineal es: $Y = 273,531.75 + 23,771.30x$

La proyección mediante el análisis de regresión lineal para los siguientes cinco años de los Contribuyentes Personas Naturales Registradas en el Registro Único de Contribuyentes:

Tabla 2.9.**PROYECCION DE LA DEMANDA**

Año	X	Y	Tasa Promedio Crecimiento %
2011	1	344,846	0%
2012	2	368,617	7%
2013	3	392,388	6%
2014	4	416,160	6%
2015	5	439,931	6%

Fuente: Servicio de Rentas Internas, Regional Norte

Contribuyentes del Cantón Quito Inscritos en el Registro Único de Contribuyentes (RUC)

Con información proporcionada por el INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos), de los datos preliminares del Censo Nacional Económico 2010, se determina que a nivel nacional existen 541,889 establecimientos económicamente visibles y en la ciudad de Quito, se registra 91,991 establecimientos, lo que nos permite tener una magnitud sobre el potencial que existe para acceder a servicios de capacitación y asesoría en temas tributarios puesto que independientemente de la actividad económica a la que se dediquen estos establecimientos deben cumplir con el pago de impuestos, por lo cual deben estar registrados en el Registro Único de Contribuyentes (RUC).

Gráfico 2.7.



Fuente: INEC, Información preliminar CENSO NACIONAL ECONÓMICO 2010

Datos sobre establecimientos económicos visibles

Realizando una relación con nuestra investigación de mercado podemos establecer que la **demanda potencial** de personas naturales y empresas de la ciudad de Quito que estarían dispuestas a capacitarse alrededor de **244,450** que representa un 68% y que eventualmente contratarían servicios de asesoría se encuentra alrededor de **190,527** que representa un 53% de los contribuyentes registrados en la base del Servicio de Rentas Internas.

2.4 LA OFERTA

Definición

“En economía, oferta se define como la cantidad de bienes o servicios que los productores están dispuestos a ofrecer a un precio dado en un momento determinado. Está determinada por factores como el precio del capital, la mano de obra y la mezcla óptima de los recursos mencionados, entre otros. ”²⁵

En marketing es definida como "Combinación de productos, servicios, información o experiencias que se ofrece en un mercado para satisfacer una necesidad o deseo."²⁶

2.4.1 FACTORES QUE DETERMINAN LA OFERTA

Considerando la definición anterior los factores son los siguientes:

Gráfico 2.7.



Fuente: Oferta” Kotler, Armstrong, Cámara y Cruz, Marketing

Elaborado por: El Autor

²⁵ “Oferta”, Enciclopedia Multimedia Wikipedia Año 2010, www.wikipedia.com

²⁶ “Oferta” Kotler, Armstrong, Cámara y Cruz, Marketing

1. **Las necesidades y deseos:** La necesidad humana es el estado en el que se siente la privación de algunos factores básicos (alimento, vestido, abrigo, seguridad). En cambio, los deseos consisten en anhelar algo específico para satisfacer éstas necesidades (comprar una hamburguesa para satisfacer la necesidad de alimento).
2. **La cantidad de un producto:** Es el número de unidades de un producto y/o servicio que los vendedores están dispuestos a vender a un precio determinado.
3. **La disposición para vender:** Se refiere a aquello que los vendedores "quieren" vender a un determinado precio y en un determinado periodo de tiempo.
4. **La existencia de vendedores:** Se refiere a la presencia de individuos, empresas u organizaciones que tienen un producto o servicio a la venta.
5. **La capacidad de vender:** Se refiere a la cantidad de productos y/o servicios que los vendedores "pueden" proveer al mercado, a un precio determinado y en un periodo de tiempo determinado.
6. **El puesto en el mercado:** Se refiere a un determinado lugar, que puede ser físico o virtual, en el que se pondrá a la venta los productos o servicios.
7. **El precio determinado:** Es la expresión de valor expresado, por lo general, en términos monetarios que tienen los bienes y servicios que los vendedores ponen a la venta.
8. **El periodo de tiempo:** Se refiere a un ciclo establecido (años, meses, semanas o días) en el que el producto o servicio estará disponible para la venta.

En el análisis de mercado, interesa saber cuál es la oferta existente del bien o servicio que se desea introducir al segmento seleccionado, y determinar si el servicio que se propone colocar en el mercado cumple con las expectativas deseadas por el consumidor.

En lo relativo al estudio de la oferta, se debe conocer la competencia es decir, quiénes están ofreciendo el mismo bien o servicio, incluidos los sustitutos, con el objeto de determinar el consumo actual, la demanda potencial, la calidad del producto, y los precios.

2.4.2 COMPETENCIA

En economía condiciones de los mercados en los que los compradores y los vendedores establecen los precios e intercambian bienes y servicios. La competencia económica es el medio que utilizan los compradores y vendedores para satisfacer las necesidades de la comunidad y de los individuos.

La inexistencia en el mundo real de la competencia perfecta llevó a que se buscara una alternativa más realista para evaluar la operatividad de los mercados. En el mundo real, el número de empresas que operan en un mercado suele ser limitado, lo que les da poder para influir en las condiciones de compraventa. Además, la información perfecta tampoco existe. Pero, si la situación no es tan grave como para requerir la intervención del Estado, se considera que el nivel de competencia es aceptable: ésta se produce cuando los resultados son muy parecidos a los que se obtendrían en un mercado que se rigiera por las condiciones de competencia perfecta ideales.²⁷

En el mercado las empresas generalmente compiten por:

- a) **Calidad:** se compite por brindar el servicio más exacto e integral.
- b) **Servicio diferenciado:** se intenta brindar servicios cada vez más personalizados.
- c) **Tecnología:** en el mercado existen varios grados de calidad de los recursos tecnológicos para atender al cliente.
- d) **Infraestructura:** las instalaciones de las empresas competidoras cuentan con la mayor cantidad de facilidades de atención al cliente.
- e) **Publicidad:** por último las empresas competidoras intentan ser conocidas por la mayor cantidad posible de potenciales clientes por medio de avisos en prensa y publicidad directa mediante correos electrónicos o visitas personales.²⁸

²⁷ “Competencia”, Biblioteca de Consulta Microsoft ® Encarta ® 2005. © 1993-2004

²⁸ CORDOBA Marcial, Formulación y Evaluación de Proyectos, ECOE Ediciones, Pág. 169

2.4.3 COMPETIDORES DEL MERCADO

Conocer el comportamiento de los competidores actuales y potenciales proporciona información acerca de sus intenciones, objetivos, estrategias actuales y su capacidad para satisfacer la demanda. En este aspecto se debe considerar:

- a) Características de los competidores directos: conocer sobre el número de oferentes en el mercado, porcentaje de participación, comportamiento.
- b) Estrategias de comercialización: identificación de los criterios de éxito, en relación a su tamaño, distribución, calidad del producto, estructura de costos.
- c) Barreras, Fortalezas y Debilidades: identificación de las principales barreras de entrada al mercado, fortalezas y debilidades competitivas, estrategias entre otros.
- d) Características de los competidores indirectos: recopilación de información similar a la detallada para competidores que operan en mercados relacionados.²⁹

Existen algunas razones por la cual es importante conocer a la competencia:

- Siempre debe tener una buena idea sobre cuál es su posición en el mercado.
- Si no conoce a la competencia, corre el riesgo de subestimar la posibilidad que se apodere de sus clientes o de su participación en el mercado.
- Después de la innovación, la imitación puede ser un camino excelente hacia el éxito (Siempre que sea honesta y legal).
- Podría descubrir que puede compartir ciertos negocios. Si hay épocas en que está tan ocupado que tiene que rechazar algunos clientes, el hecho de referirlos a un competidor demuestra buena voluntad y preocupación por la satisfacción de sus clientes. Además su gesto indica que los respeta y respeta su trabajo.”³⁰

Elaborar una lista de nuestros competidores nos permitirá identificar cuáles son, su localización, como contactarles, servicios que ofrecen, y determinar como influyen en el mercado. A continuación vamos a realizar un listado de los principales referentes de capacitación y asesoría en el DM de Quito:

²⁹ CORDOBA Marcial, Formulación y Evaluación de Proyectos, ECOE Ediciones, Pág. 168-169

³⁰ KUSHELL, Jennifer, Solo para Emprendedores, Editorial Norma, Bogotá - Colombia, 2001. Pág. 64

Tabla 2.4.

Oferente	Datos Generales	Reseña	Misión y Visión
<p>Servicio de Rentas Internas</p>	<p>RUC: 1760013210001</p> <p>Dirección: Páez N22-53 y Ramírez Dávalos</p> <p>Teléfono: (02) 247-12-82 \ 247-67-02 1700- 774 774</p> <p>Mail - Web: http://www.sri.gov.ec</p>	<p>"El Servicio de Rentas Internas (SRI) es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley mediante la aplicación de la normativa vigente. Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes."</p>	<p>El SRI tiene a su cargo la ejecución de la política tributaria del país en lo que se refiere a los impuestos internos. Para ello cuenta con las siguientes facultades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Determinar, recaudar y controlar los tributos internos. - Difundir y capacitar al contribuyente respecto de sus Obligaciones tributarias. - Preparar estudios de reforma a la legislación tributaria
<p>Cámara de Comercio de Quito</p>	<p>RUC: 1790899780001</p> <p>Dirección: Av. Amazonas y República Ed. Las Cámaras</p> <p>Teléfono: 02-2443787/ 2435862</p> <p>Mail - Web: ccq@ccq.org.ec – www.ccq.com</p>	<p>"El 16 de octubre de 1906, un grupo de sesenta comerciantes capitalinos se reunió para analizar la situación del comercio y la economía general del país. El crecimiento comercial y su relación con la estructura político-social incidieron para que comerciantes quiteños creen la Cámara de Comercio de Quito con el propósito de defender a los ciudadanos de la capital de los abusos del poder."</p>	<p>Misión.- Promover el comercio, con visión nacional, defendiendo una economía libre, solidaria y competitiva, representando los intereses de todos sus socios, brindando servicios de calidad y desarrollando propuestas y acciones que contribuyan al progreso de Quito y del país.</p> <p>Visión.- Ser la organización gremial más eficiente, solidaria, representativa e influyente del sector productivo del Ecuador.</p>

 <p>SECAP (Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional)</p>	<p>RUC: 1768041140001</p> <p>Dirección: Av. 10 de Agosto N26-27 y Mosquera Narváez</p> <p>Teléfono: 02-2566-506/ 2448641/ 2448642</p> <p>Mail - Web: http://www.secap.gov.ec ccys.quito@secap.gov.ec</p>	<p>“Creado el 3 de octubre de 1966, por Decreto 1207, tiene como objetivo principal Formar, Capacitar, Perfeccionar, Certificar y Titular a la población económicamente activa del país o en capacidad de integrarse a la misma, para satisfacer con efectividad las expectativas y exigencias de formación profesional integral para el trabajo.”</p>	<p>Misión Tiene como objetivo fundamental Formar Profesionalmente para el Trabajo a la población económicamente activa o en capacidad de integrarse al mundo laboral, mediante el desarrollo de competencias en el desempeño de un puesto de trabajo, ocupación, profesión o la generación de unidades productivas o de servicios.</p>
 <p>Centro de Formación Empresarial CEFE</p>	<p>RUC: 1790117731001</p> <p>Dirección: Av. Eloy Alfaro N33-104 y Suiza Edificio Alicante PB</p> <p>Teléfono: (02) 2268163/ (02) 2268582</p> <p>Mail - Web: http://www.cefenet.com/ cefeuio@cefenet.com</p>	<p>“Es una entidad privada, sin fines de lucro, fundada el 18 de Junio de 1971 por la Cámara de Industriales de Pichincha y la Cámara de Comercio de Quito, creada con el fin de ofrecer servicios de capacitación y de asesoría para el mejoramiento continuo en el desempeño del personal que labora en diferentes niveles de instituciones y empresas.”</p>	<p>Misión Buscamos a través de nuestros servicios apoyar en el incremento y desarrollo competitivo y productivo de una organización, a través del mejoramiento en las capacidades, conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes del talento humano que existe en cada empresa.</p>

 <p>El Asesor Contable</p>	<p>RUC: 1791994213001</p> <p>Dirección: Japón E5-119 y Av. Amazonas Edif. Carolina Park 4 Piso</p> <p>Teléfono: 02 2433026 / 098670702</p> <p>Mail - Web: http://www.elasesorcontable.com.ec</p>	<p>"Hace 15 años comenzó una utopía que con el pasar del tiempo se convirtió en una realidad presente, realidad plasmada en conferencias y seminarios a nivel nacional e internacional, que buscan la defensa de los Contribuyentes Naturales o de Instituciones Públicas y Privadas que no están conformes con las resoluciones que aplica la Administración Tributaria. Desde el año 2000 que creamos el SITAC, "Sistema Integrado de Tributación de EL ASESOR CONTABLE", contamos con más de 1500 clientes, satisfechos con las actualizaciones y la garantía que ofrecemos a través del soporte técnico permanente."</p>	<p>Misión</p> <p>Formando el mejor equipo humano y trabajando con tecnología de punta, brindaremos los mejores servicios de acceso y contenido, lo cual atraerá marcas de renombre, para lograr alianzas que nos permitirán consolidar nuestra imagen en pos del liderazgo y la excelencia.</p>
 <p>Colegio de Contadores Públicos de Pichincha</p>	<p>RUC: 1790951855001</p> <p>Dirección: Iñaquito N37-219 y Villalengua</p> <p>Teléfono: 2445-130 / 2468-665</p> <p>Mail - Web: http://www.ccpp.org.ec/</p>	<p>"El 15 de Febrero de 1943 se celebró la primera Junta General de Contadores. Es una institución de servicio de los contadores de la Provincia de Pichincha, solidamente comprometida con el desarrollo de la profesión Contable a través de una continua capacitación para el mejoramiento profesional."</p>	<p>Misión.-</p> <p>Fortalecer las capacidades y bienestar de sus socios para que participen en la sociedad con responsabilidad, excelencia y liderazgo.</p> <p>Visión.-</p> <p>En los próximos 5 años ser la mejor Institución de Capacitación en los Campos Contable, Tributario, de Auditoría, Financiero y Humano.</p>

Fuente: Información Institucional en la página de Internet, de los principales referentes de capacitación y asesoría.

2.4.4 OFERTA ACTUAL

La mayor parte de oferta existente proviene de los centros e instituciones mencionados, para poder dimensionar la oferta relacionamos al principal referente en capacitación en el país como es el SECAP, por su variedad y acceso a diversos los sectores de la sociedad.

El Programa de Formación Profesional al Sector Formal, que está desarrollando el SECAP con base a lo establecido en el Plan Estratégico, políticas institucionales, se propuso ejecutar en el año 2010: 4.574 cursos, para formar y capacitar a 70.497 participantes, en los Centros Operativos y Coordinaciones a nivel nacional.³¹



**PROGRAMACION DE CURSOS DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN PROFESIONAL AL SECTOR FORMAL 2010
POR CENTROS OPERATIVOS Y COORDINACIONES**

CENTRO OPERATIVOS / COORDINACIONES		CURSOS	PARTICIPANTES	HORAS
CENTROS GRANDES		2.978	47.427	353.708
1	CERFIN (QUITO)	368	5.888	58.880
2	COMERCIO Y SERVICIOS (QUITO)	814	13.024	73.260
3	CEFA (AMBATO)	229	3.435	33.663
4	CEFC (CUENCA) AZUAY	357	5.712	48.195
5	CERFIL (GUAYAQUIL)*	395	6.328	66.360
6	COMERCIO - SERVICIOS - GUAYAQUIL*	815	13.040	73.350
CENTROS MULTIPLES		1.263	17.499	134.456
COORDINACIONES		333	5.571	29.970
TOTAL		4.574	70.497	518.134

Fuente: SECAP, Programa de Formación Profesional al Sector Formal, Año 2010

Otro punto de referencia para determinar la oferta actual lo establecemos a través del CNCF (Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional), que es el organismo regulador de operadores de capacitación en el país, enmarcados en el Plan Nacional de Capacitación y Formación Profesional 2010 – 2013, en el que establece:

³¹ SECAP, Programa de Formación Profesional al Sector Formal, Año 2010

Para el fortalecimiento de sector comercio se plantean desde diferentes actores: Seguros; gestión empresarial; comercio exterior; recursos humanos; marketing; ventas; **tributación**; utilitarios informáticos; contabilidad; finanzas; sistemas de calidad; servicio al cliente; negociación; habilidades de comunicación.

Entre los proyectos existentes se cuenta con el de apoyar la modernización de la gestión empresarial, mediante la ejecución de cursos de capacitación en las áreas de: Gestión de la Calidad y Productividad; Gestión Financiera y Contable; Gestión de Recursos Humanos y, Gestión de Comercialización y Mercadeo.



Fuente: CNCF, Plan Nacional de Capacitación y Formación Profesional, Año 2010 – 2013.

EL CNCF apoya al desarrollo de operadores de capacitación, para estos procesos, se definen como cursos a los eventos de capacitación y formación profesional de corta duración acorde con los lineamientos del CNCF; y, como programas de capacitación y formación profesional al conjunto planificado de actividades y eventos dirigidos a un grupo determinado de participantes, cuya ejecución podrá realizarse de manera planificada sobre la base de las necesidades de capacitación de los beneficiarios, tendientes a mejorar o desarrollar sus competencias, habilidades y destrezas; y frente a los cuales, los operadores de capacitación presentarán sus ofertas a consideración de los solicitantes para posteriormente requerir el financiamiento al CNCF.³²

Actualmente el CNCF cuenta con 167 centros acreditados a nivel nacional, en la categoría Administración y Legislación en el ámbito contable en la ciudad de Quito encontramos 18 centros que ofrecen cursos referentes a temas de impuestos incluido dentro de estos el SECAP que es el mayor referente.

³² CNCF, Plan Nacional de Capacitación y Formación Profesional, Año 2010 – 2013. Pág. 74

2.5 EL PRECIO

Se denomina precio al valor asignado a un bien o servicio, expresado en términos monetarios; o como cantidad de dinero, que es necesario entregar para adquirir o acceder a él. El precio no es sólo dinero e incluso no es el valor propiamente dicho de un producto (tangible) o servicio (intangibile), sino un conjunto de percepciones y voluntades a cambio de ciertos beneficios reales o percibidos.

En las economías de mercado de libre competencia, el precio está determinado por las relaciones entre oferta y demanda y sus fluctuaciones tienen como límite el costo de producción, el que podría ser rebasado solo en condiciones excepcionales y si se tiene capacidad de absorber la pérdida.

El producto o servicio que se intercambia tiene valor para el público en la medida que es capaz de brindar un beneficio, resolver un problema, satisfacer una necesidad o cumplir un deseo; por ello, la palabra clave de esta definición de precio es “valor”.

El precio puede estudiarse desde dos perspectivas. La del cliente, que lo utiliza como una referencia de valor, y la de la empresa, para la cual significa una herramienta por la que convierte su volumen de ventas en ingresos.

2.5.1. PRECIO DE MERCADO

En el caso de competencia perfecta, en dónde no pueda haber un monopolio u oligopolio que altere el precio de los bienes, el precio de mercado dependerá única y exclusivamente de la cantidad de oferta y de la de demanda. Cuanta más demanda hay de un bien, más subirá el precio y, por el contrario, si aumenta la oferta el precio de mercado será menor.³³

³³ “Precio de Mercado”, Enciclopedia Multimedia Wikipedia Año 2010, www.wikipedia.com

A continuación exponemos los **precios** que actualmente operan los principales referentes del mercado de capacitación y asesoría en temas tributarios.

Tabla 2.5.

PRECIOS DEL MERCADO

Institución	Modalidades	Duración	Precio Unitario	Precio Curso
Cámara de Comercio	TRIBUTACION FISCAL 1	20 horas	USD 6.00 general	USD 120 general
			USD 4.50 socios	USD 90 socios
Colegio de Contadores	CIERRE FISCAL	10 horas	USD 10.00 general	USD 100 general
	REFORMAS TRIBUTARIAS	10 horas	USD 8.00 socios	USD 80 socios
CEFE	SEMINARIO TALLER APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA LEY REFORMATORIA PARA LA LEY DE EQUIDAD TRIBUTARIA	8 horas	USD 18.75 general	USD 150 general 30% descuento afiliados al CEFE
Asesor Contable	SEMINARIO NUEVO REGLAMENTO DE FACTURACION	8 horas	USD 15 + IVA	USD 120 + IVA
SECAP	TRIBUTACION FISCAL 1	20 horas	USD 4.00 general	USD 80 general
	ACTUALIZACION TRIBUTARIA	6 horas	USD 5.00 general	USD 30 general
	ANEXO TRANSACCIONAL	6 horas	USD 5.00 general	USD 30 general

. Fuente: Información de las Instituciones en su página Internet, Folletos, Investigación de Campo.

2.5.2. FACTORES QUE DETERMINAN EL PRECIO

Tanto los factores de oferta como los de demanda determinan los precios de los bienes: este disminuirá si hay exceso de oferta y aumentará si la demanda es excesiva, hasta que se alcance el equilibrio. Del lado de la oferta, los precios vienen dados por los costes de producción y distribución, que a su vez están determinados por la escasez de materia prima, la tecnología y las limitaciones de tipo organizativo, costos laborales.³⁴

Otra consideración es que si un precio es demasiado alto puede representar disminución de la demanda, un precio demasiado bajo el fin de la rentabilidad; el precio puede estar sujeto a diferentes criterios entre los que hacemos referencia:

³⁴ “Precios”, Biblioteca de Consulta Microsoft ® Encarta ® 2005. © 1993-2004

a) Elasticidad de la Demanda.- La elasticidad precio de la demanda mide cómo la variación (marginal) del precio de un bien afecta a la cantidad demandada de ese bien, cuando todos los demás factores permanecen constantes. Se calcula dividiendo el cambio porcentual en la cantidad demandada por el cambio porcentual del precio.³⁵

$$Ep = \frac{\Delta q}{\Delta p} \quad Ep = \frac{\text{cambios en la cantidad demandada}}{\text{cambios en precios}}$$

El coeficiente de elasticidad de la demanda se mide bajo los siguientes parámetros:

- Elástica: Cuando su resultado es mayor que 1, es decir una pequeña baja en el precio aumenta la demanda.
- Inelástica: Cuando su resultado es menor que 1, es decir que la demanda es constante independiente de precio.
- Unitario: Cuando su resultado es igual a 1, es decir un aumento en el precio, aumenta en la misma proporción la demanda.³⁶

b) Precios de la Competencia.- Si se tiene en cuenta la sensibilidad del cliente ante una diferencia de precios, de tal forma considerando la calidad del producto o servicio que se ofrece, este debe estar de acorde con los precios del mercado. No resulta rentable vender un producto a un precio inferior a los costes de producción, pero es imposible hacerlo a un precio superior al de los servicios similares.

c) Estructura de los Costos de Operación y Margen de Rentabilidad.- El pago de los factores de producción, tierra, trabajo, capital y capacidad empresarial es un punto para estimar el precio de los bienes o servicios. Debemos establecer cuales son los Costos Fijos (CF) y los Costos Variables (CV) inherentes al servicio. Un apéndice a la Estructura de Costos de Operación es cuando el precio se determina según un porcentaje de recargo en los costos.³⁷ Podemos expresarlo en la siguiente manera:

$$P = (CF + CV) + \%utilidad$$

³⁵ “Elasticidad (economía)”, Biblioteca de Consulta Microsoft ® Encarta ® 2005. © 1993-2004

³⁶ CORDOBA Marcial, *Formulación y Evaluación de Proyectos*, ECOE Ediciones, Pág. 165

³⁷ MIRANDA Juan José, *Gestión de Proyectos*, MM Editores, Pág. 108

2.5.3. FIJACIÓN DEL PRECIO

Para determinar el precio de los servicios al cual va a operar el Centro de Capacitación, se considera el cálculo de Costos y Gastos + Margen de Contribución que se especifica en el Estudio Financiero (Cuadro 5.12), para el cual establecemos un valor al que se ofrece los servicios y cómo van a estar relacionados:

Tabla 2.6.

PRECIOS DEL SERVICIO

S E R V I C I O			CURSOS	PRECIO	
	CAPACITACIÓN		-CURSO HABITUAL 10 HORAS (INSTALACIONES DEL CENTRO)	USD 45.00 + IVA	
			-CURSO DE SABADOS 8 HORAS (INSTALACIONES DEL CENTRO)	USD 50.00 + IVA	
			-CURSO ESPECIAL 8 HORAS (EVENTO SEMESTRAL EN UN HOTEL)	USD 120.00 + IVA	
	ASESORÍA			MODALIDADES	PRECIO
			- TRIBUTACIÓN MENSUAL	USD 30.00 + IVA	
			-IMPUESTO A LA RENTA	USD 45.00 + IVA	
			-ANEXOS ATS, REOC, RDEP	USD 20.00 + IVA	
			-DEVOLUCIÓN IMPUESTOS	BASE USD 50.00 + 10% COMISIÓN DEL VALOR DEL RECLAMO + IVA	

Fuente: Precios referenciales del mercado, Investigación de Campo.

Estos precios van a ser considerados para el primer año de operaciones y estará en relación del volumen del servicio que se realice, puesto que la prestación de esta categoría de servicio no permite fijar un precio estandarizado, tomamos estos valores como un estimado que nos servirá de parámetro para la proyección de ingresos.

2.6 LA COMERCIALIZACIÓN

“El canal de comercialización o de distribución, está determinado por el camino que recorre un bien o servicio desde el productor hasta el consumidor.”³⁸

La estructuración de los diferentes canales es la siguiente:

Tabla 2.6.

Canal	Recorrido						
Directo	Productor	----->		Consumidor			
Corto	Productor	----->	Detallista -->	Consumidor			
Largo	Productor	----->	Mayorista --->	Detallista -->	Consumidor		
Doble	Productor	--->	Agente exclusivo	--->	Mayorista --->	Detallista -->	Consumidor

Fuente: <http://www.marketing-xxi.com/canales de distribución>

2.6.1. SELECCIÓN DEL CANAL DE COMERCIALIZACION

El servicio de capacitación y asesoría requiere un vínculo estrecho con el cliente, por lo que se considera idóneo utilizar un canal de distribución directo, para lo cual tenemos que considerar los medios que vamos a utilizar para poder llegar de manera eficiente.

Gráfico 2.7.

Canal Directo Distribución



Fuente: MIRANDA Juan José, Gestión de Proyectos

El punto de partida del canal de distribución es el operador del servicio; el punto final o de destino es el cliente que recibe la capacitación o asesoría en el lugar, en el momento, al precio y las especificaciones acordadas.

³⁸ MIRANDA Juan José, *Gestión de Proyectos*, MM Editores, Pág. 110

La comercialización está diseñada para prestar el servicio de forma directa con el cliente, tomando contacto directamente a través de llamadas telefónicas, referencias de personas que anteriormente hayan recibido nuestro servicio, coordinando reuniones con el posible cliente para identificar sus necesidades con respecto a temas tributarios: y establecer contactos a través de Internet mediante redes sociales como Facebook, que nos permite dinamizar y ampliar nuestro ámbito de acción.

La venta del servicio será realizada mediante la elaboración de un contrato realizado entre las partes que conforma por una parte al centro de capacitación como operador del servicio, y el cliente como el contratante, mediante el cual se estipularán las condiciones en las cuales se va a realizar, las responsabilidades de las partes, y los alcances y límites que se establezcan en mutuo acuerdo. Adicionalmente se elaborará la factura por la prestación del servicio estableciendo el tipo de servicio prestado y el período que corresponde. (Anexo 3)

Es importante estar en contacto permanente con el cliente para renovación de los contratos de servicios, puesto que el aspecto tributario es dinámico y requiere constante renovación de los conocimientos, en actualizaciones o cambios que se generan en las leyes y reglamentos relacionados a Impuestos y obligaciones con la Administración Tributaria.

Una forma de consolidar nuestra red de comercialización es a través de la adopción de **Marketing Relacional** que consiste en crear, fortalecer, y mantener las relaciones que tiene el centro con los clientes actuales, buscando lograr el máximo grado de satisfacción y buscando menor tiempo de respuesta a sus requerimientos y necesidades.

Una consideración que debemos tener en cuenta es que un cliente fiel, y por lo tanto satisfecho, es la mejor fuente de comunicación para el negocio, es más creíble, económicamente beneficioso, y crea un ambiente favorable para llegar a nuevos clientes y ampliar nuestro medio de comercialización.

2.6.2. PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

El objetivo de la estrategia de comercialización es expandir la demanda, la promoción y la publicidad encaminada a dar a conocer el servicio, impulsar su consumo o utilización, genera valor agregado y supone la necesidad de asumir un costo por ese concepto. El mensaje promocional está determinado por el servicio que vamos a comercializar, por lo que optamos por los siguientes medios para llegar a clientes potenciales y fidelizar a los clientes existentes.

a) Promoción.- La comunicación del servicio persigue difundir un mensaje y que éste tenga una respuesta del público objetivo al que va destinado. Los objetivos principales de la comunicación son:

- Comunicar las características del servicio.
- Comunicar los beneficios del servicio.
- Que se recuerde y se refiera el servicio a otras personas/ negocios.

La promoción de ventas se lo va a realizar mediante el contacto directo entre el centro de capacitación y los clientes potenciales; la presentación se hace de tal manera que se pueda convencer al comprador de que el producto que se le vende le es absolutamente necesario. La promoción dirigida al consumidor abarca una variedad de medidas a que adoptaremos durante el establecimiento y consolidación del centro de capacitación y asesoría entre las que podemos mencionar: Facilidades de pago, estímulos, atención preferencial, descuento a grupos, convenio con Universidades entre otros.

Las **Relaciones Públicas** permiten consolidar la promoción del servicio; sirve para crear prestigio para nuestro centro de capacitación, y permite impulsar nuestro servicio. “El campo de acción de las relaciones públicas ha ido ganando importancia en el desarrollo de los negocios, cada vez es importante crear una red de contactos que refieran el servicio.”³⁹

³⁹ “Relaciones Públicas”, Biblioteca de Consulta Microsoft ® Encarta ® 2005. © 1993-2004

b) Publicidad.- Es una forma destinada a difundir o informar al público sobre un bien o servicio a través de los medios de comunicación con el objetivo de motivar al público hacia una acción de consumo.

Se pueden distinguir dos importantes categorías de publicidad: la de bienes de consumo, dirigida hacia el consumidor final, y la empresarial, que apela a los empresarios mediante periódicos, revistas de economía y otros medios especializados de comunicación.

Evidentemente nuestro servicio está orientado a un mercado vinculado al sector empresarial, por lo que una forma de concentrar nuestros esfuerzos para hacer conocer a las personas sobre nuestros servicios, se lo realizará de forma directa como establecer contacto con el cliente, o en forma indirecta como publicaciones en revistas especializadas o medios escritos, la utilización de Internet en redes sociales, que nos permitirá conocer acerca de sus expectativas y sugerencias del servicio.

Los medios que vamos a utilizar para la publicidad del servicio son:

- ✓ Folletos y volantes entregados en lugares claves.
- ✓ Publicación en revistas empresariales.
- ✓ Participar de los eventos publicitarios en ferias educativas.
- ✓ Poner anuncios en medios de comunicación Escritos
- ✓ Desarrollo de una página web
- ✓ A mediano plazo contratar una agencia de Publicidad y Relaciones Públicas

2.7 ESTRATEGIAS DE MERCADO

La estrategia a nivel de mercado busca de forma eficaz, comercializar el producto o servicio, además proporcionar información periódica de la evolución de las ventas, satisfacción de los clientes, nuevos proyectos para introducir mejoras o cambios que se presentan durante el ciclo de vida en el mercado.

2.7.1. FUERZAS DEL MERCADO Y ESTRATEGIAS

Fuerzas del Mercado



Gráfico 2.8.

Fuente. Fuerzas Competitivas de Porter

a) **Barreras de Entrada.**- Es el conjunto de leyes y regulaciones establecidas por las entidades de control, que son de cumplimiento obligatorio como: la inscripción en el Registro Único de Contribuyentes, la obtención del permiso de funcionamiento en el Municipio del DM de Quito, el registro en el Consejo Nacional de Capacitación y Formación CNCF, entre las más importantes. Es fundamental antes de comenzar a operar el centro de capacitación conocer estas regulaciones para evitar futuras complicaciones como multas, clausuras o inconvenientes de tipo legal que crean una imagen corporativa adversa.

b) Competencia.- Son otros centros o entidades que ofrecen servicios similares a los que vamos a prestar, para lo cual es importante identificarlos y conocerlos para poder aplicar estrategias de comparación (benchmarking), que consiste en buscar las mejores prácticas, tanto entre las entidades que representan competencia para nuestro negocio como las que no representan competencia, para imitar y mejorar la calidad del servicio.

c) Productos Sustitutos y Complementarios.- Son otras formas para acceder a conocimientos en temas tributarios, como: folletos, revistas especializadas, Internet, publicaciones en medios informativos. Es necesario tenerlos en cuenta ya que nos pueden facilitar de manera complementaria la prestación de nuestro servicio y aplicar estrategias de diferenciación.

d) Proveedores.- Son las personas o empresas que nos proporcionan bienes y servicios que permiten el funcionamiento de las instalaciones, y dotan de recursos para un eficiente desempeño de las operaciones, con los cuales debemos construir una relación sólida. Podemos aplicar alianzas estratégicas con nuestros proveedores para mantener una continua relación comercial

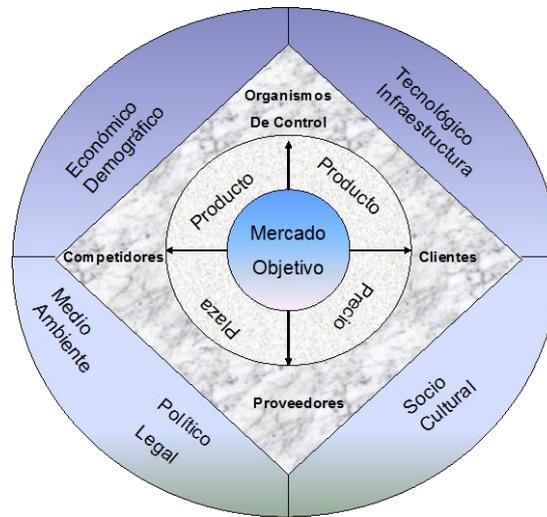
e) Clientes.- Son las personas naturales o empresas que van a requerir de nuestro servicio, son los que al final van a proveer al centro de capacitación de recursos económicos para su funcionamiento, sin clientes un negocio no puede funcionar, por lo que es necesario crear una sólida relación con el cliente aplicando estrategias de posicionamiento y fidelización.

2.7.2. ENTORNO EMPRESARIAL Y ESTRATEGIA

El entorno empresarial comprende el ambiente externo en el cual nuestro negocio se va a desenvolver, este presenta diferentes características como la situación económica y demográfica; la tecnología y la infraestructura; el comportamiento social y cultural; la realidad política legal e incluso el impacto ambiental. Estos factores influyen en la consecución de nuestros objetivos.

Gráfico 2.9.

Entorno Empresarial



Fuente: CZINKOTA Y KOTABE, Administración de Mercadotecnia

Establecer una estrategia que englobe los diferentes aspectos que se encuentran en el ambiente externo, resulta de la comprensión de la realidad económica, social y política del país. Conocer los cambios tecnológicos para aplicarlos de manera que hagan más eficiente y práctico nuestro servicio. Aportar en la creación de una cultura tributaria tendiente al cumplimiento por parte de las personas y negocios. Contribuir con buenas prácticas ambientales como el reciclaje y la utilización de medios con bajo impacto para el medio ambiente.

2.7.3. CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO Y ESTRATEGIAS

Es una serie de etapas en la vida productiva que tiene el producto el cual se relaciona con el paso del tiempo, y comprende:

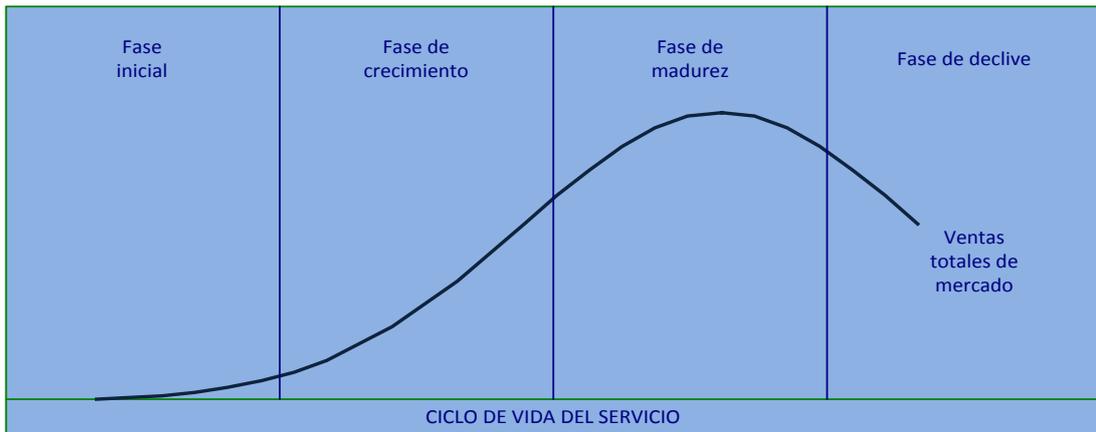
1 Introducción.- En esta primera etapa el producto recién llega al mercado, los usuarios potenciales están percibiendo los beneficios del producto y el margen de rentabilidad es mínimo.

2 Crecimiento.- En esta etapa, los clientes están conscientes del producto y sus beneficios, y las ventas crecen con rapidez al igual que las utilidades, la promoción se intensifica, y se busca llegar a más lugares.

3 Madurez.- Ningún producto o mercado puede crecer para siempre; eventualmente, todos los usos importantes se habrán desarrollado. Las ventas pueden seguir creciendo pero a un ritmo aunque con mayor lentitud, el producto sigue dando buenas utilidades.

4. Declinación.- Eventualmente, todo el mercado declina o se presentan productos nuevos que sustituyen al ya establecido, y entra en una declinación que puede durar varios años. Se deja de invertir en el desarrollo del producto, se busca nuevos nichos de mercado, y se realiza una estrategia de reducción de costos hasta su desaparición.⁴⁰

Gráfico 2.10.



Fuente: CZINKOTA Y KOTABE, Administración de Mercadotecnia

Tabla 2.7.

ESTRATEGIAS DE MERCADO – CICLO DE VIDA				
ETAPA	Introducción	Crecimiento	Madurez	Declinación
Producto	Desarrollo de mercado, Estrategias de Penetración.	Incrementar la participación de mercado	Defender la participación del mercado	Mantener la eficiencia en la explotación.
Precio	Precio del servicio en relación de la competencia, que cubra gastos de introducción.	Subir el precio con el tiempo, manteniendo un equilibrio entre rentabilidad y costo	Precio igual o inferior que de la competencia	Mantener un precio rentable, o reducir para liquidar
Promoción	Incrementar la presencia del servicio mediante promociones	Campaña informativa sobre atributos, beneficios, características y marcas	Énfasis en las diferencias de marca y en los beneficios	Reforzar a los clientes leales. Reducir gastos de promoción
Plaza	Distribuir a través de canales directos	Construir una red intensiva de distribución	Hacer crecer la red de distribución	Ser selectivos en la distribución.

Elaborado por: El Autor

⁴⁰ CZINKOTA Y KOTABE, *Administración de Mercadotecnia*, Thomson Learning , Pág. 235-236

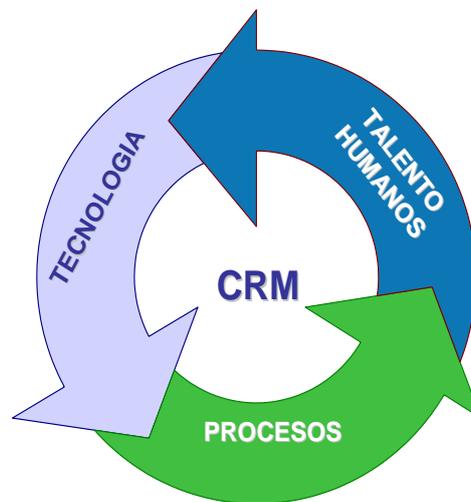
2.7.4. CRM (COSTUMER RELATIONSHIP MANAGMENT)

El CRM (COSTUMER RELATIONSHIP MANAGMENT) o gestión de las relaciones con el cliente es una estrategia de mercado destinada a construir pro-activamente una preferencia en la mente del consumidor por el servicio recibido, el cual produce una mayor fidelización y como consecuencia un mayor beneficio económico⁴¹.

El principal objetivo del CRM consiste en construir relaciones duraderas mediante la comprensión de las necesidades y preferencias individuales de los clientes, de esta manera dar valor agregado al producto y/o servicio que se ofrece. El conseguir que los clientes sean fieles supone conocerlos, saber quiénes son, cuáles son sus gustos, sus preferencias y satisfacer una necesidad insatisfecha. Esta orientación totalmente centrada en el cliente es necesario que se apoye sobre tres pilares fundamentales:

Gráfico 2.9.

CRM (COSTUMER RELATIONSHIP MANAGMENT)



Fuentes: C.R.M. (Customer Relationship Management), www.gestiopolis.com

- a) **Tecnología.-** La tecnología como parte del CRM tiene que ser capaz de recoger toda la información surgida de la relación con el cliente con independencia del canal por donde se ha producido: e-mail, fuerza de ventas, Internet, teléfono, encuestas etc. y analizarla para así conocer sus necesidades y poder satisfacerlas.

⁴¹ CRM, Customer Relationship Management, Publicación, www.gestiopolis.com

b) **Procesos.**- Los procesos también tienen que estar orientados a satisfacer con la máxima rapidez las necesidades de los clientes. Esto implica, en la mayoría de las ocasiones, cambiarlos, es decir, cambiar la forma de hacer las cosas con el fin de mejorar el servicio a los clientes.

c) **Talento Humano.**- Las personas de la compañía son, al final, la clave de toda estrategia de CRM, es la parte que determina su éxito o su fracaso y no se puede subvalorar, es fundamental que conozcan sobre el servicio, poder resolver inquietudes, y comprometerse con un objetivo común.

El servicio como parte del CRM es un proceso continuo en el cual establecemos contacto con el cliente, creamos interés y expectativa acerca del servicio; recogemos e identificamos las necesidades percibidas y expuestas por la persona interesada en el servicio; se ofrece la modalidad de servicio que mejor se adapte al cliente buscando asertividad y flexibilidad, se procede a concretar el contrato en condiciones favorables para los involucrados, dando seguimiento y retroalimentación, establecemos una base de datos con las sugerencias y novedades encontradas para finalmente volver donde empezó el ciclo.

Gráfico 2.11.

CRM COMO PROCESO CONTINUO DEL SERVICIO



2.8 TAMAÑO DEL MERCADO

El mercado de capacitación y asesoría en el Ecuador existe una diversidad de oferentes tanto a nivel privado como público, a nivel público se puede citar, de manera relevante, al Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP), a nivel privado tenemos diversos operadores entre los principales encontramos a la Cámara de Comercio de Quito (CCQ), El Colegio de Contadores Públicos de Pichincha (CCPP).

La alta gama de oferentes genera dispersión, por lo que no hay información que permita verificar la relación actual que existe entre la demanda potencial y la oferta existente, sin embargo hay algunos datos que nos permiten tener una orientación para dimensionar el tamaño del mercado.

Para determinar el tamaño del mercado utilizaremos el método de cuotas que consiste en la identificación de cuotas de mercado que corresponden a los diferentes operadores del servicio. Como hicimos referencia de la gran cantidad de oferentes resulta extenso identificar la cuota de cada uno sin embargo es posible tener en cuenta a los competidores más importantes y hacer un grupo de los restantes. Este método nos permite hacer una estimación del tamaño del mercado, en su volumen de servicio.

En base a la información obtenida de nuestra investigación de mercados establecimos que un 68% de negocios que realizan alguna actividad económica comercial o de servicios está dispuesta a capacitarse y un 53% a contratar asesoría.

De la información recopilada realizamos algunas estimaciones, para determinar la demanda potencial:

Tabla 2.8.

	PERSONAS NATURALES	SOCIEDADES	TOTAL GENERAL
POBLACION	323,225	36,260	359,485

Fuente: Servicio de Rentas Internas, Regional Norte
Contribuyentes del Cantón Quito Inscritos en el Registro Único de Contribuyentes (RUC)

Tabla 2.9.

	CAPACITACION	ASESORIA
MERCADO POTENCIAL	244,450	190,527
	68%	53%

Fuente: Demanda Potencial, proporciones de la Investigación de Mercado

La oferta se ha calculado para que no exista ningún déficit ni superávit. Poniendo la cifra de la oferta igual a la demanda potencial; situándonos en un escenario supuesto donde tendremos que restar cuota de mercado a nuestra competencia.

Tabla 2.10.

		CAPACITACION		ASESORIA	
OPERADOR		%	MERCADO	%	MERCADO
OFERTA ACTUAL	SECAP	30%	73,335	0%	0
	SRI - CCQ	25%	61,112	40%	76,211
	CCPP	10%	24,445	25%	47,632
	CENTROS CNCF	15%	36,667	15%	28,579
	OTROS	20%	48,890	20%	38,105
	TOTAL	100%	244,450	100%	190,527

Fuente: Oferta de los operadores del servicio, cuotas aproximadas de mercado.

El centro pretende abarcar una parte del mercado que ocupan los otros operadores del servicio, para lo cual pretendemos abarcar un rango comprendido entre 120 a 150 clientes al mes en capacitación que son unos 1400 a 1800 clientes al año que recibirán algún tipo de curso lo cual representa de un 3% a 4% de la oferta de los otros operadores; y de 65 a 90 servicios de asesoría a potenciales clientes al mes que son unos 750 a 1080 asesorías al año que representa de un 2% a 3% de la cuota de mercado que le corresponde a los otros ofertantes.

Las previsiones que hemos hecho para los ingresos que esperamos recibir por concepto de los servicios, se lo refleja en la siguiente tabla para lo cual tomamos como base el la cuta de mercado que mencionamos y el precio de curso habitual de USD 45.00 para capacitación, y de USD 30.00 para asesoría que corresponde a tributación mensual, con proyección para los cinco próximos años y un promedio de crecimiento del 8%.

Tabla 2.11.

PROYECCION DE INGRESOS - PORTAFOLIO DE SERVICIOS

Capacitación

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Alumnos por Curso	14.00	15.00	16.00	14.00	15.00
Semanas Laborables	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00
Frecuencia de los Cursos	2.50	2.50	2.50	3.00	3.00
Total Clientes Año	1,400.00	1,500.00	1,600.00	1,680.00	1,800.00

Asesoría

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Clientes por Servicio	25.00	28.00	30.00	34.00	36.00
Meses	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00
Frecuencia del Servicio	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50
Total Servicio Clientes Año	750.00	840.00	900.00	1,020.00	1,080.00

PROYECCION DE INGRESOS - CANTIDADES x PRECIOS

Cantidades

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Capacitación	1,400.00	1,500.00	1,600.00	1,680.00	1,800.00
Asesoría	750.00	840.00	900.00	1,020.00	1,080.00
Total Clientes Año	2,150.00	2,340.00	2,500.00	2,700.00	2,880.00

Precios

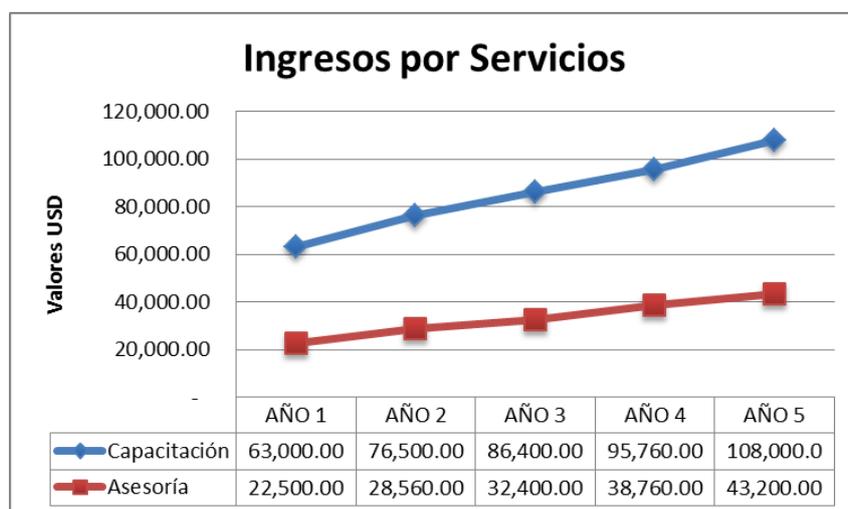
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Capacitación	45.00	51.00	54.00	57.00	60.00
Asesoría	30.00	34.00	36.00	38.00	40.00

Ingresos por Servicios Prestados

INGRESOS POR SRVICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Capacitación	63,000.00	76,500.00	86,400.00	95,760.00	108,000.00
Asesoría	22,500.00	28,560.00	32,400.00	38,760.00	43,200.00
Total Ingresos Año	\$ 85,500.00	\$ 105,060.00	\$ 118,800.00	\$ 134,520.00	\$ 151,200.00

Fuente: Demanda Potencial, proporciones de la Investigación de Mercado

Gráfico 2.12.



Fuente: Ingresos por servicios Tabla 2.11.

CAPÍTULO III

3. ESTUDIO DE TÉCNICO

3.1 DEFINICIÓN DEL TAMAÑO

El análisis para determinar el tamaño comprende varios aspectos referentes al funcionamiento y operatividad del proyecto, lo cual lleva implícito la determinación del tamaño óptimo, localización, proceso productivo, programa de producción, recursos requeridos, disponibilidad y el costo de los mismos, características de los equipos de proceso básico e instalaciones físicas que conviene detallar, cuantificar y determinar su costo.

El tamaño del proyecto para establecer el Centro de Capacitación y Asesoría Tributaria, implica:

- a) Determinar la capacidad productiva para prestar el servicio
- b) Analizar los factores que determinan el tamaño del proyecto

3.1.1. CAPACIDAD DEL PROYECTO

Se define como capacidad al volumen o número de clientes que se puede atender en un día, mes o año. La unidad de medida que servirá de base para fijar un parámetro de cálculo, será el número de clientes que reciben capacitación y/o asesoría en un mes, respecto al espacio físico, logístico, y humano disponible.

Después de definida la unidad de medida del tamaño del proyecto, se establece la cantidad de producción o de prestación de servicio por unidad de tiempo:

Se presentan tres tipos de capacidad:

- Capacidad diseñada: corresponde al nivel máximo posible de producción proyectada para el Centro.
- Capacidad Instalada: corresponde al nivel máximo de producción de los equipos, infraestructura y talento humano disponible durante la ejecución del proyecto.
- Capacidad Real: es el porcentaje de la capacidad instalada que en promedio se está utilizando, teniendo en cuenta contingencias de producción y ventas, durante un tiempo determinado.⁴⁶

A medida que el Centro de Capacitación vaya ganando posicionamiento en el mercado, será necesario incrementar la capacidad utilizada hasta maximizar nuestras operaciones, manteniendo una relación adecuada entre la capacidad instalada y el servicio prestado de esta manera evitar saturaciones e incumplimientos con el cliente; adicionalmente prever eventualidades y situaciones que se encuentren fuera de nuestro control que generaría riesgos en la ejecución del proyecto.

Otra consideración a tomar en cuenta, el servicio tiene relación directa con la transmisión de conocimientos, y la asesoría; por lo tanto la calidad del Talento Humano es fundamental, puesto que podemos contar con equipos e instalaciones idóneas para prestar el servicio, pero si no se cuenta con un personal calificado y con conocimientos sólidos el negocio corre el riesgo de perder clientes, desprestigio e incluso problemas de índole legal.

Con relación a lo expuesto anteriormente, podemos establecer que nuestra capacidad estará dada por el potencial que tengamos para atraer y mantener un flujo apropiado de clientes en sus diferentes modalidades de capacitación y/o asesoría, que nos permita cubrir costos operativos, de gestión, financieros y a su vez tener un rendimiento sobre la inversión. La siguiente tabla nos permite observar cual es la capacidad que se tiene previsto para las operaciones, del Centro de Capacitación y Asesoría.

⁴⁶ CORDOBA Marcial, *Formulación y Evaluación de Proyectos*, ECOE Ediciones, Pág. 212

Tabla 3.1.

		SERVICIO	
		CAPACITACIÓN	ASESORÍA
CAPACIDAD DEL PROYECTO	CAPACIDAD DISEÑADA	- La Capacidad Diseñada para el Servicio de Capacitación es de 150 clientes mensuales igual a 1,800 clientes año.	- La Capacidad Diseñada para el Servicio de Asesoría es de 100 clientes mensuales igual a 1,200 al año.
	CAPACIDAD INSTALADA	- Se espera una afluencia que se encuentre en el rango de 120 a 150 clientes al mes contando con el personal, infraestructura y equipos necesarios.	- Se espera una afluencia que se encuentre en el rango de 80 a 100 clientes al mes contando con el personal, infraestructura y equipos necesarios.
	CAPACIDAD REAL	- Se espera tener un nivel de producción que se encuentre en el rango de 80% a 95% de la capacidad instalada, dejando 5% a contingencias.	- Se espera tener un nivel de producción que se encuentre en el rango de 80% a 95% de la capacidad instalada, dejando 5% a contingencias.

Fuente: El Autor

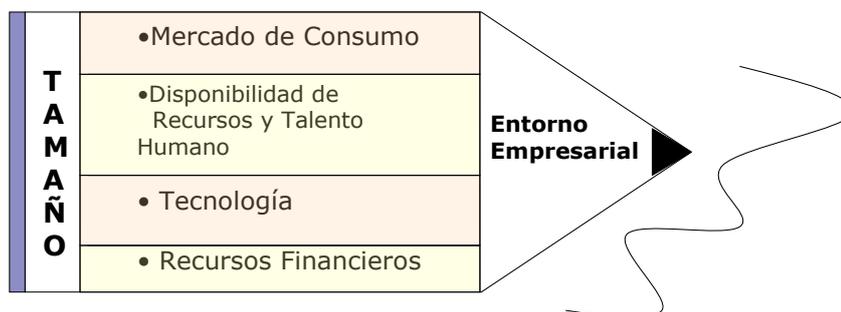
3.1.2. FACTORES QUE DETERMINAN EL TAMAÑO DEL PROYECTO

La determinación del tamaño responde a un análisis interrelacionado de una gran cantidad de variables de un proyecto: demanda, disponibilidad de recursos, localización, desarrollo futuro del negocio, entre otras variables.

La disponibilidad de recursos se interrelaciona a su vez con otro factor determinante del tamaño: la localización del proyecto. Por lo que se realizará un análisis ponderado de diferentes factores para determinar en que lugar cumple con las condiciones requeridas para evaluar la localización óptima para el centro de capacitación.

Gráfico 3.1.

Factores que Determinan el Tamaño



Fuente: el Autor

a) Tamaño y Mercado

Este factor es el número de consumidores potenciales para el negocio, o lo que es decir, la capacidad para prestar el servicio debe estar en función de la demanda insatisfecha. El tamaño propuesto por el proyecto, se justifica en la medida que la demanda existente sea superior a nuestra capacidad diseñada.

Tabla 3.2.

	CAPACITACIÓN	ASESORÍA
MERCADO POTENCIAL	244,450 68%	190,527 53%

Fuente: Estudio de Mercado, Mercado Potencial Ref. Tabla 2.9

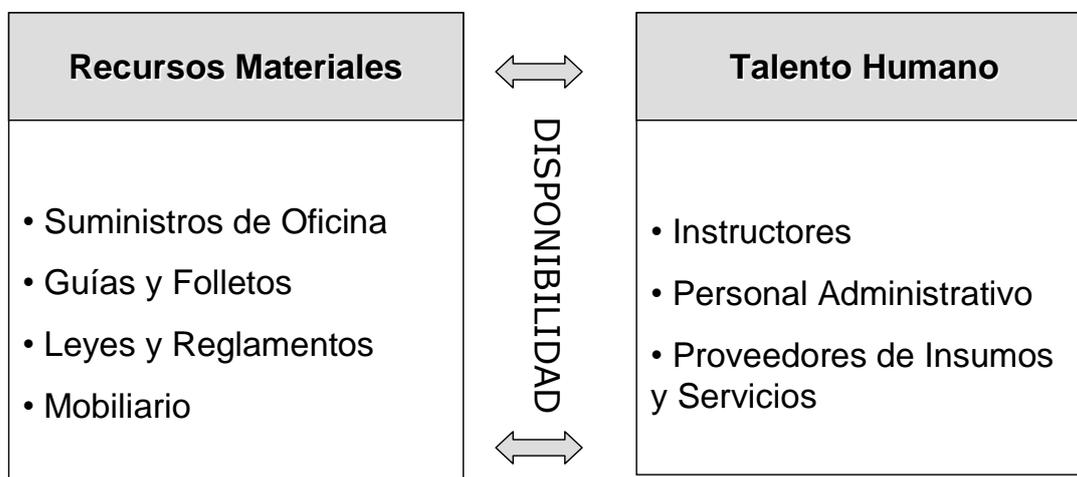
Se espera cubrir un rango del 2.5 por ciento de la demanda insatisfecha, que representa un aproximado de 1500 a 1800 clientes potenciales, a los cuales se les puede prestar el servicio de capacitación y asesoría.

b) Disponibilidad de Recursos y Talento Humano

La prestación de servicios de Capacitación y asesoría requiere de disponibilidad de recursos materiales y de talento humano, en función a la capacidad diseñada. En cuanto al reclutamiento del personal idóneo tanto para el área operativa como administrativa, necesitamos definir los perfiles requeridos, en función de su conocimiento, experiencia y aptitudes, que lo contemplaremos en el Estudio Organizacional.

Gráfico 3.2.

Disponibilidad de Recursos y Talento Humano



Elaborado por: El Autor

c) Tamaño y Tecnología

El equipamiento tecnológico requerido para la operación del Centro de Capacitación y Asesoría está sujeto a la adquisición de los equipos indispensables para prestar de manera adecuada el servicio; es necesario conocer cuales son los requerimientos en cuanto a las características, dimensión, y capacidad de los equipos que se adquirirán, esto implica adaptar el negocio en relación a la tecnología disponible, que satisfaga de manera adecuada nuestra necesidad. Un ámbito a considerar respecto a la tecnología, es su constante evolución y cambio.

La tecnología en general se aplica al proceso de capacitación, asesoría, y en el plano administrativo, a través del cual utilizamos herramientas y equipos que nos permite incrementar la capacidad productiva del negocio, por lo que es indispensable contar con el adecuado equipamiento tecnológico para mantener un nivel óptimo de operación; tomando en cuenta estas consideraciones vamos a realizar una lista de los equipos y la tecnología que requerimos para operar el negocio:

Tabla 3.3.

Imagen	Equipo	Características
	Computador de Escritorio	Combo Oficina Procesador Intel CELERON Velocidad: 1,60GHz, Disco Capacidad: 160GB, Memoria RAM: 2GB, Windows 7, Office 2007.
	Computador Portátil	MINI HP COMPAQ 110C-1100DX 10.1" Procesador Intel Atom de 1.6GHz, Memoria RAM DE 1GB, Disco Duro de 160GB, Equipada para Redes inalámbricas, Windows 7, Office 2007.
	Modem y Router para Red LAN y conexión a Internet	D-Link DI-524 Wireless ADSL Router Velocidad de transmisión de datos de 54 Mbps, 4 entradas para red de equipos fijos mas una para internet de banda ancha.
	Software Contable y Tributario	ABACO SOFTWARE EMPRESARIAL , Módulo de contabilidad, tesorería, facturación, inventario, nomina, activos fijos, base de datos DBF, ambiente visual fox pro, incluye anexo transaccional REOC RDEP
	Internet	TELMEX Plan PROFESSIONAL PACK 1000 Banda Ancha de 1 Mega de; Download (Descarga Archivos) hasta 1024 Kbps; Upload (Subida de Archivos) hasta 256 Kbps.
	Impresora Matricial	Epson LX-300 110 V9 serial impact dot matrix. Impresora Matriz de puntos, 9-Pines, usa papel hasta con 7 copias, Puerto paralelo y USB.
	Impresora Multifunción Copiadora y Escáner	LEXMARK IMPACT S305 Libertad inalámbrica, Impresiones Brillantes, texto nítido gracias a la tecnología de impresión Vizix, Copia en color, Impresión en color, Digitalización en color
	Proyector de Datos	PROYECTOR SAMSUNG XGA 2200L CONTRASTE 500:1 , diseño compacto y ligero peso de 2,5kg, con 2200 ANSI de luminosidad, en modo Eco la lámpara del proyector puede durar hasta 5 000 horas.

Fuente: Páginas Web Computron; Planet Soud PC; FDG Computer, Telmex, Galarza Asoc. Cía. Ltda.

d) Tamaño y Recursos Financieros

La capacidad financiera influye de manera significativa en la viabilidad del proyecto, ya que al no contar con los recursos suficientes, se corre el riesgo de no poder concretar la inversión requerida para poner en marcha el negocio. Por tanto debemos buscar las fuentes que nos provean de los recursos financieros en las diferentes etapas del negocio.

“La disponibilidad de recursos financieros que el proyecto requiere para inversiones fijas, diferidas y/o capital de trabajo, es una condicionante que determina la cantidad a producir.”⁴⁷ Esto hace referencia a que debemos tener en cuenta cuales van a ser nuestras fuentes de financiamiento, con qué instituciones vamos a contar al momento de realizar nuestra inversión, que tipo de tratamiento vamos a dar al manejo del dinero de las operaciones del negocio derivadas de la prestación del servicio.

Adicionalmente debemos considerar limitaciones financieras, que eventualmente se podrían presentar, como un incremento en la tasa de interés, vencimiento de los plazos, inflación, riesgos inherentes a la economía, políticas gubernamentales. Si bien algunos factores están fuera de nuestro control, podemos tomar medidas que nos permita minimizar el riesgo y la incertidumbre.

A continuación mencionamos cuales serían las fuentes de financiamiento y las instituciones con la que podría contar nuestro negocio, ya que inicialmente se necesita de inversión que provendrá de los promotores del proyecto.

Tabla 3.4.

Institución	Financiamiento	Monto	Interés
BANCO DE GUAYAQUIL	- PRESTAMO COMERCIAL	USD 12,000	11.83%
BANCO DEL AUSTRO	- TARJETA DE CREDITO SOCIO	USD 2,500	15.20%
FONDOS PROPIOS	- CUENTA AHORROS SOCIO	USD 14,500	-

Fuente: Tasa de Interés Banco de Guayaquil, y Banco del Austro

⁴⁷ CORDOBA Marcial, *Formulación y Evaluación de Proyectos*, ECOE Ediciones, Pág. 217

3.2 ESTUDIO DE LOCALIZACIÓN ÓPTIMA

El estudio de localización se enfoca en establecer las diferentes variables que fijan el lugar idóneo donde se ubicará en Centro de Capacitación. El análisis de la localización óptima se refiere a determinan la zona donde el proyecto logra máxima utilidad o el mínimo costo.

“La decisión de localización de un proyecto tiene repercusiones de orden económico y social de largo plazo, por lo tanto su estudio supone un análisis integrado con las otras variables del proyecto, tales como mercado, transporte, políticas de estímulos, restricciones financieras, etc.”⁴⁸

Antes de proceder a evaluar y analizar posibles sitios para la instalar el Centro de Capacitación, es necesario contar con información técnica, económica y comercial de las diferentes opciones a considerar, los cuales aportarán elementos de evaluación en consideración a las zonas de interés. Cualquier análisis por sus características tendrá dos factores:

- 1 Elementos de juicio cuantificables
- 2 Aspectos de cuantificación, que en todo caso, podrá ser hecha sobre bases meramente apreciativas.⁴⁹

La localización adecuada del Centro de Capacitación puede determinar el éxito o fracaso del mismo. Por lo que es conveniente que la decisión sobre la ubicación no solo debe estar sujeto a criterios económicos, también se deberá tomar en cuenta criterios estratégicos, institucionales, e incluso preferencias personales. Esto conlleva a un conocimiento de los aspectos decisivos que nos ayudarán a elegir la opción apropiada.

⁴⁸ MIRANDA Juan José, *Gestión de Proyectos*, MM Editores, Pág. 122

⁴⁹ CORDOBA Marcial, *Formulación y Evaluación de Proyectos*, ECOE Ediciones, Pág. 223

3.2.2. UBICACIÓN DEL PROYECTO

El proceso para determinar la ubicación del Centro de Capacitación y Asesoría comprende dos etapas:

a) Macro Localización

Tiene relación con la ubicación general del proyecto, en que ciudad, región, país se va a desarrollar las operaciones; el Centro de Capacitación y Asesoría se ubicará en el Distrito Metropolitano de Quito, Provincia de Pichincha – Ecuador.

Gráfico 3.3.

División Parroquial Distrito Metropolitano de Quito



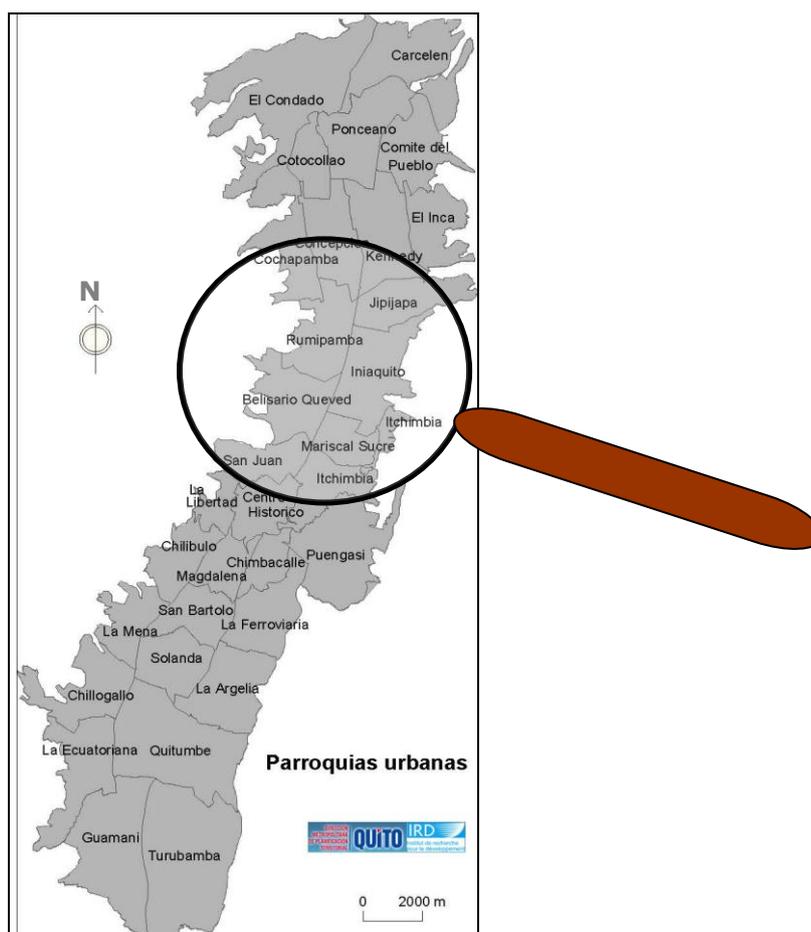
Fuente: Página Web Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

b) Micro Localización

Abarca la investigación para determinar el sitio preciso para llevar a cabo las operaciones del Centro de Capacitación, por lo cual realizaremos un análisis ponderado de diferentes factores para determinar que lugar cumple con las condiciones requeridas:

Gráfico 3.4.

Mapa del DM de Quito



Fuente: Página Web Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

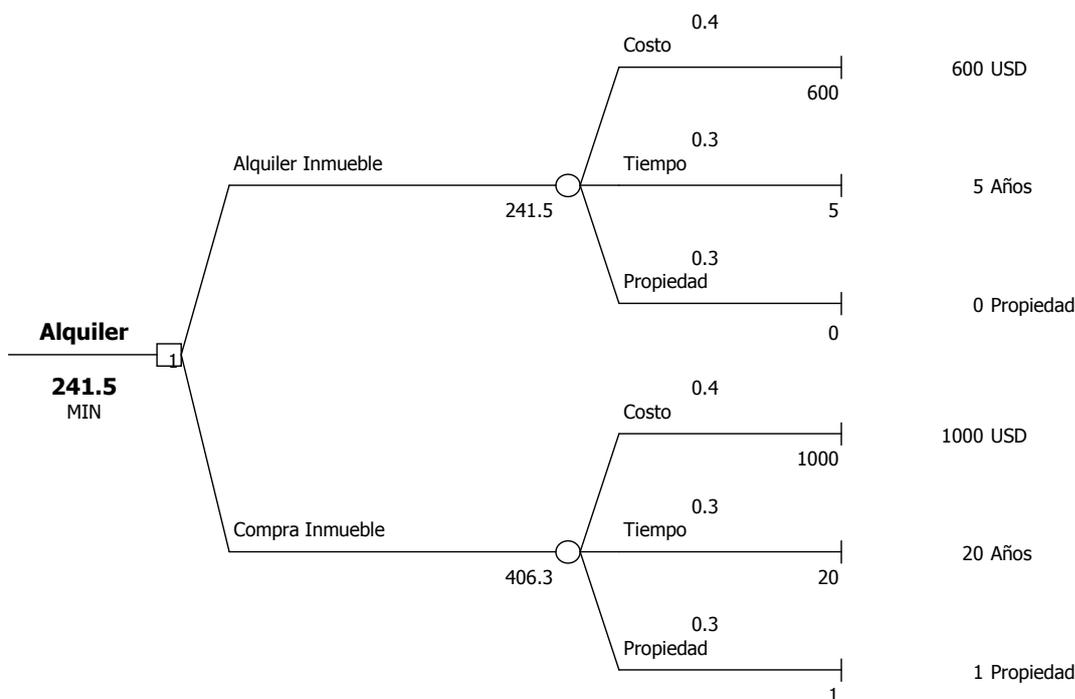
La ubicación para el Centro de Capacitación y Asesoría, se tiene considerado ubicarnos en la zona comercial y financiera del Centro Norte del Distrito Metropolitano de Quito entre las parroquias comprendidas de Iniaquito, Rumipamba, La Concepción, Benalcázar, El Inca, Jipijapa, Mariscal Sucre o Itchimbia. Puesto que existe una mayor concentración de comercio y cercanía a las Instituciones de Control del Estado como el Servicio de Rentas, Superintendencias, Ministerios, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, entre otros.

3.2.3. DECISIÓN DE COMPRA O ALQUILER DEL INMUEBLE

La decisión de adquirir o rentar un inmueble para establecer el Centro de Capacitación y Asesoría es primordial para el funcionamiento de las operaciones, por lo que se ha considerado analizar mediante un árbol de decisión cual es la mejor alternativa respecto a la primera etapa de nuestras actividades, en función de minimizar costos.

ARBOL DE DECISIONES

TABLA DE OPCIONES	Factores			Minimización Costo Esperado
	Costo	Tiempo	Propiedad	
Probabilidades	0.4	0.3	0.3	
Decisión				
Alquiler Inmueble	600	5	0	241.5
Compra Inmueble	1000	20	1	406.3



Interpretando los resultados podemos constatar que el alquiler del inmueble para funcionamiento de la oficina y del Centro para prestar el servicio es la alternativa más económica, evidentemente se puede deducir que el alquiler en el corto y mediano plazo es beneficioso mientras nos consolidamos en el mercado, puesto que mantenemos un derecho contractual del uso de un inmueble. Sin embargo se podría obtener la conclusión que debemos crear un fondo para adquirir una oficina propia que nos genere independencia, solvencia, y de la cual podamos hacer uso en el largo plazo.

3.2.4. FACTORES DE LOCALIZACIÓN

Comprende el estudio para determinar el sitio más conveniente para llevar a cabo las operaciones del Centro de Capacitación y Asesoría, por lo cual realizaremos un análisis ponderado de diferentes factores para determinar que lugar cumple con las condiciones requeridas:

Tabla 3.5.

FACTORES	PONDERACION
a. Cercanía a Organismos de Control	0.20
b. Valor del Alquiler	0.30
c. Infraestructura y Dimensión	0.15
d. Disponibilidad de Mercado	0.15
e. Disponibilidad de Servicios Básicos	0.05
f. Facilidades de Acceso y Transporte	0.05
g. Disponibilidad de Áreas de Parqueo	0.05
h. Seguridad y Mantenimiento	0.05
SUMA FACTORES	1.00

Fuente: El Autor

Las calificaciones que vamos asignar se determinan bajo la siguiente escala:

Tabla 3.6.

CRITERIO	ALTO	MEDIO	BAJO
CALIFICACIÓN	9	6	3

Fuente: El Autor

A fin de precisar la ubicación más conveniente para establecer nuestras instalaciones, se ha establecido tres alternativas para realizar el análisis de ponderación, en función de los factores determinados en la tabla anterior y determinar cuál es el lugar donde vamos a realizar nuestras operaciones. Entre las alternativas investigadas encontramos:

Tabla 3.7.

Opción	Opción 1	Opción 2	Opción 3
Arrendatario	Fierro Inmobiliaria	Diviconstru S.A.	Inmocumbres
Dirección	Av. Manuel Córdova Galarza OE 4-175	Ignacio San María OE1 -197 y 10 de Agosto	Av. Eloy Alfaro S/N y Av. 6 de Diciembre

Fuente: Investigación de Campo

a. Cercanía a los Organismos de Control

Se consideramos una ponderación de 20% para la calificación de las alternativas; encontramos que la ubicación que las segunda y tercera opción se encuentran más cerca de los Organismos de Control como el Servicio de Rentas Internas, Superintendencia de Compañías y se encuentran en la zona financiera y comercial de la ciudad.

Tabla 3.8.

Opción	Fierro Inmobiliaria	Diviconstru S.A.	Inmocumbres
Parroquia	Pomasqui	La Concepción	Ben alcázar
Sector	Industrial	Comercial y Financiero	Comercial y Financiero

Fuente: Investigación de Campo

b. Valor del Alquiler

El valor del alquiler del inmueble es el que mayor peso tiene dentro de la ponderación por lo que se otorga un 30% de la calificación de las alternativas, encontramos que los valores fluctúan entre los USD 600 y USD 1,000

Tabla 3.9.

Opción	Fierro Inmobiliaria	Diviconstru S.A.	Inmocumbres
Alquiler	USD 800.00	USD 600.00	USD 1,000.00

Fuente: Investigación de Campo

c. Infraestructura y Dimensión

Para este factor se ha considerado una ponderación del 15% del total de la calificación, es importante contar con un centro que cuente con el espacio necesario para realizar las operaciones y que se pueda optimizar el espacio.

Tabla 3.10.

Opción	Fierro Inmobiliaria	Diviconstru S.A.	Inmocumbres
Dimensión	250 m ²	220 m ²	230 m ²

Fuente: Investigación de Campo

d. Disponibilidad de Mercado

Para este factor se ha considerado una ponderación del 10% del total de la calificación, deseamos que las instalaciones se encuentren en una zona de alta afluencia de personas para poder ser reconocida con facilidad.

Tabla 3.11.

Opción	Fierro Inmobiliaria	Diviconstru S.A.	Inmocumbres
Referencia de Ubicación	Cerca del Centro Comercial el Condado	Cerca del Centro Comercial CCI	Cerca de la Tribuna de los Shyris

Fuente: Investigación de Campo

e. Disponibilidad de Servicios Básicos

Las tres opciones cuentan con acceso a servicios básicos en forma favorable, puesto que se encuentran en la zona urbana y hay un suministro continuo de agua luz, telefonía fija y celular, e Internet.

f. Facilidades de Acceso y Transporte

Para las tres opciones existen medios de transporte que permiten acceder a los mismos, el costo del transporte público es de 25 centavos por viaje, o la tarifa mínima para el taxi es de un dólar dependiendo de la distancia.

g. Disponibilidad de áreas de Parqueo

Debemos puntualizar que en los sectores de las opciones dos y tres se estableció la zona azul de parqueo público por lo que los clientes para parquear sus vehículos deben cancelar un valor de 40 centavos por cada hora que permanezcan estacionados.

h. Seguridad y Mantenimiento

En las tres opciones debemos pagar un valor por el mantenimiento y la seguridad del inmueble con alguna empresa de seguridad y guardianía que contratemos.

Tabla 3.12.

FACTORES	PONDERACION	CALIFICACION			CALIFICACION PONDERADA		
		Fierro Inmobiliaria	Diviconstru S.A.	Inmo cumbres	Fierro Inmobiliaria	Diviconstru S.A.	Inmo cumbres
1. Cercanía a Organismos Estatales	0.20	3	9	6	0.60	1.80	1.20
2. Valor del Alquiler	0.30	6	9	3	1.80	2.70	0.90
3. Infraestructura y Dimensión	0.15	9	6	3	1.35	0.90	0.45
4. Disponibilidad de Mercado	0.10	3	6	9	0.30	0.60	0.90
5. Disponibilidad de Servicios Básicos	0.05	9	9	9	0.45	0.45	0.45
6. Facilidades de Acceso y Transporte	0.10	6	6	6	0.60	0.60	0.60
7. Disponibilidad de Áreas de Parqueo	0.05	9	6	3	0.45	0.30	0.15
8. Seguridad y Mantenimiento	0.05	6	6	6	0.30	0.30	0.30
TOTAL	1.00	51.00	57.00	45.00	5.85	7.65	4.95

Elaborado por: El Autor

Se determina que la mejor opción para establecer nuestras instalaciones es con la empresa DIVICONSTRU S.A. con la que esperamos firmar un contrato de arrendamiento para el funcionamiento de nuestro centro.

3.3 INGENIERÍA DEL PROYECTO

La ingeniería del proyecto es el conjunto de conocimientos de carácter técnico que permite determinar el proceso productivo para la utilización racional de los recursos disponibles destinados a la prestación del servicio respecto a la unidad de medida establecida.

Mediante el estudio de ingeniería se determina la función de producción óptima para la utilización eficiente y eficaz de los recursos disponibles destinados a la prestación del servicio. Para ello deben analizarse las diversas alternativas y condiciones en que pueden combinarse los factores productivos, identificados a través de la cuantificación y proyección de diversos factores que influyen el proceso de servicio de capacitación y asesoría.

3.3.1. OPERATIVIDAD DEL PROYECTO

La Operatividad del Proyecto tiene relación con la Investigación de Operaciones mediante, el uso de Modelos Cuantitativos que es utilizado para interpretar y predecir eventos y ayudar en la toma de decisiones gerenciales. Para plasmar las operaciones del centro vamos apoyarnos en la utilización de un modelo matemático de optimización lineal para establecer nuestra función de producción y las áreas óptimas para maximizar las ganancias. Existen técnicas de búsqueda muy eficientes para optimizar los modelos lineales restringidos. No obstante, la flexibilidad de las hojas de cálculo electrónicas nos facilita su resolución por medio de herramientas como SOLVER.

3.3.2. MODELO DE PRODUCCIÓN

Se tiene previsto prestar dos tipos de servicios, capacitación y asesoría. Estos servicios requieren de los recursos materiales, y talento humano. Por cada servicio se requiere determinado tiempo para prestar el servicio según la Tabla 3.12.

La gerencia ha calculado que se tendrá la siguiente disponibilidad para atender a los clientes durante el mes: 150 clientes en capacitación, 100 clientes en asesoría. El precio del servicio de capacitación es de USD 45,00 y de asesoría es de USD 30,00 que da una relación de un USD 1.5 de ganancia esperada. La compañía está interesada en desarrollar un modelo de programación lineal cuyo objetivo sea maximizar las ganancias obtenidas por la prestación de los servicios y determinar cuál es la mejor combinación.

Consideramos como restricciones para el modelo las horas disponibles estableciendo el máximo de semanas que podemos utilizar en el año que son 48 semanas, cinco días a la semana, a un promedio de seis horas para prestar el servicio.

Tabla 3.13.

	Capacitación	Asesoría
Restricción de Horas		
Numero Semanas	48	48
Días Laborables	5	5
Horas por Servicio	6	6
Total Horas	1440	1440
Restricción de Clientes		
Clientes Mensuales	150	100
Meses	12	12
Clientes Año	1800	1200
Función de Optimización		
Ganancia Esperada	1.5	1

Modelo de Producción

Plan de Producción Centro de Capacitación

	P1 Capacitación	P2 Asesoría				
Producto						
Cantidad de Producción	1,800.00	1,080.00	Ganancias			
Ganancia por Producto	1.50	1.00	3780			
Restricciones	Uso de Recursos		Total LI	Signo	LD	Holgura
Disponibilidad P1	1		1800	<=	1800	-
Disponibilidad P2		1	1080	<=	1200	120.00
Horas Laborables	1	1	2880	<=	2880	-
						-

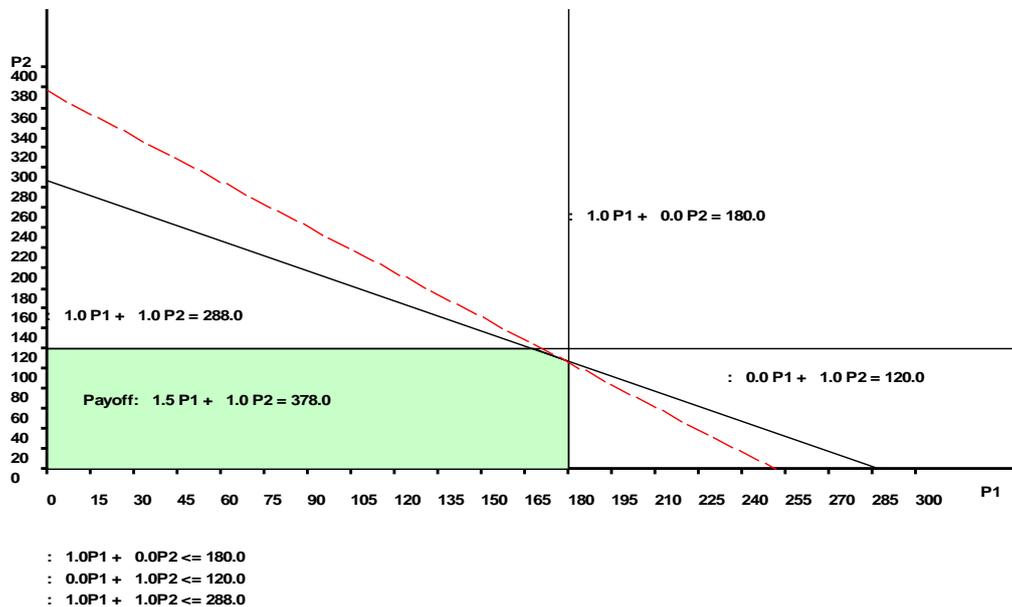
Modelo Matemático

Fo 1.5P1 + 1P2	Maximización
Restricciones	
R1 = 1P1 <= 1800	Disponibilidad P1
R2 = 1P2 <= 1200	Disponibilidad P2
R3 = 1P1 + 1P2 <= 2(1440)	Horas Laborables
P1; P2 >= 0	Suficiencia

Fuente: Optimización Lineal en Solver, Administración de Operaciones de Eppen

Gráfico 3.5.

Áreas Óptimas



Fuente: Grafico elaborado en GLP

Interpretando el modelo de programación lineal, para alcanzar un nivel óptimo en la prestación del servicio debemos cubrir el servicio a 1800 clientes de capacitación, y 1080 clientes en asesoría.

Encontramos que tenemos una holgura de 120 clientes para la asesoría lo que se podría atender optimizando los procesos operativos, pero debemos ser cautelosos y procurar cumplir con los clientes hasta donde nuestra capacidad operativa nos permita.

Para alcanzar este nivel de servicio es necesario establecer una frecuencia de las operaciones por lo que será necesario realizar un análisis del tiempo que nos toma el cumplir con los procesos.

Se puede establecer que la duración de los cursos de capacitación no debe ser mayor a las 10 horas que serán distribuidas en una semana 5 días laborables con una duración de dos horas, y la alternativa de fin de semana 8 horas un sábado.

3.3.3. DISTRIBUCIÓN DE LAS INSTALACIONES

La distribución del espacio de las instalaciones busca contribuir al incremento de la eficiencia de las actividades que se realizarán en el Centro de Capacitación y Asesoría; así como también proporcionar a nuestros colaboradores el espacio suficiente, adecuado y necesario para desarrollar sus funciones de manera apropiada, al mismo tiempo permitir a los clientes de la organización obtener el servicio que requiere bajo las mejores condiciones; a su vez procurar que la disposición del espacio facilite la circulación de las personas, la ejecución eficaz del trabajo, teniendo en cuenta las normas de seguridad básicas que dispone los organismos de control.

Se va a realizar un diseño de cómo estaría distribuido el área de trabajo, mobiliario, maquinas, equipos, entre otros, con el fin de mostrar en conjunto el arreglo de las unidades físicas de las instalaciones.

En el boceto del Centro se considera adaptar, un Aula de Capacitación en el cual se dictará los cursos en horarios de la mañana, tarde y sábados en base a una programación establecida con anterioridad; se requiere de un área de Recepción para atender a los clientes y recibir la correspondencia interna, un Área Administrativa donde se ejecuta el trabajo de oficina y de asesoría, además de un área para la cafetería y los servicios higiénicos que son de uso común tanto para el Aula y Administración.

Adicionalmente debemos analizar entre otras consideraciones:

- La estimación de la superficie requerida
- Adaptabilidad del espacio
- Fuentes de Luz y Diseños Básicos
- Acondicionamiento de color en la oficina

En concordancia con la normatividad que establece el CNCF en su Art.8 Num.4 que hace referencia a las instalaciones establece que:

“Las Aulas son funcionales para la ejecución de actividades de capacitación y formación profesional en términos de: a) Dimensiones y características, b) Factores ambientales: ventilación, iluminación, entre otros, y, c) Mobiliario en función de las actividades formativas.”⁵⁰

Para realizar la distribución de del espacio en nuestras instalaciones tomamos como referencia los que establece el INEN (Instituto Ecuatoriano de Normalización) en:



NTE INEN 2240:00 ACCESIBILIDAD DE LAS PERSONAS AL MEDIO FÍSICO, CARACTERÍSTICAS GENERALES

En términos generales apegados a la normativa establecemos:

- Aplicaremos las Normas Técnicas sobre prevención de incendios, e instalaciones eléctricas, para lo cual se ha considerado equipos de seguridad que contengan extintores que cumplan con los especificaciones establecidas, para las instalaciones se solicitara a la empresa eléctrica Quito para que realice la inspección correspondiente.
- La iluminación va a ser artificial para el Aula de clases puesto que se requiere el uso del proyector de datos por lo que se regulara en función de las condiciones de luminosidad y el desarrollo de la capacitación, los demás espacios vamos a buscar aprovechar la luz natural pero se va a utilizar lámparas fluorescentes de bajo consumo de energía.
- En la cafetería se dotara de un microondas, una mesa, muebles de cocina y menaje adecuado para su utilización.
- Los servicios higiénicos con instalaciones adecuadas para el uso separado para hombres y mujeres, con el equipamiento e higiene necesarios.
- El mobiliario va a ser de madera elaborados en tableros, con estructura de metal. Divisiones de madera para distribuir el espacio de cada oficina.
- Las señales son elementos que aportan información de forma gráfica. Deben ser explícitos y puedan ser comprendidos fácilmente por el público.

⁵⁰ CNCF, Reglamento para acreditación de operadores de capacitación y formación profesional. Art8. Núm. 4

Entre las principales señales que se utilizan para la distribución de espacios encontramos:

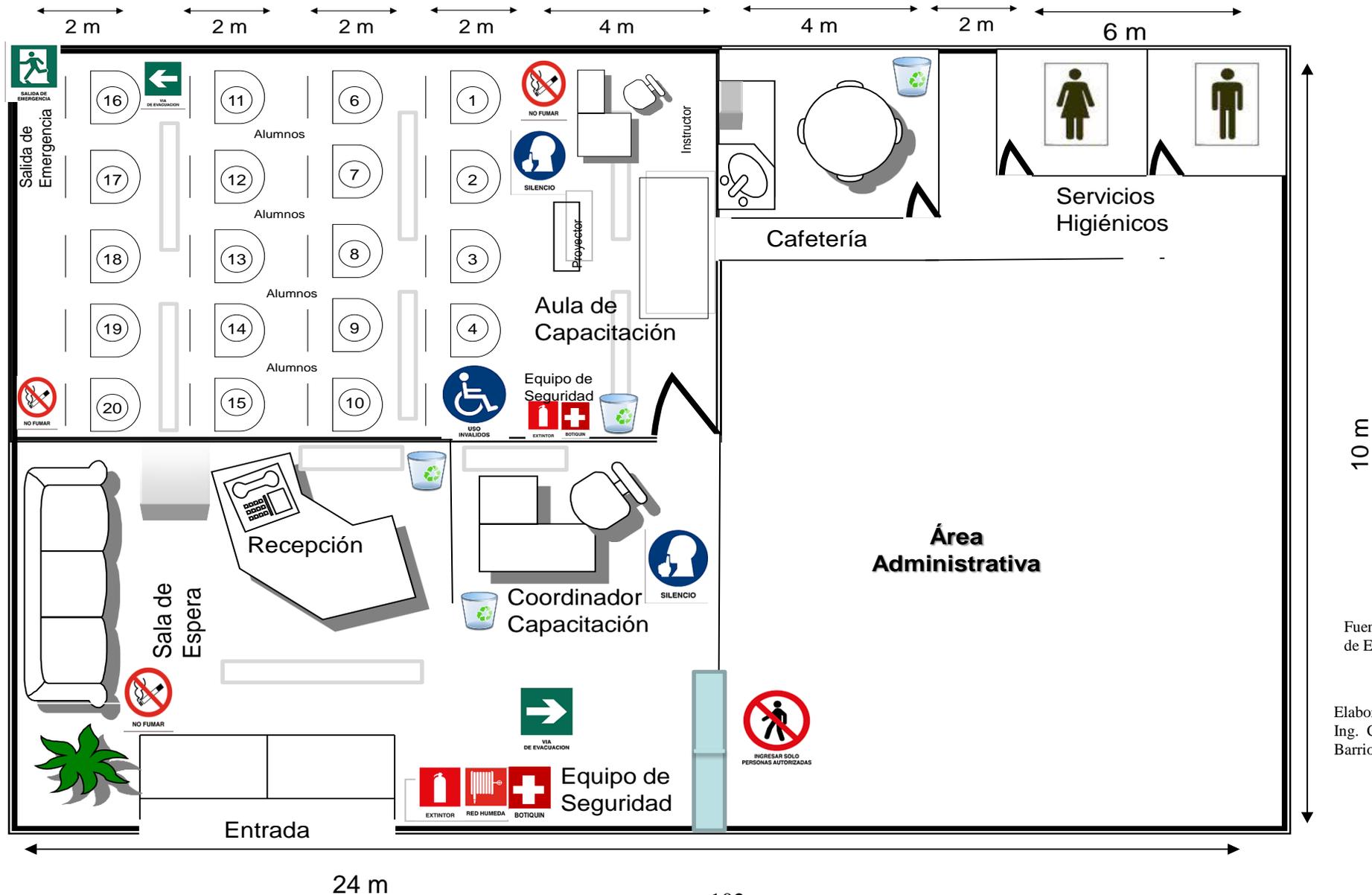
Tabla 3.14.

SEÑAL	TÍTULO	COMENTARIO DE APLICACIÓN
 EXTINTOR	Extintor	Se utiliza para informar la ubicación de un extintor, esta señal deberá instalarse tantas veces como extintores existan en las instalaciones.
 RED HUMEDA	Red húmeda.	Se utiliza para indicar la ubicación, de la salida de la red húmeda provista de manguera y pitón. Esta señal se instalará en espacios que contenga únicamente este medio de lucha contra el fuego
 BOTIQUIN	Botiquín.	Elemento destinado a contener los medicamentos y utensilios indispensables para brindar los primeros auxilios o para el tratamiento de dolencias comunes.
 VIA DE EVACUACION	Vía de evacuación	Señal de carácter informativo, siendo una flecha direccional, que el caso particular indica una vía de evacuación, o escape relacionada con la salida de emergencia.
 SALIDA DE EMERGENCIA	Salida de emergencia	Señal de carácter informativo, la cual se utiliza para indicar todas las salidas posibles en casos de una emergencia. Se coloca en lugares visibles adyacente a una puerta de salida, que conduzca a una zona segura.
 NO FUMAR	Prohibido Fumar	Se utiliza para indicar la prohibición de fumar donde ello puede causar peligro de incendio. Además, en locales donde se tenga concentración de público, y no se cuente con una adecuada renovación del aire por persona
 INGRESAR SOLO PERSONAS AUTORIZADAS	Ingresar solo personas autorizadas	Se utiliza para indicar la prohibición de ingresar a personas ajenas al lugar o que no tengan la, autorización necesario.
 SILENCIO	Silenció	Señal que indica la obligación de mantener silencio en los locales en que por la naturaleza de las funciones que se realizan se requiere una alta concentración.
 USO INVALIDOS	Uso discapitados	Indica el uso exclusivo para personas con algún grado de discapacidad física, por lo que requerirá de espacios definidos y equipamientos especialmente habilitados para este tipo de personas.

Fuente: Señales de uso para edificios, en relación con norma INEN para la Accesibilidad a Espacios Físicos

Gráfico 3.6.

Distribución del Área de Capacitación

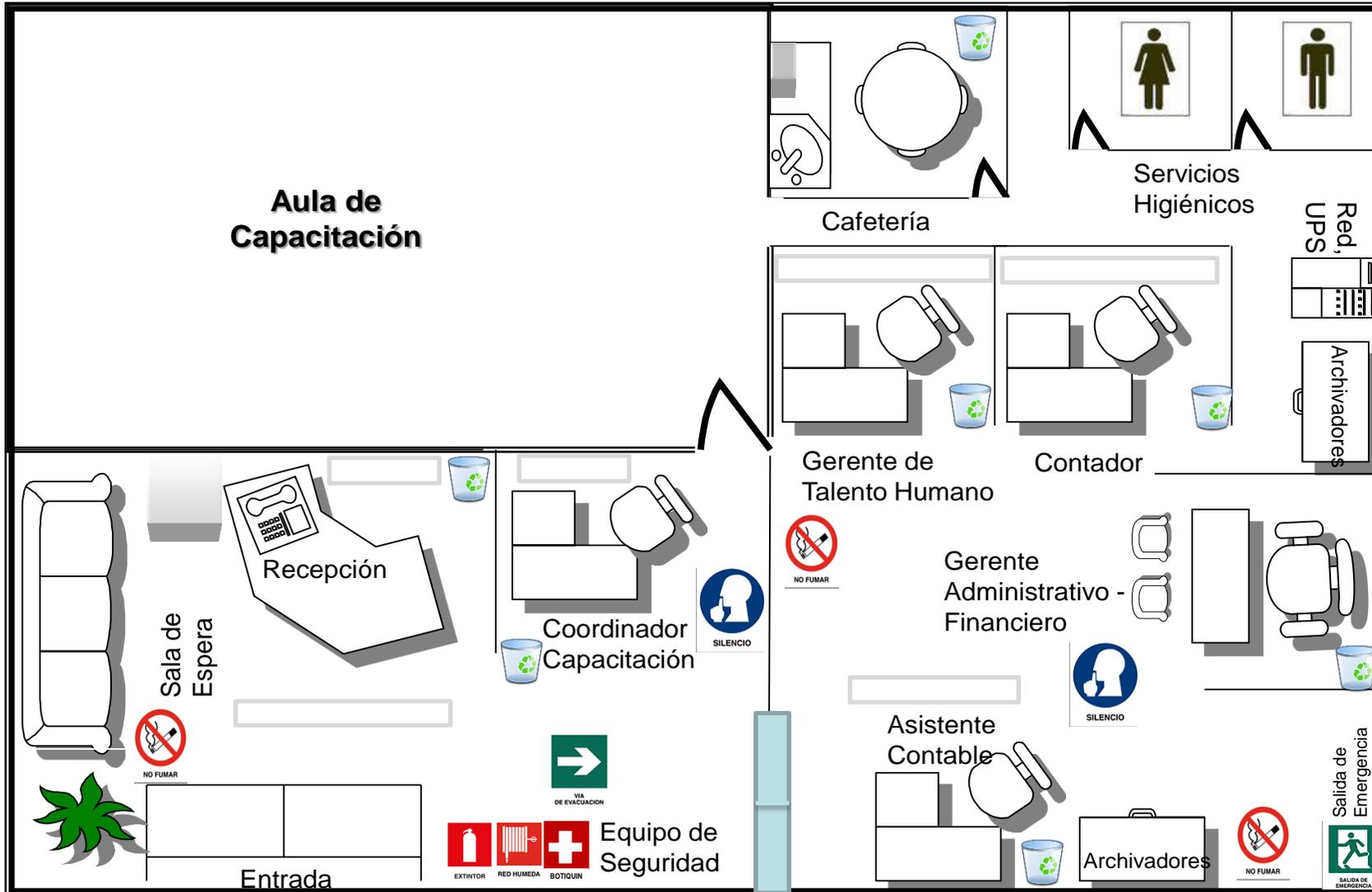


Fuente: Distributivo de Espacio Aula

Elaborado Por: El Autor e Ing. Civil Fernando Barrionuevo

Gráfico 3.7.

Distribución del Área Administrativa



Fuente: Distributivo de Espacio Oficina

Elaborado Por: El Autor e Ing. Civil Fernando Barrionuevo

3.3.4. PROGRAMACIÓN MICROCURRICULAR

La programación de los cursos se realizará en base a temas habituales y de actualización relacionada a las obligaciones que se debe cumplir con la Administración Tributaria, a continuación presentamos un esquema de los cursos su duración y sus contenidos:

Tabla 3.15.

CENTRO DE CAPACITACIÓN Y ASESORÍA

Tipo Curso:	Habitual	
Duración:	10 Horas de 1 Semana, 2 horas diaria	
Dirigido a:	Contadores, Asistentes Contables, Personas Naturales, Sociedades, Administradores	
NOMBRE CURSO	OBJETIVO	TEMAS
CURSO PRACTICO PARA REALIZAR LA DECLARACIÓN DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO IVA	Aplicar Correctamente las disposiciones de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno para la Declaración de IVA para Las personas naturales y sociedades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Marco Legal 2. Hecho Generador del Impuesto 3. Transferencias no objetos de IVA 4. Tarifas del Impuesto <ol style="list-style-type: none"> 4.1. Transferencias con tarifa 0% 4.2.. Transferencias Gravadas 5. Base Imponible 6. IVA generado en Ventas <ol style="list-style-type: none"> 6.1. IVA en Ventas a Crédito 6.2. IVA en Ventas a Contado 7. IVA en compra de bienes, y adquisición de Activos Fijos 8. IVA pagado en Importaciones 9. IVA en Reembolsos de Gastos 10. Retenciones de IVA 11. Crédito Tributario <ol style="list-style-type: none"> 11.1 Factor de Proporcionalidad 11.2. Crédito Tributario por Adquisiciones 11.3. Crédito Tributario por Retenciones 12. Declaración Formulario 104 y 104A <p>Ejercicios Prácticos</p>

CENTRO DE CAPACITACIÓN Y ASESORÍA

Tipo Curso:	Habitual	
Duración:	10 Horas de 1 Semana, 2 horas diarias	
Dirigido a:	Contadores, Asistentes Contables, Personas Naturales, Sociedades, Administradores	
NOMBRE CURSO	OBJETIVO	TEMAS
CURSO PRACTICO PARA ELABORAR LOS ANEXOS REOC, ATS, RDEP, GASTOS PERSONALES, PATRIMONIAL	Elaborar de manera correcta los Anexos que hay que presentar al Servicio de Rentas Internas, para los diferentes casos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Marco Legal 2. Instalación DIMM Anexos 3. Complementos 4. Elaboración REOC 5. Elaboración ATS 6. Elaboración RDEP 7. Anexo Gastos Personales 8. Declaración Patrimonial 9. Ejercicios Prácticos

CENTRO DE CAPACITACIÓN Y ASESORÍA

Tipo Curso:	Habitual	
Duración:	10 Horas de 1 Semana, 2 horas diarias	
Dirigido a:	Contadores, Asistentes Contables, Personas Naturales, Sociedades, Administradores	
NOMBRE CURSO	OBJETIVO	TEMAS
CURSO PRACTICO PARA DECLARACION DE RETENCIONES EN LA FUENTE DEL IMPUESTO A LA RENTA	Aplicar Correctamente las disposiciones de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno para la Declaración de Retenciones en la Fuente del Impuesto a la Renta	<ol style="list-style-type: none"> 1. Marco Legal 2. Hecho Generador 4. Porcentajes de Retención 5. Base Imponible 6. Pagos no sujetos a Retención 7. Pagos al Exterior 8. Retención en Relación de Dependencia 9. Derecho a devolución de Impuesto a la Renta por Retenciones. 10. Formulario 103 Casos Prácticos

CENTRO DE CAPACITACIÓN Y ASESORÍA

Tipo Curso:	Actualización	
Duración:	10 Horas de 1 Semana, 2 horas diarias	
Dirigido a:	Contadores, Asistentes Contables, Personas Naturales, Sociedades, Administradores	
NOMBRE CURSO	OBJETIVO	TEMAS
CURSO DE ACTUALIZACION PARA DECLARACION DEL IMPUESTO A LA RENTA PERSONAS NATURALES	<p>Conocer cuáles son los Ingresos Gravados y Exentos en el pago de Impuesto a la Renta de Personas Naturales Obligadas Y No Obligadas a llevar Contabilidad.</p> <p>Conocer cuáles son los Gastos Deducibles y no Deducibles en el pago de Impuesto a la Renta de Personas Naturales.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Generalidades Marco Legal 2. Renta Actividades Empresariales 3. Renta en Relación de Dependencia 4. Renta en Arriendos 5. Renta en Dividendos 6. Ingresos Exentos 7. Gastos Deducibles para IR 8. Gastos Personales 9. Deduciones Especiales 10. Conciliación Tributaria 11. Calculo y Tarifas 12. Ejercicios Formulario 102 y 102A

CENTRO DE CAPACITACIÓN Y ASESORÍA

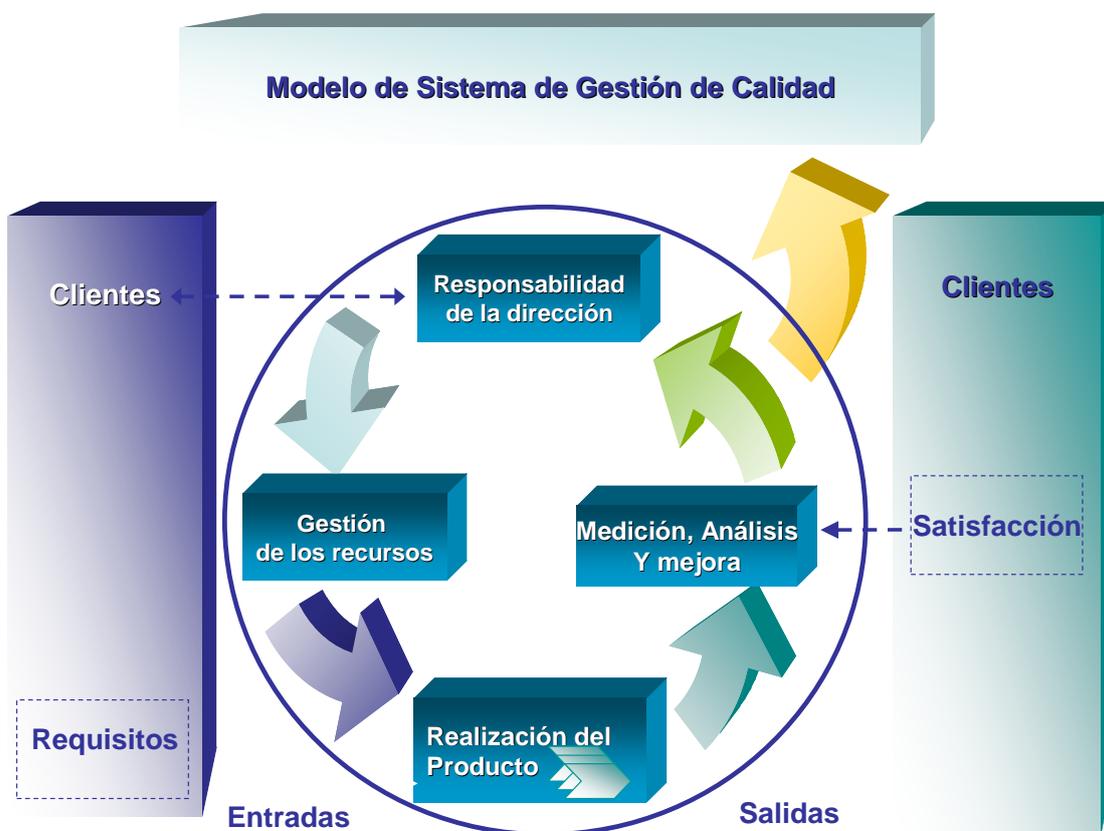
Tipo Curso:	Actualización	
Duración:	8 Horas de 1 día Seminario Especial	
Dirigido a:	Contadores, Asistentes Contables, Personas Naturales, Sociedades, Administradores	
NOMBRE CURSO	OBJETIVO	TEMAS
SEMINARIO ESPECIAL DE ACTUALIZACION PARA DECLARACION DEL IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES	<p>Conocer cuáles son los Ingresos Gravados y Exentos en el pago de Impuesto a la Renta de Sociedades.</p> <p>Conocer cuáles son los Gastos Deducibles y no Deducibles en el pago de Impuesto a la Renta de Sociedades.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Generalidades Marco Legal 2. Relación IR y la Empresa 3. Ingresos Gravables y Exentos 4. Deducibilidad de Gastos 5. Base Imponible y Tarifas del IR 6. Deduciones Adicionales 7. Reinversión de Utilidades 8. Cálculo del Anticipo 9. El IR y su relación con las NIIF'S 10. Conciliación Tributaria 11. Liquidación del Impuesto 12. Ejercicios Formulario 101
Incluye: Coffe Break , Almuerzo, Material Didáctico, Certificado de Asistencia		

3.4 PROCESO DE SERVICIO DE CAPACITACIÓN Y ASESORÍA

Prestar el servicio de Capacitación y Asesoría conlleva un enfoque en Administración por Procesos el cual permite asegurarnos de que todas las actividades o pasos claves trabajen en armonía para maximizar la efectividad organizacional. La meta es alcanzar una ventaja competitiva a través de una mayor satisfacción del cliente. Desarrollar políticas de mejoramiento continuo y solución de problemas es un aspecto que debemos tener en consideración en todas las etapas del servicio.

El seguimiento de la satisfacción del cliente requiere la evaluación de la información relativa a la percepción del cliente acerca de si la organización ha cumplido sus requisitos y expectativas. El modelo de sistema de gestión de calidad permite adaptar los procesos de forma que se conjuguen de manera eficiente con la organización.

Gráfico 3.8.



Fuente: Instructivo de Aplicación Norma ISO-9000

El modelo referido, adopta la percepción de que todo cuanto tiene que ver con la calidad en la prestación del servicio de Capacitación y Asesoría, comienza y termina con el **cliente**; por tanto el modelo está determinado por él, en el diagrama se lo identifica tanto a la izquierda como a la derecha.

El modelo también recoge los requisitos, recomendaciones y especificaciones del cliente – sus necesidades, mismos que se convierte en las **entradas** para el sistema de gestión de calidad, esta información de entrada alimenta la planificación del producto y/o servicio y su producción o la prestación del servicio, esto comprende las diferentes actividades que se debe realizar para entregar al cliente lo que se convierte en las **salidas**.

El modelo resalta la importancia de obtener información acerca de la satisfacción del cliente (la flecha punteada a la derecha se devuelve a la medición, análisis y mejora). Las medidas de evaluaciones e indicadores se convierten en retroalimentación sobre el desempeño de la organización. Este sistema de medición se muestra en el diagrama como **Medición, Análisis y Mejora**.

La **Responsabilidad de la Dirección** cubre la necesidad de que los directores establezcan una política, objetivos y metas, a partir de estos existe una necesidad de planificación adecuada, esta incluye el estudio de los procesos y el asegurar que se encuentran documentados adecuadamente, los cuales deben explicar detalladamente y en forma sistemática en desea que se realice los procesos.

La Dirección debe evaluar y **Gestionar los Recursos**, los cuales se tratan como la siguiente etapa en las actividades del sistema de gestión de calidad. Se debe disponer de los recursos materiales y talento humano adecuados para garantizar la calidad del producto y/o servicio. Estos incluyen el espacio de trabajo, equipos, materiales y personas. Se debe asegurar de que nuestros colaboradores cuentan con la información y son competentes para realizar las tareas que se les solicita.

Una estructura sugerida por el Instructivo de Aplicación de la Norma ISO 9000 para el levantamiento de los procesos e instructivo de trabajo es la siguiente:

1. Información General del Proceso.- Esta compuesto por:

a) Título y Aprobación del Documento.- Conformar el encabezado del procedimiento o instructivo de trabajo, posee los siguientes campos: Logotipo o Nombre de la Empresa, Serial, Revisión, Páginas, Firma de la persona responsable de la revisión y de la aprobación, nombre del Procedimiento o Instructivo de Trabajo. El registro de revisiones efectuadas a este documento, en esta parte es donde se señala el número de revisiones realizadas al Documento.

b) Propósito.- Conformar el cuerpo del procedimiento, el cual describe de manera clara el "Por que" y el "Que" del procedimiento o la instrucción de trabajo, centrándose en aquellos aspectos que lo hace único. El mismo tiene que ser entendido y entendible por todos los involucrados en el mismo, como por todos los que manejan el documento.

c) Alcance.- Indica tanto las áreas como las situaciones donde el procedimiento o la instrucción de trabajo debe ser usado, además de hacer sus excepciones. Debe ser entendido y entendible tanto por los involucrados en el mismo, como por todos los que manejan el procedimiento o la instrucción de trabajo.

c) Responsables.- Establece la(s) posición(es), que tienen la responsabilidad de ejecutar las actividades descritas en el documento y los responsables por que se cumpla el mismo, se deberá mencionar solo cargos y nunca hacer referencia en forma personal.

d) Condiciones/Normativas.- Refiere las condiciones específicas para la ejecución del procedimiento o la instrucción de trabajo, los lineamientos generales así como aspectos de seguridad, que se deben considerar.

2. Descripción de las Actividades.- Narra en forma detallada y en el orden sucesivo las actividades que deben llevarse a cabo para el aseguramiento de la adecuada ejecución de los procesos para garantizar un estándar de eficiencia.

3. Recursos.- Constituye cuales son los materiales, equipos y demás recursos que se requieren para ejecutar el proceso, de manera que se tenga previsto la apropiada existencia de los suministros o prever el mantenimiento de los equipos.

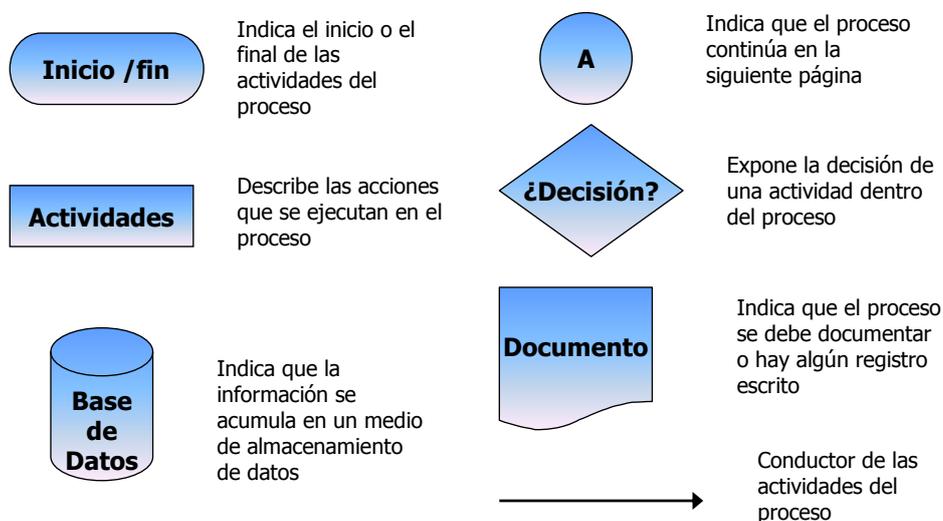
4. Indicadores.- Establece cuales son los parámetros de medición para evaluar y realizar los ajustes necesarios al proceso. Normalmente estarán reflejados en encuestas de satisfacción o en relaciones entre diferentes variables.

5. Documentos Generales y Relacionados.- Hace referencia a los manuales o documentos que apoyan al proceso.

6. Flujo grama.- Es una representación gráfica de los procesos, que presenta de manera lógica la secuencia de los pasos a ejecutarse, los iconos que se utilizan para la elaboración del flujo grama se pueden apreciar a continuación:

Gráfico 3.9.

Simbología utilizada en los Flujo gramas



Fuente: Instructivo de Aplicación Norma ISO-9000

3.4.1. PROCESO DE CAPACITACIÓN

Proceso 3.1.

Centro de Capacitación y Asesoría Tributaria

PROCESO DE SERVICIO	PROCESO DE CAPACITACION	
	Edición N°: 0001	Código: C001
	Fecha: 2010-08-20	Página 1 de 4

1. Información General del Proceso

Propósito:

- Capacitar y Transmitir Conocimientos por parte de los Instructores a las personas que asistan a los Cursos que se fijen según un cronograma.
- Contribuir a generar Cultura Tributaria en el comportamiento de contribuyente

Alcance:

Facilitar información y solventar inquietudes referente a Temas Tributarios con el fin de que el cliente pueda cumplir con sus impuestos.

Responsables:

- **Administrador del Proceso:** Coordinador de Capacitaciones
- **Responsables Operativos:** Instructores, Secretaria

Condiciones/Normativas:

- Los cursos de capacitación que se proporcionará al cliente se realizará en las Instalaciones del Centro o a su vez en alguna locación prevista para realizar eventos previa inscripción de los participantes.
- Para la capacitación se proporcionará del material didáctico necesario y apropiado para desarrollar la temática referente al curso que se dicte
- El personal Administrativo proporcionará información relativa a cronogramas de capacitación, temas, duración, precios, instructores y se llenará los formularios de Inscripción para las personas interesadas y se dará un seguimiento adecuado
- Crear una base de datos de contactos para hacerles llegar invitaciones vía correo electrónico.

Centro de Capacitación y Asesoría Tributaria

PROCESO DE SERVICIO	PROCESO DE CAPACITACION	
	Edición N°: 0001	Código: C001
	Fecha: 2010-08-20	Página 2 de 4

2. Descripción de Actividades: Capacitación

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	FRECUENCIA
1. Crear y actualizar base de datos de clientes actuales y potenciales	Coordinador de Capacitaciones y Secretaria	Una vez al mes
2. Definir las temáticas a dictarse en relación a las necesidades percibidas y la coyuntura de las leyes.	Coordinador de Capacitaciones, Instructores	Mensualmente
3.- Establecer el cronograma de capacitación en función de la demanda esperada y los temas a llevarse a cabo.	Coordinador de Capacitaciones Instructores	Mensualmente
4.- Establecer la locación donde se realizará la capacitación, (Centro o en una salón de conferencias de algún hotel de la ciudad)	Coordinador de Capacitaciones	Mensualmente
5.- Difundir y Circular sobre los cursos que se van a realizar, a través de los medios de comunicación idóneos para el caso.	Coordinador de Capacitaciones Secretaria	Semanalmente
6.- Llenar los formularios de inscripción y confirmar el número de asistentes a los cursos de capacitación.	Secretaria	Diario

Centro de Capacitación y Asesoría Tributaria

PROCESO DE SERVICIO	PROCESO DE CAPACITACION	
	Edición N°: 0001	Código: C001
	Fecha: 2010-08-20	Página 3 de 4

2. Descripción de Actividades: Capacitación

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	FRECUENCIA
7.- Efectuar la capacitación, resolver inquietudes de los participantes, valorar el grado de comprensión, y realizar ejercicios prácticos aplicables a la temática tratada.	Instructor	En función del cronograma de capacitación.
8.- Entregar un certificado de Asistencia, con el nombre del participante la fecha y el tema dictado en el curso, con la firma del instructor y el gerente.	Secretaria Instructor	En función del cronograma de capacitación.
9.- Efectuar una encuesta, con preguntas, sugerencias y comentarios, referentes al servicio recibido. Adicionalmente agradecer a los participantes e invitarles a futuras capacitaciones.	Secretaria Instructor	En función del cronograma de capacitación.
10. Elaborar la Factura por el servicio de capacitación al cliente especificando el curso recibido las horas y entregar para su contabilización	Secretaria	Una factura por cada cliente por el curso recibido.

Centro de Capacitación y Asesoría Tributaria

PROCESO DE SERVICIO	PROCESO DE CAPACITACION	
	Edición N°: 0001 Fecha: 2010-08-20	Código: C001 Página 4 de 4

3. Recursos e Insumos: Capacitación

- Un aula o sala de conferencias con la capacidad adecuada en función de las personas inscritas.
- Un computador con el software apropiado que nos facilite la exposición.
- Un proyector de datos digitales, una pantalla, que permita realizar las exposiciones
- Material Didáctico, Copias de Formularios, Folletos, Esferos, Lápices, Libreta para apuntes.

4. Indicadores: Capacitación

Nombre	Cálculo - Evaluación	Frecuencia	Responsable	Revisión
1º Encuestas	Grado de Satisfacción	Cada Capacitación	Instructor Secretaria	Coordinador de Capacitación
2º Relación de Afluencia	$\frac{\text{Nº de Asistentes}}{\text{Cursos Realizados}}$	Una vez por periodo de evaluación (Trimestral).		

5. Documentos Generales y Relacionados: Capacitación

Nombre	Documento	Responsable
C001DOC1	Manual de Capacitación	Coordinador de Capacitación

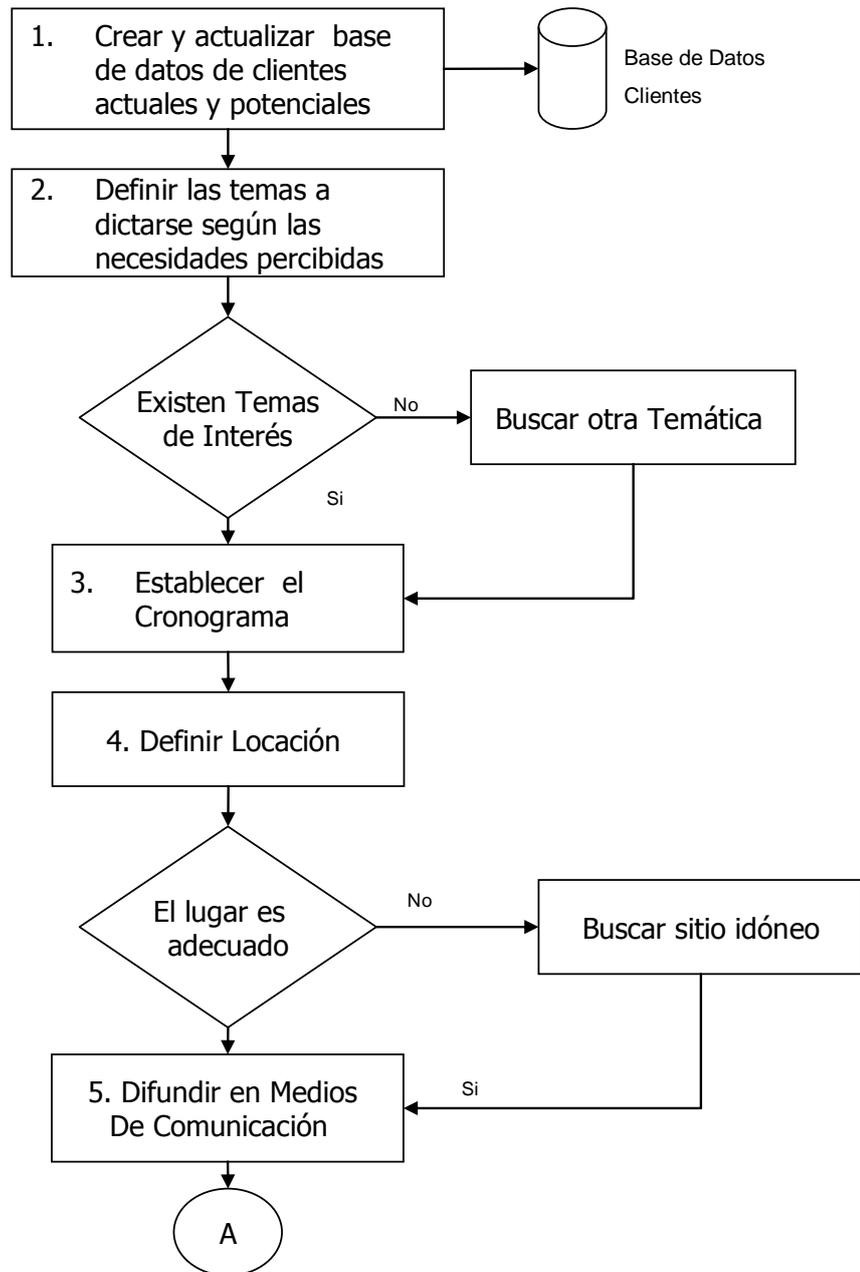
Elaborado por: El Autor

Flujograma 3.1.

Centro de Capacitación y Asesoría Tributaria

PROCESO DE SERVICIO	PROCESO DE CAPACITACION	
	Edición N°: 0001	Código: C001
	Fecha: 2001-08-20	Página 1 de 2

6. Flujo grama **CAPACITACION**

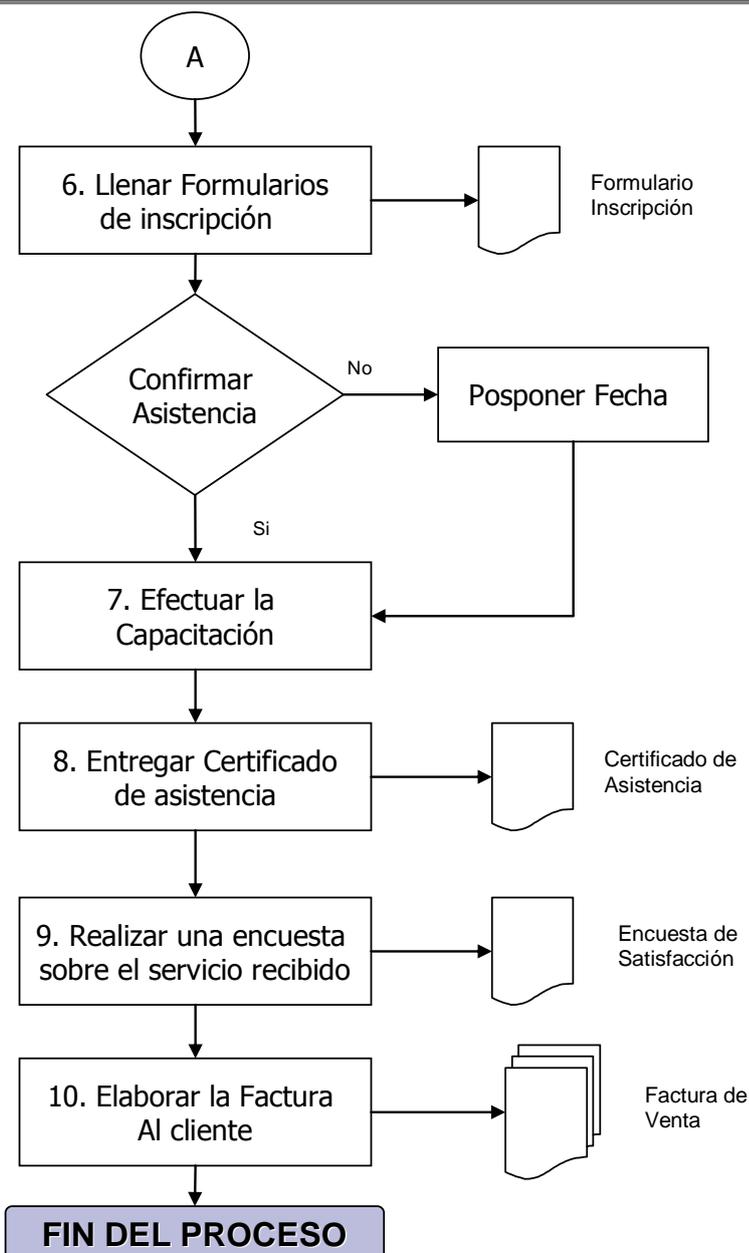


Centro de Capacitación y Asesoría Tributaria

PROCESO DE SERVICIO	PROCESO DE CAPACITACION	
	Edición N°: 0001 Fecha: 2001-08-20	Código: C001 Página 2 de 2

6. Flujo grama

CAPACITACION



Elaborado por: El Autor

3.4.2. PROCESO DE ASESORÍA TRIBUTARIA

Proceso 3.2.

Centro de Capacitación y Asesoría Tributaria

PROCESO DE SERVICIO	PROCESO DE ASESORIA TRIBUTARIA	
	Edición N°: 0001 Fecha: 2010-08-20	Código: C001 Página 1 de 4

1. Información General del Proceso

Propósito:

- Gestionar el cumplimiento de las obligaciones tributarias ante la administración tributaria para personas naturales o empresas medianas y pequeñas.
- Asesorar oportunamente al cliente acerca de formas para lograr ahorro fiscal, devoluciones de impuestos y mejorar su control administrativo.

Alcance:

Elaborar declaraciones de impuestos de los clientes para que esté al día con sus obligaciones tributarias, mantener contacto permanente con el cliente.

Responsables:

- **Administrador del Proceso:** Coordinador de Asesoría
- **Responsables Operativos:** Asistente Contable, Secretaria

Condiciones/Normativas:

- La prestación del servicio se realizará de forma mensual en función del calendario para presentar las declaraciones de impuesto, se mantendrá una base de datos actualizada de los datos de todos nuestros clientes.
- Todos nuestros clientes deben constar en el Registro Único de Contribuyentes
- Se solicitará y clasificará la documentación enviada por el cliente para su declaración para elaborar y entregar al cliente los reportes relativos a su declaración de impuestos.
- Informarle sobre los valores que debe cancelar o los saldos que tenga a favor por concepto de impuestos y como hacer uso de los mismos.
- Se informará al cliente de manera oportuna sobre cambios en la legislación, el reglamento, y resoluciones emitidas por la autoridad tributaria.

Centro de Capacitación y Asesoría Tributaria

PROCESO DE SERVICIO	PROCESO DE ASESORIA TRIBUTARIA	
	Edición N°: 0001	Código: C001
	Fecha: 2010-08-20	Página 2 de 4

2. Descripción de Actividades: Asesoría Tributaria

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	FRECUENCIA
1. Solicitar una copia del RUC del cliente y verificar la actividad económica y las obligaciones que tiene cumplir.	- Coordinador de Asesoría	Antes de empezar a prestar el servicio
2. Solicitar al cliente que realice el trámite para adquirir su clave para declarar impuestos por Internet, o que nos autorice mediante una carta para realizar el trámite.	-Coordinador de Asesoría - Mensajería	Una vez, cada cliente nuevo
3.-Revisar en el Portal de Internet del SRI si el cliente mantiene alguna obligación pendiente.	- Asistente Contable	Una vez, cada cliente nuevo
4.- Solicitar al cliente con el tiempo propicio la documentación para la oportuna elaboración de los reportes.	- Coordinador de Asesoría	Mensualmente Con ocho días antes de la fecha máxima para presentar los impuestos.
5.-. Elaborar los reportes correspondientes a ventas, compras retenciones, anexos, que servirán de base para la declaración de impuestos en los formatos predefinidos.	- Asistente Contable	Mensualmente Con cinco días antes de la fecha máxima para presentar los impuestos

Centro de Capacitación y Asesoría Tributaria

PROCESO DE SERVICIO	PROCESO DE ASESORIA TRIBUTARIA	
	Edición N°: 0001	Código: C001
	Fecha: 2010-08-20	Página 3 de 4

2. Descripción de Actividades: Asesoría Tributaria

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	FRECUENCIA
6.- Realizar las declaraciones de impuestos en función de las obligaciones tributarias que tenga pendiente el cliente y comunicarle oportunamente sobre el pago o los valores a favor	- Coordinador de Asesoría	Mensualmente En función del calendario de presentación de Impuestos
7.- Enviar la declaración a través de Internet e imprimir el correspondiente Comprobante Electrónico de Pago (CEP) y adjuntar a los reportes elaborados	- Asistente Contable	Mensualmente En función del calendario de presentación de Impuestos
8.- Realizar el resumen anual de la información para realizar la declaración de Renta, comunicar al cliente el valor a pagar o solicitar devolución de impuestos si es el caso.	-Asistente Contable - Coordinador de Asesoría	Una vez al año En función del calendario de presentación de Impuestos
9.- Elaborar la Factura por los servicios prestados al cliente en función de la complejidad y tiempo, recursos destinado para el mismos, y entregar con la documentación y los reportes.	- Coordinador de Asesoría - Secretaria - Mensajería	Mensualmente Por cada cliente , en función del servicio.

Centro de Capacitación y Asesoría Tributaria

PROCESO DE SERVICIO	PROCESO DE ASESORIA TRIBUTARIA	
	Edición N°: 0001 Fecha: 2010-08-20	Código: C001 Página 4 de 4

3. Recursos e Insumos: Asesoría Tributaria

- Computador de escritorio y portátil con acceso a Internet
- Mobiliario, escritorios, archivadores y anaqueles.
- Un software tributario para procesar la información del cliente
- Una impresora matricial (trabajo operativo) y una impresora láser (informes)
- Suministros de Oficina, papel, carpetas, separadores, grapadoras, perforadoras.

4. Indicadores: Asesoría Tributaria

Nombre	Cálculo - Evaluación	Frecuencia	Responsable	Revisión
1º Promedio de días para prestar el servicio	$\frac{\text{Nº clientes}}{30 \text{ días}}$	Mensual	Asistente Contable	Coordinador de Asesoría
2º Porcentaje de ingresos por servicio	$\frac{\text{Total por Servicio}}{\text{Total Facturado}}$	Una vez por periodo de evaluación (Trimestral).		

5. Documentos Generales y Relacionados: Asesoría Tributaria

CODIGO	Documento	Responsable
LORTI R & S CT & CC	Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno Reglamentos y Resoluciones Código de Trabajo y de Compañías	Coordinador de Capacitación

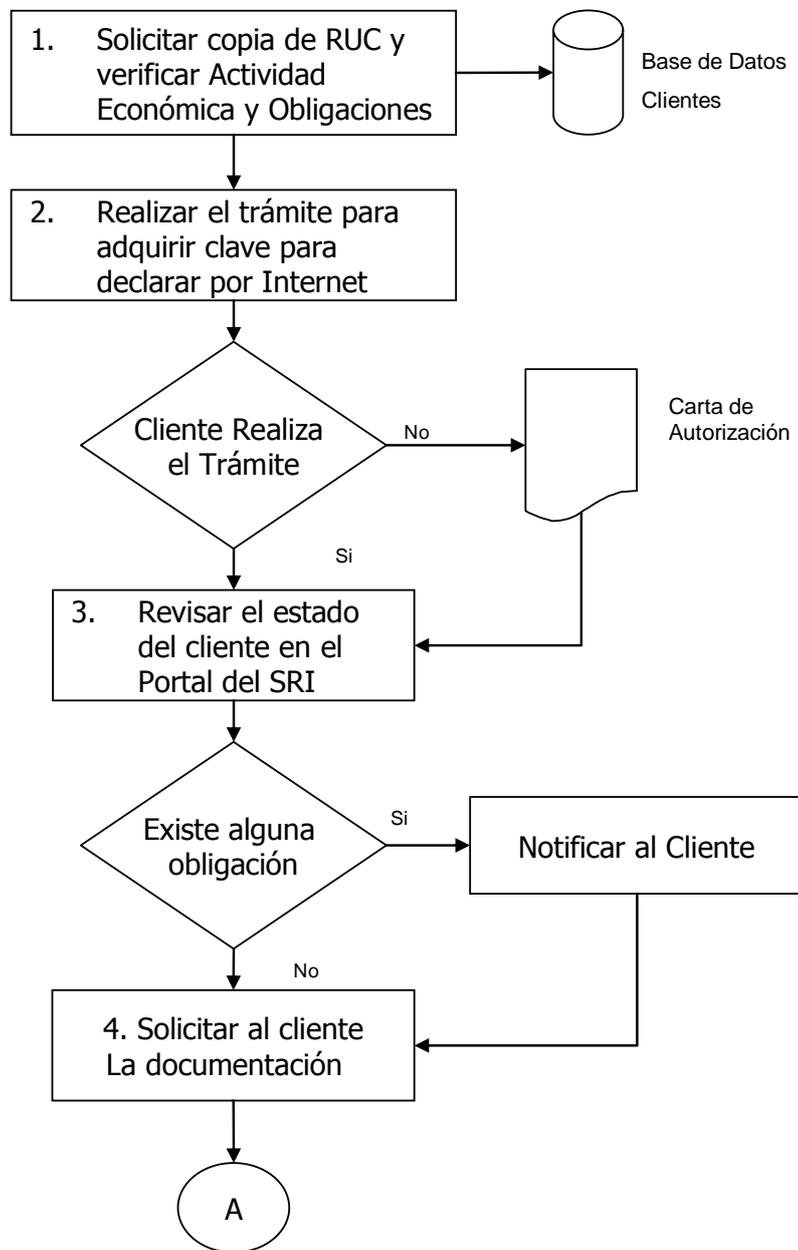
Elaborado por: El Autor

Flujograma 3.2.

Centro de Capacitación y Asesoría Tributaria

PROCESO DE SERVICIO	PROCESO DE ASESORIA TRIBUTARIA	
	Edición N°: 0001	Código: C001
	Fecha: 2001-08-20	Página 1 de 2

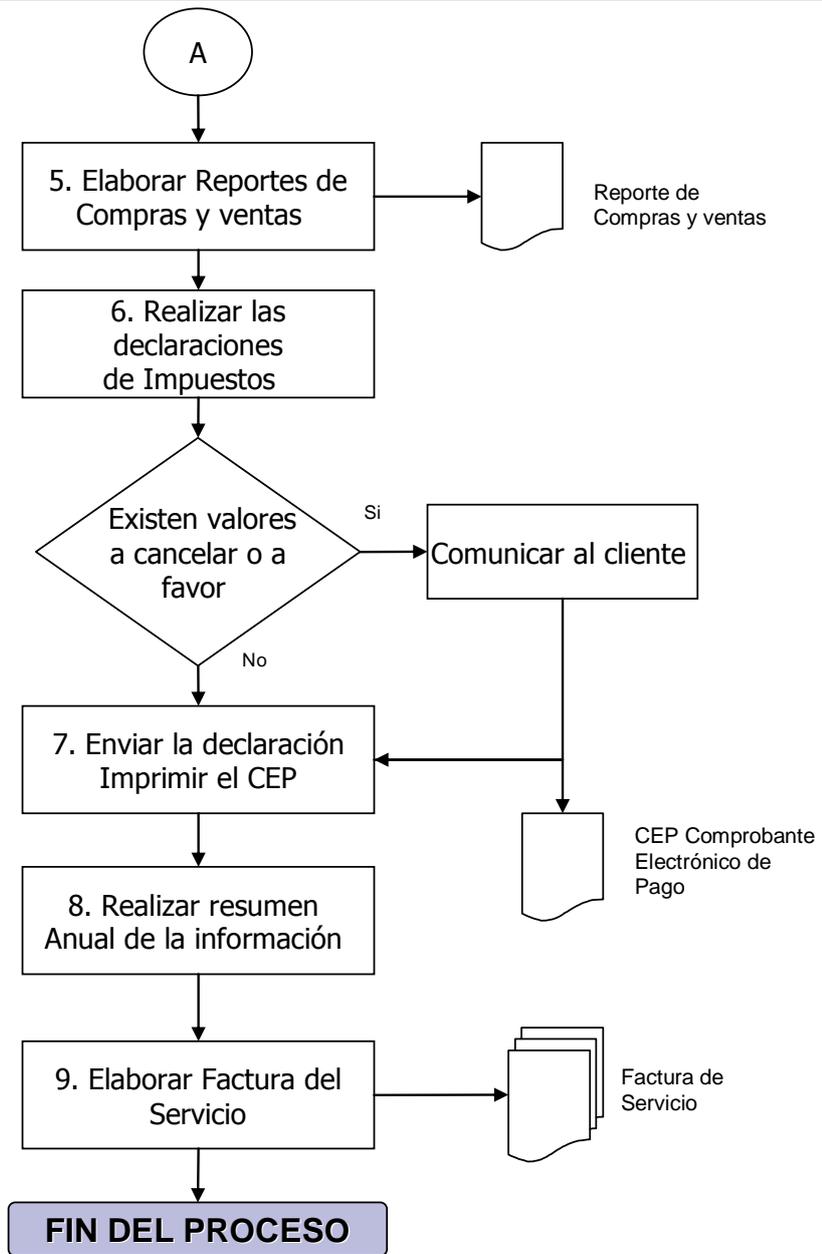
6. Flujo grama **ASESORIA TRIBUTARIA**



Centro de Capacitación y Asesoría Tributaria

PROCESO DE SERVICIO	PROCESO DE ASESORIA TRIBUTARIA	
	Edición N°: 0001	Código: C001
	Fecha: 2001-08-20	Página 2 de 2

6. Flujo grama ASESORIA TRIBUTARIA



Elaborado por: El Autor

3.4.3. METODOLOGÍA DE LOS CURSOS

Partiendo de la definición de capacitación como “los procesos formativos mediante los cuales se logra la adquisición o desarrollo de competencias, habilidades, destrezas y valores para el desempeño de una ocupación o profesión determinada”⁵¹ se plantean la metodología que se va a utilizar para realizar los cursos de capacitación.

La realización de los cursos exige nuevos enfoques pedagógicos, así como la utilización de la tecnología disponible para prestar el servicio de manera conveniente y permita al participante del curso ser parte activa del mismo.

La **Metodología de exposición verbal** de los contenidos ha sido el modo tradicional de transmitir conocimientos; debemos distinguir las cualidades del instructor de la capacitación como expositor y como persona que se relaciona con los demás:

- Como expositor: importa que su dicción sea clara; el lenguaje adecuado al nivel, o si emplea términos nuevos, los explique; que no sea excesivamente rápido o lento en su pronunciación; sobre todo el tono de voz y los gestos deben ser variados.
- Como persona que se relaciona con los demás debe despertar el entusiasmo por el tema; debe tener una actitud positiva y solventar las inquietudes por más insignificantes que parezca de manera respetuosa y con solvencia.

La metodología de exposición verbal tiene como receptor de los conocimientos al participante de los cursos por lo que es necesario definir qué cualidades debe tener y cuál debe ser sus expectativas:

- Tener el interés sobre los temas a tratarse y ser participativo para sacar el mayor beneficio del curso.
- Cumplir con los horarios establecidos y no faltar puesto que al ser cursos de corta duración se pierde conocimientos significativos.

⁵¹ Capacitación, Definición CNCF, Plan Nacional de Capacitación 2010- 2013, Pág. 73

Para cada curso - taller se maneja un destino, objetivo y contenido temático muy particular y específico, apoyados en principios de aprendizaje que constituyen las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera más efectiva. Mientras más se utilicen estos principios en el aprendizaje, más probabilidades habrá de que la capacitación resulte efectiva, estos principios son:

- a. **Participación.**- El aprendizaje suele ser más rápido y de efectos más duraderos cuando quien aprende participa en forma activa en el proceso.
- b. **Repetición.**- Aunque no es considerada muy entretenida, es posible que la repetición deja conocimientos más o menos permanentes en la memoria.
- c. **Relevancia.**- El aprendizaje recibe gran impulso cuando el material que va a estudiar tiene sentido e importancia para quien va a recibir la capacitación.
- d. **Transferencia.**- Es el proceso donde el instructor transfiere información como **emisor** de conocimientos y el cliente como **receptor** del mismo lo aplica.
- e. **Retroalimentación.**- proporciona a las personas que aprendan información sobre su progreso y la evaluación del nivel del conocimiento adquirido.

La utilización **didáctica de las diapositivas** en el aula puede servir como un recurso al servicio del desarrollo de los temas, diversificando diferentes fuentes de información y ofreciendo una plataforma gráfica de gran motivación e interés para los participantes. Frente a las tradicionales clases que se basan en la exposición verbal por parte de los instructores acerca de temas a veces difícilmente explicables, las diapositivas pueden ser un instrumento de apoyo didáctico de los diferentes contenidos.

Gráfico 3.11.



Fuente: Metodología de Enseñanza, <http://innovacioneducativa.wordpress.com/2007/10/08/metodologias-educativas/>

Debemos aplicar determinadas métodos, técnicas y procedimientos para el desarrollo de los cursos de capacitación entre los que aplicaremos los siguientes:

- a. **Relación Instructor – Alumno.-** Se debe realizar en un ambiente de participación y colaboración con las actividades propuestas, basados en principios de asertividad y cordialidad.
- b. **Utilización de material audiovisual.-** Mediante el proyector de datos se va exponer las diapositivas se presentara videos, aplicaciones, y ejercicios para una mejor comprensión de los temas expuestos.
- c. **Utilización material didáctico.-** Se entregara a cada participante el material que constituye un anillado con los temas que se va a tratar así como ejercicios propuestos, formatos de los formularios y guías para aplicar los conocimientos.
- d. **Simulación de condiciones reales.-** Con la presentación de casos que se pueden presentar en situaciones reales y saber cómo se debe actuar frente algún problema o requerimiento de la Administración Tributaria.
- e. **Lectura de contenidos.-** Se realizara la lectura de los contenidos que se encuentran en las leyes y reglamentos para sustentar la exposiciones que realiza el instructor con el fin de conocer cuál es la base legal de los temas explicados.
- f. **Cierre y seguimiento.-** Se realizara una evaluación del curso realizado y se entregara un certificado de participación, y mantendremos contacto con el cliente a través de correo electrónico y vía telefónica.

Gráfico 3.12.



Fuente: Metodología de Enseñanza, <http://innovacioneducativa.wordpress.com/2007/10/08/metodologias-educativas/>

CAPÍTULO IV

4. ESTUDIO ORGANIZACIONAL

El estudio de la organización tiene relación con el contexto donde se desarrollará el proyecto, su estructura, los mecanismos de coordinación, cultura organizacional y los principios administrativos del Centro de Capacitación y Asesoría Tributaria. Pero primero iniciemos definiendo que es una “organización”

Definición.- “Una organización es una unidad coordinada que consta de al menos dos personas que trabajan para lograr una meta o conjunto de metas comunes. [...] Las organizaciones deben estar preparadas para manejar las necesidades de los clientes con responsabilidad social, buena ciudadanía, administración y liderazgo responsable.”⁵⁵

La organización busca agrupar las funciones para la consecución de los objetivos propuestos, asignando actividades a los diferentes niveles o responsables de una tarea específica, definiendo estrategias de acción conjunta.

Cada organización debe responder a las necesidades de sus clientes, a las restricciones legales y políticas, a los cambios económicos y tecnológicos. Los factores internos o externos influyen en el desempeño eficiente y a lograr los objetivos planteados.

Las relaciones entre individuos y grupos que participan en una organización crean expectativas para el comportamiento dentro de la misma; de manera que le corresponde a la administración edificar una cultura organizacional acorde a los valores corporativos, una misión y visión compartida por las personas que la conforman.

En la actualidad la responsabilidad social de la organización, juega un papel fundamental, puesto que los administradores ya no pueden enfocarse sólo en ingresos y márgenes; deben ante todo considerar la buena relación con los empleados, con la comunidad, el respeto a los derechos humanos y el medio ambiente.

⁵⁵ GIBSON, L. James y otros, *Organizaciones*, Mc Graw Hill, 12 edición, Pág. 5

4.1 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La organización durante las diversas etapas por las que atraviesa, requiere de la conformación de una “solución institucional”⁵⁶ vinculada a una actividad empresarial, que responda a las expectativas planteadas.

Para lo cual se tiene previsto conformar una empresa o compañía como ente jurídico, para desarrollar nuestra actividad económica, con las aportaciones de capital de los socios. Cuando se crea una empresa hay que redactar una serie de documentos públicos en los que se definirá el objetivo de la misma, cuál es su razón social, su domicilio fiscal, quiénes son los socios fundadores, cuál es el volumen de capital social inicial, en cuántas acciones o participaciones se divide el capital social y cuáles son los estatutos de la sociedad, entre otros.

La compañía se constituirá mediante escritura pública que, previo mandato de la Superintendencia de Compañías, será inscrita en el Registro Mercantil. La compañía se tendrá como existente y con personería jurídica desde el momento de dicha inscripción.⁵⁷

4.1.1. CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA

La constitución de la empresa se la piensa realizar con la asesoría de un abogado versado en temas societarios, que nos ayudará con todos los trámites legales a llevarse a cabo con la finalidad de satisfacer los requisitos que solicite la Superintendencia de Compañías (Anexo 3), para lo cual se ha programado establecer la empresa bajo la modalidad de una **Compañía de Responsabilidad Limitada**; la misma que debe cumplir con determinados lineamientos y formalidades de índole jurídico.

⁵⁶ MIRANDA Juan José, *Gestión de Proyectos*, MM Editores, Pág. 144

⁵⁷ “De la Fundación” Art. 146 Ley de Compañías

4.1.2. RAZÓN SOCIAL

La Razón Social está estrechamente relacionada al servicio que vamos a proporcionar, por lo que luego de establecer algunas alternativas, se ha considerado denominar a la empresa como: “*Servicios de Capacitación & Asesoría T.C.S. Cía. Ltda.*”

4.1.3. SOCIOS Y CONFORMACIÓN DEL CAPITAL

El capital se encuentra conformado por la participación de los socios y se divide en 100 aportaciones nominativas de USD 10.00 dólares americanos cada una, además se adjunta el certificado de apertura en la cuenta de integración de capital que se agregará a la escritura, cancelando el cincuenta por ciento del capital suscrito; el saldo será pagado en el plazo de seis meses a partir de la inscripción de la escritura en el Registro Mercantil.

A continuación presentamos la participación de los socios en la compañía y la conformación del capital social el mismo que constará en la escritura de constitución y los certificados emitidos por la Superintendencia de Compañías como ente regulador de las sociedades constituidas en el Ecuador:

Tabla 4.1.

CUADRO DE SUSCRIPCIÓN Y PAGO DEL CAPITAL SOCIAL

Servicios de Capacitación & Asesoría T.C.S. Cía. Ltda.

SOCIO	CEDULA DE IDENTIDAD	CAPITAL SUSCRITO	CAPITAL PAGADO	CAPITAL POR PAGAR	NUMERO DE APORTACIÓN
Iván E. Mayorga	1717732166	500.00	250.00	250.00	50
María Fernanda Mayorga	1715649248	250.00	125.00	125.00	25
Fernando Barrionuevo	1707077887	250.00	125.00	125.00	25
TOTAL		1,000.00	500.00	500.00	100

Fuente: Código de Compañías, Distribución participaciones para Compañías de Responsabilidad Limitada

4.1.4. ESTATUTOS Y REGISTRO DE LA ESCRITURA

Dentro de los estatutos previstos en la escritura de constitución tenemos:

- a) La sociedad *Servicios de Capacitación & Asesoría T.C.S. Cía. Ltda.* , tiene como objeto social, la prestación de servicios relacionados con la capacitación, la asesoría, contabilidad, administración, recursos humanos y demás relacionados, dentro del territorio ecuatoriano.

- b) Los administradores o gerentes estarán obligados a presentar el balance anual y la cuenta de pérdidas y ganancias, así como la propuesta de distribución de beneficios, en el plazo de sesenta días a contarse de la terminación del respectiva ejercicio económico.

- c) Las Juntas ordinarias se reunirán por lo menos una vez al año dentro de los tres meses posteriores a la finalización del ejercicio económico de la compañía.

- d) Se formará un fondo de reserva de por lo menos el 20% de capital social de cada anualidad la compañía separará de las utilidades líquidas y realizadas el 5% para este objetivo.

- e) Cuando se decida aceptar aportaciones en especie no será indispensable contar con la mayoría de accionistas

La Escritura de constitución se realizará ante un Notario Público con la comparecencia de los socios para su revisión y firma del escrito; este documento de carácter público será presentado en el Registro Mercantil para su legalización, una vez emitido la resolución de parte de la Superintendencia de Compañías se publicará en un diario de circulación nacional sobre la constitución de la empresa, cumpliendo de esta manera con los requerimientos estipulados para establecer la sociedad.

4.1.5. NOMBRE COMERCIAL

El nombre comercial guarda relación con las siglas establecidas en nuestra razón social, el cual está planteado en idioma inglés y se elaboró el siguiente logotipo el mismo que va a estar presente en nuestras tarjetas de presentación, hojas institucionales, informes, y demás papelería administrativa.

Gráfico 4.1.



Fuente: El Autor

4.1.6. REGISTRO DE MARCA

Para cumplir con el registro de nuestro nombre comercial como una marca debemos realizar los trámites en el IEPI Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual. La propiedad intelectual (P.I.) tiene que ver con las creaciones de la mente: las invenciones, las obras literarias y artísticas, los símbolos, los nombres, las imágenes y los dibujos y modelos utilizados en el comercio.

Una **marca** es un signo distintivo que indica que ciertos bienes o servicios han sido producidos o proporcionados por una persona o empresa determinada. El sistema de registro y protección de marcas ayuda a los consumidores a identificar y comprar un producto o servicio que, por su carácter y calidad, indicados por su marca única, se adecua a sus necesidades.

Para saber si una marca está registrada se deberá efectuar una búsqueda fonética, para esto se deberá presentar al IEPI el formulario de inscripción (Anexo 4), junto con el pago de la tasa por el trámite de solicitudes de registro, inscripción o concesión de derechos de marcas, nombre comercial, lema comercial, apariencias distintivas por un valor de USD 116.00 dólares.⁵⁸

⁵⁸ “Propiedad Industrial, Registro de Marcas”, www.iepi.gov.ec

4.1.7. INSCRIPCIÓN EN EL RUC

El Registro Único de Contribuyentes (RUC) es el sistema de identificación por el que se asigna un número a las personas naturales y sociedades que realizan actividades económicas, que generan obligaciones tributarias.

En el RUC se registra un cúmulo de información relativa al contribuyente, entre la que se destaca: su identificación, sus características fundamentales, la dirección y ubicación de los establecimientos donde realiza su actividad económica, la descripción de las actividades económicas que lleva a cabo y las obligaciones tributarias que se derivan de aquellas.

Deben inscribirse todas las personas naturales, las instituciones públicas, las organizaciones sin fines de lucro y demás sociedades, nacionales y extranjeras, dentro de los treinta primeros días de haber iniciado sus actividades económicas en el país en forma permanente u ocasional y que dispongan de bienes por los cuales deban pagar impuestos. Se puede obtener el RUC en cualquier oficina del Servicio de Rentas Internas a nivel nacional.

Estructura RUC para Sociedades Jurídicos y Extranjeros sin cédula



La validación de RUC está dada principalmente por:

- El RUC será 13 dígitos, sin letras, sin caracteres especiales.
- El tercer dígito será 6 ó 9 dependiendo del tipo de Sociedad (Pública o Privada).
- Los tres últimos dígitos son 001.⁵⁹

⁵⁹ “Registro Único de Contribuyentes”, www.sri.gov.ec

4.1.8. REGISTRO EN EL CNCF

EL CNCF (Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional) es el órgano regulador, encargado de la definición de políticas del Sistema Nacional de Formación Profesional. Es una entidad de derecho público, con personería jurídica propia, autonomía administrativa y financiera con patrimonio y fondos propios.

“El cual tiene por misión Impulsar y facilitar eficientemente la capacitación y formación profesional laboral de calidad, contribuyendo a elevar el nivel de competitividad de los sectores productivos del país y de vida de los trabajadores.

Y su visión Ser el organismo técnico y autónomo, referente latinoamericano, que lidera el desarrollo permanente de la cultura de capacitación en el país, fomentando el talento humano y el crecimiento de la productividad del sector privado en el Ecuador.”⁶⁰

Para poder prestar nuestro servicio debemos cumplir con algunos requisitos establecidos en el Reglamento para acreditación de operadores de capacitación y formación profesional publicado en el Registro Oficial N° 503 del 9 de enero de 2009.

Los criterios de evaluación para la calificación y acreditación de operadores de capacitación y formación profesional, se registrarán de acuerdo a procesos: operativos, formativos, y de articulación con la demanda, de la siguiente manera:

1. OPERATIVIDAD

- 1.1. Constitución legal, personería y gestión organizativa
- 1.2. Planificación
- 1.3. Recurso Humano
- 1.4. Instalaciones, equipo, logística
- 1.5. Registro de Información y Monitoreo de Actividades de Capacitación

⁶⁰ www.cncf.gov.ec/CNCF

2. PROCESO FORMATIVO

2.1. Diseño de Programas Académicos

2.2. Materiales y Recursos Didácticos

2.3. Evaluación del proceso formativo y sus resultados

3. ARTICULACIÓN CON LA DEMANDA

3.1. Articulación con la comunidad, los Sectores Productivos, y el Sector Público.

Corresponde a la Secretaría Técnica la acreditación de los Operadores de capacitación y formación profesional, o a las entidades autorizadas por ésta, cuyo proceso será:

- a. Recepción de la solicitud;
- b. Revisión de la documentación;
- c. Inspección técnica;
- d. Evaluación y calificación;
- e. Resolución; y,
- f. Suscripción de convenios.

Para obtener la acreditación, los operadores de capacitación interesados deberán presentar una solicitud, en formatos proporcionados por la Secretaría Técnica del CNCF adjuntando los documentos, según tipo de operador en lo que sea aplicable (Anexo 5).

Una vez ingresado el trámite, se iniciará el análisis y evaluación de la documentación y se efectuará la inspección al establecimiento, u oficina del operador solicitante, de ser el caso, para certificar la información recibida.

Verificado el cumplimiento de los requisitos a través de los criterios y estándares establecidos en el reglamento, se procederá a la calificación del operador en base a los factores de ponderación definidos por la Secretaría Técnica del CNCF ⁶¹

⁶¹ “Criterios y estándares de evaluación para la acreditación”. Art. 8, Art.9, Art. 10, Art. 11, Art13, Art14 Reglamento para Acreditación de Operadores de Capacitación y Formación Profesional

4.1.9. OTRAS CONSIDERACIONES LEGALES

Otras consideraciones que debemos tener en cuenta para establecer el Centro de Capacitación y Asesoría Tributaria, tienen relación con las regulaciones que establece el Municipio de Quito, el IESS y el Ministerio de Trabajo.

a) Municipio de Quito

El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, establece que se debe realizar el trámite para la obtención del Permiso Único de Funcionamiento, el que considera una inspección para determinar que cuenta con todas las garantías de seguridad e higiene.

En cuanto a las obligaciones que debemos cumplir con el gobierno local está relacionado al uso de suelo y el pago de determinadas tasas que se debe pagar para que el municipio dote de la infraestructura básica. Entre las obligaciones que se deben cumplir si la empresa se encuentra en el Distrito Metropolitano de Quito está: Pago de Patente, Pago del 1.5 por mil a los Activos Totales, Permiso Único de Funcionamiento.

b) IESS y Ministerio de Trabajo

Afiliar al personal en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), es una obligación que toda empresa debe realizar, para lo cual debe obtener el registro patronal, trámite que se realiza en las dependencias del IESS y que nos permite acceder al sistema informático que se encuentra disponible en Internet para generar las Planillas de Aportes, que se considera el 9.35% del sueldo el cual es descontado al empleado, y 12.15% asumido por el empleador.

Es importante considerar las obligaciones que se tiene al momento de contratar personal, para que trabaje en el centro de capacitación, así como los finiquitos laborales los cuales están relacionados con los Contratos de Trabajo, Informe Empresarial de Beneficios Sociales - Utilidades y Actas de Finiquito los cuales se deben presentar en el Ministerio de Trabajo para que se legalice ante un Inspector de Trabajo.

4.2 MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL

La organización toma en cuenta la creación de una estructura en la que se distingue claramente una jerarquía en diferentes niveles, exponiéndose con claridad las funciones de cada uno de los elementos que la forma y establecer como están interrelacionadas entre sí.

La estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos disponibles, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los objetivos propuestos.

El diseño de nuestra estructura organizacional nos ayudará a determinar quién realizará determinada tarea y quién será responsable de los resultados; para eliminar los obstáculos al desempeño que resultan de la confusión e incertidumbre respecto a la asignación de actividades, y para aportar a la toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos de calidad.

El **manual orgánico funcional** constituye la forma como está diseñada la organización, la distribución de las funciones, las responsabilidades, y su relación con los diferentes departamentos. Este manual sirve de guía para que independiente de las personas que ocupen determinado cargo exista lineamientos de índole general para que exista armonía y una cultura organizacional compartida.

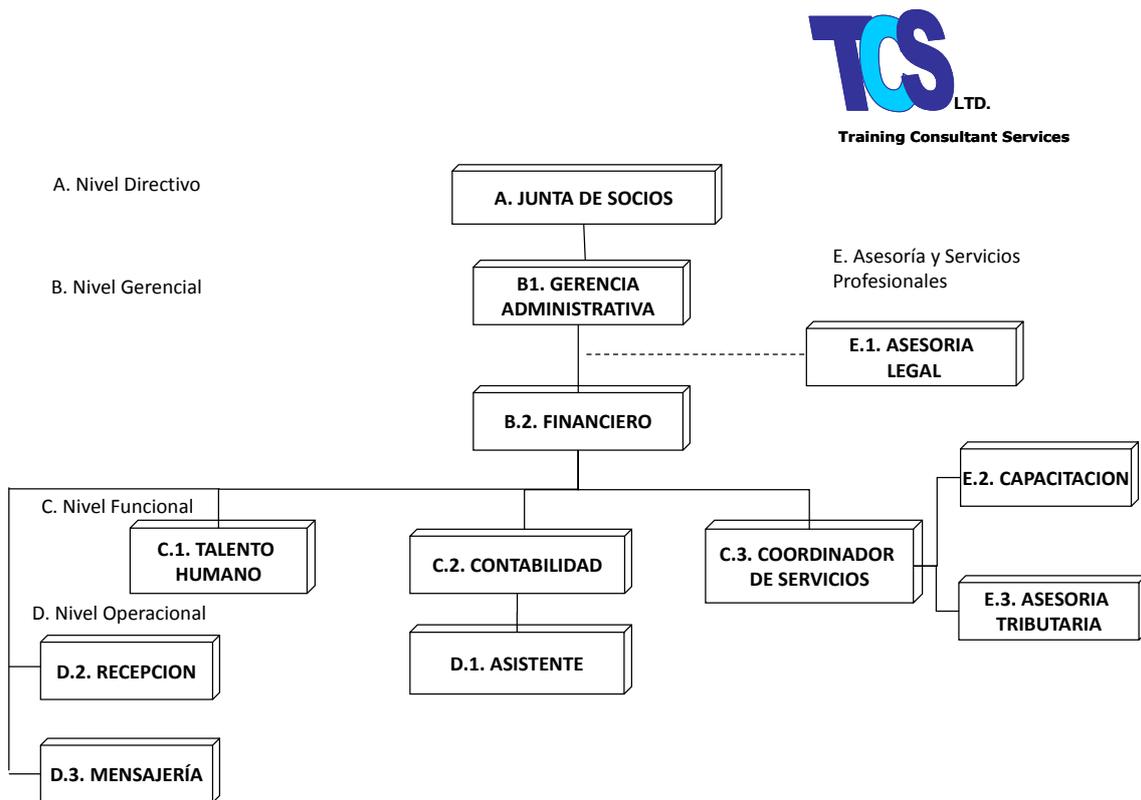
El desarrollo del manual orgánico funcional resulta de decisiones administrativas acerca de cuatro atributos importantes de todas las organizaciones: la división laboral, las bases para la división en departamentos, el tamaño de los departamentos y la delegación de la autoridad.

4.2.1. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

La agrupación de actividades y personas en departamentos permite tener una idea de cómo se van a distribuir los distintos procesos que permiten el funcionamiento de la organización.⁶²

El diseño de nuestro organigrama estructural es la base de nuestra departamentalización, y está dada por niveles jerárquicos los cuales se determinan las funciones operativas que requiere la organización, este tiene relación con los procedimientos administrativos los cuales se encuentran en una etapa inicial del proyecto por lo que nuestra estructura va a estar en evolución y rediseño continuo.

Gráfico 4.2.



Fuente: KOONTS Harold, y Weihrich Heinz, Administración

⁶² KOONTS Harold, y Weihrich Heinz, **Administración**, 11va Edición, Mc. Graw Hill, México 2001
Pág. 247 - 249

4.2.2. ESTRUCTURA FUNCIONAL Y OPERATIVA

La estructura funcional y operativa tiene relación en la forma como la organización se encuentra estructurada, detallando posiciones, niveles jerárquicos y ámbitos de control. La Gerencia Administrativa conjuntamente con Recursos Humanos deberá establecer la necesidad de mantener o incrementar el personal y las posiciones de acuerdo a la dinámica de crecimiento y desarrollo de la organización. Como ideal se considera la asignación de una persona para cada puesto, pero al inicio de las operaciones pueden asignarse varios puestos y tareas compatibles a una sola persona lo cual amplía su ámbito de responsabilidad. Para hacer esta asignación de puestos y tareas debemos tomar en cuenta los lineamientos de separación de funciones de acuerdo a procedimientos administrativos para mantener un adecuado equilibrio para la organización y sus colaboradores.

A continuación presentamos la estructura de las **funciones y responsabilidades** de cada uno de los componentes de la organización:

A. Nivel Directivo

Responde a: Organismos de Control

Este nivel está conformado por la Junta General de Socios de la compañía son los que delinearán la dirección del negocio, cuales son las políticas, las expectativas en el futuro, y sobre ellos recae el compromiso de tomar decisiones coherentes con el ambiente económico, social, de mercado, adoptadas en base a una interrelación con las diferentes funciones. Entre sus principales responsabilidades podemos mencionar:

- Aporte Societario en dinero o en especies para conformar la compañía.
- Realizar y suscribir las Actas de la Junta General de Socios
- Ser la máxima Autoridad dentro de la organización
- Designar un Administrador como Representante Legal
- Establecer los Estatutos por los cuales se regirá la compañía
- Revisión y Aprobación de los Balances Anuales
- Concretar nuevos proyectos para ampliar el campo de acción del negocio.
- Establecer la Misión, Visión, y Valores de la compañía y asegurarse que el resto de colaboradores los compartan y los apliquen.

B. Nivel Gerencial

En nuestro nivel gerencial encontramos:

B.1. Gerencia Administrativa

Responde a: Junta General de Socios

La Gerencia Administrativa, tendrá a su cargo la gestión de la compañía, será el encargado de ejecutar todas las políticas y estrategias dictadas por la Junta General, así como de proponer planes y políticas que tiendan a desarrollar la empresa y de las demás atribuciones que se le asignen. Debe cumplir además con las atribuciones y responsabilidades que se le asignan en la escritura de constitución y en las leyes aplicables.

Esta posición debe ser ocupada por una persona idónea y de plena confianza ya que debe coordinar en general las actividades operativas, administrativas y financieras de la institución, enmarcándose en los lineamientos y políticas dictadas por la Junta Directiva. Se considera conveniente delegar al gerente la **Representación Legal** de la organización por medio de un nombramiento, esto facilitará las negociaciones que deban hacerse, este mandato debe ser expreso y sobre términos específicos los cuales deben dejarse plasmados en escritura pública, autorizada por un notario. Al Gerente Administrativo pueden asignarse varias atribuciones, esto variará de acuerdo a las condiciones actuales que atraviesen la compañía y acordes con los estatutos de la organización.

El Gerente Administrativo controla la gestión de las subgerencias o funciones coordinadoras de Finanzas, Comercialización, Recursos Humanos y Servicios.

El Gerente Administrativo debe reportar su gestión a la Junta Directiva a través de información financiera, y del desarrollo de las atribuciones a él encomendadas, a fin de evaluar el rendimiento de su gestión.

El **Perfil del Gerente** presenta algunas características que pueden ser tomados en cuenta para su selección, estos pueden variar de acuerdo a la situación de la organización:

- Amplia experiencia en Administración de Empresas que presten servicios profesionales relacionados a temas empresariales.
- De preferencia con nivel de Maestría MBA o Postrado en Administración de Empresas relacionado a servicios.
- Amplios conocimientos en temas Gerenciales de Coordinación y Asesoría.
- Conocimiento de procesos de comercialización de Servicios Empresariales y Asesoría
- Conocimientos en administración, contabilidad, tributación y finanzas.
- Metódico y ordenado.
- Buenas relaciones interpersonales.
- Capacidad de negociación.
- Un nivel intermedio - alto en el manejo del idioma Ingles.
- Conocimientos de computación (Office, Windows, Internet).
- Manejo de Internet y correo electrónico.
- Demostrar Autoridad y Autocontrol.

Las **Atribuciones del Gerente** se presentan algunas facultades generales que pueden darse al gerente como guía para el desarrollo de su trabajo.

- Realizar planes generales de la empresa, coordinando la planificación de cada departamento.
- Coordinar con los jefes o subgerentes de cada departamento todas las actividades de la empresa; revisar y analizar sus informes.
- Velar porque los resultados de los proyectos y programas ejecutados sean de acuerdo a las políticas establecidas y compromisos adquiridos con clientes, proveedores e instituciones reguladoras.
- Representar a la empresa en todas sus acciones mercantiles, administrativas, financieras y judiciales.
- Velar porque se obtenga el mejor aprovechamiento de los recursos de la empresa.
- En general, velar porque se ejecuten todos los procedimientos y políticas aprobadas por la Junta Directiva para la consecución de las metas y objetivos de la empresa y preparar informes ejecutivos.

B.2. Financiero

Responde a: Gerente Administrativo

En esta subgerencia se realizarán las tareas referentes al ámbito financiero de la compañía relacionados con el control de los fondos (cobros y pagos). Este cargo es responsable del dinero y su adecuada utilización.

Entre sus principales actividades están: La operación de ingresos y egresos de efectivo por las diferentes actividades, coordinar la elaboración de cheques con su correspondiente comprobante, revisar el movimiento bancario de la compañía, elaborar y presentar reportes de ingresos y gastos cuando sea necesario.

Cuando el centro otorgue créditos a clientes, socios o empleados, será fundamental que la subgerencia analice las solicitudes y la supervisión del crédito realizando un seguimiento del mismo. Se debe trabajar en procura de recuperar la cartera de crédito, para lo cual debe mantener registros actualizados, coordinando sus esfuerzos con el área de contabilidad.

Se debe mantener un nivel de deuda con los proveedores adecuado para mantener liquidez y poder cumplir con las obligaciones que contraiga la compañía, por lo que es importante mantener una supervisión de los reportes de cuentas por pagar, para establecer un cronograma de pago de las mismas.

Las principales tareas encomendadas a la función financiera encontramos:

- Elaboración y proyección de presupuestos y flujos de fondos
- Fijación de políticas sobre el la adquisición de activos fijos, e inversión.
- Definir y planificar los montos de endeudamiento para la compañía.
- Buscar el equilibrio entre el nivel de endeudamiento y solidez
- Revisar la disponibilidad de fondos y liquidez de la compañía.
- Garantizar que los Estados Financieros se elaboren oportunamente y sean confiables
- Elaboración periódica del diagnóstico financiero empresarial.
- Control de Cuentas por Cobrar y Cuentas por Pagar

C. Nivel Funcional o Jefaturas

C.1. Talento Humano.

Responde a: Subgerente Financiero

El Departamento de Talento Humano se establece a fin de desarrollar las actividades de la compañía y contar con el personal idóneo para las diferentes tareas que se realizan, se asegurará de definir el perfil de cargos de la organización, diseñar puestos y funciones, desarrollar las habilidades de los colaboradores, identificar métodos para mejorar el desempeño laboral y recompensar los éxitos de los empleados.

La planificación de recursos humanos es el proceso por el cual la organización se asegura de contar con el número y los tipos apropiados de personas en los lugares adecuados y el momento oportuno, que sean capaces de llevar a cabo con eficiencia y eficacia las tareas con las cuales ayudarán alcanzar los objetivos generales.

Las principales tareas encomendadas a esta función encontramos:

- Coordinar el reclutamiento y selección del personal y elaborar contratos de trabajo.
- Realizar el manual de inducción, y velar por un adecuado comportamiento organizacional.
- Realizar evaluaciones al personal y analizar el clima laboral, fundamentándose en una política de equidad
- Elaborar un plan de desarrollo para el personal que incluya, programas de capacitación, promociones y valoración de méritos
- Elaborar los Roles de Pago y coordinar el pago de Beneficios Sociales
- Elaborar oportunamente las Planillas del Seguro Social y registrar novedades
- Elaborar los Finiquitos Laborales, y registrar en el Ministerio de lo Laboral.

C.2. Contabilidad

Responde a: Subgerente Financiero

La función de contabilidad debe ser coordinada por el contador general, quien a su vez deberá tener el apoyo de todo el personal que desarrolla actividades administrativas en los demás departamentos de la empresa.

Se encarga de resumir y analizar en forma oportuna todas las transacciones de la compañía en base a las Normativa establecida para el registro y contabilización, y elaborar los Estados Financieros, Declaraciones de Impuestos e información contable para que sean analizados por la Subgerencia Financiera.

Entre sus principales tareas tenemos:

- Diseñar el Plan de Cuentas que se va utilizar para el registro de las transacciones y su adecuada aplicación
- Revisar mensualmente en el programa de contabilidad los registros de Libro Diario, Mayores de Contabilidad, Balances de Comprobación, y realizar los Ajustes Contables que se requiera, y velar por el adecuada contabilización.
- Elaborar las Declaraciones de Impuesto de IVA y Retenciones mensuales, Impuesto a la Renta Anual, y demás información tributaria pertinente.
- Elaborar los Informes financieros de la compañía
- Estar registrado en el Colegio de Contadores Publico de Pichincha, la compañía le va ayudar con el cincuenta por ciento de la renovación anual.
- Contar con RUC a fin de suscribir Balances y las Declaraciones de Impuestos
- Definir las políticas contables y de registro de las transacciones
- Establecer el plan de implementación de las Normas Internacionales de Información Financieras NIIF
- Elaborar los informes de contabilidad, y trabajar en conjunto con el área de asesoría.
- Coordinar con el área financiera el Flujo de Caja Anual, y el cronograma de pagos.

C.3. Coordinación de Servicios

Responde a: Subgerente Financiero

Con el fin de asegurar que el cliente reciba el servicio de capacitación y asesoría adecuado a sus necesidades y expectativas es necesario una coordinación del servicio. Se busca mejorar la productividad y calidad del servicio, lo que ampliará las posibilidades de comercialización para fidelizar al cliente, crear una red de clientes permanentes y eventuales, así también desarrollar una imagen empresarial favorable.

Entre las principales actividades de esta coordinación tenemos:

- Diseñar el plan de capacitación, estableciendo cuales son los temas de actualidad y que requieren nuestros clientes.
- Establecer la locación donde se realizará las capacitaciones.
- Estar a cargo de la coordinación de la logística y dotación del material didáctico necesario y pertinente para las capacitaciones.
- Encargarse del registro del Centro en la CNCF (Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional)
- Establecer el contacto con el cliente y atender sus requerimientos para canalizarlos a la función de asesoría.
- Evaluar el desempeño, y el grado de satisfacción de nuestros clientes con respecto al servicio recibido.

Adicionalmente se encargará de coordinar las actividades de comercialización del servicio, mantener contacto con los clientes, la promoción y las relaciones públicas de la compañía.

Las principales tareas encomendadas a esta función encontramos:

- Elaboración del reporte de ventas de la compañía y realizar un análisis
- Analizar el comportamiento del mercado
- Elaborar la campaña de promoción y publicidad de la compañía
- Coordinar eventos y la Relaciones Públicas de la compañía para crear una imagen empresarial

D. Nivel Operativo

El nivel operativo es el que se encarga de las funciones diarias respecto a las operaciones de la compañía, y sirve de apoyo para los diferentes niveles de la organización, sus funciones están relacionadas con el registro de la información, el envío y recepción de documentos, y tareas recurrentes que requiere la compañía.

D.1. Asistente Contable

El asistente de contabilidad se encargará del registro diario de las transacciones en el sistema de contabilidad, emitirá los comprobantes de retención, elaborará los cheques y comprobantes de egreso, comprobantes de diario, comprobantes de ingreso, y asistir al contador en las tareas encomendadas relativas a su cargo.

D.2. Recepción

Es necesario contar con una secretaria que se encargue de la recepción de la oficina, atender las llamadas, elaborar cartas y oficios, ayudar a los diferentes departamentos en tareas relativas a su cargo, también apoyar en la coordinación de capacitación para ponerse en contacto con los clientes; además elaborará las facturas a los clientes por los servicios prestados y mantendrá actualizada la base de datos de los clientes. Se requiere una persona con un perfil que tenga conocimientos sobre atención al cliente, preactiva, y que tenga un nivel medio en idioma inglés.

D.3. Mensajería

La función de Mensajería es parte vital de la logística del centro de capacitación, puesto que se encargará de la recepción y envío de correspondencia, realizar trámites en las instituciones públicas, los depósitos en la cuenta de la compañía, realizar las funciones de apoyo a los diferentes departamentos, para lo cual se requiere de una persona con conocimiento sobre trámites administrativos, colaborador, que sepa desenvolverse en la ciudad, y comprometido con la compañía.

E. Asesoría y Servicios Profesionales

El nivel de asesoría y servicios profesionales reforzarán la ejecución del proyecto pero no están directamente en relación de dependencia con la organización por lo que se pagará honorarios por lo servicios prestados.

E.1. Asesoría Legal

Debemos contar con un nivel de Asesoría Legal, como un área adjunta, no vinculada directamente al personal de la compañía, para lo cual tenemos previsto ponernos en contacto con una firma de abogados versados en temas societarios, mercantiles, tributarios, laborales, judiciales; los cuales nos guiarán en aspectos legales que requiera la compañía, por el cual se pagará sus honorarios por servicios específicos requeridos por la compañía, entre los principales requerimientos en el ámbito legal encontramos:

- Temas Societarios y Mercantiles para la Constitución de la compañía, aumentos de Capital, trámites en el Registro Mercantil, y Superintendencia de Compañías.
- Asesoría legal respecto a cambios en las leyes tributarias, mercantiles, laborales y su adecuada aplicación
- Ayudarnos con la elaboración de nombramientos, contratos y documentos legales que requieran del servicio de un Notario.
- Ser representados por un abogado en caso que existiera alguna circunstancia de índole judicial.

E.2. Capacitación

El instructor de capacitación para nuestra organización es de relevancia ya que aquí debemos fomentar nuestra ventaja competitiva, por lo que debemos contratar a un profesional conocedor de temas tributarios y sepa transmitir estos conocimientos a nuestros clientes que requieran del servicio, ayudando a solventar sus inquietudes de una manera técnica y apegada a las leyes y reglamentos vigentes. Entre sus principales actividades tenemos:

- Efectuar la capacitación, de las temáticas establecidas en el cronograma
- Sugerir las temáticas que sean relevantes a la Coordinación de Servicios
- Ser responsable de los equipos y de las presentaciones que se realizarán en cada capacitación.
- Resolver inquietudes de los participantes de la capacitación
- Efectuar finalizada la capacitación las encuestas con sugerencias y comentarios referentes al servicio.

E.3. Asesoría Tributaria

Al igual que la capacitación esta función es generadora de ingresos para la compañía, ya que adicionalmente existen clientes que requieren que se les asesore con la elaboración de los formularios para el pago de sus impuestos, orientarles con reclamos tributarios por pagos en exceso y ayudarles a resolver problemas que tengan con la Administración Tributaria. Sus principales actividades son:

- Guiar al cliente para que pueda realizar el trámite para adquirir su clave para presentar sus impuestos por Internet.
- Ponerse en contacto con los clientes para solicitarle su documentación de compras y ventas para realizar sus declaraciones de impuestos.
- Elaborar los reportes de compras, ventas, retenciones y anexos que servirán de base para la declaración de impuestos.
- Realizar las declaraciones de impuestos en función de las obligaciones que tenga el cliente y comunicarle oportunamente sobre el pago o los valores a favor.
- Enviar la declaración a través de Internet e imprimir el correspondiente Comprobante Electrónico de Pago

4.2.3. POLÍTICAS DE LA ORGANIZACIÓN

Las Políticas Empresariales en la organización son decisiones consideradas por el nivel directivo, mediante las cuales se definen criterios y marcos de actuación que orientan la gestión en todos los niveles de la organización en aspectos específicos.

Una vez adoptadas, se convierten en pautas de comportamiento, no negociables y de obligatorio cumplimiento cuyo propósito es reducir la incertidumbre y canalizar los esfuerzos hacia la realización de los objetivos previstos. Para el establecimiento de políticas la empresa considerará lo siguiente:

a) Política de Control Interno.- Ser una compañía que bajo el principio de unidad de dirección utilizar mecanismos de medición, seguimiento y evaluación como prácticas que favorecen un adecuado ambiente laboral en el marco de la ética y compromiso dentro de la organización, conjugando una adecuada y dinámica gestión empresarial para promover y garantizar razonablemente la eficacia, eficiencia y economía en las operaciones.

b) Política de Comunicación.- La Comunicación deberá fluir en un ambiente de flexibilidad y participación que permita crear confianza en la organización, mantener comunicación permanente con clientes, accionistas, proveedores y comunidades localizadas en las áreas de influencia.

Generar opinión pública a través de los medios de comunicación masiva, que permitan dar a conocer los objetivos y propósitos de la Empresa. Los resultados de los procesos comunicativos serán debidamente formalizados, registrados y conservados como memoria institucional.

c) Servicio al Cliente.- Todos nuestros esfuerzos están orientados a la solución de las necesidades de los clientes, proporcionando una atención total e integrada, con énfasis en la relación entre las personas. Con el compromiso organizacional de servir y dar soluciones reales y rápidas a nuestros clientes.

Escuchar la voz del Cliente, con el fin de conocer los niveles de satisfacción con nuestros productos y servicios, determinar los factores que generan mayor impacto en su satisfacción y hacer seguimiento a la evolución del desempeño de la organización frente al cliente.

Impulsar y mantener un enfoque centrado en el cliente, generando espacios para la comunicación, la reflexión y el aprendizaje, que permitan mejorar el desempeño de los negocios a partir de una cultura de servicio que marque una diferencia apreciable para nuestros clientes y asegure su lealtad.

d) Política de Gestión Humana.- Establecer el compromiso recíproco entre la organización y sus trabajadores de crear un ambiente favorable al desarrollo personal, laboral y social, sobre la base de construir identidad con la visión y objetivos de la empresa. Todo

e) Política de Inversión.- Asegurar el manejo responsable y ético de la información suficiente que sirve de base para la evaluación, análisis, decisión y seguimiento de las inversiones, con el objeto de garantizar el rendimiento de dicha inversión. Para las decisiones de inversión se tendrán en cuenta los criterios de Ética, Alineación con el direccionamiento estratégico, respeto a la normatividad y Manejo de riesgos.

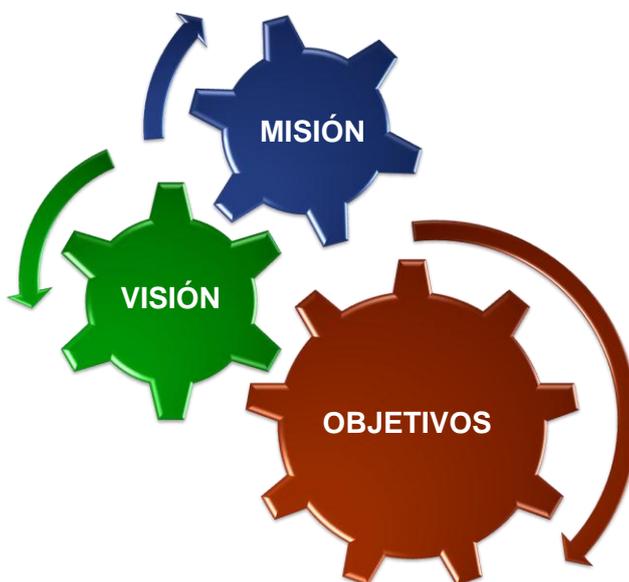
f) Política para la Gestión Integral de Riesgos.- La organización declara sus criterios y define el marco de actuación para la Gestión Integral de Riesgos que generan vulnerabilidad al recurso humano, ambiental, financiero, información e imagen corporativa, implícitos en todos los procesos empresariales y críticos para la continuidad y competitividad de la organización. Dentro del cual enfatizamos el establecimiento de reservas que nos permitan soportar cualquier eventualidad desfavorable que podría generarse en el ambiente externo.

4.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La formulación de estrategias es un proceso por el cual se determina los campos de acción adecuados para alcanzar los objetivos y los propósitos organizacionales; el cual implica decisión a largo plazo. La estrategia organizacional se basa tres aspectos fundamentales:

Gráfico 4.3.

Componentes de la Estrategia Organizacional



Fuente: El Autor

4.3.1. DEFINICIÓN DE MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS

Determinar la **misión** y **visión** que espera la compañía, es fundamental puesto que se concentra todos los esfuerzos y recursos con los que dispone una organización para establecer una estrategia empresarial que conlleve a al logro de sus objetivos.

a) Misión

“Proporcionar a la comunidad servicios de capacitación, asesoría tributaria y empresarial, enfocados al cumplimiento ético de las leyes vigentes, dispuestos a responder de manera oportuna las necesidades de nuestros clientes internos y externos, manteniendo una relación continua y duradera”.

b) Visión

“Nuestra visión es constituirnos en líderes en el ramo de la capacitación y asesoría tributaria, ofreciendo a nuestros clientes una atención de calidad y excelencia, con profesionalismo e innovación.”

c) Objetivos

Los objetivos generales de la Compañía son:

- Atraer a clientes que requieran el servicio de capacitación y asesoría
- Ofrecer conocimientos sobre temas tributarios vigentes
- Operar como un centro de vanguardia que otorgue a sus clientes un servicio integral.
- Contar con profesionales calificados que proporcionen un servicio de calidad.
- Certificar al Centro de Capacitación bajo la Norma ISO en el plazo de tres años.

4.3.2. ANÁLISIS AMBIENTAL

Este análisis expone la viabilidad externa es decir lo que es necesario y lo que es posible en término de oportunidades, y que nos restringe o dificulta en término de amenazas.

Para determinar estos factores debemos realizar un estudio del ambiente tanto general como específico. El ambiente específico es el que está directamente relacionado a las operaciones de la organización para alcanzar sus metas, dentro de este ambiente encontramos a los clientes, proveedores, competidores, gobierno; En cambio el ambiente general incluye todo lo que está fuera de la organización las condiciones económicas, políticas, sociales, tecnológicas, factores de globalización que tienen un impacto en el desempeño de las actividades de la organización.⁶³

⁶³ Stephen P. Robbins; “Administración”; Pearson Educación, México 2000 Pág. 238 y 239

a) Clientes.- Son las Sociedades o Personas naturales que requerirán de asesoramiento en sus actividades de negocio.

b) Proveedores.- Son los que nos proporcionaran bienes y servicios que permiten el funcionamiento de las instalaciones, y dotan de recursos para un eficiente desempeño.

c) Competencia.- Son otras empresas o profesionales que prestan similares servicios a los de la empresa y representan una eventual amenaza.

d) Gobierno.- Las leyes y regulaciones establecidas por las entidades de control.

La evaluación del análisis ambiental permite determinar y analizar las tendencias, fuerzas o fenómenos claves en el proceso de identificar las oportunidades (factores externos positivos) y amenazas (factores externos negativos) que se encuentran dentro de variables competitivas, económicas, sociales, políticas, tecnológicas.

4.3.2. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

Se refiere a las condiciones actuales y futuras en la que se encuentra la organización, de los recursos con los que dispone para crear una competencia distintiva en términos y fortalezas, y lo que no dispone o necesita para desarrollarse en término de debilidades.

Las fortalezas (factores internos positivos) son fuerzas impulsoras que contribuyen positivamente a la gestión de la empresa y las debilidades (factores internos negativos), en cambio son fuerzas que obstaculizan o son problemas que impiden el adecuado desempeño organizacional. La planificación estratégica permite identificar las fortalezas para impulsarlas y las debilidades para corregirlas o eliminarlas.⁶⁴

⁶⁴ Stephen P. Robbins; “Administración”; Pearson Educación, México 2000 Pág. 242 -244

La estrategia busca conjugar los factores organizacionales con los factores ambientales para así tener una perspectiva más amplia sobre lo que sucede en tanto dentro como fuera de la empresa y así determinar el mejor curso de acción que le permita ser competitivo

Tabla 4.2.

EVALUACIÓN DEL AMBIENTE INTERNO Y EXTERNO		ESCALA		
		Max	Medio	Min
FORTALEZAS	<input type="checkbox"/> Contratar para el centro profesionales con amplio conocimiento en el tema tributario. <input type="checkbox"/> Estar a la vanguardia en actualización y cambios referente a temas tributarios para brindar un mejor servicio. <input type="checkbox"/> Contar con el equipamiento necesario para prestar el servicio en condiciones adecuadas. <input type="checkbox"/> Mantener contacto directo con nuestro cliente y preocuparnos por sus requerimientos.	X	X	X
DEBILIDADES	<input type="checkbox"/> No se contará con infraestructura propia para nuestras operaciones en los primeros años. <input type="checkbox"/> No estar todavía acreditado en CNCF durante los primeros meses de operación <input type="checkbox"/> En los tres primeros años tenemos que cumplir con obligaciones bancarias, y requerimos de financiamiento externo para empezar a operar.	X	X	X
OPORTUNIDADES	<input type="checkbox"/> Crear una base de clientes que proporcione referencia acerca de nuestro servicio <input type="checkbox"/> Introducirse en el mercado como una empresa que brinda un nuevo concepto en servicio <input type="checkbox"/> Crear alianzas de negocios con empresas y ampliar la gama de servicios	X	X	X
AMENAZAS	<input type="checkbox"/> Incremento de nuevos competidores en el mercado que brinden servicios parecidos. <input type="checkbox"/> Eventuales cambios en Leyes y Reglamentos <input type="checkbox"/> Ser nuevos en un mercado diversificado y competitivo. <input type="checkbox"/> Condiciones económicas adversas	X	X	X

Fuente: El Autor, en base a percepciones y consulta a expertos en el tema

4.4 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

La formulación de la estrategia es un proceso por el cual se determina los campos de acción adecuados para alcanzar los objetivos y los propósitos organizacionales; el cual implica decisión a largo plazo.

La estrategia busca conjugar los factores organizacionales con los factores ambientales para así tener una perspectiva más amplia sobre lo que sucede en tanto dentro como fuera de la empresa y así determinar el mejor curso de acción que le permita ser competitivo.

A continuación vamos a presentar una serie de estrategias en los diferentes niveles de gestión de la compañía los cuales no permitirán apuntalar nuestros objetivos, y reducir la incertidumbre y los riesgos que conlleva el establecimiento y operación de un negocio, por tanto debemos de actuar de manera asertiva, responsable, para crecer y establecernos como un referente del servicio de capacitación y asesoría.

Nivel Corporativo

La Junta Directiva será responsable de establecer la estrategia a nivel corporativo para determinar en que línea negocios se va a desenvolver la compañía, inicialmente nos enfocaremos en la prestación de servicios de capacitación y asesoría.

Nivel de negocio

Las Gerencias o Coordinaciones estarán a cargo de formular las estrategias a nivel de negocio, definiendo cuales son los lineamientos a seguir y la manera en que vamos a funcionar.

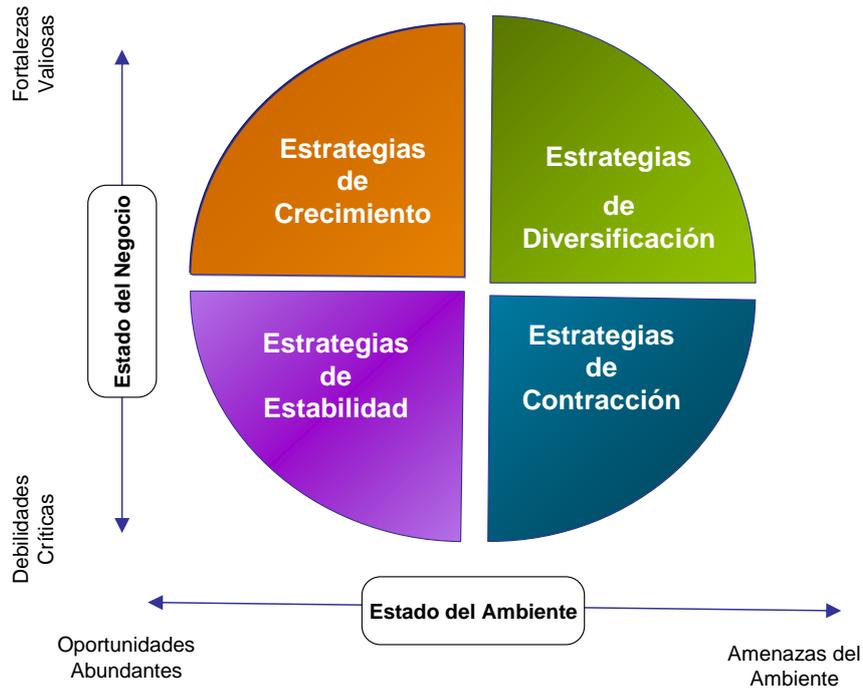
Nivel funcional

La estrategia a nivel funcional busca respaldar la ejecución de los objetivos, es la manera como se va a desempeñar las funciones de la compañía, y seguir una misma línea de acción.

4.4.1 ESTARTEGIA ORGANIZACIONAL

Para establecer las estrategias adecuadas para cada momento por el que atraviese nuestra organización vamos a revisar la siguiente matriz:

Gráfico 4.4.



Fuente: Stephen Robbins, Administración, Pág. 248

- La **estrategia de crecimiento** significa incrementar el nivel de operaciones de la organización.
- La **estrategia de estabilidad** se caracteriza por la ausencia de cambios significativos en las operaciones.
- La **estrategia de diversificación** se refiere a crear nuevos productos o servicios que opera la organización.
- La **estrategia de contracción**, es la reducción de la magnitud o la diversidad de las operaciones del negocio.

Tabla 4.3.

**Matriz
ESTRATEGICA**

	Fortalezas <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Contratar para el centro profesionales con amplio conocimiento en el tema tributario. <input type="checkbox"/> Mantener contacto directo con nuestro cliente y preocuparnos por sus requerimientos. 	Debilidades <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> No se contará con infraestructura propia para nuestras operaciones en los primeros años. <input type="checkbox"/> No estar todavía acreditado en CNCF durante los primeros meses de operación
Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Crear una base de clientes que proporcione referencia acerca de nuestro servicio <input type="checkbox"/> Introducirse en el mercado como una empresa que brinda un nuevo concepto en servicio 	<ul style="list-style-type: none"> - Consolidar el servicio creando una relación afectuosa de negocios con nuestros clientes potenciales - Introducir nuestro portafolio de servicio y diversificar en función de las necesidades y expectativas de nuestros potenciales clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crear un fondo de inversión a largo plazo para adquirir un inmueble que nos permita realizar nuestras operaciones. - Tramitar la acreditación para tener un respaldo y ser reconocido por el resto de centros que forman parte del CNCF.
Amenazas <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ser nuevos en un mercado diversificado y competitivo. <input type="checkbox"/> Condiciones económicas adversas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Afianzar nuestra ventaja competitiva y explotarla para ser referido por nuestros clientes a otros potenciales clientes, creando una permanente alianza de negocios - Basar nuestra estrategia en dar un servicio de avanzada con precios razonables a las pequeñas y medianas empresas, y con planes de pago 	<ul style="list-style-type: none"> - Afianzar la relación contractual del arrendamiento del centro para funcionar en el inmueble hasta poder tener una mejor opción. - Crear Alianzas de negocios con nuestros clientes y mantener una base fija para asesoramiento para que nos ayude a minorar los impactos económicos y mantener un ingreso estable.

Fuente: El Autor, Evaluación Ambiente Interno y Externo

CAPÍTULO V

5. ESTUDIO FINANCIERO

En el estudio financiero se especifican las necesidades de recursos económicos a invertir, con detalles de las cantidades y precios estableciendo su forma de financiación (aporte propio o créditos) y las estimaciones de ingresos y egresos para el período de evaluación del proyecto.

“El marco financiero de un proyecto parte de la definición del flujo de beneficios netos, que ordena la secuencia de las inversiones, costos y beneficios del proyecto. Relaciona éstos con el momento en que se producen y permite, en consecuencia, establecer en qué momento el proyecto demandará o generará recursos.”⁵⁶ Los aspectos preliminares que se debe considerar al efectuar el Estudio Financiero, para establecer el Centro de Capacitación y Asesoría se presenta bajo el siguiente esquema:

Gráfico 5.1.

Aspectos Preliminares del Estudio Financiero



Fuente: El Autor

⁵⁶ CORDOBA Marcial, *Formulación y Evaluación de Proyectos*, ECOE Ediciones, Pág. 311

A) Vida del Proyecto

Es el lapso transcurrido desde la inversión inicial hasta su evaluación, y comprende:

A.1. El **horizonte** tiene tres etapas:

Primera Etapa.- El momento en que se realiza las inversiones necesarias para establecer el negocio.

Segunda Etapa.- Es cuando se realiza las operaciones, es aquí donde se genera los costos y desembolsos relacionados al funcionamiento del negocio, así como los ingresos referente a las ventas por la prestación del servicio;

Tercera Etapa.- Donde se recupera la inversión y los beneficios esperados para el proyecto.

La determinación del **horizonte** o duración que hemos establecido para formular el proyecto es de **5 años** a partir de la inversión inicial.

A.2. El **período de análisis** es el tiempo en el cual se realizará la evaluación del proyecto el mismo que se lo realizará a partir del año cero o base, y los flujos netos de fondos de los cinco años subsiguientes, para medir su viabilidad desde el punto de vista económico y financiero.

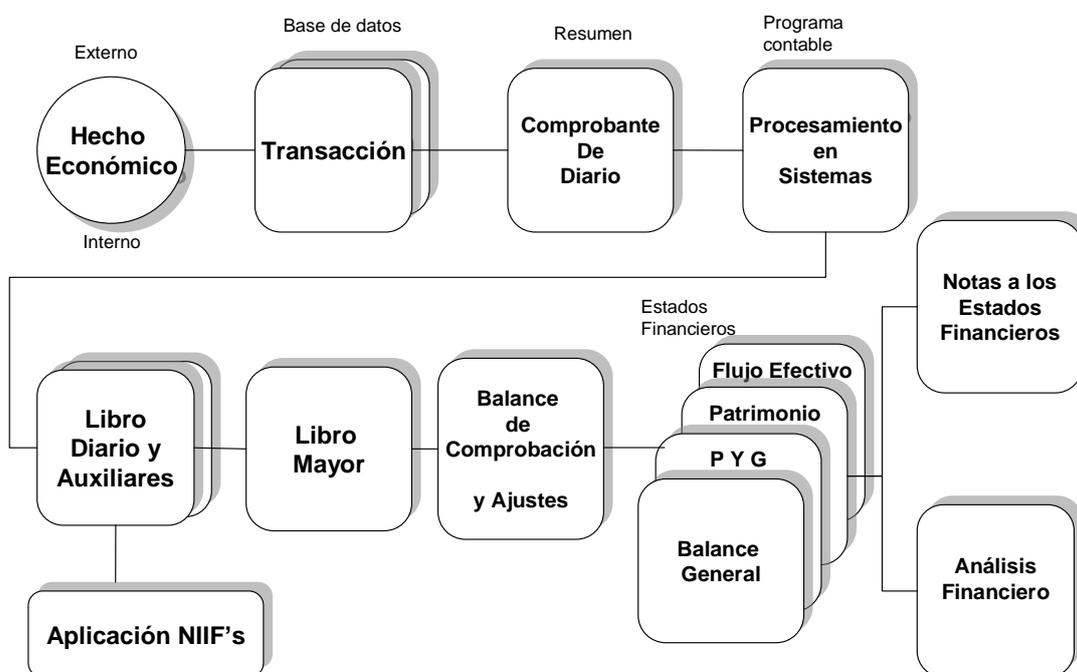
B) Medición

La comprensión del manejo de los recursos financieros conlleva a establecer un análisis del adecuado uso del **dinero**, y como influye en la ejecución del proyecto, para lo cual es esencial definir y considerar determinados aspectos inherentes a este, que nos permitirá tener una visión de sus condiciones en la economía del proyecto. Para el efecto utilizaremos el **dólar americano** como medida de valor.

B.1. El **dinero** definido como “Cualquier medio de cambio generalmente aceptado para el pago de bienes y servicios y la amortización de deudas. El dinero también sirve como **medida del valor** para tasar el precio económico relativo de los distintos bienes y servicios. El número de unidades monetarias requeridas para comprar un bien se denomina precio del bien. [...] Las funciones del dinero como medio de cambio y **medida del valor** facilitan el intercambio de bienes y servicios y la especialización de la producción. Sin la utilización del dinero el comercio se reduciría al trueque o intercambio directo de un bien por otro.”⁵⁷

B.2. El **Proceso Contable** el mismo que empieza con hechos económicos concretos como la adquisición de bienes o activos, contraer obligaciones, pago de obligaciones, ventas del servicio, operaciones de cobranza y consignación en cuenta bancaria, entre las operaciones cotidianas de un negocio. Identificadas las transacciones, se requiere para su proceso un sistema mediante el cual se clasifican, registran, resumen e informan las transacciones utilizando base de datos dentro de un ambiente computarizado para la presentación de informes financieros y administrativos.

Gráfico 5.2.
Proceso Contable



Fuente: Análisis Financiero y de Gestión, Rodrigo Estupiñán Gaitan

⁵⁷ “Dinero”, Biblioteca de Consulta Microsoft ® Encarta ® 2005. © 1993-2004

Un aspecto a considerar en el **Proceso Contable** es la aplicación de las **Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)**, también conocidas por sus siglas en inglés como (IFRS), International Financial Reporting Standard, constituyen los estándares o normas internacionales en el desarrollo de la actividad contable, ya que en ellas se establecen los lineamientos para llevar la Contabilidad de la forma como es aceptable en el mundo⁵⁸

“Las NIIF están diseñadas para ser aplicadas en los estados financieros con propósito de información general, así como en otra información financiera, de todas las entidades con ánimo de lucro. Los estados financieros con propósito de información general se dirigen a la satisfacción de las necesidades comunes de información de un amplio espectro de usuarios, por ejemplo accionistas, acreedores, empleados y público en general. El objetivo de los estados financieros es suministrar información sobre la situación financiera, el rendimiento y los flujos de efectivo de una entidad, que sea útil para esos usuarios al tomar decisiones económicas.”⁵⁹

En Julio de 2009 el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB) por sus siglas en inglés publicó la versión de las Normas Internacionales de Información Financiera para las Pequeñas y Medianas Empresas (IFRS for SMEs), por sus siglas en inglés. Las NIIF para PYMES son una versión simplificada las NIIF-Totales. Las 5 características de esta simplificación son:

1. Algunos temas en las NIIF-Totales son omitidos ya que no son relevantes para las PYMES.
2. Algunas alternativas a políticas contables en las NIIF-Totales no son permitidas ya que una metodología simple está disponible para las PYMES.
3. Simplificación de muchos principios de reconocimiento y medición de aquellos que están en las NIIF-Totales
4. Sustancialmente menos revelaciones
5. Simplificación de Exposición de motivos

⁵⁸ “NIIFs”, Enciclopedia Multimedia Wikipedia Año 2010, www.wikipedia.com

⁵⁹ NIIFS Para PYMES, Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad IASB

En resolución SC.Q.ICI.CPAIFRS.11.01 de la Superintendencia de Compañías, estableció los parámetros para considerar a una empresa como PYME para efectos de aplicación de las NIIF'S para PYMES.

“En la cual resuelve en su artículo primero los lineamientos para considerar a una sociedad califique como una PYME:

- a) Activos Totales inferiores a Cuatro millones de dólares
- b) Registren un valor Bruto en Ventas Anuales inferior a los cinco millones de dólares
- c) Tengan menos de 200 trabajadores (Personal Ocupado). Para este cálculo se tomara el promedio anual ponderado.”⁶⁰

A menudo, las PYMES producen estados financieros para el uso exclusivo de los propietarios-gerentes, o para las autoridades fiscales u otros organismos gubernamentales. Los estados financieros producidos únicamente para los citados propósitos no son necesariamente estados financieros con propósito de información general.

Las leyes fiscales son específicas de cada jurisdicción, y los objetivos de la información financiera con propósito de información general difieren de los objetivos de información sobre ganancias fiscales. Así, es improbable que los estados financieros preparados en conformidad con la NIIF para las PYMES cumplan completamente con todas las mediciones requeridas por las leyes fiscales y regulaciones de una jurisdicción.

⁶⁰ Superintendencia de Compañías, Resolución SC.Q.ICI.CPAIFRS.11.0, Artículo primero

5.1 INVERSIÓN DEL PROYECTO

“En el contexto empresarial la inversión es el acto mediante el cual se adquieren ciertos bienes con el ánimo de obtener unos ingresos o rentas a lo largo del tiempo. La inversión se refiere al empleo de un capital en algún tipo de actividad o negocio con el objetivo de incrementarlo. Dicho de otra manera, consiste en renunciar a un consumo actual y cierto a cambio de obtener unos beneficios futuros y distribuidos en el tiempo.

Desde una consideración amplia, la inversión es toda materialización de medios financieros en bienes que van a ser utilizados en un proceso productivo de una empresa o unidad económica, comprendería la adquisición tanto de bienes de equipo, materias primas, servicios etc.”⁶¹

Las inversiones que se hacen principalmente en la primera etapa del proyecto se pueden clasificar en tres grupos:

Gráfico 5.3.

Inversión del Proyecto



Fuente: El Autor

⁶¹ “Inversión Empresarial”, Enciclopedia Multimedia Wikipedia Año 2010, www.wikipedia.com

a) Inversión Fija

Son aquellas que se realizan en bienes tangibles, se utilizan para garantizar la operación y solvencia del proyecto, y no son para su comercialización por parte de la compañía los que se adquieren para utilizarse durante su vida útil. En la contabilidad se los registra como Propiedad Planta y Equipo dentro del grupo de Activos no Corrientes Tangibles.

Generalmente encontramos dentro de esta inversión: los terrenos, edificaciones, maquinaria y herramientas, equipos de oficina, equipos de computación, mobiliario, vehículos entre los principales. A excepción de los terrenos, los activos fijos restantes, van perdiendo valor a consecuencia de la depreciación.

“La Depreciación contabiliza la disminución del potencial de utilidad de los activos invertidos en un negocio, ya sea por la pérdida de valor debida al desgaste físico derivado de la utilización habitual del bien -como en el caso de la maquinaria-, por el deterioro que provoca la acción de los elementos -como en el caso de un edificio antiguo- o debido a la obsolescencia causada por cambios tecnológicos y la introducción de nuevas y mejores máquinas y métodos de producción.”⁶²

Se utiliza distintos métodos para calcular el valor que debe asignarse por depreciación, el que vamos a utilizar para el proyecto es el método de línea recta el cual refleja un mismo cargo al valor del Activo Fijo durante el período de depreciación, en la siguiente formula se muestra su forma de cálculo:

$$Dep = \frac{VA - VR}{VU}$$

Donde:

VA= Valor del Activo a precio de adquisición

VR= Valor Residual o de recuperación del Activo al final del periodo de depreciación

VU= Vida Útil estima el período de tiempo de depreciación del Activo.

⁶² “Depreciación”, Biblioteca de Consulta Microsoft ® Encarta ® 2005. © 1993-2004

b) Inversión Diferida

Son aquellas que se realizan sobre la adquisición de servicios o derechos los mismos que son de ayuda para la puesta en marcha del proyecto, e incluyen: investigaciones preliminares, gastos de estudio, derechos de marca, patentes de invención, licencias para la utilización de software, asistencia técnica, gastos de constitución, entre los principales. En la contabilidad se los registra como Activos Diferidos dentro del Grupo de Otros Activos Intangibles.

Para recuperar el valor monetario de estas Inversiones se incorporan en los costos de producción el rubro denominado amortización diferida. En otras palabras la Inversión diferida que es un desembolso de la etapa Pre-Operativa, para su amortización sufre un prorrateo en varios periodos para efectos de calculo del impuesto sobre las utilidades de las Empresas, el tratamiento otorgado a esta Inversión es similar a la depreciación.

De conformidad con el Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno, publicado el 23 de diciembre de 2009, en el Suplemento del Registro Oficial 94; en su Artículo 28 referente a los Gastos Generales Deducibles para efectos de Impuesto a la Renta establece en sus numerales 6 y 7 los parámetros para la depreciación y amortización, establece:

Art. 28 Gastos Generales Deducibles

6. Depreciaciones de activos fijos.

a) La depreciación de los activos fijos se realizará de acuerdo a la naturaleza de los bienes, a la duración de su vida útil y la técnica contable. Para que este gasto sea deducible, no podrá superar los siguientes porcentajes:

(I) Inmuebles (excepto terrenos), naves, aeronaves, barcasas y similares 5% anual.

(II) Instalaciones, maquinarias, equipos y muebles 10% anual.

(III) Vehículos, equipos de transporte y equipo caminero móvil 20% anual.

(IV) Equipos de cómputo y software 33% anual.

En caso de que los porcentajes establecidos como máximos en este Reglamento sean superiores a los calculados de acuerdo a la naturaleza de los bienes, a la duración de su vida útil o la técnica contable, se aplicarán estos últimos.

7. Amortización de inversiones.

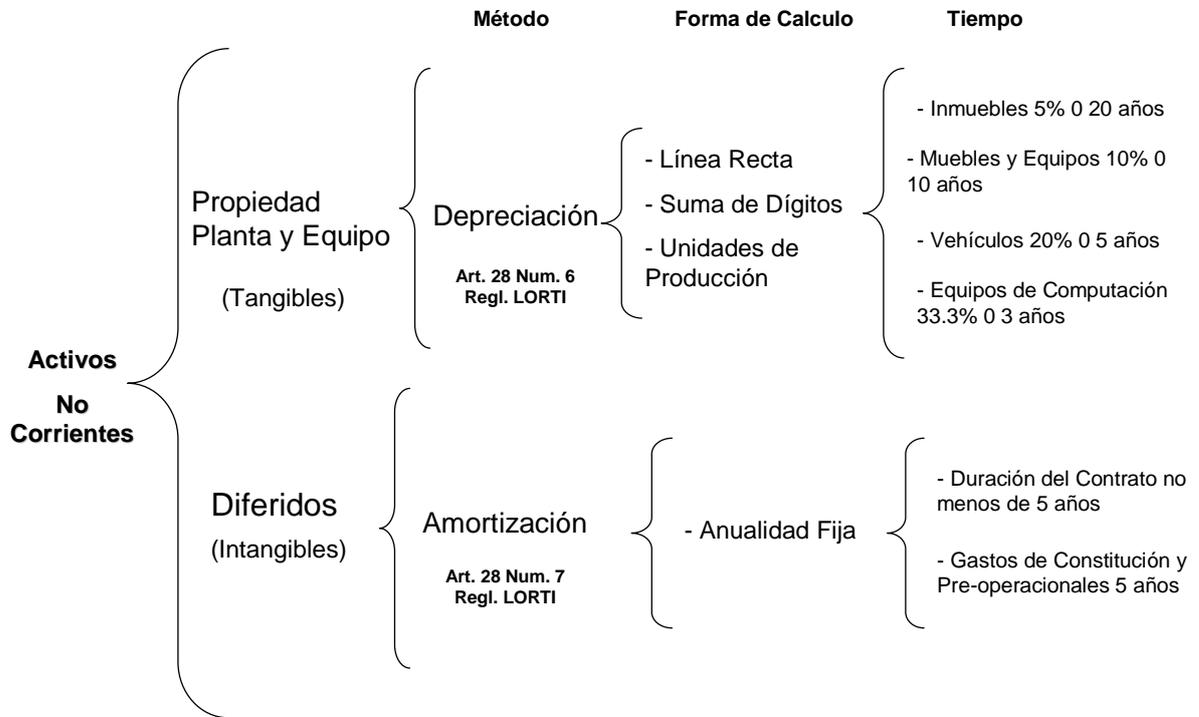
a) La amortización de los gastos pagados por anticipado en concepto de derechos de llave, marcas de fábrica, nombres comerciales y otros similares, se efectuarán de acuerdo con los períodos establecidos en los respectivos contratos o los períodos de expiración de dichos gastos;

b) La amortización de los gastos pre - operacionales, de organización y constitución, de los costos y gastos acumulados en la investigación, experimentación y desarrollo de nuevos productos, sistemas y procedimientos; en la instalación y puesta en marcha de plantas industriales o sus ampliaciones, en la exploración y desarrollo de minas y canteras, en la siembra y desarrollo de bosques y otros sembríos permanentes. Estas amortizaciones se efectuarán en un período no menor de 5 años en porcentajes anuales iguales, a partir del primer año en que el contribuyente genere ingresos operacionales; una vez adoptado un sistema de amortización, el contribuyente sólo podrá cambiarlo con la autorización previa del respectivo Director Regional del Servicio de Rentas Internas.⁶³

⁶³ Reglamento de Aplicación a la LORTI, Art 28. Num 6 y 7

Gráfico 5.4.

Estructura de Inversiones Fijas y Diferidas



Fuente: Reglamento a la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno Art. 28 Núm. 6 y 7

c) Capital de Trabajo

Constituye el conjunto de recursos necesarios, en forma de activos corrientes, para la operación normal del proyecto durante un ciclo productivo, para una capacidad y tamaño determinado; y está representado por el capital adicional necesario para funcionar mientras se perciben ingresos.

Contablemente es la diferencia entre los Activos Corrientes a corto plazo (Dinero en Caja – Bancos, Cuentas por cobrar, Acciones) y los Pasivos Corrientes a corto plazo (Cuentas por pagar, Impuestos, Obligaciones de seguro social).

Al final se presenta un informe con la sumatoria de los tres elementos de la Inversión especificando cada uno de sus elementos y su fuente de financiamiento, que puede ser cubierto por los inversionistas o con apalancamiento financiero.

En el siguiente cuadro se presenta el monto de inversión total que se requiere para la puesta en marcha del proyecto; se realiza la propuesta para el financiamiento de la inversión, siendo el 47.15% de este monto cubierto por aportaciones de los socios y el 52.85% haciendo uso de préstamo financiero y crédito comercial de nuestros proveedores.

Cuadro Financiero 5.1.



INVERSION DEL PROYECTO

Inversiones	VALOR \$ USD	FINANCIAMIENTO		%
		PROPIO	PRESTAMOS	
1. FIJAS				
Terrenos	-			0.00%
Construcciones	-			0.00%
Equipos de Computacion y Tecnología	5,400.00	1,400.00	4,000.00	18.62%
Mobiliario	4,500.00	2,500.00	2,000.00	15.52%
Vehículos	10,500.00	8,000.00	2,500.00	36.21%
SUBTOTAL	20,400.00	11,900.00	8,500.00	70.34%
2. DIFERIDAS				
Registro CFNCF	350.00	350.00		1.21%
Derechos de Marca	250.00	250.00		0.86%
Gastos de Legales de Constitución	1,200.00	1,200.00		4.14%
Software Contable	1,926.00		1,926.00	6.64%
SUBTOTAL	3,726.00	1,800.00	1,926.00	12.85%
3. CAPITAL DE TRABAJO				
Sueldos Personal	1,900.00		1,900.00	6.55%
Arriendo Oficina	1,600.00		1,600.00	5.52%
Suministros de Oficina	230.00	230.00		0.79%
Servición Básicos	240.00	240.00		0.83%
Publicidad	320.00	320.00		1.10%
Adecuación Instalaciones e Inspección	584.00	584.00		2.01%
SUBTOTAL	4,874.00	1,374.00	3,500.00	16.81%
INVERSIONES TOTALES	\$ 29,000.00	\$ 15,074.00	\$ 13,926.00	100.00%
PORCENTAJE INVERSION TOTAL	100.00%	51.98%	48.02%	

Fuente: Investigación precios Mercado, y rubros que cobran las instituciones a Febrero 2011

Cuadro Financiero 5.2.



DETALLE INVERSION DEL PROYECTO

1. FIJAS

Equipos de Computacion y Tecnología

ESPECIFICACION	CANT	VIDA UTIL	VALOR \$ USD	
			UNITARIO	TOTAL
Computador de Escritorio	5	3 años	480.00	2,400.00
Computador Portátil	2	3 años	745.00	1,490.00
Modem y Router Red LAN	1	3 años	110.00	110.00
Impresora Matricial	2	3 años	210.00	420.00
Impresora Multifunción	1	3 años	120.00	120.00
Proyector de Datos	1	3 años	710.00	710.00
UPS	1	3 años	150.00	150.00
TOTAL				\$ 5,400.00

Mobiliario

ESPECIFICACION	CANT	VIDA UTIL	VALOR \$ USD	
			UNITARIO	TOTAL
Escritorios Modulares en L	5	10 años	210.00	1,050.00
Escritorio de Gerencia	1	10 años	260.00	260.00
Escritorio Recepción	1	10 años	230.00	230.00
Archivadores	2	10 años	110.00	220.00
Sillon para Sala Espera	1	10 años	240.00	240.00
Mesa Cafetería	1	10 años	150.00	150.00
Sillas Giratorias Hidraulicas	6	10 años	60.00	360.00
Silla Gerencial	1	10 años	100.00	100.00
Escritorios Aula de Capacitación	21	10 años	55.00	1,155.00
Sillas Aula de Capacitación	21	10 años	25.00	525.00
Pantalla Desplegable	1	10 años	130.00	130.00
Pizarrón de Formica Color Blanco	1	10 años	80.00	80.00
TOTAL				\$ 4,500.00

Vehículo

ESPECIFICACION	CANT	VIDA UTIL	VALOR \$ USD	
			UNITARIO	TOTAL
Automovil Chevrolet Spark STD 2011	1	5 años	10,500.00	10,500.00
TOTAL				\$ 10,500.00

Fuente: Páginas Web Computron; Planet Soud PC; Gigalaptops . Lovoro Flex, Mueblecom

5.1.1. CALENDARIO DE INVERSIONES

Es la ejecución de las inversiones previa a la puesta en marcha del proyecto, en el momento en que ocurre cada una de ellas. Identifica el momento en que ocurren, en algunos casos, la etapa de inversión puede durar varios meses o incluso años. Durante ese periodo, los recursos invertidos devengan intereses financieros si son financiados mediante préstamos bancarios o generan un costo de oportunidad si son financiados con recursos propios, puesto que se deja de percibir un ingreso por tenerlos inmovilizados hasta el inicio de las operaciones.

Cuadro Financiero 5.3.

Nº	ACTIVIDAD	DIAS	INVERSION	Mes Uno	Mes Dos	Mes Tres
1	Buscar sitio para Arrendar	30	\$ 0.00	■		
2	Cotizar Equipos de Computación y Tecnología	15	\$ 0.00	■		
3	Cotizar Mobiliario	15	\$ 0.00	■		
4	Cotizar una Firma de Abogados	15	\$ 0.00	■		
5	Solicitar Prestamo Banco	30	\$ 0.00		■	
6	Realizar Trámites de Constitución	30	\$ 1,000.00		■	
7	Registrar la Compañía en el RUC	30	\$ 0.00			■
8	Registrar la marca en el IEPI	60	\$ 200.00		■	■
9	Registrar la empresa en CFNCF	60	\$ 300.00		■	■
10	Aprobación del Prestamo	5	\$ 0.00	■		
11	Arrendar Inmueble	5	\$ 1,200.00		■	
12	Comprar Equipo de Computación y Tecnología	5	\$ 5,400.00		■	
13	Comprar Mobiliario	5	\$ 4,500.00		■	
14	Cesión del Vehículo	5	\$ 10,500.00		■	
15	Adecuar las Instalaciones	5	\$ 200.00		■	
16	Contratar Personal	15	\$ 3,100.00		■	
17	Instalar Software de Contabilidad	5	\$ 1,926.00			■
18	Realizar Inspección de las Instalaciones	5	\$ 154.00			■
19	Realizar Campaña Publicitaria	15	\$ 250.00			■
20	Empezar Operaciones	15	\$ 270.00			■
	SUMAN	90	\$ 29,000.00			

Fuente: El Autor

5.2 PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS

“Presupuesto, previsión de gastos e ingresos para un determinado periodo de tiempo, por lo general un año. El presupuesto es un documento que permite a las empresas, los gobiernos, las organizaciones privadas y las familias establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos. [...] El presupuesto de un negocio suele utilizarse como herramienta para la toma de decisiones sobre la gestión y el crecimiento de la actividad de la empresa.”⁶⁴

El presupuesto de los ingresos y gastos proyectados en el tiempo, facilita la construcción del Flujo de Caja de manera anual. En la elaboración de los presupuestos, se tiene en cuenta la información recolectada en los estudios de mercado que nos permite determinar los ingresos; el estudio técnico y la organización nos permiten determinar los gastos e inversiones.

5.2.1. PROYECCIÓN DE INGRESOS

Se considera Ingreso al dinero, o cualquier otra ganancia o rendimiento de naturaleza económica, obtenido durante cierto periodo de tiempo. Se debe elaborar durante el horizonte programado para el negocio realizando una proyección de los ingresos, que garanticen el cumplimiento de las obligaciones que se generan con la ejecución y las operaciones.

Para efectos de nuestra proyección consideraremos los Ingresos Operacionales ya que es información de la demanda y de los precios del servicio previstos en el estudio de mercado y presenta la estimación de los ingresos por ventas, año por año. No se tomará en cuenta Ingresos no Operativos puesto que esto no corresponde a las operaciones normales del negocio, tales como Venta de Activos Fijos y el valor de salvamento puesto que se considera como negocio en marcha y no se va a liquidar el negocio. Así como los Intereses Financieros que representan ingresos marginales que no influyen determinadamente en el resultado financiero del proyecto.

⁶⁴ “Presupuesto”, Biblioteca de Consulta Microsoft ® Encarta ® 2005. © 1993-2004

Cuadro Financiero 5.4.



PROYECCION DE INGRESOS - PORTAFOLIO DE SERVICIOS

Capacitación

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Alumnos por Curso	14.00	15.00	16.00	14.00	15.00
Semanas Laborables	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00
Frecuencia de los Cursos	2.50	2.50	2.50	3.00	3.00
Total Clientes Año	1,400.00	1,500.00	1,600.00	1,680.00	1,800.00
Tasa de Crecimiento	0%	7.1%	6.7%	5.0%	7.1%

Asesoría

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cientes por Servicio	25.00	28.00	30.00	34.00	36.00
Meses	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00
Frecuencia del Servicio	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50
Total Servicio Clientes Año	750.00	840.00	900.00	1,020.00	1,080.00
Tasa de Crecimiento	0%	12.0%	7.1%	13.3%	5.9%



PROYECCION DE INGRESOS - CANTIDADES x PRECIOS

Cantidades

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Capacitación	1,400.00	1,500.00	1,600.00	1,680.00	1,800.00
Asesoría	750.00	840.00	900.00	1,020.00	1,080.00
Total Clientes Año	2,150.00	2,340.00	2,500.00	2,700.00	2,880.00
Tasa de Crecimiento	0%	8.8%	6.8%	8.0%	6.7%

Precios

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Capacitación	45.00	51.00	54.00	57.00	60.00
Asesoría	30.00	34.00	36.00	38.00	40.00
Precio Promedio Año	\$ 37.50	\$ 42.50	\$ 45.00	\$ 47.50	\$ 50.00
Tasa de Crecimiento	0%	13.3%	5.9%	5.6%	5.3%

Ingresos por Servicios Prestados

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Capacitación	63,000.00	76,500.00	86,400.00	95,760.00	108,000.00
Asesoría	22,500.00	28,560.00	32,400.00	38,760.00	43,200.00
Total Ingresos Año	\$ 85,500.00	\$ 105,060.00	\$ 118,800.00	\$ 134,520.00	\$ 151,200.00
Tasa de Crecimiento	0%	22.9%	13.1%	13.2%	12.4%

Fuente: Informe de precios Estudio de Mercado

5.2.2. PROYECCIÓN DE EGRESOS

Se considera a la salida de dinero de las cuentas de la empresa previsto a partir de la fase previa y de ejecución del proyecto. Se encuentra asociado con el proceso contable con los pagos que se realizan por la adquisición de bienes y servicios que nos permitirán mantener en funcionamiento el negocio.

Los egresos incluyen costos, gastos y las inversiones. El gasto supone un desembolso financiero no recuperable que disminuye los beneficios pero que es necesario para las operaciones como los arriendos, pagos de servicios básicos entre otros.

En tanto las inversiones y los costos, también supone un egreso de dinero, sin embargo se trata de desembolsos que se concretan con la esperanza de que se traduzcan en ingresos o beneficios futuros para el negocio.

Hemos clasificado en tres categorías a los egresos para un adecuado análisis:

- a) **Egresos de operación.**- Partiendo de los datos que sirvieron para el estudio técnico, se puede prever el costo operacional en los años de la vida útil del proyecto (costo del servicio, gastos del personal y gastos de gestión administrativa). La suma hay que presentarlo para cada año.
- b) **Egresos de Inversión.**- Para los cuales se utiliza los datos que están relacionados con las inversiones que se van a realizar para continuar con las operaciones como es compra de activos fijos que se utilizarán en el proyecto y que se presentaron en el cuadro de inversiones.
- c) **Otros egresos.**- Son aquellos gastos que no obedecen a las operaciones habituales de la empresa, depreciaciones, amortizaciones, gastos financieros.

5.3 ANÁLISIS Y ESTRUCTURA DE COSTOS Y GASTOS

Los egresos guardan relación con la inversión, los costos y gastos que genera el proyecto por lo que es conveniente realizar un análisis detallado de cómo se encuentran estructurados y como se van a presentar durante el tiempo que hemos establecido..

5.3.1. COSTOS

“El Costo es el desembolso de recursos que representa la fabricación de un producto o la prestación de un servicio. En otros términos, el costo es el esfuerzo económico (el pago de salarios, la compra de materiales, la fabricación de un producto, la obtención de fondos para la financiación, la administración de la empresa, entre otros) que se debe realizar para lograr un objetivo operativo.”⁶⁵

Conocer el comportamiento de los costos es muy útil en la administración de una empresa para una variedad de propósitos. Por ejemplo, permite predecir las utilidades cuando el volumen de ventas y producción cambia. Existe una variedad de clasificaciones para los costos sin embargo consideramos los siguientes:

- a) **Costo Fijo.-** Son aquellos que en su magnitud permanecen constantes independientemente de las fluctuaciones en los volúmenes de producción y/o venta.
- b) **Costo Variable.-** Son aquellos que tienden a fluctuar en proporción directa al volumen de la producción y/o venta de productos o la prestación de un servicio
- c) **Costo de Oportunidad.-** El valor medible de los beneficios que pudiera ser obtenido al escoger un curso de acción alternativo o distinto, tiene relación con el costo que se origina al tomar una determinada decisión, la cual provoca la renuncia a otro tipo de opción que pudiera ser considerada.

⁶⁵ “Costos”, Enciclopedia Multimedia Wikipedia Año 2010, www.wikipedia.com

5.3.2. GASTOS

Es el empleo del dinero en actividades, bienes o servicios que no genera rendimiento o beneficio pero que es necesario para la operación y funcionamiento de la empresa como es el caso de remuneraciones del personal administrativo, pago de servicios entre otros; también está asociado con el deterioro por el uso o la obsolescencia en el caso de los Propiedad Planta y Equipo la depreciación o la amortización en los Gastos Diferidos que se utilizaron al inicio del proyecto y se devengan hasta su extinción.

En general las normas contables establecen que los gastos se contabilicen siguiendo el criterio de **devengado**, que implica que se debe registrar en el momento en que ocurre el hecho económico que lo genera, con independencia de si fue pagado o se encuentra pendiente su cancelación; el mismo que se respalda con los documentos válidos que establece el reglamento de facturación para el sustento de costo o gasto deducible para Impuesto a la Renta. Se ha clasificado los gastos según el siguiente criterio:

a) Gastos Operacionales.- Incluye todos los pagos realizados por la compañía por concepto Gastos del Personal como sueldos administrativos, beneficios sociales, el aporte que asume el empleador al IESS; y los Gastos de Gestión Administrativa como el arriendo del inmueble, los servicios básicos de luz y agua, telefonía fija y móvil, Internet, mantenimiento de las instalaciones, mantenimiento del vehículo, suministros de oficina, combustible, y otros gastos operacionales.

b) Gastos no Operacionales.- Son los gastos que no son parte de la operación del negocio pero son cargos que debemos considerar en la elaboración de nuestro Estado de Resultados para determinar nuestro Impuesto a la Renta como son las Depreciaciones y Amortizaciones; así también los Gastos financieros derivados de los intereses por préstamos en instituciones financieras, comisiones por servicios bancarios, entre los más importantes. Adicionalmente se registra los gastos que no son deducibles para Impuesto a la Renta como Multas e Intereses Fiscales, Retenciones asumidas, Gastos sin respaldos y otros no deducibles; debe evitarse esta clase de desembolsos porque afectan la rentabilidad del negocio.

Cuadro Financiero 5.5.



Costos del Personal MOD

CARGO: Coordinador de Servicio

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SUELDO MENSUAL	500.00	600.00	700.00	800.00	850.00
SUELDO PROYECTADO	6,000.00	7,200.00	8,400.00	9,600.00	10,200.00
13ER SUELDO	500.00	600.00	700.00	800.00	850.00
14TO SUELDO	264.00	280.00	300.00	320.00	340.00
APORTE PATRONAL	729.00	874.80	1,020.60	1,166.40	1,239.30
FONDO DE RESERVA	-	600.00	700.00	800.00	850.00
TOTAL SUELDOS Y BENEFICIOS	\$ 7,493.00	\$ 9,554.80	\$ 11,120.60	\$ 12,686.40	\$ 13,479.30

CARGO: Asistente de Contabilidad

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SUELDO MENSUAL	330.00	360.00	400.00	450.00	480.00
SUELDO PROYECTADO	3,960.00	4,320.00	4,800.00	5,400.00	5,760.00
13ER SUELDO	330.00	360.00	400.00	450.00	480.00
14TO SUELDO	264.00	280.00	300.00	320.00	340.00
APORTE PATRONAL	481.14	524.88	583.20	656.10	699.84
FONDO DE RESERVA	-	360.00	400.00	450.00	480.00
TOTAL SUELDOS Y BENEFICIOS	\$ 5,035.14	\$ 5,844.88	\$ 6,483.20	\$ 7,276.10	\$ 7,759.84

TOTAL COSTO DEL PERSONAL MOD	\$ 12,528.14	\$ 15,399.68	\$ 17,603.80	\$ 19,962.50	\$ 21,239.14
-------------------------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------

Honorarios de Capacitación MOD

SERVICIO Capacitador

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ALUMNOS POR CURSO	14.00	15.00	16.00	14.00	15.00
SEMANAS LABORALES	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00
FRECUENCIA DE LOS CURSOS	2.50	2.50	2.50	3.00	3.00
FACTOR DE HONORARIO	\$ 3.50	\$ 3.50	\$ 4.00	\$ 4.50	\$ 5.00
COSTO ANUAL	\$ 4,900.00	\$ 5,250.00	\$ 6,400.00	\$ 7,560.00	\$ 9,000.00

Costos Indirectos del Servicio CIF

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Total Clientes Año	1400	1500	1600	1680	1800
GUIAS FOLLETOS MATERIAL DIDACTICO	\$ 1,050.00	\$ 1,125.00	\$ 1,200.00	\$ 1,260.00	\$ 1,350.00
PUBLICIDAD	\$ 2,800.00	\$ 3,000.00	\$ 3,200.00	\$ 3,360.00	\$ 3,600.00
COSTO ANUAL	\$ 3,850.00	\$ 4,125.00	\$ 4,400.00	\$ 4,620.00	\$ 4,950.00

TOTAL COSTOS MOD+CIF	\$ 21,278.14	\$ 24,774.68	\$ 28,403.80	\$ 32,142.50	\$ 35,189.14
-----------------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------

Fuente: Investigación Precios de mercado, Sueldos, Bonificaciones año 2011

Cuadro Financiero 5.6.



Gastos del Personal

CARGO: 01 Gerente Administrativo y Financiero

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SUELDO MENSUAL	800.00	850.00	900.00	950.00	1,000.00
SUELDO PROYECTADO	9,600.00	10,200.00	10,800.00	11,400.00	12,000.00
13ER SUELDO	-	-	-	-	-
14TO SUELDO	-	-	-	-	-
APORTE PATRONAL	1,166.40	1,239.30	1,312.20	1,385.10	1,458.00
FONDO DE RESERVA	-	850.00	900.00	950.00	1,000.00
TOTAL SUELDOS Y BENEFICIOS	\$ 10,766.40	\$ 12,289.30	\$ 13,012.20	\$ 13,735.10	\$ 14,458.00

CARGO: 02 Recursos Humanos

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SUELDO MENSUAL	700.00	750.00	800.00	850.00	900.00
SUELDO PROYECTADO	8,400.00	9,000.00	9,600.00	10,200.00	10,800.00
13ER SUELDO	700.00	750.00	800.00	850.00	900.00
14TO SUELDO	264.00	280.00	300.00	320.00	340.00
APORTE PATRONAL	1,020.60	1,093.50	1,166.40	1,239.30	1,312.20
FONDO DE RESERVA	-	750.00	800.00	850.00	900.00
TOTAL SUELDOS Y BENEFICIOS	\$ 10,384.60	\$ 11,873.50	\$ 12,666.40	\$ 13,459.30	\$ 14,252.20

CARGO: 03 Contador

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SUELDO MENSUAL	650.00	700.00	750.00	800.00	850.00
SUELDO PROYECTADO	7,800.00	8,400.00	9,000.00	9,600.00	10,200.00
13ER SUELDO	650.00	700.00	750.00	800.00	850.00
14TO SUELDO	264.00	280.00	300.00	320.00	340.00
APORTE PATRONAL	947.70	1,020.60	1,093.50	1,166.40	1,239.30
FONDO DE RESERVA	-	700.00	750.00	800.00	850.00
TOTAL SUELDOS Y BENEFICIOS	\$ 9,661.70	\$ 11,100.60	\$ 11,893.50	\$ 12,686.40	\$ 13,479.30

CARGO: 04 Secretaria

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SUELDO MENSUAL	330.00	360.00	400.00	450.00	480.00
SUELDO PROYECTADO	3,960.00	4,320.00	4,800.00	5,400.00	5,760.00
13ER SUELDO	330.00	360.00	400.00	450.00	480.00
14TO SUELDO	264.00	280.00	300.00	320.00	340.00
APORTE PATRONAL	481.14	524.88	583.20	656.10	699.84
FONDO DE RESERVA	-	360.00	400.00	450.00	480.00
TOTAL SUELDOS Y BENEFICIOS	\$ 5,035.14	\$ 5,844.88	\$ 6,483.20	\$ 7,276.10	\$ 7,759.84

CARGO: 05 Mensajero

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SUELDO MENSUAL	270.00	300.00	330.00	350.00	380.00
SUELDO PROYECTADO	3,240.00	3,600.00	3,960.00	4,200.00	4,560.00
13ER SUELDO	270.00	300.00	330.00	350.00	380.00
14TO SUELDO	264.00	280.00	300.00	320.00	340.00
APORTE PATRONAL	393.66	437.40	481.14	510.30	554.04
FONDO DE RESERVA	-	300.00	330.00	350.00	380.00
TOTAL SUELDOS Y BENEFICIOS	\$ 4,167.66	\$ 4,917.40	\$ 5,401.14	\$ 5,730.30	\$ 6,214.04

TOTAL GASTOS DEL PERSONAL	\$ 40,015.50	\$ 46,025.68	\$ 49,456.44	\$ 52,887.20	\$ 56,163.38
----------------------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------

Gastos de Gestión Administrativa

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ARRIENDOS	\$ 7,200.00	\$ 7,800.00	\$ 8,400.00	\$ 9,000.00	\$ 9,600.00
SERV. BASICOS LUZ Y AGUA	\$ 780.00	\$ 900.00	\$ 1,020.00	\$ 1,140.00	\$ 1,260.00
TELEFONIA	\$ 600.00	\$ 720.00	\$ 840.00	\$ 960.00	\$ 1,080.00
INTERNET	\$ 480.00	\$ 600.00	\$ 720.00	\$ 840.00	\$ 960.00
MANTENIMIENTO OFICINA	\$ 720.00	\$ 800.00	\$ 840.00	\$ 920.00	\$ 1,000.00
SUMINISTROS DE OFICINA	\$ 480.00	\$ 540.00	\$ 600.00	\$ 660.00	\$ 720.00
MANTENIMIENTO VEHICULO	\$ 540.00	\$ 600.00	\$ 720.00	\$ 810.00	\$ 900.00
COMBUSTIBLE	\$ 360.00	\$ 380.00	\$ 400.00	\$ 420.00	\$ 440.00
SEGURIDAD Y VIGILANCIA	\$ 720.00	\$ 840.00	\$ 960.00	\$ 1,020.00	\$ 1,080.00
OTROS GASTOS	\$ 360.00	\$ 400.00	\$ 440.00	\$ 480.00	\$ 520.00
TOTAL GASTOS GESTION ADM	\$ 12,240.00	\$ 13,580.00	\$ 14,940.00	\$ 16,250.00	\$ 17,560.00
TOTAL G. OPERACIONALES	\$ 52,255.50	\$ 59,605.68	\$ 64,396.44	\$ 69,137.20	\$ 73,723.38

Fuente: Investigación Precios de mercado, Sueldos, Bonificaciones año 2011

Cuadro Financiero 5.7.

Depreciación activos Fijos

ACTIVO FIJO	VALOR LIBROS	\$ 5,400.00	100%
Equipos de Computación	VIDA UTIL	3 años	33.33%
	VALOR RESIDUAL	\$ 1,800.00	33.33%

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
GASTO ANUAL	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 0.00	\$ 0.00
DEPRECIACION ACUMULADA	\$ 1,200.00	\$ 2,400.00	\$ 3,600.00	\$ 0.00	\$ 0.00
SALDO AL FINAL DEL PERIODO	\$ 4,200.00	\$ 3,000.00	\$ 1,800.00	\$ -	\$ -

ACTIVO FIJO	VALOR LIBROS	\$ 4,500.00	100%
Muebles de Oficina	VIDA UTIL	10 años	10%
	VALOR RESIDUAL	\$ 450.00	10%

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
GASTO ANUAL	\$ 405.00	\$ 405.00	\$ 405.00	\$ 405.00	\$ 405.00
DEPRECIACION ACUMULADA	\$ 405.00	\$ 810.00	\$ 1,215.00	\$ 1,620.00	\$ 2,025.00
SALDO AL FINAL DEL PERIODO	\$ 4,095.00	\$ 3,690.00	\$ 3,285.00	\$ 2,880.00	\$ 2,475.00

ACTIVO FIJO	VALOR LIBROS	\$ 10,500.00	100%
Vehículos	VIDA UTIL	5 años	20%
	VALOR RESIDUAL	\$ 2,100.00	20%

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
GASTO ANUAL	\$ 1,680.00	\$ 1,680.00	\$ 1,680.00	\$ 1,680.00	\$ 1,680.00
DEPRECIACION ACUMULADA	\$ 1,680.00	\$ 3,360.00	\$ 5,040.00	\$ 6,720.00	\$ 8,400.00
SALDO AL FINAL DEL PERIODO	\$ 8,820.00	\$ 7,140.00	\$ 5,460.00	\$ 3,780.00	\$ 2,100.00

TOTAL GASTOS DEPRECIACION	\$ 3,285.00	\$ 3,285.00	\$ 3,285.00	\$ 2,085.00	\$ 2,085.00
----------------------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------

Fuente: Art. 28 Núm. 6 Reglamento LORTI

Cuadro Financiero 5.8.



Amortización Diferidos

DIFERIDOS	VALOR LIBROS	\$ 3,726.00	100%
	TIEMPO AMORTIZACION	5 años	20.0%

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
GASTO ANUAL	\$ 745.20	\$ 745.20	\$ 745.20	\$ 745.20	\$ 745.20
AMORTIZACION ACUMULADA	\$ 745.20	\$ 1,490.40	\$ 2,235.60	\$ 2,980.80	\$ 3,726.00
SALDO AL FINAL DEL PERIODO	\$ 2,980.80	\$ 2,235.60	\$ 1,490.40	\$ 745.20	\$ -

Fuente: Art. 28 Núm. 7 Reglamento LORTI

5.4 FINANCIAMIENTO

La decisión de financiar el proyecto significa determinar de que fuentes se obtendrán los fondos para cubrir la inversión inicial y como se va a realizar los pagos asociados a este.

El Financiamiento es el conjunto de recursos monetarios financieros para llevar a cabo una actividad económica, con la característica de que generalmente se trata de sumas tomadas a préstamo que complementan los recursos propios a través de:

a) Instituciones financieras privadas como son bancos, sociedades financieras, mutualistas de ahorro y crédito, cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público.

b) Instituciones financieras Públicas: puede ser el Bancos del Estado, Corporación Financiera Nacional (CFN); estas instituciones se rigen por los lineamientos del Estado, pero todas están sometidas a la legislación financiera y el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

5.4.1. FORMAS DE FINANCIAMIENTO

Existen diferentes modalidades para financiar el proyecto entre las que encontramos:

a) Capital Propio.- La forma más común para financiar la creación de un nuevo negocio es usando capital propio, es decir, haciendo uso del dinero que podemos tener, ya sea obteniéndolo de nuestros ahorros, o de cualquier otra fuente personal como, por ejemplo, haciendo uso de las tarjetas de créditos, vendiendo activos personales, etc.

b) Crédito Comercial.- Es el uso que se le hace a las cuentas por pagar del pasivo a corto plazo; las mismas constituyen una forma de crédito comercial que los proveedores conceden a la empresa para ser pagados con cheques posfechados, un Pagaré a la Orden que se incluye en la Factura el cual compromete el pago de la misma cuando las partes llegan a un acuerdo mercantil de compra y venta.

c) Bancos.- Este tipo de financiamiento es un tanto complicado de acceder, puesto que los bancos suelen otorgar créditos sólo a negocios en marcha y con determinada experiencia en el mercado, y no a negocios que recién empiezan. Sin embargo, acceder a un crédito bancario para iniciar un nuevo negocio es posible, si contamos con buena reputación crediticia, buenas referencias comerciales, o una atractiva idea de negocio con un sólido plan de negocios que la respalde.

La Financiación representa endeudamiento y se deben pagar intereses por uso del dinero, sin embargo la rentabilidad del proyecto permitirá cubrir este endeudamiento para lo cual se tiene previsto un préstamo de **USD 12,000** doce mil dólares que se va a solicitar en el Banco de Guayaquil puesto que se mantiene una cuenta de Ahorros a nombre de uno de los socios, lo que facilita el acceso a un préstamo comercial a una tasa de interés del 11.83% anual con una tasa efectiva mensual de 0.99%, pagaderos en tres años plazo, recursos que servirán para empezar las operaciones. (Anexo 4).

Cuadro Financiero 5.9.



**FINANCIAMIENTO
BANCO DE GUAYAQUIL**

Monto Credito 12,000.00
 Tasa Efectiva 11.83% anual
 Tasa Interés 0.99% mensual
 Plazo 3 años
 Príodos 12 meses
 Cuotas 36 meses

$$A = P \left(\frac{i(1+i)^n}{(1+i)^n - 1} \right)$$

$$A = 12,000 \left(\frac{0.0099(1+0.0099)^{36}}{(1+0.0099)^{36} - 1} \right)$$

Periodo Mes	Cuotas USD \$	Interés Sobre Saldo	Capital USD \$	Saldo USD \$
0				\$ 12,000.00
1	\$ 397.60	\$ 118.30	\$ 279.30	\$ 11,720.70
2	\$ 397.60	\$ 115.55	\$ 282.05	\$ 11,438.65
3	\$ 397.60	\$ 112.77	\$ 284.83	\$ 11,153.82
4	\$ 397.60	\$ 109.96	\$ 287.64	\$ 10,866.18
5	\$ 397.60	\$ 107.12	\$ 290.48	\$ 10,575.70
6	\$ 397.60	\$ 104.26	\$ 293.34	\$ 10,282.36
7	\$ 397.60	\$ 101.37	\$ 296.23	\$ 9,986.13
8	\$ 397.60	\$ 98.45	\$ 299.15	\$ 9,686.98
9	\$ 397.60	\$ 95.50	\$ 302.10	\$ 9,384.88
10	\$ 397.60	\$ 92.52	\$ 305.08	\$ 9,079.80
11	\$ 397.60	\$ 89.51	\$ 308.09	\$ 8,771.72
12	\$ 397.60	\$ 86.47	\$ 311.12	\$ 8,460.59
13	\$ 397.60	\$ 83.41	\$ 314.19	\$ 8,146.40
14	\$ 397.60	\$ 80.31	\$ 317.29	\$ 7,829.11
15	\$ 397.60	\$ 77.18	\$ 320.42	\$ 7,508.70
16	\$ 397.60	\$ 74.02	\$ 323.57	\$ 7,185.12
17	\$ 397.60	\$ 70.83	\$ 326.76	\$ 6,858.36
18	\$ 397.60	\$ 67.61	\$ 329.99	\$ 6,528.37
19	\$ 397.60	\$ 64.36	\$ 333.24	\$ 6,195.13
20	\$ 397.60	\$ 61.07	\$ 336.52	\$ 5,858.61
21	\$ 397.60	\$ 57.76	\$ 339.84	\$ 5,518.77
22	\$ 397.60	\$ 54.41	\$ 343.19	\$ 5,175.57
23	\$ 397.60	\$ 51.02	\$ 346.58	\$ 4,829.00
24	\$ 397.60	\$ 47.61	\$ 349.99	\$ 4,479.01
25	\$ 397.60	\$ 44.16	\$ 353.44	\$ 4,125.56
26	\$ 397.60	\$ 40.67	\$ 356.93	\$ 3,768.64
27	\$ 397.60	\$ 37.15	\$ 360.45	\$ 3,408.19
28	\$ 397.60	\$ 33.60	\$ 364.00	\$ 3,044.19
29	\$ 397.60	\$ 30.01	\$ 367.59	\$ 2,676.60
30	\$ 397.60	\$ 26.39	\$ 371.21	\$ 2,305.39
31	\$ 397.60	\$ 22.73	\$ 374.87	\$ 1,930.52
32	\$ 397.60	\$ 19.03	\$ 378.57	\$ 1,551.96
33	\$ 397.60	\$ 15.30	\$ 382.30	\$ 1,169.66
34	\$ 397.60	\$ 11.53	\$ 386.07	\$ 783.59
35	\$ 397.60	\$ 7.72	\$ 389.87	\$ 393.72
36	\$ 397.60	\$ 3.88	\$ 393.72	\$ 0.00
	\$ 14,313.53	\$ 2,313.53	\$ 12,000.00	

Fuente: Banco de Guayaquil, Tasa de Interés Prestamos Comercial Febrero 2011, www.bancoguayaquil.com.ec

5.5 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

Los estados financieros son los documentos que debe preparar la empresa al terminar el ejercicio contable, con el fin de conocer la situación financiera y los resultados económicos obtenidos en las actividades de su empresa a lo largo de un período

La información presentada en los estados financieros interesa a:

- La **administración**, para la toma de decisiones, después de conocer el rendimiento, crecimiento y desarrollo de la empresa durante un periodo determinado.
- Los **inversionistas** para conocer el progreso financiero del negocio y la rentabilidad de sus aportes.
- Los **acreedores**, para conocer la liquidez de la empresa y la garantía de cumplimiento de sus obligaciones.
- El **Estado**, para determinar si el pago de los impuestos y contribuciones está correctamente liquidado.

Los Estados Financieros están realizados bajo las NIIF'S (Normas Internacionales de Información Financiera), y en concordancia con la aplicación del Reglamento a la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno en lo que tiene relación a la determinación de los Ingresos Gravables, Costos y Gastos Deducibles para efecto del Impuesto a la Renta.

Los Estados Financieros Básicos que vamos a analizar para nuestro proyecto son dos informes, los cuales se detallan a continuación:

- a) Estado de Resultados o de Pérdidas y Ganancias
- b) Estado de Situación Financiera o Balance General

5.5.1. ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Mide la gestión económica del negocio durante el período proyectado. Como ingresos usamos los servicios de capacitación y asesoría de nuestro portafolio de servicios, como costos los concernientes a la prestación del servicio, gastos administrativos y financieros por concepto de intereses; igualmente se deduce la cuota por depreciación y amortización de activos. Este informe financiero nos permite medir la rentabilidad del negocio.

Cuadro Financiero 5.10.



Training Consultant Services

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS					
<u>INGRESOS OPERACIONALES</u>					
SERVICIOS PRESTADOS	\$ 85,500.00	\$ 105,060.00	\$ 118,800.00	\$ 134,520.00	\$ 151,200.00
TOTAL INGRESOS	\$ 85,500.00	\$ 105,060.00	\$ 118,800.00	\$ 134,520.00	\$ 151,200.00
COSTOS Y GASTOS					
<u>COSTOS</u>					
Sueldos Y Beneficios MOD	\$ 12,528.14	\$ 15,399.68	\$ 17,603.80	\$ 19,962.50	\$ 21,239.14
Honorarios de Capacitación	\$ 4,900.00	\$ 5,250.00	\$ 6,400.00	\$ 7,560.00	\$ 9,000.00
Costos Indirectos de Servicio CIF	\$ 3,850.00	\$ 4,125.00	\$ 4,400.00	\$ 4,620.00	\$ 4,950.00
TOTAL COSTOS	\$ 21,278.14	\$ 24,774.68	\$ 28,403.80	\$ 32,142.50	\$ 35,189.14
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 64,221.86	\$ 80,285.32	\$ 90,396.20	\$ 102,377.50	\$ 116,010.86
	75%	76%	76%	76%	77%
<u>GASTOS OPERACIONALES</u>					
Gastos del Personal	\$ 40,015.50	\$ 46,025.68	\$ 49,456.44	\$ 52,887.20	\$ 56,163.38
Gastos de Gestion Administrativa	\$ 12,240.00	\$ 13,580.00	\$ 14,940.00	\$ 16,250.00	\$ 17,560.00
<u>GASTOS NO OPERACIONALES</u>					
G.Depreciación Activos Fijos	\$ 3,285.00	\$ 3,285.00	\$ 3,285.00	\$ 2,085.00	\$ 2,085.00
G.Amortización Diferidos	\$ 745.20	\$ 745.20	\$ 745.20	\$ 745.20	\$ 745.20
Cuentas Incobrables	\$ 42.75	\$ 95.28	\$ 214.08	\$ 415.86	\$ 718.26
Intereses Prestamo Bancario	\$ 1,231.77	\$ 789.59	\$ 292.17	\$ -	\$ -
Otros Gastos	\$ 200.00	\$ 220.00	\$ 240.00	\$ 260.00	\$ 280.00
TOTAL GASTOS	\$ 57,760.22	\$ 64,740.75	\$ 69,172.89	\$ 72,643.26	\$ 77,551.84
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 6,461.64	\$ 15,544.57	\$ 21,223.31	\$ 29,734.24	\$ 38,459.02
(-) 15 % Participación Trabajadores	\$ 969.25	\$ 2,331.69	\$ 3,183.50	\$ 4,460.14	\$ 5,768.85
Utilidad Gravable	\$ 5,492.39	\$ 13,212.88	\$ 18,039.81	\$ 25,274.10	\$ 32,690.17
(-) Impuesto a la Renta 25%	\$ 1,373.10	\$ 3,303.22	\$ 4,509.95	\$ 6,318.53	\$ 8,172.54
UTILIDAD PARA DISTRIBUCION	\$ 4,119.30	\$ 9,909.66	\$ 13,529.86	\$ 18,955.58	\$ 24,517.63
Reservas 5%	\$ 205.96	\$ 495.48	\$ 676.49	\$ 947.78	\$ 1,225.88
UTILIDAD NETA	\$ 3,913.33	\$ 9,414.18	\$ 12,853.37	\$ 18,007.80	\$ 23,291.74
	5%	9%	11%	13%	15%

Fuente: Compendio de los cuadros Financieros sobre Ingresos, Costos y Gastos y Financiamiento.

5.5.2. ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

Es el informe que indica la situación financiera de la empresa, presentando el valor de sus propiedades y derechos, sus obligaciones y su capital, valuados y elaborados de acuerdo a la normativa vigente; el cual nos permite evaluar el nivel de endeudamiento y solvencia que tiene el negocio.

Cuadro Financiero 5.11.



	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS						
CORRIENTES	\$ 5,874.00	\$ 17,812.37	\$ 23,096.36	\$ 32,425.44	\$ 48,966.75	\$ 70,403.32
Caja y Bancos	\$ 5,874.00	\$ 7,695.00	\$ 9,455.40	\$ 10,692.00	\$ 12,106.80	\$ 13,608.00
Cuentas por Cobrar		\$ 4,275.00	\$ 5,253.00	\$ 11,880.00	\$ 20,178.00	\$ 30,240.00
(-) Prov Ctas Incobrables		\$ -42.75	\$ -95.28	\$ -214.08	\$ -415.86	\$ -718.26
Cuentas por Cobrar Relacionados		\$ 5,372.12	\$ 7,852.88	\$ 9,354.72	\$ 16,290.69	\$ 26,366.38
Credito Tributario IR		\$ 513.00	\$ 630.36	\$ 712.80	\$ 807.12	\$ 907.20
NO CORRIENTES	\$ 24,126.00	\$ 20,095.80	\$ 26,065.60	\$ 32,035.40	\$ 34,205.20	\$ 41,375.00
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 20,400.00	\$ 17,115.00	\$ 13,830.00	\$ 10,545.00	\$ 8,460.00	\$ 6,375.00
Equipo de Computación	\$ 5,400.00	\$ 5,400.00	\$ 5,400.00	\$ 5,400.00	\$ 5,400.00	\$ 5,400.00
Muebles de Oficina	\$ 4,500.00	\$ 4,500.00	\$ 4,500.00	\$ 4,500.00	\$ 4,500.00	\$ 4,500.00
Vehiculos	\$ 10,500.00	\$ 10,500.00	\$ 10,500.00	\$ 10,500.00	\$ 10,500.00	\$ 10,500.00
(-) Depreciación		\$ -3,285.00	\$ -6,570.00	\$ -9,855.00	\$ -11,940.00	\$ -14,025.00
INVERSIONES A LARGO PLAZO	\$ -	\$ -	\$ 10,000.00	\$ 20,000.00	\$ 25,000.00	\$ 35,000.00
Inversiones			\$ 10,000.00	\$ 20,000.00	\$ 25,000.00	\$ 35,000.00
DIFERIDOS	\$ 3,726.00	\$ 2,980.80	\$ 2,235.60	\$ 1,490.40	\$ 745.20	\$ -
Cargos Diferidos	\$ 3,726.00	\$ 3,726.00	\$ 3,726.00	\$ 3,726.00	\$ 3,726.00	\$ 3,726.00
(-) Amortización		\$ -745.20	\$ -1,490.40	\$ -2,235.60	\$ -2,980.80	\$ -3,726.00
TOTAL ACTIVOS	\$ 30,000.00	\$ 37,908.17	\$ 49,161.96	\$ 64,460.84	\$ 83,171.95	\$ 111,778.32
PASIVOS	\$ 13,926.00	\$ 17,714.88	\$ 19,059.00	\$ 20,828.02	\$ 20,583.55	\$ 24,672.29
CORRIENTES	\$ 1,926.00	\$ 9,254.29	\$ 14,579.99	\$ 20,828.02	\$ 20,583.55	\$ 24,672.29
Cuentas por Pagar	\$ 1,926.00	\$ 3,372.53	\$ 4,963.50	\$ 8,655.56	\$ 9,804.89	\$ 10,730.90
Obligaciones Tributarias		\$ 1,373.10	\$ 3,303.22	\$ 4,509.95	\$ 6,318.53	\$ 8,172.54
Obligaciones Empleados		\$ 969.25	\$ 2,331.69	\$ 3,183.50	\$ 4,460.14	\$ 5,768.85
Obligaciones Bancarias		\$ 3,539.41	\$ 3,981.59	\$ 4,479.01	\$ -	\$ -
NO CORRIENTE	\$ 12,000.00	\$ 8,460.59	\$ 4,479.01	\$ -	\$ -	\$ -
Obligaciones Bancarias	\$ 12,000.00	\$ 8,460.59	\$ 4,479.01	\$ -	\$ -	\$ -
PATRIMONIO	\$ 16,074.00	\$ 20,193.30	\$ 30,102.96	\$ 43,632.82	\$ 62,588.40	\$ 87,106.02
CAPITAL	\$ 16,074.00	\$ 16,074.00	\$ 16,074.00	\$ 16,074.00	\$ 16,074.00	\$ 16,074.00
Capital Suscrito Pagado	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
Aportes de Socios	\$ 15,074.00	\$ 15,074.00	\$ 15,074.00	\$ 15,074.00	\$ 15,074.00	\$ 15,074.00
RESERVAS	\$ -	\$ 205.96	\$ 701.45	\$ 1,377.94	\$ 2,325.72	\$ 3,551.60
Reservas	\$ -	\$ 205.96	\$ 701.45	\$ 1,377.94	\$ 2,325.72	\$ 3,551.60
RESULTADOS	\$ -	\$ 3,913.33	\$ 13,327.51	\$ 26,180.88	\$ 44,188.68	\$ 67,480.42
Utilidades Retenidas	\$ -	\$ -	\$ 3,913.33	\$ 13,327.51	\$ 26,180.88	\$ 44,188.68
Utilidad del Ejercicio	\$ -	\$ 3,913.33	\$ 9,414.18	\$ 12,853.37	\$ 18,007.80	\$ 23,291.74
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 30,000.00	\$ 37,908.17	\$ 49,161.96	\$ 64,460.84	\$ 83,171.95	\$ 111,778.32

Fuente: Compendio de los cuadros Financieros sobre Inversión, Financiamiento, Estado de Resultados.

5.6 PUNTO DE EQUILIBRIO

Se define como el nivel de ventas con el cual se cubren todos los costos de operación fijos y variables, es decir, el nivel en el cual las Utilidades antes de impuestos son iguales a cero.⁶⁶

También permite que la empresa determine el nivel de operaciones que debe mantener para cubrir todos sus costos de operación y para evaluar la rentabilidad a diferentes niveles de ventas. Se deben clasificar los costos:

- Costos fijos: Son los que genera en forma constante en cualquier nivel de ventas.
- Costos variables: Son los que se realizan proporcionalmente con el nivel de ventas.

Para el cálculo utilizaremos la fórmula de Método del Índice del Margen de Contribución que se presenta de la siguiente manera:

$$Punto _ Equilibrio = \frac{Costos _ Fijos}{\frac{1 - Costos _ Variables}{Ventas _ Netas}}$$

Hemos considerado adecuado la utilización de este método de cálculo debido a que ofrecemos servicios, por tanto, el Punto de Equilibrio en términos de lo vamos a reflejar en términos de valor.

Para ello se requiere calcular el índice del Margen de Contribución, que es el cociente del Costo Variable Total entre las Ventas Netas.

⁶⁶ CORDOBA Marcial, *Formulación y Evaluación de Proyectos*, ECOE Ediciones, Pág. 332

Cuadro Financiero 5.12.



PUNTO DE EQUILIBRIO METODO MARGEN DE CONTRIBUCION

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	\$ 85,500.00	\$ 105,060.00	\$ 118,800.00	\$ 134,520.00	\$ 151,200.00
COSTOS VARIABLES	\$ 21,230.14	\$ 24,774.68	\$ 28,403.80	\$ 32,142.50	\$ 35,189.14
MARGEN DE CONTRIBUCION	0.75	0.76	0.76	0.76	0.77
COSTOS FIJOS	\$ 57,760.22	\$ 64,740.75	\$ 69,172.89	\$ 72,643.26	\$ 77,551.84
PUNTO DE EQUILIBRIO VENTAS	\$ 76,840.04	\$ 84,718.64	\$ 90,908.02	\$ 95,450.38	\$ 101,075.35

Fuente: Recopilación de Ingresos y Costos del Servicio

Realizando la comprobación de cálculo del Punto de Equilibrio, primero establecemos el Margen del Costo Variable que es la proporción que se genera de la diferencia de (1- Margen de Contribución) el cual nos permite determinar nuestro Costo Variable en relación al nivel de Ventas, los Costo fijos se mantienen constantes, lo cual nos genera un equilibrio donde no se ha generado perdidas tampoco ganancias.

Cuadro Financiero 5.13.



COMPROBACION PUNTO DE EQUILIBRIO METODO MARGEN DE CONTRIBUCION

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	\$ 76,840.04	\$ 84,718.64	\$ 90,908.02	\$ 95,450.38	\$ 101,075.35
MARGEN DEL COSTO VARIABLE	0.25	0.24	0.24	0.24	0.23
COSTOS VARIABLES	\$ 19,079.82	\$ 19,977.89	\$ 21,735.13	\$ 22,807.12	\$ 23,523.51
COSTOS FIJOS	\$ 57,760.22	\$ 64,740.75	\$ 69,172.89	\$ 72,643.26	\$ 77,551.84
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ -				

Fuente: Recopilación de Ingresos y Costos del Servicio

Este análisis nos lleva a la siguiente interrogante: ¿Cuál es volumen de servicio requerido para llegar al punto de equilibrio?; partimos de la función óptima de producción determinada en el estudio técnico que nos permitirá realizar una estimación que refleje el volumen de servicio de capacitación y asesoría.

Vamos a utilizar la siguiente función:

$$Q = \frac{CF}{PVU - CV}$$

Donde: Q: volumen de ventas en unidades

PVU: Precio de venta por unidad

CF: Costo Fijo de operación por período

CV: Costo Variable de operación por unidad

Cuadro Financiero 5.14.

Precios

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Capacitación	45.00	51.00	54.00	57.00	60.00
Asesoría	30.00	34.00	36.00	38.00	40.00
Precio Promedio Año	\$ 37.50	\$ 42.50	\$ 45.00	\$ 47.50	\$ 50.00

COSTOS FIJOS

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Capacitación	42,560.16	47,141.32	50,307.56	51,712.15	55,394.17
Asesoría	15,200.06	17,599.43	18,865.33	20,931.11	22,157.67
Total Costos Fijos	\$ 57,760.22	\$ 64,740.75	\$ 69,172.89	\$ 72,643.26	\$ 77,551.84

COSTOS VARIABLES

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Capacitación	11.17	12.03	12.91	13.62	13.96
Asesoría	7.45	8.02	8.61	9.08	9.31
Total Costos Variables	\$ 18.62	\$ 20.04	\$ 21.52	\$ 22.70	\$ 23.27

Punto Equilibrio Volumen

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Capacitación	1,258	1,210	1,224	1,192	1,203
Asesoría	674	677	689	724	722
VOLUMEN CLIENTES AÑO	1,932	1,887	1,913	1,916	1,925

Ingresos por Ventas

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Capacitación	56,618.98	61,688.33	66,114.92	67,947.73	72,196.68
Asesoría	20,221.06	23,030.31	24,793.10	27,502.65	28,878.67
Total Ingresos Año	\$ 76,840.04	\$ 84,718.64	\$ 90,908.02	\$ 95,450.38	\$ 101,075.35

Fuente: Recopilación de Ingresos y Costos del Servicio y Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio también se lo puede representar gráficamente como una función, donde en el eje de las (X) se representa las cantidades de unidades de servicio (Q); y el eje de las (Y) el valor correspondiente a los costos fijos, costos totales, y los ingresos por ventas. Encontramos el equilibrio donde se interceptan las ventas netas con los costos totales. Para determinar el punto de equilibrio tomaremos el primer año para representar el gráfico y explicarlo.

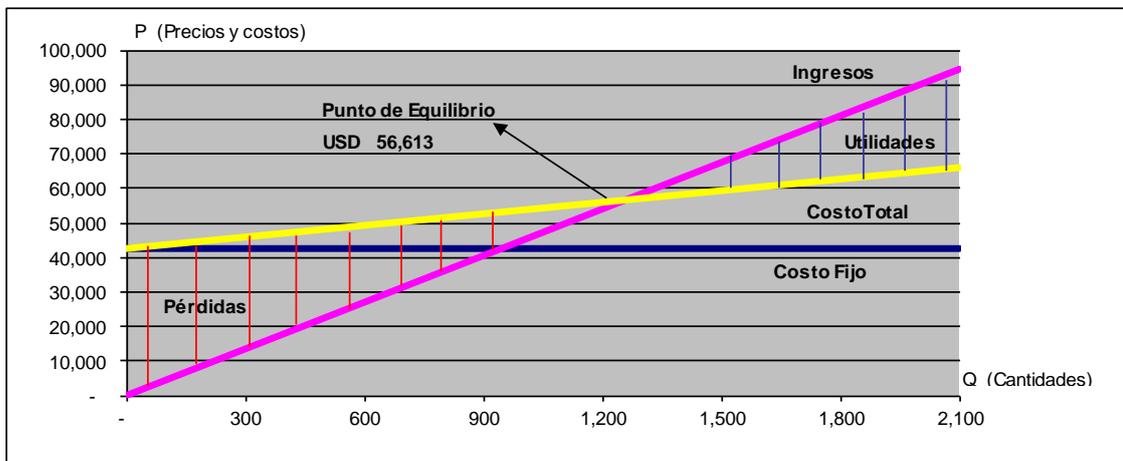
Función: $PVU = CF + CV$

CAPACITACION					ASESORIA				
45q = 42560 + 11,17q					30q = 15200 + 7,45q				
x	y1	y2	y3		x	y1	y2	y3	
Q	Costo Fijo	Ingreso	Costo Total		Q	Costo Fijo	Ingreso	Costo Total	
-	42,560	-	42,560		-	15,200	-	15,200	
300	42,560	13,500	45,911		150	15,200	4,500	16,318	
600	42,560	27,000	49,262		300	15,200	9,000	17,435	
900	42,560	40,500	52,613		450	15,200	13,500	18,553	
1,200	42,560	54,000	55,964		600	15,200	18,000	19,670	
1,258	42,560	56,613	56,613		674	15,200	20,222	20,222	
1,500	42,560	67,500	59,315		750	15,200	22,500	20,788	
1,800	42,560	81,000	62,666		900	15,200	27,000	21,905	
2,100	42,560	94,500	66,017		1,050	15,200	31,500	23,023	
					1,200	15,200	36,000	24,140	

Gráfico 5.5.



**PUNTO DE EQUILIBRIO
CAPACITACION**



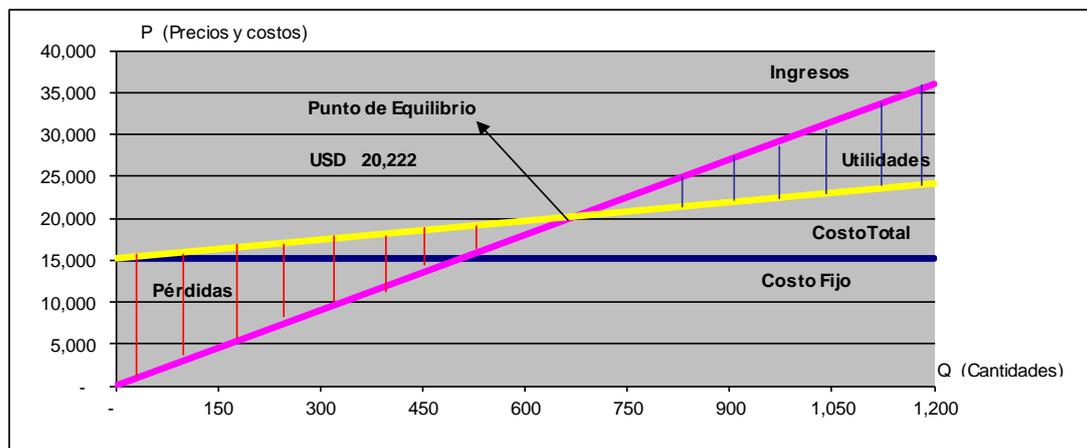
Fuente: Cálculo punto de equilibrio para capacitación.

Gráfico 5.6.



Training Consultant Services

**PUNTO DE EQUILIBRIO
ASESORIA**



Fuente: Cálculo punto de equilibrio para capacitación.

Para poder realizar un adecuado análisis del punto de equilibrio separamos los dos tipos de servicios, **capacitación** y **asesoría** y llegamos a la siguiente interpretación:

- Los Costos Fijos se prolonga como una línea recta, lo que nos indica que no varía en función de las unidades de servicio prestados.
- Los Costos Totales comprende la suma del Costo Fijo más el Costo Variable y se prolonga como una diagonal partiendo del Costo Fijo y se encuentra en función de las unidades de servicio prestados.
- Los ingresos por ventas es la diagonal que se prolonga desde el punto cero y se encuentra en función de las unidades de servicio prestados.
- La zona de perdida es lo que se encuentra por debajo del punto de equilibrio
- La zona de utilidades se encuentra por arriba del punto de equilibrio
- El equilibrio es el punto donde se iguala los Costos Totales con el Ingreso por Ventas.

5.7 EVALUACIÓN DEL PROYECTO VPN, TIR, RAZON BENEFICIO-COSTO

“La evaluación de proyectos es la metodología escogida para determinar las ventajas y desventajas que se pueden esperar de asignar o no recursos hacia objetivos determinados; y toma como punto de partida la organización, estudio y análisis de los diferentes factores de orden económico, técnico, financiero, administrativo e institucional considerados en la formulación del proyecto.

La tarea de evaluar consiste en medir objetivamente ciertas magnitudes resultantes de la formulación del proyecto y convertirlas en cifras financieras con el fin de obtener indicadores útiles para medir su bondad.”⁶⁷

Con la finalidad de determinar las bondades de proyecto, como base para la toma de decisiones de inversión, se deben presentar en primer lugar las proyecciones de los estados financieros: ganancias y pérdidas, balance general y flujo neto de efectivo para medir la rentabilidad de la inversión.

A Partir de la determinación del Flujo de Fondos del proyecto, aplicaremos tres medidas de evaluación que nos permitirán determinar la factibilidad de llevar a cabo la inversión:

Gráfico 5.7.



Fuente: El Autor

⁶⁷ MIRANDA Juan José, *Gestión de Proyectos*, MM Editores, Pág. 224

5.7.1. VALOR PRESENTE NETO (VPN)

También llamado como valor actual neto (VAN), definiéndose como la diferencia entre los ingresos y egresos (incluida como egreso la inversión) a valor actualizado o la diferencia entre ingresos netos y la inversión inicial. El valor presente neto es la suma actualizada al presente de todos los beneficios, costos e inversiones del proyecto.

El valor presente neto es el método más conocido y el más aceptado. Mide la rentabilidad del proyecto en valores monetarios que exceden a la rentabilidad deseada después de recuperar toda la inversión. Para ello se calcula el valor actual de todos los flujos futuros de caja proyectados a partir del primer período de operación y le resta la inversión total expresada en cero.

Si $VAN > 0$, mostrará cuánto se gana con el proyecto. Si $VAN = 0$, la rentabilidad del proyecto es igual a la Tasa de Rendimiento (TMAR) que se quería lograr sobre el capital invertido, y si el $VAN < 0$, muestra el monto que falta para ganar la Tasa de Rendimiento que se esperaba por tanto no es conveniente realizar la inversión.

Antes de iniciar la evaluación resulta indispensable determinar la ganancia o premio que se desea obtener por invertir dinero en la realización del proyecto, la mejor manera de realizarlo es mediante el cálculo del TMAR (Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento), puesto que refleja las expectativas de rendimiento que se desea obtener.

El cálculo del **TMAR sin financiamiento** se considera cuando el inversionista decide aportar todo el capital sin solicitar financiamiento a alguna institución financiera o de crédito, por lo que su fórmula es:

$$TMAR = i + f + if$$

Donde i = es el premio al riesgo o riesgo de inversión asumido.

f = es la inflación.

Con esto se estará cubriendo al dinero invertido de los efectos inflacionarios a su vez se estará estableciendo un rendimiento sobre la inversión.

Tasa de riesgo de inversión ⁶⁸	15.00%
Inflación Enero 2011 ⁶⁹	4.00%

$$TMAR = 0.15 + 0.04 + (0.15)(0.04)$$

$$TMAR = 0.196$$

Sin embargo para efectos de evaluar nuestro proyecto debemos considerar un elemento adicional que es el financiamiento puesto que para la ejecución hemos considerado realizar un préstamo bancario por lo que el rendimiento debe cubrir los intereses generados por lo tanto la fórmula para el **TMAR con financiamiento** o mixta es:

$$TMARMixta = \left(\frac{\text{Monto}_{\text{Financiado}}}{\text{Inversión}_{\text{Total}}} \times i_{\text{bancaria}} \right) + \left(\frac{\text{Inversión}}{\text{Inversión}_{\text{Total}}} \times TMAR \right)$$

Tasa de Interés Bancaria ⁷⁰	11.83%
--	--------

$$TMARMixta = \left(\frac{12,000}{29,000} \times 0.1183 \right) + \left(\frac{17,000}{29,000} \times 0.196 \right)$$

$$TMARMixta = \frac{12,000}{29,000} \times 0.1183 + \frac{17,000}{29,000} \times 0.144$$

$$TMARMixta = 0.164$$

Con base a esta información vamos a realizar nuestro flujo neto para determinar el Valor Presente Neto (VPN):

⁶⁸ Fuente: Rendimiento de la Inversión esperada obtener por los Socios al quinto año en el Estado de Resultados Cuadro Financiero 5.10

⁶⁹ Fuente: Banco Central del Ecuador, Inflación mes de Enero 2011 es: 3.17%, por efectos de fluctuaciones se considerara para el cálculo una tasa de inflación del 4%

⁷⁰ Fuente: Banco de Guayaquil, Tasa de Interés Préstamo Comercial 11.83% Cuadro Financiero 5.9

Cuadro Financiero 5.15.



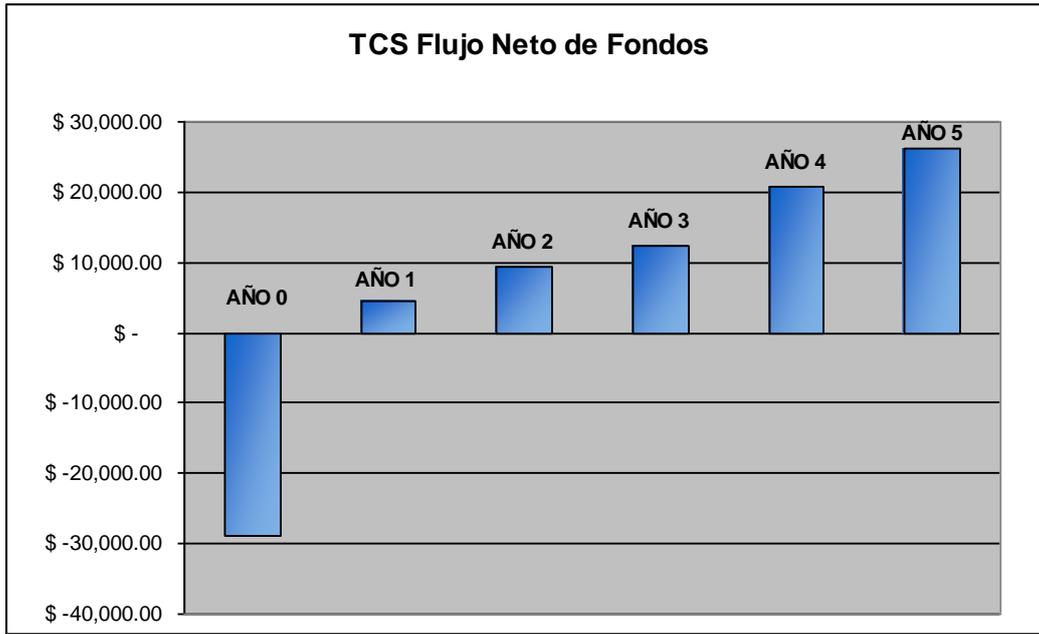
FLUJO NETO DE FONDOS

CUADRO ORIGEN	CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FINC. 5.4	CAPACITACION		\$ 63,000.00	\$ 76,500.00	\$ 86,400.00	\$ 95,760.00	\$ 108,000.00
FINC. 5.4	ASESORIA		\$ 22,500.00	\$ 28,560.00	\$ 32,400.00	\$ 38,760.00	\$ 43,200.00
	TOTAL INGRESOS		\$ 85,500.00	\$ 105,060.00	\$ 118,800.00	\$ 134,520.00	\$ 151,200.00
FINC. 5.5.	(-) COSTOS		\$ 21,278.14	\$ 24,774.68	\$ 28,403.80	\$ 32,142.50	\$ 35,189.14
FINC. 5.7.	(-) GASTOS OPERACIONALES		\$ 52,255.50	\$ 59,605.68	\$ 64,396.44	\$ 69,137.20	\$ 73,723.38
FINC. 5.10.	(-) GASTOS NO OPERACIONALES		\$ 5,504.72	\$ 5,135.07	\$ 4,776.45	\$ 3,506.06	\$ 3,828.46
	TOTAL COSTOS Y GASTOS		\$ 79,038.36	\$ 89,515.43	\$ 97,576.69	\$ 104,785.76	\$ 112,740.98
FINC. 5.10.	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 6,461.64	\$ 15,544.57	\$ 21,223.31	\$ 29,734.24	\$ 38,459.02
FINC. 5.10.	(-) 15 % Participación Trabajadores		\$ 969.25	\$ 2,331.69	\$ 3,183.50	\$ 4,460.14	\$ 5,768.85
FINC. 5.10.	Utilidad Gravable		\$ 5,492.39	\$ 13,212.88	\$ 18,039.81	\$ 25,274.10	\$ 32,690.17
FINC. 5.10.	(-) Impuesto a la Renta 25%		\$ 1,373.10	\$ 3,303.22	\$ 4,509.95	\$ 6,318.53	\$ 8,172.54
FINC. 5.10.	(-) Reservas 5%		\$ 205.96	\$ 495.48	\$ 676.49	\$ 947.78	\$ 1,225.88
	= UTILIDAD NETA		\$ 3,913.33	\$ 9,414.18	\$ 12,853.37	\$ 18,007.80	\$ 23,291.74
FINC. 5.7.	(+) Depreciación		\$ 3,285.00	\$ 3,285.00	\$ 3,285.00	\$ 2,085.00	\$ 2,085.00
FINC. 5.8.	(+) Amortización		\$ 745.20	\$ 745.20	\$ 745.20	\$ 745.20	\$ 745.20
FINC. 5.9.	(-) Pago Capital Prestamo		\$ 3,539.41	\$ 3,981.59	\$ 4,479.01	\$ -	\$ -
FINC. 5.1.	(-) Inversión Inicial	\$ -29,000.00					
	(+) Valor de Salvamento						\$ -
	FLUJO NETO	\$ -29,000.00	\$ 4,404.12	\$ 9,462.79	\$ 12,404.56	\$ 20,838.00	\$ 26,121.94

- La Depreciación y Amortización se encuentran comprendidos dentro del rubro de los Gastos no Operacionales Cuadro Financiero 5.10
- No se ha considerado Valor de Salvamento puesto que se considera al proyecto como un negocio que seguirá en marcha y no se venderá los Activos Fijos
- El Capital de Trabajo, componente de la Inversión Inicial nos permite tener liquidez, por lo que se ha considerado mantenerlo para nuestras operaciones de manera continua por tal razón no se lo ha considerado en el Flujo de Fondos como un rubro que se recuperará al final del período de análisis de cinco años.

Fuente: Recopilación de los cuadros Financieros sobre Ingresos, Costos Gastos, Financiamiento y el Estado de Resultados Cuadro 5.10

Gráfico 5.8.



Fuente: Flujo Neto de Fondos Cuadro Financiero 5.15

Una vez determinado nuestro Flujo Neto de Fondos Procedemos al Cálculo del Valor Presente Neto (VPN) en base a la siguiente función y aplicaremos la TMAR sin financiamiento y la TMAR mixta que es con financiamiento:

$$VPN = -Inv.Inicial + \left(\frac{F_1}{(1+i)^1} \right) + \left(\frac{F_2}{(1+i)^2} \right) \dots \dots \dots \left(\frac{F_n}{(1+i)^n} \right)$$

Cuadro Financiero 5.16.

VPN sin Financiamiento



CALCULO DEL VPN

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO NETO	\$ -29,000.00	\$ 4,404.12	\$ 9,462.79	\$ 12,404.56	\$ 20,838.00	\$ 26,121.94
TMAR 19.6%		0.196	0.196	0.196	0.196	0.196
VALOR PRESENTE NETO	\$ -29,000.00	\$ 3,682.38	\$ 6,615.41	\$ 7,250.83	\$ 10,184.30	\$ 10,674.55

Fuente: Valor Descontado Flujo Neto de Fondos Cuadro Financiero 5.15

VPN = 9,407.48

Cuadro Financiero 5.17.

VPN con Financiamiento



CALCULO DEL VPN

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO NETO	\$ -29,000.00	\$ 4,404.12	\$ 9,462.79	\$ 12,404.56	\$ 20,838.00	\$ 26,121.94
TMAR 16.4%		0.164	0.164	0.164	0.164	0.164
VALOR PRESENTE NETO	\$ -29,000.00	\$ 3,783.61	\$ 6,984.15	\$ 7,865.43	\$ 11,351.26	\$ 12,224.77

Fuente: Valor Descontado Flujo Neto de Fondos Cuadro Financiero 5.15

$$\text{VPN} = 13,209.22$$

Como podemos observar el Valor del VPN es mayor que cero por lo que el proyecto es económicamente rentable. Adicionalmente se puede agregar al análisis que el VPN con financiamiento es mayor, lo que significa que el apalancamiento en este caso nos ayuda a reducir el riesgo en la inversión por lo tanto es conveniente realizar un préstamo en el banco, ya que los plazos son cortos y el monto que se paga por capital e intereses se pueden cubrir con la ejecución de las operaciones y la obtención de los ingresos.

Un aspecto adicional que nos permite medir el VPN es el **PRI** (Período de Recuperación de la Inversión), el cual mide el tiempo en el cual se espera recuperar la inversión inicial de Proyecto, además nos permite determinar la rentabilidad en términos de tiempo:

$$PRI = \frac{\text{Inversión}_\text{Inicial}}{\text{Ingresos}_\text{Pr omedios}} \qquad PRI = \frac{29,000}{(38,407.48) / 5}$$

$$\text{PRI} = 3.71 \text{ años}$$

En relación al resultado obtenido podemos establecer que en el tiempo de Tres años con nueve meses aproximadamente estaríamos recuperando la inversión inicial; a partir de ese momento hasta el final del período de análisis corresponde la rentabilidad para los socios.

5.7.2. TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

La tasa interna de retorno refleja la tasa de interés o de rentabilidad del proyecto la cual hace que el VAN del proyecto sea igual a cero. Una inversión se considera aceptable, si la tasa interna de retorno es mayor o igual a la tasa de rendimiento esperada en el proyecto $TIR \geq TMAR$, si la tasa interna de retorno es menor que la tasa de rendimiento esperada se rechaza el proyecto $TIR < TMAR$. Para el cálculo de la TIR lo realizaremos por medio de una hoja electrónica.

Cuadro Financiero 5.17.



CALCULO DEL TIR

	FLUJO NETO
AÑO 0	\$ -29,000.00
AÑO 1	\$ 4,404.12
AÑO 2	\$ 9,462.79
AÑO 3	\$ 12,404.56
AÑO 4	\$ 20,838.00
AÑO 5	\$ 26,121.94
TIR	29.95%

Fuente: Cálculo de TIR del Flujo Neto de Fondos Cuadro Financiero 5.15

El cálculo nos calcula un TIR de 29.95%, realizando el análisis de aceptación podemos decir que el proyecto es aceptable $TIR > TMAR$ $29.95\% > 19.6\%$. Para comprobar vamos a realizar el VPN tomando como Tasa de Descuento la estimada para el TIR, en el cual nuestro VPN será igual a cero.

Cuadro Financiero 5.18.



COMPROBACION DEL TIR

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO NETO	\$ -29,000.00	\$ 4,404.12	\$ 9,462.79	\$ 12,404.56	\$ 20,838.00	\$ 26,121.94
TMAR 29.95%		0.2995	0.2995	0.2995	0.2995	0.2995
VALOR PRESENTE NETO	\$ -29,000.00	\$ 3,389.04	\$ 5,603.42	\$ 5,652.39	\$ 7,306.75	\$ 7,048.40

Fuente: Valor Descontado con el TIR del Flujo Neto de Fondos Cuadro Financiero 5.15

$$\text{VPN} = 0.00$$

5.7.3. RAZÓN BENEFICIO- COSTO (B/C)

La razón beneficio – costo (B/C), mide la relación entre los ingresos y los egresos generados por el proyecto utilizando valores descontados. Este análisis es una técnica de evaluación que se emplea para determinar la conveniencia y oportunidad de un proyecto. Los costos del proyecto constituyen el valor de los recursos utilizados en la prestación del servicio. Los beneficios son los valores generados por el proyecto.

Si la razón beneficio – costo es mayor a 1, el proyecto es aceptable.

Si la razón beneficio – costo es menor a 1, el proyecto no es aceptable.

Su cálculo está determinado por:

$$B / C = \frac{\sum VPIngresos_Netos}{Inversión_Inicial} \qquad B / C = \frac{38,407.48}{29,000.00}$$

$$\mathbf{B/C = 1.32}$$

El análisis de beneficio / costo tiene carácter subjetivo, puesto que medir el beneficio que genera un proyecto en la sociedad con una razón o exponiendo un indicador es limitado, puesto que este no abarca criterios que son ambiguos para su cuantificación

El enfoque que presentamos en el cálculo de la relación beneficio / costo tiene algunas limitaciones puesto que no realiza una valoración social del proyecto debido a que no valora aspectos intangibles para el análisis. Sin embargo considero adecuada la aplicación de esta relación ya que nos indica cuanto obtiene el proyecto por cada dólar invertido con los flujos netos descontados.

Durante la ejecución se puede generar circunstancias ajenas al proyecto que pueden causar dificultades, o contingencias. Estos efectos negativos incrementan los costos de operación. Para lo cual es necesario ser equilibrados en nuestras finanzas, en virtud de esta afirmación realizamos un análisis de solvencia y rentabilidad para tener un criterio de evaluación adicional.

5.8 ANÁLISIS DE SOLVENCIA Y RENTABILIDAD

5.8.2. ANÁLISIS DE SOLVENCIA

El análisis de solvencia se concentra en la capacidad que tiene el negocio para pagar o cubrir sus pasivos corrientes o de corto plazo y el pasivo no corriente o de largo plazo; estos ratios, indican la cantidad de recursos que son obtenidos de terceros para el negocio. Expresan el respaldo que posee la empresa frente a sus deudas totales; y dan una idea general de la autonomía financiera de la misma.

Permite conocer qué tan estable o consolidada es la empresa en términos de la composición de sus pasivos y su peso relativo con el patrimonio. Miden también el riesgo que corre quién ofrece financiación a una empresa y determinan igualmente, quién ha aportado los fondos invertidos en los activos. Muestra el porcentaje de fondos totales aportados por el dueño(s) o los acreedores ya sea a corto o mediano plazo.

Para la entidad financiera, lo importante es establecer estándares con los cuales pueda medir el endeudamiento y poder hablar entonces, de un alto o bajo porcentaje. El analista debe tener claro que el endeudamiento es un problema de flujo de efectivo y que el riesgo de endeudarse consiste en la habilidad que tenga o no la administración para generar los fondos necesarios y suficientes para pagar las deudas a medida que se van venciendo.⁷¹

Gráfico 5.9.



Fuente: Análisis a Estados Financieros, www.gestiopolis.com

⁷¹ “Análisis de Solvencia”, Gestiopolis, www.gestiopolis.com

Entre los principales ratios de solvencia encontramos las siguientes razones o ratios, los cuales nos interesa calcular:

a) Apalancamiento.- Este ratio indica la estructura de capital de la empresa y constituye también una medida del riesgo financiero asociado al capital propio. Generalmente, cuanto mayor sea el grado de apalancamiento, mayor será el riesgo financiero asociado al capital social, puesto que mayor será la volatilidad de los beneficios netos. Por tanto, este ratio no sólo indica el riesgo para los acreedores, sino también para los accionistas de la misma.

$$\text{Apalancamiento} = \text{Deuda total} / \text{Fondos propios}$$

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PASIVOS	\$ 13,926.00	\$ 17,714.88	\$ 19,059.00	\$ 20,828.02	\$ 20,583.55	\$ 24,672.29
PATRIMONIO	\$ 16,074.00	\$ 20,193.30	\$ 30,102.96	\$ 43,632.82	\$ 62,588.40	\$ 87,106.02
<u>APALANCAMIENTO</u>	\$ 0.87	\$ 0.88	\$ 0.63	\$ 0.48	\$ 0.33	\$ 0.28

Analizamos que al inicio del periodo debemos USD 0.87 por cada dólar de fondos propios, sin embargo al final del quinto año terminamos adeudando USD 0.28 lo que refleja que vamos disponiendo de mayores recursos propios cada año.

b) Solvencia Total.- Este ratio indica el nivel de endeudamiento que tenemos frente a nuestro activo, y muestra si liquidando los activos la empresa se tiene los recursos suficientes para atender las obligaciones. Cuanto más se acerque a 1, tanto más peligrosa es la situación. Si es menor que 1, la empresa estaría en quiebra técnica.

$$\text{Solvencia Total} = \text{Activo total} / \text{Deuda Total}$$

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO TOTAL	\$ 30,000.00	\$ 37,908.17	\$ 49,161.96	\$ 64,460.84	\$ 83,171.95	\$ 111,778.32
PASIVOS	\$ 13,926.00	\$ 17,714.88	\$ 19,059.00	\$ 20,828.02	\$ 20,583.55	\$ 24,672.29
<u>SOLVENCIA TOTAL</u>	2.15	2.14	2.58	3.09	4.04	4.53

Analizamos que cada año la empresa va adquiriendo solvencia lo que nos permitirá incurrir en nuevas inversiones como la compra de un inmueble para el funcionamiento de nuestras instalaciones, para no depender del arrendamiento. Esto es importante puesto que estamos respaldando el patrimonio en una inversión de Largo Plazo que garantiza la continuación del proyecto.

c) Ratios de Liquidez.- La liquidez es una variable financiera que mide la capacidad de una empresa para hacer frente a sus pagos en el corto plazo. En cuanto sea más fácil convertir los recursos del activo que posea la empresa en dinero, gozará de mayor capacidad de pago para hacer frente a sus deudas y compromisos.

Realizamos el análisis de dos magnitudes, en base al activo corriente y el pasivo corriente, el primero en valores absolutos que se lo denomina como **Capital de Trabajo**, que es diferente al determinado para las inversiones del proyecto; el segundo es la **Razón Corriente** o de liquidez, los cuales nos van a permitir analizar la capacidad del negocio para cubrir las obligaciones a corto plazo.

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

$$\text{Razón de Liquidez} = \text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$$

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO CORRIENTE	\$ 5,874.00	\$ 17,812.37	\$ 23,096.36	\$ 32,425.44	\$ 48,966.75	\$ 70,403.32
PASIVO CORRIENTE	\$ 1,926.00	\$ 9,254.29	\$ 14,579.99	\$ 20,828.02	\$ 20,583.55	\$ 24,672.29
<u>CAPITAL DE TRABAJO</u>	\$ 3,948.00	\$ 8,558.08	\$ 8,516.37	\$ 11,597.42	\$ 28,383.20	\$ 45,731.03
<u>RAZON DE LIQUIDEZ</u>	3.05	1.92	1.58	1.56	2.38	2.85

El negocio está en capacidad de cumplir con sus compromisos financieros a corto plazo, sin embargo es importante el manejo que se le va a dar al efectivo y la política de crédito que se va a otorgar a los clientes, que son los dos componentes importantes de nuestro Activo Corriente puesto que pueden convertirse en activos improductivos, y es conveniente mantener un equilibrio entre liquidez y solvencia para mantener un crecimiento sostenido y responsable de las finanzas.

5.8.3. ANÁLISIS DE RENTABILIDAD

Mide la capacidad de generación de utilidad por parte de la empresa. Tienen por objetivo apreciar el resultado neto obtenido a partir de ciertas decisiones y políticas en la administración de los fondos de la empresa. Evalúan los resultados económicos de la actividad empresarial.

Expresan el rendimiento de la empresa en relación con sus ventas, activos o capital. Es importante conocer estas cifras, ya que la empresa necesita producir utilidad para poder existir. Relacionan directamente la capacidad de generar fondos en operaciones de corto plazo.⁷²

Entre los principales ratios de rentabilidad encontramos las siguientes razones o ratios, los cuales nos interesa calcular:

a) ROA (Return on Assets).- El rendimiento sobre los activos o ROA indica la eficiencia en el uso de los activos de una empresa, lo calculamos dividiendo las utilidades antes de intereses e impuestos por el monto de activos.

$$\text{ROA} = (\text{Utilidad Antes de Impuestos} + \text{Intereses}) / \text{Activos}$$

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UTILIDAD NETA	\$ 3,913.33	\$ 9,414.18	\$ 12,853.37	\$ 18,007.80	\$ 23,291.74
Intereses Prestamo Bancario	\$ 1,231.77	\$ 789.59	\$ 292.17	\$ -	\$ -
TOTAL ACTIVOS	\$ 37,908.17	\$ 49,161.96	\$ 64,460.84	\$ 83,171.95	\$ 111,778.32
ROA	14%	21%	20%	22%	21%

Analizando el ROA, nos está indica que la empresa genera un rendimiento promedio del 19.5% por cada dólar invertido en activos, es importante además ver que a partir del segundo año mantenemos un equilibrio entre rendimiento y activos, lo cual se puede asumir como un manejo estable de las finanzas de la empresa.

⁷² “Análisis de Rentabilidad”, Gestipolis, www.gestipolis.com

b) ROI (Return on Investment).- El rendimiento sobre la inversión. Mide la rentabilidad de los fondos aportados por los socios. Esta razón lo obtenemos dividiendo la utilidad neta entre el patrimonio neto de la empresa.

$$\text{ROI} = \text{Utilidad Antes de Impuestos} / \text{Patrimonio Neto}$$

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UTILIDAD NETA	\$ 3,913.33	\$ 9,414.18	\$ 12,853.37	\$ 18,007.80	\$ 23,291.74
PATRIMONIO NETO	\$ 20,193.30	\$ 30,102.96	\$ 43,632.82	\$ 62,588.40	\$ 87,106.02
ROI	19%	31%	29%	29%	27%

Analizando el ROI que mantenemos un rendimiento promedio de un 27.1 %, esto es la capacidad que tiene la inversión de generar utilidades.

c) Rendimiento sobre las Ventas.- Este ratio expresa la utilidad obtenida por la empresa, por cada dólar de ventas. Lo obtenemos dividiendo la utilidad antes de intereses e impuestos por el valor de las ventas.

$$\text{RV} = \text{Utilidad Antes de Impuestos} / \text{Ventas}$$

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UTILIDAD NETA	\$ 3,913.33	\$ 9,414.18	\$ 12,853.37	\$ 18,007.80	\$ 23,291.74
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 85,500.00	\$ 105,060.00	\$ 118,800.00	\$ 134,520.00	\$ 151,200.00
RENDIMIENTO SOBRE VENTAS	5%	9%	11%	13%	15%

Existe un crecimiento sostenido en nuestra utilidad, por lo que es necesario para que nuestro proyecto tenga éxito mantener un nivel de ventas que permita mantener una rentabilidad adecuada, para así solventar los costos y gastos inherentes al negocio y que los socios tengan un beneficio económico de su inversión.