



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS
CONTABLES**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTION Y DIRECCION
DE EMPRESAS**

MARIA JOSE CHUNGA DE LA TORRE

**PROFESOR GUÍA:
RODRIGO BRICEÑO HOLA**

**MIEMBROS DE LA COMISION:
GASTON HELD BARRANDEGUY
JOHN TORRES MAGÜES**

**SANTIAGO DE CHILE
Marzo, 2010**

RESUMEN

Femafín es una empresa familiar, con sede en Guayaquil - Ecuador, ofrece servicios contables, financieros y legales a personas naturales o jurídicas obligadas a llevar contabilidad por efecto de sus actividades comerciales. Ha experimentado una reducción en la rentabilidad del negocio, atribuido entre otros factores al manejo administrativo informal, improvisación en toma de decisiones, falta de un plan específico de marketing y falta de información del mercado donde se desenvuelve. En virtud de lo expuesto, el presente trabajo tiene como objetivo presentar propuestas estratégicas a corto, mediano y largo plazo para ser consideradas por la consultora.

De la evaluación del entorno se obtiene que la competencia carece de posicionamiento dentro del mercado objetivo. Al evaluar la oficina se observa que la estructura organizacional no está claramente definida a nivel de jerarquías ni funciones, no existe una imagen corporativa claramente definida ni un plan de fidelización y mantenimiento de clientes. Sin embargo se detectó alto potencial de crecimiento en el nicho de Agencias de Viaje, producto del nivel de conocimiento adquirido en los años de trabajo con empresas del sector.

Para aprovechar la fortaleza detectada se recomienda concentrar esfuerzos en el segmento de agencias de viaje, el cual es un sector que requiere de conocimiento profundo del negocio para dar un servicio profesional de calidad, lo que asegura una ventaja competitiva. Para alcanzar la meta propuesta, sin afectar la calidad del servicio resulta necesario invertir en actualizar los equipos computacionales y software que utiliza la empresa.

La estrategia proyectada tiene como objetivo incrementar la participación en el segmento de agencias de viaje al 10%, para lo cual se contempla invertir en Marketing y tecnología. Bajo el supuesto de alcanzar la meta de ventas en 5 años, la inversión se recupera al tercer año de implementada la estrategia. El análisis de sensibilidad muestra que se necesita captar al menos 1,1% del mercado objetivo para obtener VAN positivo, siendo ésta una meta alcanzable.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a todas las personas que hicieron posible esta tesis que simboliza la culminación de una meta importante en mi vida.

A mi familia quienes con su fe ciega en mí son mi motor de vida; y a esa persona que está a mi lado y que no me deja abatir por los problemas que se puedan presentar recordándome que todo tiene una solución, aunque nos cueste verla.

INDICE GENERAL

1	INTRODUCCION	9
2	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	11
3	OBJETIVOS	12
3.1	OBJETIVO GENERAL.....	12
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
4	ALCANCE.....	12
5	MARCO TEORICO	13
6	DESCRIPCION DE LA EMPRESA.....	18
6.1	PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	18
6.2	MISIÓN, VISIÓN Y VALORES CORPORATIVOS.....	21
7	ANALISIS DE LA OFERTA Y DEMANDA.....	23
7.1	DEFINICIÓN DEL MERCADO OBJETIVO.....	23
7.2	ANÁLISIS DE LA OFERTA.....	23
7.3	ANÁLISIS DE LA DEMANDA.....	24
8	ANÁLISIS EXTERNO.....	26
8.1	ESTUDIO DEL MACRO AMBIENTE - ANÁLISIS PEST.....	26
8.1.1	Entorno Político	26
8.1.2	Entorno Económico	27
8.1.3	Entorno Social	28
8.1.4	Entorno Tecnológico.....	29
8.2	ESTUDIO DEL MICRO AMBIENTE - ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....	30
8.2.1	Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	30
8.2.2	La rivalidad entre los competidores	31
8.2.3	Poder de negociación de los proveedores.....	32
8.2.4	Poder de negociación de los compradores	32

8.2.5	Amenaza de ingreso de productos sustitutos	33
9	ANÁLISIS INTERNO.....	35
9.1	ANÁLISIS DE RECURSOS TANGIBLES.....	35
9.1.1	Físicos.....	35
9.1.2	Financieros.....	36
9.2	ANÁLISIS DE RECURSOS INTANGIBLES.....	37
9.2.1	Humanos	37
9.2.2	Organizacionales	38
9.3	ANÁLISIS DE CAPACIDADES.....	38
9.4	INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	39
10	DIAGNOSTICO ESTRATEGICO – ANÁLISIS FODA.....	44
10.1	FORTALEZAS	44
10.2	OPORTUNIDADES.....	44
10.3	DEBILIDADES.....	45
10.4	AMENAZAS.....	45
11	PROPUESTA ESTRATEGICA.....	47
11.1	DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS.....	47
11.2	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	48
11.3	DISEÑO CONCEPTUAL	49
11.3.1	Producto o Servicio.....	50
11.3.2	Precio.....	52
11.3.3	Plaza	53
11.3.4	Promoción	54
12	EVALUACIÓN ECONÓMICA.....	55
12.1	INGRESOS	55
12.2	INVERSIÓN.....	55

12.3	COSTOS	56
12.4	GASTOS.....	57
12.5	ELABORACIÓN DEL FLUJO DE CAJA.....	58
12.6	ELABORACIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS.....	58
12.7	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	59
13	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	61
14	BIBLIOGRAFIA	63
15	ANEXOS	64

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Esquema detallado de las fases del plan estratégico.....	13
Figura 2: Organigrama de Femafín Cía. Ltda.	20
Figura 3: Evolución del número de empresas en Guayaquil	28
Figura 4: Las cinco fuerzas de Porter aplicadas al Mercado de Servicios Contables	34
Figura 5: Las cinco fuerzas de Porter aplicadas al Mercado de Servicios de Asesoría Integral.....	34
Figura 6: Estructura del Balance de Femafín Año 2006.....	37
Figura 7: ¿Dentro de su organización existen funciones externalizadas?	40
Figura 8: ¿Dentro de su organización existen funciones externalizadas?	40
Figura 9: ¿Qué otras funciones consideraría externalizar?	41
Figura 10: ¿Cuáles son las desventajas de externalizar funciones?	42

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Estructura de Clientes fijos	20
Tabla 2: Relación Servicio – Cliente	23
Tabla 3: Estructura de las Empresas en Guayaquil.....	24
Tabla 4: FODA estratégico.....	46
Tabla 5: Composición de la cartera de servicios ofrecidos.....	51
Tabla 6: Rangos de precios de la competencia.....	52
Tabla 7: Estimación de las ventas.....	55
Tabla 8: Estimación de la inversión	56
Tabla 9: Estimación de los costos.....	57
Tabla 10: Estimación de los gastos	57
Tabla 11: Flujo de Caja Femafin	58
Tabla 12: Estado de Resultados Femafin.....	58

1 INTRODUCCION

Las empresas en general, se encuentran inmersas en un mundo muy cambiante y competitivo, este ambiente tan dinámico obliga a eliminar la subjetividad en la toma de decisiones, es necesario perseguir una visión de largo plazo en el manejo general de las empresas. La administración de empresas de cualquier índole se encuentra en constante transformación, el impacto de la era de la información afecta aún mas a las empresas de servicios, por lo cual se vuelve imprescindible el uso de nuevas herramientas administrativas para el éxito competitivo. Resulta de suma importancia la explotación de los activos intangibles de la empresa, este punto se ha convertido en un aspecto crucial de la administración de las empresas en la actualidad.

Femafín Cía. Ltda. es una empresa consultora que ofrece servicios contables, financieros y legales a personas naturales o jurídicas obligadas a llevar contabilidad por efecto de sus actividades mercantiles. Con sede en Guayaquil, Ecuador, tiene su origen en el año 1985 con el nombre de Aserfín, el cambio de razón social se produce en mayo del 2003, año en la que se registra en la Superintendencia de Compañías bajo la categoría de empresa dedicada a actividades de asesoramiento y gestión combinadas. En la ciudad de Guayaquil actualmente se encuentran funcionando 767 empresas que ofrecen estos servicios, lo que demuestra que es un campo altamente competitivo pero en el cual sus integrantes no muestran factores diferenciadores.

Según el artículo 1 de la Ley de Consultoría se señala por consultoría a “la prestación de servicios profesionales especializados cuyo objetivo es la identificación, planificación, elaboración, y evaluación de proyectos y su factibilidad en todos los niveles operativos”¹. Ecuador cuenta con importantes empresas consultoras que ofrecen sus servicios tanto en el sector público como en el privado. Las ramas de consultoría se destacan en todos los sectores industriales y comerciales. Servicios de consultoría ambientales, contables, civiles, urbanísticos,

¹ Ley de Consultoría Ecuatoriana, Registro Oficial 136, 24-II-89

judiciales, de auditoria, fiscalización, financieros, administrativos, legales y sanitarios son algunos de los mas importantes.

La consultora se ha propuesto realizar una variación en el enfoque de sus actividades, cambiando su mercado de “servicios contables” al mercado de la asesoría de negocios, de este quiebre nace la necesidad de establecer una estrategia para alcanzar los objetivos que se están planteando los dueños.

2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Actualmente la planificación dentro del ámbito empresarial se ha vuelto primordial tanto para los emprendedores de un nuevo negocio como para las empresas que ya existen y quieren desarrollarse o expandirse; es considerada como una poderosa herramienta para ubicar y guiar a una empresa dentro un contexto económico variable y competitivo.

Como una perspectiva más particular, la proposición de la planificación para la consultora surge como un interés de los dueños y como una necesidad relacionada directamente con el crecimiento de la empresa y el deseo de expandir la gama de servicios ofrecidos, para ingresar al mercado de la asesoría de negocios.

La consultora actualmente posee una cartera de clientes fidelizados demasiado acotada, lo que degenera en una fuerte dependencia de la empresa, resulta necesario atraer nuevos clientes para diversificar la cartera actual. La empresa presenta un manejo administrativo informal con el que opera desde sus inicios, se trabaja sin una visión de mediano o largo plazo. La competitividad que existe en este sector está creando la necesidad de mejorar constante y sistemáticamente de aquí nace la necesidad de realizar un análisis de las tendencias del mercado y las demandas del cliente objetivo.

3 OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

- Plantear propuestas estratégicas que funcionen como guía a corto y mediano plazo para la empresa Femafín.

3.2 Objetivos Específicos

- Realizar un análisis del cambio de enfoque de la consultora, considerando un posible ingreso al mercado de asesorías integrales para empresas pequeñas y medianas.

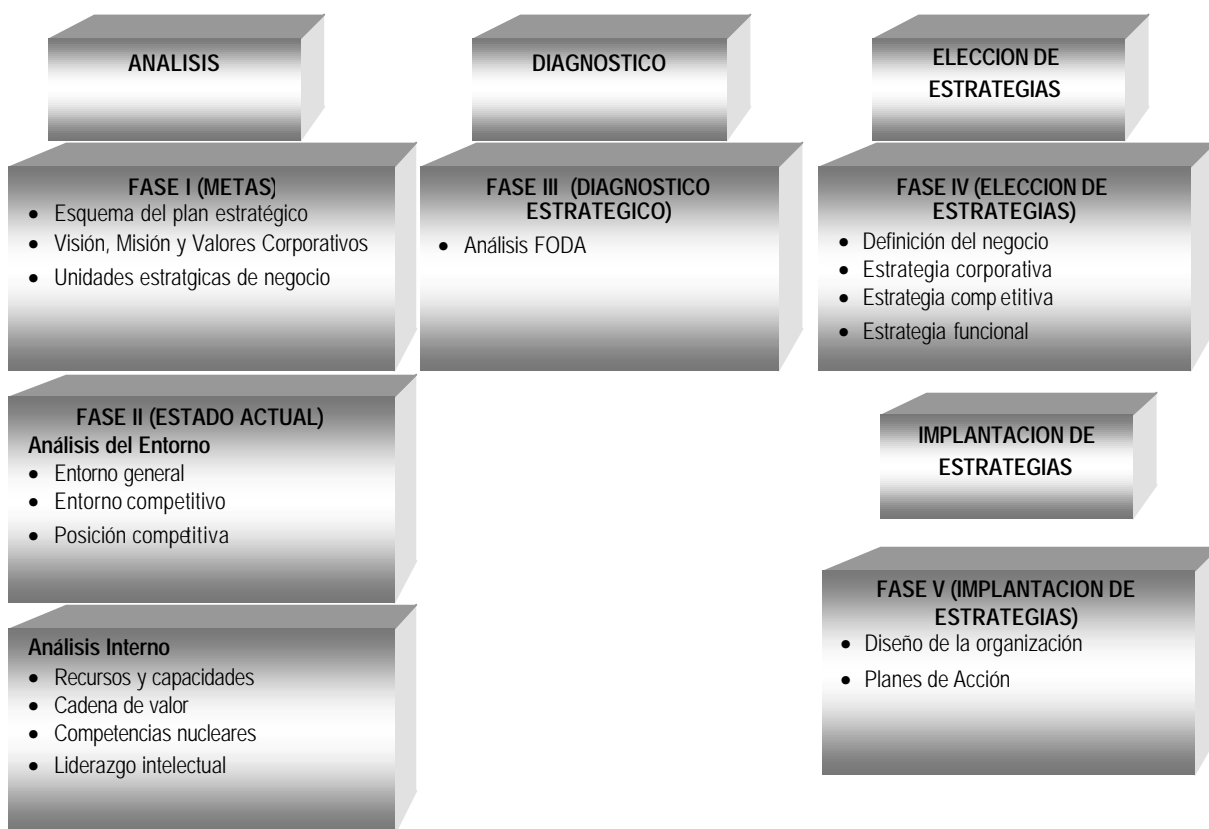
4 ALCANCE

El presente trabajo busca presentar propuestas estratégicas a mediano y largo plazo para ser consideradas por la consultora Femafín, para plantear dichas propuestas se realizará un estudio del mercado y de las competencias de la empresa. Además se analizará la posibilidad de incluir dentro de los servicios que ofrece la consultora la Asesoría en Control de Gestión.

5 MARCO TEORICO

Para la elaboración de esta memoria se aplicará la metodología expuesta por Kaplan y Norton², esta metodología incluye 3 etapas para la elaboración de un plan estratégico, en el presente trabajo se incluirán las 2 primeras etapas que corresponden al Análisis y a la Formulación Estratégica.

Figura 1: Esquema detallado de las fases del plan estratégico



Información proporcionada por Femafin
Elaboración Propia

² KAPLAN, Robert y NORTON, David. El Cuadro de Mando Integral. Ediciones Gestión 2000. Barcelona. 1997

El *análisis estratégico* puede ser considerado como el punto inicial del proceso. Consiste en el trabajo previo que debe ser realizado con el fin de formular e implantar eficazmente las estrategias. Para ello es necesario realizar un completo análisis externo e interno que constaría de los siguientes procesos:

- Analizar los propósitos y los objetivos organizativos. La visión, misión y objetivos estratégicos de una empresa forman una jerarquía de metas que se alinean desde amplias declaraciones de intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva hasta específicos y mensurables objetivos estratégicos.
- Analizar el entorno. Es necesario vigilar y examinar el entorno, así como analizar a los competidores. Dicha información es crítica para determinar las oportunidades y amenazas en el entorno.
 - El entorno general, que consta de varios elementos que denominaremos los segmentos políticos, económicos, tecnológicos y sociales, segmentos en los que se producen tendencias y eventos clave, con un impacto potencial dramático en la empresa.
 - El entorno sectorial o entorno competitivo, que se encuentra más cercano a la empresa y que está compuesto por los competidores y otras organizaciones que pueden amenazar el éxito de los productos y servicios de la empresa.
- Análisis interno. Dicho análisis ayuda a identificar tanto las fortalezas como las debilidades que pueden, en parte, determinar el éxito de una empresa en un sector. Analizar las fortalezas y relaciones entre las actividades que comprenden la cadena de valor de una empresa puede constituir un medio de descubrir fuentes potenciales de ventaja competitiva para la empresa.
- Valorar los activos intangibles de la empresa. El conocimiento de los trabajadores y otros activos intelectuales o intangibles de una empresa es

fundamental, puesto que son cada vez más importantes como inductores de ventajas competitivas y de creación de riqueza en la economía actual. Además del capital humano, valoraremos el grado en el que la organización crea redes y relaciones entre sus empleados, clientes, proveedores y aliados,

La formulación estratégica de una empresa se desarrolla en varios niveles:

- Estrategias corporativas. La estrategia corporativa se dedica a cuestiones que conciernen a la cartera de negocios de la empresa. Dicha estrategia se centra en dos preguntas:
 - ¿En qué negocios deberíamos competir?
 - ¿Cómo podemos gestionar la cartera de negocios para crear sinergias entre los negocios?
- Estrategia competitiva o a nivel de unidad de negocio. Las empresas de éxito se esfuerzan por desarrollar bases para lograr una ventaja competitiva, ventaja que pueda consistir en un liderazgo en costes y/o en la diferenciación, sea especializándose en un reducido segmento de mercado o abarcando un sector de actividad concreto con un alcance amplia.
- Estrategias operativas. Se considera que una empresa es una serie de funciones (marketing, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo, etc.) y la manera de entenderla es analizar el desempeño de cada una de esas funciones con relación a las ejecutadas por la competencia. Para ello utilizaremos el análisis de la cadena de valor. El análisis de la cadena de valor es una herramienta gerencial para identificar fuentes de ventaja competitiva. El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial. Poder aprovechar esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar a lo largo de la

cadena de valor y mejor que sus competidores, aquellas actividades competitivas cruciales.

La implantación estratégica requiere asegurar que la empresa posee adecuados controles estratégicos y diseños organizativos. Es de particular relevancia garantizar que la empresa haya establecido medios eficaces para coordinar e integrar actividades, dentro de la propia empresa, así como con sus proveedores, clientes y socios aliados.

- Conseguir un control eficaz de la estrategia. Las empresas son incapaces de implementar satisfactoriamente las estrategias seleccionadas a menos que ejerciten un control estratégico eficaz. El control de la información requiere que la organización vigile y examine el entorno y responda eficazmente a las amenazas y oportunidades. En este sentido, el Cuadro de Mando Integral se ha convertido en el instrumento por excelencia para asegurar una adecuada implantación de la estrategia en la empresa.
- Crear diseños eficaces. Para triunfar, las empresas deben tener estructuras y diseños organizativos que sean coherentes con su estrategia.
- Crear una organización inteligente y ética. Una estrategia de liderazgo eficaz debe dedicarse a establecer una dirección, diseñar la organización y desarrollar una organización comprometida con la excelencia y el comportamiento ético. Además, dado el rápido e impredecible cambio en el entorno competitivo actual, la estrategia de la empresa debe crear una empresa aprendedora. Esto permite que la organización pueda beneficiarse del talento individual y colectivo existente dentro de la organización.
- Fomentar el aprendizaje corporativo y la creación de nuevas estrategias. El éxito actual no garantiza el éxito futuro. Con el rápido e impredecible cambio en el mercado global, las empresas, sea cual sea su tamaño, deben permanecer en una constante actualización de conocimientos.

Para cumplir con esta metodología se realizaran las siguientes actividades: entrevistas a los dueños, encuesta de servicio a los principales clientes e investigación de información de mercado relevante; incluyendo información del entorno sectorial y de los competidores.

6 DESCRIPCION DE LA EMPRESA

6.1 Presentación de la Empresa

Femafín Cía. Ltda. es una empresa consultora que ofrece servicios contables, financieros y legales a personas naturales o jurídicas obligadas a llevar contabilidad por efecto de sus actividades mercantiles. Con sede en Guayaquil, Ecuador, tiene su origen en el año 1985 con el nombre de Aserfín, el cambio de razón social se produce en mayo del 2003, año en la que se registra en la Superintendencia de Compañías bajo la categoría de empresa dedicada a actividades de asesoramiento y gestión combinadas.

Entre los servicios ofrecidos por la consultora se encuentran:

Área contable: Los servicios que prestamos en el área contable no solo se quedan en el reporte contable, se extiende a las áreas de gestión, administración y control de los departamentos financiero y de recursos humanos. El paquete de servicios contables incluye:

- Preparación de Información Contable Periódica
- Preparación de Estados Financieros
- Análisis Financiero.
- Presupuestos.

Área tributaria: Se ofrece el cumplimiento cabal de las obligaciones fiscales y laborales de los clientes, el paquete de servicios en esta área incluye:

- Preparación de declaraciones juradas de impuestos
- Planificación de impuestos.
- Estudio y actualización de la situación impositiva de la empresa.
- Redacción de consultas vinculantes y no vinculantes.

Área legal: Se ofrece asesoría en todo lo concerniente a temas societarios, de contratación civil y mercantil, temas laborales, penales y tributarios. El paquete de servicios ofrecidos en esta área incluye:

- Constitución de sociedades mercantiles de toda índole.
- Elaboración de contratos de naturaleza civil y mercantil.
- Atención en todo tipo de conflictos y asesoría procesal.
- Asesoría en la contratación individual y colectiva.

Auditoría: Se ofrece un servicio de auditoría integral que incluye diferentes áreas de la empresa:

- Auditoría de Estados Financieros
- Auditoría Operacional
- Auditoría Fiscal
- Revisión de controles contables
- Revisión y evaluación de control interno
- Auditoría específica de controles y comprobantes contables del IVA

La cartera de clientes se encuentra concentrada en pocos clientes (Tabla N°1), a pesar de que los clientes se encuentran diversificados en distintas actividades laborales, la consultora pierde poder al depender de una lista reducida de clientes fijos.

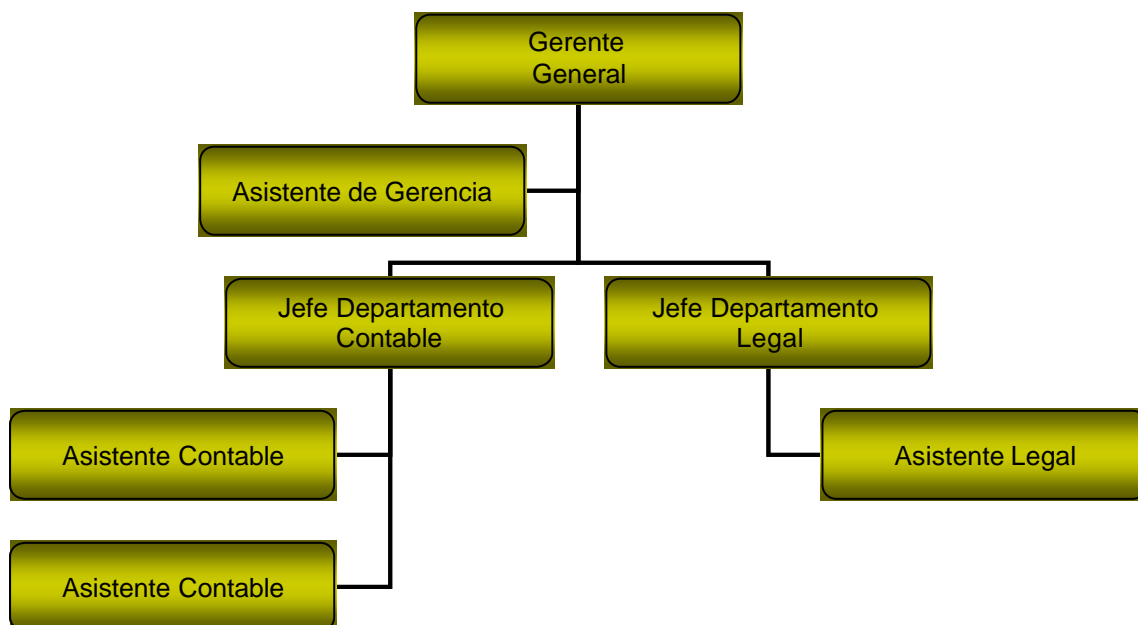
Tabla 1: Estructura de Clientes fijos

Actividad Laboral	Número de empresas	Tiempo Promedio	Participación sobre el Total
Gobierno	1	4	26,02%
Servicios	3	11	20,99%
Importación	4	12	16,83%
P. Naturales	16	10	9,19%
Camaronera	1	10	7,11%
ONG	1	12	5,20%
Comercio	1	18	5,20%
Agrícola	1	4	5,20%
Producción	1	18	3,47%
Inmobiliaria	1	15	0,78%
Total	30		100,00%

Información proporcionada por Femafin
Elaboración Propia

La consultora está formada por el departamento contable y el legal, según se observa en el organigrama presentado a continuación:

Figura 2: Organigrama de Femafin Cía. Ltda .



Información proporcionada por Femafin
Elaboración Propia

6.2 Misión, Visión y Valores Corporativos

La visión es la proyección de la organización en un periodo de tiempo. De manera práctica, la visión es el sueño al que aspiramos, la meta ambiciosa a la que se quiere llegar en el futuro. Para el caso de Femafín la visión establecida es:

“Buscamos consolidarnos como una empresa destacada por la calidad y eficiencia en la prestación de asesoría empresarial integral; alcanzando reconocimiento como una de las principales consultoras de Guayaquil.”

La misión es el reflejo del esfuerzo por traducir la visión en un gran objetivo general de la organización. La misión expone el porqué de la organización y lo que debe hacer. La consultora se ha planteado como misión:

“Ofrecer servicios de consultoría de alto nivel, a profesionales independientes, pequeñas y medianas empresas para el mejoramiento de la gestión en las diferentes áreas del negocio y que contribuyan al cumplimiento de sus obligaciones fiscales, de forma que permita facilitar los controles necesarios y oportunos de los usuarios de estos servicios sin necesidad de inversiones personales destinadas a mantener el departamento administrativo in situ.”

Los valores corporativos expresados por la empresa son los siguientes:

- *Responsabilidad:* Cumplir con eficiencia las tareas encomendadas.
- *Confiabledad:* Se entrega servicios con calidad y a costos razonables.
- *Eficiencia:* Se entregan resultados de calidad en base a la planificación con el cliente.
- *Trabajo en equipo con el cliente:* Se involucra al cliente en el desarrollo de las actividades, con lo cual se lo mantiene informado.
- *Ética:* Proceder a conciencia con la equidad, justicia y rectitud de nuestros actos.

- *Profesionalismo*: Competencias profesionales relevantes, se mantienen en perfeccionamiento continuo para tener un dominio integral en cada área.

7 ANALISIS DE LA OFERTA Y DEMANDA

7.1 Definición del mercado objetivo

La gama de servicios que ofrece la consultora tiene como mercado objetivo las personas naturales profesionales que tributan, además de las pequeñas y medianas empresas que laboran en la ciudad de Guayaquil. A continuación se presenta los pares servicio- cliente para la consultora Femafín.

Tabla 2: Relación Servicio – Cliente

Servicios	Personas Naturales	Pequeñas Empresas	Medianas Empresas
Contables		X	X
Legales	X	X	X
Tributarios	X	X	X
Auditorías		X	X

Elaboración propia
Fuente: Consultora Femafín

En la actualidad no existe un enfoque particular con respecto al tipo de empresas o de profesionales que se definen como mercado objetivo de la consultora, sin embargo, con el transcurso de los años se ha desarrollado una especialización en el manejo contable y tributario de las empresas relacionadas al turismo (agencias de viaje, rentadora de vehículos, restaurantes, bares, etc.) y de comercio.

7.2 Análisis de la oferta

Según datos de la Superintendencia de Compañías, en la ciudad de Guayaquil existen 132 empresas que realizan actividades de contabilidad, teneduría de libros, auditoría y asesoramiento en materia de impuestos³. El mercado es muy homogéneo, las empresas que compiten en este negocio poseen características similares; carecen de esfuerzo de marketing y se dan a conocer únicamente por

³ Código K7412 de acuerdo a la Clasificación Internacional Industrial Uniforme CIIU3

las recomendaciones que hacen sus clientes; la cartera que manejan es reducida, no existe un líder de mercado que tenga una porción distintivamente superior a los demás.

Los profesionales independientes también conforman el grupo de oferentes de servicios contables y de servicios legales, no se tiene una cifra exacta de este grupo. Los profesionales manejan un número reducido de clientes, estos clientes por lo general son personas naturales que se encuentran en la obligación de tributar de acuerdo a las leyes que rigen en el país, es poco común que empresas contraten servicios de contabilidad o de asesoría legal a profesionales independientes que no poseen el respaldo de una consultora.

7.3 Análisis de la demanda

Las empresas de la ciudad de Guayaquil concentran sus actividades en producción y comercialización debido a que es el puerto principal que contribuye a todo tipo de intercambio comercial. Todas estas empresas pertenecen según su número de personal, a las distintas categorías como: pequeñas, medianas o grandes empresas.

Tabla 3: Estructura de las Empresas en Guayaquil

Tipo de Empresa	Nº Empleados	Activos Fijos	Porcentaje
Micro	1-9	--	37,80%
Pequeña	10-49	Menores de USD\$ 20 M	32,20%
Mediana	50-99	Entre USD\$ 20 M y 120 M	12,10%
Grande	100 o mas	Mas de USD\$ 120 M	17,90%
			100,00%

Elaboración: Universidad Técnica Federico Santa María
Fuente: Superintendencia de Compañías

Guayaquil mueve aproximadamente el 80% del comercio exterior del país. La provincia del Guayas es el mayor complejo industrial ecuatoriano donde funcionan una amplia gama de empresas de distintas índoles. Un gran movimiento

empresarial y comercial convierte a la región en el polo de desarrollo vital para el crecimiento y sustento de la economía nacional. Es un mercado ocupado por el empresario nacional que permanentemente comercializa sus productos provenientes de los sectores alimenticios, metalmecánica, electrodoméstico, textil, camaronero, entre otros que, en un número de 19.700 se encuentran agrupados en la Cámara de Industriales del Guayas así como en la Cámara de Comercio.

De acuerdo a la Dirección de Estudios Societarios de Ecuador existen 1.308 empresas dedicadas al rubro de Servicios Turísticos en la ciudad de Guayaquil, y 5.520 dedicadas al Comercio. El 78% de estas empresas corresponden a las Pymes: 1.020 Sector turismo, 4.305 Sector comercio.

De acuerdo a estudios realizados por la Cámara de Comercio de Guayaquil, el porcentaje de empresas que busca externalizar sus servicios es del 45%, manteniendo esta cifra una tendencia al alza durante los últimos 5 años, para los servicios contables el porcentaje de empresas que considera la externalización como una forma confiable de reducción de costos es del 25%. Considerando los datos anteriores se puede estimar que las empresas que se encuentran dentro del mercado objetivo de la consultora son aproximadamente 1330 pequeñas y medianas empresas que requieren de servicios asesoría contable y legal (255 Sector turismo, 1.075 Sector comercio).

8 ANÁLISIS EXTERNO

8.1 Estudio del Macro Ambiente - Análisis PEST

8.1.1 Entorno Político

En Ecuador existen lineamientos para los servicios de consultoría como son la Ley 15 o la Ley de Consultoría, el Decreto Supremo número 679 de 1976, el Decreto 903, la Ley de Contratación Pública, la Ley 143 o Ley del ejercicio Profesional de la Ingeniería Civil, y leyes de acuerdo a la profesión a ejercer. El sector de servicios en Ecuador se encuentra pobremente desarrollado.

El ambiente político ecuatoriano ha estado marcado por las negociaciones para el TLC y su posterior suspensión indefinida. Dada la tendencia hacia la globalización y por ende la comercialización internacional de servicios, el sector de servicios de consultoría en Ecuador se ve afectado por la creciente oferta proveniente de otros países, la cual está conformada principalmente por firmas consultoras de gran prestigio con presencia en diversos países, sus clientes objetivos son las grandes y medianas empresas.

En el Ecuador existe un plan contable estructurado por la Superintendencia de Compañías al que deberán sujetarse las compañías que se encuentran bajo su vigilancia y control; esto es, compañías anónimas, limitadas, comandita por acciones, de economía mixta,, sucursales extranjeras, bolsas de valores, casas de valores, administradoras de fondos de inversión y empresas calificadoras de riesgos⁴.

En los últimos años se ha incrementado el control en los procesos de tributación gracias a la gestión del Servicios de Rentas Internas el cual esta automatizando la gestión de de la declaración de impuestos y el pago de las contribuciones. Esta iniciativa del ente regulador incrementa la necesidad de asesoría para el correcto

⁴ La Contabilidad de Gestión en Ecuador, Sergio Plaza Villavicencio, Ediciones AIC-AECA, 1996

cumplimiento de las obligaciones tributarias tanto para personas naturales como jurídicas.

En junio del 2007 se creó la Ley de Regulación Bancaria, esta iniciativa del sector financiero ecuatoriano que fue aprobada por el Congreso, tiene como propósito regular el costo efectivo del crédito. Los efectos en la economía del país se hicieron notar con una fuerte restricción de créditos debido a la disminución en la oferta de las instituciones financieras, lo que trajo como consecuencia la falta de capital de trabajo en las empresas ecuatorianas. Esta situación afecta de manera negativa al pequeño y mediano empresario disminuyendo sus posibilidades de crecimiento.

8.1.2 Entorno Económico

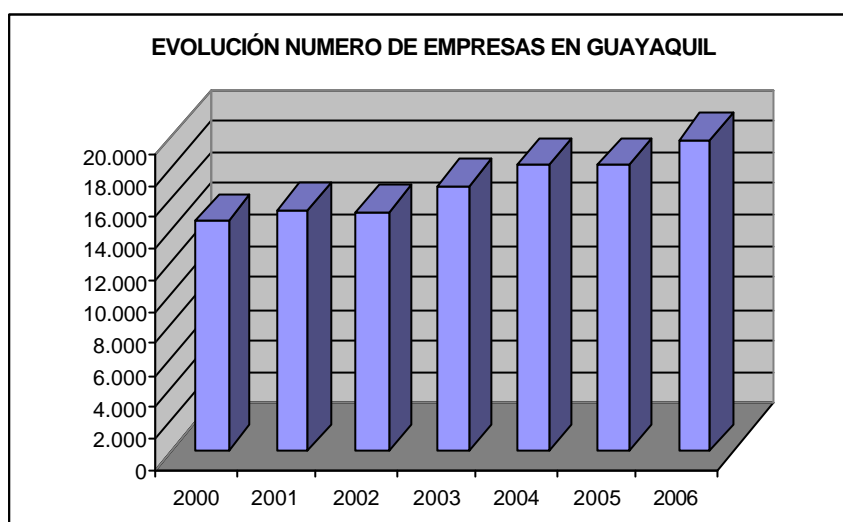
El Banco Central del Ecuador estima un escenario económico positivo para el corto plazo, con un crecimiento del PIB de 4.3% para el año 2007, el alto nivel de crecimiento se basa en el supuesto de un elevado nivel de gasto de capital por parte del gobierno, que de acuerdo al Ministerio de Economía y Finanzas alcanzaría los USD 4,128 millones durante el 2007.

A pesar de que en los dos últimos años la economía enfrentó choques exógenos negativos a la producción (fenómenos climáticos), y choques de demanda como la devolución de los Fondos de Reserva del IESS, la inflación se ha mantenido en niveles bajos. Para el año 2007, se espera una inflación promedio anual entre 2.5% y 2.9%.

Los previos indicadores establecen un buen ambiente económico para el desarrollo y crecimiento de las empresas existentes en el mercado ecuatoriano. En años previos se ha mantenido una leve tendencia al incremento neto del

número de empresas existentes en Guayaquil. A finales del 2006 se registraron 19.677 empresas equivalente a un incremento del 36% con respecto al año 2000⁵.

Figura 3: Evolución del número de empresas en Guayaquil



Elaboración Propia

Información Dirección de Estudios Económicos Societarios, Año 2006

8.1.3 Entorno Social

El ambiente globalizado que está presente en todos los ámbitos a nivel mundial, influye en el enfoque de las empresas hacia un mercado mas amplio y competitivo, en el cual es necesario tener una claridad de visión, liderazgo y dirección, énfasis en el cliente, innovación de respuesta rápida al cambio de necesidades. Para conseguir estos objetivos los empresarios han decidido externalizar muchas de las funciones de sus compañías de tal manera de que puedan enfocarse en el core business.

Las funciones que se externalizan con mayor frecuencia son la gestión contable, tributaria, legal, la gestión de recursos humanos, gestión de mantenimiento,

⁵ Dirección de Estudios Económicos Societarios, Año 2006

transporte en el caso de empresas de producción, entre otras. Esta tendencia ha dado pie a la creación de consultoras enfocada en servicios de desarrollo empresarial, las cuales ofrecen asesoría en todas las áreas de apoyo como las anteriormente nombradas.

En Ecuador este ámbito se encuentra muy poco desarrollado, de acuerdo con datos proporcionados por la Superintendencia de Compañías, en el año 2007 existen 132 empresas que se dedican a la asesoría en temas contables y tributarios, y 942 que se dedican a la asesoría empresarial integral lo que incluye otras áreas como legal, recursos humanos, investigación de mercados, entre otras.

8.1.4 Entorno Tecnológico

El uso de software contable se encuentra generalizado en las grandes empresas, los sistemas ERP (Enterprise Resource Planning), sistema informático que permite llevar control automático e integrado de la gestión administrativa-financiera de una empresa, son de uso habitual para las organizaciones más importantes del país. Sin embargo, debido a su costo esta práctica no resulta tan común para las medianas y pequeñas empresas, quienes optan por llevar su contabilidad en el programa Excel.

En abril del 2007, el Presidente de la República Rafael Correa anunció el uso de software libre como una política de gobierno y de estado, alegando que es necesario para garantizar la soberanía en los estados, permitiendo el desarrollo de la tecnología local, y evitando la dependencia en tecnologías extranjeras. El software libre es el software que respeta las libertades de los usuarios. Es así como lo define Richard Stallman (2006), fundador de la Free Software Foundation y creador de las licencias que hoy protegen, y permiten la existencia del software libre. A pesar de este anuncio no se ha observado un aumento sustancial del uso de software libre.

Este anuncio se presenta como una amenaza debido a que los clientes potenciales tienen acceso al uso de software contables de manera gratuita con lo cual se puede reemplazar parte de los servicios ofrecidos por la consultora. De la misma manera puede ser aprovechado por la consultora para mejorar las herramientas tecnológicas usadas en el negocio.

8.2 Estudio del Micro Ambiente - Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto en 1980 por Michael E. Porter en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.

El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industria⁶.

A continuación se realizará un análisis basado en las fuerzas de Porter tanto para el mercado de servicios contables como para el mercado servicios de asesoramiento integral para empresas en Guayaquil. Si bien es cierto, se podría decir que los servicios contables están considerados dentro de la asesoría integral al realizar éste análisis de forma independiente se determinará donde radican las diferencias más importantes que deben ser consideradas.

8.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores

En función del capital necesario para invertirse, no existen barreras de entrada muy fuertes. La principal barrera a la entrada consiste en las desventajas a las que se enfrentan los nuevos competidores, especialmente en lo concerniente a costos,

⁶ Porter, Michael E., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The FreePress, 1980.

gracias a las economías de escala las empresas existentes resultarán una mejor opción para los clientes.

Además de que en este tipo de negocio se presenta con gran fuerza las conveniencias de la curva de experiencia y aprendizaje, aquí se presenta ventaja para Femafín al ser una consultora que ha estado presente más de 20 años en el mercado ecuatoriano.

En el caso del mercado de servicios de asesoría integral es necesario considerar como barrera de entrada el nivel académico del personal que se contrata para estas funciones, se exige un nivel superior para las asesorías de gestión en comparación con el nivel requerido para las funciones de contaduría y teneduría de libros.

- Mercado de servicios contables: **Media**
- Mercado de servicios de asesoría integral: **Baja**

8.2.2 La rivalidad entre los competidores

A pesar de la presencia de consultoras extranjeras, no existe mucha rivalidad entre los competidores, particularmente porque el mercado objetivo son las pequeñas y medianas empresas, además de que existe un gran potencial de diferenciación lo que ayuda a que la rivalidad entre competidores disminuya. Las consultoras extranjeras ofrecen una gama más amplia de servicios pero se enfocan exclusivamente en las grandes empresas.

El número de consultoras existentes en la actualidad que ofrecen servicios similares destinados al desarrollo de las empresas y al outsourcing, es muy reducido, por lo cual no se encuentran enfrentadas a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, ni promociones. Cada consultora posee su grupo de clientes fijos, y la oferta de sus servicios se realiza generalmente de boca a boca, por la recomendación de los clientes actuales.

- Mercado de servicios contables: **Baja**
- Mercado de servicios de asesoría integral: **Baja**

8.2.3 Poder de negociación de los proveedores

Siendo una empresa de servicios contables y administrativos son menos los proveedores necesarios para desarrollar el negocio, por lo tanto el poder de negociación de los proveedores es bajo. El único insumo de importancia es el software y su mantenimiento, dado que el número de proveedores de este insumo es alto, la empresa puede cotizar entre distintas opciones y no se encuentra sujeto a un solo proveedor.

En el caso de una empresa de asesoría integral se mantienen las distinciones hechas para una empresa de servicios contables en lo que respecta a la adquisición de software e implementos de oficina. Sin embargo, el recurso más importante para este tipo de empresas es el personal contratado, como se dijo con anterioridad el personal necesario para realizar asesorías integrales es más especializado; por lo que se considera que el poder de negociación de este recurso puede ser mayor.

- Mercado de servicios contables: **Baja**
- Mercado de servicios de asesoría integral: **Media**

8.2.4 Poder de negociación de los compradores

En este segmento de mercado los compradores poseen alto poder de negociación debido a que pueden obtener los servicios de distintos proveedores, además de la importante presencia de productos sustitutos, la cual se comentará en el inciso siguiente. Este elevado poder de negociación se vuelve una amenaza cuando los compradores obligan a bajar los precios o cuando demandan mayor calidad y mejor servicio pues incrementan los costos operativos.

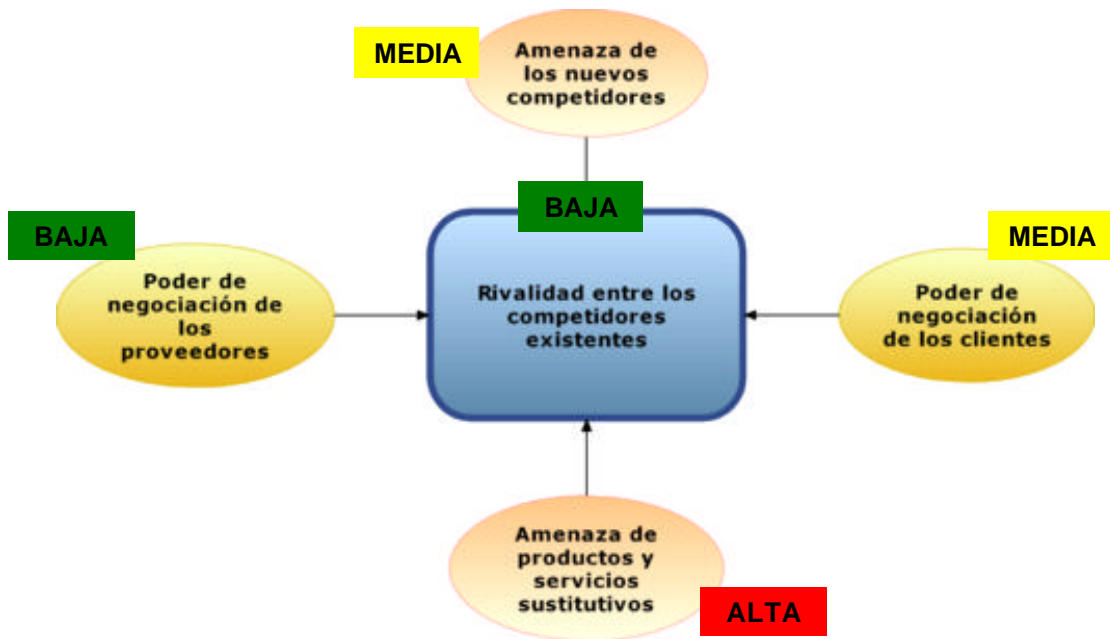
- Mercado de servicios contables: **Media**
- Mercado de servicios de asesoría integral: **Media**

8.2.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos

El grupo de productos sustitutos está conformado por los nuevos profesionales del área administrativa, dado que un gran número de estudiantes elige anualmente las diversas carreras correspondientes a ésta área, se percibe una latente amenaza de entrada de nuevos productos sustitutos. Si bien es cierto la calidad que ofrecen no es la misma que una consultora, el aumento de estos profesionales que se dedican a la entrega de servicios profesionales de manera independiente representan una amenaza debido a que obligan a disminuir los precios por el cada vez mas bajo nivel de honorarios que cobran, haciendo menos rentable este tipo de negocio.

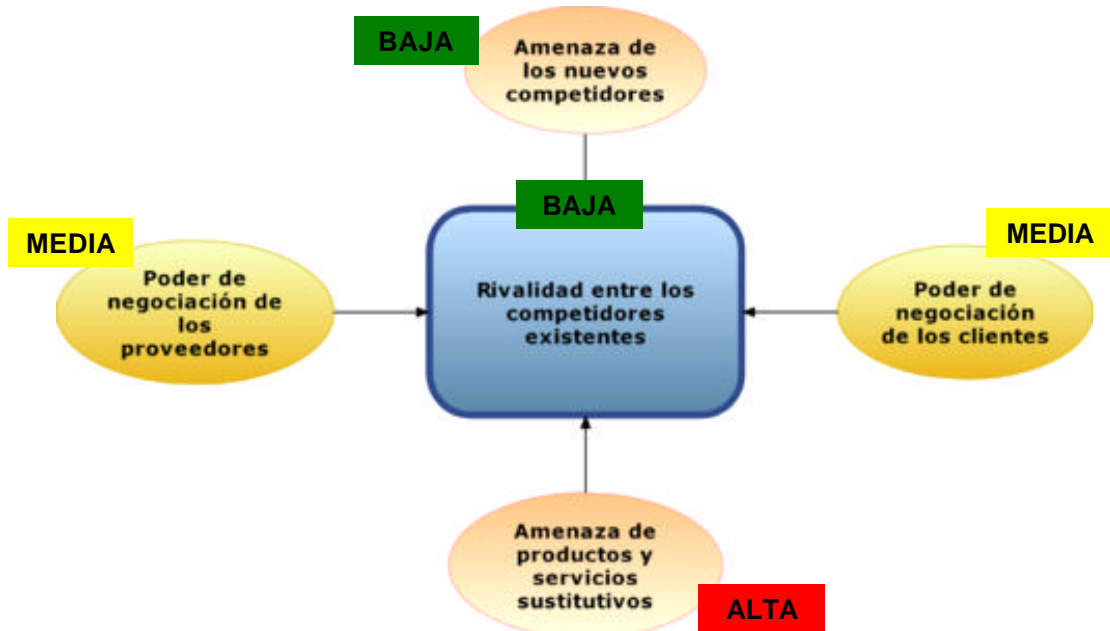
- Mercado de servicios contables: **Alta**
- Mercado de servicios de asesoría integral: **Alta**

Figura 4: Las cinco fuerzas de Porter aplicadas al Mercado de Servicios Contables



Michael E. Porter, 1980
Elaboración Propia

Figura 5: Las cinco fuerzas de Porter aplicadas al Mercado de Servicios de Asesoría Integral



Michael E. Porter, 1980
Elaboración Propia

9 ANÁLISIS INTERNO

Se utilizará el análisis de los recursos y capacidades, el cual tiene como objetivo “identificar el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas mediante la identificación y valoración de los recursos y habilidades que posee o a los que puede acceder”⁷.

9.1 Análisis de recursos tangibles

9.1.1 Físicos

La consultora cuenta con una oficina en pleno centro empresarial de la ciudad, este detalle la ubica cerca de sus clientes actuales y de su potencial clientela. Es decir que existe gran accesibilidad para los clientes para contactarse con los funcionarios de la consultora. Las ventajas de la ubicación radican además en la cercanía con bancos y entidades regulatorias con las cuales debe estar en permanente contacto debido al giro del negocio.

El mobiliario de la empresa se encuentra acorde al mercado y a las exigencias del cliente, de acuerdo a una reciente encuesta realizada por la Escuela Superior Politécnica del Litoral, entre los atributos mas importantes que consideraban las empresas al contratar los servicios de una consultora se encontraban la imagen proyectada por su personal y por la oficina, esto incluye el mobiliario y los equipos computacionales.

El primer problema con el que nos encontramos al evaluar los recursos físicos con los que cuenta la consultora es, precisamente, el equipo computacional, éstas no han sido renovadas por lo menos en los últimos 5 años, lo que las vuelve obsoletas y con una capacidad muy inferior a lo que actualmente se requiere en el

⁷ Navas, J. y Guerras, L. (1998). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*; Editorial Civitas, segunda edición, Madrid.

mundo empresarial. Actualmente cuentan con cinco computadoras de las cuales solo una tiene menos de 3 años de uso y una impresora matricial.

Cuentan con un software customizado para la consultora que cuenta con un sistema especial para el manejo multiempresarial. Este programa fue creado a pedido de la empresa y bajo la supervisión de sus dueños para que cumpla con todos los requerimientos propios del negocio. Fue construido sobre una plataforma que actualmente se encuentra obsoleta, lo cual presenta dificultades recurrentes, la mas importante es que no permite trabajar en línea, es decir, que cuando se ingresa la información concerniente a la empresa X en una computadora, solo puedo trabajar en esa computadora, lo que restringe la delegación de trabajo y su posterior revisión, provocando demoras. Lo ideal sería contar con un programa que contenga los mismos lineamientos y especificaciones del actual que además me permita trabajar en línea y que me de las facilidades para exportar la información a Excel para realizar reportes mas específicos de manera amigable.

9.1.2 Financieros

Las ventas anuales de la consultora ascienden a 70 mil dólares, ubicándose muy por debajo del promedio del mercado de acuerdo a las cifras publicadas por la Dirección de Estudios Económicos Societarios para el año 2006. De acuerdo al Balance Consolidado del total de compañías informantes el ingreso medio del mercado para las empresas que se dedican a actividades de contabilidad, teneduría de libros, auditoría y asesoramiento en materias de impuesto es de 160 mil dólares anuales.

De los datos proporcionados por la consultora con respecto a su balance y estado de resultados del año 2006 tenemos que las operaciones de la empresa se encuentran financiadas en un alto porcentaje por el capital propio. El patrimonio corresponde al 88% de los activos, y los pasivos corresponden al restante 12% (Figura N° 6). El nivel de endeudamiento de Femafín con respecto al capital propio

es equivalente al 14%, un nivel bastante bajo que nos da a entender que siguen un equilibrio financiero conservador, el promedio del mercado está sobre el 70%.

Figura 6: Estructura del Balance de Femafin Año 2006



Datos proporcionados por Femafin Cía. Ltda.
Elaboración Propia

Un problema importante dentro de los recursos financieros de la consultora se presenta al evaluar los ratios de solvencia de puntualidad, el periodo de pago promedio es inferior al periodo de cobro promedio, las obligaciones contraídas por la consultora con sus proveedores exige un pago en una fecha fija, sin embargo los clientes de la consultora en promedio pagan sus facturas con 10 días de vencimiento. La labor de cobranza presenta falencias las cuales se deben a la cercanía que se entabla con los clientes, esto les da la oportunidad de pedir consideraciones especiales para aplazar la fecha de cancelación de los servicios prestados.

9.2 Análisis de recursos intangibles

9.2.1 Humanos

El grupo humano de la consultora está conformado por el Gerente, dos Jefes de departamento y tres asistentes (dos para el área contable y uno para el área

legal). Tanto el Gerente como los jefes de departamento son profesionales especializados y con años de experiencia en el área en la que se desenvuelven. Los asistentes, en cambio, son estudiantes universitarios o profesionales recién graduados de las carreras de contabilidad y leyes, que se forman con el trabajo que desempeñan en la consultora.

Independiente del nivel de estudio y capacitación que poseen los integrantes de la consultora, se mantienen en constante capacitación lo que les permite mantenerse actualizados respecto de los cambios que se producen en los campos de su competencia.

9.2.2 Organizacionales

La consultora posee un manejo administrativo informal desde sus inicios. Esta es una característica muy propia de las empresas pequeñas, donde se trabaja de acuerdo a las necesidades del día, se presta atención a la administración en función de los aspectos financieros, no existen estrategias planteadas y carecen de visión a largo plazo.

Dentro de los recursos organizacionales, un punto muy positivo que posee Femafin es la reputación asociada a la marca, la cual ha sido forjada durante los 20 años de entregar servicios de calidad y de mantener buenas relaciones con sus clientes pasados y actuales.

9.3 Análisis de capacidades

Los procedimientos administrativos no se encuentran detallados por escrito, son tácitos pero se encuentran interiorizados por el personal de la consultora. La empresa posee años de experiencia gracias a los cuales han sabido desarrollar un sistema de atención personalizada a sus clientes y desarrollar el know how del negocio.

Adicionalmente cuenta con una dilatada experiencia en la asesoría integral de Agencia de Viajes, incluyendo temas en materia del Derecho del Consumo y Derecho de Turismo, para resolver cuantas cuestiones se puedan plantear el en que hacer diario de la actividad con los clientes, los entes reguladores propios del segmento turístico, los proveedores y la Administración.

9.4 Investigación de campo

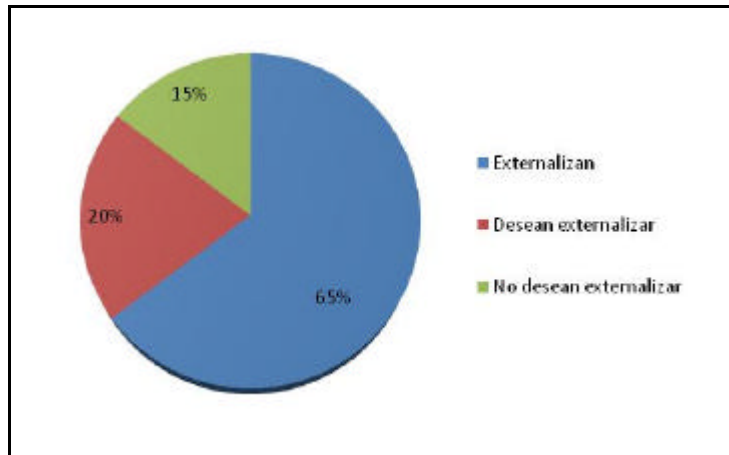
Para tener un mejor conocimiento del mercado objetivo al que apunta la consultora se procedió a realizar una encuesta enfocada en dos segmentos: los clientes actuales y los clientes potenciales. Se encuestaron a 11 clientes actuales y a 34 empresas que no son clientes, las cuales corresponden a distintos rubros: Comercio, Turismo, Tecnología, Alimentos y Bebidas.

La encuesta (Anexo) se compone de preguntas concernientes a los criterios de decisión para externalizar servicios, los motivos por los cuales no consideran que la externalización de sus funciones sea la mejor decisión y el posicionamiento de los proveedores actuales.

A continuación se muestran los resultados más importantes obtenidos de las encuestas realizadas:

- Del total de empresas encuestadas, el 60% asegura externalizar al menos una de sus funciones, mientras que un 25% considera que la externalización es una estrategia competitiva viable dentro de su organización.

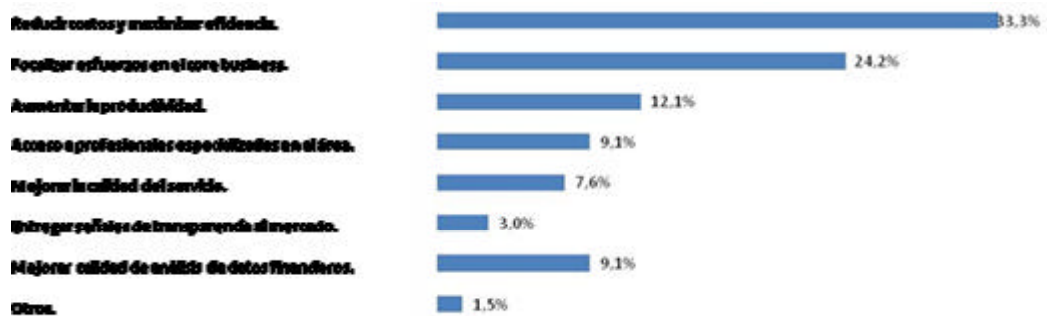
Figura 7: ¿Dentro de su organización existen funciones externalizadas?



Elaboración Propia

- Al consultar por los motivos que llevan a la empresa a interesarse en la externalización, la respuesta que más se repitió entre los encuestados fue el **reducir costos** y por consecuencia maximizar su eficiencia. En segundo lugar se encuentra la necesidad de **focalizarse en el core business**, y como tercera razón **augmentar la productividad**.

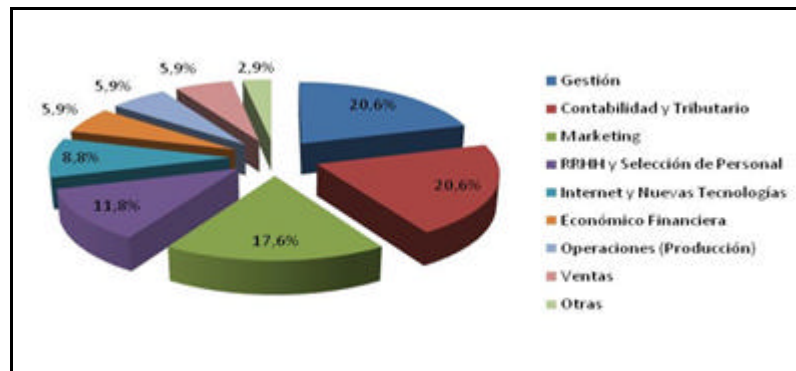
Figura 8: ¿Dentro de su organización existen funciones externalizadas?



Elaboración Propia

- Los encuestados mostraron un mayor interés en externalizar las funciones blandas, tales como la gestión, contabilidad, servicios tributarios, marketing, recursos humanos y selección de personal.

Figura 9: ¿Qué otras funciones consideraría externalizar?



Elaboración Propia

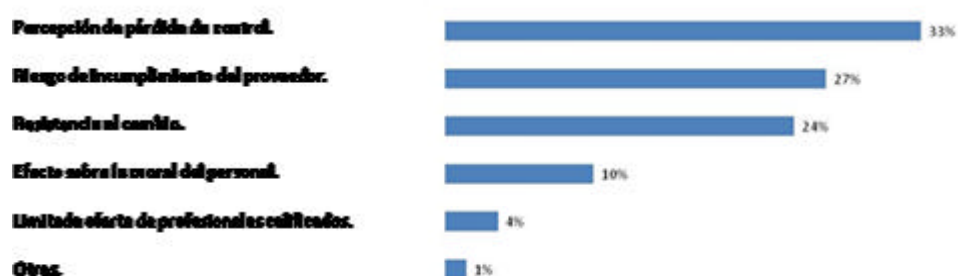
- Una de las preguntas realizadas, pedía que se nombraran las empresas que ofrecen los servicios de asesoría contable y tributaria que el encuestado pudiese recordar, cada empresa que hace uso de esta asesoría contestó únicamente el nombre de la empresa de quien recibía el servicio. La falta de difusión de las empresas de consultoría que ofrecen servicios a las pymes es un tema generalizado entre los proveedores de estos servicios. Las empresas de asesoría contable que fueron nombradas por los encuestados son las siguientes:

- Femafín Cía. Ltda.
- Easycontax S.A.
- Contafin S.A.
- Torres Román Asociados Cía. Ltda.
- Aljomar & Co. S.A.

- La **percepción de la pérdida de control** que sufre la administración de una empresa al externalizar una función es la principal barrera que presentan

estos tipos de servicio. Muy seguido del **riesgo de incumplimiento** y la **resistencia al cambio** que se presenta en la organización debido principalmente a la inestabilidad laboral percibida por los empleados de las otras áreas.

Figura 10: ¿Cuáles son las desventajas de externalizar funciones?



Elaboración Propia

En conclusión:

- Existen más de 100 empresas entregando el servicio de consultoría contable y tributaria, para el mismo mercado objetivo (empresas Pymes con sede en la ciudad de Guayaquil).
- En la encuesta no se observó posicionamiento de las empresas de este sector en la mente de los potenciales clientes. Al pedir que nombren empresas de consultoría que ofrezcan servicios contables, se evidenció un notable desconocimiento de las mismas.
- En el caso de los encuestados que reciben servicios de asesoría contable y tributaria solo fueron capaces de recordar el nombre de la empresa de la que actualmente reciben estos servicios.
- De acuerdo a los resultados tenemos que la estrategia estará enfocada en:

- La promoción y difusión de los servicios,
- Fortalecer la imagen corporativa,
- Especializarse en servicios customizados para Agencias de Viaje.

10 DIAGNOSTICO ESTRATEGICO – ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.

10.1 Fortalezas

- F1: Know how del negocio contable, financiero y legal para empresas. Existe una ventaja competitiva muy marcada por la especialización de estos servicios aplicados en las agencias de viaje, la consultora cuenta con el reconocimiento de la entidad IATA en este campo.
- F2: Personal especializado en las áreas de negocio, ejecutivos poseen cursos para manejo de sistemas contables usados para las agencias de viaje, además de pleno conocimiento de los requisitos especiales en que incurren estos negocios para su correcto funcionamiento, lo que les da la posibilidad de ofrecer una asesoría integral.
- F3: Ubicación cercana a los clientes actuales y potenciales.

10.2 Oportunidades

- O1: Creciente tendencia a la externalización de áreas de apoyo, 25% para los servicios de contabilidad y tributarios. Esta situación ha permanecido constante durante los últimos 5 años de acuerdo a estudios realizados por el Banco Central del Ecuador.
- O2: Formalización de procesos en los entes reguladores hace necesaria la especialización del personal para cumplir obligaciones. Es necesaria la constante capacitación, en todas las áreas de negocio en que interviene la consultora.

- O3: Uso de software libre, que podría convertirse en una ayuda por el ahorro que significa al momento de actualizar las herramientas tecnológicas para el funcionamiento de la consultora.

10.3 Debilidades

- D1: Hardware tiende a la obsolescencia. Aunque es un tema bastante común en este tipo de negocios.
- D2: Software en sistema operativo antiguo. Es urgente la actualización de este software, para mejorar el servicio al cliente y facilitar las tareas diarias del proceso operativo de la consultora.
- D3: Estructura organizacional informal, sin sistemas de planificación y control. La consultora se maneja como una empresa familiar, desde sus inicios, sin sufrir ningún cambio durante más de 20 años de funcionamiento.
- D4: Ausencia de un plan de marketing.
- D5: Dificultad para la captación de nuevos cliente. En los últimos años la cartera de clientes ha sufrido una importante salida de clientes, y esto ha dejado al descubierto una fuerte falencia para el acercamiento a clientes potenciales y la captación de nuevos clientes, que parte desde el desconocimiento del mercado objetivo al que deben enfocarse.

10.4 Amenazas

- A1: Ley de Regulación Bancaria, control de costo efectivo del crédito, restricción de créditos en el mercado.
- A2: Uso de software libre. Es considerado como una amenaza por el acceso que posee tanto la competencia como los clientes a estos programas contables que podrían resultar como un producto alternativo al servicio que ofrece la consultora.
- A3: Globalización, oferta de empresas extranjeras. Reciente llegada de empresas extranjeras ofreciendo servicios similares, la barrera de entrada en el mercado de servicios es menos restrictiva que la del mercado de

productos. Aunque estas empresas por lo general se enfocan en el las grandes corporaciones, las cuales no constituyen el mercado objetivo de la empresa.

A continuación se muestran las estrategias planteadas producto del análisis de las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades de la consultora:

Tabla 4: FODA estratégico

	Fortalezas	Debilidades
	F1: Know how del negocio contable, financiero y legal para empresas. F2: Personal especializado en las áreas de negocio. F3: Ubicación cercana a los clientes actuales y potenciales.	D1: Hardware tiende a la obsolescencia. D2: Software en sistema operativo antiguo. D3: Estructura organizacional informal, sin sistemas de planificación y control. D4: Ausencia de un plan de marketing. D5: Dificultad para la captación de nuevos cliente.
Oportunidades		
O1: Creciente tendencia a la externalización de áreas de apoyo. O2: Formalización de procesos en los entes reguladores hace necesaria la especialización del personal para cumplir obligaciones. O3: Uso de software libre.	FO: Realizar la segmentación del mercado, y enfocarse en las agencias de viaje, ya que existe una ventaja competitiva en este cluster. Crear una oferta de servicios customizados para el sector.	DO: Actualizar Software y Hardware de la consultora, considerando la opción de adquirir Software Libre. Realizar un esfuerzo de marketing para dar a conocer la oferta de servicios customizados y promover la captación de clientes nuevos
Amenazas		
A1: Ley de Regulación Bancaria. A2: Uso de software libre. A3: Globalización, oferta de empresas extranjeras.	FA: Buscar alianzas con la Cámara de Comercio de Guayaquil o alguna otra asociación con acceso a una base de datos extendida de clientes potenciales, para darse a conocer al mercado objetivo. Realización de talleres informativos sobre las nuevas disposiciones legales y contables, para tener un contacto mas cercano con el mercado.	DA: Enfocarse solo en el desarrollo de los servicios para este mercado objetivo, lo que implica posponer el ingreso a otros mercados (Asesoría en Control de Gestión) para no diluir esfuerzos al atacar diferentes frentes al mismo tiempo.

Elaboración propia

11 PROPUESTA ESTRATEGICA

11.1 Definición de estrategias

La Estrategia general que se propone es una *Estrategia General del Especialista*, la cual consiste en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. La estrategia se basaba en la premisa de que la empresa está en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura. Como resultado, la empresa se diferencia al atender mejor las necesidades de un mercado-meta específico, o reduciendo costos sirviendo a ese mercado, o ambas cosas.

Se sugiere que la consultora se concentre en el segmento de agencias de viaje y de importación. Las agencias de viaje presentan un aumento muy importante desde el año 2000 debido al gran porcentaje de ecuatorianos que emigraron a España e Italia y actualmente generan un gran flujo de visitas, provocando el aumento de la venta de pasajes aéreos. El segmento de las importaciones maneja un rubro creciente desde la dolarización.

La consultora posee el know how del manejo contable, financiero y legal de ambos sectores debido a los años de experiencia que han ganado al tener clientes de estos rubros por más de 15 años. Son sectores que requieren de conocimiento profundo del negocio para dar un servicio profesional y de calidad.

La estrategia de posicionamiento debe ser por Diferenciación, aprovechando las ventajas competitivas de:

- Know how y la experiencia adquirida.
- Servicio personalizado

Las Estrategias Maestras que se proponen son las siguientes:

- Segmentar el mercado y realizar una propuesta específica para el o los grupos de clientes donde van a especializarse.
- Intensificar la promoción y comercialización de los productos a través de alianzas con la Cámara de Comercio de Guayaquil, entidad que reúne a un 80% de las pymes de Guayaquil.
- Realizar una actualización progresiva de los equipos informáticos al igual que del software que se utiliza para el negocio, analizar propuestas de distintos proveedores y considerar la opción del software libre para reducir costos.
- Descartar la opción de ingresar al mercado de Asesoría integral de Empresas, debido a que existe fuerte oferta de estos servicios, además de que se necesita personal de mayor especialización en otras áreas distintas a las contables.

11.2 Objetivos estratégicos

Basándose en el análisis de la industria, del mercado y de la empresa, a continuación se presentan los objetivos estratégicos y las propuestas para alcanzar estos objetivos, priorizándolas de acuerdo a su importancia.

Objetivo 1: Lograr crecimientos progresivos en los ingresos y utilidades.

- Incrementar las utilidades producto del aumento en la captación de clientes
- Reducir costos implementando nuevos sistemas informáticos bajo la consigna de “cero papeles”, el cual es el rubro mas alto debido a que imprimen balances completos mas de una vez para realizar la revisión manual de los mismos.

Objetivo 2: Captar nuevos clientes y mantener la fidelización de los antiguos.

- Captar nuevos clientes a través de una oferta customizada de acuerdo a las necesidades propias del mercado meta. Actualmente se mantiene el 0,5%, el objetivo al cabo de 5 años será incrementar hasta el 10%.
- Mantener y fidelizar la antigua cartera brindándoles atención preferencial.

Objetivo 3: Darse a conocer entre los clientes potenciales direccionando el esfuerzo de marketing:

- Enfocarse en las empresas Pymes que ofrecen servicios de turismo, específicamente Agencias de Viaje.
- Establecer y comunicar los beneficios distintivos clave de los productos en el mercado

Objetivo 4: Lograr una mejora continua de la calidad de los productos y servicios que ofertamos.

- Realizar la transición al uso de nuevas tecnología dentro de la empresa (software y hardware)
- Mantener la continua capacitación del personal.
- Realizar encuestas semestrales de calidad de servicio para monitorear este objetivo. El objetivo consiste en alcanzar una calificación promedio “Buena” (calificación de 3 o 4 sobre 5) al final del primer año y mantenerse en “Muy buena” (calificación de 4 o 5 sobre 5) a partir del segundo año.

11.3 Diseño Conceptual

Para configurar el diseño conceptual de la propuesta elaborada para la consultora Femafin, plantearemos el marketing mix.

11.3.1 Producto o Servicio

El servicio como producto y la comprensión de las dimensiones de las cuales está compuesto es fundamental para el éxito de esta empresa. Los servicios se compran y se usan por los beneficios que ofrece, por las necesidades que satisface y no por sí solos.

Adicional a la oferta existente se creó una oferta particular para las Agencias de viaje, las cuales conforman nuestro mercado objetivo:

Servicios Contables y Auditoría

- Apoyo y asesoramiento en los aspectos contables.
- Elaboración de la contabilidad utilizando el programa ORBIS, especializado en la gestión de Agencias de Viajes.
- Elaboración de las Cuentas Anuales para su presentación al Registro Mercantil.
- Realización de auditorías, obligatorias, voluntarias y las establecidas para el nombramiento de Agencias de Viajes IATA

Servicios Tributarios

- Asesoramiento fiscal especializado en Agencias de Viajes (Régimen especial IVA, devoluciones, etc.)
- Elaboración de las declaraciones y liquidaciones de impuestos.
- Asistencia y representación la Superintendencia y el Servicio de Rentas Internas.
- Revisión de las obligaciones formales.
- Asesoramiento fiscal a las personas físicas vinculadas a la Sociedad.

Servicios Legales

- Constitución de Sociedades.
- Contratos mercantiles.
- Gestiones bancarias (préstamos bancarios, hipotecas, etc.)

Servicios Laborales

- Alta de la Empresa en la Seguridad Social.
- Altas y bajas de empleados.
- Asesoramiento y tramitación de las distintas modalidades de contratación.
- Confección de nominas.
- Confección de liquidaciones a la Seguridad Social.
- Tramitación de despidos.
- Representación ante la Inspectoría de Trabajo, y demás entidades relacionadas.
- Estudio prejubilaciones empleados.

Servicios Específicos para Agencias de Viaje

- Tramitación, titulación y licencia de Agencias de Viajes y nombramiento en IATA.
- Gestiones ante IATA en materia de avales.
- Gestiones cursos SAVIA-AMADEUS para empleados.

Se encuentran establecidos 3 paquetes de servicios los cuales se ofrecerán como opciones a nuestro mercado objetivo:

Tabla 5: Composición de la cartera de servicios ofrecidos

Servicios	Paquete Contable	Paquete Contable Legal	Paquete Integral	Paquete Auditoría
Contable	X	X	X	
Tributario	X	X	X	
Legal		X	X	
Auditoría				X
Laboral			X	
Específicos			X	

Elaboración propia

11.3.2 Precio

Para determinar la estrategia de precios de los servicios que brinda la consultora se ha considerado como punto de orientación los precios y ofertas de los competidores debido a que nos ayudan a establecer un precio adecuado para el mercado. Por esta razón, la estrategia de precios se basa en la competencia en vista de que el servicio a ofrecerse no debe ser percibido por las empresas como un servicio caro y que no está a su alcance, peor aún, como un servicio barato y de baja calidad.

El precio será establecido de acuerdo a los paquetes de servicios establecidos para el sector de Agencias de viaje. Se obtuvo la siguiente información del mercado de servicios, precios cobrados por servicios similares por empresas y por profesionales independientes:

Tabla 6: Rangos de precios de la competencia

Servicios	Empresas	Profesionales Independientes
Contable y Tributario	Entre US\$ 250 y US\$ 400	Alrededor de US\$ 200
Legal	US\$ 400	US\$ 300
Auditoría	Entre US\$ 1.000 y US\$2.000	Entre US\$ 500 y US\$ 800
Laboral	Entre US\$ 200 y US\$ 400	Entre US\$ 150 y US\$ 300
Específicos	No se encontró información	No se encontró información

Elaboración propia

En base a la información recopilada, la estrategia de precios queda definida de esta manera:

Servicios Individuales

Servicio de Contabilidad y Tributario:	US\$ 400
Servicio Legal:	US\$ 350
Servicio de Auditoría:	US\$ 1.500
Servicio Laboral:	US\$ 300
Servicios especiales:	US\$ 350

Paquetes de Servicios

Paquete Contable y Tributario:	US\$ 400
Paquete Legal:	US\$ 600
Paquete Integral:	US\$ 900
Paquete Auditoría	US\$ 1.500

Las políticas de cobro y facturación de la consultora se mantienen; se envía la factura a fin de mes y el plazo máximo de cobro es 10 días. La forma de pago preferida es con cheque o depósito en la cuenta bancaria de la empresa. Se considera incluir convenios para aquellos clientes que pertenezcan a agrupaciones con las cuales se negociarán alianzas estratégicas.

11.3.3 Plaza

Todas las organizaciones, ya sea que produzcan tangibles o intangibles, tienen interés en las decisiones sobre la plaza (también llamada canal, sitio, entrega, distribución, ubicación o cobertura). Es decir, como ponen a disposición de los usuarios las ofertas y las hacen accesibles a ellos.

De acuerdo los resultados obtenidos de las encuestas y conversaciones con los clientes actuales se decidió mantener la ubicación actual, ya que ofrece un fácil acceso y se encuentra cerca de gran parte de su mercado objetivo al igual de las entidades regulatorias involucradas en el negocio.

Adicionalmente, creará una página web con la información relacionada a la empresa y a la gama completa de servicios ofrecidos, dentro de la página se incorporarán las distintas formas de contacto disponibles al público: dirección física, dirección electrónica y números de teléfono. De forma que se facilite el acceso de los clientes a los servicios ofrecidos por la consultora.

11.3.4 Promoción

Al vender nuestros servicios, no es suficiente ofrecerlo a un precio atractivo a través de un canal de acceso adecuado; además, es preciso dar a conocer la oferta, poner de manifiesto sus cualidades distintivas frente al grupo de empresas a las que se dirige y estimular la demanda a través de acciones promocionales adecuadas.

La estrategia está especialmente enfocada en la creación de la imagen corporativa, estar en el top of mind de nuestros potenciales clientes, lo cual incluye desde el logotipo que represente a la consultora, el objetivo es crear una imagen que se grabe en la mente de los clientes potenciales, que se relación con los servicios ofrecidos y sea fácilmente identificable. Para esto se renovará la papelería oficial de la consultora (tarjetas personales, sobres, hojas membretadas, etc.). La página web además de funcionar como vía de contacto con los clientes actuales y potenciales será además un espacio para dar a conocer a la empresa, el personal y los servicios ofrecidos.

Como parte de las estrategias de promoción, aprovechando las facilidades que brinda la Cámara de Comercio de Guayaquil a sus miembros, se realizarán charlas sobre los temas más relevantes relacionados con las leyes y disposiciones contables que afectan a los clientes potenciales. El objetivo de esta estrategia es darnos a conocer como especialistas en dichos temas, , tener contacto directo con el mercado objetivo, informar sobre los servicios ofrecidos, divulgar la presencia de Femafin en el mercado guayaquileño, y lograr conexiones para futuras relaciones comerciales.

12 EVALUACIÓN ECONÓMICA

El presente estudio tiene como objetivo evaluar el potencial económico de las estrategias propuestas en un horizonte de 5 años.

12.1 Ingresos

Para realizar la estimación de la ventas de servicios se consideraron los 4 segmentos a los que actualmente se les brindan estos servicios, incluyendo el sector turismo (agencias de viaje de Guayaquil) determinado como el mercado objetivo dada la diferenciación por experiencia establecido en nuestra estrategia.

Tabla 7: Estimación de las ventas

Segmento	Facturación Anual (Miles)	Market Share	Ventas (Miles / año)	Rentabilidad Esperada
Comercio	US\$ 5.038	0,1%	US\$ 5,04	26,3%
Turismo	US\$ 2.136	0,5%	US\$ 10,68	32,2%
Tecnológico	US\$ 3.914	0,2%	US\$ 7,83	29,4%
Alimentos y Bebidas	US\$ 2.969	0,1%	US\$ 2,97	22,1%
TOTAL			US\$ 26,52	

Fuente: Estadísticas del Banco Central del Ecuador, 2005
Elaboración propia

La estrategia proyectada para los próximos 5 años contempla como objetivo incrementar el Market share en Segmento "Turismo" de 0,5% al 10,0%; con lo cual el Ingreso anuales aumentarían de US\$ 26.500 a US\$ 230.000 aproximadamente.

12.2 Inversión

La inversión requerida para la puesta en marcha de la estrategia propuesta para Femafin se encuentra en función del Marketing, activos fijos y recursos humanos.

La inversión será realizada de manera parcial a lo largo de los 5 años planteados como plazo para el plan estratégico.

Tabla 8: Estimación de la inversión

Detalle	Costo Total
Creación de la Imagen Corporativa	US\$ 3.000
Creación de la Página Web	US\$ 2.500
Software Contable (Año 3)	US\$ 4.000
Actualización de equipos (Año 3)	US\$ 5.000
TOTAL	US\$ 13.500

Elaboración propia

12.3 Costos

Los rubros considerados dentro de los costos son los sueldos de producción, para el primer año se considera mantener el personal actual que consta de 4 ejecutivos, debido al incremento de las ventas esperadas para el segundo año se aumentará la planta en 3 ejecutivos adicionales (2 contables y uno legal) y en el cuarto año se volverá a producir un incremento similar.

El segundo rubro corresponde a los suministros de oficina los cuales se estiman en función del número de ejecutivos de acuerdo al valor registrado en el último año. Finalmente, se incluye el rubro de servicios básicos como agua, luz, teléfono, internet y servicios de web hosting

Tabla 9: Estimación de los costos

Detalle	Costo Total
Recursos Humanos	US\$ 15.000
Suministros de Oficina	US\$ 2.500
Servicios Básicos	US\$ 2.000
Servicio de Web Hosting y Dominio	US\$ 3.000
TOTAL	US\$ 22.500

Elaboración propia

12.4 Gastos

Dentro de los gastos de ventas se consideran los gastos de promoción y publicidad los cuales promoverán la nueva imagen de la empresa, las remuneraciones de los empleados administrativos, suministros de oficina, además se incluye el arriendo de la oficina donde funciona la consultora.

Tabla 10: Estimación de los gastos

Detalle	Costo Total
Promoción y Publicidad	US\$ 3.000
Recursos Humanos	US\$ 30.000
Arriendo	US\$ 4.800
Suministros de Oficina	US\$ 1.000
TOTAL	US\$ 38.800

Elaboración propia

12.5 Elaboración del Flujo de Caja

En base a la información presentada se elabora el flujo de caja proyectado con un horizonte de planeación de 5 años.

Los valores de inversión en el año 1 corresponden a Marketing y en el año 3 correspondiente a la adquisición de Activos Fijos (Software especializado y actualización de hardware). En el año 2 y en el año 4 se realiza incremento de personal. (Anexo)

En el año 3 el Flujo de Caja Neto se vuelve positivo (US\$ 19.400), al evaluar el VAN y la TIR se demuestra que la estrategia propuesta es económicamente factible.

Tabla 11: Flujo de Caja Femafin

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo Efectivo Neto	-29.600	-12.286	19.412	51.620	84.121

VAN \$ 49.071
TIR 53,58%

Elaboración propia

12.6 Elaboración del Estado de Resultados

La información que se presenta en el siguiente estado fue derivada de los datos proyectados previamente descritos en la estimación de costos, ingresos y gastos.

Tabla 12: Estado de Resultados Femafin

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad del Ejercicio	-24.100	-19.273	21.600	41.327	68.952

Elaboración propia

12.7 Análisis de Sensibilidad

Los resultados que se obtienen al aplicar los criterios de evaluación no miden exactamente la rentabilidad del proyecto sino solo uno de los tantos escenarios posibles. Los cambios que casi con certeza se producirán en el comportamiento de las variables del entorno harán que sea prácticamente imposible esperar que la rentabilidad calculada sea la que efectivamente tenga el proyecto implementado. Por ello, la decisión sobre la aceptación o rechazo de un proyecto debe basarse mas en la comprensión del origen de la rentabilidad de la inversión y del impacto de la no ocurrencia de algún parámetro considerado en cálculo del resultado que en el VAN positivo o negativo.

Para realizar el análisis de sensibilidad se consideraron los siguientes criterios de evaluación:

- Ventas: Un incremento y disminución del 20% sobre el valor de las ventas presupuestadas inicialmente.
- Inversión en Marketing: En lugar de que sea US\$ 5.500 la inversión realizada en marketing para conseguir las ventas esperadas, se considera que el valor sea de US\$ 10.000 o de US\$ 2.500.
- Inversión en Activos Fijos: Se considera el caso en el cual para alcanzar el nivel deseado sea necesaria una inversión de US\$ 15.000 y el caso en que sea necesario solo US\$ 6.000.
- Recursos Humanos: Se incorpora en el análisis el caso de aumentar la planta productiva de 4 a 16 ejecutivos o de mantener la planta actual.

Como resultado de este análisis se obtiene que una variación del 20% sobre las ventas presupuestadas afecta en gran medida a nuestros resultados, como esta no es una variable que podamos influenciar directamente, es necesario llevar un control evolutivo para contrastar con lo presupuestado, el monitoreo constante permitirá alterar el resto de variables para alcanzar las metas esperadas. Con una

disminución del 20% el punto de equilibrio se mantiene en el año 2 pero el VAN se hace negativo -US\$ 703. Considerando que hablar de una reducción de la quinta parte de nuestro presupuesto de ventas es un planteamiento bastante extremo, ya que esto quiere decir que en 5 años solo llegaríamos a captar el 1% del mercado.

De las demás variables consideradas en el estudio se puede observar que la que tiene mayor influencia es la variación de la planta de ejecutivos. Cuando consideramos cuadruplicar la cantidad actual de ejecutivos, vemos una disminución significativa del VAN, pero éste no deja de ser positivo, estamos considerando que es necesario incrementar en 12 ejecutivos para lograr los mismos montos de venta de la situación original.

En conclusión, planteándonos los escenarios más extremos, la implementación de la estrategia no deja de ser viable y beneficiosa para la consultora.

13 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- La Consultora Femafin presenta un problema de captación de nuevos clientes, el cual se ha visto agravado debido a la fuga de sus clientes actuales, la salida de estos clientes se debe en su mayoría a que han llegado al nivel de madurez en el que necesitan tener un equipo contable de planta.
- Existen más de 100 empresas entregando el servicio de consultoría contable y tributaria, para el mismo mercado objetivo (empresas Pymes con sede en - Guayaquil). En la encuesta realizada se detectó la falta de posicionamiento y la falta de diferenciación de las empresas que ofrecen servicios de consultoría empresarial para las Pymes en la mente de los potenciales clientes.
- La causa principal para la dificultad de captar clientes e inclusive para el desconocimiento de la existencia de la consultora de parte del mercado objetivo es la falta de difusión. No existen esfuerzos de Marketing para darse a conocer, para conocer al mercado objetivo y relacionarse con él. No poseen una imagen corporativa de fácil asociación con los servicios que se ofrecen.
- La consultora posee ventajas competitivas en la oferta de servicios contables, tributarios, legales y empresariales al cluster turismo, específicamente a las Agencias de Viaje. Esta ventaja se desarrollo a través de los años de mantener en su cartera 5 representantes de este rubro. Actualmente poseen un reconocimiento de parte de IATA, entidad regulatoria de las empresas del sector de viajes a nivel mundial. Esta ventaja no está siendo explotada pro la sucursal.
- La estrategia se basa en la promoción de la empresa como especialista en el cluster de las Agencias de Viaje, para alcanzar un 10% del mercado

objetivo. Es por esto que resulta necesario invertir en tecnología, para actualizar los equipos computacionales y el software que utiliza la empresa, también se requiere inversión en recursos humanos para contratar mas personal capacitado para satisfacer la demanda esperada.

14 BIBLIOGRAFIA

- Buendía, Fernando (2005) Guía para la realización de un plan de negocios, Universidad de las Américas, Puebla
- Bruner, Carlos y Arias José (2006) Estudio de Mercados: Sector Servicios Ecuador, Prochile
- Gomez Grass, José (1996) Estrategias para la competitividad de las Pymes Editorial Mc Graw Hill España
- Kaplan, Robert y Norton, David (1997) El Cuadro de Mando Integral Ediciones Gestión 2000 Barcelona
- Ley de Consultoría Ecuatoriana, Registro Oficial 136, 24-II-89
- Navas, J. y Guerras, L. (1998). La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones: Editorial Civitas, segunda edición, Madrid.
- Plaza Villavicencio, Sergio (1996) La Contabilidad de Gestión en Ecuador Ediciones AIC-AECA
- Porter, Michael E. (1980) Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, The FreePress
- Superintendencia de Compañías (2007) Anuario Estadístico 2006

15 ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA

1. Actualmente, dentro de su organización existen funciones externalizadas?

SI ___ NO ___

2. En caso de responder NO a la pregunta anterior, está considerando externalizar alguna función? (Nota: Si la respuesta es negativa, dar por terminada la encuesta)

SI ___ NO ___

3. En caso de responder SI a la pregunta 1, dentro de las funciones que externaliza se encuentran incluidos los servicios contables y tributarios?

SI ___ NO ___

4. Bajo su criterio, ¿Cuáles son los motivos para externalizar funciones dentro de una organización?

5. ¿Qué empresas conoce que provean servicios de consultoría contable y tributaria?

6. ¿Qué otras funciones consideraría externalizar?

7. Dentro de las siguientes opciones, elija las 3 razones mas importantes por las cuales decide externalizar funciones dentro de una organización:

- a. Reducir costos y maximizar eficiencia.
- b. Focalizar esfuerzos en el core business.
- c. Aumentar la productividad.
- d. Acceso a profesionales especializados en el área.
- e. Mejorar la calidad del servicio.
- f. Entregar señales de transparencia al mercado.

- g. Mejorar la calidad del análisis de los datos financieros.
- h. Otros. (especifique) _____

8. ¿Cuáles son los atributos mas valorados por usted al momento de elegir un proveedor de servicios de consultoría contable y tributaria?

9. Por favor indíquenos el nivel de importancia que tienen los siguientes criterios al evaluar los servicios de una empresa externa. (siendo 1 el mas bajo y 5 el mas alto):

Criterios de Evaluación	1	2	3	4	5
1. Relación calidad/precio					
2. Profesionalismo					
3. Valor Agregado					
4. Flexibilidad					
5. Referencia/Reputación					
6. Orientada a Satisfacer al Cliente					
7. Tecnología/Capacidades					
8. Cumplimiento Oportuno					

10. Bajo su criterio, ¿cuáles son las desventajas de externalizar funciones?

ANEXO B: FLUJO DE CAJA

Flujo de Caja					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión Inicial					
Marketing	5.500				
Activo Fijo			9.000		
Ingresos					
(+) Ventas	37.200	58.560	122.640	176.040	229.440
Egresos					
(-) Costos Operacionales	22.500	38.063	39.014	54.989	56.364
(-) Gastos Administrativos	38.800	39.770	40.764	41.783	42.828
(-) Depreciación	0	0	3.000	3.000	3.000
Utilidad Bruta	-24.100	-19.273	39.862	76.267	127.248
(-) Participación de Utilidades 15%	0	-2.891	5.979	11.440	19.087
Utilidades antes de Impuestos	-24.100	-16.382	33.882	64.827	108.161
(-) Impuesto a la Renta 25%	0	-4.095	8.471	16.207	27.040
Utilidad Neta	-24.100	-12.286	25.412	48.620	81.121
(+) Depreciación	0	0	3.000	3.000	3.000
(-) Inversión Inicial	5.500	0	9.000	0	0
Flujo Efectivo Neto	-29.600	-12.286	19.412	51.620	84.121

VAN \$ 49.071
TIR 53,58%

ANEXO C: ESTADO DE RESULTADOS

Estado de Resultados					
Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) Ventas	37.200	58.560	122.640	176.040	229.440
(-) Costos de Ventas	22.500	38.063	39.014	54.989	56.364
Utilidad Bruta	14.700	20.498	83.626	121.051	173.076
(-) Gastos Administrativos	38.800	39.770	40.764	41.783	42.828
(-) Depreciación Período	0	0	3.000	3.000	3.000
Utilidad Antes de Impuestos	-24.100	-19.273	39.862	76.267	127.248
(-) Participación a Trabajadores 15%	0	0	5.979	11.440	19.087
Utilidad antes del 25%	-24.100	-19.273	33.882	64.827	108.161
(-) Impuesto a la Renta 25%	0	0	8.471	16.207	27.040
Utilidad Neta	-24.100	-19.273	25.412	48.620	81.121
(-) Reserva del 15%	0	0	3.812	7.293	12.168
Utilidad del Ejercicio	-24.100	-19.273	21.600	41.327	68.952

ANEXO D: ANALISIS DE SENSIBILIDAD

Análisis de Sensibilidad							
Criterios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	VAN	TIR
Ventas +20%	-\$ 22.160	-\$ 4.820	\$ 35.048	\$ 74.065	\$ 113.374	\$ 98.845	101,53%
Ventas -20%	-\$ 37.040	-\$ 19.753	\$ 3.775	\$ 29.175	\$ 54.867	-\$ 703	14,46%
MKT US\$ 10.000	-\$ 29.600	-\$ 12.286	\$ 14.912	\$ 51.620	\$ 84.121	\$ 46.112	50,97%
MKT US\$ 2.500	-\$ 26.600	-\$ 12.286	\$ 19.412	\$ 51.620	\$ 84.121	\$ 51.680	57,98%
Activos Fijos US\$ 15.000	-\$ 35.600	-\$ 12.286	\$ 19.412	\$ 51.620	\$ 84.121	\$ 43.854	46,21%
Activos Fijos US\$ 6.000	-\$ 29.600	-\$ 12.286	\$ 22.412	\$ 51.620	\$ 84.121	\$ 51.044	55,33%
Recursos Humanos 16 eje.	-\$ 29.600	-\$ 18.661	\$ 12.877	\$ 38.548	\$ 70.721	\$ 25.818	35,62%
Recursos Humanos 4 eje.	-\$ 29.600	-\$ 2.724	\$ 29.213	\$ 71.229	\$ 104.220	\$ 83.951	80,09%