

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E
INFORMATICA
(F.A.F.I)
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y
GESTIÓN EMPRESARIAL



TESIS DE GRADO

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO
COMERCIAL

TEMA:

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACION DE UN CENTRO DE
ASESORAMIENTO PARA LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL
(CACE) DIRIGIDA A LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE
LA CIUDAD DE BABAHOYO”**

DIRECTOR:

Ing. CARLOS AGUIRRE

LECTOR:

Ing. RONNY ONOFRE

EGRESADO:

VALVERDE ARANA GUSTAVO JOSE

Año: 2011

DEDICATORIA

Dedico esta tesis de grado a Dios que me guio en todo momento por el buen camino para poder culminar con éxito.

A mi madre que me dio mucha fortaleza y regocijo en cada día y de los cuales me siento muy orgulloso.

A mi esposa e hijos q fueron el todo para darme la inspiración que necesitaba para seguir adelante con mis estudios y así culminarlos con éxito y a los cuales les deseo felicidad.

VALVERDE ARANA GUSTAVO JOSE

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi facultad, que me ha brindado sus conocimientos a lo largo de la carrera formación, personal y profesional.

A cada uno de los maestros que nos guiaron y fortalecieron con sus sabios consejos.

Y a todas las personas que directa o indirectamente hicieron posible la culminación de nuestra tesis.

VALVERDE ARANA GUSTAVO JOSE

INDICE GENERAL

INTRODUCCION

Contenido	Pág.
CAPITULO I	
1. MARCO REFERENCIAL.....	13
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA CIENTIFICO.....	13-14
1.1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	14
1.2 DESCRIPCION DE LA SITUACION PROBLEMÁTICA.....	15
1.3 FORMULACION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION.....	15-16
1.3.1- PREGUNTAS DE INVESTIGACION.....	17
1.4 PROBLEMA CENTRAL.....	17-18
1.4.1 PROBLEMAS DERIVADOS.....	18
1.4.2 DELIMITACION DEL PROBLEMA.....	18
1.5 OBJETIVOS.....	18
1.5.1 OBJETIVO GENERAL.....	18
1.5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	18
1.6 JUSTIFICACION.....	19
CAPITULO II	
2 MARCO TEORICO.....	20
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	20
2.2 FUNDAMENTACION FILOSOFICA.....	20-22
2.2.1 FUNDAMENTACION CIENTIFICA.....	22-38
2.3 GLOSARIO DE TERMINOS.....	39-42
2.4- HIPOTESIS.....	43
2.4.1 HIPOTESIS GENERAL.....	43
2.4.2 HIPOTESIS ESPECÍFICAS.....	43
2.5 VARIABLES DE ESTUDIOS.....	43
2.5.1 VARIABLE DEPENDIENTE.....	43
2.5.2 VARIABLE INDEPENDIENTE.....	43
CAPITULO III	
3. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.....	44
3.1 DISEÑO METODOLOGICO.....	44
3.2 TIPO DE INVESTIGACION.....	44
3.3 METODOS Y TECNICAS.....	44
3.3.1 METODOS.....	44
3.3.2 TECNICAS.....	45
3.4 INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACION.....	45
3.5 DISEÑO DE INVESTIGACION.....	45
3.6 POBLACION Y MUESTRA.....	45-46
3.7 INTERPRETACION DE DATOS.....	47-55
3.8 ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS.....	56-57
3.9 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	58
3.9.1 CONCLUSIONES.....	58

3.9.2 RECOMENDACIONES.....	59
CAPITULO IV	
4. 1PROPUESTA DE TESIS.....	60
4.2INTRODUCCION.....	60
4.3. DEFINICION DEL PROYECTO.....	61
4.4 JUSTIFICACION DEL TEMA.....	61-62
4.5 OBJETIVOS DE CASE.....	63
4.6 DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	64-112
4.7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	113
4.7.1 CONCLUSIONES	113-114
4.7.2 RECOMENDACIONES.....	115
4.8 BIBLIOGRAFIA	116
4.8.1 LINKOGRAFIA.....	117
ANEXOS.....	118-143

RESUMEN

En el mundo actual están presentándose cambios tan asombrosos y a tal velocidad de tiempo que sus implicaciones son inexorables para nuestra vida profesional y empresarial. Transformaciones que no podían imaginarse hace unos cuantos años, meses o apenas semanas atrás están sucediendo de manera vertiginosa. En estos momentos se generan dichos cambios con tal grado de intensidad y fugacidad que verdaderamente enriquecen las oportunidades para la humanidad, los países, las organizaciones y para cada uno de nosotros.

Dentro del contenido de la presente tesis desarrollaremos el siguiente contenido de acuerdo a los capítulos establecidos.

En el capítulo I tenemos todo lo referente a I marco referencial en el que incluyen

- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA CIENTIFICO
ANTECEDENTES
- DESCRIPCION DE LA SITUACION PROBLEMÁTICA
- FORMULACION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION
- PREGUNTAS DE INVESTIGACION
- DELIMITACION DEL PROBLEMA OBJETIVOS
- OBJETIVO GENERAL
- OBJETIVOS ESPECIFICOS
- JUSTIFICACION

En el capítulo II tenemos el Marco Teórico que contiene

- ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS
- FUNDAMENTACION TEORICA

- GLOSARIO DE TERMINOS
- HIPOTESIS
- HIPOTESIS GENERAL
- HIPOTESIS ESPECÍFICAS
- VARIABLES DE ESTUDIOS
- VARIABLE DEPENDIENTE
- VARIABLE INDEPENDIENTE

En el capítulo III hablamos del Marco Metodológico que contiene los siguientes temas:

- METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION
- TIPOS DE INVESTIGACION
- METODOS Y TECNICAS
- METODOS
- TECNICAS
- INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACION
- POBLACION
- MUESTRA
- INTERPRETACION DE DATOS
- ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS
- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES
- CONCLUSIONES
- RECOMENDACIONES

El Capítulo IV corresponde a nuestra propuesta de tesis que nos encaminara a validar toda nuestra investigación previa

- PROPUESTA DE TESIS
- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES
- BIBLIOGRAFIA Y LINKOGRAFIA
- ANEXOS

SUMMARY

In the current world CHANGES so astonishing are being presented and to such a speed of time that their implications are relentless for our professional and managerial life. transformations that could not imagine make some years, months or you grieve behind weeks they are happening in a vertiginous way. In these moments this changes are generated with such a grade of INTENSITY and VOLATILITY that truly enrich the opportunities for the humanity, the countries, the organizations and it stops each one of us.

Inside the content of the present thesis we will develop the following content according to the established chapters.

In the chapter I has all it with respect to I I mark referencial in which you/they include

POSITION OF THE ANTECEDENT SCIENTIFIC PROBLEM
DESCRIPTION OF THE PROBLEMATIC SITUATION
FORMULATION OF THE PROBLEM OF INVESTIGATION
QUESTIONS OF INVESTIGATION
DELIMITATION OF THE PROBLEM OBJECTIVES
GENERAL OBJECTIVE
SPECIFIC OBJECTIVES
JUSTIFICATION

In the chapter II have the Theoretical Marco that contains
INVESTIGATIVE ANTECEDENTS
THEORETICAL FOUNDATION
GLOSSARY OF TERMS
HYPOTHESIS
GENERAL HYPOTHESIS
SPECIFIC HYPOTHESIS

VARIABLES OF STUDIES

DEPENDENT VARIABLE

INDEPENDENT VARIABLE

In the chapter III speak of the Methodological Marco that contains the following topics:

METHODOLOGY OF THE INVESTIGATION

TYPES OF INVESTIGATION

METHODS AND TECHNICAL

METHODS

TECHNICAL

INSTRUMENTS OF THE INVESTIGATION

POPULATION

IT SHOWS

INTERPRETATION OF DATA

ANALYSIS AND INTERPRETATION OF RESULTS

CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

CONCLUSIONS

RECOMMENDATIONS

The Chapter IV correspond to our thesis proposal that guided us to validate all our previous investigation

PROPOSAL OF THESIS

CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

BIBLIOGRAPHY AND LINKOGRAFIA

ANNEXES

INTRODUCCION

En el presente siglo XXI continúan sucediéndose otros cambios dramáticos. Después de la posguerra y la caída de sus barreras económicas, políticas y sociales, los nuevos cambios en las relaciones de carácter económico y político influyen en todas las naciones y se enfrentan a las concepciones tradicionales del pensamiento, las barreras físicas, económicas, culturales y políticas continúan derrumbándose. Existe una concientización creciente de la interdependencia de las naciones, la cual permite que los países no actúen de manera aislada si quieren sobrevivir o prosperar. Las actitudes cambian velozmente, por las necesidades económicas al igual que por presiones sociales y políticas. Conforme transcurren los años se genera una nueva apertura entre los países, sus culturas y existe mayor flujo de información, bienes e ideas.

La Información y la Tecnología de la Información se encuentran en el centro de esta apertura. Por ejemplo, *el servicio de fax* suministró a los estudiantes chinos que protestaron en la Plaza Tienanmen. la oportunidad de informarse de lo que sucede en su propio país y comunicar su historia al mundo. Las personas en todo el mundo vieron la guerra de Irak en vivo por televisión en una Bagdad asediada y en donde miles de computadoras personales en red se convierten en amplias claves para el campo de batalla. Las redes globales de telecomunicaciones activan el metabolismo del comercio mundial y nos conducen inexorablemente hacia la Aldea Global de Marshall McLuhan.

Con relación al Nuevo Ambiente Global: Las EMPRESAS enfrentan una paradoja. tienen oportunidades nunca antes vistas para aprovechar los nuevos mercados, y entre tanto. Los mercados tradicionales cambian de manera sustancial, reduciéndose o haciéndose intensamente competitivos. Además, los reducidos márgenes de beneficios, paralelos a las crecientes exigencias del cliente por productos y servicios de calidad, determinan presiones inexorables en muchas empresas.

Una realidad apremiante del nuevo Ambiente Global es el surgimiento de una Nueva Era de Competencia, la cual está en ascenso vertiginoso. Las Empresas ya no limitan su crecimiento a las bases tradicionales del cliente. Los banqueros ofrecen servicios de corretaje y seguros, las compañías de tarjetas de crédito entraron al territorio antes reservado a los bancos, las compañías de seguros mercadean servicios financieros, las compañías de alta tecnología venden bienes de consumo a los clientes. De otra parte, algunas otras compañías que se expandieron a nuevos mercados han tenido que atrincherarse a medida que las presiones causadas por la recesión de comienzos de la década de los años noventa los obliga a "apretarse el cinturón". Por ejemplo. American Express. empresa que se amplió decididamente en varios negocios financieros y similares, hace poco tuvo que reconcentrarse en su negocio principal de tarjetas de crédito.

LA COMPETENCIA puede surgir de manera inesperada en cualquier lugar y en cualquier momento. Esto significa que las EMPRESAS ya no pueden confiarse demasiado con respecto a sus Participaciones de Mercado y a sus posiciones competitivas. Para los negocios que enfrentan la reducción de sus márgenes de beneficios, la capacidad de reducir costos limitados de operación y los gastos generales en estos mercados altamente competitivos se ha convertido en un asunto clave. Las ganancias menores con respecto a las eficiencias de irnos cuantos puntos porcentuales, ya no son suficientes para satisfacer las exigencias de restricción de costos; debido a ello, la Apertura de los Mercados Mundiales ha hecho tambalear muchas Corporaciones, generando virtualmente una masiva reestructuración en cada sector de negocios.

CAPITULO I

1. MARCO REFERENCIAL

1. .1 PROBLEMA DEL PROBLEMA CIENTIFICO

Los problemas que enfrentan las pymes como la incipiente organización, informalidad y dispersión del sector son causas de su vulnerabilidad y limitado acceso a las oportunidades que ofrece el sistema económico, lo que se traduce en la ausencia de políticas de gobierno que enfrenten los problemas de este sector. Es el primero que recibe los impactos de las crisis económicas y pocas veces se beneficia de los mecanismos de reactivación; ha sido el foco de efímeras ayudas que han distorsionado las verdaderas aspiraciones del sector.

Las organizaciones e instituciones públicas y privadas que se encuentran inmersas en el desarrollo del sector de las PYMES adquieren un protagonismo creciente en las estrategias de desarrollo social y en la aplicación de políticas sociales en el Ecuador y en toda América Latina. Estas entidades, como es el caso de las Cámaras de la Producción, ocupan un lugar primordial en la satisfacción de necesidades básicas de este sector económico, a través de la prestación de servicios de desarrollo empresarial y servicios financieros especializados como el caso del tema crediticio a través de alianzas estratégicas con la banca privada, así como en la provisión de servicios vinculados a la capacitación, salud, promoción social y empleo.

Las Pymes no cuentan con todas las herramientas que requieren para desarrollarse, pese al apoyo de sus gremios, porque no gozan del apoyo que necesitan por parte del gobierno, dada por la desorganización generalizada, falta de leyes de competencia, el no-cumplimiento de las leyes existentes, la corrupción como medio de conducta social y la falta de decisión gubernamental, conlleva a que las propuestas y soluciones no se implementen en el corto plazo

1.1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Muchos de los empresarios ecuatorianos no han sabido adaptarse a un mundo donde la tasa de obsolescencia en las ciencias aumenta vertiginosamente. De esta manera, se han ido rezagando y resistiendo a los cambios y a las transformaciones, ubicándose lamentablemente últimos en acoger estos cambios. El empresario ecuatoriano, por lo general, no asimila con rapidez las nuevas situaciones que lo llevarían a ser más competitivo. El Ecuador ha pasado por muchos cambios, fenómenos que han hecho que la economía se desestabilice y que el sector empresarial se enfrente a todos estos sucesos, quedando así la mayoría, con desequilibrios a nivel de organización, reducción en sus utilidades, aumentos en costos ó simplemente perciben cierto grado de utilidad creyendo que están bien cuando realmente pueden conseguir más.

1.2. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Es por eso que se crea la necesidad de que haya un Organismo que sea imparcial con criterio propio, capaz de referirse a cualquier tipo de entidad sea esta pública o privada. Una entidad que pueda abarcar a toda la organización o a una parte de la misma, es decir, que pueda intervenir en el diseño de una nueva estructura, sistemas y procedimientos o en la revisión y análisis de los existentes, incluyendo en los estudios de aplicación del proceso automático de datos, distribución y arreglo de espacio físico, utilización de equipos, etc.

1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

¿Por qué en la ciudad de Babahoyo a pesar de que existen muchas empresas privadas no hay una compañía de consultoría que brinde servicios de capacitación tanto a nivel gerencial como operativo que ayude a mejorar la eficiencia de la organización para brindar un servicio o producto de calidad?.

En la actualidad existen compañías consultoras que dan el servicio de auditorías, análisis de problemas específicos pero no hay un Centro que se dedique por completo al estudio de las Organizaciones en toda su estructura, lo que llevaría a la mejor utilización de los recursos, lo que trae en consecuencia mayores niveles de eficiencia, productividad, calidad, logrando así poder ser competitivos ante los demás países. Esto justifica

la creación del proyecto “CACE”, Centro de Asesoramiento para la Competitividad Empresarial.

Nos preguntamos ¿Por qué en muchas empresas pequeñas o medianas la cultura organizacional no se nota en su desarrollo como organización? Las razones pueden ser muchas, pero nuestro estudio se basa fundamentalmente en implementar y poner en ejecución una empresa de consultoría que brinde capacitación y asesoría no solo a empleados sino a todos los miembros de la organización

Entre todos los innumerables factores que contribuyen al buen funcionamiento de las organizaciones (decimos buen funcionamiento y no éxito, puesto que esto último depende en buena medida de los factores exógenos y contingenciales, y estos son incontrolables) uno de ellos ha resultado ser siempre decisivo: se trata del liderazgo organizacional.

Esta cierta perplejidad ante reto tan importante nace de dos causas fundamentales:

Por un lado el divorcio entre los dos entornos que se han aplicado a la resolución del problema: uno de ellos lo podemos calificar como el entorno de cumplimiento y el otro como el entorno real.

1.3.1. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Para realizar esta investigación es importante formularse las siguientes preguntas:

¿Cuáles son factores que han generado la creación de un centro de asesoramiento empresarial dirigido a las pymes en ciudad de Babahoyo?

¿Qué consecuencias positivas o negativas traerá sobre las pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Babahoyo la aplicación de un centro de asesoramiento empresarial?

¿Qué tipos de servicios ofrecería este centro de asesoramiento para mejorar el crecimiento y desarrollo de las pymes en la ciudad de Babahoyo?

¿A quién o a quienes estará dirigido el proyecto?

1.4 Problema Central

Falta de conocimientos micro empresarial y de organización que impulsen el sector de las pymes a generar una mejor productividad y mayor crecimiento a corto, mediano y largo plazo.

1.4.1 Problemas Derivados

- Limitación en su eficiencia por no encontrar los problemas que limitan su desarrollo
- Poca competitividad y falta de experiencia por tener conflictos internos y externos dentro de su organización.

- Nivel bajo de crecimiento económico por no contar con estrategias competitivas bien definidas que generen valor empresarial

1.4.2 Delimitación del Problema

- **Campo:** Microempresarial
- **Área:** Competitividad Corporativa
- **Aspecto:** Plan de negocios para asesorías empresariales

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo General

Desarrollar un plan de negocios que impulse la creación de un centro de asesoramiento para la Competitividad empresarial (CACE), destinado exclusivamente para las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Babahoyo.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Identificar problemas de organización y funcionamiento que limitan la eficiencia competitiva en las pequeñas y medianas empresas
- Determinar las causas en el mercado objetivo del porque las pymes no son competitivas en la ciudad de Babahoyo.
- Definir la estrategia competitiva mediante el plan de negocios a implementarse para promover el CACE en la ciudad de Babahoyo empresarial.

1.6 Justificación

La justificación responde a la importancia para el sector de las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Babahoyo de poder contar con una alternativa de desarrollo sostenible hasta llegar a la competitividad en el mercado global, para lo cual la formación del centro de asesoramiento empresarial constituye una mejor alternativa.

Siendo así, la presente tesis será en la práctica una herramienta y un punto de partida para las pequeñas y medianas empresas del sector que buscan asesoramiento constante para el manejo eficiente de sus microempresas, facilitando a su organización el acceso a las fuentes de financiamiento y otras coordinaciones que sean necesarias; pudiendo ser aplicado inclusive a otros sectores productivos que presenten las mismas características generales.

Por esta razón se dice que, para ser competitivos se necesita mejorar la productividad y esto se logrará mediante cambios en los procesos ineficientes y en la mala utilización de recursos, en esto se basa la misión que quiere lograr el Centro de Asesoramiento de la Competitividad Empresarial.

CAPITULO II

2. MARCO TEORICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION

¿Qué trabajos similares previos existen sobre el tema de investigación?

No existen registros de investigaciones anteriores sobre la creación del CACE para las pymes en la ciudad de Babahoyo que brinde apoyo y asesoramiento a las pequeñas y medianas empresas y que ayuden a su crecimiento y desarrollo

La creación de un centro de asesoramiento para las pymes, surge de la necesidad de que en Babahoyo las pequeñas y medianas empresas su crecimiento no es sostenido y en la mayoría de los casos tienden a desaparecer.

Los estudios relacionados para establecer la factibilidad o no de crear un centro de asesoramiento empresarial para las pymes dependerá de la eficiencia con que responda ante las exigencias del mercado.

2.2 Fundamentación filosófica

¿Qué es la Filosofía Empresarial? Es una pregunta a la cual se pueden dar variadas definiciones, las cuales no importa quién las dé ni en que libro o artículo se puedan leer, lo importante es el sentido o alcance que pueden tener éstas para la vida profesional de una persona dentro de una empresa.

La empresa se debe manejar con ética y valores. ¿Por qué? Es una pregunta que comúnmente se hace y generalmente no se aplica. Donde al parecer de la autora, no se debe de perseguir como finalidad de una empresa el hecho del "ganar" dinero únicamente, sino el buscar el servir a la comunidad, por mencionar uno de los parámetros mencionados.

Pero no sólo eso es lo que cuenta, si a los empleados no se les trata como personas, no se les va a ver motivados y no van a dar lo mejor de sí. Si se siente la persona parte de la empresa por ende va a mostrar mejores resultados. ¿Cómo se les puede motivar a los empleados? Es una pregunta no muy sencilla de contestar, pero a grandes rasgos se puede decir que por medio de capacitación, incentivos, participación en toma de decisiones por medio de sugerencias, realizándoles actividades recreativas, etc. El hecho es hacerlo sentir parte medular de la empresa.

Otro punto muy importante que se puede relacionar en parte a lo que se mencionó en el párrafo anterior, sería la lealtad, que es un punto que se puede manejar desde el punto de vista comunitario. Donde según el punto de vista de la autora, donde al estar el empleado contento en su trabajo, ya sea porque tiene un sueldo decoroso, prestaciones buenas o por lo menos las que exige la ley, o simplemente porque lo toman en cuenta en decisiones de la empresa que aunque no sean estratégicas se siente el

empleado importante al ser tomado en cuenta. Al ver esta situación la lealtad del empleado hacia la empresa casi inminente.

2.2.1 FUNDAMENTACION CIENTIFICA

Definición de plan de negocios

Un plan de negocios es fruto de un ejercicio de planificación que analiza cuantitativa y cualitativamente los costos y beneficios de implementar una idea de negocios u oportunidad de inversión, con el fin de ayudar a tomar una decisión de inversión.

Es un medio en donde se establecen planes y muestra cómo estos podrían sectorizarse. Debe demostrar que los resultados satisfacen los requerimientos del interesado, proporcionando la información justa y necesaria para la toma de decisiones. Debe enfatizar, también, los puntos fuertes y ser realista acerca de los puntos débiles.

Es una herramienta de gestión empresarial que muestra la situación actual y las posibilidades futuras (como un proceso articulador y mediador entre el presente y el futuro).

Propósito

El propósito de un plan de negocios es evaluar la factibilidad de una posible inversión, conociendo lo que implica llevarla a cabo, cuantificando rentabilidad y riesgos.

Una vez que el interesado en invertir o ejecutar la idea de negocios esté totalmente convencido del éxito de ésta, el segundo objetivo es la captación de fondos para el desarrollo del proyecto.

En esa lógica debe de venderse a sí mismo, para lograr la inversión de recursos propios, de inversionistas o la captación de los fondos de los bancos.

Desde un punto de vista interno, el plan de negocios permite que los promotores de la empresa planeen en forma estructurada, establezcan objetivos y puntos de referencia para una posterior evaluación. Asimismo, permite identificar con toda claridad la rentabilidad esperada de los fondos propios o de terceros comprometidos en el negocio.

Usos

El desarrollo de un plan de negocios surge como una necesidad cuando:

- Existe un proceso de inversión o desinversión en una empresa.
- Se pretende lanzar o retirar del mercado un producto.
- Existe alteración importante en las condiciones del mercado (cambios en la competencia, precios, variaciones en el comercio exterior, etc.).

- Se presentan posibilidades de realizar asociaciones o alianzas permanentes o temporales con algunas empresas o personas.
- Se decide intervenir en el comercio exterior, tanto en importaciones como exportaciones.
- Se compra, fusiona o vende un negocio.
- Se transforma una empresa familiar.
- Se incorporan miembros de una sociedad o salen de ella.
- Se ingresa en nuevos mercados (por ejemplo, f-business).
- Hay un pedido especial de los accionistas.

Estos casos son los más comunes en motivar la preparación de planes de negocios con el objetivo de tomar decisiones de inversión, con la mayor cantidad y calidad de información que nos permita disminuir los riesgos.

Preguntas más frecuentes acerca del establecimiento de un negocio

Básicamente los interesados en un negocio desean saber:

¿Cuánto dinero necesita el negocio?

Se refiere a la cuantificación de la inversión que se pretende realizar.

¿En *que* se invertirá ese dinero?

Sí el dinero invertido será desembolsado de golpe o en partes, qué cantidad se usará en activos tangibles y en activos intangibles, cuánto se necesitará para capital de trabajo.

¿Cuándo podrá pagar ese dinero?

Se refiere a en qué momento o vida útil del proyecto comenzará a arrojar saldos a favor que permitan devolver el préstamo solicitado.

¿Qué productos se comercializarán y Hacia donde fueron los mercados?

Los productos deben ser claramente identificados, a qué tipos de clientes se dirigen. Es necesario saber si existen productos similares, quiénes lo ofrecen y cuáles son sus atributos.

¿Se podrán pagar los intereses?

Consiste en analizar si es que el proyecto deberá generar una tasa de rentabilidad que supere los gastos financieros o los intereses que tengan que pagar sobre el préstamo solicitado.

¿Podría el negocio sobrevivir un contratiempo en sus planes?

Prever escenarios donde podrían peligrar los resultados del negocio.

¿Cuántos empleos se generarán?

Uno de los aspectos favorables que redundan en las economías de los países en desarrollo es la generación de empleo. Para algunas instituciones de fomento éste es un factor importante por tomar en cuenta

y puede generar puntos a favor en una evaluación, teniendo cuidado de no sobre estimar.

¿De qué activos colaterales se dispone como garantía para el préstamo?

Se prevé disponer de activos para poder dejarlos en calidad de garantía para el préstamo. Estos activos tienen valor de realización inmediata para que en el improbable caso de que se ejecuten alcance para poder cancelar el préstamo más el total de intereses y gastos que por este concepto se han generado.

¿Será el negocio capaz de generar ganancias?

Una vez que se haya calculado la totalidad de costos y gastos, y se compare con las estimaciones de ventas, el proyecto arroja ganancias. No hay que omitir los costos financieros y algún monto para incentivar al personal.

Las prioridades de las preguntas, según cada interesado, son distintas. Por ejemplo, para el financista o sectorista de créditos de un banco, su principal interrogante es saber si el proyecto presentado podrá pagar los intereses del financiamiento solicitado.

Si se trata de una institución con interés social, llámese Estado o una ONG, uno de los puntos donde concentrarán su interés radicarán en los empleos generados por el proyecto.

Bosquejo del plan de negocios

- **Decida quién será el coordinador y autor del plan.**

Recuerde que cuando no se fijan responsabilidades concretas, éstas se diluyen o se sobreestiman los tiempos de los colaboradores. Así, por no saber administrar y cuantificar los tiempos disponibles, se pierden excelentes oportunidades. Es recomendable subcontratar este tipo de encargos a personas que dispongan de tiempo y tengan los conocimientos.

- **Fije los tiempos y plazos en los que trabaja el plan de negocios.**

Tome en cuenta que las ideas de negocios, por más brillante que sean, se sitúan en un periodo de tiempo y pueden perder vigencia.

- **Decida los títulos de sección y prepare un índice.**

Es importante, según cada proyecto, que se defina una estructura para avanzar eficiente y ordenadamente. En la parte final del documento incluimos un modelo de estructura de planes de negocios para empresas de servicios.

Acuerde quién proporcionará dicha información. Para proyectos de pequeña escala, se recomienda que el proveedor y/ o recolector de la información sea el promotor, pues es quien está más informado a partir de su experiencia y podría conseguir tras fuentes de información.

- **Recolecte información para cada tema y tome notas.**

Uno puede pasar la vida obteniendo datos de Internet. Por eso, es imprescindible seleccionar información y dirigirse a lo que realmente interesa. Además de los datos que pueda encontrar de los informantes clave (gente que ya está en el negocio o en actividades afines), resulta necesario ordenarlos y darles objetividad.

- **Organice dicha información en forma lógica.**

Almacenarla y, según la estructura del proyecto previamente definida, establecer información sobre precios, estrategias de ventas de la competencia, segmentando el mercado, etc.

- **Comience a redactar el plan.**

La mejor forma de atacar las idas y vueltas o acciones en círculos es organizar la ideas y el tiempo. La respuesta de entrar en un negocio no la dará la almohada, sino la organización y estructuración de la idea de tina manera lógica y ordenada.

- **Desafíe las suposiciones.**

Las mejores ideas al ser analizadas se deben convertir en metas u objetivos logrados. Resulta, por esto, necesario disponer de un termómetro de ideas llamado plan de negocios.

- **Espere revisiones.**

No sobreestime su juicio, hay otros ojos que pueden distinguir lo que no alcanzamos a ver. Tome en cuenta y analice estas observaciones.

- **Evite la exageración.**

No trate de enaltecer el proyecto. Esto puede restarle credibilidad y seriedad a la propuesta.

Planificación estratégica

Visión, misión y objetivos

La partida de nacimiento de cualquier empresa es la idea de negocio. Es necesario definirla, estimar tentativamente la demanda y un conjunto de datos relevantes para la elaboración del plan.

Con parte de la información recopilada, se analiza el entorno, para obtener pistas sobre la posición y viabilidad del negocio.

El planeamiento estratégico es la base para desarrollar el plan de negocios, le da un norte y coherencia en el tiempo, ubica el objetivo.

Para obtener una planificación exitosa debemos considerar: el valor al consumidor, capital social, alianzas estratégicas de motivación, activa participación y deseos de superación.

En el plan estratégico se define la visión, misión, los objetivos y las estrategias generales del negocio. En los planes operativos se diseña el modo de implementar dichas estrategias- La elaboración del plan de negocios es, por último, la combinación de diversos planes en un esquema organizado y coherente.

Objetivos institucionales de largo plazo

Los objetivos de largo plazo (globales) son descripciones de los resultados que la organización desea alcanzar. Deberán:

- Ser cuantificables y medible.
- Fijarse para un período determinado.
- Ser inactibles (susceptibles de lograrse).
- Ser conocidos y aceptados.
- Ser comprensibles.
- Ser generados a través de procesos participativos.
- Estar relacionados con la misión.
- Tener un cumplimiento obligatorio.

Identificación de necesidades de servicios

Una de las principales características de las pequeñas empresas es que suele estar financiada con ahorros personales o familiares, el gerente tiene estrecho contacto con el personal y la empresa funciona en un ámbito geográfico limitado entre las ventajas, está la de satisfacer demandas limitadas de mercados naturales, tender a la producción de características específicas y al uso intensivo de mano de obra flexible para que se pueda adaptar a situaciones cambiantes y multifuncionales en los distintos procesos.

Los problemas que afectan frecuentemente a las PYME son de dos clases; los generales y los específicos. Los generales incluyen:

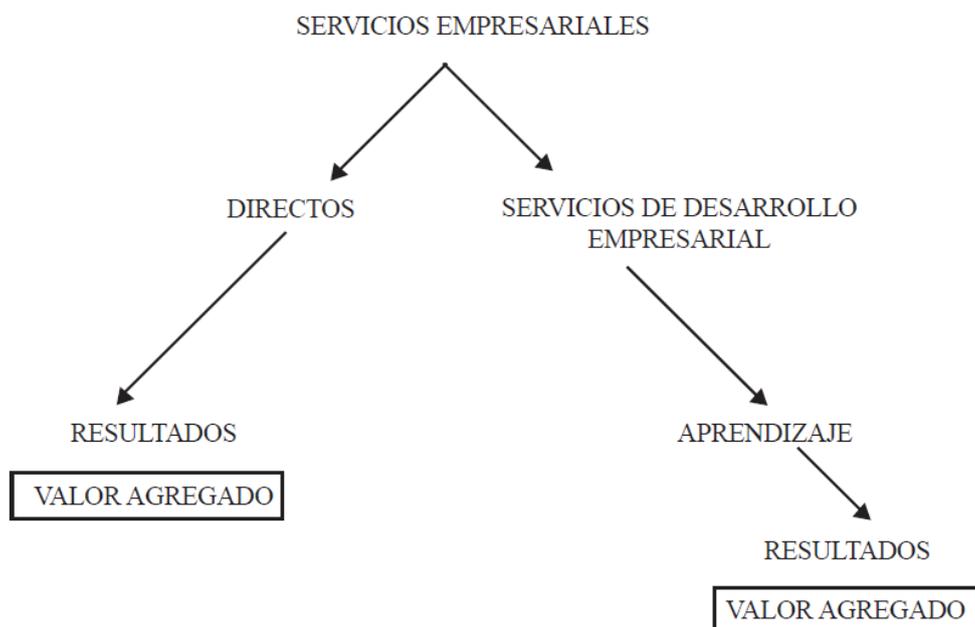
- Los de tipo legal, básicamente ligados al establecimiento o partidas de nacimiento de las empresas en las distintas dependencias del gobierno central o focal, registros, etc.
- El acceso al crédito, el cual es limitado y generalmente con costos por encima del mercado, así como un costo interno para la tramitación del servicio sumamente oneroso o significativo para la empresa.
- Acceso a materias primas por su poca demandas, las PYME están consideradas en el último escalón de prioridades de los proveedores, aceptando condiciones que no son las más ventajosas.

- Uso de tecnología tradicional, generalmente presente en las empresas dedicadas a la producción o extracción.

Los problemas específicos no existen en todas las pequeñas empresas. Depende de la habilidad del consultor y la disposición de los empresarios para ubicar los problemas o cuellos de botella en el interior de los procesos de la empresa. A partir de ahí, es necesario analizar la cadena de valor de las empresas, partiendo desde la toma de información para la compra de insumos o materias primas, hasta la colocación del producto en las manos del cliente.

Servicios empresariales

Son el conjunto de servicios que las empresas reciben con el fin de mejorar su gestión, incrementar su productividad, ampliar sus mercados y, en general, alcanzar una mayor competitividad. Los servicios empresariales responden a una necesidad de los empresarios para resolver problemas específicos



Son efectivos siempre que estos problemas sean reconocidos por el empresario y esté convencido de la necesidad de conseguir soluciones con el objetivo central de incrementar la productividad y .competitividad de la empresa.

Servicios de información técnica y/o comercial

Consiste en la transmisión de información a los empresarios, con valor de uso en forma oportuna y confiable para tomar decisiones empresariales. Incluye la oferta de datos procesados y ordenados que ayuden en el quehacer empresarial.

En el servicio de información se encuentran sistemas o medios para informar al empresario, como revistas especializadas, programas radiales, consultas con personas clave y sistemas privados de información empresarial entre otros.

Entre las nuevas tecnologías de información utilizadas por los empresarios, destacan: Internet, foros y Netinceting. Es recomendable utilizar portales empresariales, que permiten ubicar información especializada.

Servicios productivos

Son aquellos servicios orientados a asumir parte del proceso productivo.

Garantizan la calidad de los mismos a través de acceso con maquinaria moderna, incluye: análisis de materia prima, composición del producto y pruebas de ensayo, entre otros.

Estos servicios se brindan, generalmente, como parte de una serie integrada de intervenciones, usando el enfoque subsectorial.

Servicios de desarrollo empresarial (SDE)

Son aquellos que a través de un proceso de transferencia de conocimiento e información permiten al empresario mejorar la competitividad y eficiencia de la compañía. Según el nivel de aprendizaje, utilización y/o aprovechamiento, se conseguirán los objetivos buscados ligados a obtener niveles de rentabilidad mayores.

Los SDE impulsan la innovación tecnológica o gerencial a través de un proceso de aprendizaje de carácter individual o grupal, que permitan al empresario identificar los problemas o cuellos de botella, y visualizar e implementar las recomendaciones y efectúe los procesos necesarios para llegar a soluciones.

Entre las modalidades de los SDE tenemos:

➤ **Capacitación**

Concebida como una transferencia de conocimientos a la empresa cliente que motiva la reflexión y análisis que contribuye a desarrollar la capacidad y competencia del empresario para que identifique sus problemas, potencialidades, los explique, en busca de alternativas de solución.

En esta acción se ubican intervenciones de traslado de diversos conocimientos, desde técnico productivo hasta de gestión empresarial.

La modalidad de la capacitación es muy variada, comprende: charlas. Seminarios, cursos, pasantías y programas a distancia, entre otros.

Entre los principales tipos de capacitación orientados a los microempresarios, destacan:

➤ **Capacitación en gestión empresarial**

Conjunto de acciones que transmiten conocimientos que permiten al empresario aprender a gerenciar mejor sus unidades económicas, potenciando sus habilidades y destrezas.

Las modalidades son diversas: desde la aplicación de módulos integrales de formación y especialización hasta la ejecución de cursos especializados que responden a demandas concretas.

La capacitación mediante cursos-talleres, se adapta muy bien a las características del empresario, pues le permite tener sesiones dinámicas y con contenido práctico, de acuerdo a su realidad.

Los temas desarrollados en la gestión empresarial generalmente son: mercadeo de productos, atención a clientes, técnicas de ventas, orientación del crédito, sistemas de costeo de productos, sistemas de administración, manejo y control de presupuestos, planes de negocios.

Algunas instituciones trabajan planes piloto hacia un proceso de masificación en áreas de la empresa como: producción, manejo de recursos humanos, administración, comercialización y finanzas.

Por lo general, las instituciones proveedoras de servicios como los centros de servicios, cuentan con promotores o facilitadores de capacitación, quienes se encargan de planificar y organizar cada uno de los cursos de capacitación.

➤ **Capacitación técnico-productiva**

Es el conjunto de conocimientos y destrezas que se transmiten para mejorar los procesos de producción y el nivel tecnológico de la unidad productiva.

Las instituciones que ofrecen este tipo de servicio tratan, en lo posible, de utilizar su capacidad instalada y la experiencia de otras instituciones especializadas en áreas específicas de la producción.

La capacitación técnico-productiva se desarrolla, generalmente a través de cursos, dirigidos principalmente a empresarios productores. Cada curso se organiza según la demanda, la cual se segmenta por sectores o subsectores como son cursos para el subsector de confecciones de prendas de vestir, industria del cuero, carpintería de madera, carpintería metálica, electricidad, manicería, serigrafía y estampados, entre otros.

➤ **Asesoría y consultoría**

Es el servicio prestado por una persona o personas calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas de organización, procedimientos y métodos; recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones.

El intercambio de información orienta al empresario en identificar problemas y/o de núcleos problemáticos de la gestión de su empresa y crear alternativa': de solución para facilitar la toma de decisiones del empresario, con mayores niveles de eficiencia y obtención de resultados. Esta actividad generalmente brinda una atención individualizada en una o

varias áreas de la empresa cliente y se orienta a resolver problemas específicos por áreas de la empresa.

➤ **Asistencia técnica**

Consiste en la utilización de los conocimientos tecnológicos que posee el asesor para resolver un problema específico del proceso en una empresa. Contribuye al mejoramiento de la productividad y competitividad de las PYME mediante la asistencia técnica en planta.

Con la asistencia técnica se detectan y estudian problemas específicos para plantear soluciones y apoyar en su implementación. Así se consiguen cambios en los procesos productivos, la tecnología y calidad de los productos.

2.3 GLOSARIO DE TERMINOS

Consultor.- Persona experta en una materia sobre la que asesora profesionalmente.

Eficacia: Es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas u otros efectos propuestos. En pocas palabras es "gastar sabiamente".

Eficiencia: Es la relación entre los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios, la eficiencia se expresa como porcentaje comparando la relación insumo-producción con un estándar aceptable (norma). La eficiencia aumenta en la medida en que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad dada de insumos. En pocas palabras "gastar correctamente".

Economía: Se refiere a los términos y condiciones bajo los cuales se adquieren y utilizan los recursos humanos, financieros y materiales, tanto en la cantidad y calidad apropiadas como al menor costo posible y de manera oportuna. En pocas palabras, "gastar menos".

Concepto de desempleo

Dentro de este concepto se puede citar un segmento de la población como es la población económicamente inactiva que está determinada por el conjunto de personas de 12 años o más de edad que no han trabajado,

ni buscaron trabajo durante las últimas cinco semanas, también se puede mencionar dentro de este grupo las personas pensionadas o jubiladas, estudiantes, personas en oficios del hogar, discapacitados para trabajar y otros tipos de inactivos. Es importante mencionar que éste grupo de personas no están dentro de la fuerza de trabajo.

Evolución. Tendencias y enfoques.

La Administración es el proceso de planear, organizar, liderar, y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de la empresa para alcanzar con eficiencia los objetivos organizacionales establecidos. Este, tuvo sus primeras manifestaciones en la Revolución Industrial y en los análisis de filósofos y economistas del siglo XVIII.

La administración tiene triple carácter: de ciencia, de arte y de profesión. La conceptualización y desarrollo de la administración como ciencia, es relativamente reciente en relación con otras ramas del saber humano, y ha transitado por diversas teorías y enfoques, las cuales se expondrán a continuación.

Enfoque por Objetivos: Asume el proceso de dirección a partir de la fijación de metas concretas que es preciso alcanzar en un periodo dado, donde se orienta toda la actividad de la organización.

Enfoque de Sistemas: Plantea que un sistema es una totalidad percibida cuyos elementos se aglomeran con el tiempo y operan con un propósito común.

La Gestión por Procesos: Se sustenta en el concepto de proceso, entiéndase como tal cualquier secuencia repetitiva de acciones u operaciones que tienen lugar en una organización para hacer llegar a un destinatario un producto o servicio.

La Gestión por Competencias: Es una manera de lidiar con lo cotidiano, de tal forma que posibilita la formación del capital intelectual de una empresa o institución.

EL ESTUDIO DEL MERCADO:

El estudio de mercado tiene como finalidad medir el número de individuos, empresas u otras entidades económicas que generan una demanda que justifique la puesta en marcha de un determinado programa de producción de bienes o servicios, sus especificaciones y el precio que los consumidores están dispuestos a pagar. Sirve de base para tomar la decisión de llevar adelante o no la idea inicial de inversión; pero además, proporciona información indispensable para las investigaciones

posteriores del proyecto, como son los estudios para determinar su tamaño, localización e integración económica.

EL ESTUDIO FINANCIERO.

El análisis financiero es una técnica o herramienta que, mediante el empleo de métodos de estudio, permite entender y comprender el comportamiento del pasado financiero de una entidad y conocer su capacidad de financiamiento e inversión propia.

El análisis financiero se lleva a cabo mediante el empleo de métodos, mismos que pueden ser horizontales y verticales.

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

El estudio de factibilidad trata de determinar la rentabilidad de diferentes alternativas de diseño de un sistema de información.

2.4 HIPÓTESIS.

2.4.1 Hipótesis General

Desarrollando el plan de negocios para promover el CACE (Centro de asesoramiento competitivo empresarial) se lograra especializar a todas y cada una de las microempresas en la ciudad de Babahoyo con el fin de que sean más competitivas y alcancen su crecimiento organizacional.

2.4.2 Hipótesis Específicas

- Se podrá constatar que las causas y problemas originados por la falta de experiencia y conocimiento micro empresarial hayan sido cubiertos por la asesorías brindadas por el CACE.
- Con la asesoría del CASE se lograra detectar las causas del porque las pymes en la ciudad de Babahoyo no son competitivas a nivel organizacional.
- Demostrar si la estrategia competitiva implementada para las microempresas de la ciudad de Babahoyo, resulto efectiva a través de la asesoría del centro de asesoramiento competitivo empresarial (CACE).

2.5 VARIABLES DE ESTUDIO.

2.5.1 Plan de negocios para promover el CACE en las pymes de la ciudad de Babahoyo (**variable independiente**)

2.5.2 Vulnerabilidad de sus operaciones internas y externas a causa de una mala práctica administrativa y económica por falta de conocimiento especializado (**Variable dependiente**)

CAPITULO III

3. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

3.1 Diseño Metodológico

La investigación será cuali-cuantitativa. Cualitativa porque me ayudará a entender el fenómeno social y sus características.

Cuantitativa porque para la investigación de campo se utilizará la estadística descriptiva.

3.2 Tipo de Investigación

La presente investigación es de carácter descriptivo y bibliográfico porque está dirigida a determinar como es y cómo está la situación de las variables, a la vez que es de aplicación al ofrecer propuestas factibles para la solución del problema.

3.3 Método y técnica

3.3.1 Métodos

Se aplicarán el siguiente método:

DEDUCTIVO que nos permitirán lograr los objetivos propuestos y ayudarán a verificar las variables planteadas.

3.3.2 Técnicas

La técnica a utilizar en la presente investigación es la ENCUESTA misma que nos ayudara a obtener información sobre todos los centros de asesoramiento empresarial que haya en la provincia de Los Ríos.

3.4 Instrumentos de la investigación

El instrumento que se utilizará para ésta investigación es:

- Cuestionario

3.5 Diseño de la investigación

1. Elaborar y aplicar encuestas.
2. Tabular y graficar los resultados.
3. Analizar la información.
4. Elaborar conclusiones y recomendaciones.
5. Elaboración del informe final.

3.6 Población y Muestra

La población estará constituida de la siguiente manera:

DENOMINACIÓN	CANTIDAD
Número de pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Babahoyo	635
TOTAL	635

Fuente: Pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Babahoyo

Se ha estimado el tamaño de la muestra mediante el sistema de muestreo aleatorio simple, siendo:

FORMULA:

$$n = \frac{N}{(E)^2 (N-1) + 1}$$

En donde,

N = Población

n = Muestra

E = Porcentaje de error $(0.05)^2$

DESARROLLO:

$$n = \frac{485}{(0.05)^2 (485-1) + 1}$$
$$\frac{485}{0.0025(484)+1}$$
$$\frac{485}{2.21}$$

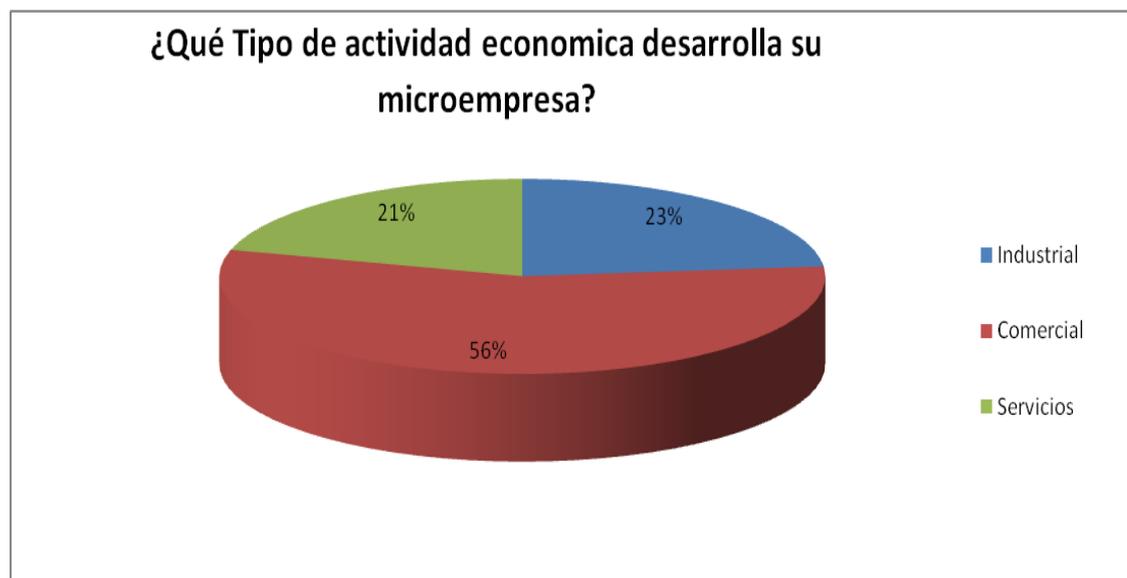
n = 218

3.7 ENTREVISTA A LOS GERENTES DE LAS MICROEMPRESAS QUE OPERAN EN LA CIUDAD DE BABAHOYO

ANÁLISIS Y COMPARACIÓN DE RESULTADOS

A continuación se presenta la graficación y análisis de los resultados, producto de la aplicación del instrumento; que nos demostrarán realmente las respuestas a nuestras interrogantes, que fueron aplicadas a la muestra seleccionada.

1. ¿Qué Tipo de actividad económica desarrolla su microempresa?	Datos	%
Industrial	51	23%
Comercial	122	56%
Servicios	45	21%
Total	218	100



Elaborado por: Autor

Según la encuesta realizada sobre el tipo de actividad que desarrolla su empresa, el 23% corresponde al área industrial, el 56% al sector comercial y el 21% al sector de servicios.

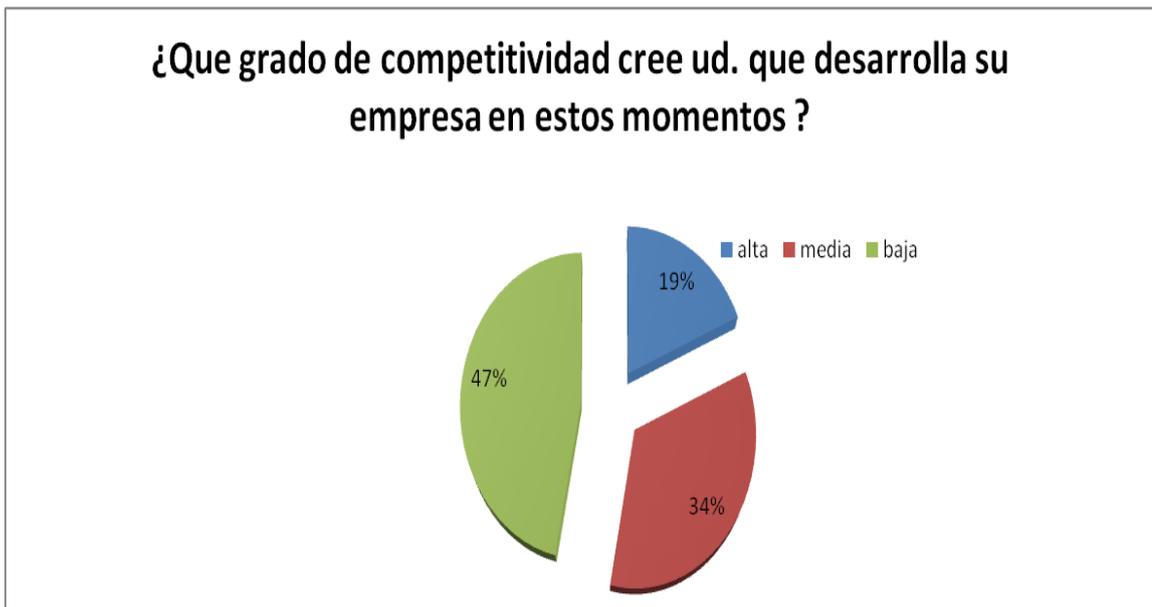
2. ¿Cree Ud. que su empresa necesita de un asesoramiento externo?	Datos	%
Si	176	81%
No	42	19%
Total	218	100



Elaborado por: Autor

El 81% de los encuestados opino que su microempresa si necesita de un asesoramiento externo, mientras que el 19% opino que no necesita de asesoramiento empresarial externo para mejorar sus operaciones

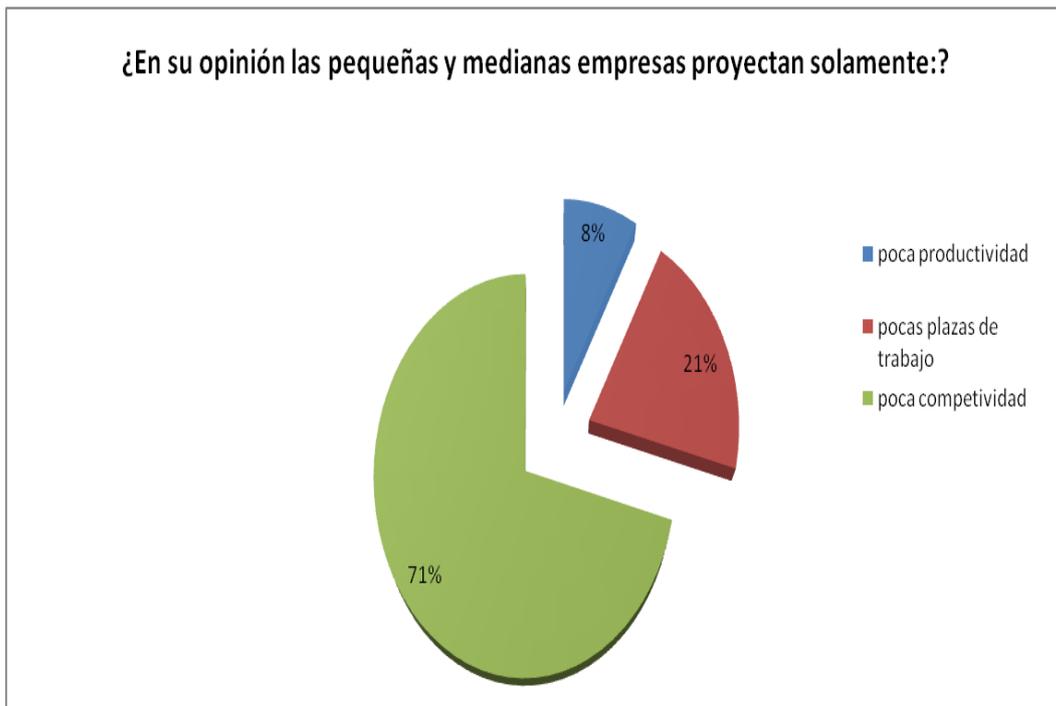
3 ¿Qué grado de competitividad cree ud. que desarrolla su empresa en estos momentos?	Datos	%
Alta	41	19%
Media	75	34%
Baja	102	47%
Total	218	100



Elaborado por: Autor

El 19% de los encuestados considera que el grado de competitividad actual en que se encuentra su empresa es alto en comparación con los de la competencia, el 34% considera que es baja mientras que el 47% considera que es baja y por eso necesita de un asesoramiento externo para mejorar sus operaciones internas.

4¿En su opinión las pequeñas y medianas empresas proyectan solamente:?	Datos	%
poca productividad	18	8%
pocas plazas de trabajo	45	21%
poca competitividad	155	71%
Total	218	100



Elaborado por: Autor

El 8% de los encuestados opina que sus microempresas proyectan una imagen de poca productividad, el 21% considera que proyectan poca fuentes de empleo y el 71% estiman que proyectan poca competitividad.

5¿En su opinión considera Ud. su microempresa necesitaría de un asesoramiento empresarial?	Datos	%
SI	203	93%
NO	15	7%
Total	218	100



Elaborado por: Autor

El 93% opina que su empresa si necesitaría de un asesoramiento empresarial especializado que les ayude a mejorar sus operaciones, el 7% considera que por el momento no necesitan de un asesoramiento externo y que están operando bien.

6¿En que áreas cree ud. que necesaria mas asesoria empresarial su microempresa?	Datos	%
Contable	46	21%
Administrativa	84	39%
Marketing	28	13%
Ventas	48	22%
comercialización	12	5%
Total	218	100



Elaborado por: Autor

El 21% de los encuestados opina el asesoramiento debería ir mas al área contable, el 39% considera que en el área administrativa es la que más necesita de un asesoramiento, el 13% opina que el área de marketing, el 22% en el área de ventas que es la mas sensible de la empresa y de ella depende su crecimiento mientras que el 5% considero que en el área de comercialización.

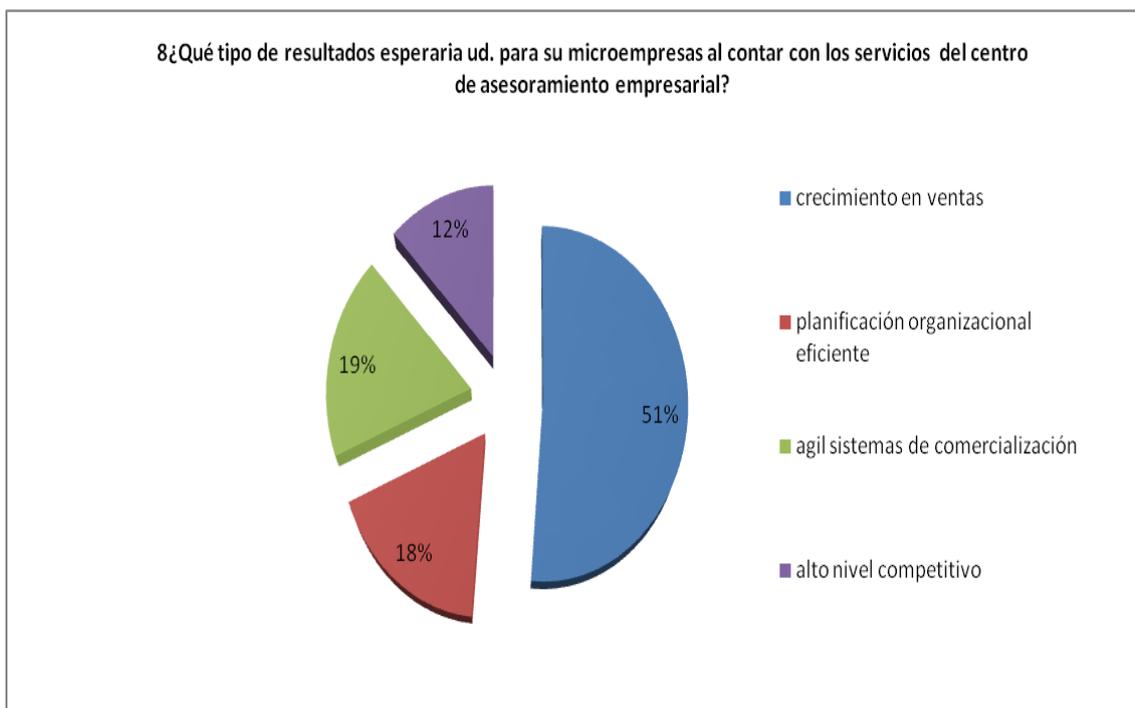
7¿Si se creara un centro especializado de asesoramiento empresarial para las pymes accedería a que los asesoren en las áreas de mayor conflicto por:?	Datos	%
Influenciado por la competencia	71	33%
Decisión propia	124	57%
Por necesidad	23	10%
Total	218	100



Elaborado por: Autor

El 33% de los encuestados opina que si se decidiera a que su microempresa sea asesorada seria por estar influenciado por la competencia, el 57% por decisión propia, mientras que el 10% considero que por la necesidad de que la microempresa mejore accedería a su asesoramiento

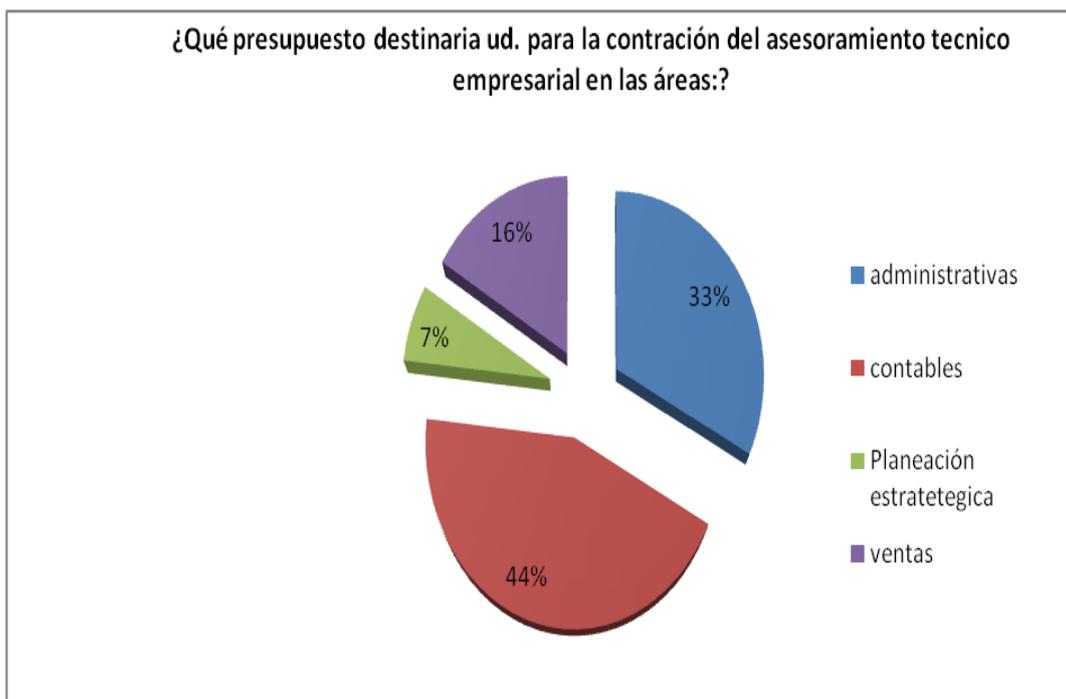
8¿Qué tipo de resultados esperaría Ud. para su microempresas al contar con los servicios del centro de asesoramiento empresarial?	Datos	%
crecimiento en ventas	112	51%
planificación organizacional eficiente	38	18%
agil sistemas de comercialización	41	19%
alto nivel competitivo	27	12%
Total	218	100



Elaborado por: Autor

El 51% de los encuestados considero que si decidiera que su microempresa sea asesorada los resultados que esperaría fueran en el crecimiento en las ventas, el 18% opino que esperaría resultados en la planificación organizacional que se implante, el 19% en que los sistemas de comercialización sean agiles, mientras que el 12% estimo esperaría resultados en que su microempresa genere un alto nivel competitivo

9.- ¿Qué presupuesto destinaria Ud. para la contratación del asesoramiento técnico empresarial en las áreas:	Datos	%
	administrativas	71
Contables	96	44%
Planeación estratégica	15	16%
Ventas	36	7%
Total	218	100



Elaborado por: Autores

El 33% de los encuestados opino que destinaria un presupuesto establecido para el área administrativa, el 44% al área contable, el 16% a la planeación estratégica y el 7% al área de ventas según el área a asesorar destinaria

3.8 ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

- Según la encuesta realizada sobre el tipo de actividad que desarrolla su empresa, el 23% corresponde al área industrial, el 56% al sector comercial y el 21% al sector de servicios.
- El 81% de los encuestados opino que su microempresa si necesita de un asesoramiento externo, mientras que el 19% opino que no necesita de asesoramiento empresarial externo para mejorar sus operaciones
- El 19% de los encuestados considera que el grado de competitividad actual en que se encuentra su empresa es alta en comparación con los de la competencia, el 34% considera que es baja mientras que el 47% considera que es baja y por eso necesita de un asesoramiento externo para mejorar sus operaciones internas.
- El 8% de los encuestados opina que sus microempresas proyectan una imagen de poca productividad, el 21% considera que proyectan poca fuentes de empleo y el 71% estiman que proyectan poca competitividad.
- El 93% opina que su empresa si necesitaría de un asesoramiento empresarial especializado que les ayude a mejorar sus operaciones, el 7% considera que por el momento no necesitan de un asesoramiento externo y que están operando bien.

- El 21% de los encuestados opina el asesoramiento debería ir mas al área contable, el 39% considera que en el área administrativa es la que más necesita de un asesoramiento, el 13% opina que el área de marketing, el 22% en el área de ventas que es la mas sensible de la empresa y de ella depende su crecimiento mientras que el 5% considero que en el área de comercialización.
- El 33% de los encuestados opina que si se decidiera a que su microempresa sea asesorada seria por estar influenciado por la competencia, el 57% por decisión propia, mientras que el 10% considero que por la necesidad de que la microempresa mejore accedería a su asesoramiento
- El 51% de los encuestados considero que si decidiera que su microempresa sea asesorada los resultados que esperaría fueran en el crecimiento en las ventas, el 18% opino que esperaría resultados en la planificación organizacional que se implante, el 19% en que los sistemas de comercialización sean agiles, mientras que el 12% estimo esperaría resultados en que su microempresa genere un alto nivel competitivo
- El 33% de los encuestados opino que destinaria un presupuesto establecido para el área administrativa, el 44% al área contable, el 16% a la planeación estratégica y el 7% al área de ventas según el área a asesorar destinaria

3.9 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3.9.1 CONCLUSIONES:

- Con la aceptación según las encuestas del Plan Estratégico para impulsar el CACE en las pymes de la ciudad de Babahoyo habrán logrado mejorar su desempeño mediante los principios de la Planificación.
- También con la evaluación de las encuestas se determinan las falencias a las cuales está expuesta las pymes en la ciudad de Babahoyo por su falta de competitividad y escasa aplicación de estrategias comerciales.
- La única área donde existe predominio de Amenazas es la de Capacitación que también hay que tener en cuenta al momento de formular las estrategias que se desarrollaran.

3.9.2 RECOMENDACIONES:

- Aplicar el plan estratégico en todas las Áreas en las cuales el CACE aplicara su asesoría y diseñar un plan para la evaluación anual de los resultados obtenidos.
- Elaborar por cada área de las pymes un plan operativo así como un presupuesto para la mejor planificación del trabajo a corto, mediano y largo plazo.
- Mantener una base de datos con la información actualizada de todas las pymes que han sido asesoradas por el CACE con la finalidad de permitir el acceso a dicha información a todos los miembros de la organización.

CAPITULO IV

4.1 PROPUESTA DE TESIS

PLAN DE NEGOCIOS PARA IMPULSAR UN CENTRO DE ASESORAMIENTO PARA LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL (C.A.C.E.) PARA LAS PYMES EN LA CIUDAD DE BABAHOYO

4.2 INTRODUCCION

Muchos de los empresarios ecuatorianos no han sabido adaptarse a un mundo donde la tasa de obsolescencia en las ciencias aumenta vertiginosamente. De esta manera, se han ido rezagando y resistiendo a los cambios y a las transformaciones, ubicándose lamentablemente últimos en acoger estos cambios. El empresario ecuatoriano, por lo general, no asimila con rapidez las nuevas situaciones que lo llevarían a ser más competitivo. El Ecuador ha pasado por muchos cambios, fenómenos que han hecho que la economía se desestabilice y que el sector empresarial se enfrente a todos estos sucesos, quedando así la mayoría, con desequilibrios a nivel de organización, reducción en sus utilidades, aumentos en costos ó simplemente perciben cierto grado de utilidad creyendo que están bien cuando realmente pueden conseguir más.

4.3 DEFINICION DEL PROYECTO

Es por eso que se crea la necesidad de que haya un Organismo que sea imparcial con criterio propio, capaz de referirse a cualquier tipo de entidad sea esta pública o privada. Una entidad que pueda abarcar a toda la organización o a una parte de la misma, es decir, que pueda intervenir en el diseño de una nueva estructura, sistemas y procedimientos o en la revisión y análisis de los existentes, incluyendo en los estudios de aplicación del proceso automático de datos, distribución y arreglo de espacio físico, utilización de equipos, etc.

En la actualidad existen compañías consultoras que dan el servicio de auditorías, análisis de problemas específicos pero no hay un Centro que se dedique por completo al estudio de las Organizaciones en toda su estructura, lo que llevaría a la mejor utilización de los recursos, lo que trae en consecuencia mayores niveles de eficiencia, productividad, calidad, logrando así poder ser competitivos ante los demás países. Esto justifica la creación del proyecto "CACE", Centro de Asesoramiento para la Competitividad Empresarial.

4.4 JUSTIFICACION DEL TEMA

El Ecuador inmerso en un sistema cambiario como es la dolarización está obligado a seguir el dinamismo de las economías mundiales que

demandan mercados altamente competitivos. La integración y el desarrollo de un país a largo plazo, debe basarse en la mejora continua de la competitividad y del ambiente de negocios.

La competitividad es un factor muy importante para el desarrollo y éxito de una empresa, la cual contiene muchos factores en sí mismo como lo son la productividad y la calidad. Podemos decir que:

- **Según, Michael Porter:** “La competitividad es la capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela en el nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograr esto se basa en el aumento de la productividad.”
- **Altos niveles de competitividad se asocian con altos niveles de desarrollo económico:** El desarrollo económico es el logro de una mejora sostenida y de largo plazo en el estándar de vida de un país.

Por esta razón se dice que, para ser competitivos se necesita mejorar la productividad y esto se logrará mediante cambios en los procesos ineficientes y en la mala utilización de recursos, en esto se basa la misión que quiere lograr el Centro de Asesoramiento de la Competitividad Empresarial.

4.5 OBJETIVOS DE CACE

4.5.1 Objetivos Generales

Asesorar en aspectos de Organización, Sistemas y Procedimientos, en Entidades y Empresas Públicas y Privadas. Llevando a las empresas a un plan de mejora e innovación. Promoviendo cambios y presentar estudios o proyectos que contengan alternativas de solución.

4.5.2 Objetivos Específicos de CACE

- Formular y revisar los objetivos de la Empresa que se estudie.
- Identificar problemas de organización y funcionamiento que limitan la eficiencia.
- Determinar las causas que producen conflictos administrativos en la Empresa.
- Definir la estrategia competitiva mediante un proceso de generación de valor o cadena de valor.
- Mejorar la calidad de productos a través de la utilización de los mejores métodos y procedimientos de trabajos. Garantizar una organización eficiente para reducir el tiempo y los recursos.
- Mantener en el país, empresas bien estructuradas para lograr altos niveles de productividad y calidad, lo que trae como consecuencia la competitividad a nivel nacional y lograr a nivel internacional.

4.6 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

4.6.1. ANALISIS DE MERCADO

4.6.1.1 Compresión de la naturaleza del entorno

A través de los últimos años, Ecuador, no ha podido mejorar sus niveles de competitividad, manteniéndose entre los últimos países a nivel mundial, y aún incluso a nivel regional. Según el último reporte del Foro Económico Mundial, éste ubica al Ecuador, tanto en el Índice de Competitividad del Crecimiento como en el de Competitividad Actual, en el puesto 68 y 72, respectivamente, de una muestra de 75 países.

En la ciudad de Babahoyo su crecimiento a nivel económico y productivo se ha venido generando por el incremento de nuevas microempresas pequeñas y medianas que están alcanzando rangos de desarrollo beneficiosos para la provincia y el país.

Ambos índices se calculan, a base de encuestas empresariales e información estadística del país. El Índice de Competitividad de Crecimiento tiene 3 componentes: el nivel de tecnología en la economía, la calidad de las instituciones públicas y las condiciones macroeconómicas relevantes para el crecimiento. Mientras que el Índice de Competitividad Actual evalúa las condiciones que definen el nivel existente de productividad. Este tiene dos componentes: las estrategias y operaciones empresariales y la calidad del entorno nacional para los negocios.

4.6.1.2 Diagnóstico de las influencias del entorno – Análisis PEST

El análisis PEST indica la importancia de las influencias políticas, económicas, sociales y tecnológicas que influyen en las organizaciones. Se debe considerar que el Ecuador se encuentra justamente en un período de transición con el nuevo presidente electo.

En este análisis hay que tomar en cuenta cuatro factores importantes:

1. Resultados Económicos
2. Eficiencia del Gobierno
3. Eficiencia de las empresas
4. Infraestructura

4.6.1.3 INVESTIGACION DEL MERCADO

La investigación de mercado es la función que enlaza al consumidor, al cliente y al público con el comercializador a través de la información. Esta información se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas de marketing como también para generar y evaluar las acciones de marketing y mejorar la comprensión del marketing como un proceso.

La investigación de mercados especifica la información requerida para abordar estos problemas, diseña el método para recolectar la información, dirige e implementa el proceso de recolección de datos: analiza los resultados y comunica sus hallazgos e implicaciones.

La investigación de mercado juega un papel muy importante en nuestro proyecto, ya que nos proveerá de muchas respuestas necesarias para análisis de la factibilidad del mismo y como se encuentra constituido nuestro mercado.

4.6.1.4 Fuentes de datos e instrumentos de investigación

En la investigación se pueden emplear datos primarios, datos secundarios. Los datos primarios son aquellas que se recopilan específicamente para el proyecto en cuestión. Para obtener los datos primarios, se formula una encuesta general que consta de 12 preguntas, enfocadas a obtener información específica principalmente como:

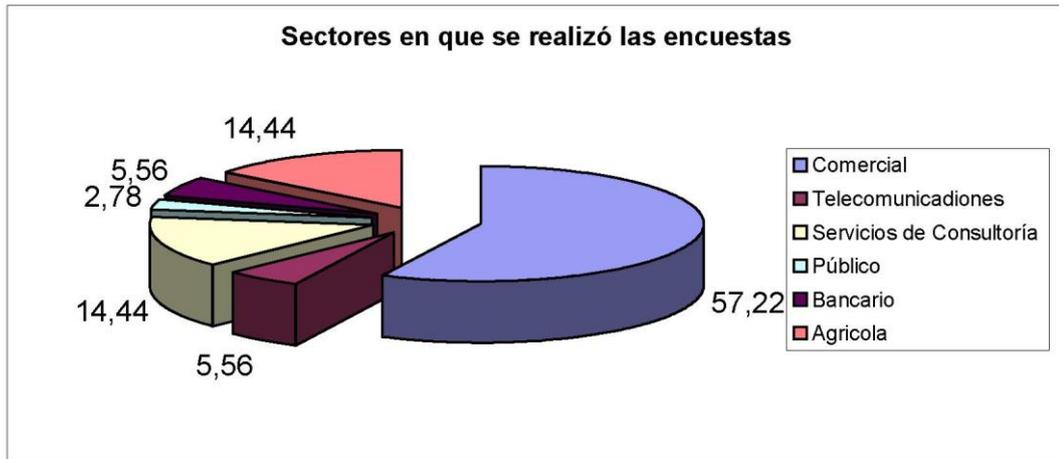
- Mercado Potencial
- Competencia
- Mercado insatisfecho

Esta encuesta se la realizó a los diferentes empresarios de los sectores más importantes de la ciudad de Babahoyo, como: Comercial, Telecomunicaciones, Agrícola y de Servicios. De esta manera se obtendrá información, del nivel de aceptación del mercado con respecto a C.A.C.E.

Uno de los problemas que se presentó, fue, la escasa información histórica sobre empresas relacionadas con el servicio que ofrece C.A.C.E.

El método más sistemático y objetivo, es la investigación de mercado para la recolección de información relevante para ayudar a la toma de decisiones mediante encuestas. El siguiente gráfico especifica los sectores en los cuales se realizó la encuesta:

Gráfico 2



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor

La encuesta fue dirigida en mayor proporción al Sector Comercial, ya que éste, es donde se encuentra el mayor número de potenciales clientes en la Ciudad de Babahoyo.

4.6.1.5 Plan de muestreo

El cálculo del tamaño de la muestra es fundamental para la confiabilidad de los resultados. Por ello, se toma en consideración, el siguiente método para calcular el tamaño de la muestra.

La idea central en que se fundamenta el muestreo es que, si una muestra se selecciona adecuadamente de un universo, reunirá las mismas características y casi en la misma proporción que el número mas grande.

Para conseguir datos confiables con este método, hay que aplicar la técnica correcta al seleccionar la muestra.

En este caso para obtener la muestra de empresas a encuestar se utiliza la siguiente fórmula de muestreo proporcional:

$$n = \frac{4 P Q N}{e (N - 1) + 4 P Q}$$

Este tipo de muestreo se lo utiliza cuando no se conoce la probabilidad de ocurrencia. Cuando no se conociera el porcentaje de consumidores del servicio, a P se le da su valor máximo que es de 0.5, lo mismo que a Q, que son los literales empleados para designar la ocurrencia o no ocurrencia de un evento.

Se determina el error máximo que puede aceptarse en los resultados, máximo un 5%, ya que variaciones mayores hacen dudar de la validez de la información y se determina el intervalo de confianza en el cual se trabajó.

Se utilizó un intervalo de confianza del 95%, esto es 2 veces el error estándar a partir de la media.

$$X \pm 2s = 95\%$$

Antes de realizar la encuesta se seleccionó el mercado al que se iba a encuestar. Se utilizó la base de datos sobre las empresas registradas a nivel de la ciudad de Babahoyo que la Superintendencia de Compañías mantiene en su página web.

N = Tamaño de la población; 485

P = Probabilidad de que el evento ocurra; 0.5

Q = Probabilidad de que el evento no ocurra; 0.5

e = Error permitido; 5%

(N -1) = Factor de corrección por finitud

$$n = \frac{4 (0.5)(0.5)(485)}{(0.05)^2 (485 - 1) + 4 (0.5)(0.5)}$$

El resultado de la muestra es: 152

Este resultado fue aplicado para realizar el número de empresas a encuestar.

La encuesta establecida fue la siguiente, adicionalmente se detalla el objetivo que se busca con cada pregunta:

ENCUESTA

1) Nombre de la empresa:

2) Sector:

3) Elija el rango de importancia que su empresa le asigna a la asesoría o consultaría:

a) 0 – 10 %

d) 50 – 80 %

b) 10 – 30 %

e) 80 – 100%

c) 30 – 50 %

Objetivo: Ayudará a establecer cómo se encuentra el nivel de aceptación que las empresas le otorguen al servicio de la asesoría.

4) Que cree usted que la empresa ganaría empleando asesoría (Colocar los números del 1 al 4 por orden de importancia siendo el número uno el mas importante):

- Mejoras en la productividad
- Ser mas competitivos
- Alternativas de solución a sus problemas
- Mejoramiento continuo

Objetivo: Se podrá determinar cual serian los servicios específicos que las empresas necesiten para poder aumentar su productividad y a la vez se podrá establecer el potencial de C.A.C.E.

5) Tiene o ha tenido su empresa algún tipo de asesoría:

a) Si

b) No

Objetivo: Determinar la cuota de mercado de los servicios de asesoría.

Si su respuesta es si pase a la siguiente pregunta: Si su respuesta es no pase a la pregunta número 10:

6) Qué compañía le ha brindado servicios de asesoría en los últimos 2 años y en que área:

Empresa 1 _____ Área

Empresa 2 _____ Área

Empresa 3 _____ Área

Objetivo: Obtener la competencia directa y a la vez determinar su nivel de participación en el mercado. También se puede establecer cuáles son las áreas más demandas por el sector.

7) Porque escogió ésta empresa o asesor (escoja el literal que mejor describa el motivo de su elección y colóquelo a lado de la respectiva empresa) :

Empresa 1 _____ Empresa 2 _____ Empresa 3 _____

- a) Prestigio
- b) Recomendación
- c) Necesidad
- d) Costos bajos
- e) Preestablecido en relación de sociedad
- f) Otros (especifique el motivo)

Objetivo: Determinar el factor de elección de la competencia.

8) En que área de su empresa se le ha dificultado encontrar una empresa que le brinde un buen asesoramiento (puede encerrar mas de una opción):

- a) R.R.H.H. e Imagen Personal
- b) Auditoria y Contabilidad
- c) Marketing
- d) Calidad
- e) Servicios Tributarios
- f) Tecnología de Información
- g) Finanzas e Inversiones
- h) Servicios Legales
- i) Procesos, Metodología
- k) Formulación de Estrategias

Objetivo: Mercado insatisfecho y la oferta del servicio.

9) Que calificación obtendría el asesoramiento brindado:

<u>Empresa 1</u>	<u>Empresa 2</u>	<u>Empresa 3</u>
a) Pésimo	a) Pésimo	a) Pésimo
b) Regular	b) Regular	b) Regular
c) Bueno	c) Bueno	c) Bueno
d) Excelente	d) Excelente	d) Excelente

Objetivo: Establecer que el poder de aceptación tiene la competencia en el mercado.

Aquí termina su encuesta

10) Cual es la razón primordial por la que no ha utilizado algún tipo de asesoramiento:

- a) Costos
- b) Desconocimiento de empresa calificada
- c) No se ha presentado la necesidad

Objetivo: El factor determinante por el cual no se utiliza el servicio de asesoría.

11) Usted contrataría algún tipo de servicio de asesoría?

- a) Si
- b) No

Objetivo: Por medio de esta pregunta se establece el mercado potencial que demandará este tipo de servicio.

Si su respuesta es no, aquí termina la encuesta, si su respuesta es si pase a la siguiente pregunta.

12) Que tipo de servicio de asesoría usted contrataría (puede elegir mas de una opción):

- a) R.R.H.H. e Imagen Personal
- b) Auditoria y Contabilidad
- c) Marketing
- d) Calidad
- e) Servicios Tributarios
- f) Tecnología de Información
- g) Finanzas e Inversiones
- h) Servicios Legales
- i) Procesos, Metodología
- k) Formulación de Estrategias

Objetivo: Establecer el mercado meta del servicio a ofrecer

4.6.1.6 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

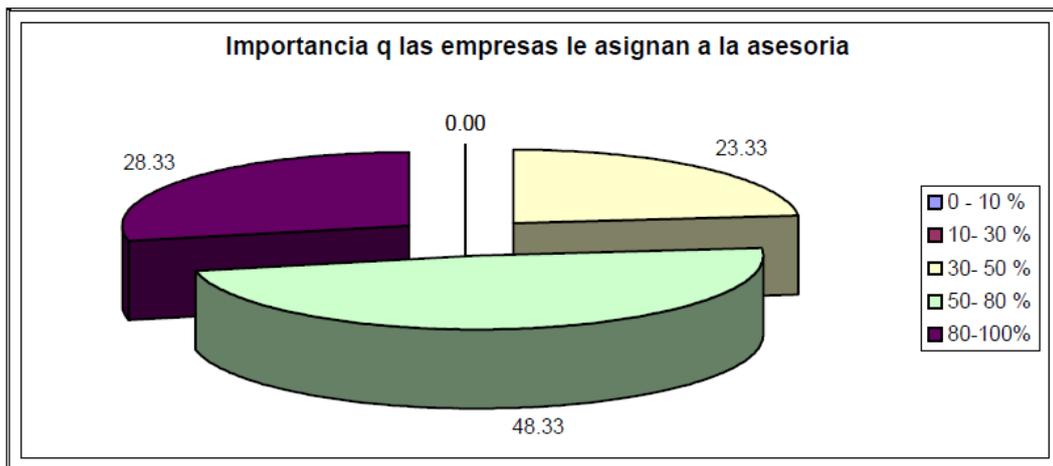
El análisis de la demanda trata de estudiar cual es la clientela potencial, analizando cuáles son sus características, en este caso el factor de mayor influencia son las preferencias y necesidades de las empresas.

El objetivo principal que se pretende alcanzar con el análisis de la demanda es determinar los factores que afectan el comportamiento del mercado y las posibilidades reales de que el servicio resultante del proyecto pueda participar efectivamente en ese mercado.

En primer lugar y antes de analizarlo, se tendrá que segmentar el mercado, es decir se lo divide en sectores de clientela potencial en la que se va a centrar todo el esfuerzo para sacar de ellos el mayor número de datos posibles.

De acuerdo a la segunda pregunta de la encuesta realizada se obtuvo la siguiente segmentación: Comercial, Telecomunicaciones, Servicios de Consultoría, Sector Público, Sector Financiero y por último el Sector Agrícola.

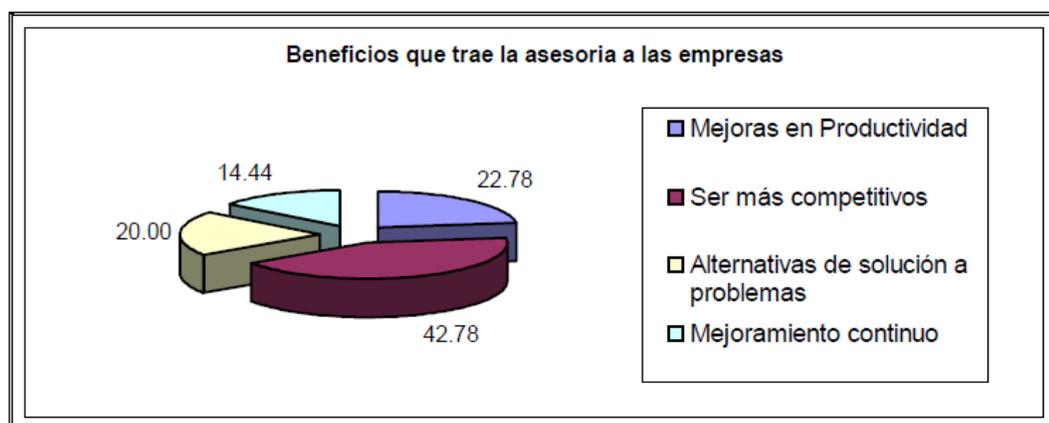
El método utilizado fue el cualitativo para proyección de la demanda mediante la investigación del mercado que es el método mas sistemático y objetivo para la recolección de información relevante. Este gráfico tomado de la pregunta número tres de la encuesta indica el porcentaje de aceptabilidad del servicio de asesoría en el cual se puede resaltar la importancia que las empresas le otorgan al servicio de asesoría.



Elaborado por: Autor

Interpretar el beneficio que los empresarios consideran que obtendrán utilizando el servicio de las compañías asesoras. Siendo para ellos el porcentaje más alto la necesidad de ser mas competitivos, siguiéndole mejoras en la productividad, alternativas de solución a los problemas de su empresa, y por último lograr un mejoramiento continuo.

Estos resultados demuestran que existe un mercado potencial que desea obtener servicios de compañías asesoras para así lograr los objetivos estratégicos en sus empresas.



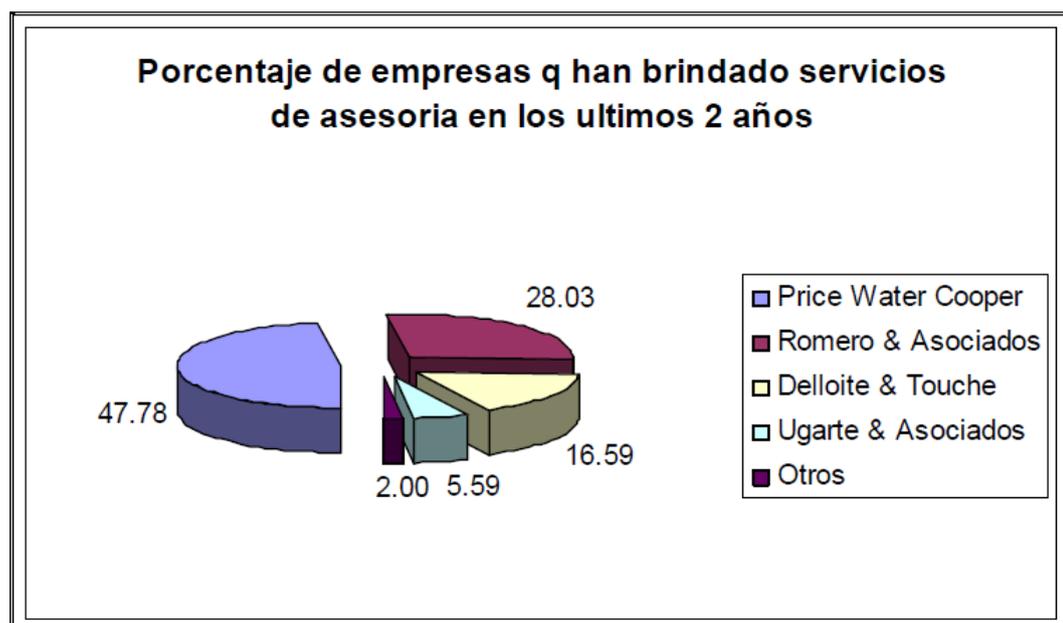
Elaborado por: Autor

4.6.1.7 ANÁLISIS DE LA OFERTA

El análisis de la oferta permite conocer aspectos esenciales de la competencia:

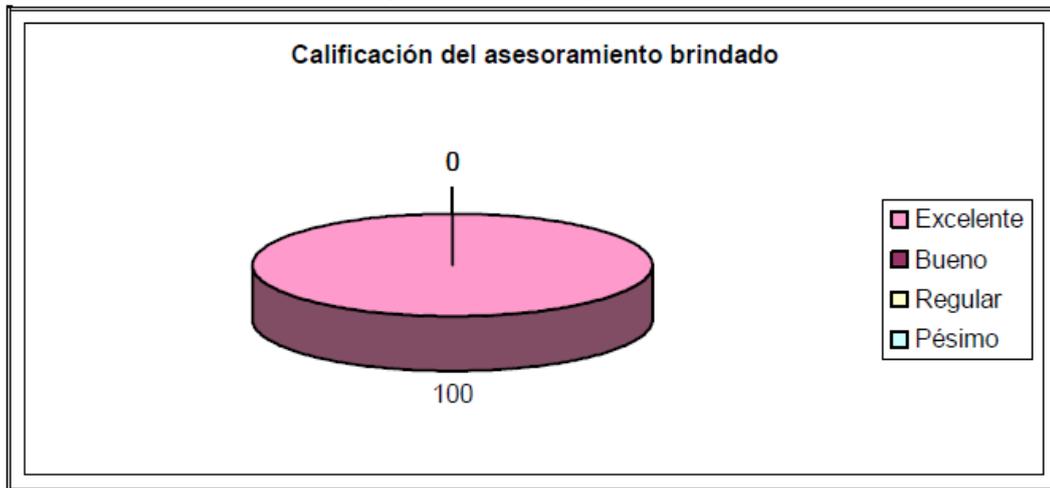
1. Número de competidores.
2. Localización geográfica.
3. Mercado que abarcan.
4. Calidad del producto intrínseco.
5. Calidad del servicio.
6. Precios de los productos.
7. Capacidad instalada de los competidores.

Mediante la investigación de mercado de la pregunta número 6 de la encuesta realizada se pudo conocer cuáles son los competidores más fuertes que se encuentran en este momento en el mercado, de las cuales en la encuesta, 87 empresas que han recibido este tipo de servicio respondieron lo siguiente:



Elaborado por: Autor

Al obtener este resultado se puede decir que el mercado cuenta con empresas ya posicionadas, con años de experiencia, que cuentan con clientes fijos y satisfechos, se pudo constatar esto ya que de los 87 encuestados que respondieron que han recibido algún tipo de asesoría, el 100% contestó que el asesoramiento brindado por estas empresas, ha sido excelente, tal como se



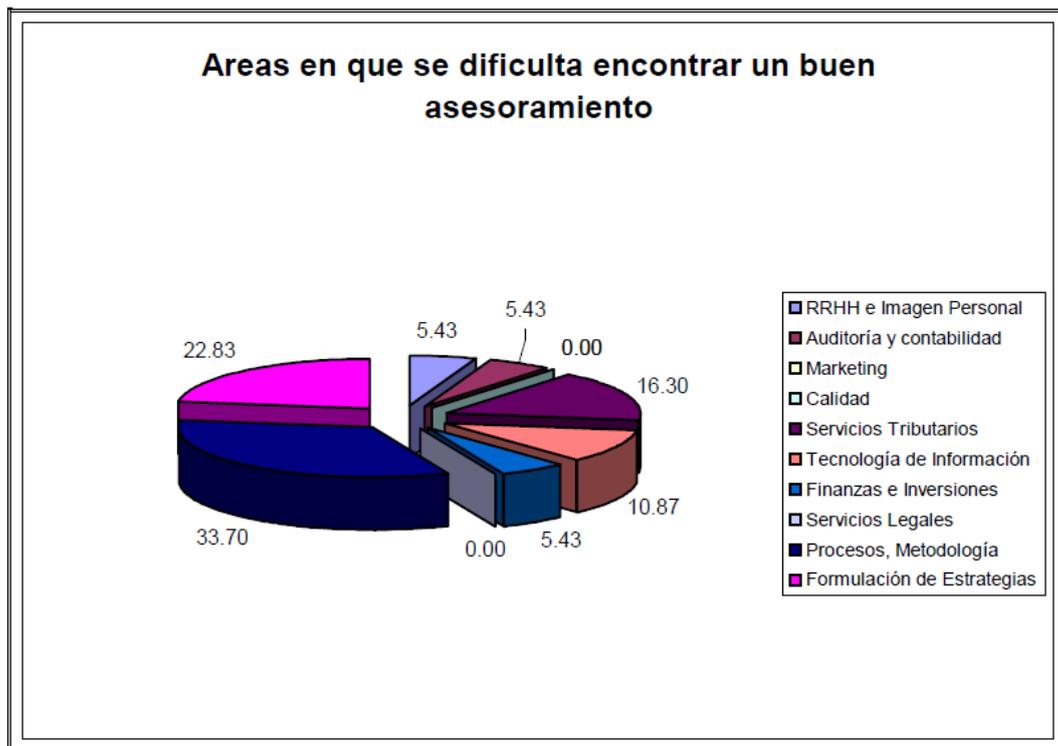
9 de la

Elaborado por: Autor

Además de esto se conoce que estas empresas brindan sus servicios especialmente a clientes grandes, que pueden obtener el servicio con los costos que incluye adquirirlo el cual es elevado, no cualquier empresa puede costear un asesoramiento con consultoras transnacionales, como los son las cuatro principales competencias.

Pero este tipo de competencia no es directa para C.A.C.E., ya que lo que se ofrecerá va a estar dirigido a empresas que deseen un servicio mas específico y especializado, cubriendo el mercado que se encuentra insatisfecho, y el hecho es que existe un mercado que no se encuentra satisfecho por el mercado actual, este fue un punto que se pudo conocer mediante las encuestas realizadas.

A continuación se detallan los servicios que no se encuentran disponibles en el mercado, o que no cubren las necesidades de las empresas:



Elaborado por: Autor

Tomando de la encuesta muestra las áreas que no se encuentran cubiertas actualmente por empresas de asesorías, creando un mercado insatisfecho, estas áreas son principalmente: Procesos y Metodología Formulación de Estrategias, Servicios Tributarios.

La empresa CACE se dedicará principalmente a la oferta de servicios que evalúen los Procesos y la Metodología de las organizaciones, también se dedicará a la Planeación de Estrategias, a la Gestión y Manejo del Riesgo

Empresarial, y por último se involucrará éste servicio con la Calidad, ya que se considera que es un factor clave en el desarrollo de una ventaja competitiva y contribuye al desarrollo eficiente de las empresas, mejorando, junto con los procesos evaluados, la productividad de las empresas.

A continuación se detalla en breve la oferta de los servicios que fueron establecidos mediante el análisis de la información obtenida de la encuesta:

4.6.1.8 GESTION Y RIESGO EMPRESARIAL

Las empresas que deseen triunfar en un ambiente altamente competitivo y cambiante, deben comprender, conocer y manejar los riesgos asociados al entorno, a la gestión y a los procesos internos de su negocio.

El servicio de Gestión y Riesgo Empresarial a oferta, ayudará a controlar y minimizar los riesgos, mejorando la eficacia y eficiencia de los procesos, para alcanzar los objetivos del negocio. Este servicio ayudaría a:

- Identificar los riesgos de negocio.
 - Desarrollar y evaluar permanentemente el modelo del control de riesgos del negocio.
- Implementar controles para el monitoreo de riesgos.
- Administrar los riesgos

El servicio va de la mano con la revisión de los procesos, ya que mientras se evalúan los procesos y la metodología de las empresas se podrá identificar los riesgos así como también los riesgos potenciales que enfrentaría el negocio.

4.6.1.9 CALIDAD

La calidad es una herramienta importante para lograr la ventaja competitiva. Se puede decir que la calidad es un factor de diferenciación de la competencia. La calidad crea diferencias de marcas en el consumidor la cual les trae tranquilidad al hacer alguna compra ya sea de servicio o de producto porque ya saben que esperar. La calidad contribuye a generar satisfacción en el cliente.

4.6.1.9.1 Este servicio ofrecerá:

- Actividades que incluyan la prevención y medición de defectos durante el ciclo de comercialización, ya sea de un producto o servicio.
- Evaluar cual es el nivel de capacitación del personal con respecto a calidad y de acuerdo a los resultados obtenidos capacitar al personal en calidad y mejoramiento continuo.
- Se realizará revisión de los procesos productivos para poder detectar fallas y poder evaluar el origen de estas. Se desarrollaran estándares que permitan medir la calidad y así poder implementar inspecciones permanentes para detectar fallas y prevenirlas antes de llegar a los clientes.

4.1.6.10 PLANEACION DE ESTRATEGIAS

El concepto de planeación estratégica siguió evolucionando en la medida en que las empresas crecieron, se diversificaron y tuvieron que enfrentarse a un entorno que cambiaba vertiginosamente. Tres etapas se han identificado en ésta evolución:

1. **La del portafolio de Inversiones**, donde el plan estratégico se basaba en el análisis de la tasa de crecimiento de mercado del producto y de sus tasa de participación relativa en el mercado.
2. **La del potencial para generar utilidades futuras**, donde el plan estratégico se orientaba en base al atractivo del mercado donde la empresa estuviera compitiendo y a la posición de la unidad estratégica de negocios dentro de la industria.
3. **La de los escenarios de juego**, donde el plan estratégico comprende diferente opciones dependiendo de la posición de la unidad estratégica de negocios en la industria, del análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa y de sus oportunidades y amenazas.

La planeación de estrategias es un esfuerzo sistemático formal de la empresa para establecer sus propósitos básicos que a través de planes detallados permiten la implantación de objetivos y estrategias que logren el cumplimiento de dichos propósitos básicos

La esencia de la planeación estratégica es la identificación sistemática de oportunidades y amenazas que existan en el entorno de negocio.

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento del rumbo y destino que la empresa quiere seguir posteriormente, se elaboran las políticas y estrategias para conseguir que la empresa se dirija al rumbo a donde se quiere llegar y por último, se generan planes detallados para asegurar la implementación de estrategias que permitan llegar al destino final.

A continuación se presentan algunos beneficios que se pueden obtener de utilizar la planeación estratégica como herramienta de administración.

- Crear criterios hacia donde se quiere mover la empresa.
- Identificar las principales variables de la empresa que permitan lograr el

éxito.

- Mejorar la visión de largo plazo del negocio.
- Establecer acciones formales que permitan alinear la operación con la planeación estratégica de la empresa.

La estrategia de una empresa se define de la siguiente manera:

- La determinación de metas y objetivos a largo plazo.
La adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos.
- La asignación de recursos para alcanzar las metas.

4.1.6.11 Análisis FODA de CACE

Fortalezas

- El tipo de servicio que se ofrecerá en el mercado no ha sido satisfecho por otras consultoras. Este servicio se ofrecerá mediante un paquete completo que se llamará Reestructuración de Empresas en el que se desglosará lo siguiente: Procesos y Metodología; Formulación de Estrategias y Solución a Problemas; y Calidad.
- No existen empresas ya posicionadas en las dos primeras áreas de servicios mencionadas, por lo que nos permite tener la oportunidad de posicionarnos en la mente de los clientes en el mercado.
- El equipo de trabajo, será un grupo seleccionado de profesionales.

Oportunidades

- Los precios de la competencia son elevados en comparación con los precios que ofertaremos mediante el CACE, éstos precios serán mas competitivos ya que se van a introducir por primera vez en el mercado.
- Todas estas firmas consultoras de renombre tienen como objetivo captar clientes grandes dejando rezagadas a empresas medianas por lo cual C.A.C.E. se ha preocupado en convertirlos en su nicho de mercado lo que crea una gran oportunidad.

Debilidades

- El C.A.C.E., como se encuentra en una etapa introductoria, no cuenta con la cantidad necesaria de recursos humanos, para poder atender a las diferentes empresas que soliciten el servicio.
- La infraestructura física y herramientas de trabajo serán menores en comparación con las demás consultoras.

Amenazas

- El tipo de competencia con la que se participará cuenta con fuertes capitales, gran cantidad de recursos humanos, tecnología de punta y sobre todo respaldo de una firma internacional.
- Debido al tiempo con el que cuenta la competencia trabajando en el mercado, esta ha conseguido importantes firmas como clientes a las cuales le ha ofrecido un sin número de servicios logrando que estas sean leales a las mismas.

4.1.6.12 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

4.1.6.12.1 Identificación de los competidores y sus estrategias

Las mejores empresas auditoras y asesoras cuentan con el respaldo de una firma internacional. Con respecto a las compañías que se dedican a las Auditorías y Asesorías, el fuerte de estas es la Auditoría; debido a que las Auditorías Externas son una obligación, es decir, la ley lo dicta así para determinados casos, como por ejemplo la Reestructuración de Pasivos.

Es importante tener en cuentas que las asesoría son un nicho de mercado muy importante porque en el país existe un gran número de microempresas que necesita de asesoría, por la forma desordenada como llevan los registros. Nuestro trabajo consiste en plantear claramente esa necesidad y la alternativa de que haciendo las cosas ordenada y profesionalmente maximizará su rentabilidad.

4.1.6.12.2 ANÁLISIS DE PRECIOS

Para realizar el análisis de precios en primer lugar, se calculó cual es el costo por hora hombre de trabajo (CHH). Para obtener el CHH se obtuvo el total de gastos por contrato, para los primeros tres meses, que es lo que dura aproximadamente un contrato del servicio CACE en una empresa. El total de gastos por contrato es el siguiente:

Cuadro 1

Gastos de personal	Mes 1	Mes 2	Mes 3
Lider	400	400	400
Especialista	400	400	400
Especialista	400	400	400
Total	1200	1200	1200
Gastos almuerzo	100	100	100
Gastos Suministros			
Resma	12	12	12
Carpeta	10	10	10
Cuaderno	20	20	20
Plumas	5	5	5
Cartuchos	40	40	80
Total	87	87	127
TOTAL GASTOS POR CONTRATO	1387	1387	1427

Fuente: Sueldo promedio en el mercado de Servicios

Elaborado por: Autor

Las horas totales trabajadas en un contrato del servicio que ofrecerá CACE tiene de duración aproximadamente 480 horas, considerando al mes como 20 días laborales sin contar fines de semana, las horas trabajadas al día en las empresas son de 8 horas, lo que resulta 3 meses de asesoría en un contrato.

Teniendo estos datos se puede llegar a obtener el Costo por Hora de Equilibrio para el CACE:

CUADRO 2

Valor Total de Gastos por Contrato	4201.00
Valor Total de Costos Fijos por 3 meses	6540.00
TOTAL DE COSTOS	10741.00
Horas Totales trabajadas en proyecto	480.00
Costo por Hora de Equilibrio para CACE	22.38

Elaborado por: Autor

Se puede notar que no se ha incluido el sueldo de la gerencia, esto se debe ya que los primeros tres años los líderes de cada grupo de trabajo serán los accionistas (Presidente Ejecutivo, Gerente General y Accionistas), por ende estos recibirán el sueldo correspondiente al líder del equipo de trabajo. Adicionalmente el operativo de ventas percibirá además de su sueldo, comisiones por cada contrato obtenido del 1% del mismo.

El costo C.A.C.E. por contrato representa, el 46.31% del precio promedio de la competencia, es decir que C.A.C.E. tiene costos más bajos por ende más competitivos:

Cuadro 3

	VALOR	%
PRECIO COMPETENCIA	48.33	100.00
Costo CACE por Contrato	22.38	46.31
Dif. con la Competencia	25.95	53.69

Elaborado por: Autor

Considerando el análisis previo de los costos y el análisis de la competencia se tomará en cuenta como precio referencial Usd. 34 por hora hombre de contrato, ya que este precio es un promedio entre el costo CACE por contrato y el costo de la competencia, lo que se refleja en el siguiente cuadro:

Cuadro 4

	VALOR	%
PRECIO REFERENCIAL	34.00	100.00
Costo CACE por	22.38	65.82
UTILIDAD	11.62	34.18

Elaborado por: Autor

Por lo tanto el costo por hora de contrato sería Usd. 34 multiplicado por 480 horas, lo que da como resultado Usd. 16,320 a cobrar por contrato.

4.6.1.13 Posicionamiento

A medida que se intensifica la competencia en el sector de servicios, es cada vez más importante que las organizaciones de servicio diferencien sus productos en forma significativa. El posicionamiento es el proceso de establecer y mantener un lugar distintivo en el mercado para una organización y/o sus ofertas de productos individuales.

Para el desarrollo de una estrategia de posicionamiento se establece el siguiente plan:

Primordialmente un análisis de mercado donde es necesario determinar los factores como el nivel general, la tendencia, y la ubicación geográfica de la demanda. En segundo lugar, un análisis corporativo interno, requiere que las organizaciones identifiquen sus recursos. Y por último la identificación y el análisis de la competencia pueden proporcionar los puntos débiles y fuertes que nos sugiere oportunidades para nuestra diferenciación.

Las fortalezas más importantes que tienen los competidores con respecto a CACE, es que ya ocupan parte importante en el mercado, ya cuentan con una cuota, la cual es difícil de ganar cuando se entra por primera vez en éste mercado. Cuentan con prestigio a nivel mundial, con sucursales en la mayoría de los países en América Latina. Sus clientes ya conocen como es su servicio, teniendo una cartera fija de clientes. Tienen oficinas ubicadas en lugares comerciales y presentan una buena imagen a nivel internacional.

Las debilidades que presenta la competencia es que se encuentran posicionadas como empresas que ofrecen servicios de auditoría externa y no se destacan por sus demás servicios, que son diversos.

Se puede apreciar mediante el breve análisis comparativo la diferenciación del alcance del servicio que ofrece CACE con la competencia, obteniendo las siguientes ventajas competitivas:

1.- **Precios Competitivos:** Los costos serán menores que el de la competencia creando así un espacio para poder entrar al mercado, satisfaciendo a pequeñas y medianas empresas que antes no podían costear nuestro servicio.

2.- **El Servicio: CACE** entrará al mercado con el objetivo de posicionarse como una empresa que ofrecerá principalmente servicios enfocados para mejorar la competitividad de las empresas.

4.16.1.14 ANÁLISIS DEL SERVICIO QUE OFRECE CACE

Misión

Nuestra misión es mejorar nuestros servicios continuamente para satisfacer las necesidades de nuestros clientes logrando que estos sean competitivos, lo que nos permite crecer como empresa.

Visión

Consolidarnos como líder absoluto del mercado de servicios en asesoría en el país.

4.6.1.15 Plan de acción

Para lograr la competitividad en una empresa, se cuenta con un equipo de especialistas que analizarán cada área del mismo en fases.

Primera fase.- Consiste en la reunión del equipo con la alta gerencia de la empresa para la recopilación de información general, la que servirá para la elaboración y presentación de un diagnóstico de la situación actual de la empresa.

Segunda fase.- Distribución de los especialistas a las diferentes áreas, para la recopilación de información específica con el personal del mismo.

Tercera fase.- Procesamiento de datos. Cada especialista analizará individualmente el área designada, entregará informe del análisis al líder del equipo, y mantendrán reunión con todos los especialistas para evaluar las alternativas de mejoramiento. Elaboran un informe preliminar para el jefe de cada área de la empresa.

Cuarta fase.- Entrega de informe preliminar. Mantendrán reunión con jefe de cada área de la empresa y darán los correctivos respectivos al mismo.

Quinta fase.- Entrega del informe final del proyecto ante la alta gerencia de la empresa, adjunto al informe de implantación del mismo. Una vez que fue aprobado el proyecto previa negociación de las partes, se realiza la respectiva contratación para la "implementación". La duración del proyecto es aproximadamente, 100 días, los cuales son facturados el 50 por ciento al inicio, y el restante al final.

4.6.2 ESTUDIO TECNICO O DE INGENIERIA

4.6.2.1 Antecedentes del Estudio Técnico

Es importante estudiar con énfasis la valorización económica de todas las variables técnicas del proyecto. El objetivo es exponer las bases principales que proveen la información económica al preparador del proyecto, así como una propuesta de formas de recopilación y sistematización de la información relevante de inversiones y costos que puedan extraerse del estudio técnico.

Es posible desarrollar un sistema de ordenación, clasificación y presentación de la información económica derivada del estudio técnico.

4.6.2.2 Determinación del Tamaño

Para crear y operar CACEs estará distribuido a lo largo de grandes áreas temáticas para poder satisfacer a los clientes y la demanda esperada, cada zona está habilitada para un uso concreto, disponiendo así del material humano y tecnológico necesario para su máxima efectividad.

La determinación del tamaño dependerá del nivel de optimización que se analizara en el estudio de capacidad máxima.

4.6.2.3 Tamaño de las instalaciones

4.6.2.3.1 Recepción: Lugar donde se atiende a todos nuestros visitantes y desde donde se derivan todas las llamadas realizadas al estudio. Así mismo dispone de una pequeña zona de espera para que los clientes puedan permanecer siempre de forma cómoda en nuestras instalaciones.

4.6.2.3.2 Área de Asesoramiento: La mayor de nuestras salas estando ocupada por todo el personal dedicado a las asesorías. Separados en 3 grupos principales, creativos, especialistas y consultores.

4.6.2.3.3 Sala de Juntas: Una gran sala de reuniones, a menudo usada para la exposición y presentación de todos nuestros proyectos gráficos y Web multimedia, así como por nuestros creativos para realizar los famosos 'brainstormings' y coordinación de proyectos. Equipada con todos los periféricos necesarios para vivir una agradable experiencia multimedia.

4.6.2.3.4 Área de Descanso: Para fomentar la creatividad de todos nuestros empleados, y poder ofrecer así un mejor producto a todos nuestros clientes, disponemos de un área de descanso equipado incluso con un enorme billar americano. Esta área con frecuencia suele ser la cuna de las mejores ideas.

Oficinas: De forma secundaria los departamentos de administración y comercial disponen a su vez de despachos propios para poder ofrecer un servicio directo a nuestros clientes sin interrupciones o registros de ruido

4.6.2.3.5 Estudio de Localización

La localización es importante en el estudio de nuestro proyecto porque nos da opciones de elección al momento de situar el negocio, ya que pueden existir restricciones físicas que condicionen a cada una de las ubicaciones posibles, es así que hay variables que influyen sobre la decisión óptima de localización.

Este estudio no solo evaluara los factores tecnológicos, mas bien su objetivo es elegir la opción que permita las mayores ganancias entre las alternativas que se consideran factibles.

Es necesario indicar que estamos conscientes de que la localización determinada como optima ahora puede en un futuro no serlo, por lo tanto la ubicación finalmente elegida será aquella que nos de el máximo rendimiento posible.

4.6.2.3.6 Factores De Localización

Según el análisis previo realizado, concluimos que los factores que influyen más comúnmente en la decisión de localización de nuestro proyecto serian los siguientes:

- Seguridad
- Parqueo
- Vía de Acceso
- Cercanía de mercado
- Disponibilidad de espacio
- Disponibilidad de agua, energía y otros suministros

4.6.2.3.7 Localización de nuestras instalaciones

Nuestra empresa se localizara en las calles Malecón y Rocafuerte se encontrara emplazada en un lugar inmejorable.

4.6.2.4 Método cualitativo por puntos.

Cuadro Método Cualitativo por Puntos

FACTOR	Peso	NORTE		CENTRO		SUR	
		Calif	Ponder	Calif	Ponder	Calif	Ponder
Seguridad	25%	8	2	7	1,75	5	1,25
Parqueo	10%	8	0,8	3	0,3	7	0,7
Vía de Acceso	10%	9	0,9	5	0,5	6	0,6
Cercanía de mercado	20%	8	1,6	8	1,6	3	0,6
Disponibilidad de espacio	20%	8	1,6	5	1	8	1,6
Disponibilidad agua, energía							
Otros.	15%	10	1,5	9	1,35	9	1,35
TOTALES	100%		8,4		6,5		6,1

Elaborado por: El Autor

Nota: Escala de calificación del 0 al 10

4.6.2.5 Conclusiones del Estudio Técnico

- De acuerdo con el método cualitativo por puntos se escogería la localización Norte, por tener la mayor calificación total ponderada.
- Los valores de costos fijos son menores en el caso de alquilar o comprar un departamento comparados con el alquiler de una oficina.
- Es mas rentable adquirir un departamento para el funcionamiento de la empresa, aunque la inversión es mucho más grande que en los otros 2 casos.

4.6.3 ESTUDIO FINANCIERO

El presente capítulo desarrolla el estudio financiero que determina la factibilidad de la creación de la empresa CACE en la ciudad de Babahoyo.

4.6.3.1 HORIZONTE DEL PROYECTO

El horizonte del proyecto se determinó en función de las proyecciones de la demanda insatisfecha realizadas en el capítulo correspondiente al estudio de mercado, así todas las proyecciones financieras se estiman a 5 años tomando como base el año 2010.

4.6.3.2 INVERSIÓN INICIAL

La tabla 1 presenta el monto de inversión total que se requiere para la puesta en marcha de la empresa de consultoría; así como cada una de las partidas que lo conforman con sus respectivos montos y detalles. Se ha dividido el cuadro de inversión en los Activos fijos, diferidos y capital de trabajo.

TABLA # 1
Inversiones

Descripción	Monto de Inversión
Activos Fijos	
Muebles y Enseres	\$ 3.140,00
Equipo y Maquinaria	\$ 2.234,00
Equipo de computación	\$ 9.510,00
Subtotal Activos Fijos	\$ 14.884,00
Activos Diferidos	
Gastos de constitución y puesta en marcha	\$ 734,00
Capital de Trabajo	
Capital	\$ 9.536,44
Subtotal Activos Diferidos Capital de Trabajo	\$ 10.270,44
TOTAL	\$ 25.154,44

Elaborado por: Autor

4.6.3.3 CAPITAL DE TRABAJO

El capital de Trabajo está presentado por el capital adicional, distinto de la inversión en activo fijo y diferido, para que empiece a funcionar la empresa. Considerando ello y planteando el uso de capital para un mes

de operación, la tabla 2 muestra el cálculo realizado para su determinación

TABLA # 2
Capital de Trabajo – Cálculo mensual

Concepto	
GASTOS ADMINISTRATIVOS	Mensual
Arriendo	\$ 800,00
Suministros de oficina	\$ 197,92
Sueldos + Beneficios	\$ 6.143,20
Servicios Básicos	\$ 90,00
Suministros de limpieza	\$ 36,58
Total Gastos Administrativos	\$ 7.267,70
GASTOS DE VENTAS	
Publicidad	\$ 2.268,74
Total Gastos Ventas	\$ 2.268,74
Capital de Trabajo	\$ 9.536,44

Elaborado por: Autor

El total de capital de trabajo para la operación de la empresa en el primer mes es de USD 9.536,44

4.6.3.4 FINANCIAMIENTO

El financiamiento de la inversión se realizará: el 50% cubierto por los socios y el restante 50% con un préstamo a través de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pio de Mora, la tabla 3 muestra la estructura del financiamiento del proyecto.

TABLA # 3

Estructura del financiamiento del proyecto

Fuente	Porcentaje	Estructura
Capital propio	50%	\$ 12.577,22
Crédito	50%	\$ 12.577,22
TOTAL INVERSIÓN	100%	\$ 25.154,44

Elaborado por: Autor

El monto del préstamo es de USD 12.577,22 solicitado a 24 meses plazo con una tasa de interés del 14,20%, la cuota mensual a pagar por este concepto es de 605,06 USD; el detalle de la tabla de amortización se expone en el Anexo.

4.6.3.5 PROYECCIÓN DE INGRESOS

A continuación se presentan los ingresos proyectados por concepto de ventas que obtendrá el proyecto, basados la demanda insatisfecha obtenida en el estudio de mercado, así como en una aproximación del precio de venta estimado para cada producto a lo largo de los próximos cinco años. La proyección se ha realizado con incremento por inflación en los precios de los servicios. Para la estimación se ha tomado como

referencia la participación porcentual de empresas de acuerdo al monto contratado en consultoría. La tabla 4 detalla los ingresos.

TABLA # 4

Ingresos del proyecto

SERVICIO	Precio	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Consultoría 1	\$ 2.874,15	\$ 34.489,82	\$ 40.238,13	\$ 45.986,43	\$ 51.734,74	\$ 57.483,04
Consultoría 2	\$ 5.398,26	\$ 43.186,10	\$ 49.043,79	\$ 56.050,04	\$ 63.056,30	\$ 70.062,55
Consultoría 3	\$ 6.487,39	\$ 45.411,72	\$ 55.073,78	\$ 62.941,47	\$ 70.809,15	\$ 78.676,83
Consultoría 4	\$ 15.477,82	\$ 46.433,46	\$ 53.019,76	\$ 60.594,01	\$ 68.168,27	\$ 75.742,52
TOTAL (Dólares)		\$ 169.521,10	\$ 197.375,46	\$ 225.571,96	\$ 253.768,45	\$ 281.964,95

Elaborado por: Autor

Como se puede notar en la tabla 4 se estima el precio de las consultorías en función de rango promedio descrito en la investigación de mercados con el objetivo de representar condiciones de maximización de utilidades.

4.6.3.6 PROYECCIÓN DE GASTOS

En el siguiente cuadro se presenta la estimación de gastos del proyecto. El detalle de los gastos se presenta. Las proyecciones se han realizado en función de la tasa de inflación anual del 4,10% al año 2010.

TABLA # 5**Proyección de los gastos**

Gastos Administrativos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arriendo	\$ 9.600,00	\$ 9.993,60	\$ 10.403,34	\$ 10.829,87	\$ 11.273,90
Suministros de oficina	\$ 2.375,00	\$ 2.472,38	\$ 2.573,74	\$ 2.679,27	\$ 2.789,12
Sueldos+Beneficios	\$ 73.718,40	\$ 86.262,13	\$ 89.720,16	\$ 93.319,97	\$ 97.067,37
Servicios Básicos	\$ 1.080,00	\$ 1.124,28	\$ 1.170,38	\$ 1.218,36	\$ 1.268,31
Suministros de limpieza	\$ 438,96	\$ 475,69	\$ 456,96	\$ 495,20	\$ 515,50
Total Gastos Administrativos	\$ 87.212,36	\$ 100.328,08	\$ 104.324,57	\$ 108.542,67	\$ 112.914,19

Gastos de Ventas	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Publicidad	\$ 7.224,90	\$ 10.388,80	\$ 10.814,74	\$ 1.258,15	\$ 1.719,73
Total Gastos Ventas	\$ 27.224,90	\$ 10.388,80	\$ 10.814,74	\$ 11.258,15	\$ 1.719,73

Elaborado por: Autor

El mayor porcentaje de gastos estimados para el proyecto se concentran en el pago de sueldos y beneficios, por la naturaleza misma del proyecto de servicios.

4.6.3.7 PROYECCIÓN DE LOS COSTOS

Los costos de la generación del servicios se han calculado en función de la necesidad de contratación de los consultores de apoyo, los materiales, el transporte y otros gastos, en el Anexo 5 se detallan los costos unitarios por cada tipo de consultoría a desarrollar, en función de los cual se muestra en la tabla 6 la proyección de los costos de venta del servicio.

TABLA # 6

Costos de Ventas

SERVICIOS	Costos	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Consultoría 1	\$ 830,00	\$ 9.960,00	\$ 11.620,00	\$ 13.280,00	\$ 14.940,00	\$ 16.600,00
Consultoría 2	\$ 1.377,00	\$ 11.016,00	\$ 12.510,19	\$ 14.297,36	\$ 16.084,53	\$ 17.871,70
Consultoría 3	\$ 1.770,00	\$ 12.390,00	\$ 15.026,17	\$ 17.172,77	\$ 19.319,36	\$ 21.465,96
Consultoría 4	\$ 3.270,00	\$ 9.810,00	\$ 11.201,49	\$ 12.801,70	\$ 14.401,91	\$ 16.002,13
TOTAL (Dólares)		\$ 43.176,00	\$ 50.357,85	\$ 57.551,83	\$ 64.745,81	\$ 71.939,79

Elaborado por: Autor

4.6.3.8 BALANCE DE SITUACIÓN

La tabla 7 muestra el balance de situación inicial de la empresa previo a la construcción de los estados financieros que reflejan la operación de la organización en el tiempo.

TABLA # 7**Balance de Situación**

ACTIVOS		PASIVOS	
ACTIVO CIRCULANTE		PASIVOS CIRCULANTE	
CAJA Y BANCOS	\$ 9.536,44	CRÉDITO BANCARIO	\$ 12.577,22
	\$ 9.536,44		
ACTIVOS FIJOS		PATRIMONIO	
Muebles y Enseres	\$ 3.140,00	CAPITAL SOCIAL	\$ 12.577,22
Equipo y Maquinaria	\$ 2.234,00		
Equipo de computación	9510		
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 14.884,00		
ACTIVOS DIFERIDOS			
Gastos de constitución y puesta en marcha	\$ 734,00		
TOTAL OTROS	\$ 734,00		
INTANGIBLES			
TOTAL ACTIVOS	\$ 25.154,44	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 25.154,44

Elaborado por: Autor

4.6.3.9 ESTADO DE DE RESULTADOS

Una vez proyectados los ingresos, gastos y costos del proyecto es menester construir el estado de resultados a fin de conocer la utilidad que generará la empresa con su operación en 5 años. La tabla 8 muestra el estado de resultados proyectado.

TABLA # 8**Estado de Resultados**

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	\$ 169.521,10	\$ 197.375,46	\$ 225.571,96	\$ 253.768,45	\$ 281.964,95
Costo de Ventas	\$ 43.176,00	\$ 50.357,85	\$ 57.551,83	\$ 64.745,81	\$ 71.939,79
Utilidad Bruta	\$ 126.345,10	\$ 147.017,61	\$ 168.020,13	\$ 189.022,64	\$ 210.025,16
Gastos Administrativos	\$ 87.212,36	\$ 100.328,08	\$ 104.324,57	\$ 108.542,67	\$ 112.914,19
Gastos de Ventas	\$ 27.224,90	\$ 10.388,80	\$ 10.814,74	\$ 11.258,15	\$ 11.719,73
Gastos de Depreciación	\$ 3.707,40	\$ 3.707,40	\$ 3.707,40	\$ 537,40	\$ 537,40
Gastos de Amortización	\$ 146,80	\$ 146,80	\$ 146,80	\$ 146,80	\$ 146,80
Utilidad Operativa	\$ 8.053,64	\$ 32.446,53	\$ 49.026,61	\$ 68.537,63	\$ 84.707,04
Gastos Financieros	\$ 1.415,22	\$ 528,95	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad Antes de Imptos. y Particip.	\$ 6.638,42	\$ 31.917,58	\$ 49.026,61	\$ 68.537,63	\$ 84.707,04
Participación trabajadores 15%	\$ 995,76	\$ 7.420,75	\$ 10.455,63	\$ 14.560,47	\$ 18.010,97
Utilidad antes de Impuestos	\$ 5.642,66	\$ 24.496,83	\$ 38.570,98	\$ 53.977,17	\$ 66.696,07
Impuesto a la Renta 25%	\$ 846,40	\$ 10.512,74	\$ 14.812,15	\$ 20.627,33	\$ 25.515,54
Utilidad Neta del Ejercicio	\$ 4.796,26	\$ 13.984,09	\$ 23.758,83	\$ 33.349,84	\$ 41.180,53

Elaborado por: Autor

El proyecto de creación de la consultora CACE genera utilidades desde el primer año de operación con 11.808,18 USD

4.6.3.10 PUNTO DE EQUILIBRIO

Es considerado el punto donde los costos e ingresos totales se equiparan, es decir donde el inversionista no obtiene utilidad o perdida alguna, para su cálculo se utiliza la siguiente fórmula:

Año 1

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Gastos Fijos Totales}}{1 - \frac{\text{Costos Variables Totales}}{\text{Ventas Totales}}}$$

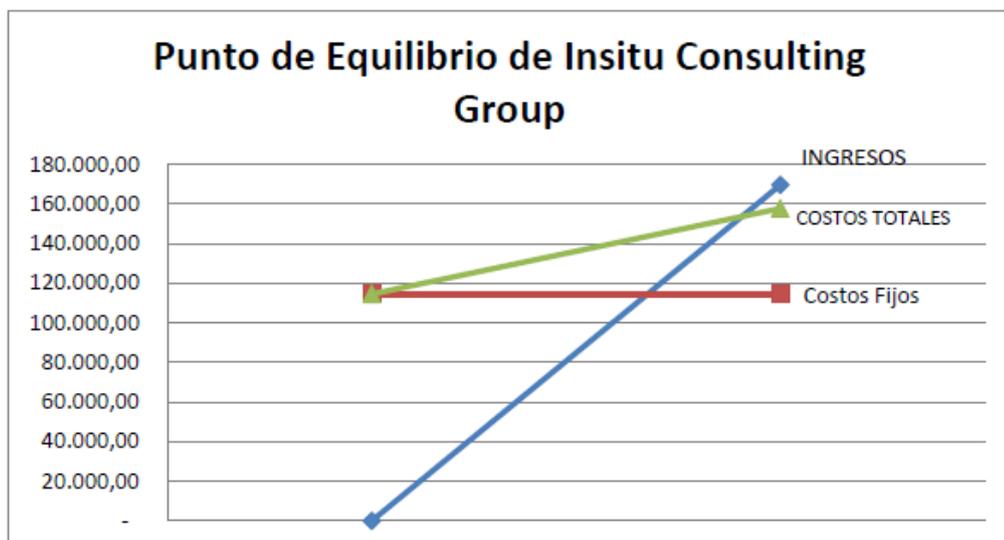
$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\$114.437,26}{1 - \frac{\$43.176,00}{\$169.521,10}}$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = \$153.543,99$$

El punto en que los ingresos y los gastos de operación de la empresa se igualarán es en \$153.543,99. El gráfico 5.1 muestra de forma más didáctica el punto de equilibrio de la empresa de consultoría para el primer año; con el 90,58% del total de ingresos proyectados se cubre el punto de equilibrio del año.

Gráfico 5.1

Punto de Equilibrio en Dólares para el Año 1



Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: El Autor

Año 2

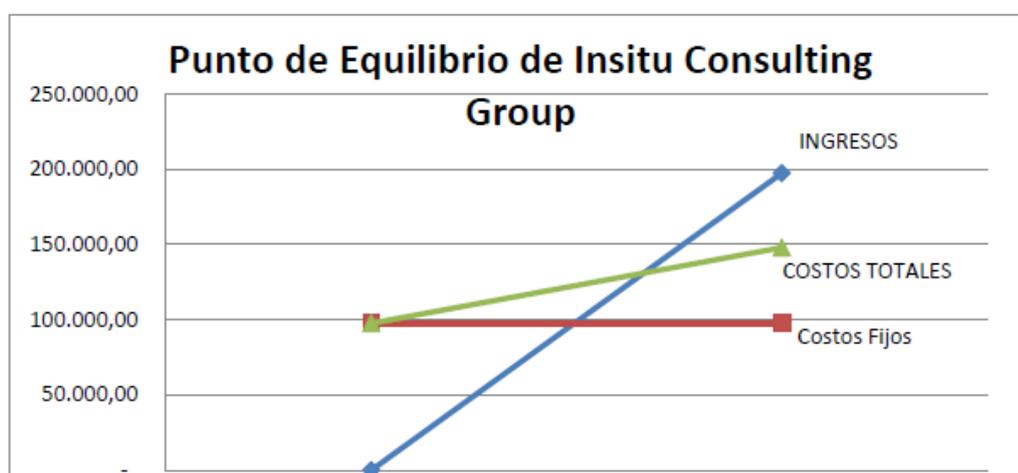
$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Gastos Fijos Totales}}{1 - \frac{\text{Costos Variables Totales}}{\text{Ventas Totales}}}$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\$97.601,16}{1 - \frac{\$50.357,85}{\$197.375,46}}$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = \$131.032,42$$

Gráfico 5.2

Punto de Equilibrio en Dólares para el Año 2



Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: El Autor

El punto en que los ingresos y los gastos de operación de la empresa se igualarán en el segundo año es de \$131.032,42 USD. Con el 66,39% del total de ingresos proyectados se cubre el punto de equilibrio.

Año 3

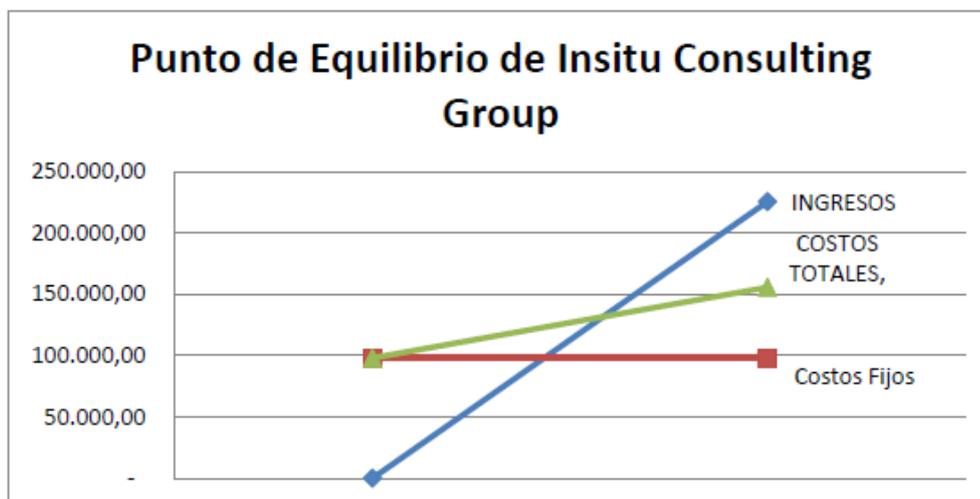
$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Gastos Fijos Totales}}{1 - \frac{\text{Costos Variables Totales}}{\text{Ventas Totales}}}$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\$98.027,10}{1 - \frac{\$57.551,83}{\$225.571,96}}$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = \$131.604,268$$

Gráfico 5.3

Punto de Equilibrio en Dólares para el Año 3



Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: El Autor

El punto en que los ingresos y los gastos de operación de la empresa se igualarán en el tercer año es de \$131.604,26 USD. Con el 58,34% del total de ingresos proyectados se cubre el punto de equilibrio.

Año 4

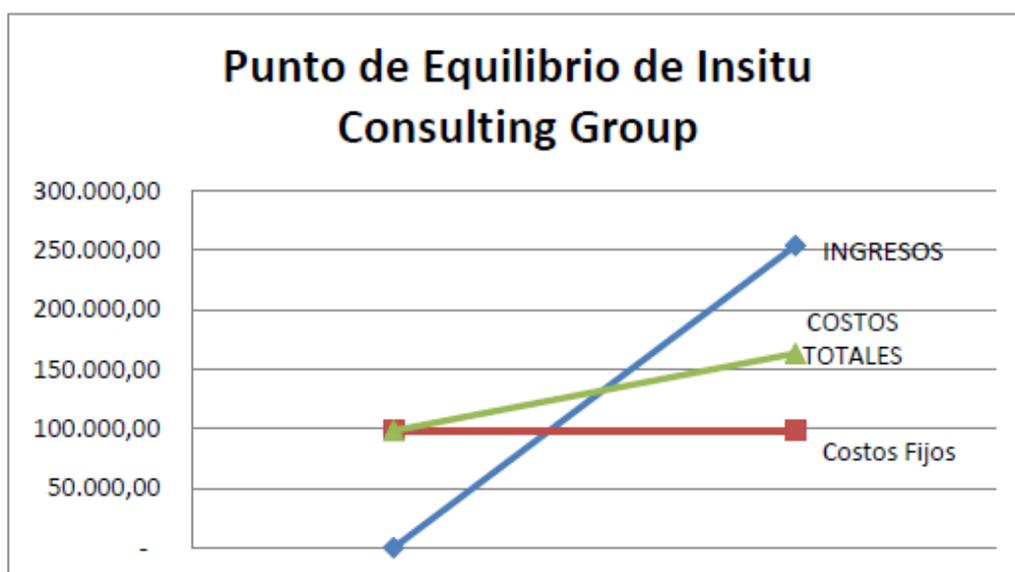
$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Gastos Fijos Totales}}{1 - \frac{\text{Costos Variables Totales}}{\text{Ventas Totales}}}$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\$98.470,51}{1 - \frac{\$64.745,81}{\$253.768,45}}$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = \$132.199,55$$

Gráfico 5.4

Punto de Equilibrio en Dólares para el Año 4



Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: El Autor

El punto en que los ingresos y los gastos de operación de la empresa se igualarán en el Cuarto año es de \$132.199,55 USD. Con el 52,09% del total de ingresos proyectados se cubre el punto de equilibrio

Año 5

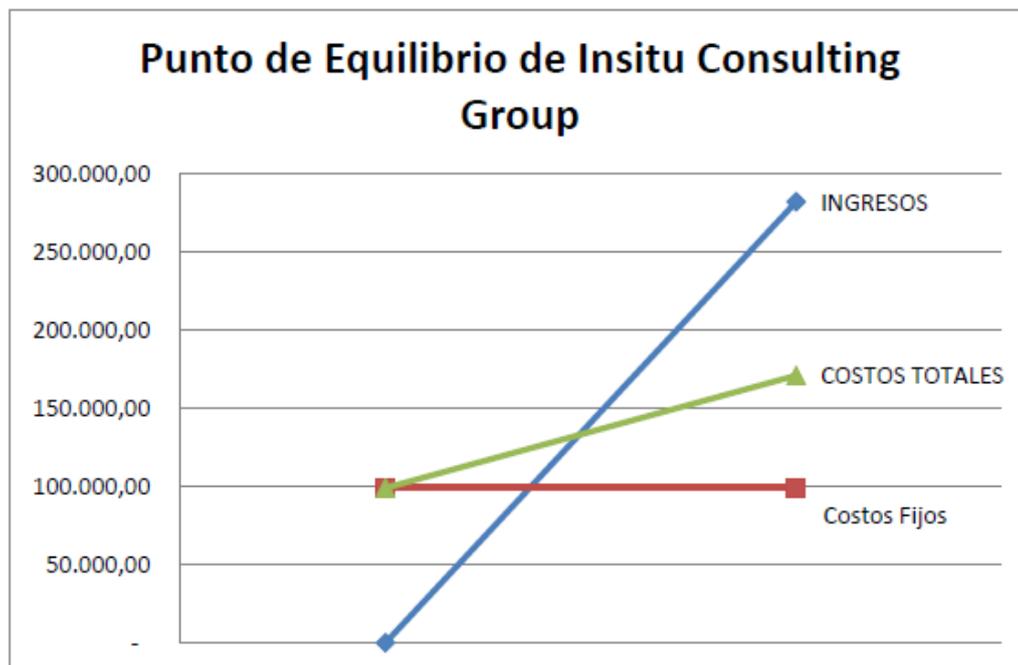
$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Gastos Fijos Totales}}{1 - \frac{\text{Costos Variables Totales}}{\text{Ventas Totales}}}$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\$98.932,09}{1 - \frac{\$71.939,79}{\$281.964,95}}$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = \$132.819,24$$

Gráfico 5.5

Punto de Equilibrio en Dólares para el Año 5



Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: El Autor

El punto en que los ingresos y los gastos de operación de la empresa se igualarán en el quinto año es de \$132.819,24USD. Con el 47,10% del total de ingresos proyectados se cubre el punto de equilibrio. A

continuación se muestra un cuadro resumen del punto de equilibrio por año.

4.6.3.11 FLUJO DE FONDOS

El flujo de caja es la expresión de una magnitud económica realizada de una cantidad por unidad de tiempo, es decir entrada o salida de fondos corrientes en la operación del negocio. Este es la materia prima para la evaluación de proyectos a través del tiempo, la tabla 9 muestra el flujo de fondos de la empresa CACE.

TABLA # 9

Flujo neto de caja al accionista

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad del ejercicio		\$ 4.796,26	\$ 13.984,09	\$ 23.758,83	\$ 33.349,84	\$ 41.180,53
Depreciaciones		\$ 3.707,40	\$ 3.707,40	\$ 3.707,40	\$ 537,40	\$ 537,40
Amortizaciones		\$ 146,80	\$ 146,80	\$ 146,80	\$ 146,80	\$ 146,80
Inversión Activos Fijos	\$ -14.884,00					
Inversión Activos Diferidos	\$ -734,00					
Capital de Trabajo	\$ -9.536,44					
Valor de rescate de activos						\$ 2.687,00
Recuperación de capital						\$ 9.536,44
Crédito		\$ 5.845,48	\$ 6.731,74	\$ -	\$ -	\$ -
Total	\$ -25.154,44	\$ 2.804,98	\$ 11.106,55	\$ 27.613,03	\$ 34.034,04	\$ 54.088,17

Elaborado por: Autor

El flujo neto de caja muestra que la empresa mantiene una liquidez constante durante los cinco años de proyección

4.6.3.12 INDICADORES DE RENDIMIENTO EN EL TIEMPO

4.6.3.12.1 Valor presente neto

Para obtener el valor presente de los flujos de fondos futuros, originados por la inversión en el proyecto, se ha calculado una tasa de descuento de 20.73%, mismo que se ha obtenido con la siguiente fórmula:

$$i = TA * (\% f. externo) + TP * (\% f. interno) * (1 - ti) + Riesgo Inversión + Inflación$$

Donde:

TA: 14,20%²⁵

% f. externo: 50%

TP: 5,24%²⁶

% f. interno: 50%

Riesgo Inversión: 9,48%

Inflación: 4,10%

Remplazando los valores se ha obtenido una tasa de descuento (**i**):

$$i = (14,20\% * 50\%) + (5.24\% * 50\%) * 0,64 + 9,48\% + 4,10\%$$

$$i = 20.35\%$$

La tabla 10 muestra el cálculo del valor actual neto del proyecto, se considera rentable y viable por tener un VPN>0, el proyecto obtendrá

ganancias por encima de la rentabilidad exigida con la tasa de descuento, en conclusión el proyecto debería ejecutarse.

TABLA # 10

Valor Actual Neto del Proyecto

	TMAR	20,73%
AÑOS	Flujo Neto de Caja	Flujo Neto de Caja Descontado
0	\$ -25.154,44	\$ -25.154,44
1	\$ 2.804,98	\$ 2.323,43
2	\$ 11.106,55	\$ 7.620,36
3	\$ 27.613,03	\$ 15.693,11
4	\$ 34.034,04	\$ 16.021,63
5	\$ 54.088,17	\$ 21.090,83
	TOTAL	\$ 62.749,36
	INVERSIÓN	\$ -25.154,44
	VAN	\$ 37.594,92

Elaborado por: Autor

El valor actual neto del proyecto es de \$ 37.594,92 USD, cifra positiva, lo que indica que el proyecto de creación de la empresa consultora es viable

4.6.3.12.2 Tasa interna de retorno

La tasa interna de retorno nos indica el porcentaje de rentabilidad que obtendrá el inversionista por la decisión de invertir en una alternativa de inversión seleccionada. La TIR es la tasa que iguala el Valor Actual Neto del proyecto a 0, la tabla 11 muestra su cálculo:

TABLA # 11

Tasa interna de Retorno del proyecto

AÑOS	FNF	VAN
0	-25.154,44	\$ -25.154,44
1	2.804,98	\$ 1.796,33
2	11.106,55	\$ 4.555,03
3	27.613,03	\$ 7.252,41
4	34.034,04	\$ 5.724,50
5	54.088,17	\$ 5.826,16
TOTAL		\$ 25.154,44
INVERSIÓN		\$ -25.154,44
VAN		\$ -0,00

Elaborado por: Autor

El retorno del proyecto es suficiente para compensar la tasa de descuento, determinando que el proyecto es factible para el accionista pues:

$$\text{TIR} = 56,15\% > \text{TMAR} = 20,35\%$$

4.6.3.12.3 Período de recuperación de la inversión

El período de recuperación de la inversión es el tiempo en el que el accionista recuperará el valor invertido en la creación de la empresa de consultoría, la tabla 12 muestra el PRI del proyecto

TABLA # 12

Período de recuperación de la inversión

AÑOS	Flujo actualizado	PRI
0	\$ -25.154,44	\$ -25.154,44
1	\$ 2.323,43	\$ -22.831,01
2	\$ 7.620,36	\$ -15.210,65
3	\$ 15.693,11	\$ 482,46
4	\$ 16.021,63	\$ 16.504,08
5	\$ 21.090,83	\$ 37.594,92

El PRI se obtiene a través del valor de los flujos actualizados, restado del total de la inversión, eso establece en qué año los accionistas recuperarán su inversión. Según los resultados obtenidos los inversionistas recuperarán el capital invertido en el en negocio al tercer año de operación de CACE.

De acuerdo a la evaluación realizada se considera el proyecto de creación de una empresa consultora en gestión empresarial en la ciudad de Babahoyo es factible por lo que se recomienda su implementación.

4.7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.7.1 CONCLUSIONES

- La crisis brinda oportunidades para las empresas de consultoría y capacitación debido a que los empresarios consideran de vital importancia buscar apoyo de especialistas para sortear las dificultades; Las condiciones altamente competitivas afectan cada vez en todos los niveles empresariales por lo que se hace necesario obtener a través de la consultoría herramientas que permitan a las organizaciones crear ventajas competitivas sobre otras similares.
- La demanda aparente de consultoría en la ciudad de Babahoyo según la encuesta realizada a 450 empresas de distintas dimensiones por lo que el CASE, orientara su oferta a las empresas cuyo presupuesto para actividades de consultorías sea superior a los 3000 dólares obteniendo un total de 1295 empresas en el segmento, la demanda real en números de consultoría se obtiene del producto entre el número de empresas del segmento y el promedio de consultorías contratadas por año(2) lo que nos da como resultado 12.590 consultorías considerando que la oferta aparente en número de consultorías es de 6060(año base) tenemos una demanda insatisfecha de 6530 consultorías para el año base lo que nos demuestra que existe oportunidad en el mercado de la ciudad de Babahoy.

- En el presente estudio se pudo determinar que la estructura organizacional de la empresa será jerárquica, distribuida en tres niveles: nivel Directivo, nivel Gerencial, nivel Operativo, Los procesos son parte vital para el funcionamiento de la organización y se los ha clasificado en tres: Estratégicos, Productivos y de Apoyo.
- El estudio financiero determina la factibilidad de la creación de la empresa de consultoría CACE en la ciudad de Babahoyo. El proyecto se determinó en función a la demanda insatisfecha así todas las proyecciones financieras se estiman a 5 años tomando como base el año 2010. El flujo neto de caja muestra que la empresa mantiene una liquidez constante durante los cinco años de proyección, el valor actual neto del proyecto, se considera rentable y viable por tener un VAN(37.594,92 USD)>0; la TIR es la tasa que iguala el Valor Actual Neto del proyecto a 0 El retorno del proyecto es suficiente para compensar la tasa de descuento, determinado que el proyecto es factible para el accionista, considerando que la TIR es de 56.15% y la TMAR es de 20.35%. Según los resultados obtenidos los inversionistas recuperan el capital invertido en el negocio al tercer año de operación. Los criterios de evaluación como el valor presente neto, Tasa interna de retorno, el periodo de recuperación de la inversión demuestran que el proyecto es rentable y viable

4.7.2 RECOMENDACIONES

- ✓ Determinar cuáles son las dificultades de la crisis y como sortear estas dificultades, por qué las empresas buscan apoyo de especialistas para sortear dichas dificultades; Tener actualizado al equipo de sobre herramientas que permitan a las organizaciones crear ventajas competitivas.

- ✓ Aprovechar la demanda insatisfecha que existe en la ciudad de Babahoyo para brindar servicios de consultoría en gestión empresarial; y, capacitación en áreas administrativas.

- ✓ La creación de la empresa CACE por qué los criterios de evaluación como el VAN, TIR, PRI demuestran que el Proyecto es Rentable y Viable.

4.8 BIBLIOGRAFIA

- KEYNES, JOHN. TEORIA GENERAL DE LA OCUPACION, EL INTERES Y EL DINERO. FCE. MÉXICO 2007
- ZAMORA, FRANCISCO. TRATADO DE TEORÍA ECONÓMICA. FONDO DE CULTURA ECONÓMICA. Ecuador 2008
- PORTER, MICHEL E. VENTAJA COMPETITIVA. CECSA. MÉXICO 2006.
- PORTER, MICHEL E. ESTRATEGIA COMPETITIVA. CECSA. 2005.
- KOTLER, PHILIP Y ARMSTRONG GARY, FUNDAMENTOS DE MARKETING. CECSA: 2009.
- KOTLER, PHILIP. MARKETING GLOBAL. DIRECCION DE MARKETING. EDITORIAL LIMUSA, 2007
- HERRERA, CARLOS. FUENTES DE FINANCIAMIENTO. SICCO. MÉXICO 2005.
- UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE MÉXICO. FUNDAMENTOS DE ECONOMÍA. COLECCIÓN DIDÁCTICA II. MÉXICO 2008.
- ECKSTEIN, SHLOMO, SIRKIN, MOSHE. INTRODUCCIÓN AL ANÁLISIS ECONÓMICO. CENTRO DE ESTUDIOS COOPERATIVOS Y DE PROYECTOS DE INVERSIÓN (2006)

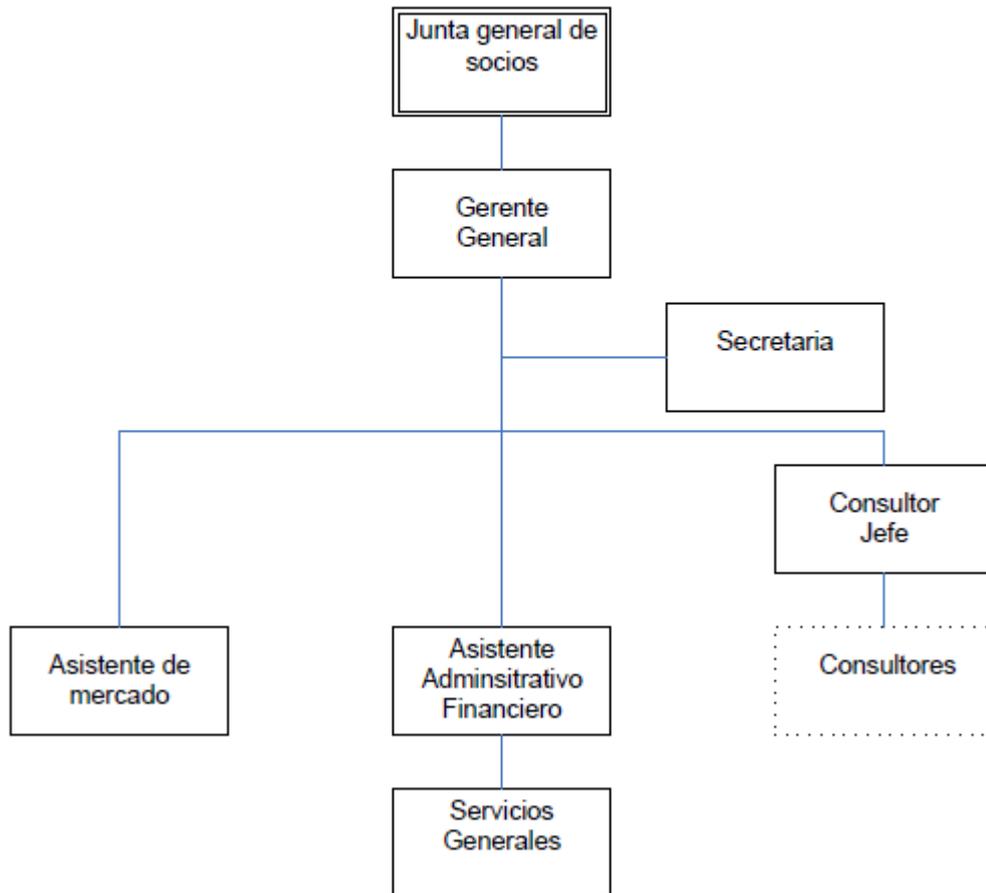
4.8.1 LINKOGRAFÍA.

- <http://www.unamosapuntos.com/code3/ceneval/finanzas/unamos>
- [http://orbita.starmeda.com/~unamosapuntos/presupuestos/pr
supuestosonline.htm](http://orbita.starmeda.com/~unamosapuntos/presupuestos/pr
supuestosonline.htm)
- <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/24/tir1.htm>
- <http://mx.invertia.com/AprenderMas/letra>.
- <http://server2.southlink.com.ar/vap/MUESTREO.htm>
- <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc003.htm>
- [http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.
inversion/proyecto-inversion.shtml](http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.
inversion/proyecto-inversion.shtml)
- <http://www.marketing-xxi.com/politica-de-precios-48.htm>
- <http://www.marketing-xxi.com/detallistas-y-mayoristas-65.htm>

ANEXOS

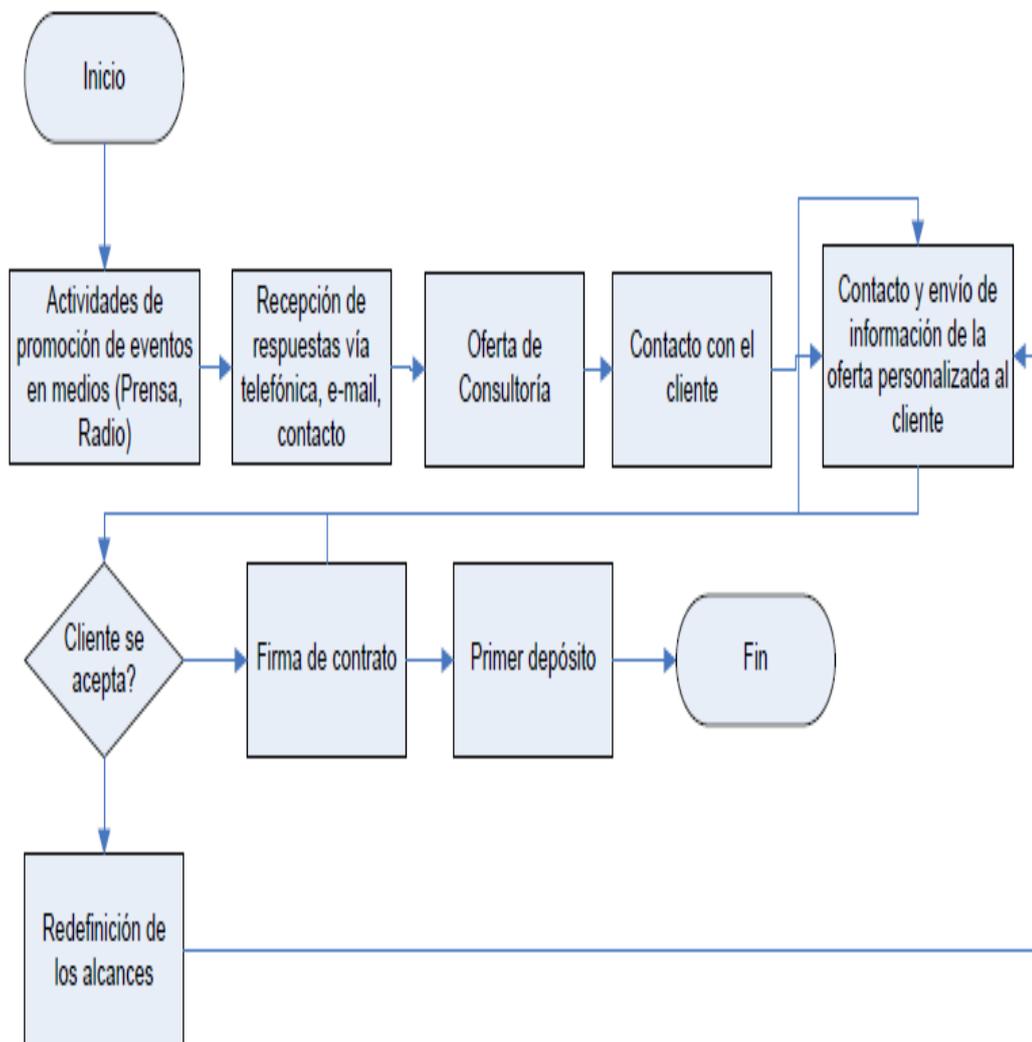
Anexo 1

Organigrama Funcional



Anexo 2

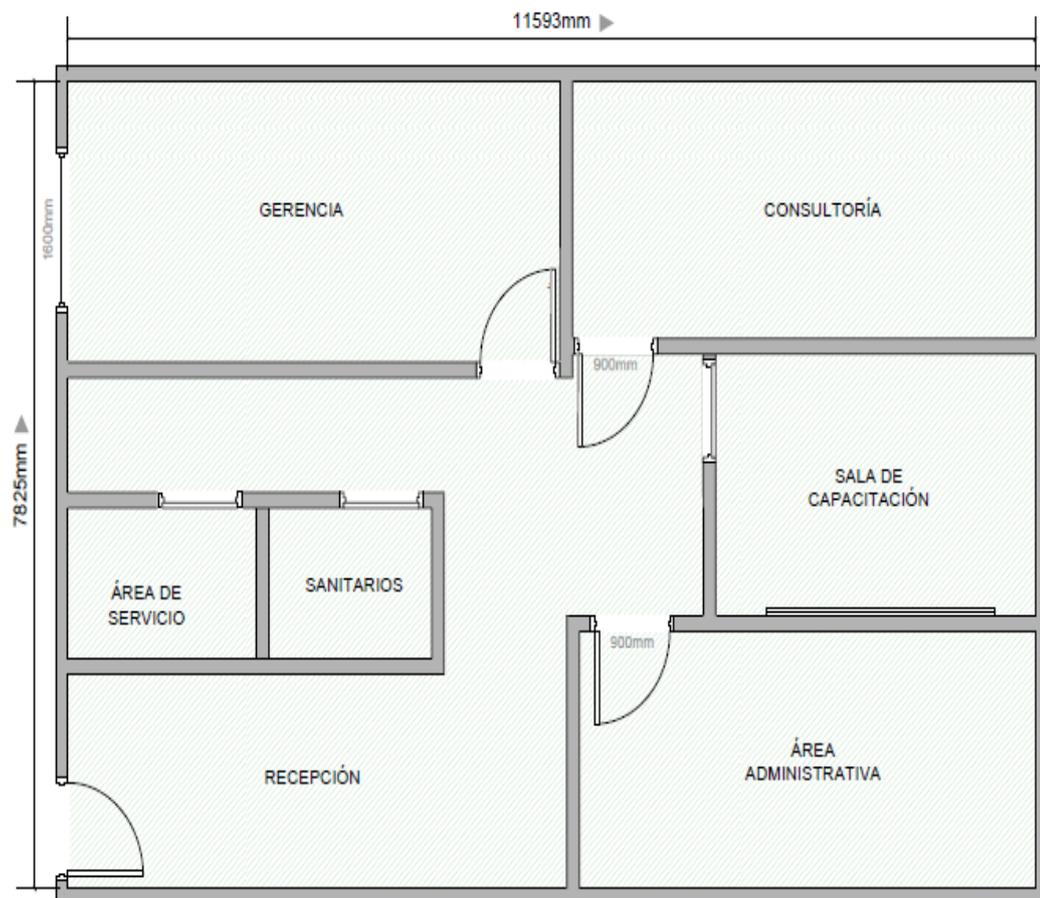
Flujograma de proceso de ventas



Fuente: Elaboración El Autor

Anexo 3

Diseño de Oficina



Elaborado por: El Autor

Anexo 4



ANEXO 5

MUEBLES Y ENSERES

Concepto	Cantidad	Valor Unitario	Inversión
Escritorios	8	\$ 220,00	\$ 1.760,00
Sillas	20	\$ 25,00	\$ 500,00
Mesa de reuniones	1	\$ 300,00	\$ 300,00
Pizarras	3	\$ 60,00	\$ 180,00
Archivadores	5	\$ 80,00	\$ 400,00
Total			\$ 3.140,00

Concepto	Cantidad	Valor Unitario	Inversión
Teléfono	8	\$ 150,00	\$ 1.200,00
Fax	1	\$ 234,00	\$ 234,00
Central Telefónica para 2 líneas y 40 extensiones	1	\$ 800,00	\$ 800,00
Total			\$ 2.234,00

EQUIPO DE COMPUTACION

Concepto	Cantidad	Valor Unitario	Inversión
Computadores portátiles Core 2 duo - de 15" con internet portátil	4	\$ 1.280,00	\$ 5.120,00
Computadoras PC - Core 2 duo	4	\$ 850,00	\$ 3.400,00
Impresora Samsung 2300 GL	1	\$ 450,00	\$ 450,00
Impresoras laser Lexmark	3	\$ 180,00	\$ 540,00
Total			\$ 9.510,00

ANEXO 6

GASTOS DE CONSTITUCION

Nro.	Concepto	Valor
1	RUC	\$ 5,00
2	Constitución de la Compañía	\$ 125,00
3	Patente Municipal	\$ 52,00
4	Permiso de la Intendencia	\$ 20,00
5	Permiso Sanitario de Funcionamiento	\$ 30,00
6	Permiso del Cuerpo de Bomberos	\$ 30,00
7	Afiliación a la Cámara	\$ 100,00
8	Licencia Anual de Funcionamiento	\$ 130,00
9	Registro del contrato de arrendamiento	\$ 12,00
10	Afiliación a ACCE	\$ 230,00
Total		\$ 734,00

Tabla de Amortización

VALOR DEL CRÉDITO (monto)	\$ 12.577,22
TASA DE INTERÉS	14,20%
PLAZO DE LA DEUDA	2
FORMA DE PAGO	MENSUAL
PERIODICIDAD	12
TOTAL DE CUOTAS	24
VALOR A PAGAR	605,06

ANEXO 7

PERIODO	DIVIDENDO (cuota)	CAPITAL	INTERÉS	SALDO
-				\$ 12.577,22
1	\$ 605,06	\$ 456,23	\$ 148,83	\$ 12.120,99
2	\$ 605,06	\$ 461,63	\$ 143,43	\$ 11.659,37
3	\$ 605,06	\$ 467,09	\$ 137,97	\$ 11.192,28
4	\$ 605,06	\$ 472,62	\$ 132,44	\$ 10.719,66
5	\$ 605,06	\$ 478,21	\$ 126,85	\$ 10.241,45
6	\$ 605,06	\$ 483,87	\$ 121,19	\$ 9.757,59
7	\$ 605,06	\$ 489,59	\$ 115,46	\$ 9.267,99
8	\$ 605,06	\$ 495,39	\$ 109,67	\$ 8.772,61
9	\$ 605,06	\$ 501,25	\$ 103,81	\$ 8.271,36
10	\$ 605,06	\$ 507,18	\$ 97,88	\$ 7.764,18
11	\$ 605,06	\$ 513,18	\$ 91,88	\$ 7.251,00
12	\$ 605,06	\$ 519,25	\$ 85,80	\$ 6.731,74
13	\$ 605,06	\$ 525,40	\$ 79,66	\$ 6.206,35
14	\$ 605,06	\$ 531,62	\$ 73,44	\$ 5.674,73
15	\$ 605,06	\$ 537,91	\$ 67,15	\$ 5.136,82
16	\$ 605,06	\$ 544,27	\$ 60,79	\$ 4.592,55
17	\$ 605,06	\$ 550,71	\$ 54,35	\$ 4.041,84
18	\$ 605,06	\$ 557,23	\$ 47,83	\$ 3.484,61
19	\$ 605,06	\$ 563,82	\$ 41,23	\$ 2.920,79
20	\$ 605,06	\$ 570,49	\$ 34,56	\$ 2.350,29
21	\$ 605,06	\$ 577,25	\$ 27,81	\$ 1.773,05
22	\$ 605,06	\$ 584,08	\$ 20,98	\$ 1.188,97
23	\$ 605,06	\$ 590,99	\$ 14,07	\$ 597,98
24	\$ 605,06	\$ 597,98	\$ 7,08	\$ 0,00

ANEXO 8

Remuneraciones

Cargo	Nro. Personas	Remuneración Mensual	Remuneración Anual	13º	14º	Vacaciones	Aporte Patronal 12,15%	Total Año 1 Remuneración
Gerente General	1	\$ 1.500,00	\$ 18.000,00	\$ 1.500,00	\$ 240,00	\$ 750,00	\$ 2.187,00	\$ 22.677,00
Consultor Jefe	1	\$ 1.000,00	\$ 12.000,00	\$ 1.000,00	\$ 240,00	\$ 500,00	\$ 1.458,00	\$ 15.198,00
Jefe Administrativo Financiero	1	\$ 600,00	\$ 7.200,00	\$ 600,00	\$ 240,00	\$ 300,00	\$ 874,80	\$ 9.214,80
Jefe de comercialización	1	\$ 600,00	\$ 7.200,00	\$ 600,00	\$ 240,00	\$ 300,00	\$ 874,80	\$ 9.214,80
Asistente Administrativo	1	\$ 300,00	\$ 3.600,00	\$ 300,00	\$ 240,00	\$ 150,00	\$ 437,40	\$ 4.727,40
Asistente de Mercadeo	1	\$ 300,00	\$ 3.600,00	\$ 300,00	\$ 240,00	\$ 150,00	\$ 437,40	\$ 4.727,40
Secretaria	1	\$ 260,00	\$ 3.120,00	\$ 260,00	\$ 240,00	\$ 130,00	\$ 379,08	\$ 4.129,08
Servicios Generales - Mensajería	1	\$ 240,00	\$ 2.880,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 120,00	\$ 349,92	\$ 3.829,92
Total		\$ 4.800,00	\$ 57.600,00	\$ 4.800,00	\$ 1.920,00	\$ 2.400,00	\$ 6.998,40	\$ 73.718,40

Cargo	Nro. Personas	Remuneración Mensual	Remuneración Anual	13º	14º	Vacaciones	Aporte Patronal 12,15%	Total Año 2 Remuneración
Gerente General	1	\$ 1.561,50	\$ 18.738,00	\$ 1.561,50	\$ 240,00	\$ 780,75	\$ 2.276,67	\$ 23.596,92
Consultor Jefe	1	\$ 1.041,00	\$ 12.492,00	\$ 1.041,00	\$ 240,00	\$ 520,50	\$ 1.517,78	\$ 15.811,28
Jefe Administrativo Financiero	1	\$ 624,60	\$ 7.495,20	\$ 624,60	\$ 240,00	\$ 312,30	\$ 910,67	\$ 9.582,77
Jefe de comercialización	1	\$ 624,60	\$ 7.495,20	\$ 624,60	\$ 240,00	\$ 312,30	\$ 910,67	\$ 9.582,77
Asistente Administrativo	1	\$ 312,30	\$ 3.747,60	\$ 312,30	\$ 240,00	\$ 156,15	\$ 455,33	\$ 4.911,38
Asistente de Mercadeo	1	\$ 312,30	\$ 3.747,60	\$ 312,30	\$ 240,00	\$ 156,15	\$ 455,33	\$ 4.911,38
Secretaria	1	\$ 270,66	\$ 3.247,92	\$ 270,66	\$ 240,00	\$ 135,33	\$ 394,62	\$ 4.288,53
Servicios Generales - Mensajería	1	\$ 249,84	\$ 2.998,08	\$ 249,84	\$ 240,00	\$ 124,92	\$ 364,27	\$ 3.977,11
Total		\$ 4.996,80	\$ 59.961,60	\$ 4.996,80	\$ 1.920,00	\$ 2.498,40	\$ 7.285,33	\$ 81.462,13

ANEXO 9

Cargo	Nro. Personas	Remuneración Mensual	Remuneración Anual	13º	14º	Vacaciones	Aporte Patronal 12,15%	Total Año 3 Remuneración
Gerente General	1	\$ 1.625,52	\$ 19.506,26	\$ 1.625,52	\$ 240,00	\$ 812,76	\$ 2.370,01	\$ 24.554,55
Consultor Jefe	1	\$ 1.083,68	\$ 13.004,17	\$ 1.083,68	\$ 240,00	\$ 541,84	\$ 1.580,01	\$ 16.449,70
Jefe Administrativo Financiero	1	\$ 650,21	\$ 7.802,50	\$ 650,21	\$ 240,00	\$ 325,10	\$ 948,00	\$ 9.965,82
Jefe de comercialización	1	\$ 650,21	\$ 7.802,50	\$ 650,21	\$ 240,00	\$ 325,10	\$ 948,00	\$ 9.965,82
Asistente Administrativo	1	\$ 325,10	\$ 3.901,25	\$ 325,10	\$ 240,00	\$ 162,55	\$ 474,00	\$ 5.102,91
Asistente de Mercadeo	1	\$ 325,10	\$ 3.901,25	\$ 325,10	\$ 240,00	\$ 162,55	\$ 474,00	\$ 5.102,91
Secretaria	1	\$ 281,76	\$ 3.381,08	\$ 281,76	\$ 240,00	\$ 140,88	\$ 410,80	\$ 4.454,52
Servicios Generales - Mensajería	1	\$ 260,08	\$ 3.121,00	\$ 260,08	\$ 240,00	\$ 130,04	\$ 379,20	\$ 4.130,33
Total		\$ 5.201,67	\$ 62.420,03	\$ 5.201,67	\$ 1.920,00	\$ 2.600,83	\$ 7.584,03	\$ 84.723,36

Cargo	Nro. Personas	Remuneración Mensual	Remuneración Anual	13º	14º	Vacaciones	Aporte Patronal 12,15%	Total Año 4 Remuneración
Gerente General	1	\$ 1.692,17	\$ 20.306,01	\$ 1.692,17	\$ 240,00	\$ 846,08	\$ 2.467,18	\$ 25.551,45
Consultor Jefe	1	\$ 1.128,11	\$ 13.537,34	\$ 1.128,11	\$ 240,00	\$ 564,06	\$ 1.644,79	\$ 17.114,30
Jefe Administrativo Financiero	1	\$ 676,87	\$ 8.122,41	\$ 676,87	\$ 240,00	\$ 338,43	\$ 986,87	\$ 10.364,58
Jefe de comercialización	1	\$ 676,87	\$ 8.122,41	\$ 676,87	\$ 240,00	\$ 338,43	\$ 986,87	\$ 10.364,58
Asistente Administrativo	1	\$ 338,43	\$ 4.061,20	\$ 338,43	\$ 240,00	\$ 169,22	\$ 493,44	\$ 5.302,29
Asistente de Mercadeo	1	\$ 338,43	\$ 4.061,20	\$ 338,43	\$ 240,00	\$ 169,22	\$ 493,44	\$ 5.302,29
Secretaria	1	\$ 293,31	\$ 3.519,71	\$ 293,31	\$ 240,00	\$ 146,65	\$ 427,64	\$ 4.627,32
Servicios Generales - Mensajería	1	\$ 270,75	\$ 3.248,96	\$ 270,75	\$ 240,00	\$ 135,37	\$ 394,75	\$ 4.289,83
Total		\$ 5.414,94	\$ 64.979,25	\$ 5.414,94	\$ 1.920,00	\$ 2.707,47	\$ 7.894,98	\$ 88.118,30

ANEXO 10

Cargo	Nro. Personas	Remuneración Mensual	Remuneración Anual	13º	14º	Vacaciones	Aporte Patronal 12,15%	Total Año 5 Remuneración
Gerente General	1	\$ 1.761,55	\$ 21.138,56	\$ 1.761,55	\$ 240,00	\$ 880,77	\$ 2.568,34	\$ 26.589,22
Consultor Jefe	1	\$ 1.174,36	\$ 14.092,37	\$ 1.174,36	\$ 240,00	\$ 587,18	\$ 1.712,22	\$ 17.806,14
Jefe Administrativo Financiero	1	\$ 704,62	\$ 8.455,42	\$ 704,62	\$ 240,00	\$ 352,31	\$ 1.027,33	\$ 10.779,69
Jefe de comercialización	1	\$ 704,62	\$ 8.455,42	\$ 704,62	\$ 240,00	\$ 352,31	\$ 1.027,33	\$ 10.779,69
Asistente Administrativo	1	\$ 352,31	\$ 4.227,71	\$ 352,31	\$ 240,00	\$ 176,15	\$ 513,67	\$ 5.509,84
Asistente de Mercadeo	1	\$ 352,31	\$ 4.227,71	\$ 352,31	\$ 240,00	\$ 176,15	\$ 513,67	\$ 5.509,84
Secretaria	1	\$ 305,33	\$ 3.664,02	\$ 305,33	\$ 240,00	\$ 152,67	\$ 445,18	\$ 4.807,20
Servicios Generales - Mensajería	1	\$ 281,85	\$ 3.382,17	\$ 281,85	\$ 240,00	\$ 140,92	\$ 410,93	\$ 4.455,87
Total		\$ 5.636,95	\$ 67.643,40	\$ 5.636,95	\$ 1.920,00	\$ 2.818,47	\$ 8.218,67	\$ 91.652,43

FONDOS DE RESERVA

Cargo	Nro. Personas	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Gerente General	1	-	1.500,00	1.561,50	1.625,52	1.692,17
Consultor Jefe	1	-	1.000,00	1.041,00	1.083,68	1.128,11
Jefe Administrativo Financiero	1	-	600,00	624,60	650,21	676,87
Jefe de comercialización	1	-	600,00	624,60	650,21	676,87
Asistente Administrativo	1	-	300,00	312,30	325,10	338,43
Asistente de Mercadeo	1	-	300,00	312,30	325,10	338,43
Secretaria	1	-	260,00	270,66	281,76	293,31
Servicios Generales - Mensajería	1	-	240,00	249,84	260,08	270,75
Total		-	4.800,00	4.996,80	5.201,67	5.414,94

ANEXO 12

SUMINISTROS DE OFICINA

Concepto	Cantidad anual	Valor Unitario	Costo
Facturas	2	\$ 6,00	\$ 12,00
Recibos	2	\$ 4,00	\$ 8,00
Resma de papel bond	200	\$ 5,00	\$ 1.000,00
Grapadoras	8	\$ 8,00	\$ 64,00
Perforadoras	8	\$ 15,00	\$ 120,00
Papeleras	8	\$ 12,00	\$ 96,00
Esferos	500	\$ 0,15	\$ 75,00
Material de oficina	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
TOTAL			2.375,00

SUMINISTROS DE LIMPIEZA

Concepto	Cantidad	Valor Unitario	Costo
Desinfectantes	12	\$ 5,00	\$ 60,00
Fundas (paquete 20 fundas)	10	\$ 4,50	\$ 45,00
Jabones (paquete de 3)	12	\$ 21,28	\$ 255,36
Limpiones	12	\$ 1,90	\$ 22,80
Lustres	12	\$ 0,30	\$ 3,60
Lustre para muebles	12	\$ 1,20	\$ 14,40
Escobas	6	\$ 1,50	\$ 9,00
Toallas Pequeñas	6	\$ 3,00	\$ 18,00
Trapeadores	6	\$ 1,80	\$ 10,80
TOTAL			\$ 438,96

ANEXO 13

Costos unitarios

Consultoría 1				
Descripción	Cantidad	Medida	Costo Unitario	Año 1
Consultor externo	40	-	\$ 20,00	\$ 800,00
Transporte	30	-	\$ 0,40	\$ 12,00
Informes finales	6	-	\$ 3,00	\$ 18,00
Costo Unitario				\$ 830,00

Consultoría 2				
Descripción	Cantidad	Medida	Costo Unitario	Costo Total
Consultor externo	45	-	\$ 25,00	\$ 1.125,00
Transporte	30	-	\$ 0,40	\$ 12,00
Informes finales	6	-	\$ 40,00	\$ 240,00
Costo Unitario				\$ 1.377,00

Consultoría 3				
Descripción	Cantidad	Medida	Costo Unitario	Costo Total
Consultor externo	60	-	\$ 25,00	\$ 1.500,00
Transporte	30	-	\$ 1,00	\$ 30,00
Informes finales	6	-	\$ 40,00	\$ 240,00
Costo Unitario				\$ 1.770,00

Consultoría 4				
Descripción	Cantidad	Medida	Costo Unitario	Costo Total
Consultor externo	100	-	\$ 30,00	\$ 3.000,00
Transporte	30	-	\$ 1,00	\$ 30,00
Informes finales	6	-	\$ 40,00	\$ 240,00
Costo Unitario				\$ 3.270,00

Anexo 14

1. ¿Qué Tipo de actividad económica desarrolla su microempresa?	Datos	%
Industrial		
Comercial		
Servicios		
Total		

2. ¿Cree Ud. que su empresa necesita de un asesoramiento externo?	Datos	%
Si		
No		
Total		

3 ¿Qué grado de competitividad cree ud. que desarrolla su empresa en estos momentos?	Datos	%
Alta		
Media		
Baja		
Total		

4¿En su opinión las pequeñas y medianas empresas proyectan solamente:?	Datos	%
poca productividad		
pocas plazas de trabajo		
poca competitividad		
Total		

5¿En su opinión considera Ud. su microempresa necesitaría de un asesoramiento empresarial?	Datos	%
SI		
NO		
Total		

6¿En que áreas cree ud. que necesitaria mas asesoria empresarial su microempresa?	Datos	%
contable		
administrativa		
marketing		
ventas		
comercialización		
Total		

7¿Si se creara un centro especializado de asesoramiento empresarial para las pymes accedería a que los asesoren en las áreas de mayor conflicto por:?	Datos	%
Influenciado por la competencia		
Decisión propia		
Por necesidad		
Total		

8¿Qué tipo de resultados esperaría Ud. para su microempresas al contar con los servicios del centro de asesoramiento empresarial?	Datos	%
crecimiento en ventas		
planificación organizacional eficiente		
ágil sistemas de comercialización		
alto nivel competitivo		
Total		

9.- ¿Qué presupuesto destinaria Ud. para la contratación del asesoramiento técnico empresarial en las áreas:	Datos	%
Administrativas		
Contables		
Planeación estratégica		
Ventas		
Total		

ANEXO N° 15. Listado de las PYMES afiliadas a la Cámara de Comercio de la ciudad de Babahoyo

PYMES DEL SECTOR ECONÓMICO: CUERO Y TEXTIL

RAZÓN SOCIAL	REPRESENTANTE LEGAL	DIRECCION
VENTA DE CALZADO	GLORIA BUSTOS CASTRO	CALDERON Y 5 E JUNIO
VENTA DE CALZADO	WILLIAM CHAFLA ZAVALA	10 DE AGOSTO Y 27 DE MAYO
VENTA DE CALZADO	CARLOS MEZA ACOSTA	CALDERON Y 5 DE JUNIO
VENTAS DE CALZADO	ANTONIO MIRANDA YUQUILEMA	G. MORENO Y CALDERON
VENTA DE CALZADO	LUIS MOYON GUANO	5 E JUNIO Y 27 DE MAYO
VENTA DE CALZADO	MARGARITA VILLEGAS	G. BARONA Y CALDERON
VENTA DE CALZADO	ENRIQUE OLEAS BARRIGA	CALDERON Y G. MORENO
VENTA DE BOTAS Y ZAPATOS	MARISOL PACHECO AGUILAR	CALDERON Y 5 E JUNIO
VENTA DE ZAPATOS	JULIO QUINTERO GUERRERO	CALDERON Y 5 E JUNIO
VENTA DE SANDALIAS	LUIS RUBIO LUZURIAGA	CALERON Y G. MORENO
LUZCA SUS ZAPATOS	JORGE ABAD PINTO	BOLIVAR Y GRAL. BARONA
ORIGINAL SPORT	EDISON BECERRA ARIAS	G. MORENO Y BOLIVAR
CUEROS Y RELOJ	CARLOS LUNA ESTRADA	CALDERON Y G. MORENO
VENTA ARTICULOS DE CUERO	FELIPE MOREIRA MACIAS	CALDERON Y G. MORENO
ALMACEN DE CALZADO	CARLOS SAA MONTECE	G. MORENO Y CALERON
CALZADO EL SHADAY	JULIO QUINTERO GUERRERO	AV. 6 DE OCTUBRE (NUEVA BAHIA)
ROPA PARA BEBE	JUAN CARLOS AGUIRRE RENDON	CALDERON Y 5 DE JUNIO
VENTA DE ROPA	VICTOR BOSQUES JUJILES	G. MORENO Y 27 DE MAYO
VENTA DE ROPA	LUIS ARCENTALES GALLARDO	G. MORENO Y CALERON
VENTA DE ROPA	DAVID ALVARES MEJIA	G. MORENO 27 E MAYO
VENTA DE ROPA	CESAR ESPIN BONILLA	CALDERON Y G. MORENO
VENTA DE ROPA	MARIA GONGORA SANCHEZ	5 DE JUNIO Y G. MORENO
VENTA DE ROPA	MARIO IZA BARAHONA	G. MORENO Y PERO CARBO
VENTA DE ROPA	GONZALO PAREDES MONAR	G. MORENO Y 27 DE MAYO
VENTA DE ROPA	CARMEN MOSQUERA MORALES	G. MORENO Y CALDERON
ROPA CASUAL "APE SPORT"	ERICK ARGUNDI HERRERA	BABAHOYO 5 DE JUNIO Y ROLDOS
CONFECCIONES "C.C.C"	RODRIGO RUBIANO	BABAHOYO GENERAL BARONA Y BOLIVAR
CONFECCIONES RAING	NARCISA ORDONEZ NARVAES	M. ICAZA Y G. BARONA
CREACIONES "TEZVI"	LCDA.MARITZA EZETA VECILLA	BABAHOYO G. MORENO Y 27 DE MAYO
CAMISERIA CORONEL	JOSE CORONEL DELGADO	10 DE AGOSTO Y MARTIN ICAZA
BOUTIQUE VESTIR	ANGELA CARDENAS MEJIA	10 DE AGOSTO Y MEJIA
BOUTIQUE GRACIELA	BLANCA VARGAS PAREDES	5 E JUNIO Y CALDERON
BOUTIQUE LONDRES	MARIA CAMPI GARCIA	M. ICAZA Y FLORES
BOUTIQUE ROSE	REBECA MEDINA CORDOVA	ELOY ALFARO Y 10 DE AGOSTO
BOUTIQUE EXCLUSIVIDADES	YURI FRANCO MONSERRATE	10 DE AGOSTO Y FLORES
IMPACTOS BOUTIQUE	ISIDORA MORA MONTOYA	CALDERON Y 10 DE AGOSTO

PYMES DEL SECTOR ECONÓMICO: CUERO Y TEXTIL

RAZÓN SOCIAL	REPRESENTANTE LEGAL	DIRECCION
IMNOVATIONS BOUTIQUE	REINER ORDOÑEZ MIENTES	MALECON Y FLORES (LOCAL 13)
CASA DEPORTVA "RAMIREZ"	ING. JULIO CESAR RAMIREZ MORA	BABAHOYO 27 DE MAYO Y G. BARONA
JEANS CENTRO	LIC. VICTOR MARTIN PARRALES CARVAJAL	BABAHOYO 5 DE JUNIO Y BOLIVAR
JEANS SPORT CENTER	ROBERT ALBERTO TORRES ARIAS	5 DE JUNIO Y ABDON CALDERON
NOVEDADES HELEN'S	ELENA MONTERO MORLA	MALECON
COMERCIAL MARUN	JOSE MARUN SALTOS	G. BARONA Y CALDERON (ESQUINA)
COMERCIAL DEFAZ	MAGDALENA VALAREZO DE DEFAZ	G. BARONA Y PEDRO CARBO

PYMES DEL SECTOR ECONÓMICO: OTRAS INDUSTRIAS

RAZÓN SOCIAL	REPRESENTANTE LEGAL	DIRECCION
CIA. TERASISTEMA	ALBARO BUSTOS LOAIZA	BABAHOYO G. BARONA Y MARTIN ICAZA
LAVANDERIA "DONNA VALERY"	CARLOS ARRIAGA AVILES	BABAHOYO OLMEDO Y GARCIA MORENO
	WILLIAM PRECIADO TORRES	BABAHOYO
	JAIME BARRAGAN GAVILANEZ	BABAHOYO CLDA. EL MAMEY
	JOSE ARIAS NAVARRETE	BABAHOYO
	WILSON MIRANDA FERNANDEZ	BABAHOYO
	JOSE NIVELA ICADA	BABAHOYO CLDA. LOS PERALES
	GRIMALDI CHAVEZ PAZMIÑO	BABAHOYO
	ING. JOSUE OVIEDO RODRIGUEZ	BABAHOYO
	ING. NELSON DAVID MOREIRA MACIAS	BABAHOYO 5 JUNIO Y 9 DE NOVIEMBRE
	CARLOS CASTRO ARTEAGA	BABAHOYO
FOTO JUVENIL	WALTER GUSTAVO GUAMAN OCHOA	BABAHOYO 5 DE JUNIO Y SUCRE
	CARLOS CASTILLO ZUÑIGA	BABAHOYO
CROSNÍ	GUILLERMO TERAN SALCEDO	BABAHOYO AV. ENRIQUE PONCE
EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES	WALTER TERAN SANTOS	BABAHOYO. BOLIVAR Y 5 DE JUNIO
CIA. ADBLOYCON" S.A	JUAN CARLOS TROYA FUENTES	G. MORENO
FABRICA DE VELAS "ALROD"	CESAR AUGUSTO ALAVA	27 DE MAYO
MADERERA "4 HNOS"	EDISON EDGARDO RODRIGUEZ SANCHEZ	10 DE AGOSTO Y
SERVICIO TEC. "ELEMÓ DIESEL"	TOMAS CARLOS CASAL MENDOZA	

PYMES DEL SECTOR ECONÓMICO: QUIMICO Y AGROQUIMICO

RAZÓN SOCIAL	REPRESENTANTE LEGAL	DIRECCION
FAB. AGUA "RICAGUA"	ARQ.JIMMY MOLINA TERRANOVA	CDLA. EL SALTO
FAB. AGUA "AQUARIOS"	ING.RAMON ALBERTO ESCOBAR MENENDEZ	10 DE AGOSTO 1516 Y BARREIRO
LAB. QUM. "LAFISA"	DR. CAMILO SALINAS SACOTO	GENERAL BARONA Y SUCRE
PINTURAS "JIMENEZ"	ANGEL JIMENEZ HERRERA	G. MORENO Y FLORES
AGROQUIMICOS CEPEDA	LORENA ALARCON RIVERA	CDELA. EL MAMEY
AGROQUIMICOS ALVARADO	CONSUELO FLORES LUCIN	PEDRO CARBO Y G. MORENO
AGROSERVICIO ALBITA	ERNESTO MEDINA LEYTON	5 DE JUNIO Y JUAN MONTALVO
INSUMOS AGRICOLAS	GUILLERMO ZURIVE VEGA	MALECON
INSUMOS AGRICOLAS	PEDRO LOPEZ	
AGROSERVICIO "DON CESAR"	HECTOR LOZADA TORRES	C. BAQUERIZO LA "A" Y LA "M"
AGRICOLA INDUSTRIAL "ARROSOL"	HOLGER JOHNNY ARROBA POVEDA	
CIA.AGR."LEONARDO MURIALDO"	ANGELA TELLO ELAJE	

PYMES DEL SECTOR ECONÓMICO: METALMECANICO

RAZÓN SOCIAL	REPRESENTANTE LEGAL	DIRECCION
TALLER IND. "SERVIFERSA"	EFREN ARNULFO BAYAS BAZANTES	BABAHOYO AV. PONCE LUQUE
TALLER INDUSTRIAL "VERAYA"	MODESTO ANTONIO VERA AYALA	10 DE AGOSTO Y JUAN MONTALVO
TALLER INDUSTRIAL "OVIEDO"	FRANCIS OVIEDO RODRIGUEZ	BABAHOYO CDLA. EL PIREO
TALLER INDUSTRIAL "SOLTEC"	ABRAHAM SORIANO VILLALVA	27 DE MAYO Y JUAN X MARCOS
TALLER "NIÑO RODY"	RODOLFO COELLO AVILES	BABAHOYO OLMEDO Y GARCIA MORENO
TALLER INDUSTRIAL "TOÑITO"	SARA TAMAYO DIAZ	18 DE MAYO Y VARGAS MACHUCA
ALTEC	JOHNNY TERAN SALCEDO	BABAHOYO AV. ENRIQUE PONCE
ALUMINIO "ALRIOS"	JOSE ELEUTERIO HONORES HONORES	10 DE AGOSTO A. CALDERON
FAB. OLLAS "CHERREZ"	BOLIVAR CHERREZ CANO	BABAHOYO G. MORENO Y CALDERON
TALLER INDUSTRIAL "ARROBA"	WILLIAM LADINE ARROBA SALABARRIA	
PROCESADORA "JULIO CESAR"	TESMITOCLES CARREÑO SANCHEZ	
TALLER INDUSTRIAL "PROALVID"	SANTOS GEORGE OÑA ALCIVAR	
TALLER DE MECANICA "JOSE"	JOSE ENRIQUE CASAL CABRERA	
TALLER IND. "EL TITAN"	HOLMER ARROBA GALLO	
TALLER IND. "EL GITANO"	ANGEL RAMIREZ BUSTAMANTE	

PYMES DEL SECTOR ECONÓMICO: IMPRENTAS Y COPIADORAS

RAZÓN SOCIAL	REPRESENTANTE LEGAL	DIRECCION
IMPRENTA " SAN MARCOS"	MARCOS ORDOÑEZ RODRIGUEZ	BABAHOYO ELOY ALFARO Y 5 DE JUNIO
IMPRENTA "SELECTA"	LUIS ARTURO BRAVO SANCHEZ	BABAHOYO ROCAFUERTE Y 10 AGOSTO
IMPRENTA "MALENA"	CONT.EDGAR QUIÑONEZ NAVARRETE	BABAHOYO 5 DE JUNIO Y MARTIN ICAZA
IMPRENTA "MALENA"	ANGEL LEON BAZAN	BABAHOYO 5 DE JUNIO Y MARTIN ICAZA
IMPRENTA MALENA	ELMO VICENTE LEON BAZAN	BABAHOYO 5 DE JUNIO Y MARTIN ICAZA
CENTRO DE COPIADO "ISMAELITO"	GLADYS VIVIANA VEGA JIMENEZ	BABAHOYO AV. G.MORENO Y 1RO. MAYO
SU COPIA	FATIMA OROZCO RAMOS	G. BARONA Y CALDERON
COPY STAR	JULIO SANCHEZ GARMAN	SUCRE Y 5 DE JUNIO
BAZAR Y PAPELERIA CARLOS VICENTE	LUISA DIAZ MEDINA	G. BARONA Y ELOY ALFARO
COPIADORA DE DUCUMENTOS	MARLENE FRANCO RUIZ	ROCAFUERTE Y 5 DE JUNIO
COPIADORA UBIX	CELESTE GIL ZAMBRANO	G. BARONA Y CALDERON
FAB. TUBOS, BALAUSTRY Y HORNAM.	JOSE MANUEL DE LA CRUZ CUJI	BABAHOYO CDLA. EL MAMEY
BLOQUERA "RAMON JR"	ARQ.RAMON VERA AVILA	BABAHOYO CDLA. PROMUR
CIA. "ARESO"	ING.WALTER ARTURO LUPERA NAVARRETE	BABAHOYO CDLA. EL MAMEY
CONSTRUCTORA "SORIANO"	ARQ.JOSE JOAQUIN SORIANO SALCEDO	BABAHOYO JUAN LEON MERA Y 1RA.
COMERCIAL TOUMA	JULIO TOUMA BACILIO	1º DE MAYO Y 5 DE JUNIO
COMERCIAL DITOSA	MARIO TOUMA BACILIO	MALECON Y MEJIA (ESQUINA)
COMERCIAL EL TECHO	WIMPER OÑATE LOMBAYDA	BOLIVAR Y 5 DE JUNIO
COMERCIAL COLOMBATTI	ALFREDO COLOMBATTI PINTO	FLORES Y 5 E JUNIO
ALMACEN VILLACRES	ABRAHAM VILLACRES SANDOYA	G. BARONA Y MEJIA
FERRETERIA JULIO IAZ	JULIO CESAR AMEN DIAZ	10 DE AGOSTO Y 27 DE MAYO
FERRETERIA FULTON	FULTON AYALA MACKLIF	
FERRETERIA	GONZALO ENRIQUE COLOMBATTI	MALECON Y 27 DE MAYO
FERRETERIA	RITA DE LA CRUZ JACAMO	FLORES Y 5 DE JUNIO
FERRETERIA MONSERRATE	ADELA GODOY HEREL	5 DE JUNIO Y ROLDOS
FERRETERIA DEL PUEBLO	JAIR HONORES ALVAREZ	CALDERON Y 10 AGOSTO
CASA DEL MAESTRO	JOSE HONORES HONORES	CALDERON Y 10 DE AGOSTO
FERRETERIA MAYHERSA	MARCOS MAYORGA GUERRERO	CALDERON Y 5 DE JUNIO
FERRETERIA OÑATE	WILLIANS OÑATE LOMBEIDA	5 DE JUNIO Y J. MONTALVO
FERRETERIA DISMACON	MARCO PUÇO TOAPANTA	27 DE MAYO Y 5 DE JUNIO
FERRETERIA	WASHINTON SANTISTEVAN SOLORZANO	JUAN X MARCOS Y 9 DE OCTUBRE
FERRETERIA	ESTHER YANCE BAJAÑA	5 DE JUNIO Y FLORES

PYMES DEL SECTOR ECONÓMICO: PILADORAS

RAZÓN SOCIAL	REPRESENTANTE LEGAL	DIRECCION
PILADORA "HNOS. CANO HERRERA"	DANIEL ENRIQUE CANO HERRERA	BABAHOYO VIA A SAN JUAN
PILADORA "GENESIS KESIAS"	VILMA BURBANO HURTADO	BABAHOYO RCTO. EL 24 DE MAYO
PILADORA "MEJIA "	JOSE ANTONIO MEJIA SILVERA	BABAHOYO V. FLORES EN LA "Y"
PILADORA "VENECIA"	HUGO CARBO MONTALVO	BABAHOYO VIA A SAN JUAN
PILADORA "LOLITA HNOS"	LESTER VILLACIS ALVARADO	BABAHOYO KM. 5 1/2 VIA FLORES
IND. ARROCERA "SANTAMARIA"	GERMAN SANTAMARIA V.	BABAHOYO KM. 2 VIA FLORES
PILADORA "MARIA EUGENIA"	ROMAN ZUÑIGA ZUÑIGA	BABAHOYO CDLA.VEMAC 1RA.VEHICULAR
PILADORA "ROSITA AMELIA"	EDWIN CASTRO AGUIRRE	BABAHOYO RCTO. EL 24
PILADORA "TIO JORGE"	MIRIAN RAMIREZ MOSQUERA	BABAHOYO VIA FLORES
PILADORA "INECITA"	VICENTE REMIGIO GUERRERO BONILLA	BABAHOYO KM 1 1/2 VIA FLORES
PILADORA BETTY RAQUEL	SANTOS DOMINGO RIVAS LEON	
PILADORA DE ARROZ EL PROGRESO	REINALDO JOEL PINCAY MONTIEL	
PILADORA "SANTA MARTHA"	LIZANDRO BENITO ARIAS AVILES	
PILADORA "ANDRES ALFREDO"	ANDRES ALFREDO RIZZO MORAN	
PILADORA "LA VIÑA"	MEDRANO BONILLA MARCOS ERDULFO	
PILADORA "MICHELLE"	MANUEL ARTURO FALQUZ FUENTES	

PYMES SECTOR ECONÓMICO: VENTA DE CARNES

MAXICARNES S.A	WILLIAM GERMAN ZAMBRANO DIAZ	BABAHOYO 5 DE JUNIO Y ELOY ALFARO
"CRECICARNES"	RAFAEL FRANCISCO CRESPO AREVALO	BABAHOYO 27 DE MAYO Y G. MORENO
MAXICARNES	MIRIAN ARMIJO MORA	5 DE JUNIO Y ELOY ALFARO

SECTOR ECONOMICO: RESTAURANTES

RESTAURANTE "UN SOLO TOQUE"	ADELITA PINTO YEROVI	BABAHOYO AV. CLEMENTE BAQUERIZO
CHIFA RESTAURANTE "SIN-LOC"	JUANA SALAZAR BRAVO	BABAHOYO 10 DE AGOSTO Y SUCRE
RESTAURANTE "LA CARRETA"	FORTUNATO TERAN SALCEDO	AV. ENRIQUE PONCE
PICANTERIA EL GARAJE	ANA CARRILLO PILCO	5 DE JUNIO Y SUCRE
ROYAL PALACE	KARLA CHAVEZ BAJAÑA	ROCAFUERTE
RESTAURANTE MUNICH	DOMITILA CORDOVA MORAN	10 E AGOSTO Y ELOY ALFARO
RESTAURANTE PLANETA HOLLYWOOD	POLI DAVILA VAJAÑA	G. BARONA Y 10 DE AGOSTO
RESTAURANTE CAPITANO	GILBERTO ESPINOZA CEVALLOS	PEDRO CARBO Y 5 DE JUNIO
RESTAURANTE OROAN	KARINA OROZCO ANDRAE	27 DE MAYO Y G. MORENO
IND. FIDEERA "RODOLFO PAZMIÑO"	RODOLFO PAZMIÑO ARMENDARIZ	BABAHOYO CDLA. EL CHOFER
COMEDOR LENIX	CESAR QUINANGELA GABAT	27 DE MAYO Y G. MORENO
EL OASIS EL MARISCO	MANUEL YANCE BAJAÑA	27 DE MAYO Y G. MORENO

PYME DEL SECTOR ECONOMICO: INDUSTRIA DE FIDEOS

PYMES EL SECTOR ECONOMICO: FRIGORIFICOS

FRIGORIFICO "FRICENSA"	MARCOS LUIZ POZO CHANG	MARTIN ICAZA 112 Y G. BARONA
FRIGORIFICO "EL FORTACHON"	MARCOS ARMENDARIZ M.	5 DE JUNIO/ CALDERON Y BOLIVAR.

PYMES DEL SECTOR ECONOMICO: PANADERIAS

PANADERIA "SUPER PANA"	MARCOS FREDDY GARCIA VEAS	AV. VARGAS MACHUCA
PANADERIA	CARLOS CASTILLO BRAVO	G. MORENO Y RICAURTE

PASTIPAN	OLGA FEIRE GARCIA	5 DE JUNIO Y BOLIVAR
PANADERIA CUBANO	ERIK LORENCES RAMOS	10 DE AGOSTO Y M. YCAZA
PANAERIA DONAS PAN	OSCAR OLMEDO VALLEJO	G. BARONA Y ELOY ALFARO
PANADERIA SANDOYA	CARLOS SANDOYA FILIAN	G. MORENO Y PEDRO CARBO
PANADERIA BUEN SABOR	DEIMAR TORO MUÑOZ	JUAN E. VERDEZOTO Y C. BAQUERIZO

PYMES DEL SECTOR ECONÓMICO: FARMACIAS y BOTICAS

FARMACIA	ROBERTO ACOSTA ALVARADO	CALDERON Y 5 DE JUNIO
FARMACIA SUPER DESCUENTO	EDITH ALVAREZ MARTINEZ	GRAL. BARAHONA Y ELOY ALFARO
FARMACIA SU GENERICO	DIGNA ALCIVAR RIVERA	10 DE AGOSTO Y 27 DE MAYO
FARMACIA 10 DE AGOSTO	IVONNE AGUIRRE MITE	FLORES Y GRAL BARAHONA
FARMACIA JUANITO	MARIANO ARIAS AMAYA	MALECON Y BARREIRO ESQ.
BOTICA LOS RIOS	GUILLERMO ARIAS GALLARO	5 DE JUNIO Y CALDERON
FARMACIA	NURIA BAÑOS RUIZ	ELOY ALFARO Y GRAL. BARAHONA
FARMACIA MARIANITA 2	WENDY MALDONADO TAPIA	C.C. GUILLERMO BAQUERIZO LOCAL N° 4
FARMACIA NELSON JOSUE	NELSON PEREZ GAIBOR	CALLEJON 3 DIAGONAL A LA PJ
FARMACIA HUMANITARIA	MARIA ELENA PRIETO EGAS	CALDERON Y G. MORENO ESQ.
FARMACIA SU GENERICO	WIMPER ROMERO BASTIDAS	27 DE MAYO Y G. MORENO
FARMACIA	MERCEDES SALVATIERRA RIQUERO	G. MORENO Y BOLIVAR
FARMACIA PASTEUR	CESAR VARGAS BAÑOS	BOLIVAR Y G. MORENO
FARMACIA KARLITA	ILIANA LEON LIMONES	5 DDE JUNIO Y PEDRO CARBO
FARMACIA ELIZABHET	MIRIAM BUENAÑO	PEDRO CARBO Y G. MORENO
FARMACIA NUESTRA SALUD	JAVIER OLALLA MERA	5 DE JUNIO Y ROLDOS
BOTICA CONTINENTAL	SOFIA CAMACHO	27 DE MAYO Y G. MORENO

PYMES DEL SECTOR ECONÓMICO: ALMACENES COMERCIALES

RAZÓN SOCIAL	REPRESENTANTE LEGAL	DIRECCION
COMERCIAL ALBAN	VICTOR ALVARADO CAMPOVERDE	5 DE JUNIO Y 18 DE MAYO
COMERCIAL ALBAN	VICTOR ALVARADO CAMPOVERDE	6 DE OCTUBRE 245
COMERCIAL CASTILLO	MERY ALONSO CASTILLO	CALDERON Y 5 DE JUNIO
COMERCIAL AGUIRRE	MANUEL AGUIRRE QUISPE	CALDERON Y G. MORENO
COMERCIAL AGUIRRE	SEGUNO AGUIRRE QUISPE	27 DE MAYO Y G. MORENO
COMERCIAL AGUIRRE	DOLORES MATEUS AQUIOS	CALERON Y 5 E JUNIO
COMERCIAL VARIEDADES	MANUEL ALMACHE AGUIRRE	10 DE AGOSTO Y JUAN MONTALVO
COMERCIAL ALVARADO	LUIS ALVARADO ROMERO	27 DE MAYO Y G. MORENO
COMERCIAL ALVARADO	MAGNO ALVARADO BARAHONA	PEDRO CARBO Y 5 DE JUNIO
COMERCIAL DELGADO	ENRIQUE DELGADO MAYORGA	G. BARONA Y 9 DE NOVIEMBRE
COMERCIAL JG	RAMON GUILINDRO MORENO	AV. CLEMENTE BAQUERIZO
COMERCIAL ROCIO	MARIA DEL ROCIO COCA VILLALVA	PEDRO CARBO Y 5 DE JUNIO
COMERCIAL CHANG	GUILLERMO CHANG ZEA	27 DE MAYO Y 10 DE AGOSTO
COMERCIAL J.L.	JORGE LOH CHAN	PEDRO CARBO Y G. MORENO
COMERCIAL "MAYORGA"	SIXTO ABELARDO MAYORGA GUEVARA	ABDON CALDERON Y 10 AGOSTO
COMERCIAL MONCHA	JORGE MONTENEGRO OBANDO	5 DE JUNIO Y 18 DE MAYO
COMERCIAL CHEN	CHEN QI	G. BARONA Y ROCAFUERTE
COMERCIAL CRÉDITOS J. B.	ELSI RAMOS BERRUZ	5 DE JUNIO Y FLORES
COMERCIAL TORRES	ANDRES TORRES	SUCRE Y ELOY ALFARO
COMERCIAL ZUÑIGA	SEGUNO ZUÑIGA FLOR	JUAN MONTALVO Y 5 E JUNIO

PYMES DEL SECTOR ECONÓMICO: BAZARES

RAZÓN SOCIAL	REPRESENTANTE LEGAL	DIRECCION
BAZAR	CLEMENCIA AGUIRRE HERRERA	CALDERON Y 5 E JUNIO
BAZAR	ISABEL ANDRADE LOZANO	CALDERON Y 5 DE JUNIO
BAZAR ALVARADO	LOURDES ALVARADO BARAHONA	PEDRO CARBO Y 5 DE JUNIO
BAZAR EL PUEBLO	DULCE ALVAREZ HEREDIA	10 DE AGOSTO Y 27 DE MAYO
BAZAR VERONICA	DALIA ALVAREZ HEREDIA	10 DE AGOSTO Y 27 DE MAYO
BAZAR LEON	MARIA GAVILANEZ HIDALGO	27 E MAYO Y G. MORENO
BAZAR DENKAT	MARIELA GOMEZ MARIN	10 DE AGOSTO Y MARTIN ICAZA
BAZAR MARIA JOSE	MARIA MARUN RODRIGUEZ	G. BARONA Y RICAURTE
BAZAR ANALU	INGRI SUAREZ GRACIA	10 DE AGOSTO G. BARONA
BAZAR	MARTHA VANEGAS ITURRE	CALDERON Y 5 DE JUNIO

PYMES DEL SECTOR ECONÓMICO: OPTICAS

RAZÓN SOCIAL	REPRESENTANTE LEGAL	DIRECCION
OPTICA MODERNA	GUILLERMO ALMEIDA CORTEZ	BOLIVAR Y 5 DE JUNIO
UNIOPTICA	VICTOR CARPIO HOLGUIN	5 E JUNIO Y SUCRE
UNIDAD OPTALMOLOGICA NAVAS	CARLOS LUIS NAVAS CHANGAY	G. BARONA Y MEJIA
OPTICA EMMANUEL	PATRICIA PEREZ MUÑOZ	G. MORENO Y CALDERON
OPTICA "LOS RIOS"	DR. LUIS DAVALOS GALINDO	ROCAFUERTE 223 Y 10 AGOSTO

PYMES DEL SECTOR ECONÓMICO: NOVEDADES

RAZÓN SOCIAL	REPRESENTANTE LEGAL	DIRECCION
NOVEDADES SIMONET	JUAN ALVARADO ESPIINOZA	5 DE JUNIO Y BARREIRO
NOVEDADES MIN	MIN ALVARADO VILLALVA	G.MORENO Y ROCAFUERTE
NOVEDAES KEROPS	BRENA VILLACRES FERNANEZ	10 DE AGOSTO Y FLORES
C.G.BISUTERIA	CESAR GUZMAN GRANADOS	10 DE AGOSTO Y 9 DE NOVIEMBRE

PYMES DEL SECTOR INFORMÁTICO: CENTROS DE VENTAS DE COMPUTADORAS, SUMINISTROS Y CAPACITACION

RAZÓN SOCIAL	REPRESENTANTE LEGAL	DIRECCION
CTC	ALEX TOAPANTA SUNTAXI	5 DE JUNIO ENTRE FLORES Y MARTIN Y CAZA
NOVAINSER	JUAN SOBENIS	GENERAL BARAHONA Y PEDRO CARBO
TECNOPOLIS	GRUPO MARUN	ROCAFUERTE ENTRE GENERAL BAHONA