

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS**

Trabajo de fin de carrera titulado:

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE  
UNA EMPRESA DE ASESORAMIENTO  
FINANCIERO, CONTABLE Y TRIBUTARIO,  
ESPECIALIZADA EN COMPAÑÍAS  
MULTINACIONALES DEL D.M DE QUITO, PARA EL  
AÑO 2018”**

Realizado por:

**PATRICIA LORENA ANDRADE HARO**

Director del trabajo:

**ING. ROBERTO APUNTE Z., MBA**

Como requisito para la obtención del título de:

**MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Quito, Enero de 2019

## **DECLARACIÓN JURAMENTADA**

Yo, PATRICIA LORENA ANDRADE HARO, con cédula de ciudadanía No.1713922647, declaro bajo juramento que el trabajo aquí desarrollado es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

Patricia Lorena Andrade Haro

C.C.:1713922647

## **DECLARATORIA**

El presente trabajo de investigación titulado:

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA  
EMPRESA DE ASESORAMIENTO FINANCIERO,  
CONTABLE Y TRIBUTARIO, ESPECIALIZADA EN  
COMPAÑÍAS MULTINACIONALES DEL D.M DE  
QUITO, PARA EL AÑO 2018”**

Realizado por:

**PATRICIA LORENA ANDRADE HARO**

Como requisito para la obtención del título de:

**MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Ha sido dirigido por el docente:

**ING. ROBERTO APUNTE Z., MBA**

Quien considera que constituye un trabajo original de su autor

**ING. ROBERTO APUNTE Z., MBA**

DIRECTOR

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente trabajo de investigación a la adoración más grande de mi vida, mis hijos, Dominique Abigail y Jose André. Desde el primer día que nos vimos la conexión, amor, apoyo y dulzura que cada día me regalan han sido mi más grande inspiración para lograr día a día los retos adquiridos. Los adoro.

A mis padres Marco y Rosa, apoyo incondicional desde el día en que nací, fuente de toda mi inspiración y fortaleza para buscar mi superación profesional y personal. Los amo.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por nunca olvidarse de mí y siempre tenerme bajo su manto infinito, llena de bendiciones.

A mis hermanos Eddy y Santiago, por estar junto a mí en todo momento, ser el apoyo en mente y cuerpo que fortaleció mi creer propio. Los amo.

# 1 RESUMEN

En este proyecto de investigación se analizó la viabilidad financiera de la creación de una empresa dedicada a la asesoría financiera, contable y tributaria en el D.M de Quito, así como la evaluación de su demanda, para determinar el alcance y el estudio de mercado que se debía ejecutar, el mercado es bastante amplio lo que da pautas para la ejecución del proyecto. En el desarrollo se analizan aspectos administrativos, legales y financieros de los cuales se obtuvieron directrices para crear una compañía limitada, con base en las leyes ecuatorianas societarias, civiles y humanas. La inversión inicial es alta, pero viable ya que se sustenta con el financiamiento de capital social 15,6% y la diferencia aporte de socios; generando ventas de USD\$473.280 en el primer año y ganancias en el mismo año. La inversión se recupera en 3,7 años. Estos análisis concluyen que el proyecto es viable financiera y socialmente, aporta a la comunidad con generación de empleo y otorga beneficios a sus socios en los 4 años de proyecto.

## **Palabras clave**

Plan de negocios, multinacional, asesoría, financiera, inversión, outsourcing, nómina

## **ABSTRACT**

In this research project was analyzed the financial viability of the creation of a company dedicated to financial, accounting and tax advice in the DM of Quito, as well as the evaluation of its demand, to determine the scope and the market study that was carried out. The market is quite broad which gives guidelines for the execution of the project. In the development, administrative, legal and financial aspects are analyzed, from which guidelines were obtained to create a limited company, civil and human laws, based on the Ecuadorian laws. The initial investment is high, but viable since it is supported by the financing of social capital 15.6% and the difference contribution of partners; generating sales of USD \$ 473,280 in the first year and earnings in the same year. The investment is recovered in 3.7 years. These analyzes conclude that the project is financially and socially viable, contributes to the community with generation of employment and grants benefits to its partners in the 4 years of the project.

### **Keywords**

Business plan, multinational, consulting, financial, investment, outsourcing, payroll

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>1. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO SOBRE EL QUE SE ANALIZARÁ SU VIABILIDAD FINANCIERA</b> .....	1
1.1 OBJETIVO GENERAL.....	1
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	1
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	2
<b>2. ANÁLISIS DEL ENTORNO</b> .....	5
2.1 ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO O MACROENTORNO.....	5
2.1.1 Análisis político.....	5
2.1.2 Análisis económico .....	6
2.1.3 Análisis Social .....	7
2.1.4 Análisis Tecnológico .....	8
2.1.5 Análisis Ambiental .....	8
2.1.6 Análisis Legal .....	8
2.2 MICROENTORNO .....	9
2.2.1 Proveedores .....	9
2.2.2 Potenciales competidores (nuevos) .....	10
2.2.3 Clientes .....	10
2.2.4 Servicios Sustitutos .....	11
2.2.5 Competidores.....	11
<b>3. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS</b> .....	13
3.1 MISIÓN DE ASFIAN CONSULTING .....	13
3.2 VISIÓN DE ASFIAN CONSULTING.....	13
3.3 VALORES DE ASFIAN CONSULTING.....	13
3.4 PRINCIPIOS DE ASFIAN CONSULTING .....	14
3.5 MODELO DE NEGOCIO .....	14
3.6 OBJETIVOS Y METAS ORGANIZACIONALES .....	16
3.6.1 Objetivos.....	16
3.6.2 Metas .....	16
3.7 ESTRATEGIAS Y LÍNEAS DE ACCIÓN.....	17
3.7.1 Estrategias.....	17
3.7.2 Líneas de Acción .....	17
<b>4. ESTUDIO DE MERCADO</b> .....	19
4.1 IDENTIFICAR EL PROBLEMA.....	19

4.2	FUENTES DE INFORMACIÓN .....	19
4.3	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	20
4.3.1	Análisis cualitativo en función del problema de investigación .....	20
4.3.2	Análisis cuantitativo en función del problema de investigación. ....	21
4.4	CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO.....	29
4.5	ESTIMACIÓN DE VENTAS.....	30
4.6	PLAN DE MARKETING.....	31
4.6.1	Mix de Marketing .....	31
4.6.1.1	Producto .....	32
4.6.1.2	Precio.....	33
4.6.1.3	Plaza .....	34
4.6.1.4	Comunicación.....	34
<b>5</b>	<b>ESTUDIO ADMINISTRATIVO .....</b>	<b>36</b>
5.6	PLAN DE OPERACIONES .....	36
5.6.1	Decisiones estratégicas .....	36
5.6.1.1	Selección y diseño del servicio .....	36
5.6.1.2	Selección y diseño del proceso productivo .....	37
5.6.1.3	Localización de instalaciones .....	42
5.6.1.4	Distribución de la oficina .....	43
5.6.2	Decisiones tácticas.....	44
5.6.2.1	Gestión de inventarios.....	44
5.6.2.2	Programación de operaciones .....	45
5.6.2.3	Control de calidad .....	55
5.6.2.4	Mantenimiento preventivo de maquinaria .....	55
5.7	ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA.....	56
5.8	ANÁLISIS LEGAL .....	60
<b>6</b>	<b>ESTUDIO FINANCIERO .....</b>	<b>62</b>
6.6	ANÁLISIS DE FLUJOS DE CAJA DEL PROYECTO .....	62
6.6.1	Flujo de caja inicial.....	62
6.6.1.1	Inversión inicial activos .....	62
6.6.1.2	Fuentes de financiamiento.....	65
6.6.2	Flujo de caja operativo .....	65
6.6.2.1	Ingresos proyectados .....	65
6.6.2.2	Egresos proyectados.....	66

6.6.2.3	Flujo de caja proyectado .....	67
6.6.2.4	Punto de equilibrio .....	68
6.7	INDICADORES FINANCIEROS .....	73
6.7.1	Estado de Resultados Proyectado .....	73
6.7.2	VAN, TIR, Periodo de Recuperación de la Inversión .....	74
<b>7</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>75</b>
7.1	CONCLUSIONES .....	75
7.2	RECOMENDACIONES .....	76
<b>8</b>	<b>ANEXOS Y FUENTES BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>77</b>
8.1	ANEXOS .....	77
8.2	ENCUESTA DE SERVICIOS CONTABLES, ADMINISTRATIVOS Y TRIBUTARIOS .....	80
8.3	LOGO ASFIAN .....	83
8.4	FUENTES BIBLIOGRÁFICAS .....	85
	<a href="http://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB16-Full-Report.pdf">http://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual- Reports/English/DB16-Full-Report.pdf</a> .....	85

# **PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE ASESORAMIENTO FINANCIERO, CONTABLE Y TRIBUTARIO, ESPECIALIZADA EN COMPAÑÍAS MULTINACIONALES DEL D.M DE QUITO, PARA EL AÑO 2018**

## **1. DESCRIPCION DEL NEGOCIO SOBRE EL QUE SE ANALIZARÁ SU VIABILIDAD FINANCIERA**

### **1.1 OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar un plan de negocios para la creación de una empresa de asesoramiento financiero, contable y tributario, especializada en el manejo de compañías multinacionales del distrito Metropolitano de Quito para el año 2018, enfocada en generar y mantener un crecimiento sostenido en los años siguientes, brindando un servicio marcado por la especialización en el manejo de información y procesos de multinacionales.

### **1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Diseñar y aplicar una investigación de mercado a través de encuestas y entrevistas, que permita determinar el mercado de acceso para este proyecto de negocio.
- Desarrollar el análisis de estructural del negocio.
- Calcular y analizar la viabilidad financiera del plan de negocio.
- Definir si es viable o no el plan de negocio.

### 1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

En este trabajo de investigación se analizará la factibilidad financiera de la creación de una compañía de prestación de servicios relacionados con el asesoramiento financiero, contable y tributario enfocando los mismos en compañías multinacionales que se encuentren domiciliadas en el DMQ.

Para el desarrollo de esta investigación se recopilaría experticia propia por años trabajados en empresas multinacionales que manejan sus operaciones financieras con externos, como secuencia de un mundo constante y cambiante enfocado a procesos globalizados se ha desencadenado la tendencia de desvincular ciertas actividades de las compañías a empresas externas. Con el único objeto de optimizar funciones, tiempos y costos dentro de una organización; esto se presenta en actividades de soporte como son servicios administrativos, sistemas, servicios complementarios e inclusive servicios contables. El objetivo organizacional es aprovechar los beneficios de la ecuación costo-beneficio (Pérez, 2003)

Dentro de la teoría administrativa se hace referencia a la necesidad de las compañías por incrementar el funcionamiento y optimizar su operatividad, pero reduciendo los costos de operación empresarial (Díaz, 2001). Esta teoría se encamina en convertir en actividades productivas las que se están realizando internamente, a través del mercado.

El servicio de Asesoramiento Financiero enfocado en Empresas Multinacionales buscaría satisfacer esa necesidad global de obtener una realidad integral entre los reportes locales y management sin tener que depender de un recurso “in house” para elaborarlos o explicarlos, además de ofrecer servicios especializados en las áreas contable, impuestos, nómina, inversiones, entre otros; tomando en consideración que el servicio que la compañía pretende ofrecer cuenta con una especialización por encima de la del mercado que permitirá potencializar la eficiencia en procesos definidos para orientar los esfuerzos de la empresa multinacional en cumplimiento de objetivos a largo plazo.

El asesoramiento contable, conocido como outsourcing contable, nace aproximadamente en 1960 en un sistema capitalista, con el afán de incrementar la rentabilidad disminuyendo los costos, a través de un esquema minimax de las empresas; que tuvo su auge en una época que desencadenó el proceso de globalización. Alcanzando en 1998 una cifra de negocio a nivel mundial de 100 mil millones de dólares; incrementándose a 282 mil millones de dólares al 2003.

Las empresas en los últimos 7 años han optado por incrementar en el mercado la demanda de servicios de outsourcing contable debido al incremento de requerimientos por parte de los organismos de control y a la falta de recursos de capacitación para sus empleados relacionados a las áreas contables. La búsqueda de servicios de outsourcing contable está enfocada en el incremento de la productividad de las compañías, pues por concepto y principio traslada todas las actividades operativas, en áreas determinadas, a terceros, dejando como base de la actividad: el análisis, control y proyección de los factores económicos de la compañía.

El trabajo operativo que produce el manejo del recurso humano es costo para las compañías, este es uno de los motivos por los cuales la tendencia mundial es pasar a un externo el manejo de recurso humano integral, entendiéndose desde su contratación, manejo y despido; o simplemente delegar el cálculo, manejo de sueldos, salarios y cualquier costo compensatorio. Así lo establece la Asociación Española de Empresas de Consultoría (AEC), al mencionar que las empresas que externalizan sus procesos de administración de talento humano, o sus relacionadas, han experimentado una reducción de costes de hasta un 20%.

Esta área se está desarrollando en forma masiva por grandes empresas de manejo de talento humano como Manpower, Adecco, o empresas de soporte contable. Por estos motivos es factor influyente al que se puede acceder como parte del análisis de este proyecto como parte del portafolio del servicio de ASFIAN Consulting.

De acuerdo a lo expuesto, esta investigación se la realiza para determinar la viabilidad financiera de crear una compañía de prestación de servicios de asesoramiento financiero, contable y tributario especializada en multinacionales que sea reconocida en el entorno de servicios complementarios al negocio propio de sus clientes, llegando a brindar servicios de calidad, especializados, generando confianza para ser considerados como un aliado de

negocios; brindando de esta manera confiabilidad en el mercado ecuatoriano frente a los otros países para futuras inversiones contribuyendo al Ecuador y a la comunidad en general.

Para ejecutar el estudio se propone la creación de la empresa ASFIAN Consulting.

## **2. ANÁLISIS DEL ENTORNO**

### **2.1 ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO O MACROENTORNO**

#### **2.1.1 Análisis político**

Después de más de un año al poder el presidente, Lcdo. Lenin Moreno, tuvo que afrontar realidades inesperadas fuera de lo que se creía estaba organizada la política-económica, hace un año atrás el Ecuador tenía una reforma de leyes que se venían aplicando basados en un esquema socialista en donde la igualdad el enfoque que el gobierno anterior dio a obtener el poder de la economía y productividad del país fue muy elevada. La política implementada para el desarrollo social-económico de la población afectó a otros sectores por su intensidad, haciendo que varias compañías extranjeras cierren operaciones y salgan del país, por lo que el Ecuador empezó a perder inversión del extranjero.

Hoy podemos sentir un cambio en la política-económica del país, el presidente Moreno no podía mantener ese plan de política económica agresivo, ya que el déficit con el cual quedó el Ecuador es alto y necesita cubrirlo. Por esto se proyecta para el próximo año un incremento en la inversión extranjera fruto del cambio de perspectiva política del Ecuador, dando seguridad al inversionista para que fomente producción y de esta manera se genere los recursos que necesita el país.

Lamentablemente la corrupción en el Ecuador no es un indicativo favorable en el exterior posicionando al país en los últimos 8 años en el Ranking “Doing to bussines” sobre la posición 110, así en el año 2014 llegó a un 135, pasando a un 117 en el año 2016, y mejorando en el 2017 a una posición 114 y regresando a un 118. Los escándalos que actualmente el gobierno está manejando son un claro impacto que afecta en la visión de negocios internacional que proyecta el Ecuador.

Mientras que el riesgo país actualmente (6 noviembre 2018) se mantiene en los 682 puntos, muestra que existió un leve mejoramiento en relación con la situación hace dos

años que se encontraba en 776 puntos, creando un leve incremento en seguridad al exterior.

Si bien la mejoría no es aún notable, estos índices reflejan una esperanza en que la inversión extranjera nuevamente sea reactivada, tal y como lo establece el diario El Telégrafo (julio, 2018) al mencionar que la inversión extranjera creció un 21.3% hasta julio del 2018, lo que abriría un campo de negocios potenciales para ASFIAN Consulting.

### **2.1.2 Análisis económico**

Para el cierre del 2017 el país mantuvo un crecimiento real económico del 3.0%, en base al incremento de gastos en rubros como son el de consumo de hogares, Gobierno General y exportaciones, en donde el PIB alcanzó USD\$ 103,057 millones. En el primer trimestre 2018 la economía ecuatoriana creció un 1.9%, mientras que en el segundo semestre el 0.9% comparado con el año 2017 que solo creció el 0.4% (datos Banco Central Ecuador), alcanzado un PIB trimestral USD\$ 27,024 millones. Menciona el banco que el incremento en el segundo semestre se debe al desempeño del sector no petrolero.

En comparación con el año 2016 en donde cerró con un crecimiento del 2.4% podemos identificar un incremento en el índice, lo que nos indica mejores condiciones por las cuales está atravesando Ecuador en este 2018.

Es necesario mencionar que la tasa de desempleo urbano es uno de los índices en donde se refleja este crecimiento económico, ya que a septiembre 2018 es del 5.20% menor con al de un año atrás 2017 que se encontraba en 5.36%, y en comparación con el periodo 2016 más de un punto porcentual menor ya que teníamos una tasa de 6.68%. Con esto se demuestra que en la parte urbana existe más empleo con lo que se incrementa la producción y de esta manera el crecimiento económico tiene una afectación positiva.

Como concluyente para este análisis tenemos que el incremento de la inversión extranjera es año tras año, para el 2017 la inversión fue del USD\$ 49,330 millones, mientras que en el 2016 USD\$ 44,301 tenemos que al cierre del año anterior se incrementó en un 11%. Y en comparación con el año 2016 el incremento fue del 37% (USD\$ 35,883), esto sin lugar

a dudas es un escenario alentador para ASFIAN Consulting, pues se traduce en una alternativa interesante de negocio, por el enfoque de sus servicios.

### **2.1.3 Análisis Social**

Desde la crisis que vivió el Ecuador en el 2008, el impacto social fue tan grande que hasta el momento la recuperación es paulatina. En el gobierno anterior del Sr. Rafael Correa, hubo una recuperación de ciertos sectores de la población que fueron específicos y de manera inmediata lo cual creó un desconcierto en la percepción de los habitantes. Actualmente las medidas tomadas por el nuevo régimen de gobierno para cubrir el déficit que recibió del anterior gobierno ha impactado a esta parte del sector público, ya que fueron personas que salieron de su cargo al no tener soporte de creación ni sustento para mantenerlos, creando un incremento en el índice de desempleo.

En el mismo enfoque de buscar medidas que permitan cubrir y suplir los grandes vacíos ocasionados por las decisiones de la anterior administración, el gobierno actual decidió partidas presupuestarias, mismas que están impactando a sectores sociales de Ecuador y vemos sus reacciones con protestas y marchas. La baja en subsidio a la gasolina súper, educación pública, reducción en partidas públicas de funcionarios, unificación de entidades gubernamentales, venta o concesiones de bienes del estado al sector privado, ha sido sin duda algunas de las acciones implementadas por el gobierno que afectan al sector social acostumbrado a tener beneficios que no pueden ser sustentados por más tiempo.

Ecuador tiene un endeudamiento elevado al cierre del 2017, lo que exige medidas extremas al gobierno actual. Esto afecta al ecuatoriano, tomando en consideración que el ecuatoriano económicamente activo aporta al crecimiento de la economía, para el cierre del 2017 era el 67.7% de la población total en edad para trabajar; mientras que al cierre del 2016 era del 67.3%. Las estadísticas reflejan al primer trimestre del 2018 un PEA del 68.1%, lo cual es alentador para los objetivos que tiene el gobierno. De la misma manera se confirma un efecto en el indicador del desempleo que es correlacionado ya que se

mantiene a la baja en el 2016 con un 5.2%, al cierre del 2017 reportaba un 4.6% y en el primer trimestre el INEC reporta un 4.4%.

#### **2.1.4 Análisis Tecnológico**

Este proyecto necesita los siguientes recursos tecnológicos para su ejecución

- Computadores portátiles para uso de los empleados
- Servidor para almacenamiento y respaldo de información
- Internet
- Sistema de facturación de internet web

#### **2.1.5 Análisis Ambiental**

Tomando en consideración que el código industrial internacional uniforme dentro del que se enmarcan los servicios que va a prestar la compañía que se pretende crear en este proyecto, es M692009, las Normas Técnicas para la Aplicación de la Codificación del Título V, “Del Medio Ambiente”, Libro Segundo, del Código Municipal para el Distrito Metropolitano de Quito, no se pudo identificar un riesgo ambiental para el DM de Quito.

#### **2.1.6 Análisis Legal**

En la actualidad no se conoce de alguna norma específica que impida la creación de compañías, toda la base legal requisitos, limitaciones y procedimientos está regulado por la Superintendencia de Compañías, Servicio de Rentas Internas, Municipio del Distrito Metropolitano de Quito por lo que esa legislación será ejecutada para que la compañía esté conformada bajo las leyes y si existen actualizaciones en la ejecución se deberán realizar.

Adicionalmente, de acuerdo a los servicios que se pretenden prestar, no existen normas que se contrapongan a la prestación libre de estos servicios en el mercado ecuatoriano.

## 2.2 MICROENTORNO

Con base en las cinco fuerzas de Porter se realizará el análisis objetivo sobre el microentorno del proyecto, de esta manera:

### 2.2.1 Proveedores

Los servicios que ASFIAN Consulting pretende prestar a sus clientes, empresas multinacionales, requiere de proveedores clave para poder ejecutarlos. No se va necesitar proveedores especializados, por lo que se realizó una evaluación del poder de negociación frente a los proveedores ordinarios en una operación normal de prestación de servicios, esto es papelería, propietario de oficinas, empleados, servicios básicos, obteniendo los siguientes resultados:

**Cuadro No. 1**

<b>EVALUACION PROVEEDORES</b>	
<b>VALORACION</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
3	Alto
2	Medio
1	Bajo
0	Nulo

Elaborado por: Patricia Andrade

**Cuadro No. 2**

<b>EVALUACION PROVEEDORES</b>	
<b>PROVEEDOR</b>	<b>PUNTAJE</b>
Senior - Empleados	2
Staff - Empleados	3
Renta oficina	2
Equipo oficina	2
Servicios básicos	0
Compra suministros	2
Personal Administrativo	3
<b>Media de Negociación</b>	<b>2</b>

Elaborado por: Patricia Andrade

En base a esta información el poder de negociación de ASFIAN Consulting es medio, por lo que es importante el establecer relaciones con proveedores a largo plazo.

### **2.2.2 Potenciales competidores (nuevos)**

Es importante considerar que, de acuerdo a los servicios que ASFIAN Consulting propone ofrecer en el mercado ecuatoriano, el apareamiento de nuevos competidores representa un riesgo alto para el proyecto, pues hoy por hoy la profesión contable y financiera ha tomado un giro importante, desde el punto de vista profesional, a partir de la aplicación de las Normas Internacionales de Información Financiera, demandando así mayores asesorías por parte de terceros en la compañías nacionales y multinacionales.

A pesar de lo anterior, la mayoría de las compañías asesoras en el Ecuador tienen un limitante importante, no todas manejan profesionalmente principios internacionales de reporte, normas internacionales de contabilidad o finanzas, administración de nómina o expertos en tributación. Esto abre las posibilidades de que ASFIAN Consulting pueda ingresar en el mercado con un servicio innovador.

### **2.2.3 Clientes**

Los potenciales clientes de ASFIAN Consulting son empresas multinacionales del Distrito Metropolitano de Quito.

Tomando en consideración la información proporcionada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos, al 21 Noviembre 2017, en Pichincha se registran un total de 27,114 empresas, de las cuales 2,821 empresas tienen al menos un inversionista extranjero, lo cual implica tener ciertos reportes o condiciones administrativas-financieras que deban cumplir, adicionalmente a los reportes locales en el Ecuador. Estas empresas se constituyen en posibles clientes para el primer año de operación de ASFIAN.

### **2.2.4 Servicios Sustitutos**

En el mercado no se encuentran productos sustitutos, lo que se determina es una competencia agresiva. En el mercado existen servicios que los proveen empresas con el aval al ser miembros o tener una representación de firmas auditoras internacionales, así como empresas locales que pueden brindar un servicio que no será el mismo que ASFIAN Consulting está ofertando. Entre los servicios que pueden ser prestados por firmas con representación internacional tenemos:

- Outsourcing Contable
- Administración de Nómina
- Asesoría Tributaria

Estos tres servicios son prestados por la mayoría de los profesionales en el país; sin embargo, el factor diferenciador de ASFIAN Consulting es la especialización de los mismos servicios para ser prestados a compañías multinacionales. Es por esto que los tres servicios anteriores se pueden considerar servicios sustitutos cercanos a los servicios que ofrecerá ASFIAN Consulting.

### **2.2.5 Competidores**

Los competidores directos que tendrá ASFIAN Consulting son las compañías asesoras que tienen representación internacional y que están domiciliadas en el Ecuador; ya que de esta manera las multinacionales tienen una confianza o garantía de que los procesos que adopten, incluyen análisis comparativos con procesos externos, sistemas o normas internacionales que de cierta manera son estándar en el exterior.

Para el periodo 2017, dentro de las compañías mas grandes a nivel mundial se encuentra Deloitte con un volumen de ventas en millones de euros al 2017 de 696,0 es reconocida como la primera firma auditora a nivel mundial; segundo, se encuentra Price WaterhouseCoopers con unas ventas de 559,4 millones de euros en el 2017; Erns&Young facturó 426,4 millones de euros en el mismo periodo; KPMG obtuvo en el 2017 facturación por 406,3 millones de euros, siendo estas las 4 compañías que en el 2016 y

2017 tuvieron en ventas más de 380 millones de euros, posicionándolas como las cuatro empresas más facturación en servicios profesionales de auditoría y financieros. Adicionalmente, existen firmas de una similar importancia que se las incluyó a continuación.

**Cuadro No. 3**

<b>EVALUACION DE COMPETIDORES* Consultoría</b>	
<b>COMPETIDOR</b>	<b>PUNTAJE</b>
Deloitte	6
PWC	5
Grant Thornton	4
KPMG	3
BDO	2
EY	1

Elaborado por: Patricia Andrade

### **3. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS**

#### **3.1 MISIÓN DE ASFIAN CONSULTING**

Ser una empresa líder con reconocimiento nacional e internacional por la especialización y experticia en asesoría financiera a empresas multinacionales en el Ecuador, prestando servicios que satisfaga las necesidades de nuestros clientes en mercados internacionales, cumpliendo con la normativa legal, social y ética del país, convirtiéndonos en socios estratégicos de nuestros clientes por el apoyo hacia la toma de decisiones, siempre con responsabilidad social, garantizando un alto retorno a nuestros inversionistas.

#### **3.2 VISIÓN DE ASFIAN CONSULTING**

Para el año 2023 ser reconocidos como la primera empresa especializada en servicios financieros para compañías multinacionales en el D.M de Quito, con un staff de profesionales altamente capacitados y bien remunerados, que se caracterice por manejar excelencia en el trato personal, interacción con inquietudes de clientes, manejo de tiempos y cumplimiento en entregas bajo una experticia global.

#### **3.3 VALORES DE ASFIAN CONSULTING**

Los valores de la compañía son:

1. Honestidad y transparencia.
2. Respeto al capital humano.
3. Constancia y aprendizaje.
4. Liderazgo.
5. Compromiso.
6. Trabajo en equipo.

### **3.4 PRINCIPIOS DE ASFIAN CONSULTING**

Los principios que guían la compañía son:

1. Ética profesional
2. Capacitación constante a empleados
3. Comunicación efectiva en todos sus niveles
4. Innovación en sus procesos y servicios
5. Calidad en los servicios ofrecidos
6. Mejoramiento Continuo

### **3.5 MODELO DE NEGOCIO**

El modelo Canvas es una herramienta que analizará este proyecto en sus nueve elementos de una manera completa para identificar el mercado, sus beneficios y costes, para agilizar el uso de y desarrollo de iniciativas empresariales que se necesite para ejecutar el proyecto. En base a lo que Alexander Osterwalder menciona, ASFIAN Consulting presenta el siguiente análisis Canvas:

## MODELO DE NEGOCIO CANVAS PARA ASFIAN CONSULTING

<b>8. ASOCIACIONES CLAVES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asociaciones con cámaras de comercio internacionales</li> <li>- Asociaciones con entidades gubernamentales internacionales domiciliadas en el país</li> <li>- Asociaciones con entidades gubernamentales internacionales domiciliadas en el país</li> </ul>	<b>7. ACTIVIDADES CLAVE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Especialización en requerimientos de empresas multinacionales</li> <li>- Acoplamiento a políticas/procedimientos de clientes</li> <li>- Flujo de comunicación efectiva interna y externa</li> <li>- Enfoque en excelencia del servicio y su seguimiento</li> </ul>	<b>4. RELACIONES CON CLIENTES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atención personalizada</li> <li>- B2B</li> <li>- Teléfono</li> <li>- Web</li> <li>- Plataforma tecnológica</li> </ul>	<b>1. PROPUESTA DE VALOR</b>  <p>Convertimos en un socio estratégico de nuestros clientes, acompañándolos a tomar decisiones que generen valor a sus negocios, entregando un servicio financiero, contable o tributario desde el punto de vista internacional, de acuerdo a las necesidades de los mismos.</p>	<b>2. SEGMENTOS DE CLIENTES</b> <p>Compañías multinacionales que se encuentren ubicadas en el D.M de Quito</p>
<b>9. ESTRUCTURA DE COSTOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos humanos</li> <li>- Proveedores - insumos papelería/diarios</li> <li>- Tecnología / Internet</li> <li>- Publicidad</li> <li>- Gastos de Gestión</li> </ul>	<b>6. RECURSOS CLAVES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Socios experimentados en procesos internacionales</li> <li>- Staff de profesionales con basta experiencia</li> <li>- Recursos tecnológicos óptimos para la prestación del servicio</li> <li>- Proveedores comprometidos con los principios de ASFIAN</li> </ul>	<b>3. CANALES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Referencias nacionales e internacionales</li> <li>- Redes sociales</li> <li>- Networking</li> <li>- Revista especializada</li> <li>- Página web con alta interacción</li> </ul>		<b>5. FLUJOS DE INGRESOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Outsourcing contable</li> <li>- Administración de nómina y compensaciones</li> <li>- Asesoramiento tributario</li> <li>- Asesoramiento financiero integral</li> </ul> <p>Todos estos servicios con un enfoque nacional e internacional</p>

## **3.6 OBJETIVOS Y METAS ORGANIZACIONALES**

### **3.6.1 Objetivos**

- Ofrecer un servicio de calidad diferenciado por la especialización en el asesoramiento a empresas multinacionales, incrementando nuestra cartera de clientes en un 20% anualmente.
- Ser eficientes en la entrega de información en tiempo y calidad, generando confianza en la toma de decisiones que ejecute el cliente en base a la información, consiguiendo así un 100% de satisfacción de nuestros clientes.
- Desarrollar una administración de Responsabilidad social de tal manera que esta permita generar relaciones a largo plazo con los clientes, es decir, que los clientes nos contraten al menos 5 años consecutivos.
- Ejecutar un plan de carrera interna para cada empleado, brindando capacitación semestral, al menos, garantizando un aprendizaje constante, aportando su desarrollo personal y al desarrollo del país.

### **3.6.2 Metas**

- Ser la primera compañía ecuatoriana especializada en dar servicios de asesoría financiera, con especialización en el manejo de procesos y procedimientos globales, a compañías multinacionales.
- Formar parte de las principales firmas de Asesoría reconocidas a nivel internacional por asesoría especializada.

- Apoyar al desarrollo de los jóvenes profesionales y sus carreras empresariales dentro del Ecuador, firmando alianzas con universidades.
- Consolidar una compañía con fuerza y estructura definida, que marque un compromiso del recurso humano con los objetivos planteados.
- Diseñar una estructura de precios y costos que permitan garantizar una rentabilidad sostenida en el largo plazo.

## **3.7 ESTRATEGIAS Y LÍNEAS DE ACCIÓN**

### **3.7.1 Estrategias**

Las estrategias que llevarán a la obtención de los objetivos son las siguientes:

- Servicio Diferenciado, definiendo que la especialización en el manejo de los servicios ofrecidos a empresas multinacionales, se vuelve una ventaja competitiva en el proyecto.
- Optimización de costos, para maximizar el uso de recursos e incrementar la rentabilidad.
- Realizar una adecuada investigación de mercado para identificar acertadamente a nuestros potenciales clientes.
- Penetrar en el mercado de manera contundente y sostenible en el tiempo.

### **3.7.2 Líneas de Acción**

Las líneas de acción a las cuales se integrará son:

- Marcar el servicio diferenciado de ASFIAN para generar una ventaja competitiva sobre la competencia.
- Establecer contacto directo con los clientes potenciales para iniciar relaciones que pueden generar contrataciones futuras de servicios.
- Identificar el nicho de mercado al cual vamos a enfocar el servicio, enfocando recursos.

## **4. ESTUDIO DE MERCADO**

### **4.1 IDENTIFICAR EL PROBLEMA**

Determinar la factibilidad de la creación de una empresa enfocada en la prestación de servicios de consultoría contable, financiera y tributaria, como outsourcing contable, manejo de nómina y compensaciones, reportes y manejo de balances comparativos con normas Niif's y USGAAP, análisis y soporte en información para inversiones, a empresas multinacionales que manejan políticas y procedimientos regionales o globales; en donde, debe existir un análisis, conocimiento e interpretación adicional que al ser información para presentarse solo en Ecuador, demostrando que existen potenciales clientes a través de un adecuado estudio de mercado.

### **4.2 FUENTES DE INFORMACIÓN**

#### **4.2.1 Fuentes Primarias**

La información a ser analizada se obtendrá de potenciales clientes mediante encuestas, entrevistas, es decir, mediante una investigación de campo. Todos los procedimientos se llevarán a cabo con potenciales clientes domiciliados en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha.

#### **4.2.2 Fuente Secundaria**

Información publicada en:

- INEC, resultados
- Fuentes bibliográficas

### **4.3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Para determinar la población se toma a las empresas constituidas en el D.M de Quito de acuerdo a los datos proporcionados por el INEC el año 2017, esta es una base que se actualiza cada año.

Se consideró el principio de muestra finita, con nivel de confianza (Z) del 95% y un margen de error aceptable del 5%.

La población son 2,821 empresas ubicadas en el D.M de Quito que en el INEC al 2017 reportan inversión extranjera directa, de las cuales se determinó 338 encuestas a empresas.

Se aplicaron encuestas a 338 empresas (gerentes) y se utilizó el software SPSS para el respectivo procesamiento de información recaudada.

#### **4.3.1 Análisis cualitativo en función del problema de investigación**

Dado que los servicios propuestos por ASFIAN son servicios que pueden estar siendo prestados por compañías enfocadas en la misma especialización, o en su defecto, que los potenciales clientes puede que tengas en sus filas a personal de planta, se quiso evaluar la satisfacción de los servicios recibidos actualmente o la apertura para tercerizar servicios relacionados con el outsourcing contable, de administración de nómina o servicios tributarios, mediante una entrevista a gerencias generales o financieras, de empresas multinacionales que requieran una especialización de los servicios antes mencionados.

**ENTREVISTAS REALIZADAS A GERENTES, GENERALES O FINANCIEROS, DE EMPRESAS MULTINACIONALES TENDIENTES A IDENTIFICAR LA APERTURA A LA CONTRATACIÓN DE LOS SERVICIOS OFERTADOS POR ASFIAN CONSULTING**

Con el fin de determinar la predisposición o apertura de los gerentes generales o financieros a la contratación de los servicios ofertados por ASFIAN Consulting, se realizó una entrevista a 14 gerentes de empresas domiciliadas en la ciudad de Quito y con capital extranjero (empresas multinacionales).

El resultado de estas entrevistas arrojó las siguientes consideraciones:

- Todos los gerentes están interesados en la contratación de empresas que tercericen los servicios ofertados por ASFIAN Consulting
- 12 gerentes consideran que el contar con personal de planta puede encarecer en algún momento la operación contable, de administración de nómina o de impuestos en las empresas
- 13 gerentes consideran que la capacitación o experiencia de los profesionales en el país, no se adapta a los requerimientos de las empresas, sobre todo en los reportes a ser presentados a sus filiales en el exterior
- Todos los gerentes coinciden en que es necesario contar con asesores especializados en áreas como contabilidad, nómina e impuestos
- Todos los gerentes coinciden en que la inestabilidad jurídica en el país demanda la contratación de asesores permanentes
- 10 gerentes consideran que la administración contable en sus empresas tiende a ser deficiente en los tiempos de cumplimiento con el exterior

#### **4.3.2 Análisis cuantitativo en función del problema de investigación.**

##### **Población o Universo**

Como se lo indico en puntos anteriores, en este trabajo de investigación, la población de las empresas que pueden ser atendidas por ASFIAN Consulting asciende a 2.821.

##### **Cálculo de la muestra**

Como es de conocimiento general, la muestra, cuando se conoce la población, se la calcula de siguiente manera:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

En donde:

N= Tamaño de la población

Z= Nivel de confianza (1,96)

P= Probabilidad de éxito o proporción esperada (0,5)

q= Probabilidad del fracaso (0,5)

d= Precisión (error máximo admisible) (0,0025)

$$n = \frac{2.821 \times (1,96 \times 1,96) \times 0,5 \times 0,5}{0,0025 \times (2.821 - 1) + (1,96 \times 1,96) \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = 338$$

En base a un criterio con muestra finita, con un 95% de grado de confianza (Z); 5% margen de error aceptable, determinamos que las encuestas se realizarán a 338 gerentes, jefes de talento humano y contadores de empresas multinacionales o con inversión extranjeras.

### **Realización y tabulación de la encuesta efectuada.**

En la encuesta realizada se pretendió conocer la satisfacción de las empresas que subcontraten procesos contables, administrativos (nómina) y tributarios y también la predisposición de las empresas a la contratación de mencionados servicios o procesos.

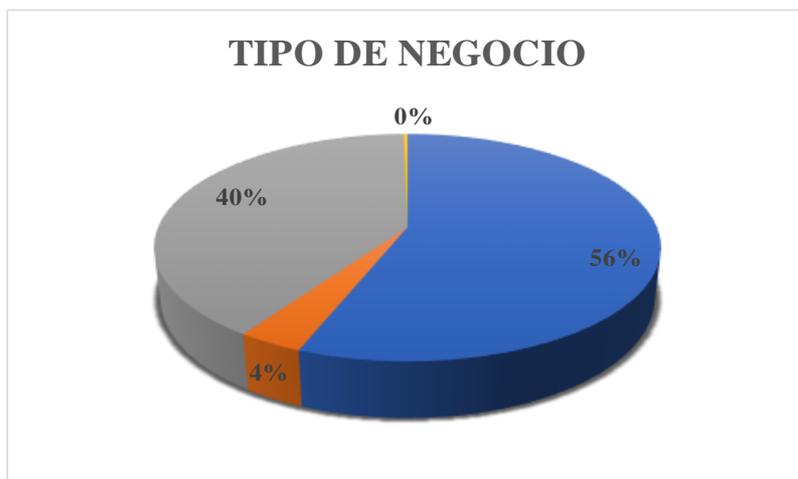
La encuesta realizada consta en los anexos de esta investigación.

### **Presentación y análisis de resultados**

Los resultados obtenidos en la encuesta realizada con los siguientes, en el mismo orden de las preguntas planteadas:

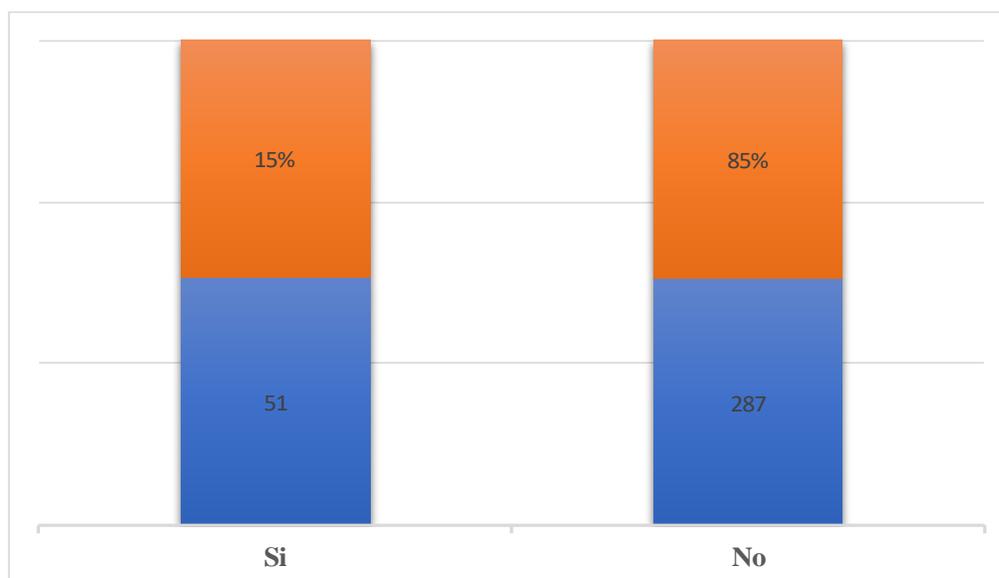
**Marque con una X el tipo de negocio de su compañía**

VARIABLE	RESPUESTA	PORCENTAJE
Servicios	189	56%
Manufactura	12	4%
Comercializadora	136	40%
Petrolera	1	0%



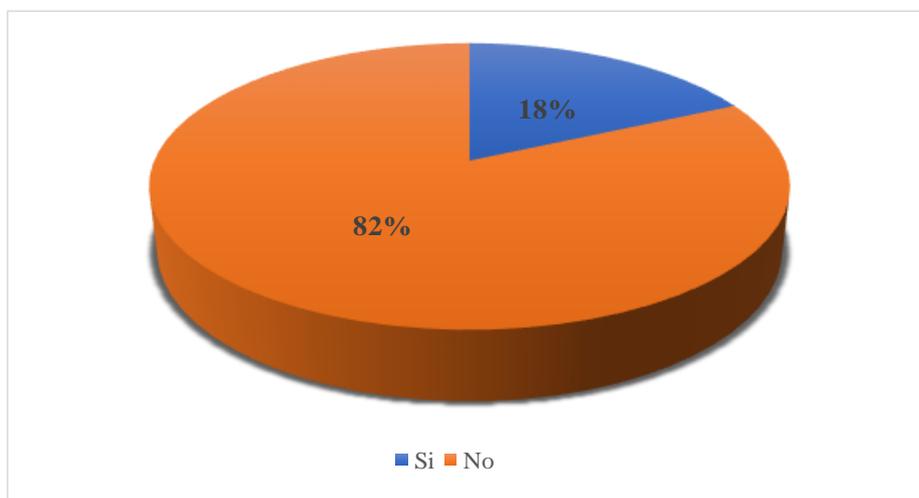
**1. ¿Actualmente ha contratado usted a una empresa de tercerización de administración contable, financiera, tributaria o de gestión de nómina?**

VARIABLE	RESPUESTA	PORCENTAJE
Si	51	15%
No	287	85%



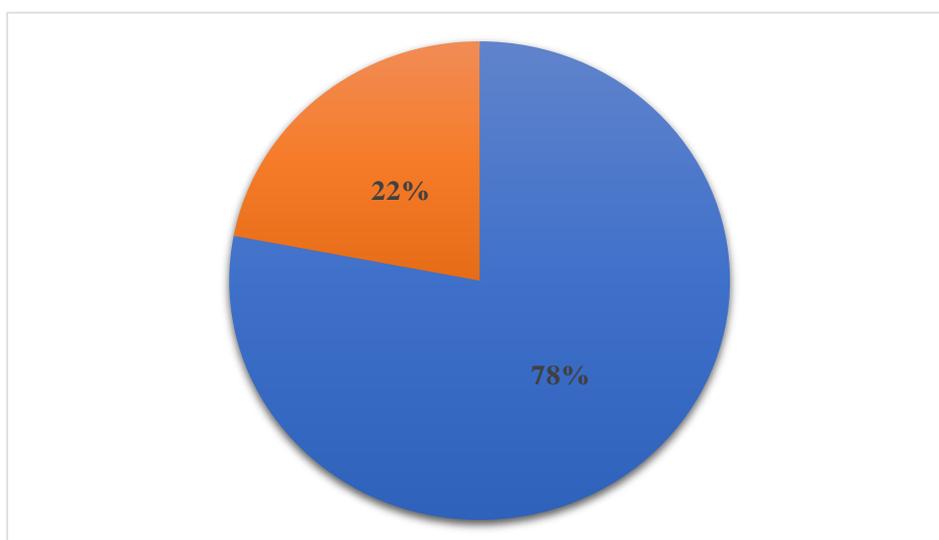
2. Si su respuesta a la pregunta 1 fue SI, ¿se encuentra satisfecho con el servicio que recibe actualmente?

VARIABLE	RESPUESTA	PORCENTAJE
Si	9	18%
No	42	82%



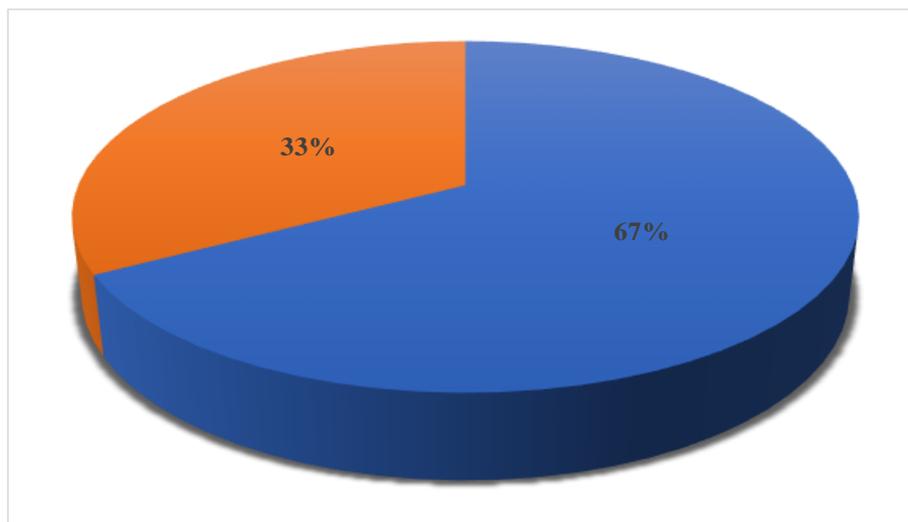
3. Si su respuesta a la pregunta 2 fue SI, ¿estaría usted dispuesto a cambiar de proveedor de servicios de tercerización contable, financiera, tributaria o gestión de nómina, por una empresa especializada en compañías multinacionales como la suya?

VARIABLE	RESPUESTA	PORCENTAJE
Si	7	78%
No	2	22%



4. ¿Estaría usted dispuesto a pagar un mayor precio por el servicio de tercerización de procesos relacionados con la contabilidad, impuestos, finanzas y nómina, si existe una garantía en el manejo del servicio acorde a lineamiento de multinacionales?

VARIABLE	RESPUESTA	PORCENTAJE
Si	6	67%
No	3	33%



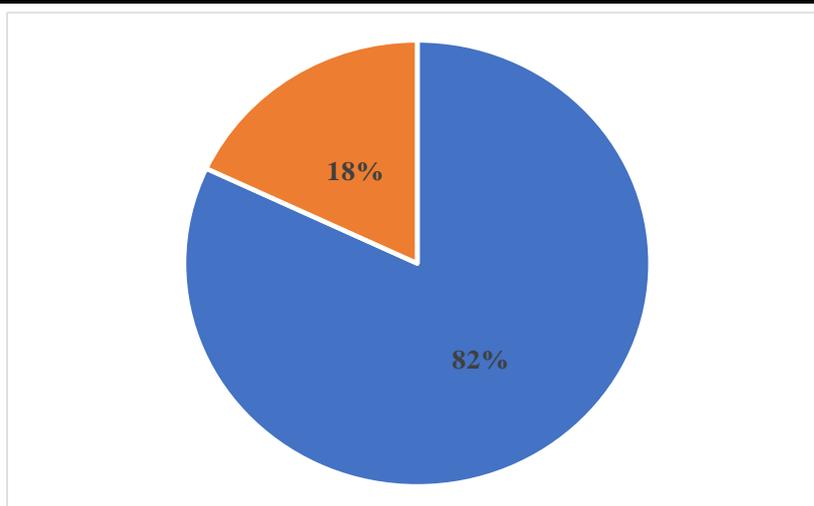
5. Si su respuesta a la pregunta 2 fue NO, ¿Cuál es el factor más importante que influye en su inconformidad con el servicio recibido? Seleccione una de las siguientes:

VARIABLE	RESPUESTA	PORCENTAJE
Retraso en la entrega de reportes	39	93%
Errores en el procesamiento de información	34	81%
Falta de experiencia del personal contratado	16	38%
Tiempo insuficiente destinado a su empresa	30	71%
Mala administración de la información	15	36%



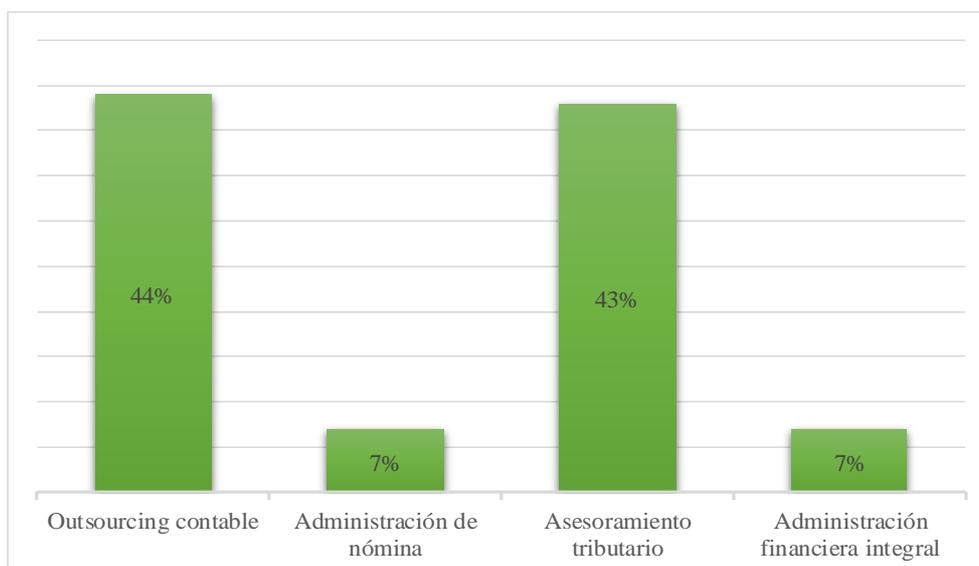
6. Si su respuesta a la pregunta 1 fue NO, ¿estaría Ud. dispuesto a contratar una empresa especializada en la tercerización de la administración contable, financiera, tributaria y de gestión de nómina?

VARIABLE	RESPUESTA	PORCENTAJE
Si	234	82%
No	53	18%



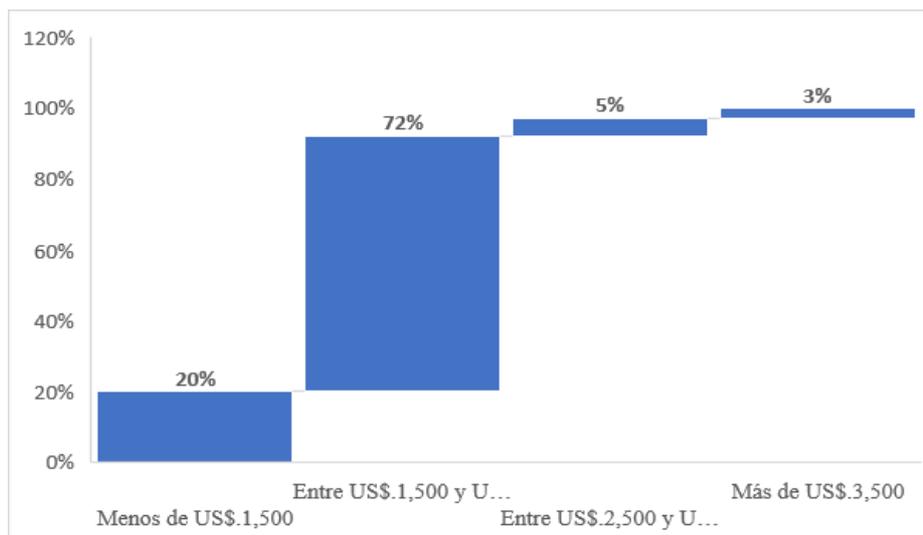
7. ¿Qué procesos estaría interesado en tercerizar con una empresa especializada en negocios como el suyo?

VARIABLE	RESPUESTA	PORCENTAJE
Outsourcing contable	228	44%
Administración de nómina	35	7%
Asesoramiento tributario	221	43%
Administración financiera integral	35	7%



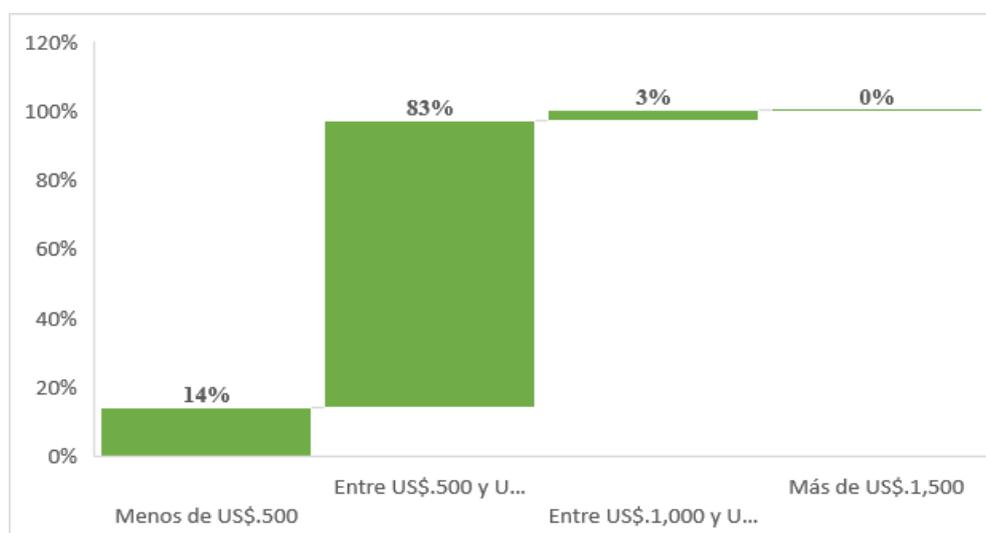
**8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por la tercerización de la administración contable en su empresa?**

VARIABLE	RESPUESTA	PORCENTAJE
Menos de US\$.1,500	45	20%
Entre US\$.1,500 y US\$.2,500	165	72%
Entre US\$.2,500 y US\$.3,500	11	5%
Más de US\$.3,500	7	3%



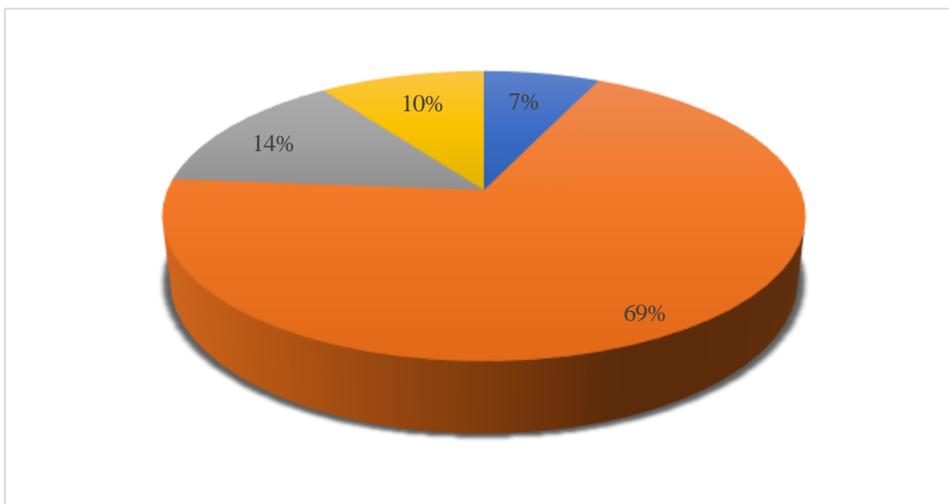
**9. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por la tercerización de la administración de nómina y compensaciones?**

VARIABLE	RESPUESTA	PORCENTAJE
Menos de US\$.500	5	14%
Entre US\$.500 y US\$.1,000	29	83%
Entre US\$.1,000 y US\$.1,500	1	3%
Más de US\$.1,500	0	0%



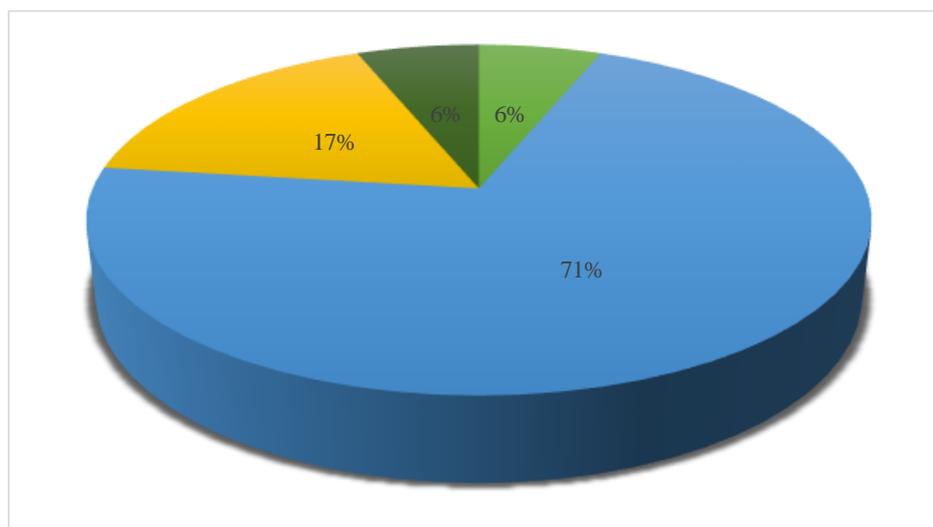
**10. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por la asesoría tributaria (por hora)?**

VARIABLE	RESPUESTA	PORCENTAJE
Menos de US\$.30	15	7%
Entre US\$.30 y US\$.50	154	70%
Entre US\$.50 y US\$.100	31	14%
Más de US\$.100	21	10%



**11. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por la Administración financiera integral?**

VARIABLE	RESPUESTA	PORCENTAJE
Menos de US\$.2,000	2	6%
Entre US\$.2,000 y US\$.2,800	25	71%
Entre US\$.2,800 y US\$.3,500	6	17%
Más de US\$.3500	2	6%



Con la evidencia que se presenta en los resultados anteriores se puede concluir que:

- Las principales industrias que se pueden atender son Servicios y Comercialización.
- El 85% de los encuestados no ha contratado una empresa de tercerización de procesos contables, financieros o tributarios. Lo que se traduce en una alentadora oportunidad de negocio.
- Del total de empresas que sí tienen contratado un servicio tercerizado, un 82% no están conformes con el servicio contratado actualmente y un 78% estarían dispuestos a cambiar de empresa proveedora de estos servicios, tomando en consideración que igualmente un 67% estaría incluso dispuesto a pagar un valor superior al pago actualmente por una mejoría en el servicio, lo que igualmente se traduce en un escenario alentador para el negocio.
- La inconformidad de los clientes con el servicio recibido actualmente se debe principalmente a tres factores: a) retraso en la entrega de reportes, b) errores en el procesamiento de la información, y; c) tiempo insuficiente destinado a su empresa. Esto nos permite ver que el valor agregado y la propuesta de valor de ASFIAN Consulting esta correctamente enfocada.
- Los servicios de mayor demanda en el mercado son: a) Outsourcing contable, y; b) Asesoramiento tributario, por lo que ASFIAN Consulting puede dar énfasis en la promoción de estos productos.
- Con los resultados expuestos, se determinará un precio atractivo al mercado que le permita a ASFIAN Consulting penetrar en el mismo.

En conclusión general, la constitución de la compañía ASFIAN Consulting promete un negocio atractivo para sus inversionistas

#### **4.4 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO**

El ciclo de vida del producto de ASFIAN Consulting será el mismo que cualquier producto / servicio en el periodo normal que comprende introducción, crecimiento, madurez y declive. La duración de cada etapa es la que tendrá variación en el desarrollo de este proyecto.



## 4.5 ESTIMACIÓN DE VENTAS

De acuerdo al análisis realizado y los resultados obtenidos en la investigación de mercado efectuada, se realizó una proyección de ventas considerando el atender a toda la demanda insatisfecha, con los precios determinados en el mismo estudio de mercado. A continuación, se presenta un pronóstico de ventas como si ASFIAN Consulting atendería a toda la demanda insatisfecha:

**Cuadro No. 4**  
**ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA EN CANTIDAD**

TIPO DE SERVICIO	% DEMANDA	PRECIO PROMEDIO	DEMANDA INSATISFECHA POR SERVICIO (Q)	Q - AÑO 1	Q - AÑO 2	Q - AÑO 3	Q - AÑO 4	Q - AÑO 5
Outsourcing contable	44%	2.100	1039	10	12	14	17	21
Administración de nómina y compensaciones	7%	800	165	7	8	10	12	15
Asesoría Tributaria (min 6 horas)	43%	240	1015	6	7	9	10	12
Administración Financiera Integral	7%	3.800	176	3	4	4	5	6

**ESTIMACIÓN DE PRECIO**

TIPO DE SERVICIO	PRECIO PROMEDIO (P)	P - AÑO 1	P - AÑO 2	P - AÑO 3	P - AÑO 4	P - AÑO 5
Outsourcing contable	2.100	2.100	2.142	2.185	2.229	2.273
Administración de nómina y compensaciones	800	800	816	832	849	866
Asesoría Tributaria (min 6 horas)	40	240	245	250	255	260
Administración Financiera Integral	3.800	3.800	3.800	3.800	3.800	3.800

Elaboración: Patricia Andrade

Tomando en consideración que, en la encuesta realizada a las 338 empresas, muestra de una población de 2.821, se incluyeron preguntas direccionadas a medir la insatisfacción de empresas que actualmente mantienen contratado uno o varios de los servicios que ofrecerá ASFIAN Consulting, y asimismo se incluyeron preguntas direccionadas a conocer si estas

empresas han contratado un servicio como el prestado por ASFIAN Consulting. Los resultados nos muestran que existe un 85% de demanda insatisfecha, misma que puede atenderse por ASFIAN Consulting, de este 85% no todas las empresas buscan contratar todos los servicios, sino que existen empresas que prefieren cierto tipo de servicios, esto se lo explicó cuando se mostraron los resultados de la encuesta realizada.

Con este particular se realizó una proyección de ventas de acuerdo a la capacidad instalada de la compañía, en función del servicio ofrecido de esta manera se obtiene los siguientes resultados:

**Cuadro No. 5**  
**ESTIMACION DE VENTAS DE ACUERDO**  
**A LA CAPACIDAD INSTALADA**

<b>TIPO DE SERVICIO</b>	<b>P*Q - AÑO 1</b>	<b>P*Q - AÑO 2</b>	<b>P*Q - AÑO 3</b>	<b>P*Q - AÑO 4</b>	<b>P*Q - AÑO 5</b>
Outsourcing contable	252.000	308.448	377.540	462.109	565.622
Administración de nómina y compensaciones	67.200	82.253	100.677	123.229	150.833
Asesoría Tributaria (min 6 horas)	17.280	21.151	25.888	31.688	38.786
Administración Financiera Integral	136.800	167.443	204.950	250.859	307.052
<b>TOTAL VENTAS ESTIMADAS</b>	<b>473.280</b>	<b>579.295</b>	<b>709.057</b>	<b>867.885</b>	<b>1.062.292</b>

Elaboración: Patricia Andrade

## **4.6 PLAN DE MARKETING**

### **4.6.1 Mix de Marketing**

Al ser una empresa que inicia debe crear una integración entre las cuatro variables que componen el mix de marketing, esto es, producto, plaza, precio y comunicación, creando estrategias que optimicen los resultados de la empresa. De esta manera se busca incentivar la contratación de los servicios creando una estrategia propia y específica tendiente a la consecución de sus objetivos.

Es importante considerar la especialización de los servicios que ofrecerá ASFIAN Consulting, por lo que este estudio tiene el objetivo de entender el comportamiento del mercado empresarial en la ciudad de Quito.

#### 4.6.1.1 Producto

Los productos que ASFIAN Consulting desarrolla para satisfacer las necesidades de mercado son:

- **Outsourcing contable.** Dentro de este servicio se enfoca dar soporte a las empresas multinacionales en administración contable, únicamente, entendiéndose como tal el registro de transacciones, manejo de documentación soporte contable, elaboración y presentación de estados financieros mensuales y elaboración mensual de declaraciones de impuestos.

El tiempo que ASFIAN Consulting destine a la prestación de este servicio dependerá de las exigencias de cada cliente; sin embargo, se estima que para prestar un buen servicio se deben asignar un promedio de 65 horas mensuales a cada cliente.

- **Administración de nómina y compensaciones.** Para el servicio de administración de nómina y compensaciones se realizarán los cálculos de sueldos y salarios mensuales, provisiones y compensaciones de ley y adicional las que determine la empresa multinacional. Se proporcionará el manejo del sistema del IESS (incluyendo el análisis de novedades proporcionadas por la empresa), con registros de ingresos, salidas, incrementos, con la documentación de soporte.

Se estima que el tiempo mínimo que se debe asignar a este servicio es de 24 horas mensuales por cliente.

- **Asesoramiento tributario.** Este servicio está enfocado en solventar cualquier inquietud de tema tributario y podrá brindar el asesoramiento en procesos que ameriten una guía

especial y adicional a las declaraciones mensuales efectuadas en el servicio de outsourcing contable.

Se estima que el número de horas destinadas para atender a clientes en Asesoramiento Tributario igualmente dependerá de los requerimientos del cliente; sin embargo, para la prestación de un servicio de calidad, no podrán ser menos de 20 mensuales.

- **Administración financiera integral.** Es la contratación de todos los servicios anteriores en conjunto, incluyendo asesoría financiera de manejo de flujo de caja, capital de trabajo, inversiones, etc.

Al igual que el Outsourcing Contable, este servicio depende de los requerimientos del cliente; sin embargo, el número de horas asignadas por cliente, con el fin de garantizar la calidad en la prestación del servicio, no será menos de 109 mensuales.

#### 4.6.1.2 Precio

El precio es un factor determinante en el mercado ecuatoriano, pues existe una alta oferta de profesionales y servicios relacionados con los ofertados por ASFIAN Consulting; sin embargo, es importante y determinante considerar que el servicio ofertado por ASFIAN Consulting es un servicio de calidad y sobre todo especializado. A pesar de lo anterior, se debe considerar la realidad del mercado ecuatoriano.

El cliente está dispuesto a pagar un precio alto, si el tipo de producto o servicio demuestra valor o ventajas sobre otros similares. En función de lo anterior, ASFIAN Consulting aplicaría un enfoque en la determinación del precio de sus servicios teniendo en cuenta la PENETRACIÓN DEL MERCADO, de esta manera, la teoría menciona que la empresa define un precio bajo que permite un ingreso rápido en el mercado e incrementar las ventas rápidamente.

Este enfoque es más conservador, asume un riesgo más alto dando un fuerte impacto a la variación en la demanda, la elasticidad del precio, economías de escala, competencia o canales de distribución que puedan impactar en el servicio.

De acuerdo a lo anterior, los precios promedio determinados son:

**Cuadro No. 6**  
**ESTIMACION DE VENTAS DE ACUERDO**  
**A LA CAPACIDAD INSTALADA**

<b>Servicio</b>	<b># Horas mínimas</b>	<b>Precio \$ Promedio</b>
Outsourcing Contable	65	\$2.100,00
Administración de Nómina	24	\$800,00
Asesoría tributaria	20	\$240,00
Administración Financiera	109	\$3.800,00

Elaboración: Patricia Andrade

#### **4.6.1.3 Plaza**

En el análisis integral del Mix de Marketing, la plaza es importante definir para ubicar el lugar donde los servicios van a ser vendidos. Para esto ASFIAN Consulting cuenta con sus oficinas y define el uso de medios electrónicos como redes sociales, mailing y referidos directos para crear el vínculo de conexión con sus clientes.

Al ser un servicio intangible que se prestará en las oficinas del cliente, es importante considerar que el lugar de la venta de los servicios al cliente potencial, son sus propias oficinas.

#### **4.6.1.4 Comunicación**

ASFIAN Consulting va a enfocar su comunicación en dar a conocer a sus clientes los servicios y beneficios que ofrece la compañía.

Se usará una base de datos adquirida, a proveedores locales como CyberDatos Ltda, CgV Soluciones o Valor-Agregado, compañías domiciliadas en el Ecuador, de acuerdo al estudio de mercado y a la información (segmentada) proporcionada por el INEC en el año 2017, definiendo así los potenciales clientes.

Se define un 1% del presupuesto de ventas para generar esta comunicación efectiva. Este rubro se lo determinó considerando que los potenciales clientes de ASFIAN Consulting, mantienen un perfil de primer nivel, por lo que la comunicación debe guardar el mismo criterio.

En la estrategia de comunicación se incluye:

- Diseño y creación de una página web, en dos idiomas, de alto tráfico y de contenido fluido, administrada por un profesional en el campo, misma que contendrá toda la información relevante y detallada de ASFIAN Consulting y todos sus servicios. Este profesional, se encargará también de administrar las redes sociales de la compañía.
- Diseño de material POP para entregar el mismo a los clientes y potenciales clientes.

## 5 ESTUDIO ADMINISTRATIVO

El manejo administrativo, legal y operacional es importante presentarlo en este trabajo de investigación para poder identificar claramente las actividades operacionales de ASFIAN Consulting.

### 5.6 PLAN DE OPERACIONES

#### 5.6.1 Decisiones estratégicas

##### 5.6.1.1 Selección y diseño del servicio

Posterior a la investigación de mercado desarrollada los servicios que desarrollará ASFIAN Consulting son:

- **Outsourcing contable a empresas multinacionales:** Es un servicio especializado a empresas con capital extranjero, que se enfoca en el soporte contable con alto grado de especialización en registro, análisis, cierre y presentación de resultados bajo normas legales ecuatorianas y reportes internacionales requeridos por los clientes.
- **Administración de nómina y compensaciones a empresas multinacionales:** Es el servicio de ingreso, control, cálculo, registro de Nómina y sus compensaciones en empresas multinacionales, acorde a las leyes ecuatorianas, así como sus provisiones, tanto a nivel tributario como aplicando la normativa contable financiera ecuatoriana (NIIFs).
- **Asesoramiento tributario:** Servicio de consultas o requerimientos tributarios que las empresas multinacionales requieran como asistencia externa, misma que será proporcionada por especialistas en el ramo.

- **Administración financiera integral:** Este servicio está enfocado en la prestación del servicio de Administración del área financiera total de la empresa multinacional. Es importante considerar que este servicio incluye el manejo de la contabilidad en su totalidad, además de la administración de recursos financieros, análisis de vías de financiamiento, inversión, capital de trabajo para que ASFIAN Consulting se convierta en un socio estratégico de sus clientes.

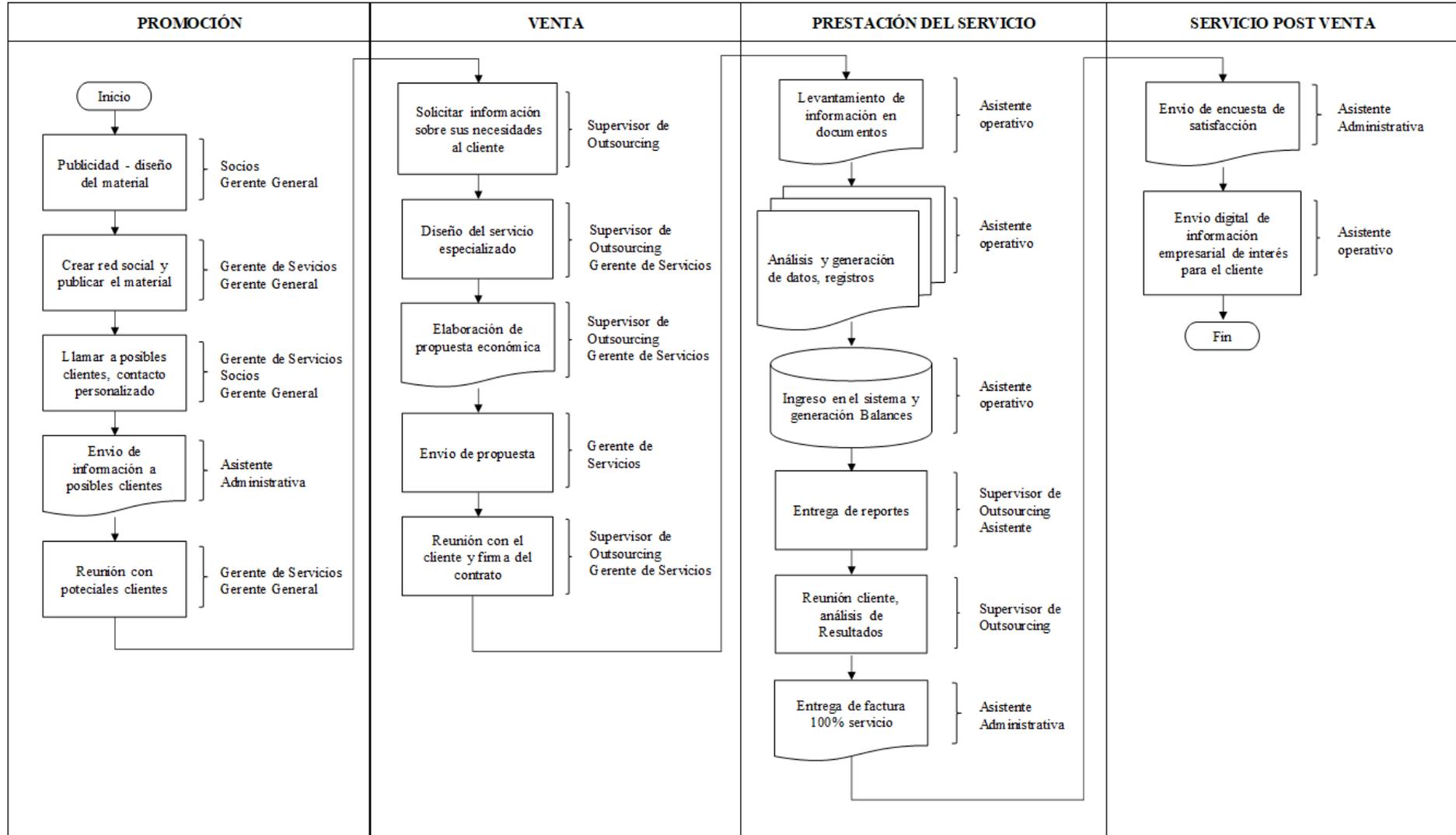
#### **5.6.1.2 Selección y diseño del proceso productivo**

El proceso productivo de cada producto se lo presenta en su respectivo organigrama funcional:

a) Outsourcing contable

FLUJOGRAMA No.1

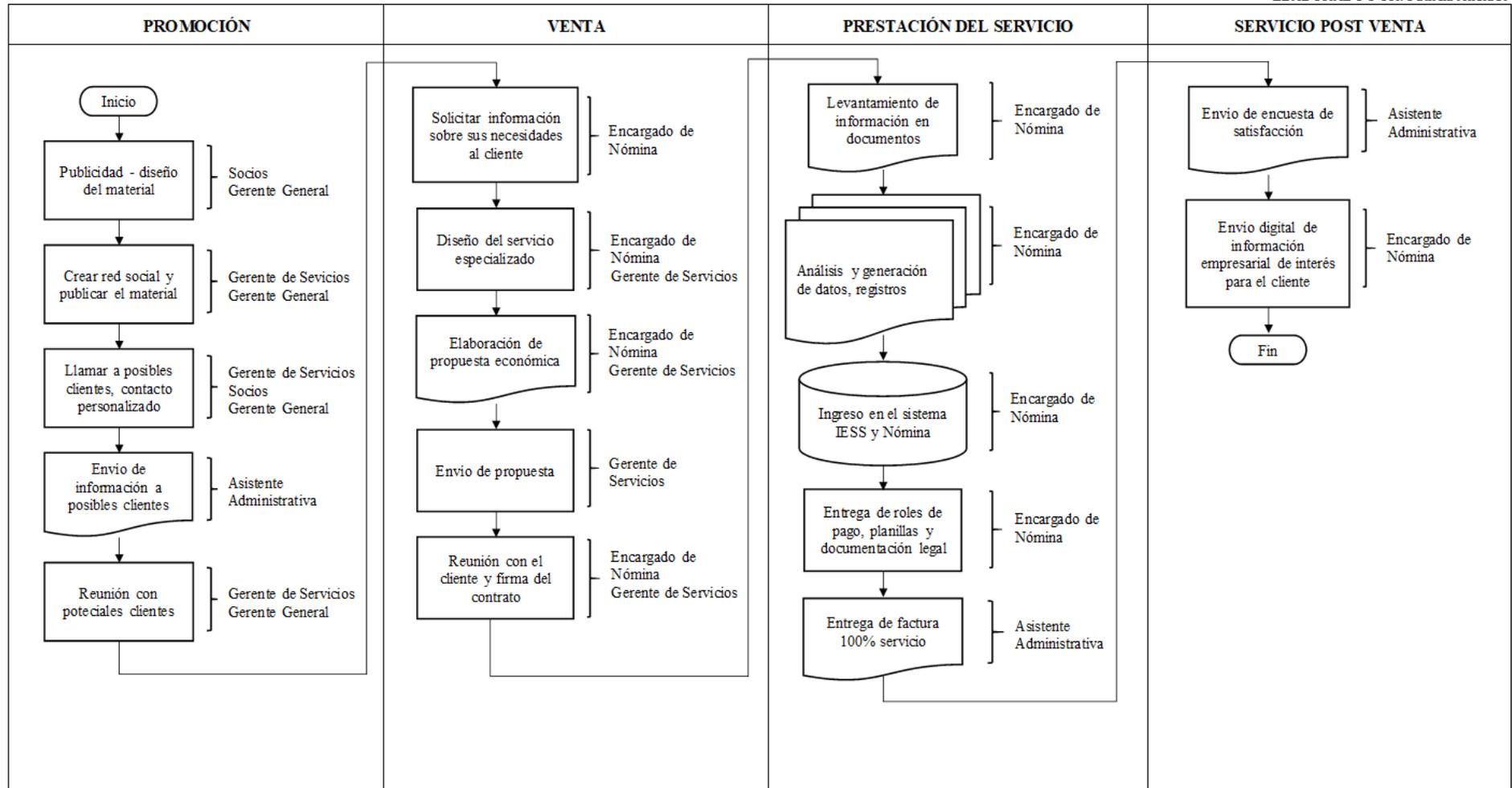
ELABORADO POR: Patricia Andrade



**b) Administración de nómina y compensaciones**

**FLUJOGRAMA No.2**

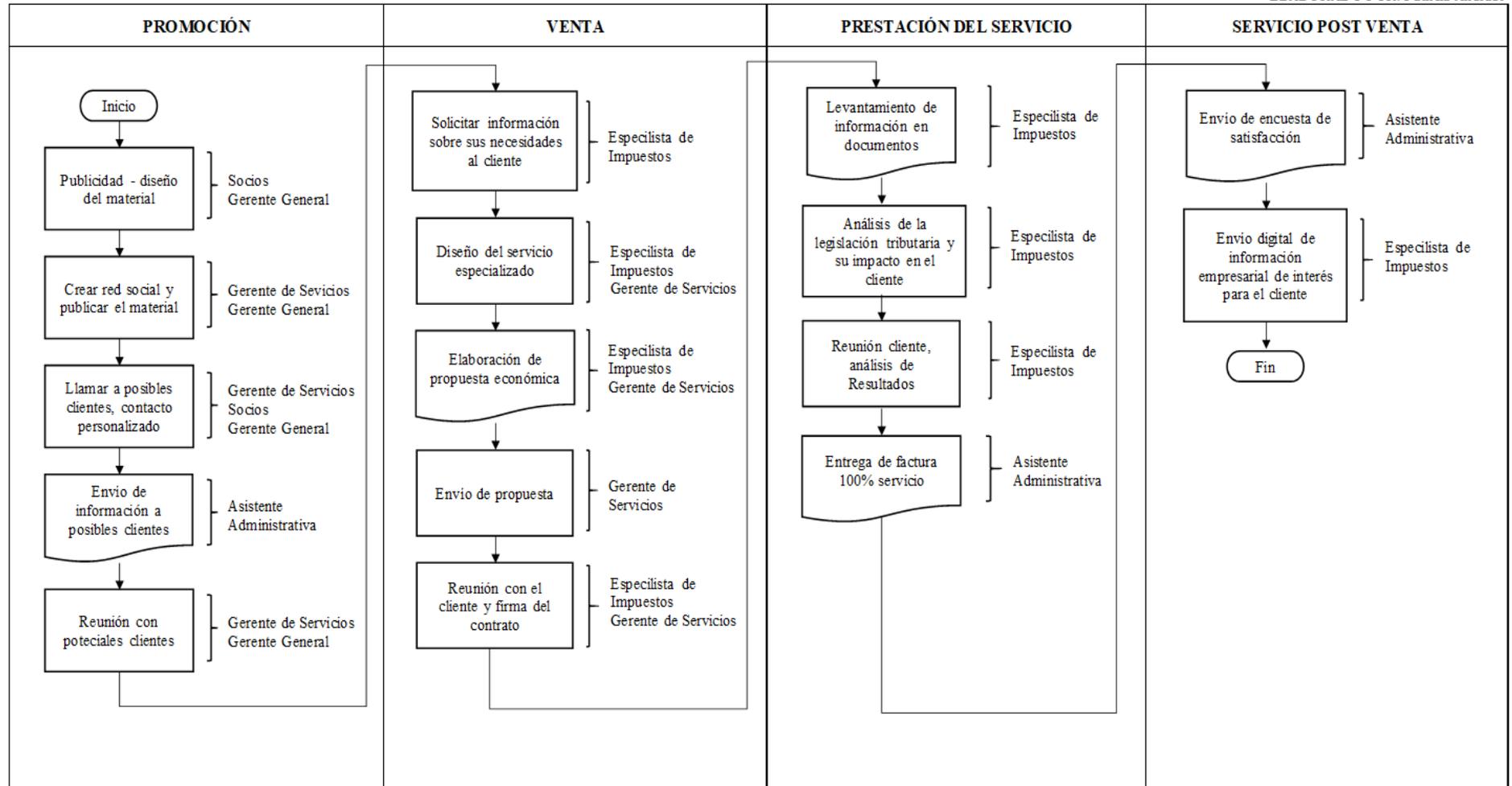
ELABORADO POR: Patricia Andrade



c) Asesoría tributaria

FLUJOGRAMA No.3

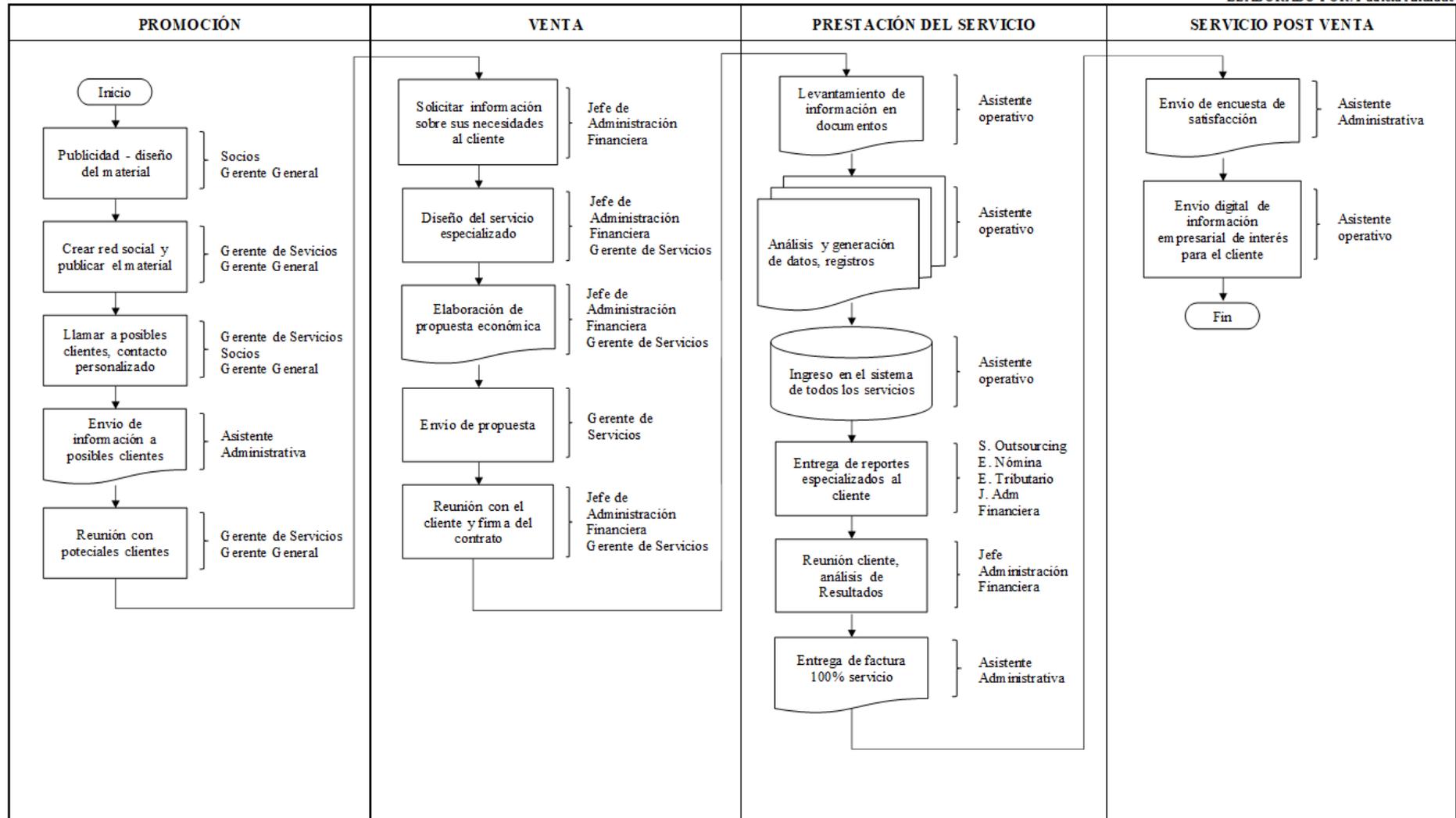
ELABORADO POR: Patricia Andrade



d) Administración financiera integral

FLUJOGRAMA No.4

ELABORADO POR: Patricia Andrade



### 5.6.1.3 Localización de instalaciones

El servicio que ASFIAN Consulting presta, se lo ejecuta en las oficinas de sus clientes, al ser empresas multinacionales manejan políticas de confidencialidad con niveles altos de cumplimiento, por estos motivos la documentación, uso de software “in house” o trabajo tiempo parcial son parámetros que se identifican como comunes. Con este enfoque el personal de ASFIAN Consulting destina horas al trabajo en oficina del cliente.

Sin embargo, ASFIAN Consulting busca mantener un centro de operaciones, para lo cual se busca definir el lugar óptimo para la ubicación de dichas oficinas, aplicando el método ponderado, de manera que se asigna una puntuación bajo parámetros cualitativos y cuantitativos.

Las opciones para buscar la ubicación óptima de las oficinas de ASFIAN son:

- 1) Sector La Carlina, Shyris y Portugal
- 2) Sector La Carolina, Ñaquito y Naciones Unidas
- 3) Sector Colón, Av. 10 de Agosto y Colón

Los factores que se calificarán son:

- Acceso a instalaciones
- Costo de oficina
- Área en metros cuadrados
- Número de parqueaderos
- Acceso a clientes
- Cercanía proveedores
- Facilidad para firma de contrato
- Garantías solicitadas
- Permisos de inmueble para funcionar

En base a estos criterios de evaluación los resultados se presentan de la siguiente manera:

**Cuadro No. 7**  
**EVALUACION DE LOCALIZACIÓN**

	CRITERIOS	PONDERACIÓN	SITIO 1		SITIO 2		SITIO 3	
			PUNTAJE	PESO	PUNTAJE	PESO	PUNTAJE	PESO
1	- Acceso a instalaciones	0,05	50	2,5	60	3	100	5
2	- Costo de oficina	0,15	40	6	90	13,5	70	10,5
3	- Área en metros cuadrados	0,1	70	7	80	8	60	6
4	- Número de parqueaderos	0,1	40	4	40	4	80	8
5	- Acceso a clientes	0,15	100	15	100	15	100	15
6	- Cercanía proveedores	0,2	100	20	100	20	100	20
7	- Facilidad para firma de contrato	0,1	70	7	80	8	60	6
8	- Garantías solicitadas	0,05	70	3,5	80	4	90	4,5
9	- Permisos de inmueble para funcionar	0,1	100	10	100	10	60	6
		1	75		85,5		81	

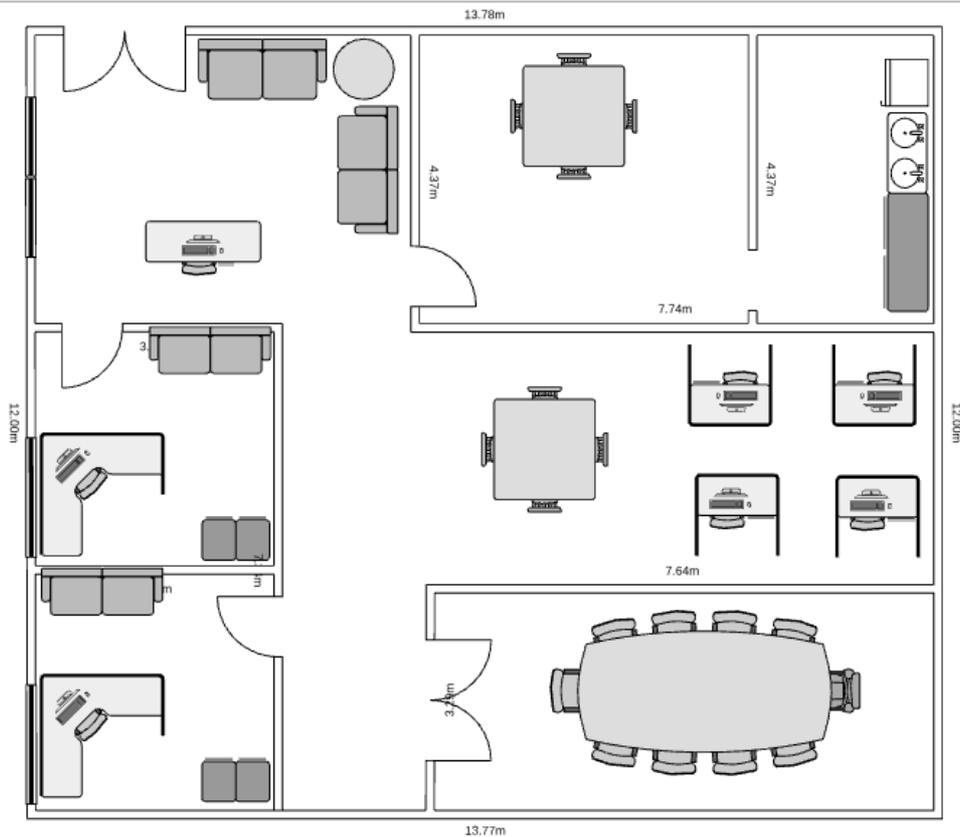
Elaborado por: Patricia Andrade

Tal y como se puede evidenciar en el cuadro anterior, la localización óptima de las oficinas de ASFIAN Consulting es el sitio 2, es decir, una oficina ubicada en la calle Iñaquito y Naciones Unidas, con un canon de arrendamiento de US\$.1,800.00 más IVA. Esta localización, cumple con todos los requerimientos de ASFIAN Consulting.

#### **5.6.1.4 Distribución de la oficina**

De acuerdo al análisis efectuado en punto anterior, se consideró como la mejor alternativa la oficina, de 165 metros cuadrados, ubicada en la calle Iñaquito y Naciones Unidas y la distribución de la oficina, de acuerdo a las necesidades de ASFIAN Consulting, es la siguiente:

**Figura No. 01**



En el plano anterior se puede observar la distribución de la oficina buscando siempre la comodidad de los clientes internos y externos.

## 5.6.2 Decisiones tácticas

### 5.6.2.1 Gestión de inventarios

ASFIAN Consulting es una compañía que se enfocará a la prestación de servicios profesionales, por lo que no existe una gestión de inventarios dentro de sus procesos. Únicamente tendrá suministros y materiales dentro de sus activos de control (extracontable) ya que al momento de su adquisición se cargarán directamente al estado de resultados (gasto).

### 5.6.2.2 Programación de operaciones

Los procesos que vamos a ejecutar para consecución de los objetivos por línea de negocio son los siguientes:

#### a) Outsourcing contable

Se mencionarán los procesos en sus 4 fases:

##### a.1) Promoción

- **Publicidad- Diseño de material publicitario.** En esta actividad participan los socios y el gerente general. Ellos decidirán el material que se va a utilizar en la comunicación, se contratará a 1 publicista para que defina el material a distribuir, lo elabore a nivel digital y con ese material se trabajará en la imprenta.

- **Crear red social y publicar el material.** El Gerente de Servicios será el encargado de crear la red social, ya que sus conocimientos de Marketing y sistemas apoyarán el proceso; y el Gerente General guiará el proceso de distribución de material publicitario a clientes obtenidos de la base de datos que se adquirió.

- **Llamar a posibles clientes, contacto personalizado.** Posterior a recibir el material impreso, el Gerente de Servicio y Gerente General harán contacto con los clientes potenciales para general un primer vínculo de comunicación directa con el objeto de mantener una reunión.

- **Envío de información a posibles clientes.** Generado el primer acercamiento se procede a el envío directo de información detallada de los servicios que ASFIAN Consulting mantiene a los contactos, previo una reunión que se planea mantener con ellos.

- **Reunión con potenciales clientes.** A la reunión asiste el Gerente General y el Gerente de Servicios, para otorgar al posible cliente toda la información sobre ASFIAN Consulting, la trayectoria de sus socios, la experiencia en el mercado, su expertise en el manejo de empresas multinacionales.

##### a.2) Venta

- **Solicitar información sobre sus necesidades al cliente.** Es una reunión que se mantiene con el cliente para determinar el ambiente en el que se desenvuelve que políticas internas maneja por casa matriz y que servicios necesita en sus procesos internos. Se escucha todos los problemas y virtudes de los procesos al cliente para entender cómo funcionaba antes, que temas desea recibir y cuales necesita eliminar porque consumen tiempo.

- **Diseño del servicio especializado.** Resultado de la reunión anterior y de escuchar todo lo requerido por el cliente, procedemos a diseñar un servicio acorde al movimiento económico, político y legal del cliente. Basados siempre en sus necesidades del cliente se asignará los empleados al cliente y el horario.

- **Elaboración de propuesta económica.** Una vez identificado el servicio que se otorgará al cliente se definen el valor económico en función de costo y margen de ganancia que ASFIAN Consulting determina recibir.

- **Envío de la propuesta.** La propuesta es enviada al cliente vía mail por el Gerente de Servicios.

- **Reunión con el cliente y firma del contrato.** Se coordina una reunión con el potencial cliente para la revisión de la propuesta enviada anteriormente, negociar acuerdos del servicio y cerrar la negociación con la firma del contrato.

### **a.3) Prestación del servicio**

- **Levantamiento de información en documentos.** El Asistente operativo se encargará de acudir a las oficinas del cliente y recaudar la documentación física que el contacto encargado del cliente tenga en su poder. De la misma manera deberá tomar nota de toma novedad que sea reportada para poder ser procesada. Adicional a esto la comunicación con el cliente es vía mail, por lo que cualquier requerimiento será comunicado de esta manera.

- **Análisis y generación de datos, registros.** La información recaudada será procesada, analizada y se generarán los respectivos asientos o sustentos para ingresar la información en la contabilidad de la compañía, lo elabora el Asistente operativo que posee mayor experiencia y lo envía al Supervisor de Outsourcing para la revisión respectiva. Una vez aprobado pasa.

- **Ingreso en el sistema y generación Balances.** El Asistente operativo recibe la información previamente aprobada por el supervisor y la ingresa en el sistema, generando los reportes pre definidos requeridos al final de cada periodo acorde el calendario del cliente.

- **Entrega de reportes.** Todos los reportes generados son enviados al Asistente operativo para su revisión, quien procederá al envío para final verificación al Supervisor de Outsourcing, quien da la verificación final y entrega vía mail al cliente.

- **Reunión cliente, análisis de Resultados.** Se programa una reunión con el cliente para la revisión de reportes enviados que son Balances Financieros, análisis de cuenta y declaraciones. Esta reunión va a ser posterior a la entrega de reportes, mínimo 1 vez al mes. Puede variar el número de reuniones dependiendo del cliente y sus requerimientos.

- **Entrega de factura 100% servicio.** Se solicita la emisión de honorarios al 100% a la Asistente Administrativa.

#### **a.4) Servicio post venta**

- **Envío de encuesta de satisfacción.** Para ASFIAN Consulting es importante la satisfacción de los clientes en el servicio entregado por lo que, se envía una encuesta para saber cual es el grado de cumplimiento de la compañía en los servicios ofrecidos.

- **Envío digital de información empresarial de interés para el cliente.** Se envía comunicación de interés empresarial para el cliente, reformas en temas financieros, de nómina o tributaria, así como otras noticias de interés a nivel nacional.

### **b) Administración de nómina y compensación**

Para los servicios de nómina el proceso que se ejecutará es el siguiente:

#### **b.1) Promoción**

- **Publicidad- Diseño de material publicitario.** En esta actividad participan los socios y el gerente general. Ellos decidirán el material que se va a utilizar en la comunicación, se contratará

a 1 publicista para que defina el material a distribuir, lo elabore a nivel digital y con ese material se trabajará en la imprenta.

- **Crear red social y publicar el material.** El Gerente de Servicios será el encargado de crear la red social, ya que sus conocimientos de Marketing y sistemas apoyarán el proceso; y el Gerente General guiará el proceso de distribución de material publicitario a clientes obtenidos de la base de datos que se adquirió.

- **Llamar a posibles clientes, contacto personalizado.** Posterior a recibir el material impreso, el Gerente de Servicio y Gerente General harán contacto con los clientes potenciales para general un primer vínculo de comunicación directa con el objeto de mantener una reunión.

- **Envío de información a posibles clientes.** Generado el primer acercamiento se procede a el envío directo de información detallada de los servicios que ASFIAN Consulting mantiene a los contactos, previo una reunión que se planea mantener con ellos.

- **Reunión con potenciales clientes.** A la reunión asiste el Gerente General y el Gerente de Servicios, para otorgar a al posible cliente toda la información sobre ASFIAN Consulting, la trayectoria de sus cabezas, la experiencia en el mercado, su expertise en el manejo de empresas multinacionales.

## **b.2) Venta**

- **Solicitar información sobre sus necesidades al cliente.** Es una reunión que se mantiene con el cliente para determinar el ambiente en el que se desenvuelve que políticas internas maneja por casa matriz y que servicios necesita en sus procesos internos. Se escucha todos los problemas y virtudes de los procesos al cliente para entender cómo funcionaba antes, que temas desea recibir y cuales necesita eliminar porque consumen tiempo.

- **Diseño del servicio especializado.** Resultado de la reunión anterior y de escuchar todo lo requerido por el cliente, procedemos a diseñar un servicio acorde al movimiento económico,

político y legal del cliente. Basados siempre en sus necesidades del cliente se asignará los empleados al cliente y el horario.

- **Elaboración de propuesta económica.** Una vez identificado el servicio que se otorgará al cliente se definen el valor económico en función de costo y margen de ganancia que ASFIAN Consulting determina recibir.

- **Envío de la propuesta.** La propuesta es enviada al cliente vía mail por el Gerente de Servicios.

- **Reunión con el cliente y firma del contrato.** Se coordina una reunión con el potencial cliente para la revisión de la propuesta enviada anteriormente, negociar acuerdos del servicio y cerrar la negociación con la firma del contrato.

### **b.3) Prestación del servicio**

- **Levantamiento de información en documentos.** El Encargado de nómina se encargará de acudir a las oficinas del cliente y recaudar la documentación física que el contacto encargado del cliente tenga en su poder. De la misma manera deberá tomar nota de toda novedad que sea reportada para poder ser procesada. Adicional a esto la comunicación con el cliente es vía mail, por lo que cualquier requerimiento será comunicado de esta manera.

- **Análisis y generación de datos, registros.** La información recaudada será procesada, analizada y se generarán los respectivos asientos o sustentos para ingresar la información en la contabilidad de la compañía, lo elabora el Encargado de nómina.

- **Ingreso en el sistema IESS y nómina.** El Encargado de nómina recibe la información notificada vía mail por el cliente y la registra en el sistema, generando los reportes requeridos al final de cada periodo pre definidos en el calendario con el cliente, acorde sus necesidades.

- **Entrega de reportes.** Todos los reportes generados por el Encargado de nómina son enviados al Gerente de Outsourcing para su revisión. El Encargado de nómina procederá al envío vía mail al cliente.

- **Reunión cliente, análisis de Resultados.** Se programa una reunión con el cliente para la revisión de reportes enviados. Esta reunión va a ser posterior a la entrega de reportes, mínimo 1 vez al mes. Puede variar el número de reuniones dependiendo del cliente y sus requerimientos.

- **Entrega de factura 100% servicio.** Se solicita la emisión de honorarios al 100% a la Asistente Administrativa.

#### **b.4) Servicio post venta**

- **Envío de encuesta de satisfacción.** Para ASFIAN Consulting es importante la satisfacción de los clientes en el servicio entregado por lo que, se envía una encuesta para saber cuál es el grado de cumplimiento de la compañía en los servicios ofrecidos.

- **Envío digital de información empresarial de interés para el cliente.** Se envía comunicación de interés empresarial para el cliente, reformas en temas financieros, de nómina o tributaria, así como otras noticias de interés a nivel nacional.

#### **c) Asesoría Tributaria**

En el servicio de asesoría tributaria el proceso es un poco más corto en su ejecución:

##### **c.1) Promoción**

- **Publicidad- Diseño de material publicitario.** En esta actividad participan los socios y el gerente general. Ellos decidirán el material que se va a utilizar en la comunicación, se contratará a 1 publicista para que defina el material a distribuir, lo elabore a nivel digital y con ese material se trabajará en la imprenta.

- **Crear red social y publicar el material.** El Gerente de Servicios será el encargado de crear la red social, ya que sus conocimientos de Marketing y sistemas apoyarán el proceso; y el Gerente General guiará el proceso de distribución de material publicitario a clientes obtenidos de la base de datos que se adquirió.

- **Llamar a posibles clientes, contacto personalizado.** Posterior a recibir el material impreso, el Gerente de Servicio y Gerente General harán contacto con los clientes potenciales para general un primer vínculo de comunicación directa con el objeto de mantener una reunión.

- **Envío de información a posibles clientes.** Generado el primer acercamiento se procede a el envío directo de información detallada de los servicios que ASFIAN Consulting mantiene a los contactos, previo una reunión que se planea mantener con ellos.

- **Reunión con potenciales clientes.** A la reunión asiste el Gerente General y el Gerente de Servicios, para otorgar a al posible cliente toda la información sobre ASFIAN Consulting, la trayectoria de sus cabezas, la experiencia en el mercado, su expertise en el manejo de empresas multinacionales.

### **c.2) Venta**

- **Solicitar información sobre sus necesidades al cliente.** Es una reunión que se mantiene con el cliente para determinar el ambiente en el que se desenvuelve que políticas internas maneja por casa matriz y que servicios necesita en sus procesos internos. Se solicita todos los detalles del tema de consulta, así como experiencias previas o detalles que puedan guiar la solución.

- **Diseño del servicio especializado.** Resultado de la reunión anterior y de escuchar todo lo requerido por el cliente, procedemos a diseñar un servicio acorde al movimiento económico, político y legal del cliente. Basados siempre en sus necesidades del cliente se asignará los empleados al cliente y el horario.

- **Elaboración de propuesta económica.** Una vez identificado el servicio que se otorgará al cliente se definen el valor económico en función de costo y margen de ganancia que ASFIAN Consulting determina recibir.

- **Envío de la propuesta.** La propuesta es enviada al cliente vía mail por el Gerente de Servicios.

- **Reunión con el cliente y firma del contrato.** Se coordina una reunión con el potencial cliente para la revisión de la propuesta enviada anteriormente, negociar acuerdos del servicio y cerrar la negociación con la firma del contrato.

### **c.3) Prestación del servicio**

- **Levantamiento de información en documentos.** El especialista de impuestos se encargará de acudir a las oficinas del cliente y recaudar la documentación física que el contacto encargado del cliente tenga en su poder para la consulta efectuada.

- **Análisis de la legislación tributaria y su impacto en el cliente.** Se procede con el análisis de la información obtenida en el contexto de la ley tributaria, legal y societaria que tenga impacto en la solución.

- **Reunión cliente, análisis de Resultados.** Se programa una reunión con el cliente para la revisión de los resultados obtenidos y próximos procedimientos en caso de requerirse.

- **Entrega de factura 100% servicio.** Se solicita la emisión de honorarios al 100% a la Asistente Administrativa.

#### **c.4) Servicio post venta**

- **Envío de encuesta de satisfacción.** Para ASFIAN Consulting es importante la satisfacción de los clientes en el servicio entregado por lo que, se envía una encuesta para saber cual es el grado de cumplimiento de la compañía en los servicios ofrecidos.

- **Envío digital de información empresarial de interés para el cliente.** Se envía comunicación de interés empresarial para el cliente, reformas en temas financieros, de nómina o tributaria, así como otras noticias de interés a nivel nacional.

#### **d) Administración Financiera Integral**

En el servicio planteado el proceso que se aplicará es:

##### **d.1) Promoción**

- **Publicidad- Diseño de material publicitario.** En esta actividad participan los socios y el gerente general. Ellos decidirán el material que se va a utilizar en la comunicación, se contratará a 1 publicista para que defina el material a distribuir, lo elabore a nivel digital y con ese material se trabajará en la imprenta.

- **Crear red social y publicar el material.** El Gerente de Servicios será el encargado de crear la red social, ya que sus conocimientos de Marketing y sistemas apoyarán el proceso; y el Gerente General guiará el proceso de distribución de material publicitario a clientes obtenidos de la base de datos que se adquirió.

- **Llamar a posibles clientes, contacto personalizado.** Posterior a recibir el material impreso, el Gerente de Servicio y Gerente General harán contacto con los clientes potenciales para general un primer vínculo de comunicación directa con el objeto de mantener una reunión.

- **Envío de información a posibles clientes.** Generado el primer acercamiento se procede a el envío directo de información detallada de los servicios que ASFIAN Consulting mantiene a los contactos, previo una reunión que se planea mantener con ellos.

- **Reunión con potenciales clientes.** A la reunión asiste el Gerente General y el Gerente de Servicios, para otorgar a al posible cliente toda la información sobre ASFIAN Consulting, la trayectoria de sus cabezas, la experiencia en el mercado, su expertise en el manejo de empresas multinacionales.

#### **d.2) Venta**

- **Solicitar información sobre sus necesidades al cliente.** Es una reunión que se mantiene con el cliente para determinar el ambiente en el que se desenvuelve que políticas internas maneja por casa matriz y que servicios necesita en sus procesos internos. Se escucha todos los problemas y virtudes de los procesos al cliente para entender cómo funcionaba antes, que temas desea recibir y cuales necesita eliminar porque consumen tiempo.

- **Diseño del servicio especializado.** Resultado de la reunión anterior y de escuchar todo lo requerido por el cliente, procedemos a diseñar un servicio acorde al movimiento económico, político y legal del cliente. Basados siempre en sus necesidades del cliente se asignará los empleados al cliente y el horario.

- **Elaboración de propuesta económica.** Una vez identificado el servicio que se otorgará al cliente se definen el valor económico en función de costo y margen de ganancia que ASFIAN Consulting determina recibir.

- **Envío de la propuesta.** La propuesta es enviada al cliente vía mail por el Gerente de Servicios.

- **Reunión con el cliente y firma del contrato.** Se coordina una reunión con el potencial cliente para la revisión de la propuesta enviada anteriormente, negociar acuerdos del servicio y cerrar la negociación con la firma del contrato.

#### **d.3) Prestación del servicio**

- **Levantamiento de información en documentos.** El asistente operativo se encargará de acudir a las oficinas del cliente y recaudar la documentación física que el contacto encargado del cliente tenga en su poder. De la misma manera deberá tomar nota de toda novedad que sea reportada para poder ser procesada. Adicional a esto la comunicación con el cliente es vía mail, por lo que cualquier requerimiento será comunicado de esta manera.

- **Análisis y generación de datos, registros.** La información recaudada será procesada, analizada y se generarán los respectivos asientos o sustentos para ingresar la información en la contabilidad de la compañía, lo elabora el asistente financiero operativo y lo envía al Jefe de administración financiera para la revisión respectiva. Una vez aprobado pasa al siguiente proceso.

- **Ingreso en el sistema de todos los servicios.** El asistente operativo ingresa en el sistema, previa aprobación de Jefe de administración financiera, generando los reportes requeridos al final de cada periodo pre definidos en el calendario con el cliente, acorde sus necesidades.

- **Entrega de reportes especializados al cliente.** El asistente operativo extrae toda la información, genera los reportes y envía a los responsables de cada área para su análisis, así: Supervisor Outsourcing, encargado de nómina, especialista tributario quienes responderán al Jefe Administrativo financiero todas sus observaciones para generar el reporte final y entrega vía mail al cliente.

- **Reunión cliente, análisis de Resultados.** Se programa una reunión con el cliente para la revisión de reportes especializados solicitados. Esta reunión va a ser posterior a la entrega de

reportes, mínimo 1 vez al mes. Puede variar el número de reuniones dependiendo del cliente y sus requerimientos.

- **Entrega de factura 100% servicio.** Se solicita la emisión de honorarios al 100% a la Asistente Administrativa.

#### **d.4) Servicio post venta**

- **Envío de encuesta de satisfacción.** Para ASFIAN Consulting es importante la satisfacción de los clientes en el servicio entregado por lo que, se envía una encuesta para saber cual es el grado de cumplimiento de la compañía en los servicios ofrecidos.

- **Envío digital de información empresarial de interés para el cliente.** Se envía comunicación de interés empresarial para el cliente, reformas en temas financieros, de nómina o tributaria, así como otras noticias de interés a nivel nacional.

### **5.6.2.3 Control de calidad**

Como política de control de calidad ASFIAN Consulting aplica encuestas a sus clientes en función de determinar la satisfacción y confianza en los procesos que ejecuta la compañía. Para esto se elabora un cuestionario de 5 preguntas.

Esto se lo enviará 1 vez al trimestre, el rango de aceptación de ASFIAN Consulting es 8 a 10, por debajo de estos valores totales ponderados amerita un análisis de la situación por parte del Gerente de Servicios y Gerente General directamente al cliente. Esto es en base a que mes a mes los responsables directos tendrán reuniones mensuales directas con el cliente en donde pueden manejar cualquier tema que deba ser corregido y al final del trimestre la novedad no debería presentarse.

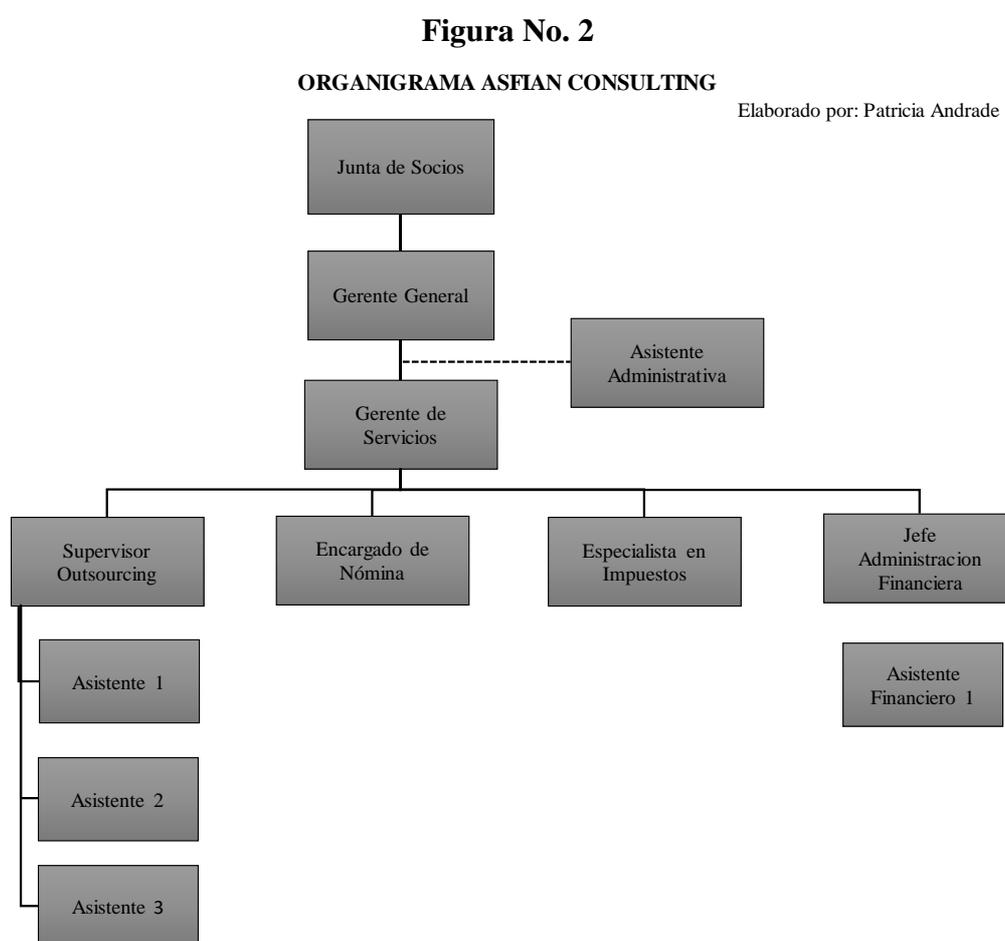
### **5.6.2.4 Mantenimiento preventivo de maquinaria**

Debido a los productos (servicios) ofertados por ASFIAN Consulting, y a su giro ordinario de negocio, no se mantiene en sus activos, maquinaria alguna para dar un mantenimiento

preventivo; sin embargo, sí mantiene en su inversión computadores y un servidor, a los cuales se les puede dar un mantenimiento preventivo cada 6 meses.

## 5.7 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

ASFIAN Consulting propone la siguiente estructura administrativa, de acuerdo a los servicios a ofrecer:



Es importante indicar que el presidente de la compañía no presta sus servicios a la compañía, más que lo establecido en la ley de compañías, es decir, presidir las juntas de Socios.

A continuación, se presenta el perfil profesional, y sus funciones, de cada colaborador de ASFIAN Consulting, para la adecuada prestación de sus servicios:

**CUADRO No. 8**  
**Perfil Profesional para Gerente General**  
**Elaborado por Patricia Andrade**

<b>GERENTE GENERAL</b>	
<b>Plazas</b>	1
<b>Reporta</b>	Junta General de Accionistas
<b>Profesionales a cargo</b>	10
<b>Supervisa</b>	Gerente de servicios (1) Supervisores y Jefaturas de departamento (4) Asistente Administrativa (1) Asistentes operativos (4)
<b>Perfil Profesional</b>	Cuarto nivel en áreas administrativas y financieras Contador Público Autorizado
<b>Funciones</b>	Representación judicial y extrajudicial de la empresa Planificación estratégica de la empresa Planificación y administración financiera de la empresa Administración total de la empresa Consecución de negocios en todas las áreas de la empresa Velar por la gestión comercial Supervisión del personal de la empresa Figurar como Contador General de los clientes de Outsourcing y Adm. Fin. Int. Velar por la buena relación con clientes internos y externos

**CUADRO No. 9**  
**Perfil Profesional para Gerente de Servicios**  
**Elaborado por Patricia Andrade**

<b>GERENTE DE SERVICIOS</b>	
<b>Plazas</b>	1
<b>Reporta</b>	Gerente General
<b>Profesionales a cargo</b>	9
<b>Supervisa</b>	Supervisores y Jefaturas de departamento (4) Asistente Administrativa (1) Asistentes operativos (4)
<b>Perfil Profesional</b>	Cuarto nivel en áreas administrativas y financieras Contador Publico Autorizado
<b>Funciones</b>	Planificación estratégica de la empresa Encargado de la gestión comercial de la empresa Supervisión total de los trabajos desarrollados por la empresa Velar por la relación comercial con los clientes Supervisión del personal de la empresa Encargado de generación y análisis de reportes Control de calidad Supervisión de facturación y cobro por servicios prestados Reuniones constantes con clilentes

**CUADRO No. 10**  
**Perfil Profesional para Supervisor de Outsourcing**

**Elaborado por Patricia Andrade**

<b>SUPERVISOR DE OUTSOURCING</b>	
<b>Plazas</b>	1
<b>Reporta</b>	Gerente General y General de Servicios
<b>Profesionales a cargo</b>	3
<b>Supervisa</b>	Asistentes operativos (3)
<b>Perfil Profesional</b>	Tercel Nivel en Contabilidad y Auditoria
<b>Funciones</b>	Supervisa a los asistentes operativos asignados en clientes Reúne periódicamente con clientes Revisa toda la información procesada por asistentes operativos Genera estados financieros y reportes Elabora declaraciones de impuestos y otros en clientes Reúne con Gerente de Servicios para definir estados financieros en clientes Búsqueda de oportunidades de negocio para ASFIAN Apoyo a las divisiones de Impuestos, Nómina y Adm. Fin. Int. Reporte semanal de actividades y novedades a la Gerencia de Servicios

**CUADRO No. 11**

**Perfil Profesional para Encargado de Nómina**

**Elaborado por Patricia Andrade**

<b>ENCARGADO DE NÓMINA</b>	
<b>Plazas</b>	1
<b>Reporta</b>	Gerente General y General de Servicios
<b>Profesionales a cargo</b>	0
<b>Supervisa</b>	Ninguno
<b>Perfil Profesional</b>	Tercel Nivel en Contabilidad y Auditoria - Áreas Administrativas
<b>Funciones</b>	Responsable del servicio de nómina Recaba información de clientes para elaboración de roles de provisiones Procesa toda la información relacionada con roles de provisiones Genera los roles de provisiones en los clientes de Nómina y Adm. Fin. Int. Genera Planillas de IESS en los clientes de Nómina y Adm. Fin. Int. Genera los formularios de beneficios sociales en los clientes Elabora y presenta al Gerente de Servicios un informe de actividades para el cliente Apoyo a las divisiones de Impuestos, Nómina y Adm. Fin. Int. Reporte semanal de actividades y novedades a la Gerencia de Servicios

**CUADRO No. 12**

**Perfil Profesional para Especialista en Impuestos**

**Elaborado por Patricia Andrade**

<b>ESPECIALISTA EN IMPUESTOS</b>	
<b>Plazas</b>	1
<b>Reporta</b>	Gerente General y Gerente de Servicios
<b>Profesionales a cargo</b>	0
<b>Supervisa</b>	Ninguno
<b>Perfil Profesional</b>	Tercer nivel en Contabilidad y Auditoría - Economía - Leyes
<b>Funciones</b>	Responsable del servicio de Asesoría Tributaria Reunirse con clientes para determinar necesidades específicas Elaborar propuestas conjuntamente con el Gerente de Servicios Análisis de casos de clientes que requieran asesoramiento Realización de trámites, informes y demás entregables al cliente Apoyo a las divisiones de Outsourcing, Nómina y Adm. Fin. Int.

**CUADRO No. 13**  
**Perfil Profesional para Jefe de Administración Financiera Integral**  
**Elaborado por Patricia Andrade**

<b>JEFE DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA</b>	
<b>Plazas</b>	1
<b>Reporta</b>	Gerente General y General de Servicios
<b>Profesionales a cargo</b>	1
<b>Supervisa</b>	Asistentes operativos (1)
<b>Perfil Profesional</b>	Tercel Nivel en Contabilidad y Auditoria - Administración
<b>Funciones</b>	Supervisa a los asistentes operativos asignados en clientes Reúne periódicamente con clientes Revisa toda la información procesada por asistentes operativos Genera estados financieros y reportes Elabora declaraciones de impuestos y otros en clientes Reúne con Gerente de Servicios para definir estados financieros en clientes Búsqueda de oportunidades de negocio para ASFIAN Apoyo a las divisiones de Impuestos, Nómina y Adm. Fin. Int. Reuniones periódicas con clientes para analizar los impactos financieros de gestión Presentación de reportes especiales de la gestión financiera al cliente Resorte semanal de actividades y novedades a la Gerencia de Servicios

**CUADRO No. 14**  
**Perfil Profesional para Asistentes Operativos (Contabilidad)**  
**Elaborado por Patricia Andrade**

<b>ASISTENTES OPERATIVOS</b>	
<b>Plazas</b>	4
<b>Reporta</b>	Supervisor de Outsourcing y Jefe de Administración Financiera Integral
<b>Profesionales a cargo</b>	0
<b>Supervisa</b>	Ninguno
<b>Perfil Profesional</b>	Tercel Nivel estudiantes de Contabilidad y Auditoria
<b>Funciones</b>	Procesar la información proporcionada por el cliente Realizar los registros contables del cliente Manetener en optimas condiciones el archivo documental del cliente Proporcionar toda la información a sus superiores jerárquicos Apoyo total a las áreas de Outsourcing, Nómina, Impuestos y Adm. Fin. Int. Reporte semanal de actividades y novedades a sus superiores jerárquicos

**CUADRO No. 15**  
**Perfil Profesional para Asistente Administrativa**  
**Elaborado por Patricia Andrade**

<b>ASISTENTE ADMINISTRATIVA</b>	
<b>Plazas</b>	1
<b>Reporta</b>	Gerente General y Gerente de Servicios
<b>Profesionales a cargo</b>	0
<b>Supervisa</b>	Ninguno
<b>Perfil Profesional</b>	Tercer nivel o estudiante en áreas administrativas
<b>Funciones</b>	Brindar apoyo administrativo a todas las áreas de la empresa Redactar documentos solicitados por las gerencias Coordinar con proveedores los servicios a ser recibidos Coordinar entrega de información a clientes Archivo de información Administrar agenda de Gerentes Administración de Correspondencia

## 5.8 ANÁLISIS LEGAL

De acuerdo a los tipos de compañía que establece la Ley de Compañías en el Ecuador, se considera que la que se adapta mejor a la figura de negocio de ASFIAN Consulting es la compañía de responsabilidad limitada, pues esta otorga mayor seguridad jurídica a sus socios, pues su responsabilidad con terceros es hasta su aportación en la sociedad y para incluir o excluir a un socio, se requiere la aprobación del total de socios actuales.

Para constituir una compañía limitada se necesita al menos siguientes requisitos:

- Constitución de la compañía mediante escritura pública.
- Número de socios: mínimo 2 – máximo 15
- Cédula y papeleta de votación de Socios.
- Capital que debe ser depositado o aportado por los Socios: al menos US\$.400.00

Dada la facilidad de constitución de las compañías en el Ecuador, se optará por una constitución on line mediante el portal web de la Superintendencia de Compañías.

El trámite es el siguiente:

**CUADRO NO. 16**  
**TRÁMITE PARA LA CONSTITUCIÓN DE UNA COMPAÑÍA DE**  
**RESPONSABILIDAD LIMITADA**

### Elaborado por Patricia Andrade

TRÁMITE	LUGAR	REQUISITOS	DOCUMENTOS
Reserva de la denominación	Portal Web Superintendencia de Compañías	Realizar la reserva de nombre en el portal web mediante la creación de un usuario	Usuario para acceso al portal web de la superintendencia de compañías
Constitución de la compañía	Portal Web Superintendencia de Compañías	Llenar los formularios proporcionados por la Superintendencia de Compañías en su portal web	Cédulas de ciudadanía, papeletas de votación, Recibo de pago de un servicio básico
Levantamiento de escritura pública	Notaría	Reserva de denominación, constitución de la compañía, documentos de los socios	Cédulas de ciudadanía, papeletas de votación, recibo de pago de derechos notariales
Inscripción en el Registro Mercantil	Registro Mercantil	Acuerdo Notariado de la Superintendencia aprobando la constitución y actas de la designación de los administradores	Cédulas de ciudadanía y papeletas de votación, escrituras de constitución de la compañía y nombramientos de administradores
Patente Municipal	Municipio de Quito	Constitución de la compañía, la patente se genera automáticamente y es recibida en la dirección de correo electrónico registrada en la constitución de la compañía	Constitución de la compañía inscrita en el registro mercantil
Obtención del RUC	Servicio de Rentas Internas	Constitución de la compañía, el RUC se genera automáticamente y es recibido en la dirección de correo electrónico registrada en la constitución de la compañía	Constitución de la compañía inscrita en el registro mercantil
Obtención de número patronal	IESS	Registro Único de Contribuyentes	Registro Único de Contribuyentes
Permiso de Bomberos	Cuerpo de Bomberos de Quito	Sistema de prevención y control de incendios	Solicitud de visto bueno de edificación

## **6 ESTUDIO FINANCIERO**

### **6.6 ANÁLISIS DE FLUJOS DE CAJA DEL PROYECTO**

#### **6.6.1 Flujo de caja inicial**

##### **6.6.1.1 Inversión inicial activos**

Tomando en consideración los análisis efectuados anteriormente y a los resultados de requerimientos mínimos para la ejecución del proyecto, se determinó que la inversión en activos fijos que necesita ASFIAN Consulting es:

### CUADRO No.17

**ASFIAN CONSULTING CIA. LTDA.  
INVERSION EN ACTIVOS FIJOS  
CASO ELABORADO POR ING. PATRICIA ANDRADE  
EQUIPO DE COMPUTACION**

AREA	ACTIVO	UNIDADES	PRECIO UNITARIO	TOTAL
GERENCIA GENERAL	LAPTOP	1	\$ 2.000	\$ 2.000
	LICENCIAS	1	\$ 200	\$ 200
GERENCIA DE SERVICIOS	LAPTOP	1	\$ 2.000	\$ 2.000
	LICENCIAS	1	\$ 200	\$ 200
ADMINISTRATIVO	LAPTOP	1	\$ 2.000	\$ 2.000
	LICENCIAS	1	\$ 200	\$ 200
	SOFTWARE CONTABLE	1	\$ 5.600	\$ 5.600
OUTSOURCING CONTABLE	LAPTOP	4	\$ 2.000	\$ 8.000
	LICENCIAS	4	\$ 200	\$ 800
ADMINISTRACION DE NOMINA Y COMPENSACIONES	LAPTOP	1	\$ 2.000	\$ 2.000
	LICENCIAS	1	\$ 200	\$ 200
ASESORIA TRIBUTARIA	LAPTOP	1	\$ 2.000	\$ 2.000
	LICENCIAS	1	\$ 200	\$ 200
ADMINISTRACION FINANCIERA INTEGRAL	LAPTOP	2	\$ 2.000	\$ 4.000
	LICENCIAS	2	\$ 200	\$ 400
				<b>\$ 29.800</b>

#### MUEBLES Y ENSERES

ACTIVO	UNIDADES	PRECIO UNITARIO	TOTAL
PUESTO GERENCIAL	2,00	\$ 780	\$ 1.560
SILLA GERENCIAL	2,00	\$ 460	\$ 920
SILLAS INVITADO GERENCIAL	4,00	\$ 190	\$ 760
SILLON GERENCIA	2,00	\$ 430	\$ 860
MESA ESPERA RECEPCION	1,00	\$ 90	\$ 90
MESA REUNIONES	1,00	\$ 1.640	\$ 1.640
SILLAS MESA REUNIONES	10,00	\$ 310	\$ 3.100
SILLAS INVITADO GERENCIAL	2,00	\$ 190	\$ 380
RECEPCIONISTA	1,00	\$ 390	\$ 390
SILLA SECRETARIA	1,00	\$ 140	\$ 140
SILLONES DE ESPERA	2,00	\$ 430	\$ 860
MESA DE CAFETERIA CON SILLAS	1,00	\$ 400	\$ 400
MESA STAFF	1,00	\$ 130	\$ 130
SILLAS SECRETARIA STAFF	4,00	\$ 140	\$ 560
ESTACIONES DE TRABAJO JEFATURAS	4,00	\$ 410	\$ 1.640
ARCHIVADORES	6,00	\$ 120	\$ 720
OTROS ACTIVOS		\$ 1.500	\$ 1.500
			<b>\$ 15.650</b>

<b>TOTAL INVERSION INICIAL EN ACTIVOS</b>	<b>\$ 45.450</b>
---	------------------

El capital de trabajo requiere lo siguiente para la ejecución del proyecto:

### CUADRO No. 18

ASFIAN CONSULTING CIA. LTDA. CALCULO DEL REQUERIMIENTO DE CAPITAL DE TRABAJO CASO ELABORADO POR ING. PATRICIA ANDRADE					
CONCEPTO	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	CUARTO AÑO	QUINTO AÑO
<b>1.- NECESIDAD DE EFECTIVO ( 5 DIAS )</b>					
TOTAL DE COSTOS Y GASTOS EN ESTADO DE P. Y G.	468.861	590.697	649.222	789.225	864.048
(+) PAGOS DE PRINCIPAL	16.227	16.227	16.227	16.227	-
(-) DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	11.348	12.348	13.682	5.082	5.748
(=) REQUERIMIENTO DE EFECTIVO ANUAL	473.739	594.576	651.767	800.370	858.299
DIAS LABORABLES EN EL AÑO	260	260	260	260	260
REQUERIMIENTO DIARIO DE EFECTIVO	1.822	2.287	2.507	3.078	3.301
DIAS PARA EL SALDO EN CAJA	5	5	5	5	5
<b>REQUERIMIENTO DE EFECTIVO ( 5 DIAS)</b>	<b>9.110</b>	<b>11.434</b>	<b>12.534</b>	<b>15.392</b>	<b>16.506</b>
<b>2.- SALDO EN CUENTAS POR COBRAR</b>					
COSTO DE PRODUCCION x% DE VENTAS A CREDITO	312.356	438.217	492.155	629.433	698.580
(-) DEPRECIACIONES Y AMORT. x% VTAS. A CREDITO	11.348	11.348	11.348	11.348	11.348
(+) GASTOS DE ADMINIST. Y VENTAS x% VTAS. A CREDITO	148.716	146.638	153.173	157.845	165.467
(=) TOTAL ANUAL INVERTIDO EN CUENTAS POR COBRAR	449.723	573.507	633.979	775.930	852.699
DIAS LABORABLES EN EL AÑO	260	260	260	260	260
TOTAL DIARIO INVERTIDO EN CUENTAS POR COBRAR	1.730	2.206	2.438	2.984	3.280
PLAZO MEDIO DE CUENTAS POR COBRAR (DIAS)	5	5	5	5	5
<b>TOTAL INVERTIDO EN EL PLAZO DE CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>8.649</b>	<b>11.029</b>	<b>12.192</b>	<b>14.922</b>	<b>16.398</b>
<b>RESUMEN: REQUERIMIENTOS DE CAPITAL DE TRABAJO</b>					
NECESIDADES DE EFECTIVO (5 DIAS)	9.110	11.434	12.534	15.392	16.506
INVERSION EN CUENTAS POR COBRAR (5 DIAS)	8.649	11.029	12.192	14.922	16.398
<b>TOTAL DEL REQUERIMIENTO DEL CAP. DE TRABAJO</b>	<b>17.759</b>	<b>22.463</b>	<b>24.726</b>	<b>30.313</b>	<b>32.904</b>
<b>VARIACION DEL CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>4.704</b>	<b>2.263</b>	<b>5.588</b>	<b>2.590</b>	

El costo de este proyecto, tomando en consideración los dos cuadros anteriores es:

### CUADRO No. 19

ASFIAN CONSULTING CIA. LTDA. COSTO DEL PROYECTO CASO ELABORADO POR ING. PATRICIA ANDRADE		
COSTO DEL PROYECTO	VALOR	%
<b>INVERSIÓN FIJA</b>	<b>49.148</b>	<b>63,91%</b>
EQUIPO DE COMPUTACIÓN Y SOFTWARE	29.800	38,75%
MUEBLES Y ENSERES	14.150	18,40%
OTROS ACTIVOS	1.500	1,95%
IMPREVISTOS	2.198	2,86%
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>17.759</b>	<b>23,09%</b>
EFECTIVO EN CAJA Y BANCOS	9.110	11,85%
CUENTAS POR COBRAR	8.649	11,25%
<b>TOTAL DEL COSTO DEL PROYECTO</b>	<b>76.906</b>	<b>100,00%</b>

### 6.6.1.2 Fuentes de financiamiento

Se determina una aportación de capital social de USD\$ 12,000.00 con una tasa del 18% que incluye la prima de riesgo fijada por los socios; la diferencia del financiamiento será con un préstamo directo a los Socios por USD\$ 64,906.00 a una tasa nominal del 12%, plazo a 48 meses.

Con esto se podría determinar el costo ponderado, determinando así la tasa de descuento de la siguiente manera:

#### CUADRO No. 20

**ASFIAN CONSULTING CIA. LTDA.  
TASA RAZONABLE DE DESCUENTO  
CASO ELABORADO POR ING. PATRICIA ANDRADE**

<b>B.- FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO</b>	<b>VALOR</b>	<b>%</b>	<b>TASA INTERES</b>	<b>COSTO PONDERADO</b>
B.1 PRESTAMO ACCIONISTAS	64.906	84,40%	12,00%	10,13%
B.2 CAPITAL SOCIAL	12.000	15,60%	18,00%	2,81%
<b>TOTAL DEL FINANCIAMIENTO</b>	<b>76.906</b>	<b>100,00%</b>		<b>12,94%</b>

### 6.6.2 Flujo de caja operativo

#### 6.6.2.1 Ingresos proyectados

Basándose en el estudio de mercado, para el primer año las ventas totales proyectadas son de USD\$ 473,280.00. La proyección de ventas por línea de negocio se efectúa en base al crecimiento en cliente.

Los ingresos proyectados para ASFIAN Consulting por la línea de negocio:

### CUADRO No. 21

<b>ASFIAN CONSULTING CIA. LTDA. VENTAS PROYECTADAS CASO ELABORADO POR ING. PATRICIA ANDRADE</b>					
<b>CONCEPTO</b>	<b>PRIMER AÑO</b>	<b>SEGUNDO AÑO</b>	<b>TERCER AÑO</b>	<b>CUARTO AÑO</b>	<b>QUINTO AÑO</b>
<b>VENTAS TOTALES (\$)</b>	<b>473.280</b>	<b>579.295</b>	<b>709.057</b>	<b>867.885</b>	<b>1.062.292</b>
Outsourcing contable	10	12	14	17	21
Precio promedio	25.200	25.704	26.218	26.742	27.277
<b>Ventas totales Outsourcing Contable</b>	<b>252.000</b>	<b>308.448</b>	<b>377.540</b>	<b>462.109</b>	<b>565.622</b>
Administración de nómina y compensación	7	8	10	12	15
Precio promedio	9.600	9.792	9.988	10.188	10.391
<b>Ventas totales Administración Nómina y Compensación</b>	<b>67.200</b>	<b>82.253</b>	<b>100.677</b>	<b>123.229</b>	<b>150.833</b>
Asesoría tributaria	6	7	9	10	12
Precio promedio	2.880	2.938	2.996	3.056	3.117
<b>Ventas totales Asesoría Tributaria</b>	<b>17.280</b>	<b>21.151</b>	<b>25.888</b>	<b>31.688</b>	<b>38.786</b>
Administración financiera integral	3	4	4	5	6
Precio promedio	45.600	46.512	47.442	48.391	49.359
<b>Ventas totales Administración Financiera Integral</b>	<b>136.800</b>	<b>167.443</b>	<b>204.950</b>	<b>250.859</b>	<b>307.052</b>

#### 6.6.2.2 Egresos proyectados

La proyección de egresos es:

## CUADRO No. 22

<b>ASFIAN CONSULTING CIA. LTDA.</b> <b>EGRESOS PROYECTADO</b> <b>VALORES EN EN \$</b> <b>CASO ELABORADO POR ING. PATRICIA ANDRADE</b>
--

CONCEPTO	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	CUARTO AÑO	QUINTO AÑO
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>312.356</b>	<b>438.217</b>	<b>492.155</b>	<b>629.433</b>	<b>698.580</b>
COSTO EMPLEADOS	252.879	364.371	409.773	538.935	597.499
COSTO ADICIONAL EMPLEADOS	20.230	29.150	32.782	43.115	47.800
COSTOS VARIOS	3.120	3.856	4.766	5.891	7.282
OTROS COSTOS	36.127	40.840	44.834	41.491	46.000
SERVICIOS BASICOS	16.140	16.624	17.788	19.567	21.523
DEPRECIACION DE EQ. COMPUTACION Y SOFTWARE	8.127	8.945	10.036	3.667	4.333
DEPRECIACION DE MUEBLES Y ENSERES	1.158	1.158	1.158	1.158	1.158
DEPRECIACION OTROS ACTIVOS	2.133	2.133	2.400	-	-
PROVISIÓN DE IMPREVISTOS	8.569	11.980	13.452	17.100	18.986
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS</b>	<b>148.716</b>	<b>146.638</b>	<b>153.173</b>	<b>157.845</b>	<b>165.467</b>
SUELDOS DE ADMINISTRACION Y OFICINAS	80.219	82.626	85.105	87.658	90.287
COSTO ADICIONAL GERENCIA	9.626	9.915	10.213	10.519	10.834
GASTOS PAGADO A TERCEROS	12.420	12.793	13.176	13.572	13.979
ARRENDAMIENTO	24.600	25.338	26.098	26.881	27.688
DEPRECIACIÓN	2.063	2.245	2.488	257	257
PUBLICIDAD	4.733	5.793	7.091	8.679	10.623
OTROS ADMINISTRATIVOS	12.648	5.450	6.450	7.650	9.090
PROVISION PARA IMPREVISTOS	2.407	2.479	2.553	2.630	2.709
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>	<b>461.072</b>	<b>584.856</b>	<b>645.328</b>	<b>787.278</b>	<b>864.048</b>

## 6.6.2.3 Flujo de caja proyectado

Se determina un flujo de caja proyectado:

## CUADRO No. 23

<b>ASFIAN CONSULTING CIA. LTDA.</b> <b>FLUJOS DE CAJA OPERATIVOS</b> <b>EN \$</b> <b>CASO ELABORADO POR ING. PATRICIA ANDRADE</b>
--

CONCEPTO	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	CUARTO AÑO	QUINTO AÑO
UTILIDAD EN OPERACIÓN	12.208	-5.561	63.729	80.608	198.244
(+) DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	11.348	12.348	13.682	5.082	5.748
(-) PARTICIPACION LABORAL	663	-	8.975	11.799	29.737
(-) IMPUESTO A LA RENTA	939	-	12.715	16.715	42.127
(-) VARIACIONES DEL CAPITAL DE TRABAJO	4.704	2.263	5.588	2.590	-
<b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO NOMINAL</b>	<b>17.250</b>	<b>4.524</b>	<b>50.133</b>	<b>54.584</b>	<b>132.129</b>
TASA PERTINENTE DE DESCUENTO (EN %)	12,94%	12,94%	12,94%	12,94%	12,94%
FACTOR DE VALOR ACTUAL A LA TASA Kp	0,885456	0,784032	0,694225	0,614706	0,544295
<b>VALOR ACTUAL DE LOS FLUJOS DE CAJA</b>	<b>15.274</b>	<b>3.547</b>	<b>34.804</b>	<b>33.553</b>	<b>71.917</b>
FLUJOS DE CAJA ACUMULADOS	15.274	18.822	53.625	87.179	159.096
<b>SUMA DE LOS FLUJOS DE CAJA ACTUALIZADOS</b>	<b>159.096</b>				
<b>COSTO (INVERSION) DEL PROYECTO</b>	<b>76.906</b>				

#### **6.6.2.4 Punto de equilibrio**

Es esencial determinar el punto de equilibrio para el proyecto, en el caso de ASFIAN Consulting esta proyección se la ejecuta en número de clientes. Al ser un número que no puede ser decimal se procederá a ajuste al número inmediato superior.

CUADRO No.24

<b>ASFIAN CONSULTING CIA. LTDA.</b> <b>ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO</b> <b>OUTSOURCING CONTABLE</b> <b>CASO ELABORADO POR ING. PATRICIA ANDRADE</b>
--

CONCEPTO	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	CUARTO AÑO	QUINTO AÑO
# DE CLIENTES	7	9	9	10	11
PRECIO	25.200	25.704	26.218	26.742	27.277
<b>VENTAS TOTALES</b>	<b>176.400</b>	<b>231.336</b>	<b>235.963</b>	<b>267.424</b>	<b>300.050</b>
<b>COSTO DEL PERSONAL</b>					
GERENTE DE OUTSOURCING	1	2	2	2	2
SUELDO	3.140	2.789	2.873	2.959	3.047
ASISTENTE OPERATIVO	3	4	4	5	7
SUELDO	1.046	1.078	1.110	1.143	1.178
<b>COSTO TOTAL PERSONAL</b>	<b>75.346</b>	<b>118.664</b>	<b>122.224</b>	<b>139.611</b>	<b>172.063</b>
<b>COSTOS VARIOS</b>					
# CLIENTES	7	9	9	10	11
LOGISTICA	120	124	127	131	135
<b>TOTAL COSTOS VARIOS</b>	<b>840</b>	<b>1.112</b>	<b>1.146</b>	<b>1.311</b>	<b>1.486</b>
COSTO SERVICIOS BÁSICOS	8.594	8.852	9.471	10.418	11.460
DEPRECIACION	3.808	4.183	4.683	83	83
PROVISION IMPREVISTOS	4.429	6.641	6.876	7.571	9.255
<b>TOTAL DE COSTO DE VENTAS</b>	<b>93.018</b>	<b>139.451</b>	<b>144.400</b>	<b>158.995</b>	<b>194.346</b>
GASTOS ADMINISTRATIVOS ASIGNADOS	79.184	78.078	81.558	84.045	88.104
GASTOS FINANCIEROS	4.147	3.110	2.074	1.037	-
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>83.331</b>	<b>81.189</b>	<b>83.631</b>	<b>85.082</b>	<b>88.104</b>
<b>UTILIDAD</b>	<b>51</b>	<b>10.696</b>	<b>7.932</b>	<b>23.348</b>	<b>17.600</b>

CUADRO No. 25

<b>ASFIAN CONSULTING CIA. LTDA. ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO ADMINISTRACIÓN DE NÓMINA Y COMPENSACIÓN CASO ELABORADO POR ING. PATRICIA ANDRADE</b>					
<b>CONCEPTO</b>	<b>PRIMER AÑO</b>	<b>SEGUNDO AÑO</b>	<b>TERCER AÑO</b>	<b>CUARTO AÑO</b>	<b>QUINTO AÑO</b>
# DE CLIENTES	7	7	10	10	11
PRECIO	9.600	9.792	9.988	10.188	10.391
<b>VENTAS TOTALES</b>	<b>67.200</b>	<b>68.544</b>	<b>99.878</b>	<b>101.876</b>	<b>114.305</b>
<b>COSTO DE VENTAS COACHES</b>					
ADMINISTRACION DE NOMINA Y COMPENSACIONES	1	1	2	2	2
SUELDO	2.708	2.789	2.873	2.959	3.047
<b>COSTO TOTAL PERSONAL</b>	<b>32.492</b>	<b>33.467</b>	<b>68.941</b>	<b>71.009</b>	<b>73.140</b>
<b>COSTOS VARIOS</b>					
# CLIENTES	7	7	10	10	11
LOGISTICA	120	124	127	131	135
<b>TOTAL COSTOS VARIOS</b>	<b>840</b>	<b>865</b>	<b>1.273</b>	<b>1.311</b>	<b>1.486</b>
COSTO SERVICIOS BÁSICOS	2.292	2.360	2.526	2.778	3.056
DEPRECIACION	215	215	215	22	22
PROVISION IMPREVISTOS	1.792	1.845	3.648	3.756	3.885
<b>TOTAL DE COSTO DE VENTAS</b>	<b>37.630</b>	<b>38.752</b>	<b>76.602</b>	<b>78.877</b>	<b>81.588</b>
GASTOS ADMINISTRATIVOS ASIGNADOS	21.116	20.821	21.749	22.412	23.494
GASTOS FINANCIEROS	1.106	829	553	276	-
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>22.222</b>	<b>21.650</b>	<b>22.302</b>	<b>22.689</b>	<b>23.494</b>
<b>UTILIDAD</b>	<b>7.348</b>	<b>8.141</b>	<b>974</b>	<b>311</b>	<b>9.222</b>

## CUADRO No. 26

**ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO  
ASESORÍA TRIBUTARIA  
CASO ELABORADO POR ING. PATRICIA ANDRADE**

CONCEPTO	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	CUARTO AÑO	QUINTO AÑO
# DE CLIENTES	19	19	19	35	35
PRECIO PROMEDIO	2.880	2.938	2.996	3.056	3.117
<b>VENTAS TOTALES</b>	<b>54.720</b>	<b>55.814</b>	<b>56.931</b>	<b>106.970</b>	<b>109.109</b>
<b>COSTO DEL PERSONAL</b>					
DIRECTORES DE TALLER	-	-	-	-	-
SUELDO	-	-	-	-	-
ESPECIALISTA DE IMPUESTOS	1	1	1	2	2
SUELDO	3.410	3.512	3.618	3.726	3.838
<b>COSTO TOTAL PERSONAL</b>	<b>40.920</b>	<b>42.148</b>	<b>43.412</b>	<b>89.429</b>	<b>92.112</b>
<b>COSTOS VARIOS</b>					
# CLIENTES	19	19	19	35	35
LOGISTICA	120	124	127	131	135
<b>TOTAL COSTOS VARIOS</b>	<b>2.280</b>	<b>2.348</b>	<b>2.419</b>	<b>4.589</b>	<b>4.727</b>
COSTO SERVICIOS BÁSICOS	589	607	649	714	786
DEPRECIACION	2.158	2.158	2.158	183	183
PROVISION IMPREVISTOS	2.297	2.363	2.432	4.746	4.890
<b>TOTAL DE COSTO DE VENTAS</b>	<b>48.245</b>	<b>49.624</b>	<b>51.070</b>	<b>99.661</b>	<b>102.698</b>
GASTOS ADMINISTRATIVOS ASIGNADOS	5.430	5.354	5.593	5.763	6.041
GASTOS FINANCIEROS	284	213	142	71	-
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>5.714</b>	<b>5.567</b>	<b>5.735</b>	<b>5.834</b>	<b>6.041</b>
<b>UTILIDAD</b>	<b>761</b>	<b>623</b>	<b>126</b>	<b>1.474</b>	<b>370</b>

CUADRO No. 27

<b>ASFIAN CONSULTING CIA. LTDA.</b> <b>ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO</b> <b>ADMINISTRACIÓN FINANCIERA INTEGRAL</b> <b>CASO ELABORADO POR ING. PATRICIA ANDRADE</b>
--

CONCEPTO	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	CUARTO AÑO	QUINTO AÑO
# DE CLIENTES	3	3	3	4	4
PRECIO PROMEDIO	45.600	46.512	47.442	48.391	49.359
<b>VENTAS TOTALES</b>	<b>136.800</b>	<b>139.536</b>	<b>142.327</b>	<b>193.564</b>	<b>197.436</b>
<b>COSTO DEL PERSONAL</b>					
JEFE DE ADMINISTRACION FINANCIERA IN	1	1	1	2	2
SUELDO	3.410	3.512	3.618	3.726	3.838
ASISTENTE OPERATIVO	1	1	1	2	3
SUELDO	1.046	1.078	1.110	1.143	1.178
<b>COSTO TOTAL PERSONAL</b>	<b>53.476</b>	<b>55.080</b>	<b>56.733</b>	<b>116.869</b>	<b>134.507</b>
<b>COSTOS VARIOS</b>					
# CLIENTES	3	3	3	4	4
LOGISTICA	120	124	127	131	135
<b>TOTAL COSTOS VARIOS</b>	<b>360</b>	<b>371</b>	<b>382</b>	<b>525</b>	<b>540</b>
COSTO SERVICIOS BÁSICOS	4.665	4.805	5.142	5.656	6.221
DEPRECIACION	2.158	2.158	2.158	183	183
PROVISION IMPREVISTOS	3.033	3.121	3.221	6.162	7.073
<b>TOTAL DE COSTO DE VENTAS</b>	<b>63.692</b>	<b>65.535</b>	<b>67.635</b>	<b>129.394</b>	<b>148.524</b>
GASTOS ADMINISTRATIVOS ASIGNADOS	42.986	42.385	44.274	45.625	47.828
GASTOS FINANCIEROS	2.251	1.688	1.126	563	-
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>45.237</b>	<b>44.074</b>	<b>45.400</b>	<b>46.187</b>	<b>47.828</b>
<b>UTILIDAD</b>	<b>27.871</b>	<b>29.927</b>	<b>29.292</b>	<b>17.983</b>	<b>1.084</b>

## 6.7 INDICADORES FINANCIEROS

### 6.7.1 Estado de Resultados Projectado

Posterior a los análisis y cálculos respectivos en función de la información arriba detallada, la proyección de este estado es:

<b>ASFIAN CONSULTING CIA. LTDA.</b> <b>ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO</b> <b>VALORES EN EN \$</b> <b>CASO ELABORADO POR ING. PATRICIA ANDRADE</b>					
CONCEPTO	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	CUARTO AÑO	QUINTO AÑO
<b>VENTAS NETAS</b>	473.280	579.295	709.057	867.885	1.062.292
<b>COSTO DE VENTAS</b>	312.356	438.217	492.155	629.433	698.580
COSTO EMPLEADOS DIRECTOS	252.879	364.371	409.773	538.935	597.499
COSTO ADICIONAL EMPLEADOS	20.230	29.150	32.782	43.115	47.800
COSTOS VARIOS	3.120	3.856	4.766	5.891	7.282
OTROS COSTOS	36.127	40.840	44.834	41.491	46.000
SERVICIOS BASICOS	16.140	16.624	17.788	19.567	21.523
DEPRECIACION DE EQ. COMPUTACION Y SOFTWARE	8.127	8.945	10.036	3.667	4.333
DEPRECIACION DE MUEBLES Y ENSERES	1.158	1.158	1.158	1.158	1.158
DEPRECIACION OTROS ACTIVOS	2.133	2.133	2.400	-	-
PROVISIÓN DE IMPREVISTOS	8.569	11.980	13.452	17.100	18.986
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>160.924</b>	<b>141.077</b>	<b>216.902</b>	<b>238.453</b>	<b>363.711</b>
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	148.716	146.638	153.173	157.845	165.467
SUELDOS DE ADMINISTRACION Y OFICINAS	80.219	82.626	85.105	87.658	90.287
COSTO ADICIONAL GERENCIA	9.626	9.915	10.213	10.519	10.834
GASTOS PAGADO A TERCEROS	12.420	12.793	13.176	13.572	13.979
ARRENDAMIENTO	24.600	25.338	26.098	26.881	27.688
DEPRECIACIÓN	2.063	2.245	2.488	257	257
PUBLICIDAD	4.733	5.793	7.091	8.679	10.623
OTROS ADMINISTRATIVOS	12.648	5.450	6.450	7.650	9.090
PROVISION PARA IMPREVISTOS	2.407	2.479	2.553	2.630	2.709
<b>UTILIDAD EN OPERACION</b>	<b>12.208</b>	<b>-5.561</b>	<b>63.729</b>	<b>80.608</b>	<b>198.244</b>
INTERESES O GASTOS FINANCIEROS	7.789	5.842	3.894	1.947	-
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION LABORAL	4.419	-11.403	59.835	78.660	198.244
15 % DE PARTICIPACION LABORAL	663	-	8.975	11.799	29.737
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	3.757	-11.403	50.859	66.861	168.508
22 % DE IMPUESTO A LA RENTA	939	-	12.715	16.715	42.127
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>2.817</b>	<b>-11.403</b>	<b>38.145</b>	<b>50.146</b>	<b>126.381</b>

### 6.7.2 VAN, TIR, Periodo de Recuperación de la Inversión

Con la información presentada en el capítulo 6, concluimos que:

<b>INDICES DE EVALUACION</b>	<b>VALOR</b>	<b>PROYECTO RENTABLE?</b>
<b>VALOR ACTUAL NETO (VAN)</b>	<b>82.189</b>	<b>SI</b>
<b>RELACION BENEFICIO / COSTO (B/C)</b>	<b>2,07</b>	<b>SI</b>
<b>TASA INTERNA DE RETORNO (TIR) (%)</b>	<b>37,23%</b>	<b>SI</b>
<b>PERIODO REAL DE RECUPERACION (AÑOS)</b>	<b>3,86</b>	<b>SI&lt;5</b>

## 7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 7.1 CONCLUSIONES

- La demanda existente en el mercado del DM Quito es alta y los servicios especializados cubren solo 15%, lo que demuestra un proyecto atractivo y viable para la ejecución, porque si existe el mercado para desarrollarlo.
- En la actualidad las empresas multinacionales requieren ciertas garantías para desarrollar sus negocios en Ecuador, esto por el cambio constante de la legislación y la correcta interpretación que requieren de sus políticas internas con las leyes, para lo cual es necesario un acompañamiento especializados en las actividades financieras.
- La experiencia del personal para manejar la legislación ecuatoriana con la capacidad para integrar a los reporte y políticas que mantienen las multinacionales hace que el trabajo de un externo sea atractivo como un servicio de soporte y garantía a contratar.
- La especialización del servicio que ofrece ASFIAN Consulting otorga una viabilidad al proyecto a corto y largo plazo, ya que es un mercado poco desarrollado lo que se convierte en una ventaja competitiva para la ejecución del proyecto.
- La demanda insatisfecha según las entrevistas realizadas es del 85% de la muestra.
- Tenemos el 82% de empresas que mantienen un servicio contratado, con disponibilidad de cambiar de proveedor si se ofrece una garantía en el servicio, ya que no se encuentran conforme con lo recibido.
- La proyección de ventas se establece por número de cliente para ASFIAN Consulting, ya que cuenta con un portafolio de 4 servicios que deben ser manejados de distinta manera, al tener distintos requerimientos en recursos y tiempo.

- El proyecto es interesante ya que mantiene un TIR de 37%.
- Concluyendo que el proyecto de creación de una empresa de Asesoramiento financiera, contable y tributario especializada en compañías multinacionales del D.M de Quito para el 2018 es viable y sustentable, genera una rentabilidad en la inversión de los socios.

## **7.2 RECOMENDACIONES**

- La especialización del personal que creará y ejecutará el trabajo en este proyecto es básico para garantizar los resultados deseados dentro de este mercado amplio al que va accede. Para esto la contratación y capacitación de personal con un background en proceso de especialización en multinacionales es de importancia.
- Es importante que los socios y gerente general desarrolle una relación con los posibles clientes a través de visitas o invitaciones para conversar hechos actuales en el ámbito financiero y con impacto a las multinacionales.
- ASFIAN tiene un portafolio de 4 servicios, pero el enfoque principal al cual dará prioridad en el desarrollo y comercialización será el Outsourcing contable, a ser el servicio esencial para el cual fue creada la compañía.
- A pesar del desarrollo de pronósticos del proyecto, se recomienda una actualización anual de las cifras, datos reales y estimaciones ya que el ser un mercado con una demanda alta insatisfecha su variación puede generar oportunidades de acelerar el crecimiento. Con lo cual el proyecto debería tener una revaluación.
- Generar un vínculo con el posible cliente será la clave del éxito del negocio, de esta manera el cliente verá en ASFIAN un socio estratégico para cumplimiento de metas.

## **8 ANEXOS Y FUENTES BIBLIOGRÁFICAS**

### **8.1 ANEXOS**

#### **ANEXO A**

#### **ENTREVISTAS REALIZADAS A GERENTES, GENERALES O FINANCIEROS, DE EMPRESAS MULTINACIONALES TENDIENTES A IDENTIFICAR LA APERTURA A LA CONTRATACIÓN DE LOS SERVICIOS OFERTADOS POR ASFIAN CONSULTING**

Agradeciendo de antemano su tiempo, me es grato compartir este espacio para entender los aspectos importantes que una multinacional requiere, son manejados o deben ser canalizados dentro de los servicios financieros.

#### **ENTREVISTA GERENTE GENERAL 1**

- 1. ¿Dentro de tus años de experiencia consideras que los servicios financieros deben ser tercerizados a una empresa externa y por qué?**

Llevo en el manejo de compañías multinacionales alrededor de 15 años y lo que he visto en estos años fue una evolución constante en los procesos, una multinacional desea mejores resultados a menor costo. Por estos motivos en algunas ocasiones el sacar procesos de apoyo a un tercero se convierten en un beneficio para la compañía ya que disminuye gastos administrativos.

Al mencionar que se desvincula personal del día a día en la compañía, es seguro que el costo laboral de esos empleados será un ahorro para la multinacional en comparación con los honorarios que se pague a un tercero.

**2. ¿Consideras que los empleados del área financiera de tu empresa están alineados con los requerimientos de una multinacional?**

Es real que el empleado al estar en oficina puede vincularse de forma más rápida con las políticas y procedimientos de la compañía, por las campañas de socialización que la multinacional realiza internamente como parte de sus procedimientos. Pero de la misma manera es más probable un desvío al cumplimiento de la misma, que a pesar de saber que el cumplimiento es mandatorio la manipulación y beneficio puede ser inmediato para el empleado específico que ejecute la desviación.

Es triste mencionar, pero la cultura ecuatoriana motiva la mal llamada “viveza criolla”, lo que termina impactando en el cumplimiento de políticas a nivel corporativo. Si no existe una sanción, no se cumple eso ocurre generalmente en las actividades diarias en cualquier departamento.

**3. ¿Si mencionamos que las transacciones de tu compañía tienen lineamientos que involucran a todas las áreas de tu compañía, consideras que es necesario contar con un asesor especializado en contabilidad, nómina e impuestos?**

Como lo conversamos, las áreas de producción, comercialización, marketing, ventas pueden generar grandes resultados en índices específicos a sus actividades; pero la multinacional verá resultados globales, y eso que concluye EBITDA. A un mayor Ebitda, la unidad de negocio será considerada atractiva. A mi criterio se necesita un excelente equipo en tu parte financiera que más que ser un contador, se convierta en un partner en la toma de decisiones en cada una de las áreas para optimizar los recursos y uso de los mismos.

Adicional que la constante regulación y cambios en leyes que sufre el Ecuador, obliga a las empresas a contar con asesores casi de planta como abogados, tributarios, expertos en Niif's y otros temas que van día a día actualizando.

## **ANEXO B**

### **ENTREVISTA GERENTE OPERACIONAL ECUADOR 2**

**1. ¿Dentro de tus años de experiencia consideras que los servicios financieros deben ser tercerizados a una empresa externa y por qué?**

Existen procesos dentro de una empresa que pueden ser externalizados a mi criterio, llevo en el sector de los servicios más de 20 años y cabe recalcar que dentro de las multinacionales los cambios son acorde los planteamientos de matriz, tendrán una estabilidad de unos 3-4 años en promedio como máximo, luego estructuras, generación de nuevos servicios, recortes en recursos son frecuentes. Dado este entorno si, puedo decir, que me parece más productivo dar el área financiera a una compañía externa; estoy seguro que optimizaríamos procesos y tiempos.

**2. ¿Consideras que los empleados del área financiera de tu empresa están alineados con los requerimientos de una multinacional?**

Si bastante alineados, creo que en algunas ocasiones esa alineación es tan íntimamente adquirida que se pierde el enfoque del negocio como tal. Debemos ser claros en determinar que la multinacional maneja dos temas, las políticas y procedimientos internos y los requerimientos de cumplimiento; estos dos deben alinearse para llegar a las metas planteadas, pero en el camino existen ocasiones que son barrera para avanzar. Entonces debemos analizar los impactos de la decisión tomada en base a los resultados

y cumplimiento de requerimientos. Ese es un tema que falta desarrollar a un contador, necesita tener una perspectiva un poco más amplia sin dejar por fuera lo mandatorio.

**3. ¿Si mencionamos que las transacciones de tu compañía tienen lineamientos que involucran a todas las áreas de tu compañía, consideras que es necesario contar con un asesor especializado en contabilidad, nómina e impuestos?**

Definitivamente si, el Ecuador lamentablemente tiene una actualización frecuente en las leyes que maneja, las mismas que afectan las decisiones de inversión que una multinacional quiera hacer. Localmente lo que hacemos en la compañía en la que trabajo es mantener un canal actualizado sobre información en cambio de leyes y para esto la contratación de asesores externos es indispensable.

Adicional hemos atravesado situaciones en las que la experiencia de nuestra área contable no cubrió las inquietudes de la matriz, ocasionando costos adicionales en dinero y tiempo por volver a consultar un tema de que no se tenía el conocimiento adecuado, que fue los convenios de doble tributación.

## **8.2 ENCUESTA DE SERVICIOS CONTABLES, ADMINISTRATIVOS Y TRIBUTARIOS**

Es un gusto poder dirigirme a usted, con el afán de poder conocer su nivel de satisfacción con el servicio de tercerización de servicios contables, nómina e impuestos, si los ha contratado actualmente, o en su defecto, su interés en la contratación de una empresa especializada en los servicios arriba descritos.

Agradezco de antemano el tiempo para responder este cuestionario.

**ESCOJA 1 SOLA OPCION EN CADA PREGUNTA**

Marque con una X el tipo de negocio de su compañía:

Servicios \_\_\_\_\_  
Manufactura \_\_\_\_\_  
Comercializadora \_\_\_\_\_  
Petrolera \_\_\_\_\_

1. ¿Actualmente ha contratado usted a una empresa de tercerización de administración contable, financiera, tributaria o de gestión de nómina?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2. Si su respuesta a la pregunta 1 fue SI, ¿se encuentra satisfecho con el servicio que recibe actualmente?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

3. Si su respuesta a la pregunta 2 fue SI, ¿estaría usted dispuesto a cambiar de proveedor de servicios de tercerización contable, financiera, tributaria o gestión de nómina, por una empresa especializada en compañías multinacionales como la suya?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

4. ¿Estaría usted dispuesto a pagar un mayor precio por el servicio de tercerización de procesos relacionados con la contabilidad, impuestos, finanzas y nómina, si existe una garantía en el manejo del servicio acorde a lineamiento de multinacionales?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

5. Si su respuesta a la pregunta 2 fue NO, ¿Cuál es el factor más importante que influye en su inconformidad con el servicio recibido? Seleccione una de las siguientes:

Retraso en la entrega de reportes \_\_\_\_\_

Errores en el procesamiento de información \_\_\_\_\_

Falta de experiencia del personal contratado \_\_\_\_\_

Tiempo insuficiente destinado a su empresa \_\_\_\_\_

Mala administración de la información \_\_\_\_\_

6. Si su respuesta a la pregunta 1 fue NO, ¿estaría Ud. dispuesto a contratar una empresa especializada en la tercerización de la administración contable, financiera, tributaria y de gestión de nómina?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

7. ¿Qué procesos estaría interesado en tercerizar con una empresa especializada en negocios como el suyo?

Outsourcing contable \_\_\_\_\_

Administración de nómina \_\_\_\_\_

Asesoramiento tributario \_\_\_\_\_

Administración financiera integral \_\_\_\_\_

8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por la tercerización de la administración contable en su empresa?

Menos de US\$.1,500 \_\_\_\_\_

Entre US\$.1,500 y US\$.2,500 \_\_\_\_\_

Entre US\$.2,500 y US\$.3,500 \_\_\_\_\_

Más de US\$.3,500 \_\_\_\_\_

9. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por la tercerización de la administración de nómina y compensaciones?

Menos de US\$.500 \_\_\_\_\_

Entre US\$.500 y US\$.1,000 \_\_\_\_\_

Entre US\$.1,000 y US\$.1,500 \_\_\_\_\_

Más de US\$.1,500 \_\_\_\_\_

10. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por la asesoría tributaria (por hora)?

Menos de US\$.30 \_\_\_\_\_

Entre US\$.30 y US\$.50 \_\_\_\_\_

Entre US\$.50 y US\$.100 \_\_\_\_\_

Más de US\$.100 \_\_\_\_\_

11. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por la Administración financiera integral?

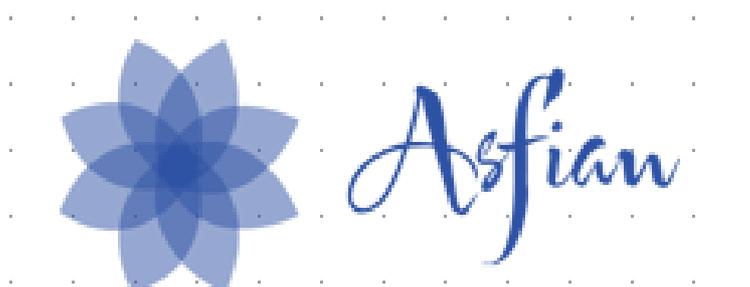
Menos de US\$.2,000 \_\_\_\_\_

Entre US\$.2,000 y US\$.2,800 \_\_\_\_\_

Entre US\$.2,800 y US\$.3,500 \_\_\_\_\_

Más de US\$.3500 \_\_\_\_\_

### 8.3 LOGO ASFIAN



# MATERIAL POP





## 8.4 FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

<http://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB16-Full-Report.pdf>

<http://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual->

<http://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual->

<http://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual->

[http://produccion.ecuadorencifras.gob.ec/QvAJAXZfc/opensdoc.htm?document=empresas\\_tes  
t.qvw&host=QVS%40virtualqv&anonymous=true](http://produccion.ecuadorencifras.gob.ec/QvAJAXZfc/opensdoc.htm?document=empresas_tes<br/>t.qvw&host=QVS%40virtualqv&anonymous=true)

[https://d33c2a5xmvj7uh.cloudfront.net/files/no-2-el-economista-ranking-facturacion-  
firmas.pdf?v=1521736867](https://d33c2a5xmvj7uh.cloudfront.net/files/no-2-el-economista-ranking-facturacion-<br/>firmas.pdf?v=1521736867)

<https://www.consultoras.org/talento1/son-mas-baratos-externos-empleados-propios-empresa>

<https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/inversion-extranjera-crecimiento-ecuador>

<http://www.amt.gob.ec/files/AMT-Ordenanza-213.pdf>

Ecuador, B. C. (29 de Marzo de 2018). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Ecuador creció 3.0% en 2017 y confirma el dinamismo de su economía :

<https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1080-ecuador-crecio-30-en-2017-y-confirma-el-dinamismo-de-su-economia>

Hill, C. W. (2009). *Administración estratégica*. México: McGraw Hill.

<http://countrymeters.info/es/Ecuador> . (s.f.).

<http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=5> . (s.f.).

[http://www.ecuadorambiental.com/doc/normas\\_tecnicas.pdf](http://www.ecuadorambiental.com/doc/normas_tecnicas.pdf) . (s.f.).

[http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2016/Principales_Resultados_DIEE_2016.pdf)

[inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio\\_Empresas\\_2016/Principales\\_Resultados\\_DIEE\\_2016.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2016/Principales_Resultados_DIEE_2016.pdf) . (s.f.).

[http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2018/Junio-2018/01%20ipc%20Presentacion\\_IPC\\_jun2018.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2018/Junio-2018/01%20ipc%20Presentacion_IPC_jun2018.pdf) . (s.f.).

[http://www.palermo.edu/dyc/opendc/opendc2011\\_1/017.pdf](http://www.palermo.edu/dyc/opendc/opendc2011_1/017.pdf) . (s.f.).

<http://www.sri.gob.ec/web/guest/estadisticas-generales-de-recaudacion> . (s.f.).

<https://assets.strategyzer.com/assets/resources/the-business-model-canvas.pdf>. (s.f.).

<https://hr.wayne.edu/leads/phase1/smart-objectives>. (s.f.).

<https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/298-inversión-extranjera-directa> . (s.f.).

<https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/754> . (s.f.).

<https://www.cesla.com/pdfs/Informe-de-corrupcion-en-Ecuador.pdf> . (s.f.).

Nuño de León, P. (2012). *Administración de pequeñas empresas*. Editorial Aliat.

Peréz, R. J. (2003). La externalización de actividades laborales. San Jose, Costa Rica: Revista de Ciencias Jurídicas Universidad de Costa Rica Facultad de Derecho.

Sapag Chain, N. (2011). *Proyectos de inversión: formualción y evaluación*. Santiago de Chile: Prentice Hall.