



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ADMINISTRATIVAS Y TURISMO**

PROGRAMA DE MAESTRIAS

Trabajo de fin de Programa Titulado

***“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA
CONSULTORA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y
FINANCIEROS, ESPECIALIZADA EN TALLERES
AUTOMOTRICES MEDIANOS EN LA CIUDAD DE QUITO”***

Realizado por:
PATRICIA REJINA MEDINA ROMERO

DIRECTOR DEL PROYECTO
PhD. Diego Donoso Vargas

Como requisito para la obtención del título de
MAGISTER EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS

QUITO, SEPTIEMBRE 2013

DECLARACION JURAMENTADA

Yo, Patricia Rejina Medina Romero, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito 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 normatividad institucional vigente.

Patricia Medina Romero

DECLARATORIA

El presente trabajo de investigación de fin de carrera, titulado
***“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA CONSULTORA DE
PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS, ESPECIALIZADA EN
TALLERES AUTOMOTRICES MEDIANOS EN LA CIUDAD DE QUITO”***

Realizado por la alumna

PATRICIA REJINA MEDINA ROMERO

Como requisito para la obtención del título de

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

Ha sido dirigido por el profesor

PhD. Diego José Donoso Vargas

Quien considera que constituye un trabajo original de su autora

PhD. DIEGO JOSÉ DONOSO VARGAS
Director

Los profesores informantes

PhD. Yahilina Silveira

MBA. Danny Trujillo

Después de revisar el trabajo escrito presentado,
Lo han calificado como apto para su defensa oral ante un tribunal examinador

PhD. Yahilina Silveira

MBA. Danny Trujillo

Septiembre, 2013

DEDICATORIA

A mi esposo que siempre me motivo a seguir adelante con sus consejos y cariño; y en especial a mis hijos Santiago y Matías por ser mi apoyo y fortaleza en una etapa más de mi vida, que se sacrificaron soportando mi ausencia en los momentos en los que el estudio y el trabajo absorbieron mi tiempo, les adoro gracias por ser una bendición.

A mis queridos padres quienes con su ejemplo y consejos me guiaron por el camino de la verdad y el amor, enseñándome a luchar para alcanzar mis metas, en mis logros se ve reflejado su sacrificio y su amor incondicional.

A mis queridos hermanos por sus valiosos consejos.

Patricia

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a Dios que es la luz de mi alma, el que guía mis pasos y llena mi vida de muchas Bendiciones.

A mi director de tesis PhD. Diego Donoso quien colaboro incondicionalmente para el desarrollo del presente trabajo.

A mi esposo y a mis hijos que siempre me brindaron el apoyo, motivación y estímulo para conseguir una meta más en mi vida.

Muchas Gracias,

Patricia

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo del presente trabajo es determinar la factibilidad para la creación de una consultora de procesos administrativos y financieros especializada en talleres automotrices, que brinde servicios de asesoría para que estas empresas sean más competitivas. El diseñar una estructura organizacional por procesos apoyará al buen funcionamiento de los talleres automotrices, pues el éxito de una empresa depende de la planeación lo que llevará a delegar mejor las funciones, disminuir el riesgo, controlar los gastos inesperados, la obtención de mejores resultados, evitara la duplicidad de funciones y podrán planificar mejor sus actividades.

A través de la investigación de mercado y partiendo de este análisis se determinó la necesidad de la demanda insatisfecha de contratar con servicios de asesoría como un aliado estratégico para mejorar la situación actual de sus negocios, establecer estrategias empresariales y alcanzar sus objetivos.

Se realizó el estudio técnico, en el cual se consideraron factores como el tamaño, localización, aspectos legales, infraestructura física y recurso humano, elementos necesarios para que la consultora pueda desarrollar sus actividades.

Para establecer la factibilidad de un proyecto es necesaria la evaluación financiera, la cual comprende fuentes de financiamiento, capital de trabajo, flujo de caja que fue proyectado a 5 años, información base para aplicar los métodos de evaluación del proyecto. Datos que reflejaron la rentabilidad y viabilidad del presente proyecto.

ABSTRACT

The aim of this study is to determine the feasibility of creating a consultancy specialized in administrative and financial processes for automotive workshops, to provide advisory services to medium enterprises to get them more competitive. Designing an organizational structure process-oriented for the smooth operation in Automotive Workshops, because the success of a business depends on planning, leading to better delegated functions, risk reduction, unexpected expenses management, obtaining better results , avoiding duplication of functions and better planned activities.

Through market research and based on this analysis we determined the unmet need for hiring consulting services to improve the current situation of their business, establishing business strategies to achieve its objectives.

Technical study was performed, which considered factors such as size, location, legal aspects, physical and human resource infrastructure, which is necessary for the consultant to develop its activities.

To establish the feasibility of a Project, financial evaluation is needed, which includes sources of financing, working capital, cash flow projected to five years. The evaluation determined the profitability and viability of this project.

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
1. Justificación de la investigación (marco contextual)	3
1.1 Justificación de la Investigación	4
1.1.1 Metodológica.....	4
1.1.2 Práctica.....	4
1.2 Conveniencia Social.....	7
1.3 Planteamiento del problema	7
1.4 Formulación del Problema	9
1.5 Objetivos de la Investigación	10
1.5.1 Objetivo General	10
1.5.2 Objetivos Específicos	10
CAPÍTULO II	11
2. Fundamentación Teórica.....	11
2.1 Marco Conceptual	11
2.1.1 Plan de Negocios.....	13
2.1.2 Creación	14
2.1.3 Consultora	14
2.1.4 Procesos Administrativos y Financieros	16
2.2 Gestión de Procesos	17
2.2.1 El proceso estratégico.....	19
2.2.2 Diferencia entre administración tradicional y la administración por procesos	20
2.2.3 Concepto de procesos.....	22
2.2.4 Elementos de un proceso.....	23
2.2.5 Tipos de procesos	26
2.2.6 Identificación de los Procesos	31
2.2.7 Objetivos de la administración por procesos.....	32
2.2.8 Representación de los procesos.....	35
2.3 Manual de Procedimientos	36
2.3.1 Objetivos del Manual de Procedimientos.....	37
2.3.2 Importancia del Manual de Procedimientos	38

2.3.3	Estructura de los Procedimientos	38
2.4	Marco Legal	39
2.5	Investigación de Mercado	47
2.5.1	Antecedentes	47
2.5.2	Competencia Directa	48
2.5.3	La Diferenciación	48
2.5.4	Propósito y Objetivo de la Investigación	48
2.6	Idea a Defender	49
CAPÍTULO III.....		50
3.	Aspectos Metodológicos	50
3.1	Observación:	50
3.2	Deductivo:	50
3.3	Tipos de Estudio.....	50
3.4	Método de Investigación	51
3.4.1	Método Hipotético-Deductivo.....	51
3.4.2	Deductivo-Inductivo.....	51
3.4.3	Histórico – Lógico.....	51
3.5	Métodos Empíricos Complementarios de la Información.....	52
3.6	Análisis de la Información	52
3.7	Objetivos Específicos de la Investigación de Mercado	52
3.8	Determinación del Universo o Población.....	52
3.8.1	Tamaño de la Muestra	53
3.8.2	Diseño de la encuesta	54
3.9	Presentación y Análisis de las encuestas	55
3.10	Encuestas realizadas a los talleres automotrices de Quito sector Valle de los Chillos	56
3.11	Análisis de la Demanda.....	70
3.12	Análisis de la Oferta.....	71
3.13	Plan de Marketing o Comercialización del Servicio	72
3.13.1	Plan de Mercadeo	72
3.13.2	Precio.....	73
3.13.3	Producto	74
3.13.4	Línea de Productos	74

3.13.5	Dimensiones del Producto.....	75
3.13.6	Matriz BCG Presupuestada	76
3.13.7	Plaza	78
3.13.7.1	Canales de Distribución	78
3.13.8	Promoción	79
3.13.9	Estrategia de Marca.....	79
3.13.9.1	Marca.....	79
3.13.9.2	Gama de colores	80
3.13.9.3	Logotipo	80
CAPÍTULO IV.....		82
4. Constitución de la Empresa.....		82
4.1	Estudio técnico	82
4.1.1	Marco legal.....	82
4.1.2	Tamaño óptimo de la empresa.....	85
4.1.3	Localización del proyecto	86
4.1.4	Estructura Organizacional	86
4.2	Misión y Visión.....	88
4.2.1	Misión	88
4.2.2	Visión	88
4.3	Filosofía y Valores	89
4.3.1	Filosofía.....	89
4.3.2	Valores	89
4.4	Estudio de Mercado.....	89
4.4.1	Descripción del Servicio	89
4.4.2	Clientes.....	90
4.4.3	Competencia.....	90
4.5	Análisis FODA del Proyecto.....	91
4.5.1	Fortalezas	91
4.5.2	Oportunidades	91
4.5.3	Debilidades.....	92
4.5.4	Amenazas	92
4.6	Matriz DOFA de Alternativas Estratégicas.....	92

4.7	Análisis de la Matriz de Factores Externos	97
4.8	Análisis de la Matriz de Factores Internos	97
4.9	Estudio Social.....	98
4.10	Estudio Ambiental.....	98
CAPÍTULO V		99
5	Estudio Financiero.....	99
5.1	Inversión Inicial del Proyecto	99
5.1.1	Activos de la Empresa.....	100
5.1.2	Capital de Trabajo	101
5.2	Proyección de Ingresos.....	103
5.3	Evaluación Financiera del Proyecto	106
5.3.1	Valor actual neto (VAN).....	106
5.3.2	Tasa Interna de rendimiento (TIR).....	107
5.3.3	Pay Back o Plazo de Recuperación o PRI.....	108
CAPÍTULO VI.....		110
6.	Conclusiones y recomendaciones.....	110
6.1	Conclusiones	110
6.2	Recomendaciones.....	112
Bibliografía		113
ANEXOS.....		116

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1 Establecimientos Dedicados al Servicio Automotriz</i>	8
<i>Tabla 2 Que hace referencia a la administración por funciones Vs administración por procesos</i>	22
<i>Tabla 3 ¿Cuál es el número de empleados en relación de dependencia?</i>	56
<i>Tabla 4 ¿Usted anualmente planifica y establece objetivos y metas?</i>	57
<i>Tabla 5 ¿Su gestión está administrada bajo el sistema de procesos?</i>	58
<i>Tabla 6 ¿Su organización cuenta con manuales de procesos para su gestión?</i>	59
<i>Tabla 7 ¿Qué áreas de su empresa cuentan con Manuales de Procesos?</i>	60
<i>Tabla 8 ¿Sus empleados conocen y utilizan los Manuales de Procesos en su jornada de trabajo?</i>	61
<i>Tabla 9 ¿Si le propusieran mejorar la situación actual de su empresa mediante servicios de asesoría usted se mostraría?</i>	62
<i>Tabla 10 ¿Considera usted necesario invertir en la implementación de procesos administrativos y financieros para su empresa?</i>	63
<i>Tabla 11 Qué aspectos tomaría en cuenta al momento de contratar los servicios de una consultoría?</i>	64
<i>Tabla 12 ¿Porqué medio de comunicación usted buscaría este servicio?</i>	65
<i>Tabla 13 ¿Conoce alguna empresa que preste este servicio para el sector automotriz?</i>	66
<i>Tabla 14 ¿Estaría dispuesto a pagar por este servicio?</i>	67
<i>Tabla 15 Cuál es el precio que estaría dispuesto a invertir para contratar los servicios de una consultoría?..</i>	68
<i>Tabla 16 ¿Con qué frecuencia usted contrataría los servicios de asesoría/consultoría?</i>	69
<i>Tabla 17 Demanda de Talleres Automotrices Sector Valle de los Chillos</i>	70
<i>Tabla 18 Oferta del Servicio</i>	71
<i>Tabla 19 Demanda que Busca Servicios de Asesoría</i>	71
<i>Tabla 20 Precio de los Servicios</i>	73
<i>Tabla 21 Portafolio de Productos</i>	74
<i>Tabla 22 Línea de Productos</i>	75
<i>Tabla 23 Dimensiones del Producto</i>	76
<i>Tabla 24 Matriz BCG Presupuestada</i>	77
<i>Tabla 25 Capital Social de Medina & Consultores Cía. Ltda.</i>	84
<i>Tabla 26 Empresas y persona naturales que prestan servicios de asesoría</i>	91
<i>Tabla 28 Matriz DOFA de Alternativas Estratégicas</i>	94
<i>Tabla 29 Matriz de Factores Externos</i>	95
<i>Tabla 30 Matriz de Factores Internos</i>	96
<i>Tabla 31 Balance de Situación Inicial Medina & Consultores Cía. Ltda.</i>	99
<i>Tabla 32 Muebles y Enseres Medina & Consultores Cía. Ltda.</i>	100
<i>Tabla 33 Equipo de Computación</i>	100
<i>Tabla 34 Cuentas por Pagar</i>	101
<i>Tabla 35 Mano de Obra</i>	101
<i>Tabla 36 Gastos de Administración</i>	102
<i>Tabla 37 Gastos Básicos</i>	102
<i>Tabla 38 Tabla de Amortización Préstamo</i>	103
<i>Tabla 39 CAPITAL DE TRABAJO</i>	103
<i>Tabla 40 Ingresos Proyectados mensual</i>	104
<i>Tabla 41 Depreciación Activos</i>	104

<i>Tabla 42 Amortización Gastos de Constitución</i>	<i>105</i>
<i>Tabla 43 Flujo de Caja Proyectado</i>	<i>105</i>
<i>Tabla 44 Valor Actual Neto (VAN)</i>	<i>107</i>
<i>Tabla 45 Tasa Interna de Retorno (TIR).....</i>	<i>108</i>
<i>Tabla 46 Pay Back o Plazo de Recuperación de la Inversión</i>	<i>108</i>
<i>Tabla 47 Índices de Evaluación.....</i>	<i>109</i>

ÍNDICE DE GRÁFICOS

<i>Gráfico 1 ¿Cuál es el número de empleados en relación de dependencia?</i>	<i>56</i>
<i>Gráfico 2 ¿Usted anualmente planifica y establece objetivos y metas?.....</i>	<i>57</i>
<i>Gráfico 3 ¿Su gestión está determinada bajo el sistema de procesos?</i>	<i>58</i>
<i>Gráfico 4 ¿Su organización cuenta con Manuales de Procesos para su Gestión?</i>	<i>59</i>
<i>Gráfico 5 ¿Qué áreas de su empresa cuentan con Manuales de Procesos?</i>	<i>60</i>
<i>Gráfico 6 ¿Sus empleados conocen y utilizan los manuales de procesos en su trabajo?</i>	<i>61</i>
<i>Gráfico 7 ¿Si le propusieran mejorar la situación actual de su empresa mediante servicios de asesoría usted se mostraría?</i>	<i>62</i>
<i>Gráfico 8 ¿Considera usted necesario invertir en la implementación de procesos administrativos y financieros para su empresa?</i>	<i>63</i>
<i>Gráfico 9 Qué aspectos tomaría en cuenta al momento de contratar los servicios de una consultoría?.....</i>	<i>64</i>
<i>Gráfico 10 ¿Por qué medio de comunicación usted buscaría este servicio?.....</i>	<i>65</i>
<i>Gráfico 11 ¿Conoce usted alguna empresa que preste este servicio para el sector automotriz?</i>	<i>66</i>
<i>Gráfico 12 ¿Estaría dispuesto a pagar por este servicio?</i>	<i>67</i>
<i>Gráfico 13 ¿Cuál es el precio que estaría dispuesto a invertir para contratar los servicios de una consultoría?</i>	<i>68</i>
<i>Gráfico 14 ¿Con qué frecuencia usted contrataría los servicios de asesoría/consultoría?</i>	<i>69</i>

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1 Power Motor Logotipo</i>	4
<i>Ilustración 2 El Proceso Administrativo</i>	17
<i>Ilustración 3 Que hace referencia al Plan de Acción</i>	20
<i>Ilustración 4 Elementos de un proceso</i>	24
<i>Ilustración 5 Modelo del Sistema de Gestión de Calidad</i>	26
<i>Ilustración 6 Proceso Sistemático</i>	30
<i>Ilustración 7 El Proceso Administrativo Ciclo Dinámico e Interactivo</i>	31
<i>Ilustración 8 Modelo Para la Agrupación de Procesos en el Mapa de Procesos</i>	32
<i>Ilustración 9 Mapa de Procesos</i>	34
<i>Ilustración 10 Símbolos utilizados en los diagramas de flujos</i>	36
<i>Ilustración 11 Marketing Mix</i>	72
<i>Ilustración 12 Logotipo de la Empresa</i>	80
<i>Ilustración 13 Organigrama Funcional Medina & Consultores</i>	87

ÍNDICE DE ANEXOS

<i>Anexo 1 Encuesta Transporte y establecimientos dedicados al servicio automotriz en la ciudad de Quito ..</i>	<i>116</i>
<i>Anexo 2 Encuesta para el estudio de Mercado sector Valle de los Chillos.....</i>	<i>117</i>
<i>Anexo 3 Banco Central del Ecuador Tasa Referencial</i>	<i>121</i>
<i>Anexo 4 Logotipos de Medina & Consultores</i>	<i>122</i>
<i>Anexo 5 Portafolio de Productos de Medina & Consultores Cía. Ltda.</i>	<i>123</i>
<i>Anexo 6 Tabla de Amortización Medina & Asociados</i>	<i>124</i>

INTRODUCCIÓN

La actualidad exige a las pequeñas, medianas y grandes empresas estar preparadas para asumir nuevos retos, para enfrentarse a un mercado competitivo, por lo que es necesario tener una cultura administrativa y estratégica para que puedan alcanzar sus objetivos empresariales, la satisfacción a sus clientes internos y externos, se organicen por procesos y se enfoquen a alcanzar la calidad y la mejora continua.

Los dueños o gerentes de los talleres automotrices necesitan directrices y asesoría especializada para que les apoyen en su planificación, organización, dirección y control; para que puedan alcanzar sus metas empresariales, a través de estos servicios de asesoría contarán con el apoyo requerido, una consultoría “debe ser entendido como el propósito estratégico de una firme voluntad por incorporar a las empresas, sistemas y conocimientos especializados que favorezca el nivel de formación del empresario, directivos y de toda la estructura de recursos humanos, con el fin de optimizar la organización y la gestión interna, que permita a las empresas adoptar las estrategias más adecuadas y afrontar las nuevas realidades del entorno que les rodea”. (Ribeiro, 1998)

El presente proyecto se centra en analizar la factibilidad de crear una consultora de procesos administrativos y financieros especializada en talleres automotrices en la ciudad de Quito sector Valle de los Chillos, que se ocupará de prestar los servicios de asesoría que se ajuste a las necesidades de cada cliente.

La creación de la Consultora en procesos administrativos y financieros especialidad en talleres automotrices, cuyo nombre comercial será Medina & Consultores Cía. Ltda.; será un aliado estratégico para los talleres automotrices ya que apoyara para mejorar la situación actual de su administración y operación, a que se organicen por procesos orientándolos a satisfacer sus necesidades y con un enfoque a los clientes, apoyarles en la implementación de manuales de procedimientos, manual de funciones que son mecanismos de organización, buscando conseguir la eficiencia y posicionamiento de la empresa en el mercado.

Para el desarrollo de este proyecto se lo ha distribuido en seis capítulos que se detallan a continuación:

Capítulo I: En éste capítulo y para elaborar el plan de negocios de la consultora, es necesario realizar la justificación del problema, el objeto de la investigación, conveniencia social, planteamiento del problema y objetivos de la investigación. Variables con las cuales se inicia el proceso de investigación.

Capítulo II: En éste capítulo está la fundamentación teórica, que sustentara con conceptos al presente proyecto, la parte legal y la idea a defender.

Capítulo III: Los aspectos metodológicos, tipos de estudio, método de investigación, análisis de la investigación, tamaño de la muestra, diseño de la encuesta, fueron las directrices para realizar un estudio de mercado, para realizar el análisis y presentación de los datos y conocer la demanda insatisfecha.

Capítulo IV: En éste capítulo se realiza el estudio técnico del proyecto, marco legal, tamaño óptimo, localización, estructura organizacional, misión, visión, mercado, descripción del servicio aspectos necesarios para el funcionamiento de la empresa.

Capítulo V: El estudio financiero permite determinar la factibilidad de crear la consultora de procesos administrativos y financieros especializada en talleres automotrices, partiendo de la inversión inicial, proyección de ingresos, evaluación financiera del proyecto y el plazo de recuperación de la inversión.

Capítulo VI: En éste capítulo están las conclusiones del presente proyecto y a la vez planteo recomendaciones que pueden constituirse en directrices viables para la ejecución de la presente propuesta.

CAPÍTULO I

1. Justificación de la investigación (marco contextual)

La consultoría es un servicio de asesoramiento que ayuda en la identificación y solución de posibles problemas, muchas empresas contratan estos servicios para alcanzar sus metas empresariales. “Cuando nos encontramos ante una reorganización, es decir, cuando pretendemos cambiar la estructura orgánica de una empresa o de áreas que ya están trabajando, lo cual resultará más común, es necesario analizar y determinar los objetivos del organismo, sin perder de vista que éstos son la expresión cualitativa del fin o propósito que se pretende alcanzar, es decir, constituye la meta hacia la que debemos orientar invariablemente nuestro esfuerzo de estructuración. Sin embargo, no hay que limitarse a la determinación de los objetivos, también hay que ocuparse de otros aspectos que constituyen lo que se conoce como bases para la estructuración, aspectos como: objetivos, políticas, procedimientos y funciones". (Valencia, 2002) A través de una consultoría especializada los talleres automotrices podrán definir prioridades administrativas y financieras, será una herramienta gerencial para los empresarios, que les permita no solo centrarse en las actividades operativas inmediatas, sino también en aquellos procesos que hacen parte de la dimensión estratégica de la empresa.

La autora de la presente investigación hará su propuesta porque la competitividad se considera una palabra clave en un negocio, es por esto que las pequeñas y medianas empresas deben prepararse y distinguirse para poder competir en el mercado, de ahí la importancia de utilizar procesos administrativos para el óptimo funcionamiento del negocio, identificando oportunidades que permitan la operación, que se apliquen normas de calidad, los distintos eventos como control de compras y cuentas por pagar, control de inventario, manejo de personal, manual de funciones, seguridad y salud ocupacional, presupuesto, medio ambiente.

La elaboración de procesos, manuales de procedimientos y funciones, el diseñar una estructura organizacional apoyará al buen funcionamiento en los Talleres Automotrices,

pues el éxito de una empresa depende de la planeación lo que llevará a delegar mejor las funciones, disminuir el riesgo, los gastos inesperados y la obtención de mejores resultados.

Con la prestación de servicios de una consultora de procesos financieros y administrativos para talleres automotrices se buscará generar un cambio cultural empresarial, crear y consolidar procesos y mecanismos de control para gestionar los diferentes problemas.

1.1 Justificación de la Investigación

1.1.1 Metodológica

Por la naturaleza de la presente investigación implica un estudio de todos los procesos que se manejan administrativamente, por lo que justifica principalmente el empleo de herramientas de observación directa, y la aplicación de encuestas, entrevistas, aplicados a los potenciales clientes, así como el apoyo bibliográfico especializado que guíe este trabajo. Los datos obtenidos, permiten la realización de estadísticas, lo que a su vez permitirá la presentación de la información en cuadros, gráficos, tablas y demás herramientas que ayuden a visualizar los resultados.

La información debe ser cuantificada correctamente, y ésta orientará la adopción de estrategias competitivas. Finalmente, se presentarán los resultados de una forma descriptiva, de manera entendible y sencilla de asimilar por el lector, con un lenguaje claro, y de forma objetiva.

1.1.2 Práctica

La investigación propuesta se la realizará en el Taller Automotriz POWERMOTORS CIA. LTDA., (www.powermotorsec.com) en Quito-Ecuador sector Valle de los Chillos, ubicada en la Av. Ilalo y Gribaldo Miño junto al Urb. San José.

Ilustración 1 Power Motor Logotipo



Fuente: www.powermotorsec.com

Elaborado Por: Power Motors

POWER MOTORS se creó el 18 de marzo del año 2000 como un proyecto de Taller Automotriz de Servicio Express, es una sociedad entre dos hermanos Edgar y Patricio Naranjo con una filosofía de contribución social a través de la creación de nuevas fuentes de empleo.

En sus inicios contaban con una bodega de repuestos y 3 colaboradores pero debido a la gran demanda del mercado por los servicios se incorporaron nuevas áreas de trabajo siendo necesario implementar personal administrativo y financiero para cumplir con todos sus objetivos, por la confianza y exigencia de los clientes, de un taller artesanal pasó a ser un Taller Automotriz, mejorando la situación laboral de sus colaboradores por lo que sus socios decidieron ser una compañía de responsabilidad limitada constituida legalmente, aportando de esta forma a mejorar la estructura organizacional del negocio e incrementar los beneficios a sus empleados, quienes por la figura de TALLER ARTESANAL no contaban con todos los beneficios Sociales de ley, a partir de la constitución de POWERMOTORS CIA. LTDA. Se regulariza la situación laboral de todos sus empleados.

A partir del 2008 es una compañía dedicada al mantenimiento de vehículos a gasolina y diesel, tanto preventivo como correctivo, ha enfocado sus servicios a un segmento de mercado que abarca vehículos livianos (Multimarca), y vehículos de carga liviana. Ofrece las mejores marcas en repuestos y se evalúa continuamente a los proveedores con el único fin de entregar productos de alta calidad a los clientes. Adicionalmente ofrece otros servicios como son: venta de repuestos al por mayor y menor, son importadores y distribuidores de catalizadores EASTERN 100% americanos, ofrecen servicio de grúa las 24 horas los 365 días del año.

En la actualidad cuenta con 24 colaboradores en nómina y su portafolio de clientes es de aproximadamente 2850 quienes son personas particulares y medianas empresas, cuenta con instalaciones de una extensión aproximada de 1.400 m² con una capacidad para 80 vehículos aproximadamente.

Para POWERMOTORS CIA. LTDA un vehículo y todos sus componentes deben brindar total seguridad y confianza a sus propietarios por lo que el oportuno servicio que brindan y

la calidad del mismo se ven reflejados en el rendimiento y durabilidad de este medio de transporte.

Al analizar la estructura del Taller Automotriz, respecto de sus procesos de planeación, organización, dirección, administración de la operación se diagnosticaron falencias que pueden afectar a su desenvolvimiento futuro, y su participación de mercado.

En cuanto a la organización de la estructura de la empresa se identifica claramente las líneas de autoridad pero no de responsabilidad, lo que sí existe es una cooperación de los colaboradores para cumplir con sus funciones, sin embargo al no encontrarse debidamente estructurados los procesos, subprocesos y actividades se evidencia la ausencia de criterios organizativos.

En cuanto al control no existe una planificación de compras, se encontró ausencia de mecanismos formales de programación y presupuesto,

En cuanto a la planificación se encuentra una ausencia de mecanismos formales para medir el grado de efectividad logrado en la gestión, así como para prever los problemas, y una adecuada elaboración de una programación adecuada de actividades.

No cuenta con un departamento de recursos humanos por lo que se puede evidenciar que los colaboradores dejan de percibir ciertos beneficios como capacitaciones, plan de vacaciones, permisos, evaluación de desempeño, dotación de uniformes. No se cuenta con manuales escritos que respalden la gestión y el manejo del Talento Humano que es uno de los recursos fundamentales dentro del funcionamiento organizacional

La empresa no tiene documentada sus estrategias de mercadeo, y no ha delineado los objetivos de las mismas en función de su oferta de productos. No cuenta con un plan de medios ni tampoco ha determinado mecanismos de publicidad y promoción de ventas que permita generar una estrategia publicitaria.

Se determina varias limitaciones administrativas que deben rectificarse en el corto plazo para no perder competitividad en el medio.

La empresa debe aprovechar sus fortalezas minimizando sus debilidades que han sido enumeradas enfocándose a la visión y misión del negocio, en sus objetivos de manera que los mismos permitan diseñar estrategias específicas enfocadas a su realidad, que le permitan ganar en competitividad, y en consecuencia en participación de mercado y rentabilidad.

1.2 Conveniencia Social

La presente propuesta está enfocada en beneficio inicial de la organización, sus propietarios y recurso humano, posteriormente de sus clientes, pues al implementar procesos y manuales permitirá ser más eficientes y eficaces en su gestión, lo que traerá como consecuencia beneficio social por el fortalecimiento de su gestión, la cual creará mejores situaciones económicas de desarrollo tanto internas como de su entorno.

1.3 Planteamiento del problema

El propósito del presente proyecto es diseñar un plan de negocio para la implementación de una consultoría de procesos administrativos y financieros especializada en talleres automotrices medianos en la ciudad de Quito. El plan de negocios es un esquema que está diseñado para alcanzar un fin, con esta herramienta se define con claridad los objetivos de un negocio, un sistema que permite organizar de una manera sistemática un conjunto de tareas y recursos.

El sector automotriz hoy en día juega un papel muy importante en la economía ecuatoriana ya que en los últimos años es uno de los sectores que mayor desarrollo ha tenido en nuestro país, el parque automotriz ecuatoriano hasta diciembre 2011 contaba con aproximadamente 872 mil vehículos de los cuales un 52% se encuentran en la ciudad de Quito de acuerdo a Dirección Metropolitana de Transporte (DMT). Es importante señalar que todo automotor requiere de mantenimiento para su buen funcionamiento, existen 2.887 establecimientos dedicados al servicio automotriz en la ciudad de Quito de acuerdo al Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, en el censo del 2010, por lo tanto el nicho de mercado es amplio, esto dará una visión favorable y la oportunidad de implementar una consultora de procesos administrativos y financieros especializada en talleres automotrices en la ciudad de Quito, sector Valle de los Chillos

Tabla 1 Establecimientos Dedicados al Servicio Automotriz

TOTAL DE ESTABLECIMIENTOS DEDICADOS AL SERVICIO AUTOMOTRIZ EN LA CIUDAD DE QUITO		Cantón
		Quito
		Recuento
Actividad Principal a siete Dígitos CIU	Servicios de reparación y mantenimiento de motores distintos de los de vehículos automotores a cambio de una retribución	8
	Venta al por mayor y al por menor de vehículos nuevos y usados: vehículos de pasajeros, incluidos vehículos especializa	213
	Mantenimiento y reparación de vehículos automotores reparación: mecánica, eléctrica, reparación de sistemas de inyección	2887
	Mantenimiento y reparación, instalación, cambio de neumáticos (llantas) y tubos (Vulcanizadores).	409
	Servicios ordinarios lavado, engrasado, pulverizado, encerado, cambios de aceite, etcétera.	346
	Instalación de partes, piezas y accesorios que no se realiza como parte del proceso de fabricación (parlantes, radios)	245
	Total	4108

Fuente: Censo Económico 2010 Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

Elaborado Por: INEC

Para el desarrollo del presente trabajo he tomado como referencia al Taller Automotriz POWER MOTORS Cía. Ltda., el cual me ayudará como guía para desarrollar e implementar una consultora de procesos administrativos y financieros especializadas en talleres automotrices.

De acuerdo a una entrevista realizada al Ingeniero Patricio Naranjo Presidente de la Asociación de Técnicos Automotrices Especializados “ATAE”, explica: “los talleres que forman esta asociación son propietarios que trabajan de manera empírica los diferentes procesos administrativos, son empresas piramidales por ser de orden familiar”. La característica de las estructuras piramidales es que son muy rígidas y centralizadas en la toma de decisiones.

Hoy las empresas se organizan funcionalmente por procesos y no por funciones, asignando cada proceso a la persona más indicada, que liderará el mismo y contará con un equipo de trabajadores de distintos departamentos de la empresa.

La estructura de los talleres Automotrices medianos, respecto de sus procesos de planeación, organización, dirección, administración de la operación tiene falencias que pueden afectar a su desenvolvimiento futuro, y su participación de mercado.

Continuando con la entrevista al presidente de “ATAE” indica: “Existen varias limitaciones administrativas que deben rectificarse en el corto plazo para no perder competitividad en el medio”. Los talleres automotrices deben aprovechar sus fortalezas minimizando sus debilidades que han sido enumeradas enfocándose a la visión y misión del negocio, en sus objetivos de manera que los mismos permitan diseñar estrategias específicas enfocadas a su realidad, que le permitan ganar en competitividad, y en consecuencia en participación de mercado y rentabilidad.

La autora concluye que en la actualidad la alta competitividad exige que las empresas se encuentren bien organizadas, con sistemas que contribuyan por sí mismos herramientas que las apoyen para lograr su liderazgo en el mercado. Los talleres automotrices pequeños y medianos en la ciudad de Quito en el sector del Valle de los Chillos carecen de un sistema de gestión, procesos administrativos y técnicas de gestión, sus operaciones las manejan inadecuadamente.

Esto conlleva a que los talleres automotrices del sector tengan un limitado crecimiento, no puedan posicionarse en el mercado, hacer nuevas inversiones, un mejor control en las actividades, un enfoque de servicio al cliente, y están dejando pasar oportunidades de fortalecimiento y crecimiento.

Por lo descrito esta propuesta de un plan de negocios para la creación de una consultora en procesos administrativos y financieros proporcionará soluciones a los problemas presentados.

1.4 Formulación del Problema

¿La creación de una empresa de servicios de consultoría de procesos administrativos y financieros, apoyará al crecimiento adecuado y planificado de los talleres automotrices ubicados en el Valle de los Chillos?

1.5 Objetivos de la Investigación

1.5.1 Objetivo General

Realizar un estudio de factibilidad para establecer la conveniencia de implementar una consultora de Procesos Administrativos y Financieros Especializada en Talleres Automotrices Medianos en la ciudad de Quito, sector Valle de los Chillos, a través de técnicas de investigación con el propósito de brindar asesoramiento que permita un crecimiento ordenado y planificado.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Fundamentar con bases teóricas la creación de una consultora para talleres automotrices
- Diagnosticar el entorno macro y micro del sector
- Realizar el estudio financiero del proyecto que permita determinar la rentabilidad y viabilidad del mismo
- Establecer las conclusiones y recomendaciones respectivas

CAPÍTULO II

2. Fundamentación Teórica

2.1 Marco Conceptual

“Cuando la dirección de la empresa no cuenta con los conocimientos y habilidades necesarios para acometer debidamente sus obligaciones, es decir, no cuenta internamente con las capacidades para resolver situaciones difíciles o comprometidas en las actividades de organización, calidad, marketing y estrategia, debe acudir al asesoramiento externo para suplirlas”. (Ribeiro Soriano, 1998)

La consultoría estará orientada a atender el segmento de los talleres automotrices pequeños y medianos en la ciudad de Quito en el sector del Valle de los Chillos, este será el universo de análisis para observar la situación actual, necesidades y preferencias del sector, por lo que es necesario realizar un estudio de factibilidad, el cual debe partir del análisis y diagnóstico, la oferta y la demanda las mismas que a través de una investigación permita observar la demanda potencial, precios, posicionamiento, publicidad y segmentación del mercado. “Es importante realizar una descripción del mercado oferta y demanda” (Ribeiro Soriano, 1998)

“Las empresas deben estar convencidas de la necesidad de realizar mejoras dentro de las áreas de la organización. Algunas lo hacen mediante los departamentos o direcciones de relaciones públicas con que cuentan sus estructuras; otras más encargan esta tarea a los responsables de mercadotecnia, ventas o recursos humanos; en algunas empresas es el propio director general el que se encarga de esta actividad; y otras las dejan en manos de consultores o asesores externos” (Bonilla;1998). Pero a la vez que la consultoría tiene ventajas para la organización, al mismo tiempo la consultoría en si tiene grandes limitaciones, estas limitaciones se derivan de dos aspectos importantes:

- Las medidas adoptadas; y
- El exceso de confianza de la dirección al contratar un consultor.

“Entonces, podemos concluir que la consultoría administrativa es un servicio profesional, prestado por personal ajeno (generalmente) o interno a la organización; de tal manera que

no es influenciado por las soluciones que él brinde o de los problemas que detecte dentro de la organización, y brindado en calidad de asesoramiento” (Urzua, 2011)

Los argumentos y enfoques de los diferentes autores como Sánchez Lozano Alfonso y Cantú Delgado Humberto (Alfonso, 2003) sobre los aspectos teóricos fundamentales contribuirán para cumplir el objetivo del presente trabajo, “el escenario competitivo ha provocado que la empresas sean más competitivas utilizando herramientas que permiten la identificación y sistematización de los procesos de una empresa para pasar posteriormente a presentar un modelo de gestión que persigue la satisfacción del cliente, mayor rentabilidad de la empresa, o en resumen de las partes interesadas (clientes, personas, proveedores, sociedad, accionistas)”.

De acuerdo con (Voehl M. , 1996) sobre el propósito de la Administración de procesos, es asegurarse de que todos los procesos claves trabajen en armonía para maximizar la efectividad organizacional. La meta es alcanzar una ventaja competitiva a través de una mayor satisfacción del cliente.

La gestión o administración por procesos es una forma de organización en el que se concentra la atención de cada una de las transacciones o procesos que realiza la empresa, en lugar de solo el resultado final, el producto acabado o tareas y actividades.

La gestión por procesos proporciona una herramienta para administrar y rediseñar el flujo de trabajo haciéndolo más eficiente y adaptándolo a las necesidades de los clientes. Es importante tomar en cuenta que los procesos lo realizan personas (clientes internos) y los productos los reciben personas (clientes externos). Tiene en cuenta en todo momento las relaciones entre proveedores y clientes.

La esencia de todo análisis eficaz consiste en la aplicación de técnicas analíticas adaptadas para responder dentro de las características del proyecto a realizarse, así:

- Financieros
- Económicos
- Estudios de mercado

- Marketing

El mundo actual exige a las organizaciones pequeñas, medianas y grandes sean más competitivas, que utilicen estrategias para posicionarse en el mercado, que manejen mejor sus recursos para conseguir los objetivos organizacionales, todo esto ha llevado a que las empresas busquen administrar de mejor manera sus negocios, por eso han visto la necesidad de organizarse por procesos.

2.1.1 Plan de Negocios

“Un plan de negocios es una guía para el emprendedor o empresario. Se trata de un documento donde se describe un negocio, se analiza la situación del mercado y se establecen las acciones que se realizarán en el futuro, junto a las correspondientes estrategias para implementarlas.”. (Definición de Plan de Negocios, 2008).

A través de un estudio de mercado se identificara a los potenciales clientes, permitirá conocer la situación actual de la empresa, las necesidades particulares como son organización del trabajo administrativo, operativo, optimización de recursos, enfoque al cliente, desempeño y capacitación al personal.

Una vez identificadas las necesidades de los clientes tomar las acciones (plan de acción), prever acciones futuras que se tomaran para satisfacer las demandas o expectativas de los mismos, identificando debilidades con el fin de mejorar, planteando posibles soluciones y así obtener la aceptación de los futuros clientes. Las acciones a tomar en este proyecto es realizar un análisis de la situación del taller y proponer los procesos administrativos, financieros, recursos humanos, atención al cliente y operativos, elaborar la documentación de la empresa identificando objetivos estratégicos y finalizar con los manuales de procedimientos para cada área.

De la encuesta realizada al Ing. Patricio Naranjo en el Taller Power Motors se identificó problemas existentes como:

- No tiene definidos objetivos y metas empresariales, esto es fundamental en la planificación estratégica de una empresa para saber: a dónde van? Que quieren alcanzar?

- Operativamente no hay una planificación o alternativas para dirigir el negocio
- Ninguna área tiene definido procesos ni subprocesos, lo que conlleva a que se dupliquen tareas
- Se realizan trabajos en forma empírica sin tener percepción por la calidad
- Falta de cultura de servicio al cliente

Estos problemas detectados son la oportunidad para crear la consultora en procesos administrativos y financieros especializada en talleres automotrices.

2.1.2 Creación

De acuerdo a la Real Academia Española (2010) crear es:

- Establecer, fundar, introducir por vez primera algo; hacerlo nacer o darle vida, en sentido figurado. *Crear una industria, un género literario, un sistema filosófico, un orden político, necesidades, derechos, abusos.*
- Producir algo de la nada
- Instituir un nuevo empleo o dignidad. (Real Academia Española)

La factibilidad del proyecto se basa en la necesidad de apoyar, ayudar a través de los servicios de consultoría de procesos administrativos y financieros especializada en talleres automotrices a las gerencias y/o dueños de los talleres automotrices a identificar debilidades y oportunidades, plantear estrategias para que sean más competitivos y logren posicionarse en el mercado, alcanzar los objetivos empresariales y se organicen por procesos. Además los cambios sociales y económicos que se están produciendo en nuestra sociedad exigen la creación de nuevas fuentes de trabajo y en nuestro país las microempresas son grandes generadores de empleo, y no podría dejar de mencionar que debemos tener una cultura emprendedora.

2.1.3 Consultora

“Como primer punto es necesario plantear una definición de consultoría tomando en cuenta tanto a organismos internacionales como nacionales; de acuerdo con la Oficina Internacional del Trabajo (OTI, 2012) la consultoría de empresas se define como un servicio profesional, que proporciona propuestas y sugerencias concretas a los empresarios para resolver los problemas prácticos que tienen en sus organizaciones”.

La Cámara Nacional de Empresas en Consultoría (Consultoria, 2012) la define como “el conjunto de servicios profesionales que permiten eficiente y agregar valor económico”.

Según la Ley de Consultoría ecuatoriana Art. N.- 1 La consultoría puede ser ejercida por personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras. Se entiende por consultoría la prestación de servicios profesionales especializados, que tengan por objeto identificar, planificar, elaborar, o evaluar proyectos de desarrollo, en sus niveles de pre-factibilidad, factibilidad, diseño u operación. Comprende además, la supervisión, fiscalización y evaluación de proyectos, así como los servicios de asesoría y asistencia técnica, elaboración de estudios económicos, financieros, de organización, administración, auditoría e investigación. (Ley, 2004)

El Artículo 5 de la Ley de Consultoría Ecuatoriana indica que solo se podrán constituir como sociedades de responsabilidad limitada o en nombre colectivo. Los socios deberán poseer Título Profesional conferido por un instituto de educación superior o del extranjero, en cuyo caso deberá estar revalidado en el país conforme a la Ley. El objeto social de esta compañía deberá ser exclusivo, en orden a lo dispuesto en el inciso 3 del Art. 5 del mismo cuerpo legal.

De acuerdo a la Asociación de Compañías Consultoras del Ecuador, ACCE Art. 5 “son miembros de la Asociación de Compañías Consultoras del Ecuador, las compañías consultoras nacionales que han ingresado en ACCE en calidad de tales o que posteriormente ingresen a ella, conforme a estos estatutos y sus reglamentos.

Todos los miembros de ACCE deben satisfacer los siguientes requisitos mínimos:

- a. Ser compañía consultora nacional, de conformidad con la Ley;
- b. Estar admitida y registrada como miembro de ACCE;
- c. Cumplir con lo establecido en estos estatutos sus reglamentos; y,
- d. Haber sido aceptada su solicitud de admisión por el Directorio, luego de cumplir los requisitos correspondientes.

Los miembros de ACCE que dejen de cumplir con los requisitos señalados en el artículo siguiente y en este artículo perderán los derechos de participar en la Asociación y su membrecía quedará suspendida hasta regularicen su situación”. (ACCE, 1998).

Sin embargo desde el año 2008 las empresas consultoras ya no están obligadas a inscribirse en la Asociación de Compañías Consultoras del Ecuador (ACCE) y en la Secretaria Técnica del Comité de Consultoría, por mandato de la Asamblea Nacional, para ejercer una actividad profesional ya no es necesario inscribirse en ningún órgano colegiado, por lo tanto estos requisitos son opcionales para el funcionamiento de la consultora.

“La importancia de la consultoría depende de que se traten los problemas reales que puedan afectar a la empresa, para que la empresa los entienda y posteriormente los resuelva. Se realiza el asesoramiento mediante la intervención de un consultor, quien ayuda a las empresas a superar sus problemas. Tal intervención y ayuda se basa en los conocimientos de especialistas, la habilidad y experiencia, que deben ir más allá de las propias recomendaciones del sentido común”. (Ribeiro Soriano, 1998).

2.1.4 Procesos Administrativos y Financieros

De acuerdo al portal para investigadores y profesionales (2012) describen a un proceso como el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad. La administración comprende varias fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento exhaustivo es indispensable a fin de aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina, correctamente. En su concepción más sencilla se puede definir el proceso administrativo como la administración en acción, o también como:

El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral. Cuando se administra cualquier empresa, existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos, y otra operativa, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración. A estas dos fases se les llama: mecánica (planeación, organización) y dinámica (dirección y control) de la administración.

El Proceso Administrativo agrupa técnicas a través de los cuáles el conjunto de actividades que realiza una empresa, siguiendo un orden sistemático, tomando en cuenta las necesidades existentes y recursos que posee para optimizar la realización de las mismas en el tiempo previsto.

Henry Fayol, sostuvo que la Administración es una unidad abstracta dirigida por reglas y autoridad que justifica su existencia a través del logro de objetivos. Si la Administración quiere lograr sus objetivos debe prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

“El Proceso Administrativo reúne las técnicas a través de los cuáles el conjunto de actividades que realiza una empresa, siguen en orden sistemático, tomando en cuenta las necesidades existentes y recursos que posee para optimizar la realización de las mismas en el tiempo previsto” (Solval, 2012).

Idalberto Chiavenato en su libro Fundamentos de Administración, organiza el Proceso Administrativo de la siguiente manera:



Fuente: Fundamentos de Administración Idalberto Chiaveto

Elaborado por: Idalberto Chiaveto

Es indispensable conocer la situación actual en la que se encuentra la organización en la parte administrativa, financiera y operativa, por lo que se realizara un diagnóstico inicial, con esta información se realizara una propuesta de mejoramiento, con las etapas y acciones a tomar

2.2 Gestión de Procesos

“En la actualidad, es una cuestión innegable el hecho de que las organizaciones se encuentran inmersas en entornos y mercados competitivos y globalizados; entornos en los que toda organización que desee tener éxito (o, al menos, subsistir) tiene la necesidad de alcanzar “buenos resultados” empresariales (Beltran S. J., 2002).

Jaime Beltrán (2002) en su libro Excelencia en la Gestión señala “Para alcanzar estos “buenos resultados”, las organizaciones necesitan gestionar sus actividades y recursos con la finalidad de orientarlos hacia la consecución de los mismos, lo que a su vez se ha

derivado en la necesidad de adoptar herramientas y metodologías que les permitan configurar su sistema de gestión.

Un sistema de gestión, por tanto, ayuda a una organización a establecer las metodologías, las responsabilidades, los recursos, las actividades, etc., que le permitan una gestión orientada hacia la obtención de esos “buenos resultados” que desea, o lo que es lo mismo, la obtención de los objetivos establecidos.

“La gestión empresarial evoluciona rápidamente: la saturación de muchos mercados y la globalización de la competencia exigen soluciones audaces; los cambios económicos han planteado dificultades a la Dirección por Objetivos; la informática irrumpe con fuerza adquiriendo funciones antes asignadas a diferentes áreas de la empresa. Los estilos tradicionales de gestión no se muestran eficaces ante los cambios sociológicos, las estructuras rígidas se hacen demasiado lentas” (Fernandez M. A., 2003).

Para Fernández Mario (2003) en su libro El Control Fundamento de la Gestión por Procesos y la Calidad Total dice: En una palabra, la gestión empresarial necesita cambios. No se trata de un nuevo estilo de dirección, sino de algo más radical: Un nuevo sistema de gestión

Según la Norma Internacional ISO 9001:2008 señala: Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad o un conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse como "enfoque basado en procesos".

Es importante conocer las necesidades de la organización, planificar que se va a gestionar, es decir, que sea identificable, medible y controlable, en la actualidad se gestiona la parte

administrativa, financiera, al talento humano, medio ambiente, etc., es decir, todos los departamentos de una organización. Y sobre todo es importante conocer las necesidades de los clientes.

De acuerdo a Pérez Fernández de Velasco (2009) en su libro *Gestión por Procesos* establece que todo proceso se lo debe identificar, medir y controlar:

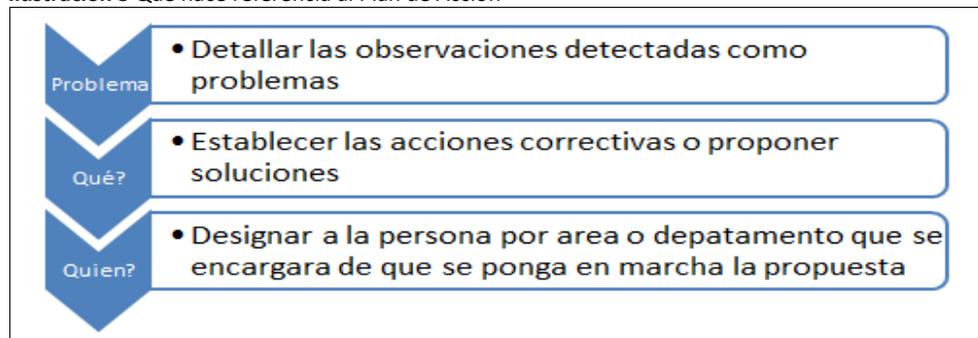
- **Identificación:** Los procesos han existido desde siempre, aunque otra cosa bien distinta es que estén identificados, es decir, que se conozca su extensión y estén documentados para saber de lo que estamos hablando.
- **Medición:** A excepción de producción, existe poca tradición de medir el funcionamiento de los procesos de la empresa.
- **Control:** Por la misma razón, excepto los procesos de fabricación, el resto de procesos tampoco suelen estar controlados. (Pérez Fernández de Velasco, 2009).

2.2.1 El proceso estratégico

“Es un conjunto y secuencia de actividades que desarrolla una organización para alcanzar la visión establecida, ayudándola a proyectarse al futuro. El proceso estratégico da el marco para responder las siguientes preguntas: ¿Cómo puedo atender mejor a mis clientes?, ¿Cómo puedo mejorar mi organización?, ¿Cómo responder a las condiciones cambiantes de la industria y el mercado?, ¿Cómo puedo aprovechar las oportunidades que se presenta?, ¿Cómo conseguir el cumplimiento de los objetivos estratégicos?” (D'Alessio, 2008).

Apartir de lo cual se plantearán posibles soluciones a la empresa, para que puedan solventar problemas encontrados, a través de un plan de acción en donde se describirán las falencias encontradas y las posibles sugerencias a realizar, como se llevarán a cabo, que tiempo tomarán y las áreas involucradas.

Ilustración 3 Que hace referencia al Plan de Acción



Fuente: El Proceso Estratégico

Elaborado por: Patricia Medina R.

La resolución de estas inquietudes es la siguiente:

- Realizar un diagnóstico de la organización
- Identificar todas las necesidades y falencias
- Detallar en un documento las necesidades y la propuestas frente a estas
- Identificar los procesos claves en la gestión de la empresa
- Determinar la cartera de servicios que ofrecen los talleres automotrices
- Plantear los procedimientos operativos de la empresa
- Plantear los procedimientos del area administrativa

Una vez identificados los problemas, se sugerirá los procesos que requiere el nivel operativo, el nivel de apoyo de la organización

La implementación de procesos, el mapa de procesos y los manuales de procesos ayuda a que el personal se sienta identificado con las funciones que realiza, ya que al tener actividades específicas, evita la duplicidad de funciones, beneficia a la empresa por la reducción de tiempos, mejor control de las actividades, mejor imagen y satisfacción para el cliente externo.

2.2.2 Diferencia entre administración tradicional y la administración por procesos

“La gestión tradicional, propia de estructuras piramidales, se basaba en las decisiones del gran jefe, quien debía supervisar todo. Desgraciadamente este modelo es muy frecuente en la empresa familiar y comienza a flaquear cuando se pretende enfocar la empresa a la calidad total, ya que dicho enfoque debe reflejarse en cada operación o proceso, lo que

requiere una actividad del jefe que no es capaz de desarrollar. En el pasado, este tipo de organización ha podido sobrevivir, ya que se encontraba con un entorno de demanda creciente y previsible, cosa que hoy no es así”. (Alabarta, Eduardo Andreu, Rafael Martinez, Vilanova Martinez, 2007)

En el artículo de Gestipolis (Rey Peteiro, 2005) que hace referencia a la administración tradicional y la administración por procesos señala: En la última década, la Gestión por Procesos ha despertado un interés creciente, siendo ampliamente utilizada por muchas organizaciones que utilizan referenciales de Gestión de Calidad y/o Calidad Total. El Enfoque Basado en Procesos consiste en la Identificación y Gestión Sistemática de los procesos desarrollados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos (ISO 9001:2080). La Gestión por Procesos se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto. El propósito final de la Gestión por Procesos es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollan de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general).

De acuerdo a José Ricardo Guarneros (2010) El problema de la organización tradicional es que está basada en la división del trabajo por funciones y departamentos más que por actividades y procesos. Es por ello que se requiere cambiar la mentalidad gerencial por un enfoque orientado más a los resultados esperados que a la estructura jerárquica de mando, esto es, se requiere pensar más como equipo y menos como jefes y subordinados, ya que a final de cuentas, todos son responsables de lograr la satisfacción de los clientes con el producto o servicio realizado.

Una herramienta para administrar y diseñar el flujo de trabajo es la gestión por procesos ya que se adapta a las necesidades de la organización y de los clientes. Los dueños y/o gerentes de los Talleres Automotrices deben gestionar sus actividades con un sistema de procesos, ya que estas añaden valor al desempeño de los colaboradores porque estarán alineados con los objetivos y satisfacción de los clientes.

Tabla 2 Que hace referencia a la administración por funciones Vs administración por procesos

GESTION POR FUNCIONES	GESTION POR PROCESOS
Departamentos especializados	Procesos valor añadido
Departamento forma organizativa	Forma natural organizar el trabajo
Jefes funcionales	Responsables de los procesos
Jerarquía - control	Autonomía - Autocontrol
Burocracia - formalismo	Flexibilidad - cambio - innovación
Toma de decisiones centralizada	Es parte del trabajo de todos
Información jerárquica	Información compartida
Jerarquía para coordinar	Coordina el equipo
Cumplimiento desempeño	Compromiso con resultados
Eficiencia: Productividad	Eficacia: competitividad
Cómo hacer mejor las tareas	Qué tareas hacer y para qué
Mejoras de alcance limitado	Alcance amplia - transfuncional

Fuente: Gestión por Procesos y Atención al Usuario

Elaborado por: Jaime Luis Rojas

2.2.3 Concepto de procesos

“Un proceso se lo define como un conjunto de actividades realizadas por un individuo o grupo de individuos cuyo objetivo es transformar entradas en salidas que serán útiles para un cliente. Esta definición señala la transformación necesaria en todo proceso. En esta línea (Oaklnad, 1998) completa el concepto de proceso como la transformación de una serie de

entradas o inputs, entre los que se incluyen operaciones, métodos o acciones, en salidas o outputs que satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes en forma de productos, información, servicios o en general, resultados”. (Robbins, 1998)

De acuerdo a la ISO 9000 define proceso como “*Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados*”.

Stephen P. Robbins (1998) concluye que un proceso es la secuencia de actividades lógicas para generar un *output* preestablecido para unos clientes identificados a partir de un conjunto de *inputs* necesarios que van añadiendo valor.

En resumen se entiende por procesos al conjunto de actividades y recursos interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Estos recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

Los procesos propuestos a implementarse se identificarán de acuerdo a las necesidades de cada taller, se definirán mediante diagrama de flujos, el cual permitirá conocer las actividades para establecer los procesos y sub-procesos que se desarrollan dentro de la empresa, con lo cual se busca obtener resultados favorables en la gestión, evitar duplicidad de funciones, demora en las actividades y un mejor servicio al cliente.

2.2.4 Elementos de un proceso

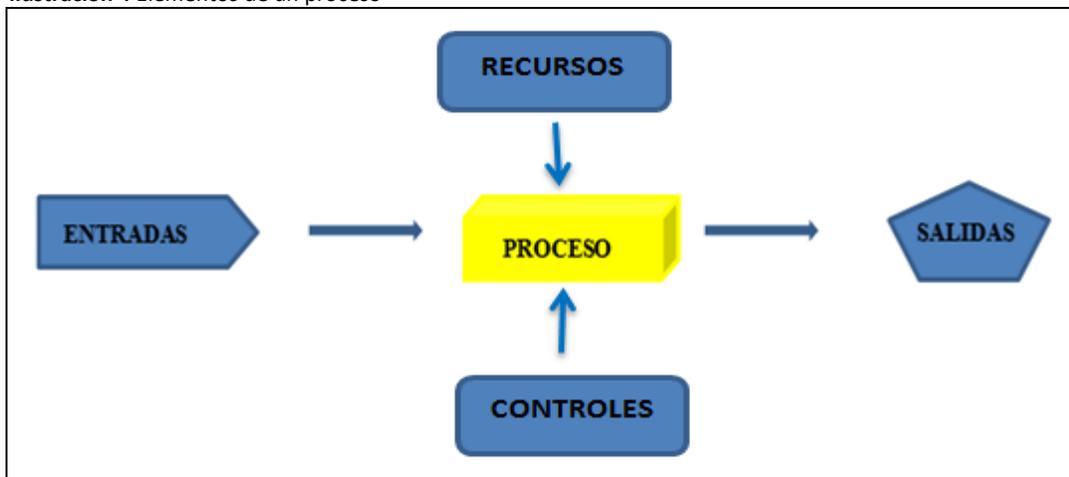
Todo proceso consta de los siguientes elementos:

- Un input o entrada (proveedor interno o externo)
- Proceso (secuencia de actividades)
- Output o salida (resultado del proceso)
- Recursos
- Controles

Stephen P. Robbins (1998) en su libro Fundamentos de comportamiento Organizacional indica, todo proceso consta de los siguientes elementos: un input o entrada, suministrado por un proveedor, ya sea externo o interno, que cumple unas determinadas características

preestablecidas; el proceso, como secuencia de actividades que se desarrollan gracias a unos factores, tales como las personas, métodos y recursos; y un output o salida, que será el resultado del proceso e ira destinado a un cliente, ya sea externo o interno, y además tendrá valor intrínseco, medible o evaluable para éste.

Ilustración 4 Elementos de un proceso



Fuente: Gestión Basada en Procesos
Elaborado por: Patricia Medina R.

“Los inputs u outputs de un proceso concreto constituyen las salidas y entradas de otros procesos respectivamente. Los diferentes procesos de una organización están interrelacionados, de manera que la salida de un proceso constituye directamente la entrada del siguiente proceso, por lo que se hace imprescindible identificarlos y conocer los límites de cada uno para gestionarlos de manera efectiva”. (Robbins, 1998)

Alicia Arias Coello de la Facultad de Ciencias de la Documentación en su guía didáctica de gestión por procesos describe a los elementos de los procesos en:

Las entradas al proceso, esto es, aquello que va a ser transformado por las actividades que se desarrollan en el proceso. En los servicios, las entradas son las personas que reciben el servicio.

La unidad de flujo, esto es, lo que va a ser transformado por las actividades.

Los recursos que se emplean para llevar a cabo las actividades

La red de actividades, esto es, la secuencia de actividades que se llevan a cabo para cada unidad de flujo. Esta secuencia se representa mediante diagramas de flujo, en

donde deben diferenciar las diversas actividades y los puntos en los que la unidad de flujo debe esperar hasta que pueda ser transformado por las distintas actividades.

La estructura de la información, esto es, la información que va ser necesitada para la gestión del proceso y que debe estar disponible cuando se precisa.

Las salidas del proceso, esto es, el resultado que se obtiene sobre la unidad de flujo.

En el caso del presente proyecto los elementos de entrada son los servicios que se ofrecen en los talleres automotrices como diagnóstico preventivo y correctivo, el proceso es la actividad que se realiza para cumplir con la actividad y la salida sería la reparación del vehículo con la satisfacción al cliente.

Los procesos son: administrativos o de apoyo (recursos humanos, tesorería, contabilidad) satisfacción al cliente interno y operativos (las actividades de cada taller reparación del vehículo o mantenimiento)

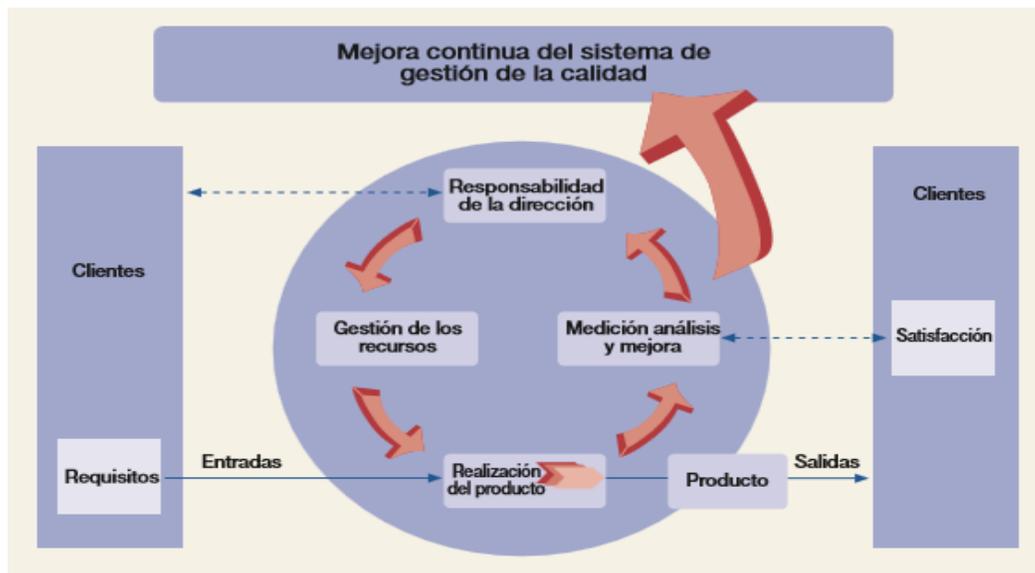
2.2.4.1 Características de un proceso

De acuerdo a (Robbins, 1998) todo proceso, para ser considerado como tal, debe cumplir una serie de características como:

1. Posibilidad de ser definido. Siempre debe tener una misión, es decir, una razón de ser.
2. Presentación de unos límites, es decir, claramente especificados su comienzo y su terminación.
3. Posibilidad de ser representado gráficamente.
4. Posibilidad de ser medido y controlado, a través de indicadores que permitan hacer un seguimiento de su desarrollo y resultados e incluso mejorar.
5. Existencia de un responsable, encargado de la eficiencia y eficacia del mismo entre otras muchas tareas, como por ejemplo, asegurar la correcta realización y control del proceso en todas sus fases.

Las características van enfocadas a la mejora continua y alcanzar la calidad con un enfoque al cliente.

Ilustración 5 Modelo del Sistema de Gestión de Calidad



Fuente: ISO 9001:2008 Requisitos
Elaborado por: ISO 9001:2008

“La adopción de un sistema de gestión de la calidad debería ser una decisión estratégica de la empresa, cuyo diseño e implementación esté influenciado por diferentes necesidades, objetivos particulares, los servicios suministrados, los procesos, empleados además del tamaño y la estructura de la empresa” (Foltalvo, 2010)

2.2.5 Tipos de procesos

A los procesos se los ha clasificado como: operativos, apoyo y gerenciales o estratégicos

2.2.5.1 Procesos Operativos

“Como aquellos procesos ligados directamente con la realización del producto y/o prestación del servicio. Son los procesos de “línea”. (Beltran S. J., 2002)

Stephen P. Robbins (1998) señala que los procesos operativos transforman los recursos para obtener el producto y/o servicio conforme a los requisitos de los clientes, aportando un alto valor añadido para éstos. Estos procesos conforman lo que se denomina <Proceso de Negocio>, que sería el que comienza y termina con el cliente. Y necesita recursos para su ejecución e información para su control o gestión.

Como ejemplo sería el Proceso de Realización y Producto “Como aquellos procesos que permiten llevar a cabo la producción y/o realización del servicio”. (Beltran S. J., 2002)

- Actividades específicas que ofrece cada taller automotriz (reparación y mantenimiento de los vehículos)

Entre los procesos operativos de acuerdo a los servicios que ofrece Power Motor serán:

- Diagnóstico Preventivo
- Diagnóstico Correctivo
- Cambios de aceite (motor, transmisiones, caja de cambios, etc.)
- Afinamiento de motor (ABC)
- Limpieza de inyectores (Canister)
- Cambio kit de distribución
- Mantenimiento sistemas de frenos
- Mantenimiento sistemas de embrague
- Mantenimiento de suspensión y carrocería
- Sistema eléctrico
- Alineación y balance

Actividades que son el motor de este Taller Automotriz por ser el servicio directo que ofrecen a sus clientes, son fundamentales dentro la empresa.

Los procesos que se propondría a los talleres automotrices de acuerdo al ejemplo que he tomado al taller automotriz Power Motors para desarrollar el presente proyecto sería:

1. Recepción del Vehículo

Recibir el vehículo contacto con el Cliente

Elaboración de la Orden de Servicio (con el cliente)

Supervisión Física del vehículo

Revisión Inicial del Vehículo

Realizar un presupuesto aproximado del diagnóstico y la reparación

Dar a conocer el tiempo aproximado del servicio

2. Diagnóstico del funcionamiento general de vehículo

Destinar el técnico encargado de la reparación del vehículo

Utilización de protectores asientos y volante

Realizar el diagnóstico del funcionamiento

Emitir por escrito la descripción de la falla

Solicitar autorización de reparación al cliente

3. Reparación del Vehículo

Reunir la información técnica adecuada para el sistema a reparar

Utilizar las medidas de seguridad necesarias

Reunir la herramienta adecuada para el sistema a reparar

Realizar la reparación en base al procedimiento técnico adecuado para el caso específico del sistema a reparar

Confinar los residuos peligrosos

Terminada la reparación limpiar y dejar presentable el sistema reparado

4. Verificación del funcionamiento

Realizar una revisión del sistema reparado

Comprobar el buen funcionamiento del sistema reparado

Desmontar los protectores asientos y volante

5. Entrega del Vehículo

Avisar al cliente

Entregar el vehículo y realizar el documento comprobatorio de la reparación donde se incluya la garantía por escrito

6. Verificación de la satisfacción del cliente

Realizar una llamada al cliente para verificar si está satisfecho con el servicio prestado

En el caso de insatisfacción del cliente, tomar las medidas necesarias

2.2.5.2 Procesos de Apoyo

De acuerdo a Stephen P. Robbins (1998) los procesos de apoyo proporcionan los recursos físicos y humanos necesarios para el resto de los procesos y conforme a los requisitos de sus clientes internos. Son procesos transversales que proporcionan recursos diferentes de sus clientes internos.

Como ejemplo estaría el Proceso de Gestión de Recursos Humanos “Como aquellos procesos que permiten determinar, proporcionar y mantener los recursos necesarios (recurso humano, infraestructura y ambiente de trabajo)” (Beltran S. J., 2002)

- Selección
- Capacitación
- Funciones

En el presente trabajo a manera de procesos de apoyo se tomara en cuenta los siguientes:

1. Recursos Humanos

Selección

Capacitación

Funciones

2. Tesorería

Caja Chica

Conciliaciones Bancarias

Cuentas por pagar y cobrar

3. Compras (bodega)

4. Contabilidad

Cuentas por cobrar

Cuentas por pagar

5. Sistemas

2.2.5.3 Procesos Gerenciales o Estratégicos

“Como aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección”. (Beltran S. J., 2002)

- Medir, controlar y apoyar que se lleve a cabo la gestión empresarial

Como ejemplo los Procesos Estratégicos, “Como aquellos procesos que están vinculados al ámbito de la responsabilidades de la dirección y, principalmente, al largo plazo. Se refiere fundamentalmente a procesos de planificación y otros que se considere ligados a factores claves o estratégicos”. (Beltran S. J., 2002).

- Establecimiento de metas
- Presupuesto
- Planificación

“Aseguran el funcionamiento controlado del resto de los procesos, proporcionan información para la toma de decisiones y elaborar planes de mejora mediante actividades de evaluación, control, seguimiento y medición”. (Robbins, 1998)

Es fundamental la revisión y seguimiento por parte de las gerencias o dueños del negocio verificando que se cumpla las decisiones tomadas a través de evaluaciones a cada área y al cliente externo encuestas de satisfacción, lo que ayudara a tomar acciones correctivas.

Los procesos administrativos los cuales involucran todas las actividades a través del uso de recursos financieros, humanos, materiales, y tecnológicos. El primer paso será identificar las estrategias del negocio, objetivos y metas a evaluar, cómo está estructurada la administración del taller.

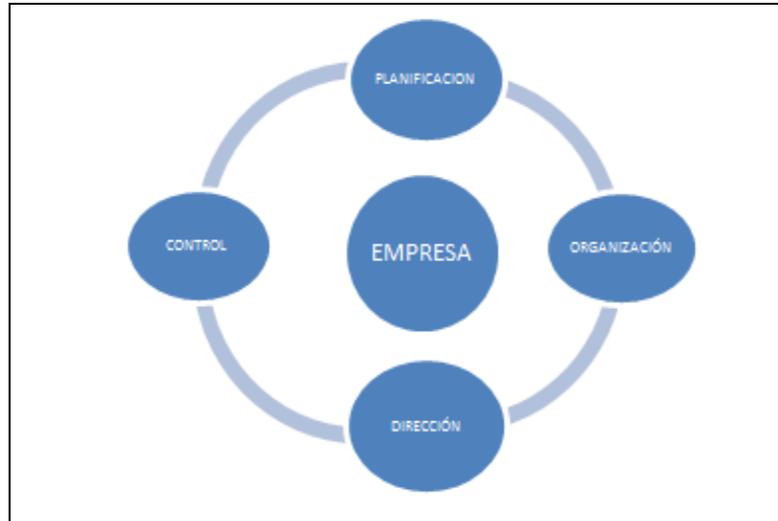
Ilustración 6 Proceso Sistemático



Fuente: El Proceso Administrativo
Elaborado por: Patricia Medina R.

En el proceso administrativo se consideran cuatro elementos (Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar) es un enfoque global de interacción para alcanzar objetivos, empresariales

Ilustración 7 El Proceso Administrativo Ciclo Dinámico e Interactivo



Fuente: Fundamentos del comportamiento organizacional
Elaborado por: Patricia Medina R.

Las empresas siempre deben buscar la mejora continua para alcanzar la calidad, satisfacción a los clientes internos y externos. Para esto propondré que se organicen por procesos y de acuerdo a las necesidades de cada negocio manuales de procedimientos que contengan información accesible, sistemática, ordenada y relevante para guiar a los miembros de la organización.

2.2.6 Identificación de los Procesos

De acuerdo a Jaime Beltrán (2012) en su Guía Para un Gestión Basada en Procesos señala que el primer paso para adoptar un enfoque basado en procesos en una organización, en el ámbito de un sistema de gestión, es precisamente reflexionar sobre cuáles son los procesos que deben configurar el sistema, es decir, que procesos deben aparecer en la estructura de procesos del sistema.

Una vez efectuada la identificación y la selección de los procesos, surge la necesidad de definir y reflejar esta estructura de forma que facilite la determinación e interpretación de las interrelaciones existente entre los mismos.

La manera más representativa de reflejar los procesos identificados y sus interrelaciones es precisamente a través de un mapa de procesos, que viene a ser la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión.

Ilustración 8 Modelo Para la Agrupación de Procesos en el Mapa de Procesos



Fuente: Guía para una Gestión Basada en Procesos

Elaborado Por: Jaime Beltrán.

1. Políticas
2. Normas
3. Procedimientos
4. Objetivos Estándares
5. Limitaciones externas
6. Capital
7. Actividades de Apoyo
 - Desarrollo y gestión de RRHH
 - Gestión de la información
 - Gestión financiera y de recursos materiales
 - Ejecución de programas de gestión ambiental
 - Gestión de las relaciones externas (servicio al cliente)
 - Gestión de la mejora y el cambio
8. Personas
9. Materiales
10. Información
11. Entradas/Salidas de las actividades

2.2.7 Objetivos de la administración por procesos

En el artículo (Lopez C. , 2012) sobre los objetivos de la Administración por procesos señala:

Entre los objetivos principales que tiene la administración por procesos es conseguir la satisfacción al cliente, el incremento de la productividad y como consecuencia el crecimiento empresarial, además de:

- Reducir los costos internos innecesarios (actividades sin valor agregado).
- Acortar los plazos de entrega (reducir tiempos de ciclo).
- Mejorar la calidad y el valor percibido por los clientes de forma que a éste le resulte agradable trabajar con el suministrador.
- Incorporar actividades adicionales de servicio, de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el cliente (ej.: Información)

Para entender la gestión por procesos podemos considerarla como un sistema cuyos elementos principales son:

- Estratégicos
- Recursos humanos
- Operativos
- La coordinación y el control de su funcionamiento.
- La gestión de su mejora.

“Sin duda una Empresa de éste tipo con equipos de procesos altamente autónomo es más ágil, eficiente, flexible y emprendedora que las clásicas organizaciones funcionales burocratizadas. Además está más próxima y mejor apuntada hacia el cliente” (Lopez C. , 2012)

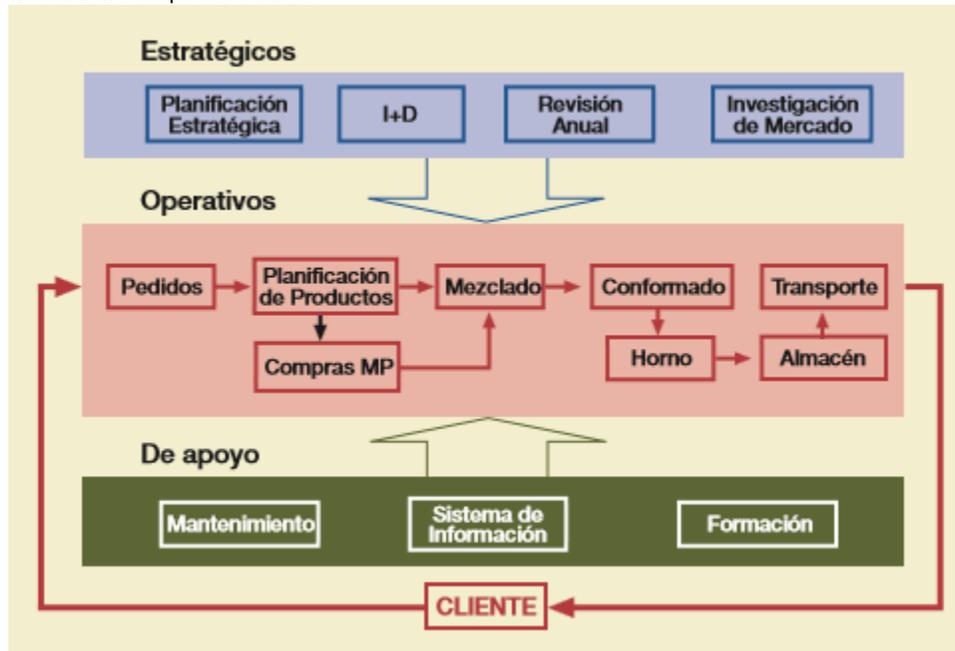
2.2.7.1 La descripción de los Procesos

“El mapa de procesos permite a una organización identificar los procesos y conocer la estructura de los mismos, reflejando las interacciones entre los mismos, si bien el mapa no permite saber cómo son “por dentro “ y cómo permiten la transformación de entradas en salidas”. (Beltran S. J., 2002)

La descripción de un proceso tiene como finalidad determinar los criterios y métodos para asegurar que las actividades que comprende dicho proceso se llevan a cabo de manera eficaz, al igual que el control del mismo.

“Esto implica que la descripción de un proceso se debe centrar en las actividades, así como en todas aquellas características relevantes que permitan el control de las mismas y la gestión del proceso”. (Beltran S. J., 2002)

Ilustración 9 Mapa de Procesos



Fuente: Gestión Por Procesos Mapa Principal de Procesos en tres agrupaciones
Elaborado por: Jaime Beltrán

2.2.7.2 Descripción de las actividades del Proceso

“La descripción de las actividades de un proceso se puede llevar a cabo a través de un diagrama, donde se pueden representar estas actividades de manera gráfica e interrelacionadas entre sí” (Beltran S. J., 2002).

Estos diagramas facilitan la interpretación de las actividades en su conjunto, debido a que se permite una percepción visual del flujo y la secuencia de las mismas, incluyendo las entradas y salidas necesarias para el proceso y los límites del mismo.

“Uno de los aspectos importantes que deberían recoger estos diagramas es la vinculación de las actividades con los responsables de su ejecución, ya que esto permite reflejar, a su vez, cómo se relacionan con los diferentes actores que intervienen en el proceso. Se trata por tanto de un esquema ‘quien-qué’ donde en la columna del ‘quien’ aparecen los

responsables y en la columna del “que” aparecen las propias actividades en sí”. (Beltran S. J., 2002)

2.2.8 Representación de los procesos

2.2.8.1 Diagrama de flujo

Para que se pueda conocer un proceso y su flujo de manera inmediata se lo puede realizar a través de un diagrama de flujo, que es la representación gráfica de la secuencia de etapas, decisiones, operaciones y eventos que suceden al ejecutar un proceso.

2.2.8.2 Características de los diagramas de flujo

Las características básicas del diagrama de flujo son:

1. “Capacidad de comunicación: Permite la puesta en común de conocimientos individuales sobre un proceso, y facilita la mejor comprensión global del mismo.
2. Claridad: Proporciona información sobre los procesos de forma clara, ordenada y concisa” (Aguero, 2013)”.

2.2.8.3 Tipos de diagrama de flujo

Un diagrama de flujo permite la visualización de la organización como un sistema, existe varios símbolos estándar que permiten la representación gráfica de diversas acciones en el mapa, entre los diagramas de procesos tenemos:

2.2.8.3.1 Diagrama de bloque

“Emplea únicamente rectángulos y flechas, realizan una simple descripción de un proceso fraccionado en varios rectángulos o bloques”. (Costa, 2001)

2.2.8.3.2 Diagrama de flujos de Datos

“Mediante símbolos específicos, líneas y flechas, representan el flujo completo de datos o información que se genera en torno a dos o más unidades”. (Costa, 2001)

2.2.8.3.3 Diagrama de flujos de Red

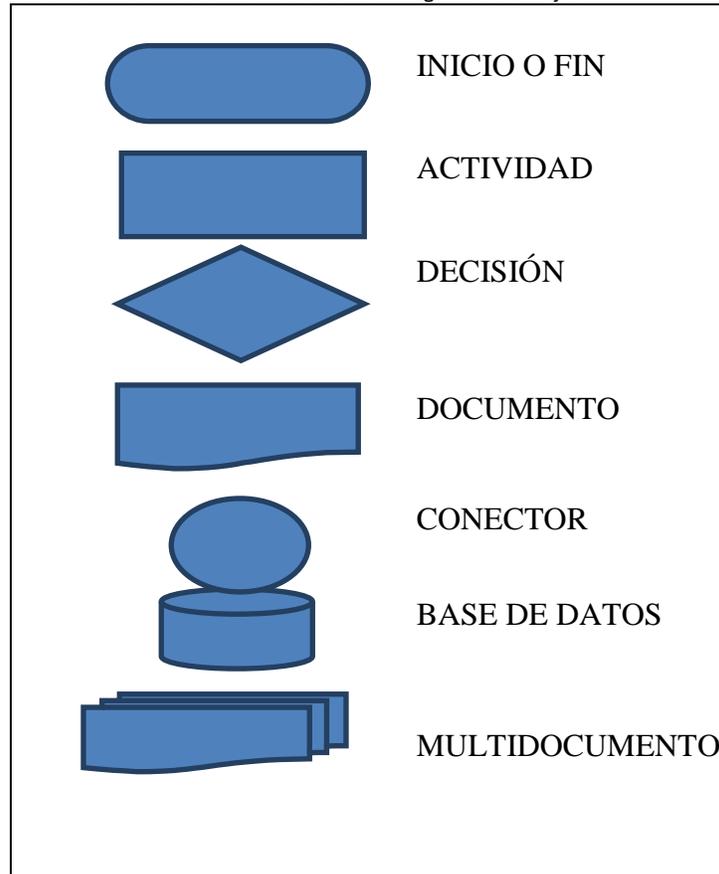
“Ilustra las conexiones y flujos de abastecimiento que existen entre los distintos componentes de un sistema de red”. (Costa, 2001)

2.2.8.3.4 Diagrama de Análisis

“Sirve para analizar la efectividad de un proceso, registrando todas las variables que se han producido (retraso, consumo, coste, duración)”. (Costa, 2001)

2.2.8.4 Símbolos básicos utilizados en los diagramas de flujos

Ilustración 10 Símbolos utilizados en los diagramas de flujos



Fuente: Modificación de Alicia Arias Coello (Facultad de Ciencias de la Documentación)
Elaborado Por: Patricia Medina R.

2.3 Manual de Procedimientos

Una vez identificados los procesos de la organización se los debe documentar a través de un procedimiento.

“Un procedimiento es la descripción detallada de un proceso. Si el proceso es muy extenso, puede ser a nivel de etapas o versiones del mismo. Debe ser reconocible desde el mapa de procesos”. (Bravo, 2011)

“El manual de procedimientos es útil porque permite conocer el funcionamiento interno de las dependencias en lo que se refiere a la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución” (Quiroga, 1988)

“Muchas PYMES no cuentan con manuales de procedimientos, sobre todo cuando una empresa chica inicia o aun llevando tiempo laborando debe estrictamente llevar uno, ya que al momento en que la empresa crece entran en conflictos cuando hay reclutamiento y selección ya que es más complicado encontrar a la gente adecuada en el puesto adecuado si no están específicamente establecidas las actividades, prioridades, responsabilidades, limitantes, entre otras de cada puesto y persona” (Revista Digital de Divulgación, 2011).

2.3.1 Objetivos del Manual de Procedimientos

De acuerdo a González (2008) los manuales de procedimientos tienen como objetivo principal:

1. Determinar las actividades que se deben realizar dentro de la Empresa para la consecución de los objetivos para los cuales fue creada y a su vez detectar cuales se requieren implementar, modificar o desechar tomando como base de análisis las actividades de los puestos creados para la consecución de dicho objetivo
2. Definir si es que no existe la estructura organizacional de la empresa de acuerdo a los puestos existentes y/o en su caso validar la importancia estructural del puesto para definir de manera eficiente la reestructura organizacional pertinente a fin de mejorar la productividad y reducir cargas financieras para la Empresa.
3. Validar de acuerdo a las actividades realizadas por el personal si el puesto justifica su existencia dentro de la estructura organizacional, si está correctamente definido en cuanto a cargas de trabajo (número de plazas), especialización y responsabilidad.
4. Mejorar la productividad de la Empresa mediante el análisis de la forma en que se realizan las operaciones (tareas o autorizaciones), tiempos y movimientos, necesidades de capacitación o desarrollo de habilidades, buscando en todo momento eficiencia o modificar las actividades del puesto para la consecución de mejorar la productividad.
5. Tener una guía para la inducción de nuevo personal al puesto en cuanto a las obligaciones y actividades a realizar. Así como permitir que se pueda evaluar la

productividad y efectividad del empleado en el puesto (Valuación de Desempeño (Presupuesto de Sueldos) y facilitar las Auditorías Operativas para detectar desviaciones en cuanto al desarrollo de las actividades de manera fácil y expedita.

6. Poder definir el perfil de personal (descripción de puesto y necesidades de capacitación o desarrollo de habilidades) que se requiere para el desarrollo de las actividades del puesto y facilitar la búsqueda de candidatos internos y/o externos para ocupar el puesto (reclutamiento y selección de personal).
7. Poder evaluar el valor (salario) de las actividades realizadas (no por nombre del puesto) en el mercado abierto y mantener dentro de parámetros competitivos a la Empresa (estabilidad laboral del personal y posicionamiento laboral de la Empresa) (Gonzalez P. V., 2008)

2.3.2 Importancia del Manual de Procedimientos

Los manuales de procedimiento dentro de una organización son importantes porque:

- Reúne en forma ordenada, secuencial y detallada las actividades que se realiza en una organización
- Facilita de manera formal los métodos y técnicas de actividades que se deben seguir para la realización de las tareas administrativas u operativas
- Establece responsabilidades operativas para la ejecución, control y evaluación de las actividades que se desempeñen.
- Ayuda en la inducción al personal nuevo a la capacitación ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Mediante el diagrama de flujo representa las operaciones a realizar por cada área

2.3.3 Estructura de los Procedimientos

Los procedimientos se pueden estructurar de la siguiente manera:

- Logotipo
- Fecha
- Número de Revisión
- Responsable
- Área

- Objetivo
- Alcance
- Responsabilidades
- Definiciones
- Procedimiento
- Regulaciones, políticas o normas
- Anexos

Esta es la información básica que todo manual de procedimientos debe contener.

2.4 Marco Legal

Es importante analizar los aspectos de la constitución legal de la empresa, la ubicación, la infraestructura humana, necesidades tecnológicas, y otras necesidades indispensables para la operación de la empresa consultora.

El marco legal es el primer paso que se debe considerar para llevar a cabo el desarrollo del proyecto, en la etapa de constitución y operación de la empresa, por lo que es indispensable conocer ciertas características, derechos y obligaciones que se adquieren ante la Ley y la sociedad cuando se inicia este tipo de empresas.

De acuerdo a la entrevista realizada al Ab. Juan Carlos Miño Ortega:

Una compañía es una persona jurídica de existencia legal, por consiguiente es cuando dos o más personas unen sus capitales o industrias para emprender una operación mercantil y participar en sus utilidades

Las compañías que más proliferan y existen en nuestro país son:

a) Compañías de Responsabilidad Limitada

Se contrae entre tres o más personas naturales en pleno goce y capacidad de sus derechos, cuya responsabilidad individual es únicamente hasta con el monto del capital aportado, cuya denominación llevara consigo las palabras, (compañía limitada o abreviatura Cía. Ltda.) Ej. Compañía de Transporte Terrestres PALDEM Cía. Ltda. Dicha denominación no debe confundirse con una existente.

Esta empresa no se puede constituir si los socios son más de 15 y mínimo de 3, jurídicamente tiene existencia legal desde su respectiva inscripción en el registro mercantil.

El capital mínimo exigido para esta clase de empresas es de USD 400, que puede ser aportado en dinero o en especie en una cuenta de integración de capital, en el caso de ser en especie debe adjuntarse a la escritura o estatutos de constitución la correspondiente acta de avalúo de bienes.

Los principales documentos requeridos son:

Copias de cédula y papeleta de votación último periodo electivo

Cuenta de integración de capital

Reserva de denominación actualizada

Si el capital es en especie, es necesaria el acta de avalúo de bienes

Estos documentos son habilitantes de la escritura de constitución de la compañía

En caso de cesión de derechos u participaciones, se realiza mediante escritura pública celebrada ante notario.

b) Compañías Anónima

Es una sociedad cuyo, capital está dividido en acciones negociables, y sus accionistas responden únicamente con sus aportes.

Su denominación no puede ser un nombre común como Martínez y Asociados, debe ser un nombre particular Ej. Compañía de Turismo TURISMULDI Compañía Anomia o su abreviatura S.A.

Se requiere mínimo dos accionistas para formarla, y no tiene límite máximo de accionistas; su capital mínimo es de USD 800 dólares, sean en dinero u especie.

Posee existencia legal únicamente con escritura pública debidamente registrada en el registro mercantil, escritura que contiene los requisitos prescritos en el Art. 150 de la Ley de Compañías.

Los principales requisitos son

Copias de cédula y papeleta de votación último periodo electivo

Cuenta de integración de capital

Reserva de denominación actualizada

Si el capital es en especie, es necesaria el acta de avalúo de bienes

Estos documentos son habilitantes de la escritura de constitución de la compañía

En caso de cesión de derechos u participaciones, se realiza mediante escritura pública celebrada ante notario.

Cuando se desee realizar cesión de acciones es mediante oficio o carta debidamente suscrita por el cedente y cesionario y comunicada por el representante de la empresa a la superintendencia de compañías.

Como puntos finales, las dos empresas una vez que están constituidas, si el capital fue en dinero mediante depósito y creación de la cuenta de integración en un Banco, son reembolsadas mediante el oficio que se solicita en la superintendencia de compañías.

Las empresas de responsabilidad limitada, son más de carácter familiar, ya que se hace constar los apellidos de los socios, como Naranjo y Ordóñez Cía. Ltda., además de que para ceder u vender participaciones es mediante previo tramite de escritura; y las sociedades anónimas no es permitido que la denominación sea con nombres y apellidos y la cesión de acciones es más rápido.

No se puede constituir ninguna de las dos empresas entre cónyuges, ya que forman una misma sociedad conyugal, pero si es posible entre padre o madre e hijo/s.

Toda empresa debe llevar un objeto social principal, mismo que no será ilegal, y puede poseer varios objetos secundarios.

Los estatutos de la empresa deben estar sujetos a la ley de compañías y leyes conexas.

En cuanto el tiempo de formación y culminación, es de 45 a 60 días, que se ve sujeto más a la carga procesal de los funcionarios públicos que intervienen, ya que en la constitución intervienen:

La notaría pública para la escrituración de sus estatutos

La superintendencia de compañías quien verifica, controla y emite la resolución de constitución

El SRI en la creación del RUC

El Municipio en la creación de la patente municipal

Y dependiendo del objeto social la entidad respectiva Ejemplo: si es transporte terrestre, la Comisión Nacional de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial, etc.

Al formar una empresa consultora debe regirse a la Ley de Consultoría de la República del Ecuador.

LEY DE CONSULTORÍA (Ley No. 15) (Ley, 2004)

CONGRESO NACIONAL EL PLENARIO DE LAS COMISIONES LEGISLATIVAS

Considerando:

Que la consultoría es un elemento indispensable dentro de la elaboración de estudios de proyectos de desarrollo;

Que la consultoría constituye un servicio profesional especializado de reciente formación y promoción en el país;

Que la consultoría es un verdadero agente dinamizador de la transferencia y asimilación de tecnología y un factor coadyuvante para el mejor uso de los recursos del país y el desarrollo de sistemas científicos, tecnológicos y productivos;

Que el Fondo Nacional de Preinversión, FONAPRE, ha promovido y llevado adelante un estudio completo sobre el desarrollo de la consultoría en el Ecuador, el cual aparte de

analizar los aspectos técnicos, operativos, administrativos y financieros de la consultoría, propone fundamentalmente la expedición de una nueva Ley de Consultoría, que a más de solucionar los vacíos y deficiencias que presenta la Ley actual constituye un moderno instrumento jurídico que norme y promueva adecuadamente esta importante actividad; y,

En ejercicio de la facultad que le concede el Art. 66 de la Constitución Política de la República, expide la siguiente:

LEY DE CONSULTORÍA

Capítulo I DEL ÁMBITO DE LA LEY

Art. 1.- Para los efectos de la presente Ley, se entiende por consultoría, la prestación de servicios profesionales especializados, que tengan por objeto identificar, planificar, elaborar o evaluar proyectos de desarrollo, en sus niveles de pre factibilidad, factibilidad, diseño u operación. Comprende, además, la supervisión, fiscalización y evaluación de proyectos, así como los servicios de asesoría y asistencia técnica, elaboración de estudios económicos, financieros, de organización, administración, auditoría e investigación.

Art. 2.- La consultoría podrá ser ejercida por personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras de conformidad con la presente Ley y su Reglamento. Cuando esta Ley utilice la palabra "Consultores", se entenderá que comprende indistintamente a las personas indicadas.

Art. 3.- Son servicios de apoyo a la consultoría los auxiliares que no implican dictamen o juicio profesional, tales como los de contabilidad, topografía, cartografía, aerofotogrametría, la realización de ensayos y perforaciones geotécnicas sin interpretación, la computación, el procesamiento de datos y el uso auxiliar de equipos especiales.

Art. 4.- Los actos relacionados con el ejercicio de la consultoría, así como los contratos de servicios de consultoría o de apoyo a la consultoría que realicen las dependencias, entidades u organismos del sector público, se regirán por esta Ley, su Reglamento y en lo que no estuviere previsto, por las demás normas legales aplicables.

Capítulo II DE LOS CONSULTORES

Art. 5.- Para que una compañía nacional pueda ejercer actividades de consultoría, deberá estar constituido de conformidad con la Ley de Compañías.

Las compañías consultoras nacionales sólo pueden constituirse como compañías en nombre colectivo o de responsabilidad limitada y sus socios deberán reunir los requisitos establecidos en el artículo siguiente.

Las compañías consultoras nacionales deberán establecer en sus estatutos, como su objeto social exclusivo, la prestación de servicios en uno o varios de los campos determinados en el artículo 1 de esta Ley.

Las personas jurídicas extranjeras, para ejercer actividades de consultoría, demostrarán que existen en el país de su constitución como compañías consultoras y se inscribirán en el Registro de Consultores, luego de domiciliarse en el Ecuador de conformidad con la Ley. Las compañías extranjeras que se hubieren registrado como consultoras no podrán ejercer en el país ninguna otra actividad que no sea la consultoría.

Las Universidades y Escuelas Politécnicas podrán también ejercer la consultoría, de conformidad con las disposiciones legales o estatutarias que normen su vida jurídica.

Art. 6.- Para que los consultores individuales, nacionales o extranjeros, puedan ejercer actividades de consultoría, deberán reunir los siguientes requisitos:

- a) Tener título profesional conferido por un Instituto de Educación Superior del Ecuador, o del extranjero, en cuyo caso deberá estar revalidado en el país conforme a la Ley; y,
- b) Cumplir con las leyes respectivas que regulan el ejercicio profesional.

Los consultores individuales extranjeros que sean contratados por compañías consultoras nacionales o extranjeras, deberán comprobar su calidad de profesionales, así como la experiencia en los campos de su especialización.

Capítulo III DE LA ASOCIACIÓN DE COMPAÑÍAS CONSULTORAS

Art. 7.- Para intervenir en cualquier concurso de consultoría, las compañías consultoras nacionales o extranjeras podrán presentarse individualmente o asociadas entre sí mediante compromiso escrito.

Para la celebración de contratos de consultoría del sector público con una asociación de compañías consultoras nacionales o extranjeras, será requisito previo la presentación de la escritura pública, mediante la cual se haya constituido legalmente la asociación en la que debe constar la designación del Procurador Común.

Art. 8.- (Suprimido el inciso 4o. por el Art. 69, Ley 90, R.O. 493-S, 3-VIII-90).- Las compañías consultoras extranjeras podrán participar exclusivamente en los concursos de consultoría convocados por las Instituciones del sector público para la elaboración de estudios respecto de cuyos componentes parciales o totales, no exista experiencia o capacidad técnica de la consultoría nacional.

Las compañías consultoras extranjeras que participen en un concurso de consultoría podrán presentarse individualmente, asociadas entre sí o mediante compromiso de conformar asociación con compañías consultoras nacionales.

Para la celebración del respectivo contrato con entidades del sector público, las compañías consultoras extranjeras deberán asociarse con una o varias compañías consultoras nacionales calificadas como idóneas por la dependencia, entidades u organismo contratante, en cualquiera de las modalidades que se establezcan en el Reglamento de esta Ley y en las bases del respectivo concurso. En todo caso, la participación de la consultoría extranjera se limitará a los campos, actividades o áreas en que no existe capacidad técnica o experiencia de la consultoría nacional, lo que será determinado por el Comité de Consultoría.

Art. 9.- Por la asociación, cada una de las compañías asociadas no pierde la personería jurídica ni constituye una persona jurídica diferente de los socios de las compañías asociadas. En consecuencia al adjudicarse un contrato de consultoría a asociaciones integradas por compañías nacionales o extranjeras, cada una de ellas será responsable del resultado del contrato y de las obligaciones fiscales y laborales derivadas del mismo.

Art. 10.- La asociación de compañías consultoras, se constituirá mediante contrato por escritura pública que contendrá las estipulaciones siguientes:

- a) Nombre, clase, nacionalidad y domicilio de las compañías que se asocien, cuya existencia se demostrará con el certificado conferido por el Registrador Mercantil y en el caso de las consultoras extranjeras con los certificados de existencia y de haber obtenido el domicilio legal en el país, otorgados por los organismos competentes;
- b) Objeto social de la asociación que será, necesariamente, la elaboración del correspondiente estudio de consultoría o las actividades de consultoría que se propongan;
- c) Duración de la asociación, que no podrá ser inferior al plazo de ejecución de los contratos de consultoría estipulados en su objeto social;
- d) Domicilio de la asociación, que será el mismo de la sede principal de la dependencia, entidad u organismo contratante;
- e) Modalidad o forma de participación de cada una de las compañías consultoras integrantes de la asociación;
- f) Nombramiento del Procurador Común de la asociación, determinación de sus atribuciones y deberes, y procedimiento para su remoción;
- g) Determinación de los derechos, obligaciones y responsabilidades de las compañías asociadas, particularmente en lo relativo a la dirección técnica y administrativa para la ejecución de la consultoría; y,
- h) Las demás que sean de interés de los asociados. El nombre de la asociación será necesariamente el que resulte de la unión de las denominaciones o razones sociales de las compañías que la constituyan, pero en el contrato de asociación, se podrá, además, señalar las siglas que utilizará, a las cuales siempre se antepondrá la palabra "ASOCIACIÓN".

El contrato de constitución de la asociación será nulo y no surtirá efectos legales si se omitiere el cumplimiento de uno o más de los requisitos determinados en este artículo.

Art. 11.- La asociación de consultoría se disolverá por voluntad de sus miembros, mediante escritura pública a la que se incorporarán los siguientes documentos:

a) Certificado otorgado por el representante legal de la dependencia, entidad u organismo contratante de la consultoría, de que la asociación ha cumplido satisfactoriamente con el respectivo contrato de consultoría o de que el contrato se ha terminado de mutuo acuerdo y no existen reclamos contra la asociación, y que no hay obligaciones pendientes entre las partes; y,

b) Certificados otorgados por el Ministerio de Finanzas y Crédito Público y por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, en los que conste que los asociados han cumplido con sus obligaciones tributarias y sociales.

La disolución de la asociación antes del vencimiento del plazo para el cual fue constituida, se obtendrá, mediante sentencia de un Juez de lo Civil, del domicilio de la asociación, por causa justificada y previa aceptación de la dependencia, entidad u organismo contratante de la consultoría. (Ley, 2004)

2.5 Investigación de Mercado

2.5.1 Antecedentes

El estudio de mercado es el conjunto útil de técnicas para obtener información acerca del medio ambiente en el que se encuentra la empresa, así como pronosticar tendencia a cambios, en si obtener información existente en el mercado; a fin de contribuir en la toma de decisiones. A través de un estudio de mercado permite conocer el tamaño del mismo, es decir conocer a los potenciales clientes, y también conocer cuál será la competencia. “Cuando preparemos nuestro Plan de Negocio, deberemos someter todos los aspectos del negocio a una prueba experimental. Los inversores profesionales en nuevas empresas serán siempre los jueces más rigurosos porque suelen ser los más realistas. Durante esta fase, deberemos ser capaces de demostrar que el negocio puede funcionar, que los supuestos operativos del plan son realistas, y que él está en condiciones de hacer que la empresa tenga éxito en el mercado” (Lopez J. M., 2006)

“La investigación de mercados es un medio valioso con el cual se puede pronosticar varias tendencias del sector analizado, esto a través de herramientas estadísticas, como puede ser

el muestreo o el censo. La tarea de la investigación relacionada con el análisis del mercado es la evaluación de oportunidades, que consiste en recolectar información sobre mercados de productos con la finalidad de pronostica cómo cambiarán” (HAIR, 2004).

“Una vez identificado el mercado potencial, se procede a realizar el análisis de competencia. En él deben estudiarse a los proveedores más importantes que ofrecen un producto similar, y analizar cuál es su cuota de participación en el mercado, cómo trabajan, cuáles son sus fortalezas y debilidades y cómo el mercado los valora.

A la hora de posicionar el producto en el mercado, se puede adoptar dos estrategias:

2.5.2 Competencia Directa

Surge cuando se presentan productos similares del mismo mercado, se basa en una competencia de precio (estrategia de costos).

2.5.3 La Diferenciación

“Conlleva a la selección de nichos de mercado. Donde exista menos o ninguna competencia. Consiste en destacar algunos aspectos como; el servicio de mercado, calidad, la documentación técnica, etc.”, (CEI, 2010)

“Una estrategia de mercadeo (MARKETING) para lograr el posicionamiento de mercado puede agruparse dentro de las cuatro P (Producto, Precio, Promoción y Plaza o distribución)” (CEI, 2010)

A través del estudio del mercado se obtendrá información verdadera sobre cómo se encuentra el sector al que estoy enfocada, me ayudara a elaborar un plan de negocios para la creación de una empresa de consultoría en procesos administrativos y financieros especializada en talleres automotrices.

2.5.4 Propósito y Objetivo de la Investigación

A través de la investigación de mercado determinare si es viable la creación de una empresa que prestará servicio de asesoría en procesos administrativos y financieros especializadas en talleres automotrices en el sector del Valle de los Chillos.

2.6 Idea a Defender

Con la creación e implementación de la empresa de servicios de consultoría en procesos de gestión administrativos y financieros se mejorará la capacidad operativa de los pequeños y medianos talleres automotrices.

CAPÍTULO III

3. Aspectos Metodológicos

Se utilizará los siguientes métodos:

3.1 Observación:

Es un método muy importante porque se puede observar directamente el problema que se va a investigar, la observación se realizó en el Taller Automotriz Power Motors, en donde se pudo detectar las falencias administrativas y operativas de la organización y la necesidad de asesoramiento para mejorar su gestión.

3.2 Deductivo:

Con este método pretendo ir de lo general a lo particular, tomando referencias de la competencia, preferencias del consumidor y sobre todo de la oferta y demanda del mercado, los datos me darán información sobre necesidades, preferencias del mercado.

3.3 Tipos de Estudio

- **Estudio Descriptivo**

Esta técnica es adecuada para alcanzar los objetivos planteados en el presente proyecto, por lo que es necesario se apliquen las encuestas directamente a las personas relacionadas con la demanda (propietarios, gerentes o administradores de los talleres automotrices), para tener una perspectiva más clara del mercado. La aplicación de este método de investigación me permitirá conocer las necesidades de los futuros clientes, relacionadas con las características del servicio, inversión y necesidad de contratar los servicios de consultoría.

- **Estudio exploratorio**

Voy a aplicar este tipo de estudio ya que apreciare los problemas que existen en los talleres automotrices.

3.4 Método de Investigación

Además se utilizara las propuestas metodológicas fuentes primarias y secundarias:

3.4.1 Método Hipotético-Deductivo

Tomare como punto de partida datos proporcionados por experiencias tenidas (conocimiento empírico)

3.4.2 Deductivo-Inductivo

En primera instancia se seguirá un proceso sintético–analítico, se presentarán conceptos, principios, definiciones, leyes o normas generales, de las cuales se extraerán conclusiones en los cuales se examinarán casos particulares sobre la base de las afirmaciones generales presentadas. Posteriormente se analizará analítica y sintéticamente, mediante lo cual se partirá del estudio de casos, hechos o fenómenos particulares para llegar al descubrimiento de principios generales.

3.4.3 Histórico – Lógico

La unidad entre lo histórico y lo lógico constituye una premisa indispensable para comprender la trayectoria del conocimiento, para crear nuevas teorías científicas, así como para establecer principios metodológicos en la solución de los problemas, de las relaciones recíprocas entre el conocimiento de la estructura del objeto y la historia de su desarrollo, lo cual se podrá aplicar para establecer las estrategias en la comercialización del producto de la empresa objeto de investigación.

Para la selección del método se tomaron en cuenta los siguientes puntos:

La característica del trabajo y objeto de la investigación

Los objetivos

La idea a defender

Los estudios a realizar y el tiempo

3.5 Métodos Empíricos Complementarios de la Información

El proyecto también se apoyara en encuestas, se aplicará a los talleres automotrices, en el sector del Valle de los Chillos.

3.6 Análisis de la Información

La autora se apoyará en gráficos, curvas para el análisis de la información de los datos tabulados de las encuestas realizadas a los talleres automotrices ubicados en el sector del Valle de los Chillos

3.7 Objetivos Específicos de la Investigación de Mercado

Tomando en consideración el objetivo general de esta investigación podré determinar objetivos específicos que me ayudará a enfocarme en los puntos en los cuales los talleres automotrices requieren de manera inmediata este servicio.

1. Determinar si los talleres automotrices del sector del Valle de los Chillos requieren de un servicio de asesoría de procesos administrativos y financieros para solucionar posibles problemas.
2. Determinar si los talleres automotrices necesitan contratar los servicios de consultoría para implementar procesos administrativos y financieros.
3. Establecer si los futuros clientes están dispuestos a pagar por un servicio de consultoría que les ayude a su gestión

3.8 Determinación del Universo o Población

La población que se encuestó en la investigación fueron propietarios y/o gerentes de talleres automotrices pequeños y medianos ubicados en el Valle de los Chillos, de un total de 127 talleres automotrices de acuerdo al Municipio de Quito departamento de Patentes en el año 2011. Se alcanzó a tomar una muestra de 43 talleres automotrices pequeños y medianos, lo que representa el 34%, mediante un método de tamaño muestral para estimar una proporción.

3.8.1 Tamaño de la Muestra

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

n= Tamaño de la muestra

N= Universo

Z= Porcentaje de Confiabilidad (Desviación estándar)

e= Margen de error

p= Número de casos positivos

q= Número de casos negativos

Esta fórmula se compone de una distribución normal, un nivel de confianza del 95% y probabilidades de éxito y fracaso en el orden del 5%.

$$n = \frac{(1,96)^2 * 127 * 80 * 20}{(0,05)^2 (127 - 1) + (1,96)^2 * 80 * 20}$$

$$n = \frac{39,8272}{0,929656}$$

$$n = 43$$

Para el cálculo los valores fueron:

E= 5 %

z = 95% equivale a 1,96

p = 5%

$q = 1 - p$ (en este caso es $1 - 0,05 = 0,95$)

$N = 127$ Talleres Automotrices Municipio de Quito (Patente)

$n = 43$

Los encuestados fueron Talleres Automotrices pequeños y medianos que requieren asesoría en procesos financieros y administrativos en el Valle de los Chillos, la cantidad de encuestas para mi investigación de mercado es de 43 muestras o talleres.

3.8.2 Diseño de la encuesta

El método que se aplicó es una encuesta, a través de un cuestionario estructurado de 14 preguntas (Anexo 2), las cuales fueron enfocadas a los objetivos específicos y las necesidades del presente proyecto.

Una vez que se obtuvo el tamaño de la muestra de 43 Talleres Automotrices procedí a elaborar el cuestionario con preguntas cerradas para obtener respuestas exactas y reales.

El cuestionario lo elabore en base a los siguientes criterios:

1. Información necesaria para los objetivos del proyecto
2. Preguntas directas hacia el motivo de la investigación
3. Preguntas que no requieren de información confidencial del negocio
4. La encuesta fue diseñada con un orden específico

Para la recopilación de los datos, realice las encuestas en los establecimientos en donde se encuentran los talleres automotrices en el Sector del Valle de los Chillos; mantuve conversaciones con los dueños y gerentes quienes contestaron el cuestionario planteado. Estos documentos (encuestas) se encuentran en un archivo que mantengo como respaldo de la información proporcionada del estudio de mercado.

Con los resultados de las encuestas determinaré las necesidades de los Talleres Automotrices, el nivel de aceptación o necesidad de contratar a una consultoría/asesoría de procesos administrativos y financieros.

3.9 Presentación y Análisis de las encuestas

Una vez terminadas las encuestas a los 43 Talleres Automotrices de Quito del sector del Valle de los Chillos procedí a la tabulación de los datos, para su respectivo análisis y poder obtener toda la información posible para ver la factibilidad de crear una consultora de procesos administrativos y financieros especializada en talleres automotrices.

Con el análisis y presentación de los datos de las encuestas, me ayudó a conocer condiciones y preferencias específicas de los futuros demandantes de los servicios de asesoría de la nueva empresa a constituir.

Los datos se procesaron con el programa de Microsoft Excel, la información fue codificada e ingresada, se realizaron las tablas de frecuencia absoluta y frecuencia relativa y posteriormente se obtuvieron los gráficos.

Los resultados de las encuestas realizadas me indican que el 84% del total de la muestra están interesados en contratar servicios de consultoría, que estarían dispuestos a invertir para mejorar la gestión de sus empresas, este es un escenario muy positivo para el presente proyecto, me indican una aceptación por parte de la muestra encuestada, lo que hace viable el proyecto.

3.10 Encuestas realizadas a los talleres automotrices de Quito sector Valle de los Chillos

Pregunta N.- 1 ¿Cuál es el número de empleados en relación de dependencia?

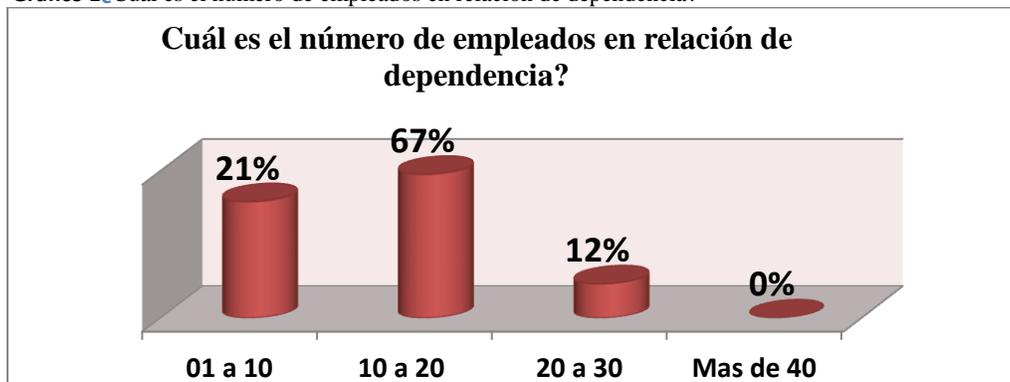
Tabla 3 ¿Cuál es el número de empleados en relación de dependencia?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
01 a 10	9	21%
10 a 20	29	67%
20 a 30	5	12%
Más de 40	0	0%
Total	43	100%

Fuente: Investigación de mercado
Elaborado por: Patricia Medina R.

Los datos indican que el 67% de la población encuestada son empresa pequeñas por la cantidad de colaboradores en relación de dependencia, el 21% microempresas y el 12 % empresas medianas.

Gráfico 1 ¿Cuál es el número de empleados en relación de dependencia?



Fuente: Investigación de mercado
Elaborado por: Patricia Medina R.

De acuerdo a los datos obtenidos el 67% de la población indican que el nicho de mercado para ofrecer los futuros servicios de asesoría en procesos administrativos y financieros se enfocaría a microempresas, pequeñas y medianas empresas.

Pregunta N.- 2 ¿Usted anualmente planifica y establece objetivos y metas?

Tabla 4 ¿Usted anualmente planifica y establece objetivos y metas?

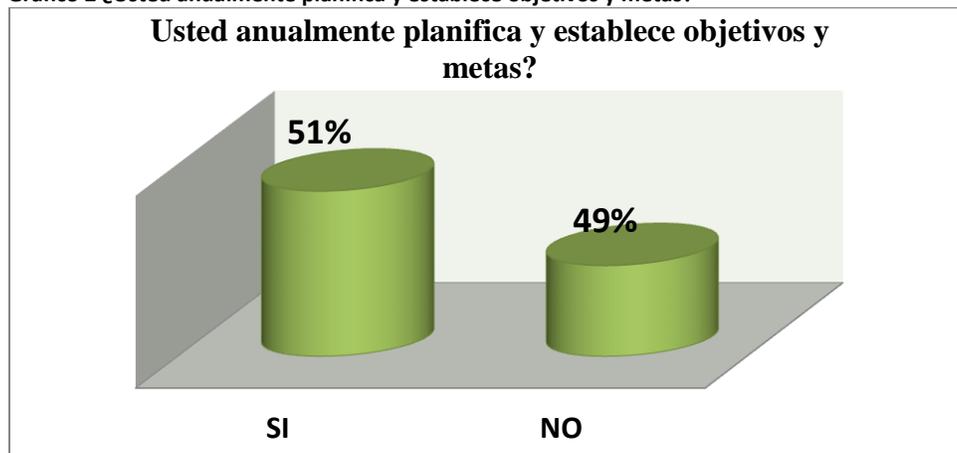
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	22	51%
NO	21	49%
Total	43	100%

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Patricia Medina R.

Los datos indican que el 51% de la población encuestada planifica y establece objetivos y metas, mientras que el 21% no planifica su gestión.

Gráfico 2 ¿Usted anualmente planifica y establece objetivos y metas?



Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Patricia Medina R.

Los resultados de las encuestas señalan que 51% de los propietarios o gerentes de los talleres planifican y establecen metas y objetivos, se podría decir que tienen una cultura organizativa saben que quieren alcanzar o a donde llegar, conscientes de que en la actualidad la competencia exige a las empresas estar organizadas, tener estrategias para posicionarse en el mercado y crecer. Mientras que el 49% de los talleres encuestados no tienen objetivos y metas, no están organizados, esta es una debilidad para enfrentarse a un mercado competitivo, es una debilidad que enfrentan estos negocios y una oportunidad para el presente proyecto, ya que al ofrecerles una asesoría planifican y gestionaran mejor sus organizaciones.

Pregunta N.- 3 ¿Su gestión está administrada bajo el sistema de procesos?

Tabla 5 ¿Su gestión está administrada bajo el sistema de procesos?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	15	35%
NO	28	65%
Total	43	100%

Fuente: Investigación de mercado
Elaborado por: Patricia Medina R.

Los resultados reflejan que solo un 35% de los talleres automotrices encuestados, su gestión está administrado bajo el sistema de procesos y el 65% no tiene procesos.

Gráfico 3 ¿Su gestión está determinada bajo el sistema de procesos?



Fuente: Investigación de mercado
Elaborado por: Patricia Medina R.

El 65% de la muestra encuestada es un porcentaje muy bueno para mi proyecto ya que podría ofrecer los servicios de asesoría de procesos administrativos y financieros para que sus organizaciones se administren de una forma ordenada, puedan fijar objetivos, metas y estrategias y posicionarse en el mercado, el 35% de los encuestados cuentan con procesos en determinadas áreas de sus talleres que los veremos en los resultados de la pregunta 5, en este nicho de mercado también se puede ofrecer los servicios de asesoría porque estas empresas que tienen cultura organizacional, podrían aplicar a otras áreas procesos.

Pregunta N.-4 ¿Su organización cuenta con Manuales de Procesos para su gestión?

Tabla 6 ¿Su organización cuenta con manuales de procesos para su gestión?

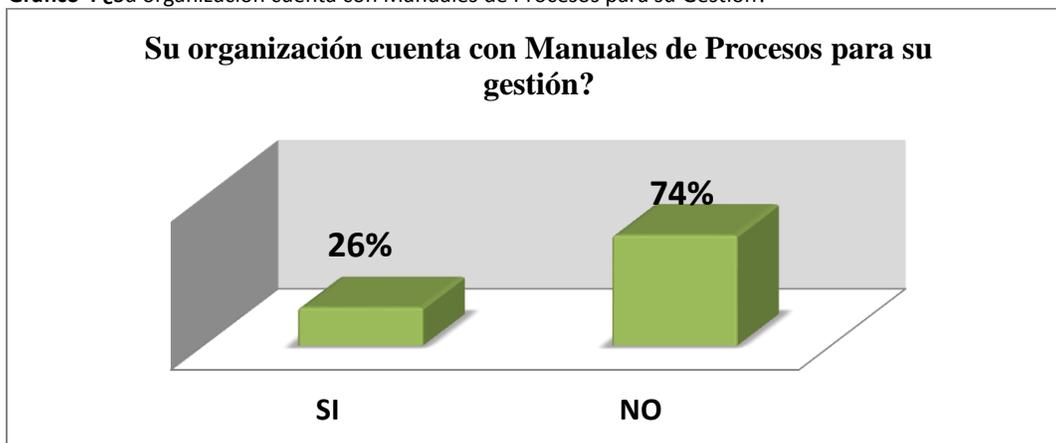
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	11	26%
NO	32	74%
Total	43	100%

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Patricia Medina R.

Se refleja en los resultados que el 26% de los talleres encuestados si cuenta n con Manuales de Procesos para su gestión, mientras que el 74% de esta población no cuenta con esta herramienta administrativa u operacional.

Gráfico 4 ¿Su organización cuenta con Manuales de Procesos para su Gestión?



Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Patricia Medina R.

El 74% estos resultados es un dato importante ya que este proyecto se enfoca a ofrecer a los talleres asesoría para implementar procesos en su gestión, me indican que hay demanda (talleres automotrices), se brindará asesoría para que la gestión se administre bajo el sistema de procesos administrativos y que puedan contar con los manuales de procedimientos para su gestión, y para el 26% que cuentan ya con estos manuales se podría ofrecer los servicios para aplicarlos en otras áreas.

Pregunta N.-5 ¿Qué áreas de su empresa cuentan con Manuales de Procesos?

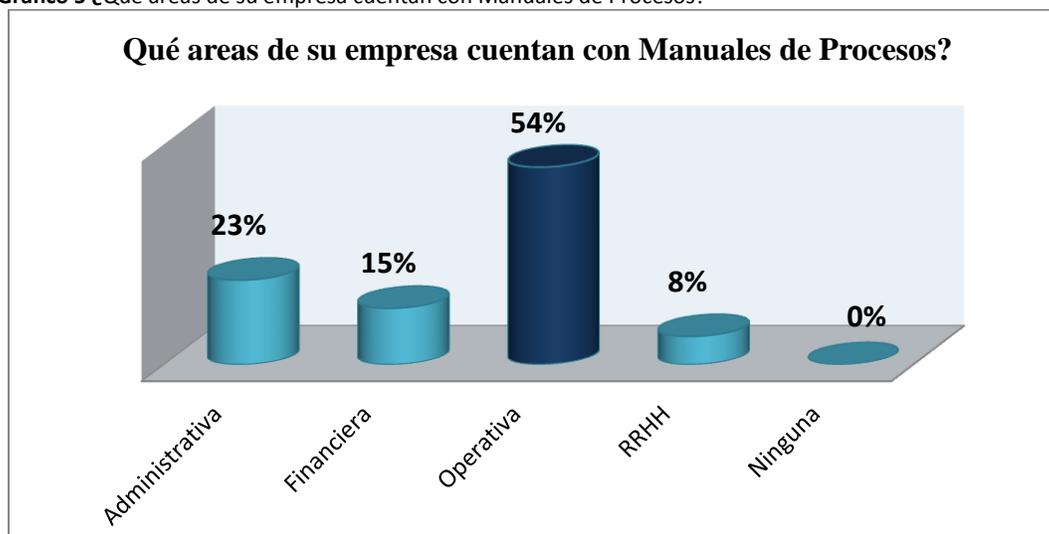
Tabla 7 ¿Qué áreas de su empresa cuentan con Manuales de Procesos?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Administrativa	3	23%
Financiera	2	15%
Operativa	7	54%
RRHH	1	8%
Ninguna	0	0%
Total	13	100%

Fuente: Investigación de mercado
Elaborado por: Patricia Medina R.

Se refleja en los resultados que el 54% de los talleres que cuentan con manuales de procesos son para el área operativa, el 23% del área administrativa, el 15% del área financiera, el 8% de RRHH.

Gráfico 5 ¿Qué áreas de su empresa cuentan con Manuales de Procesos?



Fuente: Investigación de mercado
Elaborado por: Patricia Medina R.

De 43 encuestas realizadas el 26% cuenta con Manuales de procesos como indica en la pregunta N.-4 y de este universo el 54% cuenta con manuales de procesos para el área operativa, 23% administrativa, 15% financiera y el 8% RRHH, si los gerentes conocen de esta herramienta, los beneficios que aportan a su gestión, se podrá ofrecer servicios de asesoría para las áreas que no cuentan con procesos.

Pregunta N.-6 ¿Sus empleados conocen y utilizan los manuales de proceso en su jornada de trabajo?

Tabla 8 ¿Sus empleados conocen y utilizan los Manuales de Procesos en su jornada de trabajo?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	9	21%
NO	2	5%
Total	43	26%

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Patricia Medina R.

Los datos señalan que el 82% de los empleados conocen y utilizan los manuales de procesos en su jornada de trabajo y el 18% no conocen ni utilizan los manuales que los talleres tienen.

Gráfico 6 ¿Sus empleados conocen y utilizan los manuales de procesos en su trabajo?



Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Patricia Medina R.

Estos resultados del 82% me indican que estos talleres están más organizados en su gestión están involucrados con sus clientes internos, mientras que el 18% a pesar de contar con manuales de proceso en determinada área no se ha obtenido el beneficio para la empresa ya que no se ha involucrado al personal, la asesoría se enfocaría a que si la empresa ya está organizada por procesos y cuentan con manuales guiarles para que se los ejecute.

Pregunta N.-7 ¿Si le propusieran mejorar la situación actual de su empresa mediante servicios de asesoría Usted se mostraría?

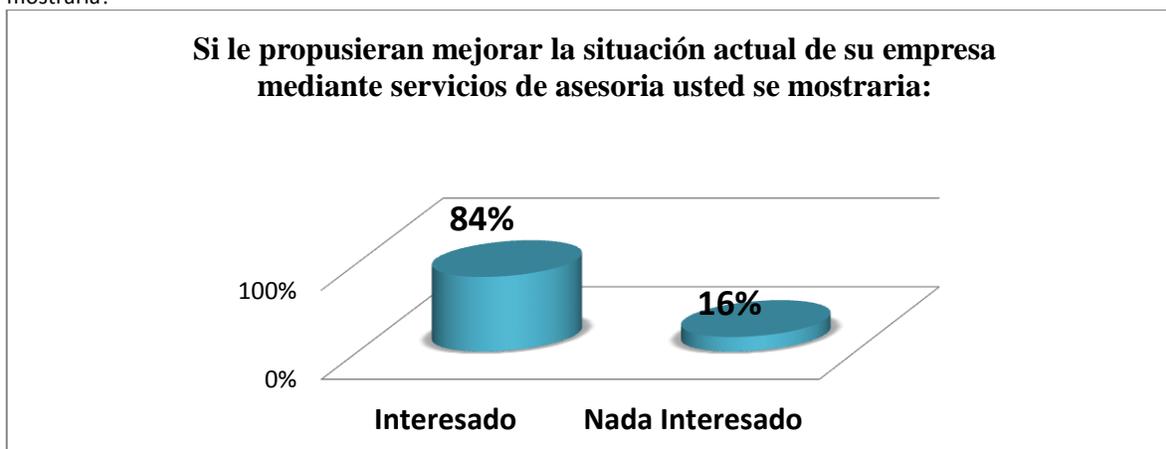
Tabla 9 ¿Si le propusieran mejorar la situación actual de su empresa mediante servicios de asesoría usted se mostraría?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Interesado	36	84%
Nada Interesado	7	16%
Total	43	100%

Fuente: Investigación de mercado
Elaborado por: Patricia Medina R.

Los resultados de esta encuesta me indican que el 84% de los talleres en donde se realizó las encuestas están interesados en mejorar la situación actual de su empresa mediante servicios de asesoría y el 16% contesto que no están nada interesados.

Gráfico 7 ¿Si le propusieran mejorar la situación actual de su empresa mediante servicios de asesoría usted se mostraría?



Fuente: Investigación de mercado
Elaborado por: Patricia Medina R.

Este porcentaje 84% es bueno para el presente proyecto ya que me indica que hay un mercado potencial en este sector (talleres automotrices), que están interesados en mejorar la situación actual de sus empresas, que quieren organizarse mejor administrativamente, a través de una asesoría se orientara a los propietarios a gestionar de mejor manera sus negocios, y el 16% me indica no están interesados en mejorar sus empresas.

Pregunta N.- ¿8 Considera usted necesario invertir en la Implementación de procesos administrativos y financieros para su empresa?

Tabla 10 ¿Considera usted necesario invertir en la implementación de procesos administrativos y financieros para su empresa?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	36	84%
NO	7	16%
Total	43	100%

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Patricia Medina R.

Los datos me indican que el 84% de la población encuestada Si considera necesario invertir en la implementación de procesos administrativos y financieros y el 16% no están interesados.

Gráfico 8 ¿Considera usted necesario invertir en la implementación de procesos administrativos y financieros para su empresa?



Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Patricia Medina R.

Estos resultados del 84% están de acuerdo en invertir en la implementación de procesos administrativos y financieros en sus empresas, este dato hace viable el presente proyecto, porque como los datos indican hay mercado demandante en donde ofrecer los servicios de consultoría, se puede decir que los gerentes o propietarios quieren organizarse, gestionar y planificar su administración para ser más competitivos, y el 16% contestó que no es necesario invertir en la implementación de procesos.

Pregunta N.- 9 Qué aspectos tomaría en cuenta al momento de contratar los servicios de una consultoría?

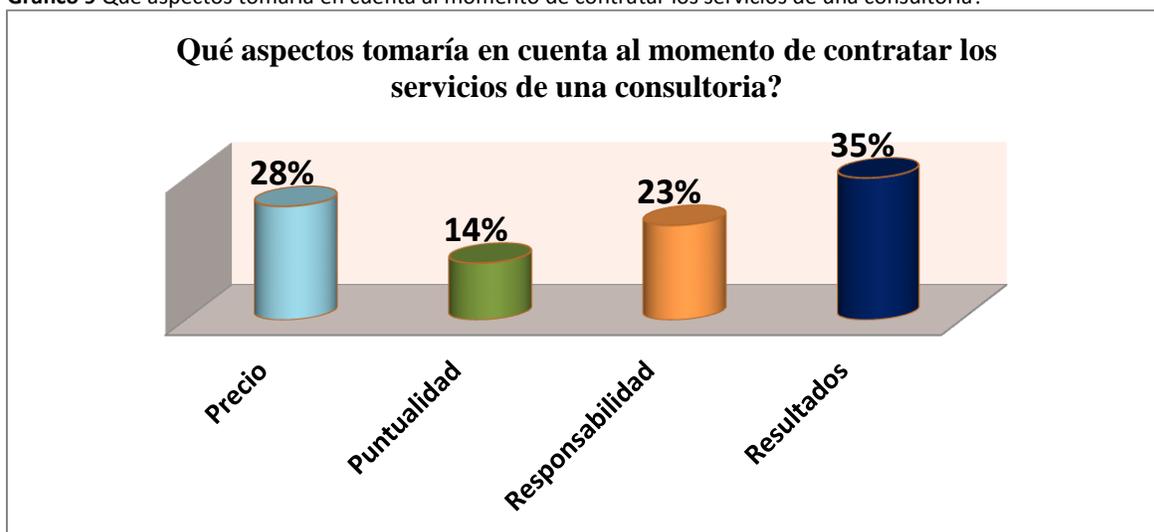
Tabla 11 Qué aspectos tomaría en cuenta al momento de contratar los servicios de una consultoría?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Precio	12	28%
Puntualidad	6	14%
Responsabilidad	10	23%
Resultados	15	35%
Total	43	100%

Fuente: Investigación de mercado
Elaborado por: Patricia Medina R.

Los resultados me indican que el 35% de los encuestados tomarían en cuenta los resultados al momento de contratar los servicios de una consultoría, el 28% por el precio, el 23% por la responsabilidad y el 14% por la puntualidad.

Gráfico 9 Qué aspectos tomaría en cuenta al momento de contratar los servicios de una consultoría?



Fuente: Investigación de mercado
Elaborado por: Patricia Medina R.

En la tabulación de las encuestas el 80% respondió que al momento de contratar los servicios de una consultoría tomarían en cuenta todos estos aspectos ya que van de la mano precio, puntualidad, responsabilidad y resultados. El 35% de la población encuestada contraría estos servicios por los resultados. Los servicios que se ofrecerán reúnen estos requisitos precio, puntualidad, responsabilidad y resultados, lo que hace viable el proyecto.

Pregunta N.- 10 ¿Porque medio de comunicación usted buscaría este servicio?

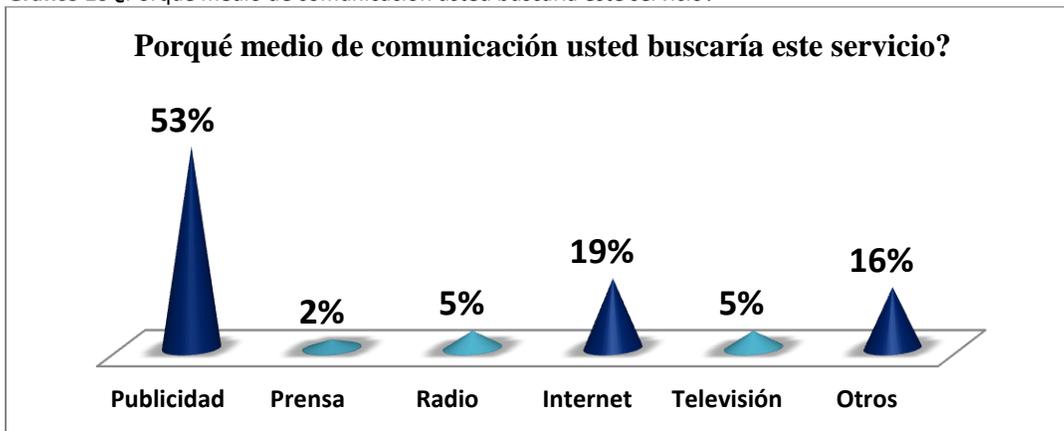
Tabla 12 ¿Porqué medio de comunicación usted buscaría este servicio?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Publicidad	23	53%
Prensa	1	2%
Radio	2	5%
Internet	8	19%
Televisión	2	5%
Otros	7	16%
Total	43	100%

Fuente: Investigación de mercado
Elaborado por: Patricia Medina R.

Los resultados indican que el 53% buscaría este servicio por publicidad de la empresa, el 19% internet, 16% otros, 5% radio, 5% televisión y un 2% por la prensa.

Gráfico 10 ¿Porqué medio de comunicación usted buscaría este servicio?



Fuente: Investigación de mercado
Elaborado por: Patricia Medina R.

El 53% buscaría estos servicios por la publicidad de la empresa, la estrategia de la futura consultora sería por medio de una publicidad de lanzamiento para que la consultora se dé a conocer, a donde va, que objetivos y ventajas ofrece, el 16% respondió otros es decir referencias de otros talleres. El 19% buscaría estos servicios por internet que también es un porcentaje alto ya que hoy el internet se ha convertido en una herramienta necesaria dentro de una organización, este sería un buen canal para promocionar a la futura consultora.

Pregunta N.- 11 ¿Conoce alguna empresa que preste este servicio para el sector automotriz?

Tabla 13 ¿Conoce alguna empresa que preste este servicio para el sector automotriz?

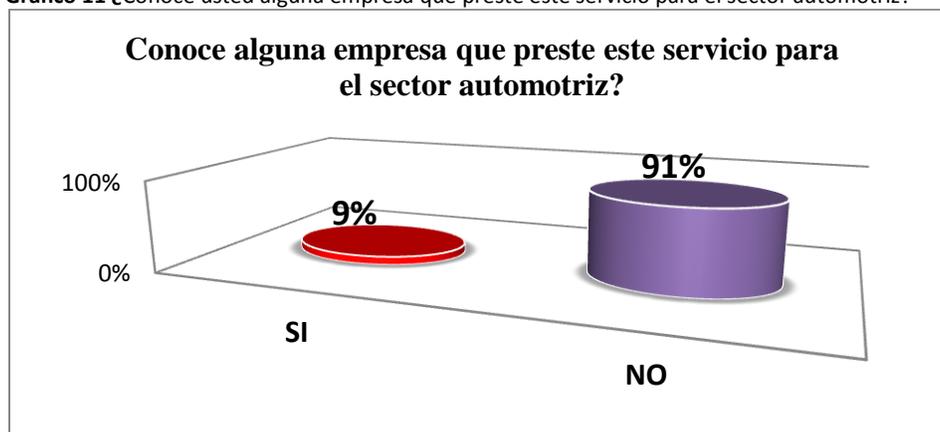
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	4	9%
NO	39	91%
Total	43	100%

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Patricia Medina R.

Los datos me indican que el 91% de los encuestados no conocen de alguna empresa que preste este servicio para el sector automotriz y el 9% si conoce empresas que presten este servicio.

Gráfico 11 ¿Conoce usted alguna empresa que preste este servicio para el sector automotriz?



Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Patricia Medina R.

Con este resultado del 91% indican que las empresas encuestadas del sector automotriz no conocen alguna empresa que preste este servicio, con una buena estrategia publicitaria se buscará el nicho de mercado que necesita los servicios de asesoría en procesos administrativos y financieros especializada en talleres automotrices, los futuros clientes potenciales al satisfacer la necesidades y las expectativas, a futuro también serán publicidad para la consultora.

Pregunta N.- 12 ¿Estaría dispuesto a pagar por este servicio?

Tabla 14 ¿Estaría dispuesto a pagar por este servicio?

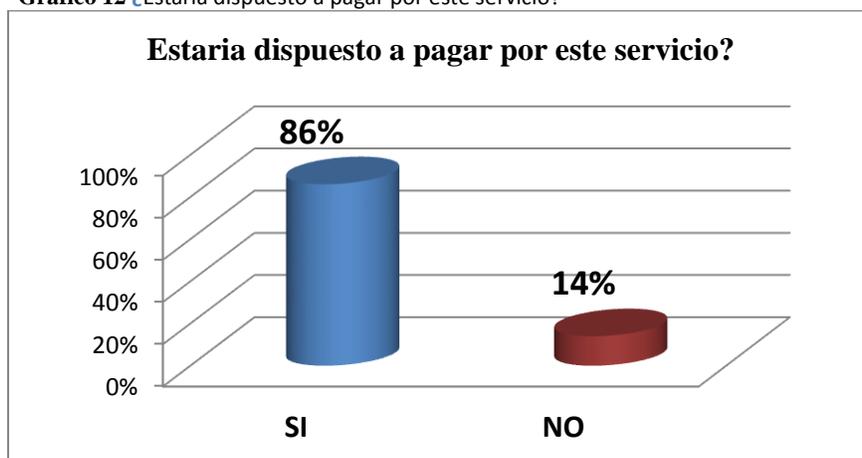
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	37	86%
NO	6	14%
Total	43	100%

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Patricia Medina R.

Los datos me indican que el 86% estaría dispuesto a pagar por este servicio y el 14% no estaría dispuesto a pagar.

Gráfico 12 ¿Estaría dispuesto a pagar por este servicio?



Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Patricia Medina R.

Estos resultados del 86% me indican que están interesados en contratar un servicio de asesoría o consultoría y que además están dispuestos a pagar por este servicio. Al momento de ofrecer los servicios de asesoría es importante que el cliente no vea como gasto este servicio sino como inversión que al contar con una guía para gestionar mejor su negocio obtendrá mejores beneficios.

Pregunta N.- 13 Cuál es el precio que estaría dispuesto a invertir para contratar los servicios de una consultoría?

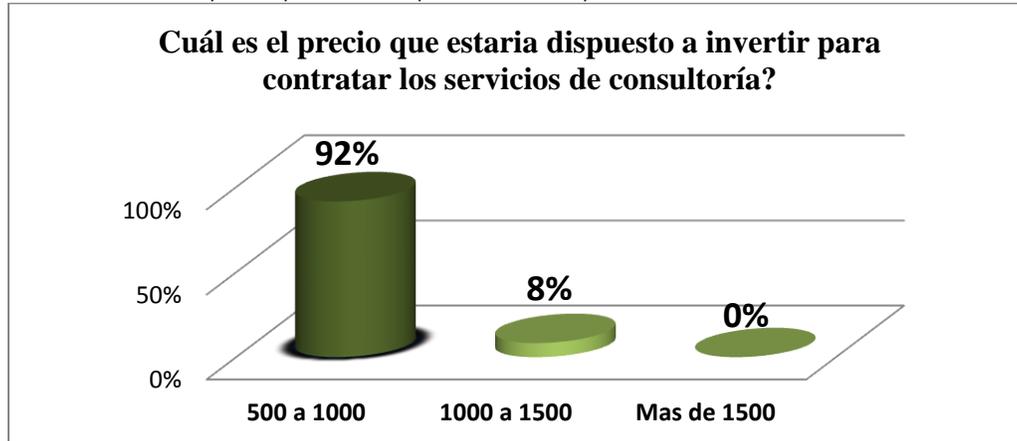
Tabla 15 Cuál es el precio que estaría dispuesto a invertir para contratar los servicios de una consultoría?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
500 a 1000	33	92%
1000 a 1500	3	8%
Más de 1500	0	0%
Total	36	100%

Fuente: Investigación de mercado
Elaborado por: Patricia Medina R.

Los datos señalan que el 92% de la población encuestada estaría dispuesto a invertir entre 500 a 1000 dólares para contratar los servicios de una consultoría para su empresa, el 8% en el rango de 1000 a 1500.

Gráfico 13 Cuál es el precio que estaría dispuesto a invertir para contratar los servicios de una consultoría?



Fuente: Investigación de mercado
Elaborado por: Patricia Medina R.

El resultado del 92% indica el rango de 500 a 1000 invertirían para contratar los servicios de consultoría este valor se ajustaría de acuerdo a las necesidades y a la demanda individual de cada taller, lo que también hace viable al proyecto ya que se entregara un servicio, el cliente obtendrá beneficios y la empresa consultora obtendrá ingreso.

Pregunta N.- 14 ¿Con qué frecuencia usted contraría los servicios de asesoría/consultoría?

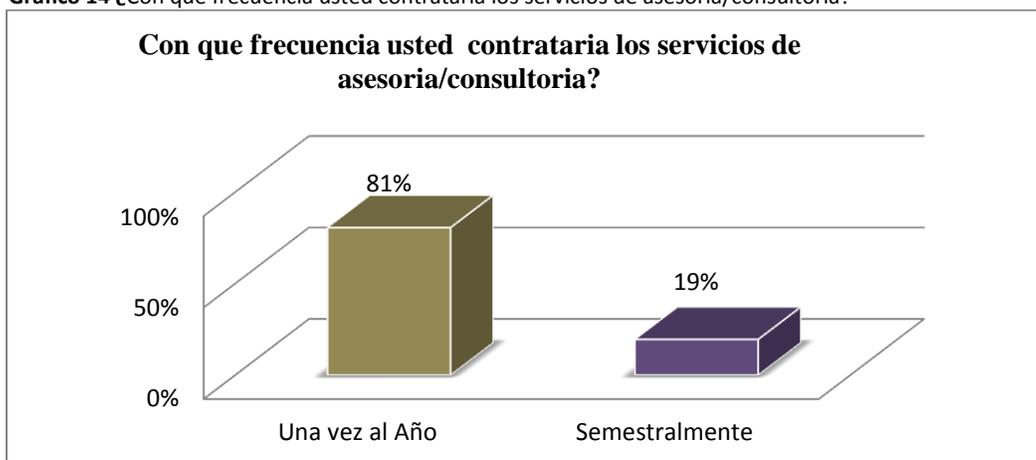
Tabla 16 ¿Con qué frecuencia usted contraría los servicios de asesoría/consultoría?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Una vez al año	29	81%
Semestralmente	7	19%
Total	36	100%

Fuente: Investigación de mercado
Elaborado por: Patricia Medina R.

Los resultados me indican que el 81% contraría los servicios de asesoría/consultoría una vez al año y el 19% semestralmente.

Gráfico 14 ¿Con qué frecuencia usted contraría los servicios de asesoría/consultoría?



Fuente: Investigación de mercado
Elaborado por: Patricia Medina R.

Este porcentaje del 81% indica que los talleres contratarían los servicios de consultoría una vez al año, pero esto es relativo ya que si el servicio que se ofrece al cliente cumple con las expectativas, ven reflejados los beneficios en su empresa, logran el cumplimiento de sus objetivos y metas a través de la ayuda en la planificación estratégica de sus empresas se espera que no se una vez al año sino por lo menos semestralmente. Mientras que el 19% de las encuestas los resultados indican que contraría estos servicios semestralmente.

3.11 Análisis de la Demanda

Para el estudio de mercado en el presente proyecto se utilizó el método de investigación descriptivo dirigidas a los propietarios o administradores de los talleres automotrices de Quito sector del Valle de los Chillos, los datos indican el número de talleres que están dispuestos a invertir en su empresa para la implementación de procesos financieros y administrativos 36 talleres del total de la muestra, siendo la demanda proyecta del 84% del universo.

Tabla 17 Demanda de Talleres Automotrices Sector Valle de los Chillos

DEMANDA	PORCENTAJE	N.- DE TALLERES
Universo	100%	43
Total talleres que contratarían consultoría (Pregunta 8)	84%	36

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Patricia Medina R.

Para obtener la información se procedió a:

- ✓ Realizar encuestas dirigidos a los propietarios y/o gerentes de los talleres automotrices medianos y pequeños, que están legalmente registradas en el Municipio de Quito y ubicados en el Valle de los Chillos.
- ✓ El segmentar el mercado permitió definir el mercado específico y las oportunidades de la demanda al cual se ofrecerá el servicio de asesoría o consultoría, obteniendo información más exacta y confiable.

La información que se obtuvo de la investigación me ayudo a identificar el tamaño de los talleres por el número de empleados, precio que estarían dispuestos a pagar por este servicio, la frecuencia con que demandarían de un consultoría, las exigencias de los clientes como precio, puntualidad, responsabilidad, resultados y el canal por el cual buscarían esta asesoría publicidad, internet y otros, variables que influyen en la factibilidad del proyecto.

3.12 Análisis de la Oferta

Es el servicio que la consultora ofrecerá a los propietarios y/o gerentes de los talleres automotrices y por el cual están dispuestos a pagar por un tiempo determinado. Este proyecto tiene una gran ventaja ya que en el sector del Valle de los Chillos los datos señalan que no existe oferta de ese tipo de servicios, las estrategias que tome la futura consultora permitirá que en poco tiempo se posicione en el mercado como empresa líder de asesoría de procesos administrativos y financieros especializada e talleres automotrices

Tabla 18 Oferta del Servicio

OFERTA	PORCENTAJE	N.- DE TALLERES
Universo	100%	43
No conocen alguna empresa que preste este servicio para el sector automotriz? (Pregunta 11)	91%	4

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Patricia Medina R.

A través de la investigación de campo se pudo determinar que el 84% de los talleres automotrices están interesados en mejorar la situación actual de sus empresas a través de la contratación de los servicios de una consultoría/asesoría, que no conocen alguna empresa que al momento ofrezca estos servicios.

Tabla 19 Demanda que Busca Servicios de Asesoría

OFERTA	PORCENTAJE	N.- DE TALLERES
Universo	100%	43
Están interesados en mejorar la situación actual de su empresa mediante servicios de asesoría (Pregunta 7)	84%	36

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Patricia Medina R.

Buscarían estos servicios a través de la publicidad de la empresa, el internet y por referencias del mercado.

3.13 Plan de Marketing o Comercialización del Servicio

Para introducir los servicios de asesoría al mercado (talleres automotrices pequeños y medianos), se realizará un plan de Marketing a través del cual se va a desarrollar las estrategias para posicionarse, comercializar los servicios en el mercado y cumplir con los objetivos planteados.

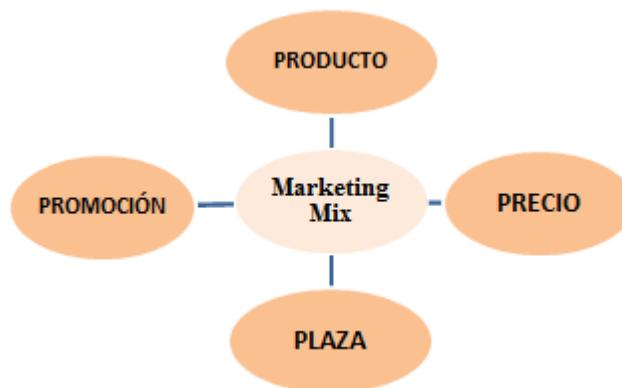
Las estrategias para ofrecer este servicio son:

- ✓ Brindar un servicio personalizado a los clientes
- ✓ La comercialización del servicio se lo hará a través de la publicidad de la empresa, internet, y aprovechar lo contactos a través de ATAE “Asociación de Técnicos Automotrices Especializados”, cartas de presentación enviadas directamente a los talleres.
- ✓ Referencias de Power Motors Cía. Ltda., una vez que se cumplan los objetivos en esta practica

3.13.1 Plan de Mercadeo

El plan de mercadeo de la consultora se fundamente en:

Ilustración 11 Marketing Mix



Fuente: Marketing Mix - Rodrigo Delgado
Elaborado por: Patricia Medina R

3.13.2 Precio

Como referencia de acuerdo a la investigación de mercado el precio promedio que los propietarios y/o gerentes de los talleres automotrices estarían dispuestos a pagar fluctúa de \$ 500 a \$ 1000 dólares, este es un punto de referencia que lo conoceré una vez determinada la utilidad y por el tipo de servicio elegido.

Tabla 20 Precio de los Servicios

Portafolio de Productos	Costo por Asesoría
1.- Consultoría administrativa y financiera, planificación estratégica	
Planificación Estratégica Empresarial Visión, Misión, Objetivos, Políticas	\$ 700,00
Procesos Administrativos y Financieros	\$ 700,00
2.- Consultoría en gestión de procesos e implementación de Manuales de procedimientos	
Procesos operativos	\$ 800,00
Implementación de Manuales de procedimientos	\$ 800,00
3.- Consultoría en RRHH Diseño de Manual de funciones	\$ 800,00
Plan de capacitación, selección, funciones, evaluación	\$ 800,00
Implementación de Manual de Funciones	\$ 800,00
4.- Capacitaciones	
Servicio al cliente	\$ 300,00
Motivacionales	\$ 300,00
5.- Diseño de propuestas de acuerdo a las necesidades del cliente	
Administrativas	\$ 800,00
Operativas	\$ 800,00

Elaborado Por: Patricia Medina R.

Se debe planificar las formas de pago:

1. De contado al inicio de la consultoría 50% y la diferencia una vez finalizado el trabajo
2. A crédito, con cheque diferido de acuerdo al tiempo programado que dure la consultoría

3.13.3 Producto

Los servicios que la consultora ofrecerá a los futuros clientes serán servicios que cubran sus expectativas, que transmitan beneficios y aporten en el crecimiento empresarial y organizativo para sus empresas brindando confianza, resultados, responsabilidad y seriedad, entre los principales servicios que se ofrece a los clientes son:

Tabla 21 Portafolio de Productos

Portafolio de Productos	
1.- Consultoría administrativa y financiera, planificación estratégica	
	Planificación Estratégica Empresarial Visión, Misión, Objetivos, Políticas
	Procesos Administrativos y Financieros
2.- Consultoría en gestión de procesos e implementación de Manuales de procedimientos	
	Procesos operativos
	Implementación de Manuales de procedimientos
3.- Consultoría en RRHH Diseño de Manual de funciones	
	Plan de capacitación, selección, funciones, evaluación
	Implementación de Manual de Funciones
4.- Capacitaciones	
	Servicio al cliente
	Motivacionales
5.- Diseño de propuestas de acuerdo a las necesidades del cliente	
	Administrativas
	Operativas

Elaborado Por: Patricia Medina R.

3.13.4 Línea de Productos

Una vez identificado los productos que la empresa Medina & Consultores Cía. Ltda., ofrecerá a los futuros clientes es necesario realizar el análisis de la línea del producto para determinar su anchura, longitud y profundidad. El ofrecer una línea de productos apoyara a

que la consultora pueda posicionarse en el mercado ya que los intereses, necesidades y expectativas de los clientes son diferentes.

Tabla 22 Línea de Productos

LINEA DE PRODUCTOS		
Anchura		5
Anchura	1	Consultoría administrativa y financiera, planificación estratégica
	Longitud	Planificación Estratégica Empresarial Visión, Misión, Objetivos, Políticas
	Longitud	Procesos Administrativos y Financieros
		Su Profundidad es de dos productos
Anchura	2	Consultoría en gestión de procesos e implementación de Manuales de procedimientos
	Longitud	Procesos operativos
	Longitud	Implementación de Manuales de procedimientos
		Su Profundidad es de dos productos
Anchura	3	Consultoría en RRHH Diseño de Manual de funciones
	Longitud	Plan de capacitación, selección, funciones, evaluación
	Longitud	Implementación de Manual de Funciones
		Su Profundidad es de dos productos
Anchura	4	Capacitaciones
	Longitud	Servicio al cliente
	Longitud	Motivacionales
		Su Profundidad es de dos productos
Anchura	5	Diseño de propuestas de acuerdo a las necesidades del cliente
	Longitud	Administrativas
	Longitud	Operativas
		Su Profundidad es de dos productos

Elaborado Por: Patricia Medina R.

3.13.5 Dimensiones del Producto

El identificar las dimensiones del producto (servicios) que Medina & Consultores Cía. Ltda., ofrecerá a sus clientes me ayuda a identificar que producto aportara mayor beneficio a los ingresos de la empresa.

Tabla 23 Dimensiones del Producto

DIMENSIONES DEL PRODUCTO		
1.- BENEFICIO BASICO		Capacitaciones
2.- PRODUCTO BASICO		Diseño de propuestas de acuerdo a las necesidades del cliente
3.- PRODUCTO ESPERADO		Consultoría administrativa y financiera, planificación estratégica
4.- PRODUCTO INCREMENTADO		Consultoría en RRHH Diseño de Manual de funciones
5.- PRODUCTO POTENCIAL		Consultoría en gestión de procesos e implementación de Manuales de procedimientos

Elaborado Por: Patricia Medina R.

Para Medina & Consultores Cía. Ltda., el producto potencial es la Consultoría en gestión de procesos e implementación de manuales de procedimientos. El producto incrementado es la consultoría en RRHH, diseño de manual de funciones, el producto esperado es la consultoría administrativa y financiera, planificación estratégica, el producto básico el diseño de propuestas de acuerdo a las necesidades del cliente y el beneficio básico las capacitaciones

3.13.6 Matriz BCG Presupuestada

Con el portafolio de productos que Medina & Asociados Cía. Ltda., utilizaré la matriz BCG para analizar los productos (servicios) que generaran mayores ingresos a la empresa, de acuerdo a la matriz se ha clasificado en cuatro cuadrantes identificados por incógnitas, estrellas, vacas lecheras y perros, una vez identificados los productos tengo una visión más amplia para determinar en qué productos debo invertir, cual será mi producto estrella y cual posiblemente deba eliminarla, esta matriz es proyectada para la formulación de estrategias empresariales, cuando esté en marcha el negocio se deberá realizar nuevamente el análisis en esta matriz.

Tabla 24 Matriz BCG Presupuestada

ANÁLISIS DE PORTAFOLIO O MATRIZ BCG

CRECIMIENTO	ALTO	<p>Consultoría en gestión de procesos e implementación de Manuales de procedimientos</p> <p>Consultoría en RRHH Diseño de Manual de funciones</p> 	<p>Capacitaciones</p> 
	BAJA	<p>Consultoría administrativa y financiera, planificación estratégica</p> 	<p>Diseño de propuestas de acuerdo a las necesidades del cliente</p> 
		ALTA	BAJA

Elaborado Por: Patricia Medina R.

- **Servicio Incógnita:**

El producto identificado como incógnita (proyectado) son las capacitaciones con una participación baja en el mercado, es un servicio que tiene el portafolio de productos y que ofrecerá la consultora, pero no se consideró en el estudio de mercado, es un supuesto porque a futuro puede convertirse en un producto estrella, con una adecuada estrategia y marketing se podrá conseguir a corto plazo convertirlo en un producto que aporte ingresos a la empresa.

- **Servicio Estrella:**

Del análisis proyectado considero como producto estrella al servicio de consultoría en gestión de procesos e implementación de manuales de procedimientos y la consultoría en RRHH diseño del manual de funciones, es de un producto de alto crecimiento porque la firma consultora tiene como actividad principal apoyar a los Talleres Automotrices en gestionar sus negocios a través de procesos. Este producto contribuirá para el crecimiento de la empresa. Sin embargo se debe tener en cuenta que para que llegue a posicionarse en el mercado requerirá de esfuerzo para en corto plazo convertirlo en producto “vacas lecheras”

- **Servicio Vaca Lecheras:**

Como producto “Vacas lecheras” para Medina & Consultores Cía. Ltda., de acuerdo al análisis proyectado es la consultoría administrativa, financiera y planificación estratégica este producto tendrá un pronto posicionamiento en el mercado, y se espera que a corto plazo aporte con altos ingresos.

- **Servicio Perro:**

El producto perro según el análisis en la matriz BCG es el diseño de propuestas de acuerdo a las necesidades del cliente, este análisis es proyectado, ya que a futuro puede ser un producto estrella.

3.13.7 Plaza

Medina & Consultores Cía. Ltda., estará ubicado en el Valle de los Chillos, se eligió este sector por estar cerca a los futuros clientes y por ser el lugar en donde se realizó la investigación de mercado, se concluyó luego de este análisis que existe demanda que requiere de este servicio.

3.13.7.1 Canales de Distribución

Es importante elegir el canal de distribución por el cual se ofrecerá el servicio de Consultoría, del análisis de los datos de la investigación de mercado en la pregunta 10 el medio por el cual los talleres buscarían este servicio es por medio de la publicidad directa de la empresa, por lo que se ofrecerá el servicio de una manera personalizada, visitando directamente a los clientes en los talleres automotrices.

Adicionalmente se elaborarán folletos en los que contengan información de los servicios que Medina & Consultores Cía. Ltda., ofrecerá a sus clientes, adicionalmente se utilizarán medios principales como el correo directo personalizado, revistas especializadas. El servicio se ofrecerá en forma personalizada visitando a los futuros clientes, es decir el canal de distribución es directo.

3.13.8 Promoción

El medio por los cuales se promocionara el servicio de consultoría en procesos administrativos y financieros especializada en talleres automotrices dependerá de una buena campaña publicitaria, los medios a utilizarse son:

- Publicidad de la empresa a través de cartas de presentación en donde se detallarán los servicios que se ofrecen.
- La creación de un página web con información relacionada a la empresa misión, visión y los productos o servicios ofrecidos, formas de contacto, dirección electrónico, números telefónicos, ubicación.
- Otra de las estrategias es la creación de la imagen corporativa de la consultora, diseñar un logotipo que represente a la empresa, con este se pretende crear una imagen que los clientes lo capten visualmente y lo relacionen con el servicio, se imprimirán hojas y sobres membretados y tarjetas personales.

La campaña publicitaria se centrara en los servicios que la firma consultora ofrece a sus clientes y que está diseñada de acuerdo a las necesidades y características propias del negocio.

3.13.9 Estrategia de Marca

3.13.9.1 Marca

La elección del nombre y la marca Medina & Consultores Cía. Ltda., es por las socias fundadoras de la empresa de consultoría

Al elegir la marca se consideró los siguientes aspectos:

- Da publicidad al servicio que es ofrecer servicios de consultorías

- Se distingue de la competencia
- Su pronunciación y lectura es fácil
- Su escritura es sencilla
- Es de fácil recordación

Lo que busque con esta marca es que sea de fácil recordación y una diferenciación de lo que ofrece la empresa.

3.13.9.2 Gama de colores

La gama de colores utilizados son azul, verde, rojo y celeste

Azul: Es un color fresco que se asocia con la mente y produce un efecto de seriedad



Verde: Tiene una afinidad con la naturaleza, se pretende crear conciencia ambiental



Rojo: Simboliza confianza y optimismo



Celeste: Representa actuar con valores y honestidad



3.13.9.3 Logotipo

El logotipo que representará a la consultora es:

Ilustración 12 Logotipo de la Empresa



Este logo es de fácil recordatorio ya que tiene una buena identidad visual, lo que ayuda a que los futuros clientes identifiquen fácilmente la empresa que presta servicios de consultoría. El logotipo se lo utilizara en las hojas membretadas, sobres, tarjetas de presentación, página web, hojas volates, facturas, etc.

CAPÍTULO IV

4. Constitución de la Empresa

4.1 Estudio técnico

En este capítulo se analizará la factibilidad técnica para comparar y evaluar alternativas para la operación de la futura empresa de consultoría, para alcanzar los objetivos propuestos en este proyecto. Por lo que abarcaré aspectos que van desde la constitución legal de la empresa, localización, estructura organizacional, infraestructura y necesidades tecnológicas. Este proyecto se fundamenta en los resultados de las encuestas.

4.1.1 Marco legal

Es importante considerar como principal aspecto al marco legal para la constitución, operación y factibilidad para crear la empresa de consultoría. Como primer paso una decisión básica es considerar la figura jurídica que mejor se adapte a las necesidades particulares de este tipo de negocio, como vimos en el capítulo II, por el tipo de servicio que se va a ofrecer este proyecto en un inicio puede constituirse como persona natural que trabaje bajo la modalidad de consultor individual y honorarios profesionales, pero es importante proyectar a los clientes una imagen de seriedad y formalidad, por lo que de acuerdo a la Ley de consultoría artículo N.- 5 “.....Las compañías consultoras nacionales sólo pueden constituirse como compañías en nombre colectivo o de responsabilidad limitada, y sus socios deberán reunir los requisitos establecidos en el artículo Las compañías consultoras nacionales deberán establecer en sus estatutos, como su objeto social exclusivo, la prestación de servicios en uno o varios de los campos determinados en el artículo 1 de esta Ley.

Las personas jurídicas extranjeras, para ejercer actividades de consultoría, demostrarán que existen en el país de su constitución como compañías consultoras y se inscribirán en el Registro de Consultores, luego de domiciliarse en el Ecuador de conformidad con la Ley. Las compañías extranjeras que se hubieren registrado como consultoras no podrán ejercer en el país ninguna otra actividad que no sea la consultoría.....“ (Ley, 2004)

Se constituirá como una compañía de responsabilidad limitada, como primer punto es necesario decidir el nombre o Razón Social para la firma, que deberá ser aprobado por la

Superintendencia de Compañías y el número de socios. Para este proyecto el nombre que se decidió es Medina & Consultores Cía. Ltda.

“El número de socios para la constitución de la compañía es de 2 socios (mínimo dos socios y máximo de quince, y si durante su existencia jurídica llegare a exceder este número deberá disolverse y transformarse en otra clase de compañías)” (Superintendencias, 2006). Medina & Consultores Cía. Ltda., se constituirá con dos socios Patricia Medina R. y Verónica Medina R., de nacionalidad ecuatoriana y en libertad de contratar.

Contar con el asesoramiento de un abogado que para el presente proyecto el abogado que se encargara de todos los trámites legales es el Dr. Juan Carlos Miño.

Se deberá realizar la reserva del nombre de la empresa en la Superintendencia de compañías, y la elaboración de la minuta con los estatutos de la empresa, la cual será sometida a la autorización en la Superintendencia de Compañías, para luego proceder a realizar la escritura pública ante un notario.

Los documentos necesarios para comenzar los trámites de la escritura de la constitución de la empresa, son:

- Copias de cédula y papeleta de votación último periodo electivo
- Cuenta de integración de capital (El capital mínimo para que se pueda constituir la compañía es de cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de América, dividido en aportaciones de capital, que deberá ser cancelado en un mínimo del 50% al momento de la constitución)
- Reserva de denominación actualizada
- Si el capital es en especie, es necesaria el acta de avalúo de bienes

Tabla 25 Capital Social de Medina & Consultores Cía. Ltda.

Nombres	Capital Suscrito	Capital Pagado (debe cubrir al menos el 50% de cada participación)		Capital por pagar (el saldo deberá pagarse en 12 meses máximo)	Número de participaciones	Capital Total
		Dinero	Especies (muebles o inmuebles intangibles)			
Patricia Medina	200	200			20	200
Verónica Medina	200	200			20	200
TOTAL	400	400			40	400

Fuente: Instructivo Societario Superintendencia de compañías

Elaborado Por: Patricia Medina R.

Estos documentos son habilitantes de la escritura de constitución de la compañía. El abogado deberá incorporar en el escrito de constitución de la compañía el nombre (reservado), el objeto social o actividad, nacionalidad, domicilio, el capital y la participación en acciones.

Presentar tres copias de la escritura pública con un oficio del abogado a la Superintendencia de compañías, quien emitirá la resolución.

Realizar los trámites en el Registro Mercantil con los nombramientos del gerente, requiere los siguientes documentos:

- Tres (3) ejemplares mínimo con firmas originales del nombramiento por cargo.
- Copia del acta de junta de socios.
- Copia de la cédula de ciudadanía o pasaporte donde consten claramente el número y la firma.
- Copia de papeleta de votación si es ecuatoriano.

Una vez que se ha constituido y registrado debidamente a la empresa, se deberá inscribirse en el Registro Único de Contribuyentes (RUC), dentro de los 30 días siguientes al de su constitución o iniciación real de sus actividades, los requisitos son:

- Formulario RUC 01 A y RUC 01 B, suscritos por el representante legal.

- Realizar una publicación en la prensa con la resolución de la Superintendencia de Compañías a fin de saber si no existe oposición a la existencia.
- Original y copia, o copia certificada de la escritura pública de constitución inscrita en el Registro Mercantil.
- Original y copia, o copia certificada del nombramiento del representante legal, inscrito en el Registro Mercantil.
- Original y copia de la cédula de identidad, ciudadanía o pasaporte del representante legal.
- Original del certificado de votación.
- Original y copia de la planilla de servicio eléctrico, o consumo telefónico, o consumo de agua potable, de uno de los últimos tres meses anteriores a la fecha de inscripción
- Original y copia del comprobante de pago del impuesto predial, puede corresponder al del año actual, o del inmediatamente anterior; u,
- Original y copia del contrato de arrendamiento vigente a la fecha de inscripción
- Ingresar los documentos al IESS, para la solicitud de un número patronal.
- Permiso sanitario de funcionamiento y permiso del Cuerpo de Bomberos (Anexo de Gastos N.-2)

Lo requisitos necesarios para la constitución de la consultora estarán a cargo del Abogado. Juan Miño quien señalo los documentos necesarios.

4.1.2 Tamaño óptimo de la empresa

Para iniciar la empresa es importante mencionar que el servicio de consultoría no requiere espacios físicos de gran magnitud para la operación administrativa, el trabajo se lo realizará en las instalaciones del cliente (talleres automotrices), en un inicio se alquilará una oficina pequeña de aproximadamente unos 60 metros cuadrados, dentro de los cuales se distribuirá una oficina principal, dos estaciones de trabajo, recepción, área de espera para los clientes, baño, y una pequeña cafetería.

La distribución de la oficina será:

La recepción área que será destinada para la atención al cliente y proveedores, estará a cargo de la secretaria recepcionista

La parte administrativa que será un puesto de trabajo.

La gerencia quien estará localizada en una oficina principal, para la atención personalizada a los futuros clientes.



Fuente: <http://es.floorplanner.com>
Elaborado por: Patricia Medina R.

4.1.3 Localización del proyecto

Para la localización de la firma consultora el sector será en el Valle de los Chillos, en la Av. Ilalo sector el triángulo, se decidió este lugar ya que del universo de 128 talleres automotrices se encuentran a sus alrededores, el costo del arriendo es de 250 dólares mensuales.

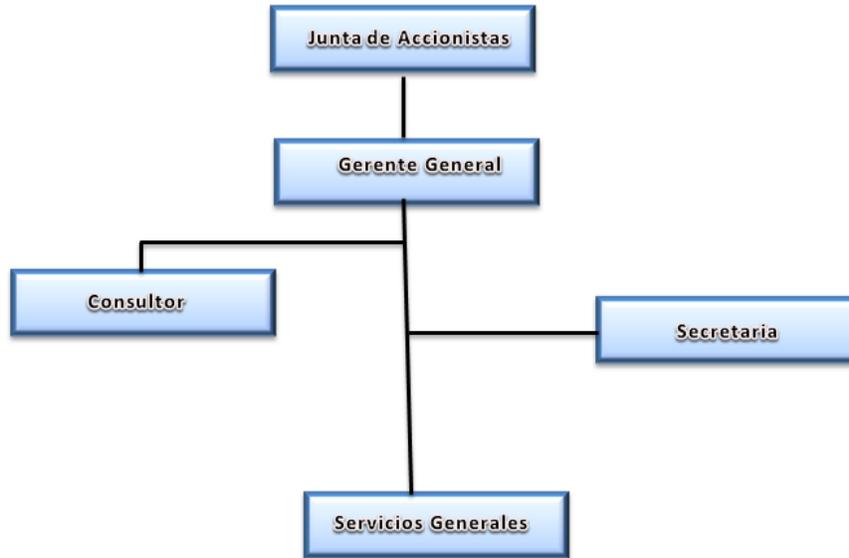
4.1.4 Estructura Organizacional

La estructura organizacional de la empresa Medina & Consultores (Consultoría de procesos administrativos y financieros, especializada en talleres automotrices medianos en la ciudad de Quito), detallo como se va a consolidar la empresa, para que sea una organización con reconocimiento en el mercado competitivo. Para conseguir en un futuro mediano ser una las mejores empresas líderes del mercado.

Medina & Consultores Cía. Ltda. Contará con una estructura jerárquica, distribuida de la siguiente manera:

- Nivel Directivo
- Nivel Gerencial
- Nivel Operativo

Ilustración 13 Organigrama Funcional Medina & Consultores



Elaborado por: Patricia Medina R.

El organigrama es la representación gráfica de la estructura organizacional de la empresa Medina & Consultores Cía. Ltda., la relación entre las diferentes áreas o niveles jerárquicos y funcionales de la empresa.

Junta de Accionistas: Los socios de la empresa, la función principal será la de administrar y fiscalizar a la empresa.

El Gerente: El representante legal de la empresa que se encargara de:

- Establecer las políticas y reglamento interno de la consultora
- Administrar y dirigir a la empresa
- El manejo financiero y la parte comercial
- Reclutar personal
- Tomar decisiones futuras de la empresa

Consultor: El profesional y experto en asesoramiento responsable de la puesta en marcha del objeto del negocio y junto con la secretaria administrativa llevar la contabilidad de la empresa.

- Identificar las necesidades del cliente
- Preparar la propuesta para entregar a los clientes
- Coordinar con la gerencia la propuesta y planes de acción para cada cliente

Secretaria-Administrativa: Será el apoyo a la gerencia y la parte administrativa de la empresa

- Asistir a la gerencia
- Manejo del fondo de Caja-Chica
- Coordinar la logística con los clientes y proveedores
- Buscar nuevos clientes
- Abarca todo el manejo contable (obligaciones tributarias, proceso de facturación, pagos mensuales, obligaciones con el IESS, realizar el proceso contable)

4.2 Misión y Visión

4.2.1 Misión

Medina & Consultores Cía. Ltda., es una empresa de consultoría de procesos administrativos y financieros, especializada en talleres automotrices pequeños y medianos, con su principal característica, el brindar un servicio con calidad, cumplimiento y responsabilidad, brindando un alto grado de satisfacción a los clientes. Cuenta con un equipo humano de estudios multidisciplinarios, con alta calificación, código profesional y ético.

4.2.2 Visión

Medina & Consultores Cía. Ltda., en los próximos cinco años será una empresa pionera y líder en asesorías de procesos administrativos y financieros, especializada en talleres automotrices pequeños y medianos, brindando un servicio de calidad.

Ser una empresa orientada a satisfacer las expectativas de los clientes, que requieran de los servicios de asesoría.

4.3 Filosofía y Valores

4.3.1 Filosofía

Ofrecer los servicios con calidad, compromiso, para cada uno de los clientes con ética profesional.

4.3.2 Valores

Los valores organizacionales que guiarán a Medina & Consultores son:

- Responsabilidad
- Calidad
- Innovación
- Respeto
- Trabajo en equipo
- Responsabilidad Social

4.4 Estudio de Mercado

4.4.1 Descripción del Servicio

La empresa brindará asesoramiento en el ámbito de implementar procesos administrativos y financieros, tanto para talleres automotrices pequeños como medianos en el sector del Valle de los Chillos.

Las principales características de la asesoría, está comprendida en:

1. A través de la consultoría se brindara un servicio que permita identificar los principales problemas que afectan a los talleres automotrices pequeños y medianos para alcanzar sus propósitos empresariales y objetivos. Analizar las causas que lo provocan, sugerir posibles soluciones.
2. El servicio de asesoría de procesos financieros y administrativos guiará el crecimiento de los talleres automotrices, a través de una oferta de soluciones al implementar manuales de procesos financieros, contables, y administrativos adaptados a las necesidades y características del cliente.

3. Un servicio proactivo que desarrolla soluciones de acuerdo a las necesidades de cada cliente.
4. Medina & Consultores Cía. Ltda., proporciona conocimientos y capacitaciones profesionales que sirven para resolver problemas prácticos de gestión.
5. La función principal de Medina & Consultores Cía. Ltda., es dar un servicio de asesoramiento

4.4.2 Clientes

La consultoría estará enfocada a talleres automotrices pequeños y medianos, en el sector del Valle de los Chillos, existen cerca de 127 Talleres Automotrices, repartidos en Conocoto y San Rafael; de la muestra encuestada 43 talleres automotrices los datos me indican que el 84% estaría dispuesto a invertir en una consultoría para mejorar la situación actual de la empresa, lo que hace viable al proyecto porque hay un nicho de mercado, en donde con una buena estrategia de marketing llegar a los futuros clientes para que contraten los servicios de asesoría.

4.4.3 Competencia

Entre las empresas consultoras que se encuentran en el mercado Ecuatoriano están clasificadas por:

- Consultoras grandes que están avaladas por una casa matriz internacional, las mismas que ofrecen servicios como auditorías, asesoramiento legal, financiero, fiscal por lo que los costos de estos servicios son bastante altos.
- Las empresas más conocidas por los empresarios ecuatorianos y que utilizan recurrentemente de sus servicios como Deloitte & Touche, Price Water House Coopers, Ernst & Young, Bureau Veritas entre otras.
- Y tenemos finalmente a empresas y personas naturales que ofrecen estos servicios de asesoría contable y tributaria se los podría considerar como competencia directa

Tabla 26 Empresas y persona naturales que prestan servicios de asesoría

DETALLE ACTIVIDAD	TOTAL
Representaciones conexas y actividades de asesoramiento	240
Actividades de auditoria	310
Asesoramiento fiscal	54
Actividades relacionadas con la contabilidad, auditoria y fiscal	733
Otras	324
TOTAL	1661

FUENTE: SRI dato proporcionado informalmente
Elaborado por: Patricia Medina R.

4.5 Análisis FODA del Proyecto

Para realizar el análisis FODA de la empresa consultora me basaré en su pilar principal que es el brindar un servicio de calidad, enfocado al cliente, con un alto grado de responsabilidad, planificación dando un servicio personalizado, adaptando los manuales y procedimientos a las necesidades del cliente.

4.5.1 Fortalezas

1. Para iniciar las actividades no se requiere de una alta inversión
2. El equipo profesional constituirá la principal fortaleza ya que se va a contar con profesionales con conocimiento en procesos
3. Una consultoría especializada para talleres automotrices en el sector del Valle de los Chillos que ofrece servicios con calidad, responsabilidad y confiabilidad
4. La consultora estará ubicada cerca a los futuros clientes

4.5.2 Oportunidades

1. La necesidad de servicios de asesoría de los talleres automotrices para mejorar su gestión administrativa
2. Los microempresarios necesitan de una gestión innovadora para posicionarse en el mercado
3. Ofrecer un servicio diferenciado con precios competitivos frente al mercado o competencia

4. Servicio con calidad, personalizado que se ajusta a las necesidades de cada cliente

4.5.3 Debilidades

1. Necesidad de una directriz para manejar los negocios
2. Falta de enfoque al cliente
3. La empresa es nueva en el mercado no tiene posicionamiento

4.5.4 Amenazas

1. La competencia de empresas de consultoría que están posicionadas en el mercado Ecuatoriano
2. Creación de nuevas firmas consultoras que se enfoquen en este segmento investigado.
3. La resistencia al cambio de los dueños o gerentes de los talleres automotrices, cambiar su manera de gestionar sus negocios.

4.6 Matriz DOFA de Alternativas Estratégicas

A través del análisis de la matriz DOFA de alternativas estratégicas se determinó las **fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas**, de las cuales se obtuvo las siguientes estrategias para Medina & Asociados Cía. Ltda.

A través del análisis DA se busca minimizar debilidades y amenazas, se le llama la estrategia mini-mini (por “minimizar-minimizar”).

- Realizar visitas a los diferentes talleres para informar acerca de los servicios que se ofrecen
- Realizar frecuentemente reuniones para elaborar planes para el crecimiento de la empresa

El análisis DO intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades, esto ayuda a conseguir competencias necesarias para aprovechar las oportunidades.

- Realizar constantes estudio de mercado para conocer las necesidades de los potenciales clientes
- Aprovechar los medios publicitarios para atraer a nuevos clientes

- La característica principal será la atención personalizada a los clientes

La estrategia FA se basa en las fortalezas de la organización para ocuparse de las amenazas en el ambiente. Es necesario maximizar las fortalezas y, minimizar las amenazas.

- Mantener altos estándares de calidad al ofrecer los servicios de asesoría y mantener una constante capacitación

La estrategia FO utiliza las fortalezas de la empresa para aprovechar las oportunidades (Maxi-Maxi)

- Mantener siempre un servicio con calidad y personal calificado para aumentar la demanda de este servicio
- Aprovechar la competitividad profesional para adquirir mayor prestigio

Tabla 27 Matriz DOFA de Alternativas Estratégicas
Matriz DOFA de Alternativas Estratégicas

<p style="text-align: center;">Análisis Externo</p> <p style="text-align: center;">Análisis Interno</p>	<p>Oportunidades (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Crecimiento de los talleres automotrices en el sector del Valle de los Chillos 2.- La empresas de consultoría existente se enfocan únicamente a las grandes empresas 3.- Los microempresarios necesitan de una gestión para posicionarse en el mercado 4.- Precios competitivos frente al mercado o competencia 5.- Servicio con calidad y personalizado 	<p>Amenazas (A)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Competencia de empresas de consultoría 2.- Ser nuevo en el mercado competitivo 3.- Creación de nuevas firmas consultoras que se enfoquen en este segmento investigado
<p style="text-align: center;">Fortalezas (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Para iniciar actividades no se requiere de una alta inversión 2.- Conocimiento del sistema de gestión de calidad para implementar los Manuales y Procedimientos que se ajustan a las necesidades de cada cliente 3.- Una consultoría especializada para talleres automotrices en el sector del Valle de los Chillos 4.- Calidad, responsabilidad y confiabilidad en el servicio ofrecido 5.- La consultora estará ubicada cerca a los futuros clientes 	<p style="text-align: center;">FO</p> <p>Mantener siempre un servicio con calidad y personal calificado para aumentar la demanda de este servicio</p> <p>Aprovechar la competitividad profesional que tiene la empresa para adquirir mayor prestigio</p> <p>El crecimiento de nuevos negocios serán potenciales clientes</p>	<p style="text-align: center;">FA</p> <p>Mantener altos estándares de calidad al ofrecer los servicios de asesoría y mantener una constante capacitación</p>
<p style="text-align: center;">Debilidades (D)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Necesidad de una directriz para manejar los negocios 2.- Falta de enfoque al cliente 3.- La empresa es nueva en el mercado no tiene posicionamiento 	<p style="text-align: center;">DO</p> <p>Realizar constantes estudio de mercado para conocer las necesidades de los potenciales clientes</p> <p>Aprovechar los medios publicitarios para atraer a nuevos clientes</p> <p>La característica principal será la atención personalizada a los clientes</p>	<p style="text-align: center;">DA</p> <p>Realizar visitas a los diferentes talleres para informar acerca de los servicios que se ofrecen</p> <p>Realizar frecuentemente reuniones para elaborar planes para el crecimiento de la empresa</p>

Elaborado Por: Patricia Medina R.

Tabla 28 Matriz de Factores Externos

MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS

AREAS DE TRABAJO	PONDERACION	Sin Importancia 0,0 Muy Importante 1,0	
PRIORITARIAS	IMPACTO	Amenaza Importante 1	Oportunidad Importante 4
SUBCECUENTES		Amenaza Menor 2	Oportunidad Menor 3

FACTORES DETERMINANTES DEL EXITO		PESO	IMPACTO	PESO PONDERADO	
OPORTUNIDADES					
1	Crecimiento de los talleres automotrices en el sector del Valle de los Chillos	0,1	4	0,4	P
2	Las empresas de consultoría existente se enfocan únicamente en las grandes empresas	0,07	3	0,21	S
3	Los microempresarios necesitan de una gestión para posicionarse en el mercado	0,2	4	0,8	P
4	Precios competitivos frente al mercado o competencia	0,1	4	0,4	P
5	Servicio con calidad y personalizado	0,2	4	0,8	P
AMENAZAS					
6	Competencia de empresas de consultoría	0,1	2	0,2	S
7	Ser nuevo en el mercado competitivo	0,2	1	0,2	P
8	Creación de nuevas firmas consultoras que se enfoquen en este segmento investigado	0,03	2	0,06	S
TOTAL		1		3,07	

Elaborado por: Patricia Medina R.

Tabla 29 Matriz de Factores Internos

MATRIZ DE FACTORES INTERNOS

AREAS DE TRABAJO	PONDERACION	Sin Importancia 0,0 Muy Importante 1,0	
PRIORITARIAS	IMPACTO	Debilidad Importante 1	Fortaleza Importante 4
SUBCECUENTES		Debilidad Menor 2	Fortaleza Menor 3

	FACTORES DETERMINANTES DEL EXITO	PESO	VALORACION	PESO PONDERADO	
	FORTALEZAS				
1	Para iniciar actividades no se requiere de una alta inversión	0,32	4	1,28	P
2	Conocimiento del sistema de gestión de calidad para implementar los Manuales y Procedimientos que se ajustan a las necesidades de cada cliente	0,1	4	0,4	S
3	Una consultoría especializada para talleres automotrices en el sector del Valle de los Chillos	0,11	3	0,33	S
4	Calidad, responsabilidad y confiabilidad en el servicio ofrecido	0,1	4	0,4	P
5	La consultora estará ubicada cerca a los futuros clientes	0,07	3	0,21	S
	DEBILIDADES				
6	1.- Necesidad de una directriz para manejar los negocios	0,04	2	0,08	S
7	2.- Falta de enfoque al cliente	0,06	2	0,12	S
8	3.- La empresa es nueva en el mercado no tiene posicionamiento	0,2	1	0,2	P
	TOTAL	1		3,02	

Elaborado Por: Patricia Medina R.

4.7 Análisis de la Matriz de Factores Externos

Para realizar la Matriz de Evaluación de Factores Externos procedí a determinar las diferentes oportunidades y amenazas basándome en el análisis externo y las que al emprender un negocio pueden surgir.

El peso ponderado para Medina y Asociados Cía. Ltda., es de 3,07 está por encima del promedio ponderado que es 2,5 lo que es bueno para la consultora ya que se está aprovechando de la oportunidades y tratando de minimizar las amenazas.

En esta matriz la oportunidad más importante con un peso ponderado es que las empresas de consultoría existentes se enfocan a las grandes empresas, seguida por la necesidad determinada en el estudio de mercado y una gran oportunidad que los microempresarios necesitan de una gestión para posicionarse en el mercado.

La amenaza que se debe que tomar en cuenta para que no represente un riesgo para la empresa es la creación de nuevas firmas consultoras que se enfoquen en este segmento investigado.

De lo cual es necesario posicionarse en el mercado a futuro inmediato como una empresa que ofrece sus servicios con altos estándares de calidad y el estar más cerca a los clientes brindara confianza al momento de contar con estos servicios

4.8 Análisis de la Matriz de Factores Internos

Identificadas las fortalezas y debilidades de la consultora procedí a realizar la Matriz de Evaluación de Factores Internos de este análisis puedo concluir:

Se puede observar claramente que las fortalezas más importantes para poner en marcha el negocio es que no se requiere de una alta inversión, el ofrecer un servicio con calidad, responsabilidad, confiabilidad y el contar con personal profesional obtuvieron el peso ponderado más alto.

El total ponderado es 3,02 está por encima de la media que es 2,50 mostrando así que la consultora Medina & Asociados Cía. Ltda., tiene una posición interna fuerte, el utilizar las fortalezas ayudará a aminorar las debilidades detectadas y lograr de esta forma una posición fuerte en el mercado competitivo.

Medina & Asociados Cía. Ltda., como estrategia clave será el ofrecer un servicio con altos estándares de calidad, el contar con personal profesional y ofrecer un servicio personalizado que se ajusta a las necesidades de cada cliente, será la carta de presentación a los futuros clientes.

Por lo antes mencionado la capacitación deberá ser constante para estar siempre actualizados, esto permitirá ofrecer servicios con calidad.

El estudio de mercado deberá ser constante para conocer las preferencias y necesidades de los futuros clientes.

4.9 Estudio Social

El generar fuentes de empleos directos e indirectos al igual que el aporte estratégico que se brindara a los talleres automotrices con los cuales mejorará su gestión empresarial, con sus colaboradores, proveedores y clientes contribuirá con el crecimiento económico del país.

4.10 Estudio Ambiental

Medina & Consultores Cía. Ltda., no presenta riesgo en el impacto del medio ambiente, sin embargo se adoptaran políticas de ahorro de energía, agua, reciclaje. Adoptaré la política Reducir, reutilizar y reciclar; con esto estaré aportando a conservar el medio ambiente.



Fuente: <http://elblogdeltavo-tavo.blogspot.com>

CAPÍTULO V

5 Estudio Financiero

El análisis financiero es una herramienta necesaria para determinar la creación de la empresa consultora Medina & Consultores Cía. Ltda., ya que permitirá establecer lineamientos como la inversión inicial, financiamiento y recursos para evaluar si se cuenta con los fondos suficientes para iniciar las operaciones, cubrir las necesidades de la consultora y los futuros clientes. Los resultados de este análisis me ayudaran a determinar no solo los beneficios o utilidades que se generarán por la venta del servicio, sino también los gastos que genera la operación.

5.1 Inversión Inicial del Proyecto

Para que la empresa Medina & Consultores Cía. Ltda., inicie sus operaciones debe partir del origen de los fondos para su ejecución como inversión inicial, pasivos, capital de trabajo financiamiento con terceros y como se destinarán estos fondos. Como se detalla a continuación:

Tabla 30 Balance de Situación Inicial Medina & Consultores Cía. Ltda.

MEDINA & CONSULTORES CIA.LTDA.			
BALANCE DE SITUACIÓN INICIAL			
ACTIVOS		PASIVOS	
Banco	\$ 600,00	Constitución de la Empresa	\$ 1.450,00
Muebles y Enseres	\$ 1.270,00		
Equipo de Computación	\$ 2.040,00	TOTAL PASIVOS	\$ 1.450,00
Útiles de Oficina	\$ 300,00		
		Capital de Trabajo	
TOTAL ACTIVOS	\$ 4.210,00	Capital	\$ 2.760,00
		PASIVOS + CAPITAL	\$ 4.210,00

Elaborado Por: Patricia Medina R.

5.1.1 Activos de la Empresa

Se entiende por activos los bienes que posee la empresa y que pueden convertirse en dinero como terrenos, muebles y enseres, vehículos, etc. Por lo que es necesario realizar las inversiones para que un proyecto pueda ejecutarse.

Los activos para que Medina & Consultores Cía. Ltda., inicie sus operaciones son los siguientes:

Tabla 31 Muebles y Enseres Medina & Consultores Cía. Ltda.

Cantidad	Concepto	Valor Unitario	Inversión
Escritorios	1	\$ 110,00	\$ 110,00
Modulares	2	\$ 120,00	\$ 240,00
Sillas	8	\$ 35,00	\$ 280,00
Mesa de Reuniones	1	\$ 180,00	\$ 180,00
Central Telefónica	1	\$ 120,00	\$ 120,00
Archivadores	2	\$ 170,00	\$ 340,00
TOTAL	15	\$ 735,00	\$ 1.270,00

Elaborado Por: Patricia Medina R.

Los equipos de computación son inversiones que se recuperaran a lo largo del proyecto a través de las depreciaciones de estos activos.

Tabla 32 Equipo de Computación

Cantidad	Concepto	Valor Unitario	Inversión
Computadoras	2	\$ 600,00	\$ 1.200,00
Laptop	1	\$ 490,00	\$ 490,00
Impresora	1	\$ 150,00	\$ 150,00
Proyector	1	\$ 150,00	\$ 150,00
FAX	1	\$ 50,00	\$ 50,00
TOTAL	6	\$ 1.440,00	\$ 2.040,00

Elaborado Por: Patricia Medina R.

Las cuentas por pagar son un activo intangible ya que son bienes de la propiedad de la empresa como escrituras, Ruc, Patente, permiso sanitario, permiso del cuerpo de Bomberos.

Tabla 33 Cuentas por Pagar

N.-	Concepto	Valor
1	Constitución de la empresa	\$ 150,00
2	Patente Municipal	\$ 70,00
3	Registro Contrato de Arrendamiento	\$ 20,00
4	RUC	\$ 10,00
5	Permiso Sanitario	\$ 40,00
6	Permiso del Cuerpo de Bomberos	\$ 35,00
7	Otros	\$ 25,00
TOTAL		\$ 1.350,00

Elaborado Por: Patricia Medina R.

5.1.2 Capital de Trabajo

El capital de trabajo son los fondos con los que el proyecto debe contar para llevar a cabo su propósito y cumplir los objetivos, está representado por:

A. Costos de operación

Es costo de operación está compuesto por

1. La mano de obra para la realización del producto, para el caso de la consultoría lo que se procesa es información

Tabla 34 Mano de Obra

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2014	2015	2016	2017	2018
Consultor					
Número de Consultores	1	2	2	2	3
Sueldo Mensual (USD)	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 900,00	\$ 1.000,00	\$ 1.100,00
Sueldo Anual Total (USD)	\$ 16.800,00	\$ 16.800,00	\$ 21.600,00	\$ 24.000,00	\$ 39.600,00
COSTO MANO DE OBRA	\$ 16.800,00	\$ 16.800,00	\$ 21.600,00	\$ 24.000,00	\$ 39.600,00

Elaborado Por: Patricia Medina R.

2. Remuneraciones pago de sueldo al personal administrativo en este caso sería para una secretaria administrativa.

Tabla 35 Gastos de Administración

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2014	2015	2016	2017	2018
Secretaria - Administrativa					
Número de secretarías	1	1	1	1	1
Sueldo Mensual (USD)	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 550,00	\$ 650,00	\$ 750,00
Sueldo Anual Total (USD)	\$ 5.400,00	\$ 5.400,00	\$ 6.600,00	\$ 7.800,00	\$ 9.000,00
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 5.400,00	\$ 5.400,00	\$ 6.600,00	\$ 7.800,00	\$ 9.000,00

Elaborado Por: Patricia Medina R.

3. Gastos generados por servicios básicos (luz, agua, teléfono, arriendo, internet, limpieza)

Tabla 36 Gastos Básicos

SERVICIOS BASICOS MENSUALES	Valor (USD \$)
Arriendo Oficina	\$ 250,00
Teléfono e internet	\$ 25,00
Telefonía celular	\$ 20,00
Limpieza	\$ 100,00
Suministros	\$ 40,00
Publicidad	\$ 50,00
TOTAL GASTOS	\$ 485,00

Elaborado Por: Patricia Medina R.

B. Costos de Venta

Estos gastos se refieren a los gastos generados por la publicidad de la consultora los cuales ya fueron incluidos en la tabla anterior

C. Costos de Financiamiento

Se refiere a los interés que se pagan por la obtención de un crédito, para el presente proyecto se recurrirá a un préstamo de \$ 5000 en la Caja de Ahorro y Crédito Net (Aviación Civil), durante tres años, a una tasa del 3% anual, se tendrá el siguiente esquema de pago.

Tabla 37 Tabla de Amortización Préstamo

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3
	2013	2014	2015
Capital pendiente de pago	\$ 3.399,43	\$ 1.733,65	147,13
Capital	\$ 1.600,570	\$ 1.665,78	\$ 1.733,65
Tasa de Interés 8 % anual	\$ 170,87	\$ 105,66	\$ 37,79
Valor Mensual a Cancelar	\$ 147,62	\$ 147,62	\$ 147,62
Valor Anual a Cancelar	\$ 1.771,44	\$ 1.771,44	\$ 1.771,44

Elaborado Por: Patricia Medina R.

Con la información detallada se procede a elaborar el cuadro del Capital de Trabajo que se requiere para la factibilidad del presente proyecto.

Tabla 38 CAPITAL DE TRABAJO

CONCEPTO	MENSUAL
GASTOS ADMINISTRATIVOS	
Arriendo	\$ 250,00
Suministros de Oficina	\$ 40,00
Sueldos y beneficios	\$ 350,00
Servicios Básicos	\$ 45,00
Limpieza	\$ 100,00
Total Gastos Administrativos	\$ 785,00
GASTOS DE VENTAS	
Publicidad	\$ 50,00
Total Gastos de Ventas	\$ 50,00
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 835,00

Elaborado Por: Patricia Medina R.

5.2 Proyección de Ingresos

Para realizar los ingresos proyectados en este trabajo tomé como referencia al estudio de mercado en la pregunta N.- 13 que los futuros clientes estarían dispuestos a pagar en un rango de 500 a 1000, para iniciar operaciones y mientras se posiciona la empresa en el mercado los costos por asesoría no serán elevados en el primer año de funcionamiento.

Tabla 39 Ingresos proyectados mensual

SERVICIO	Costo por Asesoría	N.- de asesoría por mes	Ingreso Mensual
Consultoría administrativa y financiera	\$ 700,00	2	\$ 1.400,00
Consultoría procesos operativos	\$ 800,00	2	\$ 1.600,00
Capacitaciones	\$ 300,00	1	\$ 300,00
Total ingresos proyectados mensual			\$ 3.300,00

Elaborado Por: Patricia Medina R.

La depreciación de los activos se los realizara de la siguiente manera: para muebles a 10 años de vida útil al 10%, para equipos de oficina 3 años de vida útil al 5%.

Tabla 40 Depreciación Activos

DETALLE	MUEBLES	EQUIPO DE OFICINA	
Valor Total	\$ 1.270,00	\$ 2.040,00	
AÑOS DE VIDA UTIL	10	3	
Porcentaje %	10%	5%	
Valor a depreciar año 1	\$ 127,00	\$ 680,00	\$ 807,00
Valor a depreciar año 2	\$ 127,00	\$ 680,00	\$ 807,00
Valor a depreciar año 3	\$ 127,00	\$ 680,00	\$ 807,00
Valor a depreciar año 4	\$ 127,00	\$ -	\$ 127,00
Valor a depreciar año 5	\$ 127,00	\$ -	\$ 127,00
Valor a depreciar año 6	\$ 127,00	\$ -	\$ 127,00
Valor a depreciar año 7	\$ 127,00	\$ -	\$ 127,00
Valor a depreciar año 8	\$ 127,00	\$ -	\$ 127,00
Valor a depreciar año 9	\$ 127,00	\$ -	\$ 127,00
Valor a depreciar año 10	\$ 127,00	\$ -	\$ 127,00
TOTAL	\$ 1.270,00	\$ 2.040,00	\$ 3.310,00

Elaborado Por: Patricia Medina R.

Los gastos de constitución se los amortizará a 5 años al 20%

Tabla 41 Amortización Gastos de Constitución

ACTIVOS DIFERIDOS	VALOR TOTAL	TIEMPO	%	AMORTIZACIÓN AÑO 1	AMORTIZACIÓN AÑO 2	AMORTIZACIÓN AÑO 3	AMORTIZACIÓN AÑO 4	AMORTIZACIÓN AÑO 5	TOTAL
Gatos de Constitución	\$ 1.350,00	5	20%	\$ 270,0	\$ 270,00	\$ 270,00	\$ 270,00	\$ 270,00	\$1.350,00

Elaborado Por: Patricia Medina R.

Con la información detallada de los ingresos y los gastos se procede a elaborar flujo de caja proyectado a 5 años.

Tabla 42 Flujo de Caja Proyectado

CONCEPTO	FLUJO DE CAJA					
	CERO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS OPERACIONALES						
Servicios de Consultoría		\$ 36.000,00	\$ 39.600,00	\$ 45.540,00	\$ 54.648,00	\$ 68.310,00
Capacitación		\$ 3.600,00	\$ 3.960,00	\$ 4.554,00	\$ 5.464,80	\$ 6.831,00
Total Ingresos		\$ 39.600,00	\$ 43.560,00	\$ 50.094,00	\$ 60.112,80	\$ 75.141,00
EGRESOS OPERACIONALES						
Personal Administrativo		\$ 5.400,00	\$ 5.400,00	\$ 6.600,00	\$ 7.800,00	\$ 9.000,00
Mano de Obra		\$ 16.800,00	\$ 16.800,00	\$ 21.600,00	\$ 24.000,00	\$ 39.600,00
Arriendo Oficina		\$ 3.000,00	\$ 3.600,00	\$ 4.200,00	\$ 4.800,00	\$ 5.400,00
Teléfono e internet		\$ 300,00	\$ 360,00	\$ 420,00	\$ 480,00	\$ 540,00
Telefonía celular		\$ 240,00	\$ 300,00	\$ 360,00	\$ 420,00	\$ 480,00
Limpieza		\$ 1.200,00	\$ 1.800,00	\$ 2.400,00	\$ 2.800,00	\$ 3.000,00
Suministros		\$ 480,00	\$ 660,00	\$ 1.200,00	\$ 1.800,00	\$ 2.000,00
Publicidad		\$ 600,00	\$ 960,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Total Egresos		\$ 28.020,00	\$ 29.880,00	\$ 37.980,00	\$ 43.300,00	\$ 61.220,00
EGRESOS NO OPERACIONALES						
Depreciación		\$ 807,00				
Amortización		\$ 270,00				
Intereses Préstamo		\$ 170,87	\$ 105,66	\$ 37,79		
Total Egresos no Operacionales		\$ 1.247,87	\$ 105,66	\$ 37,79	\$ -	\$ -
UTILIDAD DEL EJERCICIO		\$ 10.332,13	\$ 13.574,34	\$ 12.076,21	\$ 16.812,80	\$ 13.921,00
15% Participación Trabajadores		\$ 1.549,82	\$ 2.036,15	\$ 1.811,43	\$ 2.521,92	\$ 2.088,15
25% Impuesto a la Renta		\$ 2.195,58	\$ 2.884,55	\$ 2.566,19	\$ 3.572,72	\$ 2.958,21
UTILIDAD NETA		\$ 6.586,73	\$ 8.653,64	\$ 7.698,58	\$ 10.718,16	\$ 8.874,64
Depreciación		\$ 807,00	\$ 807,00	\$ 807,00	\$ 127,00	\$ 127,00
Amortización		\$ 270,00	\$ 270,00	\$ 270,00	\$ 270,00	\$ 270,00
INVERSIÓN INICIAL						
Bancos		\$ 600,00				
Activos Fijos		\$ 3.610,00				
Activos Diferidos		\$ 1.450,00				
Total Inversión Inicial		\$ 5.660,00				
Capital de Trabajo (Préstamo)		\$ 5.000,00				
Amortización Préstamo		\$ 1.733,65	\$ 147,13			
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$(10.660,00)	\$ 5.930,08	\$ 9.583,51	\$ 8.775,58	\$ 11.115,16	\$ 9.271,64

Elaborado Por: Patricia Medina R.

5.3 Evaluación Financiera del Proyecto

Para determinar la factibilidad del proyecto es necesaria la evaluación financiera, los resultados finales que arrojen este análisis me indicará si la inversión es económicamente rentable determinado si es posible ingresar al mercado.

Para determinar si la inversión del presente proyecto rinde mayores beneficios se lo realizara a través de los flujos de caja futuros proyectados, lo métodos que utilizaré serán el (VAN) Valor actual neto, (TIR) la tasa interna de rendimiento, el Pay Back o Periodo de recuperación de la inversión.

5.3.1 Valor actual neto (VAN)

El valor actual neto (VAN) es uno de los métodos financieros que sí toma en cuenta los flujos de efectivo en función del tiempo.

Consiste en encontrar la diferencia entre el valor actualizado de los flujos de beneficio y el valor actualizado de las inversiones y otros egresos de efectivo.

La tasa que se utiliza para descontar los flujos es el rendimiento mínimo aceptable de la empresa (K), por debajo del cual los proyectos de inversión no deben efectuarse. (Fernandez E. S., 2007)

La fórmula que se utilizara para calcular el Valor Actual Neto (VAN), es: (Fernandez E. S., 2007)

$$VAN = - I_0 + \frac{FNE^1}{(1 + K)^1} + \frac{FNE^2}{(1 + K)^2} + \frac{(\dots)}{(\dots)} + \frac{FNE^n}{(1 + K)^n}$$

En donde:

I_0 = Inversión Inicial

K= Costo del Capital

FNE= Flujo Neto de caja efectivo anual

Una vez obtenidos los flujos de caja del presente proyecto, el VAN es:

Tabla 43 Valor Actual Neto (VAN)

CONCEPTO	AÑOS				
	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ 5.930,08	\$ 9.583,51	\$8.775,58	\$11.115,16	\$ 9.271,64
Tasa de Retorno	12%	12%	12%	12%	12%
Valor actual de los flujos	\$ 5.294,72	\$ 8.556,71	\$7.835,34	\$ 9.924,25	\$ 8.278,25
Suma Flujos Actualizadas	\$39.889,26				
COSTO INVERSION DEL PROYECTO	\$(10.660,00)				
VALOS ACTUAL NETO (VAN)	\$ 20.845,78				

Elaborado Por: Patricia Medina R.

El valor actual neto del proyecto es de \$ 20.845,78 USD, cifra positiva, lo que indica que el proyecto de creación de la empresa consultora Medina & Consultores Cía. Ltda., es viable.

5.3.2 Tasa Interna de rendimiento (TIR)

La TIR de un proyecto de inversión es la tasa de descuento, que hace que el valor actual de los flujos de beneficio (positivos) sea igual al valor actual de los flujos de inversión negativos. (Fernandez E. S., 2007)

$$I_0 = \sum_{n=1}^n \frac{R_n}{(1 + TIR)^n}$$

TIR = Tasa interna de retorno

Rn = Flujo de efectivo anual

I₀ = Inversión inicial

Tabla 44 Tasa Interna de Retorno (TIR)

CONCEPTO	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$(10.660,00)	\$ 5.930,08	\$9.583,51	\$8.775,58	\$11.115,16	\$9.271,64
TASA INTERNA DE RENDIMIENTO % (TIR)	69,40%					

Elaborado Por: Patricia Medina R.

La tasa de retorno del proyecto es suficiente para compensar la tasa de descuento, determinando que el proyecto es factible para que se ejecute el proyecto.

5.3.3 Pay Back o Plazo de Recuperación o PRI

El plazo de recuperación (conocido en terminología anglosajona como Pay-Back) es un concepto muy simple pero muy útil el análisis rápido de inversiones. Se define como el número de años que necesita el inversor para que los rendimientos del proyecto en cuestión igualen a los desembolsos; ambos conceptos sin actualizar. Es, por tanto, el número de años que han de transcurrir para que la inversión se pague a sí misma, por decirlo de alguna forma, con los recursos o beneficios que genere. (Gonzalez F. J., 2002).

El cálculo es sencillo, se debe ir sumando desde el año cero (columna inicial del flujo de caja sin actualizar. El plazo de recuperación de la inversión nos indicara cuando la inversión se haga nula.

Tabla 45 Pay Back o Plazo de Recuperación de la Inversión

PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN		
AÑOS	FLUJO DE CAJA PROYECTADO	PERIODO RECUPERACION INVERSION
0	\$ (10.660,00)	
1	\$ 5.930,08	\$ (4.729,92)
2	\$ 9.583,51	\$ 4.853,59
3	\$ 8.775,58	\$ 13.629,18
4	\$ 11.115,16	\$ 24.744,34
5	\$ 9.271,64	\$ 34.015,98

Elaborado Por: Patricia Medina R.

La inversión se recuperara en un período de 2 años

$$PRI = p^1 + \frac{p^1}{p^1 - p^2}$$

$$PRI = + \frac{5930,08}{9583,51 - 5930,08}$$

$$PRI = + 0,00010435$$

$$PRI = 2 \text{ Años}$$

Tabla 46 Índices de Evaluación

ÍNDICES DE EVALUACIÓN	VALOR OBTENIDO	CRITERIO DE DECISIÓN	
		PROYECTO VIABLE	PROYECTO NO VIABLE
Valor Actual Neto (VAN)	\$ 20.845,78	x
Tasa Interna de Retorno (TIR)	69,40%	x
Período de Recuperación (PRI) Años	2	x

Elaborado Por: Patricia Medina R.

Análisis

En conclusión de acuerdo a los resultados obtenidos con los métodos de evaluación aplicados en el presente proyecto se puede afirmar que la creación de la Consultoría Medina & Consultores Cía. Ltda., es factible y económicamente rentable ya que la inversión podrá ser recuperada en el segundo año, el VAN Valor Actual Neto para los cinco años arroja un valor superior a la inversión inicial, y la TIR Tasa Interna de Retorno es superior a la tasa de descuento.

CAPÍTULO VI

6. Conclusiones y recomendaciones

6.1 Conclusiones

- Los Talleres Automotrices pequeños y medianos deben gestionar y planificar la administración de sus negocios para ser más competitivos, satisfacer a los clientes y sobre todo alcanzar sus objetivos empresariales, estos lineamientos brinda una oportunidad para la empresa de consultoría, debido a que los empresarios o dueños de los negocios buscan apoyo de especialistas o asesorías para enfrentar las dificultades contando con herramientas que permita a los talleres crear ventajas sobre su competencia.
- Del análisis de las encuestas a los talleres automotrices se concluye que el 84% están interesados en mejorar la situación actual de su negocio, escenario que es muy positivo para el presente proyecto, los datos señalan que hay una demanda insatisfecha que requiere servicios de asesoría, cabe recalcar que los talleres automotrices pequeños y medianos de la ciudad de Quito son un grupo importante en el desarrollo social y económico del país.
- A través del estudio de mercado en el presente proyecto puedo establecer que existen condiciones propicias para la ejecución de la consultora en procesos administrativos y financieros especializada en talleres automotrices en la ciudad de Quito, sector Valle de los Chillos, puesto que al momento no hay oferentes que brinden este servicio, existiendo una demanda insatisfecha de potenciales clientes que necesitan recibir servicios de asesoría
- Por ser una empresa de servicios y por el tamaño de la operación la firma consultora no requiere de mucho espacio físico ya que la mayor parte de los servicios se brindan en las instalaciones de los futuros clientes, cuando se realice la contratación de la mano de obra necesaria para el funcionamiento del negocio se realizara de acuerdo al código de trabajo bajo la figura de relación de dependencia.
- En cuanto a la factibilidad técnica para crear una consultora de procesos administrativos y financieros especializada en talleres automotrices al realizar el

análisis del procedimiento legal de constitución este tipo de empresas se diferencia de las demás sociedades por lo dispuesto en la Ley de Consultoría debe ser creada como compañía limitada.

- A través del análisis financiero se determinó la factibilidad de la creación del proyecto, en función de la demanda insatisfecha, se partió con el estado se situación inicial, la fuente de financiamiento, el flujo de caja proyectado a 5 años. Los datos señalan que el proyecto está en capacidad de generar flujos suficientes para mantener la liquidez necesaria para financiar la actividad, cubrir las deudas adquiridas para iniciar el negocio, este flujo muestra que la consultora mantiene una liquidez constante durante este periodo analizado, se procedió a calcular el VAN, la TIR y el periodo de recuperación de la inversión los resultados fueron consistentes, los resultados fueron:

INDICES DE EVALUACION	VALOR OBTENIDO
Valor Actual Neto (VAN)	\$ 20.845,78
Tasa Interna de Retorno (TIR)	69,40%
Período de Recuperación (PRI) Años	2

- El valor Actual Neto se considera rentable y viable por tener un VAN de \$ 20.845,78: la TIR con un 69,40% superior a la tasa de descuento del proyecto, el periodo de recuperación es en 2 años en donde se recupera el capital invertido en la operación del negocio, estos factores demuestran que el proyecto es rentable y viable. Puedo concluir que el objetivo planteado en el presente trabajo es viable para la creación de una consultora de procesos administrativos y financieros especializada en talleres automotrices.

6.2 Recomendaciones

- A través del estudio de mercado se obtuvieron datos que indican que existe una demanda insatisfecha (talleres automotrices) y que están interesados en mejorar la situación actual de sus negocios, buscando apoyo de especialistas; por lo que es recomendable aprovechar esta demanda que existe en la ciudad de Quito, sector Valle de los Chillos para ofrecer los servicios de consultoría de procesos administrativos y financiero especializadas en talleres automotrices.
- Del análisis financiero los resultados del VAN y la TIR señalan que el proyecto es técnica y económicamente factible por lo que recomiendo se implemente la consultora de procesos administrativos y financieros especializada en talleres automotrices. Además contribuirá con el desarrollo del país generando riqueza y fuentes de empleo.
- La consultoría de procesos administrativos y financieros debe proponer soluciones a los problemas detectados en los talleres automotrices, de manera que el brindar estos servicios de asesoría se conviertan en un aliado estratégico y una guía importante para crear estructuras empresariales más eficientes y competitivas.
- El éxito de toda empresa es ofrecer servicios con calidad a sus clientes, la principal característica de Medina & Consultores Cía. Ltda., es el brindar un servicio con calidad, cumplimiento y responsabilidad, brindando un alto grado de satisfacción a los clientes. Adicionalmente el ofrecer servicios de asesoría personalizados a sus clientes permitirá conocer más de cerca sus necesidades y poder brindar servicios diferenciados que se ajusten a las necesidades de cada cliente para satisfacer las necesidades.
- Para afrontar con éxito los continuos cambios del mercado, ofrecer servicios de manera eficiente, cumplir con las leyes, obligaciones y normas del país, recomiendo invertir en planes y programas de capacitación.
- Es factible poner en marcha el presente proyecto ya que no requiere de una gran inversión y la rentabilidad es atractiva.

Bibliografía

- Definición de Plan de Negocios*. (2008). Recuperado el 16 de Julio de 2012, de Definición.De: <http://definicion.de/plan-de-negocios/>
- ACCE. (20 de Marzo de 1998). Estatutos Asociación de Compañías Consultoras del Ecuador. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Aguero, A. H. (2013). *Herramientas Estadísticas para la Mejora de la Calidad*. Recuperado el 08 de Enero de 2013, de 16 Herramientas estadísticas de la calidad: <http://www.scribd.com/doc/25373475/7/Caracteristicas-de-los-Diagramas-de-Flujo>
- Alabarta, Eduardo Andreu, Rafael Martinez, Vilanova Martinez. (2007). *Como Gestionar una PYME Mediante el Cuadro de Mando*. Madrid: ESI Editorial.
- Alfonso, S. L. (2003). El Plan de negocios del Emprendedor. En S. L. Humberto, *El Plan de negocios del Emprendedor* (pág. 35). MEXICO: MC Graw Hill.
- Beltran, S. J. (2002). Excelencia en la Gestión. En R. C. Miguel A. Carmona Calvo, *Guía para una Gestión Basada en Procesos*. Sevilla - España: Berekintza.
- Beltran, S. J. (2002). *Guía Para Una Gestión Basada en Procesos*. Cataluña: Imprenta Berekintza.
- Bravo, c. J. (2011). *Gestión de Procesos*. Chile: Evolución S.A.
- CEI, C. d. (2010). *Manual Básico de Plan de Negocios para Pequeñas y Medianas Empresas Rurales*. Managua, Nicaragua.
- Consultoria, L. C. (2012). Definición de Consultoria.
- Costa, E. (2001). *Organización por Porcesos*. Barcelona: Masson.
- D'Alessio, I. F. (2008). El Proceso Estratégico. En F. D. Ipinza, *Un Enfoque de Gerencia* (pág. 8 y 9). Perú: Pearson Educación.
- Fernandez, E. S. (2007). *Los Poryectos de Inversión*. Costa Rica: Tecnológica de Costa Rica.
- Fernandez, M. A. (2003). *El Control Fundamento de la Gestión por Procesos y la Calidad Total*. Madrid: ESIC Editorial.
- Flores, I. C. (Julio de 2006). *MANUAL PARA ELABORAR PLAN DE NEGOCIOS*. Santa Cruz - Bolivia.
- Foltalvo, T. J. (2010). *La Gestión de la Calidad en los Servicios*. Malaga: Eumed.
- Gonzalez, F. J. (2002). *Manual Para Una Eficiente Dirección de Proyectos*. Madrid: FC Editorial.
- Gonzalez, P. V. (03 de Noviembre de 2008). *Emagister*. Recuperado el 13 de Mayo de 2013, de [mailxmail.com: http://www.emagister.com/curso-empresa-metodos-procedimientos/objetivo-manuales-metodos-procedimientos](http://www.emagister.com/curso-empresa-metodos-procedimientos/objetivo-manuales-metodos-procedimientos)

- Gonzalez, F. J. (2002). *Manual Para Una Eficiente Dirección de Proyectos*. Madrid: FC Editorial.
- HAIR, J. (2004). INVESTIGACION DE MERCADOS. En o. HAIR, *INVESTIGACION DE MERCADOS*. MEXICO: MC Graw Hill.
- Ley, C. E. (2004). Ley de Consultoria. *Ley de Consultoria Republica del Ecuador*. Quito, Pichincha, Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones.
- Lopez, C. (2012). *Gestiopolis*. Recuperado el 19 de Noviembre de 2012, de Gestión por procesos: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/gestiprosesos.htm>
- Lopez, J. M. (2006 de 2006). *Manual de preparación de un Plan de Negocios*. <http://es.scribd.com/doc/12371/Manual-elaboracion-Planes-Negocio>.
- Oaklnad, J. S. (1998). Total Quality Management. *Total Quality Management*. Oxfo.
- OTI. (2012). *Oficina Internacional del trabajp*. Recuperado el 17 de Julio de 2012, de Las Consultoras: http://www.ilo.org/Search3/search.do?searchWhat=consultoras&locale=es_ES
- Peréz Fernandez de Velasco, J. A. (2009). *Gestión por Procesos*. Madrid - España: ESIC Editorial.
- Portal Para Investigadores y Profesionales*. (s.f.). Recuperado el 16 de Julio de 2012, de El pPisma: Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad.
- Quiroga, L. G. (1988). *Organización y Metodos en la Adminstración Publica*. México: Editorial Trillas.
- Real Academia Española*. (s.f.). Recuperado el 06 de 08 de 2012, de <http://lema.rae.es/drae/?val=creacion>
- Revista Digital de Divulgación, C. y. (08 de Septiembre de 2011). *REVISTA DIGITAL DE DIVULGACIÓN, CULTURA Y CONOCIMIENTO*. Recuperado el 10 de 05 de 2013, de Vida, Cultura y Beneficio: <http://revistair.com/2011/09/la-importancia-del-manual-de-procedimientos/>
- Rey Peteiro, D. (febrero de 2005). *Gestiopolis*. Recuperado el 19 de Noviembre de 2012, de La administración tradicional y la administración por procesos: <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/gestitra.htm>
- Ribeiro Soriano, D. (1998). Asesoriamiento en Dirección de Empresas. En R. S. Domingo. Diaz de Santos, S.a.
- Ribeiro, S. D. (1998). *Asesoramiento en Dirección de Empresas. La consultoria*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.

- Robbins, S. P. (1998). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. Mexico: Parson Prentice Hall.
- Solval, J. M. (01 de Marzo de 2012). *El Proceso Administrativo*.
- SRI. (2010). *Servicio de Rentas Internas*. Recuperado el 24 de 08 de 2012, de PYMES: <http://www.sri.gob.ec/web/10138/32@public>
- Superintendencias, d. C. (2006). *Instructivo Societario para la constitución, aumento de aital y más actos de las compañías mercantiles sometidas al control de la Superintendencia de Compañías*. Quito: Octubre.
- Urzua, D. (01 de Febrero de 2011). *Administración y Consultoría*. Recuperado el 16 de Julio de 2012, de <http://administracionyconsultoria.blogspot.com/2011/02/que-es-la-consultoria.html>
- Valencia, J. R. (2002). *Cómo Elaborar Y Usar Los Manuales Administrativos*. Mexico D.F.: Rodriguez Calle Vivero.
- Voehl. (s.f.). *El Propósito de la Administración de Procesos*. Recuperado el 6 de Jullio de 2012, de Administración de procesos: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Administracion-De-Procesos/1604861.html>
- Voehl, M. (1996). *El Propósito de la Administración de Procesos*. Chile: Texas.

ANEXOS

Anexo 1 Encuesta Transporte y establecimientos dedicados al servicio automotriz en la ciudad de Quito



TOTAL DE AUTOMOVILES EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA		
		PROVIN
		PICHINCHA
		Recuento
CLASE	AUTOMOVIL	117348

FUENTE: ENCUESTA TRANSPORTES 2010

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS Y CENSOS (INEC).

Elaborado por: Unidad de Procesamiento (UP) de la Dirección de Estudios Analíticos Estadísticos (DESAE) - David Vladimir Peñaranda Loayza - INEC

TOTAL DE ESTABLECIMIENTOS DEDICADOS AL SERVICIO AUTOMOTRIZ EN LA CIUDAD DE QUITO		
		Cantón
		Quito
		Recuento
Actividad Principal a siete Dígitos CIU	Servicios de reparación y mantenimiento de motores distintos de los de vehículos automotores a cambio de una retribución	8
	Venta al por mayor y al por menor de vehículos nuevos y usados: vehículos de pasajeros, incluidos vehículos especializad	213
	Mantenimiento y reparación de vehículos automotores reparación: mecánica, eléctrica, reparación de sistemas de inyección	2887
	Mantenimiento y reparación, instalación, cambio de neumáticos (llantas) y tubos (Vulcanizadores).	409
	Servicios ordinarios lavado, engrasado, pulverizado, encerado, cambios de aceite, etcétera.	346
	Instalación de partes, piezas y accesorios que no se realiza como parte del proceso de fabricación (parlantes, radios, a	245
	Total	4108

FUENTE: CENSO ECONOMICO 2010

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS Y CENSOS (INEC).

Elaborado por: Unidad de Procesamiento (UP) de la Dirección de Estudios Analíticos Estadísticos (DESAE) - David Vladimir Peñaranda Loayza - INEC

**ENCUESTA PARA EL ESTUDIO DE MERCADO
SECTOR VALLE DE LOS CHILLOS**

La información que me proporcione será utilizada para conocer el grado de aceptación de servicios de una Consultora de Procesos Administrativos y Financieros, especializada en Talleres Automotrices

Nombre de la empresa o negocio: _____

Fecha: _____ **Cargo del Entrevistado:** _____

1.- ¿Cuál es el número de empleados en relación de dependencia?

1	a	10	<input type="text"/>
10	a	20	<input type="text"/>
20	a	30	<input type="text"/>
Más de 40			<input type="text"/>

2.- ¿Usted anualmente planifica y establece objetivos y metas?

SI	<input type="text"/>
NO	<input type="text"/>

3.- ¿Su gestión está administrada bajo el sistema de procesos?

SI	<input type="text"/>
NO	<input type="text"/>

**4.- ¿Su organización cuenta con Manuales de Procesos para su gestión?
Si su respuesta fue NO por favor pase a la pregunta 7**

SI

NO

5.- ¿Qué áreas de su empresa cuentan con Manuales de Procesos?

Administrativa

Financiera

Operativa

Recursos Humanos

Otra ¿Qué área? _____

6.- ¿Sus empleados conocen y utilizan los manuales de proceso en su jornada de trabajo?

SI

NO

7.- Si le propusieran mejorar la situación actual de su empresa mediante servicios de asesoría Usted se mostraría:

Interesado

Nada interesado

8.- ¿Considera usted necesario invertir en la Implementación de procesos administrativos y financieros para su empresa?

SI

NO

9.- Que aspectos tomaría en cuenta al momento de contratar los servicios de una consultoría?

Precio

Puntualidad

Responsabilidad

Resultados

10.- ¿Porque medio de comunicación usted buscaría este servicio?

Publicidad de la empresa

Prensa

Radio

Internet

Televisión

Otros

Podría indicarme alguno _____

11.- ¿Conoce alguna empresa que preste este servicio para el sector automotriz?

SI

NO

12.- ¿Estaría dispuesto a pagar por este servicio?

SI

NO

13.- Cuál es el precio que estaría dispuesto a invertir para contratar los servicios de una consultoría?

500 a 1.000

1.000 a 1.500

Más de 1.500

14.- ¿Con qué frecuencia usted contraría los servicios de asesoría/consultoría?

Una vez al año

Semestralmente

GRACIAS POR SU COLABORACION

Anexo 3 Banco Central del Ecuador Tasa Referencial

Tasas de Interés			
JUNIO 2013 (*)			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	8.17	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.53	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.20	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.91	Consumo	16.30
Vivienda	10.64	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.44	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	25.20	Microcrédito Acumulación Simple	27.50
Microcrédito Minorista	28.82	Microcrédito Minorista	30.50

Anexo 4 Logotipos de Medina & Consultores



Portafolio de Productos

- 1.- Consultoría administrativa y financiera, planificación estratégica**
Planificación Estratégica Empresarial Visión, Misión, Objetivos, Políticas
Procesos Administrativos y Financieros
- 2.- Consultoría en gestión de procesos e implementación de Manuales de procedimientos**
Procesos operativos
Implementación de Manuales de procedimientos
- 3.- Consultoría en RRHH Diseño de Manual de funciones**
Plan de capacitación, selección, funciones, evaluación
Implementación de Manual de Funciones
- 4.- Capacitaciones**
Servicio al cliente
Motivacionales
- 5.- Diseño de propuestas de acuerdo a las necesidades del cliente**
Administrativas
Operativas

Anexo 6 Tabla de Amortización Medina & Asociados

Periodos de pago	Cuota	Pago de intereses	Amortización del principal	Amortización acumulada del principal	Capital pendiente	Importe de la comisión de cancelación	Coste de cancelación
0					5.000,00		
1	147,62	16,67	130,95	130,95	4.869,05	0,00	4.869,05
2	147,62	16,23	131,39	262,34	4.737,66	0,00	4.737,66
3	147,62	15,79	131,83	394,17	4.605,83	0,00	4.605,83
4	147,62	15,35	132,27	526,44	4.473,56	0,00	4.473,56
5	147,62	14,91	132,71	659,15	4.340,85	0,00	4.340,85
6	147,62	14,47	133,15	792,30	4.207,70	0,00	4.207,70
7	147,62	14,03	133,59	925,89	4.074,11	0,00	4.074,11
8	147,62	13,58	134,04	1.059,93	3.940,07	0,00	3.940,07
9	147,62	13,13	134,49	1.194,42	3.805,58	0,00	3.805,58
10	147,62	12,69	134,93	1.329,35	3.670,65	0,00	3.670,65
11	147,62	12,24	135,38	1.464,74	3.535,26	0,00	3.535,26
12	147,62	11,78	135,84	1.600,57	3.399,43	0,00	3.399,43
13	147,62	11,33	136,29	1.736,86	3.263,14	0,00	3.263,14
14	147,62	10,88	136,74	1.873,60	3.126,40	0,00	3.126,40
15	147,62	10,42	137,20	2.010,80	2.989,20	0,00	2.989,20
16	147,62	9,96	137,66	2.148,46	2.851,54	0,00	2.851,54
17	147,62	9,51	138,11	2.286,57	2.713,43	0,00	2.713,43
18	147,62	9,04	138,58	2.425,15	2.574,85	0,00	2.574,85
19	147,62	8,58	139,04	2.564,18	2.435,82	0,00	2.435,82
20	147,62	8,12	139,50	2.703,68	2.296,32	0,00	2.296,32
21	147,62	7,65	139,97	2.843,65	2.156,35	0,00	2.156,35
22	147,62	7,19	140,43	2.984,08	2.015,92	0,00	2.015,92
23	147,62	6,72	140,90	3.124,98	1.875,02	0,00	1.875,02
24	147,62	6,25	141,37	3.266,35	1.733,65	0,00	1.733,65
25	147,62	5,78	141,84	3.408,19	1.591,81	0,00	1.591,81
26	147,62	5,31	142,31	3.550,51	1.449,49	0,00	1.449,49
27	147,62	4,83	142,79	3.693,30	1.306,70	0,00	1.306,70
28	147,62	4,36	143,26	3.836,56	1.163,44	0,00	1.163,44
29	147,62	3,88	143,74	3.980,30	1.019,70	0,00	1.019,70
30	147,62	3,40	144,22	4.124,52	875,48	0,00	875,48
31	147,62	2,92	144,70	4.269,22	730,78	0,00	730,78
32	147,62	2,44	145,18	4.414,41	585,59	0,00	585,59
33	147,62	1,95	145,67	4.560,08	439,92	0,00	439,92
34	147,62	1,47	146,15	4.706,23	293,77	0,00	293,77
35	147,62	0,98	146,64	4.852,87	147,13	0,00	147,13
36	147,62	0,49	147,13	5.000,00	0,00	0,00	0,00