

**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR,**  
**SEDE ECUADOR**

**ÁREA DE GESTIÓN**

**MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**“Proyecto de factibilidad para la creación de  
una firma consultora en aspectos legales y tributarios  
en la ciudad de Quito”**

**ING. DIANA SALAZAR ZÚÑIGA**

**2008**

## **AUTORIZACIÓN**

*Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de magíster de la Universidad Andina Simón Bolívar, autorizo al centro de información o a la biblioteca de la universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura según las normas de la universidad.*

*Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial.*

*Sin perjuicio de ejercer mi derecho de autor, autorizo a la Universidad Andina Simón Bolívar la publicación de esta tesis, o de parte de ella, por una sola vez dentro de los treinta meses después de su aprobación.*

.....  
*Ing. Diana Salazar Zúñiga*  
*20 de septiembre de 2010*

**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR,**  
**SEDE ECUADOR**

**ÁREA DE GESTIÓN**

**MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**“Proyecto de factibilidad para la creación de  
una firma consultora en aspectos legales y tributarios  
en la ciudad de Quito”**

**ING. DIANA SALAZAR ZÚÑIGA**

**Tutor: Ing Darwin Zabala**

**Quito, 2008**

## **RESUMEN**

El presente trabajo, en su totalidad, está orientado a establecer la factibilidad de crear una firma consultora en aspectos legales y tributarios en la ciudad de Quito, para lo cual se han estudiado aspectos como los deseos, preferencias y necesidades de los consumidores, así como la forma en la que el mercado los atiende. Partiendo de este análisis fue posible determinar la demanda insatisfecha del servicio de consultoría tributaria, así como diseñar productos y servicios a medida de los clientes, que puedan, por una parte apoyar y optimizar su función gerencial en lo que a la planificación fiscal se refiere; y por otra parte, ser un pilar del cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias de la sociedad en general.

Sobre la base de dicha información se desarrolló la ingeniería del proyecto, en la cual se consideraron factores que van desde el tamaño, la localización y demás aspectos de la infraestructura física, así como del recurso humano necesarios para cumplir con los objetivos de la firma. Adicionalmente se realizó un esbozo de la estructura organizacional de que debería tener la consultora, desde el punto de vista de los procesos de la cadena de valor.

El estudio de factibilidad de un proyecto no puede concluir sin el análisis y la evaluación financiera del mismo, el cual comprende sus fuentes de financiamiento, tanto internas como externas, así como el costo real de ese dinero; por otra parte se trató el tema del uso de los fondos del proyecto, es decir la inversión a largo plazo de la firma y sus costos anuales de operación; datos que terminan consolidándose en el estado de flujos de efectivo proyectado a cinco años, los cuales sirven de base para aplicar los diferentes métodos de evaluación de proyectos, a través de los cuales fue posible corroborar la rentabilidad y viabilidad del proyecto.

Finalmente, una vez realizado un estudio de factibilidad global del proyecto de creación de una firma consultora en aspectos legales y tributarios en la ciudad de Quito, se debe indicar que la adecuada combinación de los tres factores resumidos previamente incide directamente en la obtención de la rentabilidad esperada.

## **DEDICATORIA**

*Este trabajo está dedicado, por una parte al hombre que,  
en lugar de ser una piedra en el camino para cumplir mis sueños y proyectos,  
ha sido la senda misma que me ha permitido alcanzarlos.*

*Misael... gracias por todo.*

*Además quiero dedicar cada esfuerzo realizado  
a ese milagro de vida que me acompañó a lo largo de la elaboración de este estudio  
y que, gracias a Dios, hoy puedo tenerlo entre mis brazos,  
para ti, Nicolás.*

## **TABLA DE CONTENIDOS**

### **CAPITULO I - Formulación del proyecto**

<b>Propósito y alcance .....</b>	<b>9</b>
<b>Estudio de mercado .....</b>	<b>9</b>
1.1 Diagnóstico del mercado.....	9
a) Análisis de determinantes del mercado .....	9
b) Fuerzas competitivas de Porter .....	13
1.2 Análisis de la demanda .....	15
1.3 Análisis de la oferta .....	29
1.4 Demanda insatisfecha .....	39
1.5 Estrategia comercial .....	41

### **CAPITULO II - Resultados de la investigación**

<b>1. Propósito y alcance .....</b>	<b>41</b>
<b>2. Estudio técnico corporativo .....</b>	<b>46</b>
2.1 Ingeniería del proyecto .....	46
2.1.1 Constitución de la empresa .....	46
a) Marco Legal .....	46
b) Procedimiento para iniciar actividades .....	49
2.2 Localización óptima .....	50
2.3 Tamaño óptimo .....	50
2.4 Recurso humano .....	51
2.5 Recursos tecnológicos .....	52
2.6 Procesos de la cadena de valor .....	53
2.6.1 Procesos que generan valor .....	53
2.6.2 Procesos de apoyo .....	55

<b>3. Estudio financiero .....</b>	<b>56</b>
3.1 Origen de fondos del proyecto .....	56
3.1.1 Financiamiento .....	56
a) Endeudamiento .....	57
b) Capital propio .....	57
c) Endeudamiento y su estructura .....	58
3.1.2 Ingresos por operación del negocio .....	60
3.2 Uso de fondos del proyecto .....	61
3.2.1 Inversiones previas a la puesta en marcha del proyecto ...	61
3.2.2 Capital de trabajo .....	62
3.3 Estados financieros proyectados .....	67
3.3.1 Balance general .....	67
3.3.2 Estado de resultados .....	68
3.3.3 Estado de flujo de efectivo .....	68
<b>4. Evaluación financiera del proyecto .....</b>	<b>70</b>
4.1 Valor presente neto (VAN) .....	71
4.2 Tasa interna de rendimiento (TIR) .....	72
4.3 Período de recuperación (Payback) .....	72
4.4 Razón beneficio costo (B/C) .....	73
4.5 Razones financieras .....	73
4.6 Análisis de riesgo .....	78
Conclusiones y recomendaciones. ....	86
Bibliografía .....	I
Anexos	

## **LISTA DE ANEXOS**

- Anexo 01: Parámetros básicos para las proyecciones
- Anexo 02: Proyección de ventas por líneas de producto
- Anexo 03: Detalle de depreciaciones y amortizaciones
- Anexo 04: Tabla de amortización de deuda bancaria
- Anexo 05: Análisis de riesgo

# **CAPÍTULO I**

## **PROPÓSITO Y ALCANCE**

En todo proyecto, es indispensable analizar el mercado al cual se está incursionando a fin de identificar las condiciones actuales del sector, conocer sus características y necesidades, así como la forma en la que la compañía podría atenderlas a través de una línea de productos elaborada adecuadamente.

## **ESTUDIO DE MERCADO**

### **1.1 DIAGNÓSTICO DEL MERCADO**

Para realizar un diagnóstico objetivo del sector de empresas consultoras en la ciudad de Quito, mercado en el cual se pretende incursionar, es oportuno utilizar la teoría de la ventaja competitiva desarrollada por Michael Porter en su libro del mismo nombre, publicado en el año 1991<sup>1</sup>, la cual plantea por una parte, que es indispensable determinar las consecuencias de la rentabilidad de un mercado a largo plazo, por medio de la evaluación de sus objetivos y recursos frente a cinco fuerzas que rigen la competitividad.

Y por otra parte, relaciona las cuatro fuentes de ventaja competitiva que se derivan de la ubicación de las empresas, de los sectores a los cuales pertenecen y sus interrelaciones dentro de un mercado, conformando un diamante de competitividad que del cual proviene una serie de circunstancias que pueden incidir positiva o negativamente en el desempeño de una firma.

#### **1.1.1 Análisis de determinantes del mercado**

Según Porter, existen básicamente cuatro factores que son determinantes en el mercado, acompañados de dos aspectos externos, no controlables por parte de la empresa. Para

---

<sup>1</sup> PORTER, Michel, LA VENTAJA COMPETITIVA DE LAS NACIONES, Año 1991

que cualquier negocio alcance la competitividad buscada, es importante que estos elementos funcionen apropiadamente. Si bien es cierto, este modelo está orientado a medir la ventaja competitiva de un sector en todo su contexto, es importante realizar una aplicación del modelo para conocer que tan competitivo es el mercado de firmas consultoras en aspectos legales y tributarios en la ciudad de Quito:

- **Condiciones de los factores:**

Para que una compañía tenga éxito en el mercado de consultoras, requiere contar con factores tres factores especializados muy importantes que son:

- El recurso humano: En el sector de servicios y especialmente en el área de consultoría, el personal altamente calificado y conocedor de los temas tributarios, hace la diferencia con el resto de empresas del medio. Dado que están en juego aspectos legales y económicos, la responsabilidad que los clientes ponen en manos del personal que trabaja en la firma es muy grande, razón por la cual se lo debe escoger y capacitar muy cuidadosamente.
- La infraestructura física: es decir una oficina ubicada en un sitio estratégico y accesible de la ciudad, dotada de amplitud y modernidad, que proyecte a los clientes un ambiente de seriedad, seguridad y confianza en los servicios que se están ofreciendo.
- La infraestructura tecnológica: es indispensable que la firma utilice tecnología de punta, para realizar las consultorías en plazos de tiempo más cortos a los de la competencia y de esta forma poder ganar posicionamiento en el mercado. El hecho de tener automatizados los procesos de la firma, además de incrementar la productividad, reduce ostensiblemente el margen de error en el trabajo desarrollado por los empleados.

Obtener y mantener estos tres factores en un alto nivel es difícil y costoso, pero es el precio de alcanzar una posición, reconocimiento y prestigio necesario para tener éxito en cualquier industria.

- **Condiciones de la demanda:**

Para analizar las condiciones de la demanda de servicios de consultoría tributaria, es necesario mencionar que en crecimiento constante de las actividades de control por parte de la autoridad tributaria en el Ecuador ha creado demasiadas, y en algunos casos, complicadas obligaciones a los contribuyentes, lo cual ha creado una gran demanda de pequeñas y medianas empresas, conocidas como PYMES (sean éstas personas naturales o jurídicas), para las cuales, se ha vuelto indispensable que exista en el mercado una firma de especialistas en la materia tributaria, que sea un soporte para el correcto cumplimiento de sus obligaciones tributarias, puesto que en muchos casos, el incumplimiento de la normativa legal se debe a la falta de conocimiento en su aplicación y en la correcta estructuración de información para ser entregada al SRI.

De esta situación se desprende que existe un amplio y creciente mercado que demanda la prestación del servicio de asesoría financiera, contable y tributaria; por lo que, éste será el nicho de mercado que se pretende atender con el presente proyecto.

- **Sectores de apoyo y conexos (clusters):**

Partiendo de que un cluster es un conglomerado de empresas localizadas en un área geográfica específica, trabajando en actividades relacionadas con un mercado y/o producto en particular, se puede indicar los sectores de apoyo del mercado de firmas consultoras en la ciudad de Quito, son básicamente los proveedores de tecnología de punta que permita prestar los servicios de consultoría en el menor tiempo posible; por otra parte los sectores conexos, son los estudios jurídicos que están en posibilidad de prestar servicios muy similares a los de consultoría, estando limitados por supuesto al ámbito legal, razón por la cual no constituyen, por sí solos, competencia directa para la empresa, pero si pueden ser un soporte para la atención a ciertos clientes que buscan una asesoría que abarque temas adicionales a los tributarios (laboral, mercantil, etc.).

- **Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas:**

La firma consultora se creará como una compañía limitada, es decir que estará registrada y normada por todos los organismos de control correspondientes, estrategia que responde a la necesidad de proyectar una imagen de seriedad y confianza en los nuevos clientes de la firma. Por su parte, la estructura orgánica, funcional y administrativa de la compañía, será detallada en el capítulo II del presente trabajo.

Finalmente, se debe indicar que precisamente por las condiciones de incremento en el control tributario, ha provocado que a nivel nacional se formen muchas empresas de asesoría contable y tributaria, lo cual puede considerarse una amenaza para la firma, no obstante, el proyecto debe tener como uno de sus objetivos estratégicos el mejoramiento continuo de sus procesos de atención al cliente, administración y manejo más eficiente de la información, con el fin de desarrollar una ventaja competitiva frente a sus competidores y minimizar en lo posible los efectos de esta amenaza. En conclusión, éste cuarto factor del Diamante de Porter, propicia la formación de la firma.

- **El gobierno:**

El gobierno juega un papel fundamental en este negocio, puesto que todos los procesos y productos que ofrezca la firma consultora en asuntos tributarios, dependerán de la política tributaria del gobierno de turno, de la legislación que se dicte para cumplir dicha política y finalmente de las decisiones, peticiones y programas que diseñe el Servicio de Rentas Internas a fin de controlar y aplicar la normativa legal vigente.

Así mismo, las decisiones que tome el gobierno para el funcionamiento de las empresas consultoras, para la creación de nuevas firmas en el mercado, entre otras cosas, supondrán un incremento/decremento en aspectos competitivos del sector.

- **Los hechos fortuitos o casuales:**

Los hechos causales que más pueden afectar a este sector son los fallos tecnológicos, los cuales en muchos casos no pueden ser prevenidos y pueden ocasionar perjuicios económicos a los clientes.

Por lo demás, por ser una empresa de servicios, no hay muchas posibilidades de beneficios o daños producidos por la casualidad.

### **1.1.2 Fuerzas competitivas del mercado**

Esta teoría conocida como las cinco fuerzas de Porter, tiende a identificar a cada uno de los aspectos que determinan la posición que tiene una empresa dentro del sector en el cual está incursionando, considerando básicamente cinco aspectos que influyen y afectan drásticamente en cualquier decisión que se tome al interior de la firma.

- **Entrada de nuevos competidores (barreras de entrada y salida):**

Para entrar en el mercado de firmas consultoras en aspectos tributarios, el factor que marca la diferencia es el conocimiento del negocio, es decir el “*know how*” que se necesita para poder asesorar a la demanda insatisfecha que pretende atender la empresa.

Otros aspectos como la inversión inicial en tecnología o infraestructura, no constituyen barreras de entrada o de salida infranqueables, puesto que con un capital de trabajo modesto se puede instalar una oficina e iniciar operaciones.

De la misma forma, es muy fácil salir de este mercado, ya que la inversión realizada, puede ser utilizada en cualquier tipo de empresa y las pérdidas serían mínimas.

Visto de esta manera, las barreras de entrada al sector serían una amenaza para la firma, razón por la cual debe haber un trabajo constante para obtener y mantener posicionamiento en el mercado local.

- **Rivalidad entre los competidores existentes:**

En el mercado local existen básicamente tres clases de firmas consultoras (no solo en aspectos tributarios, sino de asesoría gerencial), estos grupos, tienen características bastante diferentes y de la misma forma se orientan a cubrir nichos de mercado distintos, tal como se ampliará más adelante en este mismo capítulo, en la parte concerniente a la oferta.

Así este mercado está conformado por las grandes consultoras, que por lo general son subsidiarias de firmas internacionales; por su parte, las firmas medianas que manejan clientes con un nivel de ventas y transacciones considerable, y finalmente, se encuentran los asesores personales o contadores que se dedican básicamente a la atención de empresas pequeñas y de personas naturales obligadas a llevar contabilidad.

Este último grupo muy vulnerable y fácilmente accesible, puesto que es un mercado muy disgregado que no tiende a unirse. De modo que, depende del propio esfuerzo de la firma para obtener y mantener posicionamiento en el mercado local.

En conclusión, para que la rivalidad entre los competidores no tenga un impacto negativo sobre la empresa, es necesario que se implementen sistemas de atención y seguimiento a los clientes, de modo que se otorgue un servicio eficiente y confiable que, desde un principio, le dé a la firma la imagen de respaldo, profesionalismo y servicio integral, que irá más allá que la simple presentación de declaraciones. Es decir que se utilizará una estrategia de diferenciación para reducir la amenaza de representan los competidores en cualquier mercado.

- **Poder de negociación de clientes:**

Como se ha mencionado, el mercado meta de la firma consultora, son las pequeñas y medianas empresas – PYMES, con o sin personería jurídica, las cuales tienen un volumen de ventas superiores a US \$ 60.000 anuales, es decir un promedio de ventas mensual de US \$ 5.000.

Por el tamaño de estas empresas, su poder de negociación es medio, puesto a pesar de que se ofrece un servicio integral y de calidad a un precio razonable, existe una amplia competencia que será quién, en definitiva, defina las condiciones del mercado.

- **Poder de negociación de proveedores:**

Por ser una empresa de servicios, no existe mucha dependencia de proveedores directos para influyan en el movimiento de la empresa, sin embargo, para la adquisición de bienes (como infraestructura y tecnología) y servicios (públicos y privados), la firma tendrá un poder de negociación prácticamente nulo.

- **Amenaza de sustitutos:**

Los productos sustitutos de este mercado, son los servicios ofrecidos por contadores que trabajan por horas en cada empresa, por los estudios jurídicos que se limitan a prestar asesoría legal y finalmente que la empresa maneje su contabilidad y asuntos tributarios independientemente.

De este análisis de las cinco fuerzas de Porter, aplicadas al sector de firmas consultoras en la ciudad de Quito, se desprende que es un mercado que ofrece múltiples oportunidades de crecimiento y desarrollo, mientras que las amenazas existentes, no son infranqueables, sino por el contrario, son bastante manejables.

## **1.2 ANÁLISIS DE DEMANDA**

En los apartados precedentes se analizaron ciertos aspectos del mercado que están orientados a conocer a grandes rasgos a sus principales actores, así como la forma en la que sus decisiones pueden afectar en el desarrollo del proyecto. No obstante, en este punto es preciso entrar a definir ciertas condiciones puntuales del sector que influirán radicalmente en la toma de decisiones, en los aspectos operativos, financieros y de comercialización o mercadeo.

*Así es importante partir de que “la demanda se define como la respuesta al conjunto de mercancías o servicios, ofrecidos a un cierto precio en una plaza determinada y que los consumidores están dispuestos a adquirir, en esas circunstancias. En este punto interviene la variación que se da por efecto de los volúmenes consumidos. A mayor volumen de compra se debe obtener un menor precio. Es bajo estas circunstancias como se satisfacen las necesidades de los consumidores frente a la oferta de los vendedores...”<sup>2</sup>*

Conocer la demanda es uno de los requisitos de un estudio de mercado, pues se debe saber cuántos compradores están dispuestos a adquirir los bienes o servicios y a qué precio. De esta información se obtendrán datos sumamente importantes a efectos de estructurar los flujos de efectivo del proyecto y así establecer su factibilidad financiera.

La demanda que se va a analizar en el presente caso es la prestación de servicios de servicios de consultoría y asesoría tributaria a pequeñas y medianas empresas – PYMES, ya sean éstas, personas naturales o jurídicas, en la ciudad de Quito.

### **1.2.1 Estimación del universo**

El universo es todo el conjunto de fenómenos, cosas y personas que están incluidos en la hipótesis. El universo no se puede abordar al completo porque es imposible ya que es muy amplio. Para poder contrastar una hipótesis se extrae una muestra de ese universo que servirá como muestra del grupo, objeto de estudio.

En el presente caso, el universo de posibles demandantes del servicio de consultoría está dado por todos los contribuyentes que ejercen actividades económicas y que por tanto están supeditadas a la normativa tributaria vigente, es decir el universo de contribuyentes de la ciudad de Quito abarca aproximadamente 362.000 sociedades y personas naturales.

Cuadro No. 01

PERSONAS NATURALES	314.669
SOCIEDADES	46.542
<b>TOTAL</b>	<b>361.211</b>

FUENTE: Base de datos SRI

<sup>2</sup> [www.pymes.gob.mx/guiasempresariales](http://www.pymes.gob.mx/guiasempresariales)

No obstante, como se ha mencionado anteriormente, en un inicio la firma consultora estará orientada a atender al segmento de las pequeñas y medianas empresas – PYMES, por lo tanto en la práctica, éste será el universo de análisis del cual se escogerá una muestra que represente la situación, necesidades y preferencias del sector.

Para lo cual, es pertinente realizar un análisis de las pequeñas y medianas empresas – PYMES en el Ecuador, a fin de establecer su importancia en la economía. De este modo y, considerando que no existe una definición consensuada de las características del sector, para los efectos del presente trabajo, se ha tomado como referencia el diagnóstico realizado por la Superintendencia de Compañías del Ecuador, en el año 2004, según el cual las pequeñas y medianas empresas tienen las siguientes características:

Cuadro No. 02

<b>Estructura legal:</b>	Personas jurídicas y naturales
<b>Empleados:</b>	Hasta 100 personas
<b>Ventas anuales:</b>	Mediana : De 300 mil a 1,5 millones Pequeña: De 60 mil a 300 mil
<b>Activos totales:</b>	Hasta 800 mil
<b>Patrimonio total:</b>	Hasta 350 mil

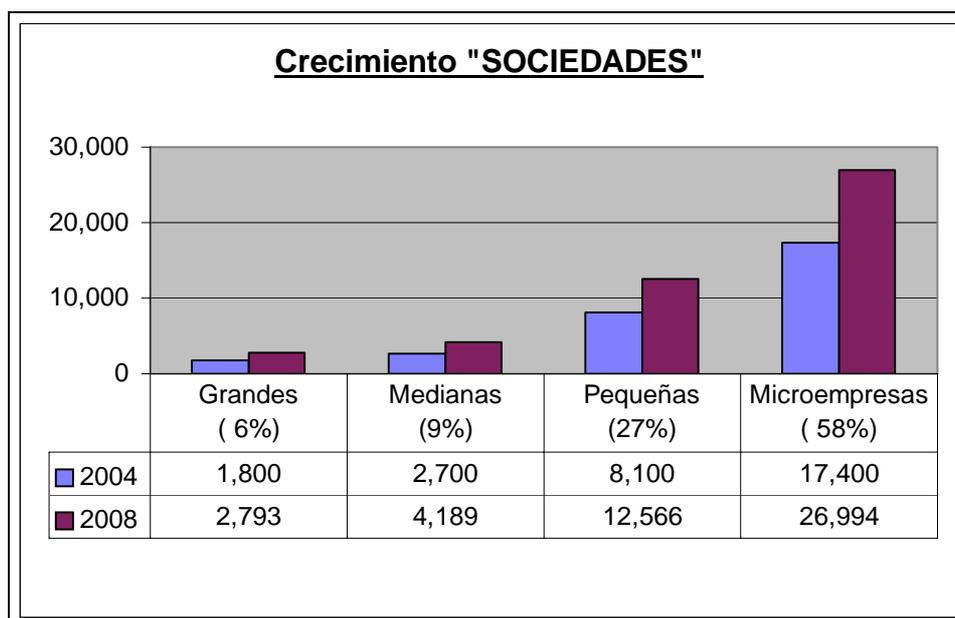
De este estudio también se desprendió que de las 30.000 empresas registradas en la Superintendencia de Compañías hasta el año 2004, el 6% son compañías grandes, el 9% medianas, el 27% pequeñas y el 58% microempresas.<sup>3</sup>

Sin embargo, según datos actuales, registrados por el Servicio de Rentas Internas, al mes de abril de 2008, en la ciudad de Quito se encuentran registradas 46.542 sociedades; por lo que, siguiendo el esquema de porcentajes indicado previamente, la distribución actual de empresas es el siguiente:<sup>4</sup>

<sup>3</sup> SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, La competitividad empresarial ecuatoriana, diagnóstico y propuestas de acción, Quito, Junio 2004

<sup>4</sup> [www.sri.gov.ec](http://www.sri.gov.ec)

Gráfico No. 01



Dicho esto, es preciso entrar a definir la demanda real y proyectada del servicio; para lo cual, se realizó un conteo de los contribuyentes con jurisdicción en la ciudad de Quito, que presentaron sus declaraciones de Impuesto a la Renta de los períodos fiscales 2003, 2004, 2005 y 2006, con los parámetros de ventas, activos totales y patrimonio total<sup>5</sup>, establecidos previamente como mercado objetivo; para luego proceder a estimar la demanda por el tiempo de vida del proyecto, esto es cinco años, obteniendo el siguiente resultado:

Cuadro No. 03

<b>PERSONAS NATURALES</b>			<b>SOCIEDADES</b>		
<b>AÑO</b>	<b># CONT.</b>	<b>VARIACIÓN</b>	<b>AÑO</b>	<b># CONT.</b>	<b>VARIACIÓN</b>
2002	2925	-	2002	5444	-
2003	3047	4,17%	2003	5730	5,26%
2004	3207	5,26%	2004	6180	7,85%
2005	3247	1,25%	2005	6332	2,46%
2006	4280	31,81%	2006	6561	3,62%
2007	4735	10,62%	2007	6876	4,80%
2008	5314	12,24%	2008	7198	4,68%
2009	6057	13,98%	2009	7478	3,89%
2010	7097	17,16%	2010	7795	4,25%
2011	8055	13,50%	2011	8138	4,40%
2012	9200	14,22%	2012	8489	4,31%
2013	10554	14,72%	2013	8846	4,21%
<b>PROMEDIO CRECIMIENTO 12,63%</b>			<b>PROMEDIO CRECIMIENTO 4,52%</b>		

<sup>5</sup> Bases de datos del Servicio de Rentas Internas – SRI

Al consolidar esta información, para conocer con mayor precisión el tamaño del universo del proyecto, es decir la cantidad de pequeñas y medianas empresas – PYMES, en la ciudad de Quito, se desprendió por una parte, una tasa de crecimiento promedio del mercado del 8.6%,; y, una demanda total de aproximadamente 12.500 clientes potenciales en el año 2008 según se puede observar en la siguiente tabla:

Cuadro No. 04

<b>PYMES - QUITO</b>		
<b>AÑO</b>	<b># CONT.</b>	<b>VARIACIÓN</b>
2002	8368	-
2003	8777	4,71%
2004	9387	6,56%
2005	9579	1,85%
2006	10841	17,72%
2007	11610	7,71%
2008	12512	8,46%
2009	13535	8,93%
2010	14892	10,70%
2011	16193	8,95%
2012	17689	9,26%
2013	19400	9,46%
<b>PROMEDIO CRECIMIENTO</b>		<b>8,58%</b>

} Datos reales  
 } Datos proyectos

## 1.2.2 Diseño y tamaño de la muestra

Una muestra es un conjunto de unidades, una porción del total, que nos representa la conducta del universo en su conjunto. Una muestra, en un sentido amplio, no es más que eso, una parte del todo que llamamos universo y que sirve para representarlo.

Sin embargo, no todas las muestras resultan útiles para llevar a cabo un trabajo de investigación. Lo que se busca al emplear una muestra es que, observando una porción relativamente reducida de unidades, se obtengan conclusiones semejantes a las que lograríamos si estudiáramos el universo total.

Cuando una muestra cumple con esta condición, es decir, cuando nos refleja en sus unidades lo que ocurre en el universo, la llamamos muestra representativa. Por lo tanto, una muestra representativa contiene las características relevantes de la población en las mismas proporciones en que están incluidas en tal población. Sus conclusiones son

susceptibles de ser generalizadas al conjunto del universo, aunque para ello debamos añadir un cierto margen de error en nuestras proyecciones.<sup>6</sup>

Así, para establecer el tamaño de la muestra, se utilizará el método *aleatorio probabilístico*, en el cual cada elemento elegible tiene la misma posibilidad de ser muestreado.<sup>7</sup> Ahora bien, considerando que de la confiabilidad de la información que la muestra seleccionada proporcione, dependerá el éxito o fracaso del proyecto, es muy importante escogerla apropiadamente.

Por su parte, para el cálculo del tamaño de la muestra deberán tomarse en consideración algunas propiedades de la muestra y el grado de error máximo permisible de sus resultados. Para calcular el tamaño de la muestra, puede utilizarse la siguiente fórmula:

$$n = \left( \frac{z * \sigma}{E} \right)^2$$

Donde:

Tamaño de la muestra (n): Es la cantidad de personas a las cuales se les aplicará la encuesta.

Desviación estándar (σ): Existen básicamente tres formas de obtener este dato; éstas son “*la utilización de un estudio comparable, la realización de un estudio piloto o el uso de un método basado en el intervalo*”.

Debido a que en el mercado local no existen estudios acerca de los clientes potenciales del servicio de consultoría para pequeñas y medianas empresas – PYMES en la ciudad de Quito, la única alternativa es utilizar la última opción mencionada. Este método consiste en obtener un valor estimado del mayor y menor valor de la población, cuya diferencia deberá ser dividida entre seis desviaciones estándar (tres a cada lado de la media).

---

<sup>6</sup> [www.mailxmail.com/curso/empresa/inversion/capitulo3.htm](http://www.mailxmail.com/curso/empresa/inversion/capitulo3.htm)

<sup>7</sup> SAPAG Chain, Nassir, Preparación y evaluación de proyectos, Mc Graw Hill, 4ta Edición. Pág. 85

Dicho esto, se considerará como el rango superior del intervalo el 10% del mercado potencial del servicio para el año 2008, según lo detallado en el Cuadro No. 04, es decir el 10% de 12.512 personas y como valor menor el 1% de esta misma población; de este modo, el valor de la desviación estándar será el siguiente:

$$\sigma = \frac{(12.512 * 10\%) - (12.512 * 1\%)}{6}$$

$$\sigma = 188$$

Nivel de confianza deseado (z): “Comúnmente se utiliza niveles de confianza de 95% y 99%. El nivel de confianza de 95% corresponde al valor  $z= 1,96$ ; en tanto que el 99% es corresponde a  $z=2,58$ , y entre mayor sea este nivel, el tamaño de la muestra será más grande.” Para el presente caso se utilizará el 95%.

Margen de error máximo permitido (E): “Este valor es la cantidad que se suma o resta a la medida muestral para determinar los extremos del intervalo de confianza. Esta es la cantidad de error que las personas que realizan el estudio están dispuestas a tolerar. Este valor corresponde a la mitad de la amplitud del intervalo de confianza”.<sup>8</sup> Así, para establecer el tamaño de la muestra que se utilizará en este estudio, el margen de error tolerable será de +/- 35 personas.

Con los datos detallados previamente, la muestra a la cual se aplicará el cuestionario es la siguiente:

$$n = \left( \frac{1,96 * 188}{35} \right)^2$$

$$n = 111$$

---

<sup>8</sup> LIND A. Douglas, ESTADISTICA PARA LA ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA, Alfaomega 11ª Edición. Pág. 318 -319

### 1.2.3 Elaboración del cuestionario

La aplicación de un cuestionario a la muestra busca medir las actitudes y comportamientos esperados del mercado. Para ellos es conveniente aplicar lo que se denomina *técnica estructurada*, que consiste en facilitar respuestas breves, simples, específicas y con opciones limitadas.<sup>9</sup>

Es así que para determinar las tendencias de los consumidores de este mercado, se aplicará el siguiente cuestionario, el cual está dividido en seis bloques, los que están orientados a determinar, en primer término, las características de los clientes; luego su forma de administrar sus asuntos tributarios y legales y finalmente establecer la apertura al cambio de cada tipo de cliente:

#### ENCUESTA SOBRE PREFERENCIAS Y DESEOS

##### SOBRE EL SERVICIO DE CONSULTORÍA TRIBUTARIA

**1 ) ¿Bajo qué modalidad administra su negocio?**

- Persona natural
- Sociedad de hecho
- Sociedad de derecho

**2 ) ¿Cuánto tiempo tiene su negocio en el mercado?**

- Menos de un año
- De 1 a 3 años
- De 3 a 5 años
- De 5 a 10 años
- Más de 10 años

**3 ) ¿En qué sector de la economía se encuentra?**

- Comercial
- Industrial
- Servicios corporativos
- Servicios profesionales

---

<sup>9</sup> SAPAG Chain, Nassir, Preparación y evaluación de proyectos, Mc Graw Hill, 4ta Edición. Pág. 85

**4 ) ¿Cuántas transacciones (compras y ventas) mensuales aproximadamente realiza?**

- Menos de 50   
Entre 51 y 100   
Entre 101 y 500   
Entre 501 y 1000   
Más de 1000

**5 ) ¿Qué tipo de servicios tributarios estaría dispuesto a contratar?**

- Presentación de declaraciones mensuales   
Presentación de anexos transaccionales   
Presentación de declaración anual de Impuesto a la Renta   
Asesoría contable permanente   
Planificación fiscal   
Capacitación   
Solicitudes de devolución de impuestos   
Patrocinio y auspicio legal

**6 ) ¿Quién lleva su contabilidad?**

- Contador interno   
Contador a medio tiempo   
Empresa de servicios contables

**7 ) ¿Estaría dispuesto a tercerizar su contabilidad?**

- Si   
No

**8 ) ¿Conoce qué es la planificación fiscal?**

- Si  Siga a la pregunta 9  
No  Siga a la pregunta 11

**9 ) ¿Realiza su empresa planificación fiscal?**

- Si  Siga a la pregunta 10  
No  Siga a la pregunta 11

**10 ) ¿Quién realiza la planificación fiscal de su empresa?**

- Personal de la empresa (gerencia, planificación, administración, etc.)   
Contador interno   
Contador externo   
Empresa especializada en servicios de asesoría tributaria

**11 ) ¿Estaría interesado en realizar planificación fiscal?**

- Si   
No

12 ) **¿Ha solicitado la devolución de impuestos indebida o excesivamente pagados?**

Si  Siga a la pregunta 13  
No  Siga a la pregunta 14

13 ) **La atención de dicha (s) solicitud (es) ¿ha sido?**

Totalmente favorable  Siga a la pregunta 15  
Parcialmente favorable  Siga a la pregunta 16  
Totalmente desfavorable  Siga a la pregunta 16

14 ) **En orden de preferencia, enliste las razones por las cuales no ha solicitado la devolución de impuestos indebida o excesivamente pagados?**

Desconocimiento del proceso   
Falta de documentación de soporte   
Temor a entregar información al fisco   
Cuantías a recuperar muy bajas

15 ) **¿La Administración Tributaria ha realizado algún proceso de control o determinación a su negocio?**

Si  Siga a las preguntas 16 y 17  
No

16 ) **¿Ha presentado usted reclamos administrativos o recursos de revisión a los actos emitidos por la Administración Tributaria?**

Si   
No  Siga a la pregunta 18

17 ) **¿Ha presentado usted juicios de impugnación a dichos actos de la Administración Tributaria?**

Si   
No  Siga a la pregunta 18

18 ) **En orden de preferencia, enliste las razones por las cuales no ha utilizado ninguna de estas vías de impugnación?**

Desconocimiento del proceso   
Cuantías a pagar bajas   
Temor a entregar información al fisco   
Evitar extensos trámites   
Falta de confianza en el sistema

19 ) **Cuando necesita asesoría legal en temas mercantiles y tributarios, ¿usted acude siempre a la misma fuente?**

Si   
No

20 ) ¿La mencionada fuente de asesoría es?

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| Abogado interno                          | <input type="checkbox"/> |
| Abogado externo                          | <input type="checkbox"/> |
| Estudio jurídico                         | <input type="checkbox"/> |
| Consultora especializada en dichos temas | <input type="checkbox"/> |

21 ) ¿Estaría dispuesto a cambiar la fuente de asesoría legal que utiliza al momento?

- |    |                          |                       |
|----|--------------------------|-----------------------|
| Si | <input type="checkbox"/> | Siga a la pregunta 22 |
| No | <input type="checkbox"/> |                       |

22 ) En orden de preferencia, enliste las razones por las cuales estaría dispuesto a cambiar de asesor legal.

- |                              |                          |
|------------------------------|--------------------------|
| Confianza y credibilidad     | <input type="checkbox"/> |
| Costo                        | <input type="checkbox"/> |
| Recibir un servicio integral | <input type="checkbox"/> |

El resultado de las encuestas es el siguiente:

### RESULTADOS DE LA ENCUESTA SOBRE PREFERENCIAS Y DESEOS SOBRE EL SERVICIO DE CONSULTORÍA TRIBUTARIA

	<u>CANTIDAD</u>	<u>%</u>
<b>1 ) ¿Bajo qué modalidad administra su negocio?</b>		
Persona natural	62	56%
Sociedad de hecho	35	32%
Sociedad de derecho	14	13%
<b>2 ) ¿Cuánto tiempo tiene su negocio en el mercado?</b>		
Menos de un año	9	8%
De 1 a 3 años	15	14%
De 3 a 5 años	43	39%
De 5 a 10 años	29	26%
Más de 10 años	15	14%
<b>3 ) ¿En qué sector de la economía se encuentra?</b>		
Comercial	28	25%
Industrial	19	17%
Servicios corporativos	34	31%
Servicios profesionales	30	27%

**4 ) ¿Cuántas transacciones (compras y ventas) mensuales aproximadamente realiza?**

Menos de 50	17	15%
Entre 51 y 100	35	32%
Entre 101 y 500	40	36%
Entre 501 y 1000	12	11%
Más de 1000	7	6%

**5 ) ¿Qué tipo de servicios tributarios estaría dispuesto a contratar?**

Presentación de declaraciones mensuales	55	50%
Presentación de anexos transaccionales	62	56%
Presentación de declaración anual de Impuesto a la Renta	42	38%
Asesoría contable permanente	32	29%
Planificación fiscal	37	33%
Capacitación	9	8%
Solicitudes de devolución de impuestos	13	12%
Patrocinio y auspicio legal	86	77%

**6 ) ¿Quién lleva su contabilidad?**

Contador interno	42	38%
Contador a medio tiempo	53	48%
Empresa de servicios contables	16	14%

**7 ) ¿Estaría dispuesto a tercerizar su contabilidad?**

Si	72	65%
No	39	35%

**8 ) ¿Conoce qué es la planificación fiscal?**

Si	49	44%
No	62	56%

**9 ) ¿Realiza su empresa planificación fiscal?**

Si	39	80%
No	10	20%

**10 ) ¿Quien realiza la planificación fiscal de su empresa?**

Personal de la empresa (gerencia, planificación, administración, etc.)	12	31%
Contador interno	9	23%
Contador externo	10	26%
Empresa especializada en servicios de asesoría tributaria	8	21%

**11 ) ¿Estaría interesado en realizar planificación fiscal?**

Si	49	79%
No	13	21%

<b>12 ) ¿Ha solicitado la devolución de impuestos indebida o excesivamente pagados?</b>		
Si	84	76%
No	27	24%
<b>13 ) La atención de dicha (s) solicitud (es) ¿ha sido?</b>		
Totalmente favorable	5	6%
Parcialmente favorable	63	75%
Totalmente desfavorable	16	19%
<b>14 ) En orden de preferencia, enliste las razones por las cuales no ha solicitado la devolución de impuestos indebida o excesivamente pagados?</b>		
Desconocimiento del proceso	5	19%
Falta de documentación de soporte	13	48%
Temor a entregar información al fisco	7	26%
Cuantías a recuperar muy bajas	2	7%
<b>15 ) ¿La Administración Tributaria ha realizado algún proceso de control o determinación a su negocio?</b>		
Si	65	59%
No	46	41%
<b>16 ) ¿Ha presentado usted reclamos administrativos o recursos de revisión a los actos emitidos por la Administración Tributaria?</b>		
Si	87	78%
No	24	22%
<b>17 ) ¿Ha presentado usted juicios de impugnación a dichos actos de la Administración Tributaria?</b>		
Si	41	37%
No	70	63%
<b>18 ) En orden de preferencia, enliste las razones por las cuales no ha utilizado ninguna de estas vías de impugnación ?</b>		
Desconocimiento del proceso	12	17%
Cuantías a pagar bajas	9	13%
Temor a entregar información al fisco	22	31%
Evitar extensos trámites	14	20%
Falta de confianza en el sistema	13	19%
<b>19 ) Cuando necesita asesoría legal en temas mercantiles y tributarios, ¿usted acude siempre a la misma fuente?</b>		
Si	38	34%
No	73	66%

**20 ) ¿La mencionada fuente de asesoría es?**

Abogado interno		
Abogado externo	42	38%
Estudio jurídico	53	48%
Consultora especializada en dichos temas	16	14%

**21 ) ¿Estaría dispuesto a cambiar la fuente de asesoría legal que utiliza al momento?**

Si	38	34%
No	73	66%

**22 ) En orden de preferencia, enliste las razones por las cuales estaría dispuesto a cambiar de asesor legal.**

Confianza y credibilidad	38	34%
Costo	49	44%
Recibir un servicio integral	24	22%

De la tabulación precedente se puede establecer que casi el 50% el mercado potencial de la firma consultora esta conformado en por personas naturales que han realizado su actividad económica entre 3 y 5 años, estando concentrados la mayoría en el sector de servicios profesionales y corporativos; del mismo modo, aproximadamente el 68% de ese mercado realiza entre 50 y 500 transacciones de compras y ventas mensuales, información que es muy importante para determinar la capacidad instalada que deberá tener el proyecto.

Por otra parte fue posible establecer que en promedio, el 74% del mercado tiene predisposición a tercerizar los servicios de contabilidad, presentación de declaraciones, planificación fiscal y patrocinio legal en temas tributarios.

De estas cifras es posible determinar que en el segmento de pequeñas y medianas empresas encuestadas en la ciudad de Quito, existe una gran apertura a la contratación de los servicios de consultoría tributaria, especialmente en los productos mencionados previamente, siendo esta la información fundamental que servirá de base para la estructuración del mix de marketing del proyecto, que se desarrollará en el presente capítulo.

### 1.3 ANÁLISIS DE LA OFERTA

La oferta es el número de unidades de un producto o servicio que los vendedores están dispuestos a vender en determinados precios. El resultado que se pretende obtener de este análisis es conocer la oferta existente del servicio de consultoría legal y tributaria en la ciudad de Quito, a fin de verificar si el servicio que se va a ofrecer al mercado cumplirá con las expectativas de los futuros clientes.

#### 1.3.1 Estructura económica del mercado

La estructura de mercado dentro de la cual se desarrollará el proyecto es el primer aspecto a analizar dentro del estudio de la oferta; a fin de conocer, tanto el comportamiento del mercado de firmas consultoras en el Ecuador, como el ambiente competitivo en el cual se desenvolverá la firma.

Así, de las cuatro formas de mercado más comunes, la competencia monopolística es el sistema que más se ajusta a las características del mercado analizado, puesto que ésta se define como *“una organización de mercado en la cual se puede encontrar muchas empresas que venden mercaderías muy similares a la de las demás pero no idénticas, gracias a esta diferenciación de productos, los vendedores tienen cierto grado de control sobre los precios que cobran al vender su producto”*<sup>10</sup>, situación que se aplica perfectamente a la industria de las firmas consultoras, ya que como se dijo anteriormente existe una gran cantidad de competidores que están dispuestos a ofrecer un servicio similar, no obstante la existe la posibilidad de otorgar servicios adicionales que le agreguen valor (programas de seguimiento para cumplir oportunamente las obligaciones tributarias, puntualidad en el servicio, asesoría integral, atención en el domicilio del cliente, etc.), sin que involucren un costo elevado para la empresa pero que tengan una importante retribución en términos de fidelizar a los clientes.

---

<sup>10</sup> N. GREGORY Mankiw, Principios de economía, Editorial McGraw – Hill, 3ra.Edición. Madrid, 2004.

### 1.3.2 Oferta actual y participantes del mercado

Tal como se mencionó en el segundo acápite del punto 1.1.2., referente la rivalidad entre competidores, el mercado de firmas consultoras en el país está claramente segmentado, de acuerdo al siguiente detalle:

- Grandes firmas consultoras, avaladas por sus casas matrices internacionales, las mismas que buscan prestar sus servicios de auditoría, asesoramiento fiscal, legal, financiero y en transacciones locales e internacionales a grupos económicos, multinacionales, corporaciones y empresas grandes. Generalmente el servicio que prestan a estas empresas es complementario al trabajo realizado por el personal de planta de las compañías. Por las características propias de este mercado cautivo, los costos de estos servicios son bastante altos.

En este grupo, existen pocas firmas, que cubren el todo el mercado de las empresas grandes (éstas son: PriceWaterHouseCoopers, Deloitte & Touche y Ernst & Young). En este segmento también se encuentran los grandes estudios jurídicos que ofrecen sus servicios de asesoría integral a las empresas petroleras.

- Consultoras medianas que manejan clientes más pequeños que los anteriores y que cuentan con una capacidad instalada, (tanto en personal como en infraestructura), mucho menor que el primer grupo, no obstante también manejan clientes grandes. (Entre las principales firmas, se encuentran Hansen-Holm & Co., Moran Cedillo, Moore Stephens Profile, BDO Stern, entre otras.
- Finalmente existen aproximadamente 1.600 empresas y personas naturales que se dedican a prestar servicios de asesoría contable y tributaria, constituyéndose como competidores directos de la firma que se encuentra en proyecto.

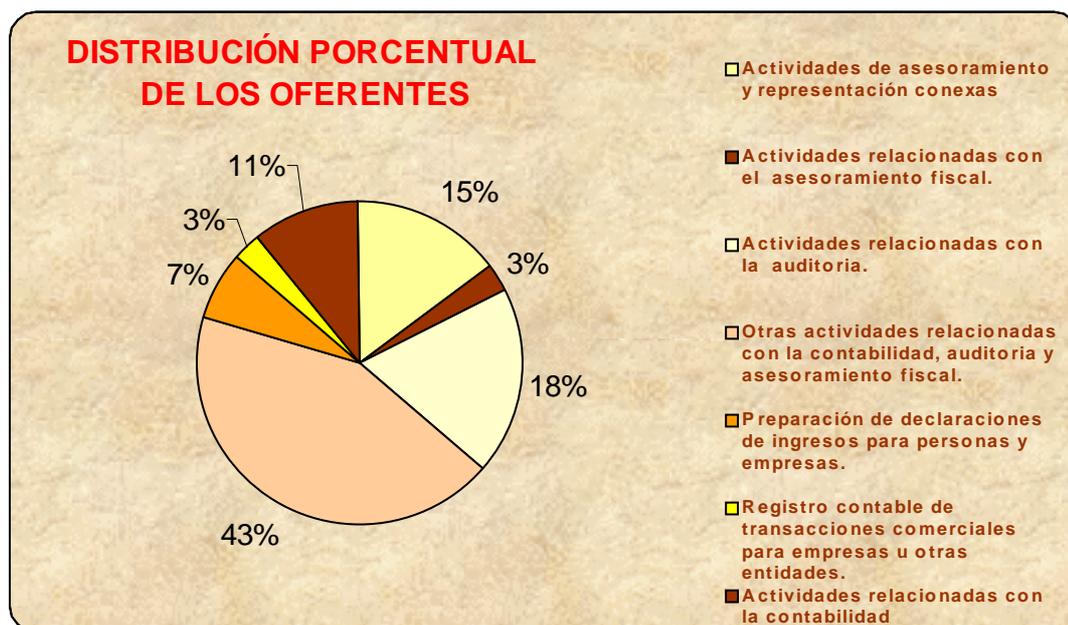
Según las bases de datos del Servicio de Rentas Internas, este grupo está dividido en siete actividades económicas relacionadas, que son:

Cuadro No. 05

<b>DETALLE ACTIVIDAD</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
Actividades de asesoramiento y representación conexas.	237	15,06 %
Actividades relacionadas con el asesoramiento fiscal.	44	2,80 %
Actividades relacionadas con la auditoría.	290	18,42 %
Otras actividades relacionadas con la contabilidad, auditoría y asesoramiento fiscal.	679	43,14 %
Preparación de declaraciones de ingresos para personas y empresas.	111	7,05 %
Registro contable de transacciones comerciales para empresas u otras entidades.	41	2,60 %
Actividades relacionadas con la contabilidad	172	10,93 %
<b><i>TOTAL GENERAL</i></b>	<b>1.574</b>	<b>100,00 %</b>

***FUENTE: Base de datos SRI***

Gráfico No. 02



Con la finalidad de conocer, de mejor manera al mercado, es oportuno dividir a cada uno de los grupos mencionados anteriormente en personas naturales y jurídicas, puesto que por obvias razones, cada uno de ellos tendrá estrategias de posicionamiento diferentes entre sí.

Cuadro No. 06

DETALLE ACTIVIDAD	SOCIE- DADES	PERSONAS NATURALES	TOTAL
Actividades de asesoramiento y representación conexas	131	106	<b>237</b>
Actividades relacionadas con el asesoramiento fiscal.	22	22	<b>44</b>
Actividades relacionadas con la auditoría.	68	222	<b>290</b>
Actividades relacionadas con la contabilidad.	172	0	<b>172</b>
Otras actividades relacionadas con la contabilidad, auditoría y asesoramiento fiscal.	109	679	<b>788</b>
Preparación de declaraciones de ingresos para personas y empresas.	0	2	<b>2</b>
Registro contable de transacciones comerciales para empresas u otras entidades.	0	41	<b>41</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>502 (30%)</b>	<b>1.072 (70%)</b>	<b>1.574 (100%)</b>

FUENTE: Base de datos SRI

Una vez que se ha establecido la cantidad de oferentes del servicio, es indispensable conocer ciertas características que permitirán realizar un correcto dimensionamiento del servicio que se pretende brindar al público.

Así, utilizando el mismo método con el cual se estableció la muestra de la demanda, a continuación se presenta el cálculo la muestra de los oferentes a quienes se les solicitará la información inherente al negocio de consultoría:

$$n = \left( \frac{z * \sigma}{E} \right)^2$$

$$\sigma = \frac{(1.574 * 10\%) - (1.574 * 1\%)}{6} = 24$$

$$n = \left( \frac{1,96 * 24}{9} \right)^2$$

$$n = 30$$

De modo que se procedió a aplicar el siguiente cuestionario a 30 competidores en el mercado:

## ENCUESTA SOBRE EL SERVICIO DE ASESORÍA Y CONSULTORÍA TRIBUTARIA EN LA CIUDAD DE QUITO

**1 ) ¿Cuánto tiempo tiene su negocio en el mercado?**

- |                 |                          |
|-----------------|--------------------------|
| Menos de un año | <input type="checkbox"/> |
| De 1 a 3 años   | <input type="checkbox"/> |
| De 3 a 5 años   | <input type="checkbox"/> |
| De 5 a 10 años  | <input type="checkbox"/> |
| Más de 10 años  | <input type="checkbox"/> |

**2 ) De los servicios tributarios enlistados a continuación, escoja aquellos que son proporcionados por usted**

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| Presentación de declaraciones mensuales                  | <input type="checkbox"/> |
| Presentación de anexos transaccionales                   | <input type="checkbox"/> |
| Presentación de declaración anual de Impuesto a la Renta | <input type="checkbox"/> |
| Solicitudes de devolución de impuestos mensuales         | <input type="checkbox"/> |
| Planificación fiscal                                     | <input type="checkbox"/> |
| Patrocinio y auspicio legal                              | <input type="checkbox"/> |
| Asesoría contable permanente                             | <input type="checkbox"/> |

**3 ) Establezca el porcentaje de participación que las siguientes actividades, representan para su empresa**

- |  |                          |   |
|--|--------------------------|---|
| Presentación de declaraciones mensuales                  | <input type="checkbox"/> | % |
| Presentación de anexos transaccionales                   | <input type="checkbox"/> | % |
| Presentación de declaración anual de Impuesto a la Renta | <input type="checkbox"/> | % |
| Solicitudes de devolución de impuestos mensuales         | <input type="checkbox"/> | % |
| Planificación fiscal                                     | <input type="checkbox"/> | % |
| Patrocinio y auspicio legal                              | <input type="checkbox"/> | % |
| Asesoría contable permanente                             | <input type="checkbox"/> | % |

**4 ) Indique cuantos clientes tiene su firma consultora, según los rangos de ventas anuales detallados a continuación**

- |                       |                          |
|-----------------------|--------------------------|
| 60,000 a 120,000      | <input type="checkbox"/> |
| 120,001 a 240,000     | <input type="checkbox"/> |
| 240,001 a 500,000     | <input type="checkbox"/> |
| 500,001 a 750,000     | <input type="checkbox"/> |
| 750,001 a 1,000,000   | <input type="checkbox"/> |
| 1,000,001 a 1,250,000 | <input type="checkbox"/> |
| 1,250,001 a 1,500,000 | <input type="checkbox"/> |

**5 ) ¿Cuántos clientes al mes le permite atender la capacidad instalada de su firma/negocio?**

- Entre 1 y 5
- Entre 6 y 10
- Entre 11 y 15
- Entre 15 y 30
- Entre 30 y 50
- Entre 50 y 100
- Más de 100

**6 ) ¿Qué forma de cobro utiliza con sus clientes?**

- Mensualidades
  - Porcentaje de la cuantía de cada servicio
  - Las dos anteriores
  - Otra (Especifique)
- 

**7 ) ¿Cuál es el principal factor que incide en la fijación del precio de los servicios que proporciona?**

- Nivel de ventas del cliente
  - Cantidad de transacciones del cliente
  - Cuantía del servicio (Reclamo- Determinación, etc.)
  - Costo para la firma por proporcionar el servicio (hora/hombre; demás costos)
  - Otra (Especifique)
- 

**8 ) Según el rango de ventas de sus clientes, escoja el precio que les a sus clientes por los siguientes servicios tributarios:**

- Presentación de declaraciones mensuales
- Presentación de anexos transaccionales
- Presentación de declaración anual de Impuesto a la Renta
- Solicitudes de devolución de impuestos mensuales

<b>NIVEL DE VENTAS DE LOS CLIENTES (EN DÓLARES)</b>	<b>TARIFA MENSUAL</b>	
60,000 a 120,000	Entre 150 y 200	<input type="checkbox"/>
	Entre 201 y 300	<input type="checkbox"/>
	Entre 301 y 400	<input type="checkbox"/>
	Más de 400	<input type="checkbox"/>
120,001 a 240,000	Entre 400 y 500	<input type="checkbox"/>
	Entre 500 y 600	<input type="checkbox"/>
	Entre 600 y 700	<input type="checkbox"/>
	Más de 700	<input type="checkbox"/>
240,001 a 500,000	Entre 600 y 700	<input type="checkbox"/>
	Entre 701 y 800	<input type="checkbox"/>
	Entre 801 y 900	<input type="checkbox"/>
	Más de 900	<input type="checkbox"/>
500,001 a 750,000	Entre 800 y 900	<input type="checkbox"/>
	Entre 901 y 1000	<input type="checkbox"/>
	Entre 1001 y 1200	<input type="checkbox"/>
	Más de 1200	<input type="checkbox"/>

750,001 a 1,000,000	Entre 1000 y 1200	<input type="checkbox"/>
	Entre 1201 y 1400	<input type="checkbox"/>
	Entre 1401 y 1600	<input type="checkbox"/>
	Más de 1600	<input type="checkbox"/>
1,000,001 a 1,250,000	Entre 2000 y 2200	<input type="checkbox"/>
	Entre 2201 y 2300	<input type="checkbox"/>
	Entre 2301 y 2500	<input type="checkbox"/>
	Más de 2500	<input type="checkbox"/>
1,250,001 a 1,500,000	Entre 2500 y 3000	<input type="checkbox"/>
	Entre 3001 y 3500	<input type="checkbox"/>
	Entre 3501 y 4000	<input type="checkbox"/>
	Más de 4000	<input type="checkbox"/>

**9 ) Según el rango de ventas de sus clientes, escoja el precio que les a sus clientes por los siguientes servicios tributarios:**

Planificación fiscal  
 Patrocinio y auspicio legal  
 Asesoría contable permanente

60,000 a 120,000	Entre 800 y 1000	<input type="checkbox"/>
	Entre 1001 y 1200	<input type="checkbox"/>
	Entre 1201 y 1500	<input type="checkbox"/>
	Más de 1500	<input type="checkbox"/>
120,001 a 240,000	Entre 1200 y 1500	<input type="checkbox"/>
	Entre 1501 y 1800	<input type="checkbox"/>
	Entre 1801 y 2000	<input type="checkbox"/>
	Más de 2000	<input type="checkbox"/>
240,001 a 500,000	Entre 1800 y 2000	<input type="checkbox"/>
	Entre 2001 y 2200	<input type="checkbox"/>
	Entre 2201 y 2500	<input type="checkbox"/>
	Más de 2500	<input type="checkbox"/>
500,001 a 750,000	Entre 2200 y 2500	<input type="checkbox"/>
	Entre 2501 y 2700	<input type="checkbox"/>
	Entre 2701 y 3000	<input type="checkbox"/>
	Más de 3000	<input type="checkbox"/>
750,001 a 1,000,000	Entre 2700 y 3000	<input type="checkbox"/>
	Entre 3001 y 3300	<input type="checkbox"/>
	Entre 3301 y 3600	<input type="checkbox"/>
	Más de 3600	<input type="checkbox"/>
1,000,001 a 1,250,000	Entre 3600 y 4000	<input type="checkbox"/>
	Entre 4001 y 4400	<input type="checkbox"/>
	Entre 4401 y 4800	<input type="checkbox"/>
	Más de 4800	<input type="checkbox"/>
1,250,001 a 1,500,000	Entre 4500 y 5000	<input type="checkbox"/>
	Entre 5001 y 5500	<input type="checkbox"/>
	Entre 5501 y 6000	<input type="checkbox"/>
	Más de 6000	<input type="checkbox"/>

El resultado obtenido de la aplicación de la encuesta a la muestra seleccionada es el siguiente:

	<u>CANTIDAD</u>	<u>%</u>	
<b>1 ) ¿Cuánto tiempo tiene su negocio en el mercado?</b>			
Menos de un año	5	17%	
De 1 a 3 años	6	20%	
De 3 a 5 años	9	30%	
De 5 a 10 años	7	23%	
Más de 10 años	3	10%	
<b>2 ) De los servicios tributarios enlistados a continuación, escoja aquellos que son proporcionados por usted</b>			
Presentación de declaraciones mensuales	19		
Presentación de anexos transaccionales	20		
Presentación de declaración anual de Impuesto a la Renta	25		
Solicitudes de devolución de impuestos mensuales	10		
Planificación fiscal	5		
Patrocinio y auspicio legal	11		
Asesoría contable permanente	16		
<b>3 ) Establezca el porcentaje de participación que las siguientes actividades, representan para su empresa</b>			
Presentación de declaraciones mensuales	21%		
Presentación de anexos transaccionales	25%		
Presentación de declaración anual de Impuesto a la Renta	12%		
Solicitudes de devolución de impuestos mensuales	11%		
Planificación fiscal	8%		
Patrocinio y auspicio legal	9%		
Asesoría contable permanente	13%		
	<b>100%</b>		
<b>4 ) Indique cuantos clientes tiene su firma consultora, en cada uno de los rangos de ventas anuales detallados a continuación</b>			
	<b>TOTAL CLIENTES POR RANGO</b>	<b>%</b>	<b>PROMEDIO POR RANGO</b>
60,000 a 120,000	72	33%	5
120,001 a 240,000	49	23%	3
240,001 a 500,000	29	13%	2
500,001 a 750,000	22	10%	2
750,001 a 1,000,000	20	9%	2
1,000,001 a 1,250,000	14	6%	1
1,250,001 a 1,500,000	10	5%	1
	<b>216</b>	<b>100%</b>	<b>16</b>

5 ) **¿Cuántos clientes al mes le permite atender la CAPACIDAD INSTALADA de su firma/negocio?**

Entre 1 y 5	3	10%
Entre 6 y 10	5	17%
Entre 11 y 15	7	23%
Entre 15 y 30	11	37%
Entre 30 y 50	4	13%
Entre 50 y 100	0	0%
Más de 100	0	0%

6 ) **¿Qué forma de cobro utiliza con sus clientes?**

Mensualidades	0	0%
Porcentaje de la cuantía de cada servicio	0	0%
Las dos anteriores	30	100%
Otra (Especifique)	0	0%

7 ) **¿Cuál es el principal factor que incide en la fijación del precio de los servicios que proporciona?**

Nivel de ventas del cliente	9	30%
Cantidad de transacciones del cliente	6	20%
Cuantía del servicio (Reclamo- Determinación, etc.)	8	27%
Costo para la firma por proporcionar el servicio (hora/hombre; demás costos)	7	23%
Otra (Especifique)	0	0%

8 ) **Según el rango de ventas de sus clientes, escoja el precio que les a sus clientes por los siguientes servicios tributarios:**

Presentación de declaraciones mensuales  
 Presentación de anexos transaccionales  
 Presentación de declaración anual de Impuesto a la Renta  
 Solicitudes de devolución de impuestos mensuales

**NIVEL DE VENTAS  
 DE LOS CLIENTES  
 (EN DÓLARES)**

**TARIFA**

60,000 a 120,000	Entre 150 y 200	9	30%
	Entre 201 y 300	13	43%
	Entre 301 y 400	5	17%
	Más de 400	3	10%
120,001 a 240,000	Entre 400 y 500	11	37%
	Entre 500 y 600	8	27%
	Entre 600 y 700	7	23%
	Más de 700	4	13%
240,001 a 500,000	Entre 600 y 700	10	33%
	Entre 701 y 800	6	20%
	Entre 801 y 900	8	27%
	Más de 900	6	20%
500,001 a 750,000	Entre 800 y 900	6	20%
	Entre 901 y 1000	5	17%
	Entre 1001 y 1200	12	40%
	Más de 1200	7	23%

750,001 a 1,000,000	Entre 1000 y 1200	3	10%
	Entre 1201 y 1400	9	30%
	Entre 1401 y 1600	10	33%
	Más de 1600	8	27%
1,000,001 a 1,250,000	Entre 2000 y 2200	7	23%
	Entre 2201 y 2300	9	30%
	Entre 2301 y 2500	10	33%
	Más de 2500	4	13%
1,250,001 a 1,500,000	Entre 2500 y 3000	4	13%
	Entre 3001 y 3500	13	43%
	Entre 3501 y 4000	8	27%
	Más de 4000	5	17%

**9 ) Según el rango de ventas de sus clientes, escoja el precio que les a sus clientes por los siguientes servicios tributarios:**

Planificación fiscal  
 Patrocinio y auspicio legal  
 Asesoría contable permanente

60,000 a 120,000	Entre 800 y 1000	5	17%
	Entre 1001 y 1200	10	33%
	Entre 1201 y 1500	9	30%
	Más de 1500	6	20%
120,001 a 240,000	Entre 1200 y 1500	4	13%
	Entre 1501 y 1800	14	47%
	Entre 1801 y 2000	9	30%
	Más de 2000	3	10%
240,001 a 500,000	Entre 1800 y 2000	7	23%
	Entre 2001 y 2200	6	20%
	Entre 2201 y 2500	12	40%
	Más de 2500	5	17%
500,001 a 750,000	Entre 2200 y 2500	3	11%
	Entre 2501 y 2700	7	25%
	Entre 2701 y 3000	13	46%
	Más de 3000	5	18%
750,001 a 1,000,000	Entre 2700 y 3000	7	23%
	Entre 3001 y 3300	5	17%
	Entre 3301 y 3600	8	27%
	Más de 3600	10	33%
1,000,001 a 1,250,000	Entre 3600 y 4000	4	13%
	Entre 4001 y 4400	6	20%
	Entre 4401 y 4800	13	43%
	Más de 4800	7	23%
1,250,001 a 1,500,000	Entre 4500 y 5000	8	27%
	Entre 5001 y 5500	6	20%
	Entre 5501 y 6000	11	37%
	Más de 6000	5	17%

De los resultados obtenidos a través de la encuesta aplicada a los oferentes del servicio de asesoramiento contable y tributario es posible concluir que aproximadamente el 30% de las personas naturales y sociedades encuestadas han formado parte del mercado analizado entre 3 y 5 años, lo cual implica que en el período de vida del proyecto será posible alcanzar un posicionamiento en el mercado.

Del mismo modo se puede establecer que entre el 63% y 83% del mercado se dedican a la preparación y presentación de declaraciones mensuales y anuales, así como de anexos transaccionales; debiendo indicarse que los oferentes dedican el 60% de su tiempo a la realización de dichas actividades. Por otra parte, del 17% de empresas que realizan actividades de planificación fiscal, le dedican tan solo el 8% de su tiempo para efectuarlo, lo cual indica que a todas luces, este servicio no está siendo debidamente cubierto.

Paralelamente, como parte del conocimiento del mercado, fue necesario averiguar a cuántos clientes les permite atender la capacidad instalada de los competidores, pudiendo concluirse que el 60% de los oferentes puede atender entre 11 y 30 clientes; y, de este porcentaje, el 33% registra un nivel de ventas anuales de entre US \$ 60.000 y US \$.120.000 y el 23% vende hasta US \$ 240.000 anuales.

Finalmente, se obtuvo información acerca del precio de los servicios que prestan los competidores, con la finalidad de que los valores sobre los cuales se hagan las proyecciones de ventas sean reales. Del mismo modo, se conoció que el mercado maneja dos formas de cobro por sus servicios, los cuales también serán utilizados en el proyecto y su mecanismo será detallado en el acápite correspondiente a la estrategia comercial.

#### **1.4 DEMANDA INSATISFECHA**

La demanda insatisfecha de un bien o servicio se establece a través de la comparación de los datos obtenidos, tanto de la oferta como de la demanda actual del mismo. De este análisis se puede obtener un balance, que reflejaría un mercado saturado al cual no es factible ingresar o bien se puede encontrar una brecha desatendida la cual representa el mercado potencial del proyecto.

De este modo, si se utiliza la forma tradicional para calcular la demanda insatisfecha de un mercado, ésta sería la siguiente:

$$DI = \text{demanda} - \text{oferta}$$
$$\text{Demanda}_{\text{ insatisfecha}} = 12.512 - 1.574$$
$$\text{Demanda}_{\text{ insatisfecha}} = 10.938$$

Sin embargo, la lectura que podría darse a este cálculo es que existe una relación uno a uno entre los miembros del mercado, es decir que cada consultor tiene un solo cliente, lo cual en la realidad no sucede, ya que existen competidores que tienen una mayor participación y posicionamiento de mercado que otros, lo cual obedece a aspectos como la confianza, fidelidad con la marca, precio, antigüedad en el mercado, entre otros.

Por lo expuesto, considerando que los demandantes del servicio constituyen una población demasiado extensa y diversa, como se pudo demostrar en la encuesta que se aplicó a la muestra seleccionada; para efectos del presente trabajo, se ha considerado pertinente calcular la brecha de clientes insatisfechos, a partir de la información proporcionada por los demás oferentes del mercado.

De este modo, según las encuestas, los 30 competidores analizados tienen 216 clientes en total, con un promedio de 16 clientes cada uno; lo cual significa que para cubrir un mercado compuesto por 12.511 demandantes, serían necesarios 1.738 oferentes; por lo que, considerando que solo existen 1.574 asesores y consultores tributarios en la ciudad de Quito, existe una demanda insatisfecha de 164 clientes; y, en consecuencia, el mercado permite el ingreso de 10 nuevos competidores al inicio del proyecto.

Es procedente indicar que a pesar de este cálculo, como se ha mencionado en reiteradas ocasiones, es posible entrar en el mercado de firmas consultoras, utilizando una estrategia de diferenciación en el servicio, la cual estará basada en el conocimiento y experiencia de los consultores en el ámbito legal tributario. No obstante, para efectos de cuantificar la clientela de la firma y por esta vía las ventas del proyecto se partirá de una cartera de 16 contribuyentes.

## 1.5 ESTRATEGIA COMERCIAL

De lo expuesto en los numerales anteriores, es indispensable estructurar la estrategia comercial del proyecto, la cual abarca cuatro decisiones fundamentales que deben tomarse en la formulación del proyecto, ya que de aquí parten las proyecciones de ingresos y gastos que va a tener la empresa.

Esta teoría consiste utilizar una serie de herramientas para alcanzar las metas fijadas a través de su combinación o mezcla. Por ello, se lo puede definir como el uso selectivo de las diferentes variables de marketing para alcanzar los objetivos empresariales. Fue Jerome MCCARTHY quien aproximadamente en 1960, lo denominó la teoría de las “Cuatro pes”, ya que utiliza cuatro variables, cuyas iniciales en inglés empiezan con esa letra, así: *Product* - Producto, *Place* - Distribución o Venta, *Promotion* – Promoción y *Price* - Precio.

Cada uno de estos elementos, estará condicionado, en parte, por los tres restantes, ya que, el precio que se defina, la promoción elegida y los canales de distribución seleccionados, dependerán directamente de las características del producto.<sup>11</sup>

### 1.5.1 **Producto**

De esta forma, las líneas de productos que se ofrecerán en la firma consultora son de dos tipos:

→ **Consultoría tributaria**

- Asesoría y colaboración en la elaboración de declaraciones y anexos
- Seguimiento para cumplimiento de obligaciones tributarias
- Asesoría y administración contable
- Solicitudes de devolución de impuestos
- Capacitación

---

<sup>11</sup> SAPAG Chain, Nassir, Preparación y evaluación de proyectos, Mc Graw Hill, 4ta Edición. Pág. 63

→ **Asesoría legal**

- Consultoría permanente y planeación fiscal anual
- Acompañamiento en procesos de determinación tributaria
- Patrocinio y representación en procesos de peticiones, reclamos y recursos administrativos y judiciales.
- Atención a comunicaciones de las autoridades de control
- Asesoría legal en aspectos empresariales, tales como trámites societarios, laborales, etc.

### **1.5.2 Precio**

Una vez que se han establecido las dos líneas de productos que ofrecerá la firma consultora, es necesario fijar sus precios, siendo este el punto más crítico de la estrategia comercial, ya que determinará el nivel de ingresos y la rentabilidad del proyecto. Es así que la firma manejará dos formas de cobro, las cuales dependerán de la línea de producto, así:

- Para el caso de consultorías tributarias se definirá una tarifa mensual que deberá ser cancelada por el cliente.

Para calcular las tarifas mensuales del servicio es necesario dividir al mercado en función de los niveles de ventas de los clientes, ya que este factor revela de cierto modo la problemática y la cantidad de trabajo que tiene cada tipo de cliente generará. Igualmente, con este criterio, es posible obtener la cantidad de clientes que tiene cada segmento del mercado, porcentaje que se aplicará en cada año de duración del proyecto.

El valor base del tarifario de servicio (US \$ 225,00) es el resultado de un análisis de los precios de mercado vigentes, confirmado con las encuestas aplicadas a los oferentes del servicio; debiendo indicarse que se realizó un promedio entre los dos precios más comunes reportados por la muestra encuestada.

De este modo, a continuación se presenta el tarifario que se utilizará en la proyección de ventas de la firma consultora:

Cuadro No. 06

NIVEL DE VENTAS DE LOS CLIENTES (EN DÓLARES)	DISTRIBUCIÓN DE MERCADO 2008		TARIFA MENSUAL
	# CLIENTES	%	
60,000 a 120,000	3.688,78	29%	225.00
120,001 a 240,000	3.630,03	29%	500.00
240,001 a 500,000	2.840,34	23%	700.00
500,001 a 750,000	1.066,55	9%	1,050.00
750,001 a 1,000,000	623,26	5%	1,500.00
1,000,001 a 1,250,000	389,93	3%	2,350.00
1,250,001 a 1,500,000	272,86	2%	3,500.00
	<b>12.511,75</b>	<b>100,00%</b>	

Para efectos del análisis financiero, se considerará un crecimiento del precio equivalente al 6%, correspondiente al aumento por inflación registrado en el primer semestre de 2008; y, por otra parte, el crecimiento del mercado o de la cantidad de demandantes del servicio, el cual, como se indicó anteriormente asciende al 8.6% anual.

- Por otra parte, para los servicios de asesoría legal se establecerá un porcentaje sobre cuantía del proceso solicitado, es decir, si se trata del patrocinio de un reclamo administrativo de impugnación de un acto de determinación el porcentaje se aplicará al ahorro buscado por la empresa; y, si se habla de una solicitud de devolución de impuestos indebida o excesivamente pagado, el cliente deberá cancelar el mismo porcentaje por el dinero recuperado.

Esta estructura de cobro se utiliza en el mercado de firmas consultoras y estudios jurídicos, variando el precio en función del tipo y tamaño del contribuyente, es decir de la cantidad de información que se debe procesar y entregar a la Administración Tributaria.

Con la finalidad de proyectar los ingresos que se obtendrán por esta línea de producto, se ha estructurado la tabla de precios que se detalla a continuación:

Cuadro No. 07

NIVEL DE VENTAS DE LOS CLIENTES (EN DÓLARES)	DISTRIBUCIÓN DE MERCADO (2008)		CUANTÍA (25% AHOR/ RECUP )	PRECIO (%)	COSTO (aprox.)
	# CLIENTES	%			
60,000 A 120,000	3.688,78	29%	30.000,00	4,00%	1,250.00
120,001 A 240,000	3.630,03	29%	60.000,00	3,00%	1,750.00
240,001 A 500,000	2.840,34	23%	125.000,00	2,00%	2,250.00
500,001 A 750,000	1.066,55	9%	187.500,00	1,50%	2,750.00
750,001 A 1,000,000	623,26	5%	250.000,00	1,50%	3,450.00
1,000,001 A 1,250,000	389,93	3%	312.500,00	1,50%	4,400.00
1,250,001 A 1,500,000	272,86	2%	375.000,00	1,50%	5,500.00
	<b>12.511,75</b>	<b>100,00%</b>			

Considerando que según el artículo 37 de la Codificación de la Ley de Régimen Tributario Interno<sup>12</sup>, la tarifa de Impuesto a la Renta vigente en el país corresponde al 25%, en la tabla precedente se ha establecido la cuantía el ahorro o recuperación antes mencionados, a dicha tarifa impositiva, multiplicada por el valor superior del rango de ventas de los clientes.

Paralelamente, se determinó el porcentaje que se aplicará a cada rango, bajo los mismos criterios establecidos para la otra línea de productos de la firma, estos son la complejidad y cantidad de información que se deba analizar.

Por último, el costo final establecido en la última columna del cuadro precedente, es el resultado de multiplicar la cuantía por el precio (expresado en porcentaje); y, luego de compararlo con los precios del mercado obtenidos a través de la encuesta aplicada a los oferentes del servicio, se estableció el precio detallado en dicho tarifario. Igualmente, a efectos de proyectar los ingresos provenientes de esta línea de productos, se consideró dicho costo por el porcentaje de clientes demandantes que se encuentran en cada rango, según el siguiente ejemplo realizado con los valores del año 2008, el detalle de los siguientes años, se encuentra en el Anexo No. 02.

Cuadro No. 08

PROYECCIÓN DE VENTAS	Año 0 - 2008		
	TARIFA ANUAL	# CLIENTES POR RANGO	VENTAS TOTALES
60,000 A 120,000	1,250.00	1	1,250.00
120,001 A 240,000	1,750.00	2	3,500.00
240,001 A 500,000	2,250.00	2	4,500.00

<sup>12</sup> Codificación de la Ley de Régimen Tributario Interno, publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 63 del 13 de junio de 2007.

500,001 A 750,000	2,750.00	1	2,750.00
750,001 A 1,000,000	3,450.00	0	-
1,000,001 A 1,250,000	4,400.00	0	-
1,250,001 A 1,500,000	5,500.00	0	-
	<b>21,350.00</b>	<b>6</b>	<b>12,000.00</b>

Cabe indicar que, a efectos de proyectar los ingresos, durante los 5 años de vida del proyecto, tanto la tarifa anual como los costos establecidos para cada rango de clientes no variará, sino que el incremento de este rubro en el análisis financiero del proyecto estará dado por el crecimiento de clientes o demandantes del servicio.

### **1.5.3 Promoción**

Consciente de que para que un negocio, cualquiera sea éste, tenga el éxito esperado, es muy importante dar a conocer a los clientes potenciales, las características y cualidades de los productos o servicios que se prestan. De este modo, se han escogido los siguientes medios de comunicación para promocionar la firma consultora:

- Un mes de publicidad en radio a horas pico en la mañana y tarde.
- Spots promocionales en los sistemas de comunicación por plasma instalados en las estaciones del trolebús.
- Publicidad masiva vía correo electrónico, sobre la base de la adquisición de bases de datos.
- Alquiler de banners en las páginas Web de las cámaras de comercio, construcción, etc.

### **1.5.4 Distribución o venta**

Por tratarse de un servicio especializado, no existe la necesidad de utilizar canales de distribución, puesto que la firma realizará directamente las consultorías para las que sea contratada.

## **CAPÍTULO II**

### **1. PROPÓSITO Y ALCANCE**

La factibilidad técnica es el estudio que compara y evalúa las alternativas más adecuadas provenientes del objeto del proyecto, para alcanzar sus objetivos; de este modo, el presente capítulo abarcará aspectos que van desde la constitución legal de la empresa, la infraestructura humana y tecnológica necesaria para la operación del negocio, los procesos de la firma y la evaluación financiera de los flujos futuros de la consultora.

### **2. ESTUDIO TÉCNICO CORPORATIVO**

Una vez que se ha obtenido la información concerniente al mercado y a su funcionamiento, es necesario detallar el procedimiento legal que se debe seguir para constituir un firma consultora, así como desarrollar la estructura corporativa de la firma consultora, en aspectos como procesos, infraestructura, personal, tecnología, etc.

#### **2.1 Ingeniería del proyecto**

El objetivo general del estudio de ingeniería del proyecto es resolver todo lo concerniente a la instalación y el funcionamiento de la empresa. Desde la definición de la estructura jurídica, la localización y tamaño óptimo de la firma, descripción de los procesos, hasta las necesidades de equipos y personal.

##### **2.1.1 Constitución de la empresa**

###### **a) Marco legal**

El primer aspecto que debe considerarse para el desarrollo del proyecto y para verificar la factibilidad de crear una firma consultora, es el marco legal al cual estará sometida la empresa, tanto en la etapa de constitución como en la de operación.

Una decisión básica que deberá tomarse en la etapa de formación del proyecto será adoptar la figura jurídica que mejor se adapte a las actividades propias del tipo de negocio. En esta etapa es indispensable conocer ciertas características, derechos y obligaciones que se adquieren ante la Ley y la sociedad al establecer una empresa de ésta categoría.

Es así que, por el tipo de servicios que va a ofrecer el proyecto, es posible que en un inicio funcione como un grupo de personas naturales, que trabajen bajo la modalidad de consultores individuales y honorarios profesionales, no obstante con el objetivo de proyectar la imagen de seriedad y formalidad que necesita una firma consultora, desde un principio se constituirá una compañía de responsabilidad limitada, de acuerdo a lo estipulado en el artículo 5 de la Ley de Consultoría<sup>13</sup> que dispone: “... *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...*” (el subrayado me pertenece).

La Ley de Consultoría establece como limitación en la constitución de la empresa debido a que cada uno de los socios deben ser profesionales calificados y registrados individualmente, por ende no es factible emitir y comercializar las acciones de la compañía, situación que si es plenamente posible en el caso de las sociedades anónimas.

Dicho esto, es procedente indicar ciertos aspectos que se deben tomar en cuenta al constituir una compañía de responsabilidad limitada, de acuerdo con lo establecido en la Sección V de la Ley de Compañías:

- **El nombre.-** En este tipo de compañías puede consistir en una razón social, una denominación objetiva o de fantasía. Deberá ser aprobado por la Superintendencia

---

<sup>13</sup> Ley de Consultoría, publicada en el Registro Oficial No. 136, del 24-II-89

de Compañías, en coordinación con el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual – IEPI.

- **Solicitud de aprobación.-** La presentación al Superintendente de Compañías o a su delegado de tres copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía, a las que se adjuntará la solicitud, suscrita por abogado, requiriendo la aprobación del contrato constitutivo.
- **Números mínimo y máximo de socios.-** La compañía se constituirá con dos socios, como mínimo o con un máximo de quince y si durante su existencia jurídica llegare a exceder este número deberá transformarse en otra clase de compañía o disolverse.
- **Capital mínimo.-** El capital mínimo con que ha de constituirse la compañía es de cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de América. El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse al menos en el 50% del valor nominal de cada participación.
- **Cumplimiento de otros requisitos en razón del objeto social: Compañías consultoras.-** Esta clase de compañías deberá adoptar, exclusivamente, el régimen jurídico de la compañía de responsabilidad limitada o el de la compañía en nombre colectivo, conforme a lo dispuesto en el artículo 5 de la Ley de Consultoría, publicada en el R. O. 136 de 24 de febrero de 1989 y en consecuencia, su objeto deberá contraerse únicamente a la actividad consultora, en cualquiera de sus manifestaciones. Los socios de este tipo de compañía deberán acreditar título profesional conferido por un instituto de educación superior del país o del extranjero, siempre que, en este último caso, haya sido revalidado en el Ecuador (artículo 6 de la Ley de Consultoría).
- **El origen de la inversión:** Si en la constitución de la compañía invierten personas naturales o jurídicas extranjeras es indispensable que declaren el tipo de inversión que realizan, esto es, extranjera directa, subregional o nacional, en los términos de la

Decisión 291 de la Comisión del Acuerdo de Cartagena, publicada en el Suplemento del R. O. 682 de 13 de mayo de 1991.<sup>14</sup>

**b) Procedimiento para iniciar actividades:**

Para poder empezar a prestar los servicios de consultoría la empresa debe cumplir las siguientes formalidades:

- **En la Superintendencia de Compañías:** Se debe realizar la reserva del nombre de la firma, posteriormente se elabora la minuta con los estatutos de la empresa, la cual será sometida a la debida autorización en la Superintendencia, la misma que será publicada con la correspondiente Resolución. Hecho esto se procede a elevar a escritura pública ante un notario.
- **En el Registro Mercantil del cantón correspondiente:** Previo a esta inscripción se debe realizar una publicación de un extracto de la escritura en la prensa y se debe nombrar al representante legal de la compañía, a fin de que tanto el nombramiento, como la escritura de constitución consten en el Registro Mercantil.
- **En el Servicio de Rentas Internas:** Una vez que se ha constituido y registrado debidamente a la empresa, esta 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, según el caso.<sup>15</sup>

Hasta el mes de agosto de 2008, las empresas consultoras estaban obligadas a inscribirse en Asociación de Compañías Consultoras del Ecuador (ACCE) y en la Secretaría Técnica del Comité de Consultoría; no obstante, por mandato de la Asamblea Nacional Constituyente ya no es necesario inscribirse en ningún órgano colegiado para ejercer actividad profesional alguna. Del mismo modo, con la promulgación de la nueva

---

<sup>14</sup> Instructivo Societario para la constitución, aumento de capital y más actos de las compañías mercantiles sometidas al control de la Superintendencia de Compañías. Octubre 2006. Publicado en [www.supercias.gov.ec](http://www.supercias.gov.ec).

<sup>15</sup> Artículo 4 de la Codificación 2004-022 de la Ley del RUC publicada en el Suplemento R. O. 398, 12-VIII-2004

Ley de Contratación Pública, la Secretaría Técnica del Comité de Consultoría dejó de existir; por lo tanto, estos requisitos ya no son necesarios para el funcionamiento de la firma.

## **2.2 Localización óptima**

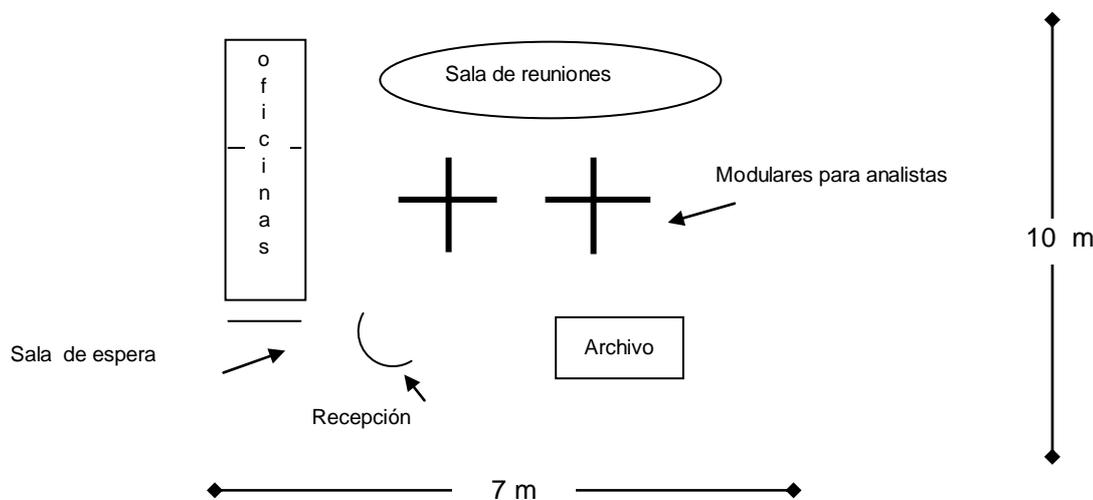
Uno de los principales factores que deben analizarse al momento de crear una empresa es la localización geográfica que ésta tendrá. En empresas industriales esta decisión se debe tomar sobre la base de factores como la distancia de la planta con proveedores, clientes y fuentes de insumos, las condiciones naturales que rigen en las distintas zonas del país, como el clima, los niveles de contaminación y desechos, las comunicaciones, carreteras, vías férreas y rutas aéreas, entre otros; no obstante por tratarse de una empresa de servicios, esta decisión es mucho más sencilla puesto que solo debe considerarse la cercanía con las instituciones de control en las cuales se realizarán los trámites de los clientes de la firma.

Desde este punto de vista, es preciso que la firma cuente con una oficina que proyecte la imagen de profesionalismo, seriedad y confianza a sus clientes, la cual deberá estar situada en el sector norte de Quito, en el perímetro comprendido, en el sentido sur – norte por las avenidas Colón y Naciones Unidas y en el sentido este – oeste por las avenidas Eloy Alfaro y 10 de Agosto, es decir en el centro financiero de la ciudad.

## **2.3 Tamaño óptimo**

La demanda es uno de los factores más importantes para condicionar el tamaño de un proyecto. El tamaño propuesto sólo puede aceptarse en caso de que la demanda sea claramente superior a dicho tamaño.

De este modo, para efectos del proyecto, se alquilará una oficina de mínimo setenta (70) metros cuadrados, dentro de los cuales se puedan instalar dos oficinas de tamaño mediano, de seis a ocho estaciones de trabajo para analistas, una sala de reuniones, un archivo y una sala de espera, de acuerdo al siguiente esquema:



## 2.4 Recursos humanos

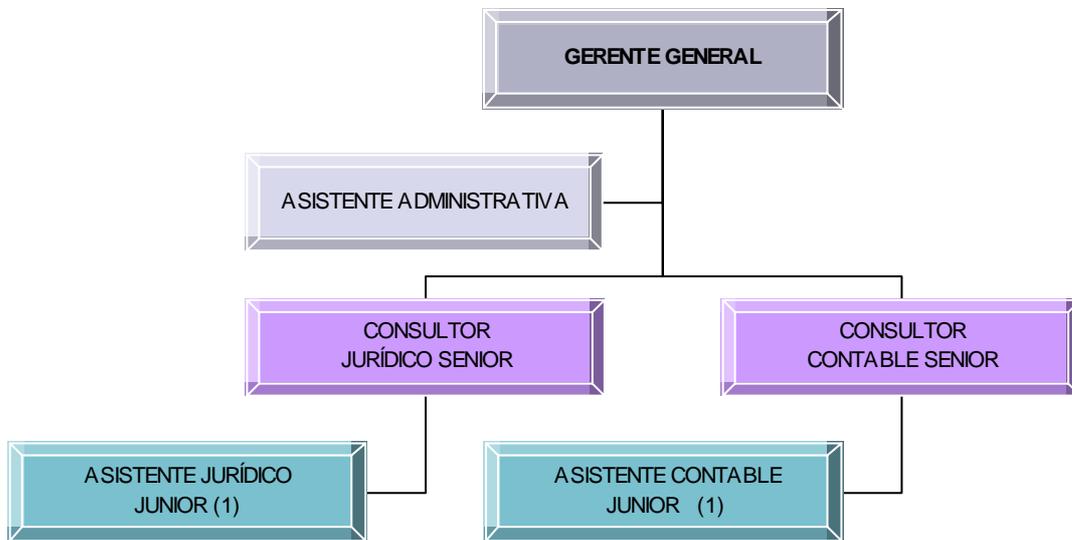
De los puntos tratados previamente se desprende la necesidad de estimar la cantidad y nivel profesional del personal que laborará en la firma.

Así, por tratarse de asesoría tributaria, es indispensable contar con especialistas legales que cuenten con una contraparte contable y financiera de modo que la firma pueda ofrecer un servicio integral a sus clientes.

Para atender la demanda insatisfecha del mercado de firmas consultoras, se debe contar con por lo menos dos profesionales en cada área, los cuales podrán tener diferentes niveles de conocimientos, en función de lo cual se asignarán responsabilidades y por ende las remuneraciones correspondientes.

Cabe indicar que absolutamente todos sueldos de los empleados de la firma serán variables, en función del nivel de ventas; así, los consultores senior tendrán ingresos correspondientes al 1% de las ventas, en tanto que la remuneración de los analistas junior estará en el orden del 0.5% del mismo valor. Únicamente el sueldo del personal administrativo será un gasto fijo.

A continuación se presenta un esquema muy simple de jerarquización de la firma:



## 2.5 Recursos tecnológicos

Como se ha mencionado, implementar una empresa de servicios es bastante más sencillo que la creación de una industria puesto que no se necesita invertir mucho dinero en maquinaria, equipos y demás recursos tecnológicos, por el contrario si es indispensable adquirir programas o software que faciliten el trabajo de la consultora.

Dicho esto, a continuación se detallan los equipos necesarios para la prestación del servicio:

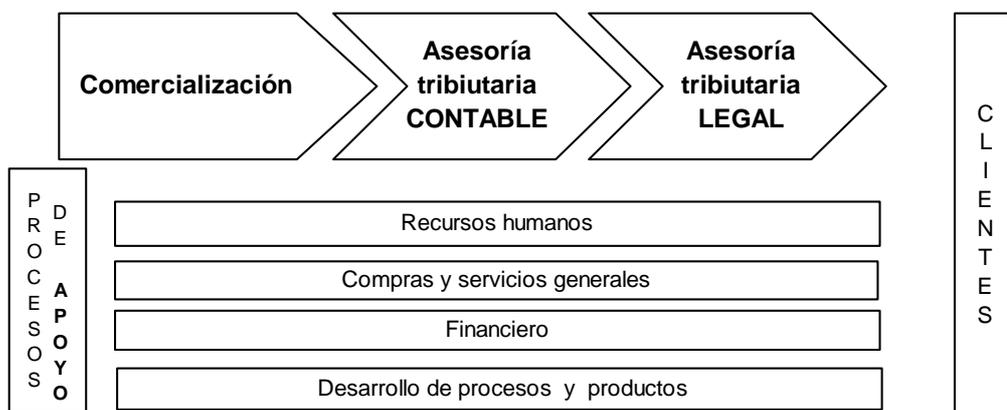
- 4 computadores de escritorio
- 3 computadores portátiles
- Software legal
- Software contable - auditoría
- Software para administrar bases de datos por cliente
- 6 teléfonos
- 1 fax
- 1 proyector de imagen – infocus
- 1 impresora láser

## 2.6 Procesos de la cadena de valor

Porter (1987) define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.

Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

De este modo, el mapa de procesos de la cadena de valor de la firma consultora está conformada por tres macro procesos, en torno a los cuales gira la actividad de asesoría tributaria:



### 2.6.1 Procesos que generan valor

#### a) *Comercialización de productos y servicios*

Este macroproceso consiste en dar a conocer los productos de la firma, capacitar a los vendedores y crear alianzas estratégicas con empresas de servicios integrales para que

se conozca el funcionamiento completo de los programas y sus servicios con el fin de atraer nuevos clientes y fidelizar a los antiguos.

- Publicidad

Consiste en hacer publicaciones de interés para el cliente promoviendo anuncios en las asociaciones de servicios a socios (cámaras, gremios, etc.), así como diseñando campañas publicitarias por correo directo, radio, etc.

- Ventas

Consiste en la venta tanto de paquetes de servicio de asesoría tributaria permanente, así como de servicios legales específicos.

***b) Asesoría tributaria contable***

El macroproceso tiene como principal función llevar la contabilidad de los clientes, con todas las tareas que esto conlleva, por ejemplo el manejo de facturas de compras y ventas, preparación de declaraciones y anexos, control de crédito tributario, solicitudes de devoluciones de impuestos (en los casos que aplique).

Adicionalmente, como su nombre lo indica, debe asesorar a los clientes en lo referente a los métodos contables más apropiados para cada cliente.

***c) Asesoría tributaria legal***

La asesoría legal esta orientada por su parte al patrocinio de clientes en todo tipo de trámites administrativos, sean estos solicitudes, peticiones, reclamos, recursos de revisión, juicios de impugnación, etc.

Por la naturaleza de la materia tributaria los conocimientos legales y contables mantienen una estrecha relación puesto que el primero regula el funcionamiento del segundo. Desde este punto de vista la asesoría legal también está dada por la planeación fiscal, lo cual no es otra cosa que la utilización e interpretación del marco jurídico vigente, de la forma más favorable para el cliente. Esta práctica es muy utilizada a nivel

de las grandes corporaciones, pero muy poco aplicada por los pequeños contribuyentes, en gran medida por su desconocimiento del tema.

### **2.6.2 Procesos de apoyo**

Como en toda organización, para que los procesos que generan valor puedan llevarse a cabo es indispensable contar con procesos de apoyo igualmente eficientes y flexibles que los principales. Entre los procesos de apoyo están:

#### ***a) Administración de recursos humanos***

Capacita y supervisa los conocimientos técnicos del personal con la finalidad de mantener la filosofía de calidad y servicio al cliente.

#### ***b) Compras y servicios generales***

Se encarga del abastecimiento e inventario de la firma, así como el control de los servicios que ésta requiere.

#### ***c) Administración financiera***

Apoyará a los principales procesos en las actividades de administración de la organización, como facturación, cobranzas, manejo de personal, contabilidad, etc.

#### ***d) Diseño de procesos y productos***

Este proceso esta orientado a la búsqueda de la información sobre la demanda del cliente y la creación de servicios que puedan satisfacer las necesidades de los usuarios actuales y potenciales de los productos de la firma.

Considerando que la empresa gira alrededor del cliente, este proceso inicia identificando primero que es lo que el cliente necesita, sus gustos, sus preferencias en base al servicio que se puede entregar así se plantean las mejores alternativas en diseño de paquetes para el cliente.

### 3. ESTUDIO FINANCIERO

El análisis financiero busca determinar si el proyecto contará con los fondos suficientes para iniciarlo y después para su adecuada operación y mantenimiento. Para evaluar la factibilidad financiera de un estudio, se requiere realizar proyecciones en el futuro. Estas proyecciones analizan si una organización estará en capacidad de afrontar las necesidades financieras de un proyecto en el largo plazo.

El análisis de factibilidad financiera también incluye la decisión de si los beneficiarios van o no poder pagar por los bienes y servicios, una vez implementado el proyecto. En resumen, el análisis financiero debe determinar no solo que beneficios financieros se generarán por el proyecto, sino también que costos financieros se necesitarán para alcanzar dichos beneficios y quien o quienes lo cubrirán.

Es necesario evaluar si los orígenes de fondos del proyecto cubren las diferentes necesidades de usos sobre el tiempo. Los orígenes de fondos incluyen ingresos por operaciones y préstamos; y por otra parte, los fondos son usados para inversiones, operación y mantenimiento del proyecto y para servicios financieros.<sup>16</sup>

#### **3.1. ORIGEN DE FONDOS DEL PROYECTO**

De lo expuesto se desprende que es indispensable analizar el origen de los fondos del proyecto, puesto que este concepto permitirá a los administradores de la firma tener un panorama claro de las fuentes de financiamiento que ésta tendrá.

##### **3.1.1 Financiamiento**

Para la mayoría de los proyectos existen básicamente tres fuentes de financiamiento que, si se analizan desde el punto de vista contable, se verán reflejadas en el pasivo, en el patrimonio y en los ingresos operacionales que constan en el Estado de resultados del proyecto, los cuales son analizados a profundidad a continuación:

---

<sup>16</sup> Programa Ejecutivo de Administración y Evaluación de Proyectos, presentado por la Escuela de Negocios de Maastricht, Holanda al Instituto de Desarrollo Económico del Banco Mundial. Copyright MCMLXXXV

a. **Endeudamiento**

La principal fuente de financiamiento para el inicio y la operación de cualquier negocio es el endeudamiento con terceros y dicho con más precisión, en el Ecuador esta fuente no es otra que la banca.

Este mecanismo de financiamiento de proyectos tiene ciertas ventajas, como lo son la gran cantidad de bancos y productos financieros que éstas ofrecen, así como amplios plazos de pago de los créditos otorgados; no obstante las instituciones del sistema financiero exigen el cumplimiento de muchos requisitos y además de las altas tasas de interés que se deben cubrir al acceder a estos préstamos.

Otra fuente importante de financiamiento para las empresas suele ser el crédito que otorgan los proveedores de bienes y servicios; sin embargo por ser la firma consultora, una empresa de servicios, esta fuente no será muy utilizada.

Como se mencionó, el endeudamiento con terceros es registrado contablemente como un pasivo del proyecto, que servirá en su mayoría para adquirir los activos fijos que se utilizarán en el funcionamiento de la firma.

b. **Capital propio**

Por su parte, el aporte de capital de los socios constituye la segunda fuente de financiamiento de un proyecto, este rubro es sumamente importante dentro de un negocio puesto que representa la propiedad que los aportantes tienen sobre la firma.

Adicionalmente, como se explicó en el estudio técnico del proyecto, para crear el tipo de firma requerido, la Ley de Consultoría prevé que los socios, necesariamente deberán ser profesionales calificados y registrados individualmente, es decir que el retorno sobre la inversión realizada será el resultado de la productividad y administración eficiente del negocio.

Los aportes de los socios son registrados contablemente en el patrimonio de la empresa y tendrán como destino cubrir la parte inicial de las inversiones y además financiar el capital de trabajo de la firma.

### c. Estructura de financiamiento

Una vez establecidas las necesidades de inversión del proyecto, a continuación se detalla la estructura de financiamiento del mismo:

<b>FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO</b>		
<b>DETALLE</b>	<b>USD.</b>	<b>%</b>
DEUDA BANCARIA	10,000.00	56.03%
CAPITAL PROPIO	7,846.00	43.97%
<b>TOTAL DEL FINANCIAMIENTO</b>	<b>17,846.00</b>	<b>100%</b>

El aspecto más importante dentro del análisis de la estructura de capital es el costo que este le significará al proyecto. Esta tasa es conocida como costo promedio ponderado de capital (*kp*) y será el porcentaje que se utilizará más adelante para descontar los flujos futuros del proyecto. Este costo se puede obtener a través de la siguiente metodología:

- a) Para estimar la tasa de rendimiento del capital propio, en primer lugar se considerará el factor beta, con la finalidad de atribuirle el riesgo sectorial al capital propio. Para lo cual se ha utilizado el riesgo de la industria de firmas consultoras en los Estados Unidos que para el mes de agosto de 2008 fue de 1.28.<sup>17</sup>

Con este dato es posible establecer el costo del capital propio, en los siguientes términos, para lo cual se utiliza la siguiente fórmula<sup>18</sup>:

$$k_e = r_f + \beta(r_m - r_f)$$

$$k_e = 9.59\% + 1.28(8.40\%)$$

$$k_e = 20.34\%$$

<sup>17</sup> [www.damodaran.com](http://www.damodaran.com)

<sup>18</sup> SAPAG Chain, Nassir, PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS, Mc Graw Hill, 4ta Edición. Pág. 335

Donde:

$R_f$	<b>(Risk free por sus siglas en ingles):</b> La tasa libre de riesgo es la cotización de los bonos global a 10 años al 31 de agosto de 2008. Este valor incluye el índice de riesgo de los Bonos de los Mercados Emergentes (EMBI, por su sigla en inglés), desarrollado por la firma calificadora JP Morgan, al 31 de agosto de 2008.
$\beta$	<b>(Beta sectorial por riesgo):</b> Valor obtenido del estudio estadístico de varias industrias al 31 de agosto de 2008.
$R_m$	<b>(Market risk por sus siglas en ingles):</b> La tasa de riesgo de mercado fue obtenida de la publicación anual realizada por Roger Ibbotson, a cerca de los costos del capital en el mercado. <sup>19</sup>

Es oportuno relacionar el valor obtenido como tasa de rendimiento esperada por los accionistas, la cual fue obtenida sobre la base de información internacional, con la situación actual del Ecuador; esto se logra comparando el rendimiento que proporcionará la firma consultora con el que cualquier otra inversión en el mercado local pueda ofrecer, debiendo el analista financiero escoger la más conveniente.

Así por ejemplo, si el socio consultor decidiera invertir igual cantidad de dinero en un papel bancario, no obtendría un rendimiento superior al 7%<sup>20</sup>; por lo que, necesariamente el proyecto debe ofrecerle una rentabilidad superior. Del mismo modo, si se realizara la inversión en un negocio con un riesgo aproximado del 32% como en el presente caso<sup>21</sup>, la rentabilidad esperada deberá ser igual o superior al porcentaje establecido.

En conclusión, la tasa de rendimiento del 20,34% calculada previamente, sí es coherente con la realidad nacional y puede ser utilizada en el cálculo de la tasa de descuento del proyecto.

- b) Por su parte la tasa de interés ( $kd$ ) que se tomará para efectos del proyecto es de 11.74%, que corresponde a la tasa activa referencial (TAR), establecida por el Banco Central del Ecuador para el segmento “Comercial – PYMES” al 31 de agosto de 2008, menos el 36,25% correspondiente al beneficio fiscal y a la participación laboral generados por el gasto financiero que disminuye estas obligaciones que el proyecto deberá asumir, siendo lo correcto es utilizar la tasa de interés real, esto es sin escudos fiscales:

---

<sup>19</sup> IBBOTSON, Roger, COST OF CAPITAL YEARBOOK. Statistic for SIC Code 3. IBBOTOSON ®

<sup>20</sup> [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

<sup>21</sup> Ver Análisis de riesgo que se presenta en el numeral 4 del presente capítulo, correspondiente a la evaluación financiera del proyecto.

$$k_d = 11.74\% * (1 - 36,25\%)$$

$$k_d = 7.48\%$$

Con estos datos es posible establecer el costo promedio ponderado del capital (WACC por sus siglas en inglés) del proyecto de creación de una firma consultora, a través de la siguiente fórmula

$$WACC = K_d(1-T) \frac{D}{D+E} + K_e \frac{E}{D+E}$$

#### CÁLCULO DEL COSTO PROMEDIO PONDERADO DEL CAPITAL (Kp)

CONCEPTO	VALOR MILES USD.	% PARTICIPACIÓN DE CADA FUENTE	TASA NOMINAL DE INTERÉS	COSTO PONDERADO DE CADA FUENTE
		1	2	3 = 1 x 2
DEUDA BANCARIA	10,000.00	56.03%	7.48%	4.19%
CAPITAL PROPIO	7,846.00	43.97%	20.34%	8.94%
<b>TOTAL DEL FINANCIAMIENTO</b>	<b>17,846.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>Kp</b>	<b>13.14%</b>

### 3.1.2 Ingresos por operación del negocio

Finalmente, los ingresos provenientes de la operación del negocio, es decir de las ventas que se realicen, constituirán la tercera fuente de financiamiento de la firma; este rubro será el único que dependa de la gestión propia del negocio y será el principal insumo de los flujos de efectivo proyecto.

Las ventas del negocio estarán dadas por las dos líneas de producto detalladas en el punto 1.5.1 del Capítulo I del presente estudio, así como el esquema de precios que se detalló en el punto 1.5.2 de mismo capítulo, el cual se resume así:

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2009	2010	2011	2012	2013
Demanda total de clientes para el proyecto	17	19	20	22	24
Número de clientes por consultoría tributaria	11	12	13	14	15
Número de clientes por asesoría legal	6	7	7	8	9

Por consultoría tributaria	69,900.00	87,450.00	112,921.80	122,912.85	140,892.43
Por asesorías legales	12,000.00	14,450.00	16,100.00	16,700.00	18,950.00
<b>Ventas totales</b>	<b>81,900.00</b>	<b>101,900.00</b>	<b>129,021.80</b>	<b>139,612.85</b>	<b>159,842.43</b>

Es pertinente recordar que las ventas crecen en dos sentidos, estos son el precio del servicio que registra un aumento anual del 6%; y, por otra parte, la cartera de clientes, crece a un ritmo del 8.6% anual.

### 3.2 USO DE FONDOS DEL PROYECTO

Del mismo modo, en todo proyecto se deben realizar desembolsos de dinero, que son necesarios para el funcionamiento del mismo. Así, es necesario indicar que existen egresos que pueden prorratearse a lo largo de la vida del proyecto y otros que, al igual que en los ingresos, corresponden a la operación del negocio.

#### 3.2.1 Inversiones previas a la puesta en marcha del proyecto

Es indispensable realizar inversiones en ciertos activos fijos, los cuales permitirán que el proyecto pueda ejecutarse. Igualmente se deberá invertir en activos intangibles, tales como la constitución de la empresa, la creación de la marca, gastos pre operativos y de instalación y puesta en marcha, etc. Estos desembolsos, se conocen como costos hundidos, ya deben realizarse independientemente de sus rendimientos futuros.

Las inversiones son recuperadas a lo largo de la vida del proyecto, a través de las cuentas de amortizaciones y depreciaciones, a las cuales se las conoce como costos virtuales, es decir que se tratan y tienen el efecto de un costo sin serlo. Para calcular el monto de los cargos, se deberán utilizar los porcentajes autorizados por la ley tributaria.

En el presente caso, las inversiones que se realizarán son:

	CANTIDAD	VALOR (USD)	TOTAL (USD)
<b>Muebles y enseres</b>			
Teléfonos	6	30.00	180.00
Fax	1	100.00	100.00
Proyector de imagen – infocus	1	1,000.00	1,000.00

<b>Equipo de cómputo</b>			
Computadores de escritorio	4	600.00	2,400.00
Computadores portátiles	3	1,000.00	3,000.00
Impresoras	1	500.00	500.00
Software contable – auditoría	1	1,000.00	1,000.00
Software información por cliente	1	500.00	500.00
<b>Constitución de la compañía</b>		3.000,00	3.000,00
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>			<b>11.680.00</b>

### 3.2.2 Capital de trabajo

El capital de trabajo de un proyecto es el dinero que éste necesita para llevar a cabo su propósito y cumplir con sus objetivos. Representa el capital adicional con que hay que contar para que empiece a funcionar una empresa; esto significa que hay que financiar la primera producción antes de recibir los ingresos, también se puede obtener créditos a corto plazo, algunos servicios y proveedores. Así, el capital de trabajo está compuesto por los siguientes costos:

#### a. Costos operativos

Tradicionalmente los costos operativos o de producción están dados por los tres componentes del costo, que son: materia prima, mano de obra y gastos indirectos de fabricación; no obstante para el caso de las empresas de servicios, como lo es la firma consultora de la que trata el proyecto, la materia prima o insumo a procesar, no tiene incidencia económica puesto que lo que se procesará será la información de los clientes.

El segundo componente del costo operativo es la mano de obra, la cual en el presente caso está conformada por los analistas jurídicos y contables que procesaran las transacciones realizadas por los clientes de la firma, convirtiéndolas en el producto final que se presentará a la Administración Tributaria.

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Nivel junior</b>					
Número de analistas	2	3	3	4	4
Sueldo mensual por persona (USD.)	409.50	509.50	645.11	698.06	799.21
<b>Sueldo anual total (USD.)</b>	<b>9,828.00</b>	<b>18,342.00</b>	<b>23,223.92</b>	<b>33,507.08</b>	<b>38,362.18</b>

<b>Nivel senior</b>					
Número de asociados	2	2	2	2	2
Sueldo mensual por persona (USD.)	819.00	1,019.00	1,290.22	1,396.13	1,598.42
<b>Sueldo anual total (USD.)</b>	<b>19,656.00</b>	<b>24,456.00</b>	<b>30,965.23</b>	<b>33,507.08</b>	<b>38,362.18</b>
<b>COSTO MANO DE OBRA DIRECTA</b>	<b>29,484.00</b>	<b>42,798.00</b>	<b>54,189.16</b>	<b>67,014.17</b>	<b>76,724.37</b>

Finalmente, los gastos indirectos están compuestos por los sueldos del personal administrativo, comercial y gerencial de la firma, los pagos de servicios básicos tales como agua, luz, teléfono, internet, limpieza, gastos de oficina en general, pagos de condominio, etc.

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2009	2010	2011	2012	2013
Gerente general ( número)	1	1	1	1	1
Sueldo mensual por persona (USD.)	819.00	1,019.00	1,290.22	1,396.13	1,598.42
<b>Sueldo anual total (USD.)</b>	<b>9,828.00</b>	<b>12,228.00</b>	<b>15,482.62</b>	<b>16,753.54</b>	<b>19,181.09</b>
Asistente administrativa ( número)	1	1	1	1	1
Sueldo mensual por persona (USD.)	250.00	265.00	280.90	297.75	315.62
<b>Sueldo anual total (USD.)</b>	<b>3,000.00</b>	<b>3,180.00</b>	<b>3,370.80</b>	<b>3,573.05</b>	<b>3,787.43</b>
<b>SUELDOS DE ADMINISTRACIÓN Y OFICINAS</b>	<b>12,828.00</b>	<b>15,408.00</b>	<b>18,853.42</b>	<b>20,326.59</b>	<b>22,968.52</b>

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2009	2010	2011	2012	2013
Costo mensual servicios corporativos	2,640.00	2,719.20	2,800.78	2,884.80	2,971.34
<b>COSTO ANUAL SERVICIOS</b>	<b>31,680.00</b>	<b>32,630.40</b>	<b>33,609.31</b>	<b>34,617.59</b>	<b>35,656.12</b>

<b>DETALLE MENSUAL DE SERVICIOS</b>	<b>Valor (US \$)</b>
SERVICIOS BÁSICOS (AGUA, LUZ, TELÉFONO)	500.00
ALQUILER DE SOFTWARE LEGAL ACTUALIZADO (4 LICENCIAS)	600.00
TELEFONÍA CELULAR	100.00
INTERNET	250.00
ALARMA Y MONITOREO	50.00
LIMPIEZA	170.00
SERVICIO DE PUBLICIDAD Y COMERCIALIZACIÓN	200.00
ARRIENDO DE OFICINA	700.00
ALÍCUOTA DE CONDOMINIO	70.00
<b>TOTAL</b>	<b>2,640.00</b>

#### **b. Costos de venta**

Como se mencionó anteriormente, para la comercialización de los productos de la firma, se contratará una agencia de publicidad, rubro que fue incluido en el detalle de gastos precedente.

**c. Costos de financiamiento**

Son los intereses que se deben pagar en relación a capitales obtenidos en préstamos. Un capital prestado puede tener usos muy diversos y no hay porqué cargarlo a un área específica. La ley tributaria permite cargar estos intereses como costos deducibles de impuestos.

Para efectos del proyecto, el crédito bancario será de cinco años, durante los cuales se mantendrá el siguiente esquema de pago:

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2009	2010	2011	2012	2013
Capital pendiente de pago	10,000.00	8,417.75	6,649.74	4,674.17	2,466.66
Pagos de principal	1,582.25	1,768.01	1,975.57	2,207.50	2,177.08
Tasa de interés : %	11.74%	11.74%	11.74%	11.74%	11.74%
<b>Valor de los intereses (USD.)</b>	<b>1,174.00</b>	<b>988.24</b>	<b>780.68</b>	<b>548.75</b>	<b>289.59</b>

Con esta información, a continuación se desarrolla el requerimiento de capital de trabajo necesario para el proyecto:

**PROYECTO FIRMA CONSULTORA EN ASPECTOS LEGALES Y TRIBUTARIOS  
CÁLCULO DEL REQUERIMIENTO DE CAPITAL DE TRABAJO  
EN MILES DE DÓLARES**

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2009	2010	2011	2012	2013
<b>1.- COSTOS OPERATIVOS</b>					
SUELDOS MANO DE OBRA DIRECTA	29,484.00	42,798.00	54,189.16	67,014.17	76,724.37
SUELDOS ADMINISTRATIVOS	12,828.00	15,408.00	18,853.42	20,326.59	22,968.52
SERVICIOS CORPORATIVOS POR PAGAR	31,680.00	32,630.40	33,609.31	34,617.59	35,656.12
<b>REQUERIMIENTO DE EFECTIVO ANUAL</b>	<b>73,992.00</b>	<b>90,836.40</b>	<b>106,651.88</b>	<b>121,958.35</b>	<b>135,349.01</b>
<b>REQUERIMIENTO DE EFECTIVO MENSUAL</b>	<b>6,166.00</b>	<b>7,569.70</b>	<b>8,887.66</b>	<b>10,163.20</b>	<b>11,279.08</b>
<b>2.- SALDO EN CUENTAS POR COBRAR</b>					
VENTAS x VENTAS A CRÉDITO	57,330.00	71,330.00	90,315.26	97,729.00	111,889.70
<b>TOTAL ANUAL INVERTIDO EN CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>57,330.00</b>	<b>71,330.00</b>	<b>90,315.26</b>	<b>97,729.00</b>	<b>111,889.70</b>
PLAZO MEDIO DE C TAS POR COBRAR (DÍAS)	30	30	30	30	30
<b>TOTAL INVERTIDO EN EL PLAZO DE CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>4,777.50</b>	<b>5,944.17</b>	<b>7,526.27</b>	<b>8,144.08</b>	<b>9,324.14</b>

<b>3.- REQUERIMIENTOS DE CAPITAL DE TRABAJO : RESUMEN</b>					
COSTOS OPERATIVOS	6,166.00	7,569.70	8,887.66	10,163.20	11,279.08
INVERSIÓN EN CUENTAS POR COBRAR	4,777.50	5,944.17	7,526.27	8,144.08	9,324.14
<b>TOTAL DEL REQUERIMIENTO DEL CAPITAL DE TRABAJO</b>	10,943.50	13,513.87	16,413.93	18,307.28	20,603.23
<b>VARIACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO</b>	-	2,570.37	2,900.06	1,893.35	2,295.95
<b>VARIACIÓN DEL CAP. TRABAJO (%)</b>	-	19.02%	17.67%	10.34%	11.14%

Como resumen de los cálculos presentados anteriormente, es necesario presentar los costos y el financiamiento del proyecto, en el siguiente esquema, debiendo indicarse que para efectos de esta estimación, no se debe considerar la inversión en cuentas por cobrar puesto que no es un desembolso real de efectivo al iniciar el proyecto, razón por la cual solo se incluyen los costos operativos de la firma.

**PROYECTO FIRMA CONSULTORA EN ASPECTOS LEGALES Y TRIBUTARIOS  
COSTO Y FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO  
EN MILES DE DÓLARES**

CONCEPTO	VALOR	PORCENTAJE
----------	-------	------------

<b>A.- COSTO DEL PROYECTO</b>		
<b>A.1 INVERSIÓN FIJA :</b>	<b>8,680.00</b>	<b>49%</b>
MUEBLES Y ENSERES	1,280.00	7%
EQUIPO DE CÓMPUTO	7,400.00	41%
<b>A.2 ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>3,000.00</b>	<b>17%</b>
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	3,000.00	17%

<b>A.3 COSTOS OPERATIVOS</b>	<b>6,166.00</b>	<b>35%</b>
SUELDO MENSUAL MOD	2,457.00	14%
SUELDO MENSUAL ADMINISTRATIVOS	1,069.00	6%
SERVICIOS CORPORATIVOS	2,640.00	15%
<b>TOTAL DEL COSTO DEL PROYECTO</b>	<b>17,846.00</b>	<b>100%</b>

**d. Punto de equilibrio**

Dentro del cálculo del capital de trabajo, es importante analizar el punto de equilibrio del proyecto, técnica útil para estudiar las relaciones entre los costos fijos, los costos variables, y los beneficios. El punto de equilibrio es el nivel de producción en el que son exactamente iguales los beneficios por ventas a la suma de los costos fijos y variables.

Es fundamental en todo proyecto y más aún, en un negocio en marcha, conseguir el equilibrio entre costos y gastos, puesto que únicamente superado este nivel, es posible obtener utilidades y por ende tener la rentabilidad esperada. Por lo tanto, a continuación se encuentra el cálculo del punto de equilibrio del proyecto:

**PROYECTO FIRMA CONSULTORA EN ASPECTOS LEGALES Y TRIBUTARIOS  
CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO  
EN MILES DE DÓLARES**

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2009	2010	2011	2012	2013

<b>COSTO VARIABLE TOTAL</b>					
Mano de obra directa	29,484	42,798	54,189	67,014	76,724
Mano de obra indirecta	9,828	12,228	15,483	16,754	19,181
<b>TOTAL</b>	<b>39,312</b>	<b>55,026</b>	<b>69,672</b>	<b>83,768</b>	<b>95,905</b>

<b>COSTO FIJO TOTAL</b>					
Depreciaciones	2,595	2,595	2,595	128	128
Amortizaciones	600	600	600	600	600
Sueldos de administración y oficinas	3,000	3,180	3,371	3,573	3,787
Servicios corporativos	31,680	32,630	33,609	34,618	35,656
Gastos financieros	1,174	988	781	549	290
<b>TOTAL</b>	<b>39,049</b>	<b>39,993</b>	<b>40,955</b>	<b>39,467</b>	<b>40,461</b>

<b>VENTAS TOTALES</b>	<b>81,900</b>	<b>101,900</b>	<b>129,022</b>	<b>139,613</b>	<b>159,842</b>
Costo fijo / Ventas totales	48%	39%	32%	28%	25%

<b>1.- PUNTO DE EQUILIBRIO CONTABLE</b>					
En miles de dólares	75,094	86,942	89,034	98,668	101,153
Como porcentaje de las ventas totales	91.69%	85.32%	69.01%	70.67%	63.28%
Margen de seguridad contable (%)	8.31%	14.68%	30.99%	29.33%	36.72%

<b>2.- PUNTO DE EQUILIBRIO EN EFECTIVO</b>					
En miles de dólares	68,950	79,997	82,089	96,848	99,333
Como porcentaje de las ventas totales	84.19%	78.51%	63.62%	69.37%	62.14%
Margen de seguridad en efectivo (%)	15.81%	21.49%	36.38%	30.63%	37.86%

<b>3.- PUNTO DE EQUILIBRIO EN EFECTIVO INCLUIDO EL SERVICIO DE LA DEUDA</b>					
En miles de dólares	71,993	83,841	86,383	102,367	104,776
Como porcentaje de las ventas totales	87.90%	82.28%	66.95%	73.32%	65.55%
Margen de seguridad en efectivo (%)	12.10%	17.72%	33.05%	26.68%	34.45%

### 3.3

### ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

Los estados financieros son una representación financiera estructurada de la posición financiera y las transacciones realizadas por una empresa. El objetivo de los estados financieros de propósito general es proveer información sobre la posición financiera, resultados de operaciones y flujos de efectivo de una empresa que será de utilidad para un amplio rango de usuarios en la toma de sus decisiones económicas. Los estados financieros también presentan los resultados de la administración de los recursos confiados a la gerencia. Para cumplir con este objetivo, los estados financieros proveen información relacionada a la empresa sobre: activos, pasivos, patrimonio, ingresos y gastos, incluyendo ganancias y pérdidas; y flujos de efectivo.

Esta información, junto con otra información en las notas a los estados financieros, ayuda a los usuarios a pronosticar los flujos de efectivo futuros de la empresa y en particular la oportunidad y certeza de la generación de efectivo y equivalentes de efectivo.<sup>22</sup>

#### a. Balance General

El balance general o estado de situación financiera es un informe contable que ordena sistemáticamente las cuentas de activo, pasivo y patrimonio, determinando la posición financiera de la empresa en un momento dado. El balance general muestra el valor real de la empresa hacia el final de un periodo contable.

**PROYECTO FIRMA CONSULTORA EN ASPECTOS LEGALES Y TRIBUTARIOS**  
**BALANCE GENERAL PROYECTADO**  
**EN MILES DE DÓLARES**

CONCEPTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>ACTIVOS</b>						
<b>Activo corriente</b>	<b>4,846.00</b>	<b>10,034.74</b>	<b>15,847.84</b>	<b>28,793.47</b>	<b>37,754.79</b>	<b>51,271.55</b>
Caja - bancos	4,846.00	5,257.24	9,903.67	21,267.20	29,610.70	41,947.41
Cuentas por cobrar	-	4,777.50	5,944.17	7,526.27	8,144.08	9,324.14

<sup>22</sup> Norma Ecuatoriana de Contabilidad NEC No. 01 publicada en el Registro Oficial 273 del 09/09/1999

<b>Activo fijo neto</b>		<b>6.085,33</b>	<b>3.490,67</b>	<b>896,00</b>	<b>768,00</b>	<b>640,00</b>
<b>Muebles y enseres</b>		<b>1.152,00</b>	<b>1.024,00</b>	<b>896,00</b>	<b>768,00</b>	<b>640,00</b>
Teléfonos		180,00	180,00	180,00	180,00	180,00
Fax		100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Proyector de imagen		1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
(-) Depr. Acum. Muebles y enseres		-128,00	-256,00	-384,00	-512,00	-640,00
<b>Equipo de cómputo</b>		<b>4.933,33</b>	<b>2.466,67</b>	-	-	-
Computador de escritorio		2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
Computadores portátiles		3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Impresoras		500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Software contable – auditoría		1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Software información por cliente		500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
(-) Depreciación acum. Equipo de cómputo		-2.466,67	-4.933,33	-7.400,00		
<b>Activo diferido</b>	<b>3.000,00</b>	<b>2.400,00</b>	<b>1.800,00</b>	<b>1.200,00</b>	<b>600,00</b>	-
Gastos de constitución	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
(-) Cuota de amortización	-	-600,00	-1.200,00	-1.800,00	-2.400,00	-3.000,00
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>7,846.00</b>	<b>18,520.07</b>	<b>21,138.51</b>	<b>30,889.47</b>	<b>39,122.79</b>	<b>51,911.55</b>
<b>PASIVOS</b>						

<b>Pasivo a LP</b>		<b>8,417.75</b>	<b>6,649.74</b>	<b>4,674.17</b>	<b>2,466.66</b>	<b>289.59</b>
Préstamos por pagar		8,417.75	6,649.74	4,674.17	2,466.66	289.59
		-				
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>8,417.75</b>	<b>6,649.74</b>	<b>4,674.17</b>	<b>2,466.66</b>	<b>289.59</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Utilidades acumuladas	-	-	2,256.33	6,642.76	18,369.30	28,810.12
Capital social	7,846.00	7,846.00	7,846.00	7,846.00	7,846.00	7,846.00
Utilidad del ejercicio	-	2,256.33	4,386.44	11,726.54	10,440.82	14,965.84
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>7,846.00</b>	<b>10,102.33</b>	<b>14,488.76</b>	<b>26,215.30</b>	<b>36,656.12</b>	<b>51,621.97</b>
<b>TOTAL PAS + PAT</b>	<b>7,846.00</b>	<b>18,520.07</b>	<b>21,138.51</b>	<b>30,889.47</b>	<b>39,122.79</b>	<b>51,911.55</b>

## b. Estado de Pérdidas y Ganancias

Es el informe contable que presenta en forma ordenada las cuentas de rentas, costos y gastos, preparado a fin de medir los resultados y la situación económica de una empresa durante un período determinado. La finalidad del análisis del estado de resultados o de pérdidas y ganancias es calcular la utilidad neta anual, de la cual se desprenderán los flujos netos de efectivo del proyecto.

**PROYECTO FIRMA CONSULTORA EN ASPECTOS LEGALES Y TRIBUTARIOS**  
**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO**  
**EN MILES DE DÓLARES**

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2009	2010	2011	2012	2013
Ventas netas	81,900.00	101,900.00	129,021.80	139,612.85	159,842.43
<b>Costos de operación</b>	<b>32,078.67</b>	<b>45,392.67</b>	<b>56,783.82</b>	<b>67,142.17</b>	<b>76,852.37</b>
<b>Costo de la mano de obra directa</b>	<b>29,484.00</b>	<b>42,798.00</b>	<b>54,189.16</b>	<b>67,014.17</b>	<b>76,724.37</b>
<b>Costos indirectos:</b>	<b>2,594.67</b>	<b>2,594.67</b>	<b>2,594.67</b>	<b>128.00</b>	<b>128.00</b>
Gasto depreciación de muebles y enseres	128.00	128.00	128.00	128.00	128.00
Gasto depreciación de equipo de cómputo	2,466.67	2,466.67	2,466.67	-	-
<b>Utilidad bruta en ventas</b>	<b>49,821.33</b>	<b>56,507.33</b>	<b>72,237.98</b>	<b>72,470.68</b>	<b>82,990.06</b>
<b>Gastos de administración y ventas</b>	<b>45,108.00</b>	<b>48,638.40</b>	<b>53,062.73</b>	<b>55,544.18</b>	<b>59,224.64</b>
Sueldos de administración y oficinas	12,828.00	15,408.00	18,853.42	20,326.59	22,968.52
Servicios corporativos	31,680.00	32,630.40	33,609.31	34,617.59	35,656.12
Amortización de gastos de constitución	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
<b>Utilidad en operación</b>	<b>4,713.33</b>	<b>7,868.93</b>	<b>19,175.25</b>	<b>16,926.50</b>	<b>23,765.42</b>
Intereses o gastos financieros	1,174.00	988.24	780.68	548.75	289.59
<b>Utilidad antes de participación laboral</b>	<b>3,539.33</b>	<b>6,880.69</b>	<b>18,394.57</b>	<b>16,377.75</b>	<b>23,475.84</b>
15 % de participación laboral	530.90	1,032.10	2,759.19	2,456.66	3,521.38
<b>Utilidad antes de impuesto a la renta</b>	<b>3,008.43</b>	<b>5,848.59</b>	<b>15,635.38</b>	<b>13,921.09</b>	<b>19,954.46</b>
25 % de impuesto a la renta	752.11	1,462.15	3,908.85	3,480.27	4,988.61
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>2,256.33</b>	<b>4,386.44</b>	<b>11,726.54</b>	<b>10,440.82</b>	<b>14,965.84</b>

**c. Estado de flujo de efectivo**

La Norma Ecuatoriana de Contabilidad NEC No. 3 establece que la información sobre flujos de efectivo es útil para proveer al usuario de los estados financieros bases para evaluar la habilidad de la empresa para generar efectivo y equivalentes de efectivo y las necesidades de la empresa para utilizar esos flujos de efectivo<sup>23</sup>

PROYECTO FIRMA CONSULTORA EN ASPECTOS LEGALES Y TRIBUTARIOS						
FLUJOS DE CAJA OPERATIVOS						
CONCEPTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Utilidad neta	-	2,256.33	4,386.44	11,726.54	10,440.82	14,965.84
Depreciaciones y amortizaciones	-	3,194.67	3,194.67	3,194.67	728.00	728.00
Gasto financiero	-	1,174.00	988.24	780.68	548.75	289.59
Valor residual activos fijos	-	-	-	-	-	640.00
Inversión inicial	-11,680.00	-	-	-	-	-
Capital de trabajo	-6,166.00	-	-	-	-	-
<b>FLUJO DE CAJA NOMINAL</b>	<b>-17,846.00</b>	<b>6,624.99</b>	<b>8,569.35</b>	<b>15,701.88</b>	<b>11,717.57</b>	<b>16,623.43</b>

<sup>23</sup> Norma Ecuatoriana de Contabilidad NEC No. 03 publicada en el Registro Oficial 273 del 09/09/1999

#### 4. EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

La evaluación financiera es la parte final de toda la secuencia de análisis de la factibilidad de un proyecto. En este punto ya se ha determinado la posibilidad de ingresar al mercado, se ha encontrado un lugar óptimo para la localización del proyecto; y, se conocerá las utilidades probables de operación pero aún no se sabrá si la inversión es económicamente rentable; razón por la cual, la técnica financiera ha desarrollado varios mecanismos para evaluar la rentabilidad de los proyectos, los cuales tienen como base los ingresos futuros descontados.

El objetivo de descontar los flujos de caja futuros proyectados es entonces determinar si la inversión en estudio rinde mayores beneficios que los usos de alternativa de la misma suma de dinero requerida por el proyecto<sup>24</sup>. De los métodos que utilizan flujos descontados, las más utilizadas son las que se desarrollan a continuación:

##### **4.1 Valor actual neto (VAN)**

Es el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados a la inversión inicial; sumar los flujos descontados en el presente y restar la inversión inicial equivale a comparar todas las ganancias esperadas contra todos los desembolsos necesarios para producir esas ganancias, en términos de su valor equivalente en ese momento (tiempo 0).

Así, la fórmula que se utiliza para calcular el Valor Actual Neto (VAN), es la siguiente<sup>25</sup>:

$$\text{VAN} = (-) \text{Inversión inicial} + \frac{\text{FNE}}{(1+i)^1} + \frac{\text{FNE}^2}{(1+i)^2} + (\dots) + \frac{\text{FNE}^n}{(1+i)^n}$$

---

<sup>24</sup> SAPAG Chain, Nassir, Preparación y evaluación de proyectos, Mc Graw Hill, 4ta Edición. Pág. 295

<sup>25</sup> BACA Urbina, Gabriel, EVALUACIÓN DE PROYECTOS, Mc Graw Hill, Tercera Edición, Pág. 165

De aquí que, una vez obtenidos los flujos netos de efectivo del proyecto de creación de una firma consultora en aspectos legales y tributarios, el VAN del mismo es:

**PROYECTO FIRMA CONSULTORA EN ASPECTOS LEGALES Y TRIBUTARIOS  
FLUJOS DE CAJA OPERATIVOS**

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2009	2010	2011	2012	2013
<b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO NOMINAL</b>	<b>6,624.99</b>	<b>8,569.35</b>	<b>15,701.88</b>	<b>11,717.57</b>	<b>16,623.43</b>
TASA PERTINENTE DE DESCUENTO : %	13.14%	13.14%	13.14%	13.14%	13.14%
FACTOR DE VALOR ACTUAL A LA TASA $K_p$	0.88	0.78	0.69	0.61	0.54
VALOR ACTUAL DE LOS FLUJOS DE CAJA OPERATIVOS	5,855.72	6,694.80	10,842.66	7,151.81	8,967.97
SUMA DE LOS FLUJOS DE CAJA ACTUALIZADOS		<b>39,512.96</b>			
<b><i>COSTO (INVERSIÓN) DEL PROYECTO</i></b>		<b>-17,846.00</b>			
<b><i>VALOR ACTUAL NETO (VAN)</i></b>		21,666.96			

#### 4.2 Tasa interna de rendimiento (TIR)

La Tasa Interna de Rendimiento o Retorno es aquella tasa de descuento que hace que el VAN sea igual a cero; esta tasa iguala la suma de los flujos descontados a la inversión inicial. Se llama tasa interna de rendimiento porque supone que el dinero que se gana año con año se reinvierte en su totalidad. Es decir es la tasa de rendimiento generada en su totalidad en el interior de la empresa por medio de la reinversión.<sup>26</sup>

Para obtener la TIR existen varios métodos como el de interpolación o la aplicación de una fórmula matemática que cumple con el objetivo previsto; no obstante, una vez el origen de los datos son los flujos netos de efectivo comparados con la tasa de descuento prevista para el proyecto, que como se indicó en el literal c) del punto 3.1.1 del presente capítulo, que presenta el costo promedio ponderado del capital, en base a lo cual se obtiene el siguiente valor:

<sup>26</sup> *Ibidem*

**PROYECTO FIRMA CONSULTORA EN ASPECTOS LEGALES Y TRIBUTARIOS  
FLUJOS DE CAJA OPERATIVOS**

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2009	2010	2011	2012	2013
VALOR ACTUAL DE LOS FLUJOS DE CAJA OPERATIVOS	6,624.99	8,569.35	15,701.88	11,717.57	16,623.43
TASA INTERNA DE RENDIMIENTO (%)	31.28%				

La tasa interna de retorno es aceptable, en tanto en cuanto supere a la tasa de descuento de los flujos. En el presente caso, los flujos están descontados al 14,00% y, el retorno del proyecto es del 28,64%, este método confirma la factibilidad financiera del mismo.

### 4.3 Período de recuperación (Payback)

Mide el número de períodos necesarios para cubrir los montos de inversión, utilizando los datos del flujo de caja. La decisión depende de si el período de recuperación es menor al tiempo predeterminado de reposición; en este caso, menos de cinco años. Este método utiliza el método de interpolación entre el último período que registra un flujo acumulado negativo y el primer período con flujo acumulado positivo; sin embargo para obtener el tiempo exacto de recuperación se aplica la siguiente fórmula<sup>27</sup>:

$$PB = p1 + \frac{p1}{p1 - p2}$$

$$PB = 2 + \frac{6,694.80}{10,842.66 - 6,694.80}$$

$$PB = 2.38 \text{ años}$$

### 4.4 Relación beneficio / costo (B/C)

Representa uno de los criterios integrales de evaluación, mostrando la cantidad de dinero que se percibe por cada unidad monetaria utilizada (inversión y operación), expresado como valores actualizados, entre la sumatoria de los costos, también actualizados, generados en toda la vida útil del proyecto. La tasa de descuento a utilizar

<sup>27</sup> UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, Guía de Estudios Didáctica de la asignatura PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS II, para el período académico Octubre 2007 a Marzo 2008. Págs. 32 - 33

es la misma que para el cálculo del VAN <sup>28</sup>. En este análisis, si la relación beneficio / costo es mayor que la unidad (B/C >1) se justifica realizar el proyecto; así, la factibilidad de crear una firma consultora en aspectos legales y tributarios, vista desde este indicador es:

$$B/C = \frac{\text{Sumatoria de los flujos de caja actualizados}}{\text{Costo (inversión y operación) del proyecto}}$$

**PROYECTO FIRMA CONSULTORA EN ASPECTOS LEGALES Y TRIBUTARIOS  
FLUJOS DE CAJA OPERATIVOS**

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2009	2010	2011	2012	2013
<b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO NOMINAL</b>	<b>6,624.99</b>	<b>8,569.35</b>	<b>15,701.88</b>	<b>11,717.57</b>	<b>16,623.43</b>
TASA PERTINENTE DE DESCUENTO : %	13.14%	13.14%	13.14%	13.14%	13.14%
FACTOR DE VALOR ACTUAL A LA TASA Kp	0.88	0.78	0.69	0.61	0.54
VALOR ACTUAL DE LOS FLUJOS DE CAJA OPERATIVOS	5,855.72	6,694.80	10,842.66	7,151.81	8,967.97
SUMA DE LOS FLUJOS DE CAJA ACTUALIZADOS	39,512.96				
<i><b>COSTO (INVERSIÓN) DEL PROYECTO</b></i>	17,846.00				
<i><b>RELACIÓN BENEFICIO / COSTO (B/C)</b></i>	<b>2.38</b>				

En resumen, sobre la base de los resultados obtenidos en con los métodos de evaluación de proyectos planteados, es claro que el proyecto de creación de una firma consultora es viable y económicamente rentable.

ÍNDICES DE EVALUACIÓN	VALOR OBTENIDO	CRITERIO DE DECISIÓN	
		PROYECTO VIABLE	PROYECTO NO VIABLE
VALOR ACTUAL NETO (VAN) (En miles de USD. )	21,666.96	x	-
RELACIÓN BENEFICIO / COSTO (En veces)	2.21	x	-
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR) (%)	31.28%	x	-
PERIODO REAL DE RECUPERACIÓN (PRR) (Años)	2.38	x	-

#### 4.5 Análisis de razones financieras

<sup>28</sup> *Ibidem.*

Existen técnicas que no toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo y que no están relacionadas en forma directa con el análisis de la rentabilidad económica, sino con la evaluación financiera y de la eficiencia operativa del proyecto.

Este estudio implica métodos de cálculo e interpretación de resultados financieros para analizar el desempeño del proyecto. Se parte de los datos consignados en el Balance General y en el Estado de Resultados, siendo posible obtener cinco categorías básicas, que son: liquidez, actividad, deuda, rentabilidad y mercado. Las tres primeras miden el riesgo del proyecto; las de rentabilidad evalúan la utilidad del mismo y las de mercado consideran el riesgo y la rentabilidad al mismo tiempo.<sup>29</sup>

Dicho esto, es preciso indicar que para efectos del proyecto únicamente se analizaran las razones de liquidez, deuda y rentabilidad, puesto que las razones de actividad y mercado pueden variar de acuerdo a la política que decida seguir la administración del proyecto, así, a continuación se presentan las razones financieras aplicables al proyecto analizado:

### **LIQUIDEZ**

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2009	2010	2011	2012	2013
<b>1) Circulante:</b> Act. Corr./Pas. Corr.	No aplica				
<b>2) Ácida:</b> (Act.Corr-Inv)/Pas. Corr.	No aplica				
<b>3) Capital de trabajo:</b> Act. Corr- Pas. Corr.	13,195	19,281	28,709	36,048	47,515

Estos tres índices reflejan la capacidad que tendrá el proyecto para satisfacer las obligaciones que se van contrayendo en el corto plazo.

Para efectos del presente estudio, las razones de liquidez circulante y ácida no son aplicables por cuanto se prevé que todos los pasivos corrientes serán liquidados al cerrar el ejercicio y el siguiente año se partirá sin obligaciones pendientes de pago. Por lo tanto, todo el activo corriente, conformado por caja y cuentas por cobrar; servirá para que el proyecto pueda afrontar todas sus necesidades de dinero durante cada periodo de

<sup>29</sup> GITMAN J. Lawrence, FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA, Pearson, Décima Edición, Pág. 48-49

tiempo. Siendo importante destacar la tendencia constante y sostenida que registra la liquidez del proyecto.

Visto de otra forma, el capital de trabajo, que ya fue ya fue abordado en el punto 3.2.2. del presente capítulo, se encuentra más resumido y expresa el valor disponible para poder llevar a cabo la actividad corriente de la firma.

Gráficamente, estos índices muestran el siguiente movimiento:



### ENDEUDAMIENTO

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2009	2010	2011	2012	2013
1) Deuda Total / Total de activo	45.45%	31.46%	15.13%	6.30%	0.56%
2) Deuda Total / Patrimonio	0.83	0.46	0.18	0.07	0.01
3) Cobertura de deuda	240.36%	310.91%	569.68%	425.13%	673.92%

En primer indicador refleja la cantidad de activos (inversiones) del proyecto está financiada por terceros, lo cual quiere decir que para el presente caso, el grado de apalancamiento financiero es medio, ya que la deuda contraída se destinó a la compra de activo fijo que representa un poco más del 40% del activo total. Así, gracias a la rentabilidad del proyecto, el endeudamiento se reduce constante y progresivamente, situación que habla muy bien del desarrollo del proyecto.

Visto de forma inversa, la relación deuda - patrimonio refleja que el capital invertido por los accionistas es suficiente para satisfacer la deuda adquirida; y, debido a que la

deuda se reduce y a su vez las utilidades son reinvertidas, al final del proyecto, las dos fuentes de financiamiento casi son iguales.

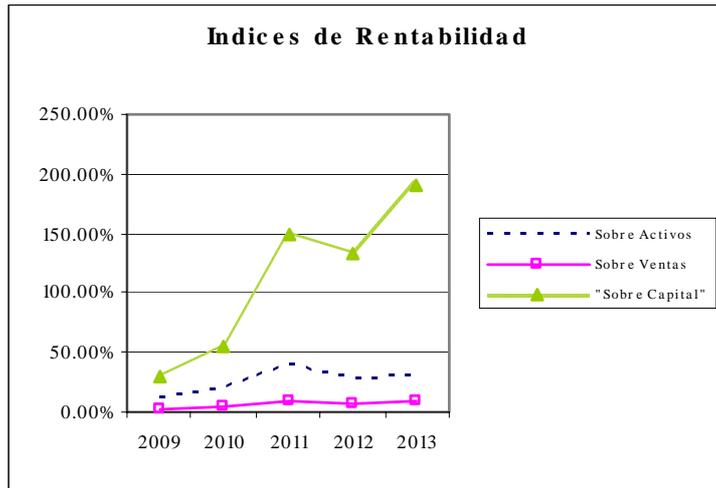
Por otra parte la razón de cobertura de deuda, no es más que la capacidad de cumplimiento de las cuotas de los préstamos otorgados para la realización del proyecto, pudiendo establecerse que la operación del negocio podrá ser cubierta con el excedente de capital de trabajo mostrado en el análisis anterior, de modo que el flujo de caja supera ampliamente a las cuotas de deuda por pagar.

### **RENTABILIDAD**

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2009	2010	2011	2012	2013
<b>1) Rentabilidad sobre activos:</b> Utilidad Neta / Activo Total (%)	12.18%	20.75%	37.96%	26.69%	28.83%
<b>2) Rentabilidad sobre Ventas</b> Utilidad Neta/ Ventas (%)	2.75%	4.30%	9.09%	7.48%	9.36%
<b>3) Rendimiento sobre capital</b> Utilidad neta / Capital Social (%)	28.76%	55.91%	149.46%	133.07%	190.74%

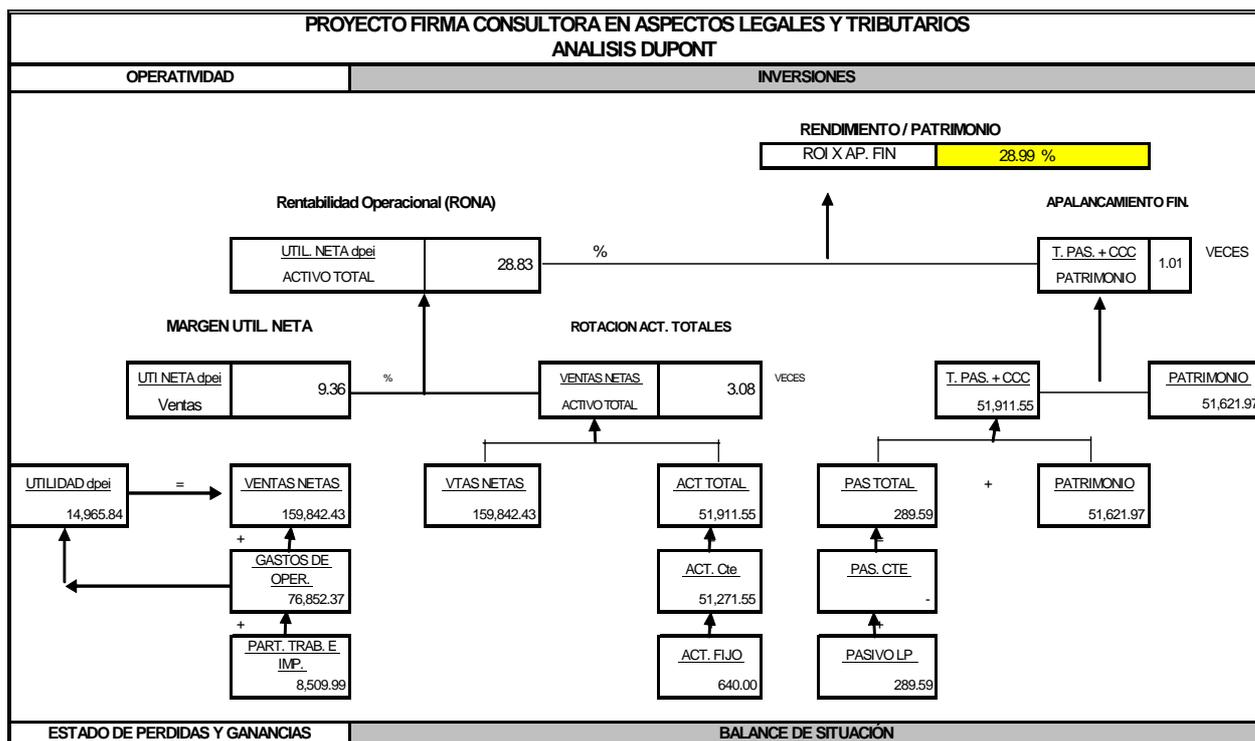
Estos tres indicadores miden la capacidad y eficiencia de los administradores del proyecto para obtener utilidades con los recursos que le fueron entregados, ya sean estos propios (capital) o de terceros (deuda).

Como es normal en el desarrollo de proyectos, la rentabilidad tiene una curva creciente que, en un primer punto se origina en la recuperación progresiva de la inversión y por otra parte obedece a la propia operación del negocio. No se puede desconocer la tasa de crecimiento de ventas implícita en el desarrollo del proyecto.



Además del análisis de rentabilidad es preciso utilizar el método DuPont, el mismo que examina y combina cuentas de los dos principales estados financieros, tomando en primer término, dos medidas de rentabilidad concisas que son rendimiento sobre los activos y rendimiento sobre el capital, para luego considerar el apalancamiento financiero en el rendimiento de los propietarios.

Este análisis tiene una estructura compleja que utiliza muchas cuentas tanto operacionales como de inversiones, según se presenta en el siguiente ejemplo que contiene datos del último período del proyecto:



Finalmente, a continuación se presenta el análisis DuPont de cada año del proyecto, información que confirma la tendencia de rentabilidad del mismo y por ende es un indicador de la factibilidad económica de la creación de una firma consultora en la ciudad de Quito.

### ANÁLISIS DUPONT

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2009	2010	2011	2012	2013
Utilidad neta / Ventas (RENTABILIDAD) (a)	2.75%	4.30%	9.09%	7.48%	9.36%
Ventas netas / Activos totales (ROTACIÓN ACTIVOS) (b)	4.42	4.82	4.18	3.57	3.08
Activo total / Patrimonio (APALANCAMIENTO) (c)	1.83	1.46	1.18	1.07	1.01
<b>ROE DU PONT (a*b*c)</b>	22.33%	30.27%	44.73%	28.48%	28.99%

## 4.6 Análisis de riesgo

Dentro del contexto de la evaluación de proyectos, el término *riesgo* se refiere a la probabilidad de que un proyecto sea inaceptable (es decir que el Valor Actual Neto – VAN sea menor a US \$ 0,00 o la Tasa Interna de Retorno – TIR sea menor al costo de capital). Dicho de otro modo, el riesgo es el grado de variabilidad de los flujos de efectivo reales frente a los estimados; así, aquellos proyectos con poca probabilidad de aceptabilidad y un amplio margen de flujos de efectivo esperados son más riesgosos que proyectos que tienen una probabilidad alta de aceptabilidad y un margen estrecho de flujos de efectivo esperados.

Existen métodos de comportamiento que permiten tener una idea del nivel de riesgo del proyecto, en tanto que otros pueden reconocer explícitamente el riesgo en la preparación de un proyecto; estos pueden ser el análisis de sensibilidad y de escenarios, árboles de decisión y simulación.<sup>30</sup> Para efectos del presente estudio, solo se aplicará el análisis de sensibilidad como indicativo de riesgo.

Para realizar la medición del riesgo de un proyecto, es indispensable plantear escenarios o situaciones probables que la administración del proyecto deberá enfrentar y que indiscutiblemente modificará los resultados esperados del mismo. Desde este punto de vista, lo más común en este tipo de análisis es generar tres escenarios, el optimista, el más esperado o probable y el pesimista. Cada escenario debe contener los supuestos que difieren de la situación actual hasta los flujos de efectivo que se obtendrán en cada caso, para finalmente valorarlos con sus probabilidades de ocurrencia, para obtener la distribución de los flujos futuros del proyecto; utilizando la desviación estándar existente entre dichos flujos, situación que se puede cuantificar con la siguiente fórmula<sup>31</sup>:

$$\bar{A} = \sum_{x \in A} A_x P_x$$

---

<sup>30</sup> GITMAN J. Lawrence, FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA, Pearson, Décima Edición, Pág. 359

<sup>31</sup> SAPAG Chain, Nassir, Preparación y evaluación de proyectos, Mc Graw Hill, 4ta Edición. Pág. 349

Donde  $\bar{A}$  corresponde a la sumatoria de los valores actuales netos de los escenarios planteados.

Cabe indicar que para obtener los dos escenarios adicionales (optimista y pesimista), se modificaron tres factores que tendrán incidencia directa en los flujos futuros del proyecto, así:

CONCEPTO	ESCENARIO PESIMISTA	ESCENARIO ESPERADO (*)	ESCENARIO OPTIMISTA
PLAZO DE LAS VENTAS A CRÉDITO (DÍAS)	40	30	15
PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN “CONSULTORÍA TRIBUTARIA”	50,00%	60,00%	70,00%
PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN “ASESORÍA LEGAL”	50,00%	40,00%	30,00%
TASA DE INTERÉS (TAR-BCE)	15,00%	11,74%	10,00%

(\*) Este escenario es el analizado en el estudio económico – financiero del presente capítulo.

Partiendo del supuesto que únicamente cambian estos aspectos y todas las demás variables propuestas para el presente proyecto se mantienen, a continuación se detallan los flujos de efectivo de cada escenario:

PROYECTO FIRMA CONSULTORA EN ASPECTOS LEGALES Y TRIBUTARIOS						
FLUJOS DE CAJA ESTIMADOS						
ESCENARIO PESIMISTA						
CONCEPTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Utilidad neta	-	158.95	-1,245.98	8,081.07	6,025.96	10,162.37
Depreciaciones y amortizaciones	-	3,194.67	3,194.67	3,194.67	728.00	728.00
Amortización deuda L.P.	-	1,500.00	1,277.53	1,021.68	727.46	389.11
Valor residual activos fijos	-	-	-	-	-	640.00
Inversión inicial	-11,680.00	-	-	-	-	-
Capital de trabajo	-5,938.00	-	-	-	-	-
<b>FLUJO DE CAJA NOMINAL</b>	<b>-17,618.00</b>	<b>4,853.62</b>	<b>3,226.22</b>	<b>12,297.41</b>	<b>7,481.42</b>	<b>11,919.48</b>
Tasa pertinente de descuento	-	14.22%	14.22%	14.22%	14.22%	14.22%
Factor de valor actual a la tasa KP	-	0.88	0.77	0.67	0.59	0.51
Valor actual de los flujos de caja operativos	-17,618	4,249.23	2,472.76	8,251.77	4,395.03	6,130.26
<b>SUMA DE LOS FLUJOS DE CAJA ACTUALIZADOS</b>			<b>25,499.05</b>			

ÍNDICES DE EVALUACIÓN	
VALOR ACTUAL NETO (VAN) (En miles de USD. )	7,881.05
RELACIÓN BENEFICIO / COSTO (En veces)	1.45
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR) (%)	12.61%
PERIODO REAL DE RECUPERACIÓN (PRR) (Años)	2.23

PROYECTO FIRMA CONSULTORA EN ASPECTOS LEGALES Y TRIBUTARIOS						
FLUJOS DE CAJA ESTIMADOS						
ESCENARIO OPTIMISTA						
CONCEPTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2008	2009	2010	2011	2012	2013

Utilidad neta	-	5,798.28	9,432.25	16,560.63	9,733.78	15,293.04
Depreciaciones y amortizaciones	-	3,194.67	3,194.67	3,194.67	728.00	728.00
Amortización deuda L.P.	-	1,000.00	836.20	656.03	457.83	239.82
Valor residual activos fijos	-	-	-	-	-	640.00
Inversión inicial	-11,680.00	-	-	-	-	-
Capital de trabajo	-6,580.00	-	-	-	-	-
<b>FLUJO DE CAJA NOMINAL</b>	<b>-18,260.00</b>	<b>9,992.94</b>	<b>13,463.12</b>	<b>20,411.32</b>	<b>10,919.61</b>	<b>16,900.85</b>

Tasa pertinente de descuento	-	12.69%	12.69%	12.69%	12.69%	12.69%
Factor de valor actual a la tasa KP	-	0.89	0.79	0.70	0.62	0.55
Valor actual de los flujos de caja operativos	-18,260	8,867.40	10,601.12	14,261.98	6,770.47	9,298.72
<b>SUMA DE LOS FLUJOS DE CAJA ACTUALIZADOS</b>			<b>49,799.69</b>			

ÍNDICES DE EVALUACIÓN	
VALOR ACTUAL NETO (VAN) (En miles de USD. )	31,539.69
RELACIÓN BENEFICIO / COSTO (En veces)	2.73
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR) (%)	46.90%
PERIODO REAL DE RECUPERACIÓN (PRR) (Años)	2.43

Toda vez que se han determinado los flujos futuros y sus respectivos valores actuales netos (VAN), estos deben ser equiparados a su probabilidad de ocurrencia, a fin de establecer el valor esperado de distribución de probabilidades ( $\bar{A}$ ):

ESCENARIO	PESIMISTA	ESPERADO	OPTIMISTA
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR) (%)	12.61%	31.28%	46.90%
VALOR ACTUAL NETO (VAN)	7,881.05	21,666.96	31,539.69
PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	15%	60%	25%
VAN X PROBABILIDAD	1,182	13,000	7,885
<b>VALOR ESPERADO DE DISTRIBUCIÓN DE PROBABILIDADES <math>\bar{A}</math></b>			<b>22,067</b>

Con estos datos se calcula la desviación estándar de probabilidades, a través de la estimación de los rangos existentes entre los escenarios planteados:

$A_x - \bar{A}$	$(A_x - \bar{A})$	$(A_x - \bar{A})^2$	$(A_x - \bar{A})^2 \times P_x$	$\bar{A}$
21,666 - 7,881	13,786	190,051,392	190,051,392 x 15%	28,507,709
21,666 - 21,666	-	-	0 x 60%	-
31,539 - 21,666	9,873	97,470,706	97,470,706 x 25%	24,367,677
VARIANZA =				52,875,385
$\sigma = \sqrt{52,875,385} =$				7,272

En este punto se debe calcular el coeficiente de variación, que es la unidad de medida de la dispersión relativa del riesgo. Este procedimiento indicará que mientras mayor sea el coeficiente de variación, mayor es el riesgo relativo del proyecto. Así, solamente se dará preferencia a un proyecto riesgoso, si su retorno es lo suficientemente más alto que uno menos riesgoso.<sup>32</sup>

Para obtener el coeficiente de variación se utiliza la siguiente fórmula:

$$v = \frac{\sigma}{\bar{A}}$$

$$v = \frac{7.272}{22.967} = 32,95\%$$

Este resultado indica que el riesgo de creación de una firma consultora en aspectos legales y tributarios en la ciudad de Quito asciende al 32,95%, el mismo que es tan solo un punto porcentual superior a la tasa de retorno que éste obtendrá, es decir que el según el análisis de riesgo realizado el proyecto es factible.

### **Análisis de sensibilidad**

Como se mencionó previamente, uno de los métodos de estimación del riesgo de un proyecto es el llamado “*Análisis de sensibilidad*”, el cual se realiza con el objeto de facilitar la toma de decisiones en la evaluación de proyectos, ya que al sensibilizar uno o varios factores del análisis financiero, se podrá identificar las condiciones que más afectan el resultado económico de un proyecto.

---

<sup>32</sup> Ibidem. Pág. 351.

La sensibilidad debe calcularse con respecto al parámetro más incierto; por ejemplo, si se tiene una incertidumbre con respecto a la cantidad de ventas del artículo que se proyecta fabricar, es importante determinar que tan sensible es la Tasa Interna de Retorno (TIR) o el Valor Actual Neto (VAN) con respecto al precio de venta.

Así, este puede ser aceptable bajo las condiciones previstas en el mismo, pero podría no serlo si en el mercado las variables de costo variaran significativamente al alza o si las variables de ingreso cambiaran significativamente a la baja.

Existen varias formas de realizar este análisis, las cuales dependen básicamente de la cantidad de variables que se estudien; por ejemplo si solo se analiza la cantidad de producto a vender, se trata de un modelo unidimensional, en el cual se pregunta entonces cuál sería la Tasa Interna de Retorno (TIR) si esa variable aumentara o disminuyera en una determinada proporción ( $\pm$  5%, 10%, 20%, etc.) Esa variación puede ser porcentual o puede ser un cambio a un determinado valor absoluto. Es claro entonces que las demás variables de ingreso o de gasto permanecen constantes, es decir, que no varían. Del mismo modo, existe un modelo multidimensional que considera el cambio simultaneo de varias condiciones del proyecto, tales como la cantidad y el precio del producto a vender, el incremento en los costos de mano de obra y materiales directos, entre otros.

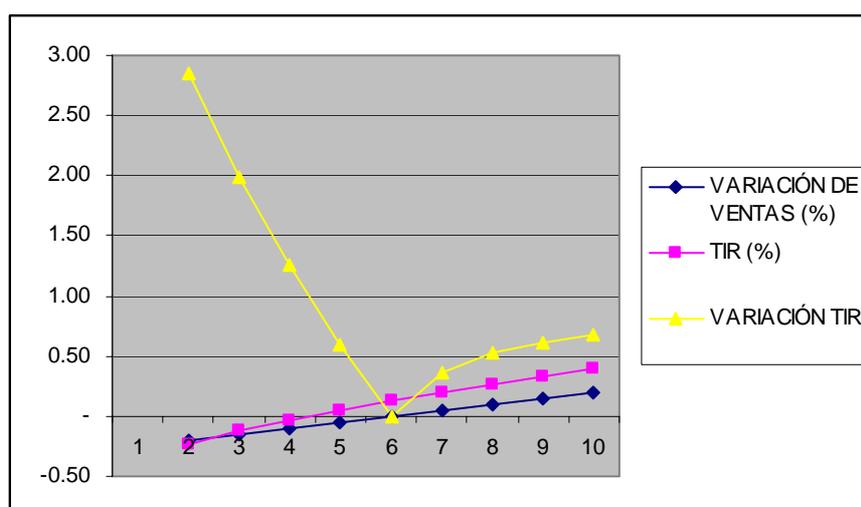
Para el presente caso, a continuación se presenta que tendrá la variación en las ventas de la firma consultora a lo largo del proyecto; análisis que es presentado por cada uno de los escenarios descritos previamente:

<b>ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD POR LA VARIACIÓN DE VENTAS</b>					
<b>ESCENARIO PESIMISTA</b>					
<b>VARIACIÓN DE VENTAS (%)</b>	<b>Año 1 2009</b>	<b>Año 2 2010</b>	<b>Año 3 2011</b>	<b>Año 4 2012</b>	<b>Año 5 2013</b>
-20%	60,960.00	66,657.60	93,691.55	98,197.18	113,003.26
-15%	64,770.00	70,823.70	99,547.27	104,334.51	120,065.96
-10%	68,580.00	74,989.80	105,403.00	110,471.83	127,128.67
-5%	72,390.00	79,155.90	111,258.72	116,609.15	134,191.37
<b>0%</b>	<b>76,200.00</b>	<b>83,322.00</b>	<b>117,114.44</b>	<b>122,746.48</b>	<b>141,254.07</b>
5%	80,010.00	87,488.10	122,970.16	128,883.80	148,316.78
10%	83,820.00	91,654.20	128,825.88	135,021.13	155,379.48
15%	87,630.00	95,820.30	134,681.61	141,158.45	162,442.18
20%	91,440.00	99,986.40	140,537.33	147,295.77	169,504.89

La finalidad del análisis es determinar cuál sería esa nueva TIR y su comparación con la TIR inicial del proyecto (obtenida con los datos de los flujos netos futuros del estudio) para determinar la conveniencia o inconveniencia financiera del mismo, así como las holguras que se tienen para aceptar posibles cambios en cada una de las variables<sup>33</sup>, así:

VARIACIÓN DE VENTAS (%)	TIR (%)	VARIACIÓN TIR
-20%	-23.27%	284.54%
-15%	-12.44%	198.65%
-10%	-3.22%	125.54%
-5%	5.03%	60.11%
<b>0%</b>	<b>12.61%</b>	<b>0.00%</b>
5%	19.71%	36.02%
10%	26.42%	52.27%
15%	32.83%	61.59%
20%	38.99%	67.66%

Visto en forma gráfica, es posible entender que el proyecto de creación de una firma consultora es muy sensible a la variación de ventas; ya que, mientras ésta avanza en un 5%, es decir su crecimiento no es muy brusco, la pendiente de la curva de las variaciones del TIR con relación a la tasa determinada originalmente es muy pronunciada. Este comportamiento de las curvas revela una fuerte influencia de este factor en el desarrollo del proyecto.

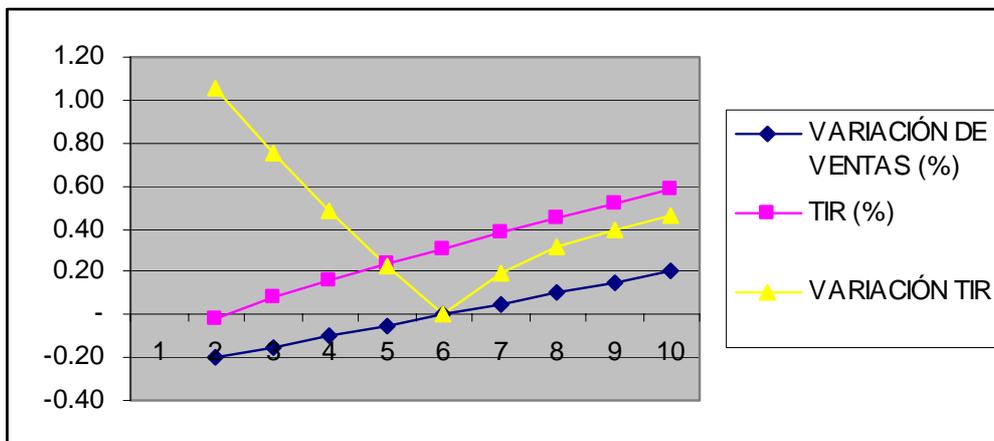


<sup>33</sup> [www.geocities.com/gilberto-rojas/index35.html](http://www.geocities.com/gilberto-rojas/index35.html)

Según se puede observar en los siguientes cuadros, es evidente que la variación de ventas tiene un impacto muy importante en la tasa de retorno del proyecto, independientemente del escenario en el cual éste se desarrolle, ya que la tendencia se mantiene en las tres situaciones. Dicho de otra forma, la factibilidad en la creación de una firma consultora es altamente sensible a las variaciones de las ventas.

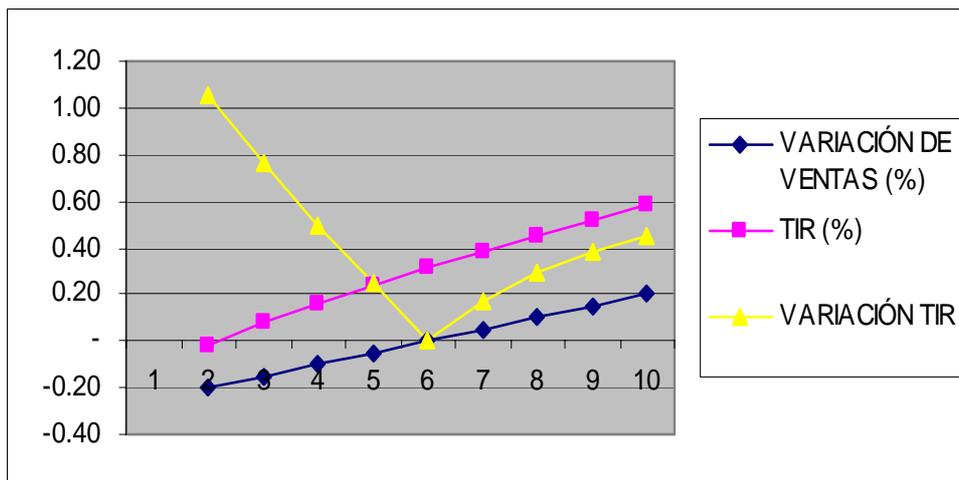
ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD POR LA VARIACIÓN DE VENTAS					
ESCENARIO ESPERADO					
VARIACIÓN DE VENTAS (%)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2009	2010	2011	2012	2013
-20%	65,520.00	81,520.00	103,217.44	111,690.28	127,873.94
-15%	69,615.00	86,615.00	109,668.53	118,670.92	135,866.06
-10%	73,710.00	91,710.00	116,119.62	125,651.57	143,858.19
-5%	77,805.00	96,805.00	122,570.71	132,632.21	151,850.31
<b>0%</b>	<b>81,900.00</b>	<b>101,900.00</b>	<b>129,021.80</b>	<b>139,612.85</b>	<b>159,842.43</b>
5%	85,995.00	106,995.00	135,472.89	146,593.49	167,834.55
10%	90,090.00	112,090.00	141,923.98	153,574.14	175,826.67
15%	94,185.00	117,185.00	148,375.07	160,554.78	183,818.79
20%	98,280.00	122,280.00	154,826.16	167,535.42	191,810.91

TIR (%)	VARIACIÓN TIR
-1.66%	105.36%
7.59%	75.50%
16.02%	48.29%
23.87%	22.95%
<b>30.98%</b>	<b>0.00%</b>
38.33%	19.17%
45.09%	31.29%
51.61%	39.97%
57.91%	46.50%



ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD POR LA VARIACIÓN DE VENTAS					
ESCENARIO OPTIMISTA					
VARIACIÓN DE VENTAS (%)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2009	2010	2011	2012	2013
-20%	73,800.00	95,020.80	116,188.29	109,290.28	128,800.89
-15%	78,412.50	100,959.60	123,450.06	116,120.92	136,850.95
-10%	83,025.00	106,898.40	130,711.82	122,951.57	144,901.00
-5%	87,637.50	112,837.20	137,973.59	129,782.21	152,951.06
<b>0%</b>	<b>92,250.00</b>	<b>118,776.00</b>	<b>145,235.36</b>	<b>136,612.85</b>	<b>161,001.12</b>
5%	96,862.50	124,714.80	152,497.13	143,443.49	169,051.17
10%	101,475.00	130,653.60	159,758.90	150,274.14	177,101.23
15%	106,087.50	136,592.40	167,020.66	157,104.78	185,151.28
20%	110,700.00	142,531.20	174,282.43	163,935.42	193,201.34

TIR (%)	VARIACIÓN TIR
11.89%	78.18%
21.63%	60.30%
30.59%	43.85%
38.97%	28.47%
<b>46.90%</b>	<b>13.91%</b>
54.48%	0.00%
61.75%	11.77%
68.75%	20.76%
75.53%	27.87%



## CAPITULO III

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 1. CONCLUSIONES

- Debido básicamente a la implementación de controles, reducción de costos administrativos, a la aplicación de la ley y a programas de capacitación y difusión creados por la Administración Tributaria, las recaudaciones han aumentado drásticamente a lo largo de la última década, lo que demuestra un incremento en la cultura tributaria ecuatoriana. Esta misma situación ha creado en las personas naturales y jurídicas que realizan algún tipo de actividad económica, la necesidad de contar con el servicio de asesoría especializada en dicho ámbito.
  
- Del análisis del mercado realizado se desprende que actualmente en la ciudad de Quito y en general, a nivel nacional, la oferta del servicio de asesoría en asuntos fiscales ha crecido en grandes proporciones; sin embargo este servicio, más que una consultoría es la realización mensual de la contabilidad; y, en el mejor de los casos, la presentación de las declaraciones correspondientes. Este servicio limitado e incompleto, a todas luces, le ocasiona muchos perjuicios a los clientes del mismo, en tanto en cuanto no se efectúan los análisis necesarios de la situación de cada negocio, razón por la cual no se realiza una planificación fiscal adecuada.

Esta planificación es necesaria, por una parte para utilizar todos y cada uno de los beneficios que la normativa tributaria le otorga, y por otra parte para evitar sanciones y procesos de control de las autoridades correspondientes.

- Por su parte, para analizar la demanda del servicio descrito previamente, se consideró que las pequeñas y medianas empresas son un grupo importante y creciente dentro de la economía ecuatoriana ya que contribuyen en forma decisiva al desarrollo económico y social del país; además es un segmento que utiliza gran cantidad de materia prima y mano de obra en la producción de bienes y prestación de servicios. No obstante, justamente por su tamaño e infraestructura (física y humana), en su mayoría no han establecido políticas de cumplimiento y aprovechamiento fiscal; siendo este el escenario propicio para la prestación del servicio de asesoría financiera, tributaria y legal.
- Del análisis del mercado en su conjunto, en el presente estudio se pudo establecer que actualmente existen las condiciones propicias para el desarrollo del proyecto de crear una firma consultora en aspectos legales y tributarios en la ciudad de Quito, puesto que al momento existen oferentes de una parte del servicio que prestará la firma, mas no cubren de manera técnica y especializada todos los productos que ésta puede proporcionar, en tal virtud hay una gran demanda insatisfecha de clientes potenciales que necesitan recibir dichos servicios.
- Para culminar con los resultados del estudio de mercado, se debe indicar que para lograr los objetivos de rentabilidad del proyecto, es necesario realizar una mezcla de marketing en la cual el principal aspecto a definir es el precio de los servicios de la firma, el cual se realizó bajo el método de tarifas establecidas en función de las ventas del cliente y la cuantía del ahorro (actos de determinación) o recuperación (devolución de impuestos) del cual sea beneficiario el cliente; práctica que es común en el mercado de consultoría.

- En lo que se refiere a la factibilidad técnica para crear una firma consultora, se estudio por una parte el procedimiento legal de constitución de la misma, el cual solamente se diferencia de las demás sociedades, en el condicionamiento impuesto por la Ley de Consultoría, que dispone la necesidad de que se sea creada por compañía limitada, por cuanto todos los socios de la empresa deben ser consultores calificados.
- Por tratarse de una empresa de servicios profesionales, la ingeniería del proyecto no es tan compleja como en otros tipos de negocio, siendo la localización de la oficina, uno de los aspectos más relevantes a efectos de mantener una imagen de confianza y credibilidad en el medio.

Otro factor importantísimo dentro de este análisis es la estructuración tanto orgánica como de los procesos que se desarrollaran en la firma, ya que mientras más eficientes sean, será posible maximizar la utilización de los recursos del proyecto.

- Con el propósito de establecer la factibilidad financiera del proyecto, se definieron tres bloques de información, en los cuales constan las fuentes de financiamiento del proyecto; el destino o los usos que ese dinero tendrá a lo largo del mismo; y finalmente se estructuraron los estados financieros proyectados del negocio, que terminan demostrando que la firma consultora prevé obtener flujos positivos de efectivo.

- Una vez que se descontaron los flujos de efectivo, utilizando el costo promedio ponderado del capital del proyecto estimado en un 14,00%, fue posible calcular los diferentes métodos de evaluación de proyectos conocidos como VAN, TIR, período de recuperación de la inversión y razón beneficio – costo; cuyos resultados fueron consistentes entre sí, al demostrar la viabilidad financiera del proyecto, en los siguientes términos:

ÍNDICES DE EVALUACIÓN	VALOR OBTENIDO
VALOR ACTUAL NETO (VAN) (En miles de USD. )	21,666.96
RELACIÓN BENEFICIO / COSTO (En veces)	2.21
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR) (%)	31.28%
PERIODO REAL DE RECUPERACIÓN (PRR) (Años)	2.38

Adicionalmente del análisis de las razones financieras pudo establecerse que el proyecto estará en capacidad de generar los flujos suficientes para mantener la liquidez necesaria para su financiar su actividad, cubrir las deudas adquiridas para iniciar el negocio y finalmente retribuir las inversiones con una rentabilidad promedio del 25% anual, la cual resulta de la combinación del margen de ventas, apalancamiento financiero y la rotación de activos totales.

- Se desarrollaron tres posibles escenarios o situaciones a los que la administración del proyecto podría enfrentarse, para lo cual se modificó el tamaño del mercado meta, la estructura de las líneas de producto y la tasa de interés del crédito bancario, a fin de determinar el riesgo del proyecto.

El resultado de dicho análisis reflejó que el riesgo de creación de una firma consultora en aspectos legales y tributarios en la ciudad de Quito asciende aproximadamente al 32%, el mismo que es aceptable en función de la tasa de retorno (TIR) que éste obtendrá, esta es el 31,28%.

- Del análisis de sensibilidad del proyecto se desprendió que el proyecto de creación de una firma consultora es muy sensible a la variación de ventas; ya que, mientras ésta avanza en un 5%, es decir su crecimiento no es muy brusco, la pendiente de la curva de las variaciones del TIR con relación a la tasa determinada originalmente es muy pronunciada. Este comportamiento de las curvas revela una fuerte influencia de este factor en el desarrollo del proyecto. Esta tendencia no cambia en ninguno de los escenarios planteados.
- Toda vez que se han analizado variables de mercado, organización interna del negocio e inversión realizada, ha sido posible confirmar la hipótesis planteada para el presente trabajo, la cual afirma que la adecuada combinación de estos tres parámetros es determinante para la obtención de rentabilidad en el proyecto de creación de una empresa consultora en aspectos legales y tributarios en la ciudad de Quito.

## **2. RECOMENDACIONES**

- De los análisis desarrollados en el presente trabajo se recomienda que implemente el proyecto de creación de una firma consultora en aspectos legales y tributarios en la ciudad de Quito, ya que dadas las condiciones actuales de dicho mercado es factible técnica y económicamente.
- En caso de que se decida la implementación del proyecto, previamente deberá realizarse un extensivo análisis de la oferta de crédito actual, a fin adoptar la opción de financiamiento más conveniente a los intereses de los inversionistas.

- Del mismo modo, si se acepta el proyecto, es preciso crear la consultora con profesionales de alto nivel, especializados en el ámbito tributario, los cuales estén en capacidad de realizar la planificación fiscal de los clientes, con conocimiento de causa y puedan ser responsables de las recomendaciones realizadas a los contribuyentes.

## ***BIBLIOGRAFÍA***

### **LIBROS**

- PORTER, Michel, LA VENTAJA COMPETITIVA DE LAS NACIONES, Año 1991
- URBINA, Gabriel, EVALUACIÓN DE PROYECTOS, Editorial Mc Graw Hill, 3ra. Edición, 1995.
- GITMAN J., Lawrence, PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA, Editorial Pearson Addison Wesley, 10ma. Edición, 2002.
- LIND A. Douglas, ESTADÍSTICA PARA LA ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA, Alfaomega 11ª Edición.
- N. GREGORY Mankiw, Principios de economía, Editorial McGraw – Hill, 3ra.Edición. Madrid, 2004.
- BACA Urbina, Gabriel, EVALUACIÓN DE PROYECTOS, Mc Graw Hill, Tercera Edición.
- SAPAG, Nassir, CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS, Editorial Mc Graw Hill, 2000.
- MORA ZAMBRANO, Armando, MATEMÁTICAS FINANCIERAS, Editorial Grupo Guía, 2da. Edición, 2004.
- STANTON J., William, FUNDAMENTOS DE MARKETING, Editorial Mc Graw Hill, 13ra. Edición, 2003
- SUAREZ, Andrés, DICCIONARIO DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN, Editorial Mc Graw Hill, 2da. Edición, 2000.
- AVELLANEDA, Carmenza DICCIONARIO BILINGÜE DE TÉRMINOS FINANCIEROS, Editorial Mc Graw Hill, 6ta. Edición, 2002.

- BRICEÑO, Pedro, ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE PROYECTOS, Editorial Mc Graw Hill, 2da. Edición, 1999.
- VILLAREAL, Infante, EVALUACIÓN FINANCIERA DE PROYECTOS DE INVERSIÓN, Editorial: Norma, 7ma Edición, 2002.

### **DOCUMENTOS, INFORMES, ESTUDIOS:**

- Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (ILPES), GUIA PARA LA PRESENTACIÓN DE PROYECTOS, Editorial Siglo Veintiuno, 8va. Edición, 2000.
- SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, La competitividad empresarial ecuatoriana, diagnóstico y propuestas de acción, Quito, Junio 2004
- Instructivo Societario para la constitución, aumento de capital y más actos de las compañías mercantiles sometidas al control de la Superintendencia de Compañías. Octubre 2006. Publicado en [www.supercias.gov.ec](http://www.supercias.gov.ec).
- Programa Ejecutivo de Administración y Evaluación de Proyectos, presentado por la Escuela de Negocios de Maastricht, Holanda al Instituto de Desarrollo Económico del Banco Mundial. Copyright MCMLXXXV.
- IBBOTSON, Roger, COST OF CAPITAL YEARBOOK. Statistic for SIC Code 3. IBBOTOSON ®
- UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, Guía de Estudios Didáctica de la asignatura PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS II, para el período académico Octubre 2007 a Marzo 2008.

## **NORMAS, LEYES Y REGLAMENTOS**

- Ley de Consultoría, publicada en el Registro Oficial No. 136, de 24 de febrero de 1989.
- Reglamento de la Ley de Consultoría publicado en el Registro Oficial No. 278 de 19 de noviembre de 1989.
- Codificación 2004-022 de la Ley del RUC publicada en el Suplemento R. O. 398 de 12 de agosto de 2004.
- Norma Ecuatoriana de Contabilidad NEC No. 01 publicada en el Registro Oficial 273 del 09 de septiembre de 1999.
- Norma Ecuatoriana de Contabilidad NEC No. 03 publicada en el Registro Oficial 273 del 09 de septiembre de 1999.

## **SITIOS WEB:**

[www.sri.gov.ec](http://www.sri.gov.ec)

[www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

[www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)



[www.supercias.gov.ec](http://www.supercias.gov.ec)

[www.pymes-ecuador.com](http://www.pymes-ecuador.com)

[www.pymes.gob.mx/guiasempresariales](http://www.pymes.gob.mx/guiasempresariales)

[www.mailxmail.com/curso/empresa/inversion/capitulo3.htm](http://www.mailxmail.com/curso/empresa/inversion/capitulo3.htm)

[www.geocities.com/gilberto-rojas/index35.html](http://www.geocities.com/gilberto-rojas/index35.html)

[www.damodaran.com](http://www.damodaran.com)