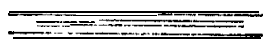


03
MAL



ESCUELA SUPERIOR **POLITECNICA** DEL **LITORAL**

Instituto de Ciencias Humanísticas y Económicas



Creación **y Diseño** de **una** Empresa Consultara
Económica, Financiera **y** Productiva para PYMES
del **Sector** Agropecuario

PROYECTO DE GRADO

Previo a **la** Obtención del Título de:
Economista con Mención en Gestión **Empresarial**
Especialización Finanzas **y** Marketiag



Presentada **por:**

Karina Ecilda Mala **tay** González
Patricio Rigoberto Alvarez Muñoz

GUAYAQUIL — ECUADOR

2 0 0 2





ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
INSTITUTO DE CIENCIAS HUMANÍSTICAS Y ECONÓMICAS

**CREACIÓN Y DISEÑO DE UNA EMPRESA CONSULTORA ECONÓMICA,
FINANCIERA Y PRODUCTIVA PARA PYMES DEL SECTOR**

AGROPECUARIO

Karina Ecilda Malatay González'
Patricio Rigoberto Alvarez Muñoz²
Hugo Arias³

RESUMEN

El presente proyecto ha explorado y profundizado en el Papel del Economista en la Generación de Planes de negocios, llevándolo a la práctica a través del **Diseño** de la Empresa de Consultoría Económico – Financiera – Productiva para Pymes Agropecuarias, ECUAPYMES **Ltda.**

Durante el desarrollo de la presente Proyecto, se fue explorando distintos aspectos **tales** como los Económicos, **Mercadológicos**, Administrativos, Legales, Organizacionales, es decir todos y cada uno de los componentes de una Planificación Eficiente para crear una empresa de este tipo.

A través de los distintos capítulos, se fueron tratando aspectos conceptuales como: El Plan de Agronegocios, El Economista y la Consultoría, pasando por un Plan **Mercadológico** en donde se definieron aspectos básicos como nombre, logotipo y eslogan de la empresa, hasta la Planificación Estratégica de ECUAPYMES **Ltda.**, todo ello tomando como referencia las necesidades del Sector Agropecuario Ecuatoriano, representadas en el Estudio de Mercado.

Guayaquil, Mayo del 2002

¹ Economista con mención en Gestión Empresarial, especialización Marketing 2002.

² Economista con mención en Gestión Empresarial, especialización Finanzas 2002.

³ Director del Proyecto, Doctor en historia universal, Universidad de Paris, DEA en Economía Pública y planificación, Universidad de Paris, Profesor de la ESPOL desde 1972.

A mis Padres, quienes con su paciencia
y perseverancia
hicieron que lograra llegar a mi meta
demostrándome con su ejemplo
que todo es posible en la vida.

A mis hermanos primos y tíos

.....a Noemí.

Patricio.

A mis padres, hermanos y tíos por su gran
apoyo, paciencia, dedicación , sacrificio
Esperanza a lo largo de mi carrera
Y por tu gran amor.
A mis amigos, también.

Karina



AGRADECIMIENTO

A Dios por estar siempre con nosotros y sentir su presencia a cada momento, por darnos la paciencia y la fortaleza de seguir siempre adelante en la adversidades, llegando a cumplir con todas nuestras objetivos propuestas. Se lo debemos todo.

A nuestros padres y hermanos, por su apoyo incondicional a lo largo de nuestras vidas, por ser un ejemplo de lucha y constante superación. Por mostramos que cuando el cansancio nos agobie es cuando más debemos insistir .

A la ESPOL, y en especial al cuerpo docente y administrativo del ICHE, que ha sabido educamos con la ciencia y los valores morales, en especial a nuestro director , Dr. Hugo Arias por su ayuda prestada en todo momento.

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad por los hechos, ideas y doctrinas expuestos en esta Tesis de Grado, nos corresponden exclusivamente; y, el patrimonio intelectual de la misma, a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”.

KARINA ECILDA MALATAY GONZALEZ

PATRICIO RIGOBERTO ALVAREZ MUÑOZ



TRIBUNAL DE GRADO

ING. OMAR MALUK
Presidente

DR. HUGO ARIAS
Director de Tesis

ING. IVAN CORREA
Vocal principal

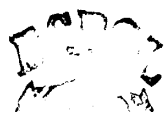
ECON. EMILIO PFISTER
Vocal Principal

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	16
I ASPECTO GENERALES.....	19
1.1. Antecedentes.....	19
1.2 Definición de ECUAPYMES.....	21
1.2.1 Características de las Pymes.....	22
1.3 Los Agronegocios	23
1.3.1 El plan de Agronegocios.....	24
1.4 Definición del Proyecto (gráficos).....	24
1.4.1 Objetivos de la Empresa.	25
1.4.2 Diagrama de Objetivos.....	27
1.4.3 Objetivos Específicos.....	28
1.5 La Consultora.....	29
1.51 Generalidades del Proyecto.....	30
1.52 Nombre de la Empresa.....	31
1.6 Descripción Técnica	32
1.6.1 Proceso Productivo de ECUAPYMES Ltda.....	33
1.6.2 Flujograma del proceso productivo de ECUAPYMES Ltda....	34
1.6.3 Descripción del Proceso Productivo.....	35
1.6.4 Descripción del sistema de calidad.....	36
1.6.5 Principios del Sistema de calidad.....	36
1.6.6. Descripción de los procedimientos del Sistema de Calidad	37
1.6.8 Políticas de Calidad.....	38
1.6.9 Estrategias de Apoyo a la declaración de nuestras políticas de calidad	39
1.7 Principios Corporativos : Misión , Visión.....	40

1.7.1. Metas de ECUAPYMES	41
1.7.2. Estrategias para lograr el crecimiento intensivo.....	42
1.7.3. Objetivos estratégicos de crecimiento intensivo.....	43
1.8 Análisis de nuestros servicios	44
1.8.1 Tecnología que usara ECUAPYMES.....	44
1.8.2 Amplitud de nuestros servicios.....	44
1.8.3 Definición de nuestros servicios.....	45
1.8.4 Necesidades que cubren.....	48
1.8.5 Características y ventajas de nuestros servicios.....	49
1.8.6 Bases de apoyo del proyecto.....	49
1.9 Alianzas Estratégicas	50
1.9.1 Etapas y pasos para la formación de alianzas con ECUAPYMES.....	52
1.9.2 Las alianzas estratégicas y la creación de nuevos negocios.....	56
1.9.3 Condiciones contractuales en las alianzas estratégicas que puede formar ECUAPYMES.....	59
 II INVESTIGACIÓN DE MERCADO PARA ECUAPYMES	 63
2.1. Fuentes de Información para el Estudio	64
2.1.1 Características y Especificaciones del Servicio de Ecuapymes	64
2.2. Estudio de la Oferta.....	65
2.2.1 Determinación y Localización de Principales Ofertes.....	66
2.2.2 Diferenciación de la Competencia	66
2.2.3 Clases de Servicios Investigados.....	67
2.3 Estudio de la Demanda	67
2.3.1 Distribución Geográfica del Mercado.....	67

2.3.2	Demanda Potencial.....	69
2.3.3	Demanda Proyectada	70
2.4	Evaluación de Mercados	72
2.4.1	Diagnostico del Sector Agropecuario.....	72
2.5	Objetivo del Estudio.....	86
2.5.1	Metología..	86
2.5.2	Delimitación de la Población.....	87
2.5.3	Selección de la Muestra..	87
2.6	Diseño de la Encuesta.....	so
2.6.1	Plan de Muestreo..	90
2.6.2	Análisis de la Información Recogida.....	93
2.7	Resultado de la Encuesta.....	93
2.8	Ramas de Servicios de Consultoría que se desea recibir en mayor grado.....	99
2.9	Porcentaje de la Inversión destinada a la Consultoría	100
2.10	Estrategias de Precios.....	103
2.10.1	Estructuración de las prestaciones de Servicios de ECUAPYMES Ltda	105
2.10.2	Métodos para medir los precios a nuestros Servicios.....	109
2.11	Estrategias de Comunicación.....	124
2.12	FODA del Proyecto.....	125
III	PLAN DE INVERSIONES	128
3.1.	Financiamiento de la Empresa.....	128
3.2	Plan de Compras.....	131
3.2.1	Objetivos de las Compras	132
3.2.2	Procedimiento para la compra de suministros..	132
3.3	Necesidades de Muebles de Oficina.....	135
3.3.1	Necesidades al nivel de oficinas ejecutivas	136



3.3.2	Necesidades al nivel de oficina de Coordinadores y Asistentes.....	137
3.3.3	Necesidades de Suministros de Oficina.....	138
3.4	Necesidades de Telecomunicaciones	141
3.4.1	Necesidades de Equipos	141
3.5	Necesidades Generales.....	144
3.6	Proveedores.....	14s
3.6.1	Selección de Proveedores	147
3.6.2	Evaluación de los proveedores	149
3.6.3	Proceso de recepción de Materiales.....	151
3.7	Gestión de Compra y Almacenaje.....	151
3.8	Necesidades de Personal.....	151
3.8.1	Necesidades para puestos de Línea.....	152
3.9	Salarios y Remuneraciones.....	153
3.9.1	Procedimiento de Pago de Sueldos y Salarios.....	154
3.9.2	Políticas Salariales.....	155
3.10	Responsabilidades y Tareas de cada cargo.....	166
3.11	Organigrama de la Empresa.....	176
IV	MARCO LEGAL DE LA EMPRESA	177
4.1	Forma Jurídica Adoptada.....	177
4.2	Constitución Legal de la Empresa.....	179
4.3	Ley de Compañías.....	193
4.4	Ley de Consultaría.....	194
4.5	Otros Aspectos Legales.....	196
V	ESTUDIO ECONOMICO FINANCIERO.....	199
5.	Capital de Trabajo.....	199
5.1	Presupuesto de Ingreso por Ventas.....	200
5.1.1	Determinación de los costos de Servicios.....	200

5.1.2	Inversiones de la Empresa Ecuapymes..	201
5.1.3	Insumos de la Empresa ECUAPYMES..	201
5.1.4	Depreciación y amortización de activos ..	202
5.1.5	Financiamiento de la Empresa ECUAPYMES..	203
5.1.6	Supuestos Empresariales ..	204
5.1.7	Flujo de Caja Proyectado ..	204
5.1.8	Balance Proyectado ..	206
5.1.9	Estado de resultado Proyectado..	206
5.2	DETERMINACIÓN DE LA TMAR ..	207
5.3	EVALUACIÓN FINANCIERA ..	208
5.3.1	Calculo de la TIR ..	208
5.4	DETERMINACION DEL PUNTO DE EQUILIBRIO..	209
5.5	CALCULO DE LAS RAZONES FINANCIERAS DEL PROYECTO ..	209
5.6	ANALISIS DE SENSIBILIDAD ..	213
	CONCLUSIONES ..	214
	RECOMENDACIONES ..	216
	ANEXOS ..	217
	BIBLIOGRAFÍA ..	252

INDICE DE GRÁFICOS

GRAFICO	TITULO	PAGINA
Grafico No. 1	Consultoras Agrícolas a Nivel Nacional 66
Grafico No. 2	Proyección de la Demanda de Servicios de Consultoría 71
Grafico No. 3	Uso de la tierra 1974 – SICA 73
Grafico No. 4	Uso de la tierra 2002 – SICA 73
Grafico No. 5	Participación de los Sectores en el PIB Total Año 2001 76
Grafico No. 6	Tasa de Crecimiento de/ PIB Total, sector Agropecuario 1991-2001 76
Grafico No. 7	PIB Agrícola, por sectores . Promedio 1991-2001. * 77
Grafico No. 8	Egresos del Presupuesto del Gobierno Central Participación Sectorial 81
Grafico No. 9	Crédito de la CFN en el Sector Agropecuario. 83
Grafico No. 10	Crédito de/ BNF al Sector Agropecuario. 83
Grafico No. 11	Conocimiento de las actividades de consultoría XI. 93
Grafico No. 12	Recepción de Servicios de Consultoría X2. 94
Grafico No. 13	Ramos de Servicios recibidos (X3) 95
Grafico No. 14	Satisfacción de/ Servicio Recibido (X4) 97
Grafico No. 15	Categoría de Servicios deseados (X5) 98
Grafico No. 16	Ramas de Servicios de la consultoría que se desea recibir en mayor grado (X6). 100
Grafico No. 17	Porcentaje destinado a servicios de consultoría (X7). 101
Grafico No. 18	Grafico de Salarios y Remuneraciones en Ecuapymes 154

INDICE DE CUADROS

CUADRO	TITULO	PAGINA
CUADRO no. 1	<i>Proceso Productivo de Ecuapymes</i>33
CUADRO no.2	<i>Flujo grama del proceso</i> 34
CUADRO no. 3	Descripción de los procedimientos de producción35
CUADRO no. 4	Descripción de los procedimientos del sistema de calidad36
CUADRO no.5	<i>Organizaciones Agrícolas</i>67
CUADRO no. 6	<i>Consumo Anual de Consultoría</i>70
CUADRO no.7	<i>Cultivos Permanentes SICA 2002</i>74
CUADRO no.8	<i>Cultivos Transitorios SICA 2002</i>74
CUADRO no. 9	<i>Cultivos de Flores</i>74
CUADRO no 10	<i>Ecuador : Categorías de empleo</i>78
CUADRO no. 11	<i>Ecuador : Productos Agroindustriales mas exportados por volumen</i>79
CUADRO no 12	Inversión en el sector Agropecuario81
CUADRO no. 13	Captación de/ crédito Agropecuario82
CUADRO no. 14	<i>Proveedores de Mobiliario</i>146
CUADRO no 15	<i>Proveedores de Equipos de Oficina</i>146
CUADRO no. 16	<i>Proveedores de Suministros de Oficina</i>147
CUADRO no. 17	<i>Salarios y Remuneraciones</i>153
CUADRO no. 18	Crecimiento del Negocio y Ventas de Ecuapymes Ltda200
CUADRO no. 19	<i>Detalle de la Inversión.</i>201
CUADRO no. 20	<i>Depreciación y Amortización de Activos para Ecuapymes Ltda . .</i>203
CUADRO no 21	<i>Flujo Operativo Ecuapymes Ltda . .</i>206
CUADRO no. 22	<i>Estado de resultado Proyectado</i>207
CUADRO no. 23	<i>Calculo de la TMAR</i>207
CUADRO no. 24	<i>Calculo de/ VAN</i>208
CUADRO no. 25	<i>Margen Bruto de Utilidad</i>210
CUADRO no. 26	<i>Rendimientos sobre la Inversión</i>210
CUADRO no. 27	Rotación y Capacidad de Obtener utilidades211
CUADRO no. 28	<i>Análisis de Sensibilidad</i>213

INDICES DE ANEXOS

ANEXOS	TITULO	PAGINA
ANEXO no. 1	<i>Lista de Consultoras a nivel nacional</i>217
ANEXO no. 2	<i>Encuesta del proyecto</i>220
ANEXO no. 3	Libro <i>Codificado</i>223
ANEXO no. 4	<i>Matriz de datos</i>226
ANEXO no. 5	<i>Costo de los Suministros</i>230
ANEXO no. 6	<i>Proceso de Recepción de Materiales</i>231
ANEXO no. 7	<i>Pagina Web</i>	
ANEXO no. 8 A -B-C-D	<i>Sueldos fijos mensuales en el año 1 tanto horizontal como vertical</i>233
ANEXO no. 9	<i>Inversiones de ECUAPYMES</i>234
ANEXO no. 10	<i>Tabla de Depreciación</i>237
ANEXO no. 11	Préstamo <i>para implementar Ecuapymes (Amortización. Anual)</i>238
ANEXO no. 12 A – B – C	Préstamo <i>para implementar ECUAPYMES (Amortización Mensual)</i>240
ANEXO no. 13	<i>Supuestos empresariales</i>243
ANEXO no. 14	<i>Flujo de caja proyectado</i>244
ANEXO no. 15	<i>Balance general proyectado</i>245
ANEXO no. 16	<i>Estado de Resultados proyectado</i>246
ANEXO no. 17	<i>Calculo del VAN y TIR</i>247

ANEXO no. 18	<i>Punto de Equilibrio</i>248
ANEXO no. 19	<i>Análisis de Sensibilidad</i> 249
ANEXO no.20	<i>Organigrama de la Empresa</i> 250
ANEXO no.21	Grafico <i>Análisis de Sensibilidad del Proyecto</i> 251



INTRODUCCION

Después de un arduo análisis respecto a las diferentes necesidades y problemas que tienen los diferentes sectores productivos de nuestro país nos inclinamos por el problema de nuestras Pequeñas y Medianas Empresas Pymes del sector Agropecuario, ya que no existe un verdadero apoyo y asesoramiento a las dificultades que tienen estas Pequeñas Empresas. Es por esta razón que nos propusimos desarrollar este proyecto que sirva para finiquitar o reducir en parte estos problemas y dar solución a sus diferentes falencias.

El tema que desarrollaremos se presenta como la “ Creación y Diseño de una Empresa Consultora Económico – Financiera y Productiva para las Pymes del sector Agropecuario”.

La investigación propuesta generará herramientas adecuadas para impulsar el desarrollo empresarial con conocimientos teóricos – prácticos, enfocados principalmente al fortalecimiento y creación de pequeñas y medianas empresas en nuestro país.

El Ecuador siendo un país eminentemente rico para la inversión, al adoptar un nuevo sistema económico basado en la dolarización, contará con nuevas líneas de crédito internacional; debido a esto el sector

productivo necesita prepararse para el desarrollo empresarial logrando la generación de nuevas fuentes de inversión.

Ante este nuevo paradigma y revisando a través de la historia, la explotación del sector agrícola no ha contado con un eficaz asesoramiento para buscar e implementar soluciones para el mejoramiento técnico financiero y productivo de las PYMES, encontrando en este sector un potencial nicho de mercado para satisfacer.

Siguiendo esta óptica, se afirma que este trabajo será un pilar fundamental en el diseño, replanteamiento y reorientación de las pequeñas industrias del Ecuador especialmente del sector agrícola.

En términos generales este proyecto está dirigido a determinar la importancia de la creación de una empresa Consultora Económica Empresarial, tomando en cuenta las características y rol preponderante del sector a beneficiarse (PYMES).

Este proyecto traza el asesoramiento técnico, productivo, mercadológico financiero en los planes de negocios orientados a obtener un eficiente resultado, generando un círculo virtuoso de desarrollo y empleo, a través de la creación de la Consultora, también impulsar el aprendizaje y/o fortalecimiento de las habilidades empresariales en el Ecuador representando un salto cualitativo en el modo de hacer negocios de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) del Ecuador, brindando un marco de referencia estratégico para la Gestión productiva en el Ecuador. Además de asesorar en la correcta elaboración de estados financieros, dando un apoyo fundamental en la optimización y reducción de costos para las PYMES.

El estudio abarca en la introducción: una visión general de la importancia

del asesoramiento a este tipo de empresas como son las Pymes, además una breve síntesis del Proyecto y sus beneficios; la definición de nuestros clientes potenciales. Los objetivos generales y específicos del Proyecto también son dados a conocer en el Capítulo 1.

Para ubicar el problema en el contexto adecuado, el estudio encierra la situación actual de las pequeñas y medianas empresas del sector agropecuario, en el entorno en el que se desarrolla; un análisis de mercado mencionando el plan estratégico y mercadológico respectivo; y una breve descripción de las proyecciones del sector agropecuario a nivel nacional, lo que es motivo de estudio en el capítulo 2.

A continuación, en el capítulo 3 se estudia las inversiones que se requieren para la implementación de la consultora como son:

Presupuestos de costos y gastos el cual encierra el plan de compras, salarios y remuneraciones de los empleados, tasas de depreciación y los préstamos con sus respectivas amortizaciones.

En el capítulo 4 se destaca la estructura legal de la empresa para su correcta vida jurídica, además de otros aspectos legales necesarios para la empresa; en el capítulo 5 se realiza el análisis financiero enfatizando la gran importancia estratégica que puede adquirir la Consultora en el ámbito económico nacional.

En la conclusión se presentan recomendaciones de acciones concretas en estudios futuros y la importancia del proyecto. En los Anexos se presentan cuadros relacionados con la investigación de mercados y análisis financieros las cuales ayudan a una mejor comprensión del trabajo.

CAPITULO 1

ASPECTOS GENERALES

1 .1 Antecedentes

“Las pequeñas y medianas empresas poseen una importancia crucial en el contexto económico que nadie cuestiona. Es un hecho que gran parte de nuestra fuerza empresarial está compuesta por PYMES y que este colectivo genera el 70% del empleo y el 64% de las ventas nacionales. “¹

La solidez de este sector empresarial es pues imprescindible para el fortalecimiento del sistema económico, para la generación de riqueza nacional y para la creación de empleo.

Comparativamente, con las PYMES externas, las PYMES ecuatorianas tienen una menor dimensión y su participación en las ventas y en el comercio internacional resulta inferior, aunque no así en la generación de empleo.

Salvando estas pequeñas diferencias, las PYMES ecuatorianas, al igual que las internacionales, constituyen un factor clave de estabilidad

¹ Proyecto para la elaboración de una Empresa Incubadora de Pymes. ESPOL

económica por su fácil adaptación a las circunstancias cambiantes del mercado y a los ciclos económicos, dada su especial sensibilización a los procesos de relanzamiento de la inversión.

De igual modo tienen, con respecto a las grandes empresas, mayores posibilidades de generación de empleo por unidad de capital empleada.

Por ello, ni las políticas nacionales ni las políticas comunitarias pueden ignorar el significativo papel que en la actividad empresarial tienen las pequeñas y medianas empresas o los problemas de competitividad que a éstas se les plantean, derivados en gran medida de su tamaño, que impiden o limitan el desarrollo de sus capacidades.

La mejora del entorno de las empresas depende de las condiciones macro, la simplificación administrativa y normativa y el entorno financiero, fiscal, social y medioambiental en el que operan.

El mejor acceso de las PYMES a la sociedad de la información, en particular al comercio electrónico, y a la innovación también es un condicionante de su competitividad.

Sobre estas premisas, este trabajo desarrollará una Consultora con una serie de instrumentos orientados a la creación de un entorno propicio a la creación y desarrollo de las empresas, y a la consideración de las PYMES en el conjunto de las políticas y programas comunitarios, como parte de su acción de coordinación.

El interés de este Proyecto radica en la visión de conjunto que ofrece sobre todas las actividades de la consultora dirigidas a las PYMES, fundamentalmente en torno a dos grandes capítulos:

- La mejora de las condiciones macro de las PYMES, entorno normativo, financiero, Información a las empresas, simplificación y mejora del entorno empresarial.
- Los programas e instrumentos que tienen una repercusión financiera particular en el apoyo brindado a las PYMES: acceso a la financiación y créditos, apoyo a las PYMES a través de políticas regionales, cooperación empresarial, promoción del espíritu de empresa y apoyo a grupos específicos, acceso a la investigación y al desarrollo tecnológico, la formación profesional y otros programas de apoyo.

1.2. - Definición de PYMES

Las pequeñas y medianas empresas se definen como aquellas unidades económicas de hasta 200 trabajadores y USD \$ 2,000,000.00 de activos totales. ²

Para poder determinar si una empresa es de tamaño grande, mediana o pequeña existen diversos criterios, pero la mayoría utilizan como base para la clasificación de las empresas los siguientes factores:

- Plantilla de la empresa
- Volumen de facturación
- Balance general anual
- Criterio de independencia

Según estos criterios se entenderá como PYMES aquella que:

- No tenga más de 200 empleados

² Ley de Compañías del Ecuador. Noviembre 2001.

- Cumpla el artículo de independencia. Se consideran empresas independientes, las empresas en que el 25% o más de su capital o de sus derechos de voto pertenezca a otra empresa 0 conjuntamente a varias empresas que no respondan a la definición de PYMES.

Este umbral podrá superarse en los dos casos siguientes:

- Si la empresa pertenece a sociedades publicas de participación, sociedades de capital de riesgo o a inversores institucionales siempre que estos no ejerzan individual o conjuntamente ningún control sobre la empresa.
- Si el capital está distribuido de la forma que no es posible determinar quien lo posee y si la empresa declara que legítimamente el 25% o + de su capital no pertenece a otra empresa 0 conjuntamente a varias empresas que no respondan la definición de PYMES

Cuando sea necesario distinguir entre empresas PYMES, se entenderá por empresa pequeña aquella que:

- No tenga + de 50 trabajadores
- Cumpla el criterio de independencia



1.2.1 - Características de las PYMES

Las PYMES generalmente carecen de procedimientos formales de planeamiento estratégico así como también de proyecciones precisas acerca de las metas a alcanzar, sin embargo, podemos decir que entre sus principales características se encuentra:

- **Utilización de recursos locales.** La mayoría de estas empresas utilizan materia prima locales, otorgándoles un carácter multiplicador elaborando su desarrollo con el de otras empresas.
- **Redistribución de la riqueza.** Las PYMES son creadoras de empleo y por tanto de ingresos amplios para sectores, representando un instrumento efectivo para la innovación de la pobreza.
- **Autogestionadora de fuentes de trabajo.** Con utilización de mano de obra propia que produzca réditos de utilización total.
- **La flexibilidad.** Las PYMES se adaptan con mayor flexibilidad al mercado.

Las características mencionadas encierran algunos rasgos particulares de las PYMES, a partir de estas pequeñas aclaraciones podemos profundizar en la identificación de los factores relevantes que influyen en las empresas.

1.3. - Los Agronegocios

Este término comenzó a aparecer a comienzos de los años 60 como una traducción del “agrobusiness”, definido por Davis y Goldberg como :

“ La suma total de todas las operaciones relacionadas con la elaboración y distribución de insumos para las fincas, el almacenamiento, el procesamiento y la distribución de los productos del campo y de los bienes elaborados a partir de ellos ”.

Al darnos cuenta de que en el mercado existía un nicho para una organización que combinara conocimientos técnicos con el personal de servicio disponible, nos decidimos a llevar a cabo este proyecto. Nuestro compromiso se centra en ofrecer a todo el sector productivo y en especial al agropecuario un servicio sin paralelo con precios competitivos, siempre orientados en una gestión de Calidad Total.

Entre los principales objetivos de elaborar nuestro proyecto están:

- Definir una oportunidad de negocios a través de un análisis exhaustivo de las PYMES.
- Determinar las proyecciones de los ingresos y egresos para un eficiente estudio económico-financiero del negocio.
- Ser una herramienta estratégica para la obtención de financiamiento para las pequeñas agro empresas.
- Brindar estrategias claves para el cumplimiento de los objetivos de las PYMES.
- Posicionar correctamente nuestro producto o servicio en el mercado.

1.4.1. – Objetivos de la Empresa Consultora

- **Objetivo General:**

ECUAPYMES Ltda. Tiene como objetivo general el asesoramiento productivo, mercadológico y financiero en planes de negocios orientados a obtener un eficiente resultado.

- **Objetivos Específicos:**

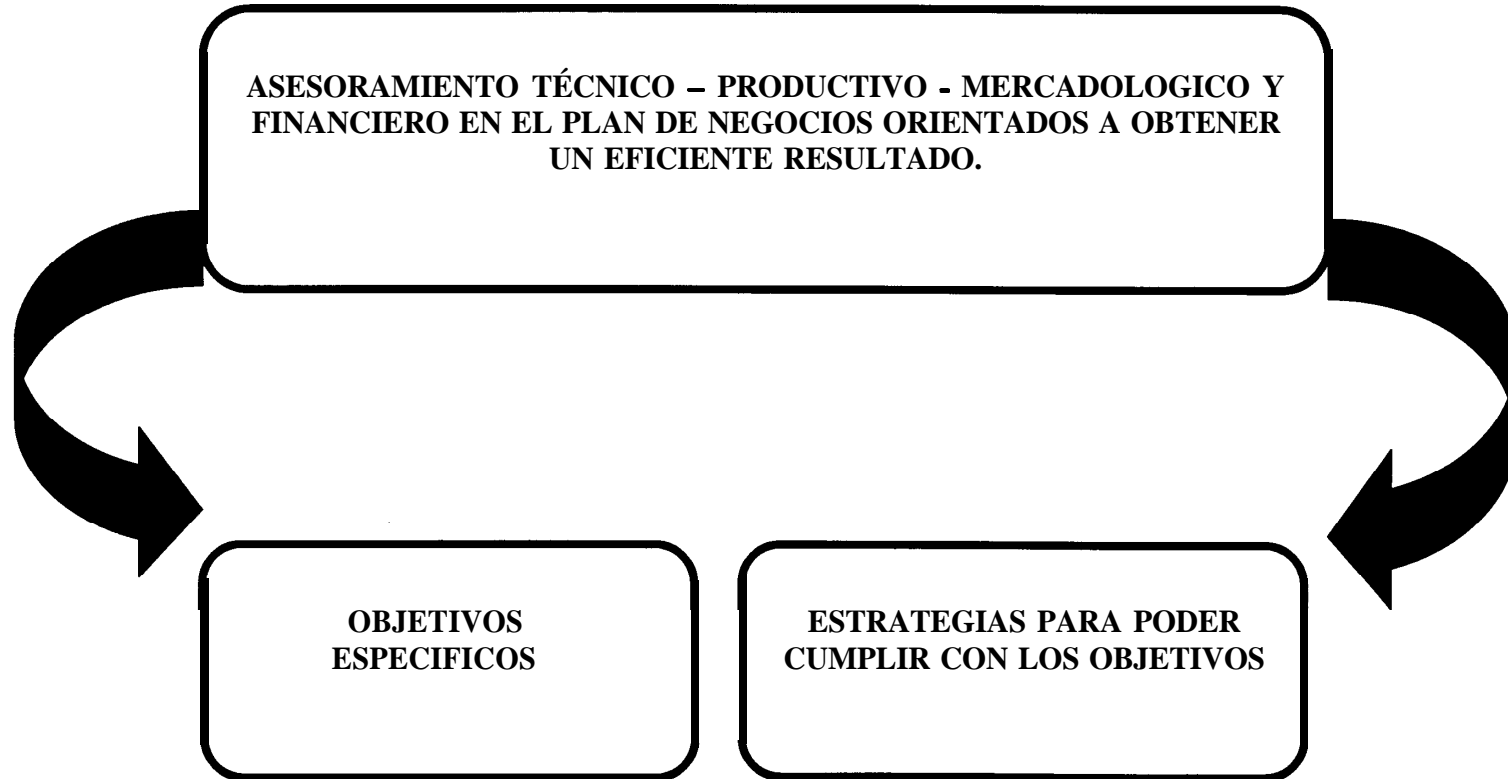
Impulsar el aprendizaje y/o fortalecimiento de las habilidades empresariales en el Sector Agrícola.

Representar un salto cualitativo en el modo de hacer negocios de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) del Sector Agropecuario del Ecuador, brindando un marco de referencia estratégico para la Gestión productiva en el Ecuador.

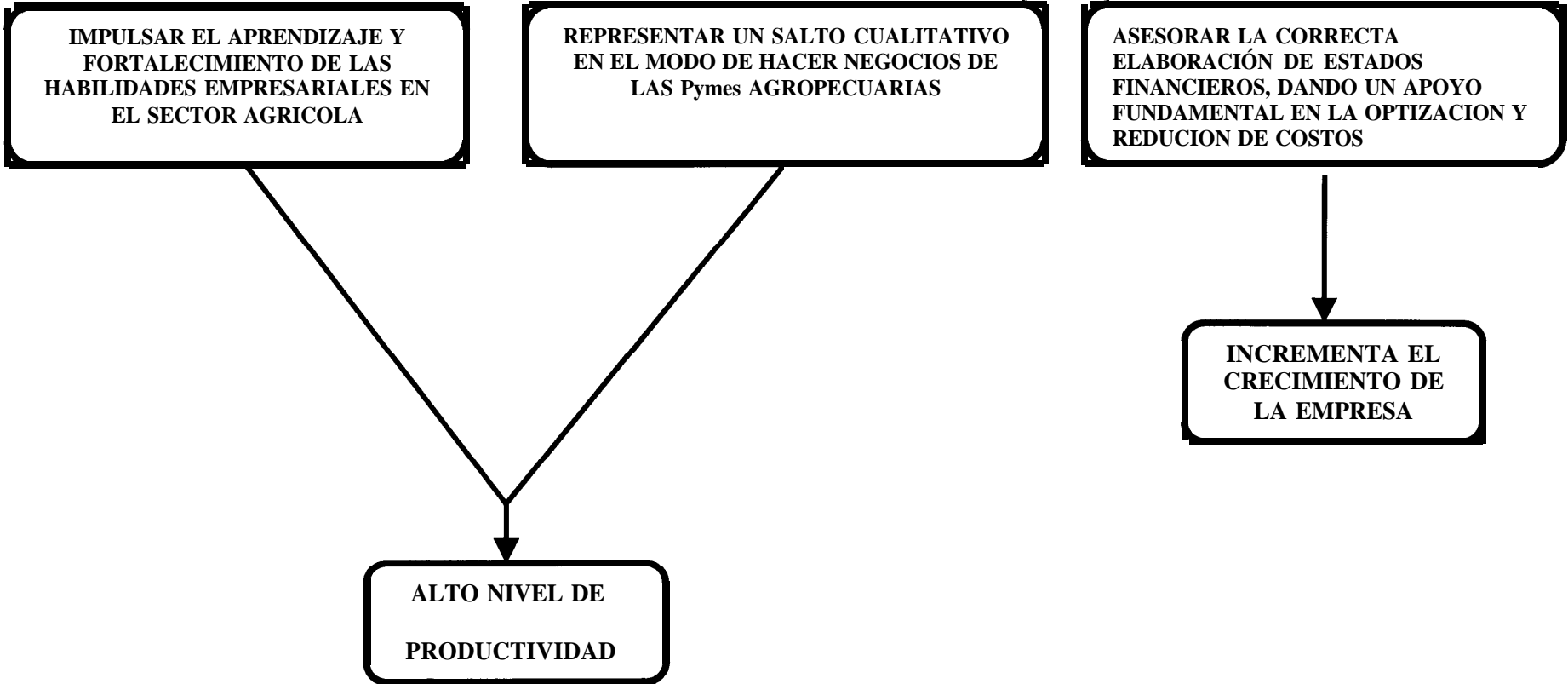
Asesorar en la correcta elaboración de estados financieros, dando un apoyo fundamental en la optimización y reducción de costos para las PYMES.⁴

⁴ En la siguiente página se hace una explicación **gráfica** acerca de los objetivos de la empresa.

1.4.2 DIAGRAMA DE OBJETIVOS



1.4.3. OBJETIVOS ESPECIFICOS





1.52 .- Eslogan, Logotipo y Marca comercial.

El logotipo es la parte del nombre o esté en sí, que identificará de manera general a la Consultora. Para nuestro caso se decidió realizar un logomix, es decir un símbolo más el nombre, de manera que pueda identificar y representar a la empresa cada vez que se lo emita.

Nuestra imagen estará conformada por un grupo de imágenes relacionadas con la agricultura, que representa nuestro compromiso de mantener una alianza estratégica perenne con todo nuestro mercado meta a fin de propender la eficiencia y eficacia dentro del sector. Dicha imagen irá **acompañado** por nuestro nombre de la empresa.

El eslogan de nuestra empresa, está ligado profundamente con nuestra misión intrínseca, por tal razón **es: Apoyando a las AgroPymes en el Ecuador.**

En su conjunto el símbolo, el nombre abreviado y el slogan forman nuestra marca comercial la cual se hallará en nuestra papelería, publicidad, servicios y en todo lugar donde se necesite identificar a la Consultora, sus productos o servicios.



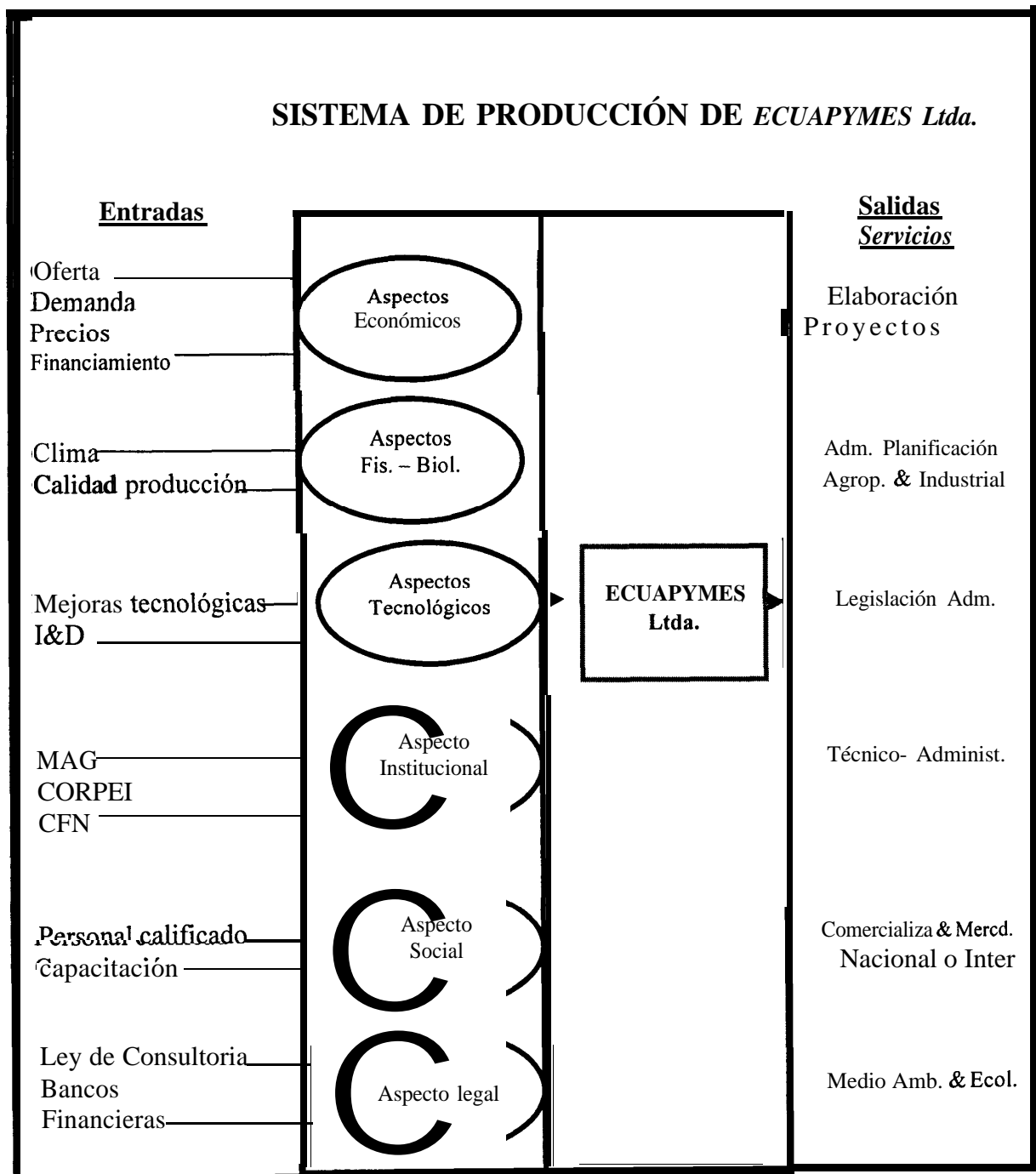
1.6 . – Descripción Técnica.

La empresa se encontrará localizada en la Francisco de Orellana 1002, en la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas, país Ecuador. Dicha localización fue escogida por varias razones, que citamos a continuación:

- Es un punto equidistante de las vías de acceso a la ciudad.
- Se encuentra en el nuevo sector financiero y comercial de la ciudad.
- Cuenta con todos los servicios necesarios para el funcionamiento de la empresa.
- Estabilidad en cuanto al mínimo de tiempo requerido para el alquiler.
- Tiene un costo de alquiler eficiente, comparado con otras opciones estudiadas.
- Cumple con los requisitos técnicos – operacionales requeridos.

1.6.1 .- Proceso Productivo de ECUAPYMES Ltda.

Cuadro No. 1

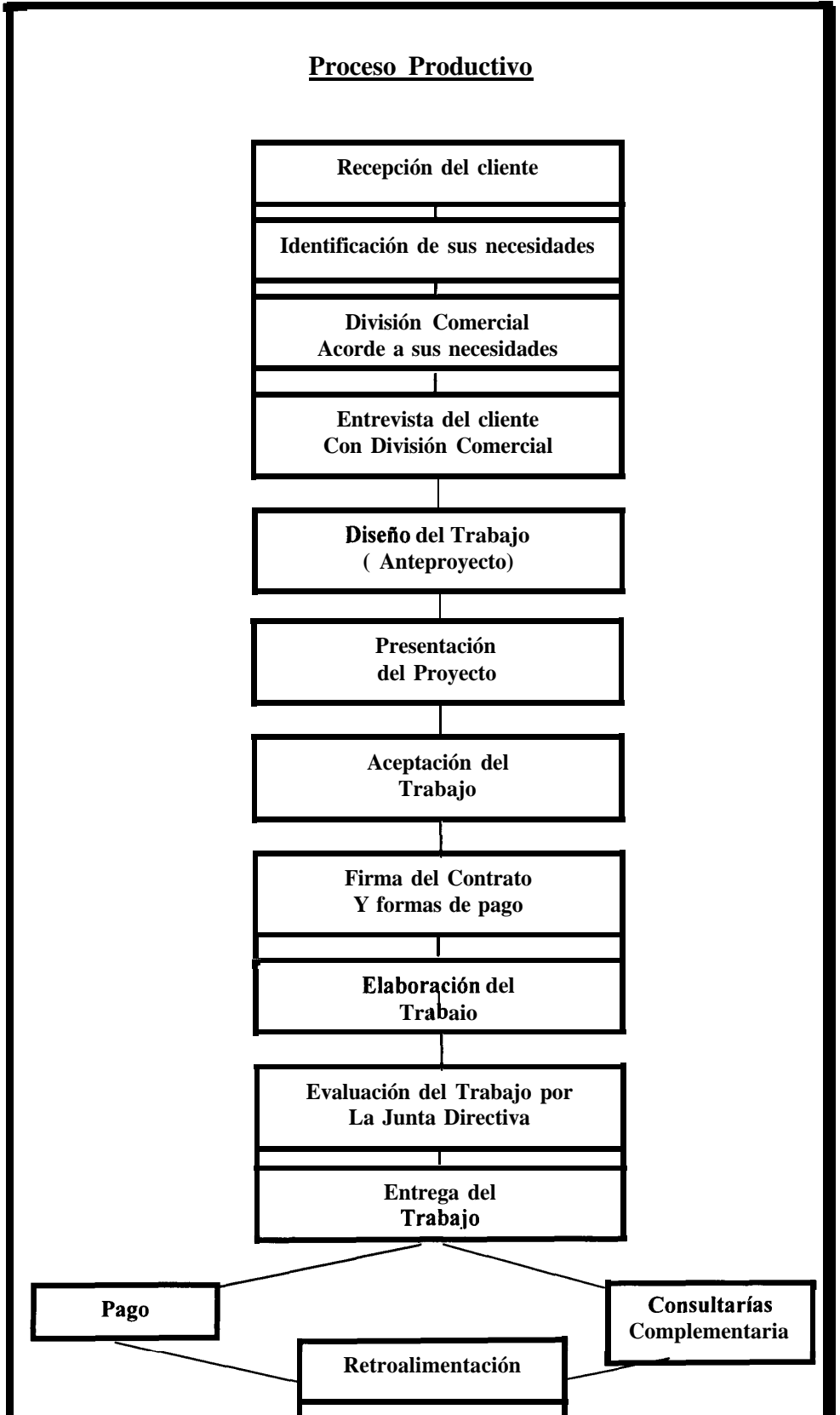


Elaboración : Los autores

1.6.2 . - Flujograma del Proceso Productivo de ECUAPYMES

Ltda

Cuadro No. 2



1.6.3. - Descripción de los Procedimientos del Proceso Productivo

Cuadro no. 3

Nombre del Procedimiento:	Trabajos de Consultoría
Numero del Procedimiento:	TC1001 – 1
Fecha de Publicación:	Noviembre de 2001

Elaboración : Los autores

Objetivo : Garantiza la ejecución eficaz y eficiente del proceso productivo de los servicios de consultoría.

Alcance : Todas las revisiones del proceso productivo por parte del Gerente General, los Gerentes Comerciales, los Coordinadores Comerciales y toda la empresa en general.

Documentación Relacionada:

- Identificación de las necesidades del cliente
- Informe sobre la entrevista en la Unidad Estratégica de Negocios
- Diseño del servicio a brindar
- Presupuesto del trabajo

1.6.3. - Descripción de los Procedimientos del Proceso Productivo

Cuadro no. 3

Nombre del Procedimiento:	Trabajos de Consultoría
Numero del Procedimiento:	TC/001– 1
Fecha de Publicación:	Noviembre de 2001

Elaboración : Los autores

Objetivo : Garantiza la ejecución eficaz y eficiente del proceso productivo de los servicios de consultoría.

Alcance : Todas las revisiones del proceso productivo por parte del Gerente General, los Gerentes Comerciales, los Coordinadores Comerciales y toda la empresa en general.

Documentación Relacionada:

- Identificación de las necesidades del cliente
- Informe sobre la entrevista en la Unidad Estratégica de Negocios
- Diseño del servicio a brindar
- Presupuesto del trabajo

- Contrato de Consultoría
- Informe de pagos
- Aprobación del trabajo por parte de la junta directiva
- Entrega del proyecto final

1.6.4 . - Descripción del Sistema de Calidad

Objetivos del Sistema de Calidad

- Mejorar de manera continua la calidad de nuestros servicios y productos.
- Mejorar la calidad de nuestras operaciones a fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes y demás personas involucradas.
- Lograr la confianza interna en que los requisitos de calidad se cumplan, se conserven y se mejoren.
- Orientar todos los procesos y procedimientos a cumplir con la ISO 9001-2000.

1.6.5 . - Principios del sistema de calidad

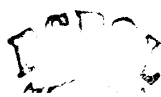
- En **ECUAPYMES Ltda.**, Se dice lo que se hace. Entre otras palabras, documentamos la forma en que nuestra organización

asegura la calidad de todos sus productos y servicios.

- En **ECUAPYMES** Ltda., Hacemos lo que decimos. En otras palabras, somos consistentes al seguir los procedimientos que orientan nuestras labores.
- En **ECUAPYMES** Ltda., Registramos lo que hacemos, administramos nuestros negocios con base en hechos.
- En **ECUAPYMES** Ltda., verificamos los resultados. El registro de los resultados es inútil a menos que se analicen y verifiquen contra los criterios para la calidad.
- En **ECUAPYMES** Ltda., actuamos sobre las diferencias. La calidad será difícil de mantener y aun más difícil de mejorar si nuestra organización no emprende acciones preventivas o correctivas cuando los resultados no son satisfactorios.

En caso de que un cliente exija requisitos que sobrepasen el alcance de las Normas de **ECUAPYMES Ltda.** o que difieran de estos, se elaborará un Plan de Calidad para el Proyecto en que se hacen una lista de requisitos, de las normas y de las especificaciones que deben observarse, de los criterios de aceptación y de las pruebas e inspecciones que deben llevarse a cabo.

En caso de que surja alguna controversia este plan para la calidad debe tomarse como antecedente el Sistema de Calidad antes mencionado.



1.6.7. - Descripción de los procedimientos del sistema de calidad

Cuadro no. 4

Nombre del Procedimiento:	Revisión por parte de la Dirección
Numero del Procedimiento:	TC/002 – 1
Fecha de Publicación:	Noviembre 2001

Elaboración : Los autores.

Objetivo : Garantizar que la revisión ejecutiva del Sistema Administrativo se realice a intervalos definidos y periódicos que comprendan todos los aspectos relevantes.

Alcance : Todas las revisiones del Sistema de Gestión de Calidad por parte de la Dirección Ejecutiva.

Documentación Relacionada:

- Síntesis de los informes de auditoría : Toda las áreas de **ECUAPYMES Ltda.**, se deben someter a un calendario de auditorias programadas por lo menos una vez al año.
- Síntesis de informes sobre acciones correctivas y preventivas emprendidas (correctivas: servicios en proceso no conformes), personal que no observa los dictados del Sistema de Calidad, quejas del cliente.

- Síntesis de los informes sobre la capacidad de los procesos: (Los procedimientos documentados siguen todas las actividades del proceso. El trabajo se controla por medio de instrucciones y registros documentados del trabajo realizado).

1.6.8 . - Políticas de Calidad

Este proyecto esta diseñado para que **ECUAPYMES Ltda.** sea reconocida por los clientes, proveedores, empleados y todo el sector empresarial especialmente el agropecuario como la mejor empresa de Consultoría Económica – empresarial.

1.6.9 .- Estrategias de Apoyo a la Declaración de nuestras Políticas de Calidad

Satisfacción total del cliente

Para lograr este propósito, cada miembro de **ECUAPYMES Ltda.** está comprometido con la idea y la práctica de un servicio excepcional que alcance o exceda de manera consistente las expectativas de nuestros clientes y proveedores .

Rentabilidad sobresaliente y reparto de utilidades, así mismo, nos hemos comprometido a alcanzar niveles de sobresaliente en el reparto de utilidades al asegurar que cada entidad operativa sea la más productiva y, por lo tanto la distribución de Servicios de Consultoría al menor costo en los mercados a los que servimos.

Mejoramiento continuo de la calidad

Cada miembro de **ECUAPYMES Ltda.** buscará de manera continua, un mejoramiento de la calidad desempeñada para promocionar a cada miembro de la organización el conocimiento y las habilidades necesarias para alcanzar las metas establecidas en nuestras políticas de calidad .

Nuestras políticas de calidad se apoyan en un proceso de planeación anual del negocio que produce objetivos de calidad conmensurables, y en los servicios mensuales de la operación del sistema de calidad por parte del Comité de la Dirección General.

Nuestras Políticas de Calidad

Las políticas de calidad de **ECUAPYMES Ltda.** están basadas en las normas ISO 9001-2000 , en búsqueda de maximizar la satisfacción de nuestros clientes .

- Será política de calidad de **ECUAPYMES Ltda.** el identificar las necesidades del cliente, evaluarlas y encaminarlas hacia una solución eficaz y eficiente de dichas necesidades.
- Será una política de calidad de **ECUAPYMES Ltda.** , que participe de los procedimientos y los procesos de elaboración de nuestros servicios dando paso a la participación de toda la empresa dentro del proceso productivo, lo que logrará una compenetración global para satisfacer a nuestros clientes.
- Será política de Calidad de **ECUAPYMES Ltda.** , Estar orientada a

cumplir todos los procesos y procedimientos establecidos para la empresa, basándolos en la norma ISO 9001-2000.

1.7. - Principios Corporativos

Misión

Nuestra constante Misión se centra en ofrecer a todo el sector empresarial de las PYMES y en especial a las agropecuarias, un servicio de Consultoría Económica – Empresarial – Financiera y Productiva, sin paralelo y a precios competitivos, siempre orientados en una gestión de Calidad Total

Visión

Ser la empresa Consultora para PYMES más importante a nivel Nacional, que basada en una gestión de primer orden, guíe al Ecuador hacia un desarrollo Sustentable y Sostenido en un mundo globalizado.

1.7.1. - Metas de *ECUAPYMES Ltda.*

ECUAPYMES Ltda. ha estructurado sus metas proyectando el desarrollo operativo de todas sus Unidades Estratégicas de Negocios basándose en los siguientes criterios:

- **Criterio de Lucro**

Mantener un rendimiento sobre la inversión superior al 50% ya que los ingresos que obtenga *ECUAPYMES Ltda.* serán uno de los soportes para el desarrollo operativo de manera eficiente y eficaz .

- **Criterio de Crecimiento**

Lograr un incremento de la cartera de clientes global de **ECUAPYMES Ltda.**, en un 15% anual en comparación al desempeño de la Consultora en el ejercicio anterior, basándose para obtención de esta meta en las estrategias de la empresa.

- **Criterio de Integración Vertical y Horizontal**

Consolidar la integración de las Unidades Estratégicas de Negocios con la finalidad de crear sinergia profesional a la hora de prestar un servicio determinado a los clientes de la empresa.

Se establece como objetivo de integración horizontal: Realizar alianzas estratégicas con entidades nacionales e internacionales que estén relacionadas con el Desarrollo Agropecuario nacional, logrando con esta estrategia la viabilidad de las operaciones que realicen las Unidades Estratégicas de Negocios .

1.7.2. - Estrategias para lograr el Crecimiento Intensivo

Las estrategias para el crecimiento intensivo establecidas por **ECUAPYMES Ltda.**, están basadas en cuanto a hipótesis estratégicas claves:

- **Penetración de Mercado**

En su inicio **ECUAPYMES Ltda.** Buscara una eficiente venta de sus servicios a través de una exploración y posicionamiento dentro del mercado meta.

Esto se logrará con la publicidad emitida tanto en radio, prensa, televisión, la red informática Internet, eventos agropecuarios provinciales y nacionales, entidades comerciales del sector agrícola.

- **Diferenciación de Servicios**

Por brindar una orientación nueva en cuanto al desarrollo de servicios de consultoría Económico – Empresarial, **ECUAPYMES Ltda.** irá obteniendo una consolidación en el mercado.

- **Desarrollo del Mercado**

Una vez que **ECUAPYMES Ltda.** logre obtener un sólido porcentaje de sus mercados metas iniciales desarrollará nuevas estrategias de penetración para captar nuevos mercados dentro y fuera del país.

- **Diversificación**

Para obtener una mayor penetración en el mercado **ECUAPYMES Ltda.** brindará nuevos servicios siempre que los requieran los clientes y de acuerdo a los nuevos mercados donde llegue.

1.7.3 . - Objetivos estratégicos de Crecimiento Intensivo

Las mencionados Hipótesis Estratégicas se lograrán con el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos.

- **Especialización**

Busca una eficiencia cada vez mayor en el desarrollo de los productos

de **ECUAPYMES Ltda.** logrando factores diferenciadores de otras empresas asegurando nuestra ventaja competitiva.

- **Innovación**

Impulsar la innovación constante de nuevos negocios para fortalecer nuestra Misión y nuestra Visión, basándonos en el axioma “ Innovar para no estancarse ”.

- **Integración Horizontal**

Brinda una serie de servicios Integrados Horizontalmente, por las características de nuestros servicios cubriremos todas las necesidades del cliente en el proceso agropecuario requerido, asegurándolo a través de alianzas estratégicas con Bancos, Financieras, Navieras, entre otras.

- **Integración Vertical**

Ofrecer servicios que van desde la prefactibilidad hasta la ejecución de todo tipo de propuestas y asesorías agropecuarias, la integración vertical asegurará nuestra eficacia en el desarrollo de **ECUAPYMES Ltda.**

1.8 Análisis de nuestros Servicios

1.8.1. - Tecnología que usará *ECUAPYMES Ltda.*

La operatividad de **ECUAPYMES Ltda.** esta basada en tecnología de punta tanto física como intelectual, las cuales garantizarán la eficiente y

eficaz obtención de lo propuesto para cada actividad de los negocios de nuestros clientes, realizadas por las Unidades Estratégicas de Negocios integradas verticalmente con el objetivo de asegurar así la eficiencia de los servicios y suplir las necesidades de los mismos.

1.8.2. - Amplitud de nuestros Servicios

La amplitud y radio de acción que poseen nuestros servicios generará una completa satisfacción de nuestros clientes, ya que satisfacen las necesidades inherentes en las etapas de los negocios, legal, mercado lógicas, planificación integral de los negocios y todos los aspectos relacionados con el medio ambiente, logrando así que el cliente (PYMES), se beneficie de los servicios ofertados por nuestra Consultora.

La Consultora **ECUAPYMES Ltda.** estará conformada por profesionales especializados en diversas áreas, altamente calificados y con experiencia siendo ésta la principal fortaleza de la Consultora, lo que le permitirá obtener resultados amplios en valor agregado y de calidad de acuerdo a las Normas ISO.

1.8.3. – Definición de Nuestros Servicios

Los servicios que brindará **ECUAPYMES Ltda.** están clasificados según sus seis divisiones del área Comercial, son las siguientes:

- **Planes y proyectos: Agropecuarios y agroindustriales.**

Esta unidad brindará servicios de Consultoría en elaboración, preparación, evaluación, estudios de prefactibilidad y factibilidad

incluyendo ejecución y Supervisión de Planes y Proyectos Agropecuarios y Agroindustriales.

A su vez esta División asesorará en la obtención de financiamiento, provisión de insumos y cualquier tipo de necesidad que se presente a la hora de brindar el servicio principal.

- **Comercialización y mercadeo: nacional e Internacional.**

Elaboración de canales de comercialización, Políticas de Precios, Análisis de Precios, Investigación de Mercados, Planes de Importaciones y exportaciones, Estudios de Mercados Proyectados entre otros.

- **Administración, Agropecuaria y Agroindustrial.**

Diseños y elaboración de Modelos Administrativos, Planificaciones Estratégicas, Planes Administrativos orientados a la gestión en Calidad Total, Contabilidad y Auditoría Agropecuaria, Administración Financiera, implementación de sistemas gerenciales modernos enmarcados en la estructura de un Mercado Globalizado, venta de software entre otros.

- **Asesoría ambiental y ecológica.**

Esta unidad se encargará de brindar servicios especializados en realizar estudios de impactos ambientales que se deriven del desarrollo de las actividades de nuestros clientes, elaborar Planes y Programas de desarrollo de métodos ecoeficientes para las distintas agro actividades estudiadas, implementación de Normas tales como ISO 14000, estudios fitosanitarios.

- **Consultoría Legal Agraria.**

Brindará servicios de Asesoría Legal en compras y venta de predios agropecuarios, legislación Agraria Ecuatoriana, Legislación Económica, Comercial, Formación Legal de Compañías entre otros servicios legales que necesite el Sector Agropecuario Ecuatoriano.

- **Capacitación, Asesoría Técnica Agropecuaria y Agroindustrial.**

Elaboración de Programas de Manejo y Control de Actividades Agroproductivas, Capacitaciones, Implementación de Sistemas de Control de Enfermedades, Sistemas de Riego, Sanidad, Manejo Integral de todos los aspectos técnicos dentro de la Producción Agropecuaria.

Desarrollo de infraestructuras para el aprendizaje organizacional.

La capacidad competitiva y de supervivencia de una organización está determinada por su capacidad de aprender y fortalecer sus capacidades de renovar ventajas comparativas a tasas mayores que sus competidores.

Para esto, así como se requieren líneas de comunicación, instalaciones físicas y personal competente, así también se requieren infraestructuras que provean a los miembros de las organizaciones capacidades para interpretar el medio organizacional y el entorno competitivo de un modo que su acción individual y colectiva sea flexible y capaz de transformar oportunamente aquello que da competitividad a la organización.

Identifica acciones de apalancamiento; aprender en situaciones de alta complejidad; desarrollo de las capacidades de enfrentar errores organizacionales; capacidad de alinearse aún en presencia de distancia

geográfica y temporal y la capacidad de modificar los estilos de dirección para asegurar el potencial organizacional, son algunas de las infraestructuras que ofrece este ámbito de servicios.

Facilitación del desarrollo de equipos de proyectos.

Un proyecto tiene como objetivos definibles, claridad de funciones, los miembros del equipo se han incorporado por su capacidad de contribución y competencia.

Sin embargo, al igual que un puzzle, en que todo debe calzar con precisión, no basta con tirar las piezas y decir que ya tenemos un equipo de proyectos. El desarrollo de claridad sobre el objetivo, las fuentes de contribución individual; la identificación de fortalezas la comprensión de los mecanismos de coordinación así como de esa compensación, constituyen algunas de las actividades de este tipo de servicios.

El liderazgo de equipo es probablemente una de las competencias organizacionales más claves. La capacidad de comprender las dinámicas esenciales para el desarrollo del equipo; de diagnosticar y planear el desarrollo de habilidades y conocimientos claves para mejorar el propio estilo de dirección de equipos constituyen algunas de las actividades de este servicio.

1.8.4 . - Necesidades que cubren

La planificación de los servicios que brindará *ECUAPYMES Ltda.* surgió de la identificación de las necesidades que expresaron los encuestados durante el estudio de mercado, en donde se concluyó que el sector agropecuario ecuatoriano de la región Costa, no cuenta con una empresa

como la nuestra, que cubra las necesidades en asesoramiento que representa cada División del **Área Comercial** ya descritas.

La orientación de servicio al cliente, con la que cuenta *ECUAPYMES Ltda.* va mas allá de solo brindar un servicio para cubrir una necesidad básica de las PYMES, sino que nuestros clientes al entrar en contacto con nosotros, sientan un desarrollo empresarial ; es decir, por ejemplo, si antes una persona vinculada o que deseaba vincularse al sector agropecuario, tenia que recurrir a varias empresas para cubrir necesidades **tales** como elaborar Proyectos, conseguir el respectivo financiamiento, obtener por otra parte la asesoría legal y la ayuda técnica, lo que no ocurre con *ECUAPYMES Ltda.* que gracias a su innovadora diversificación le evitará todos estos inconvenientes a un cliente para cubrir sus necesidades .

1.8.5. - Características y Ventajas de nuestros Servicios

Nuestros servicios se caracterizarán por ser eficientes y eficaces, a precios muy competitivos y que cubrirán todo el ciclo productivo en el marco de las necesidades de nuestros clientes.

Serán diseñados y elaborados por un grupo de personas capaces y sumamente preparadas, que garantizarán la excelencia de ellos.

Su mayor ventaja, será la orientación hacia la Calidad Total, que se le dará al servicio vendido, garantizando su excelencia frente a cualquier similar que haya en el mercado.

1.8.6 . - Bases de apoyo del proyecto

La principal base de apoyo del proyecto, es la excelencia en sus fundadores los cuales a través de una profunda investigación y una eficiente planificación han estructurado el presente plan, garantizando su eficacia en la ejecución.

Un profundo estudio económico, que garantiza la rentabilidad de la Empresa.

La planificación estratégica y mercadologica que garantiza el posicionamiento correcto de la empresa dentro del mercado objetivo.

En si, la misma estructura del plan, ya que cubre todos los detalles concernientes a la empresa, para su perfecto funcionamiento, lo cual vendría a ser su principal Base de Apoyo.

1.9. Alianzas Estratégicas de ECUAPYMES.

Las alianzas estratégicas que fomente ECUAPYMES *Ltda.* , serán realizadas por diversas razones, entre otras, la búsqueda de la ampliación de mercados, el aumento del potencial tecnológico.

El mercado tradicional de las empresas de consultoría se ha caracterizado por el enorme peso del sector público como cliente, gobiernos y organismos estatales solo pueden definir sus inversiones en obras de infraestructura agropecuaria y servicios públicos, basados en estudios de viabilidad técnica, económico-financiera y ambiental, proyectos básicos y ejecutivos, necesarios para llevar a cabo los procesos

de selección y contratación de la ejecución de la obra con empresas de los más diversos giros.

Por lo general, el inversionista privado tiende a contratar paquetes que incluyen proyectos y ejecución de la obra a cargo de una única empresa o consorcio (contrato tipo llave en mano), que puede incluir otras actividades de consultoría: gestión, ejecución, operación y entrenamiento de personal del cliente.

Con la apertura de los mercados nacionales al exterior, podrá surgir competencia nueva, amenazando la estabilidad de ECUAPYMES *Ltda.*, especialmente en ciertas áreas de especialidad.

Los cambios en el sector agropecuario ecuatoriano, pueden indicar la necesidad o conveniencia de ECUAPYMES *Ltda.*, en ampliar sus campos de actividad y en especial, la naturaleza de los servicios que tradicionalmente ofrecerá a sus clientes.

Algunas de esas actividades exigirán alianzas de ECUAPYMES *Ltda.* , con empresas de otros sectores, tales como bancos, empresas de ventas de Insumos agropecuarios, navieras, aseguradoras y otras, que complementen la experiencia y conocimientos involucrados.

ECUAPYMES Ltda. , también deberá en el largo plazo promover negocios en el exterior o buscar alianzas con empresas que ya actúen fuera del país, sumando experiencia, capacidad de gestión y empresarial.

Todas las situaciones antes indicadas para la ampliación del campo de especialización, de áreas de actuación geográfica y del abanico de servicios ofrecidos por ECUAPYMES *Ltda.* , y que involucren alianzas

estratégicas, podrán resultar en diversas modalidades de asociaciones puntuales / transitorias o duraderas / permanentes.

Las asociaciones duraderas pueden eventualmente evolucionar para convertirse en fusiones o incorporación de empresas, para actuar en niveles más elevados por la importancia y complejidad de los trabajos.

A continuación se tratarán diversas modalidades de asociaciones o alianzas, adecuadas a diferentes circunstancias, necesidades o intereses de ECUAPYMES *Ltda.* , para el desarrollo su gestión empresarial.

1.9.1 .- Etapas y pasos para la formación de alianzas en ECUAPYMES *Ltda.*

Definición de objetivos y estrategias

- *ECUAPYMES Ltda.* , debe llegar a un claro consenso en cuanto a las razones que le impiden tener éxito cuando actúa de manera aislada y los motivos que le puedan llevar a creer que es preferible suplir las capacidades que le hacen falta por medio de alianzas, frente a las opciones de desarrollarlas internamente.
- *ECUAPYMES Ltda.* , debe saber cuál es el valor agregado de una alianza y por qué el posible socio aislado, no puede conseguir ese valor eficazmente.
- Analizar cuáles son los recursos necesarios y evaluar si poseemos la motivación y la voluntad de aportarlos.

- Identificar a posibles clientes y nichos de mercado importantes y el papel que las alianzas pueden desempeñar, dándoles posibilidades para atenderlos.
- Saber cuáles son nuestras principales debilidades en relación con una serie de requisitos, especialmente en alianzas formadas para perseguir nuevos mercados.
- Saber que una alianza puede cubrir ciertas capacidades que nos faltan, pero que muchas alianzas fracasan porque no superaron otras fallas importantes.

Seleccionar socios

- Asumir una posición activa. Una postura activa permitirá a ECUAPYMES *Ltda.* , descartar socios inconvenientes y estudiar a fondo las fortalezas de los socios potenciales, analizando las opciones que ofrecen los diferentes candidatos.
- Analizar minuciosamente las alianzas hechas anteriormente por los socios potenciales.
- Tener en cuenta las necesidades de cada socio, ayuda a consolidar una relación de confianza y a iniciar las negociaciones con bases sólidas.
- Prever las reacciones de cada socio y ser capaces de ver las cosas desde su punto de vista, puede ayudar a mantener la comunicación abierta cuando surjan dificultades.

Evaluar los elementos a negociar y sus influencias.

- Evaluar que capacidades pueden, potencialmente, producir divergencias en la alianza.
- Definir lo que puede ser ofrecido, por quién, y cómo la propiedad de la alianza será dividida entre nuestros socios - ya sea que estén o no estén comprometidas las participaciones en el patrimonio.
- Entender la ventaja potencial de los productos de las alianzas, respecto a los productos existentes; examinar los aspectos involucrados desde la perspectiva de los clientes.
- Determinar la cuantía del valor agregado y su origen.
- Reconocer las desventajas que podrían resultar de esa alianza, para evitar sorpresas y manejar las diferencias, cuando surjan, de una manera profesional y no sentimental.

Definir las oportunidades

- Realizar análisis profundos de las oportunidades.
- Valorar la dimensión de la oportunidad.



Evaluar el impacto sobre los socios.

- La evaluación debe ser amplia, abarcando las preocupaciones de las partes claramente involucradas-Inversionistas, trabajadores, proveedores, clientes.

- La evaluación debe considerar incluso lo que podría hacerse para atender las preocupaciones que fueran identificadas.

Evaluar el poder de negociación.

- Definir claramente la contribución de las capacidades y de los procesos esenciales necesarios para formar una alianza exitosa.
- Proteger los recursos centrales de ECUAPYMES Ltda., y manifestarle claramente a un socio potencial, cuáles son éstos y por qué nosotros queremos protegerlos.
- Estudiar el estilo de negociación y los antecedentes del socio, analizando otras alianzas que la empresa haya hecho.
- Saber por qué la otra empresa se interesa por la alianza - qué beneficios estratégicos y no estratégicos busca.
- Evaluar el tipo y la dimensión de los recursos y el compromiso que el socio potencial traerá para la alianza.

Planear la integración

- Estructurar la alianza para satisfacer las expectativas definidas para ella y no a las necesidades individuales de los socios potenciales.
- Designar gerentes competentes para la alianza y vincular su remuneración, así como la inversión necesaria a las utilidades esperadas.
- Unir rigurosamente los objetivos estratégicos a presupuestos y recursos, adoptando un proceso de revisión periódico.

- Definir claramente procedimientos para el caso de disolución, así como sanciones y obligaciones para los casos de retiro de una de las partes.

Ejecución de la alianza

- Crear una estructura de organización flexible y moderada.
- Basar la estructura y los procesos de la alianza en las estrategias y los requisitos de la misma, en lugar de las estrategias y los requisitos de los socios.
- Vigilar las reacciones de los participantes de la alianza, además del progreso de la alianza en sí.
- Preparar programaciones detalladas y herramientas de evaluación con revisiones periódicas.
- Contar con una comunicación abierta para garantizar flexibilidad en los procesos de decisión, en vez de recurrir solamente al acuerdo original de la alianza.

1.9.2 . - Las alianzas estratégicas y la creación de nuevos negocios.

Capacitación para trabajos de mayor importancia o que demanden el uso de tecnologías más avanzadas.

ECUAPYMES Ltda., si decide implantar iniciativas generadoras de nuevos negocios, ampliar la gama de servicios que ofrece o el área

geográfica de su cobertura, por la vía de posibles asociaciones o alianzas que aumenten su tamaño y competitividad, tendrá que prepararse para contar con un innovador perfil empresarial.

La implantación de nuevos principios y modelos de gestión de ECUAPYMES *Ltda.*, será exigida para hacer viable su actuación proactiva, capaz de formar y concretar acuerdos y gestar de forma creativa nuevos negocios.

También es necesaria la permanente actualización tecnológica de ECUAPYMES *Ltda.*, y la capacitación de los equipos técnicos que conforman su núcleo profesional de planta.

Por ello, el gerente comercial deberá ser permanentemente entrenado en el dominio de las técnicas que evolucionan con velocidad creciente, en especial en el área de informática, para ser capaz de coordinar con seguridad los equipos que se formen para cada contrato.

El dominio tecnológico en determinado campo, será un elemento que agregue valor a una asociación o alianza ventajosa para ECUAPYMES *Ltda.*, y en ciertos casos, será el elemento decisivo para la concertación de un negocio que involucre asociados, especialmente en la asociación con empresas extranjeras.

La actualización tecnológica de ECUAPYMES *Ltda.*, incluye el dominio de cada nueva generación de programas y equipos de informática, hoy indispensables para las actividades de proyecto, gestión y demás actividades propias de la consultoría.

Nuestra empresa buscará concretar asociaciones con centros de investigación que permitan la utilización de equipos especiales costosos y

de instalaciones, con las cuales no cuenta y que son necesarios para su operación eventual.

Dichas asociaciones, pueden ser decisivas para el dominio práctico de tecnologías por ECUAPYMES *Ltda.* , haciéndola capaz de acometer trabajos imposibles para ella. Las alianzas con otras consultoras pueden ser también indicadas para adquirir un perfil empresarial compatible con un negocio o proyecto específico.

Los formatos más comunes son el consorcio temporal, constituido para un determinado trabajo o negocio, o el de carácter duradero, por plazo indeterminado, para determinadas áreas de especialidad o grupos de actividades.

En este último caso, se acuerda actuar siempre a través del consorcio en contrataciones o negocios relacionados con el objeto del consorcio, sin perjuicio de nuestras actividades independientes en áreas previas de cobertura.

Además de las ventajas inherentes al consorcio, ese tipo de asociación podrá resultar en la reducción de costos de operación por el uso compartido de equipos o instalaciones, de apoyo administrativo y otras ventajas consecuentes.

De las alianzas estratégicas con otras consultoras

Las alianzas con otras empresas consultoras, tengan la misma especialidad o no, son adecuadas para operaciones de mayor envergadura y deben ser consideradas como una de las soluciones viables para que ECUAPYMES *Ltda.* , pueda participar de los negocios

globalizados, concurriendo de “igual a igual” con empresas extranjeras que, muchas veces, son “consorcios”.

El requisito principal para que ocurran alianzas entre ECUAPYMES *Ltda.*, con otras consultoras es lograr sinergia y producir más beneficios que desventajas para todos los involucrados. Esta nueva organización formada por la alianza tendrá, en conjunto, una importancia mayor que cada uno de los asociados, por medio del aumento del número de colaboradores, aumento del patrimonio y un mayor volumen de la facturación.

Con relación al mercado, el beneficio resulta de la complementariedad, de la ampliación del área geográfica de cobertura, de la reducción en los costos de promoción conjunta y en el ánimo creado por la asociación para la obtención de concesiones y contratos.

Con respecto a la capacitación técnica, la consecuencia es el enriquecimiento del *curriculum*, aumento y diversificación de la calificación técnica. De cierta manera, la consecuencia del aumento de tamaño es el aumento de capacidad económico-financiera por la reducción de costos, ampliación de la capacidad para el otorgamiento de garantías, mejor relación con instituciones financieras y una posible compensación en los resultados contables.

Si se logra todo lo descrito en el párrafo anterior, y además se respetan la relación mutua y las estrategias y objetivos con nuestros asociados, se tendrá estabilidad institucional y el consorcio alcanzará una larga duración.

Las alianzas son precedidas, o mejor dicho, son la consecuencia de la *planeación* estratégica de cada empresa. Solamente por medio de esa

sinergia es posible alcanzar los objetivos pretendidos.

1.9.3.-Condiciones contractuales en las alianzas estratégicas que pueda formar ECUAPYMES Ltda.

Cuidados en la contratación

Justificada y decidida la alianza, con socios nacionales o extranjeros, sean individuos o personas naturales, con las variaciones del caso, así se trate de la simple contratación de personal; de la contratación con otro u otros; de sociedades con grupos financieros; de un consorcio entre ECUAPYMES Ltda. , y otras empresas, las que reciben valor agregado al incorporar a nuestra consultora; de un consorcio de gran envergadura, con división de competencia en razón de los costos de administración; de alianzas con intercambio de filosofía y dirección y alianzas con y sin servicio definido, deberán tomarse en cuenta al momento de la contratación aspectos **tales** como:

- La reducción de riesgos: no basta dividir responsabilidades, es necesario también establecer controles; cuando ocurre una **falla** todos pierden;
- Se requiere un buen asesoramiento en materia de seguros;
- Deben utilizarse profesionales competentes en la administración, como hacen las grandes corporaciones, contratando ejecutivos sin que intervengan los sentimientos sino con una visión negociadora.
- Es común que surjan problemas en las proporciones para la repartición

- de las aportaciones y de las utilidades;
- Cuando sea necesario, es mejor utilizar la tecnología extranjera que traer al detentor de la tecnología como socio;
- Apreciar a la consultora por el valor que agrega al proyecto;
- Utilizar un negociador siempre que sea posible, y sobre todo necesario;
- Crear mecanismos en el contrato para sustitución de un socio insolvente y/o incompetente (0 que se comporte como tal);
- Es necesario valorar las oportunidades en el mercado, cuando el socio no vislumbre un servicio específico;
- La cultura de los socios debe ser compatible
- Deben atenderse los aspectos legales y tributarios.

Condiciones contractuales básicas

En la formación de alianzas, es muy importante establecer las siguientes condiciones en el contrato:

- Definir el objeto;
- La duración de la alianza;

- Los porcentajes de participación económica y financiera en la sociedad o nueva empresa;
- La forma y los plazos para la integración del capital;
- Los criterios para la repartición de las ganancias;
- Las obligaciones de cada parte;
- Los criterios para la remuneración de los servicios prestados por los miembros del consorcio;
- Los derechos y obligaciones de cada socio;
- El tratamiento específico, en su caso, para el socio financiero;
- Las restricciones para las actividades independientes de los socios en el campo del objeto de la alianza.

CAPITULO II

ESTUDIO DE MERCADO

En el presente capítulo daremos a conocer, el estudio de mercado del Proyecto para la creación de la consultora agropecuaria **Ecuapymes Ltda.**, el segmento de mercado al cual esta dirigido, un estudio detallado sobre los servicios que ofrecerá la consultora, así como la evaluación de las encuestas realizadas.

También daremos a conocer la estrategias de precios que se llevara a cabo para medir de una manera ecuánime los precios de nuestros servicios, sin llegar a perjudicar al sector estudiado es decir al Sector Agrícola.

Durante la elaboración del presente proyecto, los autores se encontraron con información inexistente en el mercado debido a la poca colaboración por parte de los organismos estatales encargados del Sector Agrícola, el presente estudio se encuentra enfocado exclusivamente en la región costa.

2.1 Fuentes de Información para estudio

Para la realización del estudio de mercado sobre la creación de ECUAPYMES Ltda., se ha procedido a recopilar información por medio de la participación agrícola en el PIB, el consumo de insumos agropecuarios, los créditos para pymes agropecuarios activas.

El objetivo fue obtener información de fuentes secundarias, ya que no existe en la actualidad estudios de mercados referentes a la participación, aceptación e impacto para pymes del sector agropecuario en el mercado Ecuatoriano, para lo cual se procedió a realizar la obtención de información a las personas que denominamos sujetos tipos o unidad de análisis para nuestro estudio, también tuvimos acceso a fuentes de información oficiales, los bancos, los estudios especiales de organismos dedicados a la investigación y desarrollo agrícola del país : BCE, BNF, FUNDAGRO; PROMSA, pero la información proporcionada tiene un entorno global del país.

2.1 .1 Características y especificaciones del Servicio de Consultoría en el Ecuador.

En el Ecuador el servicio de consultoría se ha desarrollado rápidamente en los últimos 5 años. “Para que una empresa consultora tenga éxito es necesario 2 factores : El primero la Ética. Lo segundo es la calidad de los servicios”⁵

Según el Comité Nacional de Consultaría, existen alrededor de 6.000 consultores individuales registrados. En cuanto a las empresas 360. La

⁵ Sra. Maria del Carmen **Burneo**, Presidenta del Comité Nacional de Consultoria

especialidad que mas se demanda es la consultoría en el tema de medio ambiente. Las empresas más grandes se dedican al área de ingeniería.

En tercer lugar están las empresas que representan servicios administrativos, financieros y contables. Luego siguen las consultoras especializadas en temas educativos y por últimos las consultoras agropecuarias.⁶

2.2 Estudio de la Oferta (SITUACIÓN ACTUAL DEL SERVICIO)

2.2.1 Determinación y Localización de Principales Oferentes.

Como ya se manifestó al inicio del estudio, las empresas oferentes para este tipo de servicio en las provincias investigadas son muy limitadas, además que su campo de acción no afecta nuestra proyección de comercialización, mencionamos las empresas consultoras agropecuarias legalmente registradas en la Asociación de Consultores del Ecuador; de las cuales no existen en las Provincia de Guayas, Los Ríos, Esmeraldas.

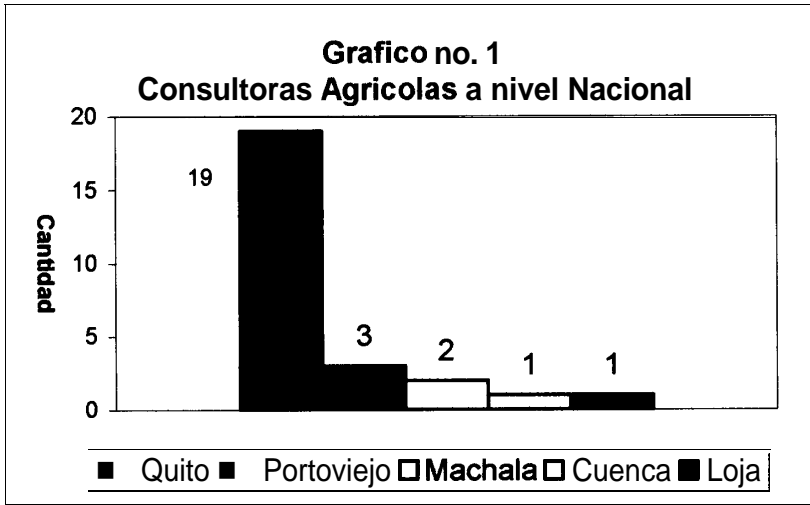
En base a la investigación que hemos llevado a cabo podemos mencionar que existen 19 empresas que brindan servicios de consultoría agropecuaria localizadas en Quito, donde la mayoría son enfocadas a las grandes empresas, seguidas por 3 empresas en la provincia de Manabí, 2 en la provincia de Machala, 1 en la ciudad de Cuenca y finalmente 1 en localizada en Loja.⁷

Las empresas que están localizadas en la región sierra, se dedican la mayoría al sector floricultor, y las localizadas en la costa, son exclusivamente para el sector del banano, plátano, cacao, café,

⁶ Diaria EL Comercio, reportaje sobre el mercado de consultoras, 2001

⁷ Ver lista de consultoras agropecuarias a nivel nacional (sección Anexos)

mango.etc



Fuente : Asociación de Consultores del Ecuador
Elaboración : Los autores

2.2.2 Diferenciación de la Competencia

La principal diferenciación con la competencia que podría llegar a tener **ECUAPYMES** Ltda. es el hecho de estar en capacidad de cubrir todas las necesidades que puedan tener las **pequeñas** y medianas Empresas en cuanto a servicios de Consultoría como ya se lo describió en el capítulo anterior.

Otra de las diferencias es la de estar orientada a un real Sistema de Calidad Total basado en la norma **ISO 9001-2000**, que garantizará un excelente servicio.

Además, nuestra empresa por estar basada en una sólida planificación de todos sus recursos, tiene asegurada su durabilidad en un mundo cambiante y turbulento de la **globalización**. Y, por último, la calidad de sus recursos humanos, al contar con profesionales realmente orientados en el campo económico-empresarial garantizará el manejo de

todas las variables del sector.

2.2.3 Clases de servicios investigados

Los principales servicios de consultoría agropecuaria que ofrecen las empresas estudiadas son las siguientes :

- Diagnóstico y Evaluación Sectorial
- Evaluación de Proyectos de inversión
- Negociaciones Internacionales.
- Accesoría Técnica.

2.3 Estudio de la Demanda.

2.3.1 Distribución geográfica del Mercado (Demanda Actual)

En el segmento de mercado al cual va dirigido el estudio no existe una demanda real para el servicio de consultoría agropecuaria para Pymes, pero daremos a conocer algunas entidades de las cuales hemos tomado como referencia organizaciones distribuidas en :

Cuadro no. 5

Organizaciones Agrícolas a nivel Nacional

Organizaciones Agrícolas	Cantidad
Comunas, Cooperativas, Asociaciones y Corporaciones *	+ 8.500
Cámaras Provinciales	22
Cámaras de Agricultura	6
Federación Agrícola	1
Centros Agrícolas **	+ 100

* De las cuales más del 90% son inactivas; más de 100 de segundo grado.

** Un indeterminado numero de gremios y Asociaciones por producto no aglutinan ni al 20% de Productores. Ej CONABAN, Fenarroz, Fenacafé, Corecaf

Fuente: MAG-GYE

Elaboración : Los autores

El problema fundamental del sector agrícola es su baja rentabilidad, debido a los bajos índices de rendimiento a la irregular calidad de la producción, a sus altos costos y a los inequitativos procesos de comercialización, que se traducen en la falta de competitividad de la mayoría de productos agropecuarios del país.

Problemas Subyacentes.

- Insuficiente innovación tecnológica e inadecuada transferencia de tecnología, que no considera las diferencias económicas y culturales de los diferentes estratos de productores.
- Escaso financiamiento y altos costos financieros.
- Limitada superficie bajo riego y mal manejo del mismo.
- Débil organización y escasa capacitación campesina.
- Alta dependencia de insumos importados.
- Altos costos de insumos.
- Deterioro de los recursos suelo, agua y bosques.
- Carencia de un sistema de ordenamiento territorial para un mejor uso del suelo.
- Insuficiente infraestructura productiva (riego, almacenamiento y otros).

Inestabilidad y duplicidad de funciones

El campo de acción del Proyecto es extremadamente amplio a pesar de todas las falencias que padece el Sector Agrícola; la investigación realizada da a conocer un promedio de 133 pymes agropecuarias, legalmente constituidas según directivos de la Cámara de la Pequeña Industria, el cual equivale a un leve incremento con respecto a años anteriores, hecho que responde a la actitud positiva de los empresarios agrícolas que operan empresas en marcha. Lo anotado evidencia que el sector agrícola ofrece un gran potencial para el servicio de consultoría.

2.3.2 Demanda Potencial

El sector en el que la empresa va a desarrollar sus actividades es el Sector Agropecuario Ecuatoriano el cual se lo ha segmentado en provincias (con sus principales producciones Agropecuarias), a las cuales en el siguiente orden la empresa pretende penetrar en sus primeros años de servicio, una vez posicionados en el mercado nos expandiremos a brindar asesoramiento a otros sectores:

- **Guayas** : Banano, caña de azúcar, cacao, arroz, maíz duro, mango, tabaco, camarones, ganado, vacuno, ganado porcino, ganado caprino y ganado caballar, productos de ciclo corto entre otros.
- **Los Ríos:** Banano, ganado vacuno, productos de ciclo corto entre otros.
- **Esmeraldas** : Palma africana, maracuyá, ganado vacuno.

Luego se irá expandiendo a todo el territorio nacional, una vez posicionada en el aludido segmento del mercado.

La cartera de Clientes que maneja **ECUAPYMES Ltda.** serán los actores que dinamicen y desarrollen el sector Agroempresarial de las pequeñas y medianas empresas del Ecuador realizando actividades productivas lícitas que propendan a incrementar la calidad de vida de las personas involucradas directa o indirectamente.

ECUAPYMES Ltda. tendrá como constante, una orientación hacia la satisfacción eficiente de las necesidades de los clientes (PYMES), que desarrollen actividades productivas, brindando servicios especializados a cargo de las Unidades Estratégicas de Desarrollo productivo propias.

ECUAPYMES Ltda. tendrá un manejo operativo de manera progresiva en el Sector de la Pequeña y Medianas Empresas Agropecuarias Nacionales, enfocando sus actividades en el corto plazo a la captación de la Región Costa, una vez logrado este objetivo, la empresa extenderá su campo de acción a las diferentes Regiones del país en el mediano plazo.

Nuestro mercado contará con un abanico diversificado de líneas de servicios creados exclusivamente para satisfacer al cliente en todas las etapas de su actividad productiva.

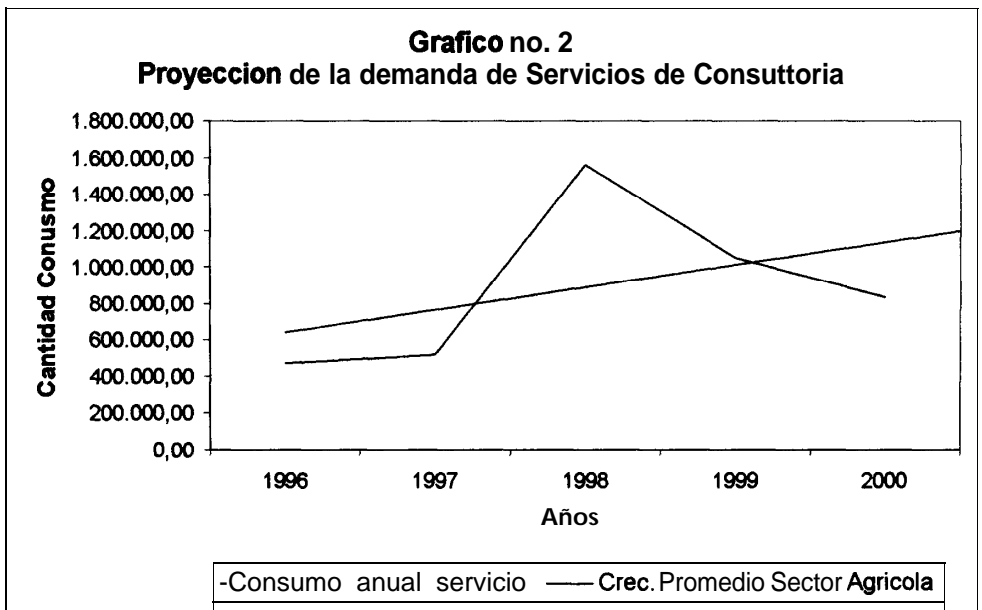
2.3.3 Demanda Proyectada.

Es muy fácil comprender la importancia que para el Proyecto tenga al estimar la demanda futura del servicio de consultoría agropecuaria. El supuesto de partida es que durante un cierto número de años, el incremento del servicio de consultoría aumentará a causa del crecimiento de la actividad agropecuaria, permitiendo recuperar la inversión y obtener una ganancia neta, por esta razón hemos tomado como referencia solo los años comprendidos desde 1996 hasta 2000 debido a que no existe información previa a estos años.

Cuadro no. 6
Consumo del Servicio de Consultoría

Años	Consumo Anual USD miles de dólares
1996	477,684.76
1997	522.,381.39
1998	1,563,455.43
1999	1,049,501.01
2000	831,853.38

Fuente : Manifiestos
Elaboración : los autores



Fuente : Manifiestos, SICA
Elaboración : Los autores

Se puede observar que dentro del periodo de 1996 al 1998 el crecimiento de demanda de los servicios de consultoría tuvo un crecimiento vertiginoso; a partir del **año** 1999 hasta el 2000 se observa el decrecimiento en la demanda de los servicios este como resultado del Fenómeno de **Niño** en 1998 y la gran crisis financiera en el periodo **1999-2000**. Si observamos la línea de tendencia es de una pendiente positiva lo que nos da como opción a deducir tomando en cuenta los diferentes variable exógenos, como son : estabilidad política, moneda dura, contracción de la inflación, apertura de nuevos créditos al sector agropecuario. Además con el antecedente de que la tasa promedio del crecimiento del sector agropecuario 2.5 % nos da la posibilidad de inducir que el crecimiento de nuestra demanda será del 3 %.

2.4 EVALUACIÓN DE MERCADOS.

2.4.1 DIAGNÓSTICO DEL SECTOR AGROPECUARIO ECUATORIANO.

Uso del Tierra

La superficie total del Ecuador es de 260 mil kilómetros cuadrados y el área total del suelo cultivado en el país aumentó el 59% en los últimos 26 años, según los datos preliminares del III Censo Agropecuario. En el censo anterior, realizado en 1976, se registraron 7,9 millones de hectáreas cultivadas. La cifra que se ha llegado a estimar por medio del Censo determina que existen 12,6 millones de hectáreas de suelo cultivado es decir aproximadamente 24%.

“Uno de los motivos para que exista un incremento notorio, puede ser el brote de ciertos cultivos como el cacao, café, flores, mango y banano, “ según Elvira Luna, del departamento estadístico de Agripac.

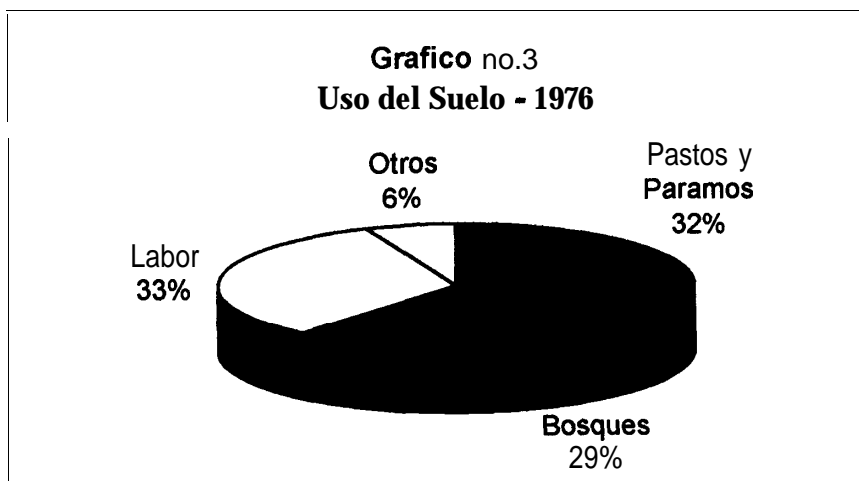
Las cifras que maneja el III Censo Agropecuario, determina que en el 55% de la tierras cultivadas del país, se encuentra en los montes y bosques de la región Amazónica. Además, que la Sierra tiene el 45% de los pastos (cultivados, naturales y paramos) y la Costa el 30% de los suelos en labores (cultivos permanentes, transitorios y en descanso).⁸

De los datos disponibles se señala que los cultivos permanentes en el Ecuador son en su orden : el cacao, banano, café, palma africana, caña de azúcar y plátano. Mientras que los cultivos transitorios principales por superficie sembrada son : arroz, maíz duro, maíz suave, **soya** y papa.

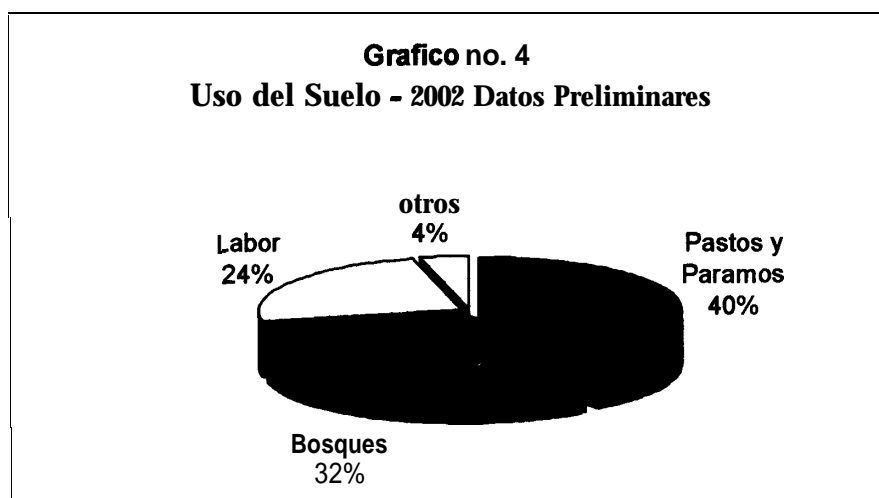
En el Ecuador hay 12'654.242 hectáreas de tierras dedicadas a pastos y paramos es decir al 40% del territorio nacional como se puede apreciar en el gráfico expuesto, para los bosques el 32%, para labor (cultivos

⁸Diario El Universo.

permanentes, transitorios y descanso) el 24% y otros fines el 4%.



Fuente: Proyecto SICA
Elaboración: Los autores.



Fuente: Proyecto SICA
Elaboración: Los autores.

Superficie del Área Cultivada a Nivel Nacional

Según datos preliminares proporcionados por el III Censo Agropecuario la superficie destinada para cultivos permanente, cultivos transitorios,

cultivos de flores entre otras son las siguientes :

Cuadro no. 7
Cultivos Permanentes – SICA 2002.

Área de Cultivos Permanentes solos	Número de Ha
Banano	180.331 Ha
Cacao	243.124 Ha
Café	151.933 Ha
Caña de Azúcar	82.749 Ha
Palma Africana	145.973 Ha
Plátano	82.327 Ha

Fuente : SICA

Elaboración : SICA-MAG

Cuadro no.8
Cultivos Transitorios –SICA 2002

Área de Cultivos Transitorios solos	Número de Ha
Arroz	343.211 Ha
Maíz duro seco	263.759 Ha
Maíz suave seco	57.5:26 Ha
Papa	47.333 Ha
So ya	53.885 Ha

Fuente : SICA

Elaboración : SICA-MAG

Cuadro no. 9
Cultivo de Flores – SICA 2002

Área Cultivada con Flores	Número de Ha
Claveles	184 Ha
Ginger Rojo	59 Ha
Heliconias	183 Ha
Rosas	2.519 Ha
Crisantemos	81 Ha
Girasoles	79 Ha
Limonium	77 Ha
Gysophillas	646 Ha

Fuente : SICA

Elaboracion : SICA-MAG

En conclusión podemos mencionar que para cultivos permanentes existen, aproximadamente 886.437 Has, para cultivos transitorios existen un total de 765.714 Has, para el cultivos de flores se encontraron 3.821 Has. Otros datos que no podemos descartar para esta investigación, es la

población total de animales el cual es 15'187.115, dividido entre ganado vacuno, aves, ganado porcino.

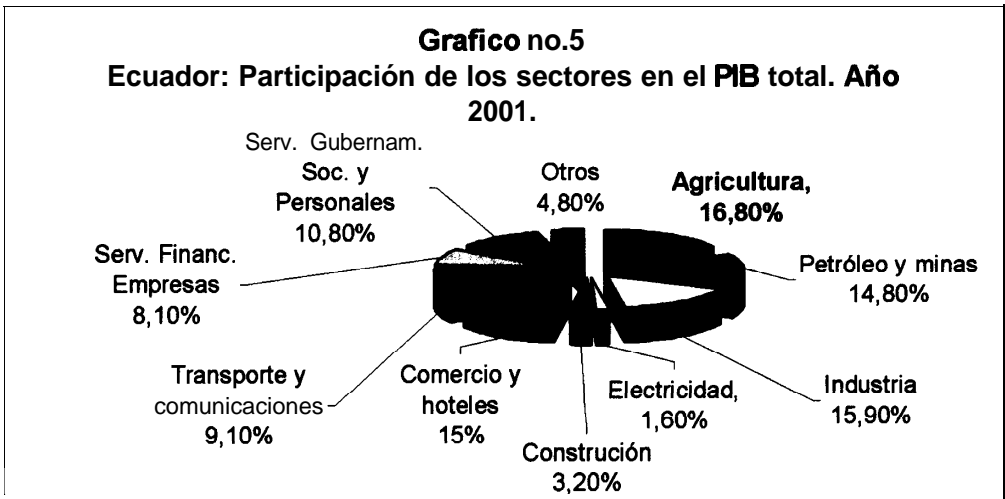
PIB agropecuario y PIB total.

La importancia del sector agropecuario en la economía ecuatoriana se manifiesta al analizar la trayectoria de la participación del producto agropecuario (PIB agropecuario) en el producto agregado (PIB total). Dicho trayecto, tal como se muestra en el gráfico No. 5, indica que la agricultura (agricultura, caza, pesca y silvicultura) es el sector que más aporta a la economía nacional (un 16.80% en valor real para el año 2001), aún por encima del sector petrolero (14.80%), comercial (15%) e industrial manufacturero (15.90%), cuya participación es también elevada.

Esto se confirma al analizar las tasas de crecimiento del producto del sector agropecuario y de los otros sectores. Dicho análisis muestra que, durante el período 1991-2001, el sector agropecuario ha registrado tasas de crecimiento estables y positivas (incluso mayores, en determinados períodos, a las tasas de crecimiento del PIB total), salvo en ciertos años en los que factores exógenos a nivel interno y externo (por ejemplo, cambios climáticos) han afectado su rendimiento.

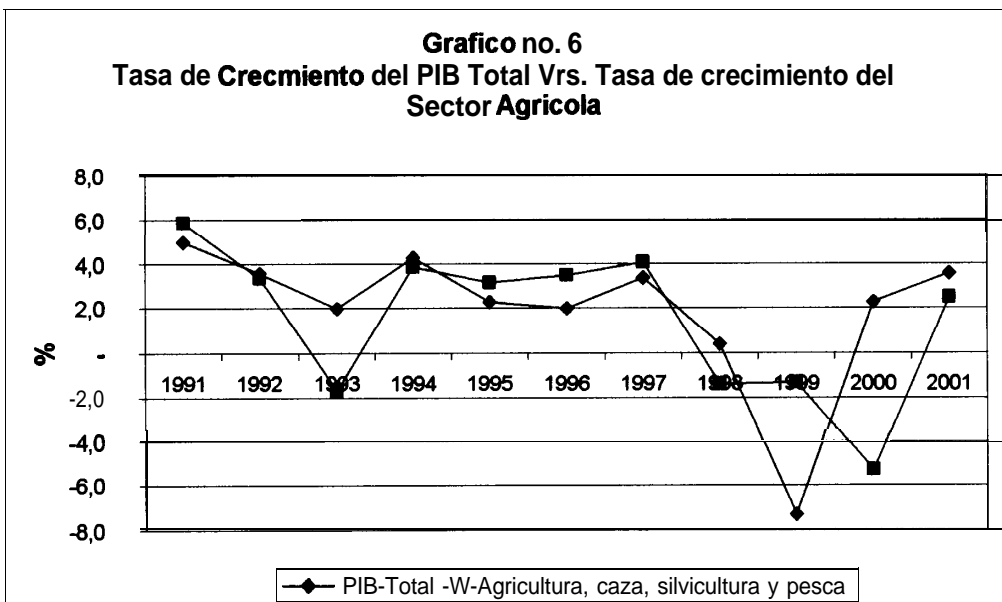
En promedio, el crecimiento del sector durante el período en mención fue del 2.5%.





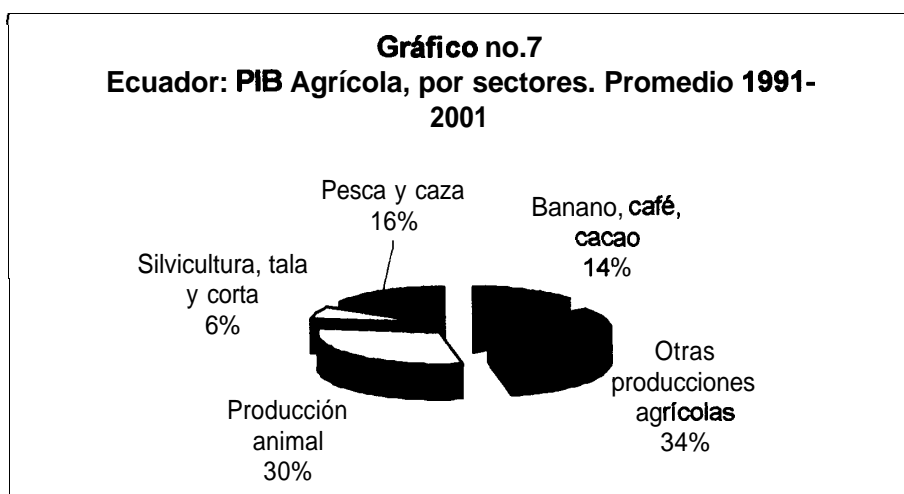
Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: Los autores

No obstante, hay que mencionar que es el sector petrolero el que mayor crecimiento promedio registra, con una tasa de 4.5%; los demás sectores registran tasas que rodean el 2% y que son relativamente estables (y con líneas de tendencia similares).



Fuente: Proyecto **SICA** - Banco Mundial
Elaboración: Los autores

De otro lado, dentro del propio sector agropecuario existen cadenas que tienen mayor importancia que otras, en **términos** relativos. Esto se puede apreciar al analizar la contribución por cadena alimenticia al PIB agropecuario. En efecto, las cadenas de producción animal, seguida por pesca y caza, y luego por banano, café y cacao son las que mayor participación porcentual tienen dentro del PIB agropecuario, con niveles de **30%**, **16%** y **14%** respectivamente.



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: Los autores

No obstante la importancia de los productos indicados anteriormente, es necesario hacer referencia a la participación de las “otras producciones agrícolas”, para las cuales la tasa de crecimiento del PIB muestra una clara tendencia ascendente (mientras en 1991 la participación de este rubro dentro del PIB agrícola era de **31%**, para el 2001 esa tasa subió a **35%**, y la tasa promedio de crecimiento anual fue 2.5%). En efecto, cada vez son más los productos que forman parte de los “no tradicionales” y que ganan espacios en la dinámica agropecuaria. Para estos productos, aunque limitadas, las estadísticas indican que la producción, rendimientos y participación dentro del mercado internacional en especial, van en aumento. Algunos ejemplos: maíz amarillo, flores, cebolla, jugos de frutas,

mermeladas y frutas frescas, papa, azúcar, coliflor, brócoli, palmito, grasas y aceites vegetales.

Generación de empleo

Otro aspecto que pone en evidencia el aporte del sector agropecuario a la economía es su contribución al empleo. Para medir esta participación se puede utilizar como referencia el nivel de la Población Económicamente Activa (PEA) que se encuentra ocupada en el sector agropecuario. En promedio, el agro ocupa el 26% de la PEA total y el 67% de la población rural, lo cual indica un dinamismo considerable.

Cuadro no. 10
Ecuador: Categorías de Empleo
Años: 1996 - 2000

CONCEPTO	1996	1997	1998	1999	2000
Población Economic. Activa	4.555.153	4.784.620	5.023.464	5.271.795	5.529.709
<i>PEA Urbano</i>	2.792.783	2.967.293	3.150.260	3.359.315	3.559.476
<i>PEA Rural</i>	1.762.369	1.817.328	1.873.203	1.912.479	1.970.233
Población Economic. Activa Agrícola Caza, Silvicultura	1.180.514	1.204.596	1.228.591	1.252.468	1.276.169

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos

Elaboración: Proyecto SICA - Banco Mundial

En cuanto a productores o cadenas agroalimentarias, según datos obtenidos en el III Censo Agropecuario, se conoce que existen 842.910 productores agrícolas, de los cuales su mayor concentración se encuentra en la región de la Sierra con 567.644 agricultores

Generación de divisas

La importancia del sector agropecuario en cuanto a la generación de divisas se hace evidente al analizar la tendencia de las exportaciones y de la balanza comercial. Sobre el primer punto, la participación del sector respecto a la generación total de divisas por concepto de exportaciones alcanzó en el año 2001 el 40% del total (según la información del Banco

Central del Ecuador). Asimismo, el saldo comercial **marcó** una cifra positiva superior al millón de dólares, con lo cual el **índice** de cobertura (ratio exportaciones / importaciones), que mide el nivel en que las exportaciones cubren a las importaciones, fue de 341%.

Cuadro no. 6
Ecuador: Productos Agroindustriales más exportados por volumen
Año 2001

PRODUCTO	VOLUMEN (TM)	PART. %	VALOR FOB (000 USD)
TOTA EXPORTACIONES	20,064,827		4,458,753
TOTAL AGROINDUSTRIAL	4,803,566	100%	2,059,306
PRINCIPALES PRODUCTOS	4,753,470	99.96%	1,986,628
BANANO	3,653,146	76.05%	800,904
CONSERVAS DE PESCADO	135,237	2.82%	250,099
PLÁTANO	109,815	2.29%	17,231
MAÍZ AMARILLO	81,675	1.62%	10,926
FLORES Y CAPULLOS FRESCOS	60,248	1.20%	155,552
HARINA DE PESCADO	57,431	1.14%	18,665
BANANO O PLÁTANO LOS DEMÁS	54,278	1.08%	7,043
CACAO EN GRANO	49,047	0.97%	37,513
PESCADO O FILETE REFRIGERADO O CONGELADO O CONGELADO LOS DEMÁS	37,941	0.75%	71,213
CEBOLLAS Y CHALOTES	28,111	0.56%	2,786
SOYA EN GRANO	27,524	0.55%	7,055
JUGO DE MARACUYÁ	26,600	0.53%	28,085
MANGO	32,471	0.68%	11,543
CAFÉ SIN TOSTAR Y TOSTADO	22,028	0.44%	24,349
FRUTAS Y PARTES COMESTIBLES DE PLANTAS EN CONSERVA. LAS DEMÁS	19,906	0.39%	6,873
PAPAS	19,078	0.38%	1,887
AZÚCAR REFINADA	17,139	0.34%	6,170
COLIFLORES Y BRÉCOLES (BRÓCOLI)	16,716	0.33%	13,338
MERMELADAS, JALEAS Y PURÉS DE FRUTAS	15,547	0.31%	6,293
PALMITO	14,477	0.29%	23,654
ALCOHOL ETÍLICO	13,857	0.27%	6,078
YUCA	13,696	0.27%	706
HARINA DE ARROZ	13,108	0.26%	1,776

Fuente: Banco Central del Ecuador.

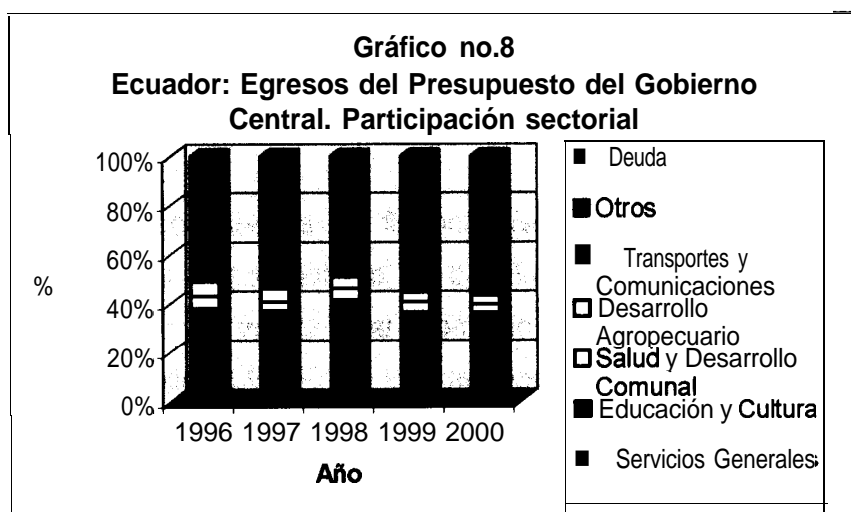
Elaboración: Proyecto SICA - Banco Mundial

Lo anterior es el resultado del ya mencionado dinamismo del sector agropecuario en lo que concierne al área comercial. Como se indicó, si bien existe un grupo de productos que abarca el grueso de las exportaciones, durante los años recientes se ha verificado una participación en aumento de otros productos “no tradicionales” que están incursionando en los mercados internacionales con resultados favorables (el caso de las frutas, verduras y algunos granos). En la tabla que se presenta a continuación, que contiene los principales productos exportados por el Ecuador, se puede apreciar esta situación.

El cuadro muestra que en efecto se estaría generando una diversificación de la oferta exportable donde, exceptuando el banano, el resto de productos tienen participaciones similares dentro de la oferta total. Esta característica responde a los cambios en la estructura mercados a los que accede Ecuador. Este punto se desarrolla con mayor detalle más adelante, a través de un análisis del Comercio Agropecuario Hemisférico.

Inversión pública y privada en el sector Agropecuario

No obstante la importancia del sector agropecuario, este es uno de los sectores que menor participación tiene dentro del Presupuesto del Estado. En efecto, en el año 2000 recibió apenas el 4 % de los egresos del Gobierno Central por concepto de desarrollo agropecuario; entre tanto, el resto de sectores (servicios generales, educación y cultura, salud y desarrollo comunal, transportes y comunicaciones) captaron el 53 %. Más aún, se trata de una situación recurrente en el tiempo, pues tal como se puede apreciar en el gráfico, la participación agropecuaria dentro del gasto se ha mantenido históricamente alrededor del nivel indicado.



Fuente: **Banco Central** del Ecuador.

Elaboración: Proyecto **SICA** - Banco Mundial

A lo anterior se suma la inversión extranjera que atrae el sector, la misma que, tal como se aprecia en el cuadro, es mínima y representa apenas el 1.3% de los capitales foráneos que ingresan al Ecuador.

Cuadro no.12
ECUADOR: INVERSION EN EL SECTOR AGROPECUARIO
(Millones de dólares)

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
TOTAL	74,7	57,5	82,8	109,0	251,0	260,8	295,4	212,2	162,7	138,8
<u>Inversión Extranjera en</u> <u>Agricultura*</u>	2,3	1,3	9,4	4,0	4,5	4,8	6,5	15,0	1,9	1,3
<u>Egresos del Gobierno</u> <u>Central**</u>	72,4	56,2	73,4	105,0	246,5	256,0	288,9	197,2	160,8	137,5

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: Proyecto SICA - /MAG - Ecuador
* Año 2001l septiembre **octubre

Acceso a crédito

Como complemento de lo indicado, es necesario mencionar que el sector agropecuario recurre a dos fuentes **básicas** para la obtención de crédito:

el sector público y el sector privado. Del sector público, las entidades crediticias con ingerencia en el agro son la Corporación Financiera Nacional y el Banco Nacional de Fomento.

En cada caso, los niveles de financiamiento difieren. La Corporación Financiera Nacional, por ejemplo, ha canalizado recursos hacia el sector agropecuario por un monto total promedio de 300 millones de dólares durante el período 1997-2000, lo que representa el 21% del total del crédito otorgado por tal institución durante ese período. Entre tanto, el Banco Nacional de Fomento entregó al sector agropecuario, por concepto de crédito, un total de 79 millones de dólares durante el mismo lapso, cifra que representa el 72% del crédito total otorgado por dicha institución durante el lapso analizado.

Cuadro no. 13
Ecuador: Captación de Crédito del Sector Agropecuario (en miles de dólares)
1997 - 2000

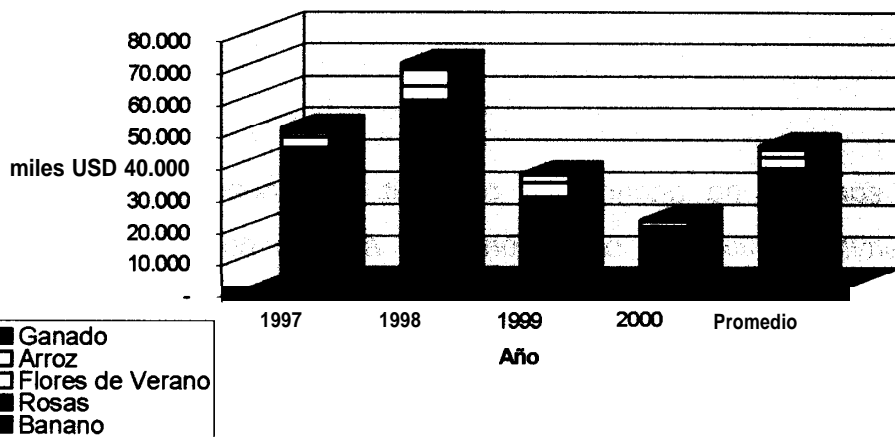
Año	Total de Créditos CFN	Crédito al Sector Agropecuario		Total Crédito BNF	Crédito al Sector Agropecuario	
			%			%
1997	364, 485	82, 916	23%	55, 917	31, 477	56%
1998	581, 886	134, 863	23%	6, 591	3, 781	57%
1999	167, 460	59, 604	36%	34, 576	27, 560	80%
2000	533, 873	22, 968	4%	17, 603	16, 352	93%
Total	1,647,705	300, 351	21%	114, 687	79, 169	72%

Fuente: CFN, BNF, BCE

Elaboración: Proyecto SICA - Banco Mundial

Adicionalmente, el crédito de cada institución se enfoca a diferentes ramas de la actividad agropecuaria. Como se puede apreciar en los gráficos, las principales producciones que han captado los créditos de la Corporación Financiera Nacional han sido las de banano, rosas, otras flores, arroz y ganado. Estas han concentrado aproximadamente el 67% del total del crédito agropecuario.

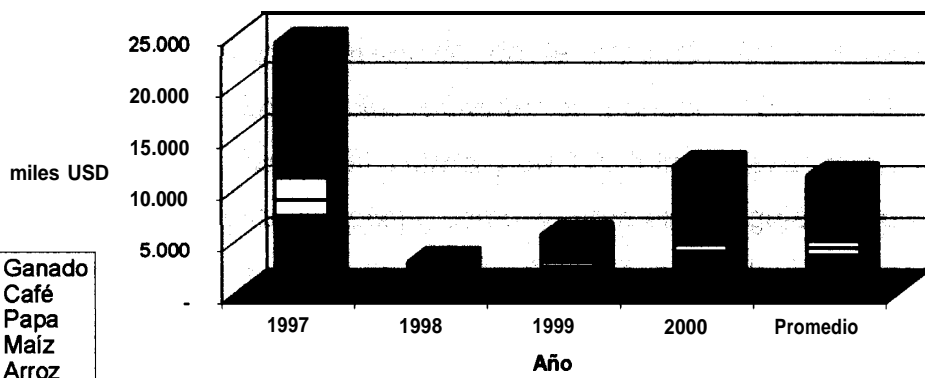
Gráfico no. 9
Ecuador: Crédito de la CFN en el Sector Agropecuario (5 productos principales)



Fuente: Corporación Financiera Nacional
 Elaboración: Los autores

En el caso del Banco Nacional de Fomento, los productos que han atraído los mayores porcentajes del crédito agropecuario han sido maíz, arroz, café, papa y ganado, que representan el 63% del total.

Gráfico no. 10
Ecuador: Crédito del BNF al sector agropecuario (cinco productos principales)



Fuente: Banco Nacional de Fomento
 Elaboración: Los autores

Productividad del Sector Agropecuario

Como complemento a los puntos anteriores, a continuación se presenta un breve resumen por productos de la productividad de los mismos:

- Banano

El producto más representativo del agro ecuatoriano en términos de producción y exportación maneja un rendimiento productivo estimado (según FAO) de 33 TM/Ha (nivel promedio para el período 97-200) lo que lo ubica como el 5to país a nivel mundial con el mejor rendimiento (producción /superficie producida) luego de Costa Rica, Honduras, Panamá y Colombia.

Lo anterior es claro, pues el Ecuador es además el primer país exportador de la fruta con un rendimiento exportable para el mismo período de 30 TM/Ha (relación exportación /superficie producida)

- Azúcar

El azúcar es otro ejemplo destacado de la productividad del sector agrícola en el país. En efecto, durante el período 1997-2000, el rendimiento de la caña fue de 69 TM/Ha y de 170.5 lb. de azúcar /Ha de caña. Este alto rendimiento se refleja, como se verá en el siguiente punto, en el aumento de la importancia del producto a nivel de las nuevas agroexportaciones.

- Palma africana

Este producto es uno de los más representativos del grupo de oleaginosas en términos de rendimiento productivo. Con una superficie

sembrada y cosechada en aumento, y una producción también con tendencia creciente, los rendimientos de la fruta alcanzan un nivel de 11.87 TM/Ha (promedio para el período 1997-2000)

- Arroz

Con una creciente importancia comercial por el lado de las exportaciones, especialmente a la Comunidad Andina (Colombia), el arroz es un producto bastante representativo en el ámbito agropecuario nacional. En términos de rendimiento, sus niveles históricos muestran una tasa de aproximadamente 3 TM/Ha, que si bien no es de las más elevadas a escala nacional, refleja una trayectoria estable.

- Maíz amarillo

El maíz amarillo es un producto que va creciendo en importancia tanto a nivel nacional como internacional. A escala nacional, durante los últimos años, su producción ha mantenido una tendencia al aumento, lo cual ha hecho que su rendimiento alcance un nivel promedio de 2.24 TM/Ha durante los últimos cuatro años. A escala internacional se trata de un producto que ha ido ganando espacio, especialmente en el mercado Andino.

- Café y Cacao

El café y el cacao son dos productos tradicionales que forman parte de la historia agrícola productiva del Ecuador. Su importancia se refleja básicamente a nivel de exportaciones. No obstante, el análisis del rendimiento muestra quizás una de las dificultades que enfrenta el agro. En efecto, el café y cacao, con superficies cultivadas que casi duplican aquellas de otros productos como el banano, tienen tasas de rendimiento

de 0,26 y 0,22 TM/Ha, respectivamente; esto, como consecuencia del limitado uso tecnológico en la producción en todas sus etapas.

2.5 Objetivos del Estudio

El estudio realizado tubo como objetivo básico medir el grado de aceptación de **ECUAPYMES Ltda.** en el Sector Agrario Ecuatoriano, derivado de las necesidades de Servicios de Consultoría Agropecuaria, expresados en el desarrollo del cuestionario realizado a cada persona en los puntos claves de recolección de la información escogidos, tales servicios requeridos por las personas encuestadas dejaron notar que, los servicios que brindará **ECUAPYMES Ltda.** van dirigidos a suplir falencias y necesidades en las etapas de los procesos productivos de los empresarios.

2.5.1 Metodología

Para el caso de las Consultoras Agropecuarias se recurrió a una investigación descriptiva, partiendo de un análisis exploratorio que en primera instancia tuvo como finalidad la recolección de información secundaria, mediante documentos, revistas, entrevistas personales etc; que permitieron definir el marco de referencia que nos permitiría identificar mejor este tipo de mercado.

A continuación se presenta una lista de actividades realizadas en la cual en la cual se explica la metodología realizada en esta investigación :

- Reclutamiento y selección del equipo : Se tomó un equipo de encuestadores de 4 personas, incluyendo a los elaboradores de este proyecto.

- Construcción de la base de datos : Se construyó una base de datos con 100 pymes agropecuarias como se explicara posteriormente.
- Determinación de objetivos y preguntas de la encuesta.
- Preparación de la encuesta.
- Plan de encuestas : Se diseño un plan de ruta y de trabajo para los encuestadores, sectorizando las provincias investigadas.
- Trabajo de campo : Se hizo a una muestra .
- Cierre de etapa de la encuesta : Dicha etapa tuvo una duración de 4 meses (julio a octubre del 2001) de intensa labor y cuyos resultados los presentamos mas adelante.

2.52. Delimitación de la población.

Se delimitó como población para realizar el presente estudio a las pymes agropecuarias de la Región Costa, los cuales poseen como característica principal tener relación con el desarrollo y dinamismo del sector Agropecuario, indiferentemente a la economía de escala en la que se encuentre y el tipo de explotación que realice.

2.5.3 Selección de la Muestra.

Para realizar la investigación de mercado concerniente a nuestro Proyecto de tesis de Grado, se optó por ejecutarlo basándonos en un muestreo no probabilístico.

El tipo de muestreo no probabilística que hemos identificado en el estudio se denomina Muestreo por Juicios es decir se selecciona con base en lo que algún experto considera acerca de la contribución que esas unidades

o elementos de muestreo en particular harán para responder la pregunta de investigación inmediata.

El proceso para la determinación del **tamaño** de la muestra a seguir, es el uso de fórmulas para calcular intervalos de confianza para proporciones con un error de estimación, tomando en cuenta ciertas consideraciones. La mas importante es aquella que concierne a la determinación de un universo finito 0 infinito.

En el caso de las PYMES Empresariales, hemos tomado una lista de las 1000 empresas del Ecuador, publicado por la Cámara de la **Pequeña** Industria; la cual hemos depurado basándonos solo en las **pequeñas** y medianas agropecuarias, donde se podría brindar el servicio de consultoría. Esto nos dio como resultado una población de 133 pymes agropecuarias que se encuentran funcionando en la actualidad. Es por esta razón, que hemos aplicado la formula para el calculo de la muestra para estimar una proporción p requerida para una población finita, la misma que esta dada por la ecuación.

$$n. = \frac{N p q}{(N - 1) D + p q}$$

$$\text{Donde } q = 1-p \text{ y } D = B^2 / 4$$

Fuente : Elementos de Muestreo de Schieffer

En una situación práctica desconocemos p . Un tamaño de muestra aproximado puede determinarse al reemplazar p por un valor estimado. Frecuentemente, tal estimación puede ser obtenida de encuesta anteriores similares. Sin embargo, si no se cuenta con información anterior, podemos sustituir $p = 0.5$ en la ecuación anteriormente descrita para obtener un tamaño de muestra conservador, es decir uno que será probablemente mayor que el requerido.

Como B es el error de estimación y este será del 5 % con un nivel de confianza del 95%; entonces tenemos que :

$$D = \frac{(0.05)^2}{4} = 0.000625$$

Entonces al reemplazar estos valores en la ecuación anterior tenemos lo siguiente :

$$n = \frac{(133) (0.5) (0.5)}{(133 - 1) 0.000625 + (0.5) (0.5)}$$

$$n = 100$$

En conclusión, podemos decir que el tamaño de la muestra mínimo para hacer inferencia con una precisión de $\pm 5\%$ con un 95 % de confianza es de 100 pymes agropecuarias.

2.6. Diseño de la Encuesta.

Para la elaboración del siguiente cuestionario estructuramos las preguntas bajo dos enfoques, la primera se refiere a los datos relacionadas a la persona encuestada, tales como: nombre, edad, sector en el que realiza su actividad, ubicación de la explotación, cantón en la que se encuentra la misma, provincia en que se encuentra la misma, cargo que desempeña en la explotación agropecuaria o agroindustrial, tiempo realizando la actividad.

La segunda parte del cuestionario consta de siete preguntas relacionadas con el conocimiento de una empresa de Consultoría del sector Agropecuaria y de las necesidades no atendidas por otras personas ya sean estas naturales o jurídicas que forman parte del desarrollo del Sector, las diferentes ramas que le gustaría recibir el o los servicios y el interés de incluir en su presupuesto servicios de consultoría.

A continuación presentamos el modelo del cuestionario que se utilizó para llevar a cabo las encuestas a los antes mencionados sujeto tipos para el estudio.⁹

2.6.1 Plan de Muestreo .

Una vez seleccionada la muestra procedimos a realizar un plan de muestreo donde definimos a los partícipes del desarrollo del Sector agropecuario y agroindustrial Ecuatoriano, para realizar las encuestas a los que denominamos como sujetos tipo, se procedió a enfocar como nuestros puntos claves de recolección de la información a las casas

⁹ Capitulo Anexo, corresponde anexo no.2

comerciales de insumos agropecuarios.

Otro punto de recolección fueron determinados lugares donde existe un departamento de crédito tales como: Bancos Privados, BNF, Cooperativas de Ahorros, Fundaciones entre otros, dentro de los cuales se nos permitió tener contacto con las personas que conformaban la cartera de clientes del Sector Agropecuario.

También acudimos a diferentes Asociaciones Agrícolas de la Región Costa realizando la encuestas a los miembros de las mismas que realizaban actividades en la región.

2.6.2. - Análisis de la información recogida.

Del cuestionario:

- **Edad:**

La edad de las personas encuestadas están divididas en:

Entre 20 y 31 años se ubicó el 25%.

Entre 32 y 43 años se ubicó el 35%.

Entre 44 y 59 años se ubicó el 30%.

Entre 60 y 71 años se ubicó el 10%.

- **Sub Sector en el aue se desenvuelve:**

Cultivos de ciclo corto 15%

Cultivos de mediano plazo y perennes 25%.

Producción Pecuaria 15%.

Producción Avícola 20%.

Producción Acuícola 15%.

Servicios 10%.

- **Propietarios:**

Se ubicaron como propietarios de la actividad desarrollada en el Sector un número de 70 personas.

- **Administradores:**

Se ubicaron como administradores directos el 30%.

- **Ubicación:**

Las personas a las que se les realizó la encuesta desarrollaban sus actividades en predios ubicadas geográficamente de la siguiente manera:

- En Guayaquil se encontraban realizando actividades un número de 20 personas.
- En Babahoyo se encontraban realizando actividades un número de 15 personas.
- En Milagro se encontraban realizando actividades un número de 25 personas.
- En Esmeraldas se encontraban realizando actividades un número de 10 personas.
- En otros lugares se ubicaron un número de 30 personas.”

¹⁰ Capítulo Anexo, corresponde anexo no. 3

2.7. - Resultados de la Encuesta.

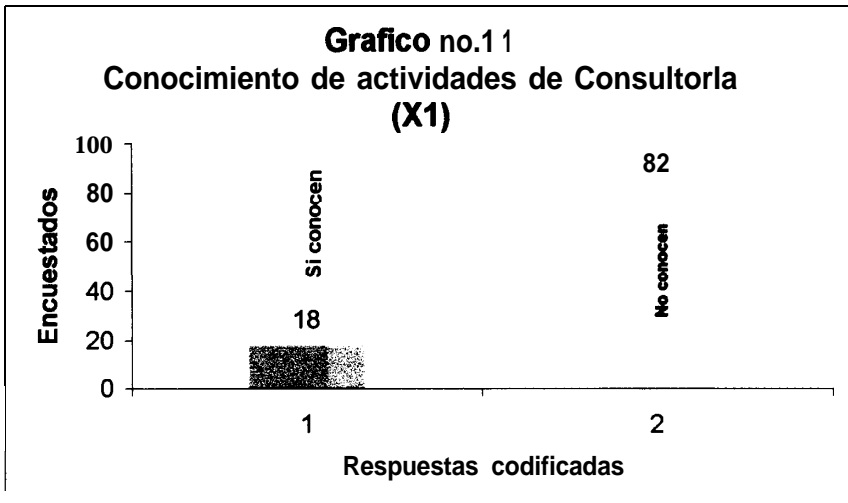
Conocimiento de Actividades de Consultoría

Luego de la aplicación de la encuesta los datos que se obtuvieron fueron :

- Contestaron que si fueron un número de 18 personas.
- Contestaron que no fueron un número de 82 personas.

En primera instancia el 18% de las personas encuestadas si conocían las actividades que realiza una empresa de Consultoría Económico Agropecuaria, mas no el 82% de los encuestados.

X1		
P	R.C	
18	si conocen	0
82	No conocen	1

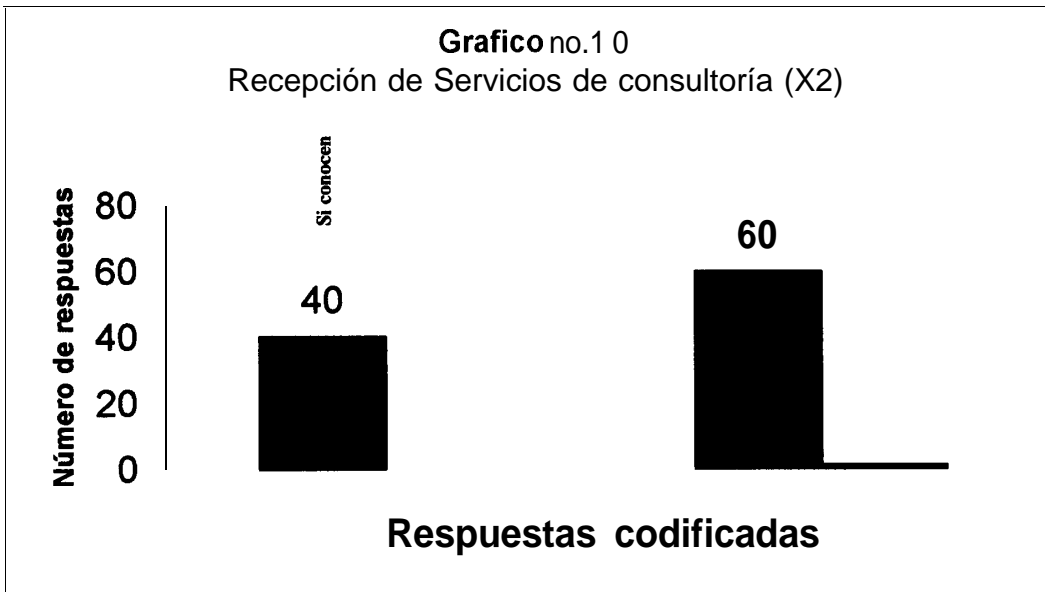


Elaboración : Los autores

Recepción de Servicios de Consultoría.

En relación a la recepción del servicio del consultoría, los resultados fueron que el 40% de los encuestados si habían recibido Servicios de Consultoría, este número sobrepasa a las personas que sí tenían el conocimiento de las actividades de un Consultora, ya que no conocían la denominación del o los servicios que habían recibido, pues cayeron en cuenta una vez que se les brindó la explicación del tema, más no recibieron servicios el 60% de los encuestados.

x2		
P	R.C	
40	si conocen	0
60	no conocen	1



Elaboración : Los autores

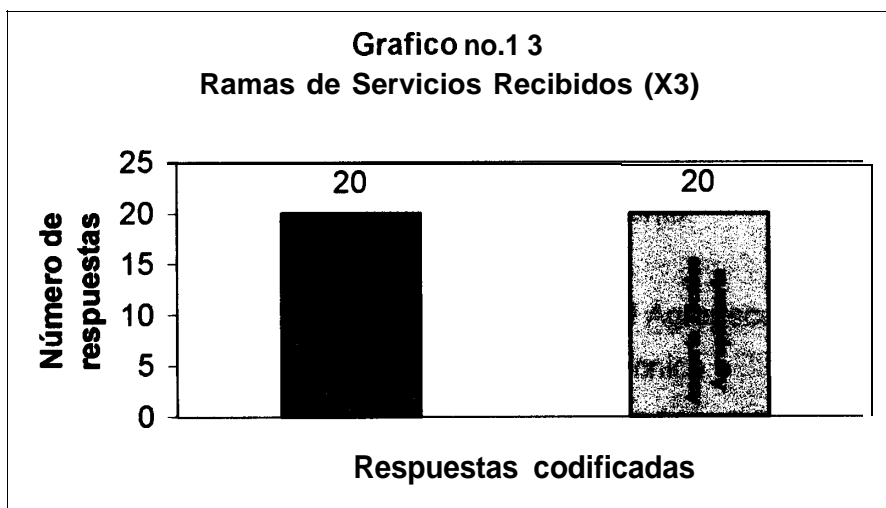
Ramas de Servicios Recibidos.

El número de personas que sí habían recibido Servicios de Consultoría contestó a la pregunta No. 3 de la siguiente manera:

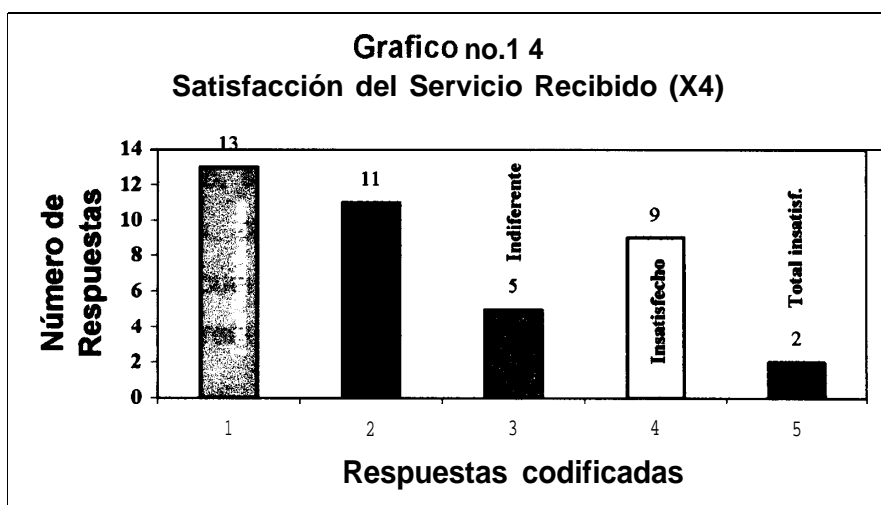
- Un número de 20 personas recibió Servicios de Proyectos Agropecuarios.
- Un número de 20 personas recibió Servicios de Asesoría Técnica.

El 50% de las personas que sí habían recibido Servicios de Consultoría, lo hicieron en la línea de proyectos agropecuarios, el 50% restante recibieron Servicios de Asesoría Técnico Agropecuaria durante la operatividad de sus actividades.

x3		
P	R.C.	
20	Plan y Proy Agrop.	2
20	Ases. Téc. Agr	10



Elaboración : Los autores



Elaboración : Los autores

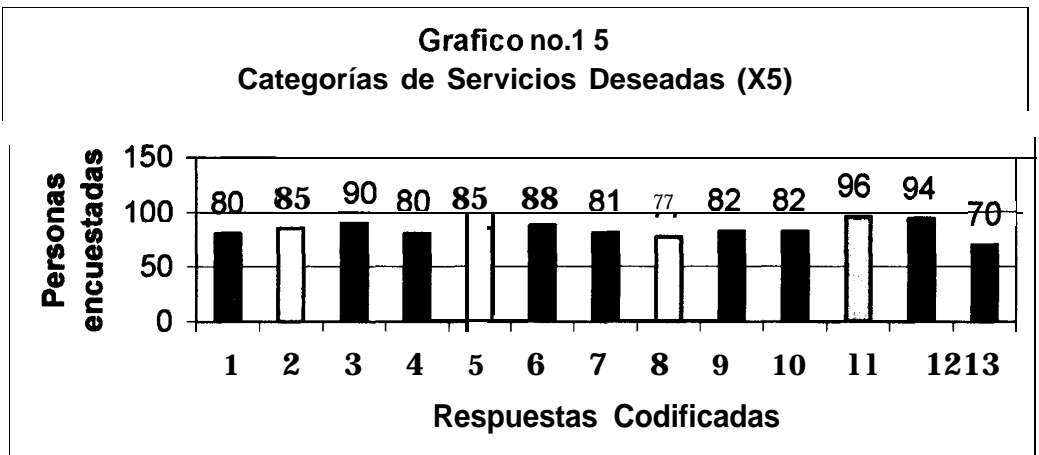
Categorías de Servicios deseadas

Las personas encuestadas expresaron sus deseos de querer recibir servicios de consultoría en las siguientes áreas:

- Un número de 80 personas dijo Administración Agropecuaria
- Un número de 85 personas dijo Planes y Proyectos Agropecuarios.
- Un número de 90 personas dijo Comercialización y Mercadeo.
- Un número de 80 personas dijo Legislación Agraria.
- Un número de 85 personas dijo Asesoría Legal Agraria
- Un número de 88 personas dijo Marketing Agropecuario.
- Un número de 81 personas dijo Medio Ambiente.
- Un número de 77 personas dijo Ecología.
- Un número de 82 personas dijo Contabilidad Agropecuaria.
- Un número de 82 personas dijo Asesoría **Técnica**.
- Un número de 96 personas dijo Capacitación Agropecuaria.
- Un número de 84 personas dijo Exportación.
- Un número de 74 personas dijo Importación.

Las personas, por medio de las encuestas expresaron su **interés** en recibir en un futuro, servicios especializados de Consultoría Económico Agropecuaria, las cuales, éstos escogieron diversas líneas de especialidad de acuerdo a las actividades que mantenían o pretendían desarrollar, indiferentemente de la economía de escala a la cual pertenecían.

x5		
P	RC	
80	Administración Agropecuaria	1
85	Planes y Proyectos Agropecuarios	2
90	Comercialización y Mercadeo	3
80	Legislación Agraria	4
85	Asesoría Legal	5
88	Marketing Agropecuario	6
81	Medio Ambiente	
77	Ecología	0
82	Contabilidad Agropecuaria	9
82	Ases. Técnico Agropecuaria	10
96	Capacitación Agropecuaria	11
94	Exportaciones	12
70	Importaciones	13

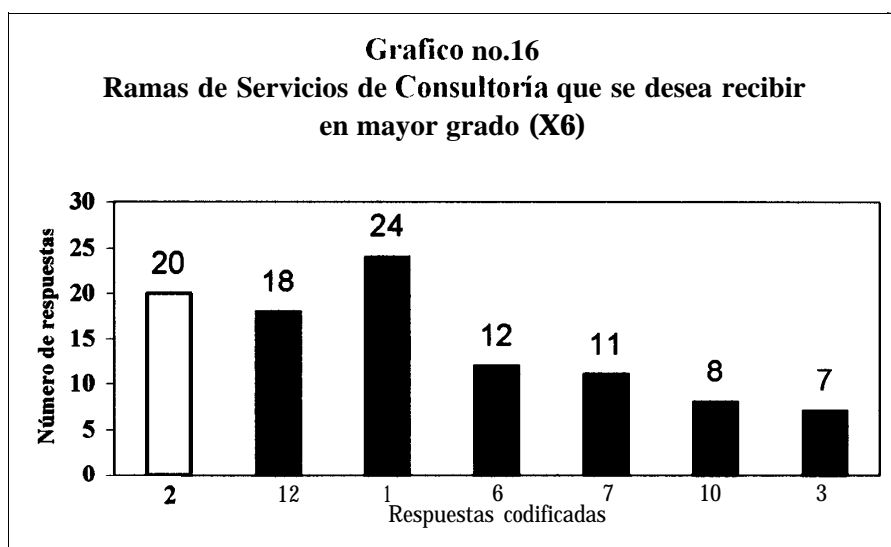


Elaboración: Los autores



de profesionales que brinden dichos servicios de manera integrados en mejora y seguridad de sus actividades productivas.

x6		
P	RC	
20	Planes y Proyectos Agropecuarios	2
18	Exportaciones	12
24	Administración Agropecuaria	1
12	Marketing Agropecuario	6
11	Medio Ambiente	7
8	Ases. Téc-Agr	10
7	Comercialización y Mercadeo	3



Elaboración : Los autores

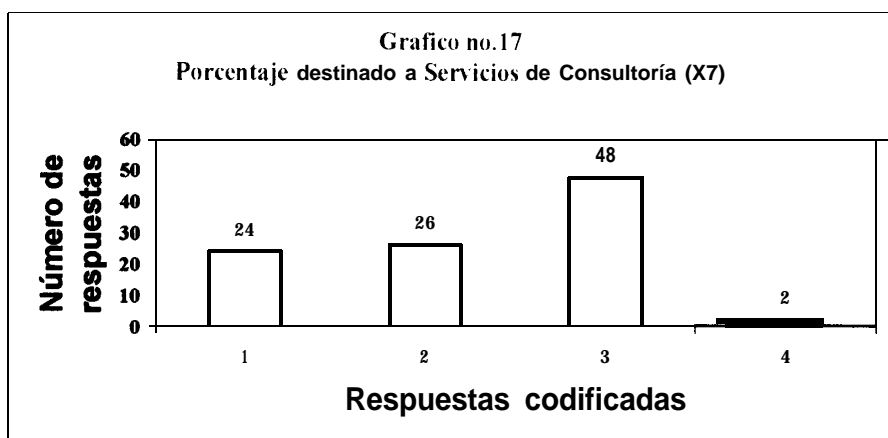
2.9. - Porcentaje de la Inversión destinado a Servicios de Consultoría.

Las respuestas de las personas encuestadas con respecto al porcentaje que destinarían con el objeto de recibir servicios especializados ofertados por ECUAPYMES Ltd. en mejora y/o seguridad de su inversión, fue la siguiente:

- Las personas que escogieron entre 5 % y 10% fueron un número de 24 personas.
- Las personas que escogieron entre 11% y 16% fueron un número de 26 personas
- Las personas que escogieron entre 17% y 22% fueron un número de 48 personas.
- Las personas que escogieron entre 23% y 28% fueron un número de 2 personas.

Las personas al escoger cualquiera de estos rangos dejan notar el interés por tener relaciones con empresas que presten servicios integrados dirigidos a mantener, mejorar o reestructurar negocios agropecuarios, indiferentemente de sus ganancias y economía de escala en la que se desarrolle en el Sector Agrario Ecuatoriano.

x7		
P	RC	
24	Del 5 al 10%	1
26	Entre 11% y 16%	2
48	Entre 17% y 22%	3
2	Entre 23% y 28%	4



Elaboración : Los autores

Conclusión:

El objetivo de la encuesta era de medir el grado de aceptación de la Empresa de Consultoría Económico - Agropecuario **ECUAPYMES Ltda.** en el sector Agropecuario Ecuatoriano, la cual, una vez obtenida la información derivada de las entrevistas realizadas a las personas que consideramos como sujetos tipos para este estudio, concluimos que en el Ecuador, el nivel de conocimiento de las personas involucradas en el desarrollo del Sector Agrario con respecto a la existencia, actividad operativa y alcance de los productos ofertados por entidades que prestan servicios de consultoría especializados en materia Agro económica de manera integral es lamentablemente bajo, debido a que en el Ecuador no existen empresas consultoras que brinden servicios integrados orientados a la satisfacción total de las necesidades inherentes en los procesos productivos de las personas que se encuentren realizando alguna actividad en el Sector.

Una vez concluida la encuesta, se les extendió una explicación profunda de lo que realmente hará la empresa de Consultoría Económico Agropecuaria, **ECUAPYMES Ltda.**, en beneficio de las personas que realicen inversiones de corto, mediano y largo plazo en el sector agropecuario ecuatoriano, y también en beneficio del País, ya que los servicios que ofrecerá la empresa están orientados a la protección y conservación del medio ambiente, propendiendo a generar basándose en las actividades de sus clientes y de la misma, un crecimiento sostenido, dando como resultado de lo explicado anteriormente una postura positiva de las personas para incluir en sus presupuestos servicios especializados de consultoría Agroeconómica que estén dirigidos a suplir falencias de los procesos productivos que realicen en el Sector Agrario Ecuatoriano.

Dejando notar con la información recopilada, la completa aceptación de las personas que realizaban o pretendían realizar actividades productivas dentro del Sector en recibir servicios de Consultoría Agro económica por parte de **ECUAPYMES Ltd.** , manteniendo éstas una firme postura en destinar parte de sus ganancias, ya sean en menor o mayor porcentaje, indiferentemente a la economía en que se desarrollaban, pero sí con el objetivo fundamental de que los servicios recibidos estén orientados a mejorar, mantener y/o reestructurar actividades inherentes a los procesos de sus Agronegocios.”

2.10. - ESTRATEGIAS DE PRECIOS.

Aspectos Generales

ECUAPYMES Ltd. , dentro de su Estrategia de Servicio busca el siguiente objetivo:

- Completar el trabajo dentro de la mejor técnica, obteniendo o proporcionando resultados económicos y sociales positivos.

Ese objetivo se alcanzaría con más facilidad si el proceso de selección de la Consultora se basara en nuestras calificaciones, evitando la pura y simple competición de precios. Pero la determinación del valor financiero de los servicios que se prestarán también es un elemento de negociación. Para atender a los objetivos de calidad y desempeño ansiados, el precio se debe calcular a través de un método organizado y transparente, capaz de producir estimativas justas y equilibradas.

¹¹ Capitulo anexo, corresponde anexo no. 4 matrices de datos empleadas en la tabulación de las encuestas

La definición precisa del grupo de los servicios es una tarea crucial del proceso de contratación y tiene influencia en el precio del servicio. El producto de los servicios de Consultoría es hasta cierto punto intangible, pues en esencia están constituidos por ideas, alternativas, soluciones gerenciales. La actividad intelectual requerida para generar este resultado se debe aplicar sobre un campo claramente delimitado, para evitar dispersión de esfuerzos y aumento de costos.

La definición de los servicios compromete por tanto la caracterización de los objetivos del trabajo y de lo que se espera de ECUAPYMES Ltd. El alcance y el contenido del servicio deben ser enunciados de forma inequívoca. Es también necesario especificar ciertos requisitos de orden prácticos, tales como las actividades y datos para que sean suplidos por el cliente, la densidad de informaciones anheladas por documento, las interfaces con otros agentes – en especial las fronteras entre los responsables por proyecto, provisión de equipos y obra en el proceso de decisión técnica – y el grado de abertura del proyecto a la discusión con el público. En el caso de gerenciamiento se requiere una precisa caracterización de las influencias recíprocas generadas por las actividades de los diferentes agentes.

El precio se calculará a partir del conocimiento preciso de estas variables y para la hipótesis de ejecución de los servicios en plazo compatible con el porte y complejidad del emprendimiento.

El precio de los servicios se calculará para una condición de moneda estable y pagamiento al contado. En una coyuntura inflacionaria como la nuestra deberán ser previstas cláusulas contractuales de corrección monetaria. En caso de que el contrato prevea adelantamiento por el

cliente o financiación por **ECUAPYMES Ltda.** , – habiendo o no inflexión – el precio se deberá corregir.

El precio ajustado supone que el servicio será realizado sin soluciones de continuidad, que las aprobaciones y decisiones del Cliente serán hechas en tiempo hábil y que no ocurrirán factores externos que retrasen la ejecución de los servicios.

Los contratos entre Cliente y **ECUAPYMES Ltda.** , normalmente cubrirán prestaciones parciales, siendo raros los casos en que se da la ejecución completa de toda la gama de servicios de consultoría en un único contrato.

2.10.1. - Estructuración de la Prestación de Servicios de ECUAPYMES Ltda.

Los precios deberán ser estudiados considerando la siguiente estructura de prestación de servicios:

- Estudios de preinversión
- Proyecto básico y ejecutivo
- Asistencia técnica a la implantación
- Gerenciamiento de la implantación
- Asesorías
- Otros servicios.

El contenido de cada una de estas categorías se especifica a seguir:

Estudios de preinversión

Se destinan a fundamentar políticas de inversión y gestión y/o a determinar la viabilidad de proyectos individuales, Incluyen:

- 0 Planes Directores y Sectoriales; Planes de Desarrollo Integral Agropecuario de planeamiento.
- 0 Estudios de Mercado (demandas, ofertas, precios, etc.) y de localización, viabilidad técnica, económica y financiera, estudios de impactos ambientales y sociales, estudios institucionales y actividades semejantes.

Proyecto

Las actividades de concepción y por menorización de proyectos físicos, en todos los campos de aplicación y asignaturas técnicas de ingeniería, se pueden dividir en tres fases principales, proyecto conceptual, proyecto básico y proyecto ejecutivo.

El conjunto de las tres fases constituye el proyecto completo. La elaboración de estos estudios frecuentemente implica la preparación del proyecto conceptual, que hace parte de la categoría subsiguiente.

Cada una de las fases corresponde a una etapa de aprendizaje de creación o por menorización del proyecto completo. Las fronteras entre ellas pueden ser demarcadas con razonable precisión, no obstante existen algunas superposiciones caracterizadas por la presencia del mismo tipo de actividad en más de una fase.

Los siguientes son los contenidos principales de cada fase:

- **Proyecto conceptual**

Incluye el estudio de soluciones alternativas, la racionalización del programa, la definición de los partidos tecnológicos, el dimensionamiento funcional del objeto y de sus partes, la preparación de arreglo general esquemático, el listado de las autorizaciones legales requeridas para la implantación y el presupuesto de las obras.

- **Proyecto básico**

El proyecto básico es el conjunto de elementos necesarios y suficientes, con nivel de precisión adecuado, para caracterizar el servicio o complejo de servicios objeto de la licitación, elaborado con base en las indicaciones de los estudios técnicos preliminares, que aseguren la viabilidad técnica y el adecuado tratamiento del impacto ambiental del emprendimiento, y que posibilite la evaluación del coste de la obra y la definición de los métodos y del plazo de ejecución.

Comprende el arreglo general, la especificación y ejecución o supervisión de los servicios de campo y de laboratorio, la elaboración de diseños típicos y especificaciones técnicas de servicios y materiales, entre otros.

- **Proyecto ejecutivo**

El proyecto ejecutivo es el conjunto de elementos necesarios y suficientes a la ejecución completa de una obra, de acuerdo con las normas y técnicas legales pertinentes. Cuando no existan normas nacionales para una determinada asignatura técnica o proyecto se aplican a las normas internacionales.

Incluye prospecciones topográficas, geotécnicas, geológicas, hidrológicas, modelos, pesquisas de tráfico y de demanda, análisis químicos y físicos, ensayos tecnológicos y otras actividades semejantes.

Incluye la especificación y ejecución o supervisión de los servicios de campo y de laboratorio, la confección de los diseños detallados y de las especificaciones técnicas de servicios y materiales, la indicación de los métodos constructivos, la preparación del presupuesto y cronograma de implantación de las obras.

Las actividades que figuran en más de una fase del proyecto, se distinguen unas de las otras por el nivel de precisión.

- **Asistencia técnica a la implantación**

Abarca las siguientes actividades, de carácter esencialmente técnico:

Verificación de diseños de fabricación, relacionado con el examen y la aprobación de documentos técnicos preparados por los proveedores de equipamientos, estructuras, insumos agropecuarios y otros insumos de contenido técnico importante para el proyecto.

- **Gerenciamiento de la implantación**

El gerenciamiento compromete principalmente tareas de coordinación y administración, abarcando:

- Elaboración de Planes Gerenciales, estableciendo la estrategia de implantación, la organización general de los trabajos y la especificación de las instalaciones provisorias.
- Planeamiento, programación y control físico financiero del emprendimiento.
- Coordinación técnica y administrativa de servicios del proyecto,

- Ejecución directa o asistencia a las compras *y/o* contrataciones de bienes y servicios, diligenciamiento e inspección de los contratos de provisiones de bienes.
- Supervisión administrativa de implementación.
- Administración y control del flujo de documentos.
- Coordinación de las interfaces ejecutivas , técnicas y administrativas.

- **Asesoría**

Compromete a las asesorías técnicas en temas especializados, así como arbitraje, evaluaciones y estudios organizacionales, planes de exportación, impacto ambiental, entre otros.

2.10.2. - Métodos para formar los Precios de los Servicios de Consultoría

Hacer un presupuesto para un servicio de consultoría es una tarea que frecuentemente lidia con un apreciable grado de incertidumbre. Esta circunstancia se debe a los factores anteriormente enunciados, sobresaliendo la naturaleza intangible de los productos del servicio – soluciones para el Cliente – y del insumo esencial del trabajo: inteligencia.

Para reducir el riesgo de errores de presupuesto, que siempre tienen consecuencias desfavorables, **ECUAPYMES Ltd.**, desarrollará estimativas según varios métodos, definiendo el precio a partir de análisis con criterio de los resultados encontrados.

Este análisis será fundamentado en el mejor juicio profesional y tendrá en cuenta los aspectos conceptuales dados por la Federación Panamericana de Consultoras y por la Ley de Consultoría Ecuatoriana.

Los procesos para elaborar el Presupuesto Preliminar según la federación Panamericana de Consultoras se ha dividido en 5 métodos, y el siguiente método explicado corresponde a la que rige la ley de Consultoría Ecuatoriana según Artículo 76, los cuales se explican a continuación sitúan dentro de las siguientes categorías:

Método 1: Porcentaje sobre el Valor de la Obra.

Este Primer método se aplica al caso de emprendimientos físicos. El método tiene sus limitaciones, por no tener la capacidad de simular la extrema variedad de condiciones en las que se pueden desarrollar los trabajos de consultoría y que confieren una identidad propia a cada uno de ellos. Aun así, es un control de máxima importancia, que permite contrastar los presupuestos elaborados con apoyo en los otros procesos.

El método es de naturaleza sintética: el presupuesto del servicio se determina mediante la aplicación de un porcentaje único sobre el valor de las obras. Este porcentaje será en función del porte del emprendimiento y del grado de complejidad del servicio. Se vuelve por tanto necesario estimar inicialmente el valor de la obra, que englobará las siguientes incidencias:

- Gastos directos e indirectos de mano de obra ocurridos en conexión con las actividades de construcción, montajes, test y servicios complementarios.
- Gastos de equipamiento, materiales e insumos.
- Deberán ser considerados los precios de mercado vigentes para proveer **tales** ítems, en la condición de nuevos.
- Otros gastos (administración, seguros, impuestos, etc.).

- Contingencias.
- Lucro.

No serán computados, para este efecto, los gastos financieros y el coste de los terrenos. La estimativa del valor del proyecto presentará tanto mayor facilidad cuanto más madurada sea la elaboración técnica del proyecto. En principio, esta será el propio presupuesto o presupuesto de implantación disponible en la ocasión.

Por ejemplo, si se desea calcular el precio de un proyecto ejecutivo, se puede utilizar como valor de la obra el presupuesto de la misma elaborado en el proyecto básico.

Cuando estos referenciales no existan, se deberán realizar una estimativa libre del valor de la obra, basada en informaciones de emprendimientos análogos anteriormente implantados, en datos de publicaciones técnicas nacionales e internacionales o en otras fuentes.

Para determinar el porcentaje a utilizar para calcular el precio del servicio en función del valor de la obra se debe usar de la siguiente fórmula:

$$P = (5,44 - \log V) / 0,72$$

Donde P es el porcentaje que representa el precio del servicio y V es el valor de la obra en millones de dólares.

Cuando la complejidad de los servicios sea superior a la normal, será introducido un coeficiente de corrección al porcentaje obtenido.

Método 2: Listado de actividades y determinación de las cantidades de horas a aplicar.

Para elaborar el presupuesto según este método, se relacionan las tareas que se deben realizar en cada ítem del servicio y se estima la cantidad de horas de cada categoría profesional que se deberá aplicar para realizar tales tareas. Calculado el precio horario de estas categorías profesionales, el presupuesto será obtenido por el producto de las cantidades de horas por los precios unitarios respectivos.

Vale destacar que, metodológicamente, este proceso engloba el subsiguiente (Método 3: Cantidad de documentos a producir), puesto que un documento técnico también se presupuesta según la cantidad de horas que demanda para su realización. En la esencia, sin embargo, existe una diferencia importante que preserva la individualidad de cada proceso: cuando se computan documentos por ítem del servicio, están siendo presupuestados los productos del trabajo; cuando se calculan las horas por tarea o ítem, está siendo estimado el montaje del trabajo en sí.

Siendo la cantidad de horas trabajadas el punto de partida de este método, es necesario referir a esta variable tanto las diversas incidencias de coste como la parcela de lucro.

Estas consideraciones dan origen a la estructura de coste y precio del servicio descrita a seguir:

- **Costo de derecho de mano de obra:** Comprende los gastos directos con sueldos y los respectivos encargos sociales, relativos a los períodos de tiempo en que los profesionales estuviesen trabajando en el contrato.

Es importante notar que el avance de la informatización ha provocado

importantes modificaciones en el peso relativo de los componentes de esta estructura y que este hecho debe ser cuidadosamente computado durante la elaboración del presupuesto.

- **Gastos indirectos:** Están incluidos en este título, los costos generales incurridos para atender la operación de ECUAPYMES Ltda. , y su administración general.
- **Lucro:** Es el margen bruto obtenido por ECUAPYMES Ltda. , en cada proyecto.
- **Encargos financieros:** Deben ser computados los costos financieros decurrentes del desfase cronológico entre pagamientos hechos por ECUAPYMES Ltda. , y recibimientos contractuales.
- **Impuestos:** Incluye los tributos incidentes sobre la facturación. También se deben adicionar los siguientes costos que no dependen directamente del volumen y valor de la mano de obra aplicada.
- **Gastos directos:** Abarca todos los costes deducibles al contrato, y que no se encuadran en las definiciones anteriores.
- **Contingencias:** Esta parcela deberá ser computada cuando, dependiendo del régimen de ejecución del contrato, sea mayor la exposición del Cliente y/o de ECUAPYMES Ltda. , a riesgos financieros. La fórmula que correlaciona estas incidencias es la siguiente:

$$R = CD (1+ES) (1+GI) (1+L) (I+EF) (1+I) + GD + CO$$

O, más sencillamente,

$$R = CD \times K + GD + CO$$

En estas fórmulas:

- R** es la remuneración
- CD** es el coste directo de los sueldos
- ES** son los encargos sociales
- GI** son los gastos indirectos
- L** es el lucro
- EF** son los encargos financieros
- I** son los impuestos
- K** es igual al producto $(1 + ES)(1 + GI)(1 + L)(1 + EF)(1 + I)$
- GD** son los gastos directos a desembolsar
- CO** son las contingencias

La forma de calcular cada una de estas incidencias es discriminada a seguir.

• Costes directos de sueldos (CD)

El coste directo se obtiene multiplicándose las horas trabajadas por cada profesional por el sueldo horario respectivo y sumándose los productos así calculados. El sueldo horario es igual al sueldo bruto mensual dividido por el número medio de horas laborables por mes durante el año. La expresión aritmética es la siguiente:

$$CD = S [(Sm / Nh) \times ht]$$

Donde :

- Sm** el sueldo bruto mensual
- Nh** el número medio de horas laborables por mes
- ht** la cantidad de horas trabajadas en el servicio

El valor de **Nh** es expresado por la siguiente relación:

$$N_h = N_d \times J$$

Donde :

N_d es el número medio de días laborables por mes durante el año

J es la jornada diaria de trabajo

Se recomienda atención para el significado de las expresiones N_h y J, pues las grandezas por estas representadas serán reiteradamente utilizadas en el cálculo de los encargos sociales.

Admitiéndose que los sábados sean abonados el cálculo del valor de N_d se debe hacer según la siguiente norma:

Total de días por año: 365

Sábados y domingos: 104

Días de fiesta 15: F

Total de días laborables: 365-104-F =261- F

$$N_d = (261-F) /12$$

La jornada diaria de trabajo (J) 8,0 horas.

Los valores de F y J deben ser calculados caso por caso, en función de las peculiaridades locales y de ECUAPYMES *Ltda.*

- **Encargos sociales (ES)**

Base de aplicación: coste directo de sueldos (CD)

Las bases de cálculo deben ser revisadas siempre que ocurran cambios en los dispositivos legales que rigen la materia.

- **Gastos indirectos (GI)**

Base de aplicación: CD (1 +ES)

Bajo este título se deben incluir los costes generales incurridos por ECUAPYMES *Ltda.* , que no pueden ser directamente imputados a los contratos.

Ésta se realiza mediante el cálculo del montante de estos gastos y la correlación de este total con el valor S CD (1 + ES) generado por todos los contratos de ECUAPYMES *Ltda.* Se deben cubrir los costes de capacitación y actualización técnica y Gestión de Calidad, además de los gastos generales (mano de obra administrativa, desarrollo comercial y otros gastos).

- **Gastos Generales**

Se deben incluir en esta clasificación los siguientes gastos:

0 Mano de obra no deducible a otros títulos:

0 Sueldos y encargos del personal de administración incluyendo, dirección / gerencia, planeamiento y control de producción, contabilidad, personal, suplementos, servicios generales, secretaría, biblioteca y archivo, limpieza, transporte, vigilancia, mensajeros y demás servicios.

0 Costo de personal no situado Se refiere básicamente al personal comprometido en futuros servicios cuyas propuestas

están en negociación (equivale aproximadamente al concepto americano de mantener la condición de “readiness-to-serve”).

0 Gastos de mano de obra y otros insumos para comercialización

0 Honorarios pagos a terceros: asesoría jurídica, gestores, auditoría, consultores (no cubiertos por contratos), etc.

- **Desarrollo Comercial**

Se incluirán en esta categoría todos los costos de comercialización de ECUAPYMES *Ltd.* , abarcando mano de obra, publicidad, prospectos, compra de documentos de concursos, preparación y acompañamiento de propuestas y demás gastos correlacionados

- **Otros Gastos**

Están incluidos en este título todos los demás costos indirectos tales como:

0 Hardware y software para aplicaciones técnicas y administrativas no incluidas en contratos,

0 Alquileres y servicios públicos (agua, comunicaciones, energía, etc.).

0 Material de consumo, depreciación de muebles y máquinas, gastos de mantenimiento.

0 Instrumentos y equipamientos

0 Operación y mantenimiento de vehículos

0 Gastos legales, bancarios y seguros

◊ Gastos con asociaciones de clase y de fiscalización del ejercicio de la profesión.

0 Comunicaciones generales (teléfono, fax, télex, correspondencia).

Típicamente, los gastos generales, para servicios hechos en la oficina de la Consultora, se sitúan en el intervalo comprendido entre 45% y 60% del costo directo de sueldos y encargos (CD)($1+ES$). En el caso de servicios realizados en el campo esta banda se queda alrededor del 15% al 20%. Para totalizar el valor de GI, la cifra computada para los gastos generales debe ser añadido el porcentaje de 6% originado de los costes de capacitación y actualización técnica y gestión de calidad.

- **Lucro (L)**

Base de aplicación: $CD(1+ES)(1+GI)$

Se utiliza generalmente un valor situado entre el 10% y 20% como lucro de la Consultora. Siendo la elección de este montante un elemento importante de la estrategia empresarial, esta deberá ser decidida y negociada caso a caso.

- **Encargos financieros (EF)**

Base de aplicación: $CD(1+ES)(1+GI)(1+L)$

Un acercamiento aceptable del cálculo de estos encargos financieros consiste en determinar el punto virtual de concentración de los gastos en el mes (“centro de gravedad” de los desembolsos), correspondientes a los costos generados en el mes anterior, apurando así el desfase cronológico entre este punto y la fecha contractual de pagamiento.

El encargo financiero, en porcentaje, será calculado por la fórmula

$$[(1 + t / 100)^n / 30 - 1] \times 100$$

donde:

- t** es la tasa de interés de mercado, en porcentaje al mes
n es el espacio de tiempo, en días, entre el centro de gravedad de los desembolsos y la fecha contractual de recibimiento

Si hubiera inflación la tasa *t* deberá incorporar también la corrección monetaria. En esta hipótesis el contrato preverá aún un reajuste monetario de cada pagamiento, de modo que restablezca el valor real de los precios de la época de la propuesta. Para la determinación del centro de gravedad se deberá utilizar la siguiente expresión:

$$EF = SL \times d1 + EE \times d2 + EP \times d3 + MD \times d4$$

$$SL + EE + EP + MD$$

Donde :

- SL** Sueldos netos
EE Encargos sociales correspondientes al empleado
EP Encargos sociales inmediatos del contratante
MD Demás desembolsos
d1, d2, d3, d4 días seguidos correspondientes a cada ítem arriba (Las siglas SL, EE, EP, DD significan la incidencia porcentual relativa de cada ítem).

No serán computados en el cálculo los encargos sociales provistos. Esto abarca el equivalente a considerar que la recaudación financiera generada por estos será equilibrada por el aumento del valor de la base

de cálculo de estos encargos, en la época en que estos se tengan que pagar.

- **Impuestos sobre la facturación (I)**

Base de aplicación: $CD(1+ES)(1+GI)(1+L)(1+EF)$

La fórmula para calcular el valor de I, en porcentaje, es la siguiente:

$$I = [i / (100 - S i) - 1] \times 100$$

Donde :

Si es la suma de las alícuotas (en porcentaje) de los impuestos aplicables.

Método 3: Recuento de los documentos a ser producidos.

Para elaborar el Presupuesto Preliminar a partir de este método se debe estimar la cantidad de documentos técnicos que se produzcan y el precio unitario de cada tipo de documento.

El presupuesto será igual a la suma de los productos de las cantidades de documentos por los precios unitarios respectivos. Esta forma de hacer el presupuesto se aplica especialmente cuando el servicio es un proyecto de ingeniería.

En esta hipótesis el documento técnico típico es el diseño.

El Presupuesto es expresado por la relación

$$R = S (Q_i \times P_i) + GD (1+A) + CO$$

donde

- R** es la remuneración
- Q_i** es la cantidad de documentos de cada tipo
- P_i** es el precio unitario de cada tipo de documento
- GD** son los gastos directos
- A** es la tasa de administración
- CO** son las contingencias

La fórmula para cálculo del precio unitario del diseño es:

$$P = CD(1+ES)(1+GI)(1+L)(1+EF)(1+I)$$

Siendo que en este caso ella da el precio de un diseño. En la práctica, esto significa que las horas (ht) y la composición de categorías profesionales a computar para calcular el valor de CD son las aplicadas para producir un diseño típico.

Los significados de las expresiones constantes de la fórmula son los mismos indicados en el Método 2.

Método 4: Importancia del Servicio en el Emprendimiento.

Se harán los Presupuestos según este método a los servicios que no pueden o no deben ser encuadrados en normas estandarizadas de cálculo.

Se aplican en situaciones especiales, cuando se emplean tecnologías patentadas, de alto valor por su contenido o por su precio, o cuando el

servicio de consultoría genera un producto que tiene un impacto especial en la concepción o en el desempeño del emprendimiento.

Es el caso de prestaciones que movilizan especialistas de capacidad técnica excepcional o profesionales dotados de poder inventivo sobre la media.

La demanda por este tipo de producto tiende a aumentar, una vez que los Clientes enfrentan desafíos crecientes para mejorar su eficiencia y aumentar la productividad en plazos cada vez más cortos.

El presupuesto de estos servicios de consultoría se debe basar en evaluaciones subjetivas, ligeramente balizadas por algunos indicadores cuya configuración dependerá de la naturaleza del caso en pauta. Estos pueden estar asociados a resultados operacionales inusitados, a soluciones creativas que reduzcan inversiones, a ganancias extraordinarias (y cuantificables) de competitividad y a otros índices.

Método 5: Precio de servicios semejantes

Este método consiste en realizar la estimativa presupuestaria mediante la correlación con el precio de servicios de porte y naturaleza semejantes, ya realizados.

Estas informaciones deben ser obtenidas en los archivos de clientes de ECUAPYMES *Ltda.*, en publicaciones especializadas y en otras fuentes.

Es importante destacar que este método no se confunde con el de Porcentaje sobre el Valor de las Obras, una vez que éste no pasa por la determinación del referido valor.

Método 6: Reajuste de Precios, Art. 76. Ley de Consultoría. Reajuste del valor del anticipo y planillas de ejecución de servicios.

El valor del anticipo y de las planillas de ejecución de los servicios, se podrán reajustar si se produjeren variaciones en los componentes de los precios estipulados en los contratos de consultoría, desde la fecha de variación, mediante la aplicación de fórmulas matemáticas que constará obligatoriamente en el contrato, con base en la siguiente formula general :

$$S_r = S_o (b \times II / I_o + C)$$

En donde

Sr Salario o sueldo reajustado.

so Salario o sueldo a reajustarse, igual al valor en el presupuesto definido en la negociación.

b I - C

II Índice de precios al consumidor a nivel nacional, correspondiente al mes de pago efectivo del anticipo o de la planilla.

Io Índice de precios al consumidor a nivel nacional, correspondiente al mes en que se presentó la oferta.

C Factor modulador de reajuste que depende del valor del sueldo o salario a reajustarse (So), y del mayor salario, y del mayor salario (Ms) definido para el personal ecuatoriano durante la negociación, calculado con la formula :

$$C = S_o / 3 Ms$$

Resumen

Según lo expuesto, para elaborar el Presupuesto Preliminar se deben utilizar todos los métodos aplicables al servicio en pauta. El valor que se adopte será resultado del análisis cuidadoso de los resultados obtenidos, fundamentada en nuestro juicio profesional, donde será enfocado en especial el grado de precisión de los insumos presupuestarios disponibles. Sería más preciso realizar la comparación con la remuneración (suma de los pagamientos hechos) y no con el precio (contractual) de los servicios semejantes ya realizados. Esta idea sin embargo es poco viable, teniendo en cuenta los niveles de inflación en los últimos años y la pobreza de los registros disponibles.

2.11 ESTRATEGÍAS DE COMUNICACIÓN

Con el propósito de atraer la atención de los clientes potenciales de nuestros servicios, Consultores Agropecuarios utilizará publicidad en prensa y radio.

Además utilizará la difusión a través de Cartas de Presentación hacia los distintos gremios y compañías agropecuarias de nuestro país.

Con el fin de estar acorde con las tecnologías actuales, **Ecuapymes** Ltda., utilizará la Internet como medio de comunicación y venta de sus servicios a través de su Web Site www.ecuapymes.com.ec , el cual en su portal de entrada tendrá la siguiente presentación¹².

¹² Capítulo anexo, corresponde pagina web anexo no. 7

2.12. - Elaboración del FODA para el Proyecto

Fortalezas del proyecto

- La excelente calidad de los servicios planificados.
- La metodología innovadora en la forma de su ejecución.
- La capacidad analítica y planificadora de sus elaboradores.
- Posee una sensibilidad acorde a las necesidades del sector agropecuario ecuatoriano.
- Un estudio descriptivo total de los sistemas que conforman su estructura.
- Posee estrategias claras y concretas que garantizan su perdurabilidad.
- Normas claras de manejo de sus recursos humanos, sistemas de calidad, aspectos económicos, reglamentación legal y todos los aspectos para que su ejecución sea viable acorde al marco de desarrollo del país.
- Garantiza un ingreso óptimo de recursos, dando utilidades tanto económicas como sociales.
- Interrelaciona tanto el interés financiero como el interés de la sociedad por la sustentabilidad.
- Puede desarrollarse en distintas fases de expansión, dependiendo de las decisiones de sus implementadores.
- Posee una estructura completamente flexible con una amplia capacidad de respuesta a los cambios coyunturales.
- Respaldo financiero de un Organismo Internacional.

Oportunidades del proyecto

- Facilidad de captación de Recursos Financieros para su puesta en marcha y ejecución.



- El sistema monetario de la **dolarización** le brinda oportunidades de desarrollo reales al generar un desarrollo global del país.
- La decisión real de los empresarios de buscar nuevos métodos de planificación de sus actividades, hace que el proyecto tenga oportunidades de ser aplicado en las diferentes áreas del sector agropecuario ecuatoriano.
- La nueva ola de profesionales en Economía de la ESPOL, por estar capacitados para aplicar el proyecto como modelo, brinda oportunidades para su desarrollo.
- La Consultoría para PYMES agropecuaria, no posee competidores directos en esta provincia como se ha demostrado anteriormente por lo que la aplicación del Plan para su creación tiene ventajas competitivas reales dentro del sector en el cual se desarrollará la actividad.
- Su capacidad de expansión y diversificación, le permite adecuarse a las cambiantes oportunidades del mercado.
- Gracias a su excelente estructuración, puede realizar alianzas estratégicas con organismos tanto nacionales como extranjeros para aprovechar nuevas oportunidades de negocios.
- Su Integración Horizontal y Vertical con todo el sector agropecuario ecuatoriano.

Debilidades del proyecto

- Un elevado costo de información real y desarrollo para su elaboración.
- Poca confianza hacia algunos sectores Agrícolas.
- Por la falta de información, tuvo varios retrasos en su culminación
- Demanda una gran cantidad de mano obra sumamente calificada lo que eleva el grado de dificultad en su preparación.

- El estudio de mercado, por falta de recursos tanto económicos como de información básicamente no pudo tener un dimensionamiento más acorde con el tamaño del Sector en el que se desarrolla la actividad.
- Por la forma Legal que tuvo que adoptar basado en la Ley de Compañías, no puede abrir su paquete accionario al público.
- Baja inversión por parte del gobierno al sector Agropecuario.
- No existe un control real de las Pymes en el Ecuador.

Amenazas del proyecto

- Creación de nuevas empresas Consultoras Agropecuarias.
- Las sensibles facetas políticas que suele vivir el país, puede amenazar su implementación.
- Una falta de atracción de la inversión extranjera, hace difícil la obtención de recursos para su financiamiento.
- La inestabilidad económica del país, hace que el sector de su actividad se encuentre en recesión por lo que se puede ver retrasado el desarrollo del proyecto y de la empresa que se está creando.
- Al ser un documento público, puede ser fácilmente imitado con lo que las amenazas de nuevos competidores quedarían latentes.
- Que el mercado crezca en valor, por debajo de la tasa de inflación.
- La intangibilidad del producto que ofrece crear, puede convertirse en una amenaza al requerir de recursos.
- La inseguridad social que vive el país, genera que muchas personas calificadas dentro del sector migren, con lo que fugan clientes potenciales del Plan.

CAPITULO III

PLAN DE INVERSIONES

3.1. - Financiación de la Empresa

Para obtener financiamiento, sé ha elaborado dos matrices, una que explica la secuencia de como se va a cumplir con el préstamo de manera mensual como la de secuencia de pagos anuales; como en nuestro país el sistema financiero no ofrece condiciones de financiamiento razonables por los diferentes factores ya conocidos que afectan al país en general, se ha dirigido la demanda del préstamo a Organismos Internacionales que brindan tratos justos para emprender proyectos para el desarrollo de pequeñas y medianas empresas.

En el año uno de operación proyectado se procede a realizar el préstamo con el fin de inyectar dinero para cubrir nuestros saldos negativos en el flujo de caja proyectado, cuya cantidad es de 40.000 dólares americanos, este se lo gestionará con el FOMIN (Fondo Multilateral de Inversión), organismo internacional que brindará tratos especiales a proyectos de tal magnitud.

El **Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN)** fue establecido en 1993 para acelerar el desarrollo del sector privado y asistir en mejorar el ambiente para promover la inversión privado en la América Latina y el Caribe.

Fue establecido como un fondo especial administrado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) con su propia estructura administrativa encabezado por una junta llamada el Comité de Donantes formada por representantes de todos los países miembros.

El FOMIN tiene el mandato para emprender programas innovadores o de demostración efectiva en la región, trabajando en conjunto con el sector privado o con los gobiernos que emprendan reformas para mejorar el ambiente inversionista y la infraestructura de los negocios. Sus proyectos no requieren aprobación soberana, sin embargo, las estrategias del FOMIN concuerdan con las estrategias de las Representaciones del BID.

Términos del préstamo al FOMIN para la puesta en marcha del proyecto.

Plazo en años	5
Periodo de gracia en años	2
Tasa efectiva anual	12 %
Cantidad del préstamo	\$40.000,00
Total de letras	60

En el capítulo financiero y en los anexos se detallará las anualidades y demás requerimientos para la cancelación del préstamo.

Edificaciones Necesarias para la Empresa

Para el funcionamiento óptimo de ECUAPYMES Ltd. Se escogió un edificio diseñado para vivienda, pero que se adapta fácilmente a nuestras necesidades operativas, ya que por su arquitectura es de fácil adaptación a un edificio de oficinas, y cumple con los requerimientos básicos de empresa.

Los requerimientos operativos del edificio ideal para el funcionamiento de *ECUAPYMES Ltd.* Son :

- Área de construcción: mínimo 500 metros cuadrados
- Cantidad de pisos: indiferente
- Área de parqueo: mínimo 100 metros cuadrados internamente y facilidad de estacionamiento en el exterior del edificio
- Requerimientos internos del edificio: 8 oficinas master con servicio higiénico respectivo, 5 oficinas medianas, 3 servicios higiénicos individuales, área de bodega, conexiones eléctricas de 110 y 220 watts, instalaciones telefónicas, 11 áreas comunes de por lo menos 15 metros cuadrados para coordinadores, asistentes y secretaria.
- Servicios básicos completos: luz, agua, teléfono disponible para alquilar por un mínimo de tres años a partir del funcionamiento de la empresa.

3.2. - PLAN DE COMPRAS: Funciones Básicas.

Adquirir las materias primas, instalaciones, accesorios, pertrechos y demás servicios, conforme a relaciones preestablecidas.

Comprar a un precio ajustado a los tipos referidos, que no sean superior al corriente de mercado según las cantidades, y estar atentos a las ofertas favorables del mercado.

Para llevar a cabo estas funciones, la gerencia administrativa en donde se realizan las gestiones de compras debe establecer sistemas y procedimientos apropiados para la correcta y oportuna gestión de compras, además la sección debe tener muy en cuenta la continua observación de los siguientes puntos clave:

- Estudiar los mercados a fin de fijar el momento oportuno para realizar la compra.
- Estar al corriente de las disposiciones legales y tributarias que puedan afectar a los precios de los artículos.
- Recibir a todos los vendedores, a pesar de que no halla demanda de sus respectivos productos, con el fin de mantener en activo todas las relaciones mercantiles.
- Pedir presupuestos antes de comprar artículos de importancia, para comparar las ofertas y hacer el pedido de acuerdo a las normas fundamentales de la empresa.
- Llevar nota adecuada del comportamiento de los diversos proveedores, e informes relativos a los que puedan serlo.

3.2.1. – Objetivos de las compras

- Obtener una excelente calidad en todos los insumos proporcionados por los proveedores calificados por nuestra consultora.
- Asegurar un excelente servicio posventa por parte de todos nuestros proveedores.
- Generar varias fuentes de abastecimiento bajo criterios de calidad, precio y servicio posventa.

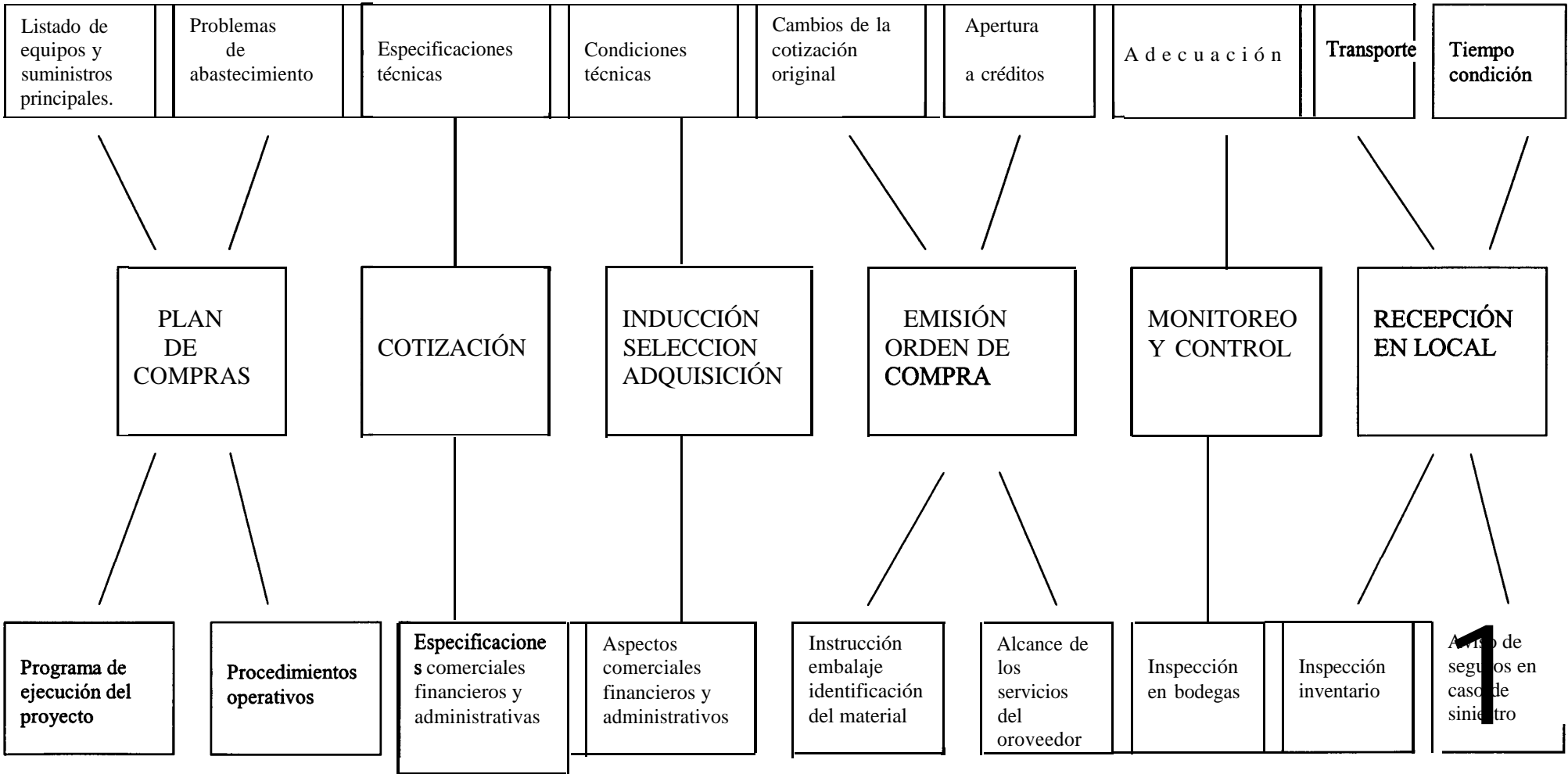
3.2.2. - El procedimiento para las compras de Suministros

1. Indicar la gestión de compra con él o los propósitos elegidos, una vez analizada la mejor opción.
2. Formular la petición de la oferta o, si el artículo no lo hace necesario, localizar a un proveedor que pueda suministrarlo a precio eficiente.
3. Redactar los pedidos o contratos de compras detallando los artículos, su número, condiciones de suministro, fecha de expedición, así como información completa sobre todos los pormenores que razonablemente sean necesarios.
4. Remitir el pedido al proveedor y copias del mismo a todos los interesados dentro de la empresa (los pedidos pueden hacerse por teléfono pero se confirman por escrito)

5. Los artículos de poco precio se adquieren a veces en el establecimiento del proveedor pagándole al contado.
6. Seguir la trayectoria del pedido para que las entregas se hagan a su debido tiempo y en perfecto estado.
7. Disponer el recuento y revisión del pedido a su llegada para evitar posibles contratiempos que retracen la normal ejecución de las actividades de la empresa.
8. Confirmar la factura para su pago, una vez aceptado el informe de revisión de la mercadería efectuando anteriormente.
9. Tomar las notas del servicio prestado por el proveedor, como guías para futuras compras.

A continuación presentamos el bosquejo **grafico** del modelo de compras. :

Modelo de Actividades de la Función de Compras- para Ecuapymes Ltda..



3.3. - Las Necesidades de Muebles de Oficina

Para la operatividad eficiente de *ECUAPYMES Ltd.* se necesitaran los siguientes equipos, muebles y suministros:

Necesidades al nivel de oficinas gerenciales

Las necesidades detalladas a continuación son para cada una de las oficinas asignadas a los gerentes que tiene.

Muebles de oficinas

- Estación de trabajo gerencia1 en “ U “ de 210 x 210 x 210

Características

- Superf. Esq. De 110 x 90 Melanine de 25 mm
- Superf. Peninsular de 120 x 60 Melanine de 25 mm
- Superf. Auxiliar de 120 x 60 Melanine de 25 mm
- Modulo pedestal metálico de 3 gavetas, 3 faldones metálicos, 3 bases cilíndricas y un porta teclado.
- Sillón Gerencia1 modelo Euforia, tapizado en cuerina, base Neumática.
- Sillas de Visitas Modelo Graffiti, tapizadas en cuerina, estructura metálica, brazos de nylon, acabado en esmalte horneable negro.

- Archivo Aéreo de 90 cm, elaborado en laminas de metal, puerta corrediza.
- Archivo Vertical de 3 gavetas, en laminas de metal de 0.90 mm.
- Mesa de Sesiones de Redonda 120 de diámetro, base tubular de 4 patas
- Sillas modelo Graffiti

3.3.1. - Necesidades al nivel de oficinas ejecutivas

Las necesidades detalladas a continuación son para cada una de las oficinas asignadas a los dos jefes departamentales que tiene *ECUAPYMES Ltd.*

Muebles de Oficina

- Estación de trabajo modelo Peninsular de 150 x 150

Características

- Superficie Peninsular de 150 x 60 Melanine 25 mm
- Superficie Auxiliar de 9 x 55 Melanine de 25 mm
- Pata lateral de 690x 69 Melanine negro de 25 mm
- Base cilíndrica de metal

- Faldón metálico
- Modulo de pedestal de 3 gavetas metálicas
- Porta teclado
- Sillón Ejecutivo modelo Artista base mecánica
- Sillas de visita Mod. Avanti **S/B**
- Archivo Aéreo de 90 cm
- Archivo vertical de 2 gavetas, elaborado en laminas de 0.9 mm

3.3.2. - Necesidades al nivel de oficinas de coordinadores y asistentes

Las necesidades detalladas a continuación son para cada una de las oficinas asignadas a los seis coordinadores, ocho asistentes y una secretaria que tiene *ECUAPYMES Ltd.*

Muebles de Oficina

- Estación de Trabajo Ejecutiva

Características

- Superficie Peninsular de 120 x 40 Melanine 25 cm
- Superficie Auxiliar de 7 x 40 Melanine de 25 cm

- Pata lateral de 69 x 69 Melanine negro de 25 cm
- Base cilíndrica metálica
- Faldón metálico
- Modulo pedestal de 3 gavetas metálicas
- Porta teclado
- Silla Ejecutiva, modelo Avanti S/B

3.3.3. - Necesidades de Suministros de Oficina

Los suministros han sido calculados basándose en la utilización de los mismos en un tiempo no mayor de tres meses de operaciones de todas las unidades de *ECUAPYMES Ltd.*

- Resmas de papel T/INEN 75 gmos.
- Resmas de papel T/INEN 56 gmos
- Etiquetas adhesivas T – 22
- Archivadores únicos T/oficio
- Cajas de disquetes Maxwell 3.50

- Cajas de tachuelas
- Cajas de binchas
- Cajas de clips
- Carpetas Manila
- Cinta Epson LX 300/3750
- Cintas scotch cristalina 18 x 25
- Cintas de Empaque de 50 metros
- Cuadernos pequeños a cuadros
- Cuadernos universitarios
- Estiletes gruesos
- Grapadora cox – 180 mediana
- Liquid paper portátil permanente
- Marcador permanente negro
- Perforadora horse p – 12
- Bolígrafos Bic
- Rollos de fax

- Sobres blancos T/oficio
- Sobre Manila f – 1
- Sobre Manila f – 2
- Tijeras SDI 4864
- Block de vales de cajas
- Cintas masking tape de 3/4"
- Calculadora Casio escritorio
- Fundas de ligas
- Porta bolígrafos acrílicos
- Resmas papel bond 60 T A /4 R 500 M
- Sobre bond 60c T/oficio
- Folders Manila Usa 200 g
- Caja de grapas Alex 26/6 estándar

En los anexos se describe de manera detallada el costo de los suministros. ¹³

¹³ Anexo no. 5 Costo de los Suministros

3.4. - Necesidades de Telecomunicaciones.

Central Telefónica Híbrida Digital 8 Co. Capacidad Máxima: 8 Líneas, 32 extensiones

1 Tarjeta de 16 extensiones SLT

1 Tarjeta DISA

1 Teléfono Multifunción con Pantalla (KX-TD)

13 Teléfonos Multilínea

11 Teléfonos DATA PORT

5 Fax de Papel Térmico

3.4.1.- Necesidades de Equipos de Comunicación

⇒ **1 Servidor Prollant 1600 Net Server**

Características

- Dimm 128mb 133 Sdram
- Disco Duro 20 GB Maxtor Idc

- Disco Duro de 30 GB Western Digital
- Motherboard Microstar vía ATX para PPGA 133 MHz / PIII 1 GHz
- Case ATX MID Tower
- Mouse 3 botones
- Teclado Win95 Español
- CD-Room Lite on 52x IDE
- Tarjeta de video 8 Mb AGP
- Tarjeta de Sonido Cristal PC1
- Fax 56k PCI
- Tarjeta red 10/100 PCI
- Floppy Panasonic
- Monitor AOC Digital 14 Pulgadas SVGA
- Pad mouse cartoons



25 Computadoras INTEL CELERON 600 PGA ATX PC

Características

- Procesador Genuino Intel Celeron de 600 Mhz
- Kb. On Die Memoria Cache
- Main board 748 Pentium II Hasta Pentium III
- Velocidades desde 233 Mhz Hasta 800 Mhz
- Mbytes de memoria Spectek Dimm Ram exp. a 512 MB
- GB de Disco duro Quantum S. M. A.R. T eide
- FLOpy drive Mitsumi de 31/2
- Sistema de video 3D SVGA AGP, resolución 1600 * 1200
- Monitor Goldstar LG 14 Pulgadas
- Tarjetas de sonido on board
- Unidad de CD Room 52x
- Tarjeta Fax moden add 56k
- Tarjeta de red Pci 10/100

- Parlantes multimedia 120w
- Teclado Microsoft para windows 95/98/2000
- Mouse Microsoft 2 botones, mouse pad.



Para la Red

- 110 Conector RJ45
- 2 HUB Concentrador de 16
- 50 Conector Jack Para Rj45
- 27 Cajetines para punto de red
- 4 Rack para concentrador
- 1 Cable utp Rollo 350m EPS con Regulador

3.5. - Necesidades Generales



Equipos de Fotocopiado

Características

- Fotocopiadora Toshiba 1360

- Copiado múltiple, hasta 199 copias sucesivas de un original
- Apagado automático luego de treinta minutos de no estar en uso
- Alimentador automático de papel bond con capacidad para 250 hojas
- Pantalla de símbolos y mensajes
- Velocidad de copiado: 14 copias por minuto A4
- Copia en acetatos, cartulina, etiquetas, fotografías
- Volumen mensual: 10000 copias
- Fuente de voltaje incorporada

En la sección de anexos presentamos las inversiones de **ECUAPYMES Ltd.** , de una manera detallada.

3.6. - Los Proveedores

A continuación se detallará la lista de potenciales proveedores que abastecerán a la empresa tanto en materia de equipamiento mobiliario, equipos de oficina, sistemas de telecomunicaciones y suministros de oficina.

En lo que se refiere al abastecimiento mobiliario de las oficinas de *ECUAPYMES Ltda.* , se ha tomado en consideración a las siguientes empresas especializadas en esta área:

Cuadro No. 14
Proveedores de Mobiliarios

Proveedor	Dirección	Teléfono	Ciudad
Alpha	Ed. Torres del Norte	2687136	Guayaquil
Atu	Av. J. Tanca Marengo	2275002	Guayaquil
Carvajal S.A.	Av. De las Américas	2295200	Guayaquil
Metales y Maderas	V.M. Rendón y Boyacá	2567185	Guayaquil
Moblier	Piedrahita 1501	2292548	Guayaquil
Ofi Muebles	Calle 25 No 4415 y la L	2847243	Guayaquil

Fuente : Comercio de Guayaquil

Elaboración : Los Autores

En lo que se refiere al abastecimiento de equipos de oficinas de *ECUAPYMES Ltda.* , se ha tomado en consideración a las siguientes empresas especializadas en esta área:

Cuadro No. 15
Proveedores de Equipos de Oficinas

Proveedor	Dirección	Teléfono	Ciudad
Ecuacopia	Carchi 601 y Quisquis	2293600	Guayaquil
Intermaco C.A.	Junín 459 y B. Moreno	2311830	Guayaquil
Maquitectsa	Padre Solano 810	2310425	Guayaquil
Punto Net Cia Ltda.	Av. San Jorge 422	2394237	Guayaquil
Xerox	Av. F. de Orellana y Borges	2693440	Guayaquil

En lo que se refiere al equipamiento del sistema de telecomunicación de la empresa ECUAPYMES Ltda. , se tomó en consideración a las siguientes empresas especializadas en esta área:

TELNEG S.A.	Zaruma 116 entre G.Aviles y Rumichaca	Teléfono 23 14918
-------------	---------------------------------------	-------------------

En lo que se refiere al abastecimiento de suministros de oficinas de ECUAPYMES Ltda. , se tomó en consideración a las siguientes empresas especializadas en esta área:

Cuadro No. 16
Proveedores de Suministros

Proveedores	Dirección	Teléfono	Ciudad
Corteza S.A.	Aguirre 1142 y Moncayo	2514213	Guayaquil
Elio Import	Clemente Ballén 1011	2524354	Guayaquil
Equicompu	Clemente Ballén 827	2325411	Guayaquil
Mervasa S.A.	Alborada XI, Mz22	2234496	Guayaquil
Sum. Del Pacif.	Junín 411 y Córdova	2300555	Guayaquil

Fuente : Comercio de Guayaquil

Elaboración : Los Autores

3.6.1. - Selección de los Proveedores

La selección del o los proveedores que abastecerán a ECUAPYMES Ltda. , fueron realizados mediante un análisis comparativo entre las proformas extendidas por dichas empresas, sumando a este los siguientes criterios en las que se baso dicha selección:



- Competencia Técnica
- Capacidad para entregar a tiempo
- Suministrar servicios necesarios
- Precio
- Antecedentes de su desempeño

Una vez recibidas las proformas de las empresas a las cuales se les extendió previamente un listado de lo requerido, tanto en materia de suministros y equipos de oficina como de equipamiento mobiliario de las mismas, se procedió a realizar un análisis comparativo de los potenciales proveedores de *ECUAPYMES Ltd.*, basado en los criterios mencionados, finalmente seleccionando como futuros proveedores reales a las siguientes empresas:

- Para el equipamiento mobiliario Ofi Muebles.
- Para el abastecimiento de los equipos de oficina a Intermaco y Punto Net.
- Para el equipamiento del sistema de telecomunicaciones a Telneg S.A.
- Para el abastecimiento de suministros de oficina se selecciono a Suministros del Pacifico, Mervasa S.A.

3.6.2. - Evaluación de los proveedores

Al momento de evaluar el desempeño de los proveedores que abastecen o abastecerán a *ECUAPYMES* Ltd. , tanto en materiales, equipos y muebles para su correcto funcionamiento, se deberá analizarlos bajo los siguientes criterios.

Calidad

Para obtener la calidad de los materiales, equipos, muebles o servicios comprados, se requiere establecer procedimientos de evaluación de materiales, equipos y demás, que basados en la elaboración de una cartilla que contenga las especificaciones del producto extendida por el proveedor, se procederá a establecer puntuaciones referente a si los productos que se encuentran en el desarrollo operativo de la empresa mantienen las especificaciones técnicas que en primera instancia se acordó con el proveedor, tomando una postura de cambio de proveedor cuando este incumpla el contrato.

Al asegurar la calidad de las adquisiciones, se asegurará que en los procesos operativos y de gestión no presenten dificultades a la hora de prestar un servicio determinado.

Servicio

Es importante el servicio que presten los proveedores a *ECUAPYMES* Ltd. , ya sea en materia de desarrollo de nuevos conceptos, la reacción a problemas reales o potenciales provocados por las adquisiciones recibidas es decir el apoyo tecnológico a los artículos comprados.

Mediante este criterio se evaluará a los proveedores con herramientas de medición de su desempeño como la antes mencionada, con la finalidad de registrar y documentar la competencia de los mismos durante el desarrollo operativo de *ECUAPYMES Ltd.*

Precio

Para asegurar este criterio, se necesita desarrollar bancos de datos adicionales con otros proveedores que puedan ser más competitivos o para tener otras alternativas cuando algunos de ellos no ayuden al cumplimiento eficiente y eficaz de los objetivos de *ECUAPYMES Ltd.*

Se deben emitir los documentos necesarios para realizar las actividades relacionadas con las compras en las que se describan de manera clara la información acerca del producto y servicio solicitado, que incluya la información precisa de las especificaciones u otros datos que sean relevantes en cuanto a las características técnicas del material, producto y servicio comprado.

Antes de formalizar el pedido, debe revisarse y aprobar los documentos de compra que corresponden a los requisitos establecidos; se deben emitir los procedimientos y los registros que permitan controlar a quien lleva a cabo la actividad de compras.

Estos requisitos son los siguientes:

- Registros de las compras realizadas
- Listado y evaluación de los proveedores

- Registros de contratos emitidos
- Listados de precios y cotización por proveedor, por producto y por servicio.

3.6.3. - Proceso de recepción de materiales

Presentado por medio de un gráfico, el proceso de recepción de materiales el cual empieza desde el aviso de llegada del material, la verificación el traslado del material hasta llegar al final del proceso el cual es trasladarlo a bodega .¹⁴

3.7. - Gestión de compra y su almacenaje

La Gestión de las Adquisiciones de los materiales, equipos y materiales serán negociados directamente por el gerente administrativo con los proveedores que brinden cotizaciones eficientes en precio – calidad – soporte técnico.

El almacenaje de los equipos, materiales y suministros, se lo realizara en la bodega de las instalaciones de *ECUAPYMES Ltd.* , la cual será responsabilidad del encargado de la administración, realizando trimestralmente inventarios de los mismos con el objeto de monitorear el

¹⁴ Anexo no. 6 . Proceso de recepción de Materiales y Equipos

movimiento de las existencias y extender informes al coordinador de Compras para que planifique las futuras adquisiciones.

3.8. - Necesidades de Personal

Para las funciones directivas, la empresa de Consultoría Económica – Empresarial *ECUAPYMES Ltda.*, serán las siguientes:

Gerentes

- Gerente General
- Gerente Administrativo
- Gerente Comercial

Directores de Divisiones:

- División de Planes y Proyectos Agropecuarios e Industriales
- División Legal
- División Técnica y de Productividad
- División de Estudios Ambientales
- División de Comercialización y Mercadeo
- División de Administración y Planificación Estratégica.

Jefes Departamentales

- Jefe Financiero
- Jefe de Sistemas

3.8.1 .- Necesidades para puestos de Línea

Las necesidades para los puestos de línea y el numero de personas en el cargo se detallan a continuación:

- Coordinadores Comerciales: 1 por cada división Comercial, es decir seis en total.
- Asistentes, 1 asistente para cada jefe y cada director Comercial, es decir ocho en total.
- Secretarias. Una que será encargada de la recepción de la empresa.

Cabe indicar, que las necesidades para los puestos de Línea podrán variar de acuerdo con los requerimientos de la empresa, la descripción anterior fue hecha tomando como base solo el inicio de las actividades de la empresa.

3.9. - Salarios y Remuneraciones

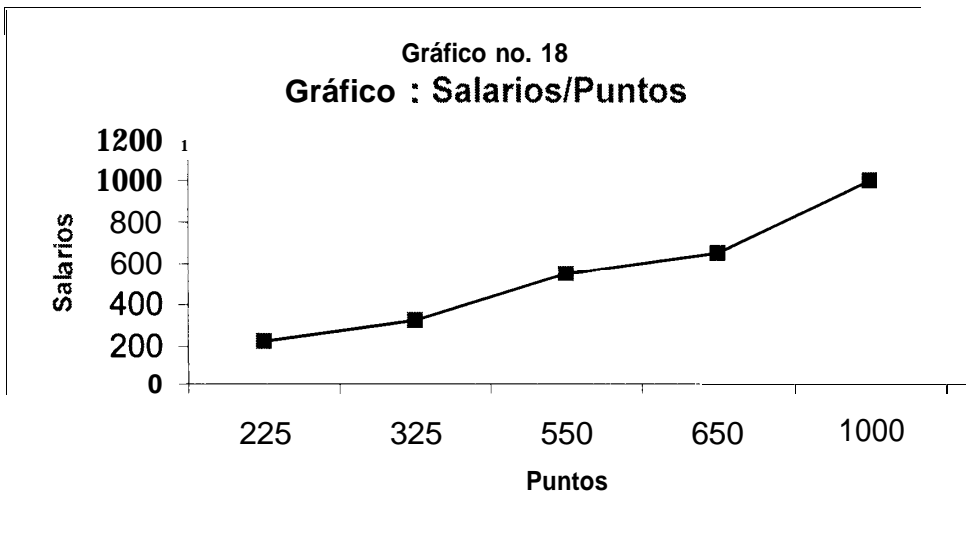
Los salarios y remuneraciones se han clasificado por medio de su cargo, gerentes, jefes, coordinador, asistente y secretaria los cuales se los detalla a continuación :

Cuadro no. 17
Clasificación de Salarios y Remuneraciones para
Ecuapymes Ltda..

Clases de Cargos	Amplitud de Puntos	Ran-king	Salario Promedio	Franja Salarial		Amplitud Franja
				Mínima	Máxima	
Gerente	370- 400	1	1000	900	1100	200
Jefes	342- 369	3	650	600	700	100
Coordinador	327- 341	4	550	500	600	100
Asistente	239- 326	6	325	300	350	50
Secretaria	193- 238	8	225	200	250	50

Fuente : Ley de Consultoría.

Elaboración : Los autores



Fuente : Ley de Consultoría.

Elaboración : Los autores

Las remuneraciones quedan establecidas en el cuadro anterior, dentro de las franjas Salariales, en la que se incluyen sueldos y salarios.

3.9.1. - Procedimiento de pago de sueldo al Personal

Con el objetivo de realizar el pago de sueldos y salarios al personal que laborará en la empresa *ECUAPYMES* Ltd. , se deberán llevar a cabo los siguientes procedimientos para garantizar el bienestar físico y fomentar el ahorro:

- A todo los empleados de *ECUAPYMES* Ltd. se les cancelara sus haberes legales mediante crédito en una cuenta de ahorro, previamente abierta , en el Banco que designe la empresa.

- La forma de pago será:

El 50% del sueldo mensual será cancelado en la Ira quincena de cada mes.

El 50% restante del sueldo mensual más beneficios menos descuentos serán cancelados en la 2da. Quincena de cada mes.

- Se podrá realizar anticipos. El porcentaje de anticipo sobre el sueldo mensual percibido, que podrá ser pedido a Nómina los días Miércoles de cada semana (que no sea la quincena a pagarse) será del 12.5% (máximo el 25 % del sueldo); el cual podrá ser solicitado una vez por quincena.

El pago se lo entrega al empleado en efectivo el día viernes de la semana solicitada.

- El detalle de pago y notas de crédito serán entregados por Nómina el día 16 y 1 de cada mes, a cada uno de los empleados en su puesto de trabajo desde las 09h00 a 09h30. En caso de no encontrarse el empleado este deberá acercarse a Nomina a partir de las 18h00 a retirar su detalle de pago.
- La presente forma de pago rige para todo tipo de remuneraciones.
- Cualquier inquietud respecto a los pagos deberá ser tramitada a través del departamento administrativo.

3.9.2. - Políticas Salariales

Las políticas salariales por las cuales se regirá el departamento administrativo de la empresa *ECUAPYMES Ltd.* son las siguientes:

- La Política que rige la estructura de cargos y salarios, será la de tomar como base única a la clasificación de los cargos y franjas salariales, mencionadas en los respectivos cuadros ya establecidos.
- Será política salarial para los empleados nuevos, tener como salario de admisión, el equivalente al mínimo dentro de su respectiva franja salarial de acuerdo al puesto correspondiente y la puntuación **obtenida** dentro del manual de evaluación de cargos de la empresa *ECUAPYMES Ltd.*
- Las políticas de reajustes de sueldos y salarios de la empresa *ECUAPYMES Ltd.* estarán **regidas** por la determinación

gubernamental, por promoción y por **meritos** demostrados en las evaluaciones del desempeño correspondientes.

Dichos reajustes solo podrán ser autorizados por la junta salarial que estará conformada por el gerente administrativo, el jefe de la división o el jefe departamental correspondiente.

- Todas las normas y políticas salariales de ECUAPYMES Ltd. , estarán orientadas a cumplir con los procesos y procedimientos establecidos en el presente proyecto.

3.10. - Responsabilidades y Tareas de cada puesto.

Las responsabilidades y tareas de cada puesto, se describen en las paginas siguientes :

División: Gerencia General

Descripción General: Planificación, Dirección y Control de la Empresa.

Descripción del Cargo:

- Aprueba programas y propuestas de innovación empresarial realizadas por los Gerentes Administrativo y de comercialización.
- Realiza reuniones para analizar el comportamiento de las Divisiones en cuanto al cumplimiento de las metas proyectadas.
- Mejorar *y/o* redefinir las estrategias y políticas generales para el mejor direccionamiento de la empresa.
- Realizar un control estadístico permanente de la participación de la empresa en el sector empresarial.

Análisis del Cargo:

1. Requisitos Intelectuales

Educación: Economista/Ing.Com, con estudios de especialización y postgrados.

Experiencia: Superior a 2 años ejecutando actividades similares.

Aptitudes: Visión estratégica, liderazgo en la conducción y dirección de personas, mejoramiento continuo, espíritu crítico.

2. Requisitos Físicos

Esfuerzo Físico: Coordinación motriz necesaria, esfuerzo físico intensivo.

Concentración: Alto nivel de concentración, habilidad mental, destreza en la toma de decisiones.

3. Responsabilidad Implícita

- Responsable del direccionamiento y control de la empresa y el personal.
- Análisis de métodos y programas para la integración de los departamentos.
- Búsqueda de nuevos sectores de acción para la empresa.

Descripción y Análisis del Cargo de Gerente Administrativo

División: Gerencia Administrativa

Descripción General: Planificar, implementar y controlar procesos y procedimientos de las divisiones.

Descripción del Cargo:

- Reportar a la Gerencia General información correspondiente al funcionamiento de las divisiones.
- Desarrollar e implementar estrategias de integración departamental.
- Brindar apoyo a la gestión de las divisiones, manteniendo un continuo y oportuno flujo de información de los objetivos y metas de la empresa.

Análisis del Cargo:

1. Requisitos Intelectuales

Educación:	Economista / Ing.Com, con especialización y postgrados.
Experiencia:	Mínimo 2 años ejecutando actividades similares.
Aptitudes:	Visión Estratégica, liderazgo en la conducción y dirección personas, mejoramiento continuo, espíritu crítico.

2. Requisitos Físicos

Esfuerzo Físico:	Coordinación motriz necesaria, esfuerzo físico intenso.
Concentración:	Alto nivel de concentración, habilidad mental, destreza en la toma de decisiones.

3. Responsabilidad Implícita

- Responsable del direccionamiento y control de los inventarios de la empresa.

- Análisis de métodos y programas para la integración de las divisiones.
- Manejo adecuado de información a su alcance.

Descripción y Análisis del Cargo de Gerente Comercial

División:	Gerencia Comercial
Descripción General:	Planificar, Implementar y Controlar actividades de Comercialización y Mercadeo

Descripción del Cargo:

- Planificación de planes y presupuestos de comercialización y mercadeo de los Agronegocios basados en escenarios futuros de la situación del mercado.
- Diseña e implementa estrategias de desarrollo de los Agronegocios mediante herramientas de crecimiento intensivo, integrante y diversificado.
- Realiza estudios y análisis de mercados potenciales, canales de comercialización alternativos.
- Reestructuración de Sistemas de Comercialización y Mercadeo de agroempresas establecidas tanto para sus productos como para sus servicios.

Análisis del Cargo:

1. Requisitos Intelectuales

Educación: Economista / Ing.Com, con estudios de

	especialización y postgrados.
Experiencia:	Mínimo 2 años ejecutando actividades similares
Aptitudes:	Iniciativa, emprendedor, actitud proactiva en toma de decisiones, mejoramiento continuo.

2. Requisitos Físicos

Esfuerzo Físico:	Coordinación motriz necesaria, esfuerzo físico intenso.
Concentración:	Alto nivel de concentración, habilidad mental, destreza en la toma de decisiones.

3. Responsabilidad Implícita

- Responsable del direccionamiento y control del personal a su cargo.
- Análisis de métodos y procesos en el desarrollo de la división.
- Manejo adecuado de información relacionada con los Agronegocios.
- Conocimiento constante de la situación de mercado.

Descripción y Análisis del Cargo de Director de División Planes y Proyectos

Nombre :	Director de División
División :	Planes y Proyectos
Descripción General:	Preparar, elaborar, evaluar, dirigir, ejecutar, y operar planes y proyectos

Descripción del Cargo:

- Diseñar estrategias que interrelacionen las actividades operativas de la División tanto en el análisis y aprobación de programas, planes y proyectos con enfoques ecoeficientes.
- Coordinar reuniones con potenciales inversionistas y empresarios con el objeto de hacerles conocer y promocionar ideas emprendedoras para el desarrollo del sector agropecuario e industrial ecuatoriano.
- Realizar visitas a exposiciones, ferias y demás eventos que generen nuevas iniciativas de desarrollo del sector y por ende de la empresa.

Análisis del Cargo:

1. Requisitos Intelectuales

Educación :	Economista con estudios de Postgrado en el área
Mínimo :	Mínimo 2 años ejecutando actividades similares.
Aptitudes :	Emprendedor, aptitud proactiva en toma de decisiones.

2. Requisitos Físicos

Esfuerzo Físico:	Coordinación motriz necesaria, esfuerzo físico intensivo
Concentración :	Alto nivel de concentración, habilidad mental, destreza en la toma de decisiones.

3. Responsabilidad Implícita

- Responsable del direccionamiento y control del personal a su cargo.
- Análisis de métodos y procesos en el desarrollo de la división.
- Manejo adecuado de información relacionada con los Agronegocios.
- Elaboración de programas de integración del personal de la división.

Descripción y Análisis del Cargo de Director de División Administración y Planificación Agropecuaria

Nombre : Director de División

División : Administración y planificación Agropecuaria

Descripción General: Elaborar, planificar y ejecutar estrategias modernas de Administración y planificación Agropecuaria

Descripción de Cargo:

- Realiza la planeación, organización, integración, dirección y control de las actividades agroempresariales de nuestro mercado meta.
- Realiza una planificación integral de las unidades estratégicas de Agronegocios de las empresas que requieran los servicios de *ECUAPYMES Ltd.*

- . Reestructuración de sistemas administrativos
- . Realiza, analiza y ejecuta las operaciones de la división a su cargo.

Análisis del Cargo:

1. Requisitos Intelectuales

- Educación : Economista, Ing. Com. ; con especializaciones en el área.
- Experiencia : Mínimo 2 años ejecutando actividades similares
- Aptitudes : Alto nivel de liderazgo, habilidad para motivar, actitud proactiva en forma de decisiones.

2. Requisitos Físicos

- Esfuerzo Físico: Coordinación motriz necesaria, presión física
- Concentración : Alto nivel de concentración, habilidad mental, amplio horizonte mental

3. Responsabilidad Implícita

- Responsable del direccionamiento y control del personal a su cargo.
- Control de materiales y equipos de su División
- Análisis de métodos y procesos en el desarrollo de la división y de la empresa.

Descripción y Análisis del Cargo de Director de División Asesoría Legal

Nombre : Director de División

División : Asesoría Legal

Descripción General: Asesora, coordina y controla actividades de índole legal dentro de los Agronegocios establecidos y/o por establecerse.

Descripción del Cargo:

- Elaborar un plan de acción para ejecutar oportunamente aspectos legales de los Agronegocios de las unidades estratégicas de las empresas asesoradas.
- Coordinación entre entidades públicas y privadas para el eficiente desarrollo de las actividades legales de ECUAPYMES Ltd.
- Manejo integral de la legislación agraria y mercantil ecuatoriana.
- Redactar, analizar, negociar contratos económicos entre las partes involucradas.

Análisis del Cargo:

1. Requisitos Intelectuales

Educación : Abogado

Experiencia : Mínimo 2 años ejecutando actividades similares

Aptitudes : Espíritu crítico, actitud proactiva, alto nivel de negociación, comunicador, emprendedor.

2. Requisitos Físicos

Esfuerzo Físico: Coordinación motriz necesaria, alta presión física

Concentración : Alto nivel de concentración, habilidad mental, dinámica mental, amplio horizonte.

3. Responsabilidad Implícita

- Seriedad profesional en el manejo de documentos relacionados con las UEN.
- Control de materiales y equipos de su división.
- Coordinar y Manejar los aspectos legales que atañen a *ECUAPYMES Ltd.*

Descripción y Análisis del Cargo de Director de División Técnico- Empresarial

Nombre : Director de división

División : Técnico – Empresarial

Descripción General: Planificar, implementar y controlar las labores técnicas empresariales de los Agronegocios asesorados.

Descripción del Cargo:

- Planifica y controla las labores técnico – empresarial de nuestros clientes.
- Desarrollo de programas técnicos de acuerdo a las diferentes clases de empresas.
- Reestructuración de sistemas productivos, desde la resiembra hasta a poscosecha basándolas en una gestión de calidad ISO.

Análisis del Cargo:

1. Requisitos Intelectuales

Educación : Ing. Agrónomo, Economista Agrícola con especialización en el área.

Experiencia : Mínimo 2 años realizando actividades generales

Aptitudes : Alto nivel de comunicación, emprendedor, actitud proactiva hacia un mejoramiento continuo.

2. Requisitos Físicos

Esfuerzo Físico: Movilidad motriz necesaria, habilidad física, resistencia al trabajo de campo.

Concentración : Alto nivel de concentración, habilidad mental, destreza en la toma de decisiones.

3. Responsabilidad Implícita

- Responsable del direccionamiento y control del personal a su cargo.
- Análisis de métodos y procesos en el desarrollo de la división
- Estricto control de los insumos agrícolas, en cuanto a contacto con el personal.

Descripción y Análisis del Cargo de Director de División Comercialización y Mercadeo

Nombre :	Director de División
División :	Comercialización y Mercadeo
Descripción General:	Planificar, Implementar, y controlar actividades de Comercialización y Mercadeo Nacional e Internacional



Descripción del Cargo:

- Diseña e implementa estrategias de desarrollo de los Agronegocios mediante herramientas de crecimiento intensivo, integrante diversificado.
- Reestructuración de sistemas de comercialización y mercadeo de agroempresas establecidas tanto para sus productos como para sus servicios.

Análisis del Cargo:

1. Requisitos Intelectuales

- Educación : Economista, Ing. Com. Con especialización en el área.
- Experiencia : Mínimo 2 años ejecutando actividades similares
- Aptitudes : Iniciativa, emprendedor, actitud proactiva en toma de decisiones, mejoramiento continuo

2. Requisitos Físicos

- Esfuerzo Físico: Coordinación motriz necesaria, esfuerzo intensivo.
- Concentración : Alto nivel de concentración, habilidad mental, destreza en la toma de decisiones.

3. Responsabilidad Implícita

- Responsable del direccionamiento del personal a su cargo
- Manejo adecuado de información relacionada con los Agronegocios.
- Conocimiento constante de la situación del mercado.

Descripción y Análisis del Cargo de Director de División Estudios Medio Ambientales

Nombre : Director de División
 División : Estudios Medio Ambientales
 Descripción General: Planificar, Implementar y Controlar Estudios Medio Ambientales.

Descripción del Cargo:

- Analizar impactos nocivos para el desarrollo ecoeficiente de las actividades agro productivas y la conservación de los organismos vivientes.
- Implementar técnicas de reducción de desperdicios provenientes de fuentes puntuales de las agro actividades.
- Realizar estudios comparativos de la sinergia y simbiosis del entorno con el fin de concientizar a las nuevas agroempresas y productores del cuidado del ambiente.

Análisis del cargo:

1. Requisitos Intelectuales

Educación : Economista, Economista Agrícola, Ing. Agro. ; con especialización en el área
 Experiencia : Mínimo 2 años ejecutando actividades similares
 Aptitudes : Iniciativa, emprendedor, actitud proactiva en toma decisiones, mejoramiento continuo, espíritu crítico.

2. Requisitos Físicos

Esfuerzo Físico:	Coordinación motriz necesaria, esfuerzo físico intensivo.
Concentración :	Alto nivel de concentración, habilidad mental, destreza en la toma de decisiones

Responsabilidad Implícita

- Responsable del direccionamiento y control del personal a su cargo.
- Análisis de métodos y procesos en el desarrollo de la división
- Elaboración de programas costo – efectivos para la reducción de daños ambientales en las fuentes.

Descripción y Análisis del Cargo de Jefe de Sistemas

División: Administrativa

Descripción General: Se encarga de velar por la eficiente operatividad de los sistemas computarizados de la empresa.

Descripción del Cargo:

- Mantiene continuo control de las actividades computarizadas de las divisiones.

- Actualiza programas de los distintos utilitarios que se utilizan en la empresa.
- Inspecciona las características de los equipos que pretenda adquirir el Gerente Administrativo.
- Supervisa el soporte técnico que presten los proveedores formales de la empresa a los equipos computarizados de la misma.

Análisis del Cargo:

1. Requisitos Intelectuales

Educación:	Ingeniero en Sistemas
Experiencia:	Mínima 2 años desempeñando funciones similares.
Aptitudes:	Actitud proactiva, motivador, seriedad profesional, buen sentido analítico.

2. Requisitos Físicos

Esfuerzo Físico:	Coordinación motriz necesaria, esfuerzo físico medio
Concentración:	Alto nivel de concentración, dinámica mental

3. Responsabilidad Implícita

- Seriedad en el manejo de información de la empresa
- Ejecución de tareas oportunamente
- Responsable de materiales y equipos de su departamento

Descripción y Análisis del Cargo de Jefe Financiero

División: Administrativa

Descripción General: Planifica, dirige y controla las operaciones contables de la empresa.

Descripción del Cargo:

- Supervisa el análisis de registros de las transacciones generales contables de las operaciones de la empresa.
- Supervisa la elaboración de los presupuestos y flujos de caja y controla sus variaciones.
- Mantiene contacto con instituciones bancarias y organismos de control.
- Vela por el oportuno cumplimiento de las obligaciones tributarias y prestaciones sociales.

Análisis del Cargo:

1. Requisitos intelectuales

Educación: Economista / CPA / Ing.Com,

Experiencia: Mínima 2 años desempeñando funciones similares.

Aptitudes: Emprendedor, espíritu de cambio continuo, gran sentido analítico.

2. Requisitos Físicos

Esfuerzo Físico: Coordinación motriz necesaria, esfuerzo físico intensivo.

Concentración: Alto nivel de concentración, dinámica mental

3. Responsabilidad Implícita

- Manejo delicado de información correspondiente al tema financiero
- Cuidado de documentos importantes para la empresa
- Responsable de los materiales de su departamento

Descripción y Análisis del Cargo de Coordinador Comercial

Nombre : Coordinador Comercial

División : Comercial

Descripción General: Elaborar programas de apoyo para la división en la que se desarrolle.

Descripción del Cargo:

- Realizar contactos con clientes potenciales y establecidos.
- Facilitar al director de división información de las actividades correspondientes al desarrollo de los planes de acción implementación en los Agronegocios de nuestros clientes.
- Brindar alternativas de solución a conflictos de la división, tanto intradepartamental e interdepartamental.

- En general servir apoyo al director de división y/o apoyo a otras divisiones.

Análisis del Cargo:

1. Requisitos Intelectuales

Educación : Superior relacionada con el perfil de la división
 Experiencia : No necesario, aunque preferible
 Aptitudes : Entusiasta, ganas de mejorar continuamente, comunicativo.

2. Requisitos Físicos

Esfuerzo Físico: coordinación motriz necesaria, esfuerzo físico medio.
 Concentración : Buena concentración.

3. Responsabilidad Implícita

- Compromiso con los objetivos de la división
- Interés en participar activamente en las mejoras de la división
- Responsabilidad en el manejo de información de la división.

Descripción y Análisis del Cargo de Asistente Comercial

Nombre : Asistente
 División : Comercial, Sistemas y Financiero

Descripción General: Realizar actividades de apoyo a la división, asistir a los Coordinadores en las gestiones que realicen.

Descripción del Cargo:

- Apoya las actividades de los coordinadores y jefes de la división
- Brinda apoyo en la comunicación con los clientes de la división
- Estudia y ayuda al cumplimiento de los programas implementados en los negocios de la división.
- Mantiene relación laboral con las demás divisiones.

Análisis del Cargo:

1. Requisitos Intelectuales

Educación : Medio o superior en el área de acción que vaya a desarrollarse.

Experiencia : No necesario

Aptitudes : entusiasta, ganas de mejorar continuamente.

2. Requisitos Físicos

Esfuerzo Físico: Coordinación motriz necesaria, esfuerzo físico medio.

Concentración : Concentración media

3. Responsabilidad Implícita

- Ordenada en las actividades que realiza
- Manejo adecuado de la información de la División

- Recepción y búsqueda de nuevos clientes

3.11. - Organigrama de la empresa¹⁵

A continuación presentamos el organigrama de la empresa, la cual la hemos dividido en junta directiva, Gerencia General seguida por toda el área comercial , dentro de esta área, estarán todos los departamentos de los diversos servicios de Ecuapymes, en el Área Administrativa; tendremos un Gerente administrativo el cual se encargará de supervisar el manejo de cada departamento financiero, Recursos Humanos, Mercadeo, sistemas, de la consultora.

¹⁵ En el anexo 20 se encontrara el organigrama

CAPITULO IV

ESTRUCTURA LEGAL

4.1 FORMA JURIDICA ADOPTADA

De acuerdo con la Ley de Compañías y la Ley de consultoría, que rigen en el Ecuador, nuestra empresa consultora, **ECUAPYMES Ltd.**, debe constituirse como una compañía de Responsabilidad Limitada.

Razón por la cual y siguiendo las Leyes vigentes, la Empresa se constituirá como una Compañía de Consultoría bajo los estatutos de las Compañías de Responsabilidad Limitada. En el desarrollo del presente capítulo abordaremos los distintos aspectos jurídicos por los cuales nos regiremos.

TRÁMITES LEGALES DE CONSTITUCIÓN.

- Se eleva a escritura pública el contrato de constitución. Si hay aporte en dinero en efectivo debe depositarse e una cuenta de integración de capital a nombre de la compañía en formación, abierta en un banco y los certificados de depósito se protocolizarán

- Con la escritura correspondiente. Cuando haya aporte en especie, en la escritura se hará constar, la singularización, su valor, la transferencia de dominio en favor de la compañía y los participantes que correspondan a los Socios.
- Se presenta a la Superintendencia de Compañías tres copias notariales de la escritura, con petición suscrita por abogado y la persona autorizada para tramitar la aprobación, juntamente con la certificación de que la compañía en formación esta afiliada a la cámara correspondiente. La Superintendencia expide la resolución aprobatoria, de encontrarse en regla la escritura.
- Se publica por una sola vez un extracto de la escritura, conferido por la Superintendencia, en uno de los periódicos de mayor circulación con el domicilio de la compañía.
- Se inscribe en el Registro Mercantil del domicilio principal la escritura constitutiva con la resolución de la Superintendencia.
- Se devuelve a la Superintendencia una copia de la escritura constitutiva con las razones que deben por el Notario ante quien se otorgó y el 1 registrador mercantil, junto con el certificado del RUC de la compañía y copia de los nombramientos del representante legal y del administrador que le subroga. Con ello la compañía se inscribe en el registro de sociedades y, si hay aporte en numerario, la superintendencia notificará al banco depositario de que la compañía ha terminado el proceso de constitución, para que se devuelva los aportes.

4.2 CONTITUCION LEGAL DE Ecuapymes Ltd.

Siguiendo lo previo por el Art. 140 de la Ley de Compañías, a continuación consta la constitución legal de **Ecuapymes Ltd.**

MINUTA PARA LA CONSTITUCION LEGAL DE Ecuapymes Ltd.

Señor Notario:

El registro de escritura publica a su cargo, dignase insertar una que contenga la constitución de la Compañía de Responsabilidad Limitada, **Ecuapymes Ltd.** . Empresa de Consultora Económica Productiva. De acuerdo a las siguientes estipulaciones:

PRIMERA.- Comparecientes: Concurren al otorgamiento de esta escritura el Sr. PATRICIO ALVAREZ MUÑOZ y Srta. KARINA ECILDA MALATAY GONZALEZ, todos de estado civil soltero, nacionalidad ecuatoriana, domiciliados en esta ciudad de Guayaquil, legalmente capaces, sin prohibición para establecer esta Compañía, quienes comparecen por sus propios derechos.

SEGUNDA.- Los comparecientes convienen en constituir la Compañía de Responsabilidad Limitada **Ecuapymes Ltd.**, Consultores Agropecuarios Cia. Ltd. , que se registrá por las leyes del Ecuador y el siguiente Estatuto.

TERCERA.- Estatuto de la Compañía de Responsabilidad Limitada, **Ecuapymes Ltda.**, Consultores Económicos Productivos Cía., Ltd.

CAPITULO PRIMERO

Nombre, domicilio, objeto social y plazo de duración.

Articulo Uno:

La compañía llevará el nombre de **EcuaPymes Ltd.**, Consultores Económicos Productivos Cia Ltd.

Articulo Dos:

El domicilio principal de la Compañía, es la ciudad de Guayaquil y por resolución de la Junta General de Socios, podrá establecer sucursales, agencias, oficinas y representaciones en cualquier lugar del País, del exterior, conforme a la ley.

Articulo Tres:

La compañía tiene como objeto social principal:

- a.) Planificar proyectos de desarrollo social.
- b.) Elaborar proyectos de inversión en cualquier clase.
- c.) Realizar estudios, diseños y fiscalización de obras civiles arquitectónica, de desarrollo urbano, rural, agrícolas, pecuarias, acuícola, industriales.
- d.) Realizar estudios ambientales (ecológicos) para proyectos de cualquier clase, con el fin de prevenir, mitigar y corregir los efectos (impactos) de su ejecución.

- e.) Realizar investigaciones y brindar Servicios en: Diagnostico Sectorial, Mercadeo, Elaboración de Presupuestos, Auditoría, Contabilidad, Asesoría Financiera, Empresarial e Industrial y Agronegocios en general; la prestación de Servicios Profesionales especializados en Identificar, planificar, elaborar y evaluar Planes y proyectos, así como también la supervisión, fiscalización y Evaluación de los planes y proyectos de los antes referidos
- f.) Campos, y todos los actos y contratos civiles y mercantiles relacionados con el objeto social.

Artículo Cuatro:

El plazo de duración de la Compañía es de cincuenta años contando a partir de la fecha de inscripción del Contrato, pero podrá disolverse en cualquier tiempo o prorrogar su plazo, si así lo resolviese la Junta General de Socios.

CAPITULO SEGUNDO

Del capital Social, de la Participaciones y de la Reserva Legal.

Artículo Cinco:

El capital social de la Compañía es de cinco mil dólares de los Estados Unidos de América, dividido en cinco mil participaciones (5000) de un dólar (\$1) cada una, los que estarán representados por el certificado de Aportación correspondiente, de conformidad con la ley y Estatutos, certificado que estará firmado por el Gerente general y Administrativo

Artículo Seis:

La Compañía puede aumentar el capital Social por resolución de la Junta General de Socios, con el consentimiento de las dos terceras partes del Capital Social presente en la sesión; y en tal caso, los Socios tendrán derecho preferente para suscribir el aumento en proporción a sus aportaciones sociales.

Artículo Siete:

El aumento de Capital se lo hará estableciendo nuevas participaciones y su pago se lo hará de la siguiente manera: En numerario, en especie, por compensación de créditos, por capitalización de reservas y/o utilidades, por capitalización de reserva por revalorización del patrimonio realizado conforme a la ley.

Artículo Ocho:

La reducción del capital se regirá a lo previsto en la ley de Compañías; y , en ningún caso se tomarán resoluciones encaminadas a reducir el Capital Social si ello implicare la devolución a los socios de parte de las aportaciones hechas y pagadas, con las excepciones de Ley.

Artículo Nueve:

La Compañía entregará a cada socio el Certificado de Aportación que le corresponda. Dicho Certificado de Aportación se extenderá en libretines acompañados de talonarios y en los mismo se hará constar la denominación de la Compañía, el Capital Suscrito y el Capital Pagado, número y valor del Certificad, nombre del Socio propietario, domicilio de la

Compañía, derecho de la Escritura de Constitución, Notaría en que otorgó, fecha y numero de la inscripción en el Registro Mercantil, fecha y lugar de expedición, la constancia de no ser negociable, la firma y la rubrica del Gerente General.

Los certificados serán registrados e inscritos en el Libro de Socios y Participaciones; y, para constancia de su recepción se suscribirán los talonarios.

Artículo Diez:

Al perderse o destruirse un certificado de Aportación, el interesado deberá solicitarla por escrito al Gerente General, a su costa, la emisión de un duplicado, en cuyo caso el nuevo Certificado con el mismo texto, valor y número del original, llevará la leyenda duplicado, y la novedad sería registrada en el Libro correspondiente de la Compañía.

Artículo Once:

Las participaciones en esta Compañía podrán transferirse por acto entre vivos, requiriéndose para ello el consentimiento unánime del Capital Social, que la sesión se celebre por Escritura Pública y se observe las pertinentes disposiciones de la Ley.

Los socios tienen derecho preferente para adquirir estas participaciones a prorrata de las suyas, salvo resolución en contrario de la Junta General de socios.

En caso de sesión de Participación se anulará el Certificado original y se extenderá uno nuevo.

Artículo Doce :

Las participaciones de los Socios en esta Compañía son transmisibles por herencia, conforme a Ley.

Artículo Trece:

La Compañía fomentará forzosamente un Fondo de Reserva Legal por lo menos igual al veinte por ciento del Capital Social, segregando anualmente el cinco por ciento de las utilidades líquidas y realizadas.

CAPITULO TERCERO:**De los Socios , de sus Deberes, Atributos y Responsabilidad.****Artículo Catorce:**

Son obligaciones de los socios: a.) Las que señala la Ley de Compañías: b) Cumplir las funciones, actividades y deberes que les asignase la Junta General de Socios, el Gerente General de la Compañía; c) Cumplir con las aportaciones suplementarias en proporción a las participaciones que tuviesen en la Compañía, cuando señale este Estatuto.

Artículo Quince:

Los socios de la Compañía tienen derechos y atribuciones:

a.-) Intervenir con voz y voto en las secciones de Junta General, personalmente o mediante poder a un socio o extraño, ya se trate de poder notarial o de carta poder. Se requiere de carta poder par cada sesión, y el poder a un extraño será necesariamente notarial. Por cada participación el Socio o su mandatario tendrá derecho aun voto;

- b.-) A elegir para los Organismos de Administración y Fiscalización;
- c.) A percibir las utilidades y beneficios a prorrata de las participaciones pagadas, lo mismo respecto del acervo social, de producirse la liquidación;
- d.-) Los demás derechos previstos en la Ley y este Estatuto.

Artículo Dieciséis :

La responsabilidad de los socios de la compañía por las obligaciones sociales se limita únicamente al monto de sus aportaciones individuales a la Compañía, salvo las excepciones de Ley.

Del Gobierno y de la Administración:

Artículo Diecisiete:

El Gobierno y la Administración de la compañía se ejerce por medio de los siguientes órganos; la Junta General de Socios, el gerente y el gerente administrativo.

Sección uno.- De la Junta General de Socios.

Artículo Dieciocho:

La Junta General de socios es el **Órgano** Supremo de la Compañía y esta integrada por los socios legalmente convocados y reunidos en el número suficiente para formar quórum.

Artículo Diecinueve:

Las sesiones de Junta General de Socios son ordinarias y extraordinarias y se reunirán en el domicilio de la Compañía para su validez.

Podrá la compañía celebrar sesiones de la Junta General de Socios en la modalidad de Junta Universal; esto es que, la Junta puede constituirse en cualquier tiempo y en cualquier lugar, dentro del territorio nacional para cualquier asunto, siempre que este presente todo el capital social, y los asistentes, quienes deberán suscribir el acta bajo sanción de nulidad, acepten por unanimidad la celebración de la Junta, entendiéndose así legalmente convocado y validamente constituida.

Artículo veinte:

Las Juntas Ordinarias se reunirán por lo menos una vez al año dentro de los tres meses posteriores a la fiscalización del ejercicio económico de la Compañía, y, las extraordinarias en cualquier tiempo en que fueron convocadas.

En las Sesiones de Juntas General tanto ordinarias como extraordinarias se tratarán únicamente los asuntos puntuales en la convocatoria.

Artículo Veintiuno:

Las Juntas Generales Ordinarias y Extraordinarias serán convocadas por el Gerente General de la Compañía, por escrito y personalmente a cada uno de los Socios y con ocho días por lo menos de anticipación al señalado por cada Sesión de Junta.

La convocatoria indicará el lugar, local, fecha y el orden del día u objeto de la Sesión, de conformidad con la Ley.

Artículo Veintidós:

El quórum para las Sesiones de Junta General de Socios, en la primera convocatoria será más de la mitad del Capital Social, por lo menos; en segunda convocatoria se podrá sesionar con el número de Socios presentes, lo que se indicará en la convocatoria.

Artículo Veintitrés:

Las resoluciones se tomarán por mayoría absoluta de votos del Capital Social concurrente a la Sesión, con las excepciones que señale este mismo Estatuto y la Ley de Compañías.

Los votos en blanco y las abstenciones se sumarán a la mayoría.

Artículo Veinticuatro:

Las resoluciones de la Junta General de Socios tomadas con arreglo a la Ley y a lo que dispone este estatuto, obligarán a todos los socios, hayan o no concurrido a la sesión. Hayan o no contribuido con su voto, estuviesen o no de acuerdo con las mencionadas resoluciones.

Artículo Veinticinco:

Las sesiones de Junta General de Socios serán precedidas por el Gerente General de la Compañía y a su falta por la persona designada en cada caso de entre los Socios. Actuará de Secretario el gerente Administrativo o el Socio que, en su falta, la Junta elija en cada caso.

Artículo Veintiséis:

Las Actas de las sesiones de Junta General de Socios se llevarán, en



hojas debidamente foliadas, numeradas, escritas en el anverso y reverso, anulados los espacios en blanco las que llevarán la firma del gerente general y el secretario.

De cada sesión de Junta se formará un expediente que contendrá la copia del acta, los documentos que justifiquen que la convocatoria ha sido hecha legalmente, así como todos los documentos que hubiesen sido conocidos por la junta.

Artículo Veintisiete:

Son atribuciones privativas de la Junta General de socios:

- a.) Resolver sobre el aumento o disminución de Capital, fusión o transformación de la Compañía, sobre la disolución anticipada, la prorroga del plazo de duración; en general , resolver cualquier reforma al Contrato constitutivo y al Estado;
- b.) Nombrar al Gerente General y al gerente Administrativo, señalándose sus remuneraciones; y removerlos por causas justificadas ;
- c.) Conocer y Resolver las cuentas, balances e inventarios e informes que presenten los Administradores ;
- d.) Resolver sobre la forma de reparto de utilidades;
- e.) Resolver sobre la formación de fondos de reserva especiales, facultativos o extraordinarios,
- f.) Acordar la exclusión del Socio de acuerdo con las causas establecidas en la Ley;
- g.) Resolver cualquier asunto que no sea de competencia privativa del Gerente General y del Gerente Administrativo y dictar las medidas conducentes a la buena marcha de la Compañía;

- h.) Interpretar con el carácter de obligatorio los casos de duda que se presentan sobre las disposiciones del Estatuto y sobre las Convenciones que rigen la vida social;
- i.) Acordar la venta y gravamen de los bienes inmuebles de la Compañía;
- j.) Aprobar los Reglamentos de la Compañía; k) Aprobar el presupuesto de la compañía;
- k.) Resolver la creación o supresión de sucursales, agencias, representaciones y oficinas de la Compañía;
- l.) Fijar la clase y monto de las cauciones que tengan que rendir los empleados que manejen bienes y valores de la Compañía;
- m.) Designar a los empleados de la Compañía ;
- n.) Fijar la cuantía de los actos y contratos que requieren autorización de la Junta General de Socios, sin perjuicio de lo dispuesto en el Art. 12 de la ley de compañías;
- o.) Las demás que señale la Ley de Compañías y este Estatuto.

Artículo Veintiocho:

Las resoluciones de la Junta General de Socios son obligatorias desde el momento que son tomadas válidamente

Sección dos – Del Presidente:

Artículo Veintinueve:

El Presidente será nombrado por la Junta General de Socios para un período de dos años, pudiendo ser indefinidamente reelegido.

Artículo Treinta:

Son deberes y atribuciones del presidente de la compañía:

- a.-) Vigilar la marcha general de la compañía y el desempeño de las funciones de los servidores de la misma e informar de estos particulares a la Junta General de Socios:
- b.) Convocar y presidir las Sesiones de Junta General de Socios y suscribir actas;
- c) Velar por el cumplimiento de los objetivos de la Compañía y por aplicación de las políticas de la entidad ,
- d.) Firmar nombramiento del Gerente General conferir certificaciones sobre el mismo ;
- f.-) Inscribir sus nombramiento en el Registro Mercantil,
- g.-) Las demás que le señale la Ley de Compañías, el Estado y Reglamento de la Compañía; y , la Junta General de Socios.

Sección tres – del Gerente General.**Artículo Treinta y Uno:**

El Gerente será nombrado por la junta General de Socios y durará dos años en su cargo pudiendo ser reelegido en forma indefinida. Puede Ser o no socio.

Artículo Treinta y Dos:

Son deberes y atribuciones del Gerente General de la Compañía.

- a.-) Representar legalmente a la Compañía, en forma judicial y extrajudicial;

- b.) Conducir la gestión de los negocios sociales y la marcha administrativa de la compañía;
- c.-) dirigir la gestión económica – financiera de la Compañía,
- d.) gestionar, planificar y coordinar, poner en marcha y cumplir las actividades de la compañía;
- g.) Realizar pagos por concepto de gastos administrativos de la Compañía;
- h.) Realizar inversiones, adquisiciones y negocios, sin necesidad de firma conjunta con el Presidente hasta la cuantía en que se encuentra autorizado por la Junta General de Socios, sin perjuicio de lo dispuesto en el Art. 12 de la Ley de Compañías;
- i.) Suscribir el nombramiento del Presidente y conferir copias y certificaciones sobre el mismo;
- j.) Inscribir el nombramiento con la razón de su aceptación en el Registro Mercantil;
- k.) Manejar las cuentas bancarias de la Compañía según sus atribuciones;
- l.) Presentar a la Junta General de Socios un informe, el balance y la cuenta de pérdidas y ganancias, así como de fórmula de distribución de beneficios según la Ley, dentro de los sesenta días siguientes al cierre del ejercicio económico;
- m.) Cumplir y hacer cumplir las resoluciones de la Junta general de socios;
- n.) Subrogar al Presidente en caso de ausencia o impedimento temporal o definitivo;
- o.) Ejercer y cumplir las demás atribuciones, deberes y responsabilidades que establece la Ley.

Sección Cuatro - Del Gerente Administrativo:

El Gerente Administrativo será nombrado por la Junta General del Socios y durará dos años en su cargo, pudiendo ser reelegido indefinidamente. Podrá ser o no Socio.

Son deberes y atribuciones del Gerente Administrativo:

- a.) Administrar las obras civiles que ejecute la Empresa, incluyendo el control de mano de obra, materiales, equipos y maquinarias.
- b.) Efectuar el planillaje de las obras en ejecución; y
- c.) Las demás que determine el Estatuto, Reglamentos, la Junta General de Socios y el Gerente General.

CAPITULO QUINTO

De la Fiscalización y Control:

La Junta General se Socios podrá contratar, en cualquier tiempo, la asesoría contable o auditoría de cualquier persona natural o jurídica especializada, observando las disposiciones legales sobre esta materia.

En lo que refiere a auditoría externa a lo que dispone de Ley.

CAPITULO SEXTO:

De la Disolución Y Liquidación:

No se disolverá la Compañía por muerte, interdicción o quiebra de uno o más de sus Socios.

4.3 LEY DE COMPAÑIAS

A continuación se analizará los requerimientos y normas según esta Ley que debe cumplir **EcuaPymes Ltda.**

Aspectos Legales:

- Que según la legislación Ecuatoriana, la compañía es un Contrato.
- Que la Compañía fundamentalmente es una Asociación de personas.
- Que las personas unen sus aportaciones, que pueden consistir en Capitales o Industrias. Con él termino Capitales se refiere la Ley al aporte de dinero o especies; y con el termino Industrias, se refiere a la aportación de la fuerza de trabajo y capacidad personal del socio.
- Esta Asociación de personas y aportaciones se hace para emprender en operaciones mercantiles. Las compañías sujeta a la Ley de Compañía son mercantiles por la forma;
- Todo ello conlleva a participar de utilidades.

Especies :

La ley de Compañías establece una especie de compañías.

- En Nombre Colectivo
- En Comandita Simple
- De Responsabilidad Limitada
- Anónima
- De economía Mixta.

De la Constitución de la Compañía:

Poco nuestro caso de la Responsabilidad Limitada.

Características:

- Es una compañía personalizada.
- Mínimo de socios es de tres y máximo de quince.
- Por las obligaciones salariales, el capital estará íntegramente suscrito y pagado por lo menos en el cincuenta por ciento de cada aportación.
- El Capital no podrá estar representado por títulos negociables.
- La constitución del Capital o su aumento no podrá llevarse a cabo mediante Suscripción Pública.
- La transferencia de las participaciones requiere el consentimiento unánime del Capital Social y que la cesión se haga por escritura Pública.
- Cada participación dará al socio derecho al voto.
- La escritura pública de formación será aprobada por la Superintendencia de Compañías.

4.4 LEY DE CONSULTORIA.

Qué se entiende por consultoría?

De conformidad con lo presente en el Art. 1 de la Ley de Consultoría:

“Para los fines de la presente Ley, se entiende por consultoría, la prestación de servicios profesionales especializados, que tengan por

objeto identificar, planificar, elaborar o evaluar proyectos de desarrollo en sus niveles de prefactibilidad, factibilidad, diseño u operación.

Comprende, además, la superación, fiscalización y evaluación de proyectos, así como los servicios, de organizaciones, administración, auditoría e investigación”.

Requisitos para los consultores individuales:

Nacionales o extranjeros, puedan ejercer actividades de Consultoría, deben reunir los siguientes requisitos:

- Tener título profesional conferido por un Instituto de Educación Superior del Ecuador, o del extranjero, en cuyo caso deberá estar revalidado en el país conforme a la Ley.
- Cumplir con las leyes respectivas que regulan el ejercicio profesional; Art. 6 Ley de consultoría.

Compañías Consultoras Nacionales:

Las compañías consultoras nacionales sólo pueden constituirse:

- Como compañías en nombre colectivo.
- De personalidad Limitada.

Otros requisitos para operar:

Para que las Compañías Consultoras Nacionales puedan ejercer actividades de Consultoría en el Ecuador deberán:

- Afiliarse a la Asociación de Compañías **Consultores** del Ecuador.

- Inscribirse en el registro de Consultoría a cargo de la Secretaria Técnica del Comité de Consultoría.

4.5 OTROS ASPECTOS LEGALES.

De la Asociación de compañías Consultoras:

Normalidad:

Las Compañías Consultoras Nacionales o Extranjeros pueden asociarse para interacción en cualquier concurso de Consultoría. Para ello deben observar las siguientes normas:

- El Contrato de Asociación se constituirá por Escritura Pública.
- El Contrato contendrá las estipulaciones siguientes:

a.-) Nombre, clase, nacionalidad y domicilio de las Compañías que se asocien, cuya existencia se demostrará con el Certificado conferido por el Registro Mercantil y en el caso de los Consultores Extranjeros con los Certificados de Existencias y de haber obtenido el domicilio legal en el país, otorgado por los organismos competentes.

b.) Objeto social de la Asociación, que será necesariamente la elaboración del correspondiente estudio de consultoría o las actividades de Consultoría que sé prórroga;

c.-) Duración de la Asociación, que no podrá ser inferior al plazo de ejecución de los contratos estipulados en su objeto social.

d.) Domicilio de las Asociación, que será el mismo de las sede principal de la dependencia, entidad u organismo contratante;

- e.) Modalidad o forma de participación de cada una de las Compañías Consultoras integrantes de la Asociación.
- f.) Nombramiento del Procurador Común de la Asociación, determinación de sus atribuciones y deberes, y procedimientos para su remoción;
- g.) Determinación de los derechos, obligaciones y responsabilidades de las Compañías Asociadas, particularmente en lo relativo a la Dirección Técnica y Administrativa para la ejecución de la Consultoría.
- h.) Nombre de la asociación, que será necesariamente el que resulte de la unión de las denominaciones o razones sociales de las Compañías que la constituya. En el Contrato de Asociación se pondrá señalar las siglas que utilizará, a las cuales siempre se antepondrá "ASOCIACION".
- i.) Las demás que sean de interés de los asociados. Art 10 de la Ley de Consultoría.

Contrato de Asociación de Compañías Consultoras.

Contendrá las siguientes cláusulas.

- Primera : Comparecientes.
- Segunda : Antecedentes
- Tercera : Objeto y Domicilio.
- Cuarta : Modalidad y forma de Participación.
- Quinta : Responsabilidades

- Sexta : Organización.
- Séptima : Gastos comunes

Disolución de la asociación de Compañías Consultoras

La Asociación de Compañías Consultoras se disolverá por voluntad de sus miembros. Para ello se observarán las siguientes normas:

- La disolución se elevará a Escritura Pública.
- A la escritura de Disolución incorporará certificado otorgado pro el representante legal de la dependencia, entidad y organización contratante de la consultoría de que la Asociación ha cumplido satisfactoriamente con el respectivo Contrato de Consultoría o de que el contrato se ha terminado de mutuo acuerdo y no existen reclamos contra la Asociación, y que no hay obligaciones pendientes entre las partes.
- Asimismo, a la escritura debe incorporarse los Certificados otorgados por el Ministerio de Economía y Finanzas y por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, en lo que conste que los Asociados han cumplido con sus obligaciones tributarias y sociales.
- La disolución de la Asociación antes del vencimiento del plazo para el cual fue constituida, se obtendrá mediante sentencia de un Juez de los Civil, del domicilio de la Asociación, por causa justificada y previa aceptación de la dependencia, entidad u organismo contratante de la Consultoría. Art. II. Ley de Consultoría.

CAPÍTULO V

ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO

El presente proyecto de negocios, en su Estudio Económico Financiero, tiene como propósito evaluar el potencial económico de nuestra empresa, además de presentar sus alternativas viables de financiación.

Estamos conscientes de la situación que atraviesa nuestro país en el plano económico y por esta razón nuestro estudio consideró cifras lo más realistas posibles para poder comprobar la reacción de las cifras financieras ante cualquier situación de cambio coyuntural en el contexto económico de nuestro país.

A continuación encontraremos la siguiente información:

5.- Capital de Trabajo

Se requiere de **\$ 140.000** para el inicio de las operaciones de la empresa, los cuales serán financiados mediante aporte de capital de los autores del proyecto y un préstamo a un organismo internacional en este caso el FOMIN.

Este capital comprenderá el financiamiento para los insumos y servicios básicos, gastos administrativos para el primer **año** de operación de la empresa. El resto de **años** serán financiados por fondos propios que genere la empresa.

5.1. - Presupuesto de Ingreso por Ventas ¹⁶

De acuerdo al estudio efectuado, los ingresos para las divisiones serán iguales y serán de USD \$ 2,700.00 para el primer **año** con un crecimiento anual hasta el **año** 5 de 17 % y a partir del **año** 6 un crecimiento del 6 % llegando al décimo de USD \$ 6,771.00

Cuadro no. 18

Crecimiento del Negocio y Ventas para ECUAPYMES

Crecimiento de la Empresa Anual	%
Crecimiento del negocio anual hasta el quinto año	17%
Crecimiento del negocio anual desde el año 6 hasta el 10	8 %
Incremento del costo anual	12%
Ventas Estimadas	USD
Metas de ventas primer año / mensual	2.700
Metas de ventas décimo año / mensual	6.771

Elaboración : Los Autores

5.1.1. - Determinación de los Costos

Mano de Obra

Los sueldos son por 27 personas situadas de acuerdo al cargo y a las funciones que ocuparán en el desarrollo del presente Proyecto, las mismas que se encuentran detalladas en el capítulo 3 de Inversiones,

¹⁶ Estos ingresos se encuentran en el cuadro de Supuestos Empresariales en el anexo 13

tanto en sus niveles de remuneraciones como de sus funciones y responsabilidades.

Las cantidades detalladas representan el mínimo de sueldo mensual de cada categoría.

De acuerdo a los anexos no. **8a,8b,8c,8d**; el pago de sueldos se lo ha calculado tomando en cuenta la posición y los puntos alcanzados por cada empleado en la empresa.

Conforme a lo estudiado respecto al horario de trabajo se estableció la jornada laboral de 8 horas diarias.

5.1.2. - Inversiones de la Empresa

Se encuentra en el anexo no. 9, de inversiones tanto los equipos de oficina, mobiliarios y vehículos como también sus respectivos precios de mercado, los cuales pasaron por procedimientos de selección del o los proveedores en materia de calidad, servicio post venta y precio de los mismos.

Cuadro no. 19
Inversiones de ECUAPYMES Ltda.

Detalle de la Inversión	Costo USD
Equipos de Oficina	30,986.48
Mobiliario	12,028.81
Vehículos	45.920.00
Total	88.935.29

5.1.3. - Insumos de la Empresa

Se presenta el detalle de los suministros de oficina que comprará la empresa anualmente para su eficiente operatividad, dejando claro que las

- Sexta : Organización.
- Séptima : Gastos comunes

Disolución de la asociación de Compañías Consultoras

La Asociación de Compañías Consultoras se disolverá por voluntad de sus miembros. Para ello se observarán las siguientes normas:

- La disolución se elevará a Escritura Pública.
- A la escritura de Disolución incorporará certificado otorgado pro el representante legal de la dependencia, entidad y organización contratante de la consultoría de que la Asociación ha cumplido satisfactoriamente con el respectivo Contrato de Consultoría o de que el contrato se ha terminado de mutuo acuerdo y no existen reclamos contra la Asociación, y que no hay obligaciones pendientes entre las partes.
- Asimismo, a la escritura debe incorporarse los Certificados otorgados por el Ministerio de Economía y Finanzas y por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, en lo que conste que los Asociados han cumplido con sus obligaciones tributarias y sociales.
- La disolución de la Asociación antes del vencimiento del plazo para el cual fue constituida, se obtendrá mediante sentencia de un ~~Juez~~ de los Civil, del domicilio de la Asociación, por causa justificada y previa aceptación de la dependencia, entidad u organismo ~~contratante de la Consultoría. Art. 44. Ley de Consultoría~~

cantidades adquiridas estarán en función del manejo eficiente de los inventarios de los mismos.

Se consideró todo aquel material que interviene en el proceso de producción de la consultora.¹⁷

Detalle	Total Costo USD
Suministros de Oficina	3.650.52

Servicios Básicos

- **Electricidad**

Se ha proyectado un consumo anual de \$4.000

- **Agua**

Se estima un consumo anual de \$1.200

- **Teléfono**

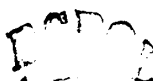
Se estima un valor anual de \$3.000

5.1.6. - Depreciación y Amortización de Activos”

Aquí se detallan los porcentajes, montos mensuales y anuales por concepto de depreciación para cada uno de los activos fijos como Mobiliario, Vehículos y Equipos de oficina.

¹⁷ En el Anexo 5 se presenta el detalle de los suministros sus cantidades y sus costos

¹⁸ Para mas información se recomienda revisar el anexo 10



Cuadro no.20
Depreciación de Activos para ECUAPYMES LTDA.

Inversiones	Monto	Depreciación total anual
Mobiliario	\$ 12.081.28	\$1.202.88
Equipos de oficina	\$30.986.48	\$6.197.30
Vehículos	\$45920.00	\$4592.00
Depreciación Total		\$11.992.18

5.1.5. - Financiamiento de la Empresa

Para obtener financiamiento, se ha elaborado dos matrices, una que explica la secuencia de como se va a cumplir con el préstamo de manera mensual como la de secuencia de pagos anuales; como en nuestro país el sistema financiero no ofrece financiamiento para este tipo de Planes, se ha dirigido la demanda del préstamo a Organismos Internacionales que brindan posibilidades de hacerlo.

El Organismo Internacional que brinda trato especial a los proyectos de emprendimiento es el FOMIN (Fondo Multilateral de **Inversión**)¹⁹

El Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) fue establecido en 1993 para acelerar el desarrollo del sector privado y asistir en mejorar el ambiente para promover la inversión privada en América Latina y el Caribe. Fue establecido como un fondo especial administrado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) con su propia estructura administrativa encabezada por una junta llamada el Comité de Donantes formada por representantes de todos los países miembros.

¹⁹ El **FOMIN** es un organismo del BID el cual da toda la información sobre el mismo en su pagina web www.fomin.com

El FOMIN tiene el mandato para emprender programas innovadores o de demostración efectiva en la región, trabajando en conjunto con el sector privado o con los gobiernos que emprendan reformas para mejorar el ambiente inversionista y la infraestructura de los negocios. Sus proyectos no requieren aprobación soberana, sin embargo, las estrategias del FOMIN concuerdan con las estrategias de las Representaciones del BID.

Organismo / Inst. Financiera	Monto
Fondo Multilateral de Inversiones	\$40.000

5.1.6. - Supuestos Empresariales

Dentro de nuestros supuestos encontramos el porcentaje de crecimiento en los 10 **años**, además el valor en ventas de cada división, además de todos los detalles para la elaboración de los restantes cuadros. Este cuadro lo podemos encontrar en el anexo 13.

5.1.7. - Flujo de Caja Proyectado

Costos Fijos: Alquiler de oficina, durante doce meses en el **año** de inversiones (0), a partir del **año** (1) en adelante constan sueldos de los empleados constantes sumado a este el 10% por concepto del cumplimiento de las metas de la empresa y alquiler de oficina anualmente.

Costos Variables: Agua, Luz, Teléfono, mantenimiento de pagina web, durante los doce meses de inversiones y adecuaciones de la empresa en el **año** 0, Suministros de Oficina para la operación del siguiente **año**.

Gastos Imprevistos: Este valor se lo obtiene aplicando un porcentaje (5%) a la suma de los costos anteriormente descritos, se aplicó este

porcentaje basados en mantener una postura conservadora frente a posibles escenarios negativos que incidan en la normal operatividad de las unidades **estratégicas** de la empresa.

Describiremos nuestro flujo supuesto con lo que se obtuvieron los datos ya mencionados y descritos en el anexo no. 13.

Tenemos que dentro de nuestro crecimiento proyectado anual hasta el quinto **año** es de 17% y desde el sexto **año** hasta el **año** diez es de 8% ya que nuestro crecimiento se estabilizaría en este transcurso de tiempo. Tomamos como incremento en nuestros costos anuales una cifra conservadora de **12%**, esta cifra toma en cuenta los posibles escenarios económicos que pueden presentarse en nuestro país.

Nuestros gastos judiciales fueron calculados en 300 dólares ya que se estimaron los tramites de constitución de la empresa y cualquier imprevisto legal.

El monto de nuestro préstamo al FOMIN es de 40.000 dólares americanos el cual se puede observar de manera detallada sus respectivas amortizaciones de capital e intereses.

Las amortizaciones con los intereses comienzan en el **año** 2 y terminan en el **año** 6.

Tenemos los flujos operativos resultantes que son desde al **año** 0 en \$ 123.28 hasta llegar en el **año** 10 a \$259.000.62

Se evidencia la bondad del proyecto con nuestro flujo de caja proyectado destacándose la excelente liquidez del mismo a **través** de los **años**. Lo podremos apreciar en el Anexo 14

Cuadro no. 21
Flujo Operativo²⁰
Ecuapymes Ltda..

Año 0	Año 1	M o 2	M o 3	Año 4	Ano 5	M O 6	M o 7	M O 6	Año 9	Año 10
123.28	9874.95	16652.80	32871.66	60823.49	103284.82	140463.19	161092.66	215510.67	242194.97	259000.62

Esto se reflejará en la determinación de nuestra Tasa Interna de Retorno y las consecuentes razones financieras,

5.1.8. - Balance General Proyectado ²¹

La información presente se la detalla en el anexo no .15, este balance se deriva de la **mayorización** de las cuentas que presentan los diferentes cuadros económicos – financieros que conforman este Plan, datos que fueron proyectados con el objetivo de explicar el posible comportamiento durante el periodo establecido de las cuentas de la empresa, dejando en claro que las proyecciones estarán sujetas a cambios dependiendo de los escenarios que se le presentaren a la misma.

51.9. - Estado de Resultado Proyectado”

La información que se encuentra en el presente estado fue derivada de los cuadros previamente descritos con excepción del rubro Reserva Empresarial fijado por los autores del proyecto para fines específicos, se observa un estado proyectado halagador en el transcurso del tiempo.

Cuadro. No 22

Estado de Resultado Proyectado
Ecuapymes Ltda.

0	1	2	3	4	5	6	7	6	9	10
(50941.42)	(2.24051)	2646.39	11.815.38	22761.67	38.545.89	37414.52	33.092.88	27.191.95	19.759.48	10.545.73

²⁰ Para mas **información** detallada se recomienda revisar anexo 14

²¹ En el anexo 15 se **podrá** obtener información mas detallada sobre la igualdad contable

²² Se recomienda revisar el anexo 16 para mayor información

5.2. - Determinación de la TMAR

TMAR Inversionistas:

$$\text{TMAR} = i + f + if$$

Donde,

i = prima al riesgo²³

f = inflación

TMAR Inversionistas: $\text{TMAR} = 0.1346 + 0.10 + 0.10 \times 0.1346 = 0.2481$

TMAR Banco: $\text{TMAR} = 0.18$

Inflación Esperada = 13.46 %²⁴

Cuadro No. 23
Cálculo de la TMAR

Accionistas	% Aportación	TMAR	Ponderación
Inversión Privada	0.714285	0.2481	0.177214
Inversión Financiada	0.2857	0.18	0.051428
		TMAR Estimada	0.228642

Elaboración : Los autores

TMAR = 0.2286

²³ Fuente de información BVG

²⁴ Fuente de información CIEC - ESPOL

5.3. - Evaluación Financiera

Cálculo del Valor Actual Neto (VAN)²⁵

Con la finalidad de corregir el principal defecto de cualquier técnica que no considere los descuentos, es decir, que haga caso omiso del valor del dinero a través del tiempo, se han desarrollado varios métodos que si los toma en cuenta. Uno de ellos es el VAN que es un método utilizado para evaluar las propuestas de las inversiones de capital mediante la determinación del valor presente de los flujos futuros de efectivo, descontados a la tasa de rendimiento requerida por la empresa.

Para el calculo del VAN se ha considerado el siguiente flujo de caja.

Cuadro No. 14
Cálculo del VAN

Año0	Año 1	Año2	Año 3	Año4	Año5	Año 6	M o 7	Año 8	Año 9	Año 10
123. 28	9874. 95	16652. 80	32871. 66	80823. 49	103284. 82	140463. 19	181092. 68	215510. 67	242104. 97	259000. 62

Elaboración : los autores

Como se indicó anteriormente, se procedió a calcularlo con el flujo operativo ya indicado obteniéndose un VAN de \$ 254391.77, el cual se detalla en el anexo no.17.

5.3.1 • - Cálculo de la TIR ²⁶

La tasa de descuento que obliga al valor presente de los flujos futuros de un proyecto a igualar su costo inicial.

²⁵ Definición extraída de el libro de Administración Financiera de Van Home

²⁶ Para mayor información sobre el calculo del TIR revisar anexo 17

Basados en los flujos del proyecto utilizados anteriormente, se procedió al cálculo de la TIR, obteniéndose como resultado una tasa del 32.44 %, lo cual comparada con la TMAR encontrada nos permite concluir que el proyecto es económicamente rentable,.

5.4 .- Determinación del Punto de Equilibrio

Considerando tanto los costos fijos como los variables y el presupuesto de ingresos para el primer **año**, se determino como se detalla en el anexo no. 18 que el punto de equilibrio en ventas es de USD \$ **173,252.96** con un porcentaje de 89.12 %

5.5. - Calculo de las Razones Financieras del Proyecto

A continuación se procederá a presentar las razones de rentabilidad y actividad considerados como los más importantes a efectos de obtener información sobre la situación de la empresa.

- **Margen Neto de Utilidad**, el cual mide la rentabilidad respecto a las ventas generadas

Margen Neto de Utilidad

Utilidad Neta	Ingreso por ventas
\$2.785.67	\$227.448.00

$$= \text{Utilidad Neta} / \text{Ingresos por ventas} = 1.22 \%$$

El margen de utilidades netas nos muestra la eficiencia relativa de la empresa después de tomar en cuenta todos los gastos e impuestos sobre ingresos.

Cuadro no.25

Margen Bruto de Utilidad par ECUAPYMES Ltda

Utilidad Bruta USD Miles de dólares	Ventas USD Miles de Dólares
4,369.69	227,448.00

Elaboración : Los autores

$$= \text{Utilidad Bruta} / \text{Ventas} = 1.92 \%$$

Esta razón nos indica la ganancia de la compañía en relación con las ventas, después de deducir los costos, también indica la eficiencia en las operaciones.

• Rendimiento Sobre lo Inversión.

Esta razón mide la rentabilidad relaciona las utilidades con las inversiones.

Cuadro no. 26

Rendimiento Sobre la Inversión

Utilidad Neta USD Miles de dólares	Activos Totales USD Miles de Dólares
2,785.67	81,603.74

Elaboración : Los autores

$$= \text{Utilidad Neta} / \text{Activos Totales} = 3.41 \%$$

Esta razón nos indica el poder de obtención de utilidades de la inversión.

▪ Rotación y capacidad de obtener utilidades

Con frecuencia se debe relacionar los activos totales con las ventas para obtener la razón de rotación de los activos.

Cuadro no. 27
Rotación de Activos en ECUAPYMES LTDA.

Ventas USD Miles de Dólares	Activos Totales USD Miles de Dólares
227,448.00	81,603.74

$$= \text{Ventas} / \text{Activos Totales} = 2.78 \%$$

Esta razón nos indica la eficiencia relativa con la cual la **compañía** utiliza sus recursos a fin de generar la producción de servicios.

Costo Promedio de Capital Ponderado. –

La mezcla Deuda – Patrimonio (D – P) identifica los porcentajes de financiamiento con deuda y con patrimonio para una empresa.

$$\text{CPPC} = (\text{Fracción de Patrimonio})(\text{Costo de capital patrimonial}) \\ + (\text{Fracción de deuda}) (\text{Costo de capital de Deuda})$$

Capital Social	USD \$100,000.00
Financiamiento con deuda	USD \$ 40,000.00

$$\text{CPPC} = 0.7142 (5.3) + 0.2857 (12) = 7.2 \%^{27}$$

Empresa	Fuente de Financiación de capital		Mezcla D - P (% - %)
	Deuda (\$ Miles)	Patrimonio (\$ Miles)	
Ecuapymes	40	100	71.4 – 28.5

²⁷ Fuente de **información** para mejor comprensión revisar libro de **Leland T. Blank** y Anthony Tarquín

Como podemos observar la empresa **EcuaPymes** tiene un nivel Deuda – Patrimonio de 71 – 29 lo que nos da una tranquilidad financiera ya que la empresa en su mayoría se encuentra en manos de sus accionistas dado que el nivel de deuda es bajo.

5.6. - Análisis de Sensibilidad ²⁸

El análisis económico utiliza estimaciones de sucesos futuros para ayudar a quienes toman decisiones. Dado que las estimaciones futuras siempre tienen alguna medida de error, hay imprecisión en las proyecciones económicas el efecto de las variaciones puede determinarse mediante el análisis de sensibilidad.

Dentro de nuestro análisis se ha tomado como referencia la tasa TMAR, la Tasa Interna de Retorno y el nivel de producción de ventas de nuestra empresa.

Para el análisis se tomo en cuenta ciertas circunstancias de nuestra economía que haga que el nivel de ventas se reduzca a través del precio del servicio, un ejemplo sería el fenómeno del **niño**, con lo cual la empresa tendría que bajar sus precios para captar ventas.

Elementos tomados en cuenta para el análisis

Ventas : La producción en miles de dólares de las ventas como se dijo anteriormente, pueden disminuir por cuestiones de precio como consecuencia de algún elemento exógeno.

TIR : La Tasa Interna de Retorno es calculada para cada nivel de producción de ventas en dólares para poder comparar con la TMAR.

²⁸ Este **análisis** se baso en el libro de Ingeniería **Económica** de Blank – Tarquín

TMAR : Es la Tasa Mínima Atractiva de Retorno, se la puede definir como lo mínimo que espera obtener de rentabilidad un inversionista, para este proyecto es de 22.86 % como se lo calculó en paginas anteriores.

Vale recalcar que como la TMAR es deducida en base a la inflación esperada, esta puede variar ya que esta calculada para una inflación esperada de 13.46 %, hay que observar que la inflación esperada puede variar de acuerdo a las políticas adoptadas por el gobierno.

Cuadro No. 28
Análisis de Sensibilidad ²⁹

v (+/-)	TIR	TMAR	Conclusión
2, 700	32. 44 %	22. 86 %	Con una producción en ventas de 2700 nuestro TIR es mayor que nuestra TMAR demostrando la bondad del proyecto.
2, 680	30. 95 %	22. 86 %	Si disminuimos la producción en 2680 nuestra rentabilidad aun es atractiva.
2, 660	29. 39 %	22. 86 %	Con una producción en ventas de 2660 nuestro TIR aunque ha disminuido sigue siendo atractivo para los inversionistas.
2, 640	27. 69 %	22. 86 %	En una producción de 2640 seguimos en niveles aceptables de rentabilidad.
2, 600	23. 78%	22. 86 %	Si se encuentra un nivel de producción de 2600 nuestra rentabilidad aun no se ve afectada puesto que nuestra TMAR es de 22.86,
2, 580	21. 60 %	22. 86 %	Con un nivel de ventas de 2580 ya el proyecto se ve afectado en su rentabilidad lo cual haría que no sea atractivo.

Elaboración : Los autores

²⁹ Este análisis se lo puede observar de manera **grafica** en el anexo

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Es necesario resaltar que el presente proyecto desea ser una directriz adecuada y explícita para personas emprendedoras que quieran ingresar en el mundo de los negocios, creando y diseñando la empresa en la cual se desarrollara.

Si el proyecto sirve de guía para personas emprendedoras habremos cumplido con nuestro objetivo tácito que es el de ser herramientas del desarrollo del país.

Sobre la base de todo el proceso investigativo que realizamos y a los resultados obtenidos en las encuestas, entrevistas y del análisis e interpretación de los datos hemos llegado a las siguientes conclusiones y recomendaciones :

CONCLUSIONES

1. El proyecto es viable en función de tres factores que son : la Tecnología utilizada, el recurso humano contratado y la fuente de financiamiento.
2. A través de la presente proyecto, concluimos que una eficiente elaboración de Planes de negocios por medio de diseños de empresa y crear o reestructurar Núcleos Productivos Agropecuarios, llevará a nuestro País por la senda del Desarrollo sustentable y sostenido. Siendo en gran manera catalizadores del desarrollo productivo no solo en el campo agrario si no en toda la economía en si.

3. Los beneficiarios de la empresa podrán recibir información económica – financiera del entorno donde se desarrolla, además de que podrá acceder a información sobre créditos de entidades internacionales, que con una buena capacitación lo podrán obtener.
4. El Proyecto desarrollado, sirve de guía para impulsar y fortalecer las habilidades agroempresariales, por dar un ejemplo completo del diseño y manejo de una empresa.
5. La determinación del proceso organizativo esta acorde con las funciones, políticas y procedimientos definidos para el negocio, permitiendo una completa integración de la cadena de valor y capacitándolo para brindar un servicio de calidad.
6. Al desarrollar una nueva metodología de desarrollo de Planes de Agronegocios, bajo la perspectiva del Economista Politécnico, hemos representado un salto cualitativo en el modo de hacer negocios en la Pequeñas y Medianas Empresas Agropecuarias del Ecuador, siendo claramente un marco de referencia estratégico para la Gestión empresarial.
7. El proyecto es rentable y auto – sustentable considerando las fuentes y rubros de gastos definidos, con un VAN de \$ 254.591.77 dólares americanos y una TIR de 32.44 % que es muy justificable por el alto riesgo en proyectos de este tipo.
8. El análisis financiero se realiza con base a una estructura de financiamiento del 70 % de patrimonio de los recursos de los fundadores y 30 % de deuda a través de un crédito de emprendimiento con la tasa mas baja en estos momentos en el mercado.

RECOMEDACIONES.

1. Recomendamos utilizar el presente trabajo, como guía estratégica, para la capacitación de los integrantes no solo del Sector Agropecuario Ecuatoriano, si no de los distintos sectores que aportan para el desarrollo del país ya que brinda una imagen clara de cómo se puede emprender o fortalecer un negocio.
2. Optimizar las alianzas estratégicas para lograr un crecimiento en servicios y en eficiencia.
3. Se recomienda fortalecer la orientación hacia la Gestión empresarial de los empresarios Ecuatorianos, para que este pueda ser un verdadero motor del Desarrollo sustentable y sostenible del Ecuador.
4. Se recomienda impulsar y fortalecer las iniciativas de desarrollo como la del la Creación de Empresas de Consultoría Económico – Financiera y Productiva para Pymes Agropecuarias, ya que el Sector de las Pymes, es conciente de la actual situación de avance tanto en el campo tecnológico como en el de gestión administrativa, que para estar acorde con esta situación necesitan de profesionales capacitados y con ganas de triunfar para detectar sus debilidades y lo que es mas importante dar solución a las mismas.
5. De entrar en vigencia leyes que afecten al normal desarrollo de las Pymes en el país y al proyecto en su definición, se deberá aprovechar las ventajas y analizar las desventajas para tomar medidas preventivas que no hagan que afecten a la operatividad de la empresa.

ANEXOS

Anexo no. 1

Lista de Consultoras Agropecuarias a nivel Nacional

NO	NOMBRE COMERCIAL	DIRECCION	CIUDAD	Correo Electrónico
1	ACEVINCO C. Ltda.	Av. De Las Palmeras entre Bolívar y Rocafuerte	Machala	jopiver@cue.satnet.net
2	ANDICONSULT CIA. LTDA.	Shirys 2678 y Gaspar de Villar-roel; Edif. El Tablón; Ofic. 202; Piso 2	Q u i t o	
3	ASTECC. Ltda.	Abraham Lincoln 140y Av. 12 de Octubre	Quito	astec@asteconsult.com lroggiro@asteconsult.com
4	CEMAPRIMES C. Ltda.	Av. 6 de Diciembre 5378 y Hugo Moncayo; Edif. El Unicornio; piso 8; ofic. 801-A	Quito	losung@porta.net
5	CLIRSEN	Seniergues s-n y Gral. Paz y Miño; Edif. del Instituto Geográfico Militar; p i s o 4	Quito	clirsendir@clirsen.com
6	CONSULGEN C. Ltda.	Amazonas N28-17 y Alemania Edif. Skorprios; oficina 801	Quito	consulge@interactive.net.ec
7	COPADEC. Ltda.	Corea 126 y Av. Amazonas; Edif. Belmonte; Mezzanine; Of. 3	Quito	copade@punto.net.ec
8	CORPORACION ANDINA DE GERENCIA SOCIAL	Patria 850 y 10 de Agosto; Edif. Banco de Préstamos; ofic. 1004 piso 10	Q u i t o	gerenciasocial@andinanet.net
9	ECOPROYEC C. Ltda.	América N31-105 entre San Gabriel y Mariana de Jesús; Edif. Banco del Libro; Ofic. 100	Quito	serymerc@hotmail.com
10	ECUAMBIENTE CONSULTING GROUPS.C.C.	Av. De los Shirys N34-133 y Rumipamba; Edif. Mundo Juvenil; Piso 2	Quito	ecuambiente@hotmail.com
11	EDICOTEC CIA. LTDA.	Calle Morales y Pedro Gual	Portoviejo	
12	ESPIRAL CONTESPIC.	Calle Morales 607 y Sucre; Edif. Luk P.B.	Portoviejo	no tienen

	<i>LTDA.</i>			
13	<i>ESTRACONSULT CIA. LTDA.</i>	18 de Septiembre No. 413 y Amazonas; piso 2; oficina 201	Quito	faberns@ecuanex.net.ec
14	<i>FIRASECC. LTDA.</i>	Ricaurte entre 10 de Agosto y Córdova; Edif. Multicomercio; ofic. 304	Portoviejo	<u>no tienen</u>
15	<i>FUNDACIÓN UMACPA</i>	Av. Solano y 12 de Abril; Edif. San Vicente de Paúl; Piso 4; Ofic. 4-D	Cuenca	
16	<i>FUNDAGRO</i>	Moreno Bellido 127 y Av. Amazonas	Quito	fundagro@uio.telconet.net
17	<i>FUNEPSA</i>	Gaspar de Escalona 280 y Diguja	Quito	funtier@pi.pro.ec
18	<i>INGEAZIMUT CIA. LTDA.</i>		Loja	Fono : 560327-582495
19	<i>INGECONSULT C. Ltda.</i>	Francisco Pizarro 251 y Marietade Veintimilla	Quito	
20	<i>INPROCONSULT C. Ltda.</i>	Rumipamba 901 y República; Edif. Alex; Piso 5; Of. 501	Quito	miguicho@uio.satnet.net
21	<i>IRIGOYEN Y ASOCIADOS C. Ltda.</i>	Gaspar de Villarroel 497 y José Abascal; Edif. Los Sauces 2; Dpto. 301	Quito	Fono : 433447 – 433447
22	<i>MAJON C. Ltda.</i>	Av. 6 de Diciembre 2973 y Whymper; Edificio Corsideco; Oficina 20 1	Quito	majon@access.net.ec
23	<i>PROEXANT</i>	Isla San Cristóbal 761 y Tornas de Berlanga	Quito	proexant@porta.net
24	<i>PROTECVIA C. Ltda.</i>	Av. República 1808 y Av. Atahualpa	Quito	protecvia@uio.satnet.net
25	<i>RICHARD HIDALGO VASCONEZ C. Ltda.</i>	Calle El Día y Comercio esquina; Edif. Torre Camila; Ofic. B-O	Quito	rhv@interactive.net.ec
26	<i>RIDRESUR C. LTDA.</i>	Calle Olmedo y Tarqui; Edif. Moreno Valle; Ofic. 203; Piso 2 Alto	Machala	

Anexo no.2 La Encuesta.

Del Encuestado

Nombre: _____

Edad: _____

Sector de su actividad:

Cargo: _____

Ubicación: _____

Sector: _____ **Cantón:** _____ **Provincia:** _____

Formulario

1.) ¿Conoce usted de alguna empresa de Consultoría Económico Agropecuaria?

(0) Si

(1) No

2.) ¿Ha recibido antes un servicio de consultoría o asesoría?

(0) si

(1) No

Si - pase a la tercera pregunta,

No - continúe a la quinta pregunta

3.) ¿De qué tipo?. Marque con una X.

(1) -- Administración Agropecuaria

(2) -- Planes y Proyectos Agropecuarios.

(3) -- Comercialización y Mercadeo.

(4) -- Legislación Agraria.

(5) -- Asesoría Legal Agraria

(6) -- Marketing Agropecuario.

- (7) -- Medio Ambiente.
- (8)** -- Ecología.
- (9) -- Contabilidad Agropecuaria.
- (10) -- Asesoría Técnica.
- (II) -- Capacitación Agropecuaria.
- (12) -- Exportación.
- (13) -- Importación.

4.) ¿Estuvo satisfecho con el servicio

- (1) Totalmente Satisfecho
- (2) Satisfecho
- (3) Ni Satisfecho, Ni Insatisfecho
- (4) Insatisfecho
- (5) Totalmente Insatisfecho

5.) ¿ En que ramas le gustaría adquirir servicios de consultoría y asesoría?

- (1) -- Administración Agropecuaria
- (2) -- Planes y Proyectos Agropecuarios.
- (3) -- Comercialización y Mercadeo.
- (4) -- Legislación Agraria.
- (5) -- Asesoría Legal Agraria
- (6) -- Marketing Agropecuario.
- (7) -- Medio Ambiente.
- (8) -- Ecología.
- (9) -- Contabilidad Agropecuaria.
- (10) -- Asesoría Técnica.
- (II) -- Capacitación Agropecuaria.
- (12) -- Exportación.
- (13) -- Importación.

6.) ¿De las ramas seleccionadas escoja el área que le interesaría en mayor grado recibir asesoría?

- (1) -- Administración Agropecuaria
- (2) -- Planes y Proyectos Agropecuarios.
- (3) -- Comercialización y Mercadeo.
- (4) -- Legislación Agraria.
- (5) -- Asesoría Legal Agraria
- (6) -- Marketing Agropecuario.
- (7) -- Medio Ambiente.
- (8) -- Ecología.
- (9) -- Contabilidad Agropecuaria.
- (10) -- Asesoría Técnica.
- (11) -- Capacitación Agropecuaria.
- (12) -- Exportación.
- (13) -- Importación.

7.) ¿ Que porcentaje de su presupuesto destinaría con el objeto de recibir Servicios especializados de Consultoría?

- (1) Entre el 5 % y 10%
 - (2) Entre el 11 % y 16%
 - (3) Entre el 17% y 22%
 - (4) Entre el 23% y 28%
-

Anexo no 3 . - Libro codificado

LIBRO DE CODIGOS

Variable	Pregunta	Categorías	Códigos	Columna
Conocimiento sobre activ. que realiza una Consultora Económico-Agropecuaria	1	Si No	0 1	XI
Recepción de Servicios de Consultoría	2	Si No	0 1	x2
Ramas del Servicio de Consultoría que ha recibido	3	<ul style="list-style-type: none"> - Adm- Agropecuaria - P y P Agrop. - Comerc. y Mercadeo - Legislación Agraria - Asesoría Legal <li style="padding-left: 20px;">-Marketing Agrop. -Medio Ambiente - Ecología - Contabilidad Agrop. - Asesoría Téc-Agrop - Capacitación Agrop. - Exportación - Importación 	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13	x3

Variable	Pregunta	Categorías	Códigos	Columna
Satisfacción del Servicio de Consultoría recibido	4	<ul style="list-style-type: none"> - Totalm. Satisf. - Satisfecho - Ni Satisf, Ni Insatisf. - Insatisfecho - Totalm. Instáis. 	1 2 3 4 5	x4
Ramas en las se desea recibir Servicios de Consultoría	5	<ul style="list-style-type: none"> - Adm- Agropecuaria - P y P Agrop. - Comerc. y Mercadeo - Legislación Agraria - Asesoría Legal <li style="padding-left: 20px;">-Marketing Agrop. -Medio Ambiente - Ecología - Contabilidad Agrop. - Asesoría Téc-Agrop - Capacitación Agrop. - Exportación - Importación 	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13	x5
Ramas en la que se desea recibir con mayor grado Servicios de Consultoría	6	<ul style="list-style-type: none"> - Adm- Agropecuaria - P y P Agrop. - Comerc. y Mercadeo - Legislación Agraria - Asesoría Legal <li style="padding-left: 20px;">-Marketing Agrop. -Medio Ambiente - Ecología - Contabilidad Agrop. - Asesoría Téc-Agrop - Capacitación Agrop. - Exportación - Importación - Importación 	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13	X6
Destinación porcentual del presupuesto par; recibir Servicios de Consultoría	7	<ul style="list-style-type: none"> - Menor a 10% - Entre 10% y 15% - Entre 15% y 25% - Entre 25% y 30% 	1 2 3 4	x7

Variabes de la Matriz de Datos.

Variables de la Matriz de Datos	
Variables	Tema
x1	Conocimiento de Consultoria Económico Agropecuaria
x2	Recepción de Servicios Consultoría
x3	Ramas del Servicio que ha recibido
x4	Satisfacción del Servicio recibido
x5	Ramas en la que se desea recibir Serv.
x6	Ramas en la que se desea con mayor intensidad recibir Servicio
x7	Destinación porcentual del presupuesto para recibir Serv.

Alternativas de Respuestas Precodificadas

Alternativas de Respuestas Precodificadas			
Var. x1	Var. x2	Var. x3	Var.x4
O-Si	0 - Si	1 - Administración Agropecuaria.	1 - Totalmente Satisfecho
1 - No	1 - No	2 - Planes y Proyectos Agropecuarios.	2 - Satisfecho
		3 - Comercialización y Mercadeo.	3 - Indiferente
		4 - Legislación Agraria	4 - Insatisfecho
		5 - Asesoría Legal	5 - Totalmente Insatisfecho
		6 - Marketing Agropecuario	
		7 - Medio Ambiente	
		8 - Ecología	
		9 - Contabilidad Agropecuaria.	
		10 - Asesoría Técnico - Agropecuaria	
		11 - Capacitación Agropecuaria.	
		12 - Exportaciones	
		13 - Importaciones	

Alternativas de Respuestas Precodificadas		
Var. x5	Var. x6	Var. x7
1 - Administración Agropecuaria.	1 - Administración Agropecuaria.	1 - Entre 5 % y 10 %
2 - Planes y Proyectos Agropecuarios.	2 - Planes y Proyectos Agropecuarios.	2 - Entre 11 % y 16%
3 - Comercialización y Mercadeo.	3 - Comercialización y Mercadeo.	3 - Entre 17% y 22%
4 - Legislación Agraria	4 - Legislación Agraria	4 - Entre 23% y 28%
5 - Asesoría Legal	5 - Asesoría Legal	
6 - Marketing Agropecuario	6 - Marketing Agropecuario	
7 - Medio Ambiente	7 - Medio Ambiente	
8 - Ecología	8 - Ecología	
9 - Contabilidad Agropecuaria.	9 - Contabilidad Agropecuaria.	
10 - Asesoría Técnico - Agropecuaria	10 - Asesoría Técnico - Agropecuaria	
11 - Capacitación Agropecuaria.	11 - Capacitación Agropecuaria.	
12 - Exportaciones	12 - Exportaciones	
13 - Importaciones	13 - Importaciones	

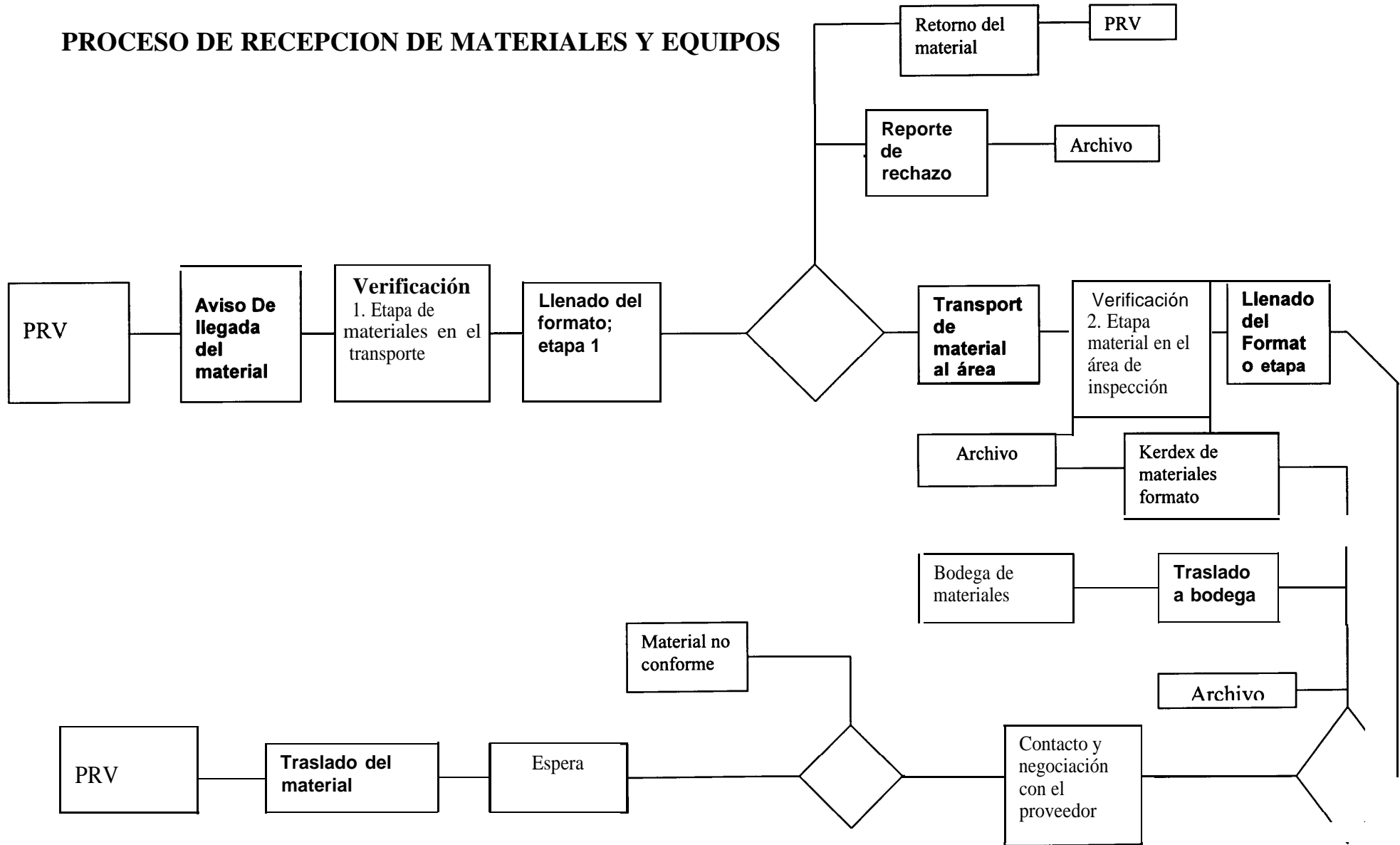
Anexo no. 5

Suministros de Oficina

DETALLE	Cantidad	Unidad de Medida	Costo Unitario	Costo Total
Resmas de papel T/INEN 75 gmos.	50	Unidad	\$3,74	\$187,00
Resmas de papel T/INEN 56 gmos.	50	Unidad	\$3,60	\$180,00
Etiquetas adhesivas T-22.	20	Unidad	\$0,33	\$6,60
Archivadores unicos T/oficio.	200	Unidad	\$1,75	\$350,00
Cajas de diskettes maxell 3.50.	20	Unidad	\$4,09	\$81,80
Cajas de tachuelas.	5	Unidad	\$0,38	\$1,90
Cajas de vinchas.	5	Unidad	\$0,81	\$4,05
Cajas de clips.	20	Unidad	\$0,09	\$1,80
Carpetas manila. Ideal.	144	Unidad	\$0,07	\$10,08
Cinta Epson LX 300 /3750.	20	Unidad	\$3,60	\$72,00
Cintas scotch cristalina 18x25.	50	Unidad	\$0,20	\$10,00
Cintas de empaque de 50 metros.	50	Unidad	\$0,52	\$26,00
Cuadernos pequeños a cuadros.	50	Unidad	\$0,53	\$26,50
Cuadernos universitarios a cuadros.	50	Unidad	\$1,00	\$50,00
Estiletos gruesos.	50	Unidad	\$0,37	\$18,50
Grapadora cox-180 mediana.	50	Unidad	\$3,86	\$193,00
Liquid paper portátil permanente.	50	Unidad	\$1,40	\$70,00
Marcador permanente negro.	20	Unidad	\$0,28	\$5,60
Perforadora horse P-12.	20	Unidad	\$2,80	\$56,00
Boligrafos Bic.	144	Unidad	\$0,15	\$21,60
Rollos de fax.	50	Unidad	\$2,00	\$100,00
Sobres blancos T/Oficio.	144	Unidad	\$0,01	\$1,44
Sobre manila F-1.	144	Unidad	\$0,02	\$2,88
Sobre manila F-2.	144	Unidad	\$0,03	\$4,32
Tijeras SDI 4864.	20	Unidad	\$0,55	\$11,00
Block de vales de cajas.	20	Unidad	\$0,35	\$7,00
Cintas masking tape de 3/4"	50	Unidad	\$0,70	\$35,00
Calculadora casio de escritorio.	50	Unidad	\$12,49	\$624,50
Fundas de ligas.	50	Unidad	\$0,22	\$11,00
Porta boligrafos acrilico.	50	Unidad	\$7,07	\$353,50
Resmas Papel bond 60gr. A.4	200	Unidad	\$3,12	\$624,00
Sobre bond 60c. T/ Oficio.	144	Unidad	\$0,01	\$1,44
Folders manila Usa 200g.	144	Unidad	\$0,06	\$8,64
Caja de grapas Alex 26/6 standar.	144	Unidad	\$0,71	\$102,24
SUB-TOTAL				\$3.259,39
I.V.A. (12%)				\$391,13
TOTAL GASTOS DE SUMINISTROS				\$3.650,52

La cantidad de suministros abastecera a la empresa de manera anual para la operatividad de la misma.

PROCESO DE RECEPCION DE MATERIALES Y EQUIPOS





Consultora ECUAPYMES Ltda.

“Apoyando a las AgroPymes del Ecuador”

Inicio ■ Quiénes Somos ■ Agromail ■ **Viernes!**
Zona de Negocios

Agenda Agropecuaria- AgroPymes

Evento	Fecha	Lu
<u>Reunion ALAP (Asociacion Lationamericana de la Papa)</u>	3 - 5 Jun, 2002	Quito, I
<u>Capacitación "Análisis de Semillas Forestales"</u>	3 - 14 Jun, 2002	Turrialba, Rica
<u>XII Taller de Evaluacion de Proyectos</u>	3-21 Jun, 2002	U. Connectic EEUU.
<u>Fería de la Papa (Estación Santa Catalina)</u>	7 Jun, 2002	Quito, I
<u>Programa de Capacitacion en Agroforesteria</u>	16 - 21 Jun, 2002	
<u>Control Biológico de Enfermedades de Cultivos agrícolas</u>	17 - 21 Jun, 2002	CL
<u>SEMINARIO DE TECNOLOGIAS CREDITICIAS PARA LAS MyPE's.</u>	17 -19 Jun, 2002	Santa Cru Sierra, Bc
<u>Feria Internacional del Helado</u>	Junio 22, 2002	Guadalaja Jalisco
<u>Afia Agro de las Américas 2002</u>	Junio 28, 2002	Guadalaja Jalisco
	Junio 30,	Barcelona



agroservicios

Comercialización :

X o M
Marketing
Agropecuario
Asesoría y
Capacitación
Legislacion
Agraria

agronoticias

El Campo al
Instante
Notas del Día
Clima
Archivo de
Noticias
Análisis
Económico

agroinfo

Precios

[Búsqueda de Eventos](#)Si desea Registrar su Evento debe Registrarse [Regístr](#)**comunidad**[Consultar](#)[Agromail](#)[Agenda](#)[AgroPymes](#)[Directorio de](#)[PYMES](#)[Insumos](#)[Agropecuarios](#)[Anuncios](#)[Clasificados](#)[Libro de Visitas](#)[Mapa del Sitio](#)**La encuesta**[resultados](#)[anteriores](#)

¿Esta usted
satisfecho con el
servicio que
presta el Proyecto
SICA del MAG?

- si
 No
 Parcialmente
 No se

Ecuapymes.com Ltda.

© *Ecuapymes.com, Inc.*, 2002. Todos los derechos reservados.
[Condiciones y términos de uso.](#)

*Se recomienda utilizar una resolución mínima de 800x600 p
mejor la información de este sitio.*

contacto@ecuapymes.comventas@ecuapymes.com*593-04-265-02-49 en la Cd. de Guayaquil*

ANEXO No 8A

SUELDO FIJOS MENSUALES EN EL AÑO 1

ECUAPYMES LTD.

Meses	1	2	3	4	5	6	Total por Área en semestre
PAGOS CORRIENTES*							
Gerente General	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$13.800,00
Gerente Administrativo	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00	
Gerente Comercial	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00	
Jefe Departamento 1	\$600,00	\$600,00	\$600,00	\$600,00	\$600,00	\$600,00	\$7.200,00
Jefe Departamento 2	\$600,00	\$600,00	\$600,00	\$600,00	\$600,00	\$600,00	
Director Comercial Division 1	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$29.400,00
Director Comercial División 2	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00	
Director Comercial División 3	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00	
Director Comercial División 3	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00	
Director Comercial División 4	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00	
Director Comercial División 5	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00	
Director Comercial División 6	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00	
Coordinador Comercial 2 Division 1	\$400,00	\$400,00	\$400,00	\$400,00	\$400,00	\$400,00	\$14.400,00
Coordinador Comercial 2 Division 2	\$400,00	\$400,00	\$400,00	\$400,00	\$400,00	\$400,00	
Coordinador Comercial 2 Division 3	\$400,00	\$400,00	\$400,00	\$400,00	\$400,00	\$400,00	
Coordinador Comercial 2 Division 4	\$400,00	\$400,00	\$400,00	\$400,00	\$400,00	\$400,00	
Coordinador Comercial 2 Division 5	\$400,00	\$400,00	\$400,00	\$400,00	\$400,00	\$400,00	
Coordinador Comercial 2 Division 6	\$400,00	\$400,00	\$400,00	\$400,00	\$400,00	\$400,00	
Sub total	\$10.800,00	\$10.800,00	\$10.800,00	\$10.800,00	\$10.800,00	\$10.800,00	\$64.800,00
* Todos los gastos administrativos se mantienen constantes en el año; : nado a este el 10 por concepto de cumplimiento de metas de la empresa							

continua vertical -horizontal..

ANEXO No 8B

SUELDO FIJOS MENSUALES EN EL AÑO 1

ECUAPYMES LTD.

Meses	1	2	3	4	5	6	Total por Area en semestre
<i>PAGOS CORRIENTES*</i>							
Asistente Comercial Division 1	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00	
Asistente Comercial Division 2	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00	
Asistente Comercial Division 3	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00	
Asistente Comercial Division 4	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00	
Asistente Comercial Division 5	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00	
Asistente Comercial Division 6	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$10.800,00
Asistente Administrativo Departamento 1	\$250,00	\$250,00	\$250,00	\$250,00	\$250,00	\$250,00	
Asistente Administrativo Departamento 2	\$250,00	\$250,00	\$250,00	\$250,00	\$250,00	\$250,00	\$3.000,00
Auxiliar 1	\$120,00	\$120,00	\$120,00	\$120,00	\$120,00	\$120,00	\$720,00
Total	\$13.220,00	\$13.220,00	\$13.220,00	\$13.220,00	\$13.220,00	\$13.220,00	\$79.320,00

* Todos los gastos administrativos se mantienen constantes en el año; sumado a este el 10% por concepto de cumplimiento de metas de la empresa.

continuación Vertical

ANEXO No 8C

SUELDOS FIJOS MENSUALES EN EL AÑO No 1

ECUAPYMES LTDA

(C rtinuación)

Meses	7	8	9	10	11	12	Total por Area en Semestre	Total por Area en año
PAGOS CORRIENTES*								
Gerente General	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00		
Gerente Administrativo	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00		
Gerente Comercial	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$13.800,00	\$27.600,0
Jefe Departamento 1	\$600,00	\$600,00	\$600,00	\$600,00	\$600,00	\$600,00		
Jefe Departamento 2	\$600,00	\$600,00	\$600,00	\$600,00	\$600,00	\$600,00	\$7.200,00	\$14.400,0
Gerente Comercial Division 1	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00		
Gerente Comercial División 2	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00		
Gerente Comercial División 3	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00		
Gerente Comercial División 3	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00		
Gerente Comercial División 4	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00		
Gerente Comercial División 5	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00		
Gerente Comercial División 6	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$29.400,00	\$58.800,00
Coordinador Comercial 2 Division 1	\$400,00	\$400,00	\$400,00	\$400,00	\$400,00	\$400,00		
Coordinador Comercial 2 Division 2	\$400,00	\$400,00	\$400,00	\$400,00	\$400,00	\$400,00		
Coordinador Comercial 2 Division 3	\$400,00	\$400,00	\$400,00	\$400,00	\$400,00	\$400,00		
Coordinador Comercial 2 Division 4	\$400,00	\$400,00	\$400,00	\$400,00	\$400,00	\$400,00		
Coordinador Comercial 2 Division 5	\$400,00	\$400,00	\$400,00	\$400,00	\$400,00	\$400,00		
Coordinador Comercial 2 Division 6	\$400,00	\$400,00	\$400,00	\$400,00	\$400,00	\$400,00	\$14.400,00	\$28.800,00
Sub Total	\$10.800,00	\$10.800,00	\$10.800,00	\$10.800,00	\$10.800,00	\$10.800,00	\$64.800,00	\$129.600,00

* Todos los gastos administrativos se mantienen constante n el año; sumad l este el 10% por oncepto de cump iento de metas l la empresa.

continua horizontal..

ANEXO No 8D

SUELDOS FIJOS MENSUALES EN EL AÑO No 1

ECUAPYMES LTD.

(Continuación)

Meses	7	8	9	10	11	12	Total por Área en Semestre	Total por Área en año
PAGOS CORRIENTES*								
Asistente Comercial Division 1	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00		
Asistente Comercial Division 2	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00		
Asistente Comercial Division 3	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00		
Asistente Comercial Division 4	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00		
Asistente Comercial Division 5	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00		
Asistente Comercial Division 6	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$10.800,00	\$21.600,00
Asistente Administrativo Departamento 1	\$250,00	\$250,00	\$250,00	\$250,00	\$250,00	\$250,00		
Asistente Administrativo Departamento 2	\$250,00	\$250,00	\$250,00	\$250,00	\$250,00	\$250,00	\$3.000,00	\$6.000,00
Auxiliar 1	\$120,00	\$120,00	\$120,00	\$120,00	\$120,00	\$120,00	\$720,00	\$1.440,00
Total	\$13.220,00	\$13.220,00	\$13.220,00	\$13.220,00	\$13.220,00	\$13.220,00	\$79.320,00	\$158.640,00

* Todos los gastos administrativos se mantienen constantes en el año; sumado a este el 10% por concepto de cumplimiento de metas de la empresa.

ANEXO No 9

INVERSIONES DE ECUAPYMES

ECUAPYMES LTDA

DETALLE INVERSION	Cantidad	Unidad de Medida	Costo Unitario	Sub-Total	Costo Total
EQUIPOS DE OFICINA.					
Sistema de Telecomunicaciones					\$6.671,00
<i>Central telefonica Digital 8 Co- 16Ext</i>	1	Unidad	\$1.755,00	\$1.755,00	
<i>Tarjeta 16 Extenciones SLT</i>	1	Unidad	\$505,00	\$505,00	
<i>Tarjeta Disa</i>	1	Unidad	\$700,00	\$700,00	
<i>Telefono Multifunción (KX-TD)</i>	1	Unidad	\$241,00	\$241,00	
<i>Telefono Multilinea M/Libres Programador</i>	13	Unidad	\$140,00	\$1.820,00	
<i>Telefono DA TA PORT M/Libres</i>	11	Unidad	\$60,00	\$660,00	
<i>Fax de Papel Termico</i>	5	Unidad	\$198,00	\$990,00	
Rotocopiadora	2	Equipos	\$1.845,00	\$3.690,00	\$3.690,00
Sistema de Computo					\$17.305,50
<i>Computadoras Personales</i>	19	Unidad	\$770,00	\$14.630,00	
<i>Impresoras a Znyeccion</i>	7	Unidad	\$75,00	\$525,00	
<i>Servidor para la Red</i>	1	Unidad	\$1.249,00	\$1.249,00	
<i>Accesorios de Rede Instalacion</i>	1	Juego	\$901,50	\$901,50	
SUB-TOTAL					\$27.666,50
I.V.A. (12%)					\$3.319,98
UB-TOTAL + I.V.A.					\$30.986,48
MOBILIARIO					
Estación de Trabajo Gerenciales	3	Estaciones	\$969,75		\$2.909,25
Estación de Trabajo Ejecutiva	8	Estaciones	\$466,22		\$3.729,76
Estación de Trabajo de Coordinadores	15	Estaciones	\$273,40		\$4.101,00
SUB-TOTAL					\$10.740,01
I.V.A. (12%)					\$1.288,80
UB-TOTAL + I.V.A.					\$12.028,81
VEHICULOS					
AMIONETA CHEVROLET LUV CAB SENC	2	Unidad	\$16.500,00	\$33.000,00	\$41.000,00
MOTO YAMAHA	2	Unidad	\$4.000,00	\$8.000,00	
SUB-TOTAL					\$41.000,00
I.V.A. (12%)					\$4.920,00
UB-TOTAL + I.V.A.					\$45.920,00
TOTAL INVERSIONES					\$79.406,51



ANEXO No 10

TABLA DE DEPRECIACIÓN DE EQUIPOS Y MOBILIARIO

ECUAPYMES LTD.

Inversiones	Monto	Año de Inv.	Vida útil	% Val. Salvamento	Depreciación Total	
					Mensual	Anual
MOBILIARIO	\$ 12.028,81		10	10,00%	\$ 100,24	\$ 1.202,88
EQUIPOS DE OFICINA.	\$ 30.986,48	0	5	20,0%	\$ 516,44	\$ 6.197,30
VEHICULOS	\$ 45.920,00	0	10	10,0%	\$ 382,67	\$ 4.592,00
<i>Total de Gastos</i>					\$999,35	\$11.992,18
Depreciacion Anual de Activos Administrativos						\$11.992,18

ANEXO No II

PRESTAMO PARA IMPLEMENTAR ECUAPYMES LTDA.

TABLA DE AMORTIZACIÓN ANUAL

TERMINOS DEL PRESTAMO (Cuadro No.6 A.)

Plazo en Años	5
Periodo de Gracia en años	2
Tasa Efectiva Anual	12,00%
Monto de Implementacio y Ejecución	\$40.000,00

Año de Pago	Amortizacion de Capital	Interés	Valor Pagado
2	\$8.000,00	\$4.280,00	\$12.280,00
3	\$8.000,00	\$3.320,00	\$11.320,00
4	\$8.000,00	\$2.360,00	\$10.360,00
5	\$8.000,00	\$1.400,00	\$9.400,00
6	\$8.000,00	\$440,00	\$8.440,00

PRESTAMO PARA EMPRENDIMIENTO**TABLA DE AMORTIZACIÓN****TERMINOS DEL PRESTAMO**

Plazo en Años	5
Periodo de Gracia en años	2
Tasa Efectiva Anual	12,00%
Cantidad del Prestamo	\$40.000,00
Total de Letras	60

Letras	Capital	Mes	Días	%	Interés	Amortización de Capital	Valor a Pagar Mensual	Año
0	\$40.000,00							
1	\$39.333,33	Enero	30	12,00%	\$393,33	\$666,67	\$1.060,00	
2	\$38.666,67	Febrero	30	12,00%	\$386,67	\$666,67	\$1.053,33	
3	\$38.000,00	Marzo	30	12,00%	\$380,00	\$666,67	\$1.046,67	
4	\$37.333,33	Abril	30	12,00%	\$373,33	\$666,67	\$1.040,00	
5	\$36.666,67	Mayo	30	12,00%	\$366,67	\$666,67	\$1.033,33	
6	\$36.000,00	Junio	30	12,00%	\$360,00	\$666,67	\$1.026,67	
7	\$35.333,33	Julio	30	12,00%	\$353,33	\$666,67	\$1.020,00	
8	\$34.666,67	Agosto	30	12,00%	\$346,67	\$666,67	\$1.013,33	
9	\$34.000,00	Septiembre	30	12,00%	\$340,00	\$666,67	\$1.006,67	
10	\$33.333,33	Octubre	30	12,00%	\$333,33	\$666,67	\$1.000,00	
11	\$32.666,67	Noviembre	30	12,00%	\$326,67	\$666,67	\$993,33	
12	\$32.000,00	Diciembre	30	12,00%	\$320,00	\$666,67	\$986,67	

D
O
S

continúa..

PRESTAMO PARA EMPRENDIMIENTO**TABLA DE AMORTIZACIÓN***(Continuación M.)*

.etras	Capital	Mes	Días	%	Interés	Amortización de Capital	Valor a Pagar Mensual	Año
13	\$31.333,33	Enero	30	12,00%	\$313,33	\$666,67	\$980,00	T R E S
14	\$30.666,67	Febrero	30	12,00%	\$306,67	\$666,67	\$973,33	
15	\$30.000,00	Marzo	30	12,00%	\$300,00	\$666,67	\$966,67	
16	\$29.333,33	Abril	30	12,00%	\$293,33	\$666,67	\$960,00	
17	\$28.666,67	Mayo	30	12,00%	\$286,67	\$666,67	\$953,33	
18	\$28.000,00	Junio	30	12,00%	\$280,00	\$666,67	\$946,67	
19	\$27.333,33	Julio	30	12,00%	\$273,33	\$666,67	\$940,00	
20	\$26.666,67	Agosto	30	12,00%	\$266,67	\$666,67	\$933,33	
21	\$26.000,00	Septiembre	30	12,00%	\$260,00	\$666,67	\$926,67	
22	\$25.333,33	Octubre	30	12,00%	\$253,33	\$666,67	\$920,00	
23	\$24.666,67	Noviembre	30	12,00%	\$246,67	\$666,67	\$913,33	
24	\$24.000,00	Diciembre	30	12,00%	\$240,00	\$666,67	\$906,67	
25	\$23.333,33	Enero	30	12,00%	\$233,33	\$666,67	\$900,00	C U A T R O
26	\$22.666,67	Febrero	30	12,00%	\$226,67	\$666,67	\$893,33	
27	\$22.000,00	Marzo	30	12,00%	\$220,00	\$666,67	\$886,67	
28	\$21.333,33	Abril	30	12,00%	\$213,33	\$666,67	\$880,00	
29	\$20.666,67	Mayo	30	12,00%	\$206,67	\$666,67	\$873,33	
30	\$20.000,00	Junio	30	12,00%	\$200,00	\$666,67	\$866,67	
31	\$19.333,33	Julio	30	12,00%	\$193,33	\$666,67	\$860,00	
32	\$18.666,67	Agosto	30	12,00%	\$186,67	\$666,67	\$853,33	
33	\$18.000,00	Septiembre	30	12,00%	\$180,00	\$666,67	\$846,67	
34	\$17.333,33	Octubre	30	12,00%	\$173,33	\$666,67	\$840,00	
35	\$16.666,67	Noviembre	30	12,00%	\$166,67	\$666,67	\$833,33	
36	\$16.000,00	Diciembre	30	12,00%	\$160,00	\$666,67	\$826,67	

Continúa...

PRESTAMO PARA EMPRENDIMIENTO**TABLA DE AMORTIZACIÓN***(Continuación M.)*

Letras	Capital	Mes	Días	%	Interés	Amortización de Capital	Valor a Pagar Mensual	Año
37	\$15.333,33	Enero	30	12,00%	\$153,33	\$666,67	\$820,00	C I N C O
38	\$14.666,67	Febrero	30	12,00%	\$146,67	\$666,67	\$813,33	
39	\$14.000,00	Marzo	30	12,00%	\$140,00	\$666,67	\$806,67	
40	\$13.333,33	Abril	30	12,00%	\$133,33	\$666,67	\$800,00	
41	\$12.666,67	Mayo	30	12,00%	\$126,67	\$666,67	\$793,33	
42	\$12.000,00	Junio	30	12,00%	\$120,00	\$666,67	\$786,67	
43	\$11.333,33	Julio	30	12,00%	\$113,33	\$666,67	\$780,00	
44	\$10.666,67	Agosto	30	12,00%	\$106,67	\$666,67	\$773,33	
45	\$10.000,00	Septiembre	30	12,00%	\$100,00	\$666,67	\$766,67	
46	\$9.333,33	Octubre	30	12,00%	\$93,33	\$666,67	\$760,00	
47	\$8.666,67	Noviembre	30	12,00%	\$86,67	\$666,67	\$753,33	
48	\$8.000,00	Diciembre	30	12,00%	\$80,00	\$666,67	\$746,67	
49	\$7.333,33	Enero	30	12,00%	\$73,33	\$666,67	\$740,00	S E I S
50	\$6.666,67	Febrero	30	12,00%	\$66,67	\$666,67	\$733,33	
51	\$6.000,00	Marzo	30	12,00%	\$60,00	\$666,67	\$726,67	
52	\$5.333,33	Abril	30	12,00%	\$53,33	\$666,67	\$720,00	
53	\$4.666,67	Mayo	30	12,00%	\$46,67	\$666,67	\$713,33	
54	\$4.000,00	Junio	30	12,00%	\$40,00	\$666,67	\$706,67	
55	\$3.333,33	Julio	30	12,00%	\$33,33	\$666,67	\$700,00	
56	\$2.666,67	Agosto	30	12,00%	\$26,67	\$666,67	\$693,33	
57	\$2.000,00	Septiembre	30	12,00%	\$20,00	\$666,67	\$686,67	
58	\$1.333,33	Octubre	30	12,00%	\$13,33	\$666,67	\$680,00	
59	\$666,67	Noviembre	30	12,00%	\$6,67	\$666,67	\$673,33	
60	\$0,00	Diciembre	30	12,00%	\$0,00	\$666,67	\$666,67	

ANEXO No 13

SUPUESTOS EMPRESARIALES DEL FLUJO DE CAJA

Ecuapymes Ltda.

Crecimiento del Negocio Anual hasta el quinto año:	17%
Crecimiento del Negocio Anual desde el 6 año hasta el 10mo.o año:	8%
Incremento de Costos Anual:	12%
Metas de Ventas Primer Año / mensual:	\$2.700
Metas de Ventas Segundo Año / mensual:	\$3.159
Metas de Ventas Tercero Año / mensual:	\$3.696
Metas de Ventas Cuarto Año / mensual:	\$4.324
Metas de Ventas Quinto Año / mensual:	\$5.059
Metas de Ventas Sexto Año / mensual:	\$5.464
Metas de Ventas Septimo Año / mensual:	\$5.901
Metas de Ventas Octavo Año / mensual:	\$6.374
Metas de Ventas Noveno Año / mensual:	\$6.883
Metas de Ventas Decimo Año / mensual:	\$7.434

Costos Anuales	
Arriendo	\$36.000
Agua	\$1.200
Luz	\$4.000
Telefono	\$3.000
Gasto Judicial	\$300
Monto del Prestamo	\$40.000
Tasa del Prestamo	12%
Cuadre	\$0

El cumplimiento de las metas garantizarán la perdurabilidad institucional de la empresa.

FLUJO DE CAJA PROYECTADO

ECUAPYMES LTDA

Años	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
INGRESOS	\$140.000,00	\$194.523,28	\$237.322,95	\$282.766,96	\$344.225,23	\$425.107,16	\$496.711,19	\$565.363,67	\$639.985,19	\$711.114,58	\$777.357,20
Saldo Inicial	\$0,00	\$123,28	\$9.874,95	\$16.652,80	\$32.871,66	\$60.823,49	\$103.284,82	\$140.463,19	\$181.092,68	\$215.510,67	\$242.104,97
Ventas	\$0,00	\$194.400,00	\$227.448,00	\$266.114,16	\$311.353,57	\$364.283,67	\$393.426,37	\$424.900,48	\$458.892,52	\$495.603,92	\$535.252,23
Division I	\$0,00	\$32.400,00	\$37.908,00	\$44.352,36	\$51.892,26	\$60.713,95	\$65.571,06	\$70.816,75	\$76.482,09	\$82.600,65	\$89.208,70
Division II	\$0,00	\$32.400,00	\$37.908,00	\$44.352,36	\$51.892,26	\$60.713,95	\$65.571,06	\$70.816,75	\$76.482,09	\$82.600,65	\$89.208,70
Division III	\$0,00	\$32.400,00	\$37.908,00	\$44.352,36	\$51.892,26	\$60.713,95	\$65.571,06	\$70.816,75	\$76.482,09	\$82.600,65	\$89.208,70
Division IV	\$0,00	\$32.400,00	\$37.908,00	\$44.352,36	\$51.892,26	\$60.713,95	\$65.571,06	\$70.816,75	\$76.482,09	\$82.600,65	\$89.208,70
Division V	\$0,00	\$32.400,00	\$37.908,00	\$44.352,36	\$51.892,26	\$60.713,95	\$65.571,06	\$70.816,75	\$76.482,09	\$82.600,65	\$89.208,70
Division VI	\$0,00	\$32.400,00	\$37.908,00	\$44.352,36	\$51.892,26	\$60.713,95	\$65.571,06	\$70.816,75	\$76.482,09	\$82.600,65	\$89.208,70
Préstamo	\$40.000,00										
Capital propio	\$100.000,00										
EGRESOS	\$139.876,72	\$184.648,34	\$208.390,15	\$238.575,30	\$273.041,74	\$312.422,35	\$347.807,99	\$384.270,99	\$424.474,53	\$469.009,61	\$518.356,58
EQUIPOS DE OFICINA	\$30.986,46										
MOBILIARIO	\$12.028,81										
VEHICULOS	\$45.920,00										
Total Inversión	\$88.935,29										
COSTOS ADMINISTRATIVOS	\$47.459,39	\$175.794,52	\$196.889,86	\$220.516,64	\$246.978,64	\$276.616,08	\$309.810,00	\$346.987,21	\$388.625,67	\$435.260,75	\$487.492,04
Costos Fijos	\$36.000,00	\$102960,00	\$182.515,20	\$204.417,02	\$228.947,07	\$256.420,71	\$287.191,20	\$321.654,14	\$360.252,64	\$403.482,96	\$451.900,91
Costos Variables	\$11.459,39	\$12.834,52	\$14.374,66	\$16.099,62	\$18.031,57	\$20.195,36	\$22.618,80	\$25.333,06	\$28.373,03	\$31.777,79	\$35.591,13
OTROS GASTOS											
GASTOS JUDICIALES	\$300,00	\$30,00	\$33,60	\$37,63	\$42,15	\$47,21	\$52,87	\$59,21	\$66,32	\$74,28	\$83,19
IMPUESTOS (1% R.F)	\$794,07	\$32,59	\$36,51	\$40,89	\$45,79	\$51,29	\$57,44	\$64,33	\$72,05	\$80,70	\$90,39
IMPUESTOS (15% P. Trabajadores)	\$0,00	\$0,00	\$655,45	\$2.876,87	\$5.637,57	\$9.051,56	\$9.266,70	\$8.196,38	\$6.734,85	\$4.893,98	\$2.611,95
IMPUESTOS (25% I.R.)	\$0,00	\$0,00	\$928,56	\$4.075,56	\$7.986,55	\$12.823,05	\$13.127,83	\$11.611,54	\$9.541,04	\$6.933,14	\$3.700,26
GASTOS IMPREVISTOS (5%)*	\$2.387,97	\$8.791,23	\$9.846,17	\$11.027,71	\$12.351,04	\$13.833,16	\$15.493,14	\$17.352,32	\$19.434,60	\$21.766,75	\$24.378,76
TOTAL OTROS GASTOS	\$3.482,03	\$8.853,82	\$11.500,29	\$18.058,66	\$26.063,10	\$35.806,27	\$37.997,99	\$37.203,70	\$35.848,86	\$33.748,86	\$30.864,54
TOTAL COSTO + GASTO	\$139.876,72	\$184.648,34	\$208.390,15	\$238.575,30	\$273.041,74	\$312.422,35	\$347.807,99	\$384.270,99	\$424.474,53	\$469.009,61	\$518.356,58
SERVICIO DE DEUDA A L.P.											
Amortización	\$0,00	\$0,00	\$8.000,00	\$8.000,00	\$8.000,00	\$8.000,00	\$8.000,00	\$8.000,00			
Interés	\$0,00	\$0,00	\$4.280,00	\$3.320,00	\$2.360,00	\$1.400,00	\$440,00				
Flujo Operativo	\$123,28	\$9.874,95	\$16.652,80	\$32.871,66	\$60.823,49	\$103.284,82	\$140.463,19	\$181.092,68	\$215.510,67	\$242.104,97	\$259.000,62

BALANCE GENERAL PROYECTADO " ECUAPYMES Ltda. "

(Miles de Dólares)

CONCEPTO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ACTIVO											
Activo Circulante											
Caja-Bancos	\$123,28	\$9.874,95	\$16.652,80	\$32.871,66	\$60.823,49	\$103.284,82	\$140.463,19	\$181.092,68	\$215.510,67	\$242.104,97	\$259.000,62
Total Activo Circulante	\$123,28	\$9.874,95	\$16.652,80	\$32.871,66	\$60.823,49	\$103.284,82	\$140.463,19	\$181.092,68	\$215.510,67	\$242.104,97	\$259.000,62
Activo Fijo											
Equipo de Oficina	\$30.986,48	\$30.986,48	\$30.986,48	\$30.986,48	\$30.986,48	\$30.986,48	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
(-) Depreciación Acumulada		-\$6.197,30	-\$12.394,59	-\$18.591,89	-\$24.789,18	-\$30.986,48					
Vehiculos	\$45.920,00	\$45.920,00	\$45.920,00	\$45.920,00	\$45.920,00	\$45.920,00	\$45.920,00	\$45.920,00	\$45.920,00	\$45.920,00	\$45.920,00
(-) Depreciación Acumulada		-\$4.592,00	-\$9.184,00	-\$13.776,00	-\$18.368,00	-\$22.960,00	-\$27.552,00	-\$32.144,00	-\$36.736,00	-\$41.328,00	-\$45.920,00
Mobiliario	\$12.028,81	\$12.028,81	\$12.028,81	\$12.028,81	\$12.028,81	\$12.028,81	\$12.028,81	\$12.028,81	\$12.028,81	\$12.028,81	\$12.028,81
(-) Depreciación Acumulada		-\$1.202,88	-\$2.405,76	-\$3.608,64	-\$4.811,52	-\$6.014,41	-\$7.217,29	-\$8.420,17	-\$9.623,05	-\$10.825,93	-\$12.028,81
Total Activo Fijo	\$88.935,29	\$76.943,11	\$64.950,94	\$52.958,76	\$40.966,58	\$28.974,41	\$23.179,52	\$17.384,64	\$11.589,76	\$5.794,88	\$0,00
TOTAL ACTIVO	\$89.058,58	\$86.818,06	\$81.603,74	\$85.830,42	\$101.790,07	\$132.259,22	\$163.642,71	\$198.477,32	\$227.100,43	\$247.899,86	\$259.000,62
PASIVO											
Préstamo Bancario	\$40.000,00	\$40.000,00	\$32.000,00	\$24.000,00	\$16.000,00	\$8.000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
intereses bancarios por pagar			\$7.520,00	\$4.200,00	\$1.840,00	\$440,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
(-) provision intereses bancarios			-\$7.520,00	-\$4.200,00	-\$1.840,00	-\$440,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Impuestos por pagar			\$1.584,01	\$6.952,43	\$13.624,12	\$21.874,61	\$22.394,53	\$19.807,91	\$16.275,88	\$11.827,13	\$6.312,20
(-) provision impuestos por pagar			-\$1.584,01	-\$6.952,43	-\$13.624,12	-\$21.874,61	-\$22.394,53	-\$19.807,91	-\$16.275,88	-\$11.827,13	-\$6.312,20
Total Pasivo	\$40.000,00	\$40.000,00	\$32.000,00	\$24.000,00	\$16.000,00	\$8.000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
PATRIMONIO											
Capital Social	\$100.000,00	\$100.000,00	\$100.000,00	\$100.000,00	\$100.000,00	\$100.000,00	\$100.000,00	\$100.000,00	\$100.000,00	\$100.000,00	\$100.000,00
Reservas (5%)		\$0,00	\$139,28	\$750,62	\$1.948,60	\$3.872,06	\$5.841,23	\$7.582,96	\$9.014,12	\$10.054,09	\$10.609,13
Perdidas/Utilidades Acumuladas		-\$50.941,42	-\$53.181,94	-\$50.535,55	-\$38.920,20	-\$16.158,53	\$20.387,17	\$57.801,48	\$90.894,36	\$118.086,31	\$137.845,77
Utilidad o Pérdida del Ejercicio	-\$50.941,42	-\$2.240,51	\$2.646,39	\$11.615,35	\$22.761,67	\$36.545,69	\$37.414,32	\$33.092,88	\$27.191,95	\$19.759,46	\$10.545,73
Total Patrimonio	\$49.058,58	\$46.818,06	\$49.603,74	\$61.830,42	\$85.790,07	\$124.259,22	\$163.642,71	\$198.477,32	\$227.100,43	\$247.899,86	\$259.000,62
Total Pasivo y Patrimonio	\$89.058,58	\$86.818,06	\$81.603,74	\$85.830,42	\$101.790,07	\$132.259,22	\$163.642,71	\$198.477,32	\$227.100,43	\$247.899,86	\$259.000,62
Igualdad Contable	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0,00	0,00

COMENTARIOS ADICIONALES:

El préstamo bancario es de \$40.000. Y se comienza a cancelar la amortización anual de \$3.000 a partir del año 2 (porque existen dos años de gracia).

Los impuestos por pagar son el 15% de R.T. Y 25% de I.R.

ANEXO No 16

ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO

(Miles de Dólares)

Años	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
VENTAS NETAS	\$0,00	\$194.400,00	\$227.448,00	\$266.114,16	\$311.353,57	\$364.283,67	\$393.426,37	\$424.900,48	\$458.892,52	\$495.603,92	\$535.252,23
COSTOS ADMINISTRATIVOS	\$47.459,39	\$175.794,52	\$196.889,86	\$220.516,64	\$246.978,64	\$276.616,08	\$309.810,00	\$346.987,21	\$388.625,67	\$435.260,75	\$487.492,04
Costos Fijos	\$36.000,00	\$162.960,00	\$182.515,20	\$204.417,02	\$228.947,07	\$256.420,71	\$287.191,20	\$321.654,14	\$360.252,64	\$403.482,96	\$451.900,91
Costos Variables	\$11.459,39	\$12.834,52	\$14.374,66	\$16.099,62	\$18.031,57	\$20.195,36	\$22.618,80	\$25.333,06	\$28.373,03	\$31.777,79	\$35.591,13
UTILIDAD OPERATIVA	-\$47.459,39	\$18.605,48	\$30.558,14	\$45.597,52	\$64.374,93	\$87.667,60	\$83.616,36	\$77.913,27	\$70.266,85	\$60.343,17	\$47.760,19
(-) Depreciacion de Equipo de Oficina		\$6.197,30	\$6.197,30	\$6.197,30	\$6.197,30	\$6.197,30	\$6.197,30	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Depreciacion de vehiculos		\$4.592,00	\$4.592,00	\$4.592,00	\$4.592,00	\$4.592,00	\$4.592,00	\$4.592,00	\$4.592,00	\$4.592,00	\$4.592,00
(-) Depreciacion de Mobiliario		\$1.202,88	\$1.202,88	\$1.202,88	\$1.202,88	\$1.202,88	\$1.202,88	\$1.202,88	\$1.202,88	\$1.202,88	\$1.202,88
Gastos Imprevistos (5%)	\$2.387,97	\$8.791,23	\$9.846,17	\$11.027,71	\$12.351,04	\$13.833,16	\$15.493,14	\$17.352,32	\$19.434,60	\$21.766,75	\$24.378,76
Gasto de Impuestos(Retención a la Fuente 1%)	\$794,07	\$32,59	\$36,51	\$40,89	\$45,79	\$51,29	\$57,44	\$64,33	\$72,05	\$80,70	\$90,39
Gastos Judiciales	\$300,00	\$30,00	\$33,60	\$37,63	\$42,15	\$47,21	\$52,87	\$59,21	\$66,32	\$74,28	\$83,19
Gastos de interés	\$0,00	\$0,00	\$4.280,00	\$3.320,00	\$2.360,00	\$1.400,00	\$440,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
TOTAL GASTOS	\$3.482,03	\$20.846,00	\$26.188,46	\$26.418,41	\$26.791,16	\$27.323,83	\$21.838,34	\$23.270,75	\$25.367,86	\$27.716,61	\$30.347,22
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(\$50.941,42)	(\$2.240,51)	\$4.369,69	\$19.179,11	\$37.583,77	\$60.343,76	\$61.778,03	\$54.642,52	\$44.898,99	\$32.626,55	\$17.412,97
(-)15% Trabajadores	\$0,00	\$0,00	\$655,45	\$2.876,87	\$5.637,57	\$9.051,56	\$9.266,70	\$8.196,38	\$6.734,85	\$4.893,98	\$2.611,95
UTILIDAD ANTES DEL 25% I.S.R.	(\$50.941,42)	(\$2.240,51)	\$3.714,23	\$16.302,24	\$31.946,21	\$51.292,20	\$52.511,32	\$46.446,14	\$38.164,14	\$27.732,57	\$14.801,02
(-) 25% I.S.R.	\$0,00	\$0,00	\$928,56	\$4.075,56	\$7.986,55	\$12.823,05	\$13.127,83	\$11.611,54	\$9.541,04	\$6.933,14	\$3.700,26
UTILIDAD NETA	(\$50.941,42)	(\$2.240,51)	\$2.785,67	\$12.226,68	\$23.959,65	\$38.469,15	\$39.383,49	\$34.834,61	\$28.633,11	\$20.799,43	\$11.100,77
Reservas (5%)	\$0,00	\$0,00	\$139,28	\$611,33	\$1.197,98	\$1.923,46	\$1.969,17	\$1.741,73	\$1.431,16	\$1.039,97	\$555,04
UTILIDAD DEL EJERCICIO	(\$50.941,42)	(\$2.240,51)	\$2.646,39	\$11.615,35	\$22.761,67	\$36.545,69	\$37.414,32	\$33.092,88	\$27.191,95	\$19.759,46	\$10.545,73

*El porcentaje (5%) fue establecido para crear un fondo de la empresa con el fin de tener un respaldo para escenarios negativos.

ANEXO No 17

CALCULO DEL VAN Y TIR OPERATIVO

	Inversion	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6	año 7	año 8	año 9	año 10
F. Oper.	-140000	123,28	0.874,95	16.652,80	32.871,66	60.823,49	103.284,82	140.463,19	181.092,68	215.510,67	242.104,	9.000,6

TIR	VAN
------------	------------

32,44%	S/. 254.591,77
--------	----------------

ANEXO No 18

PUNTO DE EQUILIBRIO

Año 1

Costo de Ventas

Costo Variable	(Cv)	12.834,52
Costo Fijo	(Cf)	162.960,00
Ventas	(V)	194.400,00

Punto de Equilibrio en ventas

$$PE = Cf / (1 - Cv / V) \quad 173.252,96$$

% de ventas

$$PE / V * 100 \quad 89,12\%$$

ANEXO No 19

ANALISIS DE SENCIBILIDAD

VENTAS	TIR	INVERSION	FLUJO OPERATIVO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2700	32,44%	-140.000,00	123,28	9.874,95	16.652,80	32.871,66	60.823,49	103.284,82	140.463,19	181.092,68	215.510,67	242.104,97	259.000,62	
2680	30,95%	-140.000,00	123,28	8.434,95	14.138,74	29.100,95	55.582,50	96.323,60	131.644,12	170.267,14	202.518,13	226.772,09	241.140,16	
2660	29,39%	-140.000,00	123,28	6.994,95	11.624,68	25.330,24	50.341,51	89.362,38	122.825,06	159.441,60	189.525,60	211.439,20	223.279,69	
2640	27,69%	-140.000,00	123,28	5.554,95	8.862,41	21.311,32	44.852,31	82.152,95	113.757,78	148.367,85	176.284,86	195.858,11	205.171,02	
2600	23,78%	-140.000,00	123,28	2.674,95	2.612,81	12.548,42	33.148,85	67.009,03	94.898,17	125.495,29	149.078,31	163.970,86	167.354,55	
2580	21,60%	-140.000,00	123,28	1.234,95	-511,99	8.166,97	27.297,12	59.437,07	85.468,36	114.059,01	135.475,04	148.027,24	147.446,10	

VENTAS	TIR	TMAR	Decision
2700	32,44%	22,86%	Aceptar
2680	30,95%	22,86%	Aceptar
2660	29,39%	22,86%	Aceptar
2640	27,69%	22,86%	Aceptar
2600	23,78%	22,86%	Aceptar
2580	21,60%	22,86%	Rechazar

Anexo no. 20 ORGANIGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA

JUNTA DIRECTIVA

GERENTE GENERAL

Área Comercial

Área Administrativa

**Gerente
Administrativo**

Director División
Planes y
Proyectos
Agropecuarios
&
Industriales

Director División
Administración &
Empresarial

Director División
Consultoría
&
Legal

Director División
Consultoría
&
Mercadeo

Director División
Comercialización

Director División
Medio Ambiente
&
Ecología

Jefe Departamento
Publicidad & mercadeo

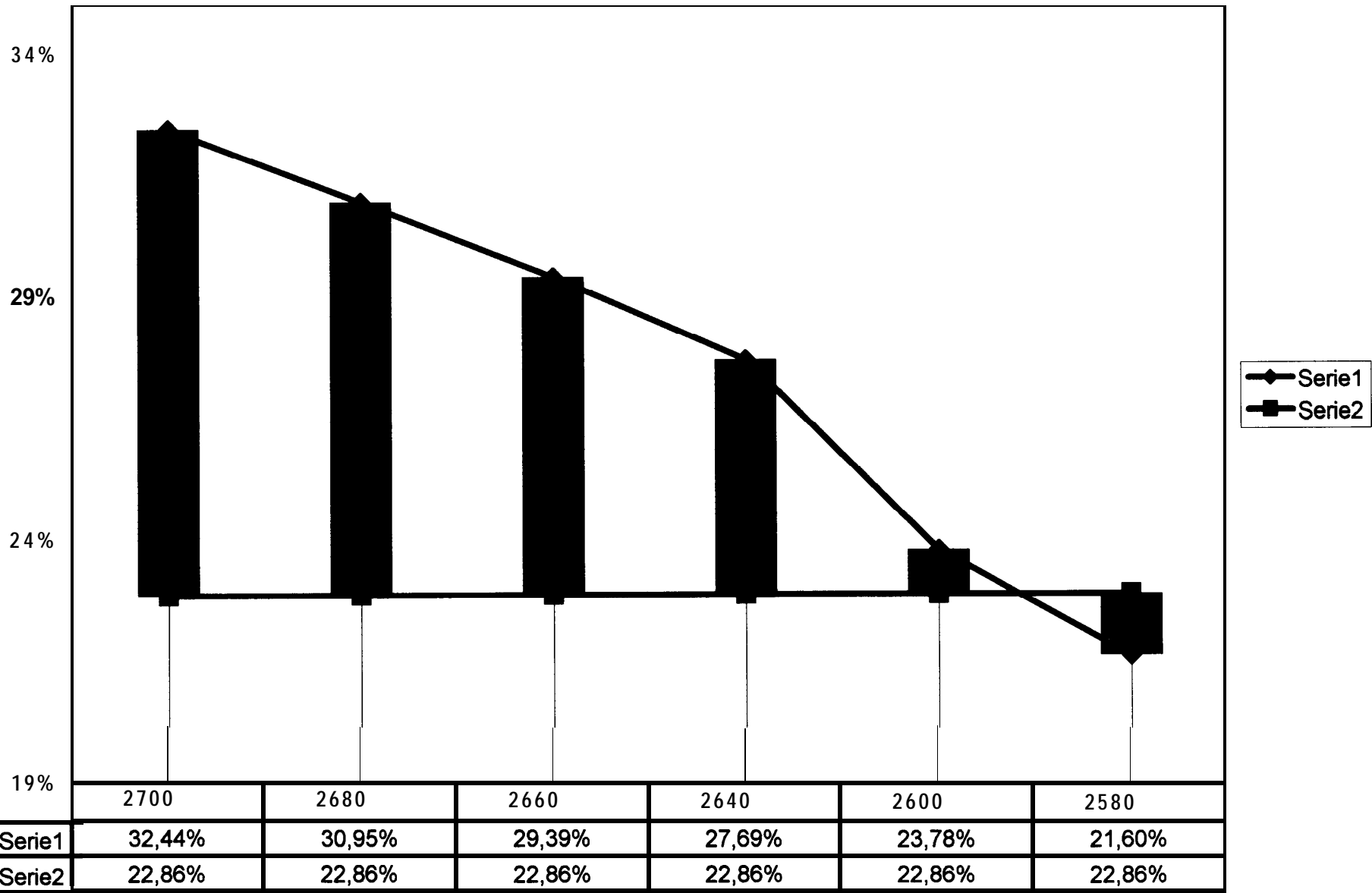
Jefe Departamento
Financiero

Jefe Departamento
Recursos Humanos

Jefe Departamento
Sistemas

Jefe Departamento
Servicios Generales

Analysis de Sensibilidad del proyecto



Ventas en dolares

BIBLIOGRAFÍA

1. LEY DE CONSULTORIA , Corporación de Estudios y Publicaciones, Legislación Codificada, actualizada a Noviembre 2001.
2. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Idalberto Chiavenato, Editorial McGraw Hill, 1994.
3. ADMINISTRACIÓN MODERNA. Agustín Reyes Ponce, Editorial Limusa, 1994.
4. ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE PROYECTOS : UN ENFOQUE INTEGRADO. Pedro Briceño, Editorial McGraw Hill, 1996.
5. COMO CREAR SU PROPIA EMPRESA. Manuel Ludevid y Monserrat Ollé, Editorial Marcombo Boixaren, 1996.
6. CONTROL DE CALIDAD TOTAL : CLAVES, METOLOGIA Y ADMINISTRACIÓN PARA EL EXITO. Sarv Singh Soin, Editorial McGraw Hill, 1997.
7. DE LAS VACAS SAGRADAS SE HACEN LAS MEJORES HAMBURGUESAS: ESTRATEGIAS ROMPEPARADIGMAS PARA DESARROLLAR PERSONAS Y ORGANIZACIONES DISPUESTAS AL CAMBIO. Robert Kriegel y David Brandt, Grupo Editorial Norma, 1998
8. DESARROLLO DE LA CONSULTORIA EN EL ECUADOR: DIAGNOSTICO Y PLAN DE ACCION. Fonapre, Conacyt, Banco Mundial. Editorial Fraga, 1982.

9. DINAMICA DEL CAMBIO PLANIFICADO, Ronald Lippitt, Amorrortu Editores, 1990
10. DIRECCIÓN DE LA MERCADOTECNIA: ANÁLISIS, PLANEACION , IMPLEMENTACION Y CONTROL. Philip Kotler, Editorial Prentice Hall, 1993
- II .DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA: CONCEPTOS, CASOS Y LECTURAS. Thompson y Strickland, Editorial McGraw Hill, 1998.
12. FUNDAMENTOS DE MARKETING. Stanton, Etzel, Walker, Editorial McGraw Hill, 1996.
13. GUIA PARA IMPLANTAR LA NORMA ISO 9000 PARA EMPRESAS DE TODOS TIPOS Y TAMAÑOS. Guillermo Tabla, Editorial McGraw Hill, 1998.
14. ISO 9000 : MANUAL PARA EMPRESAS DE SERVICIOS DE PAISES EN DESARROLLO. Centro de Comercio Internacional, UNCTAD/OMC, 1998.
15. GUIA PARA LA ELABORACIÓN D E PROYECTOS AGROPECUARIOS. Corporación Financiera Nacional, 1998
16. LA CALIDAD NO CUESTA : EL ARTE DE CERCORARSE DE LA CALIDAD. Philip B. Crosby, Compañía Editorial Continental, 1991.
17. LA CONSULTORA DE EMPRESAS. Milan Kubr, Editorial Noriega Limusa, 1996.

18. LA CREACIÓN DE LA EMPRESA PROPIA : CONSEJOS PRÁCTICOS PARA SU PUESTA EN MARCHA. Manuel Bermejo, Isabel Rubio, Ignacio de la Vega, Editorial McGraw Hill, 1994
19. MANAGEMENT SIGLOS XXI : INNOVACIÓN. Thomas D. Kuczmariski, Editorial McGraw Hill, 1997.
20. MANUAL DE FORMACIÓN DE CONSULTORIA. Francisco Meza y Miguel Obregón, IBM Educación, 1997
21. MANUAL DE ISO 9000. Robert W. Peach. Editorial McGraw Hill, 1999.
22. MANUAL DE PRACTICA SOCIETARIA. Dr. Carlos Ramírez, Editorial M. Contreras., 1995.
23. MARKETING DE SERVICIOS : CONCEPTOS Y ESTRATEGIAS. Marcos Cobra y Flavio Zwarg, Editorial McGraw Hill, 1995
24. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. Roberto Hernández, Carlos Fernández y Pilar Baptista, Editorial McGraw Hill, 1996
25. PLAN DE NEGOCIOS. Antonio Borello, Editorial McGraw Hill, 1997.
26. PLAN DE NEGOCIOS PARA MEJORAR LAS OPERACIONES COTIDIANAS. Cristopher R. Melburg, Editorial Panorama, 1997.
27. PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS. Nassir Sapag Ch. y Reinaldo Sapag Ch. Editorial McGraw Hill, 1995.
28. PRINCIPIOS DE FINANZAS CORPORATIVAS. Stewart Myers, Editorial McGraw Hill, 1993.