



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Creación de una empresa consultora especializada en gestión por procesos, cuyo enfoque será el mejoramiento de los procesos de venta con Tarjetas de Crédito

TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

AUTOR: Vallejo Abril, Sandra Paulina

DIRECTOR: Santamaría Freire, Edwin Javier

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

Ingeniero MBA.

Edwin Javier Santamaría Freire.

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de maestría, denominado: ***“Creación de una empresa consultora especializada en gestión por procesos, cuyo enfoque será el mejoramiento de los procesos de venta con Tarjetas de Crédito”*** realizado por *Sandra Paulina Vallejo Abril*, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, septiembre del 2014

f).

Edwin Javier Santamaría Freire. Ing. MBA.

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Sandra Paulina Vallejo Abril declaro ser autora del presente trabajo de fin de maestría: *Creación de una empresa consultora especializada en gestión por procesos, cuyo enfoque será el mejoramiento de los procesos de venta con Tarjetas de Crédito*, de la Titulación Maestría en Gestión Empresarial, siendo Edwin Javier Santamaría Freire director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

F.....

Autor: Sandra Paulina Vallejo Abril

Cédula: 1103437818

DEDICATORIA

A mi esposo Juan Carlos por su apoyo incondicional en todos los momentos.

A mis Hijos:

Juan Andrés, por ser un niño extraordinario, por su inmenso amor, acompañamiento y esfuerzo.

A Nicolás por ser un niño maravilloso por su amor, por su gran valentía y cariño.

A Diego Felipe por ser un niño genial, por su infinita ternura y su preocupación por sus padres

Ellos son la razón de mi vida y me impulsan a ser mejor cada día.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por la fortaleza, por la salud y vida que me da para seguir adelante con mis proyectos.

A mis padres, Panchita Abril y Héctor Vallejo, a mis hermanos Alex, Agustín y Fernando y a toda mi familia por haber sembrado en mí, el trabajo, el esfuerzo y la constancia.

Un agradecimiento especial a mí Director de Tesis Edwin Santamaría por su valiosa guía y consejos para llegar a término mi Tesis

Gracias

ÍNDICE

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE	vi
RESUMEN.....	x
ABSTRACT	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I.....	3
1. EL PROBLEMA	4
1.1 Contextualización del problema	4
1.1.1 Diagnóstico Situacional	4
1.1.2 Flexibilidad Bancaria.....	7
1.1.3 Valor Agregado al Dinero Plástico	8
1.1.4 Pérdidas en el Comercio por la falta de Control en la Cobranza.....	8
1.2 Planteamiento del Problema.....	11
1.3 Formulación del Problema	12
1.4 Sistematización del Problema.....	12
1.5 Objetivos	12
1.5.1 Objetivo General	12
1.5.2 Objetivos Específicos.....	13
1.6 Hipótesis	13
1.7 Justificación.....	13
CAPITULO II.....	15
2. Marco Teórico.....	16
2.1. Marco Referencial	16
2.1.1. Desarrollo Organizacional.....	16
2.1.2 .Las Consultorías en la Región y en el Ecuador.....	20
2.1.3 Tipo de Tarjetas de Crédito en el Ecuador	23
2,2 Fundamentación Teórica o Bases Teóricas.....	24
2.2.1 Mejoramiento de Procesos BPM.....	24
2.2.2Sistemas de Gestión de la Calidad	26
2.2.3 Punto de Equilibrio.....	29
2.2.3 Estudio de Mercado	29

2.2.4 Teoría sobre la Oferta y Demanda	30
2.3 Definición de Términos Básicos.....	32
CAPÍTULO III.....	34
3. MARCO METODOLÓGICO	35
3.1 Enfoque de Investigación	35
3.2 Método de la Investigación.....	35
3.2 Nivel de la Investigación.....	35
3.4 Población objetivo	36
3.5 Técnica de muestreo.....	36
3.6 Análisis de la Encuesta.	38
3.7 Demanda.....	46
3.7.1 Cuantificación de la demanda.....	46
Proyección de la demanda	48
3.7.2 Cuantificación de la oferta.....	49
Demanda Insatisfecha	50
3.8 Oferta	52
3.8.1Oferta Actual – Competidores.....	52
3.8.2 Competidores Primarios.....	52
3.8.3 Competidores Secundarios.....	55
CAPÍTULO IV	56
4. ESTUDIO TÉCNICO.....	57
4.1 Localización del Proyecto.....	57
4.1.1 Macro localización	57
4.1.2 Micro localización	57
4.1.3Distribución de la Oficina	58
4.2 Ingeniería del Proyecto.....	60
4.2.1 Procesos.....	60
4.2.2 Cadena de Valor de la Empresa Consultora	62
4.2.3. Diagramas de flujo	63
CAPÍTULO V	65
5. ESTUDIO ORGANIZACIONAL	66
5.1 Conformación legal de la Empresa.....	66
5.1.1 Tipo de empresa.....	66
5.1.2 Nombre o Razón Social	66
5.1.3Requisitos para la inscripción como empresa consultora.....	68
5.2Estructura organizacional	68

5.3 Productos y servicios a Ofertar.....	69
5.4 Servicios de Asesoría	69
5.4.1 Ámbitos del servicio de Asesoramiento.....	70
5.4.2. Mercado Objetivo.....	70
5.4.3 Tipo y Duración del servicio	70
5.4.4 Recursos	71
5.5 Servicios de Capacitación.....	71
5.5.1 Ámbitos del servicio de Capacitación.....	71
5.5.2 Mercado Objetivo.....	71
5.5.3 Recursos necesarios para la capacitación.	72
5.6 Misión, Visión y Valores.....	72
5.6.1 Misión	72
5.6.2 Visión.....	72
5.6.3 Valores	72
5.6.4 Políticas de la empresa.....	73
5.7 Propuesta para realizar las Asesorías	74
5.7.1 Objetivo General.....	74
5.7.2 Contenido	75
5.7.3 Actividades a realizarse	75
5.8 Propuesta para realizar las Capacitaciones.....	77
5.8.1 Objetivo General.....	77
5.8.2 Contenido	77
5.8.3 Actividades a Realizarse.....	77
CAPÍTULO VI	80
6. ESTUDIO FINANCIERO.....	81
6.1 INVERSIÓN INICIAL	81
6.1.1 CAPITAL DE TRABAJO.....	82
6.1.2 PROYECCIÓN DE INGRESOS	82
6.1.3 Proyección de Ingresos.....	84
6.1.4 Proyección Costo de Ventas.....	85
6.2 Balance de Situación.....	85
6.3 Punto de Equilibrio.....	86
6.4 Flujo de Fondos.....	88
6.5 Indicadores de Rendimiento en el Tiempo.....	89
6.5.1 Tasa Interna de Retorno	90
6.5.2 Periodo de Recuperación de la Inversión.....	91

6.6 Análisis de la Hipótesis	92
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	98
CONCLUSIONES	98
RECOMENDACIONES	100
BIBLIOGRAFÍA.....	101
ANEXOS.....	102

RESUMEN

El motor de toda actividad comercial son las ventas, y las ventas con tarjetas de crédito hoy en día constituyen uno de los ingresos más importantes para los comercios, tal es así, que para que un comercio pueda mantenerse en el tiempo debe aceptar tarjetas de crédito ya que está ofreciendo otra opción de pago a sus clientes.

Sin embargo, uno de los principales inconvenientes que tienen los comercios es la falta de control en la compensación y liquidación de las ventas, esto puede significar una pérdida entre un 3% y 5%. A los comercios les interesa vender pero cobrar es una tarea que en muchos comercios lo manejan manualmente, ya que no saben cuánto tiene que cobrar de las tarjetas de crédito simplemente espera que el Banco deposite y consulta su estado de cuenta.

Crear un empresa consultora especializada en mejorar procesos, y cuyo enfoque sea los procesos de venta con tarjetas de crédito constituye una empresa pionera por la especialización, lo cual apoyara a los comercios a rediseñar sus operaciones existentes para lograr una mejora significativa y eficiencia en sus procesos de compensación y liquidación.

Palabras Claves:

Asesoramiento, apoyo, mejorar procesos, tarjetas de crédito, operaciones, ventas, compensación y liquidación

ABSTRACT

The engine of any business is sales, and sales with credit cards today are one of the most important revenue for the trade, so much so, that for a trade can be maintained over time must accept credit cards since it is offering customers another payment option. However, one of the main drawbacks that have shops is the lack of control in the collection, this may mean a loss between 3% and 5% of its turnover due to lack of control in the recovery of their sales money plastic

A business interested in selling but collecting is a task that the manually operated and the more sales volume is more manual processes bring. Trade does not know how much to charge credit cards simply expects the Bank deposit and query your statement.

Create a consulting firm specializing in improving processes, and whose focus is the sales process credit card is a pioneer in the expertise and knowledge of the subject, which support organizations, businesses to redesign their existing operations to achieve significant improvement and efficiency in their collection processes.

Keywords:

Advice, support, improve processes, credit, operations, sales

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la actividad de la consultoría en gestión empresarial está tomando un repunte a nivel nacional tanto en el sector público como privado, con facilidades de desarrollo en algunos campos como calidad, planificación, mejoramiento de procesos, desarrollo de competencias humanas, entre otras.

Muchas de las empresas actualmente buscan apoyo en áreas específicas de su organización, más aun cuando afecta la parte financiera, de ahí nace la importancia en controlar adecuadamente los ingresos de las ventas y más con otros medios de pago como tarjetas de Crédito, pues conforme sea el tamaño del comercio o empresa, incidirá en cuán grande o pequeña sea el volumen de la operación, tal es así que los comercios grandes, crean áreas de control con el fin de asegurar la recuperación de los valores pagados a través de los Bancos.

El presente proyecto se enfoca en la creación de una consultora centrada en el asesoramiento a comercios o negocios en la cobranza de las ventas con tarjetas de crédito, ya que detrás de cada pago con tarjeta de crédito que realizan los clientes o consumidores hay un mundo complejo de operaciones hasta que se efectiviza el cobro por parte del comercio al Banco, ofreciendo un servicio que ayude a afrontar de manera efectiva a los directores o dueños de los comercios los retos de su gestión empresarial.

Ante la necesidad de supervivencia de todo comercio o empresa la mejora de los procesos no es opcional, es imprescindible, más aun cuando se detecta pérdida en las organizaciones.

Cualquier empresa que desee permanecer en el tiempo debe adaptarse a los cambios que marca el mercado y, para ello, tiene que adaptar sus procesos a los mismos. Estos cambios pueden ser desde una simple mejora en su organización hasta la reinención de la misma.

Asesorar a las empresas que necesitan mejorar sus procesos de cobro, y poder generar una eficiencia administrativa y una reducción de riesgo en la pérdida económica que significa no compensar todos los valores con los emisores logrará que las empresas cumplan a cabalidad la misión y objetivos trazados, aplicando los

cambios organizacionales que se requiera, la reestructuración financiera, en definitiva se logre llegar a la eficiencia requerida.

Para el desarrollo del presente trabajo, tenemos como oportunidades el conocimiento de las necesidades que existe en los comercios por controlar estas operaciones y mejorar los procesos en los comercios,

Como desventaja una consultora individual o una persona natural calificada se ve enfrentada al discrimin o falta de atención ya que las empresas públicas y privadas tienen preferencia con personas particulares que tienen renombre en el mercado consultor, o con las personas jurídicas que ya tienen una trayectoria y experiencia justificada de consultorías.

En el desarrollo de este proyecto veremos seis capítulos, en los cuales en el primer capítulo se topa toda la información con relación a las consultorías, la importancia y la justificación del tema, en el capítulo dos se realiza una descripción de la situación actual de las empresas consultoras en el Ecuador, se efectúa un estudio de mercado para conocer el mercado al cual se pretende ingresar, se analiza la demanda, oferta, precios del servicio y su comercialización. En el capítulo tres y cuatro se realiza el estudio de ingeniería del proyecto, se define su localización, recurso humano y se determinan los procesos gobernantes de la consultora, se analiza la estructura y conformación legal de la Empresa, su diseño estructural, y los flujogramas de los procesos. El capítulo cinco se refiere al estudio económico, se determina la inversión total de proyecto, y su financiamiento. Se realiza una evaluación económica técnica en base de flujos de efectivos proyectados, utilizando índices como el VAN, TIR, que permiten determinar si el proyecto es rentable. Finalmente en el capítulo seis se establece las conclusiones y recomendaciones del estudio realizado.

CAPITULO I: EL PROBLEMA

1. El problema

1.1 Contextualización del problema.

1.1.1 Diagnóstico Situacional.

El número de tarjetahabientes en el país ha crecido considerablemente, así lo demuestra la información emitida por el diario el Comercio del 12 de abril del 2014, en su página No. 6, sobre el tema: “Más mercado para las tarjetas de Crédito”.

“Cuando en julio del 2012 la Junta Bancaria prohibió la emisión de tarjetas de crédito a las casas comerciales, estas debieron buscar alternativas para que sus clientes difieran sus compras. Es el caso de la cadena De Pratti que en alianza con el Banco Bolivariano ofrece la tarjeta Bancar Visa de Prat, eso quiere decir que 316000 tarjetas emitidas por esta firma pasan a Bankard para que sus clientes accedan al crédito rotativo, ¿Qué significa esto? Según el asesor financiero Gabriel Figueroa, al haberse eliminado las tarjetas de crédito de las casas comerciales, los clientes no podían pagar sus compras con diferido.

La ventaja, vista por los clientes, era que la gente podía pagar mínimos, lo que se llamaba “cuotitas”. Al haberse eliminado esto, solo quedó el crédito directo, pero con ello, se dio paso a alianzas estratégicas con diferentes emisores para otorgar masivamente tarjetas a ese mercado que dejaron las casas comerciales, abriendo la opción de compras no solo a ese establecimiento sino a todos los que pueden cobrar con tarjetas de crédito. Igualmente, los clientes deben cumplir con las cuotas fijas durante los meses fijados”, explica. Algunos datos del crédito con Tarjetas:



Gráfico 1: La cartera de tarjetas de crédito
Fuente: SIC y de Bancos/ El Comercio

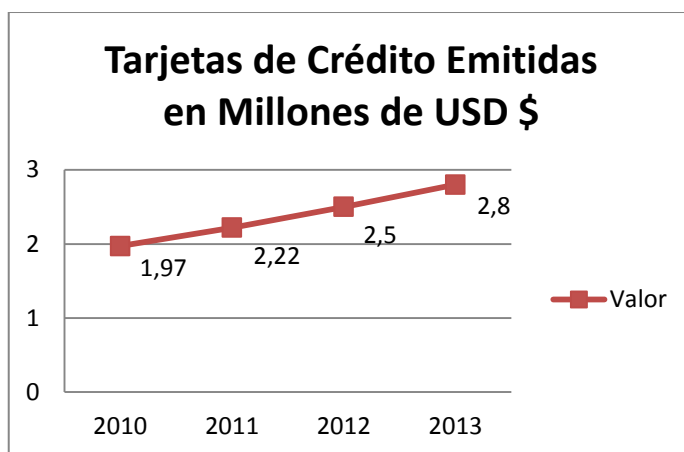


Grafico 2: Tarjetas de Crédito Emitidas
Fuente: Superintendencia de Compañías y de Bancos/ El Comercio

Según publicación de la revista Ekos, en su edición No. 217 de mayo 2012 sobre la Nueva Ruta de Consumo en el Ecuador menciona lo siguiente:

“Tras las crisis financiera de 1999 Ecuador vivió un severo cambio de su escala social, la clase media prácticamente desapareció y la polarización de ingresos se incrementó. Al menos una década pasó para que este segmento social resurja y en la actualidad sea el sostén de la nueva economía.

No se puede dejar de lado el vertiginoso crecimiento del uso de la Internet, lo que permite construir consumidores más exigentes y con la capacidad para adquirir cualquier bien instantáneamente, se construye la ecuación perfecta para regresar a Ecuador al mapa mundial del consumo. Ejemplos puntuales de ello son las constantes visitas de míticos artistas musicales de todo género, así como el incremento de inversiones en productos no tradicionales como el ensamblaje de vehículos pesados de Neo Hyundai.

Las cifras hablan por sí solas, el consumidor de clase media actual destina entre 24\$ y 58% de sus ingresos mensuales a productos y servicios básicos (víveres, vivienda, agua, luz) el dinero restante lo utiliza para mejorar su calidad de vida a raves de la compra de bienes de vanguardia y la contratación de servicios que empiezan a convertirse en los nuevos commodities del país, entre ellos la TV pagada y el internet móvil.

Somos testigos de una nueva era, un momento en el que puede cambiar el mundo tal como lo conocemos. Atrás quedaron los modelos de desarrollo sustentados en

manufactura rudimentaria o comercio tradicional, estamos en la era de la información y el conocimiento. Según expresiones del presidente de Colombia Juan Manuel Santos cada persona que salga de la pobreza es un potencial consumidor”. Algunas cifras que publica la Revista Ekos, mayo 2012.

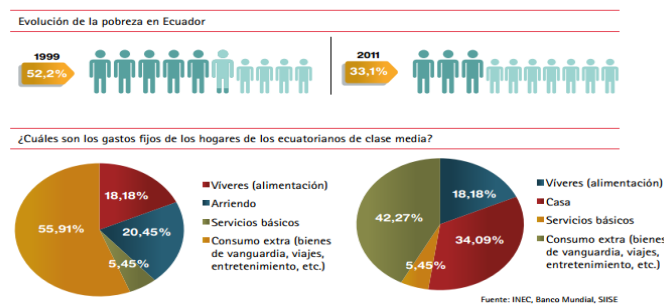


Grafico 3: Evolución de la pobreza en Ecuador
Fuente: Revista Ekos, mayo 2012

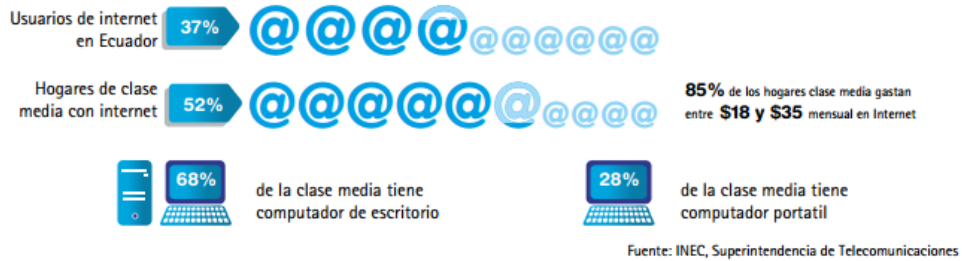
TIPOS DE CONSUMO

PORCENTAJE	OBSERVACIÓN
37%	SON USUARIOS HABITUALES DE INTERNET EN EL PAÍS
6%	ES EL PROMEDIO DE CRECIMIENTO DE CONSUMO EN EL PAÍS, LA DÉCADA DEL 2000-2010 ES LA SEGUNDA DE MAYOR CRECIMIENTO
81%	ÍNDICE DE EMPLEO DE LA CLASE MEDIA, EN 1995 ERA DEL 54%
47%	DE PENETRACIÓN TIENE VISA, QUE ES LA TARJETA DE CRÉDITO PREFERIDA POR LOS ECUATORIANOS
52%	DE LOS ECUATORIANOS GASTA DE 50-150 MENSUALES EN VESTIMENTA
54%	DE LAS FAMILIAS DE CLASE MEDIA GASTAN ENTRE 150-300 MENSUALES EN VÍVERES

Grafico 4: Tipo de Consumo
Fuente: Revista Ekos, Mayo 2012. Edición No. 217

TIPOS DE CONSUMOS

La penetración de las TIC revolucionan los hábitos de consumo en Ecuador



Tarjetahabientes vs. no usuarios de tarjetas de crédito: ¿cuál es su frecuencia de consumo?

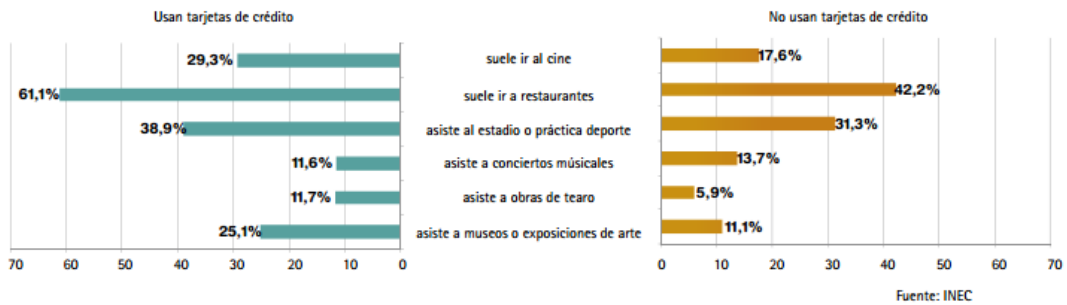


Grafico 5: Revolucionan los hábitos de consumo en Ecuador
Fuente: Revista Ekos, Mayo 2012. Edición No. 217

1.1.2 Flexibilidad Bancaria.

“Si este es un factor determinante para facilitar la adquisición, es así que a diferencia de los años 90 ya no se necesita dinero para abrir una cuenta, tampoco una solicitud para contar con una tarjeta de crédito. Es así que en los últimos tres años el consumo con tarjetas de crédito creció un 19%, lo que evidencia el potencial de este canal de pago.

¿Es suficiente? No aún queda mucho terreno por ganar, sobre todo si se lo compara con el PIB de los hogares que en Ecuador es de USD 42986 millones, según cifras del Banco Central del Ecuador. Es decir, la penetración de tarjetas de crédito es de tan solo el 7% de estos ingresos.

En el estrato medio, la penetración de tarjetas de crédito internacionales es del 32.9%; un indicador superior al promedio país, pero aún bajo para el potencial del estrato. La tarjeta de crédito con mayor aceptación es Visa con el 49% seguido por Diners Club con un 20.8%.

1.1.3 Valor Agregado al Dinero Plástico.

“En tres años el consumo de tarjetas de crédito en Ecuador creció en un 19% al pasar de USD 4800 millones a 7207 millones. Así lo confirma la información de la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS) y de esta manera se evidencia el potencial que tiene esta forma de pago. En ese criterio coinciden algunos de los emisores de tarjetas de crédito del país.

Esto lo dicen porque el consumo, en general, de los hogares bordea los USD 39 mil millones cada año y de este total apenas unos USD 7 mil millones corresponden al uso del dinero plástico.

En un mercado en el que comparten su participación Visa, Mastercard, American Express, Dineros Club, la más reciente Discover entre otras, el valor agregado empieza a ser un factor necesario para atraer a más clientes, es por ello que se crean sistemas como el cashback es el gancho para fidelizar a los clientes. Banco de Guayaquil fue el primero en ofrecer este servicio en el país a través de la tarjeta Blue de American Express, Desde enero de este año los clientes pudieron acceder a este sistema que consiste en la acumulación y devolución del 1% del total de sus consumos”

1.1.4 Pérdidas en el Comercio por la falta de Control en la Cobranza.

Según el ejecutivo Raul Peruzzi, de la empresa WonderSoft, en una entrevista dada al diario el Clarín en Argentina 2012 menciona que “El histórico interés de los comerciantes por cobrar sus ventas en dinero efectivo, en vez de hacerlo mediante las tarjetas de crédito o de débito, va más allá de la comisión (2%) en corriente o diferidos la comisión que pacte el emisor con la tarjeta de crédito, éstos deben pagar a las tarjetas emisoras o al tiempo que transcurren hasta que el comercio rembolsa el dinero que le corresponde”. Actualmente, el principal inconveniente, “es la falta de control en la cobranza.

Los comercios pierden entre el 3% y el 5% de su facturación debido a la falta de control en las transacciones con los plásticos”, asegura el ejecutivo.

A los comercios les interesa vender pero cobrar dejó de ser una tarea que se pueda encarar manualmente”, explica: “El comercio no sabe sobre cuánto tiene que cobrar de las tarjetas de crédito. Simplemente espera que le depositen en el banco y consulta el extracto.

Así las cosas, cuando se acredita el depósito bancario correspondiente al pago de una liquidación no hay forma de saber a qué transacciones corresponde, explican en las asociaciones de comerciantes.

Los bancos también percibieron el tema y lo adoptaron como un nicho de negocios. El Itau lanzó un sistema para administrar las cobranzas en una cuenta recaudadora. En la misma línea el BBVA-Francés también ideó un sistema especial para gestión de cobranzas sobre tarjetas de créditos y débito.” La entrevista completa se la puede ver en el siguiente link http://www.ieco.clarin.com/economia/Perdidas-comercio-falta-control-cobranzas_0_704329597.htm. El crecimiento y la diversificación de las consultorías están relacionados con el fenómeno de la globalización ya que ha acelerado los procesos de cambio, por lo que frecuentemente deben identificarse competencias y capacidades de las empresas para adaptarse a los nuevos entornos macroeconómicos y satisfacer las exigencias de los mercados nacionales e internacionales con productos y servicios de alta calidad.

Muchas organizaciones tienen sus consultores “permanentes”, utilizan diversas oficinas de consultoría y han aprendido a aprovechar la competencia técnica que pueden ofrecer los diversos consultores. En una organización pequeña, la decisión de recurrir a un consultor puede ser difícil. El propietario o director quizá considere ese servicio profesional costoso, y a menudo no se ve de qué manera un colaborador exterior puede prestar ayuda a su situación especial, sin embargo por el crecimiento en la demanda y por mantenerse en su negocio con nuevas estrategias, han visto necesario obtener a través de la consultoría herramientas que permitan a las organizaciones crear ventajas competitivas sobre otras similares. Además de la tendencia de la consultoría a concentrarse en la empresa privada, el crecimiento de este negocio se ha orientado hacia las empresas públicas.

La operación con tarjetas de Crédito nace a partir de la afiliación de un comercio con una Institución Financiera autorizada por la Superintendencia de Bancos para emitir Tarjetas de Crédito, en esta relación lo más importante para el Banco es que el comercio incremente sus ventas con tarjetas de crédito, pues representa un ingreso por la comisión que percibe el Banco Emisor, sin embargo existe una debilidad en los procesos de capacitación de los Bancos hacia los comercios en la compensación y liquidación de las Tarjetas de Crédito, esto se da porque el Banco finalmente si no recibe la información del comercio no carga el consumo al cliente, por lo cual este no

cancela por el consumo, con esto quien realmente está asumiendo una pérdida financiera es el comercio.

La propuesta que se ofrece se basa en los antecedentes investigados tomando como prioridad la necesidad de conocimiento e información que necesitan los comercios que operan con tarjetas de crédito. Los clientes actuales o potenciales no cesan de incrementar sus demandas y expectativas y para ganar clientes en la Consultora de Mejoramiento de procesos especializados en Tarjetas de Crédito cuenta con un elemento adicional asumido como una ventaja competitiva con el resto de consultoras, y esa ventaja es el conocimiento técnico y especializado en la materia, en base a una experiencia en la Banca en la especialización de Tarjetas de Crédito, una relación con los comercios y a una instrucción formal de Administración por Procesos.

Con el objetivo de aumentar la precisión en la estrategia de mercadotecnia, se clasificará a los consumidores de la consultoría de manera homogénea, para identificar las necesidades del consumidor, diseñar el producto que vaya acorde a la demanda, optimizar los medios publicitarios, lograr un crecimiento de la compañía por su enfoque. Para esto se realizará una segmentación según los siguientes aspectos:

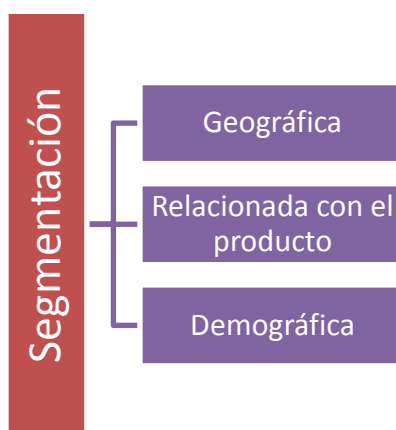


Grafico 6: Tipos de Segmentación

Elaborado por: Vallejo P, 2014

Segmentación Geográfica, el servicio de consultoría será nacional a casas comerciales que utilicen como medio de pago tarjetas de crédito.

Segmentación Demográfica, serán casas comerciales que reciban como medio de pago tarjetas de crédito y cuyo volumen de ventas con tarjetas represente para ese comercio un volumen significativo de sus ventas.

Segmentación Relacionada con el Producto.- Comercios cuya conciliación de las ventas con tarjetas de crédito sea un proceso manual y utilicen archivos Excel para realizar los cruces.

1.2 Planteamiento del Problema.

Las ventas que se realizan hoy en día en todos los comercios en un gran porcentaje se realizan con Tarjetas de Crédito o Débito, es el medio de pago más usado actualmente y ha tenido un crecimiento sostenible en los últimos años, inclusive a pesar de los cambios a nivel regulatorio que han realizado los organismos de Control (Superintendencia de Bancos) en cuanto a fijación de tarifas en costos de emisión, renovación, o envío de estados de cuenta.

El recibir como medio de pago una tarjeta de crédito y débito involucra para los comercios realizar procesos de conciliación y liquidación con los adquirentes de su comercio para cobrar o recuperar todas las ventas realizadas con los diferentes emisores de tarjetas de crédito/débito. Algunos comercios solo esperan que los adquirentes les paguen por las ventas realizadas y no necesariamente tienen el proceso definido para controlar que todas las ventas se estén cancelando correctamente.

Estos procesos pueden ser manuales (ventas por teléfono) o automáticos (ventas por POS, Datafast, Medianet, Red Apoyo o Switch Transaccional), pero en cualquiera de ellos debe existir un control que asegure la recuperación total de sus ventas con tarjetas de crédito, ya que puede generar pérdidas financieras para los comercios por no conocer los procesos de venta, compensación y liquidación con tarjetas de crédito/débito. Así por ejemplo:

Telefónica.- Si no deposita el voucher en el adquirente de su comercio, este voucher no será cancelado al comercio.

POS.- En este canal de venta debe existir un cierre diario de al POS para que las ventas se puedan cancelar, si no se ejecuta este cierre todas las ventas que transaccionaron por esa caja no serán canceladas al comercio por el adquirente

Switch.- En este canal de venta los comercios deben enviar archivos de las ventas que realizan, si este archivo no se genera o se envía sin información igualmente no se estarán cancelando las ventas por este canal.

1.3 Formulación del Problema.

¿Cuál es el interés de las empresas del sector comercial sobre una consultoría especializada en mejorar los procesos de venta, compensación y liquidación con tarjetas de crédito en la ciudad de Quito?

1.4 Sistematización del Problema.

1.- ¿Qué características debe poseer una empresa especializada en el manejo de los procesos de cobranza con tarjeta de crédito en el sector comercial?

2. ¿Cuán importante ha sido el crecimiento del mercado de Tarjetas de Crédito en el Ecuador para los comercios?

3.- ¿Cómo está estructurado las áreas administrativas en los comercios que realizan este control?

4.- ¿Qué estrategias de manejo de procesos de cobranza a través de tarjeta de crédito debe proporcionar una empresa especializada a los comercios en la ciudad de Quito?

5.- ¿Cuál es el nivel de aceptación de una consultora especializada en el manejo de tarjetas de crédito en la ciudad de Quito?

1.5 Objetivos.

1.5.1 Objetivo General.

- ✓ Presentar un modelo de una empresa consultora que tenga como fin asesorar y capacitar para mejorar los procesos de venta con tarjetas de crédito en los comercios aprovechando al máximo el rendimiento de sus recursos.

1.5.2 Objetivos Específicos

- ✓ Efectuar la investigación del entorno, para determinar las expectativas del mercado en lo concerniente a necesidades, preferencias con el servicio de consultoría sobre mejoramiento de procesos de tarjetas de crédito, mediante herramientas como el BPM, sistemas de gestión de calidad.
- ✓ Diseñar la propuesta estratégica que deberá tener la empresa con el fin de lograr su posicionamiento.
- ✓ Realizar el estudio financiero del proyecto que permita determinar el punto de equilibrio y la rentabilidad que tiene.

1.6 Hipótesis.

El nivel de aceptación de una consultora especializada en el mejoramiento de procesos de Venta con tarjetas de Crédito es del 70%

La implementación de una consultoría especializada mejora el proceso de venta con tarjeta de crédito de las empresas comerciales en la ciudad de Quito.

1.7 Justificación.

Esta investigación es importante para el sector comercial que realiza sus transacciones comerciales a través de tarjeta de crédito, debido a la cantidad de recursos que se manejan bajo es sistema y los costos de espera para transformar un Boucher en efectivo.

Dentro de este proyecto se busca beneficiar a las empresas comerciales y la gestión de los administradores de las mismas, dinamizando las finanzas de este grupo de empresas. Al mismo tiempo la emprendedora y a la vez investigadora contará con una fuente de ingresos como una nueva empresa donde se generarán fuentes de trabajo y de esta manera dinamizar la economía del país.

Es pertinente realizar la investigación debido al impacto en las finanzas de la empresa, pues con un asesoramiento adecuado la empresa puede convertir sus recursos económicos con mayor agilidad y de esta manera obtener mejores resultados financieros para las empresas. Por ello, es adecuado realizar asesoramiento para el adecuado manejo de los procesos de venta y cobranza a través de tarjeta de crédito.

Es viable la investigación al contar con la experiencia de la investigadora en el área de manejo de tarjetas de crédito y a la vez por los conocimientos obtenidos durante la

formación en la maestría en gestión empresarial recibidos por la Universidad Técnica Particular de Loja.

Es factible realizar la investigación debido al interés de emprendimiento de la investigadora, quien ha designado recursos para la fase investigación y espera los resultados para convertir este proyecto en una empresa.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2. Marco Teórico

2.1. Marco Referencial.

2.1.1. Desarrollo Organizacional.

Según el libro de RAFAEL GUIZAR MONTÚFAR (2013): Desarrollo Organizacional, principios y aplicaciones, McGraw Hill, Cuarta Edición, en su capítulo V, menciona lo siguiente:

“Es importante tener conocimiento de los inicios de la consultoría empresarial. En el año 1886, Arthur D. Little fundó la primera empresa de consultoría de gestión enfocado en la ayuda de las industrias a mejorar su desempeño, tanto en sus operaciones como la realización de estrategias, tiene su sede en Boston, Massachusetts.

En 1914, Edwin G. Booz fundó la primera empresa consultora en prestar servicios tanto clientes del sector industrial como del sector gobierno.

En 1963 se crea Boston Consulting Group que se dedicó al análisis de la administración y la estrategia. Para finalizar en las décadas de 1960 y 1970, Booz & Mc Kinsey, BCG, y la escuela de Harvard, desarrollaron las herramientas y los primeros enfoques que dan la definición de la administración estratégica, estableciendo de este modo las bases para la creación de las futuras empresas de consultoría.

Se tiene que reconocer que el consultor es un agente de cambio, ya que transfiere conocimientos a través de la capacitación hacia las personas.

Por ende en la consultoría empresarial, es esencial tener conocimiento de que es un servicio de asesoramiento, lo que significa que los consultores no se contratan para dirigir a la organización o para que adopten decisiones delicadas en nombre de la dirección. Se encargan de asesorar, y es importante conocer que no tienen ninguna facultad para decidir cambios y aplicarlos. El consultor sólo se encarga de ser esa guía para el empresario en la implementación de sus consejos.

La Consultoría Empresarial se ha convertido en una herramienta la que recurren cada vez más empresas que desean simultáneamente mejorar su posición competitiva y mantener su independencia sin tener que dedicar muchos recursos a actividades en

las que no tienen ventajas competitivas. Las consultorías empresariales se han incrementado en aquellas empresas que se han visto sometidas a la presión acelerada de la introducción de nuevos productos o servicios.

Esto les ha forzado a concentrar sus recursos en las actividades que mejor desempeñan y al mismo tiempo delegar funciones de mejor rango a consultoras dedicadas a dichos rubros. El trabajo del consultor empieza al surgir alguna situación juzgada insatisfactoria y susceptible de mejora y que termina en una situación que produzca un cambio y que constituya una mejora

Los directivos de las empresas han comenzado a otorgar la verdadera importancia al recurso humano profesional para sus empresas, por esta razón es necesario aportar al desarrollo de estas empresas, ofreciendo al mercado, personal profesional, técnico y especializado, que sean aporte a las organizaciones, es decir que realicen actividades que generen un valor agregado, que se conviertan en socios del negocio, para que de esta manera cumplan con las expectativas de las empresas y estas a la vez con las expectativas de sus clientes.”

La apertura industrial y comercial del país, mantiene un dinamismo enfocado a la producción y generación de servicios, que cada vez genera mercados más competitivos con agresividad comercial y de mercadeo, y lo seguirá haciendo con el nuevo enfoque del país en su concepto de cambio de matriz productiva, cuyo objetivo es llegar a una disminución de las importaciones de productos, con el fin de aumentar la producción e industrialización nacional a costos bajos y con tecnologías superiores, para que logren cautivar a los consumidores con precios y calidades igual o más competitivos que el de las internacionales.

Según información del INEC en su sección Ecuador en Cifras sostiene que la evolución de la inflación anual se sitúa a Enero del 2014 en 2.92%

Gráfico 1. Evolución de la inflación anual

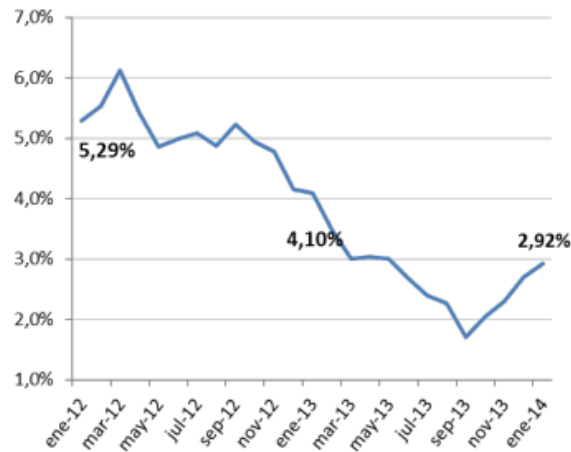


Gráfico 7: Evolución de la Inflación Anual

Fuente: www.ecuadorencifras.gob.ec

Muchas empresas ecuatorianas, nacen de una integración familiar, la gestión integral, se ve disminuida por la falta de orientación técnica y tecnológica, sistemas de calidad, mejoramiento de procesos, mejoramiento continuo que coadyuvan al desarrollo de la empresa a nivel nacional e internacional.

La actividad de asesoramiento y consultoría en gestión empresarial ha sido una actividad que ha ido desarrollándose a lo largo del tiempo, tanto en el sector público y privado, actividad que ha dado muchos frutos en acciones de desarrollo de empresas, aumento de competencias gerenciales, sistemas de mejoramiento de calidad y de procesos, entre otros. Pero la actividad de consultoría en lo referente a logros de aumento de valor, dirección estratégica ha sido lograda por empresas consultoras internacionales como la Price Waterhouse, Ernest& Young y Deloitte&Touche, entre otras; además de consultores profesionales que han desarrollado metodologías, técnicas efectivas a nivel empresarial.

Estos hechos permiten que las empresas abran sus negocios a las actividades de asesoramiento y consultorías que organicen y orienten sus sistemas productivos al más alto nivel de desempeño.

Según el libro de RAFAEL GUIZAR MONTÚFAR (2013): Desarrollo Organizacional, principios y aplicaciones, MacGraw Hill, Cuarta Edición, en su capítulo V, menciona: “El consultor empresarial brinda ayuda a los directivos y dueño de empresas a

identificar y definir los problemas principales que afectan a la organización en donde trabajan. La consultoría no es otra cosa sino la expresión cabal de la óptima utilización de conocimientos técnicos de excelencia sustentados en la experiencia, integridad moral y un alto sentido de responsabilidad, para lograr la máxima eficiencia en la definición conceptual, el financiamiento, el diseño, la ejecución y la operación de cualquier proyecto de inversión.

En la revista M&M del 2013, menciona que la consultoría es un servicio de asesoramiento especializado e independiente, en el que un profesional sirve de apoyo a una organización con el objetivo de generarle soluciones específicas a sus problemas internos, mediante una metodología de trabajo práctica y orientada.

Frecuentemente no se cuenta con una estructura específica y suficiente para dedicar al análisis y la mejora de los procesos siendo clave la optimización de los recursos al máximo. Para ello es fundamental trabajar de manera sistemática, organizada estableciendo un orden de las actividades que debe realizar un consultor.

En el libro de Desarrollo Organizacional de Rafael Guizar Montufar indica que “La consultoría de procesos constituye una parte importante del Desarrollo Organizacional y se ha practicado ampliamente en los últimos 40 años. No obstante, existen pocos estudios sobre el efecto de esta intervención en la eficiencia de los grupos y en la modificación de su comportamiento.

Lippitt dirigió una serie de seminarios sobre la intervención de consultoría de procesos para los altos ejecutivos de correos, de la administración de servicios generales y de la administración de pequeñas empresas. El efecto de estos seminarios fue analizado por medio de cuestionarios anónimos. El resultado fue positivo en general, ya que se comprobó que habían influido sobre el funcionamiento tanto de los individuos como de la organización.”

Otros autores mencionan que la Consultoría es: “Actividad profesional relativa a los servicios especializados prestados a una compañía o institución para asesorarla y ayudarla en la mejora de su gestión, operaciones y/o resultados financieros”.

2.1.2 .Las Consultorías en la Región y en el Ecuador.

“Así como los clientes se han sofisticado, nosotros también”, comenta Enrique Luz, líder de clientes y mercados de PwC en América Latina, quien agrega, “cuando llegué a la firma hace 28 años, sólo había tres profesiones representadas: contadores, abogados y administradores de empresas. Hoy tenemos 27 tipos de profesionales de las más diversas áreas, incluyendo, además de ingenieros y economistas, a médicos, biólogos y zootecnistas.

Otra de las grandes transformaciones proviene de las empresas que ya no solo desean un enfoque de diseño y planeación sino de un acompañamiento en la implementación y gestión”.

Las grandes firmas consultoras especializadas en tecnología son conscientes de este cambio. “Hemos pasado de la consultoría de escritorio a una que examina y transforma los procesos conjuntamente con el cliente”, dice Sergio Kaufman, presidente de Accenture Argentina y líder regional de Sudamérica Hispana.

Actualmente en el Ecuador la consultoría como negocio se incrementa, más aun cuando el gobierno central ha canalizado acciones para fomentar la creación de micro y pequeñas empresas, inclusive desde el Gobierno Central se ha incentivado las capacitaciones a las empresas subsidiado un costo por el Gobierno, esto ha repercutido en aumentar la oferta de consultoría en el país de todo tipo, como empresas Jurídica y como personas Naturales. El negocio de la consultoría depende del tipo, tamaño y objetivos de la empresa o negocio que la requiere, en el caso de las Empresas consultoras ya posicionadas actualmente nos encontramos representados por marcas importantes, en consultoras de Gestión y mundialmente conocidas, como: Pricewaterhouse, Deloitte&Touche, BDO consultores y Ernest& Young, Samper.

Así mismo empresas Ecuatorianas como Consultora Kruger, donde su especialidad es Innovación y Tecnología y mejoramiento de procesos, además de EasySoft empresa orientada a dar soluciones de Software para sector Financiero y hacia comercios para optimizar procesos de tarjetas de crédito.

El crecimiento de la economía ecuatoriana observado en los 7 últimos años, caracterizado principalmente por la estabilidad monetaria y cambiaria que conlleva la dolarización, el incremento del gasto e inversión pública (observado especialmente en los últimos cinco años) y el aumento sostenido de los depósitos que ha empujado al

crédito en el sistema financiero, han generado un aumento en el consumo de los hogares, que se ve reflejado en los altos niveles de actividad económica.

Según la revista EKos No. 217 del 4 de abril se presenta cifras sobre la Evolución Económica que ha tenido el Ecuador en los últimos años

Inversión para constitución y aumento de capital (USD millones)

Actividad	2011		2012	
	# Empresas	Capital	# Empresas	Capital
Agricultura y Pesca	55	17,88	61	15,46
Minas y Canteras	26	102,4	23	5,6
Industrias	142	90,25	121	107,77
Comercio	287	75,62	245	96,2
Actividades Financieras	15	15,22	20	9,96
Construcción	126	41,29	108	11,19

Gráfico 8: Inversión para constitución

Fuente: Revista Ekos No. 217

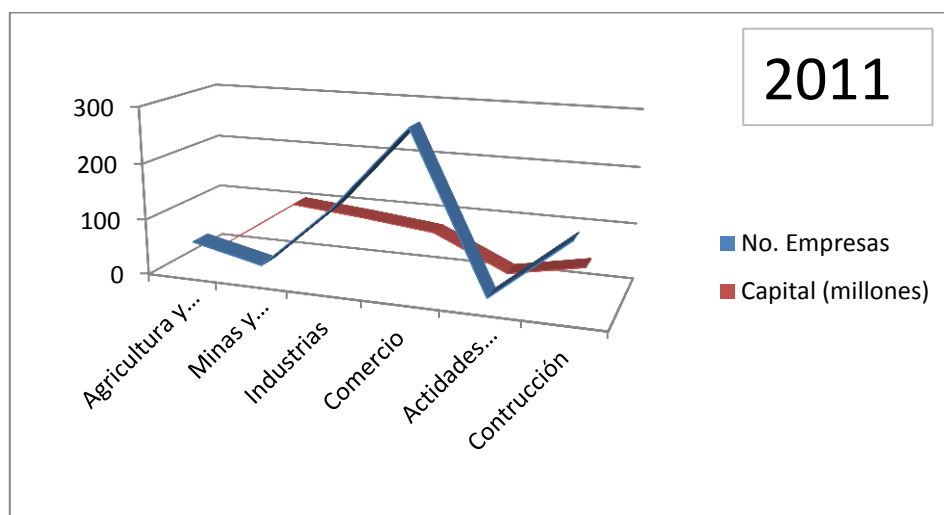


Gráfico 9: Inversión para Constitución

Fuente: Revista Ekos No. 217 (Superintendencia de Compañías)

CREACIÓN DE EMPRESAS EN EL ECUADOR

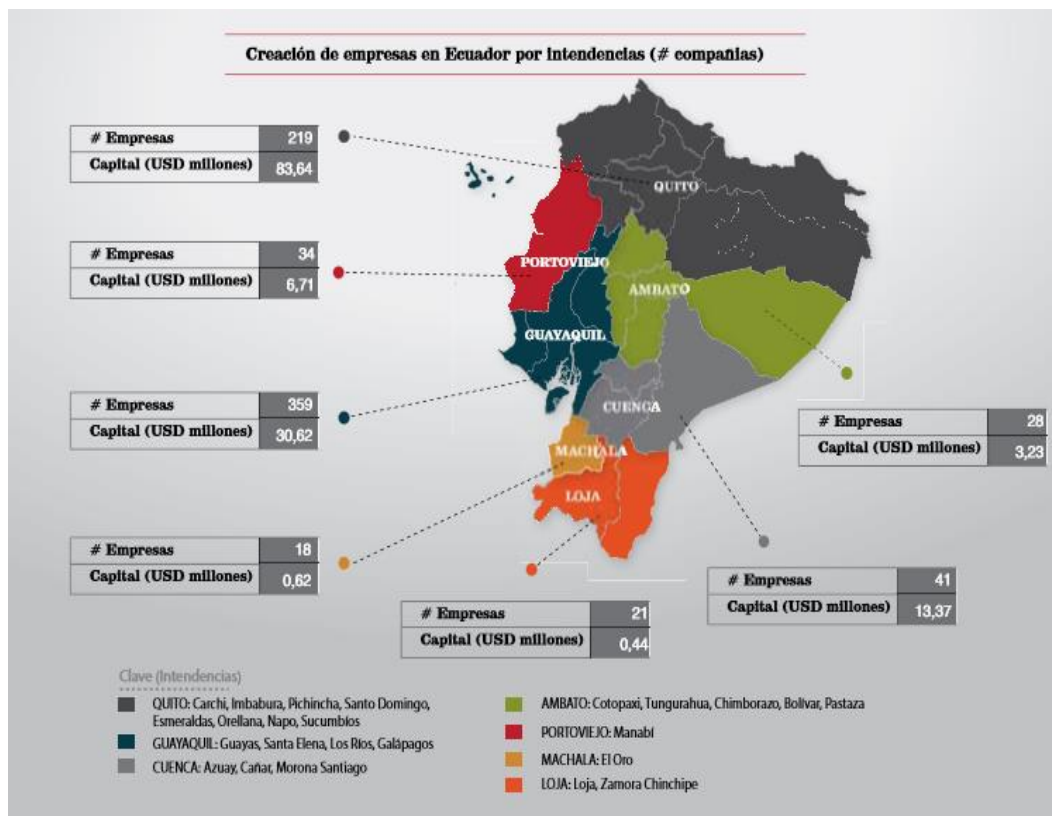


Grafico 10: Creación de Empresas en el Ecuador

Fuente: Revista Ekos, Superintendencia de Información.

Por los cuadros expuestos anteriormente, los sectores más representativos de la economía nacional son: comercio, alimentos y financiero.

Los ingresos de las empresas con facturación superior a USD 100 mil pasaron de USD 123,1 mil millones en 2011, a USD 133,5 mil millones en 2012, lo que representa una tasa de crecimiento anual del 8,5%. Del total de ingresos reportado en 2012, el 54,6% se encuentra repartido en las 1 000 empresas privadas más grandes, lo que demuestra una concentración de moderada a alta en la distribución del sector empresarial ecuatoriano.

Al analizar el crecimiento de las 1 000 empresas más grandes se observa que 765 de ellas reportaron un incremento en sus ingresos entre 2011 y 2012, cifra inferior a las 810 empresas que crecieron en 2011 respecto al año previo, 2010. De esta forma el ingreso reportado por las 1 000 empresas privadas analizadas pasó de USD 64,7 mil millones en 2011 a USD 72,9 mil millones, lo que representa un crecimiento anual del 12,7%, incremento superior a la tasa del total de empresas que realizan su actividad en el Ecuador.

2.1.3 Tipo de Tarjetas de Crédito en el Ecuador.

Las Tarjetas de Crédito o Débito se dividen en dos tipos: Marcas Abiertas y Marcas Cerradas.



Grafico 11: Tipos de Tarjetas de Crédito

Elaborado por: Vallejo P, 2014

La relación de los comercios con las tarjetas de crédito se establece mediante un contrato, en este se definen los procedimientos que debe cumplir un establecimiento para vender con ese instrumento.

El comercio afiliado a la red de aceptación de tarjetas en el Ecuador debe pagar una comisión

La comisión en crédito corriente es del 4.5% según lo estipulo la última resolución de la Junta Bancaria No. JB-2011-1950 Sin embargo, este porcentaje puede bajar de acuerdo con la negociación del pago que realice el banco emisor al local comercial.

2.2 Fundamentación Teórica o Bases Teóricas.

2.2.1 Mejoramiento de Procesos BPM.

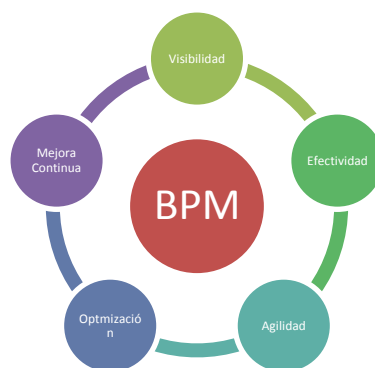
Según la página <http://www.bpm-latam.org/home/que-es-bpm> menciona que “Hace unos cuantos años nadie había oído hablar de Business Process Management (BPM), pero ha llegado en la escena global hasta convertirse en la tendencia de gestión empresarial y tecnológica más popular de estos momentos. Si se encuentra en alguna empresa o sector industrial, ya sea público o privado, es casi seguro que habrá oído hablar de la tendencia hacia el proceso, o de cuestiones como gestión de procesos o mejora de los procesos.

“Es un conjunto de métodos, herramientas y tecnologías utilizados para diseñar, representar, analizar y controlar procesos de negocio operacionales; un enfoque centrado en los procesos para mejorar el rendimiento que combina las tecnologías de información con metodologías de procesos y gestión”.

c) Por qué BPM en las empresas.

BPM combina métodos ya probados y establecidos de gestión de procesos con una nueva clase de herramientas de software empresarial. Ha posibilitado adelantos muy importantes en cuanto a la velocidad y agilidad con que las organizaciones mejoran el rendimiento de negocio.

- ✓ Coloca al cliente en primer lugar.
- ✓ Se centra en el negocio.
- ✓ Faculta a los individuos de cualquier de la empresa para alcanzar un mayor éxito
- ✓ Reúne a personas y sistemas



¿Por qué una organización debería implementar esta nueva disciplina?

Una organización podría hacer uso de este enfoque por muchas razones, pero el hecho que BPM traiga de la mano a los procesos, las personas y la tecnología de la información de manera conjunta es la razón principal para adoptarla.

Los enfoques previos trataban de manera separada a estos tres elementos, produciendo una brecha a veces insalvable entre las tecnologías de TI y negocio. Esta brecha al mediano/largo plazo resulta en pérdidas (millonarias en muchos casos) que las empresas deben afrontar.

La orientación al proceso es un enfoque más real para el modelado de situaciones organizacionales. Una organización está regulada por procesos, y son estos lo que hacen que la organización tenga vida. Dependiendo de cómo estos están implementados, esta vida podrá ser más corta o larga.

Si una empresa conoce de sus procesos, podrá entonces modelarlos, estudiarlos, medirlos y finalmente optimizarlos para satisfacer los objetivos del negocio.

Si en este modelado de procesos, además se integran las tecnologías de IT de manera inteligente y los recursos humanos que forman parte de los procesos, el producto final será más integral, consistente y con menos grietas

¿Qué beneficios se obtendrían de implementar BPM?

BPM se basa en muchos principios o consideraciones que atacan a problemas típicos del día a día en empresas y el desarrollo de sistemas de información dentro de las mismas. Todas estas consideraciones llevadas a la práctica efectiva mitigan estos problemas diarios.

BPM considera fundamental el monitoreo del proceso para estar midiendo su performance y detectar posibles falencias. Mediante el monitoreo se puede determinar si el proceso genera los resultados esperados en función de los objetivos del negocio. La creación y uso de métricas y KPIs (Key Performance Indicators), es clave para realizar un control detallado de cada proceso.

Dado el dinamismo externo al cual están expuestas las empresas, es necesario tener una documentación detallada de cada actividad organizacional. BPM impulsa el entendimiento y modelado de todos los procesos por medio de la documentación.

Apoyándose en herramientas de software de modelado de procesos este punto puede ser alcanzado eficientemente.

Otro aspecto importante es la automatización de los procesos. Esto es algo que toda empresa quiere lograr para mejorar sus operaciones, reducir costos y aumentar las ganancias. La cuestión clave que muchos olvidan, es que antes de automatizar cualquier proceso primero se lo tiene que entender y mejorar. Bien vale recordar las palabras de Bill Gates respecto a este tema:

La primera regla de cualquier tecnología usada en una empresa es que la automatización aplicada a una operación eficiente magnificará la eficiencia. La segunda es que la automatización aplicada a una operación ineficiente magnificará la ineficiencia.

De esta frase se desprenden muchas lecciones por aprender en toda la disciplina IT (podría ser artículo completo respecto al asunto), pero yendo a lo específico del modelado de procesos es el punto es que la automatización no sirve de nada si no se arregla o mejora el proceso desde el punto de vista del negocio. Mediante BPM es más fácil comprender los procesos, por ende modelarlos, entenderlos y optimizarlos, para luego una posterior automatización.”

2.2.2 Sistemas de Gestión de la Calidad.

En el siguiente link <http://www.sistemasycalidadtotal.com/calidad-total/sistemas-de-gestion-de-la-calidad-%E2%94%82-historia-y-definicion> /menciona que “Los Sistemas de Gestión de la Calidad son un conjunto de normas y estándares internacionales que se interrelacionan entre sí para hacer cumplir los requisitos de calidad que una empresa requiere para satisfacer los requerimientos acordados con sus clientes a través de una mejora continua, de una manera ordenada y sistemática.

Los estándares internacionales contribuyen a hacer más simple la vida y a incrementar la efectividad de los productos y servicios que usamos diariamente. Nos ayudan a asegurar que dichos materiales, productos, procesos y servicios son los adecuados para sus propósitos.

Existen varios Sistemas de Gestión de la Calidad, que dependiendo del giro de la organización, es el que se va a emplear. Todos los sistemas se encuentran normados bajo un organismo internacional no gubernamental llamado ISO, International Organization for Standardization (Organización Internacional para la Estandarización).

La familia de normas ISO 9000 citadas a continuación se han elaborado para asistir a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de Sistemas de Gestión de la Calidad eficaces.

ISO 9000: 2005 - Describe los términos fundamentales y las definiciones utilizadas en las normas.

ISO 9001: 2008 - Valora la capacidad de cumplir con los requisitos del cliente.

ISO 9004: 2009 - Considera la eficacia y la eficiencia de un Sistema de Gestión de la Calidad y por lo tanto el potencial de mejora del desempeño de la organización. (Mejora Continua).

ISO 19011: 2002 - Proporciona una metodología para realizar auditorías tanto a Sistemas de Gestión de la Calidad como a Sistemas de Gestión Ambiental.

Todas estas normas juntas forman un conjunto coherente de normas de Sistemas de Gestión de la Calidad que facilitan la mutua comprensión en el comercio nacional e internacional.

Existen algunos otros estándares como:

ISO 14001: 2004 - Define los requerimientos de un Sistema de Gestión Ambiental.

OSHAS 18001: 2007 - Es el estándar aplicable en las áreas de seguridad industrial y salud ocupacional. Por sus siglas, Occupational Health and Safety Management Systems (Sistemas de Salud Ocupacional y Administración de la Seguridad)

ISO/IEC 27001: 2005 - Estándares que se aplican a los requisitos en cuestiones de seguridad informática y técnicas de seguridad. Implementa requerimientos para el control de: riesgos, ataques, vulnerabilidades e impactos en los sistemas.

AS9100(C): 2009 - Sistema de Gestión de Calidad adoptado específicamente para la industria Aeroespacial para satisfacer los requerimientos de calidad de, NASA y FAA.

En general la consultoría es un servicio que proporciona conocimientos y capacidades profesionales para resolver problemas o presentar nuevas estrategias para mejorar las organizaciones.

Otra consideración a tener en cuenta, es que, todo mejoramiento de procesos tiene que ver con la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en las normas ISO 9001:2000, que en definitiva esta norma se base en 8 principios, detallados a continuación.

Principios que reflejan las mejores prácticas de gestión de la calidad (SGC)

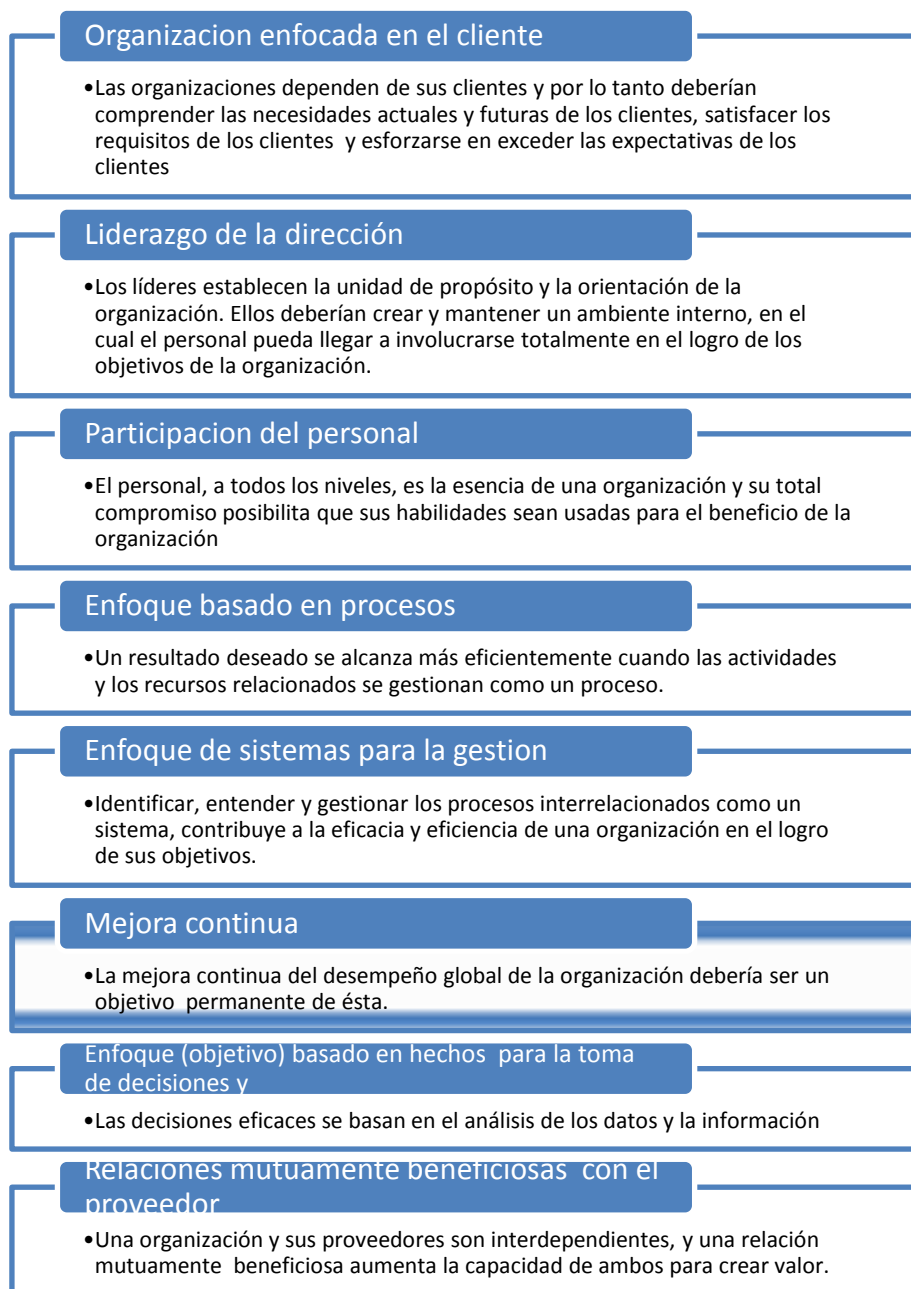


Grafico 12: Principios de la Gestión de Calidad
Elaborado por: Vallejo P, 2014

2.2.3 Punto de Equilibrio

En la dirección de internet <http://definicion.de/punto-de-equilibrio/> El Punto de equilibrio es un concepto de las finanzas que hace referencia al nivel de ventas donde los costos fijos y variables se encuentran cubiertos. Esto supone que la empresa, en su punto de equilibrio, tiene un beneficio que es igual a cero (no gana dinero, pero tampoco pierde).

En el punto de equilibrio, por lo tanto, una empresa logra cubrir sus costos. Al incrementar sus ventas, logrará ubicarse por encima del punto de equilibrio y obtendrá beneficio positivo. En cambio, una caída de sus ventas desde el punto de equilibrio generará pérdidas.

La estimación del punto de equilibrio permitirá que una empresa, aún antes de iniciar sus operaciones, sepa qué nivel de ventas necesitará para recuperar la inversión. En caso que no llegue a cubrir los costos, la compañía deberá realizar modificaciones hasta alcanzar un nuevo punto de equilibrio.

En este caso, si lo que una empresa quiere conocer es la cantidad de unidades de su producto o productos que debe vender para alcanzar el citado punto de equilibrio, la operación es muy sencilla. Debe dividir lo que son los costes fijos entre el resultado de restar el costo variable unitario al precio de venta por unidad.

Si por otra parte lo que se desea es conocer ese punto de equilibrio mediante el cálculo para ventas la fórmula sería la siguiente: hay que dividir los costos fijos por $1 -$ el resultado de dividir el costo variable total por las ventas totales.

2.2.3 Estudio de Mercado

El estudio de mercado es un proceso sistemático de recolección y análisis de datos e información acerca de los clientes, competidores y el mercado. Sus usos ayudar a crear un plan de negocios, lanzar un nuevo producto o servicio, mejorar productos o servicios existentes y expandirse a nuevos mercados.

El estudio de mercado puede ser utilizado para determinar que porción de la población comprara un producto o servicio, basado en variables como el género, la edad, ubicación y nivel de ingresos.

El estudio de mercado primario implica pruebas como focusgroups, encuestas, investigaciones en terreno, entrevistas u observaciones llevadas a cabo o adaptadas específicamente al producto.

Muchas preguntas pueden ser respondidas gracias a un estudio de mercado:

¿Qué está pasando en el mercado?

¿Cuáles son las tendencias?

¿Quiénes son los competidores?

¿Qué necesidades son importantes?

¿Están siendo satisfechas esas necesidades por los productos existentes?

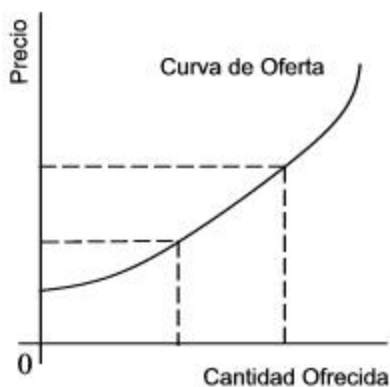
2.2.4 Teoría sobre la Oferta y Demanda

Según la siguiente página <http://www.economia.ws/oferta-y-demanda.php>, menciona el concepto sobre Oferta y Demanda

Oferta

“La oferta es la cantidad de productos o servicios ofrecidos en el mercado. En la oferta, ante un aumento del precio, aumenta la cantidad ofrecida.

Curva de la oferta



En la curva puede verse como cuando el precio es muy bajo, ya no es rentable ofrecer ese producto o servicio en el mercado, por lo tanto la cantidad ofrecida es 0.

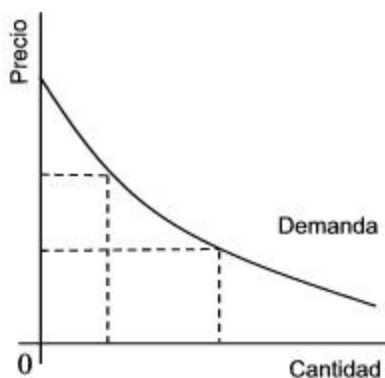
Desplazamiento de la curva de Oferta

Si se producen modificaciones diferentes al precio (como por ejemplo incentivos a la fabricación de un determinado producto) se produce un desplazamiento de la curva en sí (y no sobre la curva). Es decir que al mismo precio habrá más o menos interesados en ofertar (mayor o menor cantidad ofrecida en el mercado).

Demanda

La demanda es la cantidad de bienes o servicios que los compradores intentan adquirir en el mercado.

Curva de la demanda



Por medio de la ley de la demanda, se determina que al subir el precio de un bien o servicio, la demanda de éste disminuye (a diferencia de los cambios en otros factores que determinan un corrimiento de la curva en sí).

No obstante, La variación de la cantidad de bienes y servicios demandados no siempre es lineal con la variación del precio (ver elasticidad de la demanda).

Desplazamiento de la curva de Demanda

Si se producen modificaciones diferentes al precio (como por ejemplo en los hábitos de consumo al ponerse de moda un producto o dejarse de utilizar debido a la aparición de otro, etc), se produce un desplazamiento de la curva de demanda. Esto significa que a un mismo precio habrá más o menos interesados en demandar ese bien o producto”

2.3 Definición de Términos Básicos.

A continuación se expone algunos términos y definiciones utilizadas para la realización de este proyecto:

Adquirente	Es el Banco o Institución Financiera que realiza la afiliación de un comercio para que pueda operar con tarjetas de crédito.
BPM	Business Process Management, por sus siglas en Ingles, se define como la gestión de procesos de negocios utilizando métodos, técnicas y software para diseñar, ejecutar, controlar y analizar procesos operacionales que involucran personas, organizaciones.
Comercio	Es un establecimiento constituido legalmente donde se venden productos o servicios.
Compensación	Es la acción de compensar , un modo de extinguir las obligaciones
Datafast	Es una red de pagos en el Ecuador, misma que provee POS para operar con Tarjetas de Crédito
Emisor	Es el Banco emisor de las tarjetas de crédito quien tiene la relación con los clientes
Liquidación	Viene de Liquidar es decir que sea efectiva o liquida
Medianet	Es una red de pagos en el Ecuador, misma que provee POS para operar con Tarjetas de Crédito
Persona natural	Son todas aquellas personas nacionales o extranjeras que realizan actividades económicas lícitas
Pin	Personal Identification Number por sus siglas en inglés, es un código compuesto por al menos cuatro cifras y es utilizado para poder activar una transacción
POS	Point of Sale, por sus siglas en Inglés, Punto de venta es un dispositivo electrónico que le proporciona autorizaciones rápidas y confiables para consumos con Tarjetas de Crédito
Proceso	Es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico
Red Apoyo	Es una red de pagos en el Ecuador, misma que provee POS para operar con Tarjetas de Crédito
RUC	Es el sistema de identificación por el que se asigna un número a las personas naturales y sociedades que realizan actividades económicas, que generan obligaciones tributarias.

Servicio de Rentas Internas (SRI)	Es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley mediante la aplicación de la normativa vigente. El SRI tiene a su cargo la ejecución de la política tributaria del país en lo que se refiere a los impuestos internos
Sistematización	Es la interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica del proceso vivido.
Switch	Es el servicio de transmisión de datos brindado a administradores y emisores de tarjetas internacionales, nacionales y regionales de crédito, débito, prepagas, fidelización, etc. Tecnologías: Dial-Up (Terminal para mostrador) y GPRS (Terminal Móvil)
Tarjetahabiente	Es el propietario de una tarjeta de crédito o débito quien realiza consumos con la tarjeta.
Tarjetas de Crédito	La tarjeta de crédito es un instrumento material de identificación del usuario, que puede ser una tarjeta de plástico con una banda magnética, un microchip y un número en relieve. Es emitida por un banco o entidad financiera que autoriza a la persona a cuyo favor es emitida, a utilizarla como medio de pago en los negocios adheridos al sistema,
Tarjetas de Débito	Es una tarjeta bancaria de plástico con banda magnética o chip que guarda información sobre los datos de acceso, el nombre y número de cuenta del titular
TIR	Tasa interna de Retorno.- LA TIR de una inversión, está definida como la tasa de interés con la cual el valor actual neto o valor presente neto (VAN o VPN) es igual a cero. Es una herramienta de toma de decisiones de inversión utilizada para comparar la factibilidad de diferentes opciones de inversión.
VAN	Valor Actual Neto Es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros.
Ventas Telefónicas	Son ventas realizadas por los comercios a un call center que da el adquirente de la tarjeta para poder autorizar los consumos previamente códigos dados al comercio

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1 Enfoque de Investigación.

La investigación realizada se enmarca dentro de un Enfoque Crítico Propositivo en la cual se analiza el contexto y realidad de un problema estudiado y posteriormente se proponen soluciones reales que mejoren las condiciones de trabajo de las empresas beneficiadas.

Dentro del estudio se trabaja con un tipo de investigación mixta, donde se convierte en cualitativa por el estudio de las características y cualidades que debe reunir una empresa especializada en el manejo de tarjetas de crédito como herramienta de venta. A la vez es una investigación cuantitativa al determinar el número de beneficiarios y cifras que se relacionan al tema de investigación.

3.2 Método de la Investigación

En la investigación se utilizan algunos métodos por la característica del tema estudiado. Dentro de los cuales se presenta:

Deductivo: se utilizaron conocimientos de las Ciencias Administrativas, a fin de aplicarlas en el Proceso de construcción del modelo de empresa de Consultoría de Mejoramiento de Procesos en Ventas con Tarjetas de Crédito.

Inductivo: se analizaron las particularidades del caso de investigación a través de una muestra de estudio a partir de lo cual se consideró como el comportamiento de la población, es decir, se realiza una inferencia desde la muestra hasta la población de la investigación.

3.2 Nivel de la Investigación

De acuerdo a la naturaleza del estudio de la investigación, reúne por su nivel las características que se mencionan a continuación:

Descriptivo: se analiza el problema de estudio y las particularidades que existen alrededor del mismo y desde este punto se convierten en una descripción del entorno del problema, profundizando en las causas y efectos que puede generar la implementación de una empresa especializada en el mejoramiento de los procesos de venta por medio de tarjetas de crédito.

Exploratorio: a través de las técnicas de investigación que parten desde la observación exploratoria hasta la recolección de información buscan explorar una oportunidad de emprendimiento y el fundamento del problema que justifique la creación de una empresa consultora especializada en la venta y cobranza por medio de tarjeta de crédito.

3.4 Población objetivo

La población de estudio para el desarrollo de la investigación son las empresas comerciales de la Ciudad de Quito.

3.5 Técnica de muestreo

El método de selección de la muestra para la aplicación de la investigación será por medio del cálculo de la muestra utilizando técnicas estadísticas.

Para la fase de recolección de información será por medio de una técnica estadística no probabilística, es decir por conveniencia. Es decir, se ubicarán los negocios que están directamente relacionados con el uso de tarjetas de crédito, descartando negocios que no lo utilizan y de esta manera optimizando los recursos de la investigadora.

Unidad de Análisis

La unidad de análisis para la investigación son los propietarios de los comercios directivos o directivos administrativos financieros de las empresas.

Tamaño de la muestra

Está enfocado a las empresas mediadas del sector comercial al por mayor y menor de la provincia de Pichincha, con un Universo Total de 5314, un margen de error del 10%

ANÁLISIS POR: ACTIVIDAD ECONOMICA (CIIU)

Número de Compañías		2012
G - COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS.		4.202
I - ACTIVIDADES DE ALOJAMIENTO Y DE SERVICIO DE COMIDAS.		379
J - INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.		733
TOTAL NUMERO DE COMPAÑÍAS		1.112

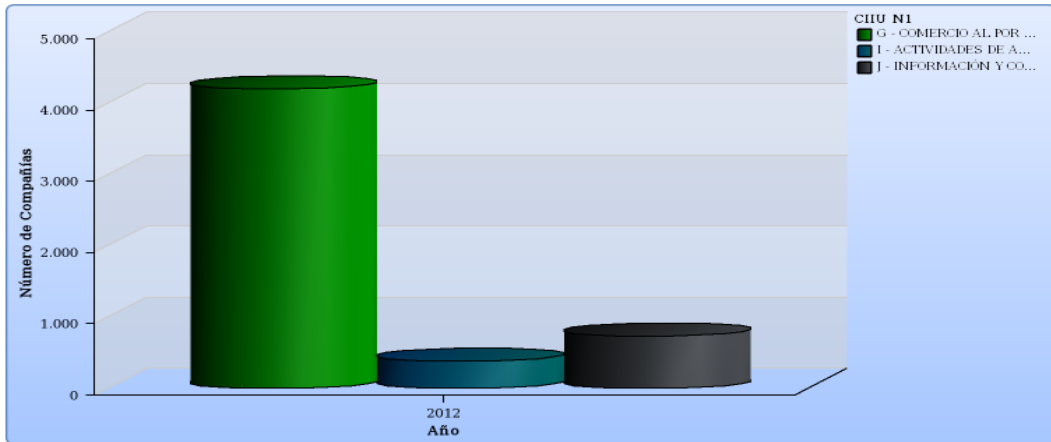


Gráfico 12: No. de Empresas por Actividad
Fuente: Superintendencia de Compañías

Formula:

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

$$n = \frac{5355}{0.10^2(5355-1)+1}$$

$$n = \frac{5355}{0,01(5355)+1}$$

$$n = \frac{5355}{54,55}$$

$$n = 98$$

Con los datos tomados el tamaño de la muestra es de 98 empresas. Dónde:

N = Universo

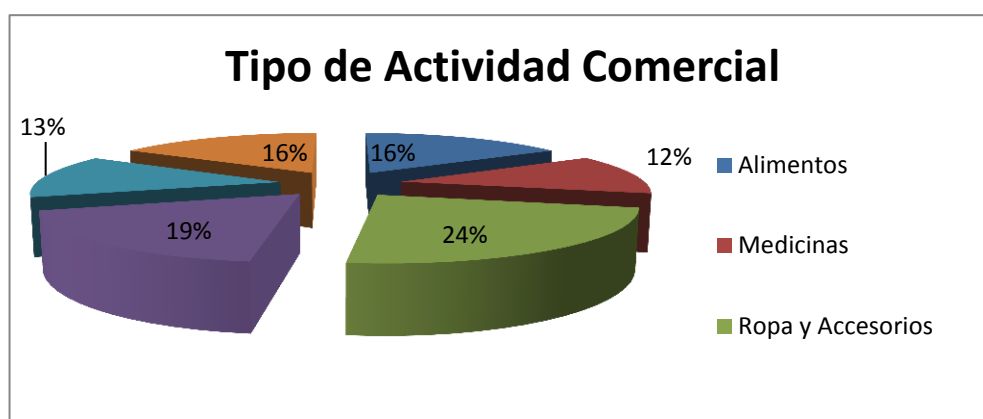
n= Tamaño de la muestra

e = Margen de error

3.6 Análisis de la Encuesta.

Una vez realizado el trabajo de recolección de información en las empresas comerciales de la Ciudad de Quito se procede al análisis de cada una de las preguntas realizadas.

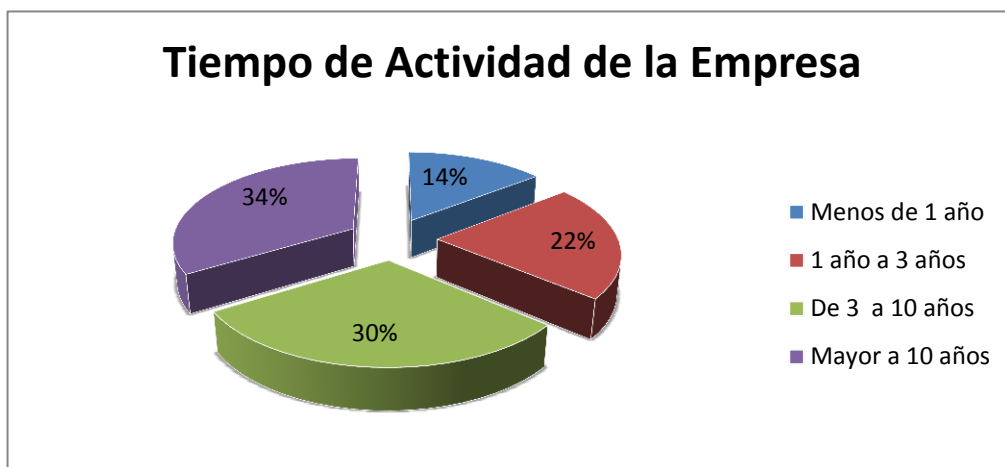
1. ¿En qué actividad comercial se desarrolla su empresa?



Fuente: Estudio de Mercado
Elaborado por: (Vallejo, P. 2014)

Dentro de las empresas encuestadas observamos que el tipo de actividad comercial principal son, ropa y accesorios con el 24% y 19% Telefonía y Comunicaciones. Así mismo se puede observar que el giro de Negocio de Alimentos y Medicinas es menos representativo, lo cual puede ser por qué este sector lo cubren las grandes cadenas del país como Supermaxi, Mi Comisariato, Fybeca, Sana Sana, con una gran cobertura de Locales a nivel local y nacional.

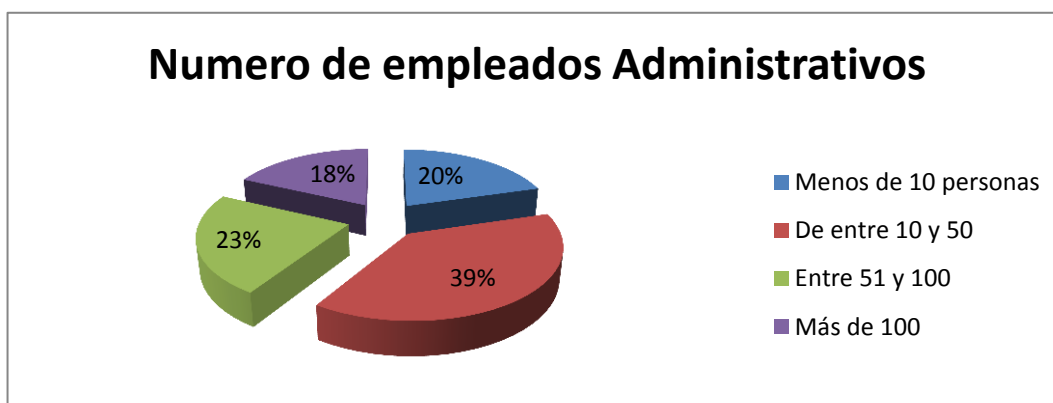
2. ¿Hace qué tiempo inicio sus actividades?



Fuente: Estudio de Mercado
Elaborado por: (Vallejo, P. 2014)

Según el gráfico observamos que el 34% de las empresas han iniciado sus actividades hace más de 10 años, y un 30% de las empresas encuestadas inició sus operaciones hace más de 3 años, es decir que dentro de los dos rangos las empresas ya tienen su experiencia y reconocimiento en el mercado, entre las dos suman un 64%

3. ¿Cuántos empleados en área administrativa financiera trabajan en su empresa?



Fuente: Estudio de Mercado
Elaborado por: (Vallejo, P. 2014)

El 39% de las empresas encuestadas informa que el número de empleados en su área Administrativa son entre 10 y 50, un 23% más de 50 empleados, sumando estos dos porcentajes tenemos un 62% de comercios de tamaño pequeño y mediano al cual se pretende ofertar los servicios.

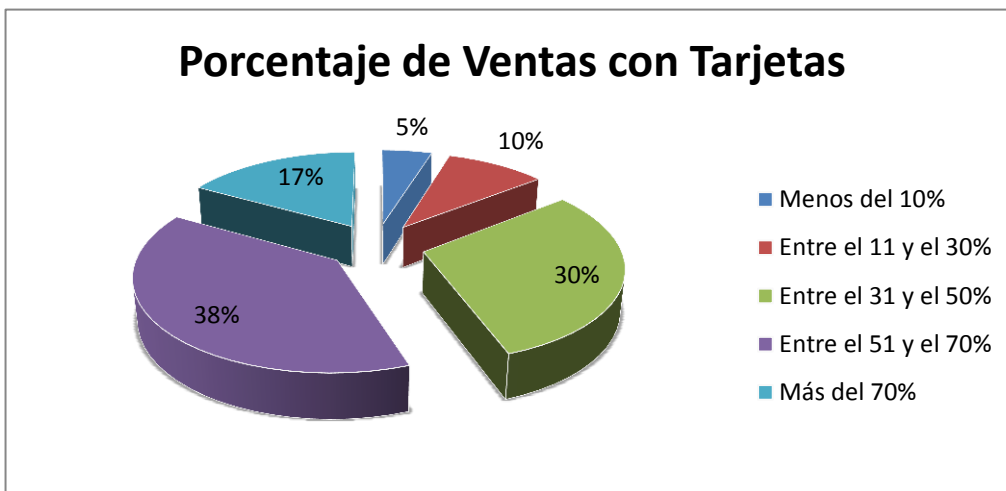
4. ¿Vende sus productos o servicios con tarjetas de crédito?



Fuente: Estudio de Mercado
Elaborado por: (Vallejo, P. 2014)

A través de este grafico podemos evidenciar que en la actualidad el 96% de los comercios reciben una tarjeta de crédito para que los clientes puedan pagar los consumos que realice,

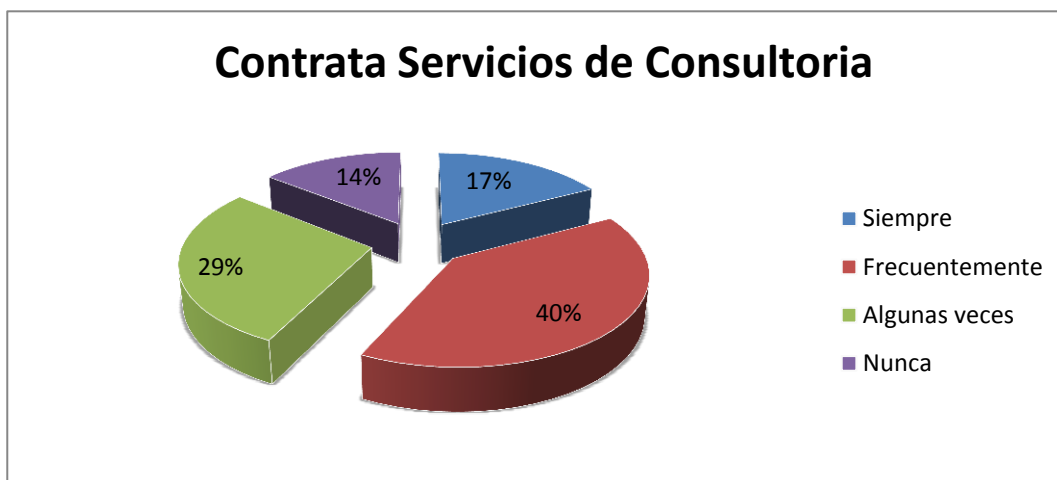
5. ¿Qué porcentaje de sus ventas facturan con tarjetas de crédito?



Fuente: Estudio de Mercado
Elaborado por: (Vallejo, P. 2014)

Según el grafico refleja que el 38% de los comercios facturan con tarjetas de crédito entre el 51% y 70%, y otro 30% factura entre el 31% y 50%, esto representa que el 68% de los comercios facturan en promedio más del 50% de sus ventas con tarjetas de crédito.

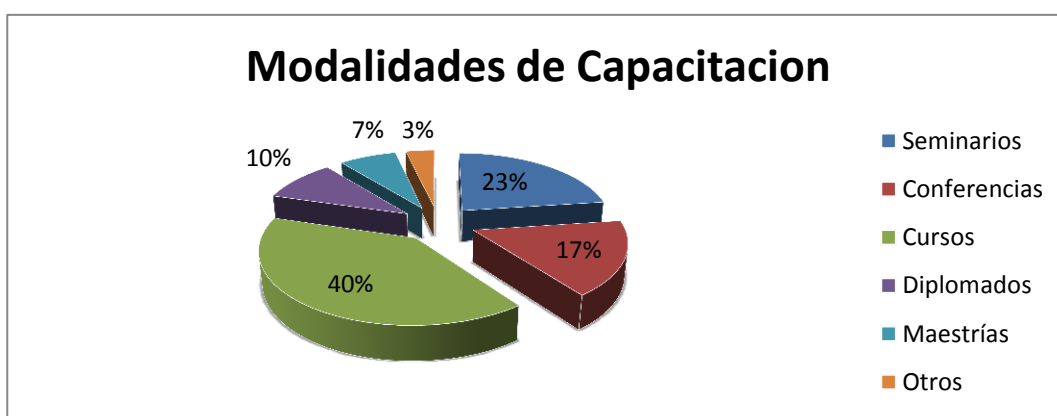
6. ¿Contrata regularmente servicios de capacitación para su personal?



Fuente: Estudio de Mercado
Elaborado por: (Vallejo, P. 2014)

Observamos que un 40% de las empresa contrata frecuentemente el Servicio de Consultoría, un 17% siempre lo está contratando y un 29% lo hace con frecuencia, esto representa que un 86% de las empresas está contratando servicio de Consultoría, esto nos indica que la demanda de consultorías se ha incrementado y ha ido evolucionando el concepto de Consultorías en el Ecuador

7. ¿Qué modalidad de capacitación contrata su empresa regularmente?

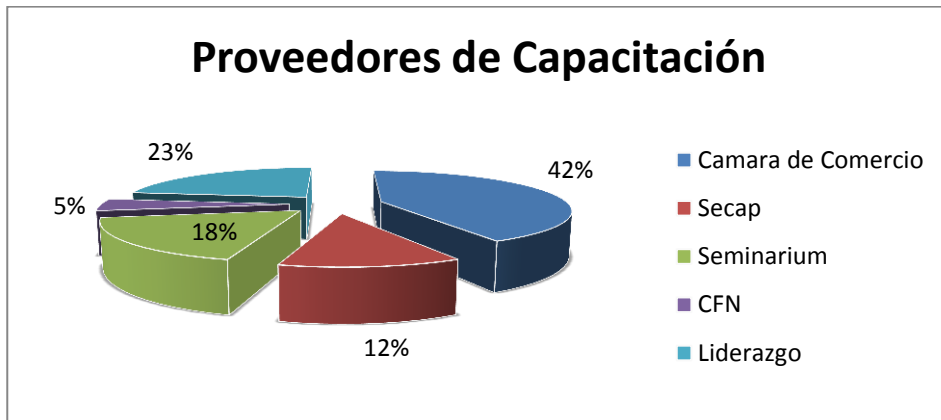


Fuente: Estudio de Mercado
Elaborado por: (Vallejo, P. 2014)

Como se observa en el grafico un 40% de los comercios encuestados utiliza la opción de Cursos para capacitarse, un 23% de Seminarios y un 17% en conferencias lo que significa que un 80% de las empresas demanda un servicio de capacitación enfocado en varias

modalidades como Seminarios, conferencias y cursos.

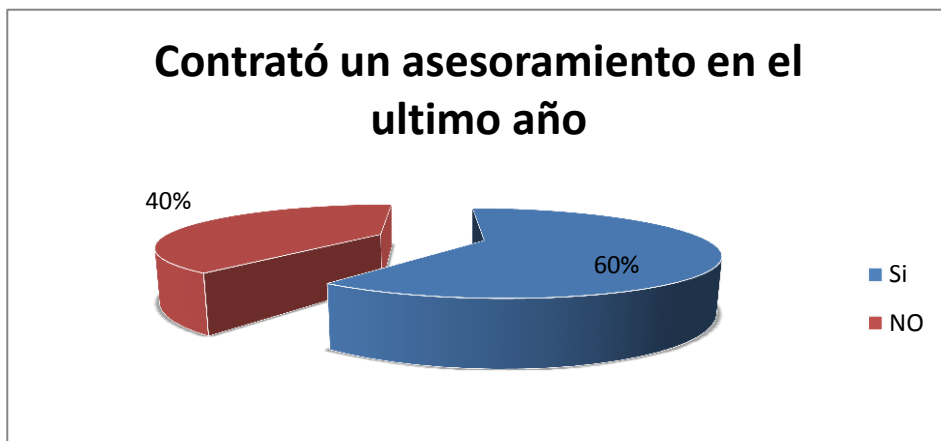
8. ¿Cuáles son sus proveedores de capacitación?



Fuente: Estudio de Mercado
Elaborado por: (Vallejo, P. 2014)

De acuerdo a los datos levantados las empresas actualmente utilizan los servicios en cuanto a capacitación de la Cámara de Comercio de Quito en un 42%, el Secap en un 12% y Seminarium en un 18%, indicando que el mercado de capacitación está liderado por algunas empresas importantes que se han ganado su prestigio en la ciudad de Quito.

8. ¿Su empresa ha contratado algún tipo de asesoramiento durante el último año?

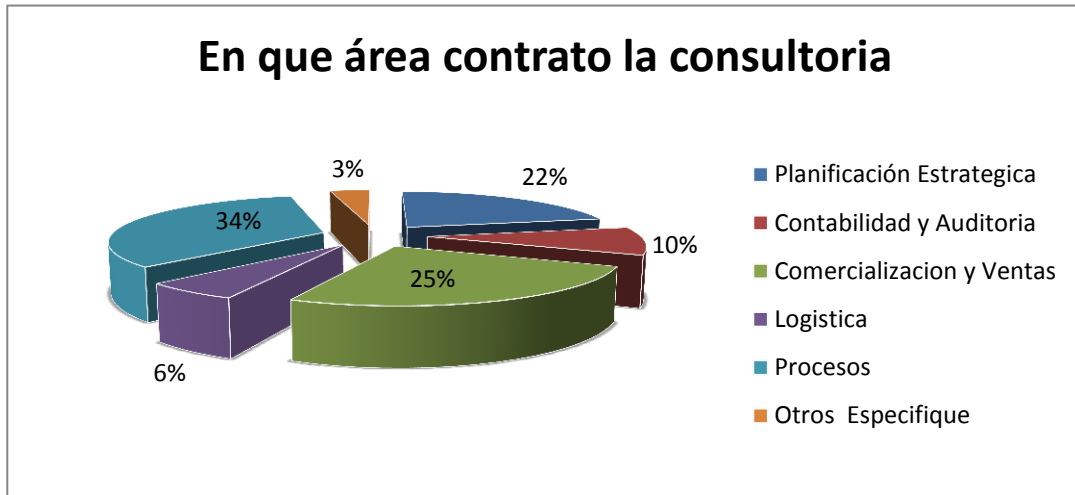


Fuente: Estudio de Mercado
Elaborado por: (Vallejo, P. 2014)

Observamos en la pregunta 9 la demanda que está teniendo el servicio de Consultoría, tal es así que un 60% indica que ha requerido el Servicio de Consultoría, lo que genera una

expectativa en cuanto a la empresa de consultoría.

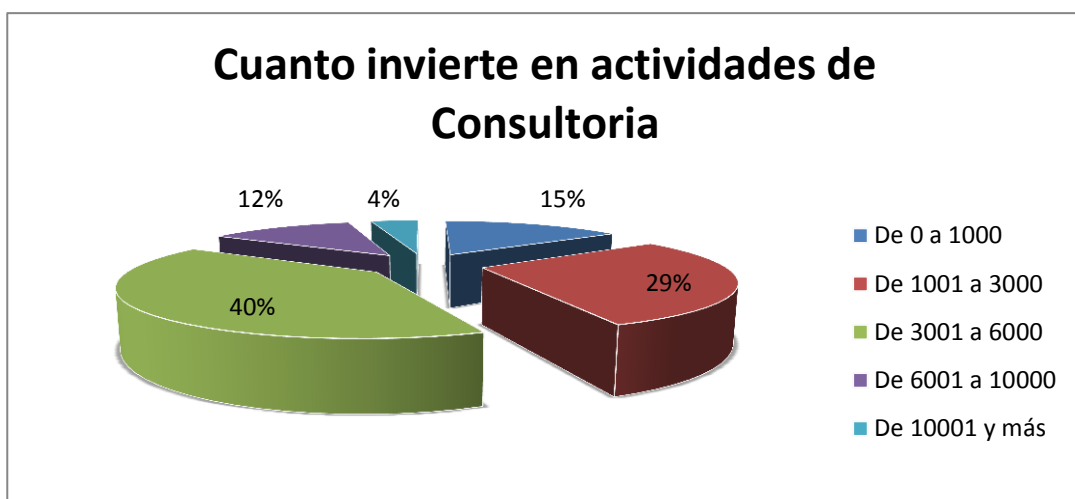
10. ¿Para qué área contrato la consultoría?



Fuente: Estudio de Mercado
Elaborado por: (Vallejo, P. 2014)

Observamos que un 34% solicita consultoría para mejorar u optimizar sus procesos, que están internamente relacionados con sus costos, un 25% solicitan consultoría para Comercialización y Ventas y un 22% para Planificación Estratégica son las tres áreas principales que solicitan un asesoramiento.

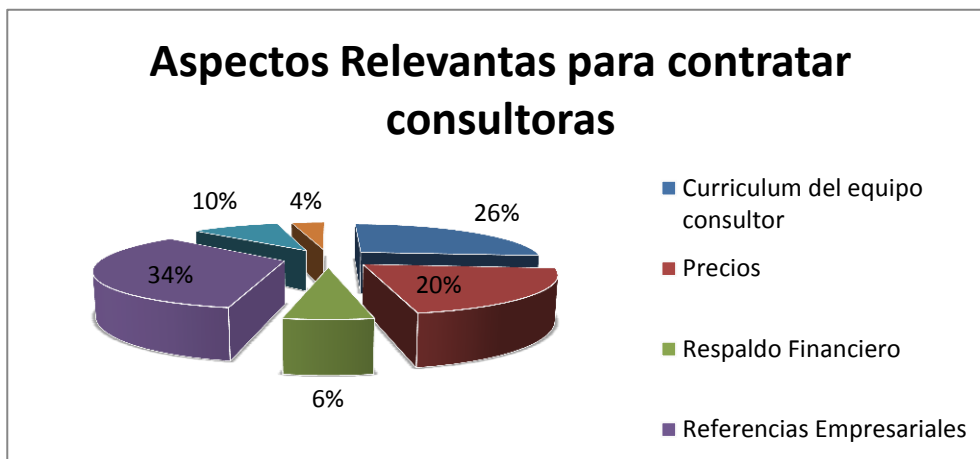
11. Cuanto invierte en estas actividades de consultoría, indique un rango.



Fuente: Estudio de Mercado
Elaborado por: (Vallejo, P. 2014)

Se evidencia que un 40% de las empresas pagan por un servicio de Consultoría de \$3000 a 6000, un 29% de \$1000 a 3000, un 12% paga por los Servicios de \$6000 a \$10.000, y un 4% cancela valores más altos por el rango de más de \$10.000 .

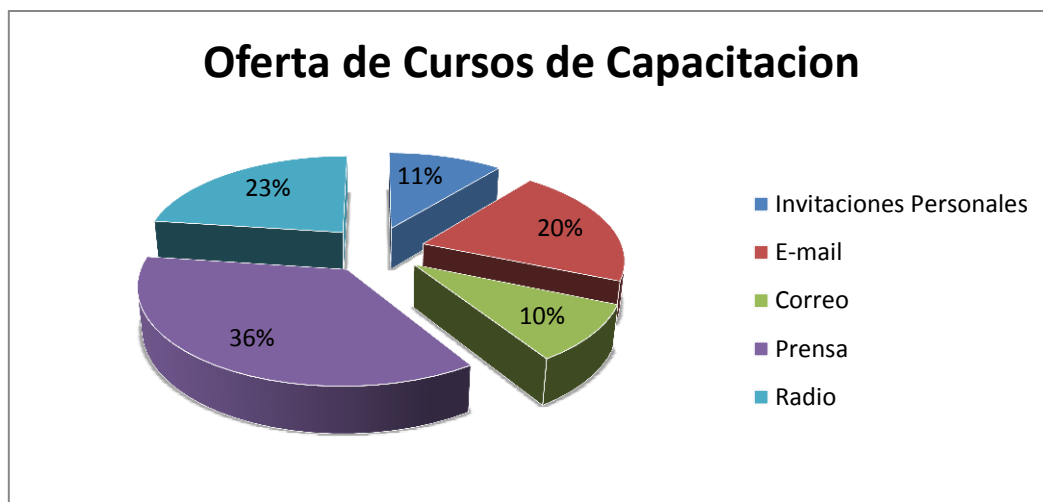
12. ¿Califique en orden de importancia los aspectos relevantes para la contratación de servicios de consultoría para su empresa?



Fuente: Estudio de Mercado
Elaborado por: (Vallejo, P. 2014)

Se observa que un 34% de las empresas considera que tener una Referencia Empresarial importante influye para la contratación de una Consultor, es decir tener un previo conocimiento de las habilidades y competencias que tenga la empresa consultora.

13. ¿Por qué medio suele recibir información acerca de la oferta de cursos de capacitación en el mercado?



Fuente: Estudio de Mercado
Elaborado por: (Vallejo, P. 2014)

Se observa que un 36% de las empresas suele recibir la oferta de Cursos por la Prensa, un 23% por la Radio, un 20% por email siendo los tres principales medios de comunicación por los cuales se enteran de la oferta de los cursos

3.7 Demanda.

La demanda del proyecto se constituye en el número de empresas que se encuentran en capacidad de contratar servicios de consultoría de acuerdo a los datos obtenidos en la investigación de mercado.

3.7.1 Cuantificación de la demanda

La Cuantificación de la demanda se ha realizado tomando en cuenta el universo seleccionado para la aplicación de la encuesta; así, del total de 5355 empresas se calculará de acuerdo a un análisis de frecuencia y aproximaciones sucesivas la cantidad de empresas demandantes. La siguiente tabla muestra la demanda aparente de empresas que requieren servicios de consultoría.

Tabla No. 1

	PORCENTAJE	NO. EMPRESAS
UNIVERSO	100	5355
TOTAL DE EMPRESAS QUE CONTRATARON CONSULTORÍA, PREGUNTA 9	60%	3213

Fuente: Estudio de Mercado, Elaborado por: (Vallejo, P. 2014)

Según la pregunta 9 de la investigación de mercado, 3213 comercios son las que han contratado los Servicios de Consultoría.

Del total de empresas obtenidas es importante definir el grupo objetivo al que se orientarán la empresa sobre la base del monto invertido, así pues la consultoría ofertada se orientará a las empresas cuyo presupuesto para actividades de consultoría sea superior a los 3000 dólares. La siguiente tabla muestra los segmentos existentes en el mercado de acuerdo a los montos invertidos:

Demanda Real de acuerdo al monto a invertir en la Consultoría

Tabla No. 2

	NO. EMPRESAS
DEMANDA DE EMPRESAS	3213

SEGMENTO	PORCENTAJE	TOTAL UNIVERSO
De 0 a 1000	0,153	492
De 1001 a 3000	0,286	918
De 3001 a 6000	0,398	1279
De 6001 a 10000	0,122	393
De 10001 y más	0,041	131
TOTAL	1,000	3213

SEGMENTO **1803**

Fuente: Estudio de Mercado,

Elaborado por: (Vallejo, P. 2014)

El total del segmento está conformado por **1803** empresas. Tomando como referencia la frecuencia de contratación descrita en la pregunta 6 se calcula el total de consultorías esperadas en el segmento al año

Tabla No. 3

DEMANDA REAL EN NUMERO DE EMPRESAS	PROMEDIO DE CONSULTORÍAS REALIZADAS POR AÑO	TOTAL CONSULTORÍAS ANUALES
1803	2	3606

. Fuente: Estudio de Mercado,

Elaborado por: (Vallejo, P. 2014)

Proyección de la demanda

Para la proyección de la demanda se tomará como año base la información del porcentaje de crecimiento que proporciona el BCE en un promedio de los últimos tres Años 6,5%. Para la proyección se utilizará la siguiente fórmula:

$$Q = (1+t)^n$$

Dónde:

Q= Cantidad de empresas ofertantes

t= Tasa de Crecimiento de compañías en el sector

n= Año de proyección

La siguiente tabla muestra el cálculo

Proyección de la Demanda de Consultoría en Quito

Factores:

Año 1 =	0,065
Año 2 = $(1+0,065)^1$	1,065
Año 3 = $(1+0,065)^2$	1,134
Año 4 = $(1+0,065)^3$	1,208
Año 5 = $(1+0,065)^4$	1,286

Tabla No. 4

AÑO	TASA DE CRECIMIENTO	DEMANDA EN NUMERO DE EMPRESAS	PROMEDIO DE CONSULTORÍAS REALIZADAS POR AÑO	DEMANDA PROYECTADA TOTAL EN NO DE CONSULTORÍAS
2014	0,065	1803	2	3606
2015	1,065	1920	2	3840
2016	1,134	2045	2	4090
2017	1,208	2178	2	4356
2018	1,286	2319	2	4639

Fuente: Estudio de Mercado,
Elaborado por: (Vallejo, P. 2014)

La demanda del año 2018 será de 4639

3.7.2 Cuantificación de la oferta.

Para La cuantificación de la oferta, debido a la dificultad de precisar una cantidad promedio de consultorías realizadas, se establece como frecuencia un total promedio de 2 consultorías por año por los competidores, se estima que del total de empresas consultoras registradas 2979, el 40% se encuentra en la ciudad de Quito, lo que corresponde a 1192 empresas consultoras, haciendo del centro de operaciones la ciudad de Quito como lugar ideal por la cantidad de clientes existentes.

Tabla No. 5

EMPRESAS CONSULTORAS AFILIADAS	NUMERO PROMEDIO DE CONSULTORÍAS REALIZADAS	TOTAL OFERTA APARENTE EN QUITO
1192	2	2384

Fuente: Estudio de Mercado.

Elaborado por: (Vallejo, P. 2014)

Para el cálculo de la oferta de consultoría se tomará como referencia la tasa de crecimiento de las empresas pertenecientes al sector de Actividades Empresariales y de asesoramiento, que según la Superintendencia de compañías es del 1,66.

La siguiente tabla proyecta la oferta de servicios de consultoría, para su cálculo se ha utilizado una proyección aritmética de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$Q = (1+t)^n$$

Dónde:

Q= Cantidad de empresas ofertantes

t= Tasa de Crecimiento de compañías en el sector

n= Año de proyección

Proyección de la Oferta de Empresas Consultoras en Quito

Factores:

Año 1 =	0,017
Año 2 = $(1+0,017)^1$	1,017
Año 3 = $(1+0,017)^2$	1,033
Año 4 = $(1+0,017)^3$	1,105
Año 5 = $(1+0,017)^4$	1,068

Tabla No. 5

TASA DE CRECIMIENTO	PROMEDIO DE CONSULTORÍAS POR AÑO	TOTAL CONSULTORÍAS	OFERTA PROYECTADA TOTAL EN NO DE CONSULTORÍAS
0,017	1192	2	2384
1,017	1212	2	2424
1,033	1231	2	2463
1,105	1317	2	2635
1,068	1273	2	2546

Fuente: Estudio de Mercado.

Elaborado por: (Vallejo, P. 2014)

El total de oferta de consultorías llega a ser de 2546 al año 2018, a continuación se calcula la demanda insatisfecha del proyecto.

Demanda Insatisfecha

La demanda insatisfecha es la cantidad obtenida de la diferencia entre la demanda real en número de consultorías y la oferta aparente calculada anteriormente.

$$\text{Demanda Insatisfecha} = \text{Demanda Real} - \text{Oferta Aparente}$$

La siguiente tabla muestra la demanda insatisfecha de servicios de consultoría en número de empresas y consultorías promedio por año

Tabla No. 6

AÑO	DEMANDA PROYECTADA TOTAL EN NO DE CONSULTORÍAS	OFERTA PROYECTADA TOTAL EN NO DE CONSULTORÍAS	DEMANDA INSATISFECHA EN NUMERO DE CONSULTORÍAS
1	3606	2384	1222
2	3840	2424	1417
3	4090	2463	1627
4	4356	2635	1721
5	4639	2546	2093

Fuente: Estudio de Mercado.

Elaborado por: (Vallejo, P. 2014)

Como se muestra en la tabla anterior existe la oportunidad en el mercado de la ciudad de Quito para la creación de la empresa Consultora

3.8 Oferta

3.8.1 Oferta Actual – Competidores.

El mercado de la consultoría tiene una intensidad competitiva alta, de acuerdo a su composición se puede establecer tres tipos de competidores: Primarios, que son los que actualmente poseen porciones de mercado importante; Secundarios, cuya porción de mercado es sustancialmente menos representativa, en estos se encuentran la totalidad de los consultores individuales. Las barreras de entrada al negocio de la consultoría son bajas para el caso de empresas o profesionales con experiencia y con grados académicos que les permitan cumplir con los requisitos exigidos por las leyes ecuatorianas, por dicha razón multinacionales de auditoría y gestión empresarial han encontrado un entorno idóneo para la oferta de estos servicios. Previo a describir a los competidores principales es importante aclarar que el negocio de la empresa es la consultoría a empresa catalogadas como PYMES.

3.8.2 Competidores Primarios.

3.8.2.1 Cámara de Comercio Quito.

“La Cámara de Comercio de Quito es una organización eficiente de carácter privado, sin fines de lucro, que representa a las personas naturales y jurídicas asociadas a la entidad que se dedican de manera general a las actividades comerciales”, cuenta con un Centro de estudios, tiene más de 20 años de experiencia, según lo indica su página Web <http://www.lacamaradequito.com/servicios/capacitacion-cec> y en observación directa realizada a la ICAPI.

- ✓ ICAPI Instituto de Capacitación que pertenece a la Cámara de la pequeña y mediana empresa de Pichincha es un corporación civil sin fines de lucro cuyo objetivo es la capacitación y formación de los empresarios y sus colaboradores de los diferentes sectores productivos que forman parte de la CAPEIPI, Cámara de la Pequeña y mediana empresa de Pichincha y de la sociedad

- ✓ Centro de Consulta en Negocios (CCN), que provee a sus usuarios sugerencias y guías de acción relacionadas con temas específicos en el ámbito empresarial.

- ✓ Asesoramiento en asuntos Jurídicos, servicios de información legal, con el propósito de orientarlos en la adecuada aplicación de las normas jurídicas vigentes
- ✓ Plan de Seguridad para Negocios Afiliados “Local Protegido”.
- ✓ Gestión empresarial y competitividad: Asistencia en la organización de las empresas, Planificación Estratégica para el crecimiento y Asistencia en la consolidación y posicionamiento.
- ✓ Consultas de negocios: Aspectos contables y de contabilidad tributaria.

En lo que respecta a actividades de capacitación y asesoramiento la cámara otorga un descuento del 30% del precio de cursos, seminarios y talleres a las empresas afiliadas; esto, sumado a la opción de que la ICAPI actualmente está acreditado como operar de la Secretaria Técnica de Capacitación y Formación Profesional, SETEC, organismo gubernamental que financia su inversión en cursos y programas de capacitación hasta en un 80%.

Los precios regulares de los cursos, seminarios y escuela de formación se encuentran en el rango de 80 a 160 dólares. Los precios de las consultorías dependen del alcance, sin embargo el rango de asistencia va desde los 8 dólares por sesión hasta un total de 20, Últimamente sacaron al mercado una consultora in house para las empresas de Mejoramiento de Procesos a un costo de \$400, con especialistas de Universidades principalmente de la Politécnica Nacional

2.8.2.2 Secap.- Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional.

Según la página web <http://www.confie.org.ec/ofertas-de-educacion/9-secap-servicio-ecuatoriano-de-capacitacion-profesional> menciona que: “El Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP) es una institución pública adscrita al Ministerio de Relaciones Laborales. Desde 1966 ha generado procesos de capacitación y formación profesional a nivel nacional, contribuyendo con el cumplimiento de los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir y respondiendo a los desafíos que el sistema laboral exige.

MISIÓN: Desarrollar competencias, conocimientos, habilidades y destrezas en los Trabajadores y servidores ecuatorianos a través de procesos de perfeccionamiento,

capacitación y formación profesional que respondan a la demanda del sistema laboral, propendiendo al uso del enfoque de competencias laborales en los procesos formativos e incluyendo en estas acciones a los grupos de atención prioritaria y actores de la economía popular y solidaria.

EL SECAP, cuenta con 33 centros formativos a nivel nacional, ubicados en las nueve zonas regionales del país. Las ofertas académicas se actualizan todos los meses en la página web. Pero principalmente oferta dos tipos de cursos: **a)** Cursos técnicos abiertos de duración de un mes y **b)** Tecnologías con duración de 3 años. El servicio Gratuito para grupos de atención prioritarios. Adolescentes de 15 a 18 años. Refugiados. Personas sin empleo por más de un mes. Mujeres embarazadas.

OFERTA ACADÉMICA:

- Administración y Legislación
- Agricultura
- Agronomía
- Alimentación, Gastronomía y Turismo
- Tecnologías de la Información y Comunicación
- Finanzas, Comercio y Ventas
- Construcciones e Infraestructura
- Forestal, Ecología y Ambiente
- Educación y Capacitación
- Electricidad y Electrónica
- Especies Acuáticas y Pesca
- Comunicación y Artes Gráficas
- Mecánica Automotriz
- Mecánica Industrial y Minería
- Procesos Industriales
- Transporte y Logística
- Artes y Artesanía
- Servicios Socioculturales y a la Comunidad
- Zootecnia

3.8.2.3 Empresas Consultoras de Mejoramiento de Procesos.

De acuerdo a la revisión efectuada no existen empresas consultoras de Mejoramiento de Procesos especializadas en Mejorar los procesos de Venta con Tarjetas de crédito, existen algunas empresas de Mejoramiento y BPM entre las cuales tenemos:

- ✓ Kruger
- ✓ Magmasoft
- ✓ IBM
- ✓ Global Media
- ✓ Latinus
- ✓ Sonda

3.8.3 Competidores Secundarios.

En el mercado ecuatoriano, de acuerdo a información del SRI en el Ecuador al año 2009 se encuentran registradas un total de 2979 empresas activas para la realización de consultoría, de las cuales el 76% son personas naturales considerados competidores secundarios por la dificultad de obtener cuotas de mercado representativas por si solos.

CAPÍTULO IV: ESTUDIO TÉCNICO

4. ESTUDIO TÉCNICO

4.1 Localización del Proyecto.

Es importante analizar cuál es el sitio idóneo donde se puede instalar el proyecto, incurriendo en costos mínimos y en mejores facilidades de acceso.

La ubicación del proyecto se determina desde el punto de vista de la macro y micro localización.

4.1.1 Macro localización.

El lugar de macro localización de la empresa es la zona urbana de la ciudad de Quito, según la densidad empresarial, por lo que se ha determinado un sector óptimo de localización considerando su ubicación a nivel medio y su cercanía al mercado principal, por lo cual la zona escogida es la zona del centro norte, específicamente en la 10 de Agosto y Checa, Edificio UCICA, en el sector del parque el Ejido

4.1.2 Micro localización.

La micro localización determinará el punto geográfico exacto donde operará la empresa. En la evaluación de la Micro Localización se consideró lo siguiente:

- ✓ Vías de Acceso.- En esta dirección se tiene varias vías de acceso, ya sea por la América, 6 de Diciembre o la misma 10 de Agosto
- ✓ Transporte.- Considerando que el lunes es en la 10 de Agosto por uno de los ejes principales se tiene disponibilidad total de los medios de transporte para los trabajadores de la Empresa
- ✓ Servicios Básicos.- Se cuenta con todos los Servicios Básicos necesarios

Localización de la Empresa



Fuente: Oficina de Consultoría
Elaborado por: (Vallejo, P. 2014)

4.1.3 Distribución de la Oficina

Las áreas en las que se distribuirá la oficina son:

✓ Área Administrativa

Esta estará conformada por la recepción de hall y por las oficinas del personal. Área destinada a la atención a clientes y proveedores, tiene una superficie superior a los 12 metros cuadrados, estará a cargo de la secretaria recepcionista con una estación de trabajo, el área administrativa contiene 1 puesto de trabajo en los que se encuentran: la jefatura administrativa.

✓ **Gerencia**

Oficina destinada a las actividades de gerenciamiento de la empresa su superficie aproximada es de 8 metros cuadrados con una estación de trabajo para el gerente y una mini mesa de reunión



Fuente: Oficina de Consultoría
Elaborado por: (Vallejo, P. 2014)

✓ **Área de consultoría**

Con una superficie de 15 metros cuadrados, albergará a los consultores quienes dispondrán de este espacio físico para realizar reuniones de trabajo, conferencias con clientes, reuniones técnicas entre otras actividades.



Fuente: Oficina de Consultoría
Elaborado por: (Vallejo, P. 2014)

✓ **Sala de capacitación**

Esta área destinada para la realización de eventos de capacitación interna y externa con una superficie de 20 metros; con capacidad para 12 personas permitirá la ejecución de eventos regulares de capacitación para los clientes.



Fuente: Oficina de Consultoría
Elaborado por: (Vallejo, P. 2014)

4.2 Ingeniería del Proyecto.

4.2.1 Procesos.

Para el cumplimiento de los Objetivos de la Consultora se establece una estructura organizacional basada en procesos, los que se clasifican en tres:

- **Procesos Estratégicos:** Son aquellos que proporcionan directrices, políticas, planes estratégicos para la dirección y control de la Consultora.

A este le pertenecen todas las decisiones que enrumban a la empresa para su funcionamiento, posicionamiento y crecimiento, están a cargo de la directiva y del gerente general y reciben como insumo todos los reportes generados por los demás procesos.

El esquema del proceso estratégico se relaciona con el aprovisionamiento de recursos para producción y la obtención de ganancias que bien administradas le proporcionarán a la empresas, colaboradores y accionistas un beneficio.

- **Procesos Productivos:** Son aquellos que realizan las actividades esenciales para proveer los servicios y los productos que ofrece a sus clientes una empresa. Los procesos productivos se enfocan a cumplir la misión de la Consultora.

Un proceso productivo consiste en transformar entradas (insumos) en salidas, (bienes y/o servicios) por medio del uso de recursos físicos, tecnológicos, humanos, etc. Un proceso productivo incluye acciones que ocurren en forma planificada, y producen un cambio o transformación de materiales, objetos y/o sistemas, al final de los cuales obtenemos un producto.

- ✓ Elaboración de Propuesta y Negociación del Contrato
- ✓ Prestación del Servicio de Consultoría.

Entrega de servicios de consultoría

Definición del Alcance de la Consultoría

Ejecución de la Consultoría

Seguimiento y Entrega de Informes Finales

Entrega de Servicios de Capacitación

Logística

Curso Dictado

Entrega de Certificados, Cierre

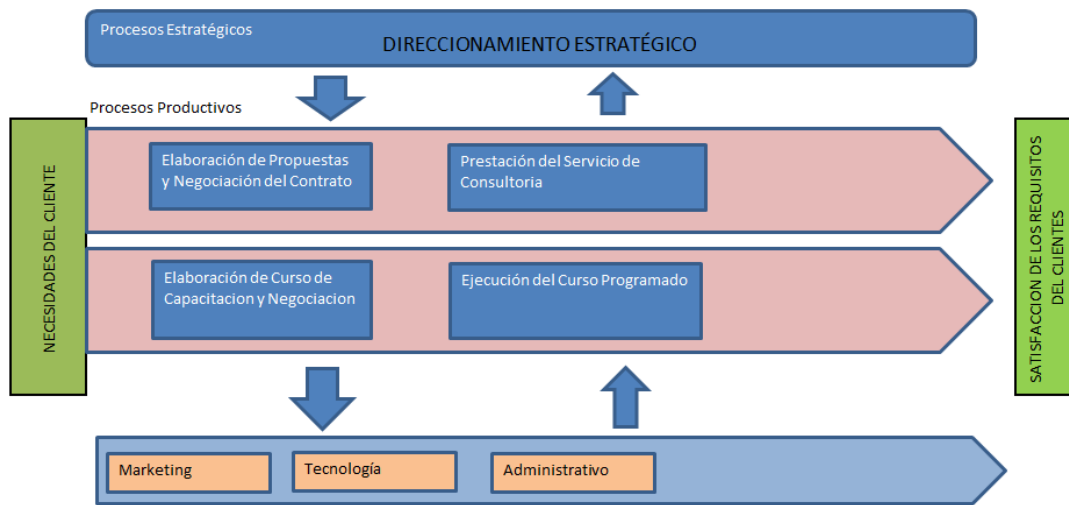
Por el cual se obtendrá los ingresos que permitirán que el negocio opere con normalidad, para que su ejecución tenga éxito se contempla la participación de procesos de apoyo.

- **Procesos Apoyo:** Son aquellos procesos que de manera independiente apoyan, proporcionan productos y servicios a los procesos Estratégicos y Productivos

Los procesos de apoyo se concentran en brindar un soporte a los procesos productivos, en la empresa se propone tres procesos de apoyo soportados en la estructura organizacional planteada. Así los procesos de apoyo son:

- Proceso administrativo
- Proceso de mercadeo de la empresa y de los servicios
- Proceso de Tecnología

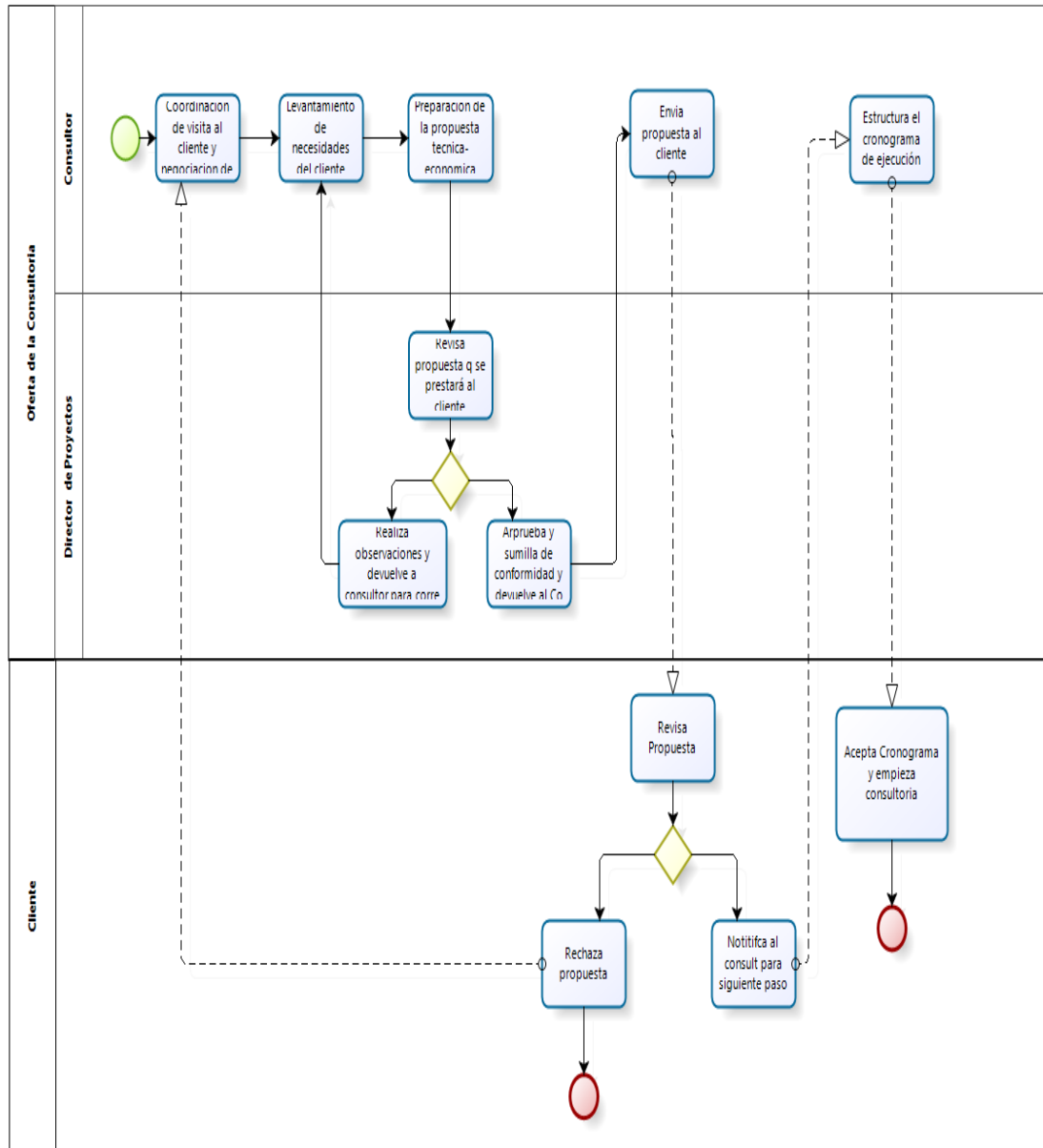
4.2.2 Cadena de Valor de la Empresa Consultora.



Fuente: Estructuración del Mapa de Procesos
Elaborado por: (Vallejo, P. 2014)

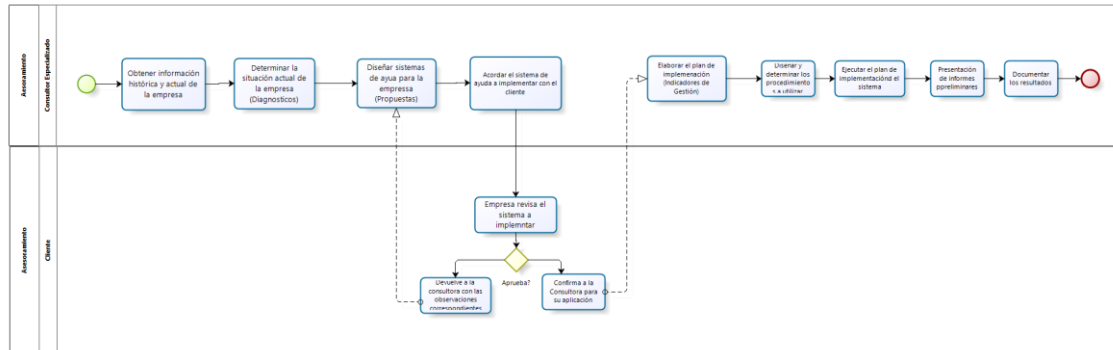
4.2.3. Diagramas de flujo.

PROCESO DE ELABORACIÓN DE PROPUESTA Y NEGOCIACIÓN DEL CONTRATO



Fuente: Estructuración del Mapa de Procesos
Elaborado por: (Vallejo, P. 2014)

PROCESO DE ASESORAMIENTO O CONSULTORÍA



Fuente: Estructuración del Mapa de Procesos
Elaborado por: (Vallejo, P. 2014)

CAPÍTULO V: ESTUDIO ORGANIZACIONAL

5. ESTUDIO ORGANIZACIONAL

5.1 Conformación legal de la Empresa.

5.1.1 Tipo de empresa.

La empresa de consultoría se constituirá como persona natural. Para su constitución es necesario cumplir con los siguientes requisitos:

5.1.2 Nombre o Razón Social.

La razón social de la Empresa como persona natural será el número de cédula del Gerente, y la razón social será el nombre completo SANDRA PAULINA VALLEJO ABRIL.

Para el nombre comercial de la empresa se ha realizado varios ensayos buscando la imagen empresarial, a continuación se presentan los bocetos que se ha diseñado para contar con el Logotipo Institucional

Opción 1



Opción 2



Opción 3



Opción 4



Opción 5



Opción 6



Se realizó un Focus Group invitando a varias personas y finalmente la opción que se escogió como Logotipo de la Empresa fue la No. 6



Paulina Vallejo
DIRECTORA DE PROYECTOS
Av. 10 de Agosto N14-43 y Checa, Edificio UCICA
2do piso, Of. 207
PBX: (593-2) 2544-801 / 0984637278
pvallejoconsultores@andinanet.net
www.wordpress.com

Fuente: Tarjeta de Presentación
Elaborado por: (Vallejo, P. 2014)

5.1.3 Requisitos para la inscripción como empresa consultora.

De acuerdo a la Ley de Consultoría para que una empresa pueda operar en dicha actividad se requiere que cumpla los siguientes requisitos:

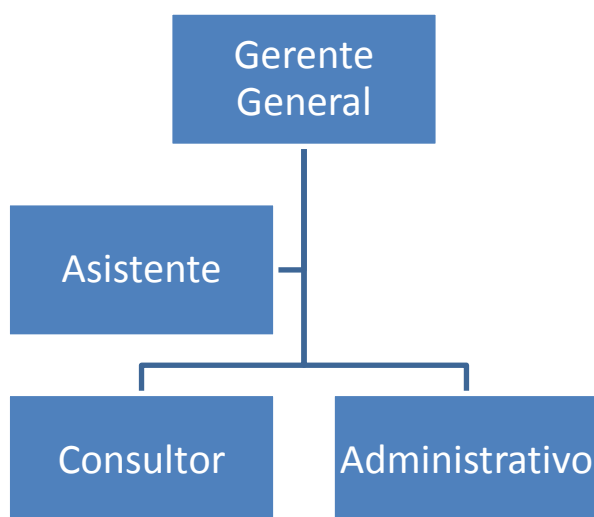
1. Registro Único de Contribuyentes (RUC)
2. Original Y copia de la CI
3. Original y copia de la planilla de Servicios Básicos
4. Patente Municipal

En el caso del último requisito, una empresa que ejerce una actividad comercial dentro del Distrito Metropolitano de Quito, deberá cancelar el impuesto de patentes municipales. Se obtiene a partir del 22 de enero de cada año.

5.2 Estructura organizacional

La estructura organizacional de la empresa crea 4 plazas de trabajo directas, es la estructura inicial con la que empezará la empresa y se podrá ir incrementando de acuerdo a las necesidades y demanda que reciba.

El gráfico describe con detalle el organigrama estructural de la empresa a crear.



Fuente: Estructuración del Mapa de Procesos
Elaborado por: (Vallejo, P. 2014)

5.3 Productos y servicios a Ofertar

El negocio a crear con el proyecto se desarrolla en el sector de otras actividades empresariales de acuerdo al RUC.

Para establecer las actividades de gestión se ha determinado que los servicios a entregar son dos:

- 1 Consultoría en Mejoramiento de Procesos de Tarjetas de Crédito,
- 2 Capacitación a Comercios en procesos de Venta y compensación de Tarjetas de Crédito y Capacitar en Levantamiento y Mejoramiento de Procesos.

A continuación se describen con detalle los servicios que se ofertarán:

5.4 Servicios de Asesoría

La razón de ser de la empresa es la oferta de servicios de asesoramiento y consultoría en mejoramiento de procesos de venta con tarjetas de crédito, con un acuerdo de confidencialidad estipulado en los contratos.

5.4.1 Ámbitos del servicio de Asesoramiento.

El Asesoramiento se propone en las siguientes áreas:

- ✓ Afiliación de los comercios a un emisor de Tarjetas de Crédito.
- ✓ Control de la Cobranza con tarjetas de Crédito. Compensación y Liquidación de las ventas con Tarjeta.
- Mejoramiento de los procesos, diagramación y documentación.

5.4.2. Mercado Objetivo.

Los servicios de consultoría se concentrarán en el segmento de los comercios, o cadenas de comercios, el fin es proporcionar soluciones prácticas a costos accesibles a las comercios que requieren mayor orientación por la carencia de información, o conocimiento especializado en el manejo con tarjetas de crédito.

De acuerdo al estudio de mercado, específicamente en la pregunta 1 y 2 se menciona sobre el giro de negocio de las empresas, donde observamos que gran parte de ellas corresponde a Ropa, Accesorios y Comercios de Comunicación y Telefónica, a quienes se podrá priorizar la oferta del Servicio.

5.4.3 Tipo y Duración del servicio.

La consultoría es un servicio que dependerá del alcance que tenga cada trabajo, sin embargo se puede precisar varias etapas, como son:

1. Iniciación o preparativos
2. Recopilación de datos, diagnóstico
3. Planificación de la acción
4. Aplicación
5. Terminación

5.4.4 Recursos.

La consultoría precisa el uso de los siguientes recursos: Humanos: Consultores (Líder y de apoyo), Personal de la Organización contratante. Físicos: Dependiendo del alcance de la consultoría se requiera el uso de infraestructura

5.5 Servicios de Capacitación.

La capacitación busca perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo. La necesidad de capacitación surge cuando hay diferencia entre lo que una persona debería saber para desempeñar una tarea, y lo que sabe realmente. Estas diferencias suelen ser descubiertas al hacer evaluaciones de desempeño, o descripciones de perfil de puestos; a menudo es un complemento ideal para las empresas respecto de preparación y mejoramiento de recursos humanos, por dicha razón se establece un proceso con un responsable a cargo de estas actividades.

5.5.1 Ámbitos del servicio de Capacitación.

Según el estudio de mercado en la pregunta No. Temas relacionados a Tarjetas de Crédito como:

1. Relación de los Comercios con Tarjetas de Crédito
2. Venta Segura con Tarjetas de Crédito
3. Compensación y Liquidación con tarjetas de crédito

Temas relacionados a Mejoramiento de Procesos

1. Levantamiento de Procesos y Diagramación y documentación.
2. Optimización de Procesos

5.5.2 Mercado Objetivo

El mercado objetivo para la oferta de servicios de capacitación son los pequeñas y medianos comercios, que realicen sus ventas con tarjetas de crédito, y además comercios o empresas que estructuren su gestión por procesos para capacitar en el levantamiento y administración de la gestión por procesos.

5.5.3 Recursos necesarios para la capacitación.

- Instructor
- Instalaciones
- Coffe Break
- Atención en inscripciones
- Equipo de proyección, exposición y audio

5.6 Misión, Visión y Valores

La Cultura de la empresa VALLEJO CONSULTORES está determinada por su Filosofía Misión y Visión que se describen a continuación:

5.6.1 Misión

Asesorar en procesos, optimizando recursos y tiempo en las actividades que se requiera, con el fin de apoyar a las empresas para que alcancen la mayor eficacia en las actividades que realizan.

5.6.2 Visión

Ser una consultora de reconocido prestigio en el asesoramiento de gestión por procesos para satisfacer las necesidades de los clientes.

5.6.3 Valores

Responsabilidad

Honestidad

Profesionalismo

Claridad

Puntualidad.

5.6.4 Políticas de la empresa

- ✓ Trabajar para mejorar continuamente y alcanzar la meta de satisfacción total de los clientes, empleados y accionistas.
- ✓ Responsabilizar a todos los miembros de nuestra organización del servicio al cliente y la concienciación de las personas respecto del cuidado del medio ambiente.
- ✓ Cumplir los compromisos con los proveedores y reconocer la moralidad comercial y la ética de los clientes.
- ✓ El servicio de la empresa está basado en la calidad total, buscando la satisfacción del cliente con resultados aplicables tanto dentro de los temas y contenidos de capacitación como en el asesoramiento.
- ✓ El proceso de entrega de servicios se evaluará trimestralmente a fin de crear un sistema de gestión proactivo.

Carta de Presentación de la Consultora **VALLEJO CONSULTORES**



Quienes Somos

Somos una empresa creada para brindar servicio de asesoría en la administración de procesos, basados en conocimiento de Ingeniería de procesos, Gerencia y Liderazgo, con una trayectoria de 17 años en la Banca, manejando procesos operativos, procesos de tarjetas de crédito, procesos administrativos, financieros y de atención al cliente.

Misión

Asesorar en procesos, optimizando recursos y tiempo en las actividades que se requiera, con el fin de apoyar a las empresas para que alcancen la mayor eficacia en las actividades que realizan.

Visión

Ser una consultora de reconocido prestigio en el asesoramiento de gestión por procesos para satisfacer las necesidades de los clientes.

Valores

Responsabilidad
Honestidad
Profesionalismo
Claridad

Vallejo Consultores, Ingeniería en Procesos
Av. 10 de Agosto N14-45 y Choca, Edificio UCICA, 2do piso, oficina 207
(593) 2244-801/ 0984637276. vallejoconsultores@andina.net

5.7 Propuesta para realizar las Asesorías.

5.7.1 Objetivo General

Analizar los procesos comprendidos desde la venta con tarjetas de Crédito en el punto de venta, es decir desde su registro, hasta los procesos de recuperación con los

diferentes emisores de tarjetas que tiene el COMERCIO para poder identificar los puntos de mejora, aumentando de esta manera su eficiencia.

5.7.2 Contenido

Se realizará un diagnóstico en las áreas involucradas en el proceso in house, esto es, puntos de venta, área administrativa, financiera, contable bajo el siguiente enfoque:

- a) Entrevistas Personales, al personal implicado en el proceso
- b) Formar un equipo de trabajo efectivo, seleccionar personal para integrar el equipo de trabajo que dará el soporte directo y de seguimiento en el COMERCIO para esta asesoría.

5.7.3 Actividades a realizarse

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
A	Levantamiento del proceso de venta con tarjetas de crédito en el almacén
B	levantamiento de los procesos de conciliación en la matriz, departamento de conciliación, reuniones con las diferentes áreas implicadas en el proceso, sistemas, contabilidad
C	levantamiento de información sobre canales de venta, y diferentes emisores de tarjetas que tiene EL COMERCIO, formas de operación
D	Recopilación y análisis de la información
E	Representación del proceso, Informe preliminar del diagnóstico del proceso
F	Identificación de problemas y oportunidades de mejora, propuesta sobre posibles cambios en parámetros con emisores de tarjetas
G	Definir las mejoras a realizarse, realizar modelamiento de procesos
H	Reunión de trabajo presentación de informes preliminares
I	Documentar el proceso mejorado, políticas y procedimientos de operación
J	Capacitaciones del proceso y conceptos de operación
K	Implementar acciones mejoras corresponde al COMERCIO
L	Validación del proceso mejorado
M	Entrega del informe final

Se presenta a continuación la imagen con la propuesta de la Consultoría de Procesos:



Consultoria de:

Mejoramiento de Procesos

Vallejo Consultores, Ingeniería en Procesos lleva a cabo asistencias especializadas en gestión y mejora de procesos de ventas con tarjetas de crédito. Las acciones son realizadas conjuntamente con el personal implicado en el trabajo, bajo la filosofía de transferencia de conocimientos técnicos que apoyen a la empresa a lograr su eficiencia.

El esquema que manejamos para mejorar procesos es el siguiente:

- Identificación y levantamiento del proceso a mejorar
- Confección del Mapa de Procesos
- Rediseño y Mejora de Procesos
- Fijación de Indicadores de Procesos
- Manual de Procesos



Vallejo Consultores, Ingeniería en Procesos
 Av. 10 de Agosto N14-43 y Checa, Edificio UOICA, 2do piso, oficina 207
 (593) 2544-801/0684627278. vallejoconsultores@andina.net.ec

5.8 Propuesta para realizar las Capacitaciones.

5.8.1 Objetivo General

Aportar herramientas de conocimiento, identificando conceptos claves de operación con tarjetas de crédito de manera que le permitan mejorar sus controles en la recaudación de sus ventas con este medio de pago.

5.8.2 Contenido.

- Parametrización de un comercio para operar con tarjetas de crédito
- Canales de venta con los que operan las tarjetas de crédito
- Pago que realizan las tarjetas a los comercios
- Información que emite la tarjeta.

5.8.3 Actividades a Realizarse.

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
A	Estructuración de logística de operación, instalaciones, material de apoyo
B	Estructuración del Tema de Capacitación
C	Definición de la fecha del Curso
D	Promoción y Venta del Curso de Capacitación
E	Exposición del Curso
F	Bienvenida y presentación
G	Desarrollo del Tema
H	Coffe Break
I	Actividades de grupo/Casos de estudio
J	Oportunidades para hacer preguntas y compartir experiencias
K	Entrega de Certificados
I	Cierre

A continuación un díptico de la propuesta comercial del curso de capacitación:

CURSO DE CAPACITACIÓN

RELACION DE LOS COMERCIOS CON TARJETAS DE CRÉDITO“

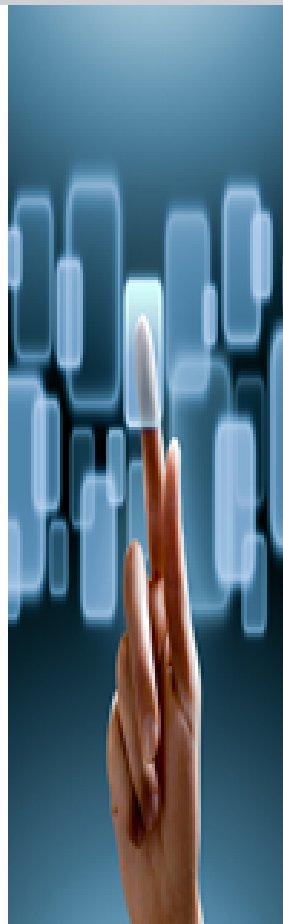
Aportar herramientas de conocimiento, identificando conceptos claves de operación con tarjetas de crédito



Vallejo Consultores, Ingeniería en Procesos.

Av. 10 de Agosto N14-43 y Checa, Edificio UCICA, 2do piso, Of. 207
(593) 2544-801/ 0984637278. pvallejoconsultores@andinet.net

"RELACIÓN DE LOS COMERCIOS CON TARJETAS DE CRÉDITO"



Presentación:

La venta a través de tarjetas de crédito hoy en día constituye uno de los ingresos más importantes de los comercios, de ahí su importancia en controlar adecuadamente la recaudación de esos valores. Se ha evidenciado que los comercios pierden un porcentaje de sus ventas ya que no recaudan la totalidad de los valores a través de los emisores de las tarjetas, ya sea por vouchers manuales o automáticos; por tal razón y con el fin de dar conceptos claves de tarjeta se presenta el primer curso enfocado en comercios: "Relación de los comercios con Tarjetas de Crédito".

Objetivos:

Aportar herramientas de conocimiento, identificando conceptos claves de operación con tarjetas de crédito de manera que le permitan mejorar sus controles en la recaudación de sus ventas con este medio de pago.

Dirigido a:

- ✓ Directores y Jefes Financieros
- ✓ Jefes de Tarjetas de crédito
- ✓ Jefes de contabilidad
- ✓ Asistentes administrativos y financieros.

Contenido

- Parametrización de un comercio para operar con tarjetas de crédito
- Canales de venta con los que operan las tarjetas de crédito
- Pago que realizan las tarjetas a los comercios
- Información que emite la tarjeta.

CAPÍTULO VI: ESTUDIO FINANCIERO

6. ESTUDIO FINANCIERO

El presente capítulo desarrolla el estudio financiero que determina la factibilidad de la creación de la empresa de consultoría VALLEJO CONSULTORES

6.1 Inversión Inicial.

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

Tabla No. 7

Descripción	Monto de Inversión en USD \$
Activos Fijos	
Muebles y Enseres	1200
Equipo de Computación y Comunicación	3500
Subtotal Activos Fijos	4700
Activos Diferidos	
Gastos de constitución y puesta en marcha	1000
Capital de Trabajo	4200
Subtotal Activos Diferidos de Trabajo	5200
TOTAL DE INVERSIÓN	9900

Fuente: Análisis Financiero
Elaborado por: (Vallejo, P. 2014)

6.1.1 Capital de Trabajo.

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

La tabla muestra el cálculo realizado para su determinación

Tabla No. 8

Capital de Trabajo	Mensual en USD \$
Gastos Administrativos	
Arriendo	250
Suministros de Oficina	100
Sueldos + Beneficios	3500
Servicio Básicos	100
Suministros de Limpieza	50
Subtotal Gastos Administrativos	4000
Gastos de Venta	
Publicidad	200
Subtotal Gastos Ventas	200
CAPITAL DE TRABAJO	4200

Fuente: Análisis Financiero.

Elaborado por: (Vallejo, P. 2014)

El capital de trabajo para la operación de la empresa el primer mes es de \$4200

6.1.2 Proyección de Ingresos.

A continuación se presentan el cálculo de ingresos proyectados por concepto de ventas que obtendrá el proyecto.

Primero se determinó el número de consultorías estimadas que se pueden dar al año, clasificando en tres categorías a los comercios: pequeños, medianos y grandes según el estudio de mercado con relación a la pregunta No. 3 y 11, y en base a la proporción de las mismas preguntas se asigna 8 consultorías estimadas al año para los pequeños

comercios, que corresponde al 60% del total, 4 consultorías para los medianos comercios y 1 consultoría para el grande. Para el cálculo de los siguientes años y realizar la proyección se considera el incremento de clientes del 5% utilizando la tasa de inflación anual según información publicada por el Banco Central del Ecuador a septiembre del 2014 que es el 4.19%, sin embargo, para el presente estudio se utilizará la tasa proyectada por el Gobierno que es el 5%.

Tabla No. 9

	NÚMERO DE CONSULTORÍAS ESTIMADAS POR AÑO				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Incremento Clientes		15%	20%	20%	25%
PEQUEÑA EMPRESA	8	10	12	14	18
MEDIANA EMPRESA	4	4	5	6	7
GRANDE EMPRESA	1	1	1	1	1
TOTAL	13	15	18	21	26

Fuente: Análisis Financiero.

Elaborado por: (Vallejo, P. 2014)

Para fijar el precio referencial de acuerdo a los tres tipos definidos igualmente se utilizó la información del estudio de mercado en base a la pregunta 11, estableciendo los rangos de precio por tipo de consultoría que se puedan ofertar, es decir \$2.500 para pequeños comercios, \$5.000 para medianos y \$10.000 para las grandes. Además se considera para cada año la misma tasa de inflación del 5%. Así mismo se realizó el cálculo para determinar el precio por hora, como indicador y asegurar que los valores estén dentro del precio de mercado.

Tabla No. 10

	PRECIOS POR TIPO DE CONSULTORÍA				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INFLACIÓN	0,05	0,1	0,15	0,2	0,25
Consultoría 1	\$ 2.500	\$ 2.750	\$ 3.163	\$ 3.795	\$ 4.744
Consultoría 2	\$ 5.000	\$ 5.500	\$ 6.325	\$ 7.590	\$ 9.488
Consultoría 3	\$ 10.000	\$ 11.000	\$ 12.650	\$ 15.180	\$ 18.975

	PRECIO REFERENCIAL POR TIPO	HORAS LABORABLES AL MES	PRECIO POR HORA
Consultoría 1	\$ 2.500	176	\$ 14
Consultoría 2	\$ 5.000	176	\$ 28
Consultoría 3	\$ 10.000	176	\$ 57

Fuente: Análisis Financiero.

Elaborado por: (Vallejo, P. 2014)

Una vez definidos los tipos de consultorías, el número de consultorías que se van a realizar por año y el precio para cada una de ellas, se establece el cuadro de ingreso anual por los 5 años.

Tabla No. 11

DESCRIPCIÓN	INGRESO ANUAL				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PEQUEÑA EMPRESA	\$ 20.000	\$ 27.500	\$ 37.950	\$ 54.648	\$ 85.388
MEDIANA EMPRESA	\$ 20.000	\$ 22.000	\$ 30.360	\$ 43.718	\$ 68.310
GRANDE EMPRESA	\$ 10.000	\$ 11.000	\$ 12.650	\$ 15.180	\$ 18.975
TOTAL	\$ 50.000	\$ 60.500	\$ 80.960	\$ 113.546	\$ 172.673

Fuente: Análisis Financiero.
Elaborado por: (Vallejo, P. 2014)

6.1.3 Proyección de Gastos

En el siguiente cuadro se presenta la estimación de gastos del proyecto. Las proyecciones se han realizado en función de la tasa de inflación anual.

Tabla No. 12

Gastos Administrativos	Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arriendo	250	3000	3150	3300	3450	3600
Suministros de Oficina	100	1200	1260	1320	1380	1440
Sueldos + Beneficios	3500	33600	35280	36960	38640	40320
Servicio Básicos	100	720	756	792	828	864
Suministros de Limpieza	50	360	378	396	414	432
Total Gastos Administrativos	4000	38880	40824	42768	44712	46656
GASTOS DE VENTA						
Publicidad	200	6000	6300	6600	6900	7200
Total Gastos Ventas	200	6000	6300	6600	6900	7200
GASTOS FIJOS TOTALES (GFT)	4200	44880	47124	49368	51612	53856

Fuente: Análisis Financiero.
Elaborado por: (Vallejo, P. 2014)

El gasto más representativo es el rubro de Sueldos y Beneficios por el mismo giro del negocio de consultoría.

6.1.4 Proyección Costo de Ventas

Los costos de la generación del servicio se han calculado en función de la necesidad de contratación de consultores de apoyo, materiales, el transporte y otros gastos, se detallan los costos unitarios por cada tipo de consultoría según el tamaño de la empresa, para la estimación de los siguientes años se ha multiplicado el precio por el número de consultorías proyectadas por Año según la tabla No. 9

Tabla No. 13

COSTOS DE VENTAS						
Costos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
PEQUEÑA EMPRESA	\$ 100	800	1000	1200	1440	1800
MEDIANA EMPRESA	\$ 300	1200	1200	1440	1728	2160
GRANDE EMPRESA	\$ 1.000	1000	1000	1000	1000	1000
TOTAL		3000	3200	3640	4168	4960

Fuente: Análisis Financiero.
Elaborado por: (Vallejo, P. 2014)

6.2 Balance de Situación

A continuación se presenta el Balance de Situación Inicial

Tabla No. 14

ACTIVOS		PASIVO	
ACTIVO CIRCULANTE		PASIVO CIRCULANTE	0
Caja y Bancos	4200		
	4200		
ACTIVOS FIJOS		PATRIMONIO CAPITAL	9900
Muebles y Enseres	1200		
Equipos de Computación	3500		
TOTAL ACTIVOS FIJOS	4700		
ACTIVOS DIFERIDOS			
Gastos de Constitución y puesta en marcha	1000		
	1000		
TOTAL ACTIVOS	9900	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	9900

Fuente: Análisis Financiero.
Elaborado por: (Vallejo, P. 2014)

ESTADO DE RESULTADOS

Tabla No. 15

ESTADO DE RESULTADOS					
Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	\$ 50.000	\$ 60.500	\$ 80.960	\$ 113.546	\$ 172.673
Costos de Ventas (-)	\$ 3.000	\$ 3.200	\$ 3.640	\$ 4.168	\$ 4.960
Utilidad Bruta	\$ 47.000	\$ 57.300	\$ 77.320	\$ 109.378	\$ 167.713
Gastos de Ventas (-)	\$ 44.880	\$ 47.124	\$ 49.368	\$ 51.612	\$ 53.856
Depreciación (-)	\$ 870	\$ 870	\$ 870	\$ 870	\$ 870
Utilidad Operacional	\$ 1.250	\$ 9.306	\$ 27.082	\$ 56.896	\$ 112.987
Participación Utilidad Trabajadores (-)	\$ 188	\$ 1.396	\$ 4.062	\$ 8.534	\$ 16.948
Impuesto a la Renta (-)	\$ 313	\$ 2.327	\$ 6.771	\$ 14.224	\$ 28.247
Utilidad Neta del Ejercicio	\$ 750	\$ 5.584	\$ 16.249	\$ 34.138	\$ 67.792

Fuente: Análisis Financiero.

Elaborado por: (Vallejo, P. 2014)

La Creación de la Empresa Vallejo Consultores genera una utilidad desde el primer año de \$750,00

6.3 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio conocido también como punto muerto o umbral de rentabilidad nos refleja la cantidad mínima de ventas necesarias para cubrir todos los costes y gastos del negocio antes de que pueda lograr una ganancia.

Fórmula:

$$PE = \frac{GFT}{1 - \frac{CVT}{VT}}$$

Dónde:

PE= Punto de Equilibrio

GFT= Gastos Fijos Totales

CVT= Costos Variables Totales

VT=Ventas Totales

Cálculo del Punto de Equilibrio para el primer año

$$PE(1) = \frac{44880}{1 - \frac{3000}{50000}} = \frac{44880}{1 - 0,06}$$

$$PE(1) = \$47745$$

Punto de Equilibrio en Unidades

$$CostoTotal = XCostoVariableUnitario + CostoFijo$$

$$IngresosTotales = X (Precio PromedioVentaUnitario)$$

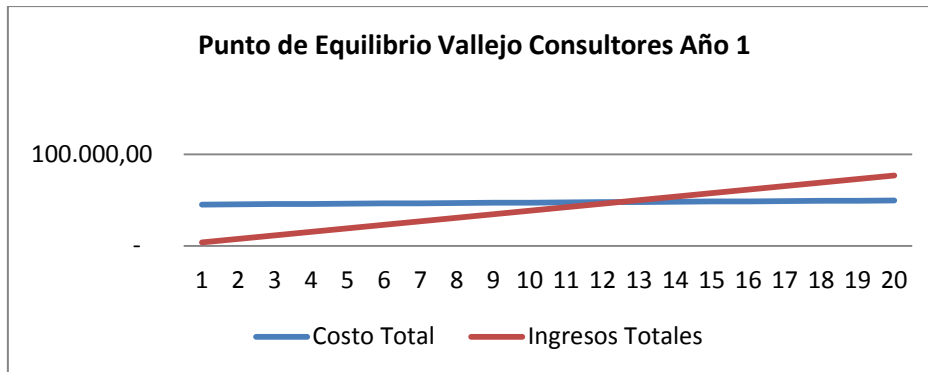
Tabla No. 16

Costo Variable	\$ 231
Costo Fijo	\$ 44.880
Precio Promedio Venta	\$ 3.846

No. de Consultorías	Costo Total	Ingresos Totales
2	45.341,54	7.692,31
4	45.803,08	15.384,62
6	46.264,62	23.076,92
8	46.726,15	30.769,23
10	47.187,69	38.461,54
12	47.649,23	46.153,85
14	48.110,77	53.846,15
16	48.572,31	61.538,46
18	49.033,85	69.230,77
20	49.495,38	76.923,08
22	49.956,92	84.615,38
24	50.418,46	92.307,69
26	50.880,00	100.000,00
28	51.341,54	107.692,31
30	51.803,08	115.384,62
32	52.264,62	123.076,92
34	52.726,15	130.769,23
36	53.187,69	138.461,54
38	53.649,23	146.153,85
40	54.110,77	153.846,15

Fuente: Análisis Financiero

Elaborado por: (Vallejo, P. 2014)



Fuente: Análisis Financiero
Elaborado por: (Vallejo, P. 2014)

El punto de equilibrio en que los ingresos y los gastos de operación de la empresa se igualan en el primer año es de **\$47.745**, equivalente a 12 consultorías por año, conjugadas de acuerdo al tipo de empresa.

Para el cálculo de los siguientes años se realiza el mismo procedimiento, el cual se resume en la siguiente tabla:

Tabla No. 17

RESUMEN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de Ventas	\$ 3.000	\$ 3.200	\$ 3.640	\$ 4.168	\$ 4.960
total de Ventas	\$ 50.000	\$ 60.500	\$ 80.960	\$ 113.546	\$ 172.673
Costo Fijos Totales	\$ 44.880	\$ 47.124	\$ 49.368	\$ 51.612	\$ 53.856
Punto de Equilibrio	\$ 47.745	\$ 49.756	\$ 51.692	\$ 53.579	\$ 55.449
Punto de Equilibrios en Unidades	12	12	11	9	8

Fuente: Análisis Financiero
Elaborado por: (Vallejo, P. 2014)

6.4 Flujo de Fondos

El flujo de fondos o flujo del dinero es el dinero disponible para pagar las obligaciones, contraídas por la empresa internamente tales como sueldos y salarios, impuestos, servicios básicos y externos como obligaciones contraídas. Para poder evaluar un proyecto necesitamos saber los beneficios netos (ingresos menos costos) que

entregará durante cada periodo de funcionamiento la consultora VALLEJO CONSULTORES

Tabla No. 18

CONCEPTO	FLUJO DE FONDOS					
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad del Ejercicio		\$ 750	\$ 5.584	\$ 16.249	\$ 34.138	\$ 67.792
Depreciaciones		\$ 870	\$ 870	\$ 870	\$ 870	\$ 870
Inversión de Activos Fijos	-\$ 4.700					
Inversión en Activos Diferidos	-\$ 1.000					
Capital de Trabajo	-\$ 4.200					
Recuperación de Capital						\$ 4.500
TOTAL	-\$ 9.900	\$ 1.620	\$ 6.454	\$ 17.119	\$ 35.008	\$ 73.162

Fuente: Análisis Financiero
Elaborado por: (Vallejo, P. 2014)

Según el cuadro expresado indica que la empresa tiene liquidez constante por los 5 años, de acuerdo a la utilidad que recibe.

6.5 Indicadores de Rendimiento en el Tiempo

Valor Actual neto

El VAN es una medida de los excesos o pérdidas en los flujos de caja, todo llevado al valor presente, el valor real del dinero cambia con el tiempo. Para obtener el valor presente neto es necesario calcular la tasa de descuento que aplicará

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

Dónde:

TA: 14,20%

(% f. externo); 50%

TP: 5,24%

% f interno: 50%

Riesgo inversión: 9,48%

Inflación: 4,10%

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

$$I = (14,20\% * 50\%) + (5,24\% * 50\%) * 0,64 + 9,48 + 4,10\%$$

$$I = 20,73\%$$

Valor Actual Neto

Tabla No. 19

VALOR ACTUAL NETO			20,73%
0	-\$ 9.900	1,00000	-9.900,00
1	\$ 1.620	1,20730	1.341,84
2	\$ 6.454	1,45757	4.427,63
3	\$ 17.119	1,75973	9.728,32
4	\$ 35.008	2,12452	16.478,00
5	\$ 73.162	2,56493	28.523,90
TOTAL			60.499,70
INVERSIÓN			-9.900,00
VAN			50.599,70

Fuente: Análisis Financiero
Elaborado por: (Vallejo, P. 2014)

El valor actual del proyecto es de \$ 50.599,70 cifra que nos indica que el proyecto si es rentable por lo que existe una cifra positiva.

6.5.1 Tasa Interna de Retorno.

La tasa interna de retorno es la tasa que iguala el valor presente neto a cero. La tasa interna de retorno también es conocida como la tasa de rentabilidad producto de la reinversión de los flujos netos de efectivo dentro de la operación propia del negocio.

Tabla No. 20

AÑO	FDF	TIR	
			94,73%
			VAN
0	-\$ 9.900	1	-\$ 9.900
1	\$ 1.620	1,947	\$ 832
2	\$ 6.454	3,792	\$ 1.702
3	\$ 17.119	7,384	\$ 2.318
4	\$ 35.008	14,379	\$ 2.435
5	\$ 73.162	28,000	\$ 2.613
TOTAL			\$ 9.900
INVERSIÓN			-\$ 9.900
VAN			\$ 0

Fuente: Análisis Financiero
Elaborado por: (Vallejo, P. 2014)

El retorno de la inversión es suficiente para compensar la tasa de descuento, por lo cual se concluye la viabilidad del proyecto.

$$TIR = 94,73\% > TD 20,73\%$$

6.5.2 Periodo de Recuperación de la Inversión

El periodo de recuperación es el tiempo en que necesita la empresa para recuperar la inversión inicial del proyecto:

Tabla No. 21

PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN		
Año	Flujo Actualizado	PIR
0	-9.900,00	-9.900,00
1	1.341,84	-8.558,16
2	4.427,63	-4.130,53
3	9.728,32	5.597,79
4	16.478,00	22.075,79
5	28.523,90	50.599,70

Fuente: Análisis Financiero
Elaborado por: (Vallejo, P. 2014)

Según los valores calculados en la tabla, la empresa recuperará su inversión al tercer año

6.6 Análisis de la Hipótesis

Luego de revisar la información de mercado existente en fuentes primarias y secundarias se ha comprobado a nivel analítico la hipótesis de:

Se quiere comprobar que el nivel de aceptación de una Consultora especializada en el mejoramiento de procesos de Venta con tarjetas de Crédito será de un 70%

Esto se sustenta en que:

1.- Actualmente empresas como la Cámara de Comercio de Quito están enfocando acciones para brindar consultorías en mejoramiento de procesos en Situ, esto demuestra la demanda que está teniendo el servicio, puesto que empresas consultoras como la CQQ con muchos años de trayectoria ha visto la necesidad de las empresas o comercios en realizar una administración de gestión de procesos.

2.- El sector público ha dado un giro considerable en los últimos años, puesto que todas o gran parte de las empresas están estructurando su administración bajo el enfoque por procesos, generando visiones integrales del mapa de procesos y demandando consultorías con un ese enfoque.

3.- La especialización en procesos de mejoramiento en Tarjetas de Crédito hace de este modelo una propuesta pionera por lo que el nivel de aceptación se puede llegar a cumplir con el 70% que se planteó en la hipótesis.

4.- La necesidad identificada en los comercios por su desconocimiento o falta de especialización en los procesos de compensación y liquidación de tarjetas de Crédito hace indispensable un asesoramiento para apoyar a estos comercios a disminuir o eliminar sus pérdidas en ventas con Tarjetas de Crédito, manejando sistemas de compensación y liquidación idóneos, esto de cara interna según el análisis financiero existe una rentabilidad para la empresa Vallejo Consultores.

Para la comprobación de la hipótesis se utiliza el modelo de 5 pasos de acuerdo al planteamiento realizado por Santamaría, E.; Santamaría, C.;Verdesoto, S. (2014) en su libro Probabilidad y estadística: Conceptos Básicos.

En el mismo se muestra que el proceso de comprobación es como se describe:

- **Planteamiento de la hipótesis**

De acuerdo al planteamiento se establece la hipótesis nula e hipótesis alternativa

Hipótesis Nula: La implementación de una consultoría especializada NO mejora el proceso de venta con tarjeta de crédito de las empresas comerciales en la ciudad de Quito

Hipótesis Alternativa: La implementación de una consultoría especializada SI mejora el proceso de venta con tarjeta de crédito de las empresas comerciales en la ciudad de Quito.

De esto se plantea la hipótesis matemática:

$$H_0 : f_o = f_e$$

$$H_1 : f_o \neq f_e$$

- **Selección del nivel de significancia**

Para esta investigación se considera adecuado trabajar con el 5% de nivel de significancia que se utiliza habitualmente para la comprobación de hipótesis

- **Estadístico de prueba**

Para el trabajo de comprobación de hipótesis se parte desde la encuesta realizada a las empresas comerciales de la ciudad de Quito.

Pregunta 6: ¿Contrata regularmente servicios de capacitación para su personal?

Pregunta 10: ¿Para qué área contrato la consultoría?

Al ser preguntas de tipo nominal, es decir, cualitativas el estadístico de prueba debe estar dentro de los modelos no paramétricos, siendo el más adecuado el estadístico ji cuadrado, cuya fórmula se detalla a continuación:

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

Para ello se debe considerar las frecuencias observadas de la tabla de contingencia del cruce de las dos preguntas seleccionadas, como se muestra a continuación:

Tabla No. 22

	Planificación estratégica	Contabilidad y auditoría	Comercialización y ventas	Logística	Procesos	Otros
Nunca	6	2	3	1	2	0
Algunas veces	4	2	3	2	17	0
Frecuentemente	7	5	10	2	12	3
Siempre	5	1	8	1	2	0

Fuente: Análisis de Variables
Elaborado por: (Vallejo, P. 2014)

A partir de las frecuencias observadas se trabaja en la creación de las frecuencias esperadas, para ello se utiliza la fórmula:

$$f_e = \frac{\text{fila} \times \text{columna}}{\text{total}}$$

Con lo cual se obtiene las frecuencias observadas:

Tabla No. 23

	Planificación estratégica	Contabilidad y auditoría	Comercialización y Ventas	Logística	Procesos	Otros
Nunca	3.14	1.43	3.43	0.86	4.71	0.43
Algunas veces	6.29	2.86	6.86	1.71	9.43	0.86
Frecuentemente	8.76	3.98	9.55	2.39	13.13	1.19
Siempre	3.82	1.73	4.16	1.04	5.72	0.52

Fuente: Análisis de Variables
Elaborado por: (Vallejo, P. 2014)

De esto se obtiene el cálculo del valor de ji cuadrado de acuerdo a la fórmula

2.60	0.23	0.05	0.02	1.56	0.43
0.83	0.26	2.17	0.05	6.08	0.86
0.35	0.26	0.02	0.06	0.10	2.73
0.37	0.31	3.54	0.00	2.42	0.52

Y de su sumatoria se obtendrá el valor de ji cuadrado: 25.82

- **Regla de decisión**

Para realizar el contraste de la hipótesis se requiere el valor teórico de ji cuadrado, que se obtiene del cálculo de los grados de libertad y del nivel de significancia.

Los grados de libertad se obtiene de:

$$gl = (col - 1) \times (fil - 1)$$

$$gl = (6 - 1) \times (4 - 1)$$

$$gl = 15$$

Y el nivel de significancia:

$$\alpha = 0.05$$

De ello se obtiene el valor teórico:

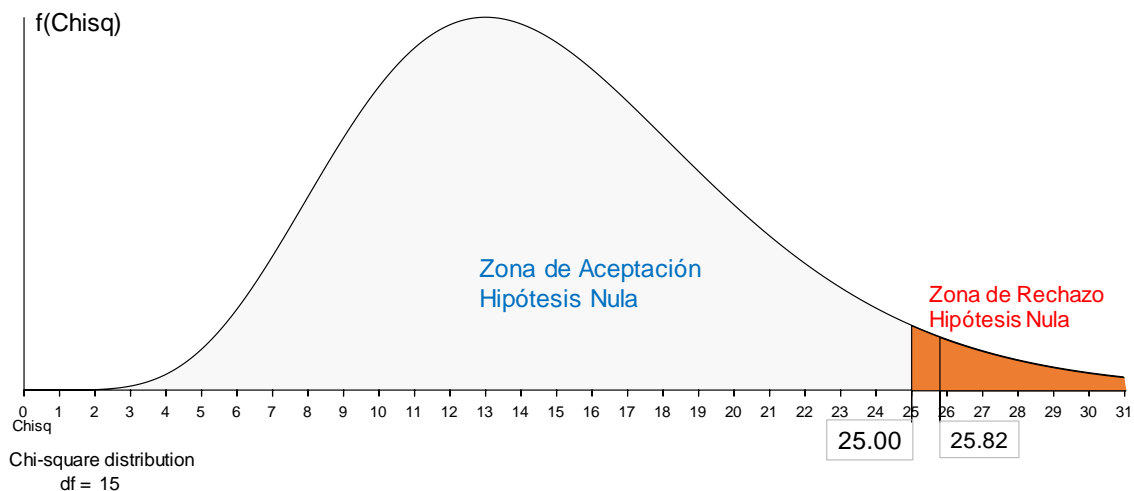
$$gl = 15 \wedge \alpha = 0.05 \cong \chi^2 = 25.00$$

- **Tomar una decisión**

La decisión se toma en base a la comparación de ji cuadrado teórico y calculado que se resumen a continuación:

$$\chi_c^2 > \chi_t^2$$
$$25,00 > 25,82$$

De estos valores se obtiene el gráfico de ji cuadrado:



En base a los valores y al gráfico se llega a la conclusión que:

Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Es decir que: La implementación de una consultoría especializada SI mejora el proceso de venta con tarjeta de crédito de las empresas comerciales en la ciudad de Quito.

CAPITULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- Las empresas del sector comercial demuestran un interés por contratar servicios de consultoría que apoyen sus procesos internos y puedan generar la eficiencia deseada, según lo demuestra la encuesta realizada, por lo que este servicio enfocado en procesos de mejoramiento y optimización que repercuten directamente sobre la rentabilidad de la empresa calza idóneamente por ser altamente especializado.
- Considerando que el volumen actual de venta con tarjetas de crédito en el país representa \$2'800.000, y con una tendencia a la alza, esto significa que cada vez más comercios se integran a la red de pagos con Tarjetas de Crédito, siendo un nicho de mercado no explotado.
- Según los comercios encuestados se obtiene que un 57% de los mismos facturan con tarjetas de crédito, eso significa que dentro de su cartera el volumen de ventas es muy representativo lo que exige que la empresa maneje procesos controlados de compensación y liquidación.
- Considerando que este tipo de Negocio y en base al análisis financiero se evidencia que no requiere de un monto de inversión alto, sino más bien del *Know-How* que tengan los consultores en el manejo de Tarjetas de Crédito y Mejoramiento de procesos, además de una experiencia adquirida en Instituciones Financieras.
- En base al enfoque de Vallejo Consultores sobre Mejoramiento en Ventas con Tarjetas de Crédito, es importante generar nuevos contactos y mantenerlos, ya que las decisiones de contratar los servicios de asesoramiento en esta área pasan a nivel directivos.
- Los Servicios de Asesoramiento de Vallejo Consultores orientarán su oferta para las empresas cuyo presupuesto para actividades de consultoría sea mayor a \$2500

- En relación al análisis financiero se considera que el proyecto de Creación de la Empresa de Consultoría enfocada en el Mejoramiento de procesos de Ventas con Tarjetas de Crédito es factible y rentable, pues el VAN Valor Actual Neto es igual a \$51.836,05 considerando una proyección a 5 años, Según los resultados obtenidos los inversionistas recuperan el capital invertido en el negocio al tercer año de operación. Los criterios de evaluación como el valor presente neto, Tasa interna de retorno, el periodo de recuperación de la inversión demuestran que el proyecto es rentable y viable.
- El punto de equilibrio para igualar los costos con las venta en el primer año es de \$47000, es decir que la Empresa necesita este valor para cubrir todos sus gastos anuales con un promedio de \$4000 mensuales aproximadamente.

RECOMENDACIONES

- Considerando que el proyecto genera una rentabilidad se recomienda la implementación del mismo.
- La eficiencia tiene que ver con la simplificación en los procesos, es decir suprimir actividades que no agregan valor, con el fin de lograr mejorar los tiempos y precisión de las tareas de compensación y liquidación, se recomienda que la empresa Consultora Vallejo Consultores genere Alianzas Estratégicas con empresas de software dedicadas a la automatización de procesos de compensación y Liquidación de tarjetas de crédito.
- Se recomienda realizar lobby con las empresas con el fin de dar a conocer el servicio especializado para disminuir las pérdidas de la empresa.
- Considerando que es un proyecto que debe mantenerse en el tiempo se recomienda tener perseverancia ya que los primeros meses no se verá una ganancia significativa, ya que es un trabajo que se retribuye en el tiempo.
- En base a que los trabajos de Asesoramiento se realizan en un 80% en las empresas, no se requiere de que Vallejo Consultores cuente con una gran infraestructura sino con los espacios necesarios y suficientes para la operación, por lo cual la infraestructura prevista en el presente modelo es correcta.
- Se recomienda realizar un análisis de sensibilidad y se tendrá resultados muy positivos con solo el incremento en consultorías del 10% anual.

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ MIRANDA MIRANDA JUAN JOSÉ (2010): *El desafío de la gerencia de proyectos*, basado en los principios y orientaciones del PMI. Era Edición, MM Editores, Bogotá
- ✓ RAFAEL GUIZAR MONTÚFAR (2013): *Desarrollo Organizacional, principios y aplicaciones*, McGraw Hill, Cuarta Edición.
- ✓ SANTAMARÍA, E; SANTAMARÍA, C.; VERDESOTO, S. (2014) *Probabilidad y Estadística: Conceptos básicos*, Primera edición, Publicación, Ambato
- ✓ <http://cesoempresarial.blogspot.com/2010/06/beneficios-de-la-consultoria.html>
- ✓ Diario el Comercio del 12 de Abril del 2014, Pago 6, fuente: Superintendencia de Compañías y de Bancos
- ✓ Entrevista realizada a Luis Villota, consultor de E-Estrategia
- ✓ <http://inqualitas.net/articulos/18428-que-es-innovar-y-por-que-es-importante>
- ✓ http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_use_r_view&id=165772&umt=en_ecuador_circulan_mas_24_millones_tarjetas_credito
- ✓ http://www.ieco.clarin.com/economia/Perdidas-comercio-falta-control-cobranzas_0_704329597.html
- ✓ [http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/11434/1/Asesoramiento%20Administrativo%20y%20financiero%20MIPYMES%20\(1\).pdf](http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/11434/1/Asesoramiento%20Administrativo%20y%20financiero%20MIPYMES%20(1).pdf)
- ✓ <http://jaimeospina.wordpress.com/2010/06/24/definicion-de-consultoria/>
- ✓ Revista Ekos, edición No. 217 de mayo 2012 “La Nueva Ruta de Consumo en el Ecuador”
- ✓ http://procesos.colabra.cl/opensite_20100715182550.aspx
- ✓ <http://www.sistemasycalidadtotal.com/calidad-total/sistemas-de-gestion-de-la-calidad-%E2%94%82-historia-y-definicion/>
- ✓ <http://www.sistemasycalidadtotal.com/calidad-total/15-etapas-implementacion-sistema-gestion-de-calidad-iso-9001/>
- ✓ <http://es.latintrade.com/2014/03/consultoria-de-negocios-informe-especial-el-plan-de-los-expertos/>
- ✓ <http://www.gerencie.com/calcular-la-tasa-interna-de-retorno-en-excel.html>
- ✓ <http://www.gerencie.com/calcular-la-tasa-interna-de-retorno-en-excel.html>
- ✓ www.principiosdeconomia.org/VAN_TIR.xls
- ✓ www.crecemype.pe/portal/index.php/herramientas

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta

ENCUESTA

Agradezco su colaboración para completar la siguiente encuesta:

Objetivo: Determinar la demanda de los servicios de consultoría y capacitación en las empresas comerciales de Quito.

1. ¿En qué actividad comercial se desarrolla su empresa?

Alimentos	<input type="text"/>
Medicinas	<input type="text"/>
Ropa y Accesorios	<input type="text"/>
Telefonía y Comunicaciones	<input type="text"/>
Calzado	<input type="text"/>
Restaurantes Comida Preparada	<input type="text"/>
Otros (Especifique)	<input type="text"/>

2. ¿Hace qué tiempo inicio sus actividades?

Menos de 1 año	<input type="text"/>
1 año a 3 años	<input type="text"/>
De 3 a 10 años	<input type="text"/>
Mayor a 10 años	<input type="text"/>

3. ¿Cuántos empleados en área administrativa financiera trabajan en su empresa?

Menos de 10 personas	<input type="text"/>
De entre 10 y 50	<input type="text"/>
Entre 51 y 100	<input type="text"/>
Más de 100	<input type="text"/>

4. ¿Vende sus productos o servicios con tarjetas de crédito?

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

5. ¿Qué porcentaje de sus ventas facturan con tarjetas de crédito?

Menos del 10%	<input type="text"/>
---------------	----------------------

Entre el 11 y el 30%	<input type="text"/>
Entre el 31 y el 50%	<input type="text"/>
Entre el 51 y el 70%	<input type="text"/>
Más del 70%	<input type="text"/>

6. ¿Contrata regularmente servicios de capacitación para su personal?

Siempre	<input type="text"/>
A menudo	<input type="text"/>
Algunas veces	<input type="text"/>
Nunca	<input type="text"/>

7. ¿Qué modalidad de capacitación contrata su empresa regularmente (señale 2)?

Seminarios	<input type="text"/>
Conferencias	<input type="text"/>
Cursos	<input type="text"/>
Diplomados	<input type="text"/>
Maestrías	<input type="text"/>
Otros	<input type="text"/>

8. ¿Cuáles son sus proveedores de capacitación?

Cámara de Comercio	<input type="text"/>
Secap	<input type="text"/>
Seminarium	<input type="text"/>
Otros (Especifique)	<input type="text"/>

9. ¿Su empresa ha contratado algún tipo de asesoramiento durante el último año?

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

10. ¿Para qué área contrato la consultoría?

Planificación Estratégica	<input type="text"/>
Contabilidad y Auditoria	<input type="text"/>
Comercialización y Ventas	<input type="text"/>
Logística	<input type="text"/>
Procesos	<input type="text"/>
Otros Especifique	<input type="text"/>

11. Cuanto invierte en estas actividades de consultoría, indique un rango

De 0 a 1000
De 1001 a 3000
De 3001 a 6000
De 6001 a 10000
De 10001 y más

12. ¿Califique en orden de importancia los aspectos relevantes para la contratación de servicios de consultoría para su empresa?

Curriculum del equipo consultor
Precios
Respaldo Financiero
Referencias Empresariales
Capacidad Instalada
Necesidad puntual
Otros

13. ¿Por qué medio suele recibir información acerca de la oferta de cursos de capacitación en el mercado?

Invitaciones Personales
E-mail
Correo
Prensa
Radio
Otros (Especifique)

Gracias

Anexo 2:

DETALLE COSTOS ACTIVO FIJO			
Activos Fijos	Número	Valor	total
Muebles y Enseres			
Escritorio	4	\$ 250	\$ 1.000
Sillas	6	\$ 33	\$ 200
Subtotal Muebles y Enseres			\$ 1.200
Equipos de Computación			
Computadoras	4	\$ 800	\$ 3.200
Impresora	1	\$ 200	\$ 200
Teléfonos	2	\$ 50	\$ 100
Subtotal Equipos			\$ 3.500
Total Activos Fijos			\$ 4.700