



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA DE MAESTRÍAS

TEMA:

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA DE VENTA DE
SERVICIOS DE CONSULTORIA Y CAPACITACIÓN EN PROCESOS EN LA
CIUDAD DE QUITO EN EL AÑO 2009

PROYECTO DE TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO
DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Autores: Belén Baquero

Rocío Herrera

Tutor: Ing. Patricio Garcés

Quito, Febrero Mayo - 2009

Declaración del profesor Guía

Agradecimientos

Dedicatoria

Resumen Ejecutivo – Plan de Negocios

Crece Cía. Ltda., es una empresa especializada en consultoría y capacitación empresarial que responde a las necesidades de las PYMES. Según la “ENCUESTA NACIONAL A PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA” realizada por la empresa STRATEGA en octubre del año 2007, auspiciada por el Ministerio de Industrias y Competitividad y la FENAPI (Federación Nacional de Cámaras de la Pequeña Industria) y el PROYECTO INFOPYME elaborado por el Departamento de Asistencia Técnica de la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha fechado diciembre del 2008, coinciden que una necesidad de las medianas y pequeñas industrias es la falta de apoyo en mejoramiento de procesos y productividad, así como requerimientos normativos de calidad para poder acceder a mercados internacionales.

Crece Cía. Ltda., aprovechará esta necesidad proporcionando servicios a las empresas, a su personal ejecutivo y trabajadores. Las empresas son PYMES que necesitan asistencia en mejora de procesos y productividad, y finanzas. Se impartirá seminarios, talleres y servicios de consultoría y capacitación en general.

Crece Cía. Ltda., requiere de un capital de arranque de US\$ 5.500 para utilizarlo en gastos de instalación, costos fijos, costos directos e indirectos, de comercialización y poder contar con un fondo de capital de trabajo. Los socios se han comprometido en cubrir el capital invertido.

Crece Cía. Ltda., tiene actualmente un competidor significativo para este servicio, que es el departamento técnico de la CAPEIPI que ofrece el producto “Programa de Mejoramiento Continuo de la Calidad y la Productividad” a sus afiliados, sin embargo la La Cámara de Comercio de Quito no tiene este producto para sus afiliados, ni la Cámara de Artesanos de Pichincha. Existen otras fundaciones que ofrecen varios servicios en diversas áreas, que se aplican en forma independiente, aumentando costos de identificación de oportunidades, problemas y de aplicación consultoría. Crece Cía. Ltda. S.A. se especializa en mejora de procesos y productividad, cuenta con un socio capacitado en el área de procesos y finanzas y cuando sea necesario contratar consultores adicionales, se intermediará los servicios con otros consultores.

El equipo gerencial de Crece Cía. Ltda., está conformado por dos socios, uno de los socios será el encargado del área comercial; y el otro socio se encargará de desarrollar los servicios de consultoría en procesos y coordinador con el staff de consultores el trabajo de campo y de apoyo para la entrega del servicio.

Para la evaluación financiera del proyecto se ha considerado un período de cinco años empezando a partir del año 2009 y se ha establecido tres escenarios: uno pesimista, realista y optimista. A continuación se presenta un resumen de la proyección de los ingresos, egresos y flujo de caja para los años 2009 al 2013 para los tres escenarios:

ESCENARIO OPTIMISTA					
	2009	2010	2011	2012	2013
EFFECTIVO AL INICIO DEL PERIODO	5.500	45.709	75.352	109.478	147.653
INGRESOS DE EFECTIVO					
TOTAL INGRESOS DE EFECTIVO	209.116	268.206	318.480	375.151	437.960
TOTAL EGRESOS DE EFECTIVO	163.407	192.854	209.002	227.498	247.646
SALDO DE CAJA AL FINAL DEL AÑO	45.709	75.352	109.478	147.653	190.314

ESCENARIO PESIMISTA					
	2009	2010	2011	2012	2013
EFFECTIVO AL INICIO DEL PERIODO	5.500	19.472	29.956	43.147	58.445
TOTAL INGRESOS DE EFECTIVO	150.940	178.398	203.619	232.913	265.808
TOTAL EGRESOS DE EFECTIVO	131.468	148.442	160.472	174.468	189.699
SALDO DE CAJA AL FINAL DEL AÑO	19.472	29.956	43.147	58.445	76.109

ESCENARIO REALISTA					
	2009	2010	2011	2012	2013
EFFECTIVO AL INICIO DEL PERIODO	5.500	32.590	52.624	76.228	102.883
TOTAL INGRESOS DE EFECTIVO	180.028	223.247	260.901	303.756	351.443
TOTAL EGRESOS DE EFECTIVO	147.438	170.623	184.673	200.873	218.511
SALDO DE CAJA AL FINAL DEL AÑO	32.590	52.624	76.228	102.883	132.932

TABLA DE CONTENIDOS

<u>INTRODUCCION</u>	9
1. <u>DESARROLLO DEL TRABAJO DE TESIS: PLAN DE NEGOCIOS</u>	10
A. <u>INFORMACION DE LA COMPAÑÍA</u>	10
I. <u>DESCRIPCION DE LA COMPAÑÍA</u>	10
II. <u>NOMBRE DE LA COMPAÑÍA</u>	12
III. <u>INFORMACION LEGAL</u>	12
IV. <u>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</u>	12
V. <u>UBICACIÓN:</u>	13
B. <u>ANALISIS DE LA INDUSTRIA</u>	13
i. <u>ANALISIS DEL SECTOR</u>	13
ii. <u>ANALISIS DEL MERCADO</u>	14
iii. <u>ANALISIS DE LA COMPETENCIA</u>	18
iv. <u>ANALISIS FODA</u>	19
C. <u>ESTRATEGIAS DE MERCADEO:</u>	20
i. <u>CONCEPTO DEL PRODUCTO O SERVICIO</u>	20

ii.	<u>ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN</u>	21
iii.	<u>ESTRATEGIAS DE PRECIOS</u>	23
iv.	<u>ESTRATEGIAS DE PROMOCION</u>	23
v.	<u>ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN</u>	23
vi.	<u>ESTRATEGIAS DE SERVICIO</u>	25
vii.	<u>PRESUPUESTO</u>	26
	<u>D. OPERACIÓN</u>	27
i.	<u>FICHA TECNICA DEL PRODUCTO O SERVICIO</u>	27
ii.	<u>DESCRIPCION DEL PROCESO</u>	34
iii.	<u>NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS</u>	35
	<u>E. PLAN FINANCIERO:</u>	37
	<u>F. IMPACTO ECONÓMICO, REGIONAL, SOCIAL, AMBIENTAL</u>	37
	<u>G. BIBLIOGRAFIA</u>	39
	<u>H. ANEXOS (PLAN FINANCIERO EXCEL)</u>	40

1. INTRODUCCION

Según la “ENCUESTA NACIONAL A PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA” realizada por la empresa STRATEGA en octubre del año 2007, auspiciada por el Ministerio de Industrias y Competitividad y la FENAPI (Federación Nacional de Cámaras de la Pequeña Industria) y el PROYECTO INFOPYME elaborado por el Departamento de Asistencia Técnica de la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha fechado diciembre del 2008, coinciden que una necesidad de las medianas y pequeñas industrias es la falta de apoyo en mejoramiento de procesos y productividad, así como requerimientos normativos de calidad para poder acceder a mercados internacionales.

La evolución de la industria manufacturera (excluye refinación de petróleo) en relación al PIB durante el año 2005 al 2008, así como su proyección para el año 2009 se ha mantenido constante. Adicionalmente es la actividad económica número 3 por su aporte al PIB nacional.

PRODUCTO INTERNO BRUTO POR CLASE DE ACTIVIDAD ECONOMICA					
Miles de dólares de 2000					
Ramas de actividad \ Años	2005	2006	2007	2008	2009
CIIU CN		(sd)	(p)	(prev)	(prev)
A. Agricultura, ganadería, silvicultura, caza y pesca	2.144.912	2.254.483	2.345.879	2.427.721	2.459.437
B. Explotación de minas y canteras	2.861.517	2.726.056	2.462.488	2.296.121	2.379.706
C. Industrias manufactureras (excluye refinación de petróleo)	2.752.169	2.946.239	3.090.781	3.236.238	3.317.191
D. Suministro de electricidad y agua	172.197	172.993	199.792	218.173	224.718
E. Construcción y obras públicas	1.795.966	1.863.590	1.865.553	2.197.621	2.276.736
F. Comercio al por mayor y al por menor	2.996.063	3.137.796	3.242.731	3.421.479	3.520.641
G. Transporte y almacenamiento	1.510.995	1.590.241	1.639.215	1.722.815	1.781.391
H. Servicios de Intermediación financiera	366.299	441.668	477.125	515.772	530.214
I. Otros servicios	3.172.017	3.354.834	3.555.406	3.717.177	3.854.713
J. Servicios gubernamentales	933.259	959.696	1.016.225	1.124.961	1.167.710
K. Servicio doméstico	30.894	31.882	31.908	31.429	31.587
Serv. de intermediación financiera medidos indirectamente	-446.839	-554.967	-619.556	-634.127	-654.323
Otros elementos del PIB	2.457.727	2.628.790	2.782.633	2.989.058	3.108.612
PRODUCTO INTERNO BRUTO	20.747.176	21.553.301	22.090.180	23.264.439	23.998.331
Relación industria Manufacturera / PIB	13,27%	13,67%	13,99%	13,91%	13,82%

(sd) cifras semidefinitivas.
 (p) cifras provisionales
 (prev) cifras de previsión.
 Fuente: Banco Central del Ecuador

Grafico 1

Cada una de las empresas medianas, pequeñas o grandes, sean estas locales o multinacionales dedicadas a la manufactura buscan mejorar sus resultados y ser más competitivas, por lo que las posibilidades de contratar una consultoría o asesoría que

ayude a cumplir estos objetivos se incrementa. Por otra parte uno de los enfoques del modelo económico del gobierno ecuatoriano es el desarrollo de las microempresas, por lo que diseñaremos un servicio de consultoría dirigido a ese nicho de mercado, para lo cual será de vital importancia generar un servicio que pueda tener el apoyo gubernamental.

Es por las razones antes mencionadas el interés en desarrollar un plan de negocios para una empresa dedicada a convertirse en una aliada del sector manufacturero PYME brindando servicios relacionados con el mejoramiento de procesos, la consecución de mejores resultados y el desarrollo de liderazgo competitivo.

2. DESARROLLO DEL TRABAJO DE TESIS: PLAN DE NEGOCIOS

I.A. INFORMACION DE LA COMPAÑÍA:

VI. DESCRIPCION DE LA COMPAÑÍA:

Naturaleza y filosofía del negocio

CRECE es una empresa creada con el fin de brindar a la Pequeña y Mediana Empresa (PYMES) servicios especializados y confiables en consultoría, asesoría y capacitación en procesos bajo un enfoque de mejora continua. De esta manera impulsar un incremento de la capacidad competitiva de las personas y las organizaciones ubicadas dentro del Distrito Metropolitano de Quito.

Estilo corporativo, imagen.

CRECE es una empresa vanguardista, fresca y confiable que brinda a sus clientes una serie de productos ligados a la mejora de procesos y aumento de la productividad de los mismos. La seriedad con la que maneja a cada una de las empresas que buscan en CRECE una herramienta de crecimiento es una de las pilares fundamentales para cumplir de manera satisfactoria las demandas de un mundo globalizado.

Enfoque social, impacto en la comunidad.

CRECE contribuye al desarrollo de las personas y de sus empresas apoyándolas en sus operaciones con el fin de impulsar a sectores en desarrollo, propiciando su competitividad y el desarrollo del país.

CRECE está convencido que el éxito de las organizaciones depende del desarrollo de las personas, de su base tecnológica, sus sistemas de trabajo y su orientación estratégica.

Misión y visión.

Misión

Es nuestra misión el incrementar la capacidad competitiva de las personas y las organizaciones entregando consultoría, asesoría y capacitación en procesos a nuestros clientes.

Visión

Ser la empresa de consultoría a nivel nacional más confiable y vanguardista, especializada en control de procesos y desarrollo de la competitividad.

i.Objetivos de crecimiento y financieros.

El modelo económico está planificado para un horizonte de cinco años, en los cuáles queremos cubrir aproximadamente el 3% del mercado objetivo que son las empresas activas afiliadas a la CAPEIPI que podrían adquirir nuestros servicios y que al año 2009 son 1200 empresas. Se contempla un crecimiento del 3% anual (Ver gráfico No.4).

Un proyecto se considera rentable cuando el TIR es mayor o igual a la tasa de descuento considerada. En este proyecto se asumió que la tasa de descuento es del 35% y dado que la tasa interna de retorno en el escenario realista es del 345 280 % se concluye que la tasa de

descuento escogida es aceptable y que para esta tasa, el proyecto es rentable.

Adicionalmente queremos capitalizar el conocimiento adquirido en manuales de trabajo a ser registrados en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual.

VII. NOMBRE DE LA COMPAÑÍA:

CRECE CONSULTORES CIA. LTDA.

VIII. INFORMACION LEGAL:

La empresa que brindará los servicios de Consultoría, será una compañía de responsabilidad limitada, conformada por dos socios, con un capital social de cuatrocientos dólares americanos. Esta compañía estará sujeta a la Ley de Compañías, Ley de Régimen Tributario Interno y su Reglamento, Código Laboral y Ley de Seguridad Social para el caso que se contrate personal de apoyo.

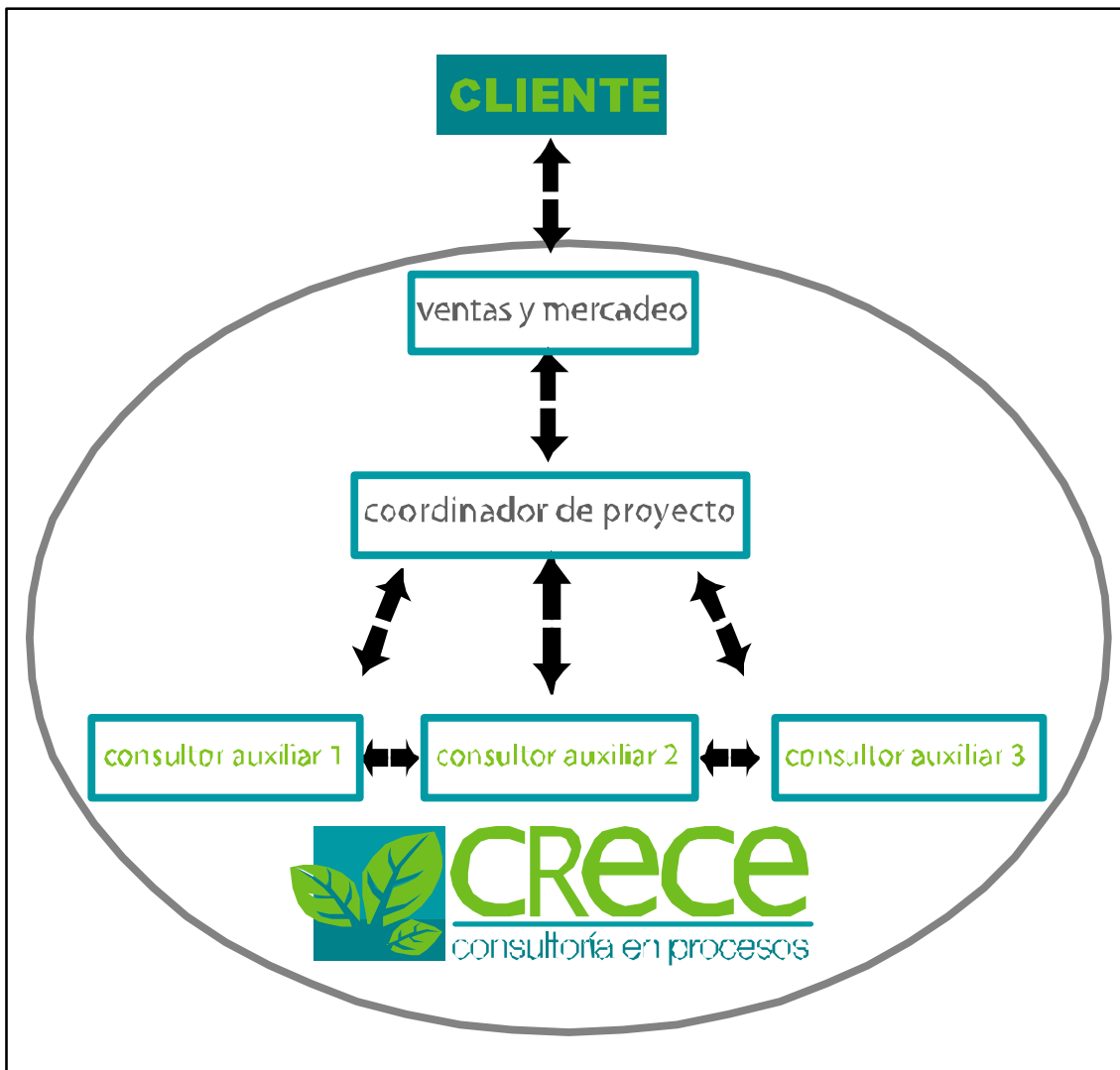
IX. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Los integrantes de la compañía serán sus dos socios y un staff de consultores según sea necesario.

Uno de los socios será el encargado del área comercial; esto es, será responsable por la coordinación, evaluación y control del proceso de comercialización de los servicios de consultoría en el mercado de pequeñas y medianas empresas, verificando que las transacciones comerciales se realicen dentro de la ley, los parámetros contractuales y de acuerdo a los objetivos de la empresa .

Otro socio se encargará de desarrollar los servicios de consultoría en procesos y coordinador con el staff de consultores el trabajo de campo y de apoyo para la entrega del servicio.

La estructura organizativa de Crecer sera de forma circular., donde nuestro clientes estaría sobre toda la organización, ya que al sr una empresa de servicios trabajamos por



su completa satisfacción. La comunicación es la base para esta organización y fluye en todas las direcciones ya que todos los trabajos tienen la misma importancia. En un principio los consultores serán contratados por obra cierta por lo que la gestión de remuneraciones, pago de servicios y cuentas por cobrar y pagar será llevado por un contador profesional contratado a tiempo parcial.

X. UBICACIÓN:

La empresa se ubicará en las oficinas rentadas en Conquito en la Amazonas y Jorge Washington, se ubicará ahí por reducción de costos y por cuanto es un lugar céntrico y produce la apariencia que no hay derroche de gastos; esto puede ser bien percibido por los potenciales clientes de medianas y pequeñas empresas.

Posteriormente se ubicarán en oficinas rentadas por el mismo sector.

i. ANALISIS DEL SECTOR:

La empresa se ubica en el sector de servicios de Asesoramiento Empresarial y Materia de Gestión. Según los anuarios estadísticos de la Superintendencia de Compañías incluidos en su página web, la actividad K7414 de Servicios de Asesoramiento Empresarial y Materia de Gestión ubicada en el gran CIU K: Actividades Inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler, ha tenido un crecimiento del 2% en relación al año 2006, el mismo que es inferior al PIB que es del 2.5%, según cuadro adjunto.

K7414 . Actividades de Asesoramiento Empresarial y Materia de Gestión				
(En dólares)				
	2.007	2.006	Variación	
CUENTA	K7414	K7414	Valores	%
I. INGRESOS	654.129.710	551.695.062	102.434.648	19%
UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO	53.765.523	56.827.160	-3.061.637	-5%
No. Compañías	1.542	1.517	25	2%

Fuente: Dirección de Estudios Económicos Societarios.

PRODUCTO INTERNO BRUTO PETROLERO Y NO PETROLERO					
Años	2005	2006	2007	2008	2009
		(sd)	(p)	(prev)	(prev)
Tasas de variación (a precios de 2000)					
PIB ramas petroleras	-0,2	-5,0	-10,0	-7,2	3,6
PIB ramas no petroleras	5,8	6,3	4,0	6,7	3,0
Otros elementos del PIB	8,0	6,6	5,9	7,4	4,0
PIB total	6,0	3,9	2,5	5,3	3,2

(sd) cifras semidefinitivas.
 (p) cifras provisionales
 (prev) cifras de previsión.
FUENTE: Banco Central del Ecuador

Grafico 2

ii. CICLOS ECONÓMICOS:

El producto de consultoría no se da por estacionalidad, está sujeto directamente a cambios políticos y al crecimiento económico de una nación.

iii. ANÁLISIS DEL MERCADO:

2. Mercado Objetivo.-

A partir del amplio mercado potencial detallado anteriormente, se estimó que como objetivo primario de la empresa se concentró su actividad El mercado objetivo al cual se enfoca el proyecto de establecer una empresa de venta de servicios de consultoría en procesos en la ciudad de Quito, es únicamente el sector de las Pymes ubicadas geográficamente dentro de este del en el Distrito Metropolitano de Quito y que según el número de empleados contratados puedan acceder al subsidio de la CNCF. PYMES son todas aquellas empresas que ejerzan una actividad económica de producción, comercio o servicios En Ecuador, de acuerdo a su tamaño, las empresas tienen las categorías siguientes:

Clasificación típica	No. Trabajadores	(USD)
MICRO	Hasta 10	Capital hasta 20.000
PEQUEÑA	Hasta 50	Activos fijos hasta 250.000, sin inmuebles
MEDIANA	Hasta 250	Idem, más de 250.000

Movimiento Afiliados CAPEIPI

AÑO	ESTADO				Acumulado	Variación	
	ACTIVO	ESAFILIAD	INACTIVO	Total general		Valor	%
Subtotal 76-97	518	2223	104		2845		
1998	61	87	19	167	3012	167	6%
1999	101	170	33	304	3316	304	9%
2000	194	211	55	460	3776	460	12%
2001	263	85	298	646	4422	646	15%
2002	247	54	250	551	4973	551	11%
2003	367	34		401	5374	401	7%
2004	301	29		330	5704	330	6%
2005	221	17		238	5942	238	4%
2006	164	4		168	6110	168	3%
2007	110			110	6220	110	2%
Subtotal 98-07	2029	691	655				
					Promedio últimos 3 años		3%
Total general	2547	2914	759	6220			

Fuente: Inforpyme

Elaborado: Autores

ACTIVO.- Esta al día en sus cuotas o debe máximo hasta 3 años más el actual

INACTIVO.- Debe más de 4 años sus cuotas de afiliación

DESAFILIADO.- Por medio de solicitud escrita solicitó su desafiliación

En la siguiente tabla se puede observar tanto el número actual de afiliados a la CAPEIPI, así como su crecimiento desde el año 1

Elaborado por "Sistema de Información para el proyecto Observatorio de PYMES y Artesanías"

Fuente: MIC, 2007

Grafico 3

Fuente: MIC, 2007

Elaborado por "Sistema de Información para el proyecto Observatorio de PYMES y Artesanías"

Grafico 43

Crece Consultores se centrará en dar servicio a tres tipos de empresa que se categorizan dentro de las Pymes que son: Microempresas, Pequeñas y Medianas empresas cuyo número estimado a finales del año 2007 es de XXX2547 afiliados activos..

Con el propósito de identificar el crecimiento del mercado objetivo se ha considerado la evolución de los afiliados a la CAPEIPI (Cámara de Pequeños Industriales de Pichincha), por cuánto a esta Cámara se afilian pequeños y medianos empresarios de Pichincha y nos da una buena base del crecimiento del mercado objetivo, como se muestra en el cuadro siguiente. El mercado objetivo se centrará en los afiliados activos al cierre del año 2007.

Es importante indicar que el crecimiento del mercado objetivo lo hemos definido como el promedio del crecimiento de los afiliados activos de los años 2005, 2006 y 2007

frente al total de los afiliados , desafilados e inactivos para tener un valor más real, por lo tanto el valor del crecimiento del mercado objetivo es del 3%.

Movimiento Afiliados CAPEIPI

AÑO	ESTADO				Acumulado	Variación	
	ACTIVO	ESAFILIAD	INACTIVO	Total general		Valor	%
Subtotal 76-97	518	2223	104		2845		
1998	61	87	19	167	3012	167	6%
1999	101	170	33	304	3316	304	9%
2000	194	211	55	460	3776	460	12%
2001	263	85	298	646	4422	646	15%
2002	247	54	250	551	4973	551	11%
2003	367	34		401	5374	401	7%
2004	301	29		330	5704	330	6%
2005	221	17		238	5942	238	4%
2006	164	4		168	6110	168	3%
2007	110			110	6220	110	2%
Subtotal 98-07	2029	691	655				
						Promedio últimos 3 años	3%
Total general	2547	2914	759	6220			

Fuente: Inforpyme

Elaborado: Autores

ACTIVO.- Esta al día en sus cuotas o debe máximo hasta 3 años más el actual

INACTIVO.- Debe más de 4 años sus cuotas de afiliación

DESAFILIADO.- Por medio de solicitud escrita solicitó su desafilación

Grafico 64

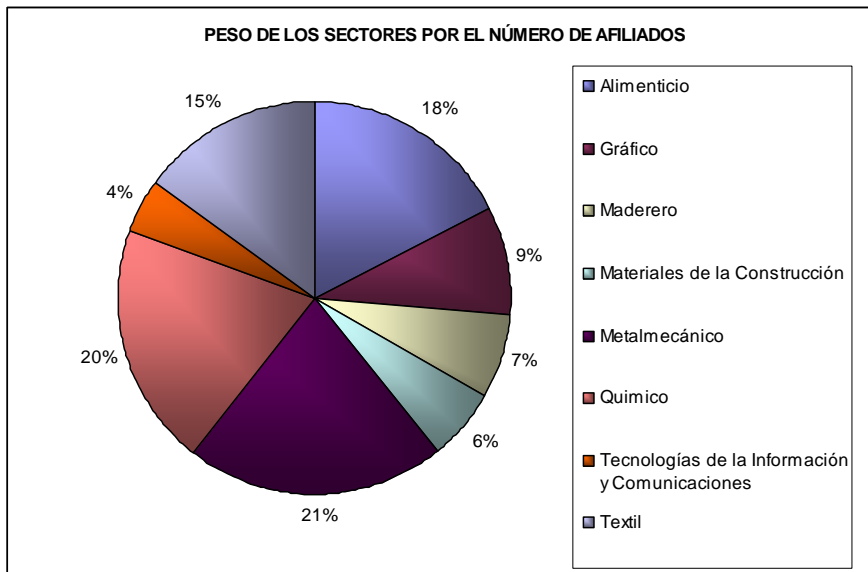
Estimación del mercado Potencial.-

Para la estimación del mercado potencial se ha considerado el comportamiento de las afiliaciones de la CAPEIPI ya que no existe un censo actualizado de las PYMES a nivel nacional ni de Pichincha. Por lo que el mercado potencial se considerará al total de empresas activas, inactivas y desafiladas, como se detalla en el cuadro incluido en el análisis del mercado potencial.

Perfil del Consumidor

Nuestro consumidor son las PYME en la zona del Distrito Metropolitano Quito cuyas características tomadas de un estudio realizado por la Dirección de Asistencia técnica de la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha a los afiliados con una muestra de 207 empresas, podemos mencionar las siguientes:

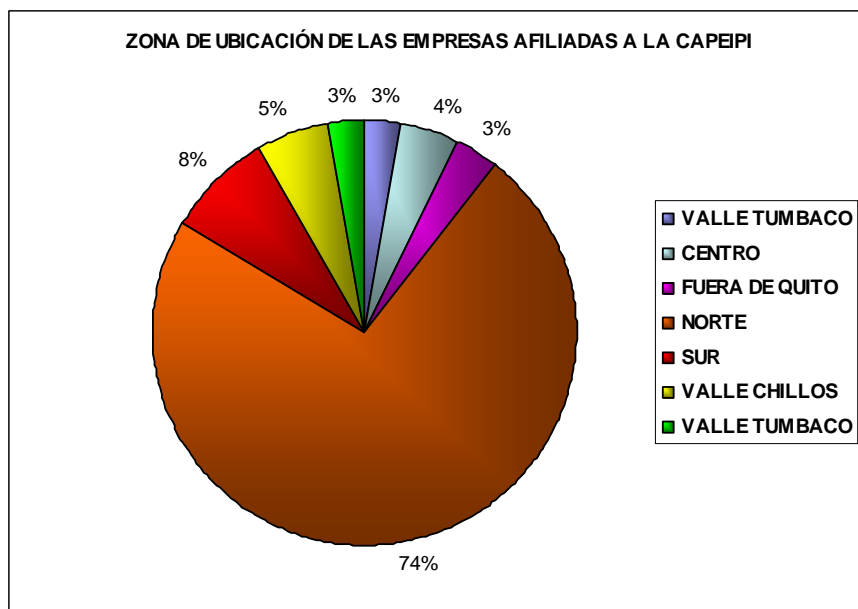
- El 75% esta en 4 sectores: Metalmeccanico, Quimico, Alimenticio y Textil que son los que tambien ejercen mayor influencia en la economía de país.



Fuente: Información estadística CAPEIPI
 Elaborado por: Dirección Asistencia Técnica
 Grafico 75

-Buscan de apalancamiento externo.

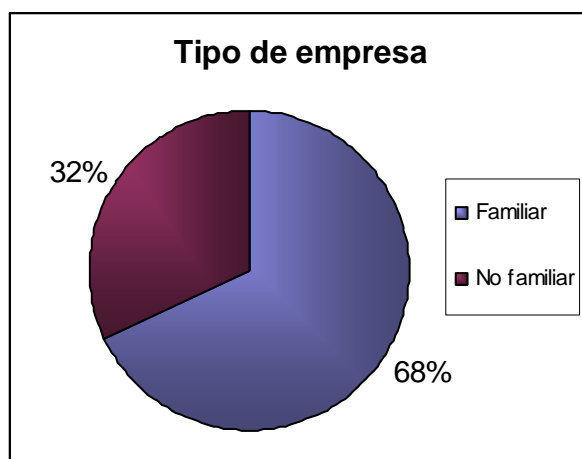
- 74% de las empresas se encuentran ubicadas en el sector Norte de Quito.



Fuente: Información estadística CAPEIPI
 Elaborado por: Dirección Asistencia Técnica
 Grafico 6

- 83% están constituidas como personas jurídicas.

- 68% son empresas familiares



Fuente: Información estadística CAPEIPI
Elaborado por: Dirección Asistencia Técnica
Gráfico 87

-Empresas con activos devaluados o intangibles en su mayoría.

- Poseen entre 10 y 49 empleados.

- Ventas anuales desde 100.000 USD. a 750.000 USD

- 89% no exporta, porque no tienen requerimientos normativos y de calidad para entrar en mercados internacionales.

iv.i. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA:

La competencia directa sería la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha que entrega el producto denominado "Programa de Mejoramiento Continuo de la Calidad y la Productividad" a sus afiliados. La Cámara de Comercio de Quito no tiene este producto para sus afiliados, ni la Cámara de Artesanos de Pichincha.

Los competidores potenciales estaría conformado por fundaciones que provéen el servicio de gestión de calidad, como las que detallamos a continuación, que buscan entregar un servicio a un bajo costo aprovechando convenios gubernamentales locales e internacionales en razón de igualar oportunidades, y universalizar el conocimiento.

NOMBRE	TIPO	CIUDAD	TIPO DE SERVICIOS
CENTRO ECUATORIANO DE PRODUCCION MAS LIMPIA	Fundación	QUITO	Desarrollo Sustentable Gestión de la Calidad Medio Ambiente y Ecología
COPORACION ENYA - ENERGIA Y AMBIENTE	Fundación	QUITO	Biología Desarrollo Sustentable Diseño Industrial (Agroindustria, Alimentaria, Textil, Otras) Economía y Finanzas (Créditos, Estudios, Otros) Gestión de la Calidad Ingeniería Eléctrica (Transmisión, Electrificación, Otros) Ingeniería Mecánica (Materiales y Corrosión) Ingeniería Química Medio Ambiente y Ecología Mercadotecnia Petróleo y Gas (Exploración, Explotación, Otros) Petroquímica Turismo (Desarrollo de Zonas Turísticas, Hotelero)
CORPORACION GRUPO RANDI RANDI	Fundación	QUITO	Agrícola (Mecanización, Pecuaria, Siembra y Cosecha) Antropología y Sociología Biología Comunicación e Imagen Desarrollo Sustentable Economía y Finanzas (Créditos, Estudios, Otros) Educación Geografía Y Geodesia (Sistemas de Información) Geología y Minas Gestión de la Calidad Hidráulica (Recursos, Generación no Convencional, Otros) Ingeniería Forestal Medio Ambiente y Ecología Planificación Regional Población (Recuento Poblacional) Recursos Humanos (Desarrollo Organizacional, Capacitación, etc) Riego (Recuperación y Conservación de Suelos, Otros) Turismo (Desarrollo de Zonas Turísticas, Hotelero)
CORPORACION NUEVA ALEJANDRÍA	Fundación	QUITO	Administración Antropología y Sociología Arqueología y Museología Asesoría Legal Desarrollo Sustentable Diseño Industrial (Agroindustria, Alimentaria, Textil, Otras) Educación Gestión de la Calidad Ingeniería Mecánica (Materiales y Corrosión) Medio Ambiente y Ecología Recursos Humanos (Desarrollo Organizacional, Capacitación, etc)
FUNDACIÓN ALIANZA ESTRATÉGICA	Fundación	QUITO	Asesoría Legal Asesoría Tributaria Comunicación e Imagen Economía y Finanzas (Créditos, Estudios, Otros) Educación Gestión de la Calidad Recursos Humanos (Desarrollo Organizacional, Capacitación, etc)
FUNDACION INNOVAR	Fundación	QUITO	Administración Educación Gestión de la Calidad Informática Recursos Humanos (Desarrollo Organizacional, Capacitación, etc)

Fuente: ACCE

Elaborado por: Autores

Grafico 98

Dado que este producto ya está siendo provisto por el departamento de Asistencia Técnica de la CAEIP, queremos realizar una alianza estratégica con ellos basada en entregarles una comisión por cada cliente referido que ellos no puedan atender para que el servicio llegue a más afiliados de la CAEIP y sobre todo se expanda a otras Cámaras de la ciudad de Quito.

Producto y Precio de la competencia:

Programa de Mejoramiento Continuo de la Calidad y Productividad. Duración: 8 meses

Precio mensual del programa

US\$ 1.000 para empresas de hasta 25 empleados. Este valor es cancelado 25% por la

Empresa o cliente y el 75% por el fondo del Consejo Nacional de Capacitación y

Formación Profesional MIC (Ministerio de Industrias y Competitividad).. El precio de nuestro producto será el definido por ellos.

Productos Sustitutos

Como parte de los productos sustitutos tenemos a la capacitación entregada por entidades con y sin fines de lucro, sobre optimización de procesos y mejoras de la calidad. La competencia directa que podemos mencionar son entidades sin fines de lucro y corporaciones de capacitación que trabajan en Quito con la CNCF y que podemos mencionar a las siguientes:

NOMBRE	CURSOS Y SEMINARIOS
CEDEM - CORPORACION ESTUDIOS PARA DESARROLLO EMPRESARIAL DE LA CAMARA DE COMERCIO ECUATORIANO AMERICANA - QUITO	CÓMO REDUCIR COSTOS POR PROCESOS
EATA - FUNDACION EZEQUIEL AURELIANO TORRES ARROYO	MEJORAMIENTO CONTINUO
FEDEXPOR - CENTRO DE ENTRENAMIENTO GERENCIAL - QUITO	ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS DISEÑO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL POR PROCESOS
FORDES - CORPORACIÓN PARA CAPACITACIÓN FORMACIÓN Y DESARROLLO	ADMINISTRACION Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS
FUNDACION COACHING EMPRESARIAL	ADMINISTRACION POR PROCESOS
LÍDERES - CORPORACIÓN LÍDERES PARA FORMACION Y CAPACITACION EMPRESARIAL	ADMINISTRACION POR PROCESOS

Fuente: CNCF

Elaborado por: Autores

Grafic

v.ii. ANALISIS FODA

Fortalezas

1. Empresa con bajos costos y know how en mejora de procesos y gestión de calidad.
2. Producto que ayudará a mediano plazo a que las PYMES mejoren su competitividad, elemento fundamental para lograr sustentabilidad de las PYMES.
3. Empresa especializada en la consultoría y capacitación en mejora de procesos

Debilidades

1. Poca información y bajo conocimiento del mercado.
2. Es una empresa nueva en el ámbito de capacitación empresarial

Oportunidades

1. Se realizará una alianza estratégica con el departamento de Asistencia Técnica para proveer este servicio a los afiliados de la CAPEIPI que estén interesados. Así como promover alianzas estratégicas con otros gremios y entidades de gobierno.
2. El cliente o empresa únicamente cancela el 25% del servicio contratado ya que el 75% es cubierto por el el fondo del Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional.
3. El sector PYMES tiene gran apoyo gubernamental a través del Ministerio de Industrias y Competitividad con inversiones en desarrollo de varios programas, como por ejemplo Programa de Cadenas Productivas (impulsando la creación de grupos asociativos empresariales), Programa de Consorcios de Exportación, Programa de apoyo a las Mipymes a través del Sistema de Compras Públicas, Programa de acceso de las Pequeñas y Medianas Empresas a la Tecnología de Información y Comunicación, TIC's.

Amenazas

1. El sector de las PYMES es un sector un tanto informal en donde todavía existe personal poco capacitado con el cuál se pueda desarrollar el programa de mejora de procesos.
2. Existencia de productos sustitutos de programas de mejora de procesos, como la capacitación.
3. Ingreso de competidores para trabajar directamente con las Cámaras y Gremios.

J.B. ESTRATEGIAS DE MERCADEO:

i. CONCEPTO DEL PRODUCTO O SERVICIO

CRECE, consultora de procesos es una empresa que guarda los siguientes conceptos:

- Ayuda al crecimiento de las PYMES.
- Especializada en el área de procesos.
- Empresa seria con conocimientos en consultoría de procesos.
- Solución de problemas para el crecimiento de las PYMES.
- Capacitación de personal en procesos
- Seriedad, responsabilidad o formalidad con sus clientes .
- Confianza, se tiene la seguridad de poder cumplir en las expectativas de los clientes.
- Innovación, continua renovación obteniendo lo último en información destinada al conocimiento en manejo de procesos.

Todos estos conceptos encajan en la representación gráfica de la empresa. Su logotipo a continuación:



ii. ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN

Estrategias de Distribución

El canal de distribución son todos aquellos intermediarios donde se hacen llegar nuestros servicios hasta el consumidor final (el empresario).

Dado que CRECE es una empresa consultora que desea transmitir una imagen de especialización en el campo de procesos su distribución se centra en llegar a sus clientes futuros a través de canales que son recurrentes para ellos, siendo los principales: la CAPEIPI, Cámara de Comercio de Quito, Ministerio de Industrias, Consejo Financiero Nacional, en para promocionar nuestro servicio, estos puntos se contarán con material publicitario y un acuerdo con la gente que trabaja dentro de estos organismos. Esos intermediarios le agregan valor a la transacción de intercambio y más credibilidad a nuestro servicio. Este también pensando el uso de una persona para ventas directas es decir un canal directo a nuestro posible cliente.

En función de nuestro producto de consultoría en procesos y sus distintos seminarios y productos contamos con estrategias de cobertura fundamentales. Podemos considerar una alternativa en función del número de establecimientos de contacto con clientes que vamos a utilizar, esta es la Estrategia selectiva.

Estrategia de Distribución Selectiva

Seleccionamos los puntos donde estamos 100% seguros que concurren los posibles clientes dentro de nuestro segmento de mercado: la CAPEIPI, Cámara de Comercio de

Quito, Ministerio de Industrias, Consejo Financiero Nacional. Esto nos permite diferenciarnos al situar nuestro producto en sitios seleccionados, ya que se quiere dar imagen de un producto selecto y especializado.

La distribución selectiva supone unos costes de distribución muchos menores a los que tiene una distribución masiva. Al elegir los puntos de venta seleccionados, tengo un menor número que atender y se puede eliminar los que suponen mayor coste enviarles el producto o no están enviando el retorno de clientes requerido.

La estrategia triunfadora es centrarse en donde estamos seguros se encuentra nuestro mercado y no gastar recursos donde las probabilidades son más grandes y los gastos pueden ser mayores.

Basados en un enfoque de empuje llevando nuestros servicios hasta donde el cliente o usuario final pueda adquirirlo.

La empresa debe verse como un proceso y no en términos funcionales, divisionales o de procesos y en vez de verlo como cadena de distribución la vemos como una cadena de valor. Los recursos limitados de la empresa CRECE llevan a esta a buscar alianzas estratégicas con sus canales de distribución que se traduzcan como ventajas competitivas en el tiempo, siendo así los elementos de la cadena de valor aquellos relacionados con una efectiva operación.

CRECE mantendrá una visión horizontal de la cadena de valor para encontrar alianzas entre proveedores, distribuidores y clientes finales. Los objetivos que se buscan lograr al establecer alianzas para poder ofrecer un mayor valor agregado a los clientes, así como ganar acceso al mercado. Esta sería una relación ganar-ganar. La visión horizontal de la Cadena de Valor corresponde a decisiones estratégicas. Mediante estas alianzas estratégicas además es más fácil capturar las necesidades de los clientes a través de estos canales, para poder atender mejor a los clientes. Las estrategias de distribución y logística deberán ser evaluadas en términos de satisfacción al cliente.

iii. ESTRATEGIAS DE PRECIOS

Los precios de los servicios a ser comercializados se han establecido considerando los precios actuales de los productos similares que existen en el mercado local. Esto es:

- Programas de mejora de procesos y gestión de calidad: US\$ 6,000 por empresa.
- Valor promedio de los cursos de capacitación: US\$ 120 por persona por curso.
- Entre 160 y 250 por día de consultoría (hasta 1 semana).
- Entre 2000 a 3000 mes de consultoría (hasta 3 meses).

Dado que el segmento de mercado son las PYMES, se utilizará el subsidio del Fondo de del Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional como forma de pago del programa y cursos de capacitación.

La cotización de estos productos se realizará considerando los siguientes puntos:

Programas de mejora de procesos y gestión de calidad:

- Definición del Objetivo de la consultoría
- Duración
- Etapas y Metodología
- Planificación de recursos y cronogramas de actividades
- Productos a entregar
- Precio

El producto será entregado para empresas que tengan de 45 a 50 empleados.

Capacitación: Se cotizarán cursos de 16 a 20 horas

iv. ESTRATEGIAS DE PROMOCION Y COMUNICACIÓN

CRECE, es una empresa que empieza, por lo cual todas las estrategias de marketing requeridas los primeros años de este emprendimientos estarán dirigidas al posicionamiento y construcción de la marca.

La aparición en Internet con una página web y acciones promoción, marketing y publicidad por parte de la empresa es básica dado que una empresa que no cuente con la tecnología adecuada en esta era digital donde la red tiene mucha importancia para las

comunicaciones, no puede trabajar a la par de la competencia. En este sitio se publicaran las promociones, información de seminarios, información sobre cursos y contacto para cualquier pregunta o duda por parte de los consumidores, además que es una herramienta de búsqueda para aquellos clientes que acostumbran a buscar sus productos y servicios por Internet.

Sin embargo y a pesar de todo ello, para conseguir mayor notoriedad y efectividad no sólo bastará con realizar acciones publicitarias a través de internet. Hemos de trabajar nuestra marca y dotarla de un valor añadido que nos sirva de diferenciador para transmitir ciertos valores que puedan ser determinantes en las decisiones de los potenciales clientes.

Para conseguir el éxito y notoriedad que se necesita para posicionar nuestra marca y dar a conocer nuestros productos, servicios y negocio; utilizaremos la estrategia del Marketing de boca a boca, esto logra llamar la atención de nuestros clientes. Esta estrategia es básica para nuestro mercado quiteño cuya decisión de compra se basa la mayoría de veces en referencias. Para esto es necesaria la adecuada difusión de los mensajes que queremos transmitir. Es decir, este tipo de campañas están diseñadas para que sean los mismos usuarios o consumidores los que transmitan el mensaje. La confianza y experiencias positivas de quien pasa el mensaje son la clave para el éxito de la empresa. Las acciones para lograr esto se basan en la calidad de nuestros productos para conseguir la lealtad de nuestros clientes y la captación de nuevos. Esta estrategia se complementará en la empresa con un sistema de promoción de descuentos a seminarios y cursos por la inducción de un nuevo cliente a usar nuestros servicios.

La segunda estrategia a utilizarse por CRECE para dar a conocer su marca y cartera de productos será la de Social Media Marketing, estrategia no muy conocida en nuestro medio todavía. Las acciones a tomarse será la presencia del personal de ventas en ferias y otros eventos donde estén vinculadas personas que estén dentro de nuestro segmento de mercado de PYMES. Lo más importante es establecer relaciones a través de estos medios sociales es el contenido y valor agregado que se dé en cada conversación, la presencia del vendedor es indispensable también para la implementación de esta estrategia. La construcción de stands en ferias es un punto clave dentro de esta estrategia, estos stands serán de un máximo de 2 metros cuadrados para reducir gastos

pero estarán ubicados en los ingresos de las ferias o puntos clave de estas como pueden ser otros ingresos o puntos de encuentro como cafeterías dentro de los establecimientos feriales. Es indispensable también como parte de la estrategia estar presente en las redes sociales presentes en internet como youtube, facebook, hi5 entre otras. Además de estar inmersos en eventos sociales de empresarios.

CALENDARIO FERIAS Y EVENTOS QUITO 2009		
FECHA	EVENTO	LUGAR
16 al 21 de marzo 2009 20 al 23 de abril	ANÁLISIS DE RIESGO PARA CUBRIR LAS VULNERABILIDAD DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN ISO 27001. I-SEC	CCQ
6, 7 y 8 de Mayo de 2009	ASPECTOS LEGALES EN SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN. IV EXPO-CONFERENCE TELECOMUNICACIONES Y TECNOLOGÍA 2009	Centro de Convenciones Eugenio Espejo
14 al 17 mayo 2009	Evento: 'III CONGRESO INT. FORMACION EMPRENDEDORA'	Centro Exposiciones Quito
22, 23 y 24 de Julio de 2009	I EXPO & CONFERENCE Responsabilidad Social Empresarial 2009	Centro de Convenciones Eugenio Espejo
4 al 9 noviembre 2009	ENCUENTRO EXPO PRODUCTIVO PEQUEÑA IND. CAPEIPI - CEQ	Centro Exposiciones Quito

Fuente: Centro de Exposiciones Quito, JH Beccach, CCQ

Elaborado por: Autores

Grafico 119

Como parte de la implementación de las estrategias se necesitara material grafico impreso y otros como: papelería, tarjetas de presentación, banners publicitaris, diseño de la pagina web y catalogos de productos.

v. ESTRATEGIAS DE SERVICIO

Los servicios de CRECER como los seminarios y cursos apuntan a mantener los clientes trabajando con la empresa. Todos los años se hará un seguimiento a los clientes con visitas a sus oficinas para calificar el servicio antes dado y dar a conocer nuevos productos que esté dando la empresa. El mejor recurso para una nueva empresa de consultoría es la red de relaciones ya existentes y los referidos de estos. Durante los próximos años de funcionamiento de la empresa la mayor cantidad de recursos se enfocaran en los clientes ya existentes. Se elaborará un sistema de base de datos de los clientes capturados para hacer el seguimiento de los mismos. Los datos a llenarse serán los siguientes

DATOS POR CLIENTE	
Número de Identificación del Cliente	
Nombre de la Empresa	
Nombre del Contacto	
Cargo	
Dirección	
Teléfono	
e-mail	
Total trabajadores	
Fechas de compras	
Promociones enviadas	
Respuesta a promociones	
Historico de Compras	
Valor medio de sus compras	
Forma de pago	
Uso de internet	

Fuente: Autores
 Elaborado por: Autores
 Grafico 12

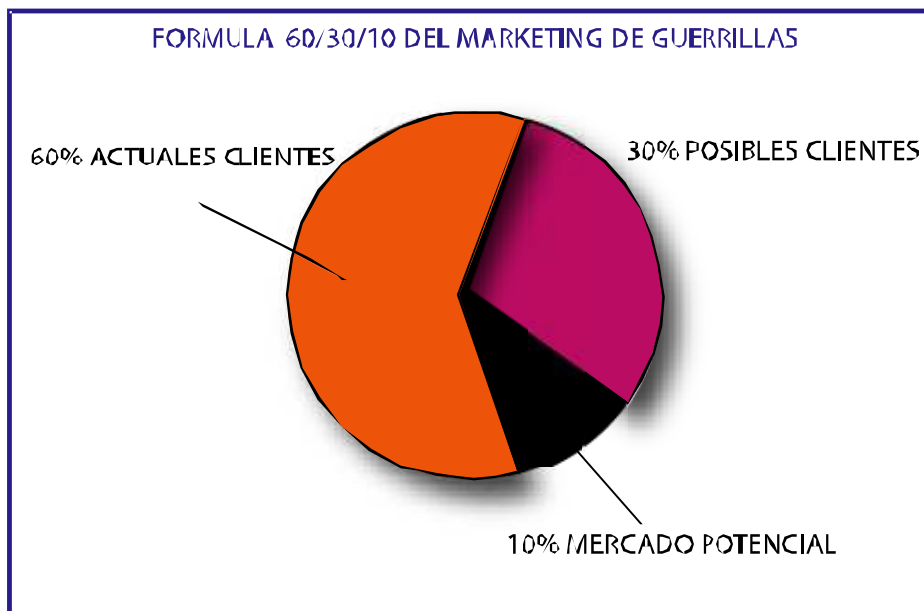
vi. PRESUPUESTO

Los clientes y los recursos destinados para promoción se dividirán por grupos utilizando la distribución del 60/30/10 bien conocido en el marketing de guerrillas.

Actuales Clientes: es el más pequeño de los grupos pero el más significativo para la empresa. 60% del presupuesto. Este grupo intentaremos captar en base de llamadas realizadas y visitas a los actuales afiliados de la CAPEIPI.

Posibles Clientes: la meta es convertirlos en clientes si entran dentro del target y se te han abierto las puertas. 30% del presupuesto

Mercado Potencial todos los del mercado que no están representados en los dos grupos anteriores. 10% del presupuesto de mercadeo.



*Fuente: Guerrilla Marketing for Constants; Lewinson y Mc. Laughlin
Elaborado por: Autores
Grafico 120*

K.C. OPERACIÓN

i. FICHA TECNICA DEL PRODUCTO O SERVICIO:

Producto1: CONSULTORÍA EN ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS

I. Descripción

1.1. Objetivo

Fortalecer la capacidad de gerencial de la Empresa mediante la optimización de los procesos críticos y el mejoramiento de los niveles de eficiencia técnica y administrativa, en función de los requerimientos del cliente.

1.2. Resultados Previstos

- Personal con conocimiento conceptual y metodológico sobre la Administración de procesos y sobre el Mejoramiento Continuo.
- Facilitadores internos con capacidad para diseñar y mantener programas de mejora continua de procesos.
- El Portafolio / Mapa de procesos.

- Recomendaciones descriptivas de todas las oportunidades de mejora relacionadas con los procesos analizados.
- Manual de Procesos, que incluye: objetivo; alcance (límite superior e inferior); dueño; indicadores de desempeño del proceso (en donde amerite); y, de cada proceso y subproceso;
- Diagramas de flujo de los procesos mejorados, a nivel de actividad
- Guía para el Manejo de Manuales de Procesos, que incluye: organización, emisión, actualización, revisión, aprobación, distribución y custodia.

1.3. Etapas y Metodología

Etapa 1 Determinación del Portafolio de Productos y del Mapa de Procesos.

Durante esta etapa se identificarán, a través de talleres de trabajo, todos los productos y servicios que genera la organización, tanto para los clientes externos como para los internos. Este resultado será priorizado y permitirá la planificación y organización detallada de las siguientes etapas.

Etapa 2 Mejoramiento de Procesos Críticos (desde el punto de vista de los clientes externos).

Cada uno de los procesos identificados como críticos durante la priorización realizada en la Etapa 1, serán mejorados a través de talleres de trabajo, utilizando para ello una metodología práctica, desarrollada y en permanente actualización y mejoramiento por el Consultor, que garantiza resultados a corto plazo.

Etapa 3 Formación y Certificación de Facilitadores Internos de Talleres de Mejoramiento.

La formación y certificación de facilitadores internos de mejoramiento de procesos, concreta la transferencia de tecnología hacia la Organización. Los facilitadores tendrán la responsabilidad de guiar los talleres de mejoramiento de los restantes procesos de cadena de valor y habilitantes.

Etapa 4 Mejoramiento del Resto de Procesos de Cadena de Valor y Habilitantes.

II. Se desarrolla mediante talleres de trabajo para la mejora de los procesos identificados como no críticos y habilitantes, los cuales serán guiados por los facilitadores internos de la Organización y supervisados directamente por el consultor.

Duración y Distribución del Tiempo

Depende de la estrategia de mejoramiento, del alcance del trabajo y el número de empleados y horas asignadas por la organización. Referencialmente, un proceso piloto puede ser mejorado en dos meses, el de los procesos críticos (más o menos unos 60 - 70 de último nivel) podría tomar entre 4 meses y la mejora de todos los procesos hasta 8 meses.

Producto 2: SEMINARIO – TALLER DE ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS

Objetivo

Potenciar las capacidades para entender la base conceptual e identificar por su contenido, alcance y forma de aplicación, técnicas y herramientas modernas para la administración de procesos.

Dirigido a

Gerentes, jefes y personal profesional y técnico responsable del desarrollo, control y mejoramiento de procesos.

Contenido

Módulo 1: Base Conceptual para la Administración de Procesos

- Proceso
- Calidad Organizacional
- Programas de Mejora Continua
- Enfoque en el Cliente
- Valor Agregado

Módulo 2: Herramientas y Técnicas Básicas para la Administración de Procesos

Herramientas y técnicas para identificar, analizar y priorizar oportunidades de mejora.

- Lluvia de Ideas
- Diagrama de Pareto
- Diagramas de Causa y Efecto
- Matriz de Relación y Priorización
- Diagramas de Comportamiento
- Diagrama de Gant
- Entrevistas

Módulo 3: Diagramas de Flujo de Procesos DFP's

- Opciones para describir procesos
- Elementos de un Proceso
- Diagramas de Flujo
- Símbolos, Reglas y Guías
- Niveles de detalle para mejorar procesos
- Entrevistas.

Módulo 4: Metodología para el Mejoramiento de Procesos

- Mapeo de Procesos
- Levantamiento de Información
- Análisis, Diseño y Documentación
- Implantación de Procesos
- Evaluación y Retroalimentación
- Estructura Documental de la ISO 9001/2000.
- Alcance de Aplicación de la Norma

Metodología

Para grupos de hasta 30 participantes, se utiliza un entrenamiento práctico, con presentaciones interactivas y talleres de trabajo. Los participantes resolverán casos de estudio.

Duración y Horario

20 horas durante dos días seguidos de 08H30 a 18H00

Producto 3: SEMINARIO DE ADMINISTRACION Y CONTROL DE COSTOS

Objetivo

Potenciar las capacidades para aplicar conceptos y métodos de costeo, diferenciando las causales que los generan.

Dirigido a:

Personal de jefatura, supervisores, profesionales y técnicos de las áreas financieras y de producción.

Contenido:

1. Introducción a la Administración y Control de Costos

- Conceptos y clasificaciones de costos
- Significado del Control de Costos
- Descripción de los Métodos de Costeo
- Calcular Costos Variables y Fijos

2. Costeo por Ordenes de Producción

- Costeo de Materiales, Mano de Obra Directa y Costos de Fabricación
- Contenidos por objetivo específico
- Costeo de Fabricación. Presupuestos y departamentalización
- Costeo de productos dañados y defectuosos
- Estimación de Costos de la producción conjunta y subproductos

3. Costeo por Procesos

- Contenidos por objetivo específico
- Industrias de aplicación y método
- Computo del Costo Unitario
- Producción equivalente y volumen de Producción
- Informe de Producción y Costeo de Inventarios Iniciales

4. Costeo Estándar

- Costos estándar
- Presupuesto de costos
- Variaciones y desviaciones: materiales, mano de obra directa, gastos de fabricación
- Costos variables, semi-variables y fijos
- Margen de contribución, punto de equilibrio

5. Distorsión del Costo de los Productos

5.1. Distorsiones de la contabilidad de costos

5.2. Cuatro enfoques al costeo de los productos

6. Costeo ABC

6.1. Definición del Costeo ABC

6.2. Diferenciación Costeo Convencional vs. Costeo ABC

6.3. Diseño de un Modelo ABC: Estructura del Modelo

6.4. Modelo ABC en la Práctica

7. Gerencia Estratégica de Costos

7.1. Análisis de Valor Agregado

7.2. Modelos de Decisión y Análisis de Costos

Metodología

Lecturas, resolución de casos prácticos, plenarias, debates.

Duración y Horario:

30 horas durante tres días seguidos, de 8H:30 a 18H:30

Producto 4: SEMINARIO DE FINANZAS PARA PYMES

Objetivo

Potenciar las competencias para aplicar prácticas de contabilidad, interpretar estados financieros y usar indicadores financieros.

Dirigido a

Directivos, Profesionales y Técnicos de áreas no financieras.

Contenido

1. La Empresa

- Clasificación de las empresas según actividad económica y Ley de Compañías.
- Proceso de constitución de una empresa en el Ecuador

2. Contabilidad

- Conceptualización y principios básicos: NIC y NEC
- Inversión y gasto

- Ingresos y gastos de explotación, financieros y extraordinarios

3. Ciclo Contable

4. Plan de Cuentas

- Cuentas temporales (G & P)
- Cuentas históricas (BG)

5. Contabilidad de Costos

6. Estados Financieros

- Estado de resultados
- Balance general
- Estado de flujo de efectivo

7. Análisis Financiero

- Conceptualización y objetivos del análisis financiero
- Tipos de análisis financiero: vertical, horizontal y por indicadores

8. Indicadores y Ratios de Gestión

- De situaciones patrimonial, financiera y económica

9. Fuentes y Usos de Fondos

Metodología

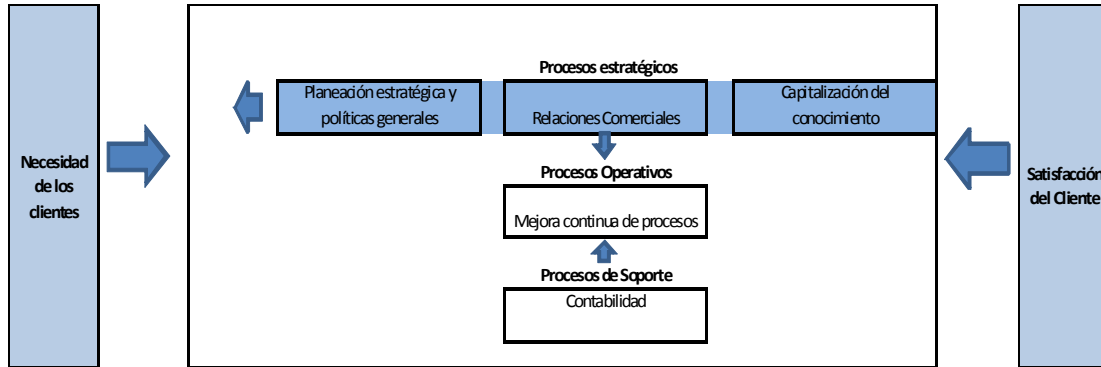
Exposiciones dialogadas, aplicación de casos y plenarias.

Duración y Horario

20 horas durante dos días de 8H30 a 18H30

ii. DESCRIPCION DEL PROCESO:

Según Michael Porter, el concepto de cadena de valor se enfoca en la identificación de los procesos y operaciones que aportan valor al negocio, desde la creación en la demanda hasta que ésta es entregada como producto final. Por lo tanto el diagrama de flujo de proceso se detalla de la siguiente manera:



Fuente: Michael Porter
 Realizado por: Los autores
 Grafico 131

Según Deming "Las empresas típicamente inspeccionan un producto cuando éste sale de la línea de producción o en etapas importantes del camino, y los productos defectuosos se desechan o se re elaboran. Una y otra práctica es innecesariamente costosa. En realidad la empresa les está pagando a los trabajadores para que hagan defectos y luego los corrijan. La calidad NO proviene de la inspección sino de la mejora del proceso". Por lo tanto la mejora del proceso está basada en una metodología que contiene las siguientes actividades:

1. Identificación de Necesidades del cliente
2. Detalle de etapas en la descripción del producto Consultoría en Administración por Procesos
3. Elaborar informes y reportes para ser entregados al cliente.

iii. NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS:

Para la ejecución del servicio se requiere el siguiente hardware y software y demás útiles:

Hardware	Presupuesto
1.- Dos computadores laptop con Microsoft Office	US\$ 1.600
Mano de obra operativa	

1.- Consultores	Ver business plan
Gastos legalización compañía	
1.- Gastos de Constitución, escritura, honorarios	US\$ 2.100
2.- Imprevistos – varios	US\$ 200
Hardware y Software	
1.- Dos computadores laptop con Microsoft Office	US\$ 1.600

L.D. PLAN FINANCIERO:

INTRODUCCIÓN

Entre los principales supuestos sobre el entorno económico, se establece que la economía mantendrá el esquema actual de dolarización y el crecimiento del país se mantendrá en cifras cercanas al 3% anual (Se mantiene para los cinco años la previsión del BCE para el 2009 que es aproximadamente 3%) , se establece como índice de crecimiento de las pequeñas y medianas empresas al del crecimiento obtenido por los afiliados de la CAPEIPI durante los tres últimos años que es del 3% (ver Gráfico No. 4 Movimiento Afiliados CAPEIPI) ; se establece como índice inflación anual del 5% para el año 2009 (Fuente: BCE - Previsiones de Inflación para el año 2009) y 2010 (se mantiene previsión del BCE) y el del 6 7% para los años 2011 al 2013; se considerará un horizonte de cinco años. A continuación se describen algunos de los parámetros que tomamos en cuenta para generar el análisis financiero que están definidos de acuerdo a las leyes laborales y de tributación actuales, así también se describen los costos que hemos tomado en cuenta para el desarrollo del análisis financiero.

METODOLOGIA

DEMOGRAFIA

Se estableció el mercado potencial de PYMES en el Distrito Metropolitano de Quito a los afiliados activos de la CAPEIPI (Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha) por cuánto a esta Cámara se afilian pequeños y medianos empresarios industriales de Pichincha, adicionalmente esta Cámara ha elaborado el PROYECTO INFOPYME a Diciembre del 2008 sobre las necesidades de este gruposub sector de empresas, que fundamenta en gran parte la creación del presente este plan de negocio. **PATRICIO EL REVISOR INDICA QUE NO ES LOGICO QUE EL MERCADO POTENCIAL SEAN LOS AFILIADOS DE LA CAPEIPI QUE ARGUMENTO?** y como mercado objetivo a las empresas que según su cantidad de empleados pueden obtener el subsidio de la CFCN.

Para el caso, partimos de construir un escenario optimista y comparamos este con un servicio similar que brinda actualmente la CAPEIPI a sus socios. Sin hacer un verdadero esfuerzo de marketing y ventas, ellos logran un número de clientes anual de XXX. Se considera, conservadoramente, esta cifra comoun objetivo optimista.

MARKETING Y VENTAS

Se estableció el número de productos que se podrían vender considerando un escenario optimista, realista y pesimista.

Para el escenario pesimista se consideró al número de empresas afiliadas que se acogerán al programa entregado por la CAPEIPI en el 2009 dado que en nuestro plan de negocios se planea realizar inversiones en publicidad que ayudará a sobrepasar el número de empresas afiliadas que se acogerán a este programa en el año 2009. Con el propósito de determinar el escenario optimista, al escenario pesimista le hemos incrementado 10 empresas que las socias de Crece ya han realizado contacto y que esperamos realizar una propuesta de servicios. Por lo tanto estas 10 empresas incrementan en aproximadamente un 40% al escenario pesimista El escenario optimista es un 40% adicional al realista por cuánto el programa de mejora de procesos es nuevo y

la competencia casi es nula. al realista Yy el pesimista realista es el promedio del optimista más el realista pesimista.

Al carecer de una información que nos permita enriquecer las cifras para afinar los escenarios, tomamos como realista una construcción que promnediepromedie las dos cifras anteriores.

CAPEX

Establecimos el valor total de inversión anual necesaria mínima en equipos de computación, y otros mínimos para el funcionamiento de la empresa y calculamos la depreciación anual para cada inversión realizada.

OPEX

Los costos directos están conformados principalmente por los honorarios de los consultores que apoyen al programa, los cuales representan el 70% de las ventas. Dentro de esto estos costos también se incluyeron los costos variables de ventas y marketing que representan el 15% del total de las ventas. De acuerdo a las ventas y a los costos directos e indirectos se estableció el total de costos y gastos operativos.

ADM EXP

Se sumariaron los sueldos, gastos en arriendo, servicios básicos , tercerización de la contabilidad, capacitación/ certificaciones para los socios y depreciación con lo se obtuvo los gastos administrativos totales.

CASHFLOW

De acuerdo a los totales obtenidos de las hojas anteriores en entradas y salidas de efectivo se obtuvo el flujo de efectivo y el balance de efectivo.

P Y G

Este es el estado de pérdidas y ganancias que ha sido calculado en base a los análisis realizados en los cuadros de marketing y ventas, CapEX , OpEX, AdmExp y CashFlow.

Balance General

Los valores del balance general han sido un resultado de todos los análisis hechos y nos dan los resultados generales para las proyecciones del negocio.

VAN, TIR, PRI y Punto de Equilibrio

Para el cálculo del VAN se han considerado los flujos netos futuros organizados por la inversión, considerando una tasa de descuento del 35% que resulta de un promedio de los últimos tres meses del rendimiento de los bonos 2012, esto es el rendimiento de los bonos del Tesoro Americano más el riesgo país. Luego procedemos a calcular la rentabilidad que nos está proporcionando el plan de negocios, el punto de equilibrio y el índice de costo beneficio.

M.E. IMPACTO ECONÓMICO, REGIONAL, SOCIAL, AMBIENTAL:

El proyecto generara impactos positivos en las empresas que utilicen el servicio de consultaría en procesos, dando mejores condiciones de competitividad y desarrollo a quienes se sirvan de este.

Según el Business plan está planificado que se cubra en los primeros años de vida de la empresa aproximadamente el 3% del mercado objetivo, las cuáles habrán mejorado su rentabilidad al obtener los siguientes beneficios:

- Evitar desperdicio de los recursos
- Reducción de costos

- Trabajar con estándares
- Personal capacitado
- Mejora en la imagen de la marca por una mejora en la calidad de los productos
- Una mejor gestión de los acuerdos y contratos con proveedores, para mejorar la eficacia de los productos y servicios comprometidos.

El impacto positivo en el ámbito ambiental se detalla en los siguientes beneficios:

- Producción más limpia en el proceso productivo mediante la reducción de desperdicios.
- Hacer uso eficiente de materias primas, agua y energía, lo que conlleva a la reducción de costos.

N.F. **BIBLIOGRAFIA Y ANEXOS**

1. DEMING, W. Edwards, Calidad, Productividad y Competitividad. La Salida de la Crisis; Ediciones Díaz Santos S.A. Madrid, 1989
2. PORTER, Michael; Ventaja competitiva; Compañía Editorial Continental; Primera Edición, 1987
3. FRIEND, Gram. y STEFAN, Zehle; Como diseñar un plan de negocios; Editorial El COMERCIO S.A. Primera Edición, 2008.
4. Jay Conrad Levinson, Michael Mc. Laughlin, Guerrilla Marketing for Consultants, 2005
5. John Willey and Sons, Marketing your Consulting and Professional Services
6. Connor R., Marketing para Consultoras, 1995
7. Ley de Compañías
8. Código Tributario
9. Ley de Régimen Tributario Interna
10. Internet

ANEXOS

1.ESCENARIO OPTIMISTA

ESCENARIO OPTIMISTA	2,009	2,010	2,011	2,012	2,013
Cientes Mercado					
Mercado Target	1,200.00	1,236.00	1,273.08	1,311.27	1,350.61
Penetración del mercado número empresas procesos	34	36	38	40	43
Penetración del mercado en porcentaje procesos	2.80%	2.88%	2.97%	3.06%	3.15%
Penetración del mercado número empresas capacitación	17	18	19	20	21
Penetración del mercado en porcentaje capacitación	1.40%	1.44%	1.49%	1.53%	1.58%
Cientes					
Programa de mejora de procesos	34	36	38	40	43
Capacitación	17	18	19	20	21
Precios Unitarios					
Programa de mejora de procesos	\$ 6,000	\$ 6,180	\$ 6,365	\$ 6,556	\$ 6,753
Capacitación	\$ 120	\$ 124	\$ 127	\$ 131	\$ 135
Ingresos					
Programa de mejora de procesos	\$ 201,600	\$ 220,294	\$ 240,721	\$ 263,042	\$ 287,433
Capacitación	\$ 2,016	\$ 2,203	\$ 2,407	\$ 2,630	\$ 2,874
Total Ingresos	\$ 203,616	\$ 222,497	\$ 243,128	\$ 265,673	\$ 290,308

1.1 MARKETING Y VENTAS

1.2 CAPEX

ESCENARIO OPTIMISTA

EGRESOS NO RECURRENTES O INVERSIONES

		2,009	2,010	2,011	2,012	2,013	
Activos	% Depreciación						
Equipos de computación	10%	1600	0	0	0	0	
Muebles y equipos de oficina	10%	1000	0	0	0	0	
Total CAPEX		2600	0	0	0	0	2600
Depreciación							
Equipos de computación		160	160	160	160	160	
Muebles y equipos de oficina		100	100	100	100	100	
Total		260	260	260	260	260	1300
Residual value	Inversión	2340	2080	1820	1560	1300	
	Total	2340	2080	1820	1560	1300	1300

1.3 OPEX

ESCENARIO OPTIMISTA

EGRESOS RECURRENTES CORRIENTES

	2009	2010	2011	2012	2013
Costos directos					
Programa mejora de proceso	80,640	88,118	96,288	105,217	114,973
Capacitación	605	661	722	789	862
	81,245	88,778	97,011	106,006	115,836
Costos indirectos					
Gastos de ventas y marketing	30,542	33,375	36,469	39,851	43,546
	30,542	33,375	36,469	39,851	43,546
Total Costos directos e indirectos	111,787	122,153	133,480	145,857	159,382

1.4 GASTOS ADMINISTRATIVOS

GASTOS ADMINISTRATIVOS	2009	2010	2011	2012	2013
SUELDOS	48,000	50,400	53,928	57,703	61,742
ASISTENCIA CONTABLE	2,400	2,520	2,696	2,885	3,087
ARRIENDO	720	3,000	3,210	3,435	3,675
SERVICIOS BASICOS	0	1,200	1,284	1,374	1,470
CAPACITACIÖN DE SOCIOS	2,004	2,104	2,251	2,409	2,578
Total	53,124	59,224	63,370	67,806	72,552

1.5 FLUJO DE CAJA

	2009	2010	2011	2012	2013
EFFECTIVO AL INICIO DEL PERIODO	6,000	42,105	69,288	100,755	136,083
INGRESOS DE EFECTIVO					
Ingresos	203,616	222,497	243,128	265,673	290,308
Capital ganado	0	0	0	0	0
Ingreso por intereses	0	0	0	0	0
TOTAL INGRESOS DE EFECTIVO	209,616	264,602	312,416	366,428	426,391
EGRESOS DE EFECTIVO					
Gastos operacionales	111,787	122,153	133,480	145,857	159,382
Gastos Administrativos	53,124	59,224	63,370	67,806	72,552
Impuestos Pagados	13,936	13,936	14,812	16,682	18,759
TOTAL EGRESOS DE EFECTIVO EN OPERACIONES	164,911	195,313	211,661	230,344	250,693
EGRESO DE EFECTIVO EN INVERSIONES					
Compra de activos fijos	2,600	0	0	0	0
EGRESO DE EFECTIVO EN OPERACIONES FINANCIERAS					
Dividendos pagados	0	0	0	0	0
TOTAL EGRESOS DE EFECTIVO	167,511	195,313	211,661	230,344	250,693
SALDO DE CAJA AL FINAL DEL A.,O	42,105	69,288	100,755	136,083	175,698

1.6 ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

	2009	2010	2011	2012	2013
PERDIDAS Y GANANCIAS					
INGRESOS	203,616	222,497	243,128	265,673	290,308
GASTOS OPERACIONALES	111,787	122,153	133,480	145,857	159,382
UTILIDAD BRUTA	91,829	100,344	109,648	119,816	130,926
GASTOS ADMINISTRATIVOS	53,124	59,224	63,370	67,806	72,552
DEPRECIACIÓN	260	260	260	260	260
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS	38,445	40,860	46,018	51,750	58,114
IMPUESTOS	13,936	14,812	16,682	18,759	21,066
UTILIDAD NETA	24,509	26,048	29,337	32,991	37,047

1.7 BALANCE GENERAL

	2009	2010	2011	2012	2013
BALANCE GENERAL					
ACTIVOS					
Efectivo	42,105	69,288	100,755	136,083	175,698
Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0
Total activos corrientes	42,105	69,288	100,755	136,083	175,698
Activos fijos	2,340	2,080	1,820	1,560	1,300
Total activos no corrientes	2,340	2,080	1,820	1,560	1,300
TOTAL ACTIVOS	44,445	71,368	102,575	137,643	176,998
PASIVO Y PATRIMONIO					
IMPUESTOS	13,936	14,812	16,682	18,759	21,066
TOTAL PASIVOS	13,936	14,812	16,682	18,759	21,066
CAPITAL AL INICIO DEL A.,O	6,000	30,509	56,557	85,893	118,884
UTILIDAD NETA	24,509	26,048	29,337	32,991	37,047
TOTAL PATRIMONIO	6,000	30,509	56,557	118,884	155,931
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	44,445	71,368	102,575	137,643	176,998

1.8 VAN , TIR, COSTOS BENEFICIO

	Inversion Inicial						
Flujos netos de operación (sin depreciación)	-	6,000	24,769	26,308	29,597	33,251	37,307

TASA INTERNA DE RETORNO		420%
VALOR ACTUAL NETO AL	35%	\$ 63,142
RELACIÓN BENEFICIO COSTO		\$ 25
TOTAL FLUJOS NETOS	151,231	
INVERSION INICIAL	6,000	

1.9 PUNTO DE EQUILIBRIO

Punto de Equilibrio

P.E. \$=	Costos Fijos	
	1-	Costos Variables
		Ventas Totales

Años	2009	2010	2011	2012	2013
Costos Fijos	53,124	59,224	63,370	67,806	72,552
Costos Variables	111,787	122,153	133,480	145,857	159,382
Ventas Totales	203,616	222,497	243,128	265,673	290,308
Punto Equilibrio	117,794	131,320	140,513	150,349	160,873
	58%	59%	58%	57%	55%

2. ESCENARIO PESIMISTA

2.1 MARKETING Y VENTAS

	2,009	2,010	2,011	2,012	2,013
Cientes Mercado					
Mercado Target	1,200.00	1,236.00	1,273.08	1,311.27	1,350.61
Penetración del mercado número empresas procesos	24	25	27	29	30
Penetración del mercado en porcentaje procesos	2.00%	2.06%	2.12%	2.19%	2.25%
Penetración del mercado número empresas capacitación	12	13	14	14	15
Penetración del mercado en porcentaje capacitación	1.00%	1.03%	1.06%	1.09%	1.13%
Cientes					
Programa de mejora de procesos	24	25	27	29	30
Capacitación	12	13	14	14	15
Precios Unitarios					
Programa de mejora de procesos	\$ 6,000	\$ 6,180	\$ 6,365	\$ 6,556	\$ 6,753
Capacitación	\$ 120	\$ 124	\$ 127	\$ 131	\$ 135
Ingresos					
Programa de mejora de procesos	\$ 144,000	\$ 157,353	\$ 171,944	\$ 187,887	\$ 205,310
Capacitación	\$ 1,440	\$ 1,574	\$ 1,719	\$ 1,879	\$ 2,053
Total Ingresos	\$ 145,440	\$ 158,926	\$ 173,663	\$ 189,766	\$ 207,363

2.2 CAPEX

		2,009	2,010	2,011	2,012	2,013
Activos						
	% Depreciación					
Equipos de computación	10%	1600	0	0	0	0
Muebles y equipos de oficina	10%	1000	0	0	0	0
Total CAPEX		2600	0	0	0	0
Depreciación						
Equipos de computación		160	160	160	160	160
Muebles y equipos de oficina		100	100	100	100	100
Total		260	260	260	260	260
Residual value	Inversión	2340	2080	1820	1560	1300
	Total	2340	2080	1820	1560	1300

2.3 OPEX

	2009	2010	2011	2012	2013
Costos directos					
Programa mejora de proceso	57,600	62,941	68,777	75,155	82,124
Capacitación	432	472	516	564	616
	58,032	63,413	69,293	75,719	82,740
Costos indirectos					
Gastos de ventas y marketing	21,816	23,839	26,049	28,465	31,104
	21,816	23,839	26,049	28,465	31,104
Total Costos directos e indirectos	79,848	87,252	95,343	104,184	113,844

2.4 GASTOS ADMINISTRATIVOS

GASTOS ADMINISTRATIVOS	2009	2010	2011	2012	2013
SUELDOS	48,000	50,400	53,928	57,703	61,742
ASISTENCIA CONTABLE	2,400	2,520	2,696	2,885	3,087
ARRIENDO	720	3,000	3,210	3,435	3,675
SERVICIOS BASICOS	0	1,200	1,284	1,374	1,470
CAPACITACIÖN DE SOCIOS	2,004	2,104	2,251	2,409	2,578
Total	53,124	59,224	63,370	67,806	72,552

2.5 FLUJO DE CAJA

	2009	2010	2011	2012	2013
EFFECTIVO AL INICIO DEL PERIODO	6,000	15,868	23,893	34,424	46,876
INGRESOS DE EFFECTIVO					
Ingresos	145,440	158,926	173,663	189,766	207,363
Capital ganado	0	0	0	0	0
Ingreso por intereses	0	0	0	0	0
TOTAL INGRESOS DE EFFECTIVO	151,440	174,794	197,556	224,190	254,238
EGRESOS DE EFFECTIVO					
Gastos operacionales	79,848	87,252	95,343	104,184	113,844
Gastos Administrativos	53,124	59,224	63,370	67,806	72,552
Impuestos Pagados		4,425	4,419	5,325	6,350
TOTAL EGRESOS DE EFFECTIVO EN OPERACIONES	132,972	150,902	163,131	177,315	192,746
EGRESO DE EFFECTIVO EN INVERSIONES					
Compra de activos fijos	2,600	0	0	0	0
EGRESO DE EFFECTIVO EN OPERACIONES FINANCIERAS					
Dividendos pagados	0	0	0	0	0
TOTAL EGRESOS DE EFFECTIVO	135,572	150,902	163,131	177,315	192,746
SALDO DE CAJA AL FINAL DEL A.,O	15,868	23,893	34,424	46,876	61,492

2.6 ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

	2009	2010	2011	2012	2013
PERDIDAS Y GANANCIAS					
INGRESOS	145,440	158,926	173,663	189,766	207,363
GASTOS OPERACIONALES	79,848	87,252	95,343	104,184	113,844
UTILIDAD BRUTA	65,592	71,674	78,320	85,583	93,519
GASTOS ADMINISTRATIVOS	53,124	59,224	63,370	67,806	72,552
DEPRECIACIÖN	260	260	260	260	260
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS	12,208	12,190	14,690	17,517	20,706
IMPUESTOS	4,425	4,419	5,325	6,350	7,506
UTILIDAD NETA	7,783	7,771	9,365	11,167	13,200

2.7 BALANCE GENERAL

	2009	2010	2011	2012	2013
BALANCE GENERAL					
ACTIVOS					
Efectivo	15,868	23,893	34,424	46,876	61,492
Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0
Total activos corrientes	15,868	23,893	34,424	46,876	61,492
Activos fijos	2,340	2,080	1,820	1,560	1,300
Total activos no corrientes	2,340	2,080	1,820	1,560	1,300
TOTAL ACTIVOS	18,208	25,973	36,244	48,436	62,792
PASIVO Y PATRIMONIO					
IMPUESTOS	4,425	4,419	5,325	6,350	7,506
TOTAL PASIVOS	4,425	4,419	5,325	6,350	7,506
CAPITAL AL INICIO DEL A.,O	6,000	13,783	21,554	30,919	42,086
UTILIDAD NETA	7,783	7,771	9,365	11,167	13,200
TOTAL PATRIMONIO	6,000	13,783	21,554	42,086	55,286
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	18,208	25,973	36,244	48,436	62,792

2.7 VAN , TIR, COSTOS BENEFICIO

	Inversion Inicial						
Flujos netos de operación (sin depreciación)	-	6,000	8,043	8,031	9,625	11,427	13,460

TASA INTERNA DE RETORNO		139%
VALOR ACTUAL NETO AL	35%	\$ 20,718
RELACIÓN BENEFICIO COSTO		\$ 8
TOTAL FLUJOS NETOS	50,586	
INVERSION INICIAL	6,000	

2.9 PUNTO DE EQUILIBRIO

Punto de Equilibrio

P.E. \$=	Costos Fijos	
	1-	Costos Variables
		Ventas Totales

Años	2009	2010	2011	2012	2013
Costos Fijos	53,124	59,224	63,370	67,806	72,552
Costos Variables	79,848	87,252	95,343	104,184	113,844
Ventas Totales	145,440	158,926	173,663	189,766	207,363
Punto Equilibrio	117,794	131,320	140,513	150,349	160,873
	81%	83%	81%	79%	78%

3. ESCENARIO REALISTA

3.1 MARKETING Y VENTAS

	2,009	2,010	2,011	2,012	2,013
Cientes Mercado					
Mercado Target	1,200.00	1,236.00	1,273.08	1,311.27	1,350.61
Penetración del mercado número empresas procesos	29	31	32	34	36
Penetración del mercado en porcentaje procesos	2.40%	2.47%	2.55%	2.62%	2.70%
Penetración del mercado número empresas capacitación	14	15	15	16	16
Penetración del mercado en porcentaje capacitación	1.20%	1.20%	1.20%	1.20%	1.20%
Cientes					
Programa de mejora de procesos	29	31	32	34	36
Capacitación	14	15	15	16	16
Precios Unitarios					
Programa de mejora de procesos	\$ 6,000	\$ 6,180	\$ 6,365	\$ 6,556	\$ 6,753
Capacitación	\$ 120	\$ 124	\$ 127	\$ 131	\$ 135
Ingresos					
Programa de mejora de procesos	\$ 172,800	\$ 188,823	\$ 206,332	\$ 225,465	\$ 246,371
Capacitación	\$ 1,728	\$ 1,833	\$ 1,945	\$ 2,063	\$ 2,189
Total Ingresos	\$ 174,528	\$ 190,656	\$ 208,277	\$ 227,528	\$ 248,560

3.2 CAPEX

EGRESOS NO RECURRENTE O INVERSIONES

		2,009	2,010	2,011	2,012	2,013
Activos						
	% Depreciación					
Equipos de computación	10%	1600	0	0	0	0
Muebles y equipos de oficina	10%	1000	0	0	0	0
Total CAPEX		2600	0	0	0	0
Depreciación						
Equipos de computación		160	160	160	160	160
Muebles y equipos de oficina		100	100	100	100	100
Total		260	260	260	260	260
Residual value						
	Inversión	2340	2080	1820	1560	1300
	Total	2340	2080	1820	1560	1300

3.3 OPEX

EGRESOS RECURRENTE CORRIENTES

	2009	2010	2011	2012	2013
Costos directos					
Programa mejora de proceso	69,120	75,529	82,533	90,186	98,549
Capacitación	518	550	583	619	657
	69,638	76,079	83,116	90,805	99,205
Costos indirectos					
Gastos de ventas y marketing	26,179	28,598	31,242	34,129	37,284
	26,179	28,598	31,242	34,129	37,284
Total Costos directos e indirectos	95,818	104,678	114,358	124,934	136,489

3.4 GASTOS ADMINISTRATIVOS

GASTOS ADMINISTRATIVOS	2009	2010	2011	2012	2013
SUELDOS	48,000	50,400	53,928	57,703	61,742
ASISTENCIA CONTABLE	2,400	2,520	2,696	2,885	3,087
ARRIENDO	720	3,000	3,210	3,435	3,675
SERVICIOS BASICOS	0	1,200	1,284	1,374	1,470
CAPACITACIÖN DE SOCIOS	2,004	2,104	2,251	2,409	2,578
Total	53,124	59,224	63,370	67,806	72,552

3.5 FLUJO DE CAJA

	2009	2010	2011	2012	2013
EFFECTIVO AL INICIO DEL PERIODO	6,000	28,986	46,560	67,505	91,313
INGRESOS DE EFFECTIVO					
Ingresos	174,528	190,656	208,277	227,528	248,560
Capital ganado	0	0	0	0	0
Ingreso por intereses	0	0	0	0	0
TOTAL INGRESOS DE EFFECTIVO	180,528	219,643	254,837	295,033	339,874
EGRESOS DE EFFECTIVO					
Gastos operacionales	95,818	104,678	114,358	124,934	136,489
Gastos Administrativos	53,124	59,224	63,370	67,806	72,552
Impuestos Pagados		9,181	9,604	10,980	12,516
TOTAL EGRESOS DE EFFECTIVO EN OPERACIONES	148,942	173,083	187,332	203,720	221,558
EGRESO DE EFFECTIVO EN INVERSIONES					
Compra de activos fijos	2,600	0	0	0	0
EGRESO DE EFFECTIVO EN OPERACIONES FINANCIERAS					
Dividendos pagados	0	0	0	0	0
TOTAL EGRESOS DE EFFECTIVO	151,542	173,083	187,332	203,720	221,558
SALDO DE CAJA AL FINAL DEL A.,O	28,986	46,560	67,505	91,313	118,316

3.6 ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

	2009	2010	2011	2012	2013
PERDIDAS Y GANANCIAS					
INGRESOS	174,528	190,656	208,277	227,528	248,560
GASTOS OPERACIONALES	95,818	104,678	114,358	124,934	136,489
UTILIDAD BRUTA	78,710	85,979	93,919	102,594	112,071
GASTOS ADMINISTRATIVOS	53,124	59,224	63,370	67,806	72,552
DEPRECIACIÖN	260	260	260	260	260
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS	25,326	26,495	30,289	34,528	39,259
IMPUESTOS	9,181	9,604	10,980	12,516	14,231
UTILIDAD NETA	16,146	16,890	19,309	22,012	25,028

3.7 BALANCE GENERAL

	2009	2010	2011	2012	2013
BALANCE GENERAL					
ACTIVOS					
Efectivo	28,986	46,560	67,505	91,313	118,316
Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0
Total activos corrientes	28,986	46,560	67,505	91,313	118,316
Activos fijos	2,340	2,080	1,820	1,560	1,300
Total activos no corrientes	2,340	2,080	1,820	1,560	1,300
TOTAL ACTIVOS	31,326	48,640	69,325	92,873	119,616
PASIVO Y PATRIMONIO					
IMPUESTOS	9,181	9,604	10,980	12,516	14,231
TOTAL PASIVOS	9,181	9,604	10,980	12,516	14,231
CAPITAL AL INICIO DEL A.,O	6,000	22,146	39,036	58,345	80,357
UTILIDAD NETA	16,146	16,890	19,309	22,012	25,028
TOTAL PATRIMONIO	6,000	22,146	39,036	80,357	105,385
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	31,326	48,640	69,325	92,873	119,616

3.8 VAN , TIR, COSTOS BENEFICIO

	Inversion Inicial						
Flujos netos de operación (sin depreciación)	-	6,000	16,406	17,150	19,569	22,272	25,288

TASA INTERNA DE RETORNO		280%
VALOR ACTUAL NETO AL	35%	\$ 41,861
RELACIÓN BENEFICIO COSTO		\$ 17
TOTAL FLUJOS NETOS	100,685	
INVERSION INICIAL	6,000	

3.9 PUNTO DE EQUILIBRIO

Punto de Equilibrio

P.E. \$=	Costos Fijos	
	1-	Costos Variables
	Ventas Totales	

Años	2009	2010	2011	2012	2013
Costos Fijos	53,124	59,224	63,370	67,806	72,552
Costos Variables	95,818	104,678	114,358	124,934	136,489
Ventas Totales	174,528	190,656	208,277	227,528	248,560
Punto Equilibrio	117,794	131,329	140,530	150,376	160,912
	67%	69%	67%	66%	65%