



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE
CONSULTORÍA EMPRESARIAL, ENFOCADA EN LA ESTRUCTURA,
DISEÑO, COMPOSICIÓN Y VALORACIÓN DE NEGOCIOS CON
HERRAMIENTAS DE COACHING PARA PEQUEÑAS EMPRESAS EN EL
D.M. DE QUITO

AUTOR

FRANCISCO ALEJANDRO CISNEROS MARMOL

AÑO

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA EMPRESARIAL, ENFOCADA EN LA ESTRUCTURA, DISEÑO, COMPOSICIÓN Y VALORACIÓN DE NEGOCIOS CON HERRAMIENTAS DE COACHING PARA PEQUEÑAS EMPRESAS EN EL D.M. DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos para optar por el título de Licenciado en Comercio con mención en Administración de Empresas

Profesor Guía

Ing. Edwin Williams Vallejo Rojas, MBA.

Autor

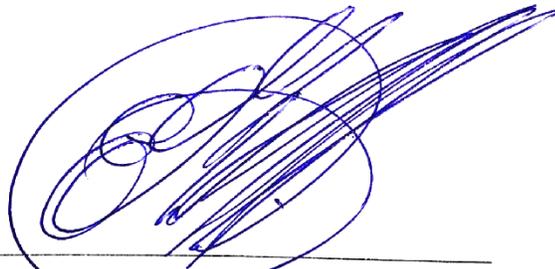
Francisco Alejandro Cisneros Mármol

Año

2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

Declaro haber dirigido el trabajo, PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA EMPRESARIAL, ENFOCADA EN LA ESTRUCTURA, DISEÑO, COMPOSICIÓN Y VALORACIÓN DE NEGOCIOS CON HERRAMIENTAS DE COACHING PARA PEQUEÑAS EMPRESAS EN EL D.M. DE QUITO, a través de reuniones periódicas con el estudiante FRANCISCO ALEJANDRO CISNEROS MARMOL, en el semestre 2020-20, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

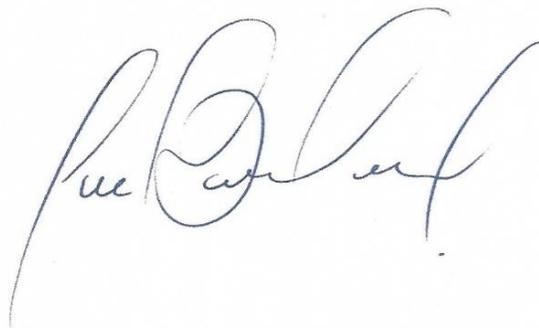
A handwritten signature in blue ink, consisting of several overlapping loops and a long, sweeping tail that extends to the right. The signature is positioned above a horizontal line.

Ing. Edwin Williams Vallejo Rojas, MBA

CC: 1709267668

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

Declaro haber revisado este trabajo, PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA EMPRESARIAL, ENFOCADA EN LA ESTRUCTURA, DISEÑO, COMPOSICIÓN Y VALORACIÓN DE NEGOCIOS CON HERRAMIENTAS DE COACHING PARA PEQUEÑAS EMPRESAS EN EL D.M. DE QUITO, del estudiante FRANCISCO ALEJANDRO CISNEROS MARMOL, en el semestre 2020-20, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Luis Fernando Bustos Burbano', is written over a horizontal line.

Luis Fernando Bustos Burbano, MBA

CC: 1702469980

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes



Francisco Alejandro Cisneros Mármol

CI: 1720187457

RESUMEN

El “Plan de Negocios para la creación de una empresa de consultoría empresarial, enfocada en la estructura, diseño, composición y valoración de negocios con herramientas de coaching”, es un proyecto que tiene como objetivo principal, la puesta en marcha de una empresa de consultoría, con fines comerciales, al servicio de empresas pequeñas que requieran de potenciar su permanencia en el mercado o mejorar su manejo administrativo.

En este sentido, se pretende medir la viabilidad, factibilidad y rentabilidad del proyecto, en un tiempo de vida no menor a 5 años, y determinando los principales requerimientos, tanto internos como externos, que se deben tomar en cuenta para la creación de la empresa en la industria local.

Para medir la aceptación del servicio de consultoría, se realizó un estudio de mercado con 50 participantes a través de un instrumento de encuestas con un enfoque cualitativo, en donde se pudo determinar un alto nivel de aceptación entre los encuestados. Por otro lado, se realizaron dos entrevistas a expertos y un grupo de enfoque o Focus Group, para contrarrestar la información cuantitativa, y de este modo, afianzar las conclusiones sobre la aceptación y viabilidad del proyecto.

Una vez determinados los factores externos importantes para el proyecto, con el apoyo de las teorías de Pest y Porter, además de haber conocido las tendencias con las entrevistas y grupos de enfoque; se procedió a definir un modelo adecuado de publicidad, marketing y forma de distribución para el servicio.

Bajo el nombre de Business & Coaching Consulting C.A., se pudo definir la filosofía de la empresa, que apunta en compañía de sus objetivos y visión, a brindar un “*valor agregado a las empresas*”, como lo dice su slogan, enfocados en herramientas de coaching y Mentoring para el efecto, siempre buscando el crecimiento y satisfacción de sus clientes.

Finalmente, se analizó las variables financieras que pueden influir en el proyecto, concluyendo que se trata de una propuesta viable para la implementación en el mercado del Distrito Metropolitano de Quito.

ABSTRACT

The "Business Plan for the creation of a business consulting company, focused on the structure, design, composition and valuation of business with Coaching tools", is a project whose main objective is to start a business of Consulting, for commercial purposes, at the service of small companies that need to enhance their permanence in the market or improve their administrative management.

In this sense, it is intended to measure the viability, feasibility and profitability of the project, in a life time not less than 5 years, and determining the main requirements, both internal and external, that must be taken into account for the creation of the company in the local industry.

On the one hand, to measure the acceptance of the consulting service, a market study was carried out with 50 participants through a survey instrument with a qualitative approach, where a high level of acceptance among the respondents could be determined. On the other hand, two interviews were conducted with experts and a Focus Group, in order to counteract the quantitative information, and thus, strengthen the conclusions on the acceptance and viability of the project.

Once the important external factors for the project were determined, with the support of the theories of Pest and Porter, in addition to knowing the trends with the interviews and focus groups; an adequate model of advertising, marketing and distribution method for the service was defined.

Under the name of Business & Coaching Consulting CA, it was possible to define the company's philosophy, which aims, in company with its objectives and vision, to provide "added value to companies", as its slogan says, focused on tools for Coaching and Mentoring for this purpose, always seeking the growth and satisfaction of its clients.

Finally, the financial variables that may influence the project were analyzed, concluding that it is a viable proposal for implementation in the market of the Metropolitan District of Quito.

INDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación.....	1
1.2 Objetivo General.....	2
1.2.1 Objetivos específicos	2
2 ANÁLISIS ENTORNOS.....	3
2.2 Análisis del entorno externo.....	3
2.2.1 Entorno externo	3
2.2.2 Análisis de la Industria	7
2.3 Conclusiones del Análisis de Entornos	12
3 ANÁLISIS DEL CLIENTE	13
3.1 Investigación Cualitativa y Cuantitativa.....	13
3.1.1 Investigación Cualitativa	13
3.1.2 Investigación Cuantitativa	16
3.2 Conclusiones del Análisis del Cliente	20
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	21
5. PLAN DE MARKETING.....	23
5.1 Estrategia general de marketing	23
5.1.1 Mercado objetivo.....	24
5.1.1.1 Segmentación de mercado.....	24
5.1.2 Propuesta de valor.....	26
5.2 Mezcla de marketing.....	28
5.2.1 Producto / Servicio.....	28
5.2.2 Precio.....	34
5.2.3 Plaza.....	36
5.2.4 Promoción.....	38
5.2.5 Proyección de costos del marketing mix.....	40
6.0 PROPUESTA DE FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL.....	41

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización	41
6.1.1 Misión.....	41
6.1.2 Visión	41
6.1.3 Objetivos Estratégicos	41
6.2 Propuesta de Estructura Organizacional y Operaciones .	43
6.2.1 Estructura Legal	43
6.2.2 Diseño Organizacional	43
6.2.2.1 Tipo de Estructura	43
6.2.2.2 Organigrama.....	43
6.2.3 Cadena de valor.....	44
6.3 Procesos requeridos para el funcionamiento de la organización	45
6.3.1 Mapa de procesos	45
6.3.2 Análisis de Tiempos:.....	46
6.3.3 Análisis de Costos:	46
6.3.4 Secuencia de Actividades	47
6.3.5 Número de Personas Requeridas:.....	48
6.3.6 Infraestructura Requerida:	48
7.0 EVALUACIÓN FINANCIERA	49
7.1 Proyección de Ingresos, costos y gastos	49
7.1.1 Fuentes de Ingresos	49
7.1.2 Estructura de Costos	49
7.1.3 Gastos Principales	51
7.1.4 Márgenes de Ganancia.....	51
7.2 Inversión Inicial, Capital de Trabajo, Estructura de Capital.....	52
7.2.1 Inversión inicial y capital de trabajo.....	52
7.2.2 Estructura de capital.....	53
7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo	53

7.3.1 Estado de resultados proyectado	54
7.3.2 Estado de situación financiera proyectado	54
7.3.3 Estado de flujo de efectivo proyectado	55
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración	56
7.5 Índices Financieros	58
8.0 CONCLUSIONES GENERALES	58
Referencias	60
ANEXOS	62

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación

Para las pequeñas empresas, segmentadas como tal según la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, tanto por su nivel de ventas, número de trabajadores como por su monto de activos, etc. se hace cada vez más necesario, un adecuado manejo de políticas administrativas, diseño organizacional, gestión de procesos, estructura organizacional y gestión departamental, a fin de garantizar su permanencia en el mercado y su crecimiento sostenido.

Este tipo de empresas normalmente no se enfocan con precisión en estos procesos, ya que nacieron como un emprendimiento y en muchos casos no estimaban el crecimiento que las hizo pasar de micro a pequeñas empresas; o en otros casos no creían necesario estructurar de mejor manera su área administrativa.

Para acompañar este crecimiento no esperado para ciertas empresas o subestimado por muchas otras, y para ayudar a mantener y prolongar su vida y trascendencia en el mercado, se genera una necesidad de asesoría y consultoría de servicios, la cual se posiciona en la industria de actividades de consultoría de gestión, que según la Clasificación Industrial corresponde al código M7020.04 de *“Prestación de asesoramiento y ayuda a las empresas y las administraciones públicas en materia de planificación, organización, eficiencia y control, información administrativa, etcétera”*.

El presente plan de negocios se enfoca en la prestación de servicios de asesoría para pequeñas empresas con enfoque en la estructura, diseño, composición y valoración de negocios con herramientas de coaching para pequeñas empresas en el D.M. de Quito.

1.2 Objetivo General

Desarrollar un plan de negocios que permita clarificar de manera efectiva la oportunidad comercial, operativa, administrativa y financiera de implementar una empresa dedicada a brindar los servicios de consultoría empresarial enfocada en la estructura, diseño, composición y valoración de negocios con metodología de coaching para pequeñas empresas en el D.M. de Quito.

1.1.1 Objetivos específicos

- Estudiar el entorno externo de la industria para realizar una penetración adecuada al mercado de manera sostenible para un periodo no menor a 5 años.
- Identificar el nicho de mercado al que se atenderá y las necesidades del mismo a fin de determinar las estrategias de negocio, así como también un camino adecuado para mantener un crecimiento sostenido para los primeros 5 años de operación.
- Conocer la oportunidad de desarrollo de mercado, basados en los estudios tanto del análisis cuantitativo como cualitativo de la idea de negocio.
- Diseñar un Plan de Marketing que le permita a la empresa consolidarse rentablemente con un posicionamiento de marca importante en la mente del consumidor, proyectando así una utilidad sostenida en el tiempo.
- Diseñar una estructura organizacional que permita una proyección de crecimiento sostenido, llegando a ser una empresa pequeña en el tamaño de sus activos, nivel de ventas y colaboradores.
- Definir el esquema de operatividad del negocio, así como la cadena de valor que permita cumplir los objetivos propuestos de productividad y eficiencia dentro de los procesos internos y externos.
- Determinar la viabilidad financiera del negocio, considerando la composición de la inversión y su financiamiento requerido.

2 ANÁLISIS ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Entorno externo

Entorno político (gubernamental y legal)

En materia política el actual gobierno del presidente Lenin Moreno, mantiene tendencias destinadas hacia el incentivo de la producción y desarrollo social, generando iniciativas que permitan optar por emprendimientos nuevos o en el caso de empresas ya constituidas, se opte por reinvertir las utilidades o ahorros generados en los periodos. En este sentido en el año 2018 se publicó la Ley de Fomento Productivo (MinFinanzas, 2018), la cual, entre otras cosas, genera incentivos tributarios para ciertos sectores empresariales. Específicamente esta Ley contempla la deducción del 100% adicional de gastos por capacitación técnica y otros (aplican sociedades y personas naturales), para mejorar su productividad como asistencia técnica y tecnológica (SRI, Servicio de Rentas Internas, 2018). Esto implica que las empresas que incurran en gastos por conceptos de capacitación técnica podrán deducir estos valores en un 100% del Impuesto a la Renta.

Para el gobierno ecuatoriano es cada vez más necesaria la implementación de leyes y normativas que permitan la regulación de las empresas dedicadas a la capacitación dentro del territorio nacional. En este sentido y mediante Decreto Ejecutivo No. 860 publicado en el Registro Oficial Suplemento No, 666 de 11 de enero de 2016, se creó el “**Sistema Nacional de Cualificaciones y Capacitación Profesional**” a través de la SETEC “**Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Cualificaciones**” como un conjunto de principios, normas, procedimientos, mecanismos y relaciones para promover y desarrollar la política pública de capacitación, reconocimiento y certificación de cualificaciones de los trabajadores con y sin relación de dependencia, microempresarios, actores de la economía popular y solidaria, grupos de atención prioritaria, servidores públicos y ciudadanía en general (SETEC, 2016).

Entorno económico

Según el Fondo Monetario Internacional en su Informe de Perspectivas de la Economía Mundial (FMI, 2019), se evidencia una tendencia de crecimiento en la tasa de desempleo en el Ecuador en los últimos años. Por ejemplo, en el año 2018 encontramos una tasa del 3,7% con respecto a un 2019 con una tasa del 4,3% y un dato proyectado para el año 2020 del 4,7% de desempleo. Por otro lado, si establecemos que el cierre temprano de las empresas es un factor que influye directamente en los índices de desempleo, podemos encontrar algunas características del entorno que influyen en estos cierres tempranos, como por ejemplo el crecimiento del sector, el tamaño de la industria, la localización geográfica, entre otros. También existen factores propios de la empresa como la falta de productividad, la baja rentabilidad o la falta de publicidad; finalmente las características del empresario como la aversión al riesgo, capacidad de innovación, experiencia, etc. (INEC, Ecuador en Cifras, 2015)

Según el mismo informe del FMI (FMI, 2019), podemos evidenciar que el PIB real del Ecuador se pronostica con un crecimiento marginal en el año 2020 llegando al 0,5% comparado con el año 2019 en donde llegó al -0,5% el cual representó un decrecimiento con respecto del año 2018 en donde se cerró con el 1,4%.

En el Ecuador para el año 2020 la tasa de interés efectiva máxima para el segmento comercial prioritario pymes, se mantiene en el 11.83% según el Banco Central del Ecuador (BCE, 2020). Esto como una tendencia sin variaciones desde el año 2008 en donde se registró la última modificación con un valor previo del 12.25% en el mes de septiembre de ese mismo año.

Al respecto de la inflación en el año 2020 El INEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos) (INEC I. , 2020), menciona que existió en el mes de febrero un valor de -0,15%. Asimismo, el informe señala que en el mismo mes del año 2019 se

evidenció un valor mayor correspondiente al 0,16% lo que indica una disminución en el Índice de Precios al Consumidor de un año a otro. Algo que no sucedió en el año 2018 en donde se muestra un valor de 0,15% que corresponde a un valor más alto en comparación con el mismo mes del 2019.

Entorno social

Para los países en vías de desarrollo, es necesaria la implementación de políticas que permitan fomentar el trabajo decente y el crecimiento económico, tanto en materia de asistencia técnica, como en número de trabajadores en condiciones seguras sin riesgos, tal y como se plantea en el numeral 8.a de los Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS (ODS, 2016).

Según la Superintendencia de Compañías, en la ciudad de Quito la demografía empresarial presenta un crecimiento del 1,22% en el año 2019 con 7060 pequeñas empresas activas, con respecto a un 2018 en donde existían 6975 pequeñas empresas activas (SuperCias, 2019). Por otro lado, en el año 2016 se ve una variación importante con 3515 pequeñas empresas activas, es decir un -37,86% comparado con el 2015, debiéndose principalmente al terremoto que se produjo en ese año y a las medidas económicas adoptadas por este causal.

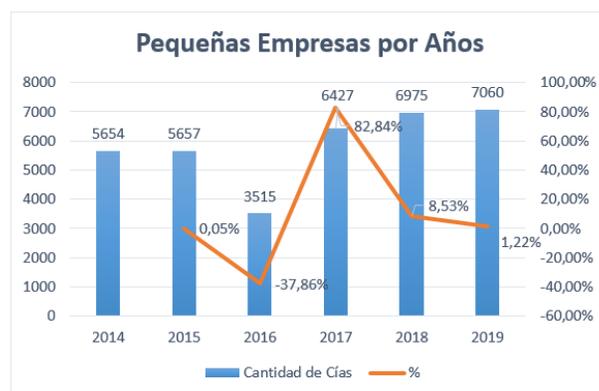


Figura 1. Número de Pequeñas Empresas por años en Quito. Adaptado de Superintendencia de Compañías año 2019.

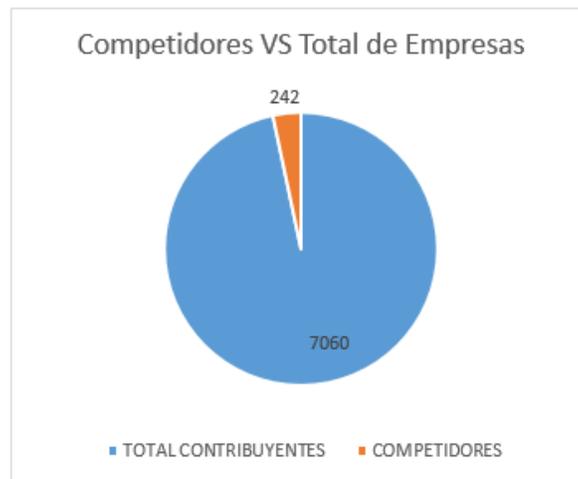


Figura 2. Comparativo de la Competencia Empresas de Consultoría. Adaptado Servicio de Rentas Internas año 2019

Entorno tecnológico

Según un artículo publicado en la revista Forbes México: Las tendencias en capacitación para 2020, “Uno de los riesgos que la no capacitación genera es la desmotivación del empleado, aunado a una rotación de personal dentro de una organización. Hoy más que nunca tenemos que estar reinventándonos y adaptándonos a los cambios, de ahí la importancia de estar en constante capacitación.

No obstante, no podemos resumir la capacitación en un curso y nada más. La capacitación tiene que ver con 3 factores: La regla en capacitación que hoy está muy en boga: 70-20-10. Si tu formación dentro de la empresa corresponde a un 100%, el 70% tiene que ver con la capacitación en el lugar de trabajo (training on the job). El 20% tiene que ver con el mentoring o coaching; es decir, cómo un líder te enseña la manera correcta en la que debes hacer las cosas. Y el 10% tiene que ver con capacitación vía cursos, diplomados, talleres, etc. Todo ello te hace “accountable” de tu propio desarrollo.” (Torres, 2019) Es decir que cada vez existe más necesidad de capacitación en las empresas sin importar su índole o metodología.

- **Entrada potencial de nuevos competidores**

Tabla 3. *Factores de entrada potencial de nuevos competidores*

Factores de análisis	Bajo	Medio bajo	Medio alto	Alto
<p>Las barreras de entrada al mercado son bajas ya que según requisitos tributarios del SRI (SRI, Servicio de Rentas Internas, 2020) es suficiente abrir un RUC como persona jurídica y cumplir con los requisitos de apertura de empresa.</p> <p>Por otro lado, según la SETEC “Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Cualificaciones”, para poder emitir certificaciones de capacitación a empresas o personas naturales, es necesario cualificar primero el tipo de capacitación que se entregará. Esto significa otro requisito que representa una barrera de entrada menor, con lo cual se puede definir que no existen mayores normativas para entrada al mercado seleccionado, por lo que se puede definir como un riesgo medio alto.</p>			3	
<p>Hablando de nuevas pequeñas empresas creadas en el último año, encontramos un incremento del 8,53% en todas las industrias según la SCSV (SuperCias, 2019), por lo que podría esperarse una entrada de nuevas empresas competidoras anualmente, correspondiente al 8,69% en el giro del negocio en referencia, lo cual se define como un riesgo bajo.</p>		2		
Promedio			2,50	

- **Desarrollo potencial de productos sustitutos**

Tabla 4. *Factores de desarrollo potencial de productos sustitutos*

Factores de análisis	Bajo	Medio bajo	Medio alto	Alto
<p>En la industria de la consultoría se pueden encontrar productos sustitutos en la Internet. Este canal provee de opciones de capacitación en varias líneas de negocio, así como, tutoriales sobre elaboración de auditorías empresariales, sistemas de administración y control, etc. Es por esta razón que se constituye en un potente producto sustituto, y se lo define como un riesgo medio alto.</p>			3	

Factores de análisis	Bajo	Medio bajo	Medio alto	Alto
El software automatizado para análisis de cumplimiento de procedimientos y procesos administrativos, se puede catalogar como un producto sustituto, sin embargo, al momento no se encuentra todavía muchos productos de este tipo disponibles en el mercado, por lo cual se le asigna un riesgo medio.		2		
Promedio		3,00		

- **Poder de negociación de los proveedores**

Tabla 5. *Factores negociación de proveedores*

Factores de análisis	Bajo	Medio bajo	Medio alto	Alto
En el caso de una empresa de consultoría, se puede enumerar proveedores de insumos de oficina, informáticos (hardware), programas informáticos administrativos y el capital humano por cuanto es un riesgo medio bajo.		2		
Los consultores o asesores de servicios de apoyo pueden convertirse en parte de la empresa mediante una integración vertical por lo que no constituyen una amenaza alta y se ven como un riesgo bajo.	1			
Promedio		1,50		

- **Poder de negociación de los consumidores**

Tabla 6. *Factores negociación de consumidores*

Factores de análisis	Bajo	Medio bajo	Medio alto	Alto
El consumidor a quien se pretende atender, se constituye en empresas pequeñas consideradas como tales por su facturación anual de entre \$100.000 y 1'000.000; y un número de trabajadores de entre 10 a 49 personas según la Cámara de Comercio de Quito (CCQ, 2017); por lo cual, podemos estimarlas con un número de 7060 empresas activas en la ciudad de Quito para el año 2018, según la SCSV (Superintendencia de Compañías, 2018). Al ser un número grande con respecto al número de empresas de consultoría que existen actualmente, representan un riesgo bajo en cuanto a su poder de negociación.	1			

Factores de análisis	Bajo	Medio	bajo	Medio	alto	Alto
Las empresas de consultoría tienen un beneficio tributario que corresponde a la deducción del 100% adicional de gastos por capacitación técnica y otros (aplican sociedades y personas naturales), para mejorar su productividad como asistencia técnica y tecnológica (SRI, Servicio de Rentas Internas, 2018). En esta perspectiva, se puede entender como un poder de negociación medio alto, ya que cuentan con beneficios establecidos que no se puede atribuir a un valor agregado de parte del proveedor.						3
Promedio						2,00

A continuación, se detalla el resultado del análisis de la industria con una representación de gráfico de araña:



Figura 3. Análisis de la Industria

Según el gráfico anterior se puede resumir que la mayor incidencia se encuentra en la rivalidad entre empresas competidoras, con una calificación promedio de 3,5 puntos y el desarrollo potencial de productos sustitutos, con una calificación en promedio de 3 puntos, lo cual se traduce como un factor de riesgo medio alto de amenaza para el negocio. Por otro lado, la entrada potencial de nuevos competidores, se presenta con una calificación de 2,5 en promedio, lo cual es un

rango medio bajo traduciéndose como una oportunidad, en tanto que el poder de negociación de los consumidores, muestra un puntaje promedio de 2,0 por lo que se constituye entre medio bajo y bajo riesgo, por lo cual se considera como una oportunidad. Finalmente, el poder de negociación de los proveedores se muestra con una puntuación promedio de 1,5 puntos, por lo que se puede considerar como una oportunidad para aprovechar la industria analizada.

Para comprender de mejor manera los factores externos, se ha diseñado la *Matriz de Factores Externos EFE* (Tabla 7), en donde se puede evidenciar una puntuación ponderada total de 3,38 puntos, es decir que la empresa respondería de manera eficaz a las oportunidades y amenazas existentes en la industria, con estrategias oportunas, que minimicen los posibles efectos de estas amenazas para la empresa.

Tabla 7. *Matriz de Factores Externos EFE*

FACTORES EXTERNOS CLAVES		VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDADES				
1	Reducido número de empresas competidoras, en total 242 que representan solo el 3,03% del total de empresas pequeñas en la ciudad de Quito, lo cual se constituye en una oportunidad.	0,10	4	0,4
2	Pocas opciones para cambio de marca, en total 179 empresas que atienden este giro de negocio en la ciudad de Quito para un total de 7060 empresas, lo cual se constituye en una oportunidad.	0,10	4	0,4
3	Ingreso reducido competidores al mercado, ya que según información oficial, se evidencia un total de nuevas empresas creadas en el último año correspondiente al 8,53% hablando de empresas dedicadas a la actividad de consultoría empresarial, lo cual se constituye en una oportunidad.	0,08	3	0,24
4	Proveedores de la empresa serían mayormente de insumos de oficina por lo cual su número es menor y constituye una oportunidad para trabajar en cuanto a negociación de beneficios.	0,05	3	0,15
5	Beneficios tributarios para el cliente que contrate servicios de capacitación que corresponde al 100% de deducción de gastos del Impuesto a la Renta, por lo que se constituye en una oportunidad para comercializar el servicio.	0,12	4	0,48
AMENAZAS				
6	Barreras de entrada reducidas ya que solo es necesario abrir un RUC y cumplir los requisitos legales para creación de una empresa tradicional, adicionando el hecho de la cualificación por medio de la SETEC.	0,10	4	0,4
7	Internet como un canal de acceso a opciones de capacitación en línea y se constituye como un potente sustituto para capacitación de personas y empresas de forma gratuita.	0,14	3	0,42
8	Software automatizado como producto sustituto de capacitaciones y consultorías personalizadas, sin embargo, al existir pocos proveedores al momento a precios elevados, constituye una amenaza con riesgo medio bajo.	0,06	4	0,24
9	Los clientes que se constituyen en empresas pequeñas con un total de mercado objetivo de 7060 empresas en la ciudad de Quito, representan un riesgo bajo en cuanto a su poder de negociación.	0,10	2	0,2
11	Inicialmente se contrata en nómina los servicios de consultores, sin embargo, posteriormente se puede analizar una opción de tercerizar el servicio con el fin de conseguir beneficios en reducción de costos.	0,15	3	0,45
PUNTUACIÓN PONDERADA TOTAL		1,00		3,38

2.2 Conclusiones del Análisis de Entornos

1. El entorno político y legal concluye que existen bajas barreras de entrada en el sector de consultoría e incluso existen leyes que fomentan un incentivo para deducción de impuestos en este tipo de empresas. En cuanto al requerimiento de cualificación ante la SETEC se puede concluir que es necesario realizar un proceso administrativo para poder contar con esta certificación lo cual no se constituye en una alta barrera de entrada.
2. En el entorno económico existe una oportunidad en el incremento del empleo tomando como causal del mismo la deficiente administración de empresas pequeñas apalancadas mayormente en la experiencia del administrador para tomar decisiones, mas no en argumentos administrativos.
3. En el entorno social se resume en una oportunidad para ejecutar el proyecto, debido a la necesidad de cambios en la cultura organizacional, en el aseguramiento del trabajo decente en condiciones seguras sin riesgos.
4. La rivalidad de competidores demuestra un riesgo Medio bajo puesto que existen pocas empresas en la industria y no hay alto riesgo en cambio de marcas.
5. La amenaza de nuevos competidores concluye que existen barreras de entrada entre medias bajas y medias altas debido a los pocos requisitos de entrada y a la tendencia de crecimiento de las industrias en los últimos años.
6. La amenaza de productos sustitutos es medio alta ya que podemos encontrar competencia en servicios de internet o digitales que pueden ingresar sin control ni estimación con precios reducidos.
7. El poder de negociación de los proveedores está entre bajo y medio bajo debido a los reducidos proveedores que encontramos en una empresa de servicios, en definitiva, los mismos proveedores pueden ser absorbidos por la empresa.
8. El poder de negociación de los consumidores muestra que al existir beneficios tributarios y pertenecer las empresas a un segmento de pequeñas empresas, la tendencia es a buscar precios bajos, representando así en un riesgo medio alto.

3 ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación Cualitativa y Cuantitativa

3.1.1 Investigación Cualitativa

Definición del Problema de Investigación

¿Cuál es la factibilidad para la creación de una empresa de Consultoría Empresarial, enfocada en la estructura, diseño, composición y valoración de negocios con herramientas de Coaching para pequeñas empresas en el D.M. de Quito?

Definición de Objetivos de la Investigación

- Identificar la viabilidad según la experiencia de los expertos, así como el comportamiento de la industria, para la implementación de una empresa de consultoría empresarial, enfocada en la estructura, diseño, composición y valoración de negocios con herramientas de Coaching para pequeñas empresas en el D.M. de Quito, además de identificar los principales proveedores y competidores en el mercado de este tipo de servicios.
- Conocer la inversión inicial que ha realizado el experto en este tipo de negocios y estimar la rentabilidad del servicio a prestarse, en base a la aceptación que se obtenga con el mercado objetivo con una determinada cantidad de clientes y número de profesionales para brindar el servicio.
- Identificar el método de distribución y promoción más adecuados para entregar el servicio, que cubra toda la demanda actual del mercado objetivo.
- Identificar los principales trámites legales, económicos técnicos y administrativos que se deben realizar para poner en marcha este negocio,

así como las regulaciones que puedan existir y que podrían eventualmente generar un riesgo potencial en la implementación de este modelo de negocio.

- Estimar el precio sugerido por el experto que le daría al servicio ofertado y la forma más adecuada de cobro a los clientes con las respectivas recomendaciones para el modelo de negocio a implementar.

Definición de la Hipótesis

“Las hipótesis son explicaciones tentativas del fenómeno o problema investigado formuladas como proposiciones o afirmaciones y constituyen las guías de un estudio”, (Hernández-Sampieri Roberto, 2018). En esta línea de definición se ha establecido la siguiente hipótesis:

Es totalmente factible la creación e implementación de una empresa de Consultoría Empresarial, enfocada en la estructura, diseño, composición y valoración de negocios con herramientas de Coaching para pequeñas empresas en el D.M. de Quito.

Entrevistas a Expertos

Tabla 8. *Perfil de los expertos*

Nombre	Edad	Perfil	Actividad	Experiencia
Elan Maurette	32	Consultor Especialista Internacional	London Consulting Group	7 años en empresas como PWC y London Consulting Group como consultor internacional con sede en México, Panamá y Costa Rica.
Mario Santos	43	Consultor Independiente	Asociación Konsutera	14 años en el área de consultoría empresarial y capacitación ejecutiva para empresas como PMI Cap Ecuador, Gerente Consultor para TenStep y Gerente de Proyectos para YAGÉ.

Según los expertos entrevistados pudimos encontrar los siguientes puntos importantes:

- Los nombres de las principales empresas de consultoría en la actualidad son: PWC, London Consulting Group, y Mankind Consultores, entre otras.
- El enfoque de atención es dirigido hacia empresas grandes, entregando planes de consultoría en administración o en áreas comerciales.
- Entre las principales razones para liquidación o cierre prematuro de las empresas está el mal manejo gerencial.
- Debido a la mínima inversión inicial requerida para una empresa de consultoría, únicamente en muebles de oficina, equipo de cómputo y gastos administrativos, se considera como una oportunidad de negocio rentable.
- Se establece como adecuados 2 consultores inicialmente, que cubran un número mínimo de clientes nuevos, con una proyección de incremento de otro profesional a partir del tercer año, en función del requerimiento.
- Productos recomendables para promocionar al inicio para pequeñas empresas que mantienen un ajustado presupuesto: consultoría integral administrativa, coaching ejecutivo y auditoría de procesos.
- Finalmente nos recomiendan que se trabaje con procesos siempre basados en las normas de ética y profesionalismo, lo que nos permitirá generar más negocios y una permanencia sostenida en el mercado.

Focus Group

Se realizó un grupo focal con fecha 24 de febrero del 2020, con la participación de 9 empresarios de la ciudad de Quito, con un promedio de entre 5 y 8 años de experiencia, en varios tipos de giros de negocios; compuesto por 2 mujeres y 7 hombres de edades entre los 34 y 40 años. Se inició dando una breve explicación del objetivo del grupo y de la temática que se trataría, obteniendo los siguientes puntos como más importantes:

- La situación actual de la industria de actividades de consultoría es poco conocida por los participantes del grupo focal, esto debido a que mayormente se limita la inversión para este tipo de servicios en las empresas.
- En la mayoría de empresas se trabaja bajo intuición y a prueba y error, por lo que, existen pocas empresas que llegan a cumplir más de 5 años en el mercado.
- Existe poca publicidad sobre los servicios que brindan las empresas de consultoría localmente. Se podría abarcar más segmento de las pequeñas empresas, tomando en cuenta sus necesidades específicas tanto técnicos, como de presupuesto.
- Finalmente, la mayoría de participantes coincidió en que el método del Coaching tendría mucha efectividad al implementarse como método de transformación de una empresa y de los trabajadores de la misma.

3.2.1 Investigación Cuantitativa

Definición del problema de investigación

¿Cuál sería el nivel de aceptación en el mercado actual para una empresa de Consultoría Empresarial, enfocada en la estructura, diseño, composición y valoración de negocios con herramientas de Coaching para pequeñas empresas en el D.M. de Quito?

Definición de Objetivos de la Investigación

- Identificar la aceptación de una empresa de Servicios de Consultoría que pretende atender a pequeñas empresas en el DM de Quito, así como, la importancia que las empresas le dan a este tipo de servicios.
- Conocer las necesidades de consultoría de los posibles clientes que mantienen una empresa en cualquier giro de negocio.
- Investigar los precios estimados que se podría cobrar por un servicio de consultoría, así como, la forma de comercialización y entrega del producto.

Formulación del diseño de investigación

Para esta investigación se ha utilizado un muestreo probabilístico simple a fin de determinar el tamaño de la muestra, considerando como universo de la muestra, la información de la SCSV (Superintendencia de Compañías, 2018), en donde para el 2018 la información disponible con respecto a las pequeñas empresas en el D.M. de Quito se muestra con un número de 7060 empresas.

Aplicando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{(e^2 (N - 1)) + Z^2 * p * q} \quad (\text{Ecuación 1})$$

Tomado de Evaluación de proyectos (Sapag Chain, 2015)

N = Total de la población: 7.060 pequeñas empresas

Z = nivel de confianza: 1.96

p = probabilidad éxito: 50%

q = probabilidad de fracaso: 50%

e = error: 5%

Con la aplicación de la fórmula se obtiene los siguientes resultados:

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 7060}{(0,05^2 (7060 - 1)) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5} \quad (\text{Ecuación 2})$$

$$n = 364$$

Con base en este análisis, la fórmula nos entrega una respuesta de una muestra de 364 posibles clientes a ser encuestados, sin embargo, el requerimiento académico para este estudio determina un número de 50 encuestas, por lo que se procede a tomar este número como muestra para el presente análisis.

Recopilación de Datos

Para esta investigación se realizó una recopilación de datos fundamentada en un estudio no probabilístico, a través de la técnica de muestreo por conveniencia,

aplicado a 50 personas conforme a lo establecido por razones didácticas, contando con la participación de propietarios o gerentes de empresas pequeñas, en el Distrito Metropolitano de Quito.

Preparación y Análisis de datos

Se realizaron 50 encuestas vía Formularios de Google, con una aceptación importante de entre los participantes al respecto de la estructura de las preguntas, facilidad de respuesta y a nivel general una encuesta amigable.

Los resultados más relevantes de la encuesta se encuentran en una Infografía en el Anexo 1.

Preparación y presentación de informes

Para preparar y presentar informes de las encuestas realizadas se utiliza dos tipos de análisis inferencial como lo son las tablas de contingencia y el índice de correlación en donde se detallan los siguientes resultados:

- Tablas de Contingencia

Del total de encuestados que consideran que las Consultorías deberían darse in-situ en las empresas (60%) el 50% considera que las oficinas deben situarse en el sector Norte de la ciudad, lo que lleva a determinar que a pesar de que prefieren que la consultoría sea In-situ, también indican preferencia por la localización de las oficinas en la zona norte de la ciudad. En este sentido deben implementarse estrategias para ofrecer paquetes de servicios In-situ en las empresas y las oficinas de representación se encuentren ubicadas al norte de la ciudad.

El 46% de la muestra cree que se debería utilizarse las Redes Sociales como medio para recibir publicidad sobre este tipo de ofertas y de ese porcentaje el 26% considera que debería existir un descuento por compra de varios paquetes, lo cual nos lleva a la conclusión de que debemos promocionar

paquetes de consultoría utilizando Redes Sociales que es el medio por el cual más personas desean recibir estas ofertas.

El 48% de encuestados prefiere la visita de un representante para cerrar la negociación una vez que identifiquen su deseo por adquirir el servicio, en donde el 24% de ellos coinciden con que desearían un descuento por referimiento de nuevos clientes, lo cual nos hace concluir que en las visitas de cierre de negocios se debe ofertar este tipo de descuentos.

Ver tablas de contingencia adjuntas en Anexo 2.

- **Índice de Correlación**

Para realizar este análisis se codificó con números los resultados obtenidos de cada pregunta con el apoyo de una matriz cuadrada (ver Anexo 3) concluyendo los resultados siguientes:

1. El índice de correlación más importante se encontró en las preguntas de la zona de la ciudad en donde deberían estar situadas las oficinas y la pregunta de cómo debería ser brindado el servicio de consultoría, concluyendo un índice de 0,9285877 lo cual indica que existe una correlación positiva entre la localización de la empresa y la forma de impartir el servicio.
2. Por otro lado, y con un índice de correlación de 0,874128 se encontró una correlación positiva entre las preguntas respecto de la forma de publicidad y las promociones que se deberían implementar conjuntamente con la compra del servicio, lo cual nos indica que deben implementarse políticas adecuadas entre las promociones y la publicidad.
3. Finalmente nos encontramos con un índice de correlación de 0,857389 entre las preguntas sobre las promociones y la forma de adquisición, lo cual nos lleva a concluir que se deben también acordar promociones conforme a la forma de compra o pago del servicio.

3.2 Conclusiones del Análisis del Cliente

- Del total de los encuestados el 72% coincide con que el mayor inconveniente para el cierre o fracaso de una empresa es el Mal manejo administrativo, lo que nos deja una oportunidad de trabajo en estas áreas a fin de revertir este escenario.
- El 50% de los encuestados considera como indispensable la evaluación de la gestión administrativa en las empresas por lo que se pueden implementar productos o servicios asociados a esta necesidad.
- De los encuestados el 48% solo ha recibido entre 1 y 2 cesiones de coaching anteriormente y están de acuerdo con que se debe incrementar a una semestral o anual respectivamente con un 42% cada una del total de los encuestados.
- Existe un mercado de las empresas pequeñas que no está siendo atendido actualmente en su totalidad por cuanto no existe especialización en este segmento y hay poco interés por parte de los grandes competidores del mercado.
- Existe conocimiento únicamente de las empresas grandes en el mercado, entre ellas CIMA, PwC, SBS Consulting, London Consulting Group como principales proveedores de servicios de consultoría, sin embargo, éstas no se enfocan en el segmento de clientes pequeñas empresas.
- Los paquetes de consultoría deberían adecuarse a cada necesidad particular de los clientes, sin embargo, se ha determinado como adecuado un paquete entre 1 y 5 horas con el 36% de los encuestados y un 36% de entre 6 y 10 horas por paquete.
- Según las encuestas realizadas, se ha llegado a la conclusión de que el precio sugerido por los clientes por un paquete de consultoría de un mes a razón de 2 horas por semana sería de USD\$ 810.00.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Se elabora la oportunidad de negocio con base en las conclusiones obtenidas en el análisis de entornos, así como los hallazgos encontrados en la investigación de mercado, con el objetivo siempre de satisfacer las necesidades del cliente al que se pretende atender.

Inicialmente tenemos la información recabada en el análisis de entornos, la cual se colocará como fuente de creación primaria de la oportunidad de negocio, resumiendo en los siguientes aspectos:

- El enfoque de la empresa será dirigido a cubrir una necesidad de capacitación, pero con el beneficio de obtener compensación tributaria mientras se genera el crecimiento tanto empresarial como del personal.
- La capacitación en el territorio nacional está regulada por el Sistema Nacional de Cualificaciones y Capacitación profesional a través de la SETEC. El hecho de que exista regulaciones específicas en nuestro país para servicios de capacitación, por un lado, habla de lo importante que es potenciar este tipo de servicios para el gobierno y, por otro lado, se convierte en una necesidad cada vez más grande para las empresas que desean enfocar sus esfuerzos en la mejora continua.
- Los factores de cierre de una empresa se constituyen principalmente en las características del empresario como la aversión al riesgo, la capacidad de innovación, su experiencia, etc. Esto se puede corregir con una adecuada capacitación y seguimiento mediante una metodología de Coaching.
- Dado el crecimiento de empresas año a año en la ciudad de Quito, es muy necesario contar con los mecanismos de asesoría y seguimiento para asegurar la permanencia y crecimiento de estas nuevas empresas en el mercado.

Con respecto al análisis del cliente se puede aterrizar los siguientes aspectos para diseñar la oportunidad de negocio:

- Los expertos entrevistados consideran que existe una alta demanda de capacitación actualmente por parte de las empresas en el mercado.
- Basados en su experiencia es una actividad muy rentable de cara a las necesidades de las empresas que consideran que la capacitación es un factor importante en el día a día.
- Las pequeñas empresas en el Distrito Metropolitano de Quito no están recibiendo la atención necesaria para con la necesidad de cubrir áreas de capacitación y acompañamiento tanto en su crecimiento como en su planificación.
- Se entiende como necesaria una propuesta que incluya los beneficios que ofrecen las actuales grandes empresas, pero considerando un precio accesible y con las garantías adecuadas del caso. Esto puesto que en la actualidad no existe mayor propuesta de valor agregado en el mercado actual.
- Es necesaria la implementación de seguimiento y asesoría empresarial cada 6 meses o cada año a fin de mantener una tendencia de trabajo y crecimiento sostenidos en las debilidades que hayan presentado.
- Se debería utilizar las Redes Sociales como medio para recibir publicidad sobre este tipo de ofertas (46% de los encuestados) y de ese porcentaje el 26% considera que debería existir un descuento por compra de varios paquetes.

Apoyados en estos aspectos se determina el modelo de emprendimiento que genera la oportunidad de negocio cimentado en los siguientes aspectos:

1. Promocionar los beneficios tributarios que se generan cuando una empresa invierte en capacitación, de forma relacionada a los beneficios en cuanto al crecimiento y rendimiento posteriores a la implementación del servicio.

2. Obtener la calificación de la SETEC a fin de cubrir la necesidad de las empresas y sus empleados de mantener certificaciones avaladas por un organismo rector en servicios de capacitación.
3. Crear productos enfocados a la capacitación de empresarios con herramientas de coaching que permitan cambiar la tendencia de cierre de empresas por falta de aversión al riesgo, poca capacidad de innovación y hacer crecer su experiencia.
4. Enfocar esfuerzos en las empresas nuevas que necesitan de capacitación, acompañamiento y seguimiento periódico de manera que se pueda atender adecuadamente al segmento de empresas pequeñas recientemente constituidas.
5. Diseñar planes de trabajo con las empresas de manera semestral o anual para generar continuidad en sus planes de acción y analizar sus avances.
6. Apalancar la estrategia de publicidad en las Redes Sociales más importantes para obtener un adecuado direccionamiento para el mercado objetivo.

Estos factores e información, permiten trazar una idea de negocio que atiende a las necesidades de los clientes potenciales, y que se constituyen en empresas pequeñas del DM de Quito, lo cual permitirá aterrizar un proyecto rentable y sustentable, para atender las necesidades del mercado objetivo.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

“El marketing se define como el proceso de definir, anticipar, crear y satisfacer las necesidades y deseos de productos y servicios de los clientes” (David F. R., 2013). Hablando de la necesidad que se pretende satisfacer con la empresa producto de la investigación en este plan de negocios, se puede establecer como principal objetivo, el atender a pequeñas empresas que no hayan encausado su estrategia general de manera adecuada, que presenten problemas los cuales puedan poner

en peligro su permanencia en el mercado, o que deseen mejorar sus actuales resultados de manera sostenida en el tiempo. En este sentido se identifica la necesidad de contar con una asesoría externa o acompañamiento a manera de consultoría, basándose en la utilización de herramientas de Coaching Empresarial como método adecuado, para la obtención de mejores resultados.

Según Fred R. David (David F. R., 2013) la “Estrategia de Enfoque en el Mejor Valor consiste en ofrecer productos y servicios a un pequeño rango de clientes, al mejor precio disponible en el mercado” (p.149). Una vez analizada la información de la industria y de los clientes en capítulos previos, se define como una adecuada estrategia general de marketing la de Enfoque en el Mejor Valor, la cual permite enfocarse directamente en el segmento que se pretende atender y ofrecerle el mejor tipo de servicio que éste necesite.

5.1.1 Mercado objetivo

Según la encuesta realizada se puede conocer que la preferencia de ubicación para la empresa sería en el norte de la ciudad de Quito, ya que existe una mayor concentración de empresas en este sector. Por otro lado, y por las características de las pequeñas empresas (su tamaño, cantidad de trabajadores y facturación anual), se ha elegido este mercado para enfocar los esfuerzos del servicio a ofrecer.

5.1.1.1 Segmentación de mercado

Basados en la información proporcionada por el Directorio de Empresas del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, Ecuador en Cifras, 2018), en el Ecuador existen 899,208 empresas registradas.

- **Segmentación geográfica:**

El enfoque de atención será en el Distrito Metropolitano de Quito en donde se encuentran registradas 338.999 empresas según (Superintendencia de Compañías, 2018).

- **Segmentación por tamaño de la empresa:**

Se ha elegido como segmento de mercado a las pequeñas empresas del D.M. de Quito por sus características y su limitado acceso a capacitación o implementación de procesos estructurados. Esta segmentación por tamaño corresponde a 7060 empresas según la Superintendencia de Compañías (SuperCias, 2019).

- **Segmentación por beneficios – Demanda:**

En base a las encuestas realizadas y las conclusiones obtenidas con los resultados de las mismas, el 96% considera que estaría interesado en contratar los servicios de una empresa de consultoría empresarial que evalúe la estructura, diseño, composición y valoración de negocios basada en herramientas de Coaching en el D.M. de Quito, obteniendo de esta manera un mercado objetivo a atender de 6778 empresas.

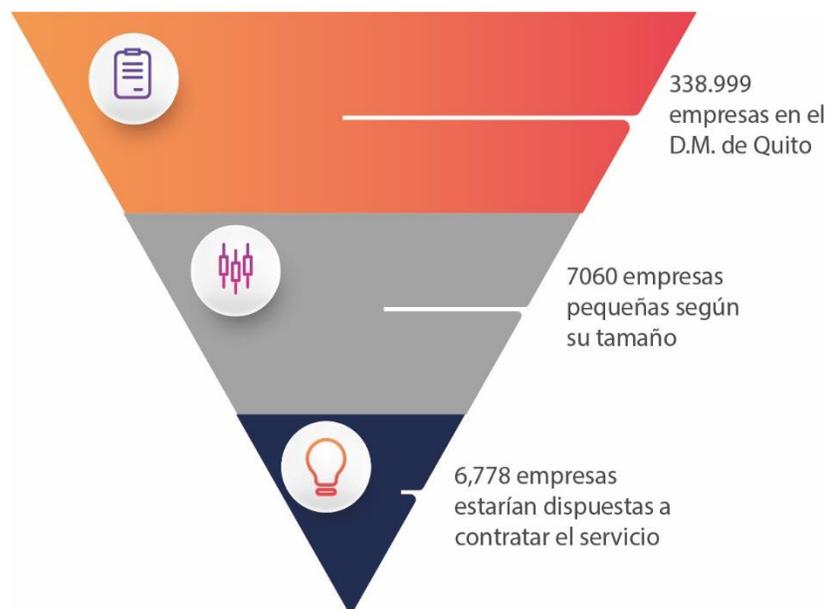


Figura 4. Segmentación del Mercado

5.1.2 Propuesta de valor

Según Kotler, “además de decidir a qué segmentos del mercado se va a dirigir, la empresa debe determinar una propuesta de valor: de qué manera creará un valor diferenciado para los segmentos meta y qué posiciones desea ocupar en tales segmentos”, (Kotler, Fundamentos de Marketing, 2017).

Los autores también definen la propuesta de valor como el “posicionamiento total de una marca: toda la mezcla de beneficios por los cuales se ha diferenciado y posicionado” (Kotler, Fundamentos de Marketing, 2013).

Diferenciación: Se opta por una diferenciación del tipo “un servicio de alta calidad al cliente” y una diferenciación “por el personal”, que en conjunto se apoyan en dos aspectos: por un lado, contar con un personal altamente capacitado y de comprobada experiencia, que atienda de la mejor manera a los requerimientos de los clientes y, por otro lado, el cliente como la razón de ser de la empresa.

Estrategia de posicionamiento: Hablando del posicionamiento del producto, la empresa se basa en una estrategia de “*más por lo mismo*”, que nos sugiere entregar más servicios agregados, por el mismo precio de la competencia, es decir, entregar servicios complementarios o asociados al servicio principal, que nos permitan ganar más clientes y posicionarnos en la mente del consumidor y en una mejor posición de mercado. La declaración de posicionamiento definida es la siguiente:

*“Para las pequeñas empresas del DM de Quito, que requieren de un servicio de consultoría empresarial, **Empresa de Consultoría**, agrega valor a su organización, entregando más por lo mismo”.*

A fin de determinar una propuesta de valor adecuada para los servicios brindados por la empresa de consultoría, se utilizó el modelo de Lienzo de Canvas, como una herramienta que nos permita simplificar y resumir todos los atributos de la propuesta de valor de la empresa (tabla 8).

Tabla 9. Propuesta de valor – Lienzo Canvas

Socios Clave 	Actividades Clave 	Propuesta de Valor 	Relación con Clientes 	Segmentos de cliente 
<p>Proveedores de servicios de alquiler de salas de capacitación o espacios en hoteles a fin de obtener costos adecuados para la prestación del servicio.</p> <p>Suscripción con proveedores de programas de videoconferencia para impartir capacitaciones por varios medios o en función de la necesidad también en otras zonas geográficas.</p>	<p>Diseño de paquetes de consultoría enfocados a clientes que se constituyen en empresas pequeñas.</p> <p>Capacitación constante del personal de la empresa para mantener conocimientos sólidos en la materia de consultoría empresarial</p> <p>Seguimiento periódico a clientes para darle continuidad a la consultoría realizada y seguir ofertando servicios complementarios.</p> <p>Recursos Clave </p> <p>Humanos Personal altamente calificado con experiencia comprobada en el mercado para garantizar la calidad del servicio entregado.</p> <p>Intangible Licencias para dictar capacitaciones y certificar personal avaladas por organismos reguladores como la SETEC.</p>	<p>Ofrecer un paquete de consultoría empresarial diseñado para pequeñas empresas, con enfoque en la estructura, diseño, composición y valoración de negocios con herramientas de Coaching que permita acoplarlo fácilmente a la visión y objetivos de cada empresa.</p> <p>Conseguir mediante la implementación de los paquetes de consultoría, un cambio profundo en las empresas que permita direccionar adecuadamente su rumbo.</p> <p>Encontrar soluciones específicas, accionables y que generen cambios inmediatos en la rentabilidad de la empresa, así como su valoración como negocio.</p> <p>Realizar un seguimiento periódico de manera semestral o anual a cada cliente, a fin de supervisar los cambios implementados, realizar auditorías de procesos y proponer nuevas consultorías para asegurar un crecimiento sostenido con resultados a manera de posventa.</p> <p>Entregar beneficios a clientes actuales, por referimiento de nuevos clientes así como diseñar planes de recompra de productos y mediciones de calidad de servicio.</p>	<p>Asistencia personal y preferencial por parte de ejecutivos de cuenta que se encarguen de la comercialización, cierre, implementación y seguimiento posventa.</p> <p>Fidelización de clientes a través de seguimiento periódico constante.</p> <p>Contacto mediante llamadas y visitas a clientes interesados en contratar el servicio.</p> <p>Canales </p> <p>Actualmente los clientes prefieren ser contactados mediante redes sociales y la página web empresarial para la comercialización de este tipo de servicios.</p> <p>Fuerza de ventas apalancada en los propios consultores.</p>	<p>Empresas pequeñas situadas en el Distrito Metropolitano de Quito.</p> <p>Nivel de ventas entre USD\$ 100,000.00 y USD\$1'000,000.00 anualmente.</p> <p>Número de empleados entre 1 y 49 personas.</p> <p>Empresas que deseen contratar el servicio de Consultoría empresarial enfocada en la estructura, diseño, composición y valoración de negocios con herramientas de Coaching en el D.M. de Quito.</p>

Estructura de Costes		Fuentes de Ingresos	
<ul style="list-style-type: none"> - Mano de Obra determinada por Salarios al Personal. - Gastos de Arriendo, Servicios Públicos. - Pago de préstamo adquirido para la inversión inicial de la puesta en marcha del negocio. 		<p>Ingreso mensual por la venta de paquetes de consultoría en base a la demanda, publicidad y comercialización realizadas con clientes recurrentes y clientes nuevos.</p>	

5.2 Mezcla de marketing

5.2.1 Producto / Servicio

“Los servicios son actividades económicas que una parte ofrece a otra y que, generalmente, utilizan desempeños basados en el tiempo para obtener los resultados deseados en los receptores de los mismos” (Lovelock, 2015).

En el caso del servicio que ofrecerá la empresa, se habla de una oferta de consultoría para pequeñas empresas del Distrito Metropolitano de Quito, enfocándose principalmente en su gestión administrativa, el análisis de la estructura empresarial, el diseño departamental, la composición y valoración de negocios, entre otros procesos. Esto tomando como herramientas principales, el Coaching y la Mentoría, para agilizar el proceso de adaptación al cambio y logro de objetivos en cada uno de los niveles de la organización. Por otro lado, se identificarán oportunidades de capacitación a largo plazo, implementación de cambios sugeridos, seguimiento periódico enfocado hacia resultados y adicionalmente una evaluación semestral o anual en dependencia del tamaño o complejidad de la empresa, en donde se incluya una auditoría de procesos e identificación de nuevas oportunidades de mejora.

A fin de especificar de mejor manera el servicio ofertado, se ha elaborado el catálogo de servicios de la empresa de consultoría, descrito en la Figura 5.

CATALOGO DE SERVICIOS - EMPRESA DE CONSULTORÍA

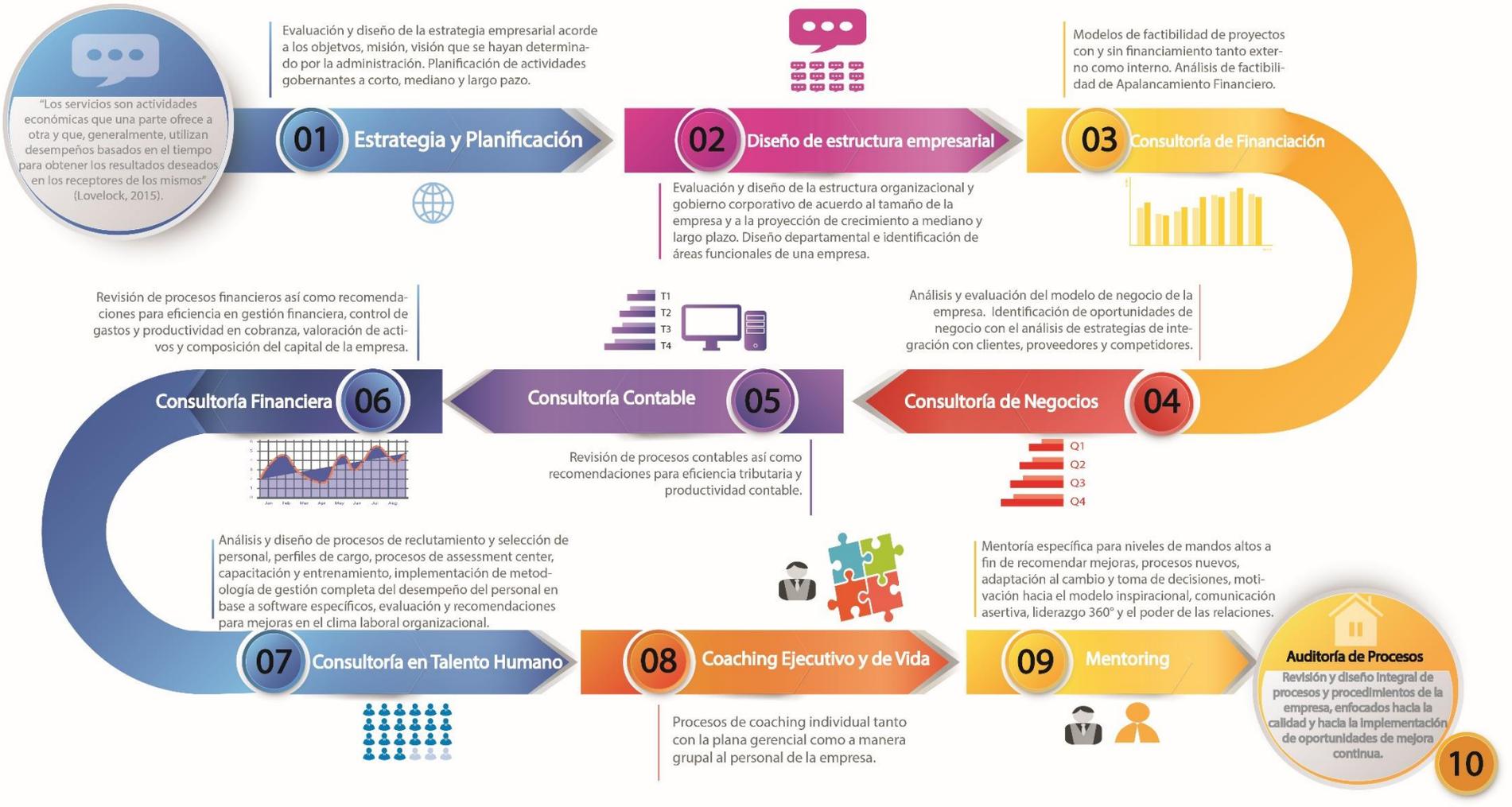


Figura 5. Catálogo de Servicios – Empresa de Consultoría

Atributos del servicio: “Las características son una herramienta competitiva para diferenciar los productos de la empresa de los de sus competidores. Una de las formas más eficaces de competir consiste en ser el primer productor en introducir una nueva característica necesaria y valorada” (Kotler, Fundamentos de Marketing, 2017). El servicio de consultoría empresarial se enfoca en brindar asesoría a las organizaciones para asegurar una mejora continua, basados en varios atributos como la experiencia del cliente, la mejora continua de procesos, el cumplimiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo y la capacidad de adaptación al cambio por parte de los trabajadores en todos los niveles de la empresa. Para la implementación de este servicio se trabajará con el apoyo de herramientas tecnológicas que permitan acortar distancias geográficas entre sucursales de la empresa y que permitan hacer eficiente la entrega del servicio como por ejemplo herramientas como Zoom Meetings, Microsoft Teams, Skype, entre otras.



Figura 6. Atributos del Servicio

Tanto las herramientas como la metodología son importantes para especificar un atributo de servicio. Hablando del Coaching, se utilizará una metodología basada en el sistema TGROW (Táctic, Goal, Reality, Options, Will), con esto se asegura que la entrega del servicio de consultoría sea ejecutada de manera profunda y estructurada, tanto en el Coaching Ejecutivo como el Coaching de Vida.

Branding: “El branding sirve a los compradores en muchas formas. Los nombres de marca les ayudan a identificar productos que podrían beneficiarlos. También les brindan información sobre la calidad y consistencia del producto” (Kotler, Fundamentos de Marketing, 2017). En la presente empresa, se plantea una idea de negocio basada en la utilización de una imagen de marca formal, que represente la idea de confianza hacia los clientes y que permita en una sola vista encontrar el significado del producto o valor agregado a ofertarse. Sin lugar a dudas se pretende crear una fidelidad y recompra por parte de los clientes, así como, un proceso de referimiento de nuevos clientes con una atención personalizada en cada uno de los momentos de vida del producto.

Nombre de la marca: El nombre elegido para esta empresa es ***BUSINESS & COACHING CONSULTING***, el cual fue seleccionado tomando en cuenta factores como la formalidad que sugieren estas palabras, la asociación de las palabras en inglés Business (negocios), Coaching (entrenamiento) y Consulting (consultoría), las cuales permiten intuir directamente de qué se trata el giro de negocio de la empresa y sugieren al mismo tiempo al cliente los servicios prestados.

Diseño del logotipo: Después de definir el nombre de la empresa, se ha evaluado el diseño de un logotipo que represente los valores institucionales, la misión y la visión de la misma, por medio de los colores utilizados para su elaboración y se ha llegado a la determinación de la inclusión de un iso-logo que utiliza una imagen y el nombre de la marca dentro de un mismo cuerpo.

Colores corporativos: Se ha definido la utilización de tres colores fuertes como lo son el azul marino, que es un color primario y frío que representa confianza y formalidad. Por otro lado, el color gris que representa la madurez, inteligencia y también formalidad de los procedimientos de Consultoría que la empresa pretende entregar. Finalmente, se ha elegido el color naranja que representa la calidez que se debe encontrar en cada interacción con el cliente, representando también empatía y calidad en el servicio al cliente.

A continuación, se muestra el proceso de construcción de la marca en la figura 7:



Figura 7. Construcción de Marca

El resultado se muestra a continuación en la figura 8:



Figura 8. Logotipo

Slogan: Se ha desarrollado un Slogan acorde a la idea de negocio y los atributos de servicio, el cual se define como: “**AGREGANDO VALOR A SU EMPRESA**”, tomando como premisa el cumplimiento de objetivos en función del éxito de la empresa y la mejora continua. El formato de la tarjeta de presentación para negocios se encuentra en el Anexo 4, el cual incluye el logotipo definitivo, así como el slogan y la papelería general propuesta para la empresa.

Soporte: En cuanto a la actividad de soporte, la empresa BUSINESS & COACHING CONSULTING, establece sus procesos en los siguientes aspectos:

- **Recepción de requerimientos:** para esta actividad se pone a disposición de los clientes la página web de la empresa, con un componente de información de cada uno de los servicios ofertados, información relevante de la empresa, un espacio con preguntas frecuentes y la opción para toma de contacto con un representante. Por otro lado, la empresa se plantea mantener una importante presencia en redes sociales, entrega de información de servicios por correo electrónico corporativo y disponibilidad de números telefónicos de contacto en oficinas, para comunicarse con una operadora/asistente que recibirá todo tipo de requerimientos.
- **Recepción de pagos:** mediante un botón de pagos web con un carrito de compras, con tarjeta de crédito, Paypall, transferencias bancarias, depósitos en cuenta o cobros con cheques a convenir.

- **Posventa:** aseguramiento de calidad en base a encuestas de bienvenida, satisfacción, referimiento, recompra y promoción de nuevos productos y servicios. Evaluación periódica mediante una herramienta CRM para seguimiento de consecución de objetivos y planes de acción planificados.
- **Recompra:** oferta de nuevos servicios a clientes antiguos basados de un cronograma periódico de acompañamiento gratuito a manera de servicio de posventa, asegurando así la recompra periódica del servicio.

5.2.2 Precio

El concepto de precio según varios autores coincide en la entrega de un valor por algo a cambio.

El en el sentido más estricto, el precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, un precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio (Kotler, Fundamentos de Marketing, 2017).

Estrategia de precios

La estrategia para fijación de precios se ha definido de dos formas distintas: basada en el valor para el cliente y, basada en la competencia. Esto debido a que no se encuentran asociados costos de materias primas o insumos que influyeran directamente el costo de venta.

- **Valor para el cliente:** Según Kotler “La fijación de precios basada en el valor para el cliente toma en consideración el valor percibido por los consumidores” (2017, p. 265). En este caso, en función de los resultados de la investigación de mercado que se realizó se pudo concluir que el 46% de la muestra considera que USD\$ 250.00 sería un costo demasiado barato y no lo pagaría. El 34% considera que el costo USD\$ 500.00 sería demasiado barato y aun así lo pagaría, mientras que el 28% considera que el valor de USD\$ 1,000.00

empezaría a ser caro, pero aun así lo pagaría y finalmente el 34% considera que USD\$ 2,000.00 sería un precio demasiado caro y no lo pagaría.

- **Precio de la competencia:** Según Kotler “La fijación de precios basada en la competencia implica establecer precios con base en estrategias, costos, precios, y ofertas de mercado de los competidores” (2017, p. 271). En cuanto a los precios que maneja la competencia se puede identificar un rango en función del tamaño de la empresa que va a recibir el servicio de consultoría, esto va entre los USD\$ 2,000.00 y USD\$ 10,000.00 por consultoría empresarial.

En base al modelo Van Westendorp elaborado en capítulos anteriores (Anexo 5), se ha encontrado que el valor adecuado podría establecerse entre \$800 y \$1200 USD por cada paquete mensual a razón de 2 horas a la semana. Esto se complementa con el análisis de los precios de la competencia, en donde se ha definido que el precio que están manejando va entre los USD\$2,000.00 y USD\$10,000.00 por paquete de consultoría empresarial. Basados en estos dos aspectos, se ha determinado un precio inicial para la oferta de servicio de la empresa Business & Coaching Consulting, de USD\$ 1,500.00 mensuales por paquete de consultoría a razón de 2 horas semanales.

Estrategia de entrada

Se ha seleccionado una estrategia orientada a la competencia, la cual es una fijación en función del mercado, para establecer el precio del producto o servicio Lambin (2015). Esto debido a que existe un bajo nivel de diferenciación por parte de nuestro producto con respecto a la competencia.

Estrategia de ajuste

Hablando de la estrategia de ajuste que la empresa selecciona para sus servicios, se puede identificar como una estrategia de descuento y bonificación, en donde las

empresas “ajustan su precio básico para recompensar a los clientes por ciertas respuestas como el pago anticipado de sus cuentas, las compras de grandes volúmenes o fuera de temporada” (Kotler, Fundamentos de Marketing, 2017), con lo cual resulta atractivo para el cliente generar más consumo del servicio en línea de recibir un descuento interesante.

Según las encuestas realizadas, se ha determinado que la mejor manera de entrega de descuentos al momento de contratar un servicio es “descuento por referimiento de nuevos clientes” por lo que se define un descuento del 50%, que corresponde a dos paquetes por el precio de uno en la siguiente compra, es decir, por el referimiento de un cliente nuevo que contrate los servicios.

A partir del tercer año de vida de la empresa, tomando en cuenta que se planifica contar con un posicionamiento en el mercado y una fidelización sostenida, se procederá a realizar un incremento de precio bianual del 25% al paquete de consultoría, lo que equivale a un ajuste de USD\$ 375,00, para llegar a un PVP de USD\$ 1,875.00 para el tercer año y un PVP de USD\$ 2,343.75 para el quinto año.

5.4 Plaza

Estrategia de distribución

Al tratarse de un servicio de consultoría, la empresa ha definido con base en las encuestas realizadas, que la mejor forma de entregar el servicio es In Situ en las empresas. Esto tomando en cuenta el 82% de aceptación por parte de los encuestados, a favor de esta metodología de distribución del servicio.

El servicio In Situ o más conocido como *in house*, se define como un acompañamiento directo en las instalaciones de la empresa cliente, y puede extenderse en tiempo, tanto como sea necesario según las necesidades particulares o el contrato definido en el proceso de evaluación inicial practicado.

Esto será explicado con detalle más adelante en el flujograma del proceso de consultoría.

Estructura del canal de distribución

Se ha definido el canal de distribución directo o nivel cero para que la empresa pueda entregar el servicio directamente al cliente. Esto debido a que, al tratarse de un intangible, es imprescindible entregar el producto sin intermediarios.



Figura 9. Canal de Distribución

Localización punto de venta

La empresa contará con una oficina en el sector centro norte de la ciudad, tomando en cuenta que el 86% de las personas encuestadas, han seleccionado esta zona como la más apropiada para situar las instalaciones administrativas de la empresa.

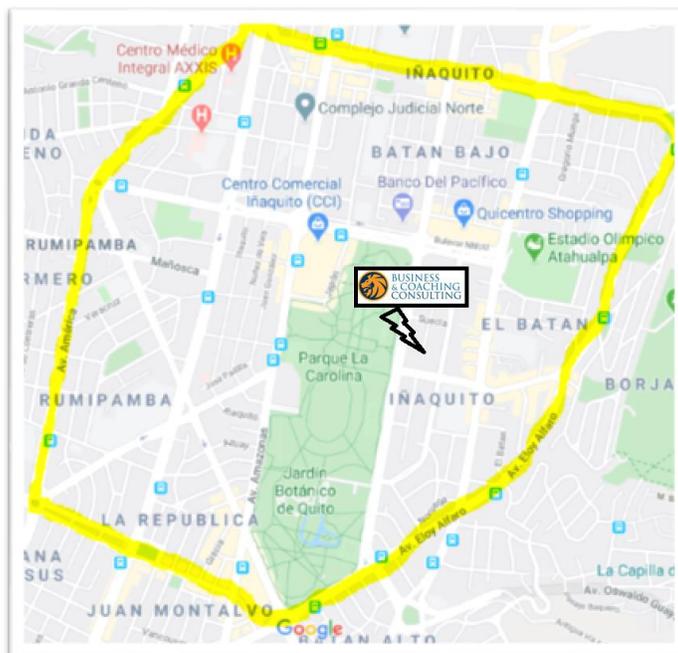


Figura 10. Ubicación de la Empresa

A pesar de que la ubicación de la empresa es un factor relevante, no se constituye en un factor decisivo para la compra del servicio, ya que la promoción será por redes sociales y tanto el cierre de negocios, como la entrega del servicio, será in situ en las empresas.

5.2.4 Promoción

“La promoción se refiere a actividades que comunican las ventajas del producto y persuaden a los clientes meta de que lo compren” (Kotler, Fundamentos de Marketing, 2017).

Estrategia Promocional

La promoción de los servicios de consultoría de “*Bussines & Coaching Consulting*” será la **Estrategia de atracción**, la cual “requiere gastar mucho en publicidad y promoción para lograr que los consumidores finales adquieran el producto, creando un vacío de la demanda que “atraiga” el producto a lo largo del canal” (Kotler, Fundamentos de Marketing, 2017).

Publicidad

Se define como “cualquier forma impersonal de presentación acerca de ideas, bienes o servicios, que un patrocinador identificado paga” (Kotler, Fundamentos de Marketing, 2017). Para poder cumplir el objetivo de ventas con esta estrategia antes mencionada, se realizará publicidad en redes sociales y ciertas revistas especializadas en empresas. Esto tomando en cuenta que, según la encuesta realizada en capítulos anteriores, el 76% de los encuestados consideran que, el mejor canal para recibir publicidad sobre este tipo de ofertas es por “Redes Sociales / Web”. En el Anexo 6 se encuentra un diseño de publicidad para la empresa B&CC.

Promoción de ventas

El concepto de ventas “es la idea de que los consumidores no comprarán suficientes productos de la compañía a menos que ésta realice una labor de ventas y de promoción a gran escala” (Kotler, Fundamentos de Marketing, 2017). Bajo este concepto se puede definir la promoción de ventas como los “Incentivos a corto plazo que alientan la compra o venta de un producto o servicio” (Kotler, Fundamentos de Marketing, 2017).

Relaciones Públicas

Actividades encaminadas a forjar buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía mediante la generación de información favorable, la creación de una buena imagen corporativa y el manejo o bloqueo de rumores, relatos o sucesos desfavorables” (Kotler, Fundamentos de Marketing, 2017). Realización de actividades como eventos sociales, de lanzamiento de marca, business meeting, etc., que se planifican sean realizadas durante los primeros meses o primer año del proyecto, a fin de que se pueda generar una cartera de clientes adecuada según los objetivos comerciales propuestos.

Fuerza de Ventas

Es uno de los pilares de la empresa, ya que ejecuta todos los esfuerzos de promoción que la empresa promueve para generar ventas. En un primer año, se planifica que exista un equipo de ventas, que tenga conocimiento de gestión empresarial a nivel junior, y que, por otro lado, mantenga un know how comercial con amplia experiencia evidenciable en el mercado, así como manejo de clientes de alto valor.

Marketing Directo

Es un tipo de “Marketing encaminado a comprometerse de manera directa con consumidores individuales y comunidades de clientes seleccionados

cuidadosamente, tanto para obtener una respuesta inmediata como para forjar relaciones duraderas con ellos” (Kotler, Fundamentos de Marketing, 2017).

Marketing tradicional: basado en la atención de llamadas telefónicas, interacciones en página web y redes sociales, en donde el cliente haya demostrado interés en los servicios de **Bussines & Coaching Consulting** y que requiera de una respuesta en vivo o casi inmediata.

5.2.5 Proyección de costos del marketing mix

Se ha elaborado un análisis de costos anualizado, tomando en cuenta gastos de publicidad, diseño de logotipos, página web y eventos de lanzamiento, redes sociales, etc., el cual se encuentra detallado a continuación en la figura 11.



Figura 11. Proyección de costos de marketing mix

6.0 PROPUESTA DE FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

Ser una compañía local de consultoría, dedicada a agregar valor a las pequeñas empresas ecuatorianas, aplicando herramientas de Coaching, con un enfoque centrado en elevar la calidad total, el desarrollo de sus procesos a través de la innovación, la optimización de recursos, la modernización administrativa y potenciando el liderazgo organizacional, tanto para clientes, como para sus trabajadores y sociedad en general, generando así una rentabilidad y crecimiento sostenidos, con estándares internacionales.

6.1.2 Visión

Ser reconocidos como un referente regional en servicios de consultoría empresarial para el año 2025, estableciendo relaciones personalizadas y duraderas con nuestros clientes, fomentando e implementando sistemas avanzados de gestión empresarial, convirtiéndonos así en una organización sólida y competitiva, con talento humano especializado, proporcionando servicios de calidad con estándares internacionales y aportando al desarrollo sostenido y eficiente de nuestros clientes.

6.1.3 Objetivos Estratégicos

Se han desarrollado objetivos estratégicos tanto a mediano, como a largo plazo, a fin de garantizar el cumplimiento de la misión y la visión declaradas de la empresa por los 5 años posteriores a la puesta en marcha del proyecto, y enfatizando de manera específica en la planificación, control y medición dimensión, sentido, límites y metas de cada uno de ellos.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS - BUSINESS & COACHING CONSULTING

Objetivos Estratégicos	PERSPECTIVA	Dimensión Administrativa	Indicador	Sentido	Límite Inferior	Meta
1 Fortalecer la estructura de patrimonio de la empresa hasta llegar a un mínimo del 50% de rendimiento sobre el patrimonio para el año 2025.	FINANCIERA	VIABILIDAD FINANCIERA	Porcentaje de rendimiento sobre el patrimonio de la empresa	POSITIVO	30%	50%
2 Estabilizar la liquidez de la empresa en un 45% anual a partir del año 2023.	FINANCIERA	VIABILIDAD FINANCIERA	Porcentaje de liquidez calculado con prueba ácida.	POSITIVO	40%	45%
3 Establecer una participación de mercado del 2% entre los servicios de consultoría empresarial hasta el año 2024.	CLIENTE / MERCADO	EFICACIA	Porcentaje de participación de mercado respecto al número de clientes que constituyen el mercado objetivo.	POSITIVO	1%	2.0%
4 Incrementar el nivel de ventas para el año 2023 en un 33% anual, lo que representa atender un mínimo de 8 clientes mensualmente.	CLIENTE / MERCADO	EFICACIA	Porcentaje de ventas anuales basados en el número de clientes.	POSITIVO	30%	35%
5 Para el año 2022, alcanzar un nivel de satisfacción del 90% entre los clientes atendidos.	PROCESO INTERNO	CALIDAD DE SERVICIO	Porcentaje de clientes con alta satisfacción sobre la atención recibida en función de encuestas post venta.	POSITIVO	85%	90%
6 Disminuir en un 20% el tiempo de entrega de diseño de planes de acción, para las empresas que contraten el servicio a partir del año 2022.	PROCESO INTERNO	EFICIENCIA	Tiempo de entrega de diseño de planes de acción para las empresas que contraten el servicio a partir del segundo año.	NEGATIVO	15%	20%
7 Desarrollar e implementar al 100% un programa de evaluación de desempeño de los colaboradores hasta el año 2024.	CAPACIDADES ESTRATÉGICAS	EFICACIA	Porcentaje de implementación del programa de evaluación y desempeño de los colaboradores.	POSITIVO	90%	100%
8 Aumentar en un 10% el número de consultores senior hasta el año 2023, que tengan un perfil de especialización en varias áreas.	CAPACIDADES ESTRATÉGICAS	CALIDAD DEL SERVICIO	Porcentaje correspondiente al incremento en número de consultores senior con respecto al total de consultores.	POSITIVO	5%	10%

Figura 12. Cuadro Estratégico de objetivos e indicadores para Business & Coaching Consulting

6.2 Propuesta de Estructura Organizacional y Operaciones

6.2.1 Estructura Legal

Se ha definido una figura legal de Compañía Anónima para la constitución de la empresa de consultoría, la cual se define según la Ley de Compañías del Ecuador, Art. 143 como “La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones”, (Compañías, 2014). Por otro lado, para este tipo de empresas se requieren de 2 personas mínimo y se pueden extender de manera infinita en la cantidad de socios accionistas que participen del proyecto. El capital social inicial mínimo debe ser de USD\$ 800,00 y se considera la más adecuada para la empresa, puesto que supone procesos más sencillos y llevaderos.

6.2.2 Diseño Organizacional

6.2.2.1 Tipo de Estructura

Tomando en cuenta que la empresa tiene un fin comercial ligado a los servicios, y no se requiere de producción de materia prima u obrera; se ha seleccionado una estructura de tipo funcional, en donde, cada cargo contribuye con sus actividades asignadas en función de su experiencia, conocimientos, preparación académica.

6.2.2.2 Organigrama

En cuanto al organigrama propuesto para la empresa **Business & Coaching Consulting C.A.**, se ha diseñado el mismo, pensando en una estructura vertical para establecer una adecuada distribución y supervisión de responsabilidades. Con este antecedente, se presenta a continuación en la figura 13 el diseño realizado. Se ha determinado que los servicios de contabilidad se gestionarán externamente y por este servicio se pagará un valor de USD\$ 300.00 mensuales, con línea directa de reporte al Gerente General.

ORGANIGRAMA - BUSINESS & COACHING CONSULTING

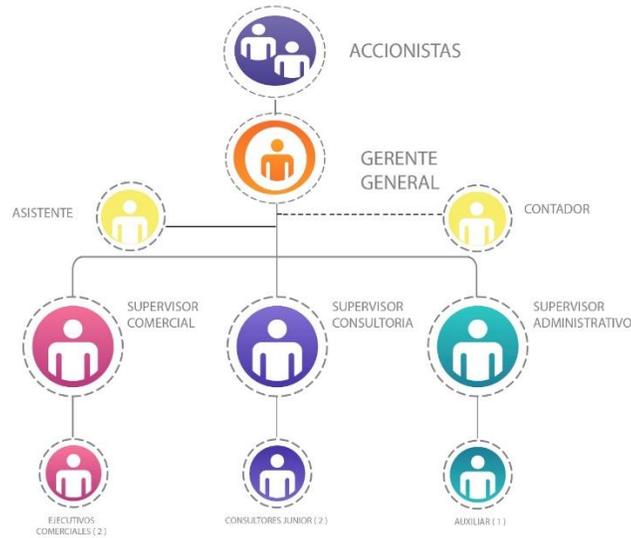


Figura 13. Organigrama Empresa Business & Coaching Consulting C.A.

6.2.3 Cadena de valor

La empresa de consultoría enfocará su valor agregado en la entrega de un servicio de calidad y garantizando la satisfacción del cliente, con una metodología de Coaching, que se integra al servicio original de consultoría, entregado por la competencia tal y como se muestra en la figura 14.



Figura 14. Cadena de Valor Empresa Business & Coaching Consulting C.A.

6.3.2 Análisis de Tiempos: Para poder establecer los tiempos de entrega del servicio, se ha tomado como promedio un servicio de consultoría de 1 mes a razón de 2 horas semanales. Con esto se establece un tiempo de servicio de 795 minutos, que corresponden a 13 horas con 15 minutos, tomando como referencia las 8 horas mensuales de servicio por empresa, por un paquete de consultoría promedio, que no requiera de procesos profundos de intervención (ver tabla 10).

Tabla 10. *Tiempos de Entrega del Servicio de Consultoría*

TIEMPOS DE ENTREGA DE SERVICIO		
Actividad a Realizar	Responsable	Tiempo Requerido
Contacto con el cliente para entregar Información	Ejecutivo / Supervisor Comercial	15 minutos
Seguimiento para concretar cita demostrativa	Ejecutivo / Supervisor Comercial	15 minutos
Planificación previa para cita demostrativa	Ejecutivo / Supervisor Comercial	30 minutos
Visita para cierre de negocio	Ejecutivo / Supervisor Comercial	180 minutos
Facturación y Cobranza	Auxiliar Administrativo	15 minutos
Identificación de Necesidades	Consultor / Supervisor Consultoría	60 minutos
Planificación de Plan de Acción	Consultor / Supervisor Consultoría	60 minutos
Ejecución o Acción de Tareas	Consultor / Supervisor Consultoría	300 minutos
Terminación, Entrega de Informes	Consultor / Supervisor Consultoría	60 minutos
Cierre de Contrato y Posventa	Ejecutivo / Supervisor Comercial	60 minutos
Total Tiempo Servicio		795 minutos

6.3.3 Análisis de Costos: se han analizado los costos tanto de constitución de la empresa, de muebles de oficina y de equipo tecnológico requerido para la operación del negocio. Así tenemos el siguiente detalle en las tablas 11, 12 y 13.

Tabla 11. *Análisis de Costos de Constitución*

GASTOS DE CONSTITUCIÓN			
Descripción	Valor	Frecuencia	Clasificación
Trámites de Constitución	\$ 500.00	Única vez	Gasto
Patente Municipal	\$ 450.00	Única vez	Gasto
Total	\$ 950.00		

Tabla 12. *Análisis de Costos de Muebles de Oficina*

<i>Muebles y enseres</i>			
Detalle	Cantidad (unidades)	Costo Unitario	Costo Total
Estaciones de Trabajo	10	\$ 350.00	\$ 3,500.00
Sillas	10	\$ 100.00	\$ 1,000.00
Archivadores	5	\$ 75.00	\$ 375.00
Mesa de Reuniones	1	\$ 300.00	\$ 300.00
Sillas para sala de reuniones	6	\$ 70.00	\$ 420.00
Mueble para cafetería	1	\$ 340.00	\$ 340.00
Total inversión muebles y enseres	33	\$ 1,235.00	\$ 5,935.00

Tabla 13. *Análisis de Costos de Equipo Tecnológico*

<i>Equipos de cómputo y oficina</i>			
Detalle	Cantidad (unidades)	Costo Unitario	Costo Total
Computadoras Fijas	7	500	\$ 3,500.00
Laptops	4	800	\$ 3,200.00
Teléfonos Fijos	9	50	\$ 450.00
Total inversiones equipos de cómputo y oficina			\$ 7,150.00

El valor de inversión inicial para poner en marcha la empresa conforme a los gastos del periodo cero es de USD\$ 14,035.00, sin considerar gastos de arriendo y gastos de personal, mismos que serán analizados más adelante en el capítulo financiero.

6.3.4 Secuencia de Actividades

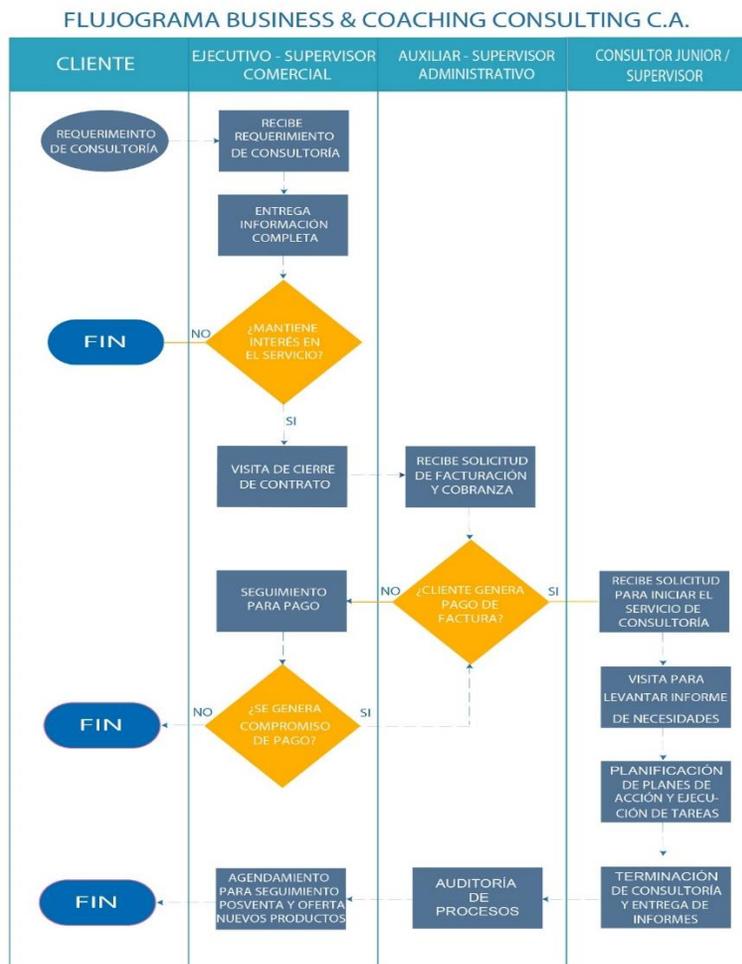


Figura 17. Flujograma proceso comercial Business & Coaching Consulting C.A.

Como se detalla en la figura 17, se ha determinado como actividades principales, la de venta o comercialización del servicio y la de entrega del servicio de consultoría. En el caso de la comercialización, intervienen el cliente, el ejecutivo comercial o el supervisor comercial, y el área administrativa para procesar la facturación y recibir el pago con la gestión de cobranza. Para los procesos de entrega del servicio de consultoría, interviene el Consultor Junior o el Supervisor, también el área administrativa y finalmente el cliente como receptor del servicio.

6.3.5 Número de Personas Requeridas: para el funcionamiento de la empresa, se ha determinado un cierto número de personal requerido por cada año de proyección de operaciones, mismo que se detalla en la Tabla 14.

Tabla 14. *Personal requerido por año (número de colaboradores).*

PERSONAL REQUERIDO POR AÑOS					
Nombre del Cargo	2021	2022	2023	2024	2025
Gerente General / Consultor Senior	1	1	1	1	1
Asistente de Gerencia	1	1	1	1	1
Supervisor Comercial / Comercial Senior	1	1	1	1	1
Ejecutivo Comercial	2	2	3	3	4
Supervisor Consultoría / Consultor Senior	1	1	1	1	1
Consultor Junior	2	2	3	3	4
Supervisor Administrativo	1	1	1	1	1
Auxiliar Administrativo	1	1	1	1	1
Total	10	10	12	12	14

6.3.6 Infraestructura Requerida: Para el funcionamiento del giro de negocio de consultoría, se necesita de una oficina con equipamiento adecuado para realizar actividades comerciales, citas con clientes, una sala de reuniones y conferencias, una sala para capacitaciones y oficinas administrativas. En el siguiente capítulo se hablará detenidamente sobre la infraestructura que se requiere, así como su costeo de arrendamiento.

7.0 EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de Ingresos, costos y gastos

7.1.1 Fuentes de Ingresos

Al tratarse de un servicio destinado para pequeñas organizaciones, y como se ha tratado en capítulos anteriores, se está planificando el mantener un nivel de ventas de 4 paquetes de consultoría por cada ejecutivo comercial junior de la empresa, así como 3 paquetes de consultoría mensuales para el ejecutivo comercial senior, a un precio unitario considerado como bajo en relación al mercado, lo cual representa que se establezca las ventas en 11 paquetes de consultoría mensuales, es decir 132 clientes al año para los primeros dos años y con una política de ajustes de precio, de número de ventas y número de ejecutivos, a partir del tercer año de manera bianual.

Este número de paquetes representa un ingreso mensual de USD\$ 16,500,00 y un anualizado de USD\$ 198,000.00 lo cual se muestra en la tabla 15:

Tabla 15. *Ingreso por Ventas Anuales*

INGRESOS POR VENTAS ANUALES						
AÑO	0	1	2	3	4	5
Numero de clientes	0	132	132	144	144	156
Precio por paquete	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00			
Ajuste de precio al 3er año del 25.00%	0.00	0.00	0.00	\$ 1,875.00	\$ 1,875.00	
Ajuste de precio al 5to año del 25.00%						\$ 2,343.75
TOTAL INGRESOS POR VENTAS	\$ -	\$198,000.00	\$198,000.00	\$270,000.00	\$270,000.00	\$365,625.00

7.1.2 Estructura de Costos

Al tratarse de la prestación de un servicio, los costos se han determinado en función de los sueldos de los trabajadores, ya que se trata de un costo de ventas directo; de igual manera se han determinado otros costos indirectos que se deben tomar en cuenta para la prestación del servicio. Esto se puede ilustrar de mejor manera en la tabla 16 Y 17.

Tabla 16. Costos y Gastos en Salarios de Trabajadores

SUELDOS		
Nombre del Cargo	Cant.	SUELDO
Gerente General / Consultor Senior	1	\$ 1,200.00
Asistente de Gerencia	1	\$ 400.00
Supervisor Comercial / Comercial Senior	1	\$ 900.00
Ejecutivo Comercial	2	\$ 600.00
Supervisor Consultoría / Consultor Senior	1	\$ 900.00
Consultor Junior	2	\$ 600.00
Supervisor Administrativo	1	\$ 900.00
Auxiliar Administrativo	1	\$ 400.00
Total	10	\$ 5,900.00

Tabla 17. Estructura de costos anual

ESTRUCTURA DE COSTOS ANUAL						
	0	1	2	3	4	5
Inventario inicial de materiales directos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Compra de materiales directos	\$ -	\$ 2,148.00	\$ 2,174.46	\$ 2,201.24	\$ 2,228.35	\$ 2,255.80
(=) Costo de materiales directos disponibles para el uso	\$ -	\$ 2,148.00	\$ 2,174.46	\$ 2,201.24	\$ 2,228.35	\$ 2,255.80
(-) Inventario final de materiales directos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=) Materiales directos usados	\$ -	\$ 2,148.00	\$ 2,174.46	\$ 2,201.24	\$ 2,228.35	\$ 2,255.80
Mano de obra directa	\$ -	\$ 50,561.40	\$ 53,861.40	\$ 80,192.10	\$ 80,192.10	\$ 109,155.87
Inventario inicial de suministros de fabricación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Compra de materiales indirectos	\$ -	\$ 22,640.00	\$ 22,918.85	\$ 23,201.13	\$ 23,486.89	\$ 23,776.17
(=) Costo de materiales indirectos disponibles para el uso	\$ -	\$ 22,640.00	\$ 22,918.85	\$ 23,201.13	\$ 23,486.89	\$ 23,776.17
(-) Inventario final de materiales indirectos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=) Materiales indirectos usados	\$ -	\$ 22,640.00	\$ 22,918.85	\$ 23,201.13	\$ 23,486.89	\$ 23,776.17
(+) Mano de obra indirecta	\$ -	\$ 95,539.60	\$ 101,739.60	\$ 132,698.12	\$ 132,698.12	\$ 166,752.49
(+) Seguros de maquinaria	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Mantenimiento y reparaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Depreciaciones y amortizaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=) Costos indirectos de manufactura	\$ -	\$ 118,179.60	\$ 124,658.45	\$ 155,899.25	\$ 156,185.01	\$ 190,528.67
Costos de manufactura incurridos durante el periodo	\$ -	\$ 170,889.00	\$ 180,694.31	\$ 238,292.59	\$ 238,605.46	\$ 301,940.33
(+) Inventario inicial de productos en proceso	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=) Total costos de manufactura a considerar	\$ -	\$ 170,889.00	\$ 180,694.31	\$ 238,292.59	\$ 238,605.46	\$ 301,940.33
(-) Inventario final de productos en proceso	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=) Costo de servicios manufacturados	\$ -	\$ 170,889.00	\$ 180,694.31	\$ 238,292.59	\$ 238,605.46	\$ 301,940.33
Inventario inicial de productos terminados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Costo de productos manufacturados	\$ -	\$ 170,889.00	\$ 180,694.31	\$ 238,292.59	\$ 238,605.46	\$ 301,940.33
(=) Costo de los productos disponibles para la venta	\$ -	\$ 170,889.00	\$ 180,694.31	\$ 238,292.59	\$ 238,605.46	\$ 301,940.33
(-) Inventario final de productos terminados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=) Costo de los Servicios vendidos	\$ -	\$ 170,889.00	\$ 180,694.31	\$ 238,292.59	\$ 238,605.46	\$ 301,940.33
TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN	\$ -	\$ 170,889.00	\$ 180,694.31	\$ 238,292.59	\$ 238,605.46	\$ 301,940.33
UNIDADES PRODUCIDAS	\$ -	\$ 132.00	\$ 132.00	\$ 144.00	\$ 144.00	\$ 156.00
COSTO DE PRODUCCIÓN UNITARIO	\$ -	\$ 1,294.61	\$ 1,368.90	\$ 1,654.81	\$ 1,656.98	\$ 1,935.51

7.1.3 Gastos Principales

Se ha proyectado todos los gastos iniciales para poner en marcha el negocio además de los gastos corrientes que se van a incurrir mes a mes. La política de gastos se ha establecido con el objetivo de atar una tasa de crecimiento para cálculo de incremento en gastos de los siguientes años, para el efecto se usa la tasa de inflación anual del país. Los gastos principales muestran un valor total menor al de las ventas proyectadas, por lo cual se evidencia una utilidad desde el primer año de actividad empresarial. Esto se puede analizar en la tabla 18.

Tabla 18. *Proyección de Gastos*

PROYECCIÓN DE GASTOS ANUALES	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Suministros de Oficina		\$ 2,148.00	\$ 2,174.46	\$ 2,201.24	\$ 2,228.35	\$ 2,255.80
Mantenimiento y Reparaciones Local		\$ 960.00	\$ 971.82	\$ 983.79	\$ 995.91	\$ 1,008.18
Suministros de Limpieza		\$ 480.00	\$ 485.91	\$ 491.90	\$ 497.96	\$ 504.09
Servicios Básicos		\$ 1,200.00	\$ 1,214.78	\$ 1,229.74	\$ 1,244.89	\$ 1,260.22
Gasto Arriendo		\$12,000.00	\$ 12,147.80	\$ 12,297.42	\$ 12,448.88	\$ 12,602.21
Gastos Marketing	\$1,000.00	\$ 4,400.00	\$ 4,454.19	\$ 4,509.05	\$ 4,564.59	\$ 4,620.81
Servicios de contador		\$ 3,600.00	\$ 3,644.34	\$ 3,689.23	\$ 3,734.67	\$ 3,780.66
Adecuaciones Iniciales	\$ 800.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Asesoría Legal	\$ 500.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Patente Municipal	\$ 450.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
GASTOS OPERACIONALES ANUALES	\$2,750.00	\$24,788.00	\$ 25,093.31	\$ 25,402.37	\$ 25,715.24	\$ 26,031.97

7.1.4 Márgenes de Ganancia

Se ha establecido un margen de ganancia conservador del 15,86% en cada paquete de consultoría, como se detalla en la tabla 19, considerando que se desea generar una penetración de mercado que permita consolidar la marca en el menor tiempo, y que se está trabajando con empresas pequeñas, que no disponen de mayores recursos para este tipo de servicios, siempre apuntando principalmente por la liquidez de los clientes, sin dejar de lado la rentabilidad del producto.

Tabla 19. *Determinación del Margen de Ganancia*

DETERMINACIÓN DEL MARGEN DE GANANCIA		
PROYECTO EMPRESA BUSINESS & COACHING CONSULTING C.A.		
DEMANDA		
CLIENTES INICIALES POR MES		11
COSTO, PRECIO E INGRESOS		
COSTO POR PAQUETE		\$ 1,294.61
UTILIDAD (%)	15.86%	\$ 205.39
PRECIO *		\$ 1,500.00
TOTAL INGRESO MENSUAL		\$ 16,500.00
TOTAL INGRESO ANUAL		\$198,000.00
HORIZONTE DE AÑOS		5
TASA DE CRECIMIENTO AÑO 3		25%
TASA DE CRECIMIENTO AÑO 5		25%
	AÑO 1	\$198,000.00
	AÑO 2	\$198,000.00
PROYECCION DE VENTAS ANUALES	AÑO 3	\$270,000.00
	AÑO 4	\$270,000.00
	AÑO 5	\$365,625.00

7.2 Inversión Inicial, Capital de Trabajo, Estructura de Capital

7.2.1 Inversión inicial y Capital de Trabajo

En base al modelo financiero realizado, se ha determinado una inversión inicial requerida de USD\$ 43,460.48 para el proyecto empresarial de *Business & Coaching Consulting C.A.*, en donde se destina un mayor porcentaje en el Capital de Trabajo correspondiente al 65.75%, esto tomando en cuenta los gastos de 2 meses de operación de la empresa, como una base en caso de un escenario en donde no se generen ventas todavía en ese periodo de tiempo. De igual manera, se destina un 16.51% del valor total de la inversión requerida, en equipos de cómputo y oficina. El 13.70% es decir USD\$ 5,935.00 corresponden a Muebles y Enseres de las oficinas de la empresa, y finalmente el 4.04% corresponden a activos intangibles de la empresa. Todos estos valores y cálculos se ilustran en la tabla 20.

Tabla 20. *Determinación de Capital de Trabajo e Inversión Inicial*

DETERMINACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO		
Tiempo de Instalación del Servicio: 1 mes	1er mes	2 meses
Ventas de Contado al mes	\$ 16,500.00	
Sueldos	10 personas \$ 12,175.08	\$ 24,350.17
Costos de materiales directos	\$ 179.00	\$ 358.00
Mantenimiento y Reparaciones Local	\$ 120.00	\$ 240.00
Servicios Básicos	\$ 100.00	\$ 200.00
Gasto Arriendo	\$ 1,000.00	\$ 2,000.00
Gastos Marketing	\$ 366.67	\$ 733.33
Servicios de contador	\$ 300.00	\$ 600.00
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	\$ 14,240.75	\$ 28,481.50

INVERSIÓN INICIAL TOTAL		
Detalle	Costo Total	
Muebles y Enseres	\$ 5,935.00	13.70%
Equipo de cómputo y oficina	\$ 7,150.00	16.51%
Activos intangibles	\$ 1,750.00	4.04%
Capital de trabajo	\$ 28,481.50	65.75%
Total inversiones	\$ 43,316.50	

7.2.2 Estructura de capital

Una vez determinado el valor de la inversión inicial que se requiere para la puesta en marcha del proyecto, se ha definido que el aporte del inversionista será del 30% correspondiente a un monto de USD\$ 12,994.55, mientras que la diferencia, es decir el 60% que corresponde a un monto de USD\$ 30,321.55 será financiado mediante crédito solicitado a la Corporación Financiera Nacional CFN, quienes financian proyectos para emprendimiento a una tasa del 11.23% anual y con una amortización de cinco años, utilizando un esquema de amortización del tipo “tabla de amortización francesa” con cuotas mensuales iguales.

Esta estructura de inversión fue determinada en función de los análisis de sensibilidad realizados y que se detallarán más adelante.

7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo

7.3.1 Estado de resultados proyectado

El estado de resultados muestra una utilidad bruta creciente en cada año lo cual es característico de un servicio, en donde no existen costos de ventas altos asociados a la entrega del servicio como tal. Por otro lado se muestra una utilidad neta también creciente excepto en el segundo año en donde se incluyen gastos y provisión de pagos de fondos de reserva al personal (ver tabla 21).

Tabla 21. *Estado de resultados proyectado*

	Estado de Resultados Proforma Anual					
	AÑOS					
	0	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas Servicios	\$ -	\$ 198,000.00	\$ 198,000.00	\$ 270,000.00	\$ 270,000.00	\$ 365,625.00
(-) Costos Operacionales	\$ -	\$ 52,709.40	\$ 56,035.86	\$ 82,393.34	\$ 82,420.45	\$ 111,411.67
(=) UTILIDAD BRUTA	\$ -	\$ 145,290.60	\$ 141,964.14	\$ 187,606.66	\$ 187,579.55	\$ 254,213.33
(-) Gastos sueldos	\$ -	\$ 95,539.60	\$ 101,739.60	\$ 132,698.12	\$ 132,698.12	\$ 166,752.49
(-) Gastos generales	\$ -	\$ 22,640.00	\$ 22,918.85	\$ 23,201.13	\$ 23,486.89	\$ 23,776.17
(-) Gastos de depreciación Tangibles	\$ -	\$ 2,871.83	\$ 2,871.83	\$ 3,305.17	\$ 1,081.83	\$ 1,525.17
(-) Gastos de depreciación Intangibles	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=) UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	\$ -	\$ 24,239.17	\$ 14,433.86	\$ 28,402.24	\$ 30,312.70	\$ 62,159.50
(-) Gastos de intereses	\$ -	\$ 3,257.25	\$ 2,540.05	\$ 1,822.86	\$ 1,105.67	\$ 388.48
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	\$ -	\$ 20,981.92	\$ 11,893.81	\$ 26,579.38	\$ 29,207.03	\$ 61,771.02
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ -	\$ 3,147.29	\$ 1,784.07	\$ 3,986.91	\$ 4,381.05	\$ 9,265.65
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ -	\$ 17,834.63	\$ 10,109.74	\$ 22,592.47	\$ 24,825.98	\$ 52,505.37
(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA	\$ -	\$ 4,458.66	\$ 2,527.43	\$ 5,648.12	\$ 6,206.49	\$ 13,126.34
(=) UTILIDAD NETA	\$ -	\$ 13,375.97	\$ 7,582.30	\$ 16,944.35	\$ 18,619.48	\$ 39,379.03
MARGEN BRUTO	\$ -	73.38%	71.70%	69.48%	69.47%	69.53%
MARGEN OPERACIONAL	\$ -	10.60%	6.01%	9.84%	10.82%	16.89%
MARGEN NETO	\$ -	6.76%	3.83%	6.28%	6.90%	10.77%

7.3.2 Estado de situación financiera proyectado

En el estado de situación financiera proyectado, podemos evidenciar las políticas financieras que se determinaron en la elaboración del presente proyecto.

Por un lado, las ventas son de contado y no se manejan cuentas por cobrar puesto que el servicio se brinda en un mes a razón de 8 horas por paquete de consultoría. Por otro lado, tenemos la política de distribución de utilidades en donde el 50% se reinvierte en la misma empresa para asegurar el capital de trabajo requerido, mientras que, el otro 50% se distribuye al accionista o accionistas.

Se presenta el estado de situación financiera proyectado en la tabla 22.

Tabla 22. Estado de situación financiera proyectado



Estado de Situación Financiera Proforma Anual

	AÑO					
	Inicial	2021	2022	2023	2024	2025
ACTIVOS	\$ 43,316.50	\$ 51,546.12	\$ 45,978.52	\$ 53,709.91	\$ 57,907.87	\$ 83,337.52
Corrientes	\$ 28,481.50	\$ 39,582.96	\$ 36,887.19	\$ 47,923.74	\$ 53,203.53	\$ 80,158.35
Efectivo	\$ 28,481.50	\$ 39,582.96	\$ 36,887.19	\$ 47,923.74	\$ 53,203.53	\$ 80,158.35
Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventarios Prod. Terminado:	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventarios Materia Prima	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventarios Suministros de Fabricación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
No Corrientes	\$ 14,835.00	\$ 11,963.17	\$ 9,091.33	\$ 5,786.17	\$ 4,704.33	\$ 3,179.17
Propiedad, Planta y Equipos	\$ 13,085.00	\$ 13,085.00	\$ 13,085.00	\$ 13,085.00	\$ 13,085.00	\$ 13,085.00
Depreciación acumulada:	\$ -	\$ -2,871.83	\$ -5,743.67	\$ -9,048.83	\$ -10,130.67	\$ -11,655.83
Intangible:	\$ 1,750.00	\$ 1,750.00	\$ 1,750.00	\$ 1,750.00	\$ 1,750.00	\$ 1,750.00
Amortización acumulada:	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PASIVOS	\$ 30,321.55	\$ 31,863.19	\$ 22,504.44	\$ 21,763.65	\$ 16,651.86	\$ 22,392.00
Corrientes	\$ -	\$ 7,605.95	\$ 4,311.51	\$ 9,635.03	\$ 10,587.55	\$ 22,392.00
Cuentas por pagar proveedor						
Sueldos por pagar		\$ 3,147.29	\$ 1,784.07	\$ 3,986.91	\$ 4,381.05	\$ 9,265.65
Impuestos por pagar		\$ 4,458.66	\$ 2,527.43	\$ 5,648.12	\$ 6,206.49	\$ 13,126.34
No Corrientes	\$ 30,321.55	\$ 24,257.24	\$ 18,192.93	\$ 12,128.62	\$ 6,064.31	\$ -
Deuda a largo plazo	\$ 30,321.55	\$ 24,257.24	\$ 18,192.93	\$ 12,128.62	\$ 6,064.31	\$ -
PATRIMONIO	\$ 12,994.95	\$ 19,682.94	\$ 23,474.09	\$ 31,946.27	\$ 41,256.01	\$ 60,945.52
Capital	\$ 12,994.95	\$ 12,994.95	\$ 12,994.95	\$ 12,994.95	\$ 12,994.95	\$ 12,994.95
Utilidades retenidas:		\$ 6,687.99	\$ 10,479.14	\$ 18,951.32	\$ 28,261.06	\$ 47,950.57
Comprobación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Activo corriente	\$ 28,481.50	\$ 39,582.96	\$ 36,887.19	\$ 47,923.74	\$ 53,203.53	\$ 80,158.35
Pasivo corriente	\$ -	\$ 7,605.95	\$ 4,311.51	\$ 9,635.03	\$ 10,587.55	\$ 22,392.00
Capital neto de trabajo	\$ 28,481.50	\$ 31,977.01	\$ 32,575.69	\$ 38,288.72	\$ 42,615.98	\$ 57,766.35

7.3.3 Estado de flujo de efectivo proyectado

En este tipo de estado financiero se puede encontrar información sobre los valores que se van a requerir dentro de la caja chica y una diferenciación entre aquellos que suponen un desembolso de efectivo y aquellos que no.

En la tabla 23 se describen todas las entradas y salidas de efectivo con un resultado positivo y creciente, lo cual es el resultado de una implementación de políticas destinadas a asegurar la liquidez de la empresa y la estabilidad en las operaciones, así como el capital de trabajo mensual y anual.

Tabla 23. Estado de flujo de efectivo anual

	Estado de Flujo de Efectivo Anual					
	AÑO					
	0	1	2	3	4	5
SALDO INICIAL DE CAJA	\$ 28,481.50	\$ 27,481.50	\$ 38,582.96	\$ 35,887.19	\$ 46,923.74	\$ 52,203.53
INGRESOS OPERACIONALES	\$ -	\$ 198,000.00	\$ 198,000.00	\$ 270,000.00	\$ 270,000.00	\$ 365,625.00
(+) Actividades Operacionale	\$ -	\$ 198,000.00	\$ 198,000.00	\$ 270,000.00	\$ 270,000.00	\$ 365,625.00
EGRESOS OPERACIONALES	\$ 1,000.00	\$ 170,889.00	\$ 180,694.31	\$ 238,292.59	\$ 238,605.46	\$ 301,940.33
(-) Pago en Efectivo Proveedore:	\$ 1,000.00	\$ 52,709.40	\$ 56,035.86	\$ 82,393.34	\$ 82,420.45	\$ 111,411.67
(-) Pago en Efectivo Empleado	\$ -	\$ 95,539.60	\$ 101,739.60	\$ 132,698.12	\$ 132,698.12	\$ 166,752.49
(-) Gastos Administrativo:	\$ -	\$ 22,640.00	\$ 22,918.85	\$ 23,201.13	\$ 23,486.89	\$ 23,776.17
FLUJO OPERACIONAL	\$ -1,000.00	\$ 27,111.00	\$ 17,305.69	\$ 31,707.41	\$ 31,394.54	\$ 63,684.67
INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 43,316.50	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Préstamos Bancarios	\$ 30,321.55					
Aporte del Inversionista	\$ 12,994.95					
EGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 14,835.00	\$ 16,009.54	\$ 20,001.46	\$ 20,670.85	\$ 26,114.75	\$ 36,729.85
(-) Intereses Pagados Crédito a Largo Plazo		\$ 3,257.25	\$ 2,540.05	\$ 1,822.86	\$ 1,105.67	\$ 388.48
(-) Capital Pagado Crédito a Largo Plazo		\$ 6,064.31	\$ 6,064.31	\$ 6,064.31	\$ 6,064.31	\$ 6,064.31
(-) Dividendos Por Paga		\$ 6,687.99	\$ 3,791.15	\$ 8,472.18	\$ 9,309.74	\$ 19,689.51
(-) Compra de Propiedad Planta y Equip	\$ 14,835.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Impuestos Pagado:	\$ -	\$ 7,605.95	\$ 4,311.51	\$ 9,635.03	\$ 10,587.55	
FLUJO NO OPERACIONAL	\$ 28,481.50	\$ -16,009.54	\$ -20,001.46	\$ -20,670.85	\$ -26,114.75	\$ -36,729.85
FLUJO NETO GENERADC	\$ 27,481.50	\$ 11,101.46	\$ -2,695.77	\$ 11,036.55	\$ 5,279.79	\$ 26,954.82
SALDO FINAL DE CAJA	\$ 27,481.50	\$ 38,582.96	\$ 35,887.19	\$ 46,923.74	\$ 52,203.53	\$ 79,158.35

7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración

Basando el análisis en criterios como el CAPM y el WACC (ver anexo 8), se ha determinado el flujo del Neto Puro y Flujo del Inversionista, con los cuales se realizó un análisis de sensibilidad, tomado la decisión de apalancar el proyecto en un financiamiento externo con una entidad financiera, y de esta manera disminuir el riesgo de inversión mientras que se incrementa el rendimiento sobre el capital invertido.

Tabla 23. Flujo de Fondos Neto Puro

PROYECTO EMPRESA BUSINESS & COACHING CONSULTING C.A.						
FLUJO DE FONDOS NETO PURO						
INCREMENTO EN VENTAS BIANUAL	10.00%	INCREMENTO 5TO AÑO	10.00%			
INFLACION ANUAL	1.23%					
INCREMENTO DE COSTOS DE NOMINA	10.00%	INCREMENTO 5TO AÑO	10.00%			
INCREMENTO EN ARRIENDO	4%					
PARTICIPACION A TRABAJADORES	15%					
IMPUESTO A LA RENTA	25%					
CONCEPTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS		\$ 198,000.00	\$ 198,000.00	\$ 223,198.18	\$ 223,198.18	\$ 249,523.81
COSTOS DE MATERIALES DIRECTOS		\$ 2,148.00	\$ 2,174.46	\$ 2,201.24	\$ 2,228.35	\$ 2,255.80
GASTOS DE MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA		\$ 1,440.00	\$ 1,457.74	\$ 1,475.69	\$ 1,493.87	\$ 1,512.27
GASTOS DE SERVICIOS		\$ 1,200.00	\$ 1,214.78	\$ 1,229.74	\$ 1,244.89	\$ 1,260.22
GASTOS DE ARRIENDO		\$ 12,000.00	\$ 12,147.80	\$ 12,297.42	\$ 12,448.88	\$ 12,602.21
GASTOS DE MARKETING		\$ 4,483.33	\$ 4,454.19	\$ 4,509.05	\$ 4,564.59	\$ 4,620.81
GASTO DE SERVICIOS EXTERNOS		\$ 3,600.00	\$ 3,644.34	\$ 3,689.23	\$ 3,734.67	\$ 3,780.66
COSTO DE NOMINA		\$ 146,101.00	\$ 155,601.00	\$ 170,761.10	\$ 170,761.10	\$ 187,437.21
DEPRECIACION		\$ 2,871.83	\$ 2,871.83	\$ 3,305.17	\$ 1,081.83	\$ 1,525.17
UTILIDAD O PERDIDA ANTES DE PT E IR		\$ 24,155.83	\$ 14,433.86	\$ 23,729.54	\$ 25,640.00	\$ 34,529.46
15% A TRABAJADORES		\$ 3,623.38	\$ 2,165.08	\$ 3,559.43	\$ 3,846.00	\$ 5,179.42
UTILIDAD O PERDIDA ANTES DE IR		\$ 20,532.46	\$ 12,268.78	\$ 20,170.11	\$ 21,794.00	\$ 29,350.04
IMPUESTO A LA RENTA		\$ 5,133.11	\$ 3,067.20	\$ 5,042.53	\$ 5,448.50	\$ 7,337.51
RESULTADO NETO		\$ 15,399.34	\$ 9,201.59	\$ 15,127.58	\$ 16,345.50	\$ 22,012.53
DEPRECIACION		\$ 2,871.83	\$ 2,871.83	\$ 3,305.17	\$ 1,081.83	\$ 1,525.17
INVERSION INICIAL	\$ -44,283.17					
FLUJO DE FONDOS NETO PURO	\$ -44,283.17	\$ 18,271.18	\$ 12,073.42	\$ 18,432.75	\$ 17,427.34	\$ 23,537.70
WACC	14.44%					
VAN	\$ 15,354.46					
TIR	27.44%					
B/C	1.35					
PERIODO DE RECUPERACION	2.76					
Años	2					
Meses	9					

El flujo de fondos neto puro nos muestra un VAN de \$15,354.46 lo que nos permite identificar una viabilidad del proyecto si lo traemos a valor actual, de igual manera presenta una TIR del 27.44% y un periodo de recuperación de la inversión de 2.7 años es decir 2 años 6 meses.

Tabla 24. Flujo de fondos con financiamiento

PROYECTO EMPRESA BUSINESS & COACHING CONSULTING C.A.						
FLUJO DE FONDOS CON FINANCIAMIENTO						
INCREMENTO EN VENTAS BIANUAL	10.00%	INCREMENTO 5TO AÑO	10.00%			
INFLACION ANUAL	1.50%					
INCREMENTO DE COSTOS DE NOMINA	10.00%	INCREMENTO 5TO AÑO	10.00%			
INCREMENTO EN ARRIENDO	4.00%					
PARTICIPACION A TRABAJADORES	15.00%					
IMPUESTO A LA RENTA	25.00%					
CONCEPTO	0	1	2	3	4	5
INGRESOS		\$ 198,000.00	\$ 198,000.00	\$ 223,198.18	\$ 223,198.18	\$ 249,523.81
COSTOS DE MATERIALES DIRECTOS		\$ 2,148.00	\$ 2,174.46	\$ 2,201.24	\$ 2,228.35	\$ 2,255.80
GASTOS DE MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA		\$ 1,440.00	\$ 1,457.74	\$ 1,475.69	\$ 1,493.87	\$ 1,512.27
GASTOS DE SERVICIOS		\$ 1,200.00	\$ 1,214.78	\$ 1,229.74	\$ 1,244.89	\$ 1,260.22
GASTOS DE ARRIENDO		\$ 12,000.00	\$ 12,147.80	\$ 12,297.42	\$ 12,448.88	\$ 12,602.21
GASTOS DE MARKETING		\$ 4,483.33	\$ 4,454.19	\$ 4,509.05	\$ 4,564.59	\$ 4,620.81
GASTO DE SERVICIOS EXTERNOS		\$ 3,600.00	\$ 3,644.34	\$ 3,689.23	\$ 3,734.67	\$ 3,780.66
COSTO DE NOMINA		\$ 146,101.00	\$ 155,601.00	\$ 170,761.10	\$ 170,761.10	\$ 187,437.21
DEPRECIACION		\$ 2,871.83	\$ 2,871.83	\$ 3,305.17	\$ 1,081.83	\$ 1,525.17
COSTO FINANCIERO (INT PAGADO)		\$ 1,902.82	\$ 1,483.85	\$ 1,064.88	\$ 645.91	\$ 276.94
UTILIDAD O PERDIDA ANTES DE PT E IR		\$ 22,253.01	\$ 12,950.01	\$ 22,664.66	\$ 24,994.09	\$ 34,302.52
15% A TRABAJADORES		\$ 3,337.95	\$ 1,942.50	\$ 3,399.70	\$ 3,749.11	\$ 5,145.38
UTILIDAD O PERDIDA ANTES DE IR		\$ 18,915.06	\$ 11,007.51	\$ 19,264.96	\$ 21,244.98	\$ 29,157.14
IMPUESTO A LA RENTA		\$ 4,728.77	\$ 2,751.88	\$ 4,816.24	\$ 5,311.24	\$ 7,289.26
RESULTADO NETO		\$ 14,186.30	\$ 8,255.63	\$ 14,448.72	\$ 15,933.73	\$ 21,867.85
DEPRECIACION		\$ 2,871.83	\$ 2,871.83	\$ 3,305.17	\$ 1,081.83	\$ 1,525.17
PAGO DEL PRINCIPAL		\$ 3,542.65	\$ 3,542.65	\$ 3,542.65	\$ 3,542.65	\$ 3,542.65
INVERSION INICIAL	\$ 26,569.90					
PRESTAMO RECIBIDO	\$ 17,713.27					
FLUJO DE FONDOS DEL INVERSIONISTA	\$ -26,569.90	\$ 13,515.48	\$ 7,584.81	\$ 14,211.23	\$ 13,472.91	\$ 19,850.37
WACC (tasa de descuento)	14.44%					
VAN	\$ 71,623.31					
TIR	38.60%					
B/C	1.70					
PERIODO DE RECUPERACION	2.95					
Años	2					
Meses	11					

7.5 Índices Financieros

Se presenta la comparación de índices financieros con respecto a la industria en la tabla 25 en donde se puede identificar que los indicadores tienen una relación directa con la industria, salvo los de Liquidez que superan a la industria y esto nos habla de unas políticas adecuadas que garantizan la estabilidad empresarial.

Tabla 25. *Índices Financieros*

DETALLE	Año					INDUSTRIA
	1	2	3	4	5	
LIQUIDEZ						
Razón corriente	5.20	8.56	4.97	5.03	3.58	1.16
ENDEUDAMIENTO						
Razón deuda / activos	0.47	0.40	0.23	0.10	0.00	0.464
Razón deuda / capital	1.23	0.78	0.38	0.15	0.00	0.494
ACTIVIDAD						
Rotación de activos fijos	3.84	4.31	5.03	4.66	4.39	0.041
RENTABILIDAD						
Rentabilidad sobre activos	0.26	0.16	0.32	0.32	0.47	0.103
Rentabilidad Sobre Patrimonio	0.68	0.32	0.53	0.45	0.65	0.010
Margen de utilidad bruto	0.73	0.72	0.69	0.69	0.70	1.000
Margen de utilidad neto	0.07	0.04	0.06	0.07	0.11	0.015

8.0 CONCLUSIONES GENERALES

- La industria de la Capacitación es cada vez más cotizada por la importancia que ha venido tomando el crecimiento personal en la sociedad actual. Actualmente existe un mercado que podría ser atendido de mejor manera enfocando esfuerzos en sus necesidades y requerimientos específicos.
- El mercado objetivo para este tipo de negocios tiene una oportunidad de crecimiento importante, por lo que se entiende como un nicho para poder aprovechar y destinar tanto recursos como esfuerzos.
- El precio que una empresa pagaría por un paquete de consultoría varía según el tamaño y la complejidad del servicio, sin embargo, la percepción del cliente según las encuestas realizadas, es poder pagar alrededor de 1000 USD por paquete de consultoría.

- Existe una oportunidad de negocio sustentada en la oferta, la industria creciente, la experiencia de los expertos entrevistados, la aceptación de los empresarios entrevistados y las facilidades que actualmente brinda la tecnología para la capacitación y consultoría.
- Se establece una demanda segmentada en 7.778 empresas de la ciudad de Quito que se encuentran en el rango de pequeñas empresas y que podrían requerir del servicio de consultoría y la propuesta de valor ofertada.}
- El periodo de recuperación de la inversión es de dos años, tomando en cuenta un número de clientes mínimos de 11 mensualmente, que permitan mantener una facturación necesaria para operar con una utilidad neta aceptable.
- Se entiende como viable tanto financiera como logísticamente, la creación de la empresa de consultoría empresarial, bajo el nombre de Business & Coaching Consulting C.A.

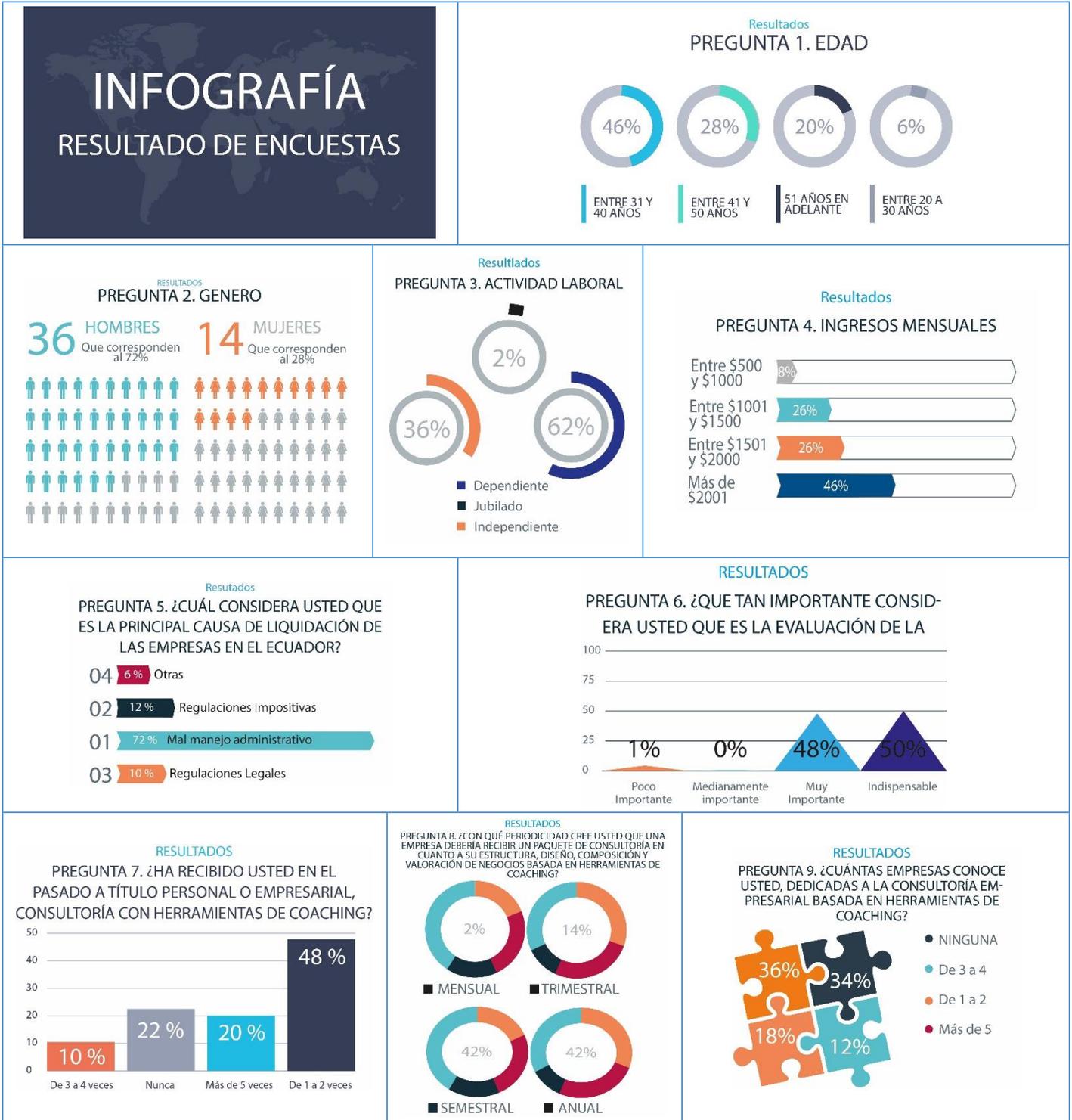
Referencias

- Baena V., M. F. (2010). *Instrumentos de Marketing*. Barcelona: UOC.
- BCE. (2020). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- CCQ. (junio de 2017). *Cámara de Comercio de Quito*. Obtenido de http://www.ccq.ec/wp-content/uploads/2017/06/Consulta_Societaria_Junio_2017.pdf
- Compañías, S. d. (05 de noviembre de 2014). *Superintendencia de Compañías del Ecuador*. Obtenido de https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/a2/Ley-Cias.pdf
- David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (10mo cuarta ed.). Mexico: Pearson. Recuperado el 2020
- David, F., & David, F. (2017). *Conceptos de Administración Estretégica*. México: Pearson.
- FMI. (Octubre de 2019). *Informe Fondo Monetario*. Obtenido de <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2019/10/01/world-economic-outlook-october-2019>
- Hernández-Sampieri Roberto, M. T. (2018). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- INEC. (2015). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/boletin/Presentaciones_Seminario_Sec_Lab/Supervivencia_empresarial_factores_asociados_a_la_muerte_de_empresas_en_Ecuador.pdf
- INEC. (2018). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>
- INEC, I. (2020). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/inec-publica-las-cifras-de-inflacion-de-febrero-2020/>
- Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos*. (2012). Obtenido de Ecuador en Cifras: <https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- Kotler, A. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson.
- Kotler, A. (2017). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson.
- Lambin, J., Galluci, C., & Sicurello, C. (2015). *Dirección de marketing*. Mexico: McGraw Hill.
- Lovelock, C. y. (2015). *Marketing de Servicios Personal, tecnología y estrategia*. México: PEARSON EDUCACIÓN.

- MinFinanzas. (2018). *Ministerio de Finanzas*. Obtenido de <https://www.finanzas.gob.ec/gobierno-expide-reglamento-de-ley-de-fomento-productivo/>
- MINTEL. (2020). *Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información*. Obtenido de <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/ecuador-digital-sinergia-entre-educacion-y-tecnologia-2/>
- ODS. (2016). *NNUU*. Obtenido de https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/wp-content/uploads/sites/3/2016/10/8_Spanish_Why_it_Matters.pdf
- Sapag Chain, N. (2015). *Evaluación y formulación de proyectos*. Santiago de Chile: McGraw Hill.
- SETEC. (2016). *Cualificaciones*. Obtenido de <http://www.cualificaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2016/03/Proceso-de-Transicio%CC%81n-CCO-y-CEI-firmado.compressed.pdf>
- SRI. (21 de agosto de 2018). *Servicio de Rentas Internas*. Obtenido de <https://www.sri.gob.ec/web/guest/ley-organica-fomento-productivo>
- SRI. (2019). *Servicio de Rentas Internas*. Obtenido de <https://www.sri.gob.ec/web/guest/RUC>
- SRI. (2020). *Servicio de Rentas Internas*. Obtenido de <https://www.sri.gob.ec/web/guest/RUC>
- SuperCias. (2019). Obtenido de <https://appscvs.supercias.gob.ec/rankingCias/principal.zul>
- Superintendencia de Compañías. (2018). *Portal de Información Sector Societario*. Recuperado el 15 de junio de 2018, de http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul
- Torres, L. (19 de Septiembre de 2019). *Las tendencias en capacitación para 2020*. México DF, México.

ANEXOS

ANEXO 1. INFOGRAFÍA – RESULTADOS DE ENCUESTAS



RESULTADOS

PREGUNTA 11. ¿CUANTAS HORAS CREE USTED QUE SE LE DEBERÍA DEDICAR A UNA EMPRESA PEQUEÑA EN CADA PAQUETE DE CONSULTORÍA?

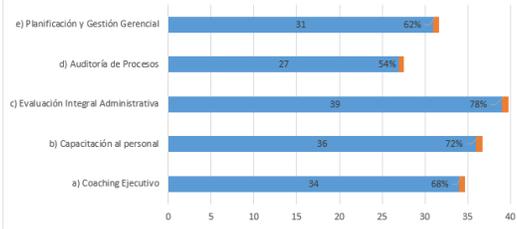


RESULTADOS PREGUNTA 16

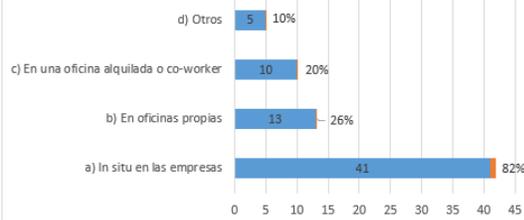


¿Considera usted que debería existir una empresa de consultoría empresarial que evalúe la estructura, diseño, composición y valoración de negocios basada en herramientas de Coaching en el DM de Quito?

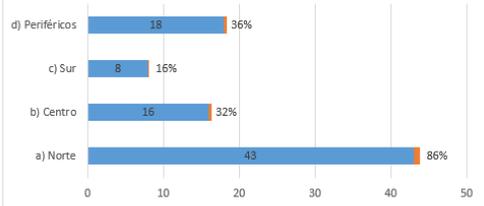
17. ¿Qué servicios debería ofrecer? (selección múltiple)



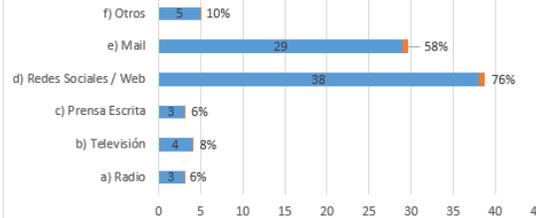
18. ¿Cómo considera usted que debería ser brindado el servicio de consultoría empresarial? (selección múltiple)



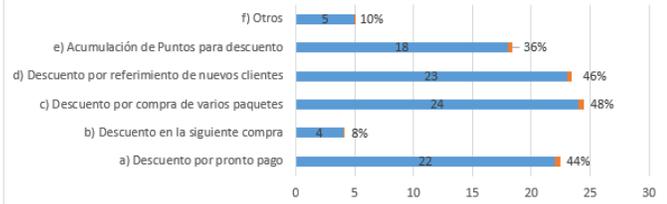
19. ¿En que parte de la ciudad considera Usted que deberían estar ubicadas las instalaciones de empresa? (selección múltiple)



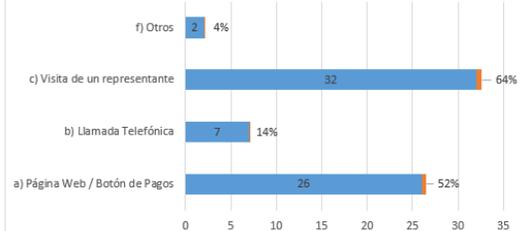
20. ¿Cómo quisiera Usted recibir publicidad sobre este tipo de servicios de consultoría empresarial? (selección múltiple)



21. ¿Qué tipo de promociones le gustaría recibir al momento de contratar este servicio de consultoría empresarial? (selección múltiple)



22. ¿Cómo le gustaría negociar la adquisición y pago del servicio, una vez que haya identificado su interés en el mismo? (selección múltiple)



ANEXO 2. TABLAS DE CONTINGENCIA

Preguntas 18 y 19

Cuenta de 19. ¿En que parte de la ciudad considera Usted que deberían estar ubicadas las instalaciones de empresa? (selección múltiple)					
18. ¿Cómo considera usted que debería ser brindado el servicio de consultoría empresarial? (selección múltiple)	a) Norte	b) Centro	c) Sur	d) Periféricos	Total general
a) In situ en las empresas	50%	10%	0%	0%	60%
b) En oficinas propias	0%	8%	10%	0%	18%
c) En una oficina alquilada o co-worker	0%	0%	0%	14%	14%
d) Otros	0%	0%	0%	8%	8%
Total general	50%	18%	10%	22%	100%

Preguntas 20 y 21

21. ¿Qué tipo de promociones le gustaría recibir al momento de contratar este servicio de consultoría empresarial? (selección múltiple)							
20. ¿Cómo quisiera Usted recibir publicidad sobre este tipo de servicios de consultoría empresarial? (selección múltiple)	a) Descuento por pronto pago	b) Descuento en la siguiente compra	c) Descuento por compra de varios paquetes	d) Descuento por referimiento de nuevos clientes	e) Acumulación de Puntos para descuento	f) Otros	Total general
a) Radio	4,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	4,00%
b) Televisión	4,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	4,00%
c) Prensa Escrita	4,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	4,00%
d) Redes Sociales Web	10,00%	4,00%	26,00%	6,00%	0,00%	0,00%	46,00%
e) Mail	0,00%	0,00%	0,00%	18,00%	18,00%	0,00%	36,00%
f) Otros	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	6,00%	6,00%
Total general	22,00%	4,00%	26,00%	24,00%	18,00%	6,00%	100,00%

Preguntas 21 y 22

Cuenta de 22. ¿Cómo le gustaría negociar la adquisición y pago del servicio, una vez que haya identificado su interés en el mismo? (selección múltiple)					
21. ¿Qué tipo de promociones le gustaría recibir al momento de contratar este servicio de consultoría empresarial? (selección múltiple)	a) Página Web / Botón de Pagos	b) Llamada Telefónica	c) Visita de un representante	f) Otros	Total general
a) Descuento por pronto pago	22,00%	0,00%	0,00%	0,00%	22,00%
b) Descuento en la siguiente compra	4,00%	0,00%	0,00%	0,00%	4,00%
c) Descuento por compra de varios paquetes	12,00%	10,00%	4,00%	0,00%	26,00%
d) Descuento por referimiento de nuevos clientes	0,00%	0,00%	24,00%	0,00%	24,00%
e) Acumulación de Puntos para descuento	0,00%	0,00%	18,00%	0,00%	18,00%
f) Otros	0,00%	0,00%	2,00%	4,00%	6,00%
Total general	38,00%	10,00%	48,00%	4,00%	100,00%

ANEXO 3. INDICE DE CORRELACIÓN

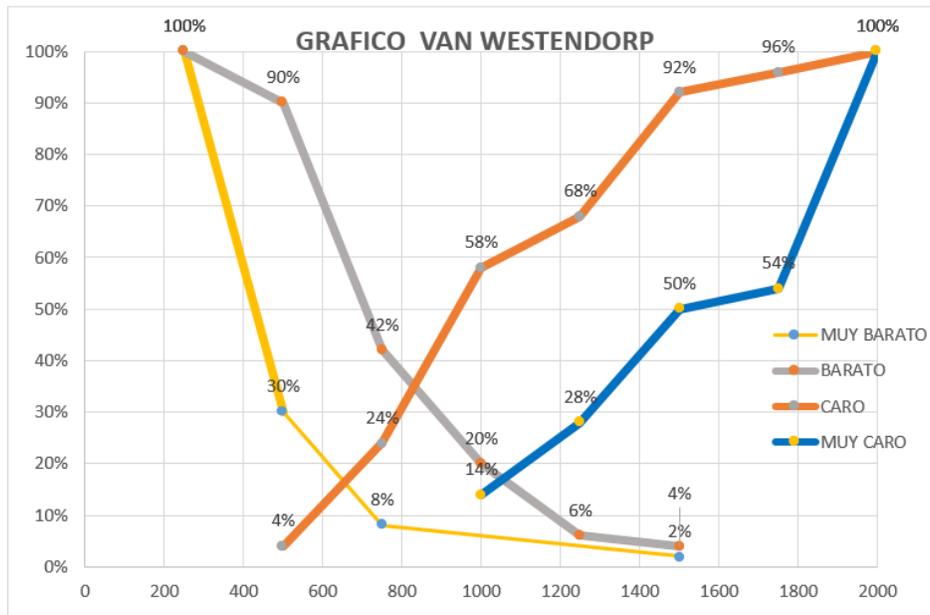
	Columna 1	Columna 2	Columna 3	Columna 4	Columna 5	Columna 6	Columna 7	Columna 8	Columna 9	Columna 10	Columna 11	Columna 12	Columna 13	Columna 14	Columna 15	Columna 16	Columna 17	Columna 18	
Columna 1	1																		
Columna 2	-0,086089	1																	
Columna 3	0,2869782	-0,218866	1																
Columna 4	0,3015616	-0,063318	0,1535059	1															
Columna 5	-0,077881	-0,061857	-0,188626	-0,013219	1														
Columna 6	0,3515108	0,0410973	-0,012454	0,2910741	-0,248812	1													
Columna 7	-0,015533	0,0471366	-0,096288	0,4297812	0,0578284	0,1149396	1												
Columna 8	0,2882247	-0,312852	0,108959	0,1277246	0,0216086	0,063903	-0,111958	1											
Columna 9	-0,028621	-0,039696	0,0421045	0,4580855	0,1688934	0,1462158	0,7465914	-0,186843	1										
Columna 10	-0,02153	0,0256505	-0,108826	0,3727397	-0,153063	0,0260906	0,40625	-0,049047	0,600588	1									
Columna 11	0,2269906	-0,253095	-0,080902	0,053345	-0,096266	0,1481146	0,0793156	0,3386127	0,0104771	-0,026613	1								
Columna 12	0,2066479	-0,127294	0,231455	0,0829027	0,1062988	-0,154701	-0,156005	0,2032812	-0,121275	0,0293864	-0,111216	1							
Columna 13	-0,082007	0,0777616	-0,082479	-0,096012	-0,132578	0,1030642	0,1054825	-0,091502	0,1174937	0,0052359	-0,137296	0,0890871	1						
Columna 14	-0,039714	0,0542725	-0,038876	-0,134021	0,1498117	0,0301111	-0,334274	-0,010644	-0,243181	-0,182716	0,0177817	-0,041451	-0,46529	1					
Columna 15	-0,004541	0,1626566	-0,055954	-0,153651	0,2134312	0,0292683	-0,266897	0,0327617	-0,248591	-0,184706	0,0140832	-0,006715	-0,30869	0,9285877	1				
Columna 16	-0,105017	0,1306998	-0,193639	-0,156055	0,0677091	-0,090547	-0,284763	-0,086662	-0,264604	-0,197798	-0,203008	0,0427815	-0,176166	0,7755459	0,7729915	1			
Columna 17	-0,125108	0,2567967	-0,173329	-0,219508	0,1023475	-0,127363	-0,297844	-0,130483	-0,305297	-0,183911	-0,138952	-0,106981	-0,204908	0,8048622	0,8556114	0,857389	1		
Columna 18	-0,152342	0,2008039	-0,174952	-0,202297	0,0943226	-0,004642	-0,266603	-0,056962	-0,266413	-0,183977	-0,088896	-0,036972	0,1156473	0,7090601	0,8050763	0,7761029	0,874128	1	

Anexo 4. PAPELERÍA CORPORATIVA Y LOGOTIPO DEFINITIVO



**BUSINESS
& COACHING
CONSULTING**
Agregando Valor a su Empresa

Anexo 5. MODELO VAN WESTENDORP



Anexo 6. PUBLICIDAD BUSINESS & COACHING CONSULTING

Business & Coaching
CONSULTING C.A.

AGREGANDO VALOR A SU EMPRESA

NOSOTROS

Empresa dedicada a agregar valor a las empresas ecuatorianas con una consultoría integral, basada en valores de responsabilidad, honestidad y confianza, con un alto enfoque hacia resultados, garantizando total calidad en el servicio entregado, con la utilización de herramientas de Coaching.

Llegar a ser una empresa de consultoría empresarial con trascendencia local y regional, consiguiendo un crecimiento de mercado sostenido para el año 2025, convirtiéndonos en un aliado estratégico para el crecimiento estructurado de las empresas a través de su posicionamiento y permanencia en el mercado.

NUESTROS SERVICIOS

01 **ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN**
Evaluación y diseño de la estrategia empresarial.
Planificación de actividades gubernamentales.

04 **COACHING & MENTORING**
Coaching individual gerencial y personal.
Mentoría a miembros altos para toma de decisiones, motivación, comunicación asertiva, liderazgo 360°

02 **DISEÑO DE ESTRUCTURA**
Evaluación y diseño de la estructura organizacional.
Diseño departamental, áreas funcionales.

05 **AUDITORÍA DE PROCESOS**
Revisión y diseño de procesos y procedimientos.
Enfoque hacia la calidad y mejora continua

03 **CONSULTORÍA INTEGRAL**
Financiera, Negocios, Costales,
Fiscales, Sistema tributario.

INFORMACIÓN

+593 9846 79025
info@bcc.com

Anexo 7. Diagrama de flor de servicio



Anexo 8. CAPM - WACC

CAPM	Rendimiento Requerido de la Inversión	rj	18,45%
CAPITAL ASSET PRICING MODEL MODELO DE VALUACIÓN DE ACTIVOS DE CAPITAL	Tasa de Rendimiento Libre de Riesgo	RF	1,09%
	Coefficiente Beta	bj	1,13%
	Rendimiento de Mercado	rm	23,13%
	Riesgo País	riesgo país	17,11%
	Dow Jones 06 de Marzo 2020	Dow Jones	25864,78
	Dow Jones 03 de Marzo 2017	Dow Jones	21005,71
	Diferencia	Diferencia	123,13%
	Incremento	Incremento	23,13%

WACC	Costo de Capital Propio	Ke	18,45%
WEIGHT AVERAGE COST CAPITAL COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL	Capital Propio Invertido	E	\$ 8.838,15
	Financiamiento Externo Recibido	D	\$ 20.622,34
	Costo de Financiamiento Externo	Kd	11,23%
	Tasa Impositiva	T	25%
	Total de la Inversión (activos)	E+D	\$ 29.460,48
		WACC	11,43%

