



# **UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS**

---

**MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA DE  
ASESORIA DE COACHING PARA PYMES FOCALIZADO EN GOBIERNO  
CORPORATIVO**

**TRABAJO DE TITULACION PRESENTADO EN CONFORMIDAD A LOS  
REQUISITOS PARA OBTENER EL TITULO DE MBA CON  
ESPECIALIZACION EN MARKETING.**

**PROFESOR GUIA: DR. JUAN MONTERO**

**AUTOR: ELIZABETH CASTRO VACA  
AÑO 2011**

### **AGRADECIMIENTOS:**

*A Dios, por la vida y el camino recorrido*

*A mi esposo, por su amor y apoyo*

*A mi hija, por ser mi fuerza y templanza*

*A mis padres, por su confianza y su apoyo en mis años de estudios*

*A la vida por todo lo aprendido*

*A mi profesor guía, por su orientación para el desarrollo del presente*

*A las personas de la Bolsa de Valores quienes me brindaron su ayuda y asesoría para la elaboración de esta tesis*

*A los profesores, amigos y colegas de la universidad por los momentos inolvidables que hemos vivido.*

*Finalmente a todas las personas que se cruzaron en el camino y que me dieron palabras de aliento y apoyo.*

**DEDICATORIA:**

*A mi querido esposo, Pablo, quien me brindó su amor, su cariño, su estímulo y su apoyo constante. Gracias amor.*

*A mi adorada hija, Dominic, quien me prestó el tiempo que le pertenecía para terminar este proyecto en mi vida, Gracias princesa*

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente Plan de Negocios muestra el análisis para la creación de una empresa de Asesoría de Coaching para Pymes focalizada en Gobierno Corporativo, empresa que estará ubicada en la ciudad de Quito, la empresa será una sociedad anónima compuesta por dos socios, creada bajo las leyes del Ecuador.

El negocio de la empresa BPC, Business and Professional Coaching, es brindar asesoría para que las Pymes puedan integrar prácticas de Gobierno Corporativo en sus empresas utilizando Coaching para lograr el compromiso, aceptación e implementación de estos conceptos.

Estos conceptos involucran la aplicación de normas formales dentro de la administración de una empresa utilizando los lineamientos establecidos por la CAF, los cuales plantean 51 normas, distribuidas en 5 capítulos.

Son muchos los aspectos que conforman el Gobierno Corporativo y condicionan, de una u otra forma, el desempeño de la empresa. Cuando una empresa muestra un alto estándar de Gobierno Corporativo, es percibida como una empresa más confiable, y como tal accede a mejores condiciones en los mercados en los que se desenvuelve.

Por este motivo la asesoría buscará involucrar a la empresa en un proceso de Gobierno Corporativo, característica que será nuestro elemento diferenciador ya que el Coaching nos ayudará a que la empresa con sus accionistas al frente se haga cargo y se comprometa con este proceso.

Nuestro mercado objetivo son las Pymes, de las cuales hemos definido un grupo de 715 empresas, las cuales se encuentran en la ciudad de Quito.

El Coaching será nuestra ventaja competitiva que nos permite asegurar la continuidad en el proceso iniciado con el diagnóstico

La visión de la empresa es convertirse en un referente en la asesoría de este tipo para las empresas Pymes en los próximos 5 años.

El concepto Gobierno Corporativo está introduciéndose en nuestro país con bastante éxito; la crisis financiera reveló la necesidad de un mayor fortalecimiento en el ambiente de control y gobierno de las empresas, buscando transparentar el proceso que gobierna la toma de decisiones, sus roles y responsabilidades. Por este motivo, muchas empresas han mostrado un interés por implementar prácticas de Gobierno Corporativo especialmente por transparentar su información y conseguir una sostenibilidad en el tiempo.

La inversión requerida para este proyecto es de \$38.725 USD, para lo cual se realizará un aporte de capital por parte de los socios y la diferencia se solicitará

un crédito a las instituciones financieras para capital de trabajo e instalaciones iniciales.

El proyecto presenta utilidades a partir del primer año, con un retorno sobre la inversión del 261%, y un VAN positivo.

Luego de este estudio, y el análisis financiero realizado podemos concluir que el proyecto es rentable y que actualmente en el Ecuador tiene futuro debido a la introducción y difusión de concepto Gobierno Corporativo por parte de la Bolsa de Valores.

# INDICE

<b>1</b>	<b>INTRODUCCION</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>DESARROLLO DEL TRABAJO DE TESIS PLAN DE NEGOCIOS</b>	<b>4</b>
<b>A.</b>	<b>INFORMACION DE LA COMPAÑÍA</b>	<b>4</b>
1.	DESCRIPCIÓN DE LA COMPAÑÍA	4
2.	NOMBRE DE LA COMPAÑÍA	7
3.	INFORMACIÓN LEGAL	8
4.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	9
5.	UBICACIÓN	10
<b>B.</b>	<b>ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA</b>	<b>11</b>
1.	ENTORNO MACROECONÓMICO	11
2.	ANÁLISIS DEL SECTOR	13
2.1	TAMAÑO DE LA INDUSTRIA	15
2.2	CICLOS ECONOMICOS	20
3.	ANÁLISIS DEL MERCADO	21
3.1.	MERCADO OBJETIVO Y JUSTIFICACIÓN.-	21
4.	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	23
4.1.	IDENTIFICACIÓN DE PRINCIPALES PARTICIPANTES Y COMPETIDORES	23
4.2.	ANÁLISIS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	26
5.	ANÁLISIS FODA	27
<b>C.</b>	<b>ESTRATEGIAS DE MERCADO</b>	<b>28</b>
1	CONCEPTO DEL SERVICIO	28
1.1	PROCESO DE INTRODUCCIÓN	34
1.2	DIAGNÓSTICO	35
1.3	IMPLEMENTACIÓN DE LAS CORRECCIONES DEL PROCESO DE DIAGNÓSTICO	35
1.4	IMPLEMENTACIÓN DE GOBIERNO CORPORATIVO	36
1.5	CONTINUIDAD	37
2	ESTRATEGIAS DE PRECIO	38
3	ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN	39
4	ESTRATEGIA DE PUBLICIDAD	39
8.1	PRESUPUESTO	40
5	PROYECCIONES DE VENTAS	41
<b>D.</b>	<b>PLAN FINANCIERO</b>	<b>44</b>
1.	REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN	46
2.	GASTOS	49
3.	BALANCE	50
4.	FLUJO DE CAJA	51
<b>E.</b>	<b>IMPACTO ECONÓMICO, REGIONAL, SOCIAL</b>	<b>52</b>
<b>F.</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>52</b>
<b>G.</b>	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>55</b>
	<b>ANEXOS</b>	<b>58</b>

# **PLAN DE NEGOCIOS CREACION DE UNA EMPRESA DE ASESORIA EN COACHING PARA PYMES FOCALIZADO EN GOBIERNO CORPORATIVO**

## **1 INTRODUCCION**

Actualmente las empresas se ven envueltas en frecuentes conflictos relacionados con sus recursos humanos que repercuten directamente en su productividad, la falta de trabajo colaborativo en las empresas viene a reforzar estas actitudes lo que lleva al no cumplimiento de objetivos establecidos por la misma. Debido a esto existe la necesidad de instituir un nuevo estilo de gestión empresarial, la asesoría en Coaching para implantar Gobierno Corporativo, que facilitará a los directivos y a los trabajadores obtener lo mejor de la misma en todas las áreas de su vida diaria y permitirá a la empresa preocuparse más por su capital humano, cambiando su visión limitada a una visión empresarial más amplia del estilo Ganar - Ganar.

En el Ecuador, país con una institucionalidad débil, el Buen Gobierno Corporativo es fundamental, tanto para fortalecer el quehacer empresarial como para asegurar su sostenibilidad en el tiempo, tratando de conciliar y lograr un dialogo con todas las personas involucradas. Al lograr esta comunión, se puede lograr un mejor manejo de la empresa eliminando riesgos como por ejemplo los financieros.

Este contexto creciente de estrés e incertidumbre ha permitido el auge de filosofías gerenciales, orientado por los siguientes objetivos y beneficios:

- Potencialización de sus ventas
- Asegurar la continuidad de la empresa
- Atraer Capitales
- Asegurar el buen manejo de la administración de las sociedades.
- Proteger los derechos de los inversionistas y otros grupos de interés.
- Fomentar la confianza en los mercados financieros.
- Promover la competitividad.

La utilización de estas técnicas y procedimientos permite manejar asertivamente un análisis de la organización y su proceso estratégico de información que ayudará a su aplicación de acuerdo a la actividad de cada unidad funcional en la organización (ventas, logística, distribución, mercadeo, etc.).

El Coaching permite a las empresas generar un cambio de mentalidad, crear competencias, entre los miembros que la integran y mantener una mejor relación entre los grupos de interés que interactúan con ellas, tales como clientes, proveedores, competidores, instituciones sociales, políticas y administrativas, con lo cual favorecerá el desarrollo de la empresa y del bien común y permite por tanto la implementación de Buen Gobierno Corporativo, el cual debe considerar lo siguiente:

- Trato igualitario y protección de los intereses de todos los accionistas.
- Reconocimiento del papel de terceros interesados en la marcha y permanencia de la sociedad.
- Emisión, revelación y transparencia de la información.
- Aseguramiento de que existan guías estratégicas en la sociedad, monitores efectivos de la administración y responsabilidad fiduciaria del Directorio.
- Identificación y control de los riesgos a que está sujeta la sociedad.
- Declaración de principios éticos y de responsabilidad social.
- Prevención de operaciones ilícitas y conflictos de interés.
- Revelación de hechos indebidos y protección a los informantes.
- Cumplimiento de las regulaciones a que esté sujeta la sociedad.
- Dar certidumbre y confianza a inversionistas y terceros interesados sobre la conducción honesta y responsable de los negocios de la sociedad.

El presente estudio tiene como finalidad, determinar la estructura para la elaboración de un Plan de Negocios para la creación de una empresa de asesoría en Coaching para la implementación de Gobierno Corporativo, en la ciudad de Quito, la cual disponga de una oficina central, así como con el personal calificado para atender las necesidades del mercado objetivo en cuanto al servicio en asesoría.

Con el Plan de Negocios se determinan las necesidades de la población

demandante del servicio y se comprobará la factibilidad de creación de la empresa que contribuirá a la generación de empleos y ayudará a desarrollar económica y socialmente a la ciudad de Quito.

El presente estudio es descriptivo, porque mediante la recolección de datos se medirá la demanda potencial y la aceptación del mercado a este servicio y a su vez la factibilidad financiera, para la creación de la empresa de asesoría así como se describirán los componentes del Plan de Negocios.

## **2 DESARROLLO DEL TRABAJO DE TESIS PLAN DE NEGOCIOS**

### **A. INFORMACION DE LA COMPAÑÍA**

#### **1. Descripción de la Compañía**

##### **1.1 Naturaleza y filosofía del negocio**

La compañía objeto de este estudio BPC, Business and Professional Coaching S.A. será una Sociedad Anónima compuesta inicialmente por dos socios, la cual se creará bajo las leyes del Ecuador en la ciudad de Quito, esta compañía brindará asesoría en el área de Coaching focalizada a Gobierno Corporativo a las Pymes que funcionan en esta ciudad.

## **1.2 Estilo Corporativo y Valores**

La propuesta de esta empresa de asesoría en Coaching es generar alternativas sobre cómo concebir una Gestión coach para lograr el cambio de mentalidad, y potenciar el desempeño en el capital humano, para implementar Gobierno Corporativo.

Para conseguir estas metas, resulta importante aplicar modelos de gestión que permitan obtener el desempeño que las empresas necesitan de manera urgente, convirtiéndose en una herramienta gerencial, que le brinden la posibilidad de formar y desarrollar organizaciones de calidad, para lograr que un mayor número de micro y medianas empresas, permanezcan y se consoliden en el mercado ecuatoriano gracias a su innovación y buen manejo administrativo, provocado por el trabajo sistémico y en equipo de capital humano junto con los dueños del negocio.

Los Valores Corporativos que guiarán el actuar de BPC, Business and Professional Coaching S.A. son: Calidad, Trabajo en Equipo, Responsabilidad, Innovación, Capacitación y Responsabilidad Social.

Calidad.- Basada en la eficiencia y eficacia que transmitirá la asesoría, logrando que el cliente se sienta respaldado por dicha gestión.

Trabajo en Equipo.-Un equipo de trabajo profesional capacitado y de alto nivel buscara las mejores soluciones para los problemas de los clientes.

Responsabilidad.- Se guiará al cliente para que conozca, acepte y afronte sus responsabilidades para lograr un rendimiento acorde a las expectativas que se generan desde los clientes internos y externos.

Innovación.- Gracias al desarrollo de la tecnología, las empresas deben buscar una constante evolución en sus sistemas y procesos, no solo para mejorar el servicio a prestar o el bien a producir; sino para tomar ventaja de los mismos.

Capacitación.- La capacitación es una fortaleza de la empresa ya que la gente con un conocimiento más amplio podrá responder en forma eficiente ante los clientes y se convertirá en una de las mejores cartas de presentación frente a la competencia.

Responsabilidad Social.- BPC, Business and Professional Coaching S.A., generará fuentes de empleo, permitiendo ser un aporte para el desarrollo de la economía y de la sociedad ecuatoriana en general. (Conseguir un mejor y correcto desarrollo empresarial también ayuda al Bien Común).

### **1.3 Enfoque social, impacto en la comunidad**

El principal aporte a la sociedad es lograr que las empresas Pymes quienes son el grupo objetivo al cual se piensa ofrecer este servicio, mejoren sus resultados optimizando sus recursos y por tanto alcanzando la eficiencia para contribuir no solo con plazas de trabajo sino con un engrandecimiento de la sociedad permitiendo mantener a la empresa en el mercado por un tiempo mayor al actual.

#### **1.4 Misión**

Proveer servicios de alta calidad y valor añadido en proyectos de Coaching focalizado a implementar Gobierno Corporativo para PYMES, brindando un alto grado de satisfacción en los clientes que se traduzcan en generación de mejores resultados financieros para los accionistas.

#### **1.5 Visión**

Convertirse en líderes en la asesoría de Coaching para la aplicación de Gobierno Corporativo en Quito para las empresas PYMES en los próximos cinco años, constituyéndonos como uno de los referentes en este tipo de asesoramiento.

#### **1.6 Objetivos**

Los Objetivos son:

- 1.-Contactar y establecer relaciones comerciales con el grupo objetivo de empresas PYMES de Quito para ofrecer nuestros servicios.
- 3.-Generar fuentes de empleo
- 4.- Introducir el concepto de Gobierno Corporativo
- 5.-Lograr rentabilidad para los accionistas.

## **2. Nombre de la Compañía**

El nombre de la compañía se inscribirá inicialmente en la Superintendencia de Compañías como: BPC, Business and Professional Coaching S.A. La Compañía iniciará como una empresa nacional que da asesoría en el área de Coaching enfocada a la implementación de Gobierno Corporativo, sin pertenecer a ningún grupo ni franquicia internacional; sin embargo no se descarta que más adelante se pueda estudiar una alianza estratégica con alguna empresa internacional (joint venture) después de obtener las certificaciones internacionales para esta área. La ventaja competitiva que le permitirá competir a la empresa, es la utilización del coaching en la implementación de gobierno corporativo. La empresa empezará con un profesional con certificación ICF.

### **3. Información Legal**

La empresa será una sociedad anónima la cual tiene como característica principal, que es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, puede abrir su capital más adelante. La empresa contará con dos socios.

La compañía se constituirá mediante escritura pública que, previo mandato de la Superintendencia de Compañías, será inscrita en el Registro Mercantil.  
(art.146 Ley de Compañías)

Según lo dispuesto en el Artículo 147 de la Ley de Compañías el capital mínimo con que ha de constituirse la Compañía de Anónima, es de ochocientos dólares.

En la Escritura de Constitución de la empresa se incluirán políticas de Gobierno Corporativo tales como:

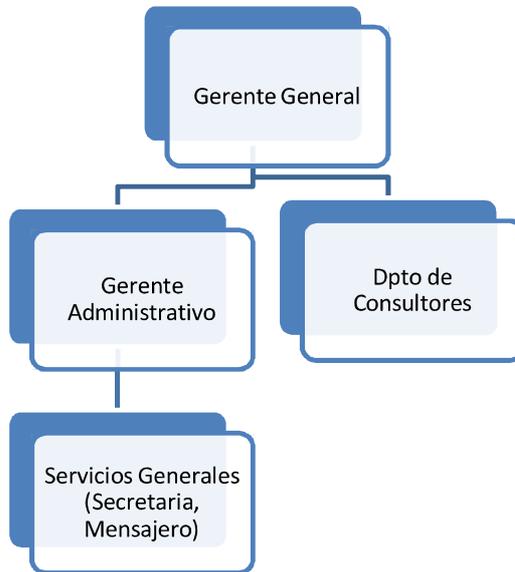
- ✓ El objeto social, debidamente concretado;
- ✓ El importe del capital social, con la expresión del número de acciones en que estuviere dividido, el valor nominal de las mismas, su clase, así como el nombre y nacionalidad de los suscriptores del capital;
- ✓ La forma de administración y las facultades de los administradores;
- ✓ La forma de designación de los administradores y la clara enunciación de los funcionarios que tengan la representación legal de la compañía;
- ✓ Las normas de reparto de utilidades;

#### **4. Estructura Organizacional**

La empresa tendrá una Estructura Lineal, es decir una estructura simple ya que el dueño y el gerente es la misma persona, y al inicio se tendrá solo 3 personas trabajando para esta empresa. En el caso que sea necesario se contratará el personal que se requiera para poder atender a la demanda potencial que se vaya generando en el mercado

El organigrama será de la siguiente manera: Gerencia, Dpto. Administrativo y el Dpto. de Consultores que son realmente la empresa.

## ORGANIGRAMA



### 5. Ubicación

La empresa arrendará una oficina en la República del Salvador tras el colegio Benalcázar, junto al hotel Dann Carlton en la ciudad de Quito. Se escogió esta zona, porque es un sector netamente comercial, que cuenta con todos los servicios básicos como teléfono, agua, luz, internet, parqueaderos, etc. y además en esta zona es donde se ubican muchas empresas de todo tipo, lo cual facilitará la cobertura de los clientes potenciales.

## **B. ANALISIS DE LA INDUSTRIA**

### **1. Entorno Macroeconómico**

El Ecuador al igual que muchos países latinoamericanos presentó una recuperación en su economía, así Ecuador en el tercer trimestre de 2010 tuvo un crecimiento del PIB de 1.6%<sup>1</sup> al igual que las actividades económicas como la de los servicios que se incrementaron el 1.97%.

La inflación anual se situó en 3.33%<sup>2</sup> registrando una disminución frente al mismo periodo del 2009 ubicándonos como el quinto país con menor inflación en la región. Para el 2011 se proyecta una inflación promedio de 3.69%<sup>3</sup> con un crecimiento real del PIB de 5.06%.

El petróleo, principal producto de exportación del Ecuador, también ha experimentado un aumento en su volumen de ventas al exterior en un 28.5%<sup>4</sup>, con este incremento el Estado reportó ingresos de cerca de \$763 millones, debido a que el precio se ha mantenido en un promedio de \$80,00 el barril. Actualmente la crisis en Libia ha elevado el precio del crudo, esto hace suponer que el precio no sufrirá un descenso por lo menos en los siguientes meses, ayudando a mantener la estabilidad económica del Ecuador, ya que los ingresos del petróleo financian casi un 25% del presupuesto del Estado.

---

<sup>1</sup> URL: <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000019> Descargado 15/02/2011

<sup>2</sup> URL: [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion) Descargado 15/02/2011

<sup>3</sup> ibídem

<sup>4</sup> Volumen de Petróleo subió un 28.5% , Diario Hoy, 29 marzo 2011

En cuanto al desempleo el Ecuador según el INEC se ubicó en 6.1%<sup>5</sup> durante el periodo enero-diciembre 2010 y la población económicamente activa se ubico en 4.34 millones.

Según el diario El Mercurio del 8 de enero del 2011, el sector económico del país tendrá una relativa estabilidad macroeconómica, en materia social se continuará con los programas sociales, manteniendo los subsidios y bonos.

En el plano político, lo más probable es que el 2011 sea un año de estabilidad a pesar de la Consulta Popular por parte del Gobierno, los únicos elementos problemáticos eventualmente podrían ser la aprobación de leyes que se encuentran pendientes tales como la Ley de Recursos Hídricos y la Ley de Comunicación, por lo que es probable que la conducta política del régimen frente a las diversas expresiones de oposición social y política sigan por el mismo camino que el año pasado.

Según estas perspectivas podríamos concluir que al proyectarse una aparente calma tanto económica como política en el país, este sea un buen momento para que las empresas de servicios puedan contratar asesorías e intentar mejorar su competitividad en el mercado nacional e incluso para que puedan proyectarse a nivel internacional.

---

<sup>5</sup> URL:[http://www.inec.gob.ec/web/guest/ecu\\_est/est\\_soc/enc\\_hog/enemdu](http://www.inec.gob.ec/web/guest/ecu_est/est_soc/enc_hog/enemdu)

## **2. Análisis del Sector**

El sector de servicios o sector terciario de la economía, engloba a todas aquellas actividades económicas que no producen bienes materiales de forma directa, sino servicios que se ofrecen para satisfacer las necesidades de la población. Dentro de esto, se incluyen subsectores como comercio, transportes, comunicaciones, finanzas, turismo, hotelería, ocio, cultura, espectáculos, la administración pública y los denominados servicios públicos, los que presta el Estado o la iniciativa privada (sanidad, educación), etc.

La globalización de la economía ha generado un entorno empresarial competitivo, que exige a las empresas la revisión de sus estrategias y procesos para mantenerse en el mercado y aprovechar las nuevas oportunidades que se generan. Este entorno ha motivado la entrada de las empresas consultoras, lo que ha contribuido a dinamizar el sector de consultoría dentro de la economía nacional. Todo esto debido a que la producción de servicios requiere relativamente menos capital natural y más capital humano que los otros sectores de la economía. En los países más desarrollados el sector servicios emplea a más del 60% de la población.

En el Ecuador, durante la década de los 90, este sector se vio afectado por las continuas crisis políticas y económicas que tuvo que afrontar el país. Por ello en ese período su crecimiento fue negativo 0,65%. Esto es contrario a lo que sucedió en la década de los 2000, ya que la dolarización trajo estabilidad

económica, que junto a la estabilidad política vivida al final de esta década, han permitido que este sector se recupere y sea uno de los que mejores proyecciones tiene para los siguientes años. De la misma manera, el empleo en este sector ha tenido un crecimiento de forma sostenida durante este período.

Desde el año 2000, el Ecuador registró el mayor crecimiento promedio del PIB de la región, 4,6% frente al 2,7% de América Latina, alcanzado su cúspide en el 2004 con un crecimiento del 8%, desde esa fecha se ha observado una progresiva desaceleración. Es por esto que en el año 2010 Ecuador tuvo un modesto crecimiento en comparación a los demás países de la región y esto se debe principalmente a la falta de inversión privada, la poca confianza para realizar inversiones y la demora para llegar a acuerdos petroleros, junto a la mínima inyección de capital en ese sector.

Según investigaciones realizadas en el país, la demanda por ciertos servicios profesionales ha crecido a una media del 10% en los dos últimos años. En el caso de las áreas de recursos humanos y ventas, este crecimiento supera el 20%. De hecho, según un estudio de Deloitte, el sector servicios es el que más ha incrementado sus salarios en este primer semestre<sup>6</sup>.

Patricio Granja, gerente de la Asociación de Compañías Consultoras del Ecuador (ACCE), asegura que “actualmente hay especial demanda por

---

<sup>6</sup> URL:[http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Spain/Local%20Assets/Documents/Barometro%20de%20Empresas/es\\_barometro\\_empresas\\_33.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Spain/Local%20Assets/Documents/Barometro%20de%20Empresas/es_barometro_empresas_33.pdf)  
Descargado: Enero 2011

consultorías nuevas, en temas organizacionales, sectoriales, de mercado, etc. En otros años no se veía. Hoy se requiere mucha más información<sup>7</sup>.

Dada esta nueva tendencia que involucra el desarrollo del capital humano para que su productividad aumente y generen mayores ingresos económicos para las empresas, existe interés en capacitar y motivar a todo el nuevo personal que se ha contratado en los últimos años, por lo que la oportunidad de entrar en un mercado que se encuentra en total crecimiento y expansión es muy grande y puede resultar en un beneficio económico atractivo para los inversionistas.

## **2.1 Tamaño de la Industria**

En el país están presentes multinacionales, empresas locales grandes, pequeñas y medianas empresas, concentrándose éstas últimas en grupos específicos de mercado.

Debido a que estos grupos de mercado para la consultoría se determinan según el tipo de empresas, por los diferenciales en su capacidad financiera para acceder a este tipo de servicios, para describir el tamaño de la industria se ubicaran a las empresas PYMES.

---

<sup>7</sup> URL: <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/36471667rad3D22C.pdf>  
Descargado Enero 2011

Según la Cámara de la Pequeña Industria del Guayas, en el país existen alrededor de 600.000 empresas, entre micro, pequeñas y medianas, que generarían alrededor de 1'200.000 puestos de trabajo, es decir el 30% del empleo total nacional y tendrían una participación de 14% en el producto interno bruto<sup>8</sup>. Unas 15.000 empresas de este total se estima que se dedican a la actividad industrial contribuyendo con un 5% del PIB, mientras que 210 Pymes que se dedican a la exportación aportan con el 5% de las exportaciones del país.

Se puede anotar que las principales desventajas competitivas que tienen las Pymes en el Ecuador son los problemas de calidad e innovación de productos y el escaso acceso no solo a créditos sino a las nuevas tecnologías de información y comunicación. Esto impide alcanzar economías de escala que les permita competir a costos razonables, por esta razón solo 21% de las PYMES están clasificadas como competitivas, 18% de competitividad media y 33% de competitividad insuficiente<sup>9</sup>

Dentro del total de estas empresas se identificará la demanda potencial que se basa en datos tomados de instituciones como SRI, Superintendencia de Compañías Y CAPEIPI (Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha)

---

<sup>8</sup> Al andar, Gestión para el desarrollo local

<sup>9</sup> Estudio Lasprilla (2004)

**NUMERO DE COMPAÑIAS Y PYMES A NIVEL  
PROVINCIAL Y QUITO**

COMPAÑIAS CONSTITUIDAS	NUMERO DE COMPAÑIAS
Pichincha	11.410
PYMES Pichincha	8.818
Pymes Quito	6.044

FUENTE: Direccion de Estudios Economicos y Societarios y Direccion de Informatica-Superintendencia de Compañias

Elaboración: Superintendencia de Compañias

Con estos datos se identifica que existen en Pichincha 11.410 empresas de las cuales 6044 empresas Pymes se encuentran en Quito, de las cuales inicialmente se enfocará solo en las empresas que brindan servicios cualquiera este sea, o comercialización de productos sin producirlos directamente.

**NUMERO DE COMPANIAS PICHINCHA  
CAMARA DE INDUSTRIALES DE PICHINCHA**

Alimenticio	918	15,19%
Cuero y Calzado	105	1,74%
Grafico	474	7,84%
Maderero	482	7,97%
Materiales	291	4,81%
Metal Mècanico	1.220	20,19%
Otros	291	4,81%
Quimico	1.129	18,68%
Radio Difusiòn	49	0,81%
Textil	1.085	17,95%
<b>TOTAL</b>	<b>6.044</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Direccion de Estudios Economicos y Societarios y Direccion de Informatica-Superintendencia de Compañias

Elaboración: Superintendencia de Compañias

Según estudios realizados por el MICIP y el INEC señala que del personal que trabaja en las PYMES afiliadas a cada una de las respectivas Cámaras, el 67,0% está ocupado en actividades de producción, el 14,0% en administración, el 10,0% en ventas y el 9,0% complementario está asignado a control de calidad y mantenimiento. Cabe destacar que el 14,8% del personal tiene un alto grado de formación profesional, lo cual facilita el mejor manejo de sus organizaciones; adicional a esto el 1,3% del personal tiene nivel de postgrado; también, el estudio señala que el 60,8% de las empresas manifiestan no haber recibido capacitación o asistencia técnica.<sup>10</sup>

Podemos entonces añadir que las Pymes que han perdurado en el tiempo, son aquellas que han sabido manejar adecuadamente los intereses y relaciones entre su Gerencia, y sus accionistas. Estas prácticas hoy las conocemos como el Buen Gobierno Corporativo.

Una investigación realizada por Deloitte<sup>11</sup> en más de 50 empresas de todo el país, dio como resultado el nivel de conocimiento sobre prácticas de Buen Gobierno Corporativo. Así:

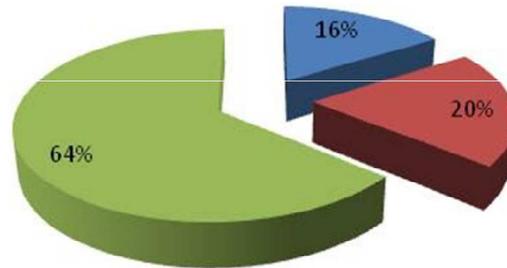
---

<sup>10</sup> INSOTEC, Diagnostico y programa sectorial de la pequeña y mediana empresa, MICIP, 2002 Pg. 8,9.

<sup>11</sup> Gobierno Corporativo URL:<http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Ecuador/Local%20Assets/Documents/1Gobierno%20Corporativo.pdf> Descargado 03/ 2011

## Conocimiento del Concepto

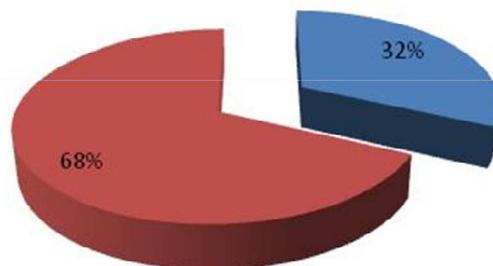
■ Parcial ■ No ■ Si



Fuente y Elaboración: Deloitte Touche

## Importancia del concepto

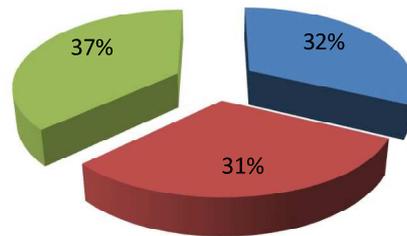
■ Importante ■ Muy Importante ■



Fuente y Elaboración: Deloitte Touche

## Empresas con prácticas de Gobierno Corporativo

■ Parcial ■ Si ■ No



Fuente y Elaboración: Deloitte Touche

Según estos resultados las empresas se encuentran interesadas y consideran importante el concepto, a su vez que podemos notar que un 69% de las empresas no tienen o no están implementando formalmente prácticas de Gobierno Corporativo.

Concluyendo, las PYMES cumplen un papel muy importante en la economía nacional, ya que crean no solo fuentes de trabajo sino que reactivan la producción ayudando a mejorar al país, por tanto constituyen un mercado de amplio crecimiento. Muy pocas empresas han implementado formalmente prácticas de Gobierno Corporativo por lo que un gran porcentaje de ellas estarían interesadas, y reconocen lo importante del concepto.

## **2.2 CICLOS ECONOMICOS**

El servicio que la empresa BPC, Business and Professional Coaching S.A. brindará a sus clientes no es un servicio de estacionalidad sino por el contrario la demanda será continua ya que el asesoramiento depende más del compromiso de la empresa por buscar un cambio o buscar una mejora en sus procesos y por ende en su rentabilidad.

Las políticas económicas afectaran a este negocio en tanto en cuanto la inflación o los costos de contratación de personal profesional se vea afectado, empujándonos a una economía de ahorro en la cual muy pocas empresas se animan a arriesgar este tipo de inversiones.

## **3. Análisis del Mercado**

### **3.1. Mercado Objetivo y Justificación.-**

Es importante identificar el segmento al que BPC, Business and Professional Coaching S.A. se enfocará, esto permitirá conocer a los potenciales clientes, para lo cual, y en base a las apreciaciones y deducciones presentadas a anteriormente y en el análisis de las variables demográficas, el segmento específico serán las Pequeñas y Medianas Empresas, siendo los criterios para

identificarlas los que se analizarán con variables socioeconómicas cuya identificación es un factor importante dentro del estudio de mercado.

Según la Superintendencia de Compañías en su resolución 1101 clasifica a las Pymes según sus activos totales los cuales deben ser inferiores a los 4 millones de dólares, sus ventas inferiores a 5 millones de dólares y que tengan menos de 200 trabajadores; por lo que, en base a esto definimos el posible mercado objetivo.

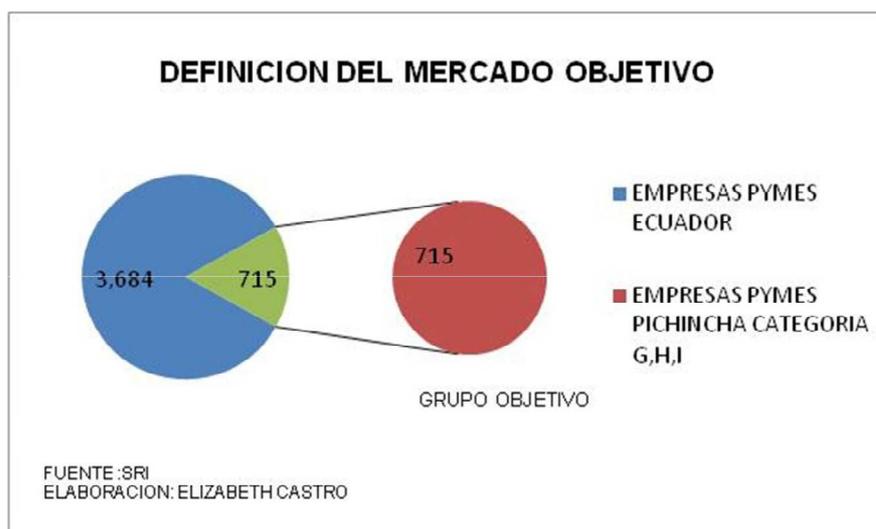
Por tanto para definir el mercado objetivo se ha tomado en cuenta la información que se ha solicitado a la Superintendencia de Compañías y la base de datos del SRI, la cual consta de 5.000 empresas, consideradas los más grandes contribuyentes. De este universo se las clasificó por sus ingresos, tomando en cuenta que PYMES son aquellas empresas que tienen ingresos menores a los 5 millones de dólares.

De estas empresas, utilizando la información de la Superintendencia de Compañías, se tomaron solo las que se encuentran en los sectores G (Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores, motocicletas, efectos personales y enseres domésticos), H (Hoteles y restaurantes), y el sector, I (Transporte, almacenamiento y comunicaciones),

## DEFINICION DEL MERCADO OBJETIVO

EMPRESAS PYMES ECUADOR	3,684
EMPRESAS PYMES ECUADOR CATEGORIA G,H,I	1,501
EMPRESAS PYMES PICHINCHA CATEGORIA G,H,I	715

FUENTE SRI 5000 MAS GRANDES CONTRIBUYENTES  
ACTUALIZADO 16 AGOSTO 2010



Por tanto después de este análisis concluimos que nuestras empresas objetivo en la provincia de Pichincha serán 715 las cuales están ubicadas en el sector servicios generales.

## **4. Análisis de la Competencia**

### **4.1. Identificación de principales participantes y competidores**

La oferta de servicios de consultoría en Ecuador se distribuye entre las empresas que brindan un servicio integral dirigido a diferentes áreas de negocio, las empresas especializadas, en áreas específicas de gestión empresarial, y los consultores independientes. Dentro del conjunto de empresas se pueden distinguir, además, compañías multinacionales, locales y extranjeras.

La oferta de estas empresas incluye diversas áreas de especialidad entre las cuales, las de mayor participación son la consultoría en gestión y organización, que incluye el área de sistemas de información; y la asesoría legal y de estructuras empresariales.

Es importante señalar que las principales competidoras del mercado dirigen su oferta a las empresas medianas y grandes, lo que no ha contribuido al desarrollo de la consultoría para PYMES.

Existen muchas instituciones que ofrecen capacitación en Coaching sin embargo son pocas las empresas que dan asesoría o realizan Coaching en empresas PYMES enfocado a Gobierno Corporativo. Algunas de ellas son:

Empresas que dan asesoría en Coaching:

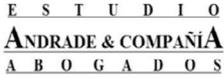
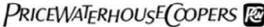
- TISOC que es una empresa o más bien una escuela Europea que tiene subsidiaria en Ecuador y que otorga certificación internacional de coach, sin embargo también brinda servicios de asesoría, está enfocada a cualquier tipo de empresa.
- ACCION COACH que es una franquicia mexicana que fue comprada recién en el país y está por ofrecer servicios de asesoría con la experiencia de Acción Coach en Latinoamérica,
- ZIGMA CONSULTING. Es una empresa que ofrece no solo asesoría sino también certificación para coach, es una empresa que se encuentra a nivel de Latinoamérica.
- VALOR CA. Empresa Centroamericana que tiene sede en Ecuador brinda asesoría integral incluido Coaching, su mercado, las empresas medianas a grandes.

Como competencia indirecta se puede mencionar que las firmas auditoras si bien es cierto dan de alguna manera el servicio de asesoría que involucra Coaching pero no está dirigida a este segmento por sus costos elevados

Las consultoras que ofrecen Gobierno Corporativo en Ecuador<sup>12</sup>, son en su mayoría bufetes de abogados que además brindan consultorías en otros temas empresariales. .

---

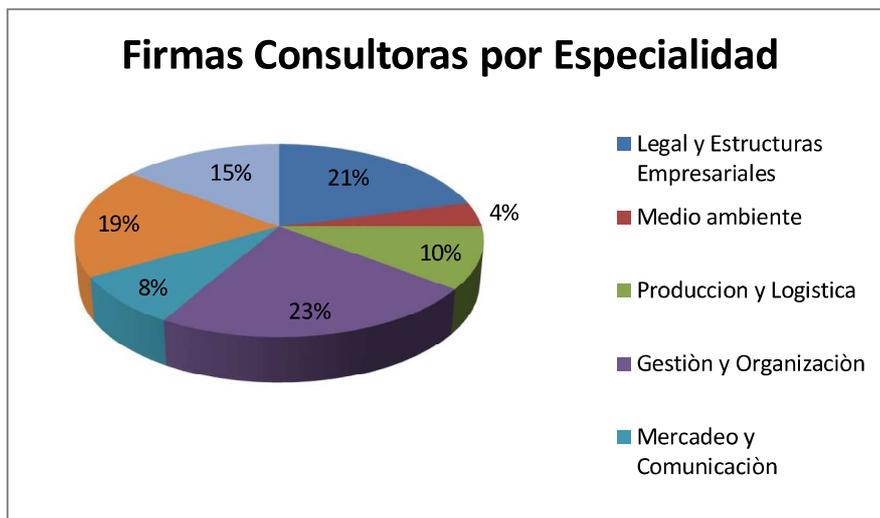
<sup>12</sup> Gobierno Corporativo Ecuador URL:  
[http://www.gobiernocorporativo.com.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=16:porque-implementarlo&catid=10:porque-implementarlo](http://www.gobiernocorporativo.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=16:porque-implementarlo&catid=10:porque-implementarlo) Descargado 03/ 2011

	<b>Estudio Jurídico Quevedo- Ponce de Cuenca</b>
	<b>Afines</b>
	<b>Estudio Andrade &amp; Compañía</b>
	<b>Analytica Securities Casa de Valores</b>
	<b>Asistencia y Servicios Globales Assistglobal S.A.</b>
	<b>Andean Management</b>
	<b>Barrera, Andrade Cevallos &amp; Asociados</b>
	<b>Bustamante &amp; Bustamante</b>
	<b>Corral Sanchez Abogados S.A.</b>
	<b>Fabara &amp; Compañía Abogados</b>
	<b>Falconí Puig Abogados</b>
	<b>MCS Management Consulting</b>
	<b>PriceWaterhouseCoopers Asesores Gerenciales Ltda.</b>
	<b>Proqualitas Consulting</b>

En cuanto a los precios estos varían en función de algunas variables, como son, tipo de empresa, tamaño de empresa, horas de consultoría, horas de acompañamiento y en general el tiempo invertido para cambiar cultura corporativa para el mejoramiento de la empresa e introducción a las prácticas de Gobierno Corporativo

## 4.2. Análisis de productos sustitutos

Como productos sustitutos se puede incluir a aquellas empresas que ofrecen un servicio integral, usualmente enfocado a las áreas de procesos de reingeniería o la implantación de soluciones tecnológicas, que en su mayoría corresponden a las grandes consultoras, de las cuales hacen parte las consultoras multinacionales. Luego tenemos a aquellas que brindan capacitación en diferentes áreas incluyendo la de Coaching, diferenciándose de las directas en que ellas ofrecen esta asesoría pero como un complemento, no es su negocio principal.



Fuente: Directorio de Empresas de Servicios Gerenciales en Ecuador (48 empresas)

Elaboración: Propia

## 5. Análisis FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANALISIS INTERNO	Aportar factores claves que aumentan la rentabilidad de las empresas	Falta de alianzas estratégicas y convenios con competidores que nos beneficien
	Personal capacitado y especializado	Falta de Recursos Humanos en ventas para cubrir mas ciudades
	Ubicación de la empresa	Costo alto por la curva de aprendizaje
	Excelencia y compromiso con los clientes	Poco conocimiento del mercado
	Procesos estandarizados y normados	Falta de Certificación BVQ
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANALISIS EXTERNO	Segmento de mercado desatendido	Competencia no especializada ofrece costos bajos en asesoría
	Mejorar los servicios de asesoría para atender las necesidades de los clientes	La situación del país es inestable
	El mercado de las Pymes está en constante crecimiento	Ingreso de competidores con estructura de costos menores.
	Las barreras de entrada en cuanto a la especialización son altas	Presencia de servicios sustitutos.
	Alternativas de alianza estratégicas internacionales	Información diversa y en gran cantidad en Internet.
	Alta demanda en el mercado en cuanto a capacitaciones y mejoramiento continuo en las empresas	Presupuesto mínimo por parte de las empresas para la inversión en el área de Coaching y Gobierno Corporativo
	Cambio de Leyes, obligan al empresario a entrar en mejoramiento de sus prácticas administrativas	Falta de Conocimiento de las empresas y poca importancia en implementación de Gobierno Corporativo

## C. ESTRATEGIAS DE MERCADO

### 1 Concepto del Servicio

Según definición de la CAF<sup>13</sup> **“Gobierno Corporativo** se refiere al sistema por el cual una empresa es dirigida y controlada en el desarrollo de sus actividades económicas”.

Se enfoca en las responsabilidades y derechos de cada miembro de las organizaciones y en las reglas a seguir para la toma de decisiones. En particular, el Gobierno Corporativo se refiere a las prácticas formales o informales que establecen las relaciones entre la Junta Directiva, quienes definen las metas de la empresa; la Gerencia, los que la administran y operan día a día; y los Accionistas, aquellos que invierten en ella.

Los lineamientos para tener un buen Gobierno están dirigidos principalmente a empresas y organizaciones en general.

Actualmente las empresas buscan competir o comparar sus actividades con los mejores estándares y prácticas internacionales, por lo que buscan fortalecer su administración y el control de sus operaciones. Ahí es donde el Gobierno Corporativo les ayuda a hacerlo para ser más dinámicas y eficientes, logrando ser percibidas como empresas “más confiables” y como tal accediendo a

---

<sup>13</sup> CAF URL:<http://www.caf.com/view/index.asp?pageMS=34213&ms=17> Descargado 03/2011

mejores condiciones en los mercados en los que se desenvuelve.<sup>14</sup>

## **GOBIERNO CORPORATIVO EN ECUADOR.**

En el año 2006 la Bolsa de Valores de Quito<sup>15</sup> decidió tomar a cargo el concepto de Gobierno Corporativo luego del trabajo realizado en los años 2004 y 2005 con la CAF para hacer un diagnóstico de los países andinos y finalmente hacer una propuesta de lineamientos de Gobierno Corporativo tomando como base los lineamientos de la OECD (Organization for Economic Co-operation and Development).

Luego de terminado el programa con la CAF, la Bolsa de Valores logra un financiamiento mediante un crédito no reembolsable con el BID y suscriben un Convenio de Asistencia Técnica con la CAF para la conformación de una Red Académica GC y estudio de factibilidad para la creación del Instituto GC.<sup>16</sup>

Crearon 4 grandes módulos para difundir el concepto:

- Sensibilización.
- Capacitación y formación especializada: academia, consultores.
- Implementación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo en las empresas.
- Sistematización, evaluación y difusión.

---

<sup>14</sup> CAF URL:[http://www.caf.com/attach/19/default/Mfolleto\\_solo\\_caf.pdf](http://www.caf.com/attach/19/default/Mfolleto_solo_caf.pdf) Descargado 03/2011

<sup>15</sup> Datos otorgados en entrevista con Dra. Mónica Villagómez Presidenta Bolsa de Valores Quito

<sup>16</sup> El rol de la BVQ en la promoción de prácticas de gobierno corporativo Conferencia en Buenos Aires 2010, Dra. Mónica Villagómez

Dentro de este proyecto hicieron un llamado a las consultoras para que se capaciten en implantación de Gobierno Corporativo, a lo que se presentaron 42 firmas consultoras a las cuales se les enseñó la metodología y la forma de implementación.

Se calificaron 14 firmas que se incorporaron al proyecto, es decir ellos ofrecían ya consultoría en Gobierno Corporativo, a febrero del año 2011, que se terminó la primera parte del proyecto, se lograron implementar en Quito 40 empresas diagnosticadas, Gobierno Corporativo, aparentemente con éxito. Es por esto que el servicio de BPC, Business and Professional Coaching, será, "Coaching para introducir los principios de Gobierno Corporativo en Pymes".

La propuesta es la creación de una empresa que se dedique a asesorar a empresas pymes para ingresar a las prácticas de Gobierno Corporativo mediante Coaching, el cual puede ser grupal o individual dependiendo el caso de la empresa.

Lo que se quiere hacer, es lograr que las empresas tengan conocimiento de este concepto en primer lugar, y luego consideren los beneficios que estas prácticas pueden traer a la empresa, esto es, continuidad en el tiempo, mejorar su administración como tal y en caso de las empresas familiares asegurar su gobernabilidad y prepararlas para la sucesión. Obviamente todo esto nos

llevará a mejorar no solo la empresa en cuanto a su rentabilidad sino en cuanto a su eficiencia.

El primer paso en la asesoría a las empresas, aplicando Coaching para introducir a las empresas al Gobierno Corporativo debe ser mediante un acercamiento con los dueños y accionistas ya que el involucramiento de los mismos es un factor primordial para que una empresa ingrese a Gobierno Corporativo, lo cual realmente constituye el principal reto de la empresa, considerando que un porcentaje elevado de pymes en nuestro país son empresas familiares, el conseguir que el propietario logre separar sus roles dentro de la empresa, esto es, el rol de dueño con el rol de gerente, y en la mayoría de casos separar el rol de miembro de una familia, nos lleva a otro inconveniente. Según Silvia de Uribe encargada de Gobierno Corporativo en la Bolsa de Valores de Quito, es el miedo de los empresarios a la pérdida de control y a la formalización de su manejo financiero, sin embargo no ha habido empresa que considere poco importante el concepto, ya que esto les ayudaría a tomar acciones, no sobre lo urgente, sino sobre lo importante en sus empresas.<sup>17</sup>

Cuando se ha logrado este involucramiento y se tiene el convencimiento de los dueños y accionistas de que este proceso es el camino que desean seguir, entonces se procederá a realizar un diagnóstico completo de la empresa, lo

---

<sup>17</sup> Entrevista con Sra. Silvia de Uribe, Bolsa de Valores de Quito

que permitirá más adelante acompañar y apoyar a sus líderes en el cambio de modelo mental hacia una filosofía de acción basada en Gobierno Corporativo.

Se debe aclarar que mediante el Coaching, BPC, Business and Professional Coaching, pretende que la empresa pueda introducir prácticas de buen Gobierno Corporativo, lo que facilitará el resultado de un proceso de mejora del desempeño de todos los directores, dueños accionistas, administradores, colaboradores y en general stakeholders.

BPC, Business and Professional Coaching por tanto, encaminará al cliente-empresa hacia el logro de resultados basándose en las personas, desarrollando sus competencias a través del aprendizaje de su propia experiencia e irrumpiendo sus patrones de conducta y comportamiento habituales, para comenzar a operar con mayor creatividad, protagonismo y pro actividad, el Gobierno Corporativo debe ser parte de la planificación estratégica de la empresa.

La propuesta de valor de BPC, Business and Professional Coaching, se basa en clientes satisfechos a partir de que sus negocios consigan más de lo que están obteniendo al realizar sus actividades empresariales cotidianas, asegurando resultados sostenibles mediante la implementación y la práctica de Gobierno Corporativo.

Para lograr resultados que sean sostenibles en el tiempo, los dueños o accionistas deben estar convencidos de que el ingreso a Gobierno Corporativo es a lo que quieren llegar para lograr “gobernar a la empresa” para lo cual el primer paso es la designación de directores, considerado la parte sensible y supremamente importante para el funcionamiento de Gobierno Corporativo.

Los directores deberían tener una composición mixta es decir personal externo e interno, con experiencia y sobre todo que quieran involucrarse en el funcionamiento de la empresa, y ser en número impar, para esto BPC, Business and Professional Coaching, ofrecerá el perfil de los mismos para lograr formar el equipo idóneo para la empresa según los principios de la CAF y de la OECD.<sup>18</sup>

La estructura del Gobierno Corporativo debería estar conformada por el Directorio, los Comités Normativos, los Comités Gerenciales y la Estructura Administrativa.

La metodología que utilizará BPC, Business and Professional Coaching, implica la participación convencida de los dueños de los procesos (gerentes y directores) logrando que ellos se involucren y participen en todo el proceso de cambio, realizando un coacheo y capacitándolos en habilidades gerenciales para modificar las conductas que apoyen los cambios implementados y fomentar la cultura de la mejora continua.

---

<sup>18</sup> Información obtenida de entrevista con el Sr. Mauricio Anderson de Consultora Anderson Advertising

Se sabe que lo que no se mide no se mejora, por lo que BPC, Business and Professional Coaching, después del análisis del negocio ofrecerá en su proyecto soluciones que se encuentren al alcance del cliente, algo que su personal, pueda entender, adoptar y aplicar en su trabajo cotidiano.

Como habíamos mencionado el personal de BPC, Business and Professional Coaching, buscará el involucramiento en el proceso de cambio y la obtención de los objetivos “los dueños del proceso se vuelven los dueños del cambio”. De esta forma los resultados se hacen sostenibles y el personal calificado de BPC, Business and Professional Coaching, desarrollará soluciones a medida del cliente sin perder de vista su objetivo principal; introducirse en la práctica de Gobierno Corporativo lo cual le llevará a un desempeño sostenido de su empresa y alineándolo con sus estatutos y con sus objetivos.

### **1.1 Proceso de introducción**

Como se mencionó anteriormente el proceso iniciará una vez que se tenga el compromiso y el convencimiento de los dueños y accionistas de implantar Gobierno Corporativo en sus empresas.

La empresa aplicará estas tres fases en el proceso de involucramiento al Gobierno Corporativo, el tiempo que se utilizará para cada uno, depende del

tamaño de la empresa, pero se considera que entre el diagnóstico y la Continuidad no deberá utilizarse más de 30 semanas.

## **1.2 Diagnóstico**

El proceso comienza con un diagnóstico de la organización no solo para detectar áreas de oportunidad, cuantificar el potencial de mejora y determinar las acciones a tomar para liberar este potencial, sino también para alinear los objetivos de sus accionistas y dueños a los objetivos comunes. Además, se analiza cómo se encuentra la empresa con relación a los elementos claves de todo negocio como son: estrategia, procesos, estructura, compensación, indicadores y perfiles; mediante diagramas de flujo de procesos, estudios de observación, estudios estadísticos entre otros, entendiendo con esto el funcionamiento integral de la organización. Del resultado del diagnóstico se establece la Propuesta del Proyecto para el cliente-empresa, el cual nos presentará como corregir las ineficiencias que existan en la empresa.

## **1.3 Implementación de las correcciones del proceso de diagnóstico**

En este punto se revisarán todas las sugerencias del diagnóstico para cambiarlas o modificarlas, esto es no solo en estatutos de la compañía para alinearlos con los objetivos de la empresa y que no resulten contradictorias frente a los entes de control sino también para la instauración y constitución del

directorio como tal, sus roles y la integración de comités, ya que ellos son los responsables de definir estrategias para la compañía, todo esto bajo el perfil sugerido por BPC, Business and Professional Coaching.

#### **1.4 Implementación de Gobierno Corporativo**

BPC, Business and Professional Coaching, apoyará a seleccionar directores idóneos y mediante Coaching BPC, Business and Professional Coaching, involucrará a la gente para conseguir un consenso de la diversidad de intereses, alineándolos con los objetivos planteados por la empresa y realizar la conformación de comités.

Estos comités deberán abordar temas no solo de liquidez sino también de baja rentabilidad o baja solvencia así como también de riesgos y controles de calidad entre otros. Así podríamos tener los siguientes comités<sup>19</sup>:

##### **Comité de Administración de Riesgo**

El Comité de Administración de Riesgo tiene como función principal diseñar y proponer estrategias, políticas, metodologías, procesos y procedimientos de administración integral de riesgos, así como realizar el seguimiento para su correcta ejecución e implantación.

##### **Comité de Auditoría**

---

<sup>19</sup> Información tomada de entrevista con Silvia de Uribe Bolsa de Valores Quito

El Comité de Auditoría es una unidad de asesoría y consulta del Directorio que provee un apoyo eficaz a la función de auditoría por parte de todos los integrantes de la institución; asegura el cumplimiento de los objetivos de los controles internos y, vigila el cumplimiento de la misión y objetivos de la empresa.

### **Comité de Sistemas**

El Comité de Sistemas está a cargo a la coordinación de las acciones inherentes a la definición y adopción de Tecnologías de Información que sirvan de soporte para el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Además se encargará de emitir normas y políticas respecto al uso de éstas Tecnologías supervisando su cumplimiento.

### **Comité de Creación de Valor**

El Comité de Creación de Valor monitoreará el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas en el Plan Estratégico, Plan de Negocios y el Presupuesto general de la empresa.

### **Comité de Calidad**

El Comité de Calidad busca contribuir a los objetivos estratégicos del negocio mediante la creación de una cultura orientada al servicio y al mejoramiento continuo que permita la satisfacción del cliente.

## **1.5 Continuidad**

Mensualmente BPC, Business and Professional Coaching, supervisará los directorios para asesorarles en cuanto a su desempeño en cuanto a los objetivos planteados.

Estas supervisiones se darán continuamente mientras dure el proceso hasta lograr que los mismos se vuelvan parte de la cultura organizacional del cliente.

## **2 Estrategias de Precio**

Un factor importante a considerar en el precio que BPC, Business and Professional Coaching, fijará para su servicio son los precios de la competencia, los cuales podrán ser inicialmente un poco más altos, y serán establecidos de acuerdo a estrategias diferenciales y psicológicas; diferenciales, ya que trataremos de explotar la heterogeneidad de los clientes, así, se establecerán precios de acuerdo las características de la empresa en la que se pretenda hacer el proyecto. Y psicológicas, porque el mercado percibe un precio y eso lo asocia con las características o atributos del servicio, por lo tanto el cliente asociará un precio de acuerdo a la utilidad que le reporta la satisfacción proporcionada por el servicio.

De acuerdo a estos parámetros serán fijados el diagnóstico inicial y luego el proyecto total, en donde se considera como un descuento a la inversión el valor

pagado por el diagnóstico, obviamente estos precios estarán basados en el margen de utilidad que se quiere alcanzar.

***Precios aproximados de los servicios de consultoría en Ecuador***

Consultorías	Valor aprox. US\$
Gestión empresarial	15.000-20.000
Tecnologías de la Información	15.000-25.000
Sistemas de gestión de calidad y otros	12.000-20.000
Recursos humanos	5.000-10.000

Fuente: Consultas con empresas del sector

Elaboración: Propia

### **3 Estrategias de Promoción**

Cuando las empresas acuden a un consultor, buscan la experiencia y el conocimiento de personas especializadas que les ayuden a resolver un problema o realizar algún proceso, lo que lleva a que el reconocimiento y la satisfacción del cliente sean la carta principal de presentación de las empresas del sector. De aquí se desprende que el principal medio de promoción en el sector sea el boca a boca.

La estrategia de promoción que utilizará la empresa para comunicar a los potenciales clientes el servicio que se está ofertando será: publicidad, relaciones públicas, y visitas personales.

### **4 Estrategia de publicidad**

Es importante utilizar una estrategia de publicidad para dar a conocer el servicio y crear una recordación de la empresa a través de:

- 1 Medios de comunicación, para lo que la empresa ha decidido hacer publicaciones periódicas durante los 6 primeros meses en la revista Líderes.
- 2 Otra de las formas de publicidad será por internet, a través de mails masivos dirigidos principalmente a gerentes y directores de empresas y a

través de un portal web y también a través de boletines electrónicos segmentados a empresas pymes.

- 3 Acercamiento a las cámaras, ya que por medio de ellas se podrá identificar a las Pymes objetivos que podrían estar interesadas.
- 4 Finalmente otra estrategia de bajo costo que permitirá a la empresa captar clientes es mediante el uso de redes sociales, creando una página en Facebook y abriendo una cuenta en Twitter para empresa.

## 8.1 Presupuesto

El valor a pagarse por la campaña publicitaria tanto en medios masivos como en la creación de una página web, envío de emails masivos, etc., se proyectará de la siguiente manera:

1	Periódicos y Revistas	\$3.000,00
2	Pagina Web y mailins directos	\$2.500,00
	Total:	\$5.500,00

## 5 Proyecciones de Ventas

PRECIOS UNITARIOS										
	AÑO									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
inflation	4%									
1- DIAGNOSTICO	2,500.00	\$ 2,600.00	\$ 2,704.00	\$ 2,812.16	\$ 2,924.65	\$ 3,041.63	\$ 3,163.30	\$ 3,289.83	\$ 3,421.42	\$ 3,558.28
2- IMPLEMENTACION DE CORRECCION DIAGNOSTICO	1,500.00	\$ 1,560.00	\$ 1,622.40	\$ 1,687.30	\$ 1,754.79	\$ 1,824.98	\$ 1,897.98	\$ 1,973.90	\$ 2,052.85	\$ 2,134.97
3- PERFILES Y SELECCIÓN DE DIRECTORES	1,000.00	\$ 1,040.00	\$ 1,081.60	\$ 1,124.86	\$ 1,169.86	\$ 1,216.65	\$ 1,265.32	\$ 1,315.93	\$ 1,368.57	\$ 1,423.31
4- PROCESO GOBIERNO CORPORATIVO	1,000.00	\$ 1,040.00	\$ 1,081.60	\$ 1,124.86	\$ 1,169.86	\$ 1,216.65	\$ 1,265.32	\$ 1,315.93	\$ 1,368.57	\$ 1,423.31
5- CONTROL DE GESTION	500.00	\$ 520.00	\$ 540.80	\$ 562.43	\$ 584.93	\$ 608.33	\$ 632.86	\$ 657.97	\$ 684.28	\$ 711.66
6- CONTINUIDAD	500.00	\$ 520.00	\$ 540.80	\$ 562.43	\$ 584.93	\$ 608.33	\$ 632.86	\$ 657.97	\$ 684.28	\$ 711.66

## NUMERO DE CONSULTORIAS AL AÑO

	AÑO									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
NUMERO DE CONSULTORES	3	3	4	5	5	6	6	6	6	6
FACTOR DE CRECIMIENTO		40%	35%	30%	20%	20%				
<b>1.- DIAGNOSTICO</b>	10	14	19	25	29	30	32	32	32	32
Factor de consultorias realizadas por este concepto		50%	30%	25%	25%	15%				
<b>2.- IMPLEMENTACION DE CORRECCION DIAGNOSTICO</b>	5	8	10	12	15	18	18	18	18	18
Factor de consultorias realizadas por este concepto		45%	30%	25%	25%	20%				
<b>3.- PERFILES Y SELECCIÓN DE DIRECTORES</b>	4	6	8	9	12	14	14	14	14	14
Factor de consultorias realizadas por este concepto		40%	30%	25%	25%	18%				
<b>4.- PROCESO GOBIERNO CORPORATIVO</b>	4	6	7	9	11	13	13	13	13	13
Factor de consultorias realizadas por este concepto		40%	30%	25%	25%	20%				
<b>5.- CONTROL DE GESTION</b>	4	6	7	9	11	14	14	14	14	14
Factor de consultorias realizadas por este concepto		80%	60%	40%	25%	22%				
<b>6.- CONTINUIDAD</b>	3	5	9	12	15	22	22	22	22	22

**INGRESOS ANUALES**

	AÑO									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>1.- DIAGNOSTICO</b>										
<b>Servicios de Diagnostico</b>										
Ingreso Por Servicios de Diagnostico	75,000	109,200	204,422	345,474	431,151	547,494	607,353	631,647	656,913	683,190
Costo Por Servicios de Diagnostico	-7,500	-10,920	-30,663	-51,821	-64,673	-82,124	-91,103	-94,747	-98,537	-102,478
Margen de Contribucion Por Servicios de Diagnostico	67,500	98,280	173,759	293,653	366,479	465,370	516,250	536,900	558,376	580,711
<b>2.- IMPLEMENTACION DE CORRECCION DIAGNOSTICO</b>										
<b>Implementación de Diagnostico</b>										
Ingreso Por Implementación de Diagnostico	22,500	35,100	63,274	102,820	133,665	191,837	199,510	207,491	215,790	224,422
Costo Por Implementación de Diagnostico	-2,250	-3,510	-9,491	-15,423	-20,050	-28,776	-29,927	-31,124	-32,369	-33,663
Margen de Contribucion Por Implementación de Diagnostico	20,250	31,590	53,783	87,397	113,616	163,061	169,584	176,367	183,422	190,759
<b>3.- PERFILES Y SELECCIÓN DE DIRECTORES</b>										
<b>Perfiles y Selección de Directores</b>										
Ingreso Por Perfiles y Selección de Directores	12,000	18,096	32,621	53,009	68,912	103,203	107,331	111,624	116,089	120,732
Costo Por Perfiles y Selección de Directores	-1,200	-1,810	-4,893	-7,951	-10,337	-15,480	-16,100	-16,744	-17,413	-18,110
Margen de Contribucion Por Perfiles y Selección de Directores	10,800	16,286	27,728	45,058	58,575	87,722	91,231	94,880	98,676	102,623
<b>4.- PROCESO GOBIERNO CORPORATIVO</b>										
<b>Servicios de Procesos</b>										
Ingreso Por Servicios de Procesos	12,000	17,472	31,496	51,181	66,536	97,983	101,902	105,979	110,218	114,626
Costo Por Servicios de Procesos	-1,200	-1,747	-4,724	-7,677	-9,980	-14,697	-15,285	-15,897	-16,533	-17,194
Margen de Contribucion Por Servicios de Procesos	10,800	15,725	26,772	43,504	56,555	83,286	86,617	90,082	93,685	97,432
<b>5.- CONTROL DE GESTION</b>										
<b>Servicios de Control de Gestion</b>										
Ingreso Por Servicios de Control de Gestion	6,000	8,736	15,748	25,591	33,268	49,822	51,815	53,887	56,043	58,285
Costo Por Servicios de Control de Gestion	-600	-874	-2,362	-3,839	-4,990	-7,473	-7,772	-8,083	-8,406	-8,743
Margen de Contribucion Por Servicios de Control de Gestion	5,400	7,862	13,386	21,752	28,278	42,349	44,043	45,804	47,636	49,542
<b>9.- CONTINUIDAD</b>										
<b>Continuidad</b>										
Ingreso Por Continuidad	4,500	5,085	6,275	8,037	10,700	14,777	17,732	21,811	27,590	35,969
Costo Por Continuidad	-450	-509	-941	-1,206	-1,605	-2,217	-2,660	-3,272	-4,137	-5,595
Margen de Contribucion Por Continuidad	4,050	4,577	5,334	6,831	9,095	12,560	15,073	18,539	23,443	30,574
<b>RESUMEN</b>										
<b>Facturación</b>	132,000	193,689	353,836	586,112	744,232	1,005,115	1,085,644	1,132,439	1,182,633	1,237,224
<b>Costos</b>	-13,200	-19,369	-53,075	-87,917	-111,635	-150,767	-162,847	-169,866	-177,395	-185,584
<b>Margen de Contribución</b>	118,800	174,320	300,761	498,195	632,597	854,348	922,797	962,573	1,005,238	1,051,640

## **D. PLAN FINANCIERO**

Para la realización del plan financiero se ha tomado algunos supuestos:

El valor de la consultoría completa será de \$7.000,00, este valor será en un inicio, considerando que nuestro mercado objetivo son las PYMES, luego hemos afectado estos valores por la inflación para lo cual hemos considerado una inflación en Ecuador del 4% anual.

El proceso de consultoría se ha dividido en seis partes, para nuestro análisis cada parte tendrá un costo, ya que muchas empresas solicitaran el diagnostico, pero tal vez demoren en aplicar las soluciones, por este motivo se ha considerado que todas las etapas serán completadas. Inicialmente se contará con 3 consultores (incluido Gerente General que es un consultor). Considerando un crecimiento en los años siguientes en el número de consultorías, también se incluye un incremento en el número de consultores.

Por lo expuesto anteriormente, el número de consultorías a realizar al año, dependerá de la capacidad de horas/hombre que se cuenta, por lo que el crecimiento al primer año es de un 40% en el número de consultorías con respecto al primer año, por esta razón se contrata 2 consultores mas y los 4 siguientes años los crecimientos son altos, sin embargo a partir del 6 año, la empresa se estabiliza.

El costo de las consultarías se ha estimado en un 15%, tomando en cuenta que no se necesita inversión, por lo que los productos que ofrece la empresa son servicios y este valor se va a destinar al pago de incentivos para los consultores.

Ya en el desarrollo del análisis financiero, los resultados esperados son los que siguen:

TIR 261%\* (debido a que brindamos servicios la TIR resulta alta)

VAN 444.478

Se ha incluido también un análisis de sensibilidad en donde se ha realizado un supuesto de un aumento menor en el número de consultarías y un aumento mayor.

## 1. Requerimientos de Inversión

<b>GASTOS DE INICIO DE OPERACIONES</b>		<b>MENSUALES</b>	
Arriendo oficina		500.00	
Luz		80.00	
Telefono, Internet		120.00	
Alicuota mensual mantenimiento		120.00	
Pagina Web+ publicidad inicial		4,000.00	
Gastos de Constitucion		1,500.00	
Tasa de interes Banco Pichincha credito a consumo x 7 años		14	
<b>ACTIVOS FIJOS</b>		<b>VALOR \$</b>	<b>AÑOS</b>
Mobiliario		3,405.00	10
Equipo de computacion # 4		2,000.00	3
<b>TOTAL</b>		<b>5,405.00</b>	

INVERSIÓN INICIAL			
PAG WEB	4,000.00		APORTE CAPITAL
CONSTITUCION EMPRESA	1,500.00		APORTE CAPITAL
CAPITAL DE TRABAJO	16,900.00		PRÉSTAMO
meses sin ingresos. Se necesita capital para salarios			
ACTIVOS DE EMPRESA	5,405.00		APORTE CAPITAL
ARRIENDO OFICINA	1,920.00		APORTE CAPITAL
GASTOS OFICINA	9,000.00		PRÉSTAMO
SUB TOTAL APORTE			
CAPITAL	13,725.00		
SUB TOTAL PRÉSTAMO	25,000.00		
TOTAL INVERSIÓN INICIAL		38,725.00	0.65

## AMORTIZACION PRESTAMO

AÑOS PRÉSTAMO	5				
	tasa interés	capital	interés	CUOTA	
1	(25,000.00)	3,707.89	(3,750.00)	7,457.89	
2	(21,292.11)	4,264.07	(3,193.82)	7,457.89	
3	(17,028.04)	4,903.68	(2,554.21)	7,457.89	
4	(12,124.36)	5,639.24	(1,818.65)	7,457.89	
5	(6,485.12)	6,485.12	(972.77)	7,457.89	



## GASTOS GENERALES

Inflación 4%

SALARIOS MENSUAL	2	3	4	5	5	5	5	5	5
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Secretaria	\$ 3,294.72	\$ 3,426.51	\$ 3,563.57	\$ 3,706.11	\$ 3,854.36	\$ 4,008.53	\$ 4,168.87	\$ 4,335.63	\$ 4,509.05
Mensajero	\$ 3,294.72	\$ 3,426.51	\$ 3,563.57	\$ 3,706.11	\$ 3,854.36	\$ 4,008.53	\$ 4,168.87	\$ 4,335.63	\$ 4,509.05
Gerente	\$ 16,224.00	\$ 16,872.96	\$ 17,547.88	\$ 18,249.79	\$ 18,979.79	\$ 19,738.98	\$ 20,528.54	\$ 21,349.68	\$ 22,203.66
Jefe Administrativo	\$ 8,736.00	\$ 9,085.44	\$ 9,448.86	\$ 9,826.81	\$ 10,219.88	\$ 10,628.68	\$ 11,053.83	\$ 11,495.98	\$ 11,955.82
<b>Sub Total</b>	<b>\$ 31,549.44</b>	<b>\$ 32,811.42</b>	<b>\$ 34,123.87</b>	<b>\$ 35,488.83</b>	<b>\$ 36,908.38</b>	<b>\$ 38,384.72</b>	<b>\$ 39,920.11</b>	<b>\$ 41,516.91</b>	<b>\$ 43,177.59</b>
Decimo cuarto sueldos	\$ 1,098.24	\$ 1,142.17	\$ 1,187.86	\$ 1,235.37	\$ 1,284.79	\$ 1,336.18	\$ 1,389.62	\$ 1,445.21	\$ 1,503.02
Decimo tercer sueldos	\$ 31,549.44	\$ 32,811.42	\$ 34,123.87	\$ 35,488.83	\$ 36,908.38	\$ 38,384.72	\$ 39,920.11	\$ 41,516.91	\$ 43,177.59
Fondos de reserva	\$ 31,549.44	\$ 32,811.42	\$ 34,123.87	\$ 35,488.83	\$ 36,908.38	\$ 38,384.72	\$ 39,920.11	\$ 41,516.91	\$ 43,177.59
<b>TOTAL SALARIOS MENSUAL</b>	<b>\$ 95,746.56</b>	<b>\$ 99,576.42</b>	<b>\$ 103,559.48</b>	<b>\$ 107,701.86</b>	<b>\$ 112,009.93</b>	<b>\$ 116,490.33</b>	<b>\$ 121,149.94</b>	<b>\$ 125,995.94</b>	<b>\$ 131,035.78</b>
PAGO IESS 12.15%									
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>									
Costo Total Salarios	\$ 95,746.56	\$ 99,576.42	\$ 103,559.48	\$ 107,701.86	\$ 112,009.93	\$ 116,490.33	\$ 121,149.94	\$ 125,995.94	\$ 131,035.78
Aporte Patronal IESS	\$ 3,833.26	\$ 3,973.81	\$ 4,131.70	\$ 4,296.88	\$ 4,468.74	\$ 4,647.49	\$ 4,833.39	\$ 5,026.73	\$ 5,227.80
Honorarios Consultores	\$ 27,955.20	\$ 43,857.41	\$ 60,395.70	\$ 62,811.53	\$ 80,107.99	\$ 83,312.31	\$ 86,644.81	\$ 90,110.60	\$ 93,715.02
Gastos Logísticos	\$ 1,248.00	\$ 1,297.92	\$ 1,349.84	\$ 1,403.83	\$ 1,459.98	\$ 1,518.38	\$ 1,579.12	\$ 1,642.28	\$ 1,707.97
Arriendo	\$ 6,240.00	\$ 12,000.00	\$ 12,480.00	\$ 12,979.20	\$ 13,498.37	\$ 14,038.30	\$ 14,599.83	\$ 15,183.83	\$ 15,791.18
Alicuota de Mantenimiento	\$ 1,872.00	\$ 1,946.88	\$ 2,024.76	\$ 2,105.75	\$ 2,189.98	\$ 2,277.57	\$ 2,368.68	\$ 2,463.42	\$ 2,561.96
Mantenimiento Página Web	\$ 249.60	\$ 259.58	\$ 269.97	\$ 280.77	\$ 292.00	\$ 303.68	\$ 315.82	\$ 328.46	\$ 341.59
Luz-Agua	\$ 998.40	\$ 1,038.34	\$ 1,079.87	\$ 1,123.06	\$ 1,167.99	\$ 1,214.71	\$ 1,263.29	\$ 1,313.83	\$ 1,366.38
Teléfono-Internet	\$ 1,497.60	\$ 1,557.50	\$ 1,619.80	\$ 1,684.60	\$ 1,751.98	\$ 1,822.06	\$ 1,894.94	\$ 1,970.74	\$ 2,049.57
Capacitación		\$ 3,000.00	\$ 4,500.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 7,500.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00
<b>TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>\$ 139,640.62</b>	<b>\$ 168,507.86</b>	<b>\$ 191,411.11</b>	<b>\$ 200,387.47</b>	<b>\$ 222,946.96</b>	<b>\$ 233,124.84</b>	<b>\$ 243,649.83</b>	<b>\$ 253,035.83</b>	<b>\$ 262,797.26</b>

### 3. Balance

#### BALANCE GENERAL

Inflación 4% 4%

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>ACTIVO</b>										
Caja	\$ 57,141.40	\$ 59,718.17	\$ 107,748.05	\$ 227,712.42	\$ 382,966.87	\$ 613,006.60	\$ 846,998.42	\$ 1,087,399.94	\$ 1,337,585.24	\$ 1,522,224.25
Cuentas por Cobrar	\$ 19,800.00	\$ 29,053.35	\$ 53,075.44	\$ 87,916.73	\$ 111,634.84	\$ 150,767.27	\$ 162,846.55	\$ 169,865.78	\$ 177,394.89	\$ 185,583.57
Inventarios										
Activos Fijos	\$ 5,405.00	\$ 5,905.00	\$ 6,405.00	\$ 7,705.00	\$ 8,705.00	\$ 9,905.00	\$ 12,505.00	\$ 11,505.00	\$ 13,505.00	\$ 13,505.00
Depreciación Acumulada	\$ 1,007.17	\$ 2,181.00	\$ 3,521.50	\$ 4,325.33	\$ 5,295.83	\$ 6,459.67	\$ 8,236.83	\$ 9,640.67	\$ 11,311.17	\$ 12,448.33
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 81,339.24</b>	<b>\$ 92,495.52</b>	<b>\$ 163,706.99</b>	<b>\$ 319,008.81</b>	<b>\$ 498,010.87</b>	<b>\$ 767,179.20</b>	<b>\$ 1,014,113.13</b>	<b>\$ 1,259,130.05</b>	<b>\$ 1,517,173.96</b>	<b>\$ 1,788,864.48</b>
<b>PASIVO</b>										
Préstamo	\$ 25,000.00	\$ 21,292.11	\$ 17,028.04	\$ 12,124.36	\$ 6,485.12	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Cuentas por Pagar	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Impuestos	\$ 15,447.66	\$ 10,684.92	\$ 43,962.69	\$ 104,175.21	\$ 147,366.33	\$ 215,842.50	\$ 235,617.77	\$ 245,750.29	\$ 257,057.00	\$ 269,789.24
Reservas	\$ 27,166.58	\$ 46,793.49	\$ 46,793.49	\$ 88,991.26	\$ 188,984.25	\$ 330,434.41	\$ 537,611.70	\$ 763,770.36	\$ 999,654.76	\$ 1,246,391.96
Capital	\$ 13,725.00	\$ 13,725.00	\$ 13,725.00	\$ 13,725.00	\$ 13,725.00	\$ 13,725.00	\$ 13,725.00	\$ 13,725.00	\$ 13,725.00	\$ 13,725.00
Beneficio Retenido	\$ 27,166.58	\$ 19,626.91	\$ 42,197.77	\$ 99,992.99	\$ 141,450.17	\$ 207,177.29	\$ 226,158.66	\$ 235,884.40	\$ 246,737.19	\$ 258,958.28
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIM</b>	<b>\$ 81,339.24</b>	<b>\$ 92,495.52</b>	<b>\$ 163,706.99</b>	<b>\$ 319,008.81</b>	<b>\$ 498,010.87</b>	<b>\$ 767,179.20</b>	<b>\$ 1,013,113.13</b>	<b>\$ 1,259,130.05</b>	<b>\$ 1,517,173.96</b>	<b>\$ 1,788,864.48</b>

#### ESTADO DE RESULTADOS

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Ventas</b>	<b>\$ 132,000</b>	<b>\$ 193,689</b>	<b>\$ 353,836</b>	<b>\$ 586,112</b>	<b>\$ 744,232</b>	<b>\$ 1,005,115</b>	<b>\$ 1,085,644</b>	<b>\$ 1,132,439</b>	<b>\$ 1,182,633</b>	<b>\$ 1,237,224</b>
Costo de Ventas	\$ 13,200	\$ 19,369	\$ 53,075	\$ 87,917	\$ 111,635	\$ 150,767	\$ 162,847	\$ 169,866	\$ 177,395	\$ 185,584
Margen Bruto	\$ 118,800	\$ 174,320	\$ 300,761	\$ 498,195	\$ 632,597	\$ 854,348	\$ 922,797	\$ 962,573	\$ 1,005,238	\$ 1,051,640
Gastos Operativos	\$ 71,429	\$ 139,641	\$ 168,508	\$ 191,411	\$ 200,387	\$ 222,947	\$ 233,125	\$ 243,650	\$ 253,036	\$ 262,797
Depreciación	\$ 1,007	\$ 1,174	\$ 1,341	\$ 804	\$ 971	\$ 1,204	\$ 1,737	\$ 1,404	\$ 1,671	\$ 1,137
BAT	\$ 46,384	\$ 33,506	\$ 130,912	\$ 305,980	\$ 431,239	\$ 630,197	\$ 687,935	\$ 717,519	\$ 750,531	\$ 787,706
Intereses	\$ 3,750	\$ 3,194	\$ 2,554	\$ 1,819	\$ 973	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
BAT	\$ 42,614	\$ 30,312	\$ 128,358	\$ 304,161	\$ 430,267	\$ 630,197	\$ 687,935	\$ 717,519	\$ 750,531	\$ 787,706
Impuestos	\$ 15,448	\$ 10,685	\$ 43,963	\$ 104,175	\$ 147,366	\$ 215,842	\$ 235,618	\$ 245,750	\$ 257,057	\$ 269,789
Beneficio Neto	\$ 27,167	\$ 19,627	\$ 84,396	\$ 199,986	\$ 282,900	\$ 414,355	\$ 452,317	\$ 471,789	\$ 493,474	\$ 517,917



## **E. IMPACTO ECONÓMICO, REGIONAL, SOCIAL.**

La creación de la empresa BPC, Business and Professional Coaching, pretende generar alternativas de desarrollo para la ciudad aplicando las herramientas gerenciales necesarias para impulsar a las pymes a adoptar prácticas de Gobierno Corporativo llevándolas a ser más eficientes en el uso de sus recursos para conseguir mejorar su rentabilidad. Las Pymes cumplen con un rol fundamental en el Ecuador, pues con su aporte ya sea produciendo, demandando y comprando productos o añadiendo valor agregado, constituyen una pieza importante en la actividad económica y en la generación de empleo.

El impacto social de la empresa será positivo en la ciudad, ya que proporciona no solo empleo a los profesionales que formarán su equipo de trabajo, sino que intentará implantar en las empresas asesoradas una política de “best place to work” para lograr que estas empresas apliquen normas formales de administración permitiéndoles medir sus objetivos, retos y oportunidades encontrando el balance y la dirección

## **F. Conclusiones.**

El trabajo de investigación presentado tuvo como objetivo principal la elaboración de un plan de negocios para la creación de una empresa que

brindará servicios de asesoría de Coaching para introducir Gobierno Corporativo en las Pymes. La metodología que se utilizó ayudó a identificar los puntos importantes en la asesoría que piensa dar la empresa, utilizando no solo investigación descriptiva sino también entrevistas directas con las entidades involucradas.

Lo anterior tuvo la finalidad de identificar el mercado potencial y el conocimiento del concepto en el país.

En cuanto al estudio de mercado como tal se investigò el grupo objetivo tomando como base las empresas que publican el SRI y la base de datos entregada por la Superintendencia de Compañías, y que corresponde a Pymes con unos ingresos menores a 4 millones de dólares.

Dentro del plan de marketing se obtuvieron las principales razones por las que este proyecto sería necesario en nuestra ciudad.

En el Plan Operacional se identificó las principales etapas que deberá cumplir la Asesoría para culminar con éxito, tomando en cuenta las experiencias de las empresas en las cuales se ha instaurado Gobierno Corporativo y la metodología utilizada por la competencia.

Ya en el plan financiero se estipuló la inversión inicial, incluyendo los gastos y flujos de caja proyectados al igual que el balance general y el de resultados, identificando por tanto también sus ingresos, y sus principales indicadores.

Sobre los distintos escenarios que se realizaron para verificar la rentabilidad del proyecto se obtuvieron los siguientes resultados:

Escenario Optimista                      TIR 320,00%              VAN 748.248 USD

Supuesto: Inflación se mantiene y el número de consultarías sube, al igual que el número de consultores por año. (Ver flujos en anexos)

Escenario esperado                      TIR 261,00%              VAN 444.478 USD

Supuestos: detallados anteriormente

Escenario Pesimista                      TIR 64,00%              VAN 265.581 USD

Supuesto: Inflación se mantiene y el número de consultarías no crece, según lo esperado, y por tanto el precio se baja.

Se puede concluir financieramente que tanto en el escenario esperado como en el optimista el proyecto es rentable, en el caso del escenario pesimista, si los flujos se descuentan a una tasa del 25%, si bien es cierto el retorno de la inversión es del 64%, pero tendremos al segundo año problemas de liquidez por lo que se deberá conseguir un préstamo para que se pueda concluir el segundo y tercer año, la compañía podría cancelar un crédito adicional, sin embargo este costo financiero ya nos bajaría la rentabilidad del negocio.

## BIBLIOGRAFIA

Corporación Financiera Nacional

URL:[http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=12&Itemid=133](http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=12&Itemid=133) Descargado 01/2011

Muestra de Plan de Negocios URL: <http://www.yourbusinesspal.com/muestra-de-plan-de-negocios-pequenos.html> Descargado 10/2010

Resolución 1101 Superintendencia de Compañías

URL:[http://www.lacamaradequito.com/index.php?searchword=pymes&option=com\\_search&Itemid=53](http://www.lacamaradequito.com/index.php?searchword=pymes&option=com_search&Itemid=53) Descargado 01/2011

PYMES URL:[http://plan.senplades.gov.ec/c/document\\_library/get\\_file?uuid=68d75cafd3bd-4ef4-8180-b3f53418711a&groupId=10136](http://plan.senplades.gov.ec/c/document_library/get_file?uuid=68d75cafd3bd-4ef4-8180-b3f53418711a&groupId=10136) Descargado 02/2011

MIPRO

URL:[http://www.micip.gov.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=127&Itemid=91](http://www.micip.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=127&Itemid=91) Descargado 01/ 2011

El país en la era Correa. URL:<http://www.eluniverso.com/2011/01/09/1/1355/pais-era-correa.html> Descargado 01/ 2011

Perspectivas para el 2011 URL:<http://www.elmercurio.com.ec/265273-perspectivas-para-el-2011.html> Descargado enero 2011

Estructura de Mercado, Racionamiento crediticio a las pymes, y la Banca Pública

URL:[http://www.economia.unam.mx/publicaciones/econinforma/pdfs/349/349\\_07wesley\\_marshallok.pdf](http://www.economia.unam.mx/publicaciones/econinforma/pdfs/349/349_07wesley_marshallok.pdf) Descargado 01/ 2011

Estructura actual del Mercado Ecuatoriano

URL:<http://www.google.com/#sclient=psy&hl=es&q=diagnostico+de+la+estructura+actual+del+mercado+ecuatoriano&aq=f&aql=g1&aql=&oq=&psj=1&fp=f646fdc840a725fa> Descargado 01/ 2011

Estadísticas SRI. URL:[http://www.sri.gob.ec/web/guest/publicaciones-estadisticas?p\\_p\\_id=busquedaPublicacionesEstadistica\\_WAR\\_BibliotecaPortlet\\_INSTANCE\\_K4Ad&p\\_p\\_lifecycle=1&p\\_p\\_state=normal&p\\_p\\_mode=view&p\\_p\\_col\\_id=column-3&p\\_p\\_col\\_count=1&busquedaPublicacionesEstadistica\\_WAR\\_BibliotecaPortlet\\_INSTANCE\\_K4Ad\\_com.sun.faces.portlet.VIEW\\_ID=%2Fpages%2FbusquedaPublicacionesEstadisticas.xhtml&busquedaPublicacionesEstadistica\\_WAR\\_BibliotecaPortlet\\_INSTANCE\\_K4Ad\\_com.sun.faces.portlet.NAME\\_SPACE=busquedaPublicacionesEstadistica\\_WAR\\_BibliotecaPortlet\\_INSTANCE\\_K4Ad](http://www.sri.gob.ec/web/guest/publicaciones-estadisticas?p_p_id=busquedaPublicacionesEstadistica_WAR_BibliotecaPortlet_INSTANCE_K4Ad&p_p_lifecycle=1&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-3&p_p_col_count=1&busquedaPublicacionesEstadistica_WAR_BibliotecaPortlet_INSTANCE_K4Ad_com.sun.faces.portlet.VIEW_ID=%2Fpages%2FbusquedaPublicacionesEstadisticas.xhtml&busquedaPublicacionesEstadistica_WAR_BibliotecaPortlet_INSTANCE_K4Ad_com.sun.faces.portlet.NAME_SPACE=busquedaPublicacionesEstadistica_WAR_BibliotecaPortlet_INSTANCE_K4Ad) Descargado 02/ 2011

INSOTEC. Evolución y situación actual de las PYMIS en Ecuador. Octubre 1999

MICIP. Informe de Labores. Año 2000

Luna, Luis. Ponencia La Pequeña Industria y la Exportación. Congreso de la Pequeña Industria, CAPEIPI. Agosto 2001

Ing. Roberto Hidalgo. INSOTEC. Ponencia en el Congreso de la Pequeña Industria. Agosto 2001

Revista Gestión. Varios artículos sobre Sector Externo

Banco Central. Boletín 1791. Información Estadística. Mayo 2001

Mecanismos de Apoyo a las Pymes

URL:<http://www.buenastareas.com/ensayos/Mecanismos-O-Instrumentos-De-Apoyo-Para/788758.html> Descargado 12/ 2010

Mejorando Innovación y Productividad URL:[http://www.educate.org/alandar/index.php?option=com\\_content&task=view&id=30&Itemid=28&limit=1&limitstart=2](http://www.educate.org/alandar/index.php?option=com_content&task=view&id=30&Itemid=28&limit=1&limitstart=2) Descargado 12/ 2010

INSOTEC, Diagnostico y programa sectorial de la pequeña y mediana empresa, MICIP, 2002

Coaching y Conflicto en la empresa

URL:<http://www.dircoach.com/documentos/conflicto.pdf>, descargado 12/2010

Whitmore, Jhon. Entrenando para el desempeño empresarial. Paidòs, 1995

Paladino, Marcelo. "La Responsabilidad de la Empresa en la Sociedad". Editorial EMECE. Argentina. Julio 2007. Pp. 88-122.

Empresa de Formación.

URL:[http://www.emprendedores.es/crear\\_una\\_empresa/plan\\_de\\_negocios/variados](http://www.emprendedores.es/crear_una_empresa/plan_de_negocios/variados) Descargado 02/2011

Informes Comunidad Andina

URL:[http://intranet.comunidadandina.org/Documentos/Reuniones/DFinales/SG\\_REG\\_EPYMES\\_VII\\_INFORME.doc](http://intranet.comunidadandina.org/Documentos/Reuniones/DFinales/SG_REG_EPYMES_VII_INFORME.doc) Descargado 02/2011

Ensayos Sector Servicios URL:<http://www.buenastareas.com/ensayos/Sector-Servicios/310595.html> descargado 02/ 2011

Ensayos sector Servicios URL:<http://www.buenastareas.com/ensayos/Sector-Servicios/558045.html> descargado febrero 2011

Ensayos sector Servicios URL:<http://www.buenastareas.com/ensayos/Sector-Servicios/1515244.html> descargado 02/ 2011

La demanda por asesorías impulsa el sector de servicios durante este año URL:<http://www4.elcomercio.com/2010-08-04/Noticias/Negocios/Noticias-Secundarias/EC100804P6PROFESIONALES.aspx> Descargado 02/2011

Análisis por Sectores de la Economía URL:<http://www.eumed.net/libros/2007c/313/sector%20primario%20de%20la%20economia%20de%20Ecuador.htm> Descargado 03/2011

Sector Secundario URL:<http://www.eumed.net/libros/2007c/313/sector%20secundario%20de%20la%20economia%20de%20Ecuador.htm> Descargado 03/2011

Ministerio de Educación URL:<http://www.educacion.gov.ec/pages/index.php> Descargado 02/2011

Economía en general URL:[www.soloeconomia.com](http://www.soloeconomia.com) Descargado 02/2011

INEC URL:[www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec) Descargado 03/2011

CEDATOS URL: [www.cedatos.com.ec](http://www.cedatos.com.ec) Descargado 03/2011

Estadísticas Banco Central URL:[www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec) Descargado 02/2011

Estrategia de Precios URL:<http://www.elergonomista.com/marketing/estra.html> Descargado 03/2011

Buen Gobierno Corporativo URL:[http://www.gobiernocorporativo.com.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=16:porque-implementarlo&catid=10:porque-implementarlo](http://www.gobiernocorporativo.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=16:porque-implementarlo&catid=10:porque-implementarlo) Descargado 03/2011

Gobierno Corporativo CAF URL:<http://www.caf.com/view/index.asp?pageMS=34213&ms=17>  
[http://www.caf.com/attach/19/default/Mfolleto\\_solo\\_caf.pdf](http://www.caf.com/attach/19/default/Mfolleto_solo_caf.pdf) Descargado 03/2011

M.Villagomez (2010) El rol de la BVQ en la promoción de prácticas de Gobierno Corporativo Conferencia en Buenos Aires

Gobierno Corporativo URL:<http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Ecuador/Local%20Assets/Documents/1Gobierno%20Corporativo.pdf> Descargado 03/2011

Gobierno Corporativo en plena Moda URL:<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/el-gobierno-corporativo-esta-en-plena-moda-196884-196884.html> Descargado 03/2011

## **ANEXOS**

**ESCENARIO OPTIMISTA**

**PRECIOS UNITARIOS**

	AÑO									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
inflatción										
4%										
<b>1.- DIAGNOSTICO</b>	2,500.00	\$ 2,600.00	\$ 2,704.00	\$ 2,812.16	\$ 2,924.65	\$ 3,041.63	\$ 3,163.30	\$ 3,289.83	\$ 3,421.42	\$ 3,558.28
<b>2.- IMPLEMENTACION DE CORRECCION DIAGNOSTICO</b>	1,500.00	\$ 1,560.00	\$ 1,622.40	\$ 1,687.30	\$ 1,754.79	\$ 1,824.98	\$ 1,897.98	\$ 1,973.90	\$ 2,052.85	\$ 2,134.97
<b>3.- PERFILES Y SELECCION DE DIRECTORES</b>	1,000.00	\$ 1,040.00	\$ 1,081.60	\$ 1,124.86	\$ 1,169.86	\$ 1,216.65	\$ 1,265.32	\$ 1,315.93	\$ 1,368.57	\$ 1,423.31
<b>4.- PROCESO GOBIERNO CORPORATIVO</b>	1,000.00	\$ 1,040.00	\$ 1,081.60	\$ 1,124.86	\$ 1,169.86	\$ 1,216.65	\$ 1,265.32	\$ 1,315.93	\$ 1,368.57	\$ 1,423.31
<b>5.- CONTROL DE GESTION</b>	500.00	\$ 520.00	\$ 540.80	\$ 562.43	\$ 584.93	\$ 608.33	\$ 632.66	\$ 657.97	\$ 684.28	\$ 711.66
<b>6.- CONTINUIDAD</b>	500.00	\$ 520.00	\$ 540.80	\$ 562.43	\$ 584.93	\$ 608.33	\$ 632.66	\$ 657.97	\$ 684.28	\$ 711.66

## NUMERO DE CONSULTORIAS AL AÑO

NUMERO DE CONSULTORES FACTOR DE CRECIMIENTO	AÑO									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	3	3	4	5	5	6	6	6	6	6
		40%	35%	30%	20%	20%				
<b>1.- DIAGNOSTICO</b>	15	21	28	37	44	30	32	32	32	32
Factor de consultorias realizadas por este concepto		50%	30%	25%	25%	15%				
<b>2.- IMPLEMENTACION DE CORRECCION DIAGNOSTICO</b>	8	12	16	20	24	28	28	28	28	28
Factor de consultorias realizadas por este concepto		45%	30%	25%	25%	20%				
<b>3.- PERFILES Y SELECCIÓN DE DIRECTORES</b>	10	15	19	24	29	35	35	35	35	35
Factor de consultorias realizadas por este concepto		40%	30%	25%	25%	18%				
<b>4.- PROCESO GOBIERNO CORPORATIVO</b>	6	8	11	14	17	20	20	20	20	20
Factor de consultorias realizadas por este concepto		40%	30%	25%	25%	20%				
<b>5.- CONTROL DE GESTION</b>	4	6	7	9	11	14	14	14	14	14
Factor de consultorias realizadas por este concepto		80%	60%	40%	25%	22%				
<b>6.- CONTINUIDAD</b>	3	5	9	12	15	22	22	22	22	22

## INGRESOS ANUALES

	AÑO									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>1.- DIAGNOSTICO</b>										
<b>Servicios de Diagnostico</b>										
Ingreso Por Servicios de Diagnostico	112,500	163,800	306,634	518,211	646,727	547,494	607,353	631,647	666,913	683,190
Costo Por Servicios de Diagnostico	-11,260	-16,380	-43,995	-77,732	-97,009	-82,124	-91,103	-94,747	-98,537	-102,478
Margen de Contribucion Por Servicios de Diagnostico	101,250	147,420	260,639	440,479	549,718	465,370	516,250	536,900	568,376	580,711
<b>2.- IMPLEMENTACION DE CORRECCION DIAGNOSTICO</b>										
<b>Implementación de Diagnostico</b>										
Ingreso Por Implementación de Diagnostico	36,000	56,160	101,238	164,511	213,865	306,939	319,216	331,985	345,264	359,075
Costo Por Implementación de Diagnostico	-3,600	-5,616	-15,186	-24,677	-32,080	-46,041	-47,882	-49,798	-51,790	-53,881
Margen de Contribucion Por Implementación de Diagnostico	32,400	50,544	86,052	139,835	181,785	260,898	271,334	282,187	293,475	305,214
<b>3.- PERFILES Y SELECCION DE DIRECTORES</b>										
<b>Perfiles y Selección de Directores</b>										
Ingreso Por Perfiles y Selección de Directores	30,000	45,240	81,553	132,523	172,280	258,006	268,327	279,060	290,222	301,831
Costo Por Perfiles y Selección de Directores	-3,000	-4,524	-12,233	-19,878	-25,842	-38,701	-40,249	-41,859	-43,533	-45,275
Margen de Contribucion Por Perfiles y Selección de Directores	27,000	40,716	69,320	112,645	146,438	219,305	228,078	237,201	246,689	256,556
<b>4.- PROCESO GOBIERNO CORPORATIVO</b>										
<b>Servicios de Procesos</b>										
Ingreso Por Servicios de Procesos	18,000	26,208	47,244	76,772	99,804	146,975	152,854	158,968	165,327	171,940
Costo Por Servicios de Procesos	-1,800	-2,621	-7,087	-11,516	-14,971	-22,046	-22,928	-23,845	-24,799	-25,791
Margen de Contribucion Por Servicios de Procesos	16,200	23,587	40,158	65,256	84,833	124,929	129,926	135,123	140,528	146,149
<b>5.- CONTROL DE GESTION</b>										
<b>Servicios de Control de Gestion</b>										
Ingreso Por Servicios de Control de Gestion	6,000	8,736	15,748	25,591	33,268	49,822	51,815	53,887	56,043	58,285
Costo Por Servicios de Control de Gestion	-600	-874	-2,362	-3,839	-4,990	-7,473	-7,772	-8,083	-8,406	-8,743
Margen de Contribucion Por Servicios de Control de Gestion	5,400	7,862	13,386	21,752	28,278	42,349	44,043	45,804	47,636	49,542
<b>9.- CONTINUIDAD</b>										
<b>Continuidad</b>										
Ingreso Por Continuidad	4,500	5,085	6,275	8,037	10,700	14,777	17,732	21,811	27,580	35,969
Costo Por Continuidad	-450	-509	-941	-1,206	-1,605	-2,217	-2,680	-3,272	-4,137	-5,385
Margen de Contribucion Por Continuidad	4,050	4,577	5,334	6,831	9,095	12,560	15,073	18,539	23,443	30,574
<b>RESUMEN</b>										
Facturación	207,000	305,229	558,691	925,645	1,176,643	1,324,013	1,417,297	1,477,358	1,541,349	1,610,289
Costos	-20,700	-30,523	-83,804	-138,847	-176,496	-198,602	-212,595	-221,604	-231,202	-241,573
Margen de Contribución	186,300	274,706	474,888	786,798	1,000,147	1,125,411	1,204,702	1,255,754	1,310,147	1,368,716

## ESCENARIO OPTIMISTA BALANCE GENERAL

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>ACTIVO</b>										
Caja	\$ 113,391,401	\$ 186,404,42	\$ 292,009,83	\$ 510,677,99	\$ 789,146,92	\$ 1,071,201,58	\$ 1,382,812,97	\$ 1,703,938,84	\$ 2,038,077,47	\$ 2,310,027,93
Cuentas por Cobrar	\$ 31,050,00	\$ 45,784,35	\$ 83,803,69	\$ 138,846,70	\$ 176,496,46	\$ 198,601,89	\$ 212,594,55	\$ 221,603,70	\$ 231,202,33	\$ 241,543,31
Inventarios										
Activos Fijos	\$ 5,405,00	\$ 5,905,00	\$ 6,405,00	\$ 7,705,00	\$ 8,705,00	\$ 9,905,00	\$ 12,505,00	\$ 11,505,00	\$ 13,505,00	\$ 93,505,00
Amortización Acumulada	\$ 1,007,17	\$ 2,181,00	\$ 3,521,50	\$ 4,325,33	\$ 5,295,83	\$ 6,499,67	\$ 8,236,83	\$ 9,640,67	\$ 11,311,17	\$ 12,448,33
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 148,839,24</b>	<b>\$ 235,912,77</b>	<b>\$ 378,697,02</b>	<b>\$ 652,904,36</b>	<b>\$ 969,052,54</b>	<b>\$ 1,273,208,80</b>	<b>\$ 1,599,675,68</b>	<b>\$ 1,927,406,88</b>	<b>\$ 2,271,473,63</b>	<b>\$ 2,632,627,91</b>
<b>PASIVO</b>										
Préstamo	\$ 25,000,00	\$ 21,292,11	\$ 17,028,04	\$ 12,124,36	\$ 6,485,12	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Cuentas por Pagar	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Impuestos	\$ 39,916,41	\$ 46,070,99	\$ 98,537,60	\$ 192,692,22	\$ 262,509,16	\$ 292,445,53	\$ 315,284,92	\$ 328,604,12	\$ 343,224,99	\$ 359,403,95
Reservas										
Capital	\$ 13,725,00	\$ 13,725,00	\$ 13,725,00	\$ 13,725,00	\$ 13,725,00	\$ 13,725,00	\$ 13,725,00	\$ 13,725,00	\$ 13,725,00	\$ 13,725,00
Beneficio Retenido	\$ 70,197,83	\$ 84,626,85	\$ 94,581,71	\$ 184,956,40	\$ 251,970,47	\$ 280,705,01	\$ 302,627,49	\$ 315,411,99	\$ 329,445,89	\$ 344,975,32
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIM</b>	<b>\$ 148,839,24</b>	<b>\$ 235,912,77</b>	<b>\$ 378,697,02</b>	<b>\$ 652,904,36</b>	<b>\$ 969,052,54</b>	<b>\$ 1,273,208,80</b>	<b>\$ 1,598,675,68</b>	<b>\$ 1,927,406,88</b>	<b>\$ 2,271,473,63</b>	<b>\$ 2,632,627,91</b>

## ESTADO DE RESULTADOS

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Ventas</b>	<b>\$ 207,000</b>	<b>\$ 305,229</b>	<b>\$ 558,691</b>	<b>\$ 925,645</b>	<b>\$ 1,176,643</b>	<b>\$ 1,324,013</b>	<b>\$ 1,417,297</b>	<b>\$ 1,477,358</b>	<b>\$ 1,541,349</b>	<b>\$ 1,610,289</b>
Costo de Ventas	\$ 20,700	\$ 30,523	\$ 83,804	\$ 138,847	\$ 176,496	\$ 198,602	\$ 212,595	\$ 221,604	\$ 231,202	\$ 241,543
Margen Bruto	\$ 186,300	\$ 274,706	\$ 474,888	\$ 786,798	\$ 1,000,147	\$ 1,125,411	\$ 1,204,702	\$ 1,255,754	\$ 1,310,147	\$ 1,368,745
Gastos Operativos	\$ 71,429	\$ 139,641	\$ 183,292	\$ 221,570	\$ 231,753	\$ 270,351	\$ 282,425	\$ 294,922	\$ 306,359	\$ 318,254
Amortización	\$ 1,007	\$ 1,174	\$ 1,341	\$ 804	\$ 971	\$ 1,204	\$ 1,737	\$ 1,404	\$ 1,671	\$ 1,137
BAT	\$ 113,864	\$ 133,892	\$ 290,255	\$ 564,424	\$ 767,423	\$ 853,856	\$ 920,540	\$ 959,428	\$ 1,002,117	\$ 1,049,355
Intereses	\$ 3,750	\$ 3,194	\$ 2,554	\$ 1,819	\$ 973	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
BAT	\$ 110,114	\$ 130,698	\$ 287,701	\$ 562,605	\$ 766,450	\$ 853,856	\$ 920,540	\$ 959,428	\$ 1,002,117	\$ 1,049,355
Impuestos	\$ 39,916	\$ 46,071	\$ 98,538	\$ 192,692	\$ 262,509	\$ 292,446	\$ 315,285	\$ 328,604	\$ 343,225	\$ 359,404
Beneficio Neto	\$ 70,198	\$ 84,627	\$ 189,163	\$ 369,913	\$ 503,941	\$ 561,410	\$ 605,255	\$ 630,824	\$ 658,892	\$ 689,951

## FLUJO DE CAJA ESCENARIO OPTIMISTA

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Flujo de Caja</b>										
BDT	\$ 70,197.83	\$ 84,626.85	\$ 189,163.42	\$ 369,912.80	\$ 503,940.95	\$ 561,410.03	\$ 605,254.99	\$ 630,823.98	\$ 658,891.77	\$ 689,950.65
(+) amortizaciones	\$ 1,007.17	\$ 1,173.83	\$ 1,340.50	\$ 803.83	\$ 970.50	\$ 1,203.83	\$ 1,737.17	\$ 1,403.83	\$ 1,670.50	\$ 1,137.17
(-) INDF	(\$ 8,866.41)	\$ 8,579.77	(\$ 14,447.27)	(\$ 39,111.61)	(\$ 32,167.19)	(\$ 7,830.93)	(\$ 8,846.73)	(\$ 4,310.05)	(\$ 5,022.24)	(\$ 5,837.98)
<b>Flujo Operativo</b>	<b>\$ 80,074.40</b>	<b>\$ 77,220.91</b>	<b>\$ 204,951.19</b>	<b>\$ 409,828.25</b>	<b>\$ 537,078.64</b>	<b>\$ 570,444.79</b>	<b>\$ 615,838.88</b>	<b>\$ 636,537.86</b>	<b>\$ 665,584.51</b>	<b>\$ 696,925.79</b>
(+) venta de activo										
(-) compra de activo										
(+) ahorro impuestos	5,405.00	\$ 500	\$ 500	\$ 1,300	\$ 1,000	\$ 1,200	\$ 1,600		\$ 2,000	\$ 80,000
(-) pago de impuestos										
<b>Flujo Inversión</b>	<b>(\$ 5,405.00)</b>	<b>(\$ 500.00)</b>	<b>(\$ 500.00)</b>	<b>(\$ 1,300.00)</b>	<b>(\$ 1,000.00)</b>	<b>(\$ 1,200.00)</b>	<b>(\$ 1,600.00)</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>(\$ 2,000.00)</b>	<b>(\$ 80,000.00)</b>
(-) pago dividendos		\$ 0.00	\$ 94,581.71	\$ 184,956.40	\$ 251,970.47	\$ 280,705.01	\$ 302,627.49	\$ 315,411.99	\$ 329,445.89	\$ 344,975.32
(+) variación deuda	\$ 25,000.00	(\$ 3,707.89)	(\$ 4,264.07)	(\$ 4,903.63)	(\$ 5,639.24)	(\$ 6,485.12)	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
(+) variación capital	\$ 13,725.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
<b>Fluj Financiero</b>	<b>\$ 38,725.00</b>	<b>(\$ 3,707.89)</b>	<b>(\$ 98,845.79)</b>	<b>(\$ 189,860.03)</b>	<b>(\$ 257,609.71)</b>	<b>(\$ 287,190.14)</b>	<b>(\$ 302,627.49)</b>	<b>(\$ 315,411.99)</b>	<b>(\$ 329,445.89)</b>	<b>(\$ 344,975.32)</b>
<b>VALOR DESECHO</b>										\$ 1,140,253.54
<b>FLUJO NETO</b>	<b>\$ 113,391.40</b>	<b>\$ 73,013.02</b>	<b>\$ 105,605.41</b>	<b>\$ 218,668.16</b>	<b>\$ 278,468.93</b>	<b>\$ 282,054.66</b>	<b>\$ 311,611.39</b>	<b>\$ 321,125.87</b>	<b>\$ 334,138.62</b>	<b>\$ 271,950.47</b>
<b>FLUJO NETO TOTAL</b>	<b>\$ 113,391.40</b>	<b>\$ 73,013.02</b>	<b>\$ 105,605.41</b>	<b>\$ 218,668.16</b>	<b>\$ 278,468.93</b>	<b>\$ 282,054.66</b>	<b>\$ 311,611.39</b>	<b>\$ 321,125.87</b>	<b>\$ 334,138.62</b>	<b>\$ 1,412,204.01</b>
<b>FLUJO NETO TOTAL</b>	<b>\$ 113,391</b>	<b>\$ 73,013</b>	<b>\$ 105,605</b>	<b>\$ 218,668</b>	<b>\$ 278,469</b>	<b>\$ 282,055</b>	<b>\$ 311,611</b>	<b>\$ 321,126</b>	<b>\$ 334,139</b>	<b>\$ 1,412,204</b>
<b>TASA DESCUENTO</b>	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%
<b>FLUJOS DESCONTADOS</b>	<b>\$ 90,713</b>	<b>\$ 46,728</b>	<b>\$ 54,070</b>	<b>\$ 89,566</b>	<b>\$ 91,249</b>	<b>\$ 73,939</b>	<b>\$ 65,350</b>	<b>\$ 53,876</b>	<b>\$ 44,847</b>	<b>\$ 151,634</b>
<b>VAN</b>	<b>749,248</b>									
<b>Crechimiento</b>	<b>1.15%</b>									
<b>tasa descuento</b>	<b>25.00%</b>									
<b>TIR</b>	<b>320%</b>									

## **ESCENARIO PESIMISTA**

**PRECIOS UNITARIOS**

	AÑO									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Inflación	4%									
<b>1.- DIAGNOSTICO</b>	2.500.00	\$ 2.600.00	\$ 2.704.00	\$ 2.812.16	\$ 2.924.65	\$ 3.041.63	\$ 3.163.30	\$ 3.289.83	\$ 3.421.42	\$ 3.558.28
<b>2.- IMPLEMENTACION DE CORRECCION DIAGNOSTICO</b>	1.500.00	\$ 1.560.00	\$ 1.622.40	\$ 1.687.30	\$ 1.754.79	\$ 1.824.98	\$ 1.897.98	\$ 1.973.90	\$ 2.052.85	\$ 2.134.97
<b>3.- PERFILES Y SELECCIÓN DE DIRECTORES</b>	1.000.00	\$ 1.040.00	\$ 1.081.60	\$ 1.124.86	\$ 1.169.86	\$ 1.216.65	\$ 1.265.32	\$ 1.315.93	\$ 1.368.57	\$ 1.423.31
<b>4.- PROCESO GOBIERNO CORPORATIVO</b>	1.000.00	\$ 1.040.00	\$ 1.081.60	\$ 1.124.86	\$ 1.169.86	\$ 1.216.65	\$ 1.265.32	\$ 1.315.93	\$ 1.368.57	\$ 1.423.31
<b>5.- CONTROL DE GESTION</b>	500.00	\$ 520.00	\$ 540.80	\$ 562.43	\$ 584.93	\$ 608.33	\$ 632.66	\$ 657.97	\$ 684.28	\$ 711.66
<b>6.- CONTINUIDAD</b>	500.00	\$ 520.00	\$ 540.80	\$ 562.43	\$ 584.93	\$ 608.33	\$ 632.66	\$ 657.97	\$ 684.28	\$ 711.66

## NUMERO DE CONSULTORIAS AL AÑO

NUMERO DE CONSULTORES FACTOR DE CRECIMIENTO	AÑO									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	3	3	4	5	5	6	6	6	6	6
		30%	35%	30%	20%	20%				
<b>1.- DIAGNOSTICO</b>										
Factor de consultorias realizadas por este concepto	6	8	11	14	16	30	32	32	32	32
		50%	30%	25%	25%	15%				
<b>2.- IMPLEMENTACION DE CORRECCION DIAGNOSTICO</b>										
Factor de consultorias realizadas por este concepto	4	6	8	10	12	14	14	14	14	14
		45%	30%	25%	25%	20%				
<b>3.- PERFILES Y SELECCIÓN DE DIRECTORES</b>										
Factor de consultorias realizadas por este concepto	2	3	4	5	6	7	7	7	7	7
		40%	30%	25%	25%	18%				
<b>4.- PROCESO GOBIERNO CORPORATIVO</b>										
Factor de consultorias realizadas por este concepto	3	4	5	7	9	10	10	10	10	10
		40%	30%	25%	25%	20%				
<b>5.- CONTROL DE GESTION</b>										
Factor de consultorias realizadas por este concepto	4	6	7	9	11	14	14	14	14	14
		80%	60%	40%	25%	22%				
<b>6.- CONTINUIDAD</b>										
	3	5	9	12	15	22	22	22	22	22

## INGRESOS ANUALES

	AÑO									
	1 2011	2 2012	3 2013	4 2014	5 2015	6 2016	7 2017	8 2018	9 2019	10 2020
<b>1.- DIAGNOSTICO</b>										
<b>Servicios de Diagnostico</b>										
Ingreso Por Servicios de Diagnostico	45,000	60,840	113,892	192,478	240,213	547,494	607,353	631,647	666,913	683,190
Costo Por Servicios de Diagnostico	-4,500	-6,084	-17,084	-28,872	-36,032	-82,124	-91,103	-94,747	-98,537	-102,478
Margen de Contribucion Por Servicios de Diagnostico	40,500	54,756	96,809	163,607	204,181	465,370	516,250	536,900	558,376	580,711
<b>2.- IMPLEMENTACION DE CORRECCION DIAGNOSTICO</b>										
<b>Implementación de Diagnostico</b>										
Ingreso Por Implementación de Diagnostico	18,000	28,080	50,619	82,256	106,932	153,469	159,608	165,992	172,632	179,537
Costo Por Implementación de Diagnostico	-1,800	-2,808	-7,593	-12,338	-16,040	-23,020	-23,941	-24,899	-25,895	-26,931
Margen de Contribucion Por Implementación de Diagnostico	16,200	25,272	43,026	69,917	90,893	130,449	135,667	141,094	146,737	152,607
<b>3.- PERFILES Y SELECCION DE DIRECTORES</b>										
<b>Perfiles y Selección de Directores</b>										
Ingreso Por Perfiles y Selección de Directores	6,000	9,048	16,311	26,505	34,456	51,601	53,665	55,812	58,044	60,366
Costo Por Perfiles y Selección de Directores	-600	-905	-2,447	-3,976	-5,168	-7,740	-8,050	-8,372	-8,707	-9,055
Margen de Contribucion Por Perfiles y Selección de Directores	5,400	8,143	13,864	22,529	29,288	43,861	45,616	47,440	49,338	51,311
<b>4.- PROCESO GOBIERNO CORPORATIVO</b>										
<b>Servicios de Procesos</b>										
Ingreso Por Servicios de Procesos	9,000	13,104	23,622	38,386	49,902	73,487	76,427	79,484	82,663	85,970
Costo Por Servicios de Procesos	-900	-1,310	-3,543	-5,758	-7,485	-11,023	-11,464	-11,923	-12,399	-12,895
Margen de Contribucion Por Servicios de Procesos	8,100	11,794	20,079	32,628	42,417	62,464	64,963	67,561	70,264	73,074
<b>5.- CONTROL DE GESTION</b>										
<b>Servicios de Control de Gestion</b>										
Ingreso Por Servicios de Control de Gestion	6,000	8,736	15,748	25,591	33,268	49,822	51,815	53,887	56,043	58,285
Costo Por Servicios de Control de Gestion	-600	-874	-2,362	-3,839	-4,990	-7,473	-7,772	-8,083	-8,406	-8,743
Margen de Contribucion Por Servicios de Control de Gestion	5,400	7,862	13,386	21,752	28,278	42,349	44,043	45,804	47,636	49,542
<b>9.- CONTINUIDAD</b>										
<b>Continuidad</b>										
Ingreso Por Continuidad	4,500	5,085	6,275	8,037	10,700	14,777	17,732	21,811	27,580	35,989
Costo Por Continuidad	-450	-509	-641	-1,206	-1,605	-2,217	-2,660	-3,272	-4,137	-5,395
Margen de Contribucion Por Continuidad	4,050	4,577	5,334	6,831	9,095	12,560	15,073	18,539	23,443	30,574
<b>RESUMEN</b>										
<b>Facturación</b>	88,500	124,893	226,467	373,252	475,471	890,651	966,601	1,008,634	1,053,876	1,103,317
<b>Costos</b>	-8,850	-12,489	-33,970	-55,988	-71,321	-133,598	-144,990	-151,295	-158,081	-165,497
<b>Margen de Contribución</b>	79,650	112,404	192,497	317,264	404,150	757,053	821,611	857,339	895,794	937,819

## ESCENARIO PESIMISTA BALANCE GENERAL

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>ACTIVO</b>										
Caja	\$ 28,766.40	<b>(\$ 13,695.42)</b>	<b>(\$ 20,062.45)</b>	\$ 27,306.28	\$ 98,435.65	\$ 317,034.52	\$ 517,115.11	\$ 722,248.95	\$ 935,755.86	\$ 1,082,249.35
Cuentas por Cobrar	\$ 13,275.00	\$ 18,733.95	\$ 33,970.05	\$ 55,987.81	\$ 71,320.61	\$ 133,597.61	\$ 144,990.10	\$ 151,295.07	\$ 158,081.36	\$ 165,497.49
Inventarios										
Activos Fijos	\$ 5,405.00	\$ 5,905.00	\$ 6,405.00	\$ 7,705.00	\$ 8,705.00	\$ 9,905.00	\$ 12,505.00	\$ 11,505.00	\$ 13,505.00	\$ 93,505.00
Amortización Acumulada	\$ 1,007.17	\$ 2,181.00	\$ 3,521.50	\$ 4,325.33	\$ 5,295.83	\$ 6,499.67	\$ 8,236.83	\$ 9,640.67	\$ 11,311.17	\$ 12,448.33
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 46,439.24</b>	<b>\$ 8,762.53</b>	<b>\$ 16,791.10</b>	<b>\$ 86,673.76</b>	<b>\$ 173,165.43</b>	<b>\$ 454,037.46</b>	<b>\$ 666,373.37</b>	<b>\$ 875,408.36</b>	<b>\$ 1,096,031.05</b>	<b>\$ 1,328,803.51</b>
<b>PASIVO</b>										
Préstamo	\$ 30,000.00	\$ 25,550.53	\$ 20,433.65	\$ 14,549.23	\$ 7,782.14	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Cuentas por Pagar	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Impuestos	\$ 983.91	\$ 0.00	\$ 6,707.37	\$ 42,081.93	\$ 69,056.51	\$ 182,519.05	\$ 200,961.38	\$ 209,707.64	\$ 219,572.65	\$ 230,805.51
Reservas		\$ 1,730.33	<b>(\$ 30,513.00)</b>	<b>(\$ 24,074.91)</b>	\$ 16,317.60	\$ 82,601.77	\$ 257,793.41	\$ 450,687.00	\$ 651,975.72	\$ 862,733.41
Capital	\$ 13,725.00	\$ 13,725.00	\$ 13,725.00	\$ 13,725.00	\$ 13,725.00	\$ 13,725.00	\$ 13,725.00	\$ 13,725.00	\$ 13,725.00	\$ 13,725.00
Beneficio Retenido	\$ 1,730.33	<b>(\$ 32,243.33)</b>	\$ 6,438.09	\$ 40,392.51	\$ 66,284.17	\$ 175,191.64	\$ 192,893.58	\$ 201,288.72	\$ 210,757.69	\$ 221,539.60
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIM</b>	<b>\$ 46,439.24</b>	<b>\$ 8,762.53</b>	<b>\$ 16,791.10</b>	<b>\$ 86,673.76</b>	<b>\$ 173,165.43</b>	<b>\$ 454,037.46</b>	<b>\$ 665,373.37</b>	<b>\$ 875,408.36</b>	<b>\$ 1,096,031.05</b>	<b>\$ 1,328,803.51</b>

## ESTADO DE RESULTADOS

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Ventas</b>	<b>\$ 88,500</b>	<b>\$ 124,893</b>	<b>\$ 226,467</b>	<b>\$ 373,252</b>	<b>\$ 475,471</b>	<b>\$ 890,651</b>	<b>\$ 966,601</b>	<b>\$ 1,008,634</b>	<b>\$ 1,053,876</b>	<b>\$ 1,103,317</b>
Costo de Ventas	\$ 8,850	\$ 12,489	\$ 33,970	\$ 55,988	\$ 71,321	\$ 133,598	\$ 144,990	\$ 151,295	\$ 158,081	\$ 165,497
Margen Bruto	\$ 79,650	\$ 112,404	\$ 192,497	\$ 317,264	\$ 404,150	\$ 757,053	\$ 821,611	\$ 857,339	\$ 895,794	\$ 937,819
Gastos Operativos	\$ 71,429	\$ 139,641	\$ 168,508	\$ 191,411	\$ 200,387	\$ 222,947	\$ 233,125	\$ 243,650	\$ 253,036	\$ 262,797
Amortización	\$ 1,007	\$ -1,174	\$ 1,341	\$ 804	\$ 971	\$ 1,204	\$ 1,737	\$ 1,404	\$ 1,671	\$ 1,137
BAT	\$ 7,214	\$ (28,411)	\$ 22,649	\$ 125,049	\$ 202,792	\$ 532,902	\$ 586,749	\$ 612,285	\$ 641,088	\$ 673,885
Intereses	\$ 4,500	\$ 3,833	\$ 3,065	\$ 2,182	\$ 1,167	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
BAT	\$ 2,714	\$ (32,243)	\$ 19,584	\$ 122,867	\$ 201,625	\$ 532,902	\$ 586,749	\$ 612,285	\$ 641,088	\$ 673,885
Impuestos	\$ 984	\$ -	\$ 6,707	\$ 42,082	\$ 69,057	\$ 182,519	\$ 200,961	\$ 209,708	\$ 219,573	\$ 230,806
Beneficio Neto	\$ 1,730	\$ (32,243)	\$ 12,876	\$ 80,785	\$ 132,568	\$ 350,383	\$ 385,787	\$ 402,577	\$ 421,515	\$ 443,079

## FLUJO DE CAJA ESCENARIO PESIMISTA

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Flujo de Caja</b>										
BDT	\$ 1,730,33	<b>(\$ 32,243,33)</b>	\$ 12,876,19	\$ 80,785,02	\$ 132,568,34	\$ 350,383,28	\$ 385,787,17	\$ 402,577,44	\$ 421,515,38	\$ 443,079,19
(+) amortizaciones	\$ 1,007,17	\$ 1,173,83	\$ 1,340,50	\$ 803,83	\$ 970,50	\$ 1,203,83	\$ 1,737,17	\$ 1,403,83	\$ 1,670,50	\$ 1,137,17
(-) NDF	\$ 12,291,09	\$ 6,442,86	\$ 8,528,74	<b>(\$ 13,356,80)</b>	<b>(\$ 11,641,78)</b>	<b>(\$ 51,185,54)</b>	<b>(\$ 7,049,84)</b>	<b>(\$ 2,441,29)</b>	<b>(\$ 3,078,72)</b>	<b>(\$ 3,816,73)</b>
<b>Flujo Operativo</b>	<b>(\$ 9,553,60)</b>	<b>(\$ 37,512,36)</b>	\$ 5,687,95	\$ 94,945,66	\$ 145,180,63	\$ 402,772,65	\$ 394,574,18	\$ 406,422,56	\$ 426,264,60	\$ 448,033,09
(+) venta de activo										
(-) compra de activo	5,405,00	\$ 500	\$ 500	\$ 1,300	\$ 1,000	\$ 1,200	\$ 1,600		\$ 2,000	\$ 80,000
(+) ahorro impuestos										
(-) pago de impuestos										
<b>Flujo Inversión</b>	<b>(\$ 5,405,00)</b>	<b>(\$ 500,00)</b>	<b>(\$ 500,00)</b>	<b>(\$ 1,300,00)</b>	<b>(\$ 1,000,00)</b>	<b>(\$ 1,200,00)</b>	<b>(\$ 1,600,00)</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>(\$ 2,000,00)</b>	<b>(\$ 80,000,00)</b>
(-) pago dividendos		\$ 0,00	\$ 6,438,09	\$ 40,392,51	\$ 66,284,17	\$ 175,191,64	\$ 192,893,58	\$ 201,288,72	\$ 210,757,69	\$ 221,539,60
(+) variación deuda	\$ 30,000,00	<b>(\$ 4,449,47)</b>	<b>(\$ 5,116,89)</b>	<b>(\$ 5,894,42)</b>	<b>(\$ 6,767,08)</b>	<b>(\$ 7,782,14)</b>	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
(+) variación capital	\$ 13,725,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>Fluj Financiero</b>	<b>\$ 43,725,00</b>	<b>(\$ 4,449,47)</b>	<b>(\$ 11,554,99)</b>	<b>(\$ 46,276,93)</b>	<b>(\$ 73,051,25)</b>	<b>(\$ 182,973,79)</b>	<b>(\$ 192,893,58)</b>	<b>(\$ 201,288,72)</b>	<b>(\$ 210,757,69)</b>	<b>(\$ 221,539,60)</b>
<b>VALOR DESECHO</b>										\$ 614,228,47
<b>FLUJO NETO</b>	<b>\$ 28,766,40</b>	<b>(\$ 42,461,82)</b>	<b>(\$ 6,367,03)</b>	<b>\$ 47,368,73</b>	<b>\$ 71,129,37</b>	<b>\$ 218,598,87</b>	<b>\$ 200,080,59</b>	<b>\$ 205,133,84</b>	<b>\$ 213,506,91</b>	<b>\$ 146,493,49</b>
<b>FLUJO NETO TOTAL</b>	<b>\$ 28,766,40</b>	<b>(\$ 42,461,82)</b>	<b>(\$ 6,367,03)</b>	<b>\$ 47,368,73</b>	<b>\$ 71,129,37</b>	<b>\$ 218,598,87</b>	<b>\$ 200,080,59</b>	<b>\$ 205,133,84</b>	<b>\$ 213,506,91</b>	<b>\$ 760,721,96</b>
<b>TASA DESCUENTO</b>	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%
<b>FLUJOS DESCONTADOS</b>	<b>\$ 23,013</b>	<b>(\$ 27,176)</b>	<b>(\$ 3,260)</b>	<b>\$ 19,402</b>	<b>\$ 23,308</b>	<b>\$ 57,304</b>	<b>\$ 41,960</b>	<b>\$ 34,416</b>	<b>\$ 28,656</b>	<b>\$ 81,682</b>
<b>VAN</b>	265,581									

Crecimiento 1,15%  
 tasa descuento 25,00%  
 TIR 64%

## FLUJO DE CAJA ESCENARIO OPTIMISTA

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Flujo de Caja</b>										
BDT	\$ 70,197.83	\$ 84,626.85	\$ 189,163.42	\$ 369,912.80	\$ 503,940.95	\$ 561,410.03	\$ 605,254.99	\$ 630,823.98	\$ 658,891.77	\$ 689,950.65
(+) amortizaciones	\$ 1,007.17	\$ 1,173.83	\$ 1,340.50	\$ 803.83	\$ 970.50	\$ 1,203.83	\$ 1,737.17	\$ 1,403.83	\$ 1,670.50	\$ 1,137.17
(-) NDF	(\$ 8,866.41)	\$ 8,579.77	(\$ 14,447.27)	(\$ 39,111.61)	(\$ 32,167.19)	(\$ 7,830.93)	(\$ 8,846.73)	(\$ 4,310.05)	(\$ 5,022.24)	(\$ 5,837.98)
<b>Flujo Operativo</b>	<b>\$ 80,071.40</b>	<b>\$ 77,220.91</b>	<b>\$ 204,951.19</b>	<b>\$ 409,828.25</b>	<b>\$ 537,078.64</b>	<b>\$ 570,444.79</b>	<b>\$ 615,838.88</b>	<b>\$ 636,537.86</b>	<b>\$ 665,584.51</b>	<b>\$ 696,925.79</b>
(+) venta de activo										
(-) compra de activo	5,405.00	\$ 500	\$ 500	\$ 1,300	\$ 1,000	\$ 1,200	\$ 1,600		\$ 2,000	\$ 80,000
(+) ahorro impuestos										
(-) pago de impuestos										
<b>Flujo Inversión</b>	<b>(\$ 5,405.00)</b>	<b>(\$ 500.00)</b>	<b>(\$ 500.00)</b>	<b>(\$ 1,300.00)</b>	<b>(\$ 1,000.00)</b>	<b>(\$ 1,200.00)</b>	<b>(\$ 1,600.00)</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>(\$ 2,000.00)</b>	<b>(\$ 80,000.00)</b>
(-) pago dividendos		\$ 0.00	\$ 94,581.71	\$ 184,956.40	\$ 251,970.47	\$ 280,705.01	\$ 302,627.49	\$ 315,411.99	\$ 329,445.89	\$ 344,975.32
(+) variación deuda	\$ 25,000.00	(\$ 3,707.89)	(\$ 4,264.07)	(\$ 4,903.65)	(\$ 5,639.24)	(\$ 6,485.12)	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
(+) variación capital	\$ 13,725.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
<b>Fluj Financiero</b>	<b>\$ 38,725.00</b>	<b>(\$ 3,707.89)</b>	<b>(\$ 98,845.79)</b>	<b>(\$ 189,860.05)</b>	<b>(\$ 257,609.71)</b>	<b>(\$ 287,190.14)</b>	<b>(\$ 302,627.49)</b>	<b>(\$ 315,411.99)</b>	<b>(\$ 329,445.89)</b>	<b>(\$ 344,975.32)</b>
<b>VALOR DESECHO</b>										\$ 1,140,253.54
<b>FLUJO NETO</b>	<b>\$ 113,391.40</b>	<b>\$ 73,013.02</b>	<b>\$ 105,605.41</b>	<b>\$ 218,668.16</b>	<b>\$ 278,468.93</b>	<b>\$ 282,054.66</b>	<b>\$ 311,611.39</b>	<b>\$ 321,125.87</b>	<b>\$ 334,138.62</b>	<b>\$ 271,950.47</b>
<b>FLUJO NETO TOTAL</b>	<b>\$ 113,391.40</b>	<b>\$ 73,013.02</b>	<b>\$ 105,605.41</b>	<b>\$ 218,668.16</b>	<b>\$ 278,468.93</b>	<b>\$ 282,054.66</b>	<b>\$ 311,611.39</b>	<b>\$ 321,125.87</b>	<b>\$ 334,138.62</b>	<b>\$ 1,412,204.01</b>
<b>TASA DESCUENTO</b>	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%
<b>FLUJOS DESCONTADOS</b>	<b>\$ 90,713</b>	<b>\$ 46,728</b>	<b>\$ 54,070</b>	<b>\$ 89,566</b>	<b>\$ 91,249</b>	<b>\$ 73,939</b>	<b>\$ 65,350</b>	<b>\$ 53,876</b>	<b>\$ 44,847</b>	<b>\$ 151,634</b>
<b>VAN</b>	<b>749,248</b>									
<b>Crechimiento</b>	<b>1.15%</b>									
<b>tasa descuento</b>	<b>25.00%</b>									
<b>TIR</b>	<b>320%</b>									

## **CASO PRÁCTICO: EMPRESA “DESKUBRA VIAJES S.A.”**

### **Historia.-**

Deskubraviajes es una agencia de viajes ubicada en la ciudad de Quito, la cual fue constituida bajo las leyes ecuatorianas en enero del año 2002, abrió sus puertas al público el 1 de febrero de 2002 en la Av. 12 de Octubre y Coruña con la participación de 4 socios y un socio mayoritario con el 70% de las acciones y 3 socios mas con el 10% cada una.

El personal con que contaba estaba compuesto por 6 personas, 1 gerente general, 3 personas de ventas, 1 persona en contabilidad y 1 mensajero.

La agencia inicia sus operaciones sin tener licencia IATA, (International Air Transport Association) licencia que le permite la emisión de boletos, por lo que inicialmente empieza comprando a otras agencias grandes los boletos para vender a sus clientes.

En el mes de julio del mismo año abre una sucursal en el CCI, Centro Comercial Ñaquito con 4 personas, un Gerente de Agencia, 2 en ventas y 1 contabilidad.

Para Diciembre de 2002 la IATA confiere la licencia para emisión de boletos y por tanto empiezan a vender ya los boletos directamente.

Para el año 2003 realizan una alianza estratégica con Lan Airlines, convirtiéndose en uno de sus mejores aliados, obteniendo consecutivamente el premio otorgado por Lan Airlines en Ventas y ubican a Deskubra viajes como una agencia Gold, mención que todavía en el año 2010 fue entregada.

Para el año 2006, una de sus socias decide retirarse quedan solo 3 accionistas y cediendo su porcentaje accionario en partes iguales. Posteriormente un año más tarde se abre la sucursal del Condado Shopping, con una inversión muy alta de capital, no sin antes cerrar la de la 12 de Octubre.

A partir de esta fecha Deskubra crece en personal llegando a tener 12 personas incluyendo la Gerencia.

Por último la decisión de abrir oficinas de Quicentro Sur en el año 2010, parece no ser una buena decisión, ya que, la empresa a Febrero del 2011, ha comenzado a sentir problemas de liquidez asociadas a la fuerte inversión del último de sus locales.

### **Ubicación.-**

La agencia Deskubra viajes tiene las siguientes ubicaciones:

Matriz: Av. Amazonas y Av. Naciones Unidas CCI local B59



lealtad y asegurar una satisfacción, alcanzando así una rentabilidad adecuada para los accionistas.

## **Visión**

“Posicionarnos para el año 2015, como una empresa de Viajes y Turismo, líder en servicios deportivos y lograr por medio de la atención a los clientes, nuestro esfuerzo, innovación, tecnología y mejoramiento continuo, servicios de calidad y desarrollo empresarial que responda a las exigencias, necesidades y desafíos del entorno global cambiante; de tal manera que asegure nuestro éxito en el tiempo y nos permita constituirnos en un modelo de gestión, creando permanentemente valor para nuestros clientes, nuestros accionistas, nuestros empleados y para el país”

## **Valores**

### **Liderazgo**

Practicamos el LIDERAZGO basado en la confianza, reconocemos el valor de cada persona y lo que esta puede generar, estimulamos la participación, intercambio de ideas y puntos de vista. Nuestros líderes estimulan un ambiente de trabajo en el cual la dignidad de la gente, la alegría en el trabajo y las emociones sean tomadas en cuenta.

### **Integridad**

Tenemos el compromiso de hacer las cosas bien desde el principio, al ser sinceros con nuestros clientes y transparentes en el manejo de nuestras operaciones.

### **Dinamismo**

Siendo proactivos y actuando con flexibilidad, nos anticipamos y nos adaptamos a los cambios, estimulamos y apoyamos el trabajo en equipo, abordamos los trabajos y retos como unidades sinérgicas basándonos en una visión compartida, inspirados en el lema "en la unión esta la fuerza".

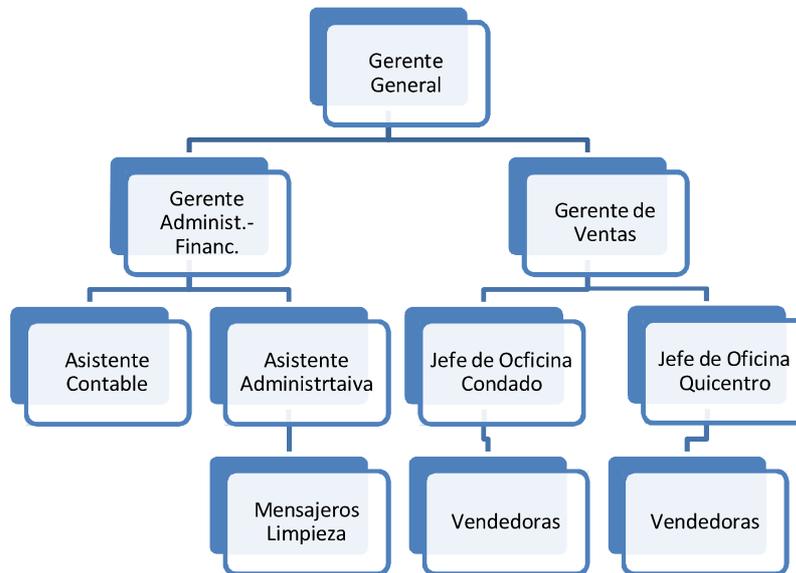
### **Fortaleza**

El equilibrio entre la prudente toma de decisiones y la osadía de la innovación son nuestra verdadera fortaleza.

### **Objetivos Organizacionales**

- Posicionarse en el año 2015 como la agencia de viajes líder en el segmento de viajes de deportes
- Contar con el mejor capital humano en este año
- Organizar viajes para toda clase de eventos deportivos

## Organigrama



## Situación Actual

Actualmente de Deskubra viajes presenta algunos problemas en sus diversos departamentos, cabe resaltar que se encuentran en la implementación de una nueva plataforma de comunicaciones con lo cual piensan solucionar algunos de sus problemas, sin embargo a continuación se muestran las principales problemáticas:

- **Concentración del Poder.-** El poder de la toma de decisiones está centralizado en el Gerente General, si bien, las decisiones estratégicas se consulta con las dos áreas como son Ventas y Finanzas, las decisiones diarias las tiene solamente el Gerente General, no se

mantiene un manual de procesos por lo que la delegación de tareas se lo hace sin tomar en cuenta al área que pertenecen. Se puede decir que el Gerente en si no tiene un verdadero rol o misión empresarial y dirige la empresa con cierto temor de perder autoridad y hasta con desconfianza de sus colaboradores.

- Recursos Humanos:- Un problema que se encuentra en la empresa es la falta de planeación en el área de Recursos Humanos, se podría decir que no existe un análisis adecuado en cuanto a la previsión de nuevos empleados o de reemplazo de un puesto. Falta de capacitación, no se conoce exactamente las necesidades de los empleados por lo tanto no se puede elaborar una adecuada planificación para los cambios de estructuras en la empresa. El reclutamiento o selección de personal no tiene un proceso definido, por lo que no siempre se selecciona al más idóneo para el puesto.
- Capacidad Potencial de los Empleados.- Uno de los principales problemas con que se encuentra en la empresa, es que se desconoce el potencial exacto de los empleados, no en todas las áreas, pero si en las estratégicas, lo que puede ocasionar desmotivación por la falta de desarrollo y crecimiento, esto se ve reflejado en el desarrollo de los roles diarios de los empleados.
- Caracteres de los empleados.- Existen empleados con o sin vocación de servicio, pesimista, optimistas, sumisos, y otros que solo quieren mandar y no ejecutar, por lo que este contexto afecta de distintas maneras al buen desenvolvimiento de la empresa.

- Políticas de Empresa. Se nota que la empresa pese a tener objetivos no tiene claras sus políticas en materia de personal, lo que provoca desinterés y bajo rendimiento por parte de los empleados, la empresa debe estar más consciente de que el recurso humano es el más valioso recurso de la organización

Al margen de estos problemas, podemos anotar que la empresa se ve afectada por algunos factores externos como son: la baja constante de comisiones por parte de aerolíneas, la competencia que se incrementa no solo por canales directos sino también por la web, sin embargo la empresa se encuentra bien posicionada en su segmento lo que ayuda a su promoción y distribución de servicios, ha realizado importantes inversiones en el tema de tecnología sumando a un join venture con algunos competidores para mejorar el sistema de sobre comisión que perciben de las aerolíneas y sobre todo que el servicio que brindan es reconocido por su calidad.

### **Márgenes de Ganancias**

Boletos Internacionales	1%
Boletos Nacionales	4% (3 de las 4 aerolíneas domesticas)
Paquetes turísticos	10%
Fees de emisión	\$28 por la emisión de cada boleto

## Foda

ANALISIS INTERNO	<b>FORTALEZAS</b>
	Agencias en lugares estratégicos, (bien ubicados)
	Pagina web, en donde los clientes pueden hacer su reserva en línea
	Personal calificado, contamos con agentes de viaje que han viajado internacionalmente lo cual brinda experiencia compatible con los clientes para ofrecerle viajes a distintos lugares del mundo.
	Como nuestros precios no son tan diferentes de otras agencias ya que al no ser nuestro producto no podemos diferenciarnos en precio ofrecemos un plus al cliente, asistencia en el aeropuerto y dependiendo del cliente, un pase a sala vip del aeropuerto.
	6 años seguidos como agencia Gold de Lan Airlines
	Agencia identificada como especialista en paquetes de futbol.
	<b>DEBILIDADES</b>
	No existe una apropiada delegación de responsabilidades, las cuales se concentran primordialmente en dos de los tres socios.
	Debilidad en la organización administrativa interna. No se encuentran bien definidos los procesos ni las personas que deben realizarlos.
Ausencia de manuales de procedimientos, políticas de calidad, visión, misión y objetivos de la compañía.	
ANALISIS EXTERNO	<b>OPORTUNIDADES</b>
	Marketing directo y selectivo. El avance de las comunicaciones puede abrir puertas para conseguir clientes, creando cuentas en facebook, twitter y dando un seguimiento adecuado para mantener informado al cliente sobre promociones.
	El estado apoya a la inversión al sector turismo (promoción turística nacional)
	El mejoramiento del futbol del país a nivel internacional.
	<b>AMENAZAS</b>
	Aerolíneas quieren eliminar a agencias de viaje como canales de distribución, realizando la venta directa de los boletos aéreos.
Tendencia a la baja en la comisión por la venta de boletos aéreos	

	Tramite complicado y engorroso para obtener el permiso de funcionamiento
	Competencia, existen más de 500 agencias de viajes en el país.
	Los impuestos
	Uso del Internet como herramienta de promoción y comercialización de destinos turísticos y boletos aéreos.

## **Diseño e implementación de Gobierno Corporativo mediante Coaching**

### **Técnicas e instrumentos de medición para el Diagnostico**

Nuestra investigación será de tipo exploratoria y descriptiva.

- **EXPLORATORIA:** Estudiar los factores que pudieran inhiben o limitar la aceptación del concepto de Gobierno Corporativo por parte de los accionistas y Gerencia General en Deskubra S.A.
- **DESCRIPTIVA:** Monitoreo de personal mediante diferentes estrategias del Coach. Se elaborara un cuestionario que arroje los resultados sobre los diferentes temas a tratar en el personal aplicando las estrategias del coach, que van a estar registrados en un sistema que indique el resultado obtenido de cada trabajador.

### **Determinación de la situación actual del personal que integra Deskubra S.A.**

Se llevó a cabo un monitoreo en dos semanas en la empresa concluyendo que existen ideas del concepto de Gobierno Corporativo y sobre todo que la Gerencia ha recibido la información y está en estudio la propuesta.

Para afianzar esta propuesta se llevó a cabo un análisis previo sin mayores detalles, (ya que la información completa necesaria para este diagnóstico no ha sido proporcionada) de Gobierno Corporativo utilizando el evaluador de la CAF y obteniendo los siguientes resultados:

## **Conclusiones del Diagnóstico**

Luego del diagnóstico hemos detectado que la empresa Deskubra Viajes, tiene problemas que están asociados a malas prácticas de Gobierno Corporativo, de hecho el grado de cumplimiento en las normas es de un 30%.

Algunos de los indicadores de prácticas débiles en la empresa son:

- Poca presencias de normas de Gobierno Corporativo en estatutos de compañías.
- Asistencia limitada de asesores externos para accionistas
- Inexistencia de comités y de directorio.
- Falta de políticas y procedimientos para la remuneración apropiada de alta gerencia.
- Limita información sobre actividades de Gobierno Corporativo
- Falta de procedimientos para la resolución de conflictos.

## **Plan de Acción Sugerido**

ES oportuno que la alta gerencia lleve a cabo una revisión de las actuales prácticas de Gobierno Corporativo y evalúe la necesidad de actualizarlas y completarlas. Al respecto, se sugiere considerar los lineamientos del Código Andino de Buen Gobierno Corporativo promovido por la Bolsa de Valores.

Adicionalmente se recomienda empezar con el proceso de selección de Directores para la creación del Directorio y posterior creación de comités para poder definir la introducción de la empresa a las prácticas de Gobierno Corporativo.



## Evaluación de Prácticas de Gobierno Corporativo

### Informe Resumido por Medida

**Empresa**  
Deskubra S.A. - 28/02/2011

**Fecha**  
28/02/2011

**Tipo Empresa**  
S.A. Y Abierta

Área de 1 - Derechos y Trato Equitativo Accionistas				
	Necesidad	Cumplimiento	Puntuación	Máximo
<b>Medida 1</b> Principio de una acción - un voto	Imprescindible	Nulo	0,00	54,00
<b>Medida 2</b> Elaboración y difusión de información suficiente a los accionistas sobre operaciones extraordinarias que puedan afectar a sus intereses	Importante	Parcial	9,00	19,00
<b>Medida 3</b> Difusión equitativa, simétrica, comparable y permanente de la información societaria a todos los accionistas	Importante	Total	9,00	9,00
<b>Medida 4</b> Implementación de mecanismos de participación e información para con los accionistas y los mercados	Conveniente	Nulo	0,00	6,00
<b>Medida 5</b> Conocimiento profundo por los accionistas del régimen de organización y funcionamiento de la Asamblea	Importante	Parcial	4,50	9,00
<b>Medida 6</b> Publicación del régimen de transmisión de acciones / Eliminación blindajes anti-OPA / Derecho de coventa	Importante	Nulo	0,00	12,00
<b>Total 1 - Derechos y Trato Equitativo Accionistas</b>			<b>22,50</b>	<b>109,00</b>
<b>Porcentaje de Cumplimiento</b>			<b>20,64%</b>	
<b>Evaluación</b>			<b>Muy Deficiente</b>	

Área de 2 - Asamblea General de Accionistas				
	Necesidad	Cumplimiento	Puntuación	Máximo
<b>Medida 7</b> Consideración de la Asamblea General de Accionistas como órgano supremo, con facultades expresas e indelegables	Imprescindible	Parcial	27,00	54,00
<b>Medida 9</b> Establecimiento del derecho de convocatoria de Asamblea extraordinaria por parte de los accionistas	Importante	Total	18,00	18,00
<b>Medida 10</b> Establecimiento de plazos, mecanismos de convocatoria, agenda y funcionamiento de la Asamblea	Importante	Parcial	9,00	10,00
<b>Medida 11</b> Establecimiento de medios para la transmisión de información completa, correcta y en tiempo y forma a todos los accionistas con ocasión de la asamblea	Importante	Total	18,00	18,00
<b>Medida 13</b> Implementación de procedimientos para la participación activa de los accionistas en la Asamblea General	Importante	Nulo	0,00	9,00
<b>Medida 14</b>				

<b>Empresa</b> Deskubra S.A. - 28/02/2011	<b>Fecha</b> 28/02/2011	<b>Tipo Empresa</b> S.A. Y Abierta
--	----------------------------	---------------------------------------

Utilización de medios electrónicos en la Asamblea	Importante	Total	9,00	<b>9,00</b>
---	------------	-------	------	-------------

**Medida 15**

Concesión del derecho a los accionistas de solicitar el cese o ejercicio de la acción de responsabilidad contra los administradores en cualquier momento	Imprescindible	Nulo	0,00	<b>54,00</b>
--	----------------	------	------	--------------

**Medida 16**

Limitación de la Representación en administradores y miembros de la alta gerencia.	Importante	Nulo	0,00	<b>9,00</b>
--	------------	------	------	-------------

**Medida 17**

Utilización de mecanismos transparentes de delegación del voto	Importante	Nulo	0,00	<b>9,00</b>
--	------------	------	------	-------------

**Medida 18**

Asistencia de ejecutivos y asesores externos a la Asamblea	Importante	Nulo	0,00	<b>9,00</b>
--	------------	------	------	-------------

<b>Total 2 - Asamblea General de Accionistas</b>	<b>81,00</b>	<b>199,00</b>
--	--------------	---------------

<b>Porcentaje de Cumplimiento</b>	<b>40,70%</b>
<b>Evaluación</b>	<b>Insuficiente</b>

**Área de 3 - El Directorio**

	<b>Necesidad</b>	<b>Cumplimiento</b>	<b>Puntuación</b>	<b>Máximo</b>
--	------------------	---------------------	-------------------	---------------

**Medida 19**

Existencia de un Directorio como órgano colegiado de administración	Imprescindible	Nulo	0,00	<b>54,00</b>
---	----------------	------	------	--------------

**Medida 20**

Determinación de las funciones básicas e indelegables del Directorio	Importante	Parcial	9,00	<b>18,00</b>
--	------------	---------	------	--------------

**Medida 21**

Exigencia de la responsabilidad del Directorio en cuanto a preparación y divulgación de información financiera y no financiera	Importante	Nulo	0,00	<b>9,00</b>
--	------------	------	------	-------------

**Medida 22**

Promulgación del Reglamento de Régimen Interno de Organización y Funcionamiento del Directorio	Importante	Nulo	0,00	<b>9,00</b>
--	------------	------	------	-------------

**Medida 23**

Determinación del número de miembros del Directorio y participación de los directores representantes de los accionistas significativos	Importante	Parcial	9,00	<b>15,00</b>
--	------------	---------	------	--------------

**Medida 24**

Existencia de distintas categorías de directores y simetría del Directorio con la estructura del capital accionario	Imprescindible	Total	72,00	<b>72,00</b>
---	----------------	-------	-------	--------------

**Medida 25**

Adopción de un procedimiento formal y transparente de elección para los miembros del Directorio y definición de requisitos para ser director	Imprescindible	Parcial	9,00	<b>84,00</b>
--	----------------	---------	------	--------------

**Medida 26**

Definición de requisitos para ser considerado director externo independiente	Imprescindible	Nulo	0,00	<b>57,00</b>
--	----------------	------	------	--------------

**Medida 27**

Definición expresa de las causales de cese y dimisión de directores	Importante	Nulo	0,00	<b>18,00</b>
---	------------	------	------	--------------

**Medida 28**

Definición detallada y precisa de los derechos y deberes de los directores en los Estatutos Sociales	Imprescindible	Nulo	0,00	<b>54,00</b>
--	----------------	------	------	--------------

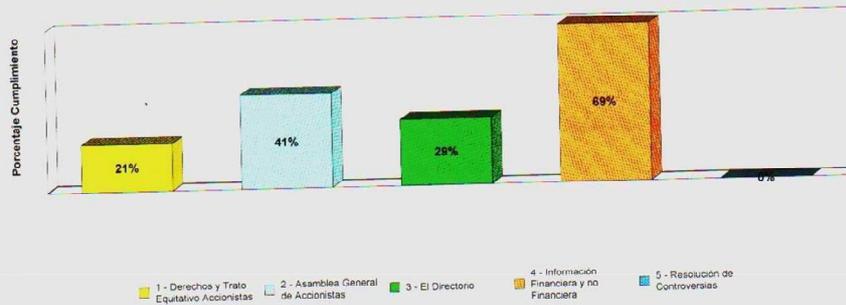
**Medida 29**

<b>Empresa</b>	<b>Fecha</b>	<b>Tipo Empresa</b>			
<b>Deskubra S.A. - 28/02/2011</b>	<b>28/02/2011</b>	<b>S.A. Y Abierta</b>			
Declaración obligatoria de situaciones de conflictos de interés	Imprescindible	Nulo	0,00	<b>54,00</b>	
<b>Medida 30</b>					
Adopción de un procedimiento formal de gestión de los conflictos de interés	Importante	Nulo	0,00	<b>9,00</b>	
<b>Medida 31</b>					
Reconocimiento del derecho de información del director	Importante	Parcial	4,50	<b>9,00</b>	
<b>Medida 32</b>					
Aprobación de la política de retribución para los miembros del Directorio por la Asamblea	Imprescindible	Nulo	0,00	<b>72,00</b>	
<b>Medida 34</b>					
Definición de funciones y competencias del ejecutivo principal, que podrá ser director	Importante	Parcial	18,00	<b>27,00</b>	
<b>Medida 35</b>					
Adopción de procedimientos de elección y regulación de las funciones del Presidente y Vice-presidente del Directorio	Importante	Nulo	0,00	<b>9,00</b>	
<b>Medida 36</b>					
Separación de cargos entre el Presidente del Directorio y Ejecutivo Principal	Conveniente	Total	6,00	<b>6,00</b>	
<b>Medida 37</b>					
Designación y reforzamiento de las funciones del Secretario del Directorio	Conveniente	Nulo	0,00	<b>3,00</b>	
<b>Medida 38</b>					
Derechos y deberes de la Alta Gerencia	Importante	Nulo	0,00	<b>9,00</b>	
<b>Medida 39</b>					
Celebración periódica de reuniones ordinarias del Directorio y facultad de los miembros del mismo para convocar reuniones extraordinarias	Importante	Parcial	9,00	<b>18,00</b>	
<b>Medida 40</b>					
Conformación de Comisiones en el seno del Directorio	Conveniente	Total	3,00	<b>3,00</b>	
<b>Medida 41</b>					
Adopción de un procedimiento para la aprobación especial por el Directorio de operaciones con partes vinculadas	Imprescindible	Parcial	54,00	<b>63,00</b>	
<b>Medida 42</b>					
Autoevaluación del Directorio, sus miembros y comisiones	Conveniente	Nulo	0,00	<b>3,00</b>	
<b>Total 3 - El Directorio</b>			<b>193,50</b>	<b>675,00</b>	
<b>Porcentaje de Cumplimiento</b>			<b>28,67%</b>		
<b>Evaluación</b>			<b>Muy Deficiente</b>		
<b>Área de 4 - Información Financiera y no Financiera</b>					
	<b>Necesidad</b>	<b>Cumplimiento</b>	<b>Puntuación</b>	<b>Máximo</b>	
<b>Medida 43</b>					
Formulación de estados financieros por parte del Directorio según principios contables aceptados	Imprescindible	Parcial	27,00	<b>54,00</b>	
<b>Medida 44</b>					
Adopción de un procedimiento formal de designación y nombramiento del auditor externo	Importante	Total	9,00	<b>9,00</b>	
<b>Medida 46</b>					

Empresa	Fecha	Tipo Empresa		
Deskubra S.A. - 28/02/2011	28/02/2011	S.A. Y Abierta		
Elección de un mismo auditor externo para grupos consolidables	Importante	Total	9,00	9,00
<b>Medida 47</b> Establecimiento formal de plazos, normas y prórrogas para la contratación del auditor externo	Importante	Total	9,00	9,00
<b>Medida 48</b> Revelación de información a los accionistas sobre la remuneración del auditor externo	Conveniente	Total	3,00	3,00
<b>Medida 49</b> Publicación de los pactos entre accionistas	Importante	Total	9,00	9,00
<b>Medida 50</b> Elaboración y difusión de un Informe anual de Gobierno Corporativo por parte del Directorio	Conveniente	Nulo	0,00	3,00
<b>Total 4 - Información Financiera y no Financiera</b>			<b>66,00</b>	<b>96,00</b>
Porcentaje de Cumplimiento			68,75%	
Evaluación			Limitada	

Área de 5 - Resolución de Controversias				
	Necesidad	Cumplimiento	Puntuación	Máximo
<b>Medida 51</b> Inclusión de cláusulas compromisorias de sumisión al arbitraje para la resolución de controversias	Importante	Nulo	0,00	9,00
<b>Total 5 - Resolución de Controversias</b>			<b>0,00</b>	<b>9,00</b>
Porcentaje de Cumplimiento			0,00%	
Evaluación			Muy Deficiente	

**Porcentaje Cumplimiento por Áreas**





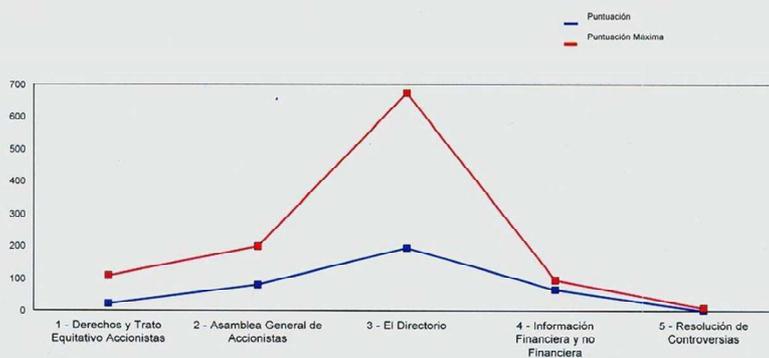
## Evaluación de Prácticas de Gobierno Corporativo

Reporte de Calificación por Área

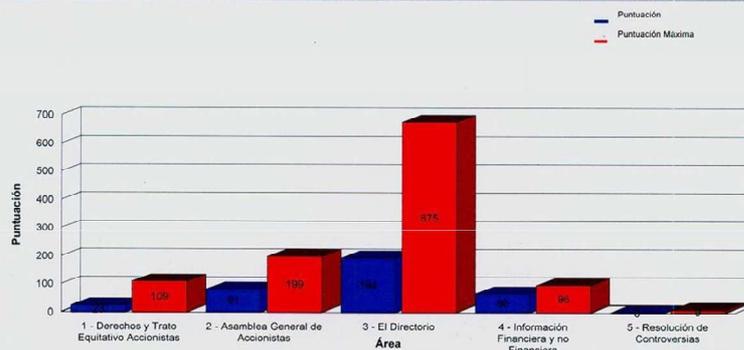
Empresa: Deskubra S.A. - 28/02/2011      Fecha: 28/02/2011      Tipo Empresa: S.A. Y Abierta

	Puntuación	Máximo	Cumplimiento	Evaluación
1 - Derechos y Trato Equitativo Accionistas	22,50	109,00	20,64%	Muy Deficiente
2 - Asamblea General de Accionistas	81,00	199,00	40,70%	Insuficiente
3 - El Directorio	193,50	675,00	28,67%	Muy Deficiente
4 - Información Financiera y no Financiera	66,00	96,00	68,75%	Limitada
5 - Resolución de Controversias	0,00	9,00	0,00%	Muy Deficiente

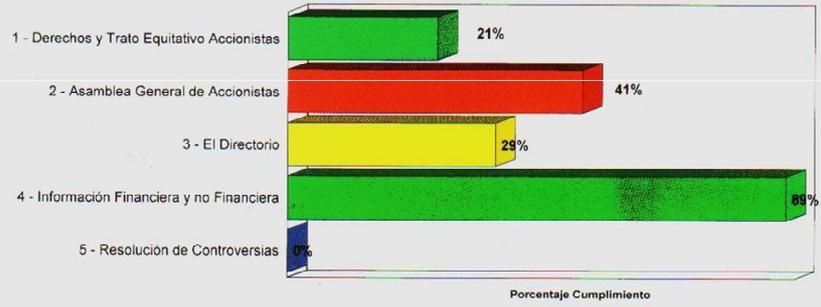
Puntuación Alcanzada vs Máxima



Puntuación Alcanzada vs Máxima



Porcentaje Cumplimiento por Áreas





### Incumplimiento de Recomendaciones de Gobierno Corporativo

Para localizar de manera directa medidas y recomendaciones utilice el esquema situado a la izquierda de la pantalla.

**Aviso:** Este informe sólo presenta aquellas recomendaciones para las que ha sido informado su grado de cumplimiento.

Deskubra S.A. - 28/02/2011

Tipo Empresa S.A. Y Abierta

1 - Derechos y Trato Equitativo Accionistas		Necesidad	Cumplimiento	Puntuación	Máximo
<b>Medida 1</b>	-Una acción un voto	Imprescindible	No	0,00	54,00
<b>Medida 2</b>	-Publicidad de los informes -Opinión de asesor externo disjinto del de la compañía	Importante Deseable	No No	0,00 0,00	9,00 1,00
<b>Medida 4</b>	-Registro de accionistas -Comunicación electrónica	Conveniente Conveniente	No No	0,00 0,00	3,00 3,00
<b>Medida 5</b>	-Amplio respaldo para operaciones estratégicas	Importante	En Proceso	4,50	9,00
<b>Medida 6</b>	-Publicidad régimen transmisión de acciones -Derecho de coventa o tag along	Conveniente Importante	No No	0,00 0,00	3,00 9,00
2 - Asamblea General de Accionistas		Necesidad	Cumplimiento	Puntuación	Máximo
<b>Medida 7</b>	-Reconocimiento de competencias exclusivas e indelegables	Imprescindible	En Proceso	27,00	54,00
<b>Medida 10</b>	-Colaboración entidades depositarias	Deseable	No	0,00	1,00
<b>Medida 13</b>	-Precisión puntos agenda	Importante	No	0,00	9,00

**Deskubra S.A. - 28/02/2011**

**Tipo Empresa S.A. Y Abierta**

<b>Medida 15</b>									
-Cese o ejercicio de acción de responsabilidad contra los administradores en cualquier momento de la Asamblea sin necesidad de estar previsto en la agenda	Imprescindible	No	0,00	54,00					
<b>Medida 16</b>									
-No representación por parte del Directorio	Importante	No	0,00	9,00					
<b>Medida 17</b>									
-Minimizar delegación en blanco	Importante	No	0,00	9,00					
<b>Medida 18</b>									
-Asistencia de Asesores externos, Alta Gerencia y miembros del Directorio	Importante	No	0,00	9,00					
<b>3 - El Directorio</b>	<b>Necesidad</b>	<b>Cumplimiento</b>	<b>Puntuación</b>	<b>Máximo</b>					
<b>Medida 19</b>									
-Necesidad de Directorio	Imprescindible	No	0,00	54,00					
<b>Medida 20</b>									
-Facultades Indelegables del Directorio	Importante	No	0,00	9,00					
<b>Medida 21</b>									
-Integridad sistemas contabilidad, control de riesgos y operaciones off-shore	Importante	No	0,00	9,00					
<b>Medida 22</b>									
-Reglamento de Régimen Interno de Organización y Funcionamiento del Directorio	Importante	No	0,00	9,00					
<b>Medida 23</b>									
-Dimensión adecuada del Directorio	Conveniente	No	0,00	3,00					
-Tratamiento expreso suplencia Directores	Conveniente	No	0,00	3,00					
<b>Medida 25</b>									
-Procedimiento concreto de propuesta y selección de Directores	Importante	No	0,00	9,00					
-Limitación edad media del Directorio	Conveniente	No	0,00	3,00					
-Independencia económica directores independientes	Importante	No	0,00	9,00					
-Requisitos para ser director	Imprescindible	No	0,00	54,00					
<b>Medida 26</b>									
-Declaración independencia de Directores independientes	Conveniente	No	0,00	3,00					
-Condiciones para ser considerado independiente	Imprescindible	No	0,00	54,00					
<b>Medida 27</b>									
-Causales cese de Directores	Importante	No	0,00	9,00					
-Supuestos dimisión de directores	Importante	No	0,00	9,00					

**Deskubra S.A. - 28/02/2011**

**Tipo Empresa S.A. Y Abierta**

<b>Medida 28</b>	-Definición y regulación deberes directores en Estatutos	Imprescindible	No	0,00	54,00
<b>Medida 29</b>	-Declaración conflicto de interés directores	Imprescindible	No	0,00	54,00
<b>Medida 30</b>	-Previsión en Estatutos del manejo de los conflictos de intereses	Importante	No	0,00	9,00
<b>Medida 31</b>	-Entrega de Información Suficiente	Importante	En Proceso	4,50	9,00
<b>Medida 32</b>	-Remuneración adecuada del Directorio	Importante	No	0,00	9,00
	-Remuneraciones acordadas con rendimientos	Importante	No	0,00	9,00
	-Política retributiva aprobada por Asamblea	Imprescindible	No	0,00	54,00
<b>Medida 34</b>	-Separación entre Administración y Gestión	Importante	No	0,00	9,00
<b>Medida 35</b>	-Presidente del Directorio elegido entre miembros externos	Importante	No	0,00	9,00
<b>Medida 37</b>	-Reforzar posición e independencia del Secretario	Conveniente	No	0,00	3,00
<b>Medida 38</b>	-Derechos y Deberes de la Alta Gerencia	Importante	No	0,00	9,00
<b>Medida 39</b>	-Publicidad Asistencia Directores	Importante	No	0,00	9,00
<b>Medida 41</b>	-Autorización previa de operaciones vinculadas por Comisión de Nombramientos o director independiente	Importante	No	0,00	9,00
<b>Medida 42</b>	-Autoevaluación del Directorio	Conveniente	No	0,00	3,00
<b>4 - Información Financiera y no Financiera</b>		<b>Necesidad</b>	<b>Cumplimiento</b>	<b>Puntuación</b>	<b>Máximo</b>
<b>Medida 43</b>	-Rendición de estados financieros según principios contables adecuados	Imprescindible	En Proceso	27,00	54,00
<b>Medida 50</b>					

**Deskubra S.A. - 28/02/2011**

-Informe Anual sobre Gobierno Corporativo

Tipo Empresa S.A. Y Abierta

Conveniente No

0,00

3,00

**5 - Resolución de Controversias**

Medida 51

-Cláusulas compromisorias de sumisión al arbitraje

Necesidad

Cumplimiento

Puntuación

Máximo

Importante

No

0,00

9,00



## Incumplimiento de Recomendaciones de Gobierno Corporativo



### Informe de Alarmas

Para localizar de manera directa medidas y recomendaciones utilice el esquema situado a la izquierda de la pantalla.  
 Aviso: Este informe sólo presenta aquellas recomendaciones para las que ha sido informado su grado de cumplimiento.

Deskubra S.A. - 28/02/2011

Tipo Empresa S.A. Y Abierta

1 - Derechos y Trato Equitativo Accionistas	Necesidad	Cumplimiento	Puntuación	Máximo
<b>Medida 1</b> Principio de una acción - un voto -Una acción un voto	Imprescindible	No	0,00	54,00
2 - Asamblea General de Accionistas	Necesidad	Cumplimiento	Puntuación	Máximo
<b>Medida 7</b> Consideración de la Asamblea General de Accionistas como órgano supremo, con facultades expresas e indelegables -Reconocimiento de competencias exclusivas e indelegables	Imprescindible	En Proceso	27,00	54,00
<b>Medida 15</b> Concesión del derecho a los accionistas de solicitar el cese o ejercicio de la acción de responsabilidad contra los administradores en cualquier momento -Cese o ejercicio de acción de responsabilidad contra los administradores en cualquier momento de la Asamblea sin necesidad de estar previsto en la agenda	Imprescindible	No	0,00	54,00
3 - El Directorio	Necesidad	Cumplimiento	Puntuación	Máximo
<b>Medida 19</b> Existencia de un Directorio como órgano colegiado de administración -Necesidad de Directorio	Imprescindible	No	0,00	54,00
<b>Medida 25</b> Adopción de un procedimiento formal y transparente de elección para los miembros del Directorio y definición de requisitos para ser director -Requisitos para ser director	Imprescindible	No	0,00	54,00
<b>Medida 26</b> Definición de requisitos para ser considerado director externo independiente -Condiciones para ser considerado independiente	Imprescindible	No	0,00	54,00

**Deskubra S.A. - 28/02/2011**

**Tipo Empresa S.A. Y Abierta**

	Imprescindible	No	0,00	54,00
<b>Medida 28</b> Definición detallada y precisa de los derechos y deberes de los directores en los Estatutos Sociales -Definición y regulación deberes directores en Estatutos	Imprescindible	No	0,00	54,00
<b>Medida 29</b> Declaración obligatoria de situaciones de conflictos de interés -Declaración conflicto de interés directores	Imprescindible	No	0,00	54,00
<b>Medida 32</b> Aprobación de la política de retribución para los miembros del Directorio por la Asamblea -Política retributiva aprobada por Asamblea	Imprescindible	No	0,00	54,00
<b>4 - Información Financiera y no Financiera</b>	<b>Necesidad</b>	<b>Cumplimiento</b>	<b>Puntuación</b>	<b>Máximo</b>
<b>Medida 43</b> Formulación de estados financieros por parte del Directorio según principios contables aceptados -Rendición de estados financieros según principios contables adecuados	Imprescindible	En Proceso	27,00	54,00