



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
CONSULTORA ESPECIALIZADA EN DISCIPLINA OPERATIVA
SOPORTADA POR UN SISTEMA DE INFORMACIÓN”**

**Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniera en Negocios
Internacionales**

PROFESOR GUÍA

Niky Armas

AUTOR

Dayana Paredes

AÑO

2016

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los trabajos de titulación.

Niky Armas
C.C.171011931-2

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Dayana Liseth Paredes Mayacela
C.C.172703468-6

AGRADECIMIENTOS

A mi mamá que es lo más importante en mi vida, la cual me ha brindado apoyo incondicional a lo largo del desarrollo de mi carrera universitaria.

A mi tutor y maestro Ing. Niky Armas, por su conocimiento, instrucción y consejos que han permitido la culminación de éste trabajo de titulación.

DEDICATORIA

A mi madre, que ha sido un ejemplo y soporte en cada uno de los aspectos de mi vida le dedico todo mi esfuerzo y entrega puesto en este trabajo.

RESUMEN

El presente estudio tiene como finalidad desarrollar un plan de negocios para la creación de una empresa que brinda servicios de consultoría comercial a pequeñas, medianas y grandes empresas del Ecuador.

Mediante la implementación de una metodología de trabajo basada en disciplina operativa, el área comercial de las empresas podrá innovar su modelo de servicio al cliente por medio de la optimización de procesos de venta y administrativos además de contar con el soporte tecnológico encargado de recabar información en el punto de venta para así facilitar su análisis y el alineamiento de la estrategia de la compañía con las necesidades de mercado.

Actualmente existe una tendencia notable de innovación en procesos y en sistemas de comercialización, esto se demuestra en los resultados publicados por el INEC que llevó a cabo un análisis enfocado en los principales indicadores de actividades de ciencia, tecnología e innovación de las organizaciones.

La investigación cualitativa y cuantitativa ha partido de la aplicación de tres técnicas de estudio, a través de las cuales ha sido posible determinar la realidad empresarial del entorno ecuatoriano y manifestar la existencia de una necesidad por optimizar procesos comerciales, así como también se pudo señalar precios en base a la disposición de pago de posibles clientes.

La estrategia de marketing se enfocará en potencializar las 4 P's mismas que son consideradas como principales factores que inciden para la introducción y mantenimiento del servicio en el mercado, de este modo se espera brindar paulatinamente una imagen de prestigio a la empresa consultora.

El equipo de trabajo cuenta con ocho recursos para comenzar sus operaciones y crecerá a medida de las necesidades operacionales de la empresa. Dentro de la cadena de valor se ha identificado el proceso de venta y el de consultoría como los procesos más importantes y como los que contienen las operaciones principales de la compañía.

Finalmente con el análisis financiero se concluye la viabilidad y rentabilidad de la idea de negocio al reflejar un VAN positivo y una TIR adecuados para el proyecto y el inversionista respectivamente.

ABSTRACT

This study aims to develop a business plan for the creation of a company that provides business consulting services to small, medium and large companies of Ecuador. Through implementing a working methodology based on operational discipline to the commercial area of companies, these companies can innovate a model of customer service through optimization of sales, administrative processes and technical support to gather information on the point of sale to facilitate their analysis and alignment of company strategy with market needs.

Currently there is a notable trend of process innovation and marketing systems, among which the main objective of companies is improving the quality of their goods and services offered. This is demonstrated in the results published by INEC, whom conducted a study on the main indicators of activities of science, technology and innovation.

Market research from a study which used three techniques including surveys, interviews, and focus groups was able to determine the business reality of the Ecuadorian environment, which displays the existence of a need to optimize business processes. In addition it identifies that potential customers are willing to pay for these services.

The marketing strategy will focus on improving the product/service, price, place and promotion; all of which are considered main factors affecting the introduction and continuance of services in the market. This process is expected to gradually create an image of prestige for the consulting firm.

There are eight team members to begin operations and the team will grow as the operational needs of the company grow. An organizational chart depicting the hierarchical organizational structure has been developed. In the value chain within the process map it identifies that the sales and consulting processes will be the main operations of the company.

Finally, with the financial analysis, the viability and profitability of the business idea reflects a positive NPV and an IRR of 40%.

ÍNDICE

1.INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO	1
1.1.1. OBJETIVO GENERAL DEL TRABAJO	1
1.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL TRABAJO	1
 2. ANÁLISIS DEL ENTORNO	 2
2.1. ENTORNO EXTERNO.....	2
2.1.2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA (PORTER).....	5
 3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	 8
3.1. INVESTIGACIÓN CUALITATIVA Y CUANTITATIVA	8
3.1.1. INVESTIGACIÓN CUALITATIVA	8
3.1.2. INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA	10
3.1.3. CONCLUSIONES INVESTIGACIÓN CUALITATIVA Y CUANTITATIVA.....	12
 4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	 12
 5. PLAN DE MARKETING	 13
5.1. ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING	13
5.1.1. MERCADO OBJETIVO	13
5.1.2. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO.....	13
5.1.3. PROPUESTA DE VALOR	14
5.2. MEZCLA DE MARKETING	14
5.2.1. SERVICIO	14
5.2.2. PRECIO	17
5.2.3 PLAZA	19
5.2.4 PROMOCIÓN	19
 6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	 20
6.1. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN	20
6.1.1. MISIÓN.....	20
6.1.2. VISIÓN	21
6.1.3. OBJETIVOS	21
6.2. PLAN DE OPERACIONES.....	21
6.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	24
6.3.1. ESTRUCTURA LEGAL DE LA EMPRESA	25

7. EVALUACIÓN FINANCIERA.....	26
7.1. PROYECCIÓN DE ESTADOS DE RESULTADOS, SITUACIÓN FINANCIERA, ESTADO DE FLUJO DE CAJA.....	26
7.1.1. ESTADO DE RESULTADOS.....	26
7.1.2. SITUACIÓN FINANCIERA.....	26
7.1.3. FLUJO DE EFECTIVO- FLUJO DE CAJA.....	27
7.2. INVERSIÓN INICIAL, CAPITAL DE TRABAJO Y ESTRUCTURA DE CAPITAL.....	27
7.2.1. INVERSIÓN INICIAL.....	27
7.2.2. CAPITAL DE TRABAJO.....	28
7.3. ESTADO Y EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO.....	28
7.4. ÍNDICES FINANCIEROS.....	28
8. CONCLUSIONES.....	28
REFERENCIAS.....	30
ANEXOS.....	32

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación del Trabajo

Al ser el control y la evaluación continua tareas muy complejas, las empresas han optado por implementar herramientas tecnológicas que fortalezcan sus operaciones y mejoren el control de las mismas; sin embargo muchas veces éstas no son suficientes o no obtienen el enfoque adecuado para mejorar el área comercial de una compañía. Por este motivo surge la presente idea de negocio como una posibilidad real para aumentar productividad, disminuir costos, optimizar modelos de gestión de trabajo y facilitar la evaluación del desempeño de la fuerza de ventas mediante la implementación de una herramienta de gestión basada en disciplina operativa, una metodología enfocada en maximizar la capacidad de operación de cada uno de los recursos y sistematizar los procesos de evaluación, con el objetivo de fortalecer el área comercial de las compañías.

Esta metodología de trabajo es parcialmente nueva en el país, convirtiéndose en una oportunidad para ofrecer al mercado corporativo ecuatoriano un servicio de consultoría que lidere el proceso de cambio administrativo, organizacional y operativo en el área comercial de las industrias del Ecuador

1.1.1. Objetivo General del Trabajo

Realizar un plan de negocios que considere los ámbitos del entorno que permitan establecer bases para la creación de una empresa consultora especializada en Disciplina Operativa

1.1.2. Objetivos específicos del trabajo

- a. Realizar el análisis situacional del entorno en el cual se desarrollará la creación de la empresa consultora.
- b. Desarrollar una investigación cualitativa y cuantitativa para determinar el comportamiento del mercado en cuanto a la idea de negocio.
- c. Establecer el perfil del cliente según las condiciones del mercado, mediante la utilización de técnicas de medición del comportamiento.
- d. Definir la organización de la empresa mediante las necesidades y requerimientos de los clientes corporativos.
- e. Diseñar el plan de marketing especializado en la introducción y fortalecimiento del servicio en el mercado corporativo.
- f. Definir la filosofía empresarial de trabajo y los parámetros organizacionales de la empresa.
- g. Determinar la factibilidad de la creación de la empresa a través del desarrollo de estados financieros y proyecciones de inversión.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) la idea de negocio a ser analizada pertenece a la rama de servicios de asesoría y ayuda a empresas en materia de gestión operativa, familia M70 ACTIVIDADES DE OFICINAS PRINCIPALES; ACTIVIDADES DE CONSULTORÍA DE GESTIÓN, subdivisión M7020 ACTIVIDADES DE CONSULTORÍA DE GESTIÓN, dando como resultado el código clasificador M7020.04 - Prestación de asesoramiento y ayuda a las empresas y las administraciones públicas en materia de planificación, organización, eficiencia y control, información administrativa, etcétera.

2.1. Entorno externo

Entorno económico: PIB: La economía no petrolera sobresale, pues ha mantenido creciendo en un periodo de 22 trimestres consecutivos. Las actividades productivas que ayudaron al incremento del PIB en 3.0%, fueron enseñanza y servicios sociales y de salud con 0.53%; administración pública y defensa con 0.49 % y actividades profesionales, técnicas y administrativas con 0.43%. (Banco Central del Ecuador, 2016) Dentro de este último se agrupan las empresas consultoras, sector de especial análisis dentro del factor económico, puesto que se manifiesta como una de las ramas económicas de mayor crecimiento en el país. Alrededor de este contexto se puede establecer un panorama favorable para la creación de la empresa consultora, debido a la desaceleración de las actividades petroleras por la baja del precio del barril de petróleo, y por la consecuente transición de una economía extractivista a una economía que demuestra tendencia de crecimiento en la industria de servicios, siendo esta una **oportunidad** para el emprendimiento del negocio. Inflación: Para el mes de enero de 2015 la tasa de inflación se ubicó en 3,53%, teniendo un ligero decrecimiento para el mismo mes del año 2016 con 3,09%. Por otro lado la caída del precio del petróleo, rubro de ingresos altos para el país, tuvo una caída estrepitosa, lo que ha ocasionado que la economía entre en recesión, siendo el endeudamiento público el que momentáneamente mantiene de manera virtual la inflación en niveles de 2,09%, índice registrado a finales del mes de febrero de 2016. (Banco Central del Ecuador , 2016). La tasa de inflación muestra la situación interna del Ecuador, por lo que es importante su análisis para la toma de decisión del emprendimiento, considerando el historial y los posibles cambios que pueda sufrir de acuerdo a los últimos acontecimientos económicos. En conclusión se advierte un escenario crítico para el desarrollo de nuevos negocios, en otras palabras existe la posibilidad de que la inflación se eleve, subiendo el precio de los bienes de consumo y limitando a la población a consumir únicamente productos básicos, lo que podría afectar a la economía del sector empresarial del Ecuador, por lo que se muestra como una **amenaza** para el emprendimiento. Tasa de Interés: Para el análisis del efecto de la tasa de interés sobre la creación de la empresa consultora, se utilizan cifras de la tasa de interés activa, tasa que aplican las entidades financieras del país a los créditos que otorgan a sus asociados. La tasa activa del sector financiero del Ecuador ascendió a 9,15% hasta finales de enero del año 2016, valor promedio, pudiendo este subir hasta 18%, dependiendo de la institución financiera en la que el usuario realice la operación de crédito. (Banco Central del Ecuador, 2016). Sin embargo cabe mencionar que actualmente es mucho más accesible realizar solicitudes de crédito en instituciones financieras públicas como la CFN y BanEcuador, las cuales aplican tasas referenciales mejorando las condiciones de pago, así entonces se presenta como una **oportunidad** para la creación de la empresa consultora, puesto que existen fuentes de financiamiento con tasas relativamente bajas y estables, que pueden sustentar el capital para comenzar con las actividades de consultoría.

Entorno político y legal: El Ecuador se destaca en políticas gubernamentales evidenciando apreciación por emprendedores con políticas de apoyo a nuevas empresas, sin embargo existe una escasa contribución en el apoyo financiero y en las políticas referidas a disminución en el pago de impuestos. Ecuador tiene la mayor tasa de emprendimiento en América Latina y el Caribe. En el 2014, el índice de la Actividad Emprendedora Temprana (*TEA*) del país fue de 32,6%, lo que quiere decir que tres de cada diez adultos ecuatorianos iniciaron las gestiones para crear un negocio. (Lideres , 2015). De esta manera se marca un precedente, que influye en la creación de la empresa consultora, puesto que existe el impulso necesario por parte del estado para desarrollar nuevas fuentes económicas, siendo esto una **oportunidad** para la empresa de consultoría, no obstante se debe tener mucha cautela puesto que la normativa de creación y regulación cambia frecuentemente. Regulación de consultorías: Actualmente no existe una ley que regule la consultoría a empresas privadas sin embargo la contratación de servicios para el estado es administrado por el Sistema Nacional de Contratación Pública del Ecuador. Dentro de este contexto se puede establecer un panorama factible para la libre participación de la empresa consultora en la prestación de servicios para el estado, siendo esta una **oportunidad**, puesto que existe igualdad de condiciones y de participación en proyectos del estado. Por otra parte, la ley que regula la conformación de compañías en el Ecuador, es la Ley de Compañías, la que regula la creación, funcionamiento y la terminación de organizaciones empresariales. Consecuentemente esto se convierte en una **oportunidad** para la creación de la empresa consultora, debido a que existen varias modalidades de trabajo, seguridad y regulación en la estructura legal de las compañías y la contratación del servicio depende en gran parte en el profesionalismo y calidad del servicio que se oferte en el mercado. Contratación laboral: Se analizó el funcionamiento del “contrato de servicios profesionales” estipulado en el código de trabajo, debido a que la consultora en medida de su crecimiento necesitara apoyo de profesionales que estén fuera de la organización. El artículo número ocho del Código de Trabajo (ver Anexo 1) publicado en el (Ministerio de Relaciones Laborales, 2016), ejemplifica las características principales del contrato de servicios profesionales, modalidad de trabajo frecuentemente utilizada por empresas consultoras. De esta manera las formas de trabajo legalizadas en el Ecuador, ayudan a mejorar el servicio ofertado por empresas consultoras, que necesitan contratan equipos multidisciplinarios para optimizar recursos y mejorar los alcances. Esta es una **oportunidad** para la creación de la empresa consultora, puesto que las leyes ecuatorianas facilitan las condiciones de trabajo y brindan seguridad al empleador y al colaborador. Tramitación: En los últimos dos años el Ministerio de Producción del Ecuador ha realizado avances importantes, que impulsan la consolidación de nuevas empresas. Los trámites se han reducido. Acceder a la página web www.supercias.gob.ec; hacer el pago a través del Banco del Pacífico y acudir a la cita con el notario para firmar la escritura de constitución forma parte de la nueva metodología implementada para ahorrar tiempo. También existe ahorro de dinero, puesto que antes para constituir una empresa se invertían entre 1.000 USD y 3.000 USD, hoy en día los costos incurridos bordean entre los 140 USD y 200 USD. (Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad , 2016). Esto sin duda alguna es una **oportunidad** para la creación de la empresa consultora, puesto que reducen tiempos y costos de constitución.

Entorno social: Aumento del desempleo: El empleo es uno de los factores influyentes dentro de la economía ecuatoriana y por supuesto dentro de la economía de las empresas locales. En el tercer mes del 2015, el desempleo urbano se ubicó en 4,84% en comparación al 5,58% del año 2014 y el empleo adecuado alcanzó el 53,54% frente al 54,87% de marzo 2014 (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, 2016). Estas condiciones motivan a las empresas ecuatorianas a ser más eficientes y a mejorar su producción reduciendo costos, siendo esta una **oportunidad** para la

empresa consultora, pues mediante los servicios que esta ofertará en el mercado, las organizaciones podrán optimizar el uso de sus recursos. Tendencias: Ian Altman, un americano experto en desarrollo e innovación empresarial señala las nuevas tendencias en torno a la cultura organizacional que girarán en torno a la fidelización y el mejor trato al cliente. “Los clientes son todo y las empresas comienzan a ser cada vez más conscientes de ello, por eso invertirán sus esfuerzos en crear culturas corporativas en las que el buen trato a los clientes sea prioridad por encima de casi todo”. (Forbes, 2016). En la actualidad vender un producto de calidad no es suficiente, es necesario darle valor agregado al producto mediante un buen servicio. Empresas como Amazon.com han trabajado en su forma de hacer las cosas para que ésta prime sobre sus productos, es decir, asignan un mayor grado de importancia a la atención al Cliente que el que se asignaba anteriormente, esto es una **oportunidad** para la empresa consultora porque la metodología se centra en reestructurar la forma de trabajar y evaluar del personal dentro del área comercial de una empresa para que esto resulte en la fidelización del cliente mediante la mejora de su modelo de servicio.

Factores Tecnológicos: La fuerza de la tecnología informática en Ecuador: A nivel mundial el gasto de software empresarial en el 2014 ascendió a 314 mil millones de USD, que significa tres veces más que el PIB del Ecuador en 2014, de acuerdo a cifras del Banco Mundial. La tecnología es un factor importante para impulsar la eficiencia y productividad, de esta manera se han consolidado empresas que brindan soluciones integrales para la arquitectura empresarial, desarrollo de software para negocios financieros y servicios de telecomunicaciones e internet para las organizaciones. (CNN Español, 2015). En el Ecuador el desarrollo de empresas que oferten soluciones informáticas ha sido un verdadero reto, sobre todo teniendo en cuenta que el país basa su economía en la extracción de crudo. La empresa consultora necesitará de un software empresarial que formará parte de la herramienta de gestión, y es que la metodología de trabajo basada en disciplina operativa responde a necesidades del área comercial de las organizaciones en todo nivel. De esta manera se marca una **oportunidad** para la empresa consultora, ya que existen en el país empresas que pueden dar el soporte informático especializado para estructurar el software que acompañe al servicio de consultoría de la empresa.

Tabla 1. Matriz de externalidades EFE.

Factor externo clave	Variables	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Aumento del Producto Interno Bruto (PIB)	Oportunidad	0.1	3	0.3
Crecimiento de la inflación	Amenaza	0.1	2	0.2
Tasa de interés	Oportunidad	0.1	3	0.3
Impulso a la creación de nuevas empresas	Oportunidad	0.2	4	0.8
Regulación de consultorías	Oportunidad	0.1	3	0.3
Permisos de Operación	Oportunidad	0.1	4	0.4
Código de trabajo (servicios profesionales)	Oportunidad	0.1	3	0.3
Aumento del desempleo	Oportunidad	0.1	3	0.3
La fuerza de la tecnología informática en Ecuador	Oportunidad	0.1	4	0.4
TOTAL		1.0		3.3

Nota: Se asigna una ponderación a cada factor que oscila entre 0.0 (sin importancia) 1.0 (muy importante). Una amenaza importante(1) Una amenaza menor(2) Una oportunidad menor (3) Una oportunidad importante (4)

De acuerdo a los resultados obtenidos mediante la construcción de la matriz de factores externos la posibilidad de ingresar al mercado a simple vista es favorable, pues a través de la medición y ponderación de amenazas y oportunidades se obtuvo

un resultado de 3.3, lo que colocaría a la empresa consultora por encima del promedio atractivo general y llegaría a competir en un segmento interesante, puesto que dispone de varias oportunidades externas.

2.1.2. Análisis de la industria (PORTER)

Rivalidad entre empresas competidoras (baja): La rivalidad entre empresas competidoras se basa en el poder ejercido por el sector de empresas consultoras sobre el mercado, y su capacidad para captar la mayor cantidad de clientes. Para analizar la rivalidad entre empresas competidoras es necesario identificar la cantidad de empresas que podrían desarrollar el mismo giro de negocio, cabe recalcar que la empresa consultora a crearse se especializará en Disciplina Operativa, cuya línea de servicio es nueva en el país. Al 17 de diciembre de 2015, 1.171 compañías activas se encuentran registradas bajo el CIIU M7020.04 de las cuales el 53% se encuentra en Quito con 622 empresas y el 47% se encuentra en Guayaquil con 550 empresas. (Superintendencia de Compañías, 2016). Sin embargo en el análisis llevado a cabo sobre la competencia directa se concluye que la misma es mínima, puesto que no existen compañías registradas en la Superintendencia de Compañías que ofrezcan consultoría especializada en Disciplina Operativa. Por otra parte en el mercado se encuentran empresas y consultores independientes que ofrecen servicios similares, convirtiéndose así en competencia indirecta. De esta manera se puede determinar que la rivalidad entre empresas competidoras es **baja**.

Tabla 2. Empresas competidoras

EMPRESA /CONSULTOR	ACTIVIDAD	Perfil
Manuel Ramírez	Definición e implementación de las rutinas de trabajo que fundamentan la disciplina operativa para la FFVV.	Gerente de Modelo de Servicios - Cervecería Nacional S. A.
Demmark	Desarrollo de soluciones integrales, basadas en las mejores prácticas empresariales	http://demmark.com/
PwC	Experiencia en soluciones de eficiencia operacional, brindando asesoramiento en todos los aspectos asociados a la operación de su negocio.	http://www.pwc.ec/servicios/consultoria-de-negocios/eficiencia-operacional.aspx
Christian Casanova	Experto en Implementación de Disciplina Operativa orientada al cumplimiento.	Director Nacional Comercial - Unicol S.A.
Galo Mario Rivera	Desarrollo de procesos en disciplina operativa de gestión de la FFVV alineados a los focos de marketing.	LINE MANAGER - SABMiller
Alex Albuja	Profesional promotor de una cultura organizacional de excelencia, basada en la disciplina y la integridad.	Director Financiero - Bellaflor Group

Adaptado de: LikedIn

Ingreso potencial de nuevos competidores (bajo): El ingreso de nuevos competidores al mercado se define como la facilidad o dificultad que tienen las empresas para entrar al sector, con el fin de ofertar los mismos servicios. Esto depende estrictamente de la cuantía de la inversión en el negocio y la capacidad para captar nuevos clientes y mantener los antiguos. Empresas como DuPont en México aplican disciplina operativa dentro de su cultura organizacional realizando talleres de mejores prácticas enfocadas a la seguridad en los procesos operativos. (DuPont.com, 2016). Es decir este tipo de metodología está siendo aplicada especialmente por las empresas grandes que tienden a trabajar bajo constante eficiencia operativa. Entre las empresas especializadas en consultoría de mejoramiento de procesos de gestión comercial se encuentra GeoEstrategia S.A., ubicada en Costa Rica, consultora con una amplia cartera de clientes en Latinoamérica, ésta ha desarrollado diferentes proyectos para el mejoramiento operativo, lo que la convierte en un virtual competidor en caso de entrar el mercado ecuatoriano. Para el análisis de la creación de la

empresa consultora, se debe hacer hincapié en la metodología de trabajo basada en Disciplina Operativa que nació para fomentar y fortalecer la excelencia operacional en la industria petrolera, poco a poco se ha ido expandiendo en todas las actividades productivas, por lo que su aplicación en diferentes áreas es reciente a nivel mundial, y en el Ecuador aún no se ha desarrollado en plenitud, en conclusión el ingreso potencial de nuevos competidores es **bajo**.

Desarrollo potencial de productos sustitutos – baja: Los productos o servicios sustitutos se manifiestan en el mercado como aquellos que tienen características similares o complementarias, en comparación al principal. Para efectos de análisis, se considera como servicio sustituto a consultoras que implementen mejoras empresariales mediante el uso de una de las siguientes herramientas de gestión:

- Balance Scorecard: El cuadro de mando integral permite optimizar la toma de decisiones mediante la medición del cumplimiento de los objetivos, los principales aspectos que controla son las finanzas, la calidad (producto, atención al cliente, servicio post venta), procesos internos y capacitación del personal.
- Reingeniería de procesos: técnica que consiste en rediseñar los procesos de una empresa.
- Metodología de trabajo motivacional: metodología de trabajo basada en coaching o “mentoring”, encargada de motivar y comprometer a la fuerza laboral con la empresa.

Disciplina operativa difiere a todas las metodologías utilizadas por empresas que se encuentren en la misma industria. Esta consultoría enfatiza la reingeniería de procesos comerciales, apalancada de información extraída por medio de la herramienta tecnológica, modelo de trabajo motivacional para alinear el área comercial de la organización a las necesidades dinámicas del entorno del mercado. Por lo tanto, lograr que estas compañías puedan sustituir el servicio que ofrecerá la empresa consultora, no sería factible, en conclusión el desarrollo potencial de productos sustitutos es **bajo**.

Capacidad de negociación de los consumidores (baja): La capacidad de negociación de los consumidores se enfoca en las condiciones en las cuales se concentran las empresas que ofertan los servicios de consultoría a nivel nacional, es decir que mientras más empresas de este tipo existan en el mercado, el cliente tendrá la facilidad de escoger de acuerdo a sus necesidades la organización que se apegue tanto a su presupuesto y a su metodología de trabajo. Con este análisis es posible estratificar de manera específica el grupo de clientes al cual se dirige el servicio de consultoría especializada en Disciplina Operativa. El target potencial para el desarrollo del servicio son empresas que manejan cadenas de distribución, debido a que esto quiere decir que tiene un mayor número de personal y el control del mismo se dificulta, de este modo el servicio de consultoría basada en disciplina operativa mejora procesos operativos mediante la sistematización de la evaluación del proceso de ventas, ya sean a través de un canal moderno o tradicional. En primer lugar el objetivo será dirigir el servicio ofertado a empresas que realizan el 70% de ventas mediante el uso de canales tradicionales de distribución (vendedores minoristas o al detal), segundo se unirán esfuerzos para mejorar los canales modernos dirigido a las empresas que realizan el 30% de las ventas en el Ecuador. (Anexo 2). Definidas las acciones generales que se enfocaran hacia el cliente, se puede establecer que la capacidad de negociación de los consumidores (empresas) es **baja**, puesto que no existen empresas consultoras que se especialicen en ofertar programas enfocados en la optimización de procesos comerciales en base a una metodología de trabajo de Disciplina Operativa.

Capacidad de negociación de los proveedores (baja): La capacidad de negociación de los proveedores de manera similar al poder de negociación de los competidores, depende en gran parte del número de proveedores existente en el mercado. Se podrían considerar servicios complementarios a aquellos que soportan, dan dinamismo y fortalecen el programa de Disciplina Operativa, en este caso existen tres grandes grupos de proveedores, el primero formado por una lista extensa de profesionales a nivel nacional e internacional, que pueden formar parte del grupo de alto nivel para realizar la consultoría en cualquier momento, segundo el grupo de empresas desarrolladoras de software que operan en el mercado, y el tercero empresas con el mismo giro de negocio que le pueden facilitar a la consultora planes de capacitación y fortalecimiento de conocimientos. Entre los proveedores más destacados se encuentran:

- a. Consultores Free Lance: a ser designados dependiendo de la necesidad y del cliente.
- b. Software: el software a ser desarrollado se convertirá en un activo fijo de la Consultora y la empresa más viable para su desarrollo es Bedomax, empresa con ocho años de experiencia en el mercado y con clientes importantes como; Avianca, Equivida y Netlife.
- c. Talleres/Capacitaciones: los proveedores que se ajustan para brindar el servicio complementario a la consultora son: Centro de educación Continua (CEC-EPN), Seminarios INCAE Bussines School , International Association of Coaching (IAC), seminarios virtuales por Universidades de prestigio además de seminarios internos de la empresa consultora.

Al existir un número considerable de proveedores en todas las ramas que necesita la empresa consultora, se define a la capacidad de negociación de los proveedores como **baja**.

Conclusiones del análisis del ambiente externo

Una vez analizados los componentes de la industria, se puede concluir que:

- No existen fuerzas considerables de choque que impidan el desarrollo sostenido de la empresa consultora, siendo esta una oportunidad y uno de los factores que impulse la constitución bajo normas legales y técnicas de la compañía. Como un punto a favor para la nueva empresa a crearse se puede destacar que el producto final a ser ofertado en el mercado es nuevo, dándole una ventaja comparativa sobre todas las demás empresas del sector.
- El mercado al que ingresará la empresa es amplio puesto que coexisten varios tipos de clientes (empresas) que se dedican a ofrecer productos y servicios diversos, lo que le permitirá a la consultora especializarse, de esta manera podrá captar una mayor cantidad de empresas, logrando establecerse como una empresa enfocada en excelencia comercial en el Ecuador.
- El factor económico se muestra como una oportunidad para el desarrollo del negocio, por las condiciones financieras, políticas y sociales mencionadas en el análisis externo que ofrece el país. De parte del estado se han fomentado leyes y normas que propenden el emprendimiento, mejorando las fuentes de financiamiento y estableciendo beneficios para la creación de nuevas empresas.
- El factor político y legal ha impulsado en el país una serie de ajustes que se han inclinado a favor de la constitución de nuevas empresas, las regulaciones y la normativa vigente han facilitado la tramitología y han disminuido el tiempo para la obtención de permisos para crear una compañía.
- Desde el punto de vista social se ha identificado la disminución del empleo adecuado como una oportunidad para ofertar servicios que optimicen la

administración de recursos humanos tanto para la consultora permitiendo obtener profesionales calificados a un bajo costo como para el mercado objetivo que busca optimizar el uso de recursos, además de la existencia de una tendencia empresarial creciente por enfatizar la mejora del servicio al cliente.

- La tecnología tiene un especial desarrollo en el país que ha permitido que ramas como el desarrollo de software destaquen a nivel sudamericano, con esta premisa la conformación de la empresa consultora es factible pues se cuenta con el soporte técnico adecuado para ofrecer un servicio de calidad.
- El mercado para la consultora se destaca por ser amplio y variado, no existen restricciones importantes pues al ofrecer un servicio nuevo e innovador se cuenta con una ventaja comparativa que la hace única, sin embargo la existencia de empresas que ofrecen servicios similares pueden emular la dirección de la empresa pudiendo desatar una fuerte rivalidad en el sector.
- El sector de servicio de consultoría en el Ecuador se dirige al desarrollo empresarial, el enfoque de la Disciplina Operativa es nuevo en el país por lo que por el momento marca una ventaja para la empresa con respecto al ingreso de nuevos competidores.
- Los servicios de consultoría en gestión empresarial existentes en el mercado ecuatoriano utilizan diferentes metodologías a las de consultoría especializada en Disciplina Operativa que proporciona la consultora, por lo que no existe un riesgo considerable en cuanto a la entrada de productos o servicios sustitutos en el mercado.
- Por otro lado, los proveedores brindan negociaciones viables pues existen varias empresas que ofrecen servicios de configuración y desarrollo de software empresarial y la factibilidad de hacer contrataciones de consultores temporales o fijos, siendo estos beneficios para el desarrollo de la consultora en el mercado.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1. Investigación cualitativa y cuantitativa

Se efectivizó la investigación cuantitativa y cualitativa para la creación de la empresa consultora se realizó un *focus group*, dos entrevistas a expertos y una encuesta a 50 personas, para conocer más de cerca el funcionamiento del mercado de servicios de consultoría en el Ecuador y el comportamiento del cliente potencial.

3.1.1. Investigación Cualitativa

Focus Group: El grupo focal contó con la presencia de ocho personas: un gerente propietario, dos gerentes generales, un gerente comercial, dos jefes de información comercial, un jefe de ventas y un vendedor de empresas que conforman el mercado objetivo de la consultora para percibir la opinión de cada uno de ellos acerca de la industria de consultoría y la idea de negocio.

Resultados:

- Los modelos de gestión utilizados por las empresas multinacionales establecidas en el país han influenciado el crecimiento de la demanda de servicios de consultoría, pues al establecer estándares altos, las compañías con el fin de igualar o mejorar la gestión empresarial de las multinacionales se ven en la necesidad de contratar programas de asesoramiento y seguimiento de la producción.
- La economía actual del país ha afectado positiva y negativamente al mercado de la consultoría dado que ha permitido su desarrollo y crecimiento en función a los factores externos analizados previamente, y a la vez restringe su contratación de servicios en base a los presupuestos de sus clientes.

- Toda empresa necesita de capacitación constante para establecer continuamente parámetros de acción y reacción en el departamento comercial; sin embargo depende del tamaño de la empresa y de su situación económica para que ésta decida invertir en servicios profesionales que alineen su operatividad.
- Todas las organizaciones necesitan implementar un modelo disciplinario para efectivizar sus operaciones; La metodología basada en disciplina operativa es un modelo de trabajo especializado en áreas productivas y de distribución, sin embargo la filosofía de este modelo basada en orden y organización puede extenderse hacia toda la empresa.
- La tecnología ha permitido automatizar varios procesos comerciales y mantener un mayor control de la fuerza de ventas; sin embargo, levantar información en campo puede ser costoso por el gran número de procesos que esto implica; por lo que la solución se fundamenta en la implementación de nuevos módulos en los sistemas existentes, acompañado de capacitación al personal para la respectiva evaluación.
- Una metodología de trabajo basada en disciplina operativa dentro de una organización puede generar un impacto positivo y tener aceptación dependiendo del monto de la inversión y del beneficio que se obtenga de ello.

ENTREVISTAS

(Ver Anexo 3)

ENTREVISTA A EXPERTO I

Nombre: Ing. Christian Casanova

Empresa: Demmark Consulting Group

Cargo: Senior Marketing Consultant Demmark

Perfil del entrevistado: Christian Casanova, experto en implementación de Disciplina Operativa, con más de 15 años de experiencia desempeñando cargos de Especialista en Merchandasing y Jefe de Ventas Regional en Cervecería Nacional. En la actualidad se desenvuelve como consultor Senior de Marketing en Demmark Consulting Group.

De la entrevista enfocada en la aplicación de una metodología de trabajo basada en disciplina operativa se puede concluir lo siguiente:

- La disciplina operativa desde la perspectiva comercial se basa en la estandarización de procesos administrativos y ejecutables en los puntos de venta y en asegurar la calidad, disponibilidad y visibilidad del producto así como un buen servicio al cliente
- *Tecnología;* el soporte tecnológico del servicio de consultoría es fundamental, pues mediante el uso de un software de acompañamiento se enlaza la información interna y externa, lo que permite tomar decisiones efectivas para ofrecer soluciones inmediatas que mejoren el control sobre la fuerza de ventas.
- *Beneficios;* en el corto plazo los procesos, actividades y procedimientos operativos se alinean a los objetivos empresariales. Así como también se establecen normas y políticas empresariales para el desarrollo de la disciplina. En el largo plazo mediante la aplicación de la Disciplina Operativa se puede lograr la fidelidad del cliente, al desarrollar una metodología de trabajo basado en la confianza.
- *Empresas que trabajan con la metodología de Disciplina Operativa;* las principales multinacionales productoras y comercializadoras de productos de consumo masivo del Ecuador emplean Disciplina Operativa, pues el eje de la aplicación va desde su centro de producción en el exterior hasta todas sus sucursales en el mundo. Sin embargo medianas y pequeñas empresas con el mismo giro de negocio, implementan métodos similares sin ninguna orientación técnica, siendo esta una oportunidad para ofrecer el servicio de consultoría.

- *Barreras de entrada*; la principal barrera de entrada en empresas multinacionales es que la mayoría de éste tipo de servicios son negociados fuera del país en países como Estados Unidos e Inglaterra.

ENTREVISTA A EXPERTO II

Nombre: Ing. Santos Real

Empresa: PwC.

Cargo: Gerente General de Consultoría Organizacional

Descripción de la empresa: PwC, es considerada como la mayor firma de servicios profesionales en el mundo (FINANCIERO, 2015). La rama de consultoría organizacional, ofrece un servicio enfocado en temas de estrategia empresarial y optimización de procesos clave del negocio. Este método de trabajo aplica herramientas de gestión similares a las de disciplina operativa.

De la entrevista enfocada en la excelencia organizacional y la industria de la consultoría se puede concluir lo siguiente:

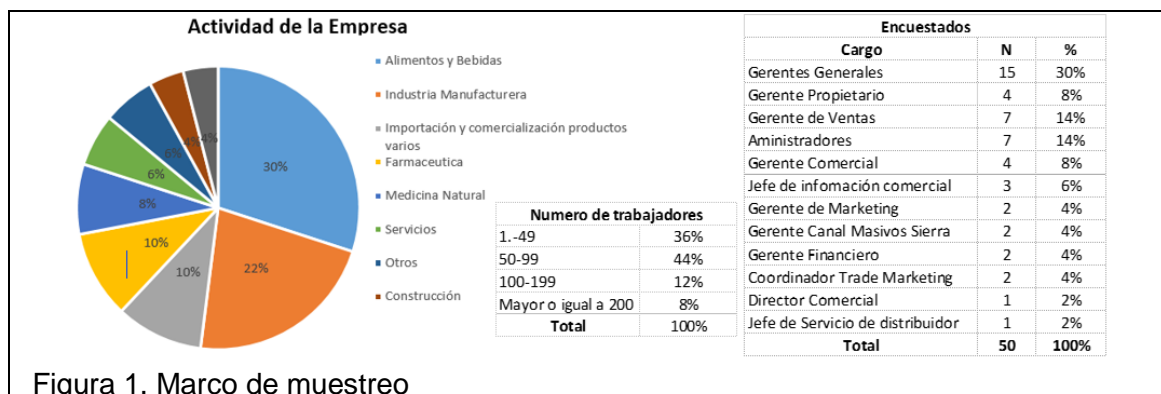
- *Clientes potenciales del servicio*; en el Ecuador existe potencial dentro de empresas del sector comercial y manufacturero que necesitan trabajar bajo una metodología que ordene y optimice diferentes procesos operativos, muchas de éstas no la tienen bien definido y es ahí en donde se encuentran oportunidades de negocio.
- *Tendencia*; las exigencias del mercado han provocado que las empresas fijen sus esfuerzos en brindar un mejor servicio a sus clientes para captar una mayor porción de mercado. Por otro lado la situación financiera actual del país puede obligar a que las empresas prioricen los servicios que contratan de acuerdo a su presupuesto y proyección de ventas.
- *Tecnología*; hoy en día la sistematización de procesos ya no genera un valor agregado y se ha convertido en una necesidad para el óptimo funcionamiento de las empresas, sin embargo el enfoque que se da a las herramientas tecnológicas es el que genera una ventaja competitiva.
- *Barreras de entrada*; el temor de los clientes al no obtener resultados inmediatos puede causar dificultad para ingresar en el mercado empresarial.
- *Promoción*; la publicidad más adecuada para una empresa que presta servicios de consultoría es la de tocar puertas informando a clientes potenciales sobre el servicio y sus beneficios.

3.1.2. Investigación cuantitativa

Población: De acuerdo al (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, 2013), existen alrededor de 810.272 empresas en el Ecuador, las cuales se convierten en la población de estudio. De este grupo se toma en cuenta a pequeñas, medianas y grandes empresas y se deja de lado a las microempresas que ocupan el 90% del total de las empresas en el país (Ver Anexo 4). El porcentaje de empresas objetivo según su tamaño asciende al 10%, con este dato se realiza una segmentación más específica donde se identifica los sectores económicos con empresas propensas a utilizar canales de distribución y a tener un amplio departamento comercial. Es así que se han identificado dos sectores que corresponden al de comercio y manufactura. Los sectores escogidos ocupan el 45% del total de sectores económicos (ver Anexo 5). Esta es la población con la cual se obtendrá la muestra para la aplicación de la encuesta.

Muestra: Se tomó en cuenta cincuenta personas representantes de diferentes empresas dentro de la población objetivo.

Análisis de los resultados: Del procesamiento y análisis de la información obtenida a partir de las encuestas se sintetizan las siguientes premisas:



Mediante la encuesta (Ver anexo 6) realizada a 50 personas, se obtuvieron los siguientes resultados:

- i. El 70% de las empresas utilizan canales de distribución para la comercialización de su producto, de esta fracción el 64,7% emplean su propio canal de distribución, con este indicador se puede definir la factibilidad del negocio, ya que existe gran cantidad de compañías de comercio y de manufactura que tienen la necesidad de optimizar y mejorar constantemente los procesos de venta, lo que aumentaría la demanda del servicio.
- ii. El 62% de las empresas no han invertido en herramientas que soporten el control o seguimiento de la gestión comercial, siendo esta una oportunidad para la consultora, puesto que el servicio consta con un software para el levantamiento de información en campo.
- iii. El 80% de empresas considera altamente relevante el servicio que se le da al cliente. Este resultado pone en evidencia el interés de las empresas de comercio y manufactura por mejorar las condiciones y por ende las relaciones que se pueden generar en el corto y mediano plazo con el cliente.
- iv. El 74% de las empresas considera relevante la capacitación / motivación del personal, esto es favorable para la idea de negocio que propone capacitaciones, talleres y *coaching* continuo dentro de sus paquetes de servicios.
- v. El 73% de las empresas muestra interés por contratar los servicios de la consultora, este indicador facilitara la estructuración de la empresa, puesto que al tener un alto índice de aceptación la posibilidad de que el negocio sea rentable son mayores.
- vi. En el 68% de las empresas no existe un departamento que desempeñe funciones de disciplina operativa, dejando en evidencia las falencias comerciales de las compañías. Mediante la creación de la consultora especializada en disciplina operativa, se ofrecerá un servicio que suplirá las necesidades emergentes en el sistema de ventas de las compañías.
- vii. Entre los atributos más importantes a la hora de contratar el servicio de consultoría son el precio, el soporte, la adaptación a las necesidades puntuales de la empresa y el capital humano, factores que se tomaran en cuenta para la conformación del paquete de servicios especializado en consultoría operativa que brindara la empresa a crearse.
- viii. De acuerdo a la predisposición del monto a invertir que los encuestados mostraron en la encuesta, el precio de los programas de servicio se ajustaran con los siguientes rangos; pequeñas alrededor de 5.000 USD, medianas entre 10.000 USD y 25.000 USD; y grandes entre 30.000 USD y 50.000 USD.

3.1.3. Conclusiones Investigación cualitativa y cuantitativa

- Las empresas del país necesitan implementar un modelo disciplinario basado en una filosofía de orden y organización para mejorar sus procesos productivos.
- Actualmente no existe una empresa ecuatoriana especializada que brinden servicios de consultoría comercial basado en un modelo de disciplina operativa, sólo existen consultores independientes, esto se convierte en una oportunidad para la empresa, pues contaría con una ventaja comparativa que la diferencie del resto. A pesar de esto, es necesario trabajar en el posicionamiento del servicio dada la falta de conocimiento de la herramienta de gestión.
- El interés mostrado por las empresas ecuatorianas por implementar un modelo de trabajo basado en el mejoramiento de procesos operativos, aumenta las posibilidades de la empresa consultora en desarrollarse con éxito en el mercado.
- Según dos entrevistas realizadas a dueños y representantes de empresas pertenecientes a la industria de consultoría, acordaron que las herramientas tecnológicas son 100% necesarias y al obtener el enfoque adecuado
- De acuerdo a lo que requiere el mercado objetivo, la consultora considerara factores para especializar el servicio de consultoría, el precio, el soporte y el capital humano.
- Las empresas muestran sensibilidad al precio de la consultoría es por esto que se ofertará paquetes de acuerdo al tamaño de la empresa y a los requerimientos prioritarios a ser atendidos.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Según el (INEC, 2013), con su encuesta "Principales indicadores de actividades de ciencia, tecnología e innovación", el 27,7% de una muestra de 3.188 empresas son innovadoras. Por lo que en el Anexo 7 se puede visualizar que la innovación en procesos y comercialización prima en la industria de manufactura y comercio. Como parte de los objetivos de estas empresas también se puede observar que en primer lugar se sitúa con 88,96%: mejorar la calidad de bienes y servicios. Por lo tanto, en términos generales las tendencias de las compañías dictaminan necesidades de mejorar constantemente sus procesos internos y de comercialización en la que MIRConsultores se enfoca fuertemente. Además, los resultados de la investigación realizada por medio de la encuesta mostraron que el 73% de los encuestados utilizarían el servicio ofertado; asimismo, el 80% de los encuestados afirman que es prioritario mejorar el servicio brindado a sus clientes, y que todavía el 62% no han realizado inversiones considerables en optimización que soporte el mejoramiento de sus procesos. Estos indicadores mantienen una correlación positiva en relación a los indicadores levantados por el INEC, por lo que existe una oportunidad considerable de captación de mercado para MIRConsultores. Finalmente se ha desarrollado la oportunidad de negocio a través de la identificación de los problemas que se producen en el área comercial de gran mayoría de empresas ecuatorianas, cuyo giro de negocio se centra en la distribución y venta de productos tangibles. Generalmente su eficiencia depende de la optimización de procesos operativos, administrativos y de sistematizar la evaluación en el punto de venta, por lo que surge la necesidad de las empresas por aplicar una metodología de trabajo que se enfoque en la gestión comercial, como respuesta a este problema nace la Disciplina Operativa que se centra en disminuir gradualmente procesos ineficientes y maximizar la capacidad de sus trabajadores, con el objetivo de disminuir pérdidas y proveer un producto de calidad con un servicio al cliente de excelencia, fortaleciendo así la imagen y la parte financiera de la empresa mediante la fidelización de sus clientes. En **conclusión** a través de la creación de la empresa consultora se diseñaran programas completos y

especializados en eficiencia comercial. La empresa que se constituirá a partir de esta idea de negocio, se enfocará en brindar asesoramiento, capacitación y formación operativa constante aplicada mediante talleres, que se enfatizaran en el desarrollo de una fuerza laboral comprometida con su trabajo.

5. PLAN DE MARKETING

5.1. Estrategia General de Marketing

La estrategia general de marketing que se utilizará es la estrategia de diferenciación cuyo objetivo es crear algo con cualidades distintivas y que sea percibido como único (Lambin, 2009). La consultora utilizará esta estrategia porque el servicio ofertado promete ser diferente a lo existente en el mercado. Además se utilizará una estrategia de marketing funcional, la misma que se enfoca en la potencialización de los cuatro factores que inciden en la introducción y mantenimiento del servicio en el mercado. A estos factores se los conoce como las 4 p's, las cuales se descomponen en producto, precio, plaza y promoción, estas se valen de la utilización de varios instrumentos de marketing para lograr que tanto el nombre como los servicios de la consultora se expandan en el segmento de mercado escogido para el inicio de las actividades de consultora.

5.1.1. Mercado objetivo

La empresa estará dirigida a satisfacer necesidades en temas comerciales de empresas pequeñas medianas y grandes del sector privado pertenecientes a las industrias de comercio y manufactura en el Ecuador. MIRConsultores se ha enfocado en estas empresas porque ha detectado clientes potenciales dentro de éste nicho de mercado.

5.1.2. Segmentación del mercado

Con el fin de determinar el segmento objetivo se ha llevado a cabo una segmentación demográfica fraccionando el mercado mediante el tamaño de la empresa y sector al cual pertenece.

Segmentación por tamaño: Se ha tomado en cuenta empresas pequeñas, medianas y grandes en el Ecuador por contar con mayor capacidad económica y ser quienes demandan en mayores cantidades servicios de consultoría empresarial. El tamaño de las empresas es definido de acuerdo al volumen de ventas anual y el número de personas ocupadas especificadas por el (INEC, 2013).

Tabla 3. Clasificación de empresas por tamaño

TAMAÑO	N.TRABAJADORES	VENTAS
PEQUEÑA	entre 10 y 50	Entre \$100.001 y \$1.000.000
MEDIANA	entre 50 y 100	Entre \$1.000.001- \$2.000.000
GRANDE	mayor a 100	Mayor a \$2.000.000

Adaptado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Segmentación por industria: De acuerdo a la información publicada en la página web de la superintendencia de compañías del año 2007 al 2012 se presentó los siguientes totales para empresas pequeñas, medianas y grandes dentro de la industria de comercio y manufactura, con un crecimiento anual promedio de un 1%.

Tabla 4. Total número de empresas de la industria de comercio y manufactura de acuerdo a su tamaño.

Año	TOTAL COMPAÑÍAS PEQUEÑAS	TOTAL COMPAÑÍAS MEDIANAS	TOTAL COMPAÑÍAS GRANDES	TOTAL EN ECUADOR	CRECIMIENTO
2.007	4.026	2.188	1.371	7.585	
2.008	4.481	2.356	1.415	8.252	9%
2.009	4.913	2.533	1.474	8.920	8%
2.010	5.285	2.670	1.494	9.449	6%
2.011	4.979	2.580	1.456	9.015	-5%
2.012	4.205	2.345	1.383	7.933	-12%

Adaptado de: Superintendencia de Compañías

Para el cálculo del mercado objetivo al presente año se tomó en cuenta el crecimiento anual promedio del 1% de las industrias de comercio y manufactura y dio como resultado un total de 8.335 empresas.

5.1.3. Propuesta de valor

La principal diferencia competitiva de la empresa consultora se basa en ofrecer un servicio que es básicamente nuevo en el mercado Ecuatoriano, pues si bien es cierto existe una gran cantidad de empresas que ofrecen consultoría empresarial, no se identifica una que ofrezca soluciones comerciales basadas en principios de disciplina operativa, es decir que identifique ineficiencia laboral y problemas operativos dentro del área comercial de una empresa de la industria de comercio o manufactura y aplique una herramienta de gestión basada en un modelo disciplinario para su optimización. Además la empresa consultora cuenta con tres componentes estratégicos que se convertirán en los que generan valor agregado a la compañía, estos componentes son:

- Talento Humano Internacional: Se contratará un consultor internacional (consultor senior) con experticia comercial,
- Talento Humano Capacitado: Se contratará personal con vasta experiencia y altamente instruido además de que la empresa proveerá capacitación constante a su fuerza laboral,
- Soporte Tecnológico: Software de acompañamiento para el levantamiento de información en campo adaptable a las necesidades de los clientes

Con estas ventajas además de la confiabilidad que brindará la empresa mediante contratos de confidencialidad, la empresa consultora logrará posicionarse a través del tiempo como una empresa seria de alto reconocimiento que oferta servicios de calidad.

5.2. Mezcla De Marketing

5.2.1. Servicio

MIRConsultores ofrece servicios de consultoría empresarial en el Ecuador cuyo objetivo es identificar falencias en el área comercial de las empresas y así brindar soluciones integrales basadas en principios de disciplina operativa; la estrategia seleccionada es la estrategia de desarrollo de producto dado que el servicio es innovador y nuevo en el mercado ecuatoriano. Para comprender el servicio ofertado de mejor manera, primero se explica la metodología y luego los paquetes ofertados.

5.2.1.1. Metodología

La metodología se basa en tres procesos fundamentales:

I: Sesiones de trabajo: Levantamiento de información organizacional útil como base para el mejoramiento de los procesos operacionales de la empresa.

Actividades:

- Revisión y actualización de funciones y labores de los puestos de trabajo del área comercial: definir alcance de los puestos de trabajo, asignación de tiempos por actividad, evitar dualidad en las funciones, coherencia en la gestión de trabajo, evitar vacíos en el cumplimiento de funciones, determinación agendas de trabajo.
- Focus Group: coordinación de diferentes grupos focales enfocados al levantamiento de información de la fuerza de ventas por canal de distribución.
- Definición de las reuniones generales por nivel jerárquico: Cantidad, objetivos, temario, participantes, duración, periodicidad.
- Definición de la asignación de tiempos específicos por nivel para diferentes actividades comerciales: Visitas a mercado en caliente, visitas al mercado en frío, desarrollo de sesiones de “*field coaching*”, cumplimiento de labores administrativas.
- Definición agendas complementarias: Se deben definir y hacer cumplir las agendas de trabajo semanales en la cual se integran todas las actividades que llevan a cabo cada uno de los integrantes del área ó áreas involucradas en la consultoría.
- Definición de formatos y documentos a utilizar: Esta formalización documental permite ordenar el flujo de información y facilita la toma de decisiones.

II. Soporte tecnológico: La consultoría cuenta con el apoyo de un software dividido en módulos especializados para el levantamiento de información en campo en donde se evalúan diferentes actividades como el nivel de satisfacción del cliente, desempeño del vendedor y entregador, presencia de producto/marca en el punto de venta, material POP, actividades de la competencia, cumplimiento actividades programadas para fuerza de ventas. La información obtenida es continua, verídica y estratégicamente obtenida, así la empresa cliente evita la necesidad de tercerizar el servicio de la evaluación de su fuerza de ventas, posicionamiento de la marca y actividades de la competencia.

III. Capacitaciones, Talleres y Sesiones de *Coaching*.

- **Capacitación en Negociación:** Esta capacitación provee a los participantes de las principales herramientas para liderar eficientemente las relaciones con los clientes.
- **Capacitación Manejo de Soporte Tecnológico:** Se capacita sobre el manejo y enfoque del uso de la herramienta tecnológica más adecuada que soporte la evaluación continua de las diferentes actividades de la fuerza de ventas.
- **Taller *Trade Marketing*:** Taller enfocado a la mejora en desarrollo de propuestas de campañas y acciones de marca para el incremento de ventas, guía de estrategia del cómo llegar a la mente del consumidor final.
- **Taller Modelo de Servicios Comerciales:** Taller enfocado a la mejora del servicio al cliente y el modelo utilizado en la empresa cliente.
- **Coaching:** Las sesiones de coaching se las realiza en grupos de acuerdo a su nivel jerárquico y se enfocan en integración de equipos de trabajo especializados, para fomentar la excelencia en la ejecución de actividades, y en instituir la importancia de alcanzar los objetivos empresariales.

5.2.1.2. Paquetes de Servicios

La consultora ofrece tres tipos de servicios diseñados en base al tamaño de la empresa (cliente) objetivo, los paquetes se componen de las siguientes características:

Tabla 5. Características por paquete de servicios

N	CARACTERISTICAS	BASICO	MEDIUM	PREMIUM
I	Sesiones de Trabajo	x	x	x
	- Revisión de las funciones que deben desarrollar los integrantes del área comercial.	x	x	x
	- Focus group fuerza de ventas	x	x	
	- Focus group fuerza de ventas por canal de distribución			x
	- Definición de las reuniones generales por nivel jerárquico		x	x
	- Definición de la asignación de tiempos específicos por nivel jerárquico	x	x	x
	- Definición de agendas complementarias		x	x
	- Definición de los formatos y documentos a utilizar		x	x
II	Soporte Tecnológico		x	x
	- Soporte tecnológico para el levantamiento de información de mercado.		x	x
	- Soporte tecnológico como herramienta para levantar información continua.			x
III	Capacitaciones Talleres y Sesiones de Coaching	x	x	x
A	Capacitación	x	x	x
	- Capacitación en negociación	x	x	x
	- Capacitación manejo soporte tecnológico.		x	x
B	Talleres		x	x
	- Taller "Trade Marketing"		x	x
	- Taller Modelo de Servicio		x	x
C	Coaching	x	x	x
	- Coaching general	x		
	- Coaching especializado por nivel jerárquico y por canal		x	x
	Total horas por paquete	120	240	360

Soporte: La empresa ofrecerá soporte activo en la aplicación de la metodología con el objetivo de asegurar su continuidad mediante el uso de las siguientes herramientas:

- Software especializado: Este software sirve para levantar información en campo y para dar seguimiento y auditoría al cumplimiento de disciplina operativa.
- Auditoría continúa: Utilizada como herramienta de control, asegura el adecuado acompañamiento en la implementación y en la ejecución diaria.
- Auditoría periódica: la auditoría periódica se da para el acompañamiento durante el periodo de estabilización de ésta metodología ej. El equipo de consultores de MIRC realiza una visita cada 4 meses.

Branding

Nombre de la Empresa: Se utilizó el nombre de MIRConsultores porque es una fusión de las iniciales del slogan (*Métodos Integrales, Resultados Comerciales*) que va relacionado con el servicio que brinda la empresa y la palabra "consultores" termino derivado de consultus en latín, que significa persona experta que ofrece asesoramiento profesional en un área específica. (Urzua, 2015) El término métodos integrales hace referencia a la metodología como herramienta de gestión que se incorpora en la empresa cliente y pasa a formar parte de ella para más adelante reflejar resultados dentro del área comercial.

Logotipo: El logotipo incluye un símbolo de líneas curvas de colores distintos que representan a pesar de su diferencia la fusión e integración de las unas con las otras para formar un todo (equipo de trabajo). Los colores utilizados para el logotipo son el vino tinto porque es un color que sobresale y brinda seguridad y el gris porque es el color del intelecto, el conocimiento y la sabiduría. (Bizzocchi, 2016)



5.2.2. Precio

El objetivo del precio es establecer el equilibrio económico y financiero para la consultora mediante la fijación del valor del servicio de consultoría. El precio debe contemplar el cubrimiento total de los costos y un porcentaje de utilidad que asegure la rentabilidad del negocio.

Proyección en ventas: Para llevar a cabo la proyección en ventas se tomó en cuenta el total de número de empresas según su tamaño publicado en la página web de la Superintendencia de Compañías y se proyectó al año actual de acuerdo al crecimiento promedio de la industria, se filtró la demanda potencial en base a los resultados de las encuestas realizadas en la investigación de mercado y se estimó una captación de mercado en un 2.25%. En base a la proyección se estipuló que en el primer año se venderían un total de 24 paquetes: 13 paquetes Básicos, 7 paquetes Medium y 4 Premium a un costo por hora de \$30, \$45 y \$10 para el consultor master, consultor senior y consultor junior respectivamente dejando un total de \$110.000 anuales de honorarios de consultores.

Tabla 6. Proyección paquetes vendidos y costos honorarios consultores primer año de operaciones

Paquetes / Total número de paquetes	24	Horas Consultor Master	Costo por hora	Total honorarios	Horas Consultor Senior	Costo por hora	Total honorarios	Horas Consultor Junior	Costo por hora	Total honorarios
Básico	13	312	\$ 30	\$ 9.360	468	\$ 45	\$ 21.060	780	\$ 10	\$ 7.800
Medium	7	336	\$ 30	\$ 10.080	504	\$ 45	\$ 22.680	840	\$ 10	\$ 8.400
Premium	4	288	\$ 30	\$ 8.640	432	\$ 45	\$ 19.440	720	\$ 10	\$ 7.200
Total Honorarios										\$ 110.000

Costo de Venta: La estructuración del costo de venta se realiza tomando en cuenta todos aquellos rubros que la empresa desembolsa para hacer efectivo el servicio de consultoría. Las principales cuentas que forman la base del costo son los honorarios de los consultores (Anexo 9), las depreciaciones de activos fijos, gastos de sueldos administrativos entre otros.

Tabla 7. Total Costos y Gastos primer año

COSTOS Y GASTOS	
	Año 1
Costos de servicios vendidos	\$ 155.853
Honorarios consultores	\$ 110.100
Sueldos personal técnico	\$ 10.089
Depreciaciones Software y hardware	\$ 13.764
Capacitaciones	\$ 6.000
Seguimiento	\$ 5.300
Transporte	\$ 10.600
Gasto Sueldos	\$ 67.279
Gastos Generales	\$ 18.380
Arriendo oficina	\$ 10.800
Servicios básicos	\$ 1.680
Gastos varios	\$ 2.400
Publicación publireportaje revistas	\$ 1.500
Publicidad medios digitales	\$ 2.000
Gasto Depreciaciones	\$ 341
Gasto Amortizaciones	\$ 484

Estrategia de precio basada en el valor percibido por el cliente: Se tomó como referencia las estrategias de precio aplicadas en la oferta de servicios profesionales a criterio del autor del libro *How to make it big as a consultant* sintetizadas en el siguiente texto:

“En la industria de la consultoría la fijación de precio tiene una connotación de imagen en donde un precio muy bajo ayuda a penetrar el mercado pero simboliza que el servicio es de calidad deficiente; y, una estrategia de precio elevado hablará muy bien de su servicio pero se corre el riesgo de la falta de credibilidad por parte del mercado objetivo.” (COHEN, 2003).

Se implementan dos estrategias de precios que tienen el objetivo de equilibrar el costo beneficio tanto de los clientes como de la consultora:

- La primera dirigida a pequeñas y medianas empresas; la estrategia contempla un precio bajo.
- La segunda estrategia fija precios discretamente altos para empresas grandes.

Tabla 8. Tiempos y precios por paquete de servicio

Tiempos y Precios por paquete							
Paquetes por tipo de empresas		Pequeñas Empresas		Medianas Empresas		Grandes Empresas	
Consultor	Participación de consultor	Horas	Precio	Horas	Precio	Horas	Precio
MASTER	20%	24	\$ 70,00	48	\$ 110,00	72	\$ 150,00
SENIOR	30%	36	\$ 50,00	72	\$ 80,00	108	\$ 110,00
JUNIOR	50%	60	\$ 20,00	120	\$ 30,00	180	\$ 40,00
Total	100%	120	\$ 4.680,00	240	\$ 14.640,00	360	\$ 29.880,00
Precio final		\$ 5.000		\$ 15.000		\$ 30.000	

La tabla 8 muestra el porcentaje de participación de los consultores por cada tipo proyecto de acuerdo a su alcance, una vez establecido el número de horas totales de trabajo se fija el precio por hora de cada consultor en base a la estrategia de precio, dando como resultado el precio final para cada tipo de empresa de US\$5.000, US\$15.000 Y US\$30.000 respectivamente.

Forma de pago: El cliente deberá entregar el 50% del monto a cobrar en la firma del contrato y el otro 50% restante al finalizar el trabajo y se entregue el informe del servicio realizado.

Estrategia de Entrada: El precio ingresa con las características y valores especificados anteriormente. No se establece un valor de descuento o precio de introducción en el mercado porque se quiere transmitir la idea de una empresa que dispone de experiencia y no una empresa novata.

Estrategia de Ajuste: Se aplica estrategias de precio de acuerdo al mercado objetivo; el precio incrementa a través del tiempo de acuerdo a la inflación que presente el mercado. También se aplicará a medida que la empresa se desarrolle en el mercado una estrategia de precio de descuento premiando así al cliente por su pronto pago.

5.2.3 Plaza

Estrategia de distribución selectiva: Estrategia que permite diferenciación al situarse en un sitio seleccionado. La estructuración de la estrategia de distribución se basa en el análisis de la ubicación de clientes potenciales de la empresa, a través de la geo referenciación de la localización de las compañías más grandes de la ciudad de Quito y que particularmente pertenecen al sector del comercio y manufactura.

Punto de Venta: De acuerdo al mapa físico representado en el Anexo 8, parte del mercado objetivo se encuentra ubicado en el norte y centro norte de Quito, es así que Ñaquito es un lugar factible para establecer la oficina, escogido por ser parte del *business center* de la ciudad y por su accesibilidad desde diferentes puntos de la ciudad.

Tabla 9. Costo arriendo oficina MIRConsultores

Ubicación	M2	Valor Arriendo
Av. República del Salvador y Av. Naciones Unidas, Edificio Metroplaza.	80	\$900/mes

Canales de Distribución: El canal de distribución para este caso es directo porque la empresa negociara directamente con el cliente, es decir la consultora será el único intermediario entre el servicio y el cliente final. Esta modalidad tiene el objetivo transferir la información eficientemente entre la empresa y el cliente, y así eliminar sesgos que afecten al diagnóstico operativo de la compañía contratante.

5.2.4 Promoción

Estrategia Promocional Push: El objetivo general de la estrategia de promoción, es dar a conocer los atributos y beneficios del servicio de consultoría que ofrece la empresa a través de paquetes especializados en Disciplina Operativa. La estrategia que se encuentra estructurada bajo cuatro ejes (lanzamiento, promoción en revistas especializadas, promoción a través de medios digitales, visitas informativas), impulsará en el mercado la marca y lo servicios de la empresa.

Relaciones Públicas: Se llevará a cabo un coctel de lanzamiento que tomará lugar en el salón de eventos del Hotel Sheraton; dirigido a importantes ejecutivos de las empresas medianas y grandes del sector manufacturero y comercial del país, sobre todo para aquellas empresas residentes en la ciudad de Quito.

Tabla 10. Presupuesto Lanzamiento MIRConsultores

Lugar	Precio por Persona	Número de Personas	Costo Total
Hotel Sheraton	18 USD	90	1.620 USD

Publicidad: Se utilizarán como medios publicitarios para el tipo de servicio de consultoría y tomando las características presentadas en la mezcla del marketing, definiendo como óptimos los siguientes:

Artículos en Revistas: Se realizará un publrreportaje de una página (tamaño publicación: 20.5 cm x 28 cm) en la revista Ekos, medio elegido porque sus lectores son ejecutivos de las empresas más grandes y destacadas del país además de por el contenido empresarial que publica, su edición física, digital, beneficios promocionales que ofrecen en redes sociales (Posts publicitarios e informativos en sus cuentas de twitter, Facebook y linkedin), y, su amplia trayectoria en investigaciones corporativas a nivel nacional, convirtiéndose en uno de los medios más importantes de negocios en Ecuador.

Página Web: Considerando la importancia del internet en estos últimos años la empresa ha decidido promocionarse utilizando un web site empresarial , vinculado a todas las redes sociales donde las empresas podrán encontrar información de los servicios ofertados, casos de éxitos, publicaciones informativas, datos de contacto y ubicación.

Internet: La promoción en internet se realizará por medio de Google adwords y LinkedIn.

-Google adwords consiste en resaltar la página web de la empresa consultora cuando terceros realicen búsquedas de servicios/soluciones empresariales o comerciales y, -LinkedIn, un sitio web orientado a negocios, es la red social idónea para promocionar el servicio a un público específico mediante el uso de “sponsored updates” para resaltar publicaciones hechas por la consultora o “text and image ads” para promocionar el servicio mediante una imagen y texto corto e informativos que se reflejará en la parte derecha del perfil del público específico.

Marketing Directo: Se realizará una campaña de mailing (envío de correos masivos) direccionada a los empresarios influyentes en la toma de decisiones dentro de las empresas target. El contenido será informativo acerca del servicio ofrecido y sus beneficios.

Fuerza de Ventas: La modalidad de la fuerza de ventas de MIRConsultores, enfocará sus esfuerzos en visitar a empresas objetivo sugeridas contactadas por el área comercial de la consultora con el objetivo de dar conocer el servicio y sus beneficios, para ello se deberá disponer de un equipo capacitado en ventas y en el giro de negocio, que dispongan de material informativo (brochure) y documentación necesaria de la empresa.

Tabla 11. Gastos en Publicidad

Medios Publicitarios	Presupuesto
Promoción en revistas - Publrreportaje	\$ 1.500
Publicidad Internet	\$ 1.400
Página Web	\$ 800
Campañas mailing	\$ 600
Gastos Varios	\$ 1.000
TOTAL	\$ 5.300

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1. Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1. Misión

“Somos una empresa consultora que ofrece al entorno empresarial una herramienta de gestión de mejora continua, mediante la implementación de un sistema de trabajo uniforme y funcional basado en principios de disciplina operativa que le permite a la organización optimizar su tiempo, recursos y sistematizar la comunicación entre el estamento comercial y el cliente.”

6.1.2. Visión

“Ser una de las empresas consultoras líder en el mercado ecuatoriano de consultoría empresarial, ofreciendo constantemente nuevos programas de innovación de herramientas de gestión mediante la especialización del software corporativo, en un periodo de 5 años”

6.1.3. Objetivos

Objetivos a mediano plazo

- i. Alcanzar un nivel moderado de fijación de la marca en el mercado hasta finales del primer año, transmitiendo profesionalismo mediante el servicio de consultoría comercial.
- i. Lograr reconocimiento en el Ecuador, a través de la especialización del servicio de consultoría comercial, en un periodo de dos años.
- ii. Mantener una captación mínima de mercado por sobre un 2.00% a lo largo del primer año.
- iii. Incrementar la cantidad de paquetes de servicios vendidos en un 8% entre el primer y segundo año.
- iv. Crecer en promedio un 2.40% en cuanto a la participación de la utilidad neta sobre las ventas a lo largo de los tres primeros años.

Objetivos a largo plazo

- i. Al finalizar el año 2020 llegar a ser una empresa reconocida en el entorno empresarial, por innovar el mercado con nuevos servicios de consultoría basados en Disciplina Operativa, y por el impacto positivo generado en las empresas del sector manufacturero y comercial ecuatoriano, logrado mediante la implementación de una cultura de procesos estandarizados y alineados a la estrategia de la compañía.
- ii. Para el 2021 abrir un área de investigación comercial que desarrolle nuevas metodologías de trabajo comercializables en el Ecuador.
- iii. Expandir operaciones fuera del país para el 2022.
- iv. Obtener ventas anuales por sobre los US\$300 mil dólares a partir del quinto año de funcionamiento.
- v. Mantener un crecimiento mínimo anual de 10% en ventas.
- vi. Incrementar la utilidad bruta de la empresa en un 20% cada año a partir del cuarto año.

6.2. Plan de Operaciones

Para la elaboración del plan de operaciones se parte de los siguientes requerimientos de la empresa cliente:

- Mejorar y controlar la gestión del área comercial.
- Optimizar y organizar los procesos operativos por nivel jerárquico.
- Desarrollar las habilidades y el talento del personal para mejorar el modelo de servicio.

Como respuesta a los requerimientos del cliente se establecen las posibles soluciones que se presentan en el mercado con el servicio de consultoría:

- Se implementa una metodología de trabajo con normas operativas para el cumplimiento riguroso de procesos comerciales.
- Se identifica falencias en el área operativa a través de la información levantada en campo y oficina, para mejorarla mediante la integración de procesos administrativos y comerciales.

- Se implementa una metodología de trabajo en base al incentivo, capacitación y desarrollo de capacidades profesionales.

Para cubrir las diferentes necesidades de los clientes y capitalizar las oportunidades comerciales se debe de seguir las siguientes fases:

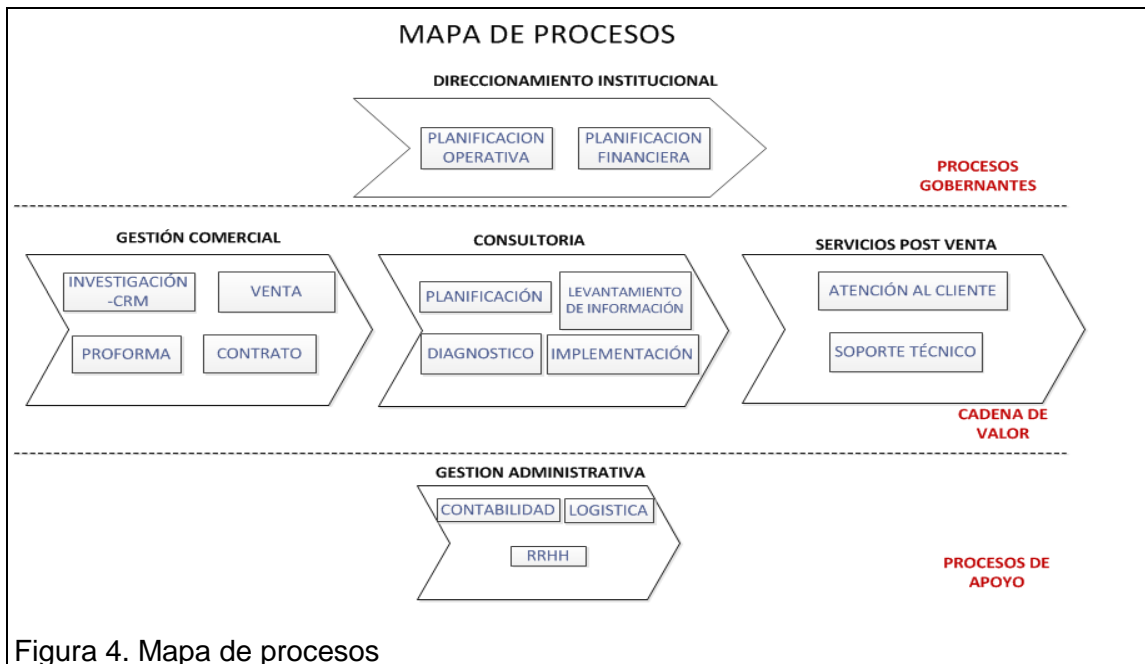


Figura 4. Mapa de procesos

El mapa de procesos de la empresa consultora permite graficar el funcionamiento interno y las diferentes etapas donde los requerimientos del cliente se convierten en soluciones integrales. Los procesos gobernantes son los macro procesos que resumen las actividades principales de la empresa. La cadena de valor se destaca por ser la secuencia de procesos que le agregan valor al servicio de consultoría y se convierte en la columna vertebral o base para el inicio de las operaciones de la consultora. Finalmente los procesos de apoyo o complementarios son necesarios para completar el servicio de consultoría a través del soporte administrativo (logística, contabilidad y recursos humanos). Dentro del funcionamiento integral de la empresa, existen dos procesos fundamentales, el proceso de venta y el proceso de consultoría.

Proceso de Venta: En el proceso de venta intervienen dos a tres colaboradores; El Jefe Comercial y/o el Gerente General pueden efectuar el primer acercamiento con el cliente y negociar las condiciones para conciliar el contrato de trabajo que obligan a la empresa a realizar sus servicios de consultoría y; el consultor senior, como conocedor del modelo de Disciplina Operativa, es el encargado de proveer una muestra de la metodología gratuita, detallar el servicio y las acciones que se tomarían si el cliente toma la decisión de contratar a la consultora finalmente el cliente acepta ó rechaza la propuesta dependiendo de su interés en el servicio y conformidad de los precios.

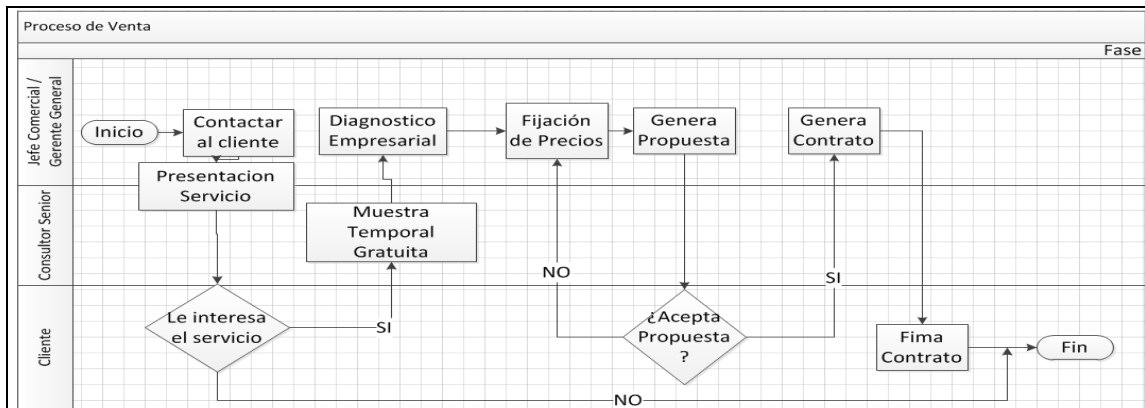


Figura 5. Proceso de Venta

Proceso de Consultoría: El proceso de consultoría es el eje central del negocio, a través de este se atienden los requerimientos de los clientes, se solucionan los problemas operativos existentes y se plantean los mecanismos para disminuir posibles inconvenientes comerciales. Este es el proceso más complejo de la empresa, pues reúne a cinco consultores de la compañía para ejecutarlo. Las actividades principales de este proceso son el levantamiento de información, configuración del programa de disciplina operativa y el desarrollo de programas de capacitación.

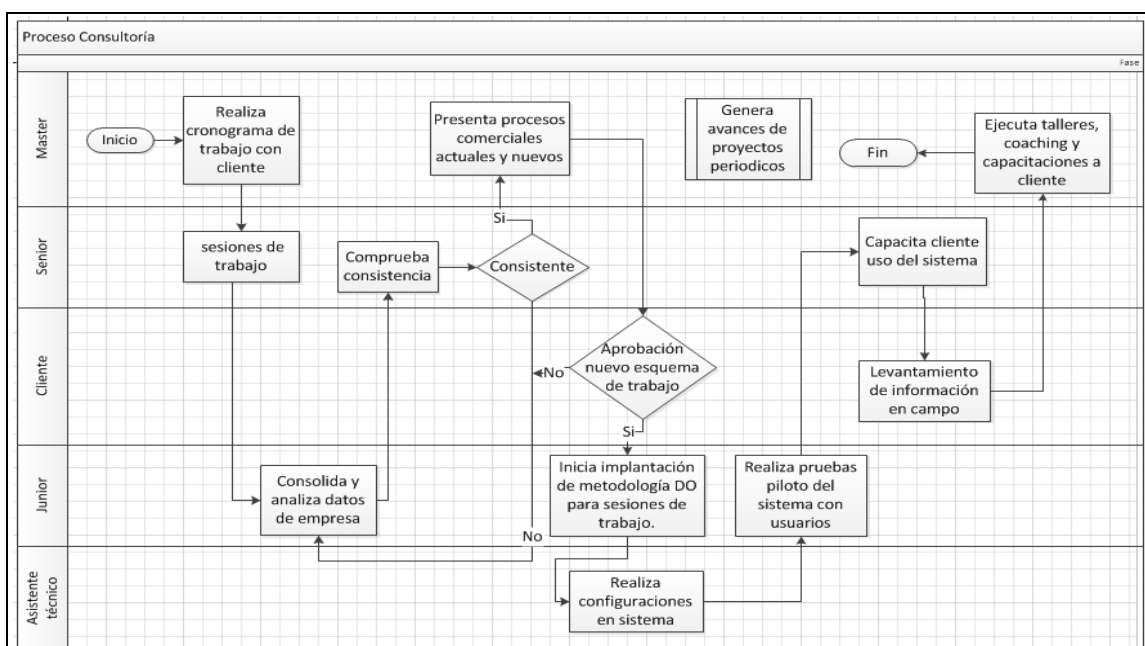


Figura 6. Proceso de Consultoría

Análisis de tiempos: Para el análisis de tiempos se ha considerado las actividades más importantes de la cadena de valor. El tiempo aproximado para la adquisición e implementación de la metodología es de 163 días para el paquete Premium, 100 días para el paquete Medium y 44 días para el básico, el tiempo se reduce a medida que el paquete tiende a ser de menor categoría debido a que los tiempos más extensos son los de la metodología. Se ha identificado dos cuellos de botella el primero corresponde a la gestión comercial, el proceso A.6. La aceptación de la propuesta por parte del

cliente y el segundo a la gestión operativa, el proceso B.1. Levantamiento de información, es extenso y puede presentar dificultades en su desarrollo.

Tabla 12. Tiempos de procesos principales

Ciclo de Operaciones		Tiempo estimado en días por paquete		
Código	Procesos	P. Premium	P. Medium	P. Básico
A	Gestión Comercial			
	A.1. Contactar al cliente	-	-	-
	A.2. Presentación Servicio	1	1	1
	A.3. Prueba temporal del servicio gratuito	5	4	2
	A.4. Diagnostico empresarial	5	5	2
	A.5. Negociación propuesta	2	2	2
	A.6. Aceptación cliente	15	15	7
	A.7. Elaboración revisión y firma de contratos	2	2	2
B	Consultoría			
	B1. Levantamiento de Información	66	30	7
	B2. Planificación de Trabajo	22	10	5
	B3. Implementación Modelo	44	30	15
I	Gestión Administrativa			
	I.1. Facturación	1	1	1
	Total	163 días	100 días	44 días

Para iniciar operaciones y brindar el servicio de consultoría en disciplina operativa, MIRConsultores invirtió en activos fijos especificados a detalle en el **Anexo 10**.

Tabla 13. Inversión en Activos fijos

Descripción	Valor
Muebles y enseres	\$ 2.935,00
Equipos de oficina	\$ 850,00
Hardware y Software	\$ 45.880,00
Vehículo	\$ 25.126,00
Total	\$ 74.791,00

6.3. Estructura Organizacional

El equipo de trabajo de MIRConsultores comenzará sus operaciones con ocho personas durante el primer año y crecerá de acuerdo a las necesidades operacionales de la empresa. Se utilizara una estructura organizacional jerárquica, y las decisiones serán tomadas por el Gerente General.

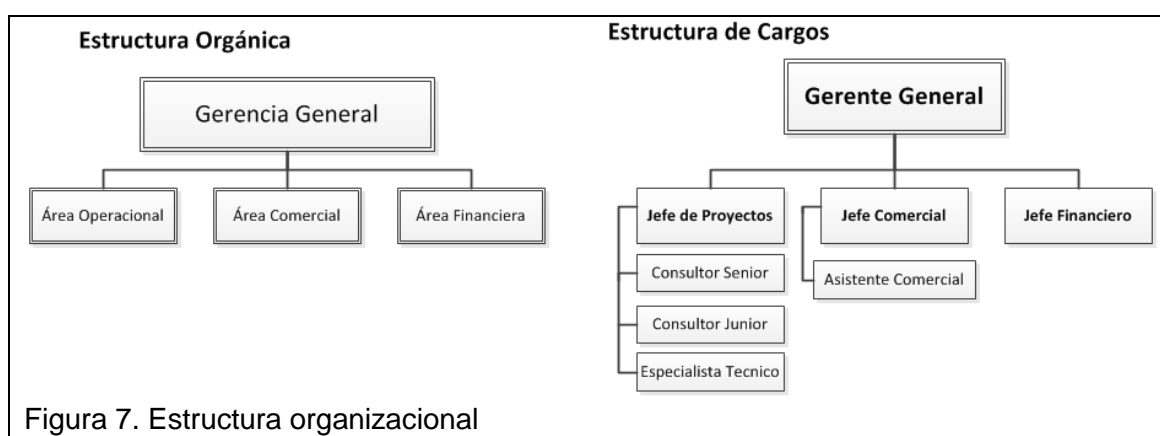


Figura 7. Estructura organizacional

La estructura organizacional de la consultora es simple, cuenta con tres áreas o departamentos, el más grande es el operacional con cuatro colaboradores y debe su tamaño a las funciones y a los procesos que despliega para ejecutar el servicio de consultoría. A continuación se presenta un resumen de los puestos de trabajo y su respectiva descripción; en el **Anexo 9** se encuentra el detalle de los mismos.

- **Gerente General (Socio I):** encargado planear coordinar y liderar acciones de la empresa para cumplir con los objetivos empresariales.
- **Jefe de Proyectos (Socio II) / Consultor Master:** un consultor master para supervisar, controlar y gestionar los proyectos de MIRConsultores asegurando el mejor desempeño de sus colaboradores.
- **Consultor Senior, Consultor Junior y Especialista Técnico:** un consultor senior, un consultor junior y un especialista técnico encargados de llevar a cabo las operaciones del proyecto (capacitaciones, talleres, análisis de resultados y soporte de proyectos).
- **Jefe Comercial – Asistente Comercial:** encargados de la preventa del servicio, organizar cocteles, reuniones informativas, campañas publicitarias, además de dar seguimiento a la satisfacción de los clientes, recibir llamadas telefónicas y clientes en la oficina.
- **Jefe Financiero/Contador:** encargado de la contabilidad y finanzas de empresa además de brindar apoyo en diferentes actividades administrativas.

6.3.1. Estructura legal de la empresa

Tabla 14. Datos de la empresa

Datos de la empresa consultora	
Razón social:	MIRConsultores Cia. Ltda
Tipo de contribuyente:	Responsabilidad Limitada
Domicilio social:	Av. República del Salvador N43-31 y Av. Naciones Unidas, edificio Metroplaza
Nombre de la empresa:	MIRConsultores
Nombre comercial:	MIRConsultores.
Actividad económica:	Actividades de consultoría empresarial.
Capital mínimo:	\$ 400
Número de socios:	2 socios.

La empresa se constituye legalmente bajo la denominación de *compañía con responsabilidad limitada*, cuyo giro de negocio se centra en la consultoría empresarial. Esta estará conformada por dos socios, los cuales aportaran equitativamente (50% c/u) para la conformación del 50% del capital inicial. El 50% restante será financiado por una institución financiera. Además dentro de los requerimientos legales que la empresa debe cumplir para su constitución se encuentra la obtención de la patente municipal, registro único de contribuyentes, inscripción en el registro mercantil, licencia única de actividades económica LUAE, número patronal proporcionado por el IESS y permiso de funcionamiento emitido por el cuerpo de bomberos.

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1. PROYECCIÓN DE ESTADOS DE RESULTADOS, SITUACIÓN FINANCIERA, ESTADO DE FLUJO DE CAJA

7.1.1. Estado de Resultados

Adicionalmente a los supuestos desarrollados en módulos anteriores se cuenta con los siguientes datos para el desarrollo de la evaluación financiera, el apalancamiento del 50%, aporte por parte de los socios del otro 50%. Para el estado de resultados se tomó en cuenta valores considerados previamente y se estimó un crecimiento anual en base al incremento en ventas que se da de acuerdo a la evolución de la industria, y en base a la inflación; los costos de servicios vendidos corresponden a todos los rubros que afectan directamente al desarrollo del servicio y representan en promedio el 60% del valor total de las ventas; los gastos hacen referencia mayormente a los pagos administrativos y a los honorarios de los consultores en los que incurre la empresa. Por otro lado la ganancia que representa la utilidad neta de un comienzo es baja pero positiva debido a que es el primer año de operaciones y el costo depende directamente de las ventas. A partir del tercer año el margen neto es significativo representando así en el quinto año el 16% del valor de las ventas.

Tabla 15. Estado de resultados proyectados

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO ESCENARIO ESPERADO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 290.000	\$ 330.785	\$ 357.402	\$ 384.851	\$ 429.268
(-) Costo de servicios vendidos	\$ 170.553	\$ 190.064	\$ 204.060	\$ 204.708	\$ 225.315
(=) UTILIDAD BRUTA	\$ 119.447	\$ 140.721	\$ 153.342	\$ 180.143	\$ 203.953
(-) Gastos sueldos	\$ 67.279	\$ 72.955	\$ 74.254	\$ 75.575	\$ 76.921
(-) Gastos generales	\$ 18.380	\$ 18.707	\$ 19.040	\$ 19.379	\$ 19.724
(-) Gastos de depreciación	\$ 341	\$ 341	\$ 341	\$ 341	\$ 341
(-) Gastos de amortización	\$ 484	\$ 484	\$ 484	\$ 484	\$ 484
(=) UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	\$ 32.963	\$ 48.234	\$ 59.223	\$ 84.364	\$ 106.484
(-) Gastos de intereses	\$ 4.824	\$ 3.967	\$ 3.004	\$ 1.924	\$ 711
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	\$ 28.140	\$ 44.268	\$ 56.219	\$ 82.440	\$ 105.773
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ 4.221	\$ 6.640	\$ 8.433	\$ 12.366	\$ 15.866
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 23.919	\$ 37.628	\$ 47.786	\$ 70.074	\$ 89.907
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 5.262	\$ 8.278	\$ 10.513	\$ 15.416	\$ 19.779
(=) UTILIDAD NETA	\$ 18.657	\$ 29.350	\$ 37.273	\$ 54.658	\$ 70.127

7.1.2. Situación financiera

El balance general o estado de situación financiera refleja la situación de la compañía en términos económicos. Los activos corrientes proyectados representan en promedio el 14% del total de los activos, siendo el más importante el nivel de efectivo que va entre US\$12.008 y US\$90.342 a lo largo de los cinco años; mientras que en los activos no corrientes el rubro con mayor peso es el de activos fijos con un valor de \$USD74.791 que corresponden a las inversiones que realizará la empresa para llevar a cabo sus operaciones. En pasivos no corrientes se encuentra la deuda a largo plazo por un valor de USD\$44.463, que representa el 50% necesario del monto total del capital de trabajo, activos fijos e intangibles, éste pasivo tiene un plazo de cinco años y una tasa de interés activa del 11.63%; de este modo, el valor total del pasivo más el patrimonio de la empresa en el primer año es de US\$89.219 y US\$174.604 en el quinto.

Tabla 16. Estado de situación financiera proyectado

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PROYECTADO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	\$ 89.219	\$ 103.332	\$ 111.590	\$ 123.745	\$ 146.183	\$ 174.604
Corrientes	\$ 12.008	\$ 40.710	\$ 63.556	\$ 90.300	\$ 113.562	\$ 142.808
Efectivo	\$ 12.008	\$ 5.265	\$ 23.127	\$ 46.618	\$ 66.525	\$ 90.342
Cuentas por Cobrar		\$ 35.444	\$ 40.429	\$ 43.682	\$ 47.037	\$ 52.466
Activos no corrientes	\$ 77.211	\$ 62.622	\$ 48.034	\$ 33.445	\$ 32.620	\$ 31.796
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 74.791	\$ 74.791	\$ 74.791	\$ 74.791	\$ 74.791	\$ 74.791
Depreciación acumulada		\$ (14.105)	\$ (28.209)	\$ (42.314)	\$ (42.655)	\$ (42.995)
Intangibles	\$ 2.420	\$ 2.420	\$ 2.420	\$ 2.420	\$ 2.420	\$ 2.420
Amortización acumulada		\$ (484)	\$ (968)	\$ (1.452)	\$ (1.936)	\$ (2.420)
PASIVOS	\$ 44.610	\$ 49.394	\$ 42.977	\$ 36.496	\$ 31.605	\$ 24.962
Corrientes	\$ -	\$ 11.769	\$ 13.193	\$ 15.516	\$ 20.508	\$ 24.962
Cuentas por pagar proveedores		\$ 200	\$ 204	\$ 207	\$ 211	\$ 215
Beneficios		\$ 6.307	\$ 4.712	\$ 4.795	\$ 4.881	\$ 4.968
Impuestos por pagar		\$ 5.262	\$ 8.278	\$ 10.513	\$ 15.416	\$ 19.779
No Corrientes	\$ 44.610	\$ 37.625	\$ 29.784	\$ 20.980	\$ 11.097	\$ -
Deuda a largo plazo	\$ 44.610	\$ 37.625	\$ 29.784	\$ 20.980	\$ 11.097	\$ -
PATRIMONIO	\$ 44.610	\$ 53.938	\$ 68.613	\$ 87.249	\$ 114.578	\$ 149.642
Capital	\$ 44.610	\$ 44.610	\$ 44.610	\$ 44.610	\$ 44.610	\$ 44.610
Utilidades retenidas		\$ 9.328	\$ 24.003	\$ 42.640	\$ 69.969	\$ 105.032
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 89.219	\$ 103.332	\$ 111.590	\$ 123.745	\$ 146.183	\$ 174.604

7.1.3. Flujo de Efectivo- Flujo de caja

Para el cálculo del flujo de caja final por periodos del proyecto se calculan los siguientes flujos (ver Anexo 12): En el año base el flujo de caja del proyecto muestra valor negativo US\$89.210 debido al capital de trabajo y las inversiones necesarias para iniciar operaciones. En el primer año el crecimiento es marginal debido a los valores sustanciales desembolsados por primera vez hacia los colaboradores y las cuentas por cobrar que todavía no se efectivizan. Al final del periodo del quinto año se observa un comportamiento positivo de US\$114.492 en el que se observa el impacto de la recuperación del capital de trabajo y el valor de rescate de las inversiones realizadas en activos fijos. El flujo de caja neto por inversionistas indica las actividades en las que la empresa invirtió para llevar a cabo sus operaciones, en el segundo periodo se puede ver un retorno positivo US\$33.873 después de los abonos por endeudamiento a largo plazo, por lo que se puede tomar la decisión de iniciar con pago de dividendos. En el flujo de efectivo que se muestra liquidez saludable del proyecto con datos positivos desde el segundo periodo al quinto con valores de US\$ 17.862 y US\$ 23.817 respectivamente. Esto se debe a que la variación del capital de trabajo en el segundo año es considerablemente menor que la del primer año en US\$6.743, por consiguiente el flujo de caja operativo desde este periodo hasta el último es positivo.

7.2. INVERSIÓN INICIAL, CAPITAL DE TRABAJO Y ESTRUCTURA DE CAPITAL

7.2.1. Inversión inicial

La inversión inicial del proyecto contempla el valor de activos fijos US\$ 74.791. activos intangibles US\$2.420 y, el capital de trabajo del primer trimestre US\$ 12.008 con un total de US\$ 89.219 que representa el monto con el que la empresa debe contar para su funcionamiento y su liquidez.

7.2.2. Capital de trabajo

Para identificar el capital de trabajo necesario se toma en cuenta una participación de ventas mensual con un crecimiento conservador durante el primer periodo hasta el sexto, en los meses subsiguientes alcanza un nivel estable. De esta manera el flujo operativo permanece negativo hasta el cuarto mes, es en este punto de inflexión donde se estima el capital de trabajo necesario para la operación anual con un valor de US\$12.008 porque es el que supe de liquidez a la compañía en los primeros meses de incertidumbre y es el único valor negativo de caja inicial que hace positivo el flujo de caja final proyectado.

Tabla 17. Capital de trabajo

FLUJO DE CAJA MENSUAL- CAPITAL DE TRABAJO												
	2%	4%	6%	8%	9%	9%	10%	10%	10%	10%	11%	11%
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos	\$ 5.800	\$ 11.600	\$ 17.400	\$ 23.200	\$ 26.100	\$ 26.100	\$ 29.000	\$ 29.000	\$ 29.000	\$ 29.000	\$ 31.900	\$ 31.900
Costos de servicios vendidos	\$ 6.302	\$ 7.616	\$ 10.430	\$ 14.744	\$ 14.651	\$ 14.651	\$ 17.558	\$ 16.058	\$ 16.058	\$ 17.558	\$ 17.465	\$ 17.465
Honorarios consultores	\$ 2.466	\$ 4.932	\$ 7.398	\$ 9.864	\$ 11.097	\$ 11.097	\$ 12.330	\$ 12.330	\$ 12.330	\$ 12.330	\$ 13.563	\$ 13.563
Sueldos personal técnico	\$ 841	\$ 841	\$ 841	\$ 841	\$ 841	\$ 841	\$ 841	\$ 841	\$ 841	\$ 841	\$ 841	\$ 841
Depreciaciones Software y hardware	\$ 1.147	\$ 1.147	\$ 1.147	\$ 1.147	\$ 1.147	\$ 1.147	\$ 1.147	\$ 1.147	\$ 1.147	\$ 1.147	\$ 1.147	\$ 1.147
Capacitaciones	\$ 1.500			\$ 1.500			\$ 1.500			\$ 1.500		
Seguimiento	\$ 116	\$ 232	\$ 348	\$ 464	\$ 522	\$ 522	\$ 580	\$ 580	\$ 580	\$ 580	\$ 638	\$ 638
Transporte	\$ 232	\$ 464	\$ 696	\$ 928	\$ 1.044	\$ 1.044	\$ 1.160	\$ 1.160	\$ 1.160	\$ 1.160	\$ 1.276	\$ 1.276
Utilidad bruta	\$ (502)	\$ 3.984	\$ 6.970	\$ 8.456	\$ 11.449	\$ 11.449	\$ 11.442	\$ 12.942	\$ 12.942	\$ 11.442	\$ 14.435	\$ 14.435
Gasto Sueldos	\$ 5.607	\$ 5.607	\$ 5.607	\$ 5.607	\$ 5.607	\$ 5.607	\$ 5.607	\$ 5.607	\$ 5.607	\$ 5.607	\$ 5.607	\$ 5.607
Arriendo oficina	\$ 900	\$ 900	\$ 900	\$ 900	\$ 900	\$ 900	\$ 900	\$ 900	\$ 900	\$ 900	\$ 900	\$ 900
Servicios básicos	\$ 140	\$ 140	\$ 140	\$ 140	\$ 140	\$ 140	\$ 140	\$ 140	\$ 140	\$ 140	\$ 140	\$ 140
Gastos varios	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200
Publicación publireportaje revistas			\$ 1.500									
Publicidad medios digitales	\$ 167	\$ 167	\$ 167	\$ 167	\$ 167	\$ 167	\$ 167	\$ 167	\$ 167	\$ 167	\$ 167	\$ 167
Gasto Depreciaciones	\$ 28	\$ 28	\$ 28	\$ 28	\$ 28	\$ 28	\$ 28	\$ 28	\$ 28	\$ 28	\$ 28	\$ 28
Gasto Amortizaciones	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40
Utilidad Operativa	\$ (7.584)	\$ (3.098)	\$ (1.612)	\$ 1.374	\$ 4.367	\$ 4.367	\$ 4.360	\$ 5.860	\$ 5.860	\$ 4.360	\$ 7.353	\$ 7.353
(+) depreciaciones y amortizaciones	1.175	1.175	1.175	1.175	1.175	1.175	1.175	1.175	1.175	1.175	1.175	1.175
(-) Variación cuentas por cobrar	(5.800)	(5.800,0)	(11.600,0)	(11.600,0)	(14.500,0)	(11.600,0)	(17.400,0)	(11.600,0)	(17.400,0)	(11.600,0)	(20.300,0)	(11.600,0)
(+) Variación de cuentas por pagar	200	11.710	13.210	14.710	11.652	13.094	14.652	11.594	13.094	14.594	11.652	13.094
Caja Inicial		(12.008)	(8.021)	(6.847)	(1.188)	1.507	8.543	11.331	18.360	21.090	29.620	29.500
Caja final	(12.008)	(8.021)	(6.847)	(1.188)	1.507	8.543	11.331	18.360	21.090	29.620	29.500	39.523

7.3. Estado y evaluación financiera del proyecto

Para la evaluación financiera del proyecto se consideran los criterios de inversión de flujos del proyecto y del flujo del inversionista tomando en cuenta el VAN en base al modelo de CAPM; y, el TIR como principales indicadores. Para el cálculo de VAN se considera una tasa de descuento del 14.3% considerando un costo de oportunidad de inversión para los accionistas del 10.4%.

Tabla 18. Criterios de Inversión con modelo CAPM

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO				EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA			
VAN	86.858			VAN		68.933	
IR	1,97			IR		2,55	
Periodo de recuperación	3,19	años		Periodo de recuperación		2,37	años
TIR	40,00%			TIR		58,77%	

En la tabla 18 se puede observar que el VAN refleja un valor positivo con US\$ 86.858 demostrando de este modo la viabilidad financiera del proyecto. Además la tasa interna de retorno es de 40% que al ser mayor a la tasa de descuento el proyecto debe de ser aceptado. Por otro lado la relación costo beneficio nos dice que por cada dólar invertido se recupera US\$1 más un incremental de US\$0, 97.

7.4. Índices financieros

Para los índices financieros (ver Anexo 15): el endeudamiento del activo, patrimonial, rentabilidad operacional del patrimonio (la superintendencia de compañías no provee datos para comparación del ROE pero el comportamiento debe ser similar), rotación de activos fijos y el impacto de la carga financiera su variación es mayor que la industria en 12%, 1.2, 6%, 0.56, y 3% respectivamente. Esto se traduce en una arista adicional de viabilidad de iniciar operaciones de la consultoría. Cabe mencionar que el

ROA del mercado cuenta con una variación superior de cuatro puntos porcentuales frente a la empresa, sin embargo al momento de excluir del análisis el primer año dado que este genera utilidad neta negativa, el indicador favorece al proyecto en dos puntos porcentuales. En cuanto al índice de liquidez los datos comparativos oficiales se encuentran considerablemente por encima del proyecto, por lo que la compañía debe velar siempre por mantener liquidez saludable para que sostenibilidad del mismo. Finalmente para el indicador de valor de mercado no existe información oficial que contraste, por medio del crecimiento anual compuesto del 26,5% se observa una tendencia positiva del patrimonio por lo que se puede inferir un comportamiento ideal para el indicador. En conclusión Por los índices financieros comparados con la, determina que el proyecto se encuentra en mejores demostrando así su viabilidad y sostenibilidad dentro del mercado Ecuatoriano.

8. CONCLUSIONES

- El análisis externo ha demostrado que en los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos se presentan oportunidades para la introducción de la empresa consultora en el mercado Ecuatoriano.
- Son muy pocas las empresas que conocen de la metodología de trabajo basada en disciplina operativa y sus ventajas, sin embargo la necesidad de la herramienta para estas organizaciones es muy alta, lo que es inevitable la tendencia a hacer uso de ésta en el largo plazo.
- No existe en el mercado una empresa líder que implemente ésta metodología en el segmento empresarial lo que favorece para la creación y posicionamiento de MIRConsultores en el mercado.
- El análisis del ambiente externo se muestra favorable para la creación de la empresa consultora.
- A lo largo del presente estudio ha sido posible estudiar el potencial ingreso de una nueva empresa al mercado Ecuatoriano. La oportunidad de negocio se basa en la innovación que presenta la misma, pues no se han identificado empresas que ofrezcan un servicio de consultoría comercial basada en disciplina operativa. Actualmente existen empresas dedicadas a la consultoría empresarial además de consultores free lance para la aplicación de diferentes metodologías de gestión, sin embargo la oferta actual del mercado no incluye servicios integrados y especializados en optimizar el área comercial de las compañías.
- La investigación de mercado ha demostrado la existencia de una demanda insatisfecha y ha aclarado oportunidades de la empresa consultora por medio de las necesidades que tiene el cliente potencial, esto ha sido un sustento para establecer los requerimientos técnicos y financieros de la empresa.
- Las estrategias establecidas han sido estructuradas en base al tipo de empresa y las exigencias del mercado Ecuatoriano, permitiendo así el ingreso de la empresa y garantizando de mejor manera su permanencia en el mercado.
- La estructura y la filosofía organizacional en conjunto con las estrategias empresariales, permitirán la sustentabilidad de la empresa con personal altamente instruido y orientación marcada, para que todos los que conformen el negocio tengan claro la dirección del mismo.
- En el análisis financiero ha demostrado que con una inversión requerida de \$89.210 se podrá generar utilidad neta positiva a partir del segundo año. Además de contar un VAN de \$USD 86.856, \$USD68.933 y un TIR de 40%, 58.77 % para el proyecto y el inversionista respectivamente, se concluye que el proyecto es viable y genera un impacto positivo para la economía ecuatoriana.

REFERENCIAS

- Banco Central del Ecuador . (2015). Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/836-en-el-segundo-trimestre-de-2015-el-pib-de-ecuador-mostr%C3%B3-un-crecimiento-inter-anual-de-10>
- Banco Central del Ecuador . (Abril de 2016). Obtenido de <http://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion>
- Banco Central del Ecuador. (14 de Marzo de 2016). Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/782-producto-interno-bruto-tuvo-un-crecimiento-anual-de-38>
- Bernardez, M. (2006). *Desempeno Organizacional: Mejora, Creacion E Incubacion De Nuevas Organizaciones*. Estados Unidos : Global Business Press.
- Bizzocchi, A. (24 de 05 de 2016). *IDEAS MARKETING*. Obtenido de <http://www.ideaschicago.com/los-colores-y-su-significado/>
- CNN Español . (23 de Julio de 2015). *Fuerza en movimiento* . Obtenido de <http://cnnespanol.cnn.com/2015/07/23/la-fuerza-de-la-tecnologia-de-la-informacion-en-ecuador/>
- COHEN, W. A. (2003). *How to make it big as a consultant*. Bogotá: Norma.
- FINANCIERO, D. (06 de 10 de 2015). *Diario Financiero*. Obtenido de <https://www.df.cl/noticias/empresas/multinacionales/pwc-supera-a-deloitte-como-la-mayor-firma-de-servicios-profesionales-del/2015-10-06/083837.html>
- Forbes. (20 de Abril de 2016). *Ekosnegocios*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=6918>
- Global Entrepreneurship Monitor. (24 de Mayo de 2015). *Ecuador tiene el reto de mejorar la calidad de los nuevos negocios*. Obtenido de <http://www.gemconsortium.org/>
- INEC. (2013). Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Empresas_2013/Presentacion_Res ultados_Principales_DIEE-2013.pdf
- INEC. (2013). Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Ciencia_Tecnologia/Presentacion_de_principales_result ados_ACTI.pdf
- INEC. (2013). Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Ciencia_Tecnologia/Presentacion_de_principales_result ados_ACTI.pdf
- Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos. (5 de Abril de 2013). *Ecuador en cifras: Censo Nacional Económico*. Obtenido de http://anda.inec.gob.ec/anda/index.php/catalog/426/data_dictionary
- Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos. (16 de Marzo de 2016). *Ecuador en cifras*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>

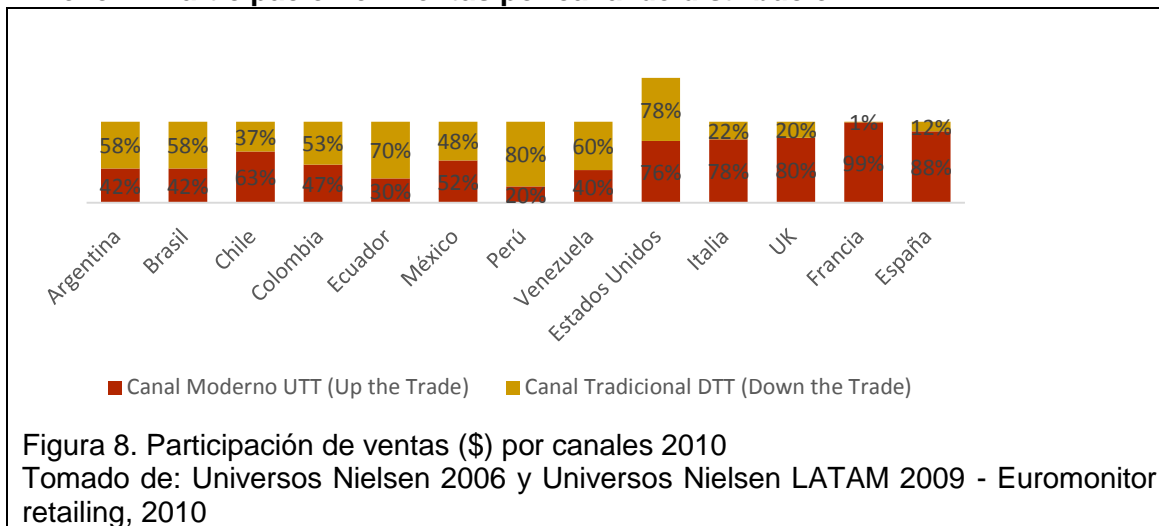
- Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos. (16 de Abril de 2016). *Noticias: Ecuador registra en marzo un desempleo de 3,84%*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-registra-en-marzo-un-desempleo-de-384/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos . (2013). Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Empresas_2013/Presentacion_Res ultados_Principales_DIEE-2013.pdf
- KOTLER, P., & ARMSTRONG, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson.
- Lambin, J. (2009). *Gestión estratégica y operativa del mercado (2da. Ed)*. Mexico DF: McGraw-Hill.
- Lazar, L. (2005). *Comportamiento del consumidor*. Pearson.
- Lideres . (24 de Mayo de 2015). *Ecuador tiene el reto de mejorar la calidad de los nuevos negocios*. Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/ecuador-reto-mejorar-calidad-nuevos.html>
- Linkedin. (2016). Obtenido de <https://ec.linkedin.com/>
- Marcial, H. (2015). *Análisis del uso de las tecnologías de información y comunicación, TIC, en el apoyo de la productividad de las MIPYME ecuatorianas*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar .
- Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad . (4 de Abril de 2016). *Noticias* . Obtenido de <http://www.produccion.gob.ec/en-ecuador-se-constituiran-empresas-en-seis-horas/>
- Ministerio de Electricidad y Energía Renovable . (15 de Marzo de 2016). Obtenido de <http://www.energia.gob.ec/>
- Ministerio de Gobierno . (2006). *REGLAMENTO A LA LEY DE CONSULTORIA*. Quito .
- Ministerio de Industrias y Productividad . (15 de Marzo de 2016). Obtenido de <http://www.industrias.gob.ec/subsecretaria-de-zede/>
- Ministerio de Relaciones Laborales. (4 de Abril de 2016). *CÓDIGO DEL TRABAJO*. Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2015/03/CODIGO-DEL-TRABAJO-1.pdf>
- Munarriz, B. (2011). *Técnicas y métodos en Investigación cualitativa* . Madrid: Universidad del País Vasco.
- Restrepo, L. (2006). *Análisis estructural de sectores estratégicos*. Argentina : Centro Editorial .
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing 14ta ed*. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Superintendencia de Compañías. (5 de Abril de 2016). *Portal de información*. Obtenido de <http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/index.zul>
- Urzua, D. (25 de 04 de 2015). *Administración y Consultoría*. Obtenido de <http://administracionyconsultoria.blogspot.com/2011/02/que-es-la-consultoria.html>

ANEXOS

Anexo 1. Artículo 8 Código de Trabajo

Art. 8.- Contrato individual.- Contrato individual de trabajo es el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre. (Ministerio de Relaciones Laborales, 2016)

Anexo 2. Participación en Ventas por canal de distribución

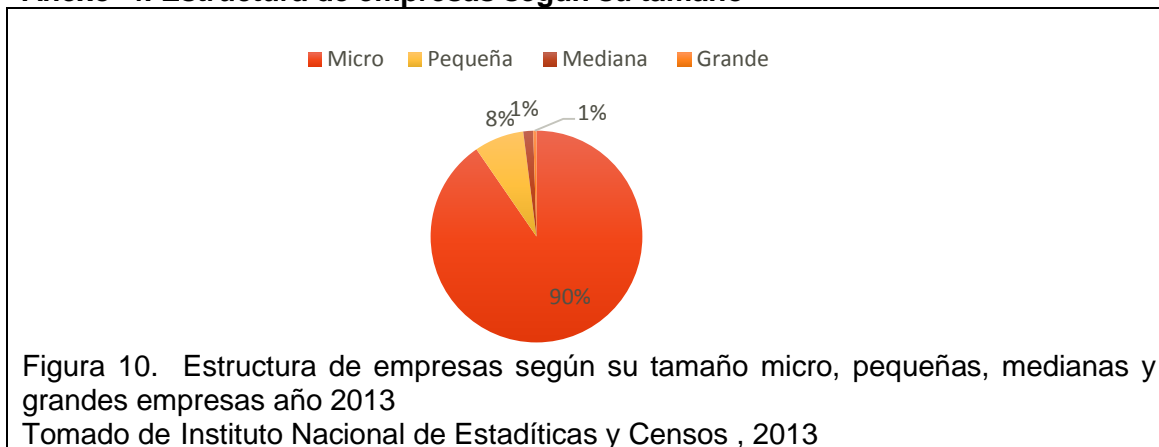


Anexo 3. Entrevistas a expertos

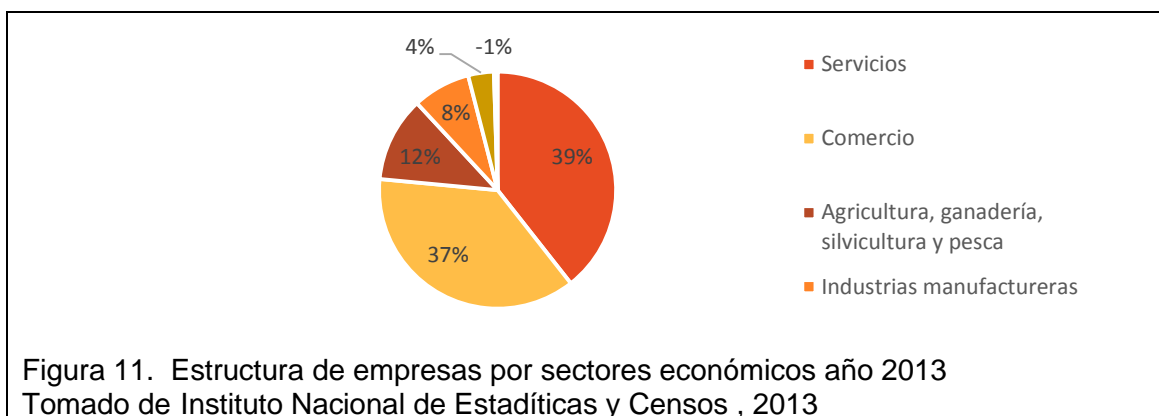
Entrevista a Experto I	
1.	¿Hablemos un poco sobre el giro de su consultora, a qué se dedica su empresa.
2.	¿Como define usted Disciplina Operativa?
3.	¿Cual es su percepción de la demanda de servicios de consultoría en cuanto a la economía actual del país.
4.	¿Cuales son las necesidades actuales de la empresas para adquirir este servicio?
5.	¿Considera usted la tecnología como una herramienta necesaria para la aplicación de la metodología
6.	¿Cuales son los beneficios a corto y largo plazo en caso de que empresas implementen herramienta de gestión
Entrevista a Experto II	
1.	¿En qué consiste el modelo de eficiencia operacional ofrecido por la PwC.?
2.	¿Cual es la tendencia del mercado en relación a la contratación de servicios profesionales para optimizar sus procesos.?
3.	¿Permite la economía Ecuatoriana desarrollar este modelo de servicio?
4.	¿Cual es el valor agregado que genera la tecnología en la industria de la consultoría?
5.	¿Cual considera usted como la mayor barrera de entrada en el mercado?
6.	¿Qué tipo de publicidad recomendaría para una empresa que comienza sus operaciones en consultoría?

Figura 9. Modelo entrevistas a expertos

Anexo 4. Estructura de empresas según su tamaño



Anexo 5. Estructuras de empresas por sectores económicos



Anexo 6. Diseño encuesta

Buenos Días/ Tardes. Mi nombre es Dayana Paredes, soy estudiante de Negocios Internacionales de la UDLA. Estoy desarrollando mi plan de tesis, que consiste en la creación de una empresa consultora. Por lo cual estoy realizando una encuesta dirigida a los gerentes de las compañías más grandes del país. Esta información tiene fines académicos y se guardará absoluta confidencialidad de la información proporcionada.

La información obtenida mediante este instrumento contribuirá al diseño del plan de negocios de una empresa consultora enfocada en optimizar procesos comerciales, tema de investigación propuesto como trabajo de titulación.

Agradezco de antemano su colaboración con estas preguntas a continuación.

1.Nombre de la Organización:

2.Nombre del Entrevistado:

3.Cargo: _____

PERFIL EMPRESARIAL

1. ¿A qué se dedica la empresa? (Área de especialización de la empresa)

- | | | | |
|---|--------------------------|------------------|--------------------------|
| Alimentos y bebidas | <input type="checkbox"/> | Farmacéutica | <input type="checkbox"/> |
| Industria Manufacturera | <input type="checkbox"/> | Medicina Natural | <input type="checkbox"/> |
| Alimentos y bebidas | <input type="checkbox"/> | Construcción | <input type="checkbox"/> |
| Importación y Comercialización
de productos varios | <input type="checkbox"/> | Servicios | |
| | | Otros _____ | |

2. ¿Cuál es el número aproximado de colaboradores de la organización?

- | | |
|----------------------------------|--|
| 1 - 49 <input type="checkbox"/> | 100 - 199 <input type="checkbox"/> |
| 50 - 99 <input type="checkbox"/> | Mayor o igual a 200 <input type="checkbox"/> |

DIAGNOSTICO EMPRESARIAL

Canales de distribución

3. La empresa: ¿Utiliza canales de distribución para la comercialización del producto?

SI NO (Pasar a pregunta 5)

4. ¿Cuenta con su propio canal de distribución?

SI NO

Trabajo en Campo

5. ¿Invierte o ha invertido la empresa en herramientas tecnológicas que soporten el control o seguimiento de la gestión comercial? Ej. Software para monitorear actividades de la FFVV

SI NO (Pasar a pregunta 7)

7. Señalar las 3 principales actividades de la FFVV que la herramienta tecnológica monitorea.

- | | | | |
|-----------------------------------|--------------------------|--|-------------------------------------|
| Actividades de la competencia | <input type="checkbox"/> | Movimientos de precios de otras marcas | <input type="checkbox"/> |
| Desempeño del vendedor | <input type="checkbox"/> | Presencia de nuevos productos | <input type="checkbox"/> |
| Nivel de satisfacción del cliente | <input type="checkbox"/> | Niveles de exhibición del producto | <input type="checkbox"/> |
| Levantamiento de inventarios | <input type="checkbox"/> | Presencia material POP | <input checked="" type="checkbox"/> |
| | | Otros _____ | |

Servicio al cliente

7. En la escala 1 a 10 indique el nivel de relevancia que se da al servicio al Cliente:

Poco Importante										Muy Importante
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Capacitación al personal

8. En la escala 1 a 10 indique el nivel de relevancia que se da a la capacitación/Motivación al personal:

Poco Importante										Muy Importante
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

CONCEPTO: La disciplina operativa permite optimizar procesos comerciales y/u operativos dentro de una organización mediante el uso de un sistema de información y un modelo de trabajo uniforme sistemático y funcional. Su aplicación da como resultado una mejora en la gestión de ventas, distribución, trade marketing, producción, servicio al cliente, reducción de costos y tiempos muertos.

9. Basándose en el concepto previamente mencionado en una escala del 1 al 10 ¿Qué tan atractivo es para su negocio implementar ésta metodología?

Poco Atractivo										Muy Atractivo
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

10. ¿En la empresa existe un área o departamento que realice actividades similares a disciplina operativa?

SI NO (Pasar a pregunta 12)

11. Selecciones una o más áreas en donde se ha implementado esta metodología.

Ventas	Finanzas	
Trade Marketing	Producción	
Inteligencia Comercial		

Otros: _____

12. Indique el/los atributos más importantes que se toman en cuenta al seleccionar empresas que brindan servicios profesionales/consultorías.

Capital Humano	Precio	
Portafolio Clientes	Confidencialidad de la información	
Especialización	Soporte, adaptación a necesidades del cliente	
Historias de éxito	Otros	

13. ¿Cuánto estaría dispuesto a invertir la empresa en este tipo de servicios profesionales?

- 0.000 USD – 5.000 USD 50.000 USD – 80.000 USD
 5.000 USD – 10.000 USD >80.000
 10.001 USD – 15.000 USD
 15.001 USD – 20.000 USD
 20.001 USD – 30.000 USD
 30.001 USD – 50.000 USD

Anexo 7. Resultados encuestas innovación realizadas por el INEC



Figura 12. Tipos de innovación por actividad económica
Tomado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos



Figura 13. Resultado Encuestas INEC
Tomado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

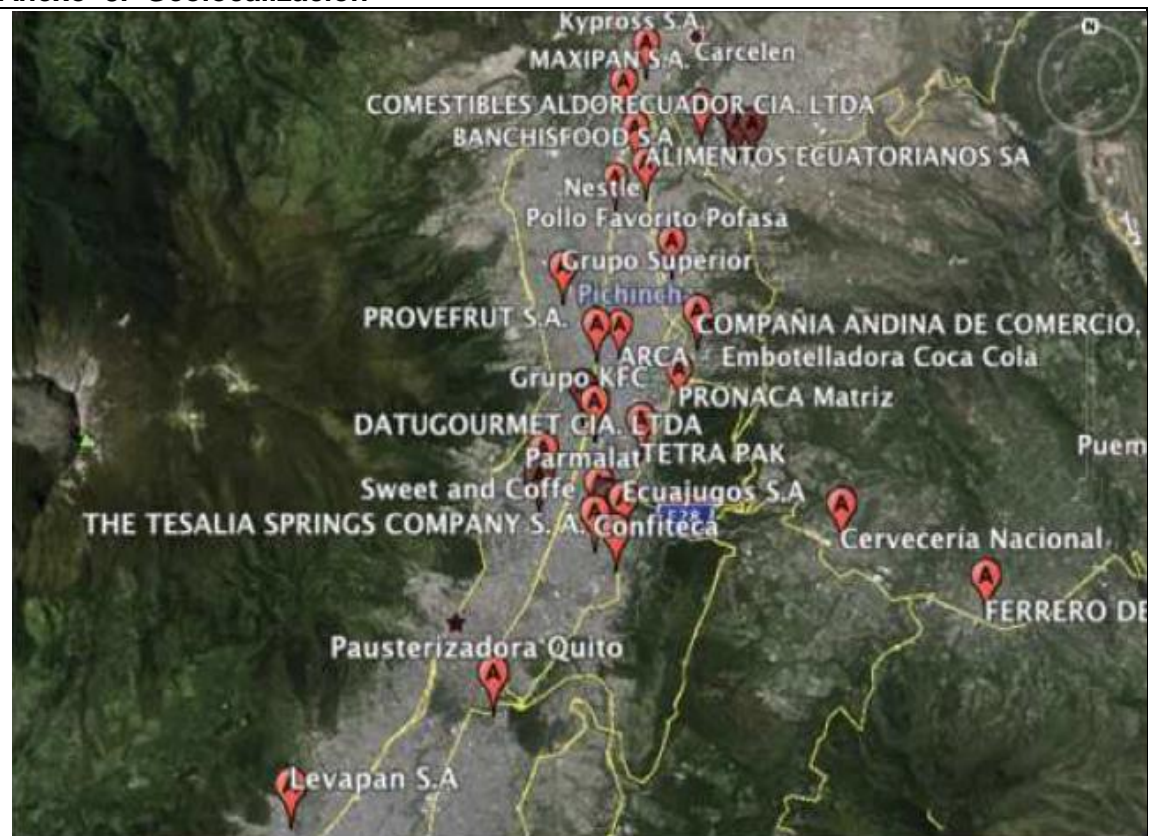
Anexo 8. Geolocalización

Figura 14. Localización

Anexo 9. Perfiles, funciones y salarios de puestos de trabajo consultora.

Area	Cargo	Perfil profesional	Principales Funciones	Relación de dependencia- Si / No	Sueldo	Beneficios
Area Comercial	Gerente General-Socio I	Ing. Negocios Internacionales /administración de empresas	<ul style="list-style-type: none"> *Representante legal de la empresa. *Planeación estratégica de la Cía. *Busqueda de nuevas oportunidades de negocio. *Realizar negociaciones y firmas de contratos. *Administración recursos financieros y humanos 	Si	\$ 2.500	<ul style="list-style-type: none"> *Aporte patronal *Aporte personal *Décimo tercero *Decimo cuarto *Vacaciones *Fondos de reserva a partir del segundo año
	Jefe Comercial	Ing. Negocios Internacionales /administración de empresas. Experiencia: 1 año	<ul style="list-style-type: none"> *Busqueda de nuevas oportunidades de negocio. *Encargado de publicitar a la empresa por medio de los medios de acuerdo a lo estipulado en el plan de marketing * Desarrollar estrategias comerciales para abarcar mayor mercado. * Encargado de organizar los eventos y capacitaciones de la empresa 	Si	\$ 700	<ul style="list-style-type: none"> *Aporte patronal *Aporte personal *Décimo tercero *Decimo cuarto *Vacaciones *Fondos de reserva a partir del segundo año
	Asistente Comercial	Estudiante universitaria cursando sus estudios en carreras administrativas de preferencia que estudie en la noche para trabajar durante el día. Experiencia: No requerida	<ul style="list-style-type: none"> *Recibir a clientes dentro de la oficina. *Atender llamadas telefonicas *Dar seguimiento a los paquetes de servicio ya implementados (realizar encuestas control de calidad) *Brindar apoyo en todas las actividades del área comercial 	Si	\$ 500	<ul style="list-style-type: none"> *Aporte patronal *Aporte personal *Décimo tercero *Decimo cuarto *Vacaciones *Fondos de reserva a partir del segundo año
Area Financiera	Jefe Financiero	Contador certificado ó Ing en Finanzas con Experiencia: 1 año	<ul style="list-style-type: none"> *Llevar la contabilidad de la empresa. *Manejo de estados financieros * Poner en marcha un sistema adecuado de control de costos. *Generar indicadores del desarrollo de la empresa. 	Si	\$ 700	<ul style="list-style-type: none"> *Aporte patronal *Aporte personal *Décimo tercero *Decimo cuarto *Vacaciones *Fondos de reserva a partir del segundo año
Area Operacional	Jefe de Proyectos - Socio II	Ing. Sistemas	<ul style="list-style-type: none"> *Liderar los proyectos de la empresa. *Responsable de la planificación, desarrollo y control de los paquetes de servicios vendidos. *Realizar reporte semanal del avance y novedades por proyecto. 	No	\$30%/h invertida en proyecto y dividendos	
	Consultor Senior	Ing. En sistemas o carreras administrativas Experiencia: 2 años	<ul style="list-style-type: none"> *Responsable de recabar información relevante por proyecto * Análisis de datos *Organizar las sesiones de trabajo. * Llevar a cabo las capacitaciones al cliente. 	No	\$45/hora	
	Consultor Junior	Estudiante carreras administrativas Experiencia: No requerida	<ul style="list-style-type: none"> *Responsable del trabajo operativo por proyecto *Consolidación de datos. *Realizar pruebas piloto. 	No	\$10/hora	
	Especialista Técnico	Ing en sistemas o estudiante en Ing. En Sistemas ó redes. Experiencia: mínima 6 meses.	<ul style="list-style-type: none"> *Apoyo técnico en el software de Disciplina Operativa. *Controlar y regular el correcto funcionamiento de hardware y software dentro de la empresa. 	Si	\$ 650	<ul style="list-style-type: none"> *Aporte patronal *Aporte personal *Décimo tercero *Decimo cuarto *Vacaciones *Fondos de reserva a partir del segundo año

Anexo 10. Activos fijos

REQUERIMIENTOS DE ACTIVOS FIJOS		
	Costo Unitario	Total
Muebles y enseres		
Escritorios	300	1.500
Sillas	50	750
Pizarrones	85	85
Archivadores	150	300
Mesa de reuniones	300	300
Equipos		
Impresora	400	400
Teléfonos	50	250
Dispensadores de agua	200	200
Equipos de computación y software		
Scanner	60	60
Computador de escritorio	540	1.620
Portátiles	600	3.600
Impresoras/Copiadora	600	600
Software	40.000	40.000
Vehículos		
Chevrolet Gran Vitera	25.126	25.126
TOTAL DE ACTIVOS		74.791

Anexo 11

Tabla 19. Sueldos, Salarios, beneficios, rol de pagos

Requerimiento de Personal	Sueldo					
Administrativos						
Gerente General	2.500					
Marketing y Ventas	700					
Asistente Comercial	500					
Jefe Financiero - Contador	700					
Operativos						
Asistente técnico	650					
BENEFICIOS SOCIALES						
Aporte patronal	12,15%					
Aporte personal	9,45%					
Decimo tercero	8,33%					
Vacaciones	4,17%					
Fondo de reserva a partir del 2do año	8,33%					
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Decimo Cuarto	366	373	379	386	393	

ROL AÑO 1												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						
CARGO	SALARIO MENSUAL	PUESTOS	TOTAL	APORTE PERSONAL	INGRESO	DÉCIMO TERCER	DÉCIMO CUARTO	FONDO DE RESERVA	VACACIONES	APORTE PATRONAL	TOTAL PROVISIONES	TOTAL ANUAL
ADMINISTRATIVOS												
Gerente General	2.500	1	30.000	2.834	27.167	2.500	366		1.250	3.645	7.761	37.761
Marketing y Ventas	700	1	8.400	793	7.607	700	366		350	1.021	2.437	10.837
Asistente Comercial	500	1	6.000	567	5.433	500	366		250	729	1.845	7.845
Jefe Financiero - Contador	700	1	8.400	793	7.607	700	366		350	1.021	2.437	10.837
OPERATIVOS												
Asistente técnico	650	1	7.800	737	7.063	650	366		325	948	2.289	10.089
TOTAL		5	60.600	5.724	54.876	5.050	1.830	-	2.525	7.363	16.768	77.368

Tabla 20. Gastos y costos administrativos

Otros Gastos adm y costos	USD
Arriendo oficina por mes	900
Servicios básicos	140
Publicación publireportaje revistas x año	1.500
Publicidad medios digitales por año	2.000
Capacitaciones por año	6.000
Seguimiento x cliente	2% Venta
Transporte x cliente	5% Venta
Gastos varios x mes	500

Tabla 21. Costos y gastos totales por año

COSTOS Y GASTOS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos de servicios vendidos	\$ 170.553	190.064	204.060	204.708	225.315
Honorarios consultores	\$ 123.300	139.416	151.512	163.968	181.596
Sueldos personal técnico	\$ 10.089	10.930	11.124	11.322	11.524
Depreciaciones Software y hardware	\$ 13.764	13.764	13.764	-	-
Capacitaciones	\$ 6.000	6.107	6.216	6.326	6.439
Seguimiento	\$ 5.800	6.616	7.148	7.697	8.585
Transporte	\$ 11.600	13.231	14.296	15.394	17.171
Gasto Sueldos	\$ 67.279	72.955	74.254	75.575	76.921
Gastos Generales	\$ 18.380	18.707	19.040	19.379	19.724
Arriendo oficina	\$ 10.800	10.992	11.188	11.387	11.590
Servicios básicos	\$ 1.680	1.710	1.740	1.771	1.803
Gastos varios	\$ 2.400	2.443	2.486	2.530	2.575
Publicación publireportaje revistas	\$ 1.500	1.527	1.554	1.582	1.610
Publicidad medios digitales	\$ 2.000	2.036	2.072	2.109	2.146
Gasto Depreciaciones	\$ 341	341	341	341	341
Gasto Amortizaciones	\$ 484	484	484	484	484

Tabla 22. Inversión en activos fijos

REQUERIMIENTOS DE ACTIVOS FIJOS		
	Costo Unitario	Total
Muebles y enseres		
Escritorios	300	1.500
Sillas	50	750
Pizarrones	85	85
Archivadores	150	300
Mesa de reuniones	300	300
Equipos		
Impresora	400	400
Teléfonos	50	250
Dispensadores de agua	200	200
Equipos de computación y software		
Scanner	60	60
Computador de escritorio	540	1.620
Portátiles	600	3.600
Impresoras/Copiadora	600	600
Software	40.000	40.000
Vehículos		
Chevrolet Gran Vítara	25.126	25.126
TOTAL DE ACTIVOS		74.791

Anexo 12.

Tabla 23. Flujo de Caja proyectado

FLUJO DE CAJA MENSUAL- CAPITAL DE TRABAJO												
	2%	4%	6%	8%	9%	9%	10%	10%	10%	10%	11%	11%
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos	\$ 5.800	\$ 11.600	\$ 17.400	\$ 23.200	\$ 26.100	\$ 26.100	\$ 29.000	\$ 29.000	\$ 29.000	\$ 29.000	\$ 31.900	\$ 31.900
Costos de servicios vendidos	\$ 6.302	\$ 7.616	\$ 10.430	\$ 14.744	\$ 14.651	\$ 14.651	\$ 17.558	\$ 16.058	\$ 16.058	\$ 17.558	\$ 17.465	\$ 17.465
Honorarios consultores	\$ 2.466	\$ 4.932	\$ 7.398	\$ 9.864	\$ 11.097	\$ 11.097	\$ 12.330	\$ 12.330	\$ 12.330	\$ 12.330	\$ 13.563	\$ 13.563
Sueldos personal técnico	\$ 841	\$ 841	\$ 841	\$ 841	\$ 841	\$ 841	\$ 841	\$ 841	\$ 841	\$ 841	\$ 841	\$ 841
Depreciaciones Software y hardware	\$ 1.147	\$ 1.147	\$ 1.147	\$ 1.147	\$ 1.147	\$ 1.147	\$ 1.147	\$ 1.147	\$ 1.147	\$ 1.147	\$ 1.147	\$ 1.147
Capacitaciones	\$ 1.500			\$ 1.500			\$ 1.500			\$ 1.500		
Seguimiento	\$ 116	\$ 232	\$ 348	\$ 464	\$ 522	\$ 522	\$ 580	\$ 580	\$ 580	\$ 580	\$ 638	\$ 638
Transporte	\$ 232	\$ 464	\$ 696	\$ 928	\$ 1.044	\$ 1.044	\$ 1.160	\$ 1.160	\$ 1.160	\$ 1.160	\$ 1.276	\$ 1.276
Utilidad bruta	\$ (502)	\$ 3.984	\$ 6.970	\$ 8.456	\$ 11.449	\$ 11.449	\$ 11.442	\$ 12.942	\$ 12.942	\$ 11.442	\$ 14.435	\$ 14.435
Gasto Sueldos	\$ 5.607	\$ 5.607	\$ 5.607	\$ 5.607	\$ 5.607	\$ 5.607	\$ 5.607	\$ 5.607	\$ 5.607	\$ 5.607	\$ 5.607	\$ 5.607
Arriendo oficina	\$ 900	\$ 900	\$ 900	\$ 900	\$ 900	\$ 900	\$ 900	\$ 900	\$ 900	\$ 900	\$ 900	\$ 900
Servicios básicos	\$ 140	\$ 140	\$ 140	\$ 140	\$ 140	\$ 140	\$ 140	\$ 140	\$ 140	\$ 140	\$ 140	\$ 140
Gastos varios	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200
Publicación publireportaje revistas			\$ 1.500									
Publicidad medios digitales	\$ 167	\$ 167	\$ 167	\$ 167	\$ 167	\$ 167	\$ 167	\$ 167	\$ 167	\$ 167	\$ 167	\$ 167
Gasto Depreciaciones	\$ 28	\$ 28	\$ 28	\$ 28	\$ 28	\$ 28	\$ 28	\$ 28	\$ 28	\$ 28	\$ 28	\$ 28
Gasto Amortizaciones	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40
Utilidad Operativa	\$ (7.584)	\$ (3.098)	\$ (1.612)	\$ 1.374	\$ 4.367	\$ 4.367	\$ 4.360	\$ 5.860	\$ 5.860	\$ 4.360	\$ 7.353	\$ 7.353
(+) depreciaciones y amortizaciones	1.175	1.175	1.175	1.175	1.175	1.175	1.175	1.175	1.175	1.175	1.175	1.175
(-) Variación cuentas por cobrar	(5.800)	(5.800,0)	(11.600,0)	(11.600,0)	(14.500,0)	(11.600,0)	(17.400,0)	(11.600,0)	(17.400,0)	(11.600,0)	(20.300,0)	(11.600,0)
(+) Variación de cuentas por pagar	200	11.710	13.210	14.710	11.652	13.094	14.652	11.594	13.094	14.594	11.652	13.094
Caja Inicial		(12.008)	(8.021)	(6.847)	(1.188)	1.507	8.543	11.331	18.360	21.090	29.620	29.500
Caja final	(12.008)	(8.021)	(6.847)	(1.188)	1.507	8.543	11.331	18.360	21.090	29.620	29.500	39.523

Tabla 24. Flujo de efectivo proyectado

ESTADO PROFORMA DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVIDADES OPERACIONALES						
Utilidad neta		18.657	29.350	37.273	54.658	70.127
(+) depreciacion y amort		14.589	14.589	14.589	825	825
(-) Incrementos de Cuentas por cobrar		(35.444)	(4.985)	(3.253)	(3.355)	(5.429)
(+) incrementos cuentas por pagar proveedores		200	4	4	4	4
(+) incrementos sueldos por pagar		6.307	(1.595)	84	85	87
(+) impuestos por pagar		5.262	3.016	2.235	4.903	4.363
Flujo neto de caja operativo		9.570	40.378	50.931	57.120	69.977
ACTIVIDADES DE INVERSION						
Activos fijos		(74.791)				
Preoperacionales		(2.420)				
Flujo de caja neto por inversiones		(77.211)	-	-	-	-
ACTIVIDADES FINANCIERAS						
Prestamos	44.610	(6.984)	(7.841)	(8.804)	(9.884)	(11.097)
Aportes accionistas	44.610					
Dividendos pagados a accionistas		(9.328)	(14.675)	(18.637)	(27.329)	(35.064)
Flujo neto de caja por act. Financieras	89.219	(16.313)	(22.516)	(27.440)	(37.213)	(46.160)
BALANCE DE EFECTIVO						
Caja al inicio		12.008	5.265	23.127	46.618	66.525
FLUJO DE CAJA NETO		12.008	(6.743)	17.862	23.491	19.907
Caja Final		12.008	5.265	23.127	46.618	66.525

Anexo 13. Estructura de Capital**ESTRUCTURA DE CAPITAL**

	Año 0
INVERSIONES	
Capital de Trabajo	12.008
Muebles y enseres	2.935
Equipos de oficina	850
Equipos de computación y software	45.880
Vehículos	25.126
Total activos fijos	74.791
Intangibles	2.420
TOTAL	89.219
Inversion Acumulada	89.219

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
Propio	50,00%	44.610
Deuda L/P	50,00%	44.610
Razón Deuda Capital	100%	

Anexo 14. Depreciaciones y Amortizaciones

Depreciaciones Activos Fijos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Muebles y enseres	264	264	264	264	264
Equipos	77	77	77	77	77
Software y hardware	13.764	13.764	13.764	-	-
Vehículos	4.523	4.523	4.523	4.523	4.523
TOTAL	14.105	14.105	14.105	341	341

Anexo 15. Indicadores Financieros proyectados

PROYECCION INDICADORES FINANCIEROS							
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	INDICE INDUSTRIA	PROMEDIO CONSULTORA
INDICE DE LIQUIDEZ							
Activos Corrientes /Pasivos Corrientes	3,02	3,90	4,28	4,07	4,22	5,76	3,90
INDICE DE ENDEUDAMIENTO							
Pasivos Totales/Activos Totales	56%	50%	42%	32%	22%	52%	40%
Pasivos Totales/Patrimonio	1,00	1,30	1,00	0,72	0,47	2,09	0,90
INDICE DE RENTABILIDAD							
ROA							
Utilidad Neta / Activos Totales	-5%	9%	21%	36%	45%	26%	21%
Rentabilidad operacional del patrimonio							
Utilidad Operativa / Patrimonio	-12%	26%	54%	80%	88%	42%	47%
ROE							
Utilidad neta/Patrimonio	-11%	19%	44%	73%	82%		54%
Sobre ventas							
Utilidad Neta / Ventas	-2%	3%	6%	12%	17%	18%	7%
Rentabilidad financiera							
(UAI/UAII)*(UN/UA1)		49%	60%	64%	66%	64%	60%
INDICE DE ACTIVIDAD							
ROTACION DE ACTIVOS FIJOS							
Ventas/Activos Fijos Netos	2,61	3,12	3,22	2,98	2,70	2,37	2,93
Impacto de la carga financiera							
Gastos financieros/Ventas	5%	4%	4%	4%	3%	1%	4%
INDICE DE VALOR DE MERCADO							
Patrimonio /Capital social	0,89	0,98	1,19	1,62	2,28		1,39