

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL



CENTRO DE EDUCACIÓN CONTINUA

DIPLOMADO SUPERIOR EN ADMINISTRACION EMPRESARIAL

XIII PROMOCIÓN

PROYECTO

“EMPRESA DE CONSULTORIA, COMERCIALIZACIÓN Y ASESORAMIENTO EN
GESTIÓN EMPRESARIAL ESPECIALIZADA EN TECNOLOGÍA, ADMINISTRACIÓN Y
DESARROLLO HUMANO - CONSUTAIENTOS”

AUTORES

LORENA GARCÍA DELGADO
ANDRÉS RODRÍGUEZ OCHOA
MARITZA VIVAR CÁCERES
RAQUEL CUESTA ALVAREZ

AÑO

2011

1	SUMARIO EJECUTIVO	3
2	MODELO DE NEGOCIO.....	4
	2.1 Descripción de la compañía	4
	2.2 Productos y servicios	4
	2.3 Medidas de protección y derechos sobre el producto que se comercializará	6
3	ESTUDIO DE MERCADO	7
	3.1 Identificación de los Productos y Servicios.....	7
	3.2 Análisis de la Demanda	8
	3.3 Metodología de la Investigación de Mercado	10
	3.4 Demanda Actual del Servicio.....	12
	3.5 Proyección de la Demanda	14
	3.6 Análisis de la Oferta	14
	3.7 Determinación de la Demanda Insatisfecha	17
	3.8 Descripción del Plan de Marketing	18
4	ESTUDIO TÉCNICO	23
	4.1 Tamaño del Proyecto	23
	4.2 Localización del Proyecto.....	25
	4.3 Ingeniería del Proyecto.....	25
5	LA EMPRESA Y SU ORGANIZACION	31
	5.1 La Empresa	31
	5.2 Base Filosófica de la Empresa.....	31
	5.3 La Organización.....	32
6	ESTUDIO FINANCIERO	34
	6.1 Presupuestos de Costos, Gastos, Ingresos e Inversión.....	34
	6.2 Estados Financieros Pro Forma	42
	6.3 Evaluación Financiera.....	44
7	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	44
8	ANEXOS	46

1 SUMARIO EJECUTIVO

“CONSUTALENTOS” C. LTDA., se establecerá en la ciudad de Guayaquil, Ecuador, con el propósito de ofrecer servicios de consultoría empresarial especializada en tecnología, gestión por procesos y desarrollo humano.

Los servicios que brindará CONSUTALENTOS serán personalizados de acuerdo a las necesidades de los clientes y a los estándares internacionales establecidos en materia de calidad.

El conocimiento y experiencia del grupo empresarial gestor, conformado por la **Ing. Lorena García Delgado**, el **Ing. Andrés Rodríguez Ochoa**, la **Lcda. Maritza Vivar Cáceres** y la **Psic. Lorena Cuesta Álvarez**; facilitará la consecución de objetivos establecidos por la empresa.

Nuestro grupo objetivo son las pequeñas y medianas empresas de los sectores económicos: industrial, comercial y de servicios, ubicadas en la ciudad de Guayaquil.

CONSUTALENTOS requiere de una inversión inicial de \$ 39,000; de los cuales \$ 16,000 en efectivo y \$ 6,000 del sistema BS-CLARO serán aportados por el grupo gestor, y los \$ 17,000 restantes serán solicitados a través de préstamo a una entidad financiera.

El margen de utilidad mínimo que pretendemos manejar está en un promedio del 12%, es un margen razonable considerando nuestra introducción a la industria de los servicios de consultoría.

Según las proyecciones realizadas, la rentabilidad del proyecto es muy buena en un periodo de 5 años, superior a otras opciones financieras existentes en el mercado. La tasa interna de retorno es del 66% y el valor actual neto es de \$91,860; con lo que nuestro proyecto muestra un muy buen rendimiento económico.

2 MODELO DE NEGOCIO

2.1 Descripción de la compañía

“CONSUTAVENTOS” C. LTDA será una compañía de responsabilidad limitada cuyo giro del negocio será la prestación de servicios de consultoría empresarial especializada en tecnología (comercialización de sistema informático para la planificación estratégica), gestión por procesos y desarrollo humano, dirigida a pequeñas y medianas empresas de los sectores económicos industrial, comercial y de servicios de la ciudad de Guayaquil.

2.2 Productos y servicios

“CONSUTAVENTOS” ofrecerá sus productos y servicios clasificados en tres líneas de negocio:

Tecnología

- Licencias BS-CLARO
- Implementación
- Desarrollo de Interfaces

Gestión por Procesos

- Mapa de Procesos
- Elaboración de Manuales, Políticas, Procedimientos

Desarrollo Humano

- Reclutamiento y Selección de Personal
- Planes de carrera
- Diagnóstico de Clima Laboral

Tecnología

En la línea de tecnología el producto que ofreceremos es un sistema informático para el control de la planificación estratégica a través de indicadores de gestión llamada BS-CLARO. Esta solución proporcionará a las empresas una herramienta de tipo gerencial para el seguimiento y control de la estrategia organizacional.

Características

Está basado en la metodología del Balance ScoreCard de Kaplan y Norton, que es un marco probado para convertir la estrategia en objetivos operacionales, medidas, metas e iniciativas a través del uso de indicadores. BS-CLARO, facilitará el control de la planificación estratégica a los gerentes, por su diseño flexible, será una solución horizontal que podrá ser utilizada por cualquier industria en general.

Permitirá enlazar modelos de planificación y de gestión, los colaboradores de las organizaciones compartirán los objetivos estratégicos, e interiorizaran, logrando altos niveles de compromiso, motivación y comunicación.

Funcionamiento

La solución cuenta con dos módulos: el Planificador y la intranet BS-CLARO. El planificador es el módulo encargado de llenar las estructuras bases que conforman el plan estratégico de la empresa. En él se definirán los objetivos estratégicos y cuáles son los indicadores e iniciativas que lo conforman. Se definirán además las metas para cada indicador y actividad.

La intranet BS- CLARO es la herramienta que permitirá visualizar el estado de los elementos de la planificación: objetivos, indicadores, iniciativas y actividades usando los colores del semáforo y barras que representan de manera visual el avance del cumplimiento de las metas.

Para la implementación de la solución el cliente contara con dos opciones:

- 1) La implementación de la solución, que involucra capacitación, parametrización y puesta en marcha.
- 2) La extracción de la información de los sistemas transaccionales, a través de interfaces, para alimentar a BS- CLARO. El cliente podrá elegir si utiliza este servicio o lo realiza con personal de su propia empresa.

Gestión por Procesos

La asistencia en gestión por procesos a las empresas consiste en el desarrollo del Mapa de procesos y el Manual de Procedimientos de los principales procesos.

Este enfoque permite a las empresas la optimización de sus recursos, mejorar la efectividad de la operación e incrementar la satisfacción de los clientes. A continuación se detalla los principales beneficios:

- Permite la monitorización del desempeño de la operación de la empresa.
- Da apoyo en la toma de decisiones.
- Proporciona una visión más clara y oportuna de lo que un proceso requiere.
- Fomenta el trabajo en equipo.
- Facilita la comunicación entre las diferentes áreas.
- Incrementa la productividad.

Metodología

Consiste en identificar los procesos aplicando la cadena de valor, clasificándolos como gobernantes, habilitantes y agregadores de valor.

Para ello se requiere conformar el equipo de trabajo, realizar el levantamiento de información, hacer el análisis y diseño, identificar los productos de cada área enfocados a la misión institucional y de la unidad administrativa sujeta a estudio.

Reclutamiento y selección

En la era actual la especialización y profesionalización de los colaboradores se vuelve imperiosa, la eficiencia está íntimamente relacionada a la tecnificación del talento humano, es por ello que la necesidad de las empresas de reclutar y seleccionar personal tiene una demanda cada día mayor.

El servicio que se ofrece será ejecutado por profesionales de experiencia que aplicaran la metodología diseñada de acuerdo a la posición que se requiere seleccionar, contaremos además con una base de datos de aspirantes, la misma que se alimentara a través de la página web, con el ingreso de las hojas de vida.

A continuación detallamos algunos beneficios de utilizar nuestros servicios de selección de personal:

- Se ahorran tiempo y dinero al transferir este proceso a nuestra empresa, ya que el cliente no incurriría en el gasto de mantener personal fijo para esta actividad.
- El contar con un sistema automatizado de toma de pruebas psicológicas nos proporciona rapidez en la calificación, y nos garantiza un 95% de confiabilidad y entrega oportuna del personal seleccionado.

2.3 Medidas de protección y derechos sobre el producto que se comercializará

Dentro de las medidas de protección y derechos del producto que comercializaremos en “CONSUTALENTOS”, está el registro de la marca y producto BS-CLARO.

Cabe mencionar que el registro de la marca, se deberá realizar luego de la constitución de la compañía.

Para el registro de nuestra marca, esto es el Sistema de Indicadores de Gestión para el Control de la Planificación Estratégica BS-CLARO, nos registramos por la Ley de Propiedad Intelectual, que establece, el **derecho de propiedad de las marcas**, permite su registro, para distinguir de otros

productos y servicios, describiendo todos los elementos que conlleva una marca como su diseño, imágenes, palabras, etc. La propiedad de la marca nos otorga la exclusividad de uso y el derecho a oposición a su registro o a su uso.

El término de duración de la marca registrada será de diez años. Podrá ser reconocida indefinidamente por períodos iguales si la misma fuere utilizada, dentro de los cinco años previos a cada vencimiento, en la comercialización de un producto, en la prestación de un servicio, o como parte de la designación de una actividad.

La transferencia de la marca registrada es válida respecto de terceros, una vez inscrita en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual.

Para cumplir con las formalidades y trámite de registro de nuestra marca y producto BS-CLARO, debemos presentar una solicitud por cada clase en que se solicite, que incluya el nombre, domicilio real y un domicilio especial constituido en capital y/o cualquier ciudad del país; la descripción de la marca y la indicación de los productos o servicios que va a distinguir.

Presentada la solicitud de registro, la autoridad de aplicación si encontrare cumplidas las formalidades legales, efectuará su publicación por un día en el Boletín de Marcas a costa del peticionante. Dentro de los treinta días de efectuada la publicación, el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual, efectuará la búsqueda de antecedentes de la marca solicitada y dictaminará respecto de su registrabilidad.

3 ESTUDIO DE MERCADO

3.1 Identificación de los Productos y Servicios

CONSUTALENTOS brindará los productos y servicios que se detallan a continuación:

Tecnología

- Venta de Licencias BS-CLARO
- Implementación
- Desarrollo de Interfaces

Gestión por Procesos

- Mapeo de Procesos
- Manuales de Procedimientos

Desarrollo Humano

- Reclutamiento y Selección Gerencias
- Reclutamiento y Selección Puestos de Mandos medios y Jefaturas
- Reclutamiento y Selección puestos administrativos
- Medición de Clima laboral

3.2 Análisis de la Demanda

3.2.1 Segmentación de Mercado

Para la determinación de la segmentación del mercado, hemos definido, según datos de la **Cámara de la Pequeña Industrial del Guayas** (ver anexos 1-A, 1-B, 1-C y 1-D), el grupo de empresa a las cuales vamos a enfocar nuestros esfuerzos. Se armó una tabla donde hemos establecido los indicadores de una importante variable clave como **sectores económicos**, con lo que llegamos a definir nuestra población universo que es nuestro grupo objetivo:

	Cantidad	Porcentaje
Total PYMES Guayaquil	1110	100%
Total PYMES Industriales, Comerciales y de Servicios	1037	93%

Fuente: Cámara de la Pequeña Industria del Guayas

Para llegar a la cifra final de 1037 PYMES que consideramos nuestro segmento, partimos del tamaño universo estableciendo una **segmentación por sector** (ver anexo 1-D), que consiste en considerar las empresas que por su mismo giro del negocio y los procesos que manejan son las que más requieren de nuestros servicios, Y están dentro de los sectores industrial, comercial y de servicios Representan el 93% de las PYMES de la ciudad. No consideramos aquellas PYMES del sector primario (agrícola, maderero y mineral no metálico).

En resumen, nuestro grupo objetivo son las pequeñas y medianas empresas de los sectores económicos industrial, comercial y de servicios ubicadas en la ciudad de Guayaquil.

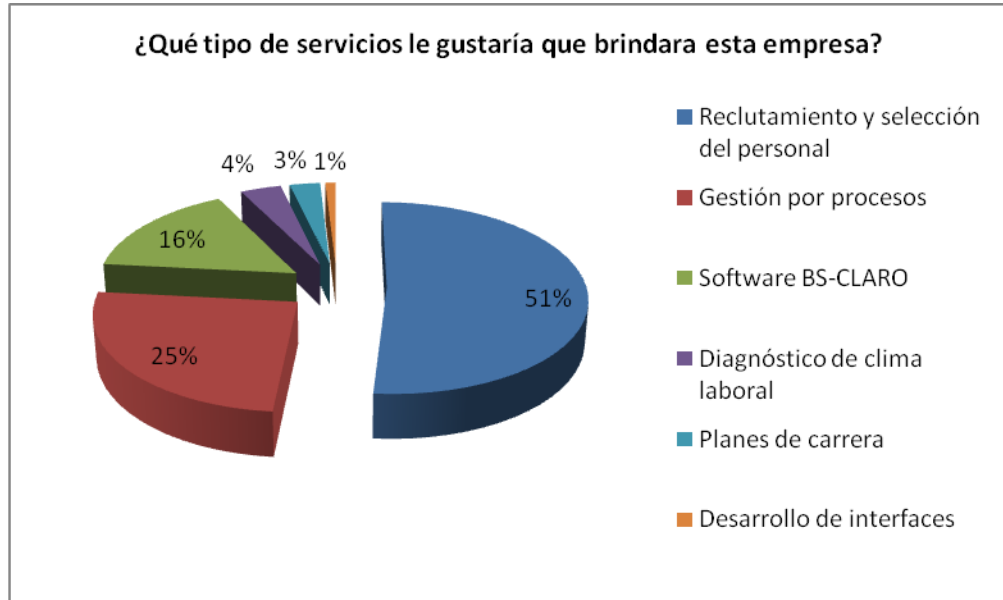
3.2.2 Factores que afectan la Demanda

Según lo que hemos establecido en nuestro estudio de mercado que más adelante se detallará, establecimos que entre los diversos factores que pueden afectar la demanda están:

a) Preferencias empresariales

El tipo de servicios que cada empresa requiera depende de sus necesidades y requerimientos que en ese momento lleguen a tener. Contar con staff de alto nivel, establecer parámetros medibles en sus KPI's (indicadores claves), o cualquier otro tipo de asesoría que cada cliente

desea recibir, son aspectos a donde nosotros debemos dirigir nuestros máximos esfuerzos. En resumen, saber qué tipo de servicios son los que la mayoría de las empresas desean recibir. Dichas preferencias han sido determinadas según los resultados del estudio de mercado efectuado.



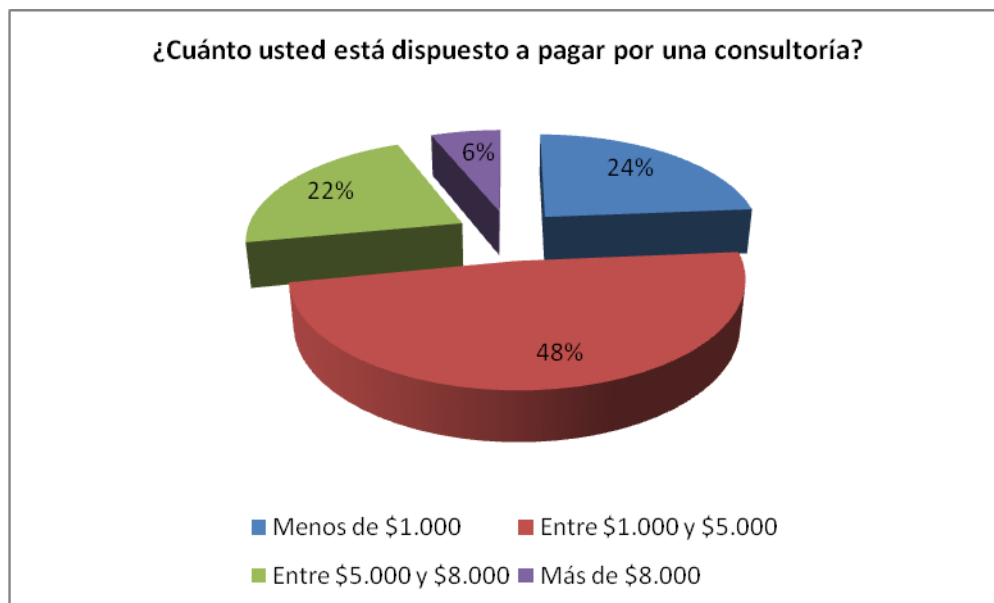
Fuente: Anexo 4 Resultados de encuesta.

b) Análisis macroeconómico

Los índices de inflación, las tasas de interés bancarias tanto activas como pasivas, índices de precios, entre otros indicadores, pueden afectar también la demanda. La demanda de servicios de asesoría se ha mantenido en un crecimiento sostenido. No han existido fuertes variaciones en el número de PYMES existentes no solo en la ciudad de Guayaquil, sin también en el país en general, que se sostienen gracias a que contribuyen con el crecimiento en la economía que se registra el Ecuador, y al aporte de instituciones públicas y privadas para su surgimiento. Todo esto pese a lo complejo de nuestro sistema económico.

c) Capacidad de inversión

En nuestra última investigación se determinó que muchas empresas están interesadas en acoger nuestros servicios, pero de todas aquellas existe un subgrupo de las cuales están en capacidad de invertir en los mismos según su nivel de ingresos y utilidades, es decir, contar con entera disposición a desembolsar determinada cantidad de dinero por nuestra asesoría, pero que ese desembolso sea más visto como una inversión y no como un gasto.



3.3 Metodología de la Investigación de Mercado

Según el último informe de Coyuntura Económica del INEC en el Ecuador en el año 2010 (proporcionada por la Cámara de la Pequeña Industria del Guayas) existen cerca de 15.000 PYMES, con un promedio de 22 empleados, que se concentran mayormente en Guayaquil y Quito en un 77%, en Azuay, Manabí y Tungurahua el 15%; y el 8% corresponde a 17 provincias.

Para determinar la población se debe considerar a los usuarios finales del servicio, que en este caso están representados por las PYMES, tomando en cuenta la base de datos de la Cámara de la Pequeña Industria del Guayas, existen alrededor de 1110 PYMES en la ciudad de Guayaquil (ver anexo 1-D, PYMES Guayaquil por sector productivo, 2009-2010).

Entonces partiendo desde nuestra población objetivo vamos a determinar nuestra muestra (n).

Tamaño de la muestra

Para determinar el número de encuestas a realizar y encontrar la cantidad de personas a encuestar, se tomó en cuenta dos factores que determinan el tamaño de la muestra:

Grado de confianza (Z) y su valor crítico (Z_c):

Es el porcentaje de datos que se abarca en función al nivel de confianza dado, se ha escogido para el análisis un nivel de confianza del 92%, y para este grado de confianza corresponde un valor crítico de $Z = 1.75$; dicho valor crítico se lo obtiene de la tabla de distribución normal.

Margen de error (e):

Es el error que se puede aceptar con base a una muestra “n” y un límite o grado de confianza, el cual en este caso es del 8%, cifra que establecimos según el nivel de confianza indicado, para una mayor optimización en la recopilación de datos durante la encuesta.

Por lo tanto la muestra sería:

- n = Tamaño de la muestra
- Z = error estándar asociado
- e = error deseado (%)
- Z_c = valor de Z crítico (distribución normal)
- p = probabilidad de aceptación
- q = probabilidad de rechazo
- N = Población (Mercado Objetivo)

Población (N)	1037
Nivel de confianza (Z)	92%
Margen de error (e)	8%
Z crítico (distribución normal)	1,75
p (probabilidad de aceptación)	50%
q (probabilidad de rechazo)	50%
Muestra (n) =	116

$$n = \frac{Z_c^2 * N * p * q}{e^2 (N-1) + Z_c^2 * p * q} = \boxed{116 \text{ empresas}}$$

Instrumento de investigación

Para la investigación se procedió a la elaboración de un cuestionario de 10 preguntas, diseñado en base a los objetivos generales y específicos (véase Anexo 5 Encuesta “CONSUTALENTOS”).

El formato de cuestionario utilizado es el de preguntas cerradas y abiertas, que permiten respuestas con cierta libertad de opinión puntual, pero que no sale de los parámetros establecidos de antemano, para que los datos sean fáciles de volcar a una tabla que nos refleje los datos obtenidos.

3.3.1. Procedimiento

Este proyecto se realizó mediante una muestra de 116 PYMES de la ciudad de Guayaquil, que serían los posibles usuarios de nuestro servicio.

Las PYMES que escogimos para realizar nuestra encuesta fueron extraídas aleatoriamente de la base de datos la Pequeña Industria del Guayas, dado que la población objetivo es grande, se procedió a estratificar la muestra con lo cual se está tratando de evitar el sesgo.

Para levantar información se diseñó un cuestionario de 10 preguntas más un filtro de 6 preguntas para obtener datos referentes a la empresa como ventas, tiempo de operaciones comerciales y número de empleados.

Las preguntas realizadas en la encuesta fueron básicamente estructuradas y cerradas para obtener información precisa.

Una vez concluido el trabajo de campo, se procedió a tabular las encuestas, asignándoles una unidad de valor a cada respuesta, buscando con ello la categorización de la data de acuerdo a la información, y obtener los totales en porcentajes y cantidades; lo cual permite analizar e interpretar los datos y determinar las respectivas estrategias a seguir (ver anexo 4: Resultado de encuesta).

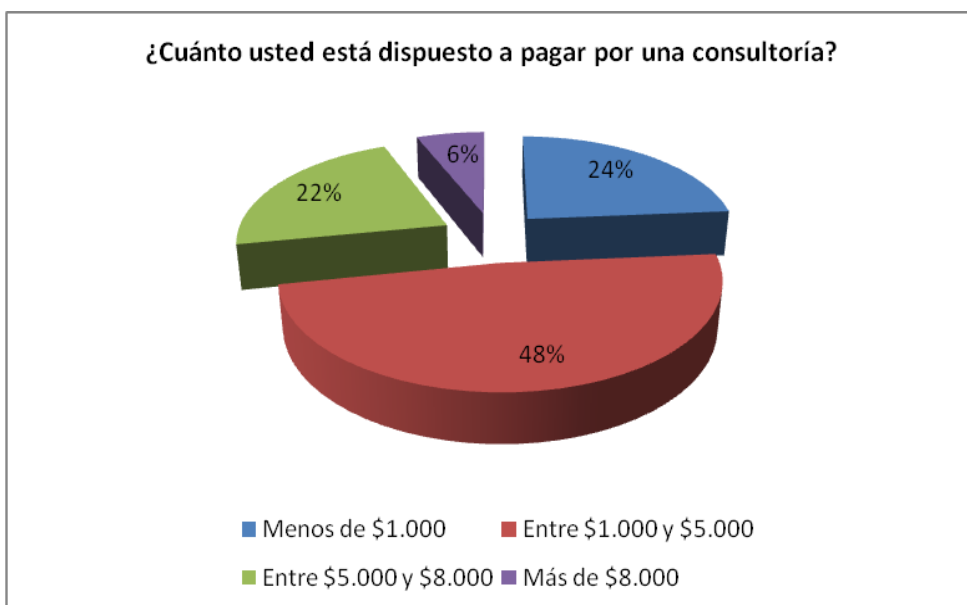
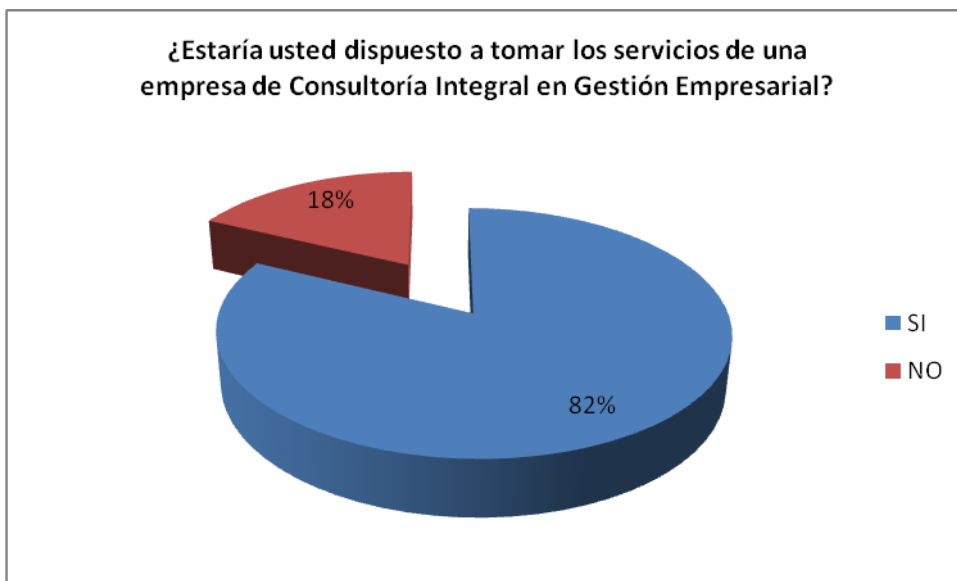
La encuesta se realizó durante tres días en determinadas PYMES ubicadas, en buena parte, en el sector norte de la ciudad de Guayaquil. De la misma manera se procedió con algunas ubicada en el centro y sur de la urbe.

3.4 Demanda Actual del Servicio

Para poder determinar la demanda actual de nuestro servicio, nos basamos en la información que nos arrojó las encuestas realizadas. Partimos de dos premisas clave:

- **La disposición de nuestro grupo objetivo a adquirir nuestros servicios, y**
- **Su capacidad de inversión (disposición a pagar o invertir en nuestros servicios según nuestros precios establecidos).**

Los resultados indican que el 82% está dispuesto a tomar los servicios de nuestra consultora, y de este porcentaje, el 76% se dispone a pagar un precio mayor a \$1.000. La representación gráfica de estos resultados se expresa de la siguiente manera:



Fuente: Anexo 4 Resultados de encuesta.

Dadas estas cifras, se procede a determinar nuestra demanda actual en el siguiente cuadro:

Número de PYMES en la ciudad de Guayaquil	1037
(-) % PYMES dispuestas a adquirir nuestros servicios	82%
Número de PYMES como clientes potenciales	850
(-) % PYMES dispuestas a invertir en nuestros servicios	76%
Demanda actual del servicio	646

De la población total de PYMES en Guayaquil (1037 en total, véase 3.2.1. Segmentación del mercado), se le calculó el 82% que mostró disposición a utilizar los servicios de nuestra compañía, teniendo una cantidad de **850 clientes potenciales**. Y a su vez, el 76% de éstos tienen la capacidad de pagar o invertir en nosotros. Con lo que **nuestra demanda actual del servicio es de 646 PYMES de Guayaquil**.

3.5 Proyección de la Demanda

Para proyectar la demanda se consideraron los siguientes supuestos: que el número de PYMES se va a mantener durante los 5 años siguientes por lo que la economía se estabiliza, con tendencia creciente. La tasa de crecimiento proyectada de la demanda al año sería del 3,6%, cifra que representa la tasa de crecimiento económico en nuestro país en el año 2010 (Producto Interno Bruto, PIB), según los datos del Banco Central del Ecuador.

3.6 Análisis de la Oferta

El objetivo del análisis de la oferta es medir las cantidades y las condiciones en las que CONSUTAENTOS va a encontrar competidores u ofertantes similares.

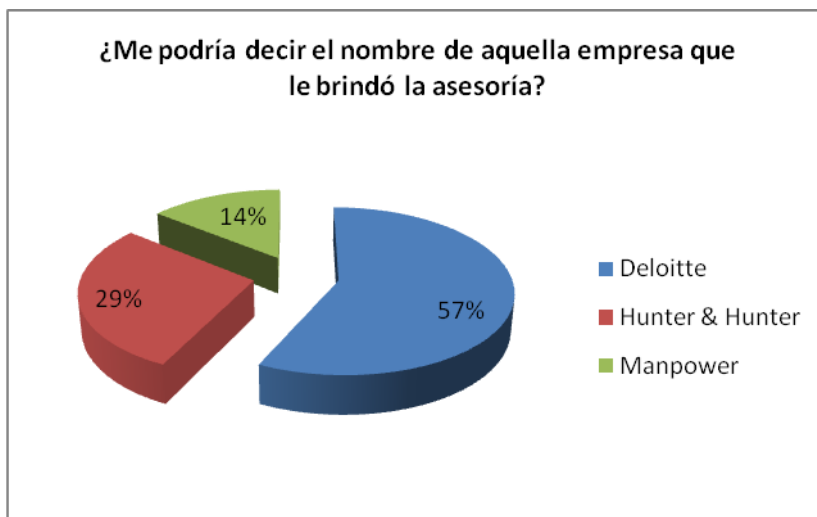
Entre los datos más indispensables para hacer un mejor análisis de la oferta tenemos:

- Numero de Ofertantes
- Localización
- Calidad y precio de los servicios

3.6.1 Oferta Actual

De las PYMES que han recurrido a empresas externas de este tipo de consultorías, **DELOITTE** encabeza la lista como principal competidor en el servicio de **ASESORÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**.

Nuestro estudio ha determinado que el 57% las PYMES se han asesorado por dicha empresa. Mientras tanto el 29% trabajó con **HUNTER & HUNTER** y el 14% restante con **MANPOWER**.



Fuente: Anexo 4 Resultados de encuesta.

La competencia se caracteriza por dar un servicio excelente según la opinión real de las PYMES que han comprado sus servicios. A continuación presentaremos una descripción resumida de estas empresas que son nuestras competidoras.

DELOITTE



Fuente: http://www.deloitte.com/view/es_EC/ec/index.htm

DELOITTE es una firma internacional que ofrece sus servicios a diversas empresas en varios países del mundo, y en el Ecuador brinda servicios de Auditoría, Enterprise Risk Services (administración de riesgos) y Soluciones Gerenciales para clientes seleccionados. Su portafolio de clientes asciende a más de 300 empresas, entre las que se encuentran multinacionales así como empresas locales de rápido crecimiento.

HUNTER & HUNTER



Fuente: <http://www.hunter-and-hunter.com/firma.html>

HUNTER & HUNTER CONSULTORES es una Firma Internacional que brinda servicios de consultoría organizacional, al igual que Deloitte, en varios países a nivel mundial. Se especializan en Consultoría Integral en materia de Desarrollo Organizacional, Gestión Gerencial y Recursos Humanos.

Cuenta con una trayectoria de más de 2 décadas en la gestión de ofrecer soluciones integrales a cada una de las empresas más grandes establecidas en el globo terráqueo. Los servicios que tienen una oferta similar a la nuestra están los Head Hunters (reclutamiento de ejecutivos de primer y segundo nivel en base a un modelo de Gestión de Competencias) y Consultoría en Gestión en Recursos Humanos.

MANPOWER



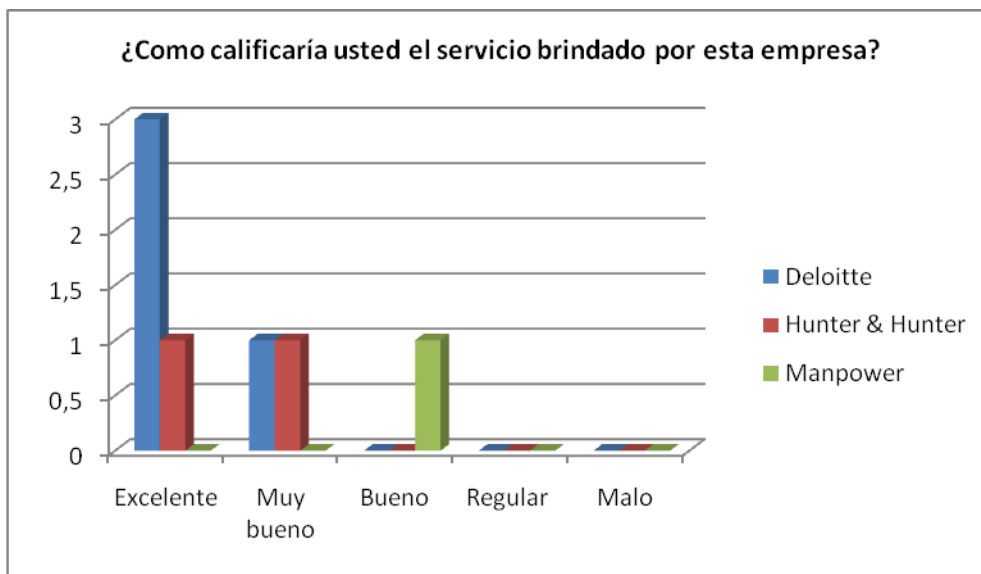
Fuente: <http://www.manpower.ec/>

MANPOWER es una consultora estadounidense creada en 1948. Brinda a los empleadores un abanico de servicios que contempla todo el ciclo laboral y comercial de la empresa. Los servicios abarcan el reclutamiento de personal permanente, eventual o contratado; la evaluación y selección de empleados; capacitación; y consultoría. Su red mundial cuenta con 4.000 oficinas en 82 países y territorios, lo que le permite satisfacer las necesidades de sus 400.000 clientes anuales, entre los que figuran empresas pequeñas y medianas de todos los sectores, así como también las corporaciones multinacionales más grandes del mundo.

Arriba al Ecuador en 1980. En la actualidad, cuenta con oficinas distribuidas estratégicamente a lo largo del territorio nacional con la infraestructura y tecnología adecuada que garantizan un servicio de calidad de primer orden a sus clientes en diversas áreas tales como: Laboral, administrativa, financiera, productividad de empresas, promoción, publicidad y marketing, entre otros.

Percepción de servicio de la competencia.

El mercado determinó la percepción de servicio de los competidores ya mencionados. El 29% calificó de muy bueno el servicio que brindan tanto DELOITTE como HUNTER & HUNTER. El 43% consideró a DELOITTE como una consultora con un excelente servicio. El mismo calificativo lo recibió HUNTER & HUNTER con el 14%. MANPOWER se percibió como buen servicio por el 14% restante.



Fuente: Anexo 4 Resultados de encuesta.

3.7 Determinación de la Demanda Insatisfecha

Los resultados de las encuestas realizadas nos han determinado que hay una demanda insatisfecha de aproximadamente del 90%, ahí nos indica que la mayoría absoluta de las PYMES opina que las empresas existentes no satisfacen ni la demanda total ni las exigencias de sus dueños, gerente y/o administradores.



Fuente: Anexo 4 Resultados de encuesta.

3.8 Descripción del Plan de Marketing

Objetivos del Plan de Marketing

Objetivos Financieros

La importancia de establecer los Objetivos Financieros del plan de Marketing viene ligada con la factibilidad económica del Proyecto puesto que en base a los objetivos se puede cuantificar la importancia del Plan en términos de resultados financieros. A continuación se los enuncia

- Alcanzar los niveles de ventas deseadas de tal modo que permitan cubrir los gastos de cada periodo y genere rentabilidad para el proyecto
- Lograr niveles de utilidades sostenibles en los años posteriores a la recuperación de la inversión inicial

Objetivos de Marketing

Los objetivos del Marketing ayudan a definir en mejor manera lo que se quiere lograr con el Plan de Marketing y por lo tanto visualizar cuales serian los resultados a futuro

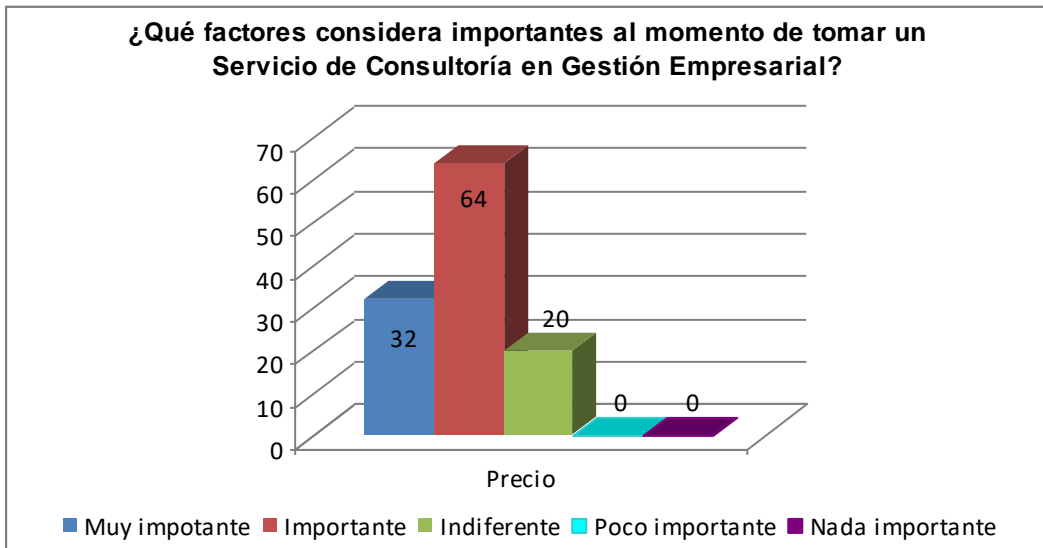
Se definen como sigue a continuación:

- Captar la demanda necesaria para alcanzar la viabilidad del Proyecto
- Llegar al mercado a través del uso de los canales de distribución adecuados
- Captar el mercado meta

3.7.1 Estrategia de Precios

Para la determinación del precio del aplicativo y los servicios conjuntos que se ofrecen hemos realizado una evaluación desde tres perspectivas: los costos, la demanda y la competencia.

También consideramos la importancia que el mercado le da al factor “Precio”, tal como nuestro estudio lo ha demostrado.



La estrategia de precios a utilizarse será la de penetración al mercado que consistirá en un precio ligeramente inferior a productos de la competencia para lograr el posicionamiento deseado en la mente de los clientes.

Los servicios de consultoría en desarrollo humano y gestión por procesos son un complemento a nuestro producto, ya que la metodología del *Balance Scorecard* evidenciará las debilidades que pueda tener la organización en su estructura o en los procesos.

Para los servicios de tecnología, consideramos que primeramente para su implementación, el precio estará relacionado al valor de un consultor funcional en el mercado. Mientras que para el desarrollo de la interfaz para la extracción de los datos de los sistemas transaccionales (operaciones diarias de la organización), dependerá de la cantidad de variables a obtener, el tiempo y la dificultad que tome el desarrollo, por lo que será personalizado para cada empresa.

El margen de utilidad mínimo del cual pretendemos manejar es del 12% para cubrir la inversión y el rendimiento mínimo. Es un margen razonable considerando nuestra introducción a la industria de los servicios de consultoría.

Al tener costos operativos bajos debido a las alianzas estratégicas que tendremos con varias empresas del sector privado, además una optimización de los recursos que utilizaremos, permitirán que tengamos precios razonables en relación a la competencia, y eso también facilitará una entrada óptima al mercado, no necesariamente rápida.

3.7.2 Estrategias de Promoción

Esta estrategia está dada por el uso de publicidad, promociones y relaciones públicas, que se utilizarán desde nuestro lanzamiento:

Internet. Nuestra página web, ya anteriormente mencionada, además de brindar la información completa acerca de nuestros productos y servicios, será un medio efectivo para comunicar sus beneficios y precios, además de incentivos para nuestros clientes más frecuentes.

Consideramos también el *mailing*, es decir, envío de correos masivos a empresas con información precisa de lo que ofrecemos y con un enlace a nuestra página.

Redes sociales. Adicionalmente, y siguiendo las cambiantes tendencias en el mundo del marketing, utilizaremos también las redes sociales en nuestra estrategia comunicacional ya que son una excelente herramienta para la promoción de casi cualquier idea. Además de su fácil acceso, costo muy bajo (e incluso casi nulo), y con la posibilidad de una alta y rápida difusión con interacción directa con el cliente actual y potencial; demostrando así su alta eficiencia para llegar y permanecer en la mente de nuestro mercado objetivo.

Crearemos perfiles en Facebook y Twitter, que son las redes sociales más utilizadas:

Facebook: Además de dar a conocer nuestros servicios, promociones e incentivos, informaremos en nuestro perfil acerca de la organización, su filosofía y objetivos. Aquí también nuestros clientes podrán opinar, sugerir e incluso solicitar algún servicio o consulta e informarse de todas las novedades en el ámbito empresarial. **Perfil en Facebook: ConsulentosEcuador**

Twitter: En este *miniblogging* no solo podremos informar acerca de nuestras innovaciones, promociones y noticias relevantes del mundo de los negocios (con links hacia reportajes, fotos y videos); aquí también nuestros “seguidores” podrán manifestar sus sugerencias, opiniones, inquietudes y requerimientos que serán tomados en cuenta para nuestra atención y mejoramiento. **Perfil en Twitter: @consulentos_ec**

Material divulgativo. Junto con nuestros asesores coordinaremos las visitas a empresas entregando material divulgativo como trípticos, *brochures* y otros medios impresos informando acerca de nuestros servicios.

Auspicios. Con el objetivo de ganar presencia, buscaremos auspicios para ofrecer conferencias y charlas gratis sobre varias temáticas empresariales y de negocios. Todo esto con el fin de obtener financiamiento para los eventos publicitarios.

Otra forma de promocionarnos será a través de participación en ferias y eventos empresariales, con el fin no solo de dar a conocer nuestros servicios, sino también de atraer prospectos para presentes o futuras negociaciones.

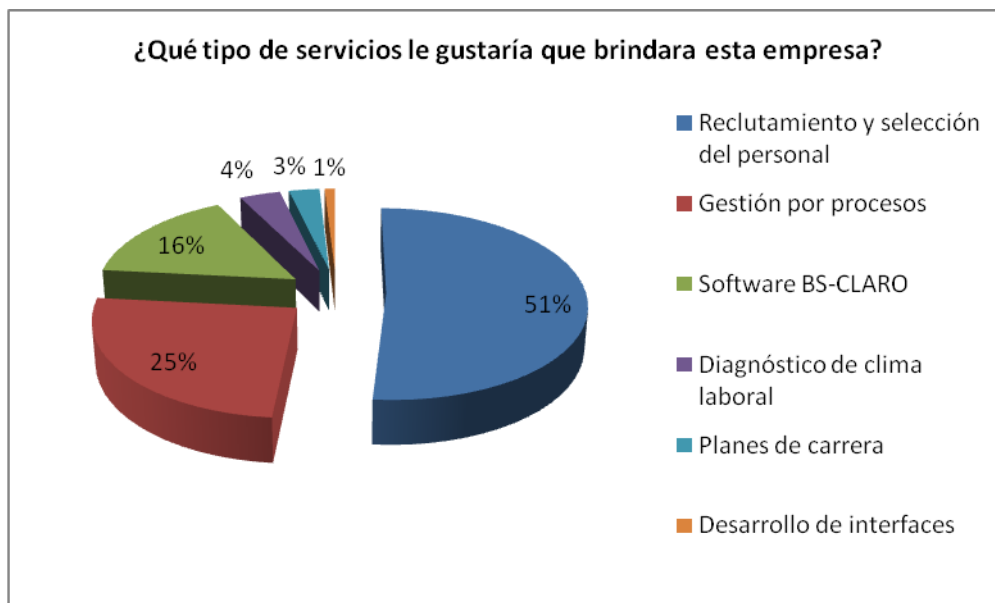
3.7.3 Estrategias de Productos y Servicios

El principal motivo por el cual las PYMES se inclinarían a favor de una asesoría sería para contribuir con el incremento de las ventas de su producto o negocio.

La investigación de mercados que se realizó nos ha servido para determinar las preferencias de nuestro grupo objetivo. En nuestro caso, si bien es cierto tenemos una importante gama de servicios enfocaremos nuestros esfuerzos en tres de ellos que consideramos clave:

- Reclutamiento y selección de personal.
- Gestión por procesos
- BS-CLARO, Sistema de Indicadores de Gestión para el Control de la Planificación Estratégica.

El mercado objetivo nos indica que el 51% de las PYMES gustaría que le asese en reclutamiento y selección de personal, seguido de la gestión por procesos con 25% y el software BS-CLARO con 16%.



Fuente: Anexo 4 Resultados de encuesta.

Nosotros, al ser una empresa que ofrece servicios, la estrategia es aparentemente simple pero muy efectiva: trabajar junto con el cliente en la indagación y atención de sus necesidades y requerimientos, con lo que contribuiremos a la solución a su problema.

La calidad profesional de nuestros consultores no solo se reflejará en sus conocimientos y experiencia, sino también en su don de servicio. Es por eso que también hemos establecido una **promesa de servicio**, tomando en cuenta criterios que varían según los requerimientos de cada cliente. Los criterios en mención más importantes son la experiencia del consultor, formas de financiamiento, servicios postventa y tiempo de ejecución.

Por cada servicio que brindamos se aplica el concepto de calidad de servicio, que se basa en dos parámetros: tiempo de ejecución y satisfacción del cliente.

Las políticas de servicio para la implementación del BS-CLARO contemplan: una garantía prevista en el contrato de 6 meses; el tiempo de implementación del sistema, incluidas las interfaces, 3 meses (Ver Anexo 6: Necesidades de personal por año, columna “Tiempo de implantación”). Además, brindaremos soporte técnico tanto personal como on-line (a través de nuestra página web).

3.7.4 Estrategia de Plaza

Al definir la plaza se entiende por el lugar donde se va a vender nuestros servicios, también incluye la comercialización y distribución del producto.

El canal de distribución que utilizaremos será el de productor - cliente, es decir que la empresa va a vender directamente un servicio.

Como nuestra empresa ofrece servicios, tendremos una “cadena corta” de distribución, siendo uno de ellos el desarrollo de una página web desde la cual podrán encontrar la información de los productos y servicios que ofreceremos, además podrá acceder a una versión limitada gratis de nuestro software BS-CLARO.

Contaremos con un equipo de asesores que visitará las empresas para dar a conocer los beneficios del portafolio de servicios y soluciones, así como las propuestas de implementación de acuerdo al requerimiento de cada cliente.

4 ESTUDIO TÉCNICO

4.1 Tamaño del Proyecto

Se ha venido presentando una demanda en cuanto a las asesorías debido a los cambios y a las nuevas tendencias del mercado global. El tamaño del proyecto está dado por nuestra capacidad operativa para lograr atender los requerimientos de aquellas medianas y pequeñas empresas que requieran nuestros servicios, dentro de un período determinado (sea mensual, trimestral, semestral o anual).

Tabla 1. Escenarios

ESCENARIO	VAN	TIR
OPTIMISTA	124,805.00	82%
NORMAL	91,860.42	66%
PESIMISTA	-28.40	12%

Fuente: Anexos Tablas.

El estudio del tamaño del proyecto nos lleva a formular escenarios en los que se conjuguen la demanda, la inversión y la estrategia para lograr la rentabilidad del proyecto.

Como resultado del análisis determinamos que la cantidad de productos y servicios para un escenario normal que debemos implementar son los siguientes:

Tabla 2. Escenario Normal

Productos y Servicios	Cantidad por Escenario
	Normal
BSCLARO	9,00
Gestión por Procesos	13,00
Gerencias	4,00
Cargos de mandos medios y jefaturas	19,00
Cargos administrativos	15,00
Diagnostico de clima laboral	7,00
Total de Unidades	67,00

Fuente: Anexos Tablas.

Mientras que las cantidades en los escenarios optimista y pesimista son los que detallamos a continuación:

Tabla 3. Escenarios Optimista y Pesimista

Productos y Servicios	Cantidad por Escenario	Cantidad por Escenario
	Pesimista	Optimista
BSCLARO	6,00	13,00
Gestión por Procesos	10,00	18,00
Gerencias	8,00	6,00
Cargos de mandos medios y jefaturas	8,00	26,00
Cargos administrativos	9,00	21,00
Diagnostico de clima laboral		9,00
Total de Unidades	41,00	93,00

Fuente: Anexos Tablas.

4.1.1 Factores Determinantes del Tamaño

Según las conclusiones que hemos sacado de nuestro estudio de mercado, hemos determinado los siguientes factores que consideramos relevantes para nuestra compañía y que están además acorde con nuestros objetivos planteados:

- Demanda.

Las perspectivas de una estabilidad económica durante los próximos 5 años, además de que el número de PYMES también se mantendrán en dicho período, nos hace meditar que nuestro tamaño óptimo crezca aunque este no necesariamente deberá definirse en función de un crecimiento proyectado del mercado, ya que no siempre será el que maximice las ventas.

Sin embargo, nuestro tamaño se podrá ir adecuando a mayores requerimientos de operación para enfrentar un mercado cada vez más exigente, es por ello que hemos evaluado la opción de crecer en los tres primeros años, en lugar de definir un tamaño con una capacidad ociosa inicial. El objetivo es que el tamaño responda a la situación coyuntural de corto plazo, y se optimice frente al dinamismo de nuestra demanda.

- Recursos materiales, financieros y tecnológicos

Nuestra aportación al capital de trabajo, la inversión en equipos y materiales, así como el financiamiento para nuestra operación y ejecución de actividades, determinarán de la misma forma nuestro tamaño óptimo.

Sin embargo, es preciso analizar, además de los niveles de recursos existentes en el momento del estudio, aquellos que se esperan a futuro. Entre otros aspectos, será necesario investigar los posibles cambios en los

precios reales de los insumos, materiales y equipos a futuro, así como existencia de reservas y sustitutos.

Los costos financieros serán determinantes al momento de definir nuestro tamaño, así como el adecuado uso de los equipos tecnológicos que no tendrán una inversión considerable puesto que sólo se limitarán al desarrollo de nuestro software BS-CLARO, así como a la ejecución de nuestros cronogramas de trabajo.

Otro factor decisivo al momento de definir el tamaño del proyecto es el monto total de la inversión, por ello nos inclinamos a realizar la operación considerando el escenario normal, en la cual la inversión será cubierto en un 56% de aporte de los socios y el otro 44% con préstamo bancario.

4.2 Localización del Proyecto

El estudio de la localización no será una evaluación de factores tecnológicos. Su objetivo es más general que la ubicación por sí misma; es elegir aquella que permita las mayores ganancias entre las alternativas que se consideran factibles. Los factores técnicos, legales, tributarios, sociales, etc. deben necesariamente tomarse en consideración.

Se ha decidido alquilar una oficina para llevar a cabo el proyecto. Para el estudio de localización se escogió el método denominado “criterio del factor preferencial” que basa la selección en la preferencia personal de quien debe decidir.

Se ha escogido el sector norte para la localización de la oficina, por ser de fácil acceso y sitio estratégico para llegar hacia nuestro mercado objetivo. Además, por constituirse en el nuevo corazón financiero y centro de negocios de la ciudad.

Otros factores a considerar en la localización del proyecto son los siguientes:

- Medios y Costos de Transporte
- Disponibilidad y Costos de mano de obra
- Cercanía del mercado meta
- Disponibilidad de agua, energía, comunicación y otros suministros

4.3 Ingeniería del Proyecto

4.3.1 El Proceso de la Operación

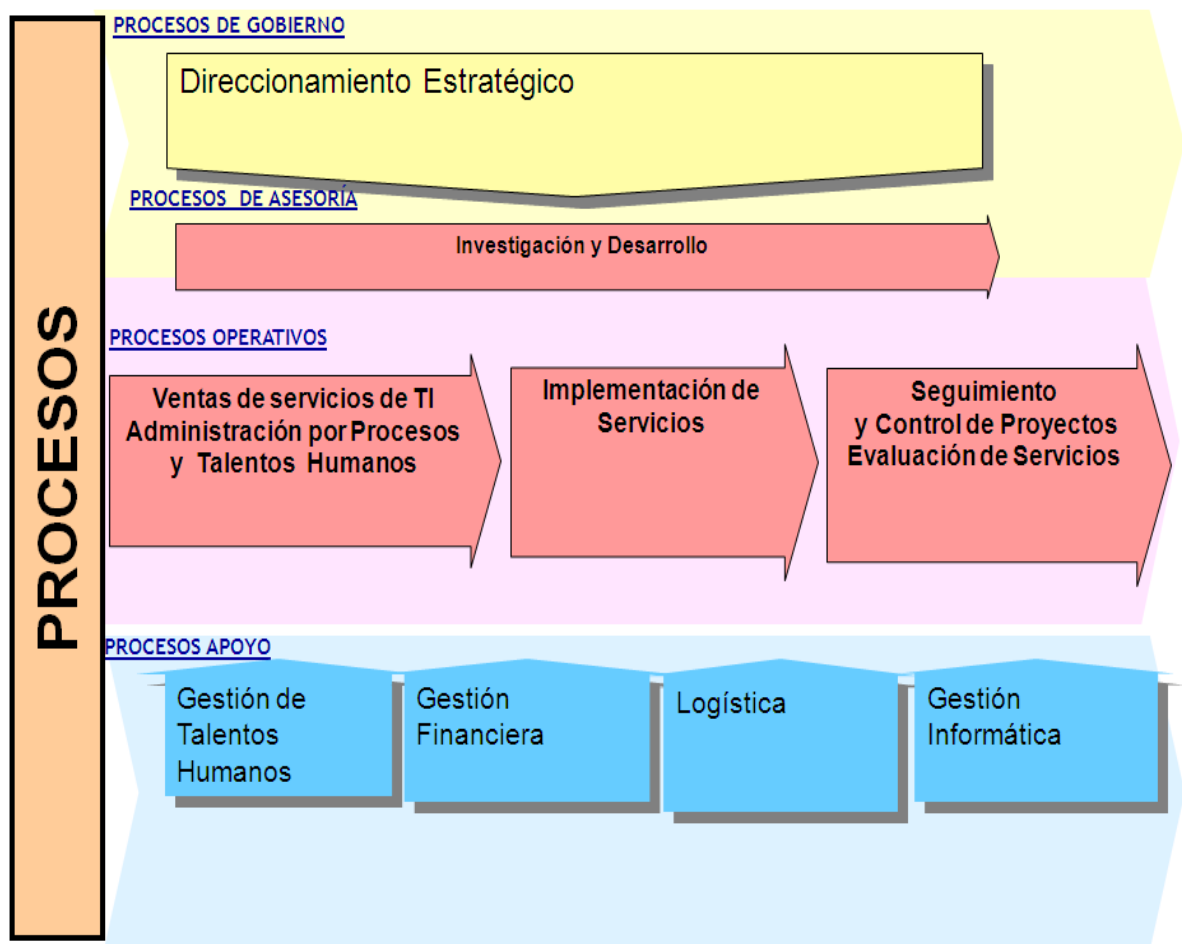
CONSUTALENTOS realizará su operación con los siguientes macro procesos como se muestra en el gráfico de la cadena de valor.

En el Direccionamiento estratégico se encontraran las políticas generales y normas de la empresa.

Los procesos operativos están agrupados en las ventas de los servicios tanto de la línea de servicios de tecnología como de la línea de gestión de procesos y desarrollo humano. Otro grupo de procesos están representados en el bloque de la implementación de servicios y finalmente los procesos de Evaluación de los servicios brindados.

Los procesos de apoyo los hemos agrupado en:

- Gestión de Talentos Humanos
- Gestión Financiera
- Gestión Administrativa y Logística
- Gestión Informática



Fuente: Anexo Mapa de Procesos de CONSUTALENTOS.

A continuación se detalla el inventario de los principales procesos:

INVENTARIO DE PROCESOS

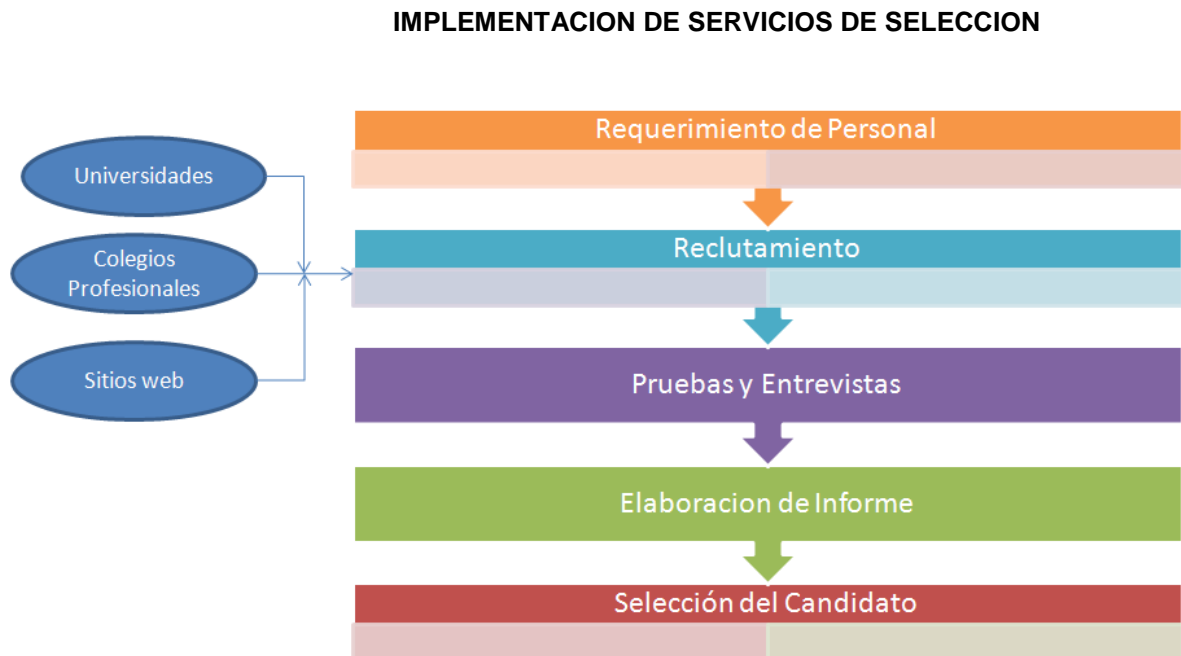
Tabla 4. Inventario de Procesos

MACRO	PROCESOS	SUBPROCESOS
Gobernantes	Direccionamiento estratégico	Políticas para manejo de Proyectos
Asesores	Investigación y Desarrollo	Desarrollo de Productos Nuevos
		Mejoras a Productos de Tecnología
Agregadores de Valor	Venta de Servicios	Venta de Servicios
	Implementación de Servicios	Desarrollo de Interfaces
		Implementación BS-CLARO
		Selección de Personal
		Estudio de clima Laboral
		Planes de Carrera
		Desarrollo de Manual de Funciones, Procesos y Procedimientos
	Seguimiento y Evaluación de Servicios	Seguimiento y control de proyectos
Servicios postimplementación de BS-CLARO		
		Postventa servicios de RH y administración
Apoyo	Gestión Talentos Humanos	Reclutamiento, selección y contratación del personal
		Evaluación de Desempeño
		Control de Asistencia
	Gestión Financiera	Preparar estados financieros
		Pago a Proveedores
	Gestión Administración y Logística	Compras
		Mantenimiento de Oficinas
	Gestión Informática	Soporte a Usuarios
		Mantenimiento y desarrollo de aplicaciones
		Plan de Contingencias

Fuente: Anexo Mapa de Procesos de CONSUTAIENTOS.

De la lista de procesos inventariados apreciaremos gráficamente las fases de ejecución de algunos de ellos.

Proceso de Ejecución de Proyectos de Selección de Personal



Fuente: Anexo Mapa de Procesos de CONSUTALENTOS.

Proceso de Ejecución de Proyectos de Tecnología

A continuación se grafican las etapas del proceso de implementación de la solución informática BS-CLARO, en los que se utilizara la metodología del PMI (Project Management Institute).

IMPLEMENTACION BS-CLARO



Fuente: Anexo Mapa de Procesos de CONSUTALENTOS.

Proceso de la Venta de Servicios

A continuación se grafican las etapas del proceso de Venta de Servicios que se aplicará en las dos líneas de servicio.



Fuente: Anexo Mapa de Procesos de CONSUTALENTOS.

Tiempo de implementación de los servicios

Se ha estimado para cada uno de los servicios que brinda la consultora el tiempo promedio de implementación, como se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla 5. Tiempo de Implementación de los Servicios y Productos

Tiempo de Implementacion de los Servicios y Productos			
Producto /Servicio	Personal	Tiempo de implementacion en meses	Cantidad de Implementaciones por año
Implementacion BS-CLARO	Consultor de Tecnologia	3	4
Administracion por Procesos	Consultor de administracion por procesos Senior	3	4
	Consultor de administracion por procesos junior	3	4
Seleccion de Puestos Gerenciales	Consultor Seleccion Gerentes	1,5	8
Seleccion de Puestos Mandos medios	Consultor Seleccion Mandos medios	1	12
Seleccion de Puestos Administrativos	Consultor Seleccion puestos administrativos	0,5	24
Clima Laboral	Consultor Clima laboral	2	6

Fuente: Anexo Mapa de Procesos de CONSUTAENTOS.

Los gerentes de cada línea de negocio controlaran el buen funcionamiento de cada proyecto que este ejecutando la consultora.

4.3.2 Calendario de Ejecución del Proyecto

En el anexo 8 se ha detallado las actividades iniciales para la ejecución del proyecto.

5 LA EMPRESA Y SU ORGANIZACION

5.1 La Empresa

CONSUTALENTOS CÍA. LTDA., será una empresa de prestación de servicios de consultoría empresarial especializada en Tecnología, gestión por procesos y Desarrollo Humano, la cual brindará un servicio personalizado con soluciones innovadoras, considerando las situaciones y necesidades específicas de sus clientes, así como el entorno político y económico en el que se desenvuelve el negocio.

La empresa funcionará bajo la figura de Compañía Limitada, teniendo como gestores a cuatro socios, los mismos que tendrán un vínculo laboral con la empresa.

Por la característica de la empresa nuestros servicios serán distribuidos a través de nuestro equipo de profesionales en sitio.

5.2 Base Filosófica de la Empresa

Misión

Servir a las pequeñas y medianas empresas a través de asesorías y consultorías administrativas, organizacionales y tecnológicas de primer nivel que satisfagan las necesidades de nuestros clientes.

Visión

Convertirnos en una empresa de consultoría y asesoramiento líder en brindar a nuestros clientes soluciones integrales y ajustadas a sus necesidades, reconocida por nuestra excelencia profesional y permanente evolución acorde a las exigencias y cambios dinámicos del mundo de hoy.

Objetivos

- Satisfacer las necesidades y exceder las expectativas de clientes, ofreciendo productos de calidad, oportunidad y precios competitivos
- Fomentar y reconocer los valores de honestidad, lealtad, iniciativa y creatividad
- Capacitar continuamente al personal, desarrollar sus habilidades y promover el trabajo en equipo
- Administrar efectivamente los recursos

- Mantener una mejora continua en nuestro trabajo

Valores corporativos

Nuestra filosofía corporativa se rige con los siguientes valores:

- Orientación al cliente: Entregar servicios de alta calidad y eficacia
- Respeto: Constante respeto a los colaboradores, leyes, normas internas y externas
- Excelencia: La permanente búsqueda de la excelencia a través del mejoramiento continuo en nuestros servicios, productos y actividades.
- Honestidad: Ser honestos y transparentes en el ámbito de los negocios y actividades con la finalidad de crear relaciones de negocios a largo plazo.

5.3 La Organización

El objetivo principal del estudio organizacional es presentar los criterios analíticos que permitan enfrentar en mejor forma el análisis de estos aspectos en el proyecto, los procedimientos administrativos y sus consecuencias económicas en los resultados de la evaluación. El diseño de la estructura organizativa requiere fundamentalmente la definición de la naturaleza y contenido de cada puesto de la organización.

La organización que asuma el proyecto tiene una doble influencia económica en su evaluación:

- Un efecto directo en las inversiones y costos asociados en un tamaño específico de operación y
- Un efecto indirecto en los costos de operación derivados de los procedimientos administrativos, asociados a un tamaño, tecnología y complejidad de la estructura organizativa diseñada. El efecto directo sobre las inversiones se manifiesta por la necesidad de disponer tanto de una infraestructura física (oficinas), como del equipamiento para su operación.

El efecto indirecto se deriva de los costos de funcionamiento ocasionados por los procedimientos administrativos diseñados en función de la estructura organizativa previamente definida

CONSUTALENTOS va a funcionar bajo la modalidad de Compañía Limitada la misma que se registrará por las leyes ecuatorianas; de manera especial, por la Ley de Compañías, con sus reglamentos y estatutos, la compañía estará compuesta por cuatro socios, los mismos que tendrán un vínculo laboral con la empresa.

La dirección y administración de la empresa serán ejercidas por los siguientes órganos principales: La Junta General de Socios y la Gerencia General.

La Junta General de Socios se compone de los socios debidamente inscritos en el libro de acciones o sus representantes o mandatorios, se reunirá ordinariamente una vez al año durante los tres primeros meses a la iniciación de cada año calendario. La fijación de las directrices especiales de la empresa, la toma de decisiones sobre la distribución de utilidades y más aspectos tendentes a asegurar el cumplimiento del objeto social.

El Gerente General, quien será responsable de administrar y de representar legalmente a la empresa.

Otro personal Ejecutivo

Gerente de servicios Tecnológicos y Gerente de Servicios de Desarrollo Humano, que será ocupada por los socios del negocio con un salario de ochocientos dólares.

El primer año de operación los socios realizarán la actividad de la gestión comercial, a partir del segundo año se contratará personal para esta área.

Empleados

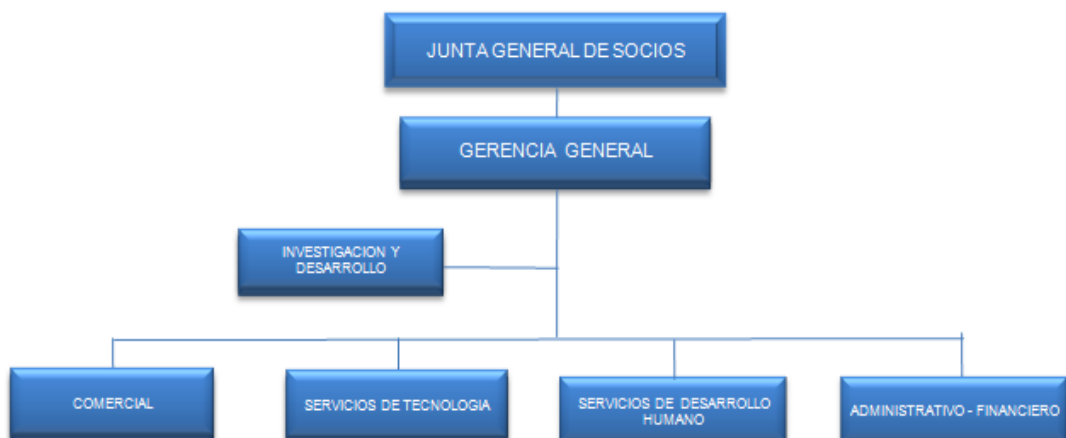
Consultores de Proyectos, Asesor Comercial, Ingeniero de Sistemas, Asistente Administrativo y Mensajero.

A partir del segundo año se contratará personal para el área de Investigación y desarrollo que se encargará de crear la versión 2 del sistema BS-CLARO.

Personas contratadas en forma externa

Un contador se contratará de manera externa y se le pagará por honorarios profesionales.

ESTRUCTURA ORGANICA CONSUTALENTOS



Fuente: Anexo Organigrama de CONSUTALENTOS.

6 ESTUDIO FINANCIERO

6.1 Presupuestos de Costos, Gastos, Ingresos e Inversión

6.1.1 Costos y Gastos

Los costos y gastos se calculan en forma mensual para determinar posteriormente el capital de trabajo, para este fin se dividieron los gastos en las siguientes categorías:

- Costos de personal
- Gastos Administrativos
- Gastos de Mantenimiento y Publicidad
- Gastos Financieros

Para la proyección de los costos de personal, es importante indicar que exista una relación directamente proporcional entre los proyecto y la cantidad de personal de consultorías, ya que a medida que existan más proyectos de existirá mas personal.

Tabla 5. Costos de Personal por Año

COSTOS DE PERSONAL POR AÑO											
Sueldos	Año 1			Año 2			Año 3			Año 4	Año 5
	Número	Base mes	Total	Número	Base mes	Total	Número	Base mes	Total	Total	Total
Gerente General	1	800.00	800.00	1	800.00	800.00	1	840.00	840.00	882.00	926.10
Gerente de Servicios Tecnológicos	1	800.00	800.00	1	800.00	800.00	1	840.00	840.00	882.00	926.10
Gerente de Servicios de Desarrollo Humano	1	800.00	800.00	1	800.00	800.00	1	840.00	840.00	882.00	926.10
Consultor de Proyectos de Tecnología	1	600.00	600.00	2	600.00	1,200.00	3	630.00	1,890.00	1984.50	2083.73
Consultores de Proyectos de Desarrollo Humano Senior	3	600.00	1,800.00	4	600.00	2,400.00	5	630.00	3,150.00	3307.50	3472.88
Consultores de Proyectos de Desarrollo Humano Junior	3	450.00	1,350.00	4	450.00	1,800.00	5	472.50	2,362.50	2480.63	2604.66
Consultores Selección Gerencia	1	700.00	700.00	2	700.00	1,400.00	2	735.00	1,470.00	1543.50	1620.68
Consultores Selección Mandos medios y administrativos	1	600.00	600.00	1	600.00	600.00	1	630.00	630.00	661.50	694.58
Asistente/Recepcionista	1	300.00	300.00	1	300.00	300.00	1	315.00	315.00	330.75	347.29
Mensajero	1	264.00	264.00	1	264.00	264.00	1	277.20	277.20	291.06	305.61
Vendedor	0	0.00	0.00	1	300.00	300.00	3	315.00	945.00	992.25	1041.86
Ing. En Sistemas	0			1	700.00	700.00	1	735.00	735.00	771.75	810.34
Total gastos sueldos	14		8,014.00	20		11,364.00	25		14,294.70	15,009.44	15,759.91
Total gasto sueldos anuales			96,168.00			136,368.00			171,536.40	180,113.22	189,118.88

Fuente: Anexos Tablas.

CONSUTAIENTOS proyecta tener una nómina de 14 personas durante el primer año más una persona por servicios profesionales

Los gastos de servicios Básicos, generales y de administración se detallan a continuación:

Tabla 6. Gastos Administrativos

GASTOS ADMINISTRATIVOS	TOTAL
Gastos Administrativos	13,080.00
Arriendo	4,200.00
Teléfono	1,200.00
Luz	1,200.00
Agua	480.00
Papelería y Gastos Varios	1,200.00
Traslados	4,800.00
Viáticos	0.00

Fuente: Anexos Tablas.

Tabla 7. Gastos Mantenimiento y Publicidad

GASTOS DE MANTENIMIENTO Y PUBLICIDAD	
Costos de Mantenimiento de Sitio Web	1,515.00
Hosting + Dominio	60.00
Mantenimiento de Equipos	750.00
Conexión a Internet	705.00
Marketing y Publicidad	3,300.00
Publicaciones en medios impresos	2,200.00
Expoferias	0.00
Banners de 2 x 4 mts	500.00
AdWords	600.00

Fuente: Anexos Tablas.

Tabla 8. Gastos Financieros

GASTOS FINANCIEROS	
Gastos Financieros	1,702.72
Intereses Bancarios	1,702.72

Fuente: Anexos Tablas.

6.1.2 Presupuesto de Inversión

Inversión en activos fijos

Para iniciar la empresa consultora no es necesario invertir en la compra de un bien inmueble para hacer nuestra sede, hemos decidido que lo mejor sería empezar alquilando un bien inmueble que permita la funcionalidad de nuestras actividades.

Es así que las inversiones que estimamos realizar en activos fijos estarán destinadas principalmente a los equipos principalmente de computación y de oficina.

Es importante mencionar que se ha planteado un plan de inversiones que considera que los equipos principalmente de computación serán renovados a los 3 años, básicamente por la aceleración de nuevas tecnologías con mejor capacidad de almacenamiento y conectividad

Tabla 9. Inversión de Activos Fijos en Oficina

Presupuesto de Inversion Año 1			
Muebles de Oficina	Unidades	Precio Unitario	Total
Silla de visitas	4	100.00	400.00
Sillas	14	100.00	1,400.00
Escritorios	14	200.00	2,800.00
Archivadores	14	80.00	1,120.00
Varios	3	50.00	150.00
Total Muebles de oficina			5,870.00
Equipos de Computación	Unidades	Precio Unitario	Total
Computadoras	15	600.00	9,000.00
Impresoras	3	180.00	540.00
Cableado	1	500.00	500.00
Implementos de red	1	500.00	500.00
Total activos fijos en oficinas			10,540.00
Equipos de Oficina	Unidades	Precio Unitario	Total
Central telefonía	1	2,000.00	2,000.00
Telefono	13	30.00	390.00
Central de aire	1	3,000.00	3,000.00
Dispensador de agua	1	100.00	100.00
Total activos equipos de oficina			5,490.00

Presupuesto de Inversion Año 2			
Muebles de Oficina	Unidades	Precio Unitario	Total
Silla de visitas	3	100.00	300.00
Sillas	3	100.00	300.00
Escritorios	3	200.00	600.00
Archivadores	3	80.00	240.00
Varios	3	50.00	150.00
Total Muebles de oficina			1,590.00
Equipos de Computación	Unidades	Precio Unitario	Total
Computadoras	3	600.00	1,800.00
Impresoras	3	180.00	540.00
Cableado	3	500.00	1,500.00
Implementos de red	3	500.00	1,500.00
Total activos fijos en oficinas			5,340.00
Equipos de Oficina	Unidades	Precio Unitario	Total
Central telefonía	0	2,000.00	0.00
Telefono	3	30.00	90.00
Central de aire	0	3,000.00	0.00
Dispensador de agua	0	100.00	0.00
Total activos equipos de oficina			90.00

Presupuesto de Inversion Año 3			
Muebles de Oficina	Unidades	Precio Unitario	Total
Silla de visitas	3	100.00	300.00
Sillas	3	100.00	300.00
Escritorios	3	200.00	600.00
Archivadores	3	80.00	240.00
Varios	3	50.00	150.00
Total Muebles de oficina			1,590.00
Equipos de Computación	Unidades	Precio Unitario	Total
Computadoras	3	600.00	1,800.00
Impresoras	3	180.00	540.00
Cableado	3	500.00	1,500.00
Implementos de red	3	500.00	1,500.00
Total activos fijos en oficinas			5,340.00
Equipos de Oficina	Unidades	Precio Unitario	Total
Central telefonía	0	2,000.00	0.00
Telefono	3	30.00	90.00
Central de aire	0	3,000.00	0.00
Dispensador de agua	0	100.00	0.00
Total activos equipos de oficina			90.00

Fuente: Anexos Tablas.

Hay que recalcar que los equipos y muebles se deben contabilizar dentro de los activos fijos, además de las depreciaciones y amortizaciones de los bienes de la empresa.

Las depreciaciones y amortizaciones proyectadas de los cinco primeros años del negocio se muestran en el anexo 7.

Inversión en capital de trabajo

La inversión en capital de trabajo ha sido calculada a partir de la necesidad de recursos que nos refleja el flujo de caja proyectado mensual del primer año.

Con un capital de trabajo inicial de \$ 5.500 dólares se puede manejar los flujos operativos negativos de los primeros meses, los cuales son originados por bajos niveles de ingresos iniciales de nuestros servicios, como por lo regular ocurren en empresas y negocios que empiezan a dar su marcha.

Hasta el sexto mes de operación hay flujos negativos operativos pero a partir del mes séptimo al mes undécimo los flujos son positivos, generando un excedente de liquidez que permite cubrir la necesidad del duodécimo mes donde hay gastos importantes por los beneficios sociales.

Hemos considerado un capital de trabajo que se incrementa hasta el tercer año, luego se lo mantiene en el proyecto hasta el último año y en la evaluación se lo recupera en el flujo del tercer año.

Ingresos

Para la estimación de ingresos totales hemos partido de una lista de precios establecidos de nuestros servicios, detallados de la siguiente manera:

Tabla 10: Detalle de precios de servicios

Soluciones Tecnológicas	
Venta de BS-CLARO	4.500,00
Implementacion	800,00
Desarrollo de Interfaces	1.600,00
Gestión por Procesos	
Gestión por Procesos	3.500,00
Reclutamiento y selección de personal	
Gerencias	6.000,00
Cargos de mandos medios y jefaturas	4.000,00
Cargos administrativos	800,00
Clima Laboral y Plan de Carrera	
Diagnostico de clima laboral	3.000,00
Plan de carrera	4.000,00

Fuente: Anexos Tablas.

Luego, analizando las tablas anteriores, y siendo conservadores en las necesidades de nuestros clientes, estimamos los ingresos por servicio en la siguiente tabla:

Tabla 11: Estimación de ingresos anuales por servicio

INGRESOS 2011	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
INGRESOS OPERACIONALES	171.200,00	269.800,00	350.000,00	350.000,00	350.000,00
Ventas	171.200,00	269.800,00	350.000,00	350.000,00	350.000,00
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Soluciones Tecnológicas	39.000,00	69.000,00	60.200,00	60.200,00	60.200,00
Venta de BS-CLARO	27.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00
Implementacion	4.000,00	8.000,00	8.800,00	8.800,00	8.800,00
Desarrollo de Interfaces	8.000,00	16.000,00	6.400,00	6.400,00	6.400,00
Gestión por Procesos y RR.HH.	35.000,00	42.000,00	49.000,00	49.000,00	49.000,00
Administracion por Procesos	35.000,00	42.000,00	49.000,00	49.000,00	49.000,00
Reclutamiento y selección de personal	97.200,00	146.800,00	228.800,00	228.800,00	228.800,00
Gerencias	54.000,00	78.000,00	120.000,00	120.000,00	120.000,00
Cargos de mandos medios y jefaturas	36.000,00	56.000,00	96.000,00	96.000,00	96.000,00
Cargos administrativos	7.200,00	12.800,00	12.800,00	12.800,00	12.800,00
Diagnostico de clima laboral	0,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
Plan de carrera	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
INGRESOS NO OPERACIONALES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL INGRESOS	171.200,00	269.800,00	350.000,00	367.500,00	385.875,00

Fuente: Anexos Tablas.

Fuentes de financiamientos y de inversión de socios

La principal fuente de financiación será la de los socios quienes proveerán los fondos necesarios para la inversión de activos fijos inicial, la inversión en publicidad inicial y la inversión de capital de trabajo requerido. El monto de inversión total y el desglose de participación se adjuntan en el cuadro resumen siguiente:

Tabla 12: Financiación por parte de socios

Capital Aporte de socios: # Socios	Valor
Lorena Cuesta	4,000.00
Lorena Garcia	4,000.00
Andres Rodriguez	4,000.00
Maritza Vivar	4,000.00
Total	16,000.00

Fuente: Anexos Tablas.

Otra fuente de financiamiento será través de préstamos bancarios realizados en el Año 1 con un valor de \$17.000 y en el Año 2 con un valor de \$15.000.

Costos estimados totales

Por ser la nuestra, una empresa de servicios, no cuenta con costos de ventas variables, ya que no existe proceso de producción de por medio. Nuestros costos estarán ligados al costo de personal en la medida que crezcan los proyectos de consultoría en los que nos contraten.

6.1.2 Presupuestos de Operación

Tabla 13: Proyección de Ingresos Año 1

PROYECCION DE INGRESOS AÑO 1	
INGRESOS 2011	TOTAL
INGRESOS OPERACIONALES	171.200,00
Ventas	171.200,00
Soluciones Tecnológicas	39.000,00
Venta de BS-CLARO	27.000,00
Implementacion	4.000,00
Desarrollo de Interfaces	8.000,00
Gestión por Procesos y RR.HH.	35.000,00
Gestión por Procesos	35.000,00
<i>Reclutamiento y selección de personal</i>	97.200,00
<i>Gerencias</i>	54.000,00
<i>Cargos de mandos medios y jefaturas</i>	36.000,00
Cargos administrativos	7.200,00
Diagnostico de clima laboral	0,00
Plan de carrera	0,00
INGRESOS NO OPERACIONALES	0,00
TOTAL INGRESOS	171.200,00

Fuente: Anexos Tablas.

Tabla 14: Proyección de Ingresos Año 2

PROYECCION DE INGRESOS AÑO 2	
INGRESOS 2011	TOTAL
INGRESOS OPERACIONALES	269.800,00
Ventas	269.800,00
<i>Soluciones Tecnológicas</i>	69.000,00
Venta de BS-CLARO	45.000,00
Implementacion	8.000,00
Desarrollo de Interfaces	16.000,00
<i>Gestión por Procesos y RR.HH.</i>	42.000,00
Gestión por Procesos	42.000,00
Reclutamiento y selección de personal	146.800,00
<i>Gerencias</i>	78.000,00
<i>Cargos de mandos medios y jefaturas</i>	56.000,00
<i>Cargos administrativos</i>	12.800,00
<i>Diagnostico de clima laboral</i>	12.000,00
<i>Plan de carrera</i>	0,00
INGRESOS NO OPERACIONALES	0,00
TOTAL INGRESOS	269.800,00

Fuente: Anexos Tablas.

Tabla 15: Proyección de Ingresos Año 3

PROYECCION DE INGRESOS AÑO 3	
INGRESOS 2011	TOTAL
INGRESOS OPERACIONALES	350.000,00
Ventas	350.000,00
<i>Soluciones Tecnológicas</i>	60.200,00
Venta de BS-CLARO	45.000,00
Implementacion	8.800,00
Desarrollo de Interfaces	6.400,00
<i>Gestión por Procesos y RR.HH.</i>	49.000,00
Gestión por Procesos	49.000,00
Reclutamiento y selección de personal	228.800,00
<i>Gerencias</i>	120.000,00
<i>Cargos de mandos medios y jefaturas</i>	96.000,00
<i>Cargos administrativos</i>	12.800,00
<i>Diagnostico de clima laboral</i>	12.000,00
<i>Plan de carrera</i>	0,00
INGRESOS NO OPERACIONALES	0,00
TOTAL INGRESOS	350.000,00

Fuente: Anexos Tablas.

6.1.4 Punto de Equilibrio

Para determinar el punto de equilibrio hemos utilizado el método de ponderación, de acuerdo al porcentaje de participación en las ventas y al margen de contribución de cada producto y servicio.

En esta proyección hemos tomado los datos del segundo año de operación ya que estos están en el promedio del resto de años.

La proyección de los servicios que entregará CONSUTALENTOS está basada en los resultados que nos arroja la encuesta realizada, en la que los entrevistados manifestaron como principal necesidad el servicio de **Reclutamiento y Selección de Personal**.

Tabla 16: Punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO VARIOS PRODUCTOS Y SERVICIOS							
RUBROS	PRODUCTOS Y SERVICIOS						
	Soluciones Tecnológicas	Administración por Procesos y RR.HH.	Reclutamiento y selección de personal Gerencias	Reclutamiento y selección de personal Cargos de mandos	Reclutamiento y selección de personal Cargos administrativos	Diagnostico de clima laboral	
Participacion	25.57%	15.57%	28.91%	20.76%	4.74%	4.45%	
Precio venta	6,900.00	3,500.00	6,000.00	4,000.00	800.00	3,000.00	
Costo variable	2,394.00	2,395.50	1,396.50	532.00	149.63	1,862.00	
Margen de contribucion	4,506.00	1,104.50	4,603.50	3,468.00	650.38	1,138.00	
Ponderacion (%participacion*margen)	1,152.39	171.94	1,330.89	719.82	30.86	50.62	
MC ponderado	3,405.89						
Costos fijos de la empresa	98,988.39						
Utilidad antes de impuestos	35,114.87						
Unidades x vender requeridas	39.4						
Unidades por linea	39.4	10.07	6.13	11.38	8.17	1.87	

Fuente: Anexos Tablas.

De acuerdo a lo que indica la Tabla de Punto de Equilibrio la cantidad de unidades mínimas a vender para no tener perdidas es de 10 Soluciones Tecnológicas, 6 proyectos de Gestión por Procesos, 12 proyectos de Reclutamiento y Selección de Gerencias, 8 proyectos de Selección de Mandos medios, 2 proyectos de reclutamiento y selección de cargos administrativos y 2 proyectos de clima laboral.

6.2 Estados Financieros Pro Forma

6.2.1 Estado de Resultados

Tabla 16: Estado de Perdidas y Ganancias

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO A 5 AÑOS					
INGRESOS 2011	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
INGRESOS OPERACIONALES	171,200.00	269,800.00	350,000.00	350,000.00	350,000.00
Ventas	171,200.00	269,800.00	350,000.00	350,000.00	350,000.00
	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Soluciones Tecnológicas	39,000.00	69,000.00	60,200.00	60,200.00	60,200.00
Venta de BS-CLARO	27,000.00	45,000.00	45,000.00	45,000.00	45,000.00
Implementación	4,000.00	8,000.00	8,800.00	8,800.00	8,800.00
Desarrollo de Interfaces	8,000.00	16,000.00	6,400.00	6,400.00	6,400.00
Administración por Procesos y RR.HH.	35,000.00	42,000.00	49,000.00	49,000.00	49,000.00
Administración por Procesos	35,000.00	42,000.00	49,000.00	49,000.00	49,000.00
Reclutamiento y selección de personal	97,200.00	146,800.00	228,800.00	228,800.00	228,800.00
<i>Gerencias</i>	54,000.00	78,000.00	120,000.00	120,000.00	120,000.00
<i>Cargos de mandos medios y jefaturas</i>	36,000.00	56,000.00	96,000.00	96,000.00	96,000.00
<i>Cargos administrativos</i>	7,200.00	12,800.00	12,800.00	12,800.00	12,800.00
<i>Diagnostico de clima laboral</i>	0.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00
<i>Plan de carrera</i>	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
INGRESOS NO OPERACIONALES	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL INGRESOS	171,200.00	269,800.00	350,000.00	367,500.00	385,875.00
				0.00	0.00
Gastos Administrativos	13,080.00	17,280.00	25,960.00	25,960.00	25,960.00
Arriendo	4,200.00	5,400.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00
Teléfono	1,200.00	1,800.00	2,600.00	2,600.00	2,600.00
Luz	1,200.00	1,800.00	2,200.00	2,200.00	2,200.00
Agua	480.00	480.00	560.00	560.00	560.00
Papelería y Gastos Varios	1,200.00	1,800.00	4,600.00	4,600.00	4,600.00
Traslados	4,800.00	6,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00
Viáticos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Gastos Personal	127,903.44	186,765.44	243,193.41	253,870.23	262,875.89
Sueldos	96,168.00	136,368.00	171,536.40	180,113.22	189,118.88
Beneficios Sociales	31,735.44	45,001.44	56,607.01	56,607.01	56,607.01
Comisiones		5,396.00	8,750.00	8,750.00	8,750.00
Servicios Profesionales	6,300.00	8,400.00	8,400.00	8,400.00	8,400.00
	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Costos de Mantenimiento de Sitio Web	1,515.00	1,515.00	3,060.00	3,060.00	3,060.00
Hosting + Dominio	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00
Mantenimiento de Equipos	750.00	750.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
Conexión a Internet	705.00	705.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00
Marketing y Publicidad	3,300.00	3,300.00	3,300.00	3,300.00	3,300.00
Publicaciones en medios impresos	2,200.00	2,200.00	2,200.00	2,200.00	2,200.00
Expoferias	0.00	0.00	500.00	500.00	500.00
Banners de 2 x 4 mts	500.00	500.00	0.00	0.00	0.00
AdWords	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
Depreciaciones y Amortizaciones	6,594.20	9,073.40	11,561.60	6,103.40	4,341.20
Depreciación Muebles y Equipos de Oficina	1,136.00	1,853.00	2,579.00	2,579.00	2,579.00
Depreciación Equipos de Computación	3,478.20	5,240.40	7,002.60	3,524.40	1,762.20
Gastos Financieros	1,702.72	2,154.55	818.13	0.00	0.00
Intereses Bancarios	1,702.72	2,154.55	818.13	0.00	0.00
TOTAL GASTOS	160,395.36	228,488.39	276,331.54	286,190.23	295,195.89
Utilidad Bruta	10,804.64	41,311.61	73,668.46	81,309.77	90,679.11
Participación de trabajadores 15%	1,620.70	6,196.74	11,050.27	12,196.47	13,601.87
Utilidad Antes de Impuesto e Interés	9,183.95	35,114.87	62,618.19	69,113.30	77,077.24
Impuesto a la Renta	0	0	18,417.12	20,327.44	20,327.44
Utilidad o Perdida Neta antes de Intereses	9,183.95	35,114.87	44,201.08	48,785.86	56,749.80

Fuente: Anexos Tablas.

6.3.3 Flujo de Fondos

Tabla 17: Flujo de Fondos

FLUJO DE CAJA PROYECTADO A 5 AÑOS						
INGRESOS 2011	Año 0	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Valor Inicial Caja		5.500,00	31.304,64	72.616,25	126.323,11	180.029,97
INGRESOS OPERACIONALES		171.200,00	269.800,00	350.000,00	350.000,00	350.000,00
Ventas		171.200,00	269.800,00	350.000,00	350.000,00	350.000,00
Soluciones Tecnológicas		39.000,00	69.000,00	60.200,00	60.200,00	60.200,00
Venta de BS-CLARO		27.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00
Implementacion		4.000,00	8.000,00	8.800,00	8.800,00	8.800,00
Desarrollo de Interfaces		8.000,00	16.000,00	6.400,00	6.400,00	6.400,00
Administración por Procesos y RR.HH.		35.000,00	42.000,00	49.000,00	49.000,00	49.000,00
Administracion por Procesos		35.000,00	42.000,00	49.000,00	49.000,00	49.000,00
Reclutamiento y selección de personal		97.200,00	158.800,00	240.800,00	240.800,00	240.800,00
Gerencias		54.000,00	78.000,00	120.000,00	120.000,00	120.000,00
Cargos de mandos medios y jefaturas		36.000,00	56.000,00	96.000,00	96.000,00	96.000,00
Cargos administrativos		7.200,00	12.800,00	12.800,00	12.800,00	12.800,00
Diagnostico de clima laboral		0,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
Plan de carrera		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
INGRESOS NO OPERACIONALES		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL INGRESOS		176.700,00	301.104,64	422.616,25	476.323,11	530.029,97
Inversiones en Activos Fijos	-21.900,00					
Gastos Administrativos		13.080,00	17.280,00	25.960,00	25.960,00	25.960,00
Arriendo		4.200,00	5.400,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
Teléfono		1.200,00	1.800,00	2.600,00	2.600,00	2.600,00
Luz		1.200,00	1.800,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00
Agua		480,00	480,00	560,00	560,00	560,00
Papelería y Gastos Varios		1.200,00	1.800,00	4.600,00	4.600,00	4.600,00
Traslados		4.800,00	6.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Viáticos		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos Personal		127.903,44	186.765,44	243.193,41	243.193,41	243.193,41
Sueldos		96.168,00	136.368,00	171.536,40	180.113,22	189.118,88
Beneficios Sociales		31.735,44	45.001,44	56.607,01	56.607,01	56.607,01
Comisiones		0,00	5.396,00	8.750,00	8.750,00	8.750,00
Servicios Profesionales		6.300,00	8.400,00	8.400,00	8.400,00	8.400,00
					0,00	0,00
Costos de Mantenimiento de Sitio Web		1.515,00	1.515,00	3.060,00	3.060,00	3.060,00
Hosting + Dominio		60,00	60,00	60,00	60,00	60,00
Mantenimiento de Equipos		750,00	750,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Conexión a Internet		705,00	705,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00
Marketing y Publicidad		3.300,00	3.300,00	3.300,00	3.300,00	3.300,00
Publicaciones en medios impresos		2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00
Expoferías		0,00	0,00	500,00	500,00	500,00
Banners de 2 x 4 mts		500,00	500,00	0,00	0,00	0,00
AdWords		600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Pago de Prestamo		18.702,72	8.986,34	8.986,34	0,00	0,00
Intereses Bancarios		1.702,72	2.154,55	818,13	0,00	0,00
Capital		17.000,00	6.831,79	8.168,21	0,00	0,00
Depreciaciones y amortizaciones		6.594,20	9.073,40	11.561,60	11.561,60	11.561,60
Inversión publicitaria inicial	-2.000,00					
Gastos legales de Constitución	-3.600,00					
TOTAL GASTOS		160.395,36	228.488,39	296.293,14	296.293,14	296.293,14
Aporte de Socios	16.000,00					
Prestamo bancario	17.000,00	15.000,00				
SALDO	5.500,00	31.304,64	72.616,25	126.323,11	180.029,97	233.736,83

Fuente: Anexos Tablas.

6.3 Evaluación Financiera

6.3.1 Determinación de las Tasas de Descuento

Para determinar la tasa de descuento analizamos los escenarios optimista, normal y pesimista.

En el escenario normal aplicando la tasa de descuento del 12% se obtiene un VAN de \$91.860.

6.3.2 Criterios de Evaluación

EVALUACION FINANCIERA							
Inversión	39,000.00						
CÁLCULO DE TIR (TASA INTERNA DE RETORNO) Y VAN (VALOR ACTUAL NETO)							
	Inversión	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5	Total
1+TASA		1.66	2.75	4.56	7.56	12.53	29.05
Flujo x año	-39,000.00	9,183.95	35,114.87	44,201.08	48,785.86	56,749.80	194,035.55
		5539.36	12774.74	9698.94	6456.78	4530.19	39,000.00
TIR	66%						
VAN	91,860.42						

7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La inversión en algún proyecto, independientemente de su magnitud, siempre traerá consigo un riesgo. La creación, formación y crecimiento de CONSUTALENTOS conlleva dificultades adicionales, las cuales se analizarán y se plantearán las recomendaciones necesarias para lograr sobrellevarlas exitosamente.

7.1 CONCLUSIONES

- Por ser una empresa cuyo producto está ligado completamente al personal con el que se cuenta para realizar su operación, será clave dentro del manejo del proyecto la selección del talento humano respecto a su nivel profesional y muy orientado al servicio al cliente, con la finalidad de mitigar el riesgo de este proyecto.
- Durante la realización del estudio de mercado, se encontró que existe en las PYMES necesidades reales para crecer y desenvolverse en el cada vez más cambiante y exigente mercado, pues la falta de una verdadera empresa especialista en atender dichas necesidades conllevan a que algunas de estas empresas no sobrevivan en el tiempo.
- Además de que el principal motivo por el cual los pequeños y medianos empresarios no han podido acceder a consultorías debe al alto costo de los

servicios; y además que el mercado lo abarca las empresas grandes y las PYMES no pueden llegar a él.

- Otro motivo por el cual las PYMES se inclinarían a favor de una asesoría a un precio accesible sería para que le ayuden a incrementar las ventas de su producto o negocio.
- Esta problemática nos motiva a crear CONSUTAIENTOS con el fin de contribuir al fortalecimiento de las PYMES, para que una vez hayan encontrado sus más grandes fortalezas que permitan mejorar sus procesos, logren consolidarse en el mercado siendo más competitivas y perdurables, con lo que nuestro trabajo será un aporte positivo para la sociedad más allá de lo económico y empresarial.
- Esto lo prueba nuestro estudio de mercado, nuestra empresa gozará de una gran aceptación de nuestro grupo objetivo, aceptación cifrada en un 82%.
- Nuestros productos y servicios mayormente demandados por las PYMES son: reclutamiento y selección de personal, gestión por procesos y el software BS-CLARO.
- Financieramente el proyecto es muy rentable, ya que tiene una TIR del 66%, (algo más de 5 veces mayor a la tasa de descuento) y un VAN positivo de \$91.860.

7.2 RECOMENDACIONES

- CONSUTAIENTOS deberá asegurar el buen clima laboral y proponer incentivos por cumplimientos de metas para evitar la rotación del personal que tiene un costo significativo en la curva de aprendizaje.
- Los trámites para constitución de compañía, patente de nombre y, del sistema BS-CLARO, la obtención de permiso de funcionamiento se deben realizarlos con tiempo suficiente, pues dos o tres meses previos a la ejecución del proyecto, podría resultar muy cortos, dada la burocracia con que se manejan las instituciones públicas.
- Se estima que al portafolio de productos se podría agregar otros servicios en futuras fases del proyecto, así como expandirse geográficamente hacia todo el país.
- Al ser una empresa nueva, se deberá construir excelentes relaciones con todos nuestros clientes, así como con nuestros colaboradores, y el público en general. Además deben ser sólidas y duraderas, así ganaremos posicionamiento en el mercado.

8 ANEXOS

**ANEXO 1-A
PYMES GUAYAQUIL
SECTOR NORTE**

#	SECTOR PRODUCTIVO	Nº DE EMPRESAS	PORCENTAJE
1	ADUANAS Y PUERTOS	2	0,28%
2	AGRICOLA	19	2,67%
3	ALIMENTICIO	86	12,08%
4	ART. FIESTAS, BAZAR Y JUEGOS INFANTILES	4	0,56%
5	ASESOR, CONSULTOR, SERV. ADMINIST.	32	4,49%
6	AUTOMOTRICES	15	2,11%
7	BIENES INMUEBLES	45	6,32%
8	COMPUTACION, MANTENIMIENTO Y SUMINISTROS	14	1,97%
9	CONSTRUCCION	12	1,69%
10	ELECTRODOMESTICOS Y EQUIPOS ELECTRONICOS	5	0,70%
11	EQUIPOS E IMPLEMENTOS DE OFICINA	4	0,56%
12	FERRETERIA Y MATERIAL DE CONSTRUCCION	25	3,51%
13	FLORERIAS Y VIVEROS	3	0,42%
14	FOTOGRAFIA PUBLICIDAD Y MEDIOS	16	2,25%
15	IMPRENTAS	19	2,67%
16	INDUSTRIAL	12	1,69%
17	JOYAS	5	0,70%
18	MADERA	18	2,53%
19	METALMECANICO	81	11,38%
20	MINERAL NO METAL	14	1,97%
21	OPTICA	1	0,14%
22	OTROS	11	1,54%
23	PLASTICOS	50	7,02%
24	PRENDAS DE VESTIR	17	2,39%
25	PROVISION RR.HH.	12	1,69%
26	QUIMICOS	121	16,99%
27	RADIODIFUSION	2	0,28%
28	SALUD	18	2,53%
29	SECTOR FINANCIERO	2	0,28%
30	SECTOR JURIDICO	4	0,56%
31	SERVICIOS	21	2,95%
32	SERVICIOS DE ENERGIA ELECTRICA	9	1,26%
33	TEXTIL	4	0,56%
34	TRANSPORTE, COURRIER	8	1,12%
35	VIAJES Y TURISMO	1	0,14%
	TOTAL	712	100,00%

Fuente: Cámara de la Pequeña Industria del Guayas

**ANEXO 1-B
PYMES GUAYAQUIL
SECTOR CENTRO**

#	SECTOR PRODUCTIVO	N° DE EMPRESAS	PORCENTAJE
1	ADUANAS Y PUERTOS	3	1,16%
2	AGRICOLA	8	3,10%
3	ALIMENTICIO	16	6,20%
4	ART. FIESTAS, BAZAR Y JUEGOS INFANTILES	0	0,00%
5	ASESOR, CONSULTOR, SERV. ADMINIST.	11	4,26%
6	AUTOMOTRICES	4	1,55%
7	BIENES INMUEBLES	24	9,30%
8	COMPUTACION, MANTENIMIENTO Y SUMINISTROS	11	4,26%
9	CONSTRUCCION	8	3,10%
10	ELECTRODOMESTICOS Y EQUIPOS ELECTRONICOS	10	3,88%
11	EQUIPOS E IMPLEMENTOS DE OFICINA	2	0,78%
12	FERRETERIA Y MATERIAL DE CONSTRUCCION	12	4,65%
13	FLORERIAS Y VIVEROS	0	0,00%
14	FOTOGRAFIA PUBLICIDAD Y MEDIOS	3	1,16%
15	IMPRENTAS	17	6,59%
16	INDUSTRIAL	3	1,16%
17	JOYAS	2	0,78%
18	MADERA	6	2,33%
19	METALMECANICO	18	6,98%
20	MINERAL NO METAL	3	1,16%
21	OPTICA	2	0,78%
22	OTROS	2	0,78%
23	PLASTICOS	6	2,33%
24	PRENDAS DE VESTIR	22	8,53%
25	PROVISION RR.HH.	4	1,55%
26	QUIMICOS	19	7,36%
27	RADIODIFUSION	0	0,00%
28	SALUD	16	6,20%
29	SECTOR FINANCIERO	1	0,39%
30	SECTOR JURIDICO	1	0,39%
31	SERVICIOS	12	4,65%
32	SERVICIOS DE ENERGIA ELECTRICA	1	0,39%
33	TEXTIL	4	1,55%
34	TRANSPORTE, COURRIER	6	2,33%
35	VIAJES Y TURISMO	1	0,39%
	TOTAL	258	100,00%

Fuente: Cámara de la Pequeña Industria del Guayas

**ANEXO 1-C
PYMES GUAYAQUIL
SECTOR SUR**

#	SECTOR PRODUCTIVO	N° DE EMPRESAS	PORCENTAJE
1	ADUANAS Y PUERTOS	7	5,00%
2	AGRICOLA	4	2,86%
3	ALIMENTICIO	22	15,71%
4	ART. FIESTAS, BAZAR Y JUEGOS INFANTILES	0	0,00%
5	ASESOR, CONSULTOR, SERV. ADMINIST.	6	4,29%
6	AUTOMOTRICES	9	6,43%
7	BIENES INMUEBLES	3	2,14%
8	COMPUTACION, MANTENIMIENTO Y SUMINISTROS	0	0,00%
9	CONSTRUCCION	0	0,00%
10	ELECTRODOMESTICOS Y EQUIPOS ELECTRONICOS	0	0,00%
11	EQUIPOS E IMPLEMENTOS DE OFICINA	0	0,00%
12	FERRETERIA Y MATERIAL DE CONSTRUCCION	4	2,86%
13	FLORERIAS Y VIVEROS	0	0,00%
14	FOTOGRAFIA PUBLICIDAD Y MEDIOS	3	2,14%
15	IMPRENTAS	4	2,86%
16	INDUSTRIAL	1	0,71%
17	JOYAS	3	2,14%
18	MADERA	1	0,71%
19	METALMECANICO	18	12,86%
20	MINERAL NO METAL	0	0,00%
21	OPTICA	0	0,00%
22	OTROS	1	0,71%
23	PLASTICOS	5	3,57%
24	PRENDAS DE VESTIR	5	3,57%
25	PROVISION RR.HH.	4	2,86%
26	QUIMICOS	15	10,71%
27	RADIODIFUSION	0	0,00%
28	SALUD	3	2,14%
29	SECTOR FINANCIERO	0	0,00%
30	SECTOR JURIDICO	0	0,00%
31	SERVICIOS	9	6,43%
32	SERVICIOS DE ENERGIA ELECTRICA	4	2,86%
33	TEXTIL	2	1,43%
34	TRANSPORTE, COURRIER	6	4,29%
35	VIAJES Y TURISMO	1	0,71%
	TOTAL	140	100,00%

Fuente: Cámara de la Pequeña Industria del Guayas

**ANEXO 1-D
PYMES GUAYAQUIL
POR SECTOR PRODUCTIVO**

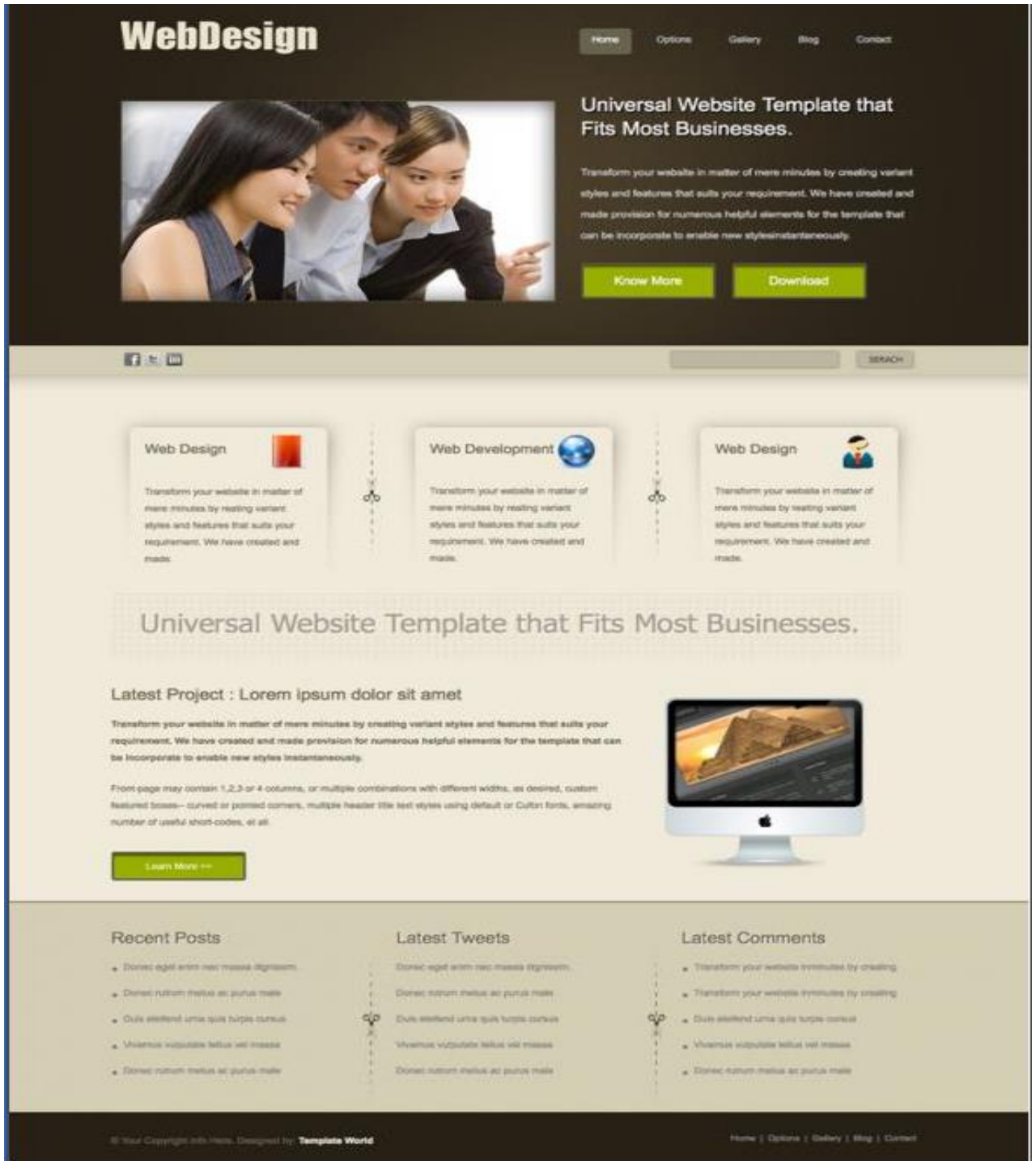
#	SECTOR PRODUCTIVO	N° DE EMPRESAS	PORCENTAJE
1	ADUANAS Y PUERTOS	12	1,08%
2	AGRICOLA	31	2,79%
3	ALIMENTICIO	124	11,17%
4	ART. FIESTAS, BAZAR Y JUEGOS INFANTILES	4	0,36%
5	ASESOR, CONSULTOR, SERV. ADMINIST.	49	4,41%
6	AUTOMOTRICES	28	2,52%
7	BIENES INMUEBLES	72	6,49%
8	COMPUTACION, MANTENIMIENTO Y SUMINISTROS	25	2,25%
9	CONSTRUCCION	20	1,80%
10	ELECTRODOMESTICOS Y EQUIPOS ELECTRONICOS	15	1,35%
11	EQUIPOS E IMPLEMENTOS DE OFICINA	6	0,54%
12	FERRETERIA Y MATERIAL DE CONSTRUCCION	41	3,69%
13	FLORERIAS Y VIVEROS	3	0,27%
14	FOTOGRAFIA PUBLICIDAD Y MEDIOS	22	1,98%
15	IMPRENTAS	40	3,60%
16	INDUSTRIAL	16	1,44%
17	JOYAS	10	0,90%
18	MADERA	25	2,25%
19	METALMECANICO	117	10,54%
20	MINERAL NO METAL	17	1,53%
21	OPTICA	3	0,27%
22	OTROS	14	1,26%
23	PLASTICOS	61	5,50%
24	PRENDAS DE VESTIR	44	3,96%
25	PROVISION RR.HH.	20	1,80%
26	QUIMICOS	155	13,96%
27	RADIODIFUSION	2	0,18%
28	SALUD	37	3,33%
29	SECTOR FINANCIERO	3	0,27%
30	SECTOR JURIDICO	5	0,45%
31	SERVICIOS	42	3,78%
32	SERVICIOS DE ENERGIA ELECTRICA	14	1,26%
33	TEXTIL	10	0,90%
34	TRANSPORTE, COURRIER	20	1,80%
35	VIAJES Y TURISMO	3	0,27%
	TOTAL	1110	100,00%

Fuente: Cámara de la Pequeña Industria del Guayas

ANEXO 2
PROPUESTA DE LOGO DE “CONSUTAIENTOS”



ANEXO 3
PROPUESTA PARA CREAR LA PÁGINA WEB DE “CONSUTALENTOS”
(PLANTILLAS PÁG. WEB)



ANEXO 4 RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Cada pregunta será explicada basándose en los resultados de la encuesta de mercado y apoyada por el gráfico correspondiente.

Los resultados obtenidos y analizados en este capítulo serán la base para la elaboración del marketing mix.

PRIMERA PREGUNTA

¿Ha utilizado alguna vez los servicios de alguna institución que lo asesore en Gestión Empresarial?

El 94% no han utilizado los servicios de consultoría en Gestión Empresarial, y sólo el 6% restante sí han utilizado. Con lo que se concluye que el segmento no ha sido atendido por las consultoras existentes.

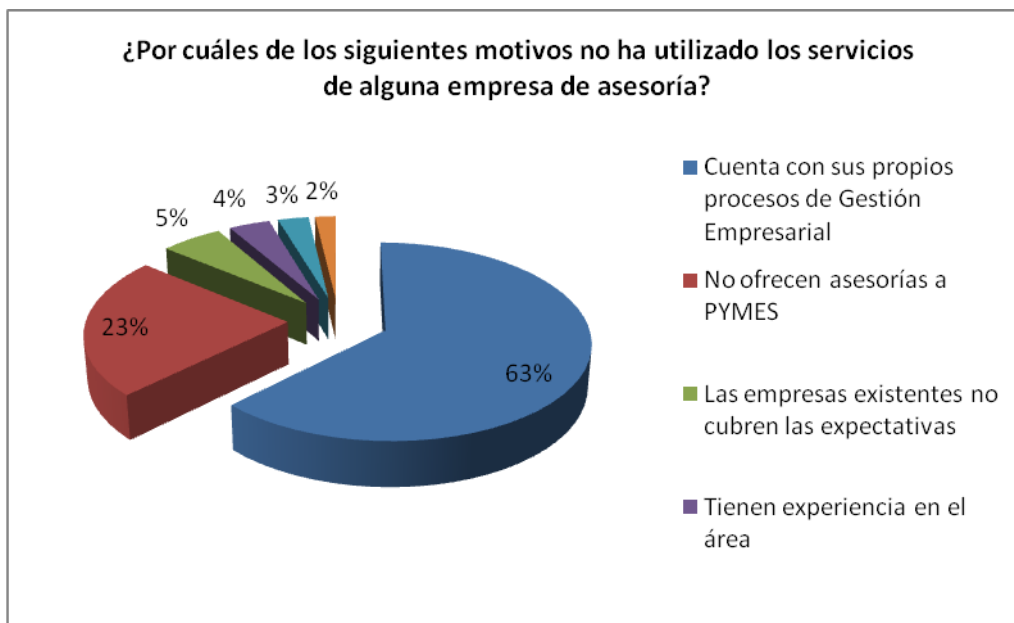


SEGUNDA PREGUNTA

¿Por cuáles de los siguientes motivos no ha utilizado los servicios de alguna empresa de asesoría?

Con esta pregunta lo que se pretendía conocer eran los aspectos negativos que hacían que las PYMES no se motiven a contratar asesorías; así no se cometería el mismo error al momento de dar el servicio, por el contrario brindar mayores oportunidades y lograr apertura en el mercado.

Así se pudo descubrir que el 62% de las PYMES considera que las asesorías externas son costosas. Es decir, el precio marca una pauta muy importante al momento de brindar el servicio.

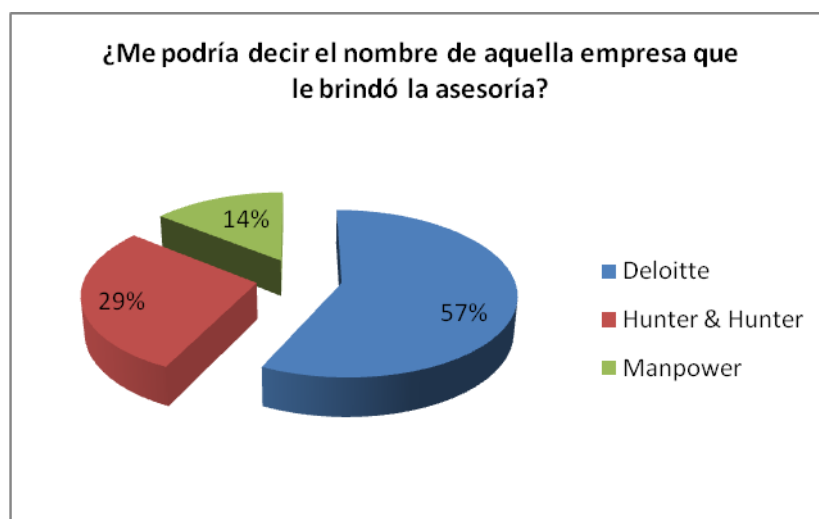


TERCERA PREGUNTA

¿Me podría decir el nombre de aquella empresa que le brindó la asesoría?

Esta pregunta fue estrictamente dirigida a las empresas que si habían contratado asesorías externas en Gestión Empresarial; la misma que pretendía conocer las empresas que obtuvieron de ellas, de modo que daba una visión de la competencia actual.

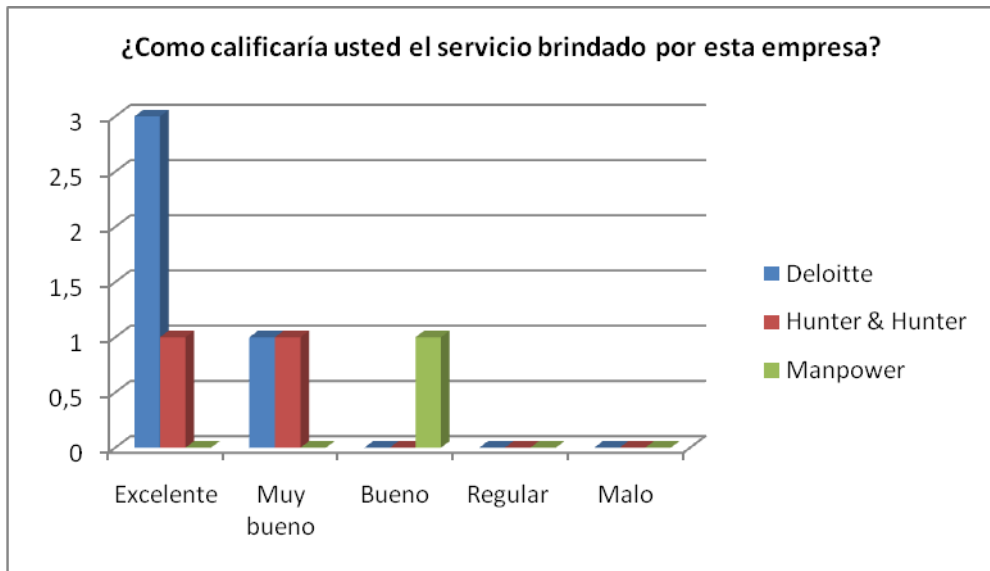
Las principales empresas son Delloitte, Hunter & Hunter y Manpower.



CUARTA PREGUNTA

¿Como calificaría usted el servicio brindado por esta empresa?

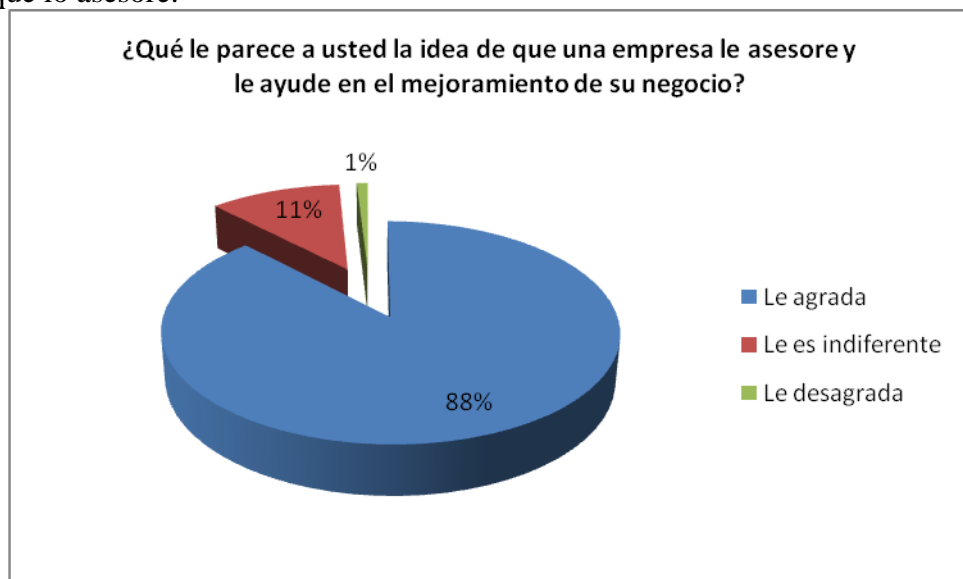
El 29% calificó de muy bueno el servicio que brindan tanto Deloitte como Hunter & Hunter. El 43% consideró a Deloitte como una consultora con un excelente servicio.



QUINTA PREGUNTA

¿Qué le parece a usted la idea de que una empresa le asesore y le ayude en el mejoramiento de su negocio?

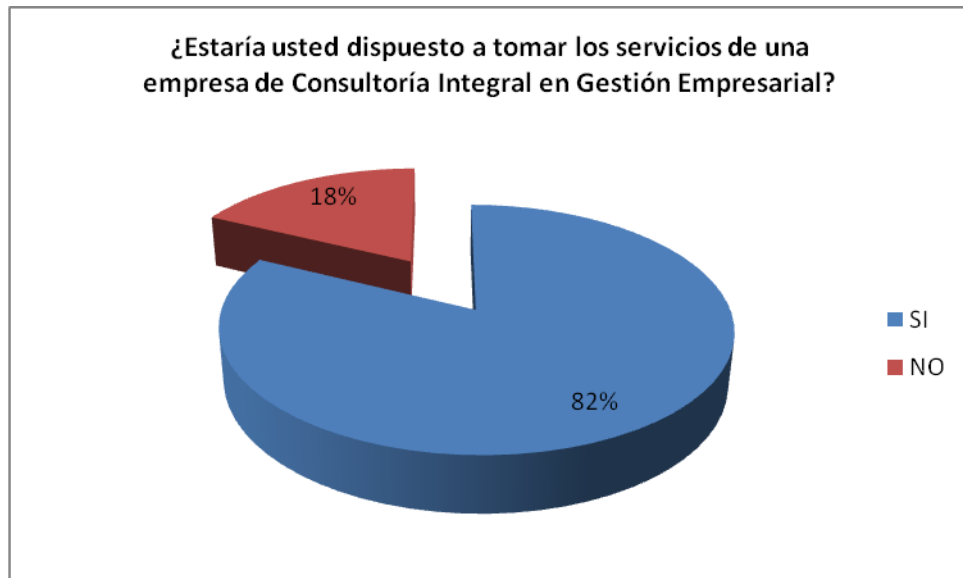
El 88% de los encuestados manifestó su agrado de contar con una empresa que lo asesore.



SEXTA PREGUNTA

¿Estaría usted dispuesto a tomar los servicios de una empresa de Consultoría Integral en Gestión Empresarial?

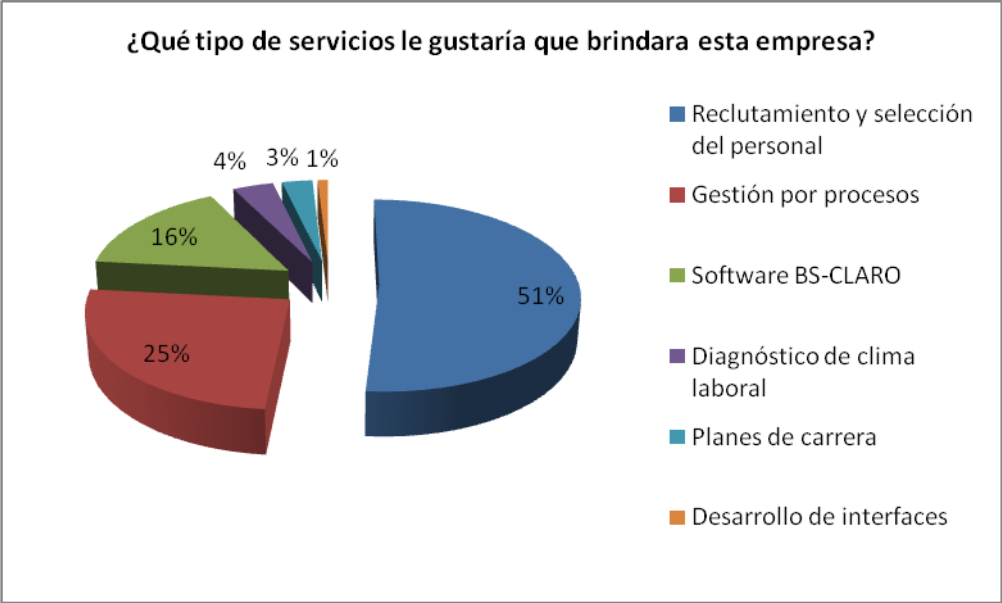
El 82% de las PYMES está dispuesto a tomar los servicios de una empresa asesora.



SEPTIMA PREGUNTA

¿Qué tipo de servicios le gustaría que brindara esta empresa?

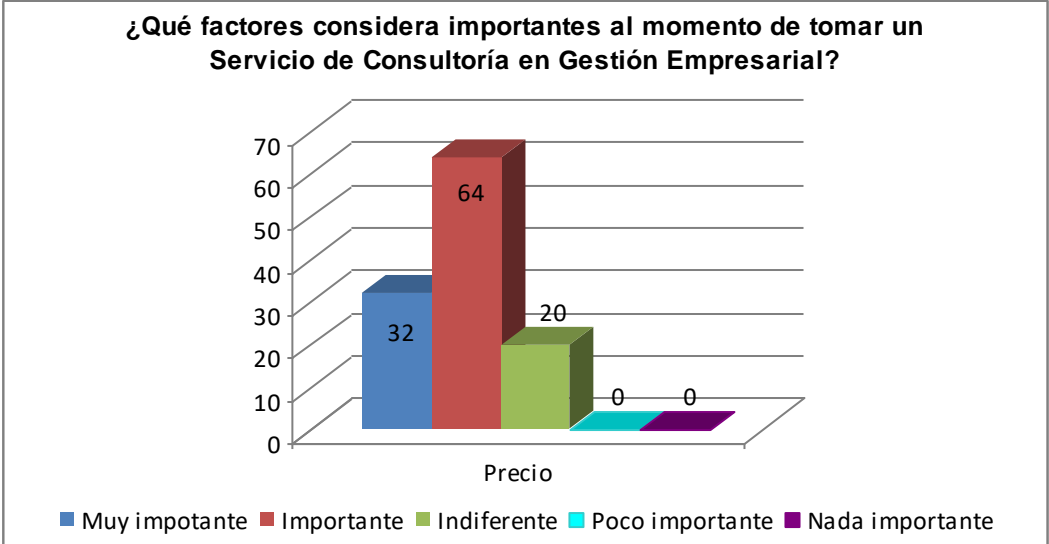
El 51% de las PYMES gustaría que le asesore en reclutamiento y selección de personal, seguido de la gestión por procesos con 25% y el software con 16%.



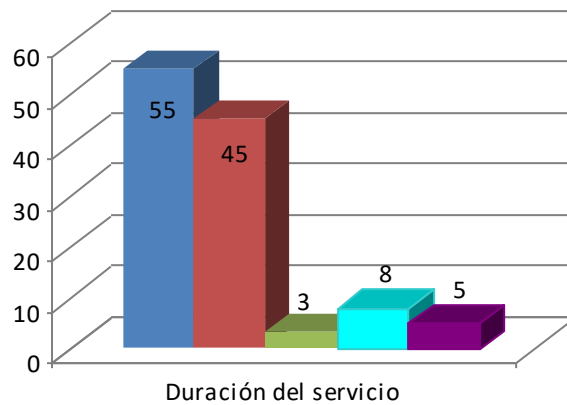
OCTAVA PREGUNTA

¿Qué factores considera importantes al momento de tomar un Servicio de Consultoría en Gestión Empresarial? (Siendo 5 muy importante a 1 nada importante).

El 56% considera que el PRECIO es importante, el 47% considera que el PERSONAL ESPECIALIZADO es muy importante, para el mismo porcentaje le es indiferente la DURACION DEL SERVICIO, y el 46% que es muy importante las FACILIDADES DE PAGO.

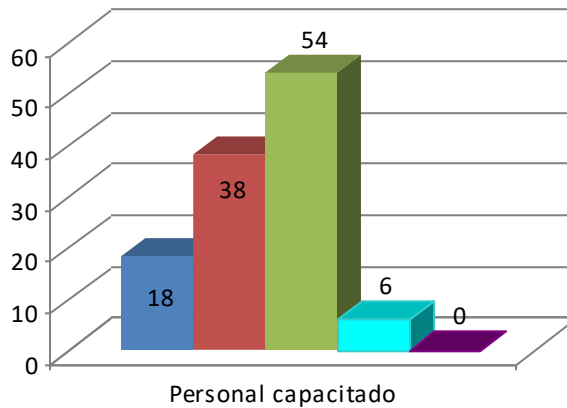


¿Qué factores considera importantes al momento de tomar un Servicio de Consultoría en Gestión Empresarial?



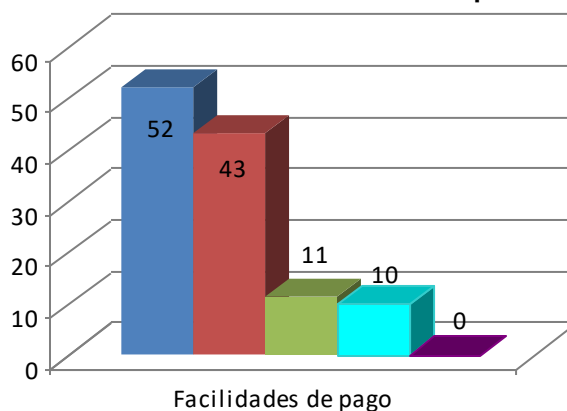
■ Muy importante ■ Importante ■ Indiferente ■ Poco importante ■ Nada importante

¿Qué factores considera importantes al momento de tomar un Servicio de Consultoría en Gestión Empresarial?



■ Muy importante ■ Importante ■ Indiferente ■ Poco importante ■ Nada importante

¿Qué factores considera importantes al momento de tomar un Servicio de Consultoría en Gestión Empresarial?



■ Muy importante ■ Importante ■ Indiferente ■ Poco importante ■ Nada importante

NOVENA PREGUNTA

¿Cree usted que el servicio de asesoría en Gestión Empresarial que en la actualidad existen en la ciudad de Guayaquil satisfacen la totalidad de la demanda y exigencias de los microempresarios?

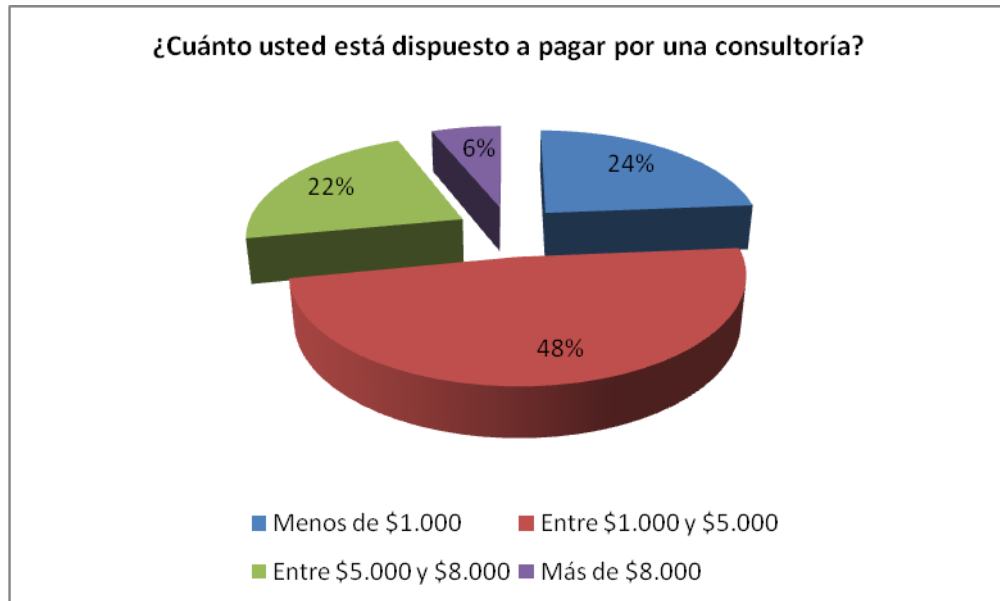
La respuesta fue un rotundo no, ya que el 90% de las empresas piensan que las empresas actuales en Guayaquil dedicadas a la consultoría de Gestión Empresarial, no cumplen a cabalidad los requerimientos por los cuáles las PYMES los contratan.



DÉCIMA PREGUNTA

¿Cuánto usted está dispuesto a pagar por una consultoría?

En esta pregunta determinamos, según rangos establecidos, el precio por el cual cada empresa está dispuesta a pagar por recibir una asesoría en Gestión Empresarial. Según los resultados que se arrojaron con esta pregunta, el 48% está dispuesto a pagar entre \$1000 y \$5000 por una asesoría.



2.1.7. CONCLUSIONES

En base a la investigación de mercado se ha podido analizar lo siguiente:

- El principal motivo por el cual los empresarios no han podido acceder a consultorías en recursos humanos se debe al alto costo del servicio; y además que el mercado lo abarca las empresas grandes y las PYMES no pueden llegar a él.
- De las PYMES que han recurrido a empresas externas de este tipo de consultorías, DELOITTE encabeza la lista como principal competidor en el servicio de ASESORÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL.
- La competencia DELOITTE Y HUNTER & HUNTER se caracterizan por dar un servicio excelente según la opinión real de las PYMES que han comprado sus servicios.
- Al 88% de las PYMES entrevistadas le agrada la idea de que una empresa lo asesore en Gestión Empresarial.
- El 82% de las PYMES estaría dispuesto a tomar los servicios de una empresa consultora de Gestión Empresarial.
- Los servicios mayormente demandados por las PYMES son: reclutamiento y selección de personal, gestión por procesos y software BS-CLARO.
- El principal motivo por el cual las PYMES se inclinarían a favor de una asesoría sería para que le ayuden a incrementar las ventas de su producto o negocio.

- Las PYMES consideran que el precio, las facilidades de pago y el personal especializado, son los principales factores que toman en cuenta al momento de adquirir una asesoría.
- La mayoría absoluta de la PYMES opina que las empresas existentes no satisfacen ni la demanda total ni las exigencias de sus dueños, gerente y/o administradores.
- Que la mayoría estaría dispuesta a pagar entre \$1.000 y \$5.000 por una asesoría en Gestión Empresarial. Aunque también hay un importante grupo que estaría dispuesta a pagar precios mayores.

ANEXO 5
ENCUESTA “CONSUTALENTOS”

Marque con una X junto a la opción seleccionada.

- 1. ¿Ha utilizado alguna vez los servicios de alguna institución que lo asesore en Gestión Empresarial?**

SI _____ PASE A LA SIGUIENTE PREGUNTA Y CONTINUE

NO _____ CONTINUE Y PASE A LA PREGUNTA 5

- 2. ¿Me podría decir el nombre de aquella empresa que le brindó la asesoría?**

NOMBRE DE LA EMPRESA _____

- 3. ¿Como calificaría usted el servicio brindado por esta empresa?**

EXCELENTE _____ MUY BUENO _____ BUENO _____ REGULAR _____ MALO _____

- 4. ¿Por cuáles de los siguientes motivos no ha utilizado los servicios de alguna empresa de asesoría?**

- Cuenta con sus propios procesos de Gestión Empresarial _____
- Las asesorías externas son costosas _____
- No conocen empresas especializadas _____
- Las empresas existentes no cubren las expectativas _____
- No ofrecen asesorías a PYMES _____
- Otro motivo: especifique _____

- 5. ¿Qué le parece a usted la idea de que una empresa le asesore y le ayude en el mejoramiento de su negocio?**

LE AGRADA _____ LE ES INDIFERENTE _____ LE DESAGRADA _____

- 6. ¿Estaría usted dispuesto a tomar los servicios de una empresa de Consultoría Integral en Gestión Empresarial?**

SI _____ NO _____

- 7. ¿Qué tipo de servicios le gustaría que brindara esta empresa?**

- Reclutamiento y selección del personal _____
- Software BS-CLARO (Indicadores de gestión para el control de la planificación estratégica) _____
- Planes de carrera _____
- Diagnóstico de clima laboral _____
- Gestión por procesos _____
- Desarrollo de interfaces _____

8. ¿Qué factores considera importantes al momento de tomar un Servicio de Consultoría en Gestión Empresarial? (Siendo 5 muy importante a 1 nada importante).

Precio	1	2	3	4	5
Personal capacitado	1	2	3	4	5
Duración del servicio	1	2	3	4	5
Facilidades de pago	1	2	3	4	5

9. ¿Cree usted que las empresas que actualmente ofrecen el servicio de asesoría en Gestión Empresarial en la ciudad de Guayaquil llenan todas sus expectativas iniciales?

SI _____ NO _____

10. ¿Cuánto usted está dispuesto a pagar por una consultoría?

- Menos de \$1.000 _____
- Entre \$1.000 y \$5.000 _____
- Entre \$5.000 y \$8.000 _____
- Más de \$8.000 _____

Empresa: _____

Dirección: _____

Teléfono: _____

e-mail: _____

ANEXO 6

NECESIDADES DE PERSONAL POR AÑO								
Personal	Tiempo de implementación	Cantidad de Implementaciones por año	Año 1		Año 2		Año 3	
			Implement. Proyectada	Cantidad de personal	Implement. Proyectada	Cantidad de personal	Implement. Proyectada	Cantidad de Personal
Consultor tecnología	3	4	6.00	1	10	3	15	4
Consultor de gestión por procesos Senior	3	4	10.00	3	16	4	20	5
Consultor de gestión por procesos junior	3	4	10.00	3	16	4	20	5
Consultor Selección Gerentes	1.5	8	8.00	1	16	2	24	3
Consultor Selección Mandos medios	1	12	8.00		16		24	1
Consultor Selección puestos administrativos	0.5	24	9.00	1	16	2	24	1
Consultor Clima laboral	2	6	0.00		0		2	1
Total Personal				9		15		20

ANEXO 7

DEPRECIACIONES																			
	Año 1			Año 2				Año 3				Año 4				Año 5			
Muebles de Oficina	5,870.00	10%	587.00	1,590.00	10%	159.00	746.00	1,590.00	10%	159.00	905.00	0.00	10%	0.00	905.00	0.00	10%	0.00	905.00
Equipos de Oficina	5,490.00	10%	549.00	5,580.00	10%	558.00	1107.00	5,670.00	10%	567.00	1674.00	0.00	10%	0.00	1674.00	0.00	10%	0.00	1674.00
Equipos de Computación	10,540.00	33%	3478.20	5,340.00	33%	1762.20	5240.40	5,340.00	33%	1762.20	7002.60	0.00	33%	0.00	3524.40	0.00	33%	0.00	1762.20
Total	4614.20			7093.40				9581.60				6103.40				4341.20			
AMORTIZACIONES																			
	Año 1			Año 2				Año 3											
Software	6,000.00	33%	1980.00	6,000.00	33%	1980.00	3960.00	6,000.00	33%	1980.00	6000.00								

ANEXO 8: CALENDARIO DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO

NOMENCLATURA	ACTIVIDAD	PREDECESOR	DURACIÓN (DÍAS)	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4			
				S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
1	Constitución de la compañía	INICIO	30	█	█	█	█												
2	Selección de la oficina	-	7	█	█	█													
3	Contrato de alquiler	2	3		█	█													
4	Derecho de marca y patente del software BS-CLARO	1	5		█	█													
5	Selección del RR.HH.	2	5		█	█													
6	Contratación del RR.HH.	5	3			█													
7	Inducción y capacitación del RR.HH.	3,6,9	10			█	█	█											
8	Selección y evaluación del mobiliario	3	5		█	█													
9	Instalación del mobiliario	8	5			█	█												
10	Instalación de equipos	9	5				█	█											
11	Prueba de equipos	10	2					█											
12	Instalación de programas (software, bases de datos, etc)	11	3					█											
13	Prueba de programas	12	5						█	█									
14	Elaboración de documentación y manuales de procedimientos	4, 12	35							█	█	█	█	█	█	█	█		
15	Análisis y desarrollo de servicios y proyectos	9	20							█	█	█	█	█	█	█	█		
16	Diseño y desarrollo de página web	10	10									█	█	█					
17	Definición de estrategias de venta	15,16	10											█	█	█			
18	Aplicación de estrategias de venta	17	10													█	█		
19	Contacto inicial con clientes potenciales	18	5													█	█		
20	Aplicación de estrategias de marketing	19	3													█			
21	Contrato y puesta en marcha del proyecto	20															█		