



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Carrera: Gestión Empresarial Internacional

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN APLICADA PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE:

INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

TÍTULO:

“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA
CONSULTORA DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA ENFOCADA A LA
INDUSTRIA PLÁSTICA DE LA REGIÓN COSTA.”

ELABORADO POR:

DIEGO ARTURO MUÑOZ PAZMIÑO

DIRECTOR:

ING. CYNTHIA ROMÁN

Guayaquil, agosto de 2012

DEDICATORIA

Como joven, amante del conocimiento dedico esta tesis a todas aquellas personas que aman el conocer más. El conocimiento debe ser libre, y todo aquel que quiera aprovecharlo encuentre en este proyecto una aportación a su saber. Guardo la esperanza de que este documento sirva como guía y soporte de muchos más.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a todos aquellos que compartieron sus conocimientos conmigo, personas que me instruyeron, enseñaron y dedicaron su tiempo para verme progresar y desarrollar este documento.

El sacrificio de quienes me aman, de quienes no pudieron contar conmigo mientras elaboraba el proyecto, queda impreso, y yo agradecido por su paciencia y apoyo incondicional.

A Dios, a mi padre y a mi madre les agradezco por darme la oportunidad de elaborar este proyecto, para mi nada de esto hubiera sido posible sin la intervención de ellos.

Diego Arturo Muñoz Pazmiño

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTO	II
TABLA DE CONTENIDO.....	III
ABREVIATURAS.....	XIII
RESUMEN	XIV
INTRODUCCIÓN	XX
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	XXII
Justificación	XXIV
Contribución de la investigación.....	XXVI
Problema	XXVII
Objetivos	XXVII
<i>Objetivo general</i>	XXVII
<i>Objetivo Específico</i>	XXVIII
Metodología de la investigación	XXVIII
<i>Técnicas de Investigación</i>	XXIX
<i>Tratamiento de la información</i>	XXIX
Palabras claves	XXX
CAPITULO 1	1
ESTADO DEL ARTE.....	1
1.1. Marco Referencial.....	1
<i>1.1.1. Historia y desarrollo de la Consultoría</i>	1
<i>1.1.2. Consultoría en Ecuador</i>	3
<i>1.1.3. Tipos de Consultoría</i>	5
<i>1.1.4. Tipos de Servicio</i>	6
1.2. Marco Teórico.....	7
<i>1.2.1. Estrategia</i>	7
<i>1.2.2. Estrategias Competitivas Genéricas</i>	7
<i>1.2.3. Estrategias No Competitivas</i>	8
<i>1.2.4. Planificación Estratégica</i>	8
<i>1.2.5. Estrategia Empresarial</i>	8
1.3. Marco Conceptual	9
1.4 Marco Legal	9
CAPITULO 2.....	11

ANÁLISIS DEL MACRO Y MICRO AMBIENTE	11
2.1 Análisis PEST	11
2.1.1. <i>Político</i>	11
2.1.2. <i>Económico</i>	12
2.1.3. <i>Social</i>	15
2.1.4. <i>Tecnológico</i>	16
2.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	17
2.2.1. <i>Amenaza de nuevos competidores</i>	17
2.2.2. <i>Amenaza de bienes sustitutos</i>	19
2.2.3. <i>Poder de negociación de los proveedores</i>	20
2.2.4. <i>Poder de negociación de los clientes</i>	20
2.2.5. <i>Rivalidad entre los competidores</i>	21
2.3. Análisis FODA.....	22
2.4. Matriz FODA.....	24
2.4.1. <i>Matriz FODA</i>	25
CAPITULO 3.....	26
ANÁLISIS DEL MERCADO.....	26
3.1. Análisis de las 5 C.....	26
3.1.1. <i>Contexto</i>	26
3.1.1.1. <i>El entorno empresarial de la Consultoría en Ecuador</i>	26
3.1.1.2. <i>Clasificaciones de la consultoría</i>	28
3.1.2. <i>Cliente</i>	33
3.1.3. <i>Compañía</i>	38
3.1.4. <i>Colaboradores</i>	38
3.1.5. <i>Competencia</i>	39
3.2. Análisis de la demanda insatisfecha.....	41
3.2.1. <i>Análisis de la oferta histórica</i>	41
3.2.2. <i>Análisis de la demanda histórica</i>	43
3.2.3. <i>Demanda Insatisfecha</i>	44
Perfil del cliente y del consumidor	45
CAPITULO 4.....	46
INVESTIGACIÓN DE MERCADO	46
4.1. Análisis de Preferencia de Consumidores.....	46
4.1.1. <i>Análisis de Entrevistas</i>	46
4.1.1.1. <i>Precio</i>	46
4.1.1.2. <i>Producto</i>	47

4.1.1.3. Plaza	47
4.1.1.4. Promoción.....	48
4.2. Análisis de Encuestas.....	48
4.2.1. Hipótesis	48
4.2.2. Tamaño de la muestra.....	49
4.2.3. Tabulación de las Encuesta	49
CAPITULO 5.....	63
DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.....	63
5.1. Concepto del negocio.....	63
5.1.2. Herramientas de Apoyo	66
5.2. Portafolio de servicios.....	70
5.2.1. Servicio: Formulación de estrategia.....	70
5.2.2. Servicio: Formulación de estrategia empresarial	73
5.2.3. Servicio: Formulación de Mapa Estratégico.....	75
5.2.4. Servicio: Planificación Estratégica	77
5.2.5. Servicio: Cuadro de Mando Integral.....	79
5.3. Selección del servicio y desarrollo	81
5.4. Proceso de venta	85
5.5. Aspectos Legales	86
5.5.1. Requerimientos legales para Personas Jurídicas	86
5.5.2. Responsabilidades.....	87
5.6. Tipo de contrato	87
5.7. Responsabilidad social empresarial	89
CAPITULO 6.....	90
FIRMA CONSULTORA, ESTRATEGOS.....	90
6.1. Logo, nombre y slogan	90
6.2. Misión	90
6.3. Visión.....	90
6.4. Objetivos.....	91
6.5 Políticas y Valores	91
6.6. Estructura Organizacional.....	93
6.6.1. Organigrama.....	93
6.6.1.1. Planificación de recursos humanos	93
6.6.2. Descripción de los cargos.....	95
6.6.2.1. Gerencia.....	95
6.6.2.2. Departamento Ventas.....	97

6.6.2.3. <i>Departamento de Contabilidad, Financiero y Tributación</i>	100
6.6.2.4. <i>Departamento de Estrategia</i>	101
6.6.3. <i>Contratación</i>	104
6.7. <i>Estrategia de Posicionamiento</i>	104
6.7.1. <i>Marketing Mix</i>	105
6.7.2. <i>Plan de Acción</i>	109
CAPITULO 7.....	112
ESTUDIO TÉCNICO	112
7.1. <i>Ubicación</i>	112
7.1.1. <i>Macro-ubicación</i>	112
7.1.2. <i>Micro-ubicación</i>	113
7.2. <i>Oficina</i>	113
7.2.1. <i>Plano de Oficina</i>	114
7.2.2 <i>Sala de oficinas y ofinas en general</i>	115
7.2.3. <i>Área de negociacion, presentaciones y reunión</i>	116
7.2.4. <i>Sala de espera y secretaria</i>	117
7.2.5. <i>Equipo de computación y software</i>	118
7.3. <i>Constitución de la empresa</i>	119
7.4. <i>Capacidad Instalada</i>	120
CAPITULO 8.....	123
ESTUDIO FINANCIERO	123
8.1 <i>Financiamiento</i>	123
8.2. <i>Estudio económico</i>	124
8.2.1. <i>Inversión inicial</i>	124
8.2.2. <i>Análisis de ingresos</i>	125
8.2.2. <i>Análisis de gastos</i>	126
8.2.3. <i>Distribución de la Inversión Inicial</i>	128
8.2.4. <i>Rol de Pagos</i>	128
8.2.5. <i>Depreciaciones y Amortizaciones</i>	131
8.2.6. <i>Seguros y mantenimiento</i>	132
8.3. <i>Evaluación de riesgo</i>	133
8.4. <i>Indicadores Financieros</i>	137
CONCLUSIÓN.....	138
RECOMENDACIONES.....	139
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA	140
BIBLIOGRAFÍA	142

ANEXO 1	143
Proyecciones financieras Escenario Proyectado	143
Proyecciones financieras Escenario Pesimista.....	145
Proyecciones financieras Escenario Optimo.....	147
ANEXO 2	149
ANEXO 3	152
CURRICULUM VITAE.....	154

Índice de tablas

Tabla N. 1 Evolución de servicios de consultoría.....	3
Tabla N. 2 Especialización de las compañías consultas/ consultores individuales.....	4
Tabla N. 3 Manera de prestación de servicios	6
Tabla N. 4 Inflación, tasa de interés activa y desempleo	13
Tabla N. 5 Balanza Comercial y su tasa de crecimiento.....	14
Tabla N. 6 Producto interno Bruta y aportación de la categoría servicios.....	14
Tabla N. 7 Población de acuerdo a la clasificación laboral, región costa	15
Tabla N. 8 Porcentaje de población dedicada a la consultoría.....	16
Tabla N. 9 TIC en región costa.....	17
Tabla N. 10 Matriz FODA, desarrollo	25
Tabla N. 11 Número de consultores según tipo	28
Tabla N. 12 Consultoras dedicadas a la actividad empresarial, región costa.....	31
Tabla N. 13 Producto interno bruto y aportación por categorías	34
Tabla N. 14 Crecimiento de las Consultoras.....	41
Tabla N. 15 Servicios ofertados anualmente	42
Tabla N. 16 Oferta destinada a la industria plástica.....	42
Tabla N. 17 Oferta Histórica de servicios destinado a la Industria Plástica	43
Tabla N. 18 Número de consultorías demandadas por industria plástica	43
Tabla N. 19 Crecimiento de la Industria Plástica.....	44
Tabla N. 20 Demanda Insatisfecha Proyectada.....	44
Tabla N. 21 Perfil del cliente y del consumidor.....	45
Tabla N. 22 Frecuencia de procesos industriales	50
Tabla N. 23 Frecuencia de posesión de metas y objetivos por período de tiempo	51
Tabla N. 24 Frecuencia de estrategia en la empresa	52
Tabla N. 25 Percepción de estrategia.....	53
Tabla N. 26 Frecuencia de aceptación de administración estratégica.....	54
Tabla N. 27 Contratación de consultaría.....	54
Tabla N. 28 Frecuencia de uso de consultoras.....	55
Tabla N. 29 Frecuencia de aceptación de estrategias.....	56
Tabla N. 30 Frecuencia de preferencia de estrategia	57
Tabla N. 31 Frecuencia de aceptación del servicio.....	58
Tabla N. 32 Frecuencia de preferencia por área	59
Tabla N. 33 Frecuencia de implementación de estrategia.....	60
Tabla N. 34 Aceptación del servicio por porcentaje	60

Tabla N. 35 Preferencia de precios según escala	61
Tabla N. 36 Preferencia de precio según escala.....	62
Tabla N. 37 Preferencia de precio según escala.....	62
Tabla N. 38 Estrategias base para prestación de servicios.....	65
Tabla N. 39 Indicadores a evaluarse	82
Tabla N. 40 Prueba de consistencia	83
Tabla N. 41 Beneficios Gerente General	96
Tabla N. 42 Beneficios Secretaria.....	97
Tabla N. 43 Beneficios Ejecutivo de ventas	98
Tabla N. 44 Beneficios Analista de Marketing.....	99
Tabla N. 45 Beneficios de Contador.....	101
Tabla N. 46 Beneficio Director de Consultores	102
Tabla N. 47 Beneficios Consultores	103
Tabla N. 48 Precios propuestos por servicios	106
Tabla N. 49 Muebles de sala de oficinas	115
Tabla N. 50 Muebles de sala de reuniones.....	116
Tabla N. 51 Muebles de sala de espera.....	117
Tabla N. 52 Equipo de computación.....	118
Tabla N. 53 Software de apoyo.....	118
Tabla N. 54 Gastos de Constitución.....	119
Tabla N. 55 Permisos y concesiones.....	120
Tabla N. 56 Gastos de pre operación	120
Tabla N. 57 Horas por servicio	121
Tabla N. 58 Horas utilizadas según demanda	121
Tabla N. 59 Horas disponibles por consultor.....	122
Tabla N. 60 Capacidad real por consultor.....	122
Tabla N. 61 División de las participaciones del capital	123
Tabla N. 62 Préstamo.....	123
Tabla N. 63 Inversión Inicial	124
Tabla N. 64 Demanda por servicios proyectada	125
Tabla N. 65 Índice de crecimiento	125
Tabla N. 66 Gastos fijos.....	126
Tabla N. 67 Gastos administrativos	127
Tabla N. 68 Comisión de ventas	127
Tabla N. 69 Gastos de marketing.....	127
Tabla N. 70 Resumen de gastos.....	128
Tabla N. 71 Distribución de Inversión Inicial.....	129

Tabla N. 72 Rol de Pagos	130
Tabla N. 73 Depreciaciones	131
Tabla N. 74 Amortizaciones	131
Tabla N. 75 Seguros.....	132
Tabla N. 76 Mantenimiento	132
Tabla N. 77 Flujo Neto Escenario Normal	134
Tabla N. 78 TIR y VAN escenario normal	134
Tabla N. 79 Punto de Equilibrio escenario normal.....	134
Tabla N. 80 Flujo Neto escenario pesimista	135
Tabla N. 81 TIR y VAN escenario pesimista	135
Tabla N. 82 Punto de Equilibrio escenario pesimista	135
Tabla N. 83 Flujo Neto escenario óptimo	136
Tabla N. 84 TIR y VAN escenario óptimo	136
Tabla N. 85 Punto de equilibrio óptimo.....	136
Tabla N. 86 Análisis financiero	137

Índice de Gráficos

Gráfico N. 1 Número de consultoras región costa, por año	18
Gráfico N. 2 Área de actividad principal de las consultoras	19
Gráfico N. 3 Consultoras existentes en Ecuador, por año.....	27
Gráfico N. 4 Número de establecimientos constituidos por año.....	29
Gráfico N. 5 Número de establecimientos que empiezan a operar por año	30
Gráfico N. 6 Número de empleados por cada consultora	32
Gráfico N. 7 Cliente de mayor importancia por consultora	33
Gráfico N. 8 Número de empresas en la industria plástica por año	35
Gráfico N. 9 Índice IAE de la industria plástica, Ecuador.....	36
Gráfico N. 10 Índice IVI de la industria plástica, Ecuador	37
Gráfico N. 11 Índice IVI por productos de la industria plástica, Ecuador	37
Gráfico N. 12 Logo Straconx	39
Gráfico N. 13 Logo Expansiva	40
Gráfico N. 14 Logo ProSigma	40
Gráfico N. 15 Logo Global Consult.....	40
Gráfico N. 16 Frecuencia de aceptación por sector comercial.....	50
Gráfico N. 17 Frecuencia por posesión de metas y objetivos por período de tiempo..	52
Gráfico N. 18 Porcentaje de percepción de estrategia	53
Gráfico N. 19 Porcentaje de uso de consultoras en administración estratégica.....	55
Gráfico N. 20 Uso de servicios clasificados	56
Gráfico N. 21 Frecuencia de preferencia de especialización de servicio.....	57
Gráfico N. 22 Frecuencia de aceptación del servicio.....	58
Gráfico N. 23 Frecuencia de preferencia por área	59
Gráfico N. 24 Frecuencia de variación de precio por servicio.....	62
Gráfico N. 25 Diseño de administración estratégica.....	63
Gráfico N. 26 Plataforma Pentaho	68
Gráfico N. 27 Plataforma Pentaho Panel de Inicio	69
Gráfico N. 28 Diseño de red de Business Intelligence.....	69
Gráfico N. 29 Diseño de formulación de estrategia.....	72
Gráfico N. 30 Diseño de formulación de estrategia empresarial	74
Gráfico N. 31 Diseño de formulación de mapa de estrategias	76
Gráfico N. 32 Elaboración de Planificación Estratégica.....	78
Gráfico N. 33 Elaboración de Cuadro de Mando Integral	80
Gráfico N. 34 Problemas a resolver, diagrama de Ishikawa	84

Gráfico N. 35 Proceso de venta	85
Gráfico N. 36 Logo del proyecto	90
Gráfico N. 37 Organigrama de la empresa	93
Gráfico N. 38 Plan de Acción de Marketing.....	109
Gráfico N. 39 Portal web de la firma consultora	110
Gráfico N. 40 Accesorios de Oficina	111
Gráfico N. 41 Ubicación Macro de la oficina.....	112
Gráfico N. 42 Ubicación Micro de la oficina.....	113
Gráfico N. 43 Plano de la oficina, 160 m2.....	114
Gráfico N. 44 Diseño del área de oficinas	115
Gráfico N. 45 Diseño de sala de reuniones.....	116
Gráfico N. 46 Diseño sala de espera.....	117

ABREVIATURAS

ACCE Asociación de Compañías Consultoras del Ecuador

ACT Administración de Calidad Total

BCE Banco Central del Ecuador

BI Business Intelligence

BSC Balance ScoreCard

BPM Business Process Managment

CEC Cámara ecuatoriana de Consultores

CIIU Clasificación Internacional

CPC Central Product Classification

ERP Enterprise Resource Planning

IAE Índice de Actividad Empresarial

INEC Instituto Nacional de Estadísticas y Servicios

IVI Índice de Volumen de Producción

MCA Mejora Continua de la Administración

PE Punto de Equilibrio

RSE Responsabilidad Social Empresarial

TIC Tecnologías de Información y Comunicación

RESUMEN

Es evidente una falla en la estructura de varias empresas debido a la carencia de una correcta gestión. Se nota que los modelos de negocios, incluido el de la industria plástica, se enfocan solamente en completar la fase de producción, olvidando la parte administrativa. Los resultados son una gestión empírica a pesar del potente desarrollo que ha mostrado en los últimos años. La exclusión de la estrategia y de herramientas administrativas como planificación estratégica y cuadro de mando integral han impendido una correcta administración, por lo cual se propone la implementación de una Consultora en Administración Estratégica.

En Ecuador la consultoría puede ser ejercida de manera individual o por una persona jurídica legalmente constituida. La Ley Orgánica del Sistema de Contratación Pública y el Instituto Nacional de Contratación Pública generan el marco legal que toda consultora debe optar. De todas las clasificaciones existentes para la especialización de una consultora, se opta por los servicios dedicados al apoyo empresarial en administración y gestión.

Según el análisis al macro y micro ambiente, el entorno para la operación de una consultora es estable y al mismo tiempo la cultura empresarial ha empezado a captar los servicios de apoyo de gestión empresarial. De acuerdo al análisis de las cinco fuerzas de Porter la competitividad en este sector es baja, a pesar de existir firmas con reputación ya establecidas. Los competidores no ejercen estrategias de bloqueo a los nuevos entrantes. El análisis FODA revela que las amenazas y las debilidades se centran en el portafolio de servicios de cada consultora, por lo tanto para minimizar su efecto se debe adaptar los servicios a las necesidades del consumidor.

La demanda de servicios enfocados en la administración empresarial por la industria plástica es alta. Los análisis realizados revelan que la oferta de estos servicios no satisface completamente esta demanda, la razón se debe a que las consultoras dedican una baja participación al sector de industrias manufactureras. La demanda insatisfecha que representa el sector es alta, la cual es el mercado potencial para la consultora propuesta, de hecho la proyección de la oferta y demanda muestra un mercado potencial para futuro.

La firma consultora, llamada ESTRATEGOS, brindará servicios de formulación de estrategia, formulación de planificación estratégica y formulación de cuadro de mando integral, portafolio de servicios basados en las necesidades del consumidor. Los servicios son completamente adaptables a la ideología de crecimiento que apunte el sector. La metodología a utilizarse es actualizada por lo que se cuenta con suscripciones y afiliaciones a revistas, revistas virtuales, bibliotecas y centros de información. Los resultados que genere la firma, se basara en el conocimiento de los consultores.

La estructura organizacional garantiza la calidad de los servicios. Se cuenta con un director para los consultores, quien supervisa los resultados y al mismo tiempo un departamento destinado a ventas y marketing para asegurar la prestación continúa de servicios. Las estrategias de posicionamiento se guiaran de acuerdo al marketing mix adecuado a los bienes intangibles, es decir basándolo en los beneficios que aporta.

La ubicación, la oficina y el equipo que se dispondrá para la operación, genera una inmueble equipado con sala de reuniones, oficinas para el personal y sala de recepción. Resulta esencial la ubicación próxima a la mayor concentración del segmento de mercado. Se genera una oficina accesible y equipada para la comodidad del cliente. La capacidad que se logra contratar es competitiva con toda la industria. El financiamiento del proyecto recae en dos socios con una aportación equitativa de capital y responsabilidades.

Las proyecciones financieras evalúan la viabilidad y el riesgo de inversión en tres escenarios diferentes, normal, pesimista y optimo. En cada uno de ellos la constitución de la firma resulta rentable, incluso en el peor de los casos cuando las ventas esperadas son 20% menor a lo proyecto y los gastos de pre-operación e inversión inicial son elevados. De acuerdo al proyecto se regula la TIR en 75,5% y su variación en los diferentes escenarios es de un 15% lo que resulta en un 60% en el peor de los casos y en un escenario óptimo 87%. Se fundamenta la viabilidad del proyecto y las hipótesis de investigación propuestas.

SUMMARY

It is evident a failure in the structure of many companies for the lack of a proper management. It is detected that many business model, included the plastic industry, are focus completely on the production stage, forgetting the administration. The result is an empirical management even though the high development in the last years. The exclusion of the strategy and administrative tools like strategic planning and Balance ScoreCard have worsen their administration, for this reason is proposed the implementation of a consulting group in strategic management.

In Ecuador the consultant can be do it individually or by a legal person legally established. The Organic Law of Public Procurement and the National Institution of Public Procurement create the legal frame that each consultant has to follow. All of the existing classifications for the specialization of a consultant, it is opted to offer management services.

According to the analysis of the macro and micro environment the scenario for the consultant is stable and at the same time corporate culture has begun to capture support services of business management. According to the analysis of the five forces the competition in this sector is low, despite the existence of recognized firms with high reputation. Competitors do not take block strategies to the new entrants. The SWOT Analysis reveals that threat and weakness are focused on the portfolio of services, so to minimize the effect it must be adaptable to the consumer's needs.

The demand of services focused in the business management for the plastic industry is high, however the analysis found that the offer of these services do not satisfy the current demand because the consultants give a low participation to the manufacture sector. The unsatisfied demand presents in the sector is high, that is an advantage for the consultancy. The projection of the offer and demand show a potential market in the future.

The consulting group, called ESTRATEGOS gives services of formulation of different strategies, planning strategic and balance scorecard, portfolio of services based in the consumer's needs. The services are complemented adaptable to the ideology of growing in the sector. The methodology used is up to dated, for this reason the firm has subscriptions with magazines, online portals, libraries and information centres. The results that generate the firm are based in the knowledge of the consultants.

The organizational structure guarantees the quality of the services. A director for the consultants is needed so as to supervise the results. At the same time the sales and marketing department assure the sales continuum of the services. The position strategies are established according the marketing mix focus on intangibles goods, promoting the benefits that the services have.

The location of the office and the team creates a powerful work environment, it has a meeting room, offices for the team and reception. It is essential to be located near to the high concentration of the market segment. It creates an accessible and full office for the clients. The capacity hired is competitive with the industry. The project is financed by two partners according and equitable distribution of capital and responsibilities.

The financial projections evaluate the viability and the risk of investment in three different scenarios; normal, pessimist and optimist. In each scenario the constitution of the firm is profitable, even in a pessimist scenario when the sales are less than 20% and the outgoing of pre-operation and initial investment are higher. According to the financial projection, the IRR is 75,5% and the variation in different scenarios are 15% that result a 60% in the worst case, an 87% in the best. The viability of the project is accepted as the research hypotheses proposed.

RÉSUMÉ

Une faille est évidente dans la structure de plusieurs sociétés commerciales pour le manque d'une bonne gestion. Il est à noter que les modèles d'affaires, même celui de l'industrie du plastique, se concentrent uniquement sur l'achèvement de la phase de production, en oubliant la partie administrative. Les résultats sont une gestion empirique malgré le fort développement qui a démontré l'industrie dans les dernières années. L'exclusion de la stratégie et des outils d'administration tels que la planification stratégique et le balance scorecard ont empêché une correcte administration, pour cette raison il est proposé de mettre en œuvre un cabinet de conseil en gestion stratégique.

En Équateur, l'activité d'un consultant peut être exercée individuellement ou par une personne morale légalement constituée. La Loi Organique du Système d'affaires publics et l'institut national des marchés publics créent le cadre juridique que chaque consultant doit choisir. De toutes les classifications existantes selon la spécialisation d'un consultant, on opte par les services de soutien aux entreprises dédiées à l'administration et à la gestion.

Selon l'analyse de l'environnement macro et micro, le domaine d'opération d'un consultant est stable et en même temps la culture d'entreprise a commencé à saisir les services de soutien de la gestion des affaires. Selon l'analyse des cinq forces de M. Porter, la concurrence dans ce secteur est faible malgré l'existence d'entreprises bien établies et de bonne réputation. Les concurrents n'exercent pas de stratégies de bloc pour les nouveaux entrants. L'analyse FFPM révèle que les menaces et les faiblesses sont concentrées dans le portefeuille de services de chaque consultant, afin de minimiser son effet, il est nécessaire d'adapter les services aux besoins du consommateur.

La demande de services de conseil axés dans la gestion des affaires pour l'industrie des plastiques est élevée. Les analyses montrent que l'offre de ces services ne satisfait pas toute la demande, la raison est due à ce que les consultants donnent un faible taux de participation au secteur des industries manufacturières. La demande non satisfaite qui représente le secteur est élevée, ce qui est le marché potentiel pour le cabinet de conseil proposé, en fait, la projection de l'offre et la demande montre un marché potentiel à l'avenir.

Le cabinet de conseil, qui s'appellera ESTRATEGOS, fournira des services de développement de la stratégie, de la formulation de la planification stratégique et la formulation de Balance ScoreCard. Le portefeuille équilibré, fondé sur les besoins du consommateur. Les services sont entièrement personnalisables à l'idéologie de la croissance du secteur visé. La méthodologie utilisée est mise à jour de sorte qu'elle dispose d'abonnements avec des magazines, revues, bibliothèques virtuelles et des centres d'information. Les résultats générés par l'entreprise sont basés sur la connaissance des consultants.

La structure organisationnelle assure la qualité des services. Elle a un directeur pour les consultants, qui surveille les résultats et en même temps un département dédié à la vente et du marketing pour assurer la prestation continue de services. Les stratégies de positionnement seront guidées en fonction du marketing adapté aux actifs incorporels, sur la base des avantages obtenus.

L'emplacement, le bureau et le matériel disponible pour le fonctionnement, génère une salle de réunion, des bureaux pour le personnel et une salle de réception. Il est essentiel un emplacement proche de la plus grande concentration du segment de marché. Il génère un bureau accessible et équipé pour la commodité du client. La capacité obtenue pour le cabinet de conseil est compétitive pour l'industrie. Le financement du projet se divise en deux partenaires avec un égal apport de capital et des responsabilités.

La projection financière évalue faisabilité et le risque dans trois scénarios différents: normal, pessimiste et optimale. Dans chacun d'eux la constitution de l'entreprise est rentable, même dans le pire des cas où les prévisions de ventes sont 20% inférieur et les coûts du pré-opération avec l'investissement initial sont élevés. Le TRI du projet qui est de 75,5%, montre une variation de 15% dans les différents scénarios, dans le pire des cas 60% et dans un scénario optimale 87%. Ils montrent la viabilité du projet et les hypothèses de recherche proposées.

INTRODUCCIÓN

La correcta gestión de una empresa esta ligada a sus metas y objetivos propuestos, sin embargo, la fluctuación de los factores externos e internos dificulta e interviene en el desarrollo programado. Es necesaria la ayuda de un agente externo, el cual sea capaz de evaluar, analizar e implementar una correcta gestión. La estrategia, pilar fundamental en una empresa, no puede ser establecida empíricamente, esta debería ser guiada a potenciar la situación competitiva y añadir valor. La idea de una consultora en administración estratégica es concebida como solución a la gestión empírica existente.

El desarrollo de la consultoría en general esta ligado a la revolución industrial en el siglo XVIII y los temas que trata han variado debido a la introducción de economía a escalas y aperturas de mercado. La prestación de servicios se ha expandido a diversos temas diferenciando la actividad principal de cada consultora. En Ecuador, la introducción de la consultoría esta basado en actividades profesional de apoyo empresarial y la regulación de esta actividad ha cambiando en los últimos años y se han regulado eficientemente.

Las tendencias políticas, sociales y económicas muestran un ambiente seguro para la implementación de una consultora de administración estratégica. Todo el sector que envuelven a esta actividad desde competidores hasta proveedores proporciona un escenario seguro. Las oportunidades que presenta este modelo de negocios están ligadas al crecimiento del país, las amenazas existen se minimizan si la introducción de la consultora cuenta con una buena propuesta y un portafolio de servicios ajustado a las necesidades del empresario.

Igualmente, un análisis de la competitividad en el mercado de las consultoras demuestra que existe una oferta ya establecida de firmas consultoras prestigiosas. Su crecimiento se ha potenciado en los últimos y una características de estas consultoras es su portafolio de servicios, los cuales son muy diversos creando una diferencia que dificulta su comparación. Para analizarlas se las debe calcificarlas por su actividad principal, como consultoras de apoyo empresarial en administración y gestión.

Existe un mercado potencial el cual esta dispuesto a contratar una entidad que los guie en la correcta administración de su empresa. Las preferencias de este

segmento de mercado están basadas en los beneficios futuros que aportaría la prestación un servicio. El análisis de la demanda insatisfecha en la región demuestra que en esta actividad, a pesar del crecimiento de las consultoras, no existe la capacidad óptima para satisfacer a toda la demanda. Por lo tanto, existe una demanda insatisfecha la cual es atrayente para ejercer esta actividad.

Se establece la creación de una consultora dedicada a la administración estratégica con un portafolio de servicios basados en estrategias empresariales y que se apoye con herramientas fundamentales para una correcta gestión como planificación estratégica y cuadro de mando integral. Se emplea herramientas modernas para brindar un servicio diferenciado.

Para posicionar un bien intangible en el mercado, se lo promocionara mediante los beneficios que aporta, se crea un concepto de la firma de aportación de una mejora continua basada en estrategias. De la misma manera, la estructura organizacional que se dispondrá asegura la calidad de los resultados y garantiza igualmente la comunicación e integración entre el personal.

Es primordial disponer de un inmobiliario que sirva como oficina la cual se la situará de acuerdo a la concentración del segmento del mercado. La instalación de una oficina deberá contar con un ambiente propicio para ejercer la actividad igualmente debe estar equipada con las herramientas de apoyo adecuadas para operar.

Para fundamentar la viabilidad del proyecto se lo evaluó en tres diferentes escenarios, óptimo, moral y pésimo, las cuales muestran un escenario completamente viable para la puesta en marcha de la consultora, la rentabilidad de la propuesta se mantiene en cada escenario debido a la necesidad del mercado y a la captación de la demanda insatisfecha existente.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Administrar una empresa en un escenario cuyo ambiente macroeconómico y microeconómico no sea estable afecta la correcta gestión de una empresa, incluso empresarios experimentados no son capaces de conseguir soluciones idóneas en un ambiente lleno de cambios inesperados (Harford, 2011). Empresas sucumben a una tendencia presente en el mercado nacional e internacional, la cual, asegura que el 80 por ciento de las empresas que inician sus actividades fracasaran en el primer año y un 50 por ciento en el segundo período. Es necesario evaluar el entorno empresarial para determinar el factor de fracaso, para lo cual se utiliza cuatro puntos referenciales que son fundamentales para toda empresa: la estrategia, la estructura, la cultura y el capital humano, estos ayudaran a determinar la principal causa del problema. Cualquier cambio en la organización dentro de los puntos fundamentales tendrá una influencia sobre los demás, por lo tanto, es importante tener en cuenta cada factor para administrar cualquier cambio, de hecho la falta de uno de ellos supone una gran desventaja frente a competidores. En un entorno inestable la administración de una empresa debería ser apoyada por expertos o profesionales que sepan combatir escenarios cambiantes, la consultoría profesional e integral brinda una gran ventaja en la gestión empresarial.

El empresario común asume que el ciclo de vida de su empresa dependerá del número de ventas que realicé, enfocando de esta manera todo su recurso en la obtención de ingresos y en la fase de producción. De esta manera, se enfocara solamente en vender dejando a un lado la evaluación de aspectos importantes como el análisis de los factores externos en la industria y de factores internos dentro de la empresa, los cuales deberían ser analizados para una correcta toma de decisiones. De esta manera se crea un entorno empresarial con procesos empíricos, los cuales poseen fallas estructurales e impiden la correcta gestión. Incluso si se le adiciona la falta de experiencia en la administración empresarial, se prevé que no podrán anticipar los ajustes a su modelo de negocios frente a cambios inesperados en el mercado, siendo que estos cambios pudieran ser causados por la intervención de organismos nacionales o inclusive el comportamiento del consumidor o proveedores (Harford, 2011). Sin embargo, ni

una buena capacitación en temas empresariales les otorgaría una percepción mayor de una administración ideal debido a que las decisiones que se toman están basadas en experiencias y conocimientos limitados (Eyring, Johnson, & Nair, 2011).

El entorno empresarial se lo puede dividir en cuatro puntos, los cuales son fundamentales para toda empresa: la estrategia, la estructura, la cultura y el capital humano. Si ninguno de los puntos fundamentales es tomado en cuenta se puede decir que la empresa ha sido establecida y gestionada empíricamente, careciendo de una administración correcta en la organización, y que, perdura el enfoque a dedicar todo la inversión y recursos al área de ventas y producción, se deja de lado la inclusión de los puntos fundamentales a la empresa. Con una tendencia evolutiva empresarial que dura menos de un año como barrera de entrada se puede asumir que existe un problema de fondo en uno o varios de los cuatro puntos fundamentales. Sin embargo, al enfocar recursos a la estrategia, la cual es uno de estos puntos fundamentales, se puede mejorar la situación administrativa y económica no solo de la empresa sino de su industria. La estrategia, herramienta fundamental para competir y perdurar en el tiempo, muestra un increíble potencial para cambiar la tendencia existente, además es el punto más importante para rediseñar toda la estructura organizacional y el modelo de negocios. Se propone la estrategia como aspecto importante para un crecimiento efectivo y duradero.

Si el sector empresarial de la industria plástica en Ecuador tuviera la oportunidad de establecer estrategias realizables en un corto plazo ayudado o apoyado de un organismo externo sus probabilidades de permanecer en el mercado aumentarían en gran medida. Esta industria lidia empíricamente con sus competidores y son las que más necesitan ayuda debido a que enfocan sus esfuerzos en productividad y no destinan una gestión sobre planeación o estrategias, destruyendo el potencial del segmento de mercado. Inclusive, una estrategia alineada a la estructura organizacional y a la operación generan un valor agregado a la cadena de valor, por lo tanto, el resultado final podría superar las expectativas del empresario. Si la estrategia dentro de estos puntos tiene un carácter multidimensional es decir "abarca todas las actividades críticas de la empresa, proporcionándole un sentido de unidad, dirección y propósito así como facilitando los cambios necesarios inducidos por su entorno" (Hax & Majluf,

1996), su importancia debería otorgarse a expertos. El apoyo otorgado por consultores será un complemento esencial y relativo a la estancia de una empresa en el tiempo.

Se sintetiza que en un entorno inestable, en el cual los empresarios carecen de experiencia de toda las variable que afecta a la gestión (Harford, 2011), los recursos disponibles de una empresa no van a estar destinados a aspectos fundamentales de para su correcta gestión, se pierde competitividad y se entra en una tendencia de crecimiento negativa como la industria plástica de la región. La estrategia aspecto fundamental en el crecimiento empresarial no debe ser descarta, se requiere involucrarla mediante la ayuda o el apoyo de entidades externas. Consultores expertos en lidiar escenarios cambiantes pueden mejorar la situación presentada junto a la tendencia del mercado, facilitando los cambios necesarios y la implementación de estrategias que permitan un desarrollo oportuno. El hecho de implementar una institución que tenga la experiencia necesaria para asesorar estrategias a un corto, mediano y largo plazo introduce un valor agregado a la cadena de valor para el ofertante y el demandante.

Justificación

La carencia de metas u objetivos a un corto, mediano o largo plazo destina a cualquier empresa a un mal manejo de recursos, dejando un modelo de negocios en el cual no se han definido metas claras y simplemente se elabora por inercia. De la misma manera, un modelo de negocios que no ha sido profesionalmente estructurado genera una ideología de trabajo en su mayor parte empírica, resultado de una adaptación sin fundamentos al mercado donde operan. Por lo tanto, existe una obvia necesidad de re-estructurar y re-organizar adecuadamente las bases fundamentales de la empresa. Es decir, introducir una mejora continua dentro de cada empresa, la cual traerá consigo un aporte positivo a la economía local y al mercado laboral. Igualmente diferenciar la empresa mediante un valor agregado a su cadena de valor es un aspecto fundamental para un desarrollo permanente.

Facilitar estrategias de administración adecuadas a emprendedores, que no disponen de conocimientos especializados sobre llevar una organización, perpetuaría su existencia y aumentaría su beneficio sobre la inversión realizada. En la industria plástica se vería reflejado en la creación de un portafolio de

productos adecuado a las necesidades del consumidor. Aquellos emprendedores que han podido mantenerse en el mercado han ideado un modelo de negocios junto al crecimiento de su empresa, como resultado la organización esta operando por bases adaptadas a un tiempo y espacio eventuales, sin embargo, si obtuvieran una ayuda sobre la administración del negocios para maximizar el uso de sus recursos y técnicas de control sobre metas y objetivos, se expansionaría sus resultados. Se puede decir que, sin una ayuda externa el modelo de negocios, en el que operara un emprendedor, no será eficiente a un mediano o largo plazo. El resultado será un sector productivo dentro de la economía del país con altas tasa de fracasos.

Mejorar la gestión de las empresas, crear una cultura organizacional que administre estratégicamente sus recursos y que obtenga un crecimiento apropiado impulsaría la actividad económica, de hecho, debido a que las empresas, en sí todo el sector empresarial, dentro de una economía ayudan a mantener un equilibrio en muchas variables macroeconómicas y microeconómicas, convierten su presencia en un elemento indispensable. Entonces, impulsando una mejora continua en una organización toda una población puede ser beneficiada. En esencia, para un país en vías de desarrollo impulsar el crecimiento del sector empresarial ayudaría a mejorar no solo la económica local, también la vida de una población (Raymond, Blili, & Driss El Alami, 2004). En efecto, este tema es la clave fundamental para una evolución económica eficiente, no simplemente mejorando la economía sino trayendo un escenario más competitivo a la región.

En Ecuador varios sectores industriales crecen apoyados económicamente por campañas gubernamentales y a pesar que el factor económico es esencial para impulsar el crecimiento, no perpetuara su presencia en el tiempo. La causa esta basada en la falta de planificación estratégica para administrar adecuadamente los recursos obtenidos. Incluso antes de tomar una decisión en alguna área de la empresa se debería conocer todas las oportunidades y amenazas que acarrea el mercado, por lo tanto es obvia la necesidad de una planificación estratégica. Inclusive, la estructura interna de una empresa formada empíricamente no puede ser clasificada como lógica debido a que fue formada sin una correcta distribución de cargos y responsabilidades (Raymond et al, 2004), lo que genera una mala utilización de recursos.

En adición, referente a la competencia en el mercado, una empresa que implementare estrategias se convertiría en una institución superior a su industria, se crea una ventaja competitiva la cual otorgue superioridad sobre sus competidores rivales o sobre el mercado. Y una diferencia en el mercado puede ser la clave de éxito, por esta razón la implementación de estrategias que permitan diferenciar y adicione un valor agregado a la cadena de producción, aseguraría la estancia de la empresa y un crecimiento continuo. Sin embargo existen varios aspectos en los que una empresa puede diferenciarse y la correcta elección se realizara de manera adecuada con un buen asesoramiento, es decir con la intervención de un agente externo. Se manifiesta que es necesario tener a un experto que pueda otorgar un valor agregado a la cadena de valor sin generar un impacto negativo sobre algún aspecto del modelo de negocios.

Debido a que los emprendedores y las empresas son fundamentales en una economía, no deben tener un ciclo de inicio y fin de actividades corto. Si se logra incrementar la estancia de una empresa se mejora variables macroeconómicas y microeconómicas, acompañadas con una mejora en la calidad de vida de la población. Promover el desarrollo de las empresas con incentivos económicos no es la solución debido a que perdura el modelo de negocios empírico que se ha desarrollado. Fomentar la introducción de estrategias las cuales persigan metas bien definidas es la solución para todo el sector, incluso se guíara de manera más la administración de recursos. Influnciar directamente en las bases fundamentales de una organización mediante herramientas como la planeación estratégica genera un impacto positivo, de hecho, se crea un impacto que genera una externalidad positiva no solamente a una empresa sino a todo el sector y permite que la industria vaya evolucionando de una manera continúa.

Contribución de la investigación

La investigación define el modelo de negocios de una consultora ecuatoriana, lo cual podrá ser aprovechado por futuros estudiantes y emprendedores que necesiten conocimientos a profundidad de como opera una consultora y los procesos de negocios de posee, así como guía para a la elaboración del portafolio de servicios. En adición, ayuda sustentar la viabilidad de todo proyecto enfocado en la prestación de servicios.

Aportará a la viabilidad de creación de consultoras dedicadas a dar soporte a la actividad empresarial enfocadas en la administración estratégica, reconociendo que es un factor elemental en el desarrollo sustentable de cualquier mercado. De la misma manera, a determinar el escenario para la introducción de una consultora como agente de apoyo externo al sector económico.

El presente documento se podrá utilizar como base en estudios del mercado sobre la consultoría de actividades empresarial en la región costa debido a que se profundiza el análisis para determinar el mercado de la oferta y demanda de la consultoría. Igualmente, contribuirá al análisis de la percepción sobre los diferentes tipos de estrategias y su introducción a un modelo de negocios.

Proporcionara el nivel de aceptación para el desarrollo e implementación de estrategias a nivel empresarial. Igualmente la investigación de mercado revela la preferencia del consumidor por un portafolio de servicios y a que área de la empresa guían la mayor participación en el uso de agentes externos.

Inclusive, servirá como base para introducir la estrategia como herramientas de cambio en el mercado debido a que su implementación trae consigo mejoras directas e indirectas. Ayudará a desarrollar fases de implementación de estrategias basados en la inclusión de un valor agregado a la cadena de valor. Y servirá como guía para una correcta implementación y control de estrategias.

Problema

Gestión empírica de empresas debido a modelos de negocios improvisados y direccionamiento empresarial sin evaluación de los factores externos e internos de la industria plástica, región costa.

Objetivos

Objetivo general

Realizar un estudio de factibilidad económica y determinar la aceptación de una consultora de administración estratégica y evaluar la necesidad de la

implementación de estrategias de desarrollo empresarial por medio de consultores especializados.

Objetivo Específico

- Analizar la industria de la consultoría en Ecuador, su crecimiento y demanda del mercado. Proyectar la tendencia en el mercado ecuatoriano.
- Conocer la percepción del empresario sobre la implementación de estrategias en su modelo de negocios y cadena de valor.
- Descubrir las exceptivas y la percepción sobre las estrategias competitivas y no competitivas, planificación estratégica y cuadro de mando integral.
- Analizar el modelo de negocios de la industria de la consultoría y como adaptarlo al plan de negocios para obtener una gran eficiencia.
- Determinar la aceptación de una consultora para la industria plástica en la región costa.
- Analizar los costos de las herramientas y equipo necesario para el funcionamiento de una consultora.
- Evaluar la viabilidad financiera de la puesta en marcha de una consultora dedicada al apoyo de la gestión empresarial.

Metodología de la investigación

Los métodos y procesos para recopilar datos e información para la siguiente investigación se basaran en fuentes primarias y fuentes secundarias. Se realizará un análisis cuantitativo y cualitativo de la información recolectada como proceso de tratamiento de la información. Es necesario recurrir a una investigación exploratoria, investigación descriptiva e investigación documental. Los procesos, técnicas de investigación y las unidades de análisis fundamentaran las hipótesis, el problema, los objetivos y la justificación. Como fuentes primarias se realiza encuestas y entrevistas y como fuentes secundarias se utilizaran publicaciones del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos y las publicaciones oficiales del Banco Central de Ecuador. La metodología aplicada esta en función del objetivo general y objetivo específico.

Técnicas de Investigación

Los instrumentos de investigación a emplearse para fundamentar el problema y las hipótesis son: encuestas a una muestra poblacional y entrevistas a profundidad. Estas técnicas de investigación recopilarán información cuantitativa y cualitativa para sustentar la viabilidad del proyecto:

Entrevista

Con el fin de obtener información cualitativa sobre las consultoras en Ecuador y su desarrollo en la región, se lleva diálogos con expertos del área, profesionales y consultores que laboren en el área de consultoría empresarial. Las opiniones que expresen son de gran interés debido a su experiencia en el campo. Su percepción sobre el comportamiento del cliente y el comportamiento del mercado es crucial para la investigación. Se consigue información cualitativa para entender la oferta y la demanda de los servicios de consultoría, como se caracteriza el modelo de negocios de las consultoras y también su opinión sobre la consultoría en Ecuador. La información queda registrada y almacenada con los datos del entrevistado.

Encuesta a profundidad

Se crea un cuestionario el cual es una lista de preguntas objetivas y subjetivas relacionadas al problema y su percepción sobre la estrategia aplicada a la empresa, esta técnica esta destinada a obtener información cuantitativa respecto a la demanda insatisfecha del mercado, se trata de obtener información impersonal que pueda ser cuantificada. Sirve para entender la percepción del consumidor sobre los servicios de consultoría y los precios que están dispuestos a pagar por los servicios, también se obtendrá datos sobre que área es la que prefieren mejorar en su empresa. La información obtenida a través de la encuesta guarda confidencialidad al encuestado.

Tratamiento de la información

El procedimiento para obtener resultados determinantes de toda la información cuantitativa, recopilada a través de las fuentes primarias y fuentes secundarias, será mediante análisis estadísticos. Para determinar la viabilidad del

proyecto junto al comportamiento del mercado se trata la información cualitativa mediante análisis descriptivos. La información obtenida después del tratamiento es relacionada para obtener las tendencias y frecuencias de cada variable.

Análisis estadístico

Los datos recolectados a través de las encuestas serán analizados por la frecuencia de cada variable, posteriormente tabulados en tablas e interpretados en gráficos descriptivos, los cuales tienen la función de interpretar la relación existente entre las variables. Los criterios más destacados serán la aceptación del modelo de negocios y los servicios que se oferta, la elasticidad el precio y cuanto esta dispuesto el cliente y consumidor a pagar por ello.

Análisis descriptivo

La información obtenida a través de las entrevistas a profundidad será analizada mediante una síntesis de cada entrevistado y la generación de un concepto colectivo, es decir que se crea un perfil por cada entrevistado y se obtiene una idea global sobre el tema. Los puntos fundamentales a detallar son: precio, producto, plaza y promoción; se generará un concepto a cada punto en base de la información de todas las entrevistas.

Palabras claves

Las palabras claves se fundamentan en el negocio medular, la investigación realizada y el portafolio de servicios:

- Estrategia
- Consultora
- Servicios
- Administración estratégica
- Planificación estratégica

CAPITULO 1

ESTADO DEL ARTE

1.1. Marco Referencial

1.1.1. Historia y desarrollo de la Consultoría

La consultoría nace entre los siglos XVII y XVIII en la región de Gran Bretaña, justo en el período de la revolución industrial. Las apariciones de los primeros reglamentos sobre el comercio y sobre las industrias son paralelas al inicio de los consultores. En esa época, los pioneros de la consultoría fueron Alexander Chalmers y Charles T. Sampson, grandes empresarios que pudieron asesorar a sus colegas debido a su gran experiencia (Raymond, Blili, & Driss El Alami, 2004). A finales del siglo XVIII debido al auge económico e innovación científica que experimenta Europa las diferentes industrias descubren la importancia de tener control sobre aspectos principales en los procesos de producción como costos y fases de producción creando una alta demanda por servicios de consultoría y asesoría. Los primeros profesionales en ejercer la consultoría eran propietarios de grandes empresas abalando su experiencia junto a sus estudios realizados, se encargaron de temas extensos como la burocracia organizacional, integración económica, remuneración al trabajador y recompensa por méritos (Raymond et al, 2004).

En América la expansión de la consultoría empieza en Estados Unidos en el siglo XIX después de la crisis económica de 1929 -1939 (Raymond et al, 2004), se rediseña después de terminar la Segunda Guerra Mundial debido al incremento del potencial económico en la parte norte de América. Al aparecer los primeros modelos de economía a escala juntos al debut de la internacionalización, los servicios que dio la consultoría giraron entorno de la administración tecnológica y científica, llevada a cabo por consultores que en su mayoría eran ingenieros industriales. Se trataron temas como fabricación en cadena y simplificación del trabajo. El impacto de la consultaría en el sector industrial genero la estandarización y normalización de procesos a una escala mundial. Sin embargo, entre 1950 y 1980 los consultores industriales dejan de liderar el mercado debido

a que empieza el control financiero de parte de todo el sector comercial. A partir de entonces la consultoría se centra en temas como globalización, planificación estratégica, fusión de empresas y administración de empresas.

En Latinoamérica la consultoría se desarrolla después de que la región entra en una fase de evolución en la producción a gran escala y en el nivel de educación. Esas variables de desarrollo se consolidan a partir de 1960 – 1970, las cuales son esenciales para el nacimiento de la industria de la consultoría en América Latina. A partir de esa fecha hay un incremento en su oferta y demanda (Romero, 2008), se desarrollan grandes firmas en la región que después empiezan una actividad en todo el continente (Casartelli, 2010). La evolución de la situación académica juega un rol muy importante debido a que esta impulsa el crecimiento económico dentro de la región. Al establecerse las consultoras, ellas empiezan a laborar en el área industrial empezando por procesos de reducción de costos y simplificación de negocios (Romero, 2008), en la actualidad se ofrece un amplio portafolio de servicios y la mayor concentración de esta actividad se encuentran en países como Argentina y Chile, los cuales tienen economías más desarrolladas, la adopción de esta actividad es igualmente positiva en los demás países.

A finales del siglo XIX los temas que abarca la consultoría se amplía debido a la maduración de los mercados en países desarrollados y a las oportunidades que se abren para los países en vías de desarrollo. Los temas que trata varían desde la Gestión de Calidad Total, Tecnologías de Información hasta la influencia del comercio japonés en los mercados internacionales. La consultoría ha tenido un crecimiento exitoso en las últimas seis décadas (Raymond et al, 2004). Se puede decir que después de la segunda guerra mundial nace un nuevo tipo de empresas de consultoría, algunas de ellas son las líderes actuales del mercado conocidas como las grandes 5: Arthur Anderson, Ernst & Young, Deloitte & Touche, KPMG y Price Coopers. En América Latina existen empresas medianas y pequeñas de alta especialización profesional que atienden a los sectores público y privado, particularmente en servicios relacionados con la energía, petróleo, electricidad y transportes (Casartelli, 2010) y dentro de estos mercados empresas grandes internacionales de consultorías han encontrado un atractivo económico. El desarrollo de las diferentes fases se lo puede retribuir a

las variaciones de los mercados y al mejoramiento continuo de la administración empresarial, Tabla N. 1.

Tabla N. 1 Evolución de servicios de consultoría

	1950	1960 - 1975	1975 – 1985	1985 - 1990	2000
Tema dominante	Planificación. Control de Presupuesto.	Planificación Corporativa	Posicionamiento	Ventaja Competitiva.	Innovación estrategia y organizacional
Aspectos principales	Control financiero	Planificar el crecimiento, en particular la diversificación y planificación del portafolio	Elección de sectores y mercados. Posicionamiento por liderazgo de mercado.	Estrategia enfocada en fuentes de ventaja competitiva Desarrollo de nuevos negocios	Reconciliación de tamaño con flexibilidad y capacidad de respuesta
Conceptos y Técnicas mas importantes	Presupuestario. Planificación de inversiones. Evaluación de Proyectos	Pronósticos a medio y largo plazos. Técnicas de planificación corporativa. Sinergia	Segmentación Industrial. Curvas de experiencia. Análisis PIMS. Unidad de negocios estratégicas. Planificación del portafolio	Recursos y capacidades Valor para el accionista Gestión del conocimiento Tecnología de la información	Estrategia cooperativas Competencias por estándares Complejidad y auto-organizacional Responsabilidad Social
Implicaciones Organizativas	Sistemas de presupuestos de inversión Presupuesto operacional Mecanismos claves de coordinación y control	Departamento de planificación corporativo Procedimientos de planificación a largo plazo. Fusiones, adquisiciones.	Estructura multinacional y multi-divisional. Mayor selectividad industrial y de mercado.	Reestructuración y reingeniería. Renfoqué Tercerización e-Business	Alianza y redes Nuevos modelos de liderazgo Menor confianza en la tendencia y mayor en lo emergente

Fuente: Q Consultores

Elaboración: Flores, Bayardo

1.1.2. Consultoría en Ecuador

El desarrollo de la consultoría en Ecuador esta basado en actividades profesionales de apoyo empresarial dentro del sector público y privado en diversos temas, los cuales gestionan temas ambientales como temas económicos. Por esa razón en 1978 nace la Asociación de Compañías Consultoras del Ecuador ACCE¹ siendo requisito indispensable estar inscrita en esa institución privada para poder ejercer como consultor. Sin embargo, en agosto del año 2008 el gobierno junto a la función judicial rediseñan las bases legales que controlaban la

¹ Asociación de Compañías Consultoras del Ecuador: Institución Privada que otorgaba los permisos para ejercer la consultoría en el país, era obligación estar afiliada a esta organización para constar como consultor.

prestación de servicios mediante consultoría, derrocando todo el poder que tenía ACCE sobre las consultoras, incluyendo la aportación mensual obligatoria que cada consultora debía entregar.

Actualmente el órgano principal que controla las consultorías es el Instituto Nacional de Compras Públicas INCOP² y de acuerdo a la especialidad se puede requerir la autorización de algún organismo adicional si la ley lo amerita como los servicios dedicados al medio ambiente, ecosistema o ecología, se tendrá que estar registrado en el Ministerio del Ambiente del Ecuador MAE. Por esta razón es necesario clasificar a las consultoras por su actividad principal, en Ecuador se las clasifica por su especialidad, Tabla N. 2. Para las consultoras que se dediquen a actividades de apoyo empresarial no tendrá requisito adicional a los que impone la Ley Orgánica de Sistema de Contratación Pública.

Tabla N. 2 Especialización de las compañías consultoras/ consultores individuales

AC	Acuicultura	IN	Diseño Industrial
AD	Administración	IR	Ingeniería Forestal
AE	Aeropuertos	LE	Asesoría Legal
AG	Agrícola	ME	Ingeniería Mecánica
AM	Medio Ambiente y Ecología	MI	Petróleo y gas
AN	Antropología y Sociología	OC	Oceanografía
AR	Arquitectura	PB	Población
AU	Auditoría	PL	Planificación Urbana
BL	Biología	PO	Puertos y Obras Marítimas
CS	Comunicación e Imagen	PQ	Petroquímica
CT	Gestión de Calidad	PR	Planificación Regional
DN	Diseño Naval	QM	Ingeniería Química
EC	Economía y Finanzas	RH	Recursos Humanos
EG	Geología y Minas	RI	Riego
EL	Ingeniería Eléctrica	SA	Sanitario
EM	Mercadotecnia	SL	Salud
EN	Educación	TB	Asesoría Tributaria
ES	Estructuras	TL	Telecomunicaciones
GF	Geografía y Geodesia	TR	Transporte
GG	Geotecnia	TU	Turismo
HI	Hidráulica	VI	Vías y Pavimento
IF	Informática		OTROS

Fuente: Instituto Nacional de Compras Públicas

Elaboración: Instituto Nacional de Compras Públicas

El equipo de investigadores del Observatorio de la PYMES³ y el consultor EC. Fabián Raza, manifiestan que la industria de la consultoría ha tenido un

² Instituto Nacional de Contratación Públicas INCOP Maneja el Sistema Nacional de Contratación Pública que es la única vía para contratar con el sector público del Estado de Ecuador.

³ Observatorio de las PYMES: Centro de investigación de la Pequeña y Mediana Empresa de la Universidad de los Andina Simón Bolívar

crecimiento paralelo a la economía del país, teniendo recaídas en crisis como la de 1998 y durante el proceso de dolarización. Sin embargo, ha sido una industria requerida a lo largo de todo este tiempo y susceptible a los cambios de las políticas económicas y la función judicial, su constitución ha variado últimamente pero su demanda ha incrementado debido al impulso gubernamental de estandarizar todo el sector industrial. En escancia, es una actividad requerida para el desarrollo y las bases legales para hacerlo se han puesto en marcha.

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC⁴ informo que en el año 2010 los ingresos obtenidos por las actividades de consultoría en la región costa fueron de \$ 504.866.499'72 que corresponde a un 16,45% de los ingresos obtenidos por los consultores a nivel nacional el cual es de \$ 3.319.334.865'72 dentro de estas cifras constan todas las actividades de consultorías en sus diferentes especialidades. Estas cifras revelan que la actividad de la consultoría cuenta con un mercado grande y es de gran importancia para la economía local, sus demandantes son instituciones públicas o privadas, y personas naturales y jurídicas.

1.1.3. Tipos de Consultoría

Según el artículo 38 y artículo 39 de la Ley Orgánica del Sistema de Contratación Pública existen dos tipos de personas que pueden ejercer la actividad de consultoría:

1.1.3.1. Personas Naturales

El artículo 38 de la Ley señala que una persona nacional o extranjera puede ejercer como consultor individual. Para lo cual deberá tener un título profesional por lo menos de tercer nivel el cual haya sido concedido por una institución de Educación Superior, sea de Ecuador o del extranjero. El título debe estar reconocido conforme a la ley ecuatoriana. Si el título no esta registrado en el Ecuador, el consultor podrá ser contratado por menos de 6 meses, presentando su título concedido por una unidad de educación superior del extranjero.

⁴ Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: Organización pública que se encarga de medir índices y obtener datos estadísticos sobre la población y la economía del Ecuador.

1.1.3.2 Personas Jurídicas

Para que una entidad jurídica, sea empresa u organización, pueda ejercer la actividad de consultoría el artículo 39 de la Ley señala que deberá estar constituida de acuerdo a la Ley de Compañías e incluir en su objeto social, en la inscripción de la Superintendencia de Compañías⁵, la actividad de consultoría. Si una entidad extranjera quiere ejercer en territorio ecuatoriano esta actividad el artículo 39 señala que deberá estar legalmente constituida en el país e inclusive domiciliadas en Ecuador conforme lo señala la Ley de Compañías.

1.1.4. Tipos de Servicio

Debido a que la consultoría es un bien intangible, y estandarizar los servicios como un producto terminado no es posible, se clasifica la prestación de servicios de consultoría de una manera diferente, Tabla N. 3, lo que permite proyectar sus costos y tiempos de elaboración referenciales.

Tabla N. 3 Manera de prestación de servicios

A. Servicio estándar	B. Servicio a la medida	C. Servicios de Especialidad	D. Servicios Excepcionales
Problema del cliente Solución eficiente a problemas comunes	Soluciones informadas de diferentes opciones y asistencia en procesos	Temas de mayor impacto, complejos, mal definidos y cliente poco experto	Temas de gran impacto y completamente nuevos para el cliente
Clasificación Clave Eficiente suministro metodologías, modelos, procesos	Asesoría que facilita la selección de alternativas y aplicaciones de las mismas	Diagnósticos y asesoría rápida y efectiva	Soluciones innovadoras
Factores de Éxito Capacidad establecida, suministro eficiente y de bajo costo. Entrenamiento efectivo	Capacidad establecida con suministro eficiente y servicio a la medida, capacidad relacional	Experiencia con problema, conocimientos profundos, funcionales. Fuerte capacidad racional	Alta capacidad diagnóstica Creatividad y estado del arte, concepto pioneros
Impulsador de Ganancia Alto Volumen, Tarifa Baja y Alto Apalancamiento	Tarifas arriba promedio Buen apalancamiento	Tarifas altas Apalancamiento bajo	Tarifas Premio Apalancamiento muy bajo

Fuente: Inter-American Development Bank

Elaboración: Autor

⁵ Superintendencia de Compañías del Ecuador Institución pública que regula la constitución de compañías y su clasificación.

1.2. Marco Teórico

Las principales teorías que son tratadas para entablar el proyector sirven como base para la creación del portafolio de servicios, se enfoca en la actividad de consultora en administración estratégica:

- Estrategia
- Estrategia Competitiva
- Estrategia No Competitiva
- Planificación estratégica
- Estrategia Empresarial

1.2.1. Estrategia

La estrategia se la puede definir como “la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adaptación de cursos de acción y la distribución de cursos necesarios para lograr estos propósitos” (Alfred Chandler, 1962), o como “un modelo en una corriente de decisiones o acciones” (Mintzberg, 1978). “Se puede considerar como la construcción de defensas contra las fuerzas competitivas” (Porter, 1980). “Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica.” (Koontz, 1991). Se sintetiza que la estrategia es un plan de acción esencial el cual conlleva un proceso de mejora continua que crea una diferenciación de la competencia. Abarca un análisis del entorno y guía como utilizar los recursos disponibles.

1.2.2. Estrategias Competitivas Genéricas

Las estrategias competitivas genéricas (Porter, 1980) o competitivas están divididas en tres clases: estrategias de bajos costos, estrategias de diferenciación y estrategia de segmentación del mercado. Que tienen como objetivo liderar en el mercado bajo esos supuestos. Es decir, tener una ventaja competitiva sobre los competidores para poder resaltar en el mercado y obtener mayores ingresos. La combinación de las tres estrategias genera un efecto llamado “stuck on the middle” (Porter, 1994) el cual no añade una ventaja competitiva.

1.2.3. Estrategias No Competitivas

Las estrategias no competitivas se basan en la estrategia de Océano Azul (Kim & Mauborgne, 2005). Se las diseña bajo el concepto de llevar "a las empresas a generar un nuevo espacio de mercado irrelevante a la competencia" (Kim & Mauborgne, 2005), el objetivo es crear y capturar nueva demanda y a la vez reducir costos dándole un valor agregado al bien. Se centra en no competir, en buscar un segmento de mercado completamente nuevo y ofrecer un nuevo concepto de producto el cual tiene bajos costos de producción y un valor agregado debido a la especialización. Define que la estrategia de la empresa trata aspectos de qué depende la ventaja competitiva de cada negocio, cuál es la capacidad de sustentar esa ventaja a través del tiempo, y cuál es la forma de competir para mejorar la posición de la empresa en el mercado.

1.2.4. Planificación Estratégica

Se define como "un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales" (Mintzberg & Waters, 1982). "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo" (Sallenave, 1991), enfatizando que son medidas a tomarse en un determinado tiempo, de la misma manera explica que la planeación estratégica es "un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa" (Sallenave, 1991). Se trata de un proceso de planeación sobre la funcionalidad de cada área. "La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida" (Earle, 1985). Se sintetiza que la planeación estratégica se utiliza para organizar y definir objetivos en función de todos los niveles estratégicos de una empresa y que toma como base una realidad entendida.

1.2.5. Estrategia Empresarial

La estrategia empresarial es "el plan global para una empresa diversificada" (Porter, 1990). "La estrategia empresarial trata de servir de motor e impulsor de acciones. Es una búsqueda de diversos planes de acción que descubran y potencien la ventaja competitiva" (Duran, 2010). "La estrategia

empresarial trata factores de oportunidad del entorno, relación de la empresa en su entorno, integración de factores competitivos y diagnóstico de la organización, adecuación de la organización al proceso estratégico” (Aragon, 2008). Se sintetiza que la estrategia empresarial define bajo que parámetros es mejor trabajar. Es decir, que son estrategias proyectadas como motor e impulsor de acciones tratando factores competitivos adecuándolos a un escenario estratégico.

1.3. Marco Conceptual

Le Ley Orgánica del Sistema de Contratación publicada en el Registro Oficial N° 395 define los siguientes términos:

1.3.1 Consultor

Persona natural o jurídica ya sea nacional o extranjera, facultada para brindar servicios de consultoría.

1.3.2 Consultoría

Prestación de servicios profesionales especializados no normalizados, que tengan por objetivo identificar, auditar, planificar, elaborar o evaluar estudios y proyectos de desarrollo, en sus niveles de pre-factibilidad, factibilidad, diseño u operación. Comprende servicios de asesoría y asistencia técnica, consultoría legal, elaboración de estudios económicos, financieros, de organización, administración, auditoría e investigación.

1.3.3 Servicios de Apoyo a la Consultoría

Servicios auxiliares que no implican dictamen o juicio profesional especializado, tales como los de contabilidad, topografía, cartografía, aerofotogrametría, la realización de ensayos y perforaciones geotécnicas sin interpretación, la computación, el procesamiento de datos y el uso auxiliar de equipos especiales.

1.4 Marco Legal

La consultoría puede ser ejercida por una personal naturales o jurídicas, ya sea nacional o extranjera. Antes del 2008 la consultoría se regulaba de una manera diferente a la actual, es necesario definir su anterior constitución:

- Ley de Consultoría publicada en el Registro Oficial N. 455 de 5 de noviembre del 2004
- Secretaria Técnica del Comité de Consultorías
- Registro Único de Consultor RIC
- Inscripción en la Asociación de Compañías Consultoras del Ecuador

Debido a la Ley Orgánica de Sistema de Contratación Pública, del Registro Oficial N. 395 de 4 de agosto de 2008, se deroga a la Ley de Consultoría publicada en el Registro Oficial N. 455 de 5 de noviembre del 2004 y extingue la Secretaria Técnica del Comité de Consultores, “Los recursos financieros, materiales y tecnológicos de dichos entes se traspasarán al Instituto Nacional de Contratación Pública”. La misma ley anula el Registro Único de Consultores y traspasa su base de datos al Registro Único de Promovedores. La Asociación de Compañías Consultoras de Ecuador ACCE transfiere todo su poder al INCOP (Aguirre, 2008). A partir de esta fecha las consultorías se rigen de acuerdo a lo siguiente:

- Ley Orgánica del Sistema de Contratación publicada en el Registro Oficial N° 395 de 4 de agosto de 2008
- Registro Único de Proveedor RUP⁶
- Ley de Régimen Tributario Interno y demás leyes y reglamentos necesarios para la operación de un negocio.

⁶ Registro Único de Proveedores RUP: Es la Base de Datos de los proveedores de obras, bienes y servicios, incluidos los de consultoría, habilitados para participar en los procedimientos establecidos en esta Ley. Su administración está a cargo del Instituto Nacional de Contratación Pública y se lo requiere para poder contratar con las Entidades Contratantes.

CAPITULO 2

ANÁLISIS DEL MACRO Y MICRO AMBIENTE

Para fundamentar la viabilidad del proyecto es necesario determinar y evaluar el ambiente macroeconómico y microeconómico de las consultoras en el país y la región a enfocarse, así como, todas las tendencias que se presentan en el mercado y la influencia de los factores internos y externos sobre el modelo de negocios de una consultoría. Estos análisis guiarán a definir el escenario en el que se operará, a proyectar la demanda esperada y la oferta en el segmento de mercado que se desea operar. Se realizan los siguientes análisis:

- Análisis PEST
- Análisis de las cinco fuerzas de Porter
- Análisis FODA

2.1 Análisis PEST

Para evaluar el entorno y el impacto que genera la política, la economía, lo social y lo tecnológico se realiza un análisis PEST. El objetivo es determinar las tendencias de cada uno de estos factores y medir como repercute cada escenario sobre la operación de la consultoría, de la misma manera evaluar las oportunidades y amenazas que son representativas para el proyecto.

2.1.1. Político

La legislación que regula el ejercicio de consultoría en el país pasó por un proceso de re-formalización en el año 2008, desde entonces no ha habido modificación alguna y se espera que no se introduzca ningún cambio sobre las leyes que regulan esta actividad en los siguientes años. Sin embargo, la tendencia legislativa de los últimos años en el país ha sido inestable en el aspecto de introducción de reformas al sector comercial, se ha modificado diferentes legislaciones con las que se laboró, esto ha ocasionado cambios obligatorios en las políticas internas de varios sectores empresariales, incluso para el sector de consultoría.

La creación de ministerios y secretarías es recurrente, lo que ha producido que la estructura organizacional del país sufra modificaciones, la razón de este incremento de organizaciones públicas es debido a que se trata de tener un ambiente menos burocratizado, aumentando los servidores públicos. Esta medida ha bajado las barreras de entrada para las actividades de apoyo empresarial debido a que deroga a los colegios, instituciones y organizaciones que impedían una entrada fácil al mercado. Es decir que a todas las instituciones a las que una persona natural o jurídica debía estar inscrito para poder ejercer una actividad, incluso como consultor, han sido suprimidas.

La política del país se ha enfocado a dar un beneficio igualitario basado en una ideología socialista. Por lo cual el actual mandatario desarrolla: revolución constitucional, revolución ética, revolución productiva, revolución social y revolución soberana. Con la finalidad de crear un mejor nivel de vida con leyes claras y respetando los derechos de todos. Por esta razón el cambio en las regulaciones laborales ha sido constante. Se ha promovido mejoras en la administración de empresas, demandando un mejor trato al empleado, al ambiente y a la tributación lo cual junto a las regulaciones del comercio exterior tienen la finalidad de: aumentar el bienestar social, defender el medio ambiente y regular la balanza comercial. Las mejoras requeridas al sector empresarial generan una demanda de servicios de consultoría y asesoría, lo que incrementa el potencial del mercado a las actividades de apoyo empresarial, es decir que debido a las nuevas regulaciones que tiene el sector comercial, la demanda por servicios de consultoría ha aumentado.

2.1.2. Económico

No existe un proceso de estabilidad económica definido debido a que el presupuesto se lo realiza en base al precio del petróleo, el cual sufre fuertes variaciones en todo el año. La inflación según los datos del Banco Central del Ecuador BCE⁷ se ha mantenido entre el 5% y el 6% demostrando un crecimiento económico en la región. La tasa de interés activa se ha congelado por decreto

⁷ Banco Central del Ecuador BCE Institución que se encarga de administrar las cuentas nacionales del país y hacer pública sus resultados, regula la oferta monetaria y emisión de dinero orgánico.

presidencial, se ha fijado en un 8,17%, valor referencial para entidades financieras. La tasa de desempleo ha disminuido y tiene una fluctuación negativa, lo quiere decir que cada vez existe una mejor condición para el mercado laboral. Los tres índices no muestran ninguna una alta variación en los últimos años por lo cual se establece un escenario económico estable, Tabla N. 4.

Tabla N. 4 Inflación, tasa de interés activa y desempleo

	Septiembre 2011	Octubre 2011	Noviembre 2011	Diciembre 2011	Enero 2012	Febrero 2012	Marzo 2012	Abril 2012	Mayo 2012	Junio 2012
Inflación	5.39%	5.50%	5.53%	5.41%	5.29%	5.53%	6.12%	5.42%	4.85%	5.00%
Tasa de interés activa	8.37%	8.17%	8.17%	8.17%	8.17%	8.17%	8.17%	8.17%	8.17%	8.17%
Tasa de desempleo	7.44%	6.11%	7.04%	6.36%	5.52%	5.07%	4.88%	n/a	n/a	n/a

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Autor

El Producto Interno Bruto PIB según el Banco Central del Ecuador muestra un crecimiento lineal, sin embargo al ser Ecuador un país petrolero es necesario evaluar su economía en la balanza comercial excluyendo la exportación de petróleo. Se muestra una balanza comercial negativa desde Septiembre 2011, es decir que la economía depende de las exportaciones petroleras para restar los déficits de la balanza comercial y mostrar superávits, los cuales son volátiles por el precio del petróleo. Una de las razones por la que se imponen barreras arancelarias al sector comercial es para restar el incremento de las importaciones, se puede observar que la tasa de crecimiento de exportaciones e importaciones muestran tendencias diferentes, Tabla N. 5, el apoyo gubernamental a la exportación no ha tenido un efecto notable, la imposición de barreras a la importación ha reducido su tasa de crecimiento en los últimos meses. Sin embargo, la reducción de impuestos a la importación de materias primas a diferentes sectores empresariales ha incrementado las importaciones pero debido a que se aumenta la actividad empresarial se vuelve relativo a las exportaciones, Tabla N. 5. La industria plástica participa en la importación de materia prima y si crecimiento esta ligado a la reducción de barreras arancelarias.

Tabla N. 5 Balanza Comercial y su tasa de crecimiento

	BALANZA COMERCIAL			TASAS DE CRECIMIENTO	
	Total	Petrolera	No petrolera	Exportaciones	Importaciones
2011					
Septiembre	-222,26	636,56	-858,82	4,73	5,36
Octubre	-209,43	587,30	-796,73	-1,52	-4,92
Noviembre	-282,30	679,30	-961,60	2,25	5,95
Diciembre	-120,14	565,04	-685,18	5,68	-2,25
2012					
Enero	108,89	943,39	-834,50	7,35	-4,00
Febrero	247,95	905,59	-657,65	-4,66	-10,86
Marzo	115,88	805,96	-690,08	1,60	-3,00
Abril	223,77	868,91	-645,14	0,31	9,45
Mayo	-115,20	757,31	-872,50	0,23	-2,16

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Autor

Del PIB del año 2011, la aportación de las actividades de apoyo empresarial sean estas: asesorías, consultorías y outsourcing es del 2,19%, correspondiente a la clasificación “I. Otros servicios” la cual aportó un 26,55% al PIB del año 2011, Tabla N. 6. Se puede decir que las actividades de servicios y de apoyo empresarial tienen una aportación significativa al país. Y su crecimiento ha sido positivo en los últimos años, denotando un mercado potencial para las actividades de consultoría enfocadas al apoyo del sector empresarial. La calificación de la categoría otros servicios incluyen todas las actividades de prestación de bienes, tangibles o intangibles. Es necesario tener en cuenta que todas las actividades de prestación de servicios profesionales está incluida como actividades de apoyo empresarial

Tabla N. 6 Producto interno Bruto y aportación de la categoría servicios

	Total (Miles)	Concentración
PRODUCTO INTERNO BRUTO	65.945.432	100,00%
I. Otros servicios	17.511.133	26,55%
Actividades de apoyo empresarial	1.445.317	2,19%

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Elaboración: Autor

2.1.3. Social

Según el INEC la mayor concentración de la población se encuentran en las provincias del Guayas, Pichincha y Azuay. En la región costa, área geográfica del proyecto, la población se la clasifica por género y actividad económica: el 51.27 % son mujeres y un 48,63% son hombres, sin embargo, la distribución de la Población Económicamente Activa PEA⁸ es diferente en su porcentaje por genero, aportando un 61,05% los hombre y un 38,95 las mujeres. La distribución de la PEA se encuentra clasificada en diferentes categorías contando como ocupados, subempleados y desocupados con sus respectivas categorías. La proporción de la Población Económicamente Inactiva PEI⁹ es dominada con las mujeres debido a que poseen un rango de edad menor en la PEA, Tabla N. 7.

Tabla N. 7 Población de acuerdo a la clasificación laboral, región costa

Costa			
	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
POBLACIÓN TOTAL	5.370.889	2.617.479	2.753.411
Población en Edad de Trabajar (PET)¹⁰	3.961.482	1.900.915	2.060.567
Población Económicamente Activa (PEA)	2.580.997	1.561.569	1.019.428
Ocupados	2.431.784	1.484.646	947.138
Ocupados Plenos	1.222.857	832.593	390.265
Subempleados	1.191.308	641.621	549.688
Ocupados No Clasificados	17.618	10.432	7.186
Desocupados	149.212	76.923	72.290
Población Económicamente Inactiva (PEI)	1.380.486	339.347	1.041.139

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Elaboración: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

⁸ Población Económicamente Activa PEA parte de la población que se encuentra en esta laborando sea eventual o fija.

⁹ Población Económicamente Inactiva PEI parte de la población que carece de ocupación

¹⁰ Población en Edad de Trabajar PET parte de la población que esta en la edad optima de laborar

De la PEA de la región Costa, el 1,62% esta dedicado a realizar actividades de consultoría, asesoría y outsourcing en diferentes especialidades, lo que demuestra un 0,77% sobre la población total y un 1,62% sobre la PEA, esto revela que las actividades de apoyo empresarial tiene una buena participación en el mercado laboral, Tabla N. 8.

Tabla N. 8 Porcentaje de población dedicada a la consultoría

	TOTAL	Consultoría	Concentración
POBLACIÓN TOTAL	5.370.889	41.845	0,77 %
Población Económicamente Activa (PEA)	2.580.997	41.845	1,62 %

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Elaboración: Autor

2.1.4. Tecnológico

Respecto a lo tecnológico, ha aumentado la demanda de softwares de Enterprise Resource Planning ERP¹¹ para la administración de empresas en el país, lo que quiere decir que la fusión entre tecnología y administración empresarial esta creciendo en el país. Es notoria la necesidad de mantenerse competitivo y mejorar procesos tecnificándolos, lo cual también crea una demanda a servicios de consultoría de apoyo empresarial. La relación entre tecnología y empresas ha ido evolucionando globalmente, debido a los nuevos avances tecnológicos han reducido el costo del hardware en general. Esta reducción de costo impulsa a sector empresarial dedicado a la tecnología del país a implementar procesos computarizados en el ambiente laboral.

Los gastos de Investigación y desarrollo en el país están centrados en pocas industrias, lo cual se puede resumir como que Ecuador no es un país que investiga para desarrollar nuevos productos. La introducción de TICs por parte del sector privado ha puesto al alcance de todo dispositivos de comunicación, y un mejor alcance al internet, sin embargo el mayor uso de estas tecnologías no están

¹¹ Enterprise Resource Planinng ERP programas de computación para la gestión empresarial, administraran toda la información.

completamente adaptadas al sector comercial. El país y la región están experimentando cambios tecnológicos a pesar de que aún perdura la vieja guardia de dirección y organización excluyente de tecnologías de información y desarrollo. La Tabla N. 9 muestra el incremento de uso de tecnología en la población ecuatoriana, muestra un incremento en cuanto acceso internet, lo cual se lo puede atribuir a empresas privada que han reducido costos de estos servicios.

Tabla N. 9 TIC en región costa

Equipamiento en el hogar: Nacional			
	2009	2010	2011
Computadora	22,8%	23,4%	27,0%
Acceso a internet	7,0%	7,7%	11,8%

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Elaboración: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

2.1.5. Resumen análisis PEST

Los cuatro componentes que se han analizado muestran un escenario estable para la puesta en marcha de la consultora y en el caso de lo político las barreras de entradas se han reducido y debido a que la función ejecutiva muestra un interés en mejorar la situación empresarial para el país se generara una demanda potencial para la prestación de servicios. La distribución de la población y su proporción en el mercado laboral de las consultoras es bajo lo cual determina que existe una baja oferta.

2.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Poe medio del análisis de las cinco fuerzas de Porter se determina el poder sobre el mercado y la industria de los competidores, productos sustitutos, clientes, proveedores y las amenazas u oportunidades que representa para el proyecto. Se analiza la amenaza de nuevos competidores y productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y del cliente y la rivalidad entre la competencia.

2.2.1. Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores esta determinada por las barreras de entradas que posee la industria, el costo hundido para iniciar la operación que debe asumir cada nuevo emprendedor y las barreras de salidas las cuales exigen

un menor riesgo en la inversión. Al intentar entrar una consultora nueva a la industria, se enfrenta a diversas barreras de entrada las cuales son: la falta de experiencia, no tener un posicionamiento al mercado, falta de un portafolio de clientes. Sin embargo, si la oferta de sus servicios se ajusta a las necesidades del consumidor se facilita su ingreso, sin tener ninguna alteración en la demanda y oferta existente en el mercado.

Las barreras de entrada para el sector de servicios clasificación consultoría en actividades empresarial es la experiencia acumulada, la cual esta directamente relacionada con el futuro posicionamiento de la nueva consultora. El retorno de la inversión inicial es elevado y atrayente lo que ha generado una tendencia de crecimiento en el número de entidades dedicadas a la consultoría, Gráfico N. 1. Sin embargo, el tamaño del mercado es lo suficientemente amplio para no saturar el precio de los servicios. El margen de utilidad por los servicios ofrecidos en el mercado de las consultoras dedicadas a la actividad empresarial es alto, por lo tanto nuevos competidores interesados pueden participar en el sector.

Existe una capacidad en el mercado la cual aun no ha sido explotada. No existen costos hundidos para la puesta en marcha de una consultora, lo que atrae más al inversionista, es decir que cualquier empresa se puede aventar a entrar sin tener ninguna perdida al momento de salir del sector. Debido a que no existe una asociación o entidad que monopolice o interfiera en la entrada de nuevos competidores, la represalia por parte de la industria es nula, se quiere decir que los competidores existentes no toman medidas proteccionistas para asfixiar a los nuevos entrantes.

Gráfico N. 1 Número de consultoras región costa, por año



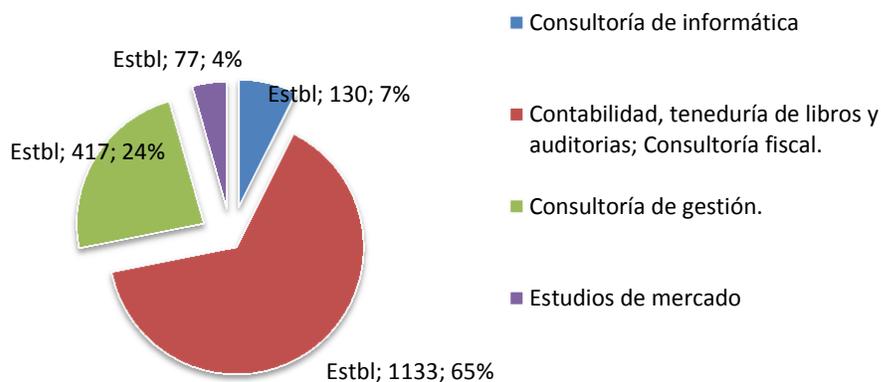
Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
Elaboración: Autor

2.2.2. Amenaza de bienes sustitutos

Existen varios servicios de consultoría, asesoría y outsourcing sustitutos por parte de instituciones especializadas en actividades empresariales, incluso empresas u organizaciones que no se dediquen al servicio de consultoría asesoran la situación empresarial para gestionar comúnmente el riesgo a la inversión, la razón es que buscan un bienestar compartido y aunque no constan como consultoras, es necesario y vital para ellos guiar al empresario en la toma de buenas decisiones, aconsejándolo de manera efectiva, por ejemplo: entidades financieras.

La administración estratégica puede ser remplazada por marketing o gestión de calidad de procesos debido a que mejorar el posicionamiento de la empresa y exigen una sobresaliente operación dentro de la empresa. Incluso consultorías dedicadas a la alta dirección o alta gerencia pueden captar la demanda insatisfecha. Los resultados que brindan estos servicios en el mercado son atractivos para una persona que busque incrementar su eficiencia interna, posicionar su empresa o mejorar su operación. A pesar que ninguno de estos servicios está enfocado en cubrir las necesidades de estrategias a corto, mediano y largo plazo, los precios a los que son ofertados son iguales, se quiere decir que es un servicio que puede sustituir al proyecto a igual costo, Gráfico N. 1.

Gráfico N. 2 Área de actividad principal de las consultoras



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Elaboración: Autor

Para un cliente potencial es de fácil acceso los servicios sustitutos, sin embargo la calidad del servicio proyectado es superior en administración de estrategias. Los costos de cambio entre servicio sustitutos para una empresa son altos, debido a que existe una brecha de pérdida de tiempo entre la adaptación del nuevo servicio y la salida del antiguo. Otro punto que interfiere al momento de cambiar de proveedor de servicios es el contrato entre partes el cual influencia el costo de sustituir los servicios.

2.2.3. Poder de negociación de los proveedores

Debido a que los proveedores de la consultoría son los suministros de oficina y servicios complementarios de investigación, la operación no se verá afectada. Se estima que el poder de los proveedores es bajo y limitado, la puesta en marcha del servicio y su actividad principal no se ve afectada. Si se necesita una investigación especializada para adjuntarla a la actividad de consultoría ofrecida, el proveedor toma participación del negocio y el poder de influencia sobre el servicio incrementa. A pesar de esto, la disponibilidad en el mercado de varios proveedores permite al contratante influenciar sobre ellos, es decir que la oferta de proveedores es estable para limitar su poder de negociación.

La capacidad de negociación de parte de los proveedores de servicios completaría es baja debido a que existe una oferta estable en el mercado, lo que ha establecido precios referenciales. Existe una diferencia entre proveedores, lo que reside en la calidad del servicio, a un precio mas alto se adquiere un mejor servicios que a un precio mas bajo y no existen costos de cambio entre el remplazo de proveedores, lo cual rebaja el poder que tiene los proveedores sobre su mercado. Debido a la oferta estable de proveedores de servicios y suministros de oficina, no tiene una posición ventajosa en el mercado, lo que permite elegir un buen servicio a un precio cómodo.

2.2.4. Poder de negociación de los clientes

La capacidad de negociación que tienen los clientes es baja debido a que los precios del servicio son referenciales, es decir que no están estandarizados ya que ningún caso a tratar es similar, por lo tanto, la prestación de un servicio y adaptarlo a las necesidades del cliente genera una ventaja a la consultora. A pesar

que al momento de negociar entre cliente-consultora es fundamental, la aceptación del contrato lo determina el cliente por lo cual se ofrece un precio aceptable.

El poder de negociación del cliente influye en los servicios repetitivos que prestara, se requiere un contrato por cada servicio pero se limita la variación de precios. Sin embargo, la sensibilidad del precio de parte de los consumidores es baja debido a que el precio no tiene influencia en la decisión de compra, se puede decir que el precio es elástico, no importa su variación la demanda sigue siendo constante. Al proyectar a un nicho de mercado, el cual esta en expansión, el poder del cliente disminuye, y al existir una diferenciación en los servicios en el mercado, el cliente no esta en poder de negociar ya que prioriza sus preferencias.

La incertidumbre de las fases de operación no les permite comparar procesos con la competencia. La información que tiene de los servicios es de vital importancia para negociar con los clientes debido a que una persona con más comprensión va a valorarlo más. No existe una marca de consultora posicionada en el mercado, lo que reduce la comparación de servicios. Sin embargo la existencia de productos sustitutos influye en la compra debido a que la inversión destinada por parte del cliente al servicio es limitada.

2.2.5. Rivalidad entre los competidores

Exististe una diversidad de competidores, los cuales tienen un portafolio de servicios variados con una baja especialización en administración estratégica, se crea una ventaja para el proyecto. En relación al número de consultoras enfocadas a las actividades empresariales en la región costa, se considera que la competencia es mínima, la presencia de oferta baja de consultoras no satisface a toda a la demanda existente. Sin embargo, a nivel nacional las consultoras mas grandes si presentan un nivel de competitividad moderado, ya que existen empresas consultoras con gran reputación en el mercado, estas consultoras están localizadas y destinadas a la región sierra, fuera del área proyectada.

No es notoria una toma de estrategias para tener un mejor posicionamiento o para protegerse de los demás competidores. La situación actual de la industria de la consultoría viene marcada con una competencia variable dependiendo la especialización, se quiere decir que consultoras dedicadas especializadas en otras

áreas cuentan con un mercado muy competitivo, mientras que, las consultoras especializadas en actividad empresarial su mercado no está copado, como resultado no hay un escenario competitivo. No existe competencia en precios. La concentración de las empresas en el mercado es baja y su tamaño es variable, por lo tanto no existe una relación entre el precio de los servicios y el tamaño de la empresa. Debido a que la rentabilidad entre competidores es alta, el sector sigue siendo rentable y no es necesaria competir.

2.2.6. Conclusión de las cinco fuerza de Porter

Evaluando cada una de las fuerza de Porter se ve un escenario poco competitivo, debido a una oferta que no está optimizada para satisfacer la demanda existente, los nuevos competidores tienen bajas barreras de entrada lo que les facilita entrar al mercado. El poder de negociación de los clientes y los proveedores es bajo debido a la inestabilidad de los precios y su numerosa existencia.

2.3. Análisis FODA

Se realiza el análisis FODA para determinar las fortalezas y debilidades de las consultoras en general, se basa en el comportamiento de estas instituciones. Las oportunidades y amenazas que guía el análisis están basadas en el entorno de la consultoría en el país, lo que determina el contexto en el que se opera y las estrategias para aprovechar o minimizar su impacto.

2.3.1. Fortalezas

- F 1. Capital Humano altamente capacitado a operar en el mercado actual, especializado en diversas áreas.
- F 2. Portafolio de servicios diversificado, el cual está en las condiciones de resolver cualquier problema.
- F 3. Servicios personalizados para aportar una ventaja competitiva. Resultados enfocados a la satisfacción del contratante.
- F 4. Control de calidad de los servicios entre las fases de desarrollo, lo cual asegura una excelente calidad en el trabajo realizado.

- F 5. Capacidad de Innovación en la cultura organizacional la cual genera un valor agregado a los servicios ofrecidos.
- F 6. Tecnologías de Información y Comunicación que permiten conseguir resultados de una manera más eficiente.

2.3.2. Debilidades

- D 1. Completa dependencia en los consultores, debido a que cada consultor tiene su trabajo específico, no se puede trabajar eficientemente sin ninguno de ellos.
- D 2. Conocimiento centralizado, la estructura del capital humano, no permite trabajar con el personal incompleto
- D 3. Resultados de los servicios no disponibles en un plazo inmediato. El cliente no podrá obtener los resultados sin primero pasar por todas la fases que se planteen lo que produce un tiempo de espera.
- D 4. Carencia de proyectos realizados y certificados al inicio de la actividad empresarial, falta de experiencia que pueda ser demostrada.
- D 5. Consultores deben ser formados para poder participar, lo que significa un costo fuerte para la empresa.
- D 6. Investigación de campo demanda mucho tiempo y se destina menos recursos a los servicios priorizados.

2.3.3. Oportunidades

- O 1. Crecimiento económico en el sector que se opera debido a la inversión privada. El crecimiento económico del país en la mayoría de los sectores industriales crea bastante apertura en el mercado.
- O 2. Alianzas estratégicas con consultoras que ofrezcan servicios complementarios, integración horizontal que produciría una mejor participación en el mercado.
- O 3. Posibilidad de ampliar el campo de acción, existe demanda en otros segmentos de mercado con barreras de entrada baja para ofrecer los servicios.
- O 4. Apoyo gubernamental al sector productivo, créditos que incentivan al emprendedor a establecer nuevos negocios.

- O 5. Reducción de barreras arancelarias a las materias primas, tendencia a mejorar la industria manufacturera.
- O 6. Implementación de TIC y mejor maquinaria en el sector industrial

2.3.4. Amenazas

- A 1. Condiciones políticas, legales y económicas inestables, el escenario en el que se opera esta expuesto a cambios repentinos e inesperados. Afecta a todo el sector comercial.
- A 2. Débiles barreras de entrada en el mercado, cualquier nuevo competidor no tendrá barreras de entrada en el mercado.
- A 3. Posicionamiento de varias consultoras en el mercado, se compite contra consultoras que han operado varios años en la región.
- A 4. Difícil captación de clientes de grandes empresas, cuanto con un personal dedicado a la investigación y el desarrollo de su organización.
- A 5. Mercado de la consultoría es atrayente a nuevos entrantes.
- A 6. Existencia de servicios sustitutos al nuestro, el mercado cuenta con varios tipos de consultoría los cuales ofrecen servicios que pueden remplazar nuestra participación.

2.4. Matriz FODA

La matriz FODA esta dirigida a la creación de estrategias que tomen ventaja de las oportunidades y fortaleces y minimicen el impacto de las debilidades y amenazas, Tabla N. 10 Matriz FODA, desarrollo.

Las estrategias que se utilizan para aprovechar las oportunidades y fortalezas se basan en adaptarse correctamente al mercado es decir aprovechar el crecimiento económico de la región y adaptar los servicios al segmento de mercado, también se basan en la adopción de tecnologías de información y comunicación. Para minimizar el impacto de las amenazas y debilidades las estrategias se desarrollan en torno a los consultores.

2.4.1. Matriz FODA

Tabla N. 10 Matriz FODA, desarrollo

	<p>Fortaleza</p> <p>F 1. Capital Humano altamente capacitado. F 2. Portafolio de servicios diversificado. F 3. Servicios de gran calidad. F 4. Control de calidad de los servicios F 5. Capacidad de Innovación. F 6. Tecnologías de Información y Comunicación.</p>	<p>Debilidades</p> <p>D 1. Completa dependencia en los consultores. D 2. Conocimiento centralizado. D 3. Resultados no disponibles en un plazo inmediato. D 4. Carencia de proyectos realizados y certificados D 5. Consultores deben ser formados D 6. Investigación de campo demanda mucho tiempo.</p>
<p>Oportunidades</p> <p>O 1. Crecimiento económico. O 2. Alianzas estratégicas. O 3. Posibilidad de ampliar el campo de acción. O 4. Apoyo gubernamental al sector productivo. O 5. Reducción barreras arancelarias O 6. Implementación TICs</p>	<p>Estrategias FO</p> <p>1.1 Capacidad de adaptarse al crecimiento económico 1.2 Portafolio de servicios adaptable 2.6 Alianza con empresa de TICs 3.1 Aumentar el capital humano 3.2 Aumentar el portafolio de servicios 6.5 Desempeño eficiente sobre TICs</p>	<p>Estrategias DO</p> <p>1.6 Medir el crecimiento semanalmente 2.2 Alianza la cual posea el mismo nivel de conocimiento 2.4 Alianza para respaldar la reputación. 2.5 Capacitación tercer izada de consultores 2.6 Compartir estudios entre alianzas 6.1 TICs para agilizar la comunicación</p>
<p>Amenazas</p> <p>A 1. Condiciones políticas, legales y económicas inestables. A 2. Débiles barreras de entrada en el mercado. A 3. Posicionamiento de varias consultoras en el mercado. A 4. Difícil captación de clientes de grandes empresas. A 5. Mercado es atrayente a nuevos entrantes. A 6. Existencia de servicios sustitutos.</p>	<p>Estrategias FA</p> <p>1.1 Capital humano capaz de lidiar escenarios inestables 1.2 Portafolio de productos estable a los cambios 2.3 Limitar la nueva competencia con servicios de calidad 3.5 Liderar en innovación para tener mejores resultados 3.6 Pioneros en consultoría con plataforma web 6.2 Portafolio de servicios atrayentes que sustitutos</p>	<p>Estrategias DA</p> <p>3.1 Asegurar el capital humano con incentivos 3.2 Base de datos con la información de todos los casos 3.4 Promocionarse como consultora de nueva generación 5.1 Evitar captación de los consultores 6.3 Ofrecer mejores resultados que los servicios sustitutos</p>

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

CAPITULO 3

ANÁLISIS DEL MERCADO

3.1. Análisis de las 5 C

El análisis de las 5 c ayuda a determinar el posicionamiento de la empresa con respecto a la industria y los clientes, también evalúa factores externos los cuales interfieren o ayudan en la operación de la consultoría. Inclusive se analiza la percepción del consumidor sobre el servicio y sus expectativas sobre el, la compañía, la competencia, el contexto y los colaboradores.

3.1.1. Contexto

No existe una limitación política si se opera con empresas privadas, sin embargo, para operar dentro del sector público existen regulaciones las cuales deben ser cumplidas a cabalidad. Debido al crecimiento económico en el país, la tasa de crecimiento empresarial y a la nueva adopción de una cultura operativa es evidente la necesidad de una consultora. La política se ha regulado a una manera tal, que ha permitido el libre ejercicio de la consultoría sin necesidad de estar asociados a alguna institución.

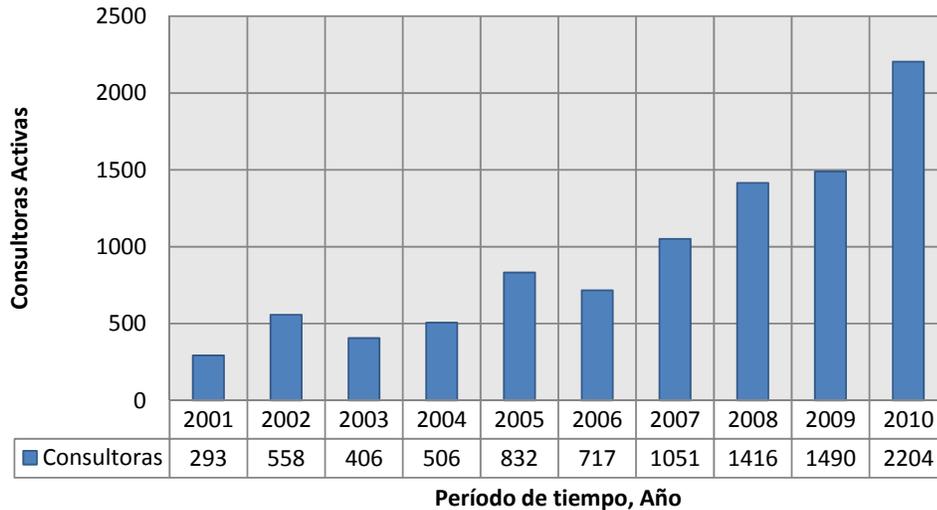
Las leyes que regulan la contratación de servicios de consultoría han sido reformuladas pero eso no presenta una desventaja debido a que la reformulación de las leyes facilitó las barreras de entrada al mercado de la consultoría. Es decir que se empieza a operar en un entorno más estable, no existen limitaciones para la prestación de servicios ni para los contratos realizados. Se puede ejercer libremente la actividad siempre que se conste con todos lo permisos legales que estén inscritos en la leyes ecuatorianas.

3.1.1.1. El entorno empresarial de la Consultoría en Ecuador

En el Ecuador cada consultoras se especializa en una actividad diferente, Tabla N. 2, y la Superintendencia de Compañías es la entidad que se encarga de inscribirla como entidades que prestan servicios de consultoría bajo su clasificación, la cual permite el análisis de las entidades que prestan servicios.

La actividad de la consultoría en todas sus especialidades ha tenido un crecimiento positivo, los datos del INEC demuestran que desde el año 2001 hasta el 2010 el crecimiento ha sido exponencial para la consultoría, Gráfico N. 3. Principalmente el mayor incremento es del año 2009 al 2010, que presenta una tasa de crecimiento de 47,92%, a pesar del que el crecimiento promedio entre 2001 al 2008 oscilaba entre un 10% - 20%. El incremento abrupto del último período se lo atribuye a la necesidad de regular y estandarizar procesos, requeridos por ley. Es decir que un factor externo impulso el desarrollo de las actividades de consultoría en el país.

Gráfico N. 3 Consultoras existentes en Ecuador, por año



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Elaboración: Autor

Actualmente de acuerdo a la Superintendencia de Compañías existen en la región costa 1305 consultores, incluidos como consultores individuales y como compañías consultoras. En todo el Ecuador la cifra de consultores asciende a 2781 unidades, por lo tanto, la concentración de la actividad en la región costa es alta en cada tipo de representación, Tabla N. 11. La concentración por tipo de consultor se la atribuye a la gran economía que genera el puerto marítimo de Guayaquil y las exportaciones agrícolas que realiza la región costa.

Tabla N. 11 Número de consultores según tipo

Tipo	Localización		
	Costa	Ecuador	Porcentaje
●Consultores individuales	1149	2255	39,87%
●Compañías Consultoras	156	526	20,15%
Total	1305	2781	100 %

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Elaboración: Autor

3.1.1.2. Clasificaciones de la consultoría

Para determinar la oferta de consultoras en el mercado es necesario recurrir a las clasificaciones CIIU¹² y Central Product Classification CPC¹³ lo cual permite determinar el número de establecimientos en la región costa, su año de constitución, el personal utilizado y demás variables. Permite visualizar el número de establecimientos que se dedican a la actividad de consultoría similar o igual a la administración estratégica. Lo que genera un análisis con la cantidad real de competidores y servicios sustitutos a los ofrecidos.

3.1.1.2.1. Clasificación CIIU

De acuerdo a la INEC existen 1040 entidad consultoras en la ciudad de Guayaquil clasificadas dentro de los siguientes códigos según el CIIU 4.0:

M7020: ACTIVIDADES DE CONSULTORÍA DE GESTIÓN.

M7020.0: Actividades de consultoría de gestión empresarial.

- M7020.01: Servicios de asesoramiento, orientación y asistencia operativa en materia de: relaciones públicas y comunicaciones.
- M7020.02: Servicios de asesoramiento, orientación y asistencia operativa en materia de: actividades de cabildeo (grupos de presión (lobbies)).

¹² CIIU Clasificación Industrial Internacional Uniforme, clasifica todas las industrias de acuerdo a su actividad principal

¹³ Central Product Classification clasifica específicamente los bienes producidos

- M7020.03: Servicios de asesoramiento, orientación y asistencia operativa en materia de: diseño de métodos o procedimientos contables, programas de contabilidad de costos y procedimientos de control presupuestario.
- M7020.04: Prestación de asesoramiento y ayuda en materia de planificación, organización, eficiencia y control, información administrativa, etcétera.

De acuerdo a la CIIU 4, la codificación asignada a la actividad principal a realizarse en cuatro dígitos será M7020.04 la cual abarca a todas las consultoras que presten servicios a las empresas y al sector público en planificación, organización, eficiencia y control, información administrativa, etcétera.

Gráfico N. 4 Número de establecimientos constituidos por año



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
Elaboración: Autor

De acuerdo a esta clasificación de la actividad principal se detalla el número de consultoras de la región costa, y se analiza el incremento de consultorías por año para determinar su tasa de crecimiento. Utilizando como referencia el año de constitución de la consultora, se aprecia una caída desde el año 2008, Gráfico N. 4, la cual se la atribuye a razones legales, y crea inestabilidad como barreras de entradas para la prestación de servicios de consultoría. Sin embargo, el número de establecimientos que han sido constituidos

desde el año 1996 muestra un crecimiento estable, con una media de 3 consultoras nuevas constituidas legalmente por año.

A pesar de que la constitución de nuevos establecimientos ha decaído, la puesta en marcha de las empresas constituidas en los últimos años ha aumentado, por que el mercado es atractivo. En el año 2008 las consultoras clasificadas según el CIU 4 M7020.04 presentan una ligera caída la cual se recupero al año siguiente, lo que revela que el freno del crecimiento fue por factores externos al mercado. Debido a que el mercado es atractivo los establecimientos nuevos ponen en marcha y empieza su crecimiento gradualmente. Las consultoras que prestan servicios iguales o sustitutos tienen una tendencia de crecimiento positiva desde 1999, e inclusive se divisa la recuperación del impacto que tuvo la Ley Orgánica del Sistema de Compras Públicas en el mercado. Se aprecia la puesta en marcha con una media de 6 consultores entre 2001 y 2008 y fluctúa hasta el año 2010, Gráfico N. 5. Se lo atribuye a que as nuevas leyes implementadas abrieron oportunidades para las empresas consultoras que ya se encontraban establecidas.

Gráfico N. 5 Número de establecimientos que empiezan a operar por año



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Elaboración: Autor

3.1.1.2.2. Clasificación CPC

La división de Estadísticas de las Organización de las Naciones Unidas clasifica los productos o servicios que se oferten mediante la Central Product Classification CPC. En Ecuador el INEC utiliza la versión 2 de la CPC para

clasificar los productos y servicios que están siendo ofertados en el mercado nacional. Los servicios que se brindan en el proyecto están clasificados de la siguiente manera:

- 8: Servicios de Negocios y Producción
- 83: otros servicios profesionales, técnicos y de negocios
- 83.1: Administración de consultoría y administración de servicios; servicios de tecnología de la información
- 83.12: Administración de consultoría y administración de servicios
- 8312.1: Servicios de consultoría de administración estratégica

Se halla 92 establecimientos que en la región costa que ofrecen servicios similares o sustitutos, Tabla N. 12. De los 92 establecimientos que existen como competidores directos e indirectos, se distribuyen en la región Costa mediante establecimiento único, matriz y sucursales. Los establecimientos que ofrecen un servicio igual según la clasificación CPC 2 son 25, de los cuales 20 son consultoras establecidas localmente y 5 son sucursales de consultoras internacionales o interprovinciales. Lo que muestra que en esta clasificación un 30% lidiarían directamente con el proyecto.

Tabla N. 12 Consultoras dedicadas a la actividad empresarial, región costa

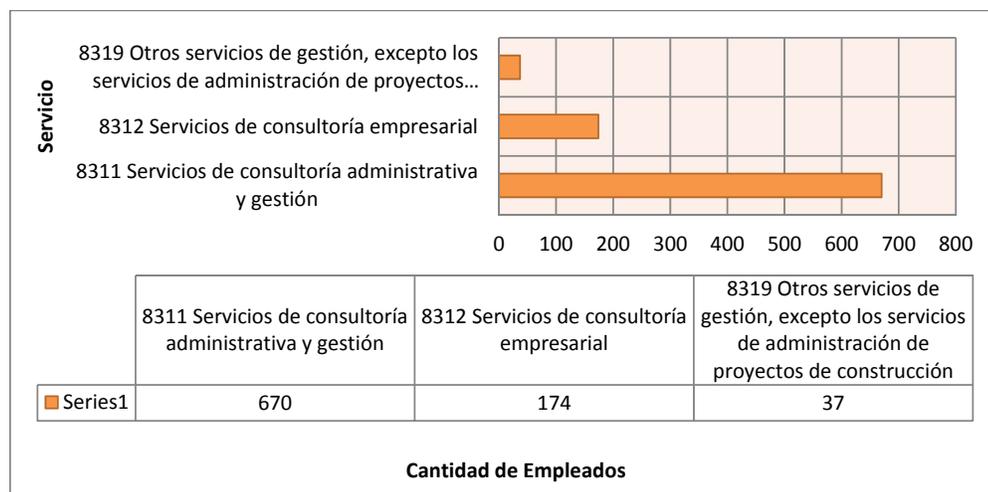
		Tipo de establecimiento			Total
		Único	Matriz (o Administración Central)	Sucursal	
Servicio ofrecido	Servicios de consultoría administrativa y gestión	45	2	10	57
	Servicios de consultoría empresarial	19	1	5	25
	Otros servicios de gestión, excepto los servicios de administración de proyectos de construcción	10	0	0	10
Total		74	3	15	92

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Elaboración: Autor

El número de personal ocupado por cada consultora varía de acuerdo al servicio ofrecido, la mayor concentración se encuentra en una categoría diferente al proyecto. Existe un total de 174 personas laborando en los 25 establecimientos que son competencia directa, Gráfico N. 6, y un total de 890 personas en los tres tipos de consultoras. La participación del mercado laboral en cada una de ellas es desproporcional, lo cual esta relacionado al número de establecimientos que operan en esa categoría.

Gráfico N. 6 Número de empleados por cada consultora

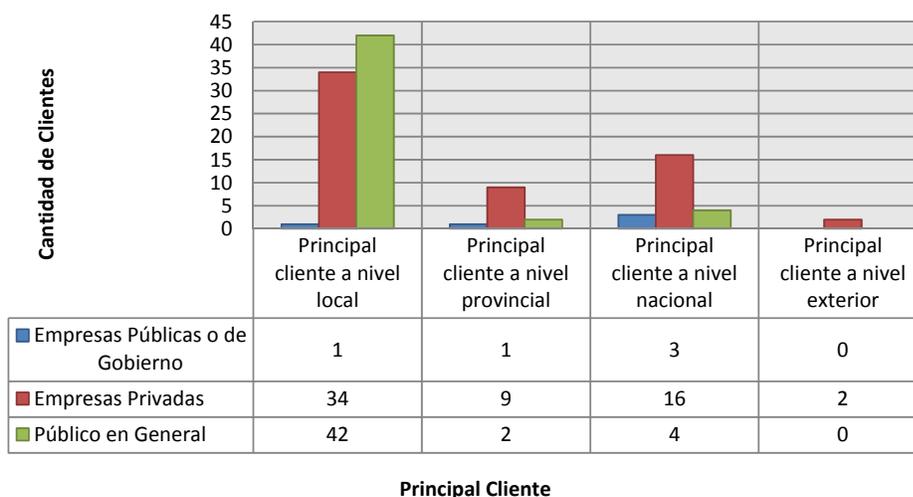


Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Elaboración: Autor

De estos 92 establecimientos el portafolio de clientes esta repartido entre empresas públicas, empresas privadas, público en general o clientes extranjeros. Las clasificaciones nacionales abarcan microempresarios, PYMES, la gran industria, emprendedores y proyectos de factibilidad económica, mientras que los clientes a nivel internacional son empresas privadas. Las consultoras que enfocan su segmento de mercado a nivel local tienen una mayor participación en las empresas privadas y en público en general, Gráfico N. 7 Cliente de mayor importancia por consultora. Se deduce que la empresa privada tiene gran demanda al servicio de consultorías.

Gráfico N. 7 Cliente de mayor importancia por consultora



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
Elaboración: Autor

3.1.2. Cliente

El segmento de mercado al que se dirige el servicio son empresarios, emprendedores, dueños de negocios y que los beneficios que ellos buscan son de poder guiar de manera exitosa el rumbo de su empresa. Para que un cliente contrate los servicios que se busca ofrecer deberá tener una ideología de maximizar el portafolio de productos, la cartera de clientes o la rentabilidad sobre la inversión realizada, con el objetivo de obtener una mejor participación en su segmento de mercado.

Las necesidades del cliente, que se intenta satisfacer, son las de una correcta gestión empresarial a un corto, mediano y largo plazo ayudado de una dirección estratégica. Es decir, que tenga la necesidad de encontrar una guía a seguir la cual lo conduzca a una optimizada administración de recursos. Otra necesidad que se satisface es el de mantenerse competitivo en la industria, implementar una tendencia de una mejor administración debido a que cada vez se encuentra un escenario más competitivo.

El segmento del mercado al que se enfoca el proyecto es la industria plástica la cual presenta un gran potencial de crecimiento en el mercado local e internacional y al ser una industria que opera con proveedores de materia prima nacionales y extranjeros es necesario que se administre estratégicamente los

recursos de estas empresas. La región en la que se operara es la región costa debido a que la dispersión de la industria plástica en la región costa es amplia.

La industria plástica es una de las industrias que ha tenido mayor crecimiento en el país en los últimos años. Se ha impulsado el crecimiento de la industria mediante la reducción de barreras arancelarias a la materia prima lo cual ha incrementado la importación de materia prima y como consecuencia su participación en el mercado ha crecido. Esta clasificada dentro del sector Industrias Manufactureras según el Banco Central del Ecuador BCE y ha tenido un incremento en su aportación al PIB desde el 2008, Tabla N. 13.

Tabla N. 13 Producto interno bruto y aportación por categorías

PRODUCTO INTERNO BRUTO POR CLASE DE ACTIVIDAD ECONÓMICA					
Ramas de actividad \ Años	Miles de dólares				
	2008	2009	2010	2011	2012(est)
C. Industrias manufactureras (excluye refinación de petróleo)	5.003.982	4.792.863	5.406.723	5.974.274	7.085.505
9. Carnes y pescado elaborado	1.307.952	1.200.948	1.358.317	1.509.058	1.809.619
10. Cereales y panadería	195.908	207.813	241.495	257.189	293.607
11. Elaboración de azúcar	154.077	144.360	182.887	200.091	232.199
12. Productos alimenticios diversos	583.736	558.500	578.367	630.549	713.599
13. Elaboración de bebidas	252.424	278.852	333.451	392.599	517.205
14. Elaboración de productos de tabaco	20.408	27.685	38.083	37.807	41.021
15. Fabricación de productos textiles, prendas de vestir	565.413	597.007	663.783	742.884	875.317
16. Producción de madera y fabricación de productos de madera	640.623	479.073	565.955	648.865	790.297
17. Papel y productos de papel	265.209	276.819	298.645	308.842	353.859
18. Fabricación de productos químicos, caucho y plástico	331.621	361.438	395.242	429.549	511.282
19. Fabricación de otros productos minerales no metálicos	435.621	430.621	446.164	477.994	548.602
20. Fabricación de maquinaria y equipo	230.989	212.016	286.027	319.625	375.723
21. Industrias manufactureras n.c.p.	20.001	17.730	18.307	19.221	23.175
PRODUCTO INTERNO BRUTO (Total País)	54.208.522	52.021.864	57.978.116	65.945.432	71.625.395

Fuente: Banco Central del Ecuador

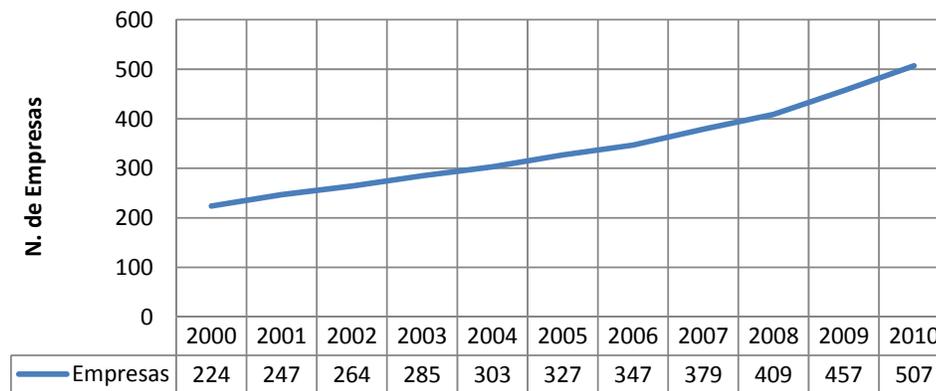
Elaboración: Autor

La cuenta en la que esta incluida la industria plástica según el BCE esta compuesto de tres productos: químicos, plásticos y caucho. La industria plástica tiene una participación en esta clasificación del 80% y la industria química y de

cauchos tienen una participación del 20%; lo que demuestra que la industria del plástico lidera en esta clasificación.

De acuerdo al Instituto Nacional de estadísticas y Censos INEC la constitución de nuevas empresas para la producción de plásticos tiene una tendencia de crecimiento positiva la cual ha aumentado en los últimos años, Gráfico N. 8. En el año 2009 se adicionaron 48 empresas y en el 2010 se sumaron 50 lo que demuestra una tasa de crecimiento del 10% mientras que su crecimiento entre el 2000 al 2009 tenía un variación del 7% al 9% de crecimiento anual. La Asociación Ecuatoriana de Plásticos señala que en el 2010 esta industria facturó alrededor de \$1.500 millones un 16% más que en el año 2009.

Gráfico N. 8 Número de empresas en la industria plástica por año



Período de tiempo, años

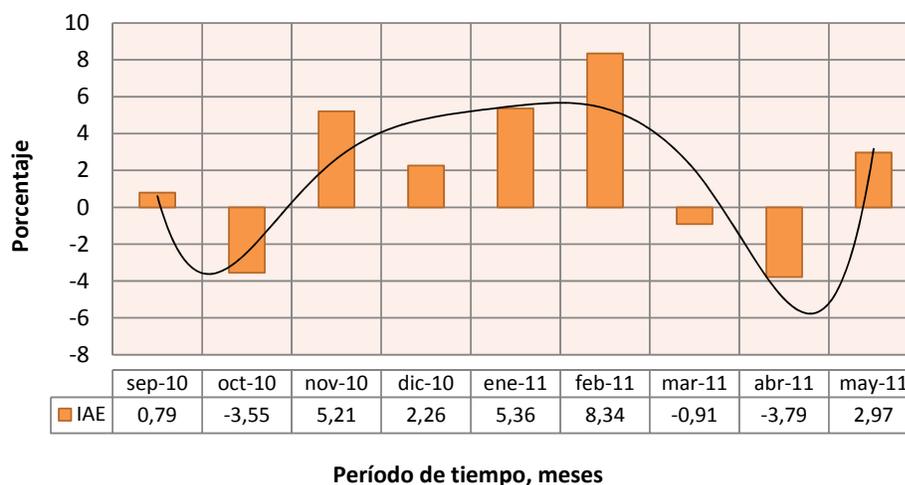
Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Elaboración: Autor

La industria plástica se la puede dividir según el sector al que destinan sus productos elaborados, que puede ser para construcción, la fabricación de botellas plásticas para bebidas, y empaques para exportación de horticultura, flores junto al sector camaronero. Los principales factores que han intervenido en el desarrollo productivo de este sector, son el crecimiento significativo del sector de la construcción. Sin embargo, a pesar de tener preferencias arancelarias la materias primas, la variación de precios en el mercado exterior repercute al sector debido a su la mayor parte de la materia prima es importada.

El Índice de Nivel de Actividad Económica IAE¹⁴ de la industria plástica, el cual mide el desempeño económico por períodos de tiempo, ha mantenido un ritmo volátil desde finales del año 2010 e inicios del año 2011, Gráfico N. 9. EL IAE ha presentando variaciones mayores a 8 puntos e índices inferiores a 3,5, lo que se atribuye a una variación de productividad por sector y que la volatilidad del costo de materia prima tiene un rol importante. Igualmente se le adiciona la entrada de productos sustitutos importados de diferentes economías a escalas, lo que genera un escenario competitivo en la industria.

Gráfico N. 9 Índice IAE de la industria plástica, Ecuador

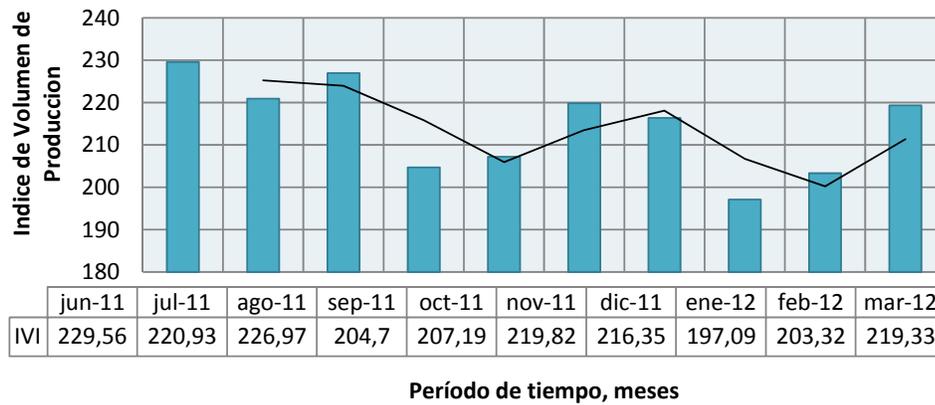


Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
Elaboración: Autor

El Índice de Volumen Físico de Producción IVI¹⁵ el cual relaciona ventas, con los inventarios y los productos terminados de cada establecimiento, demuestra una variación a lo largo del año 2011 e inicios del 2012, Gráfico N. 10. Es notorio un decrecimiento por lo que el mercado es muy competitivo, y la forma en la que se está llevando la promoción del producto está saturando el mercado, es necesario una planificación o estudios de nuevos mercados para no saturarlos.

¹⁴ Índice de Nivel de Actividad Económica IAE: Mide el rendimiento de la industria. Índice de Volumen Físico de Producción IVI se calcula con la información de los valores monetarios mensuales de las ventas y la variación de inventarios de los productos terminados fabricados por los establecimientos que en el país están dedicados a las actividades de manufactura.

Gráfico N. 10 Índice IVI de la industria plástica, Ecuador

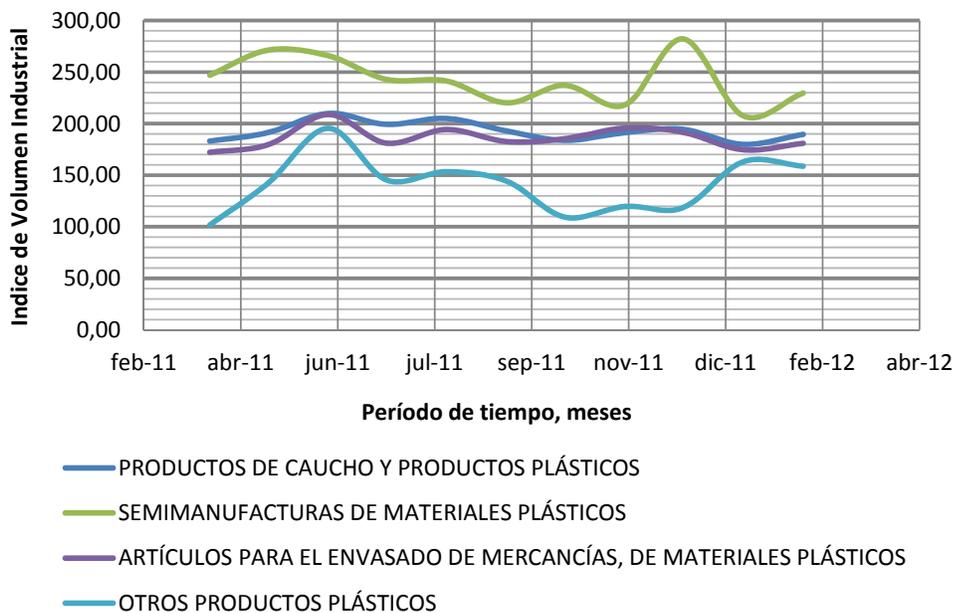


Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Elaboración: Autor

Basándose en el IVI de la industria es necesario evaluar el IVI por producto, para determinar al sector más productivo, lo que muestra una tendencia más estable, se puede apreciar que la oferta de estos productos a pesar de sus variaciones se mantiene en un índice de 100 a 200 y los productos semi-manufacturados de plásticos se encuentra en una variación de 200 a 280.

Gráfico N. 11 Índice IVI por productos de la industria plástica, Ecuador



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Elaboración: Autor

3.1.3. Compañía

La empresa esta destinada a satisfacer las necesidades del consumidor en administración estratégica basado en herramientas claves como la planeación estratégica y el cuadro de mando integral. Es decir, que se trabaja con una evaluación completa del entorno, lo que garantiza la efectividad de los resultados. Se cuenta con un portafolio de servicios especializados en estrategia y la experiencia necesaria para realizar y sustentar resultados. La innovación, los servicios y la manera de realizarlos garantizan la completa satisfacción del cliente y permiten la evaluación constante de resultados.

La organización de la compañía cuenta con control sobre los resultados a entregar, lo que genera un valor agregado a la cadena de valor. Debido a que los beneficios que un cliente obtenga por la prestación de servicios, es fundamental asegurar la eficacia y eficiencia del trabajo realizado. Igualmente el capital humano debe estar en excelentes capacidades y contar con los valores y principios necesarios para guiar toda una implementación de estrategia de una manera responsable.

3.1.4. Colaboradores

Debido a que los servicios que se ofrecen están relacionados a la actividad empresarial, la cual dispone diferentes áreas, se puede crear una integración horizontal con servicios complementarios para la implementación de estrategias, maximizando su efectividad. La finalidad es crear alianzas estratégicas para ofertar un paquete de servicios completo en la actividad empresarial, lo cual facilitaría la llegada al cliente, es decir crear una alianza con consultoras de contabilidad, consultoras financieras y de marketing.

Se puede decir que una correcta integración horizontal generaría una ventaja competitiva para lidiar en el mercado, y se puede abarcar en su totalidad las necesidades de un cliente con respecto a la correcta gestión y administración de una empresa. La participación de los colaboradores puede ser una estrategia de entrada eficiente para nichos de mercados que estén prestando los servicios proyectados y además que posean una cultura organizacional mas amplia para contratar servicios destinados a toda la empresa.

3.1.5. Competencia

Las empresas consultoras dedicadas a las actividades empresariales compiten directamente debido a que los servicios que prestan son similares sustitutos, por lo tanto, los competidores que ofertan servicios sustitutos en el mismo segmento de mercado son una amenaza al servicio ofrecido. Sin embargo, debido al tamaño del mercado existente y a las diversas especializaciones que tiene la consultoría no se ha saturado ningún mercado y la competencia existente es baja. De hecho existe una demanda insatisfecha la cual es potencial para el proyecto.

Actualmente, el número de competidores esta creciendo debido al atractivo del mercado, sin embargo varios se están enfocando en el sector público o se especializan en el medio ambiente, lo que descarta una competencia directa pero limita la participación del mercado.

De las 25 empresas que existen en la región costa de consultoras de administración o gestión se detallan los principales competidores directos para el proyecto según la similitud del portafolio de servicios, los criterios de elecciones son posicionamiento en el mercado, nivel de ventas y portafolio de servicios:

- Straconx
- Expansiva
- ProSigma
- Global Consult

3.1.3.1. Straconx

Gráfico N. 12 Logo Straconx



Fuente: Stranconx

Elaboración: Autor

Strategic Conexion Consulting Group STRACONX es una firma ecuatoriana de consultoría de gestión estratégica, financiera, talento humano y áreas relacionadas. Sirve de asesoramiento a clientes de diferentes industrias y mercados, en diversas funciones de negocios e inclusive poseen una división

dedicada a la investigación. Trabajan sobre áreas fundamentales en las organizaciones: estrategia, finanzas, operaciones, y capital humano.

3.1.3.2. *Expansiva*

Gráfico N. 13 Logo Expansiva



Fuente: Expansiva

Elaboración: Autor

Expansiva consultores es una firma consultora la cual nace en Chile, cuenta con una sucursal en Guayaquil y esta enfocada en la Alta Gerencia, Consultoría Política y Económica. Igualmente opera con un portafolio dedicado a la gestión empresarial. Posee un departamento de capacitación el cual lo utiliza para introducir su modelo de alta gerencia

3.1.3.3. *ProSigma*

Gráfico N. 14 Logo ProSigma



Fuente: ProSigma

Elaboración: Autor

ProSigma es una firma consultora promotora de calidad y excelencia organizacional, cuenta con un portafolio de servicios dedicados a los modelos de excelencia organizacional como planificación estratégica y diseño y auditoría de procesos. También posee servicios enfocados a la seguridad y salud ocupacional, medio ambiente y recursos humanos.

3.1.3.5. *Global Consult*

Gráfico N. 15 Logo Global Consult



Fuente: ProSigma

Elaboración: Autor

Global Consult es una firma consultora que desarrolla actividades en las áreas de consultoría empresarial y sectorial. Proporciona servicios para ayudar a mejorar la posición competitiva. Cuenta con un amplio portafolio de servicios los cuales incluyen planificación estratégica y cuadro de mando integral. Apunta al liderazgo, objetivos claros, innovación y tecnología.

3.2. Análisis de la demanda insatisfecha

Para determinar la demanda insatisfecha del segmento del mercado, al que se enfoca el proyecto, es necesario obtener la oferta histórica, la demanda histórica, lo cual revela la demanda insatisfecha histórica y su comportamiento.

Este análisis permite determinar la demanda insatisfecha futura, la cual será aprovechada para fundamentar la viabilidad del proyecto. Se utilizan variables de demanda y oferta de servicios de la industria plástica y de las consultoras.

3.2.1. Análisis de la oferta histórica

La oferta histórica de servicios de apoyo empresarial y similares se la realiza mediante un promedio de cuantos servicios brinda anualmente una consultora enfocada a la industria plástica. Es necesario determinar el crecimiento de establecimientos consultores que se dedican a la administración para poder generar la oferta histórica, Tabla N. 14.

Tabla N. 14 Crecimiento de las Consultoras

2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Consultora de apoyo empresarial									
47	53	59	66	76	83	96	112	124	138
Variación anual de crecimiento de consultoras de apoyo empresarial									
	12,77%	11,32%	11,86%	15,15%	9,21%	15,66%	16,67%	10,71%	11,29%
Consultora de administración y gestión									
12	12	14	15	17	19	23	27	31	42
Variación anual de crecimiento de consultoras de administración									
	0,00%	16,67%	7,14%	13,33%	11,76%	21,05%	17,39%	14,81%	35,48%

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Elaboración: Autor

El número de servicios ofrecidos por tamaño de consultora es otra variable que determina la oferta histórica, se toma en cuenta el promedio de servicios ofrecidos por una consultora media anualmente, Tabla N. 15, también se utiliza el porcentaje de los servicios ofertados que son destinados a la industria manufacturera e industria plástica, Tabla N. 16.

Normalmente un consultor individual puede conseguir entre 4 a 12 contratos anuales sin embargo una compañía consultora mediana con mayor capacidad instalada puede llegar a ofrecen en un año entre 80 a 120 servicios dependiendo de su portafolio de servicios. Para calcular la oferta histórica se selecciona el número promedio de servicios ofrecidos por una compañía consultora mediana, Tabla N. 15.

Tabla N. 15 Servicios ofertados anualmente

Número de servicios ofrecidos por consultor anual	
Compañía Consultora/ Consultor	Cantidad Anual de Servicios
Consultor Individual	6
Consultora Pequeña	30
Consultora Mediana	90
Consultora Grande	180

Fuente: Intelligent Management

Elaboración: Autor

Para determinar cual es el porcentaje de los servicios ofrecidos por compañías consultoras a la industria manufacturera se utiliza el porcentaje de servicios que comúnmente se dedica a cada sector, el porcentaje dedicado a la industria plástica es del 4%, Tabla N. 16.

Tabla N. 16 Oferta destinada a la industria plástica

Prestación de Servicios por sector	
Oferta destinada a industria manufacturera	25%
Oferta destinada a industria plástica	4%

Fuente: Intelligent Management

Elaboración: Autor

Se obtiene el número de servicios históricos ofertados a la industria plástica desde el año 2001 hasta el año 2010, lo que permite determinar el porcentaje de crecimiento de los servicios ofertados al segmento de mercado. El cual es del 12,45% anual, Tabla N. 17.

Tabla N. 17 Oferta Histórica de servicios destinado a la Industria Plástica

2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Oferta de Servicios, número de servicios por todas las consultoras									
43	43	50	54	61	68	82	97	111	152

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

3.2.2. Análisis de la demanda histórica

Para determinar la demanda histórica de la industria plástica por servicios de administración se utiliza el crecimiento de la industria junto al porcentaje de servicios que demanda anualmente. Se utiliza la demanda de servicios de una empresa mediana de la industria plástica, Tabla N. 18.

Tabla N. 18 Número de consultorías demandadas por industria plástica

Número de consultorías demandadas por industria plástica	
Tamaño empresa	Cantidad Anual
Pequeña	1
Mediana	2
Grande	2

Fuente: Intelligent Management

Elaboración: Autor

Se utiliza la variación anual de crecimiento de la industria plástica la cual es obtenida por el número de empresas existentes cada año, el porcentaje de creciendo es del 8,49%, Tabla N. 19.

Tabla N. 19 Crecimiento de la Industria Plástica

2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Industria Plástica									
247	264	285	303	327	347	379	409	457	507
Variación anual de crecimiento									
	6,88%	7,95%	6,32%	7,92%	6,12%	9,22%	7,92%	11,74%	10,94%

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Elaboración: Autor

3.2.3. *Demanda Insatisfecha*

Se obtiene la demanda insatisfecha a través de dos maneras distintas. Primero se obtiene la demanda insatisfecha del mercado mediante la diferencia entre la demanda de servicios por la industria plástica proyectada y los servicios ofrecidos a la industria plástica. Segundo se proyecta la demanda insatisfecha con la variación de crecimiento anual de la demanda insatisfecha histórica. Los dos resultados tienen una diferencia de menos del 0,1%. Lo que permite su validación. Se puede decir que a través del tiempo la demanda insatisfecha tiene un crecimiento del 7,49%, lo que permite operar en óptimas condiciones.

Tabla N. 20 Demanda Insatisfecha Proyectada

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Oferta de servicios proyectada							
151,2	170,46	192,17	216,66	244,25	275,37	310,45	349,99
Demanda de servicios proyectada							
1014	1.098,50	1.190,05	1.289,23	1.396,67	1.513,07	1.639,16	1.775,77
Demanda Insatisfecha proyectada							
862,8	928,04	997,88	1.072,57	1.152,42	1.237,70	1.328,72	1.425,77
Demanda Insatisfecha por porcentaje							
862,80	927,42	996,89	1.071,56	1.151,82	1.238,09	1.330,82	1.430,50

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

Perfil del cliente y del consumidor

Es necesario determinar el perfil del consumidor para enfocar las estrategias de posicionamiento y de introducción a la industria de manera correcta. Mediante el análisis de las entrevistas a expertos, la evaluación de las encuestas, el análisis del segmento de mercado y el análisis de la demanda insatisfecha se obtiene el perfil de los clientes y consumidores:

Se ha definido que se dedicara la prestación de servicios a la industria de plásticas de la región costa, las cuales posean las necesidades de mejorar su situación empresarial. La diferencia entre consumidor y cliente esta definida por la promoción de los servicios.

Tabla N. 21 Perfil del cliente y del consumidor

ANÁLISIS DE CLIENTES		ANÁLISIS CONSUMIDORES	
Actividad	Industria Plástica	Quién es la persona que contrata el servicio	Cliente
Sector empresarial	Manufacturera		
Ubicación	Región Costa	Quién es la persona que influye en la compra	Consumidor Final
Qué necesidades tienen? (relacionadas con sus productos o servicios)	Mejorar administración. Incrementar ventas y mejorar su posición en el mercado	Quién es la persona que decide la compra	Cliente
¿Cómo cree usted que sus productos y servicios cubrirán esas necesidades?	Resultados positivos en un corto, mediano y largo plazo	Quién es la persona que usa el producto	Consumidores Finales

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

CAPITULO 4

INVESTIGACIÓN DE MERCADO

4.1. Análisis de Preferencia de Consumidores

4.1.1. Análisis de Entrevistas

Para analizar las tendencias macroeconómicas de la industria se realizaron entrevistas a profundidad con expertos en la consultoría, profesionales que han trabajado como consultores por mas de 5 años, en servicios dedicadas a la administración empresarial, alta gerencia, planificación estrategia y cuadro de mando integrales:

- Daniel Peñaherrera, Expansiva
- Fernando Gonzales, Creative Networks
- Bayardo Flores, Q Consultores
- Alexandra Tómalá, Straconx
- Pedro Miranda, Ases-Prof
- Fabián Vilema, Consultor individual

Las opiniones vertidas por los entrevistados se resumen en cuatro puntos esenciales: precio, producto, plaza y promoción. El objetivo es obtener un concepto sustentado y fundamentado de como se relacionan y funcionan cada una de estas variables con el cliente, el mercado y la competencia.

4.1.1.1. Precio

El precio es completamente variable en la prestación de servicios de consultoría, de hecho, esta en función de diversas variables. El tiempo destinado medido en horas que se ocuparan prestando un servicio. La eventualidad del contrato medido por días, semanas o meses. El esfuerzo que sea necesario para garantizar los resultados propuestos. El tamaño de la empresa contratante junto a la actividad principal a la que se dedique.

Los expertos aseguran que los clientes no son sensibles a los precios si el servidor esta respaldado de experiencia y reconocimiento en su medio. Es decir que la reputación de una firma consultora tiene un rol importante para establecer una diferenciación de precios. El precio también puede varia de acuerdo a los honorarios entregados a los consultores de la firma, siempre que se haya anticipado bajo contrato el otorgamiento de honorarios en relación a los servicios prestados.

4.1.1.2. Producto

Los expertos coinciden que un portafolio de servicios diversificado es esencial para toda consultora. Los servicios más solicitados son los que se enfocan al área productiva de la empresa y aquellos que ayudan a mantener estándares exigidos por los reglamentos de las actividades comerciales. Cualquier servicio que promueva las utilidades del contratante tiene una buena acogida en el mercado.

A pesar de ser una actividad profesional independiente al modelo de negocios del contratante, es necesario integrarse a la empresa contratante en el período de la prestación por un tiempo proporcional al invertido en el servicio, este aspecto es fundamental debido a que el contratante siente la necesidad de presenciar el progreso del contrato.

4.1.1.3. Plaza

Debido a que un servicio es un bien intangible la distribución del bien se basa en la capacidad de desplazamiento del consultor, es decir que la zona geográfica en la que se opere podrá ser satisfecha sin problemas. La documentación escrita como respaldo del servicio prestado no cuenta como producto adicional por la tanto no se la evalúa como bien independiente.

La manera en el que el servicio es demandado por el cliente es a través de contacto vía telefónica, e-mail con el consultor o presencial a las oficinas del consultor. La búsqueda del cliente a la consultora se genera cuando existe una necesidad por lo tanto estar localizado a la disposición del cliente cuando necesite el servicio es de suma importancia.

4.1.1.4. Promoción

Los servicios de consultoría son ofertados a través de los beneficios que aporta a la empresa y al sector empresarial. La oferta directa del servicio por parte del consultor es esencial la cual se considera una técnica efectiva de acercamiento al cliente, puede llevarse por medios de comunicación digitales o reuniones cara a cara. La promoción se basa en crear una relación comercial y exponer los beneficios que abarcar contratar a una consultora.

Sobre el pago de los valores de los servicios, los clientes optan por cancelar de manera dividida el valor acordado en el contrato, lo cual también varía dependiendo del tipo de asesoría que se requiera. Existen diversos tipos de pago y cada uno de ellos debe ser establecido en el contrato realizado al inicio de cada operación.

4.2. Análisis de Encuestas

Las encuestas han sido realizadas con el fin de obtener información cuantitativa sobre la perspectiva del consumidor sobre el proyecto y la respuesta futura a los servicios ofrecidos. Es necesario determinar la aceptabilidad del proyecto mediante la información recolectada. Los resultados de las encuestas podrán validar o rechazar las siguientes hipótesis:

4.2.1. Hipótesis

Las hipótesis se han establecido en base a la aceptación de la consultoría y los servicios brindados. Buscan validar la aceptación del proyecto y modelo de negocios propuestos.

- H0. Las empresas rechazan las estrategias como herramienta de desarrollo
- H1. El 50% de las empresas no cuentan con metas y objetivos a un corto, mediano y largo plazo
- H2. El 75 % del segmento de mercado ha contratado una consultora para cualquier actividad de la empresa.
- H3. El 75% no ha implementado estrategias mediante estudios e investigaciones de factores internos y/o externos

- H4. El 75 % de las empresas están destinadas a realizar inversión en estrategias
- H5. El 50 % de las empresas no están capacitadas para implementar estrategias

4.2.2. Tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra se lo obtuvo en función del segmento de mercado y con los siguientes valores de nivel de confianza, probabilidad y error de la muestra. Se usa la formula general del tamaño de muestras estadísticos, con la finalidad de obtener un resultado optimo de encuestas.

<i>Nivel de confianza</i>	$z=1.96$
<i>Probabilidad</i>	$p=0.50$
<i>Fracaso</i>	$q=(1-p)=0,50$
<i>Población</i>	$N=507$
<i>Error de muestra</i>	$e=0.05$

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2(N - 1) + (z^2 \cdot p \cdot q)}$$

$$n = \frac{1,96^2 * 0,50 * 0,50 * 507}{0,05^2 * (507 - 1) + (1,96^2 * 0,50 * 0,50)}$$

$$n = 218$$

4.2.3. Tabulación de las Encuesta

Se ha realizado 218 encuestas dirigidas a empresarios, emprendedores, dueños de negocios, gerentes de área que laboren en la industria plástica y de diferentes especializaciones. La determinación geográfica es la región Costa. El objetivo de segmentar el mercado y obtener información cuantitativa sobre su percepción de los servicios de consultoría y el precio que el mercado esta dispuesto a pagar. Se utiliza tablas de contingencia y gráficos descriptivos para expresar la frecuencia de las respuestas. Cuestionario encuesta, Anexo 3.

4.2.3.1. Pregunta N. 1 - ¿Cuál es su especialización industrial?

El objetivo de esta pregunta es determinar la especialización industrial en el que labora el encuestado, el objetivo es determinar la actividad principal de la industria relacionado al portafolio de productos. Las opciones de repuestas son: inyección, soplado y otros la cual abarca los demás procesos de producción. De las 218 personas encuestadas, más del 56% pertenece al sector industrial y el resto a las demás categorías, Tabla N. 22.

Tabla N. 22 Frecuencia de procesos industriales

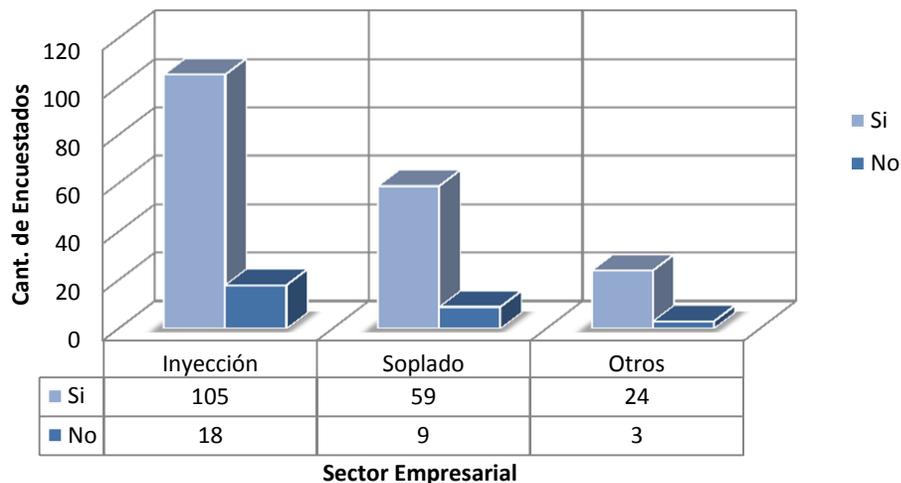
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inyección	123	56,4	56,4
Soplado	68	31,2	87,6
Otros	27	12,4	100,0
Total	218	100,0	

Fuente: Investigación de Mercado

Elaboración: Autor

Relacionando la Pregunta 1 con la Pregunta N. 6 la cual mide el nivel de aceptación de la estrategia, la industria plástica acepta en más del 85% la introducción de estrategias, rechazando la Hipótesis Nula H0, Gráfico N. 16.

Gráfico N. 16 Frecuencia de aceptación por sector comercial



Fuente: Investigación de Mercado

Elaboración: Autor

4.2.3.2 Pregunta N.2 - ¿Cuál es la producción principal de su empresa?

La pregunta número dos otorgó información cualitativa sobre las actividades principal que realiza cada empresa, es sobresaliente la producción de producción de varios tipos de bienes, se los clasifica en 4 categorías:

- Construcción
- Accesorios para el hogar
- Accesorios para empresas
- Botellas

4.2.3.3. Pregunta N.3 - ¿Posee usted metas y objetivos establecidos para un corto, mediano o largo plazo?

La pregunta ha sido formulada para determinar el grado de planeación que posee cada encuestado, por períodos de tiempo: corto plazo (1 año), mediano plazo (2-3 años) y largo plazo (5 años). Grupalmente la frecuencia de posesión de metas y objetivos es un 40%, el mayor grado de planeación es notorio en un corto plazo con un 53% seguido del largo plazo con un 50%, Tabla N. 23. Sin embargo es notoria la ausencia de planeación a un mediano plazo, esto se atribuye a que la mayoría de los encuestados establecen sus metas y objetivos empíricamente.

Tabla N. 23 Frecuencia de posesión de metas y objetivos por período de tiempo

	Corto Plazo		Mediano Plazo		Largo Plazo	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
No	102	46,8	159	72,94	108	49,5
Si	116	53,2	59	27,06	110	50,5
Total	218	100	218	100	218	100

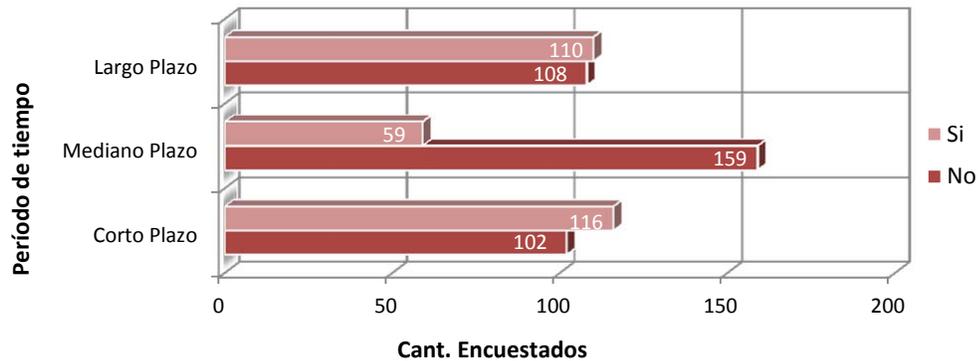
Fuente: Investigación de mercado

Elaboración: Autor

En general más del 40% de la muestra encuesta cuenta con metas y objetivos en los períodos de tiempo establecidos, lo cual valida la Hipótesis 1 H1 por la razón de que un 60 % no posee metas y objetivos planeados, Gráfico N. 17. El análisis de la información demuestra que es obvio la carencia de planificación a

un mediano plazo se debe a la planeación informal de los objetivos, es decir sin un buena idea clara de como alcanzar sus propuestas.

Gráfico N. 17 Frecuencia por posesión de metas y objetivos por período de tiempo



Fuente: Investigación de mercado

Elaboración: Autor

4.2.3.4. Pregunta N.4 - ¿Posee usted una estrategia para cumplir sus metas y objetivos propuestos?

La función de la pregunta es indagar la posesión de estrategias y su inclusión a la industria plástica, incluye cualquier tipo de estrategia que esté destinada al área de administración. Los resultados obtenidos contrastan con la Pregunta 3 debido a que se demuestra que a pesar de tener metas y objetivos planeados las estrategias para realizar son nulas, con un porcentaje de 90,83% de no posesión contra un 9,17%, Tabla N. 24. Se lo atribuye a la carencia de profesionalismo en la planeación del rumbo del sector empresaria, lo que concuerda con la pregunta N.3

Tabla N. 24 Frecuencia de estrategia en la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No	198	90,83	90,83
Si	20	9,17	100,0
Total	218	100,0	

Fuente: Investigación de mercado

Elaboración: Autor

4.2.3.5. Pregunta N.5 - ¿Considera usted que la estrategia enfocada al negocio es importante para una empresa?

El objetivo de la pregunta es demostrar la percepción de importancia de la estrategia según la perspectiva de los encuestados. En general más del 63% expresa que la estrategia es importante para el modelo de negocios de una empresa. Mientras que un 26% redacta que su nivel de importancia es esencial, Tabla N. 25.

Tabla N. 25 Percepción de estrategia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bien Importante	138	63,30	63,30
Regular	58	26,61	89,91
Indiferente	22	10,09	100,0
Total	218	100,0	

Fuente: Investigación de mercado

Elaboración: Autor

La concentración en las dos categorías que evalúan positivamente la estrategia es mayor al 89% lo que termina una buena percepción, Gráfico N. 18.

Gráfico N. 18 Porcentaje de percepción de estrategia



Fuente: Investigación de mercado

Elaboración: Autor

4.2.3.6. *Pregunta N.6 - ¿Considera la administración estratégica importante para una empresa?*

Se destina la pregunta a medir el grado de importancia según los encuestados de la administración estratégica en la empresa, se demuestra que más de un 60% declara que es bien importante y solo un 7% es indiferente al modelo de administración.

Tabla N. 26 Frecuencia de aceptación de administración estratégica

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bien Importante	131	60,09	60,09	60,09
Regular	71	32,57	32,57	92,66
Indiferente	16	7,34	7,34	100
Total	218	100	100	

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

4.2.3.7. *Pregunta N.7 - ¿Ha usado alguna vez alguna institución para desarrollar una consultoría sobre como lleva su empresa?*

Se demuestra la frecuencia de uso de una institución, consultor individual o compañía consultora, para guiar cualquier tema sobre apoyo empresarial. La frecuencia de uso es de un 55% en cualquier tipo de consultoría sobre la actividad empresarial, mientras que un 45% nunca ha utilizado a una institución para guiar su empresa, Tabla N. 27. Esta pregunta valida la Hipótesis 2 H2.

Tabla N. 27 Contratación de consultaría

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No	123	56,4	56,4
Si	95	43,6	100,0
Total	218	100,0	

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

4.2.3.8. *Pregunta N.8 - ¿Ha usado alguna vez una institución para obtener una guía en la administración de su empresa?*

Por medio de esta pregunta se filtra la pregunta N.7 que analiza el uso de instituciones consultoras para determinar cual es la proporción de prestación de servicios relacionados a la administración estratégica, se obtiene un 34% de uso en este tipo de consultoras, lo que demuestra una participación eficiente en el mercado, Tabla N. 28.

Tabla N. 28 Frecuencia de uso de consultoras

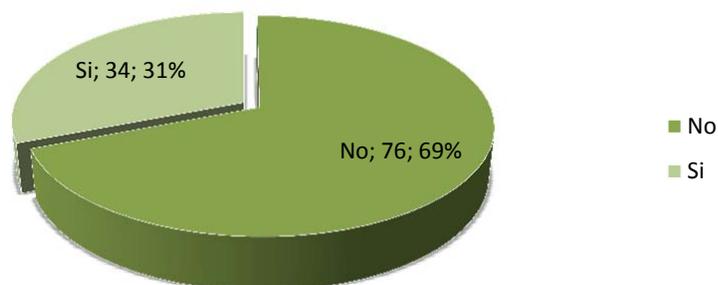
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No	76	70,8	71,1
Si	34	28,8	100,0
Total	120	99,5	

Fuente: Investigación de mercado

Elaboración: Autor

Un 76% utiliza servicios diferentes a la administración estrategia lo que determina que el mercado es competitivo debido a la oferta de servicios sustitutos enfocados en dar apoyo a la actividad empresarial, Gráfico N. 19.

Gráfico N. 19 Porcentaje de uso de consultoras en administración estratégica



Fuente: Investigación de mercado

Elaboración: Autor

4.2.3.9. *Pregunta N.9 - ¿Ha usado alguna vez alguna institución para desarrollar una de las siguientes estrategias empresarial?*

La razón de esta pregunta es filtrar nuevamente la Pregunta N.7 y determinar del número total de encuestados que han optado por la ayuda de una institución, cuales han sido para desarrollar e implementar estrategias o herramientas estratégicas, clasificadas como estrategia en general, planificación estrategia y cuadro de mando integral, Tabla N. 29.

Tabla N. 29 Frecuencia de aceptación de estrategias

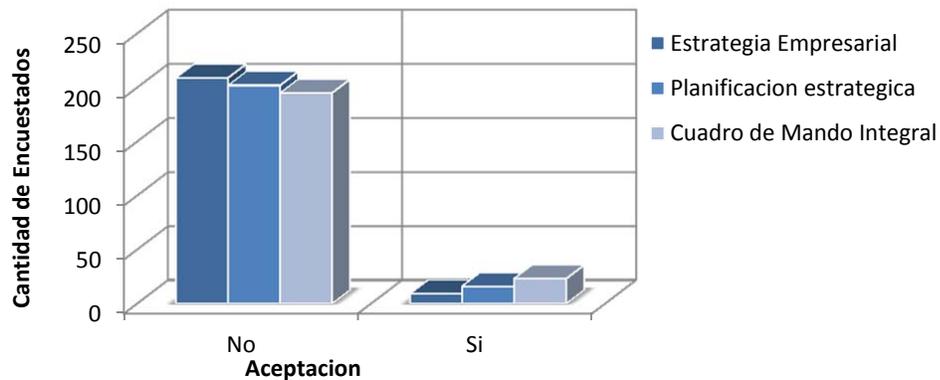
	Estrategia Empresarial		Planificación estratégica		Cuadro de Mando Integral	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	4,1	16	7,3	23	10,5
No	209	95,4	202	92,2	195	89
Total	218	99,5	218	99,5	218	99,5

Fuente: Investigación de mercado

Elaboración: Autor

La frecuencia de uso de estrategias por parte de los encuestados es baja Se puede decir que más de un 8% ha utilizado estos servicios, Gráfico N. 20. La Hipótesis 3 H3 es aceptada debido a que menos del 50% no ha implementado estrategias por medio de una consultoría o estudios de los factores.

Gráfico N. 20 Uso de servicios clasificados



Fuente: Investigación de mercado

Elaboración: Autor

4.2.3.10. *Pregunta N.10 - ¿En que preferiría enfocar sus estrategias para competir en el mercado?*

La pregunta N.10 tiene el objetivo de demostrar cual estrategia competitiva es preferida por los encuestados, se las clasifica como estrategia de bajos costos, de especialización, de segmento de mercado y de nuevo nicho. Las preferidas con mayor frecuencia en los resultados son las estrategias de especialización y las de segmento de mercado sumando un total de 54%, Tabla N. 30.

Tabla N. 30 Frecuencia de preferencia de estrategia

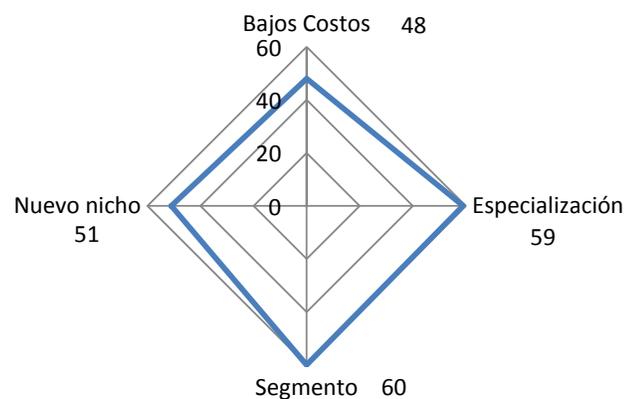
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajos Costos	48	22,0	22,0
Especialización	59	27,1	49,1
Segmento	60	27,5	76,6
Nuevo nicho	51	23,4	100,0
Total	218	100,0	

Fuente: Investigación de mercado

Elaboración: Autor

Sin embargo las estrategias de bajos costos y de nuevo nicho cuentan con una participación representativa, se podría resumir que la media del grupo es 25% con una desviación estándar de 1%, Gráfico N. 21.

Gráfico N. 21 Frecuencia de preferencia de especialización de servicio



Fuente: Investigación de mercado

Elaboración: Autor

4.2.3.11. *Pregunta N.11 - ¿Estaría dispuesto en invertir para desarrollar a través de una consultora una estrategia para su empresa?*

Por medio de la siguiente pregunta se busca determinar la aceptación del servicio y determinarlo en porcentaje. La frecuencia de aceptación de 188 sobre 218, lo que determina un 86% de viabilidad del proyecto, Tabla N. 31. Esta pregunta determina la Hipótesis 4 H4.

Tabla N. 31 Frecuencia de aceptación del servicio

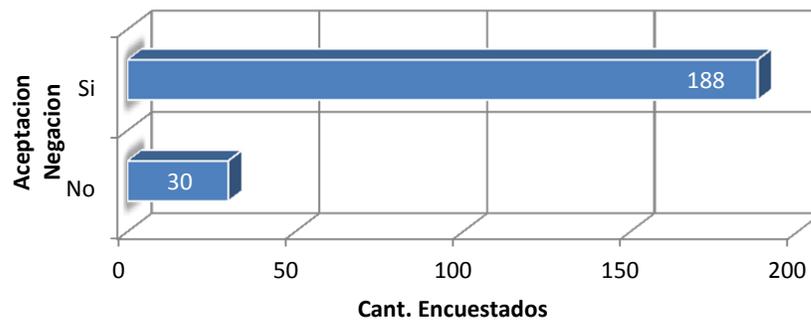
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	188	86,2	100,0
No	30	13,8	13,8
Total	218	100,0	

Fuente: Investigación de mercado

Elaboración: Autor

La Hipótesis 4 H4 es aceptada por que el porcentaje de aceptación de uso de una consultora para implementar una estrategia es más del 75%. Existe una relación directa con la viabilidad del proyecto, la aceptación de estrategias ayuda a generar un portafolio de servicios basados en las necesidades del cliente.

Gráfico N. 22 Frecuencia de aceptación del servicio



Fuente: Investigación de mercado

Elaboración: Autor

4.2.3.12. *Pregunta N.12 - ¿En que áreas estaría dispuesto a invertir en una estrategia a corto, mediano o largo plazo?*

Por medio de esta pregunta se filtra en que área se busca especializar la estrategia. Existen cinco áreas diferentes: producción, recursos humanos, ventas, marketing y administración. Todas las áreas tienen una frecuencia mayor a 85 lo que determina que existe una demanda potencial para cada área, Tabla N. 32.

Tabla N. 32 Frecuencia de preferencia por área

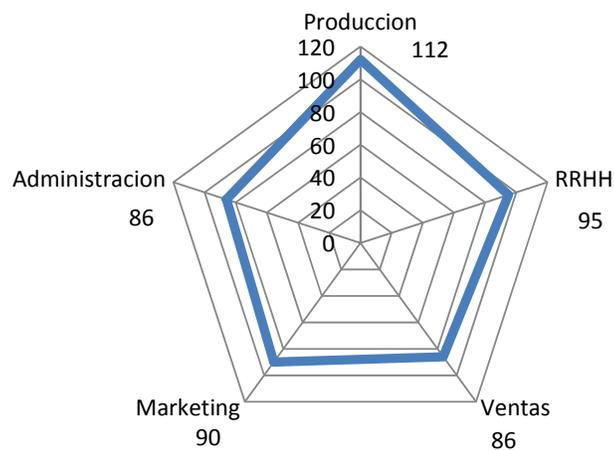
	Producción	RR.HH.	Ventas	Marketing	Administración
Si	112	95	86	90	86
No	106	123	132	128	132
Total	218	218	218	218	218

Fuente: Investigación de mercado

Elaboración: Autor

Todas las áreas presentan una frecuencia media de 93 con una desviación estándar de 2, Gráfico N. 23. Siendo el área de producción la de mayor recurrencia.

Gráfico N. 23 Frecuencia de preferencia por área



Fuente: Investigación de mercado

Elaboración: Autor

4.2.3.13. *Pregunta N.13 - ¿En caso de obtener un servicio de los mencionados, esta usted capacidad para implementarlas en su empresa?*

El objetivo de esta pregunta es determinar la cantidad de profesionales que están en condiciones óptimas de implementar estrategias de manera eficiente en su empresa, es decir sin la necesidad de ayuda de una institución. Se obtiene que un 56% no esta en condiciones de implementar estrategias en su empresa, lo que acepta la Hipótesis 5 H5, Tabla N. 33.

Tabla N. 33 Frecuencia de implementación de estrategia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	96	44,0	100,0
No	122	56,0	56,0
Total	218	100,0	

Fuente: Investigación de mercado

Elaboración: Autor

4.2.3.14. *Pregunta N.14 - ¿En caso de no obtener la capacidad de implementar la estrategia, gustaría que un profesional le guiara?*

Por medio de esta pregunta sugieren que necesitan ayuda externa para llevar el proceso de implementación. Se filtra la pregunta N. 13. La frecuencia de encuestados que necesita ayuda externa es del 60% mientras que se cuenta con un 40% que solo optara un servicio básico, Tabla N. 34.

Tabla N. 34 Aceptación del servicio por porcentaje

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	101	46,3	100,0
No	117	53,7	53,7
Total	218	100,0	

Fuente: Investigación de mercado

Elaboración: Autor

4.2.3.15. *Pregunta N.15 - ¿Cuánto esta dispuesto a invertir pasar desarrollar una estrategia para su negocio?*

Esta pregunta tiene el objetivo de capturar información necesaria para identificar el precio que el mercado esta dispuesto a pagar por un servicio al cual consideran fundamental para el crecimiento empresarial. Las dos categorías que representan más del 50% son las de \$3001–4500 y \$4501-6000, mientras que las categorías de precios inferiores tienen una baja palpitación, Tabla N. 35.

Tabla N. 35 Preferencia de precios según escala

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
\$0-1500	25	12,31	22,5
\$1501-3000	49	24,10	45,0
\$3001-4500	63	31,30	73,9
\$4501-6000	57	27,28	100,0
Total	203	100,0	

Fuente: Investigación de mercado

Elaboración: Autor

4.2.3.16. *Pregunta N.16 - ¿Cuánto esta dispuesto a invertir pasar desarrollar una planificación estratégica y cuadro de mando integral para su empresa especializada en uno de los siguientes campos?*

La pregunta 16 esta destinada a recolectar información sobre la sensibilidad del precio, es decir conocer cuanto están dispuestos a pagar por un el servicio de planificación estratégica y el servicio de cuadro de mando integral. Los encuestados han determinado en las dos categorías una mayor proporción a los precios \$3001–4500 y \$4501-6000 con una participación mayor de 60% en planificación estratégica, Tabla N. 36, y una participación mayor de 60% en el cuadro de mando integral, Tabla N. 37. Se podría decir que tiene una tendencia similar a la pregunta 15, lo que se atribuye que el segmento de mercado esta en condiciones de operar con una consultora de administración estratégica.

Tabla N. 36 Preferencia de precio según escala

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
\$0-1500	26	11,9	23,4
\$1501-3000	45	20,6	44,0
\$3001-4500	54	24,8	68,8
\$4501-6000	68	31,2	100,0
Total	203	100,0	

Fuente: Investigación de mercado

Elaboración: Autor

Tabla N. 37 Preferencia de precio según escala

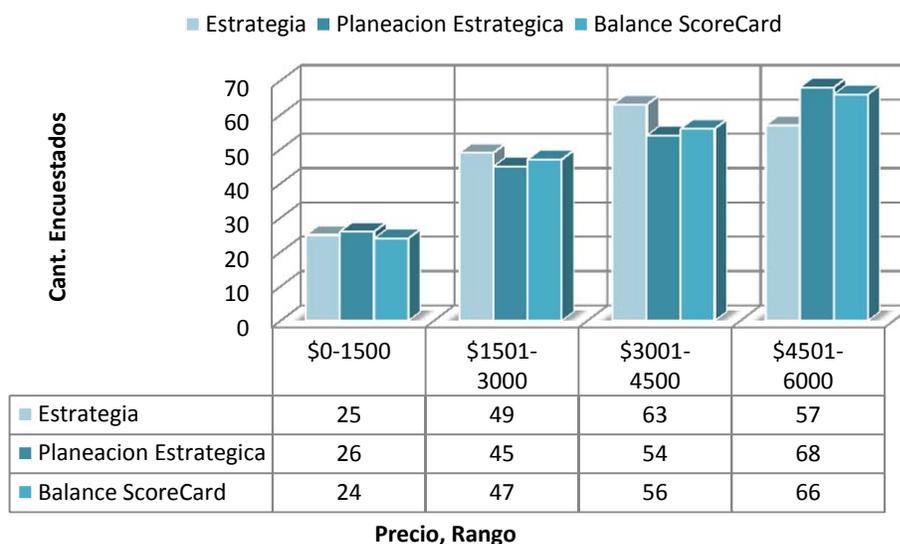
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
\$0-1500	24	11,0	22,5
\$1501-3000	47	21,6	44,0
\$3001-4500	56	25,7	69,7
\$4501-6000	66	30,3	100,0
Total	218	100,0	

Fuente: Investigación de mercado

Elaboración: Autor

De acuerdo a las Preguntas 15 y 16 la frecuencia de los tres servicios esta acumulado en dos rangos de precio, de \$3001 – 4500 y \$4501 y 6000, con mas del 40% en cada servicios. Lo que demuestra que existe un mercado potencial que esta dispuesto a pagar un precio considerado, Gráfico N. 24 Frecuencia de variación de precio por servicio

Gráfico N. 24 Frecuencia de variación de precio por servicio



Fuente: Investigación de mercado

Elaboración: Autor

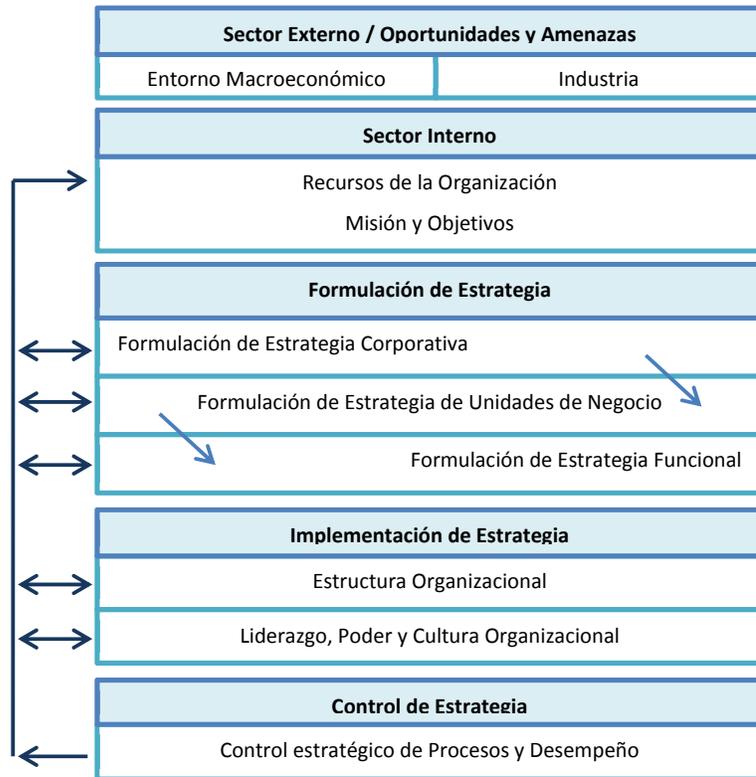
CAPITULO 5

DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

5.1. Concepto del negocio

La ideología es prestar servicios de consultoría en administración estratégica, generar estrategias basadas en análisis de factores externos de la industria y factores internos de la empresa. Ofertar servicios que guíen a una correcta gestión empresarial. Para implementar una excelente gestión se ofrece formulación de estrategias, formulación de mapa estratégico, planificación estratégica, cuadro de mando integral y estrategia empresarial. La ideología es brindar un portafolio de servicios para maximizar recursos y crear un valor agregado en la cadena de valor. Se basa en el modelo de administración estratégica, Gráfico N. 25.

Gráfico N. 25 Diseño de administración estratégica



Fuente: Strategic Management

Elaborado: Strategic Management

El concepto de la consultora es de administrar de manera efectiva la rotación de capital, mejorar la participación en el mercado y presupuestar las futuras inversiones en base a las expectativas de crecimiento del sector. Se orienta a entregar un servicio de consultoría integral para reorganizar y reestructurar los objetivos planteados y las metas predispuestas, reconciliar tácticas de corto plazo con los objetivos estratégicos de largo plazo. Es decir que se ayuda a fortalecer el proceso de acercamiento a la administración estratégica. Se busca la perfecta implementación de estrategia y controlarla con herramientas que definan el diseño estratégico. Se detalla la aportación del servicio a ofertar:

- Mayor participación sobre el mercado, mejor reputación entre los consumidores. Alinear la parte financiera a la creación de valor en el largo plazo a partir de la formulación de estrategias.
- Maximizar la eficiencia de las actividades secundarias de la cadena de valor. Dispersión de estrategia a implementarse y direccionar la empresa. Brindar un ambiente más competitivo y duradero
- Introducir enfoques estratégicos a la toma de decisiones, implementar herramientas eficaces y medidas correctivas para la solución de problemas.
- Implantarle una cultura laboral la cual esta basada en planeación estratégica junto a metas y objetivos a un corto, mediano y largo plazo para dirigir un crecimiento continuo.
- Evaluar nuevas oportunidades de negocio, reformulación del mercado a través de la evaluación y reformulación del portafolio de productos. evaluación del tamaño del nuevo mercado y su potencial.
- Obtener un portafolio de productos más amplio o más atractivo. Monitoreo del portafolio de clientes para medir la reacción ante el precio, calidad, disponibilidad y posicionamiento de marca.
- Determinar el mercado objetivo a través de análisis en profundidad, y de las oportunidades que presenta su dimensión. Identificación de productos complementarios y sustitutos. Estudio de la demanda real y potencial del mercado a desarrollar.
- Análisis a profundidad de factores externos e internos, comparación con los índices de la industria y sus competidores, competidores potenciales, proveedores, productos sustitutos, clientes y segmento de mercado.

- Análisis de la situación competitiva actual del negocio, su rentabilidad y posibilidades futuras. Análisis de competitividad y de factores claves para competir en la industria.
- Cultura organizacional enfocada en la estrategia. Alineación organizacional. Evaluación de desempeño orientada a los resultados. Obtener una mejor estructura organizacional.

Los servicios que están dirigidos a aumentar el nivel de decisiones estratégicas están basados en los modelos de planificación estratégica, cuadro de mando gerencial y estrategia empresarial, Tabla N. 38.

Tabla N. 38 Estrategias base para prestación de servicios

Estrategias competitivas:	Estrategias no competitivas:
•Estrategia de bajo costo por segmento de mercado	•Estrategia de Océano Azul
•Estrategia de diferenciación por segmento de mercado	Estrategias de crecimiento
•Estrategia de diferenciación y de bajo costo por segmento de mercado	•Crecimiento interno
•Estrategia de bajo costo	•Integración horizontal
•Estrategia de diferenciación	•Integración horizontal relacionada
•Estrategia de diferenciación y bajo costos	•Integración horizontal no relacionada
Estrategia Empresarial	•Integración vertical relacionada
•Gestión de Cartera	•Integración vertical no relacionada
•Reestructuración	•Fusiones
•Transferencia de conocimientos	•Alianzas estratégicas
•Actividades Compartidas	Planeación Estratégica
Estrategia de reducción o salida	Adicionales
•Cambio	•Estrategias múltiples
•Des-inversion	•Estrategia de estabilidad
•Liquidación	

Fuente: Estrategia Competitiva (Porter, Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors, 1980)

Elaboración: Autor

Los servicios de consultoría que están dirigidos al portafolio de producto y de la situación competitiva de la empresa del cliente en el mercado están basados en las estrategias genéricas, Tabla N. 38, las cuales son estrategias especializada en manejar un portafolio de productos eficientes y estrategias que fomentan la competitividad. Incluso, se utilizara estrategias no competitivas basadas en las estrategias de océano azul las cuales permitirán expandir el nicho del mercado del

cliente sin generar una competencia directa o sobre oferta en el mercado. El servicio enfocado en planeación estrategia, tiene el objetivo de evaluar los factores macroeconómicos y microeconómicos del sector industrial del cliente, lo cual permitirá generar una dirección estrategia en un corto, mediano y largo plazo.

El resultado general por optar los servicios enfocados a la administración y portafolio de productos es aumentar ingresos mediante una posición favorable frente a sus competidores o mediante la incursión en nuevos nichos de mercado, es decir, una maximización de beneficios a base de estrategias efectivas, se detallan los beneficios:

- Crecimiento de los ingresos/ dividendos, costos bajos sobre la industria. Mayor rotación del capital invertido, mayores flujos de efectivo, Mejor desempeño y rendimiento del capital
- Ingresos más diversificados, ingresos estables durante períodos de recesión
- Estrategia de la empresa resumida en una sola página, destinado a una comunicación clara de la estrategia.
- La innovación y el cumplimiento para el logro de economías de escala

5.1.2. Herramientas de Apoyo

Para llevar a cabo la operación de la consultora es necesario herramientas de apoyo, las cuales garanticen una ventaja frente a los competidores y mantenga actualizado el conocimiento de los consultores sirva como guía y material de apoyo:

- Software ERP
- Software BPM
- Software BI
- Plataforma de Ofimática
- Revista Harvard Business Review
- Publicaciones nacionales, Banco Central e instituciones ecuatorianas
- Revistas Nacionales (Ekos, Liderazgo)
- Suscripciones a Bibliotecas Virtuales

5.1.2.1. Software ERP

El software ERP o programas de Planificación de Recursos Empresariales son sistemas de información que integran y manejan la producción, logística, distribución, inventario, envíos, facturas, contabilidad de una empresa, actividades de negocios como ventas, entregas, pagos, producción, administración de inventarios, calidad de administración y la administración de recursos humanos.

Este software permite analizar la base de datos del cliente para definir la tendencia de sus productos, y utilizarlo como herramienta clave para indagar cualquier variable que deba ser analizada. De la misma manera será utilizado para llevar registro de las operaciones de la consultora. El software a utilizarse es Adempiere, el cual es un sistema Open Source y se ha adaptado su plan de cuentas para Ecuador.

5.1.2.2. Software BPM

El software BPM¹⁶ o sistemas de administración de procesos de negocios maneja recursos que pueden ser capital humano, finanzas, equipos, técnicas e infraestructura. Su objetivo es mejorar el desempeño y reducir el margen de error de la administración de los procesos.

El software BPM a utilizarse es Drools Planner. Es un software que optimiza el uso de recursos de la empresa, anulando los problemas de planificación. La tecnología de Drools Planner permite asegurar que cada servicio se ejecute de una manera eficiente, debido a que es una herramienta para el manejo y la utilización de recursos.

Es un software Open Source lo cual permite la implementación tanto en la consultora como en la empresa del cliente. Drools Planner realiza todo tipo de planificación desde uso de la infraestructura hasta horarios eficientes para turnos de personal.

¹⁶ Business Process Management son software para controlar la logística de una cadena de producción.

5.1.2.3. Software BI

Pentaho Analysis es una plataforma de Business Intelligence BI la cual posee varias herramientas de análisis e informes de todas las áreas de la empresa. La plataforma es capaz de programarse para presentar y entregar informes mensuales, trimestrales o anuales. Usa un lenguaje de consulta XML para el análisis, lo que permite una fácil adaptación a cualquier tecnología de la información, Gráfico N. 26.

Gráfico N. 26 Plataforma Pentaho



Fuente: Pentaho

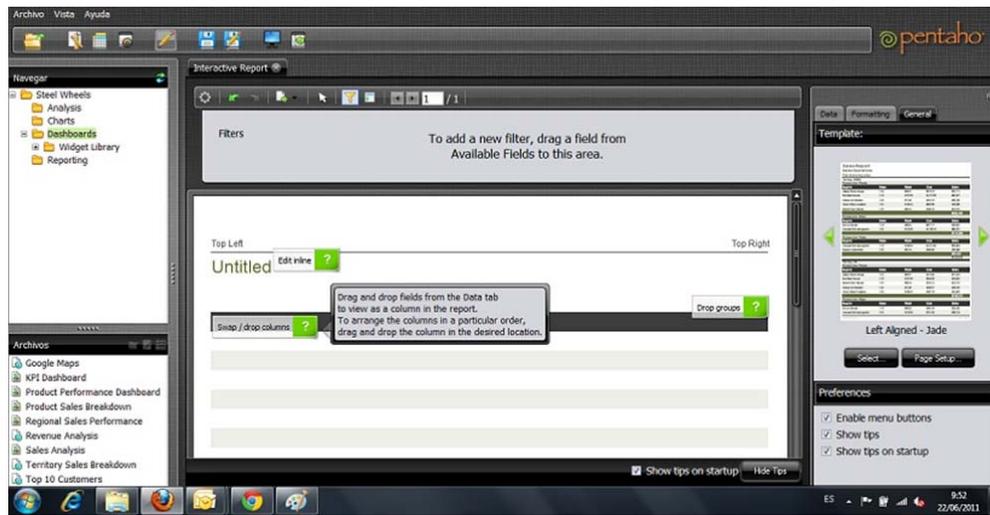
Elaboración: Pentaho

Pentaho es una herramienta que utiliza un servidor web para generar reportes, la cual es completamente adaptable a cualquier base de datos. Esta amplitud de uso permite introducirla como herramientas de análisis para los consultores, debido a que se puede acceder remotamente a través de internet, Gráfico N. 27.

Esta plataforma permitirá trabajar de manera más eficiente debido al hosting VPS donde se encuentra la base de datos principal. Esto permite la información de todos los casos consultados por cualquier consultor en diferentes ordenadores y de manera segura.

Esta plataforma también permite el acceso restringido para análisis de reportes, lo cual será integrado como canal de entrega de las evaluaciones al cliente, como método opcional y nuevo en el mercado, Gráfico N. 28.

Gráfico N. 27 Plataforma Pentaho Panel de Inicio

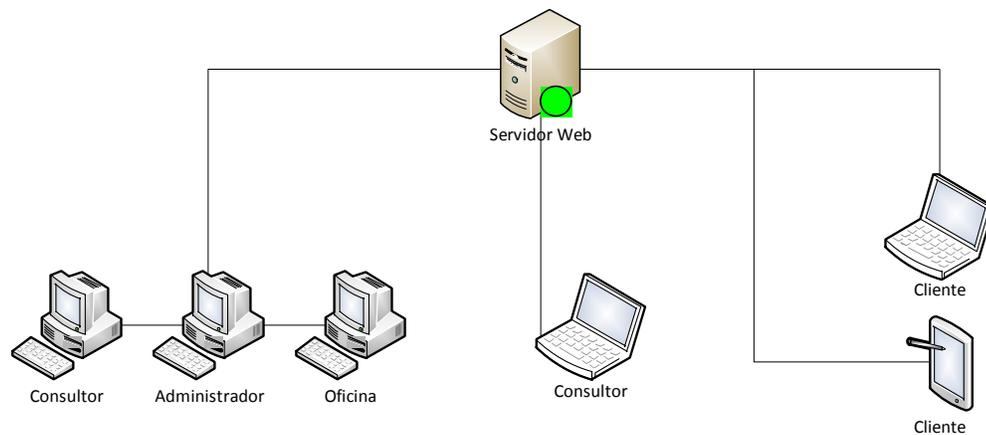


Fuente: Pentaho

Elaboración: Pentaho

La tecnología de Pentaho se convierte en una plataforma virtual para la entrega de informes personalizados, y se puede programar para realizarlos de manera automática. El valor agregado que brinda esta integración, al modelo de negocios tradicional de consultoría, permite administrar de una manera más eficiente los procesos de implementación de estrategia. El uso de este canal no influye en el precio, ni en los costos de los servicios, Gráfico N. 28. Por lo tanto la inclusión o exclusión de uso en una operación no varía el precio.

Gráfico N. 28 Diseño de red de Business Intelligence



Fuente: Autor

Elaboración: Autor

5.2. Portafolio de servicios

Los factores más importantes para una consultora son su oferta diversificada y la adaptabilidad de los servicios a las necesidades del cliente. "La diversidad es probablemente la clave en el trabajo de la consultoría" (Raza, 2010) y la adaptabilidad de los servicios a las necesidades es fundamental para operar eficientemente. Para determinar el portafolio se ha analizado las preferencias del consumidor y las necesidades del mercado. Se debe garantizar los resultados propuestos.

Se crea un portafolio de servicios demandados en tiempos actuales debido a las nuevas tendencias de organización empresarial, se les añade un valor agregado para diferenciarlo del mercado. El portafolio de servicios consta de 5 servicios principales de los cuales se basa el tipo de estrategia a implementarse, esto ayudada a definir las variables para la formulación de precios. Se estructura el portafolio de servicios de la siguiente manera:

- Formulación de estrategia
- Estrategias de unidades de negocios
- Formulación de mapa estratégico
- Planificación estratégica
- Cuadro de mando integral

5.2.1. Servicio: Formulación de estrategia

El servicio de formulación de estrategia está enfocado en perfeccionar la competitividad, dar un valor agregado a la actividad principal mediante la relación de valor, precio y costo. Se orienta al portafolio de productos, de que manera debe competir en el mercado y a que capacidad producir. Determinar que actividad genera más valor para tomar una mejor posición que el resto de la industria. Generar este tipo de estrategias requiere seguir una de las estrategias que están incluidas en esta categoría. Las estrategias que se aplicaran en esta categoría son:

- Estrategias de bajos costos
- Estrategias de diferenciación
- Estrategia de nicho de mercado
- Estrategia de océano azul

5.2.1.1. Estrategias de bajos costos

Consiste en obtener costos directos e indirectos bajos en comparación a la industria, no requiere tener los costos mas reducidos posibles. Se utilizara esta estrategia para estructurar la cadena de valor en las áreas primarias y secundarias y para eliminar procesos que reduzcan eficiencia. Se mantiene los precios de la industria y para percibir una mayor utilidad debido a los costos bajos. Se obtiene a través de mejorar la cadena de valor, haciéndola mas eficiente, administrar y eliminar los factores que puedan eliminar costos de la cadena de valor.

5.2.1.2. Estrategia de diferenciación

Se basa en diferenciar un portafolio de productos, mediante la innovación o añadiéndole características que aumenta la satisfacción del consumidor. Se necesita analizar las expectativas y necesidades de los consumidores, y enfocar el producto o servicio acorde a las expectativas del consumidor. Crear una ventaja competitiva con fuertes barreras de entrada para duplicar copiar la actividad. Se necesita modificar el producto de acuerdo al nuevo segmento de mercado. Se aplica en segmentos de mercado donde el consumidor percibe la diferencia del producto y el valor que otorga. Cuando las necesidades del consumidor son diversas. Esta estrategia satisface solo una de las necesidades del cliente, no algunas necesidades (Porter, 1990).

5.2.1.3. Estrategia de nicho de mercado

Se ofrece al segmento de mercado un portafolio de servicios enfocado a sus preferencias. Las industrias tienen diversos nichos de mercado al cual pueden enfocar sus productos lo que permite elegir un nicho atractivo para dirigir los recursos. La empresa se enfoca en atender las necesidades exclusivas de un nicho de mercado de manera más eficiente. Los segmentos de mercados a los que se apunte deben ser atractivos.

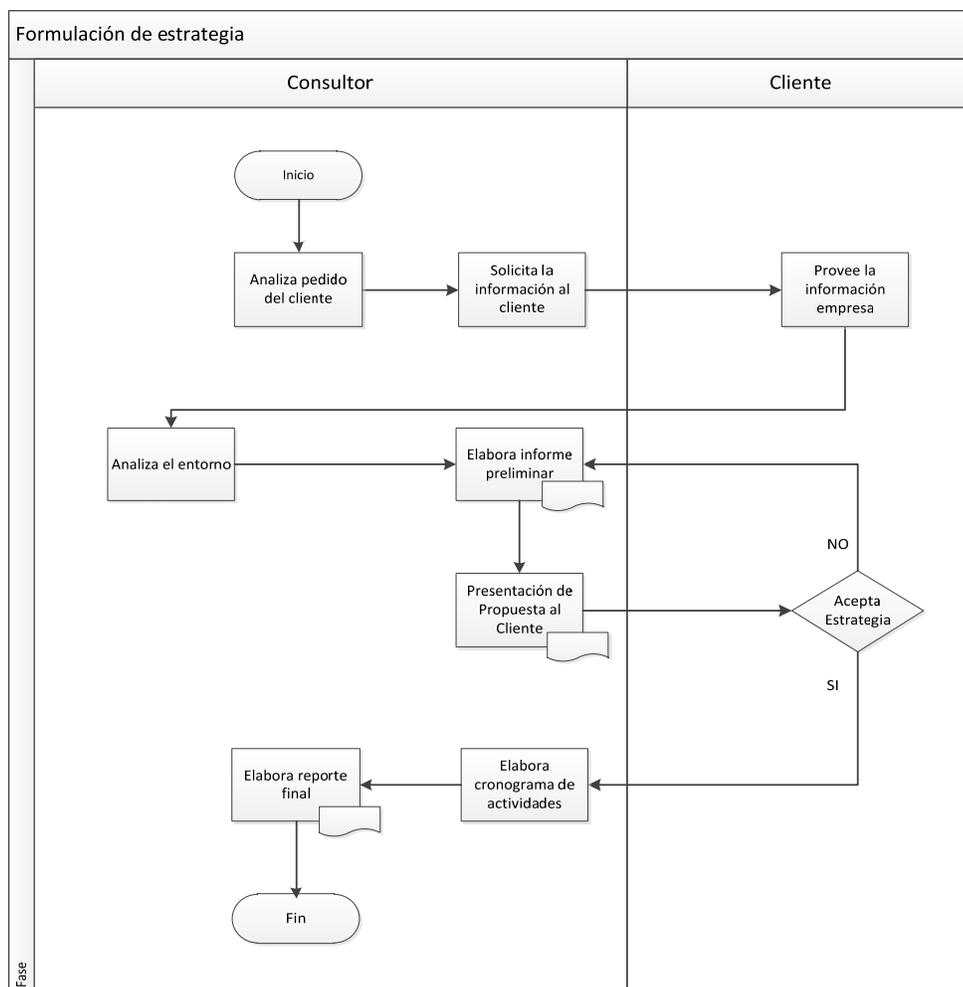
5.1.2.4. Estrategias de Océano azul

Se las diseña bajo el concepto de llevar "a las empresas a generar un nuevo espacio de mercado irrelevante a la competencia" (Kim & Mauborgne, 2005). Se centra en no competir, en buscar un segmento de mercado completamente nuevo y ofrecer un nuevo concepto de producto el cual tiene bajos costos de producción y un valor agregado debido a la especialización.

5.1.2.5. Fases de formulación de estrategia

Las fases de formulación se estrategia se dividen entre el consultor y el cliente, se detalla el proceso de manera genérica que se seguiría en la prestación del servicios, Gráfico N. 29.

Gráfico N. 29 Diseño de formulación de estrategia



Fuente: Autor
Elaboración: Autor

5.2.2. Servicio: Formulación de estrategia empresarial

El servicio de formulación de estrategia empresarial define como dirigir la organización o a su vez todas las unidades de negocios. Permite el aseguramiento del gobierno corporativo, la gestión de directorio, el análisis de atractivo de sectores, la evaluación de liderazgo y valores corporativos. Mediante la formulación de la estrategia empresarial se adecua la organización para potenciar el desempeño laboral. Las estrategias empresariales están destinadas a analizar y mejorar las unidades de venta con las que cuente el cliente. Debido a que “la estrategia se puede ver limitada por los siguientes factores: estructura, sistemas, recursos humanos, cultura corporativa” (Ballarin, 1990). Es necesario optar por una estrategia empresarial que mejore las unidades de negocios para manejarlas de manera más eficiente. Las estrategias a utilizarse son:

- Gestión de Cartera
- Restructuración
- Transferencia de conocimientos y Actividades Compartidas

5.2.2.1. Gestión de Cartera

Diversificación mediante la adquisición, se adquiere diferentes unidades de negocios con directores altamente capacitados. Se limita los productos que maneja cada unidad de negocios para que adquieran más conocimientos sobre el producto con el que trabajan. Enfocar recursos en las unidades de negocios más eficientes y crear unidades de negocios autónomas, las cuales puedan ser manejadas de manera independientes.

5.2.2.2. Restructuración

Cuando una unidad de negocios no rinde los resultados esperados y esta en capacidad de hacerlo, se reestructurar mediante la intervención directa de la empresa derogando el responsable de la unidad de negocios.

5.2.2.3. Transferencia de conocimientos y Actividades Compartidas

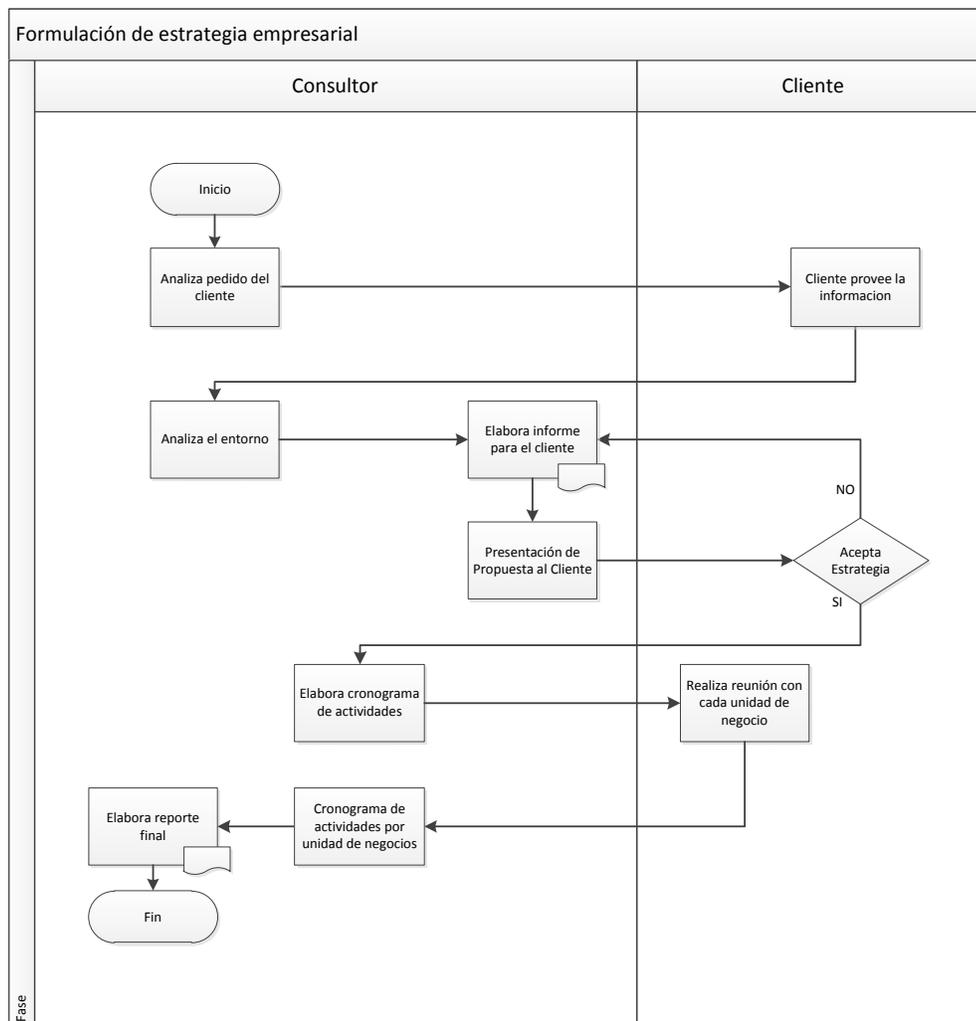
Estos modelos sirven para potenciar el crecimiento de la empresa, gestionando la comunicación y la supervisión entre la empresa y las unidades de negocio. Se centra en crear una ventaja competitiva en las unidades de negocios

que tiene actividades parecidas. Crear actividades compartidas. Se requiere que la información de cada departamento sea fácilmente accesible y que todas las unidades de negocio puedan gestionar todos los productos de la empresa.

5.2.2.4. Fases de formulación de estrategia empresarial

Las fases de formulación de estrategia se dividen entre el consultor y el cliente, se detalla el proceso de manera genérica que se seguiría en la prestación del servicios, Gráfico N. 30

Gráfico N. 30 Diseño de formulación de estrategia empresarial



Fuente: Autor

Elaboración: Autor

5.2.3. Servicio: Formulación de Mapa Estratégico

La formulación del mapa estratégico es el conjunto de estrategias competitivas o no competitivas combinadas con las estrategias empresarial. Es decir, interconectar las estrategias enfocadas en la organización y el portafolio de productos. Se podría decir que es la combinación de la formulación de estrategias y la formulación de estrategias empresarial. Sin embargo, el mapa estratégico permite ampliar el campo de acción hacia la alianza estratégica, sea con unidades de negocios o con proveedores.

Se interconecta la organización con alianzas estratégicas la cuales potencien la industria. Es decir que se da una completa innovación del modelo de negocios, mediante la implementación de estrategias y un plan de negocios. Las estrategias que se usan para interconectar la organización entre unidades de negocios o empresas externas a la industria están basadas en estrategias de competitividad.

- Estrategias de crecimiento
- Crecimiento interno
- Integración horizontal
- Integración vertical
- Alianzas estratégicas

5.2.3.1. Estrategia de crecimiento y Crecimiento Interno

Las estrategias de crecimiento se basan en la evolución de toda la empresa, es decir que se genere un cambio radical, desde el portafolio de productos hasta la administración empresarial. El objetivo es guiar por fases la innovación de cada área. El crecimiento interno esta enfocado en generar valor a las actividades de la cadena de valor, es decir que se rediseña la empresa desde el interior. Es necesario la evaluación de roles y definición de cargos para proyectar una mejora.

5.2.3.3. Integración Horizontal e Integración Vertical

La integración horizontal o vertical con el resto de la industria esta en base del poder de los proveedores y el poder de negociación del cliente, es necesario conseguir una integración que reduzca costos y genera una ventaja al cliente.

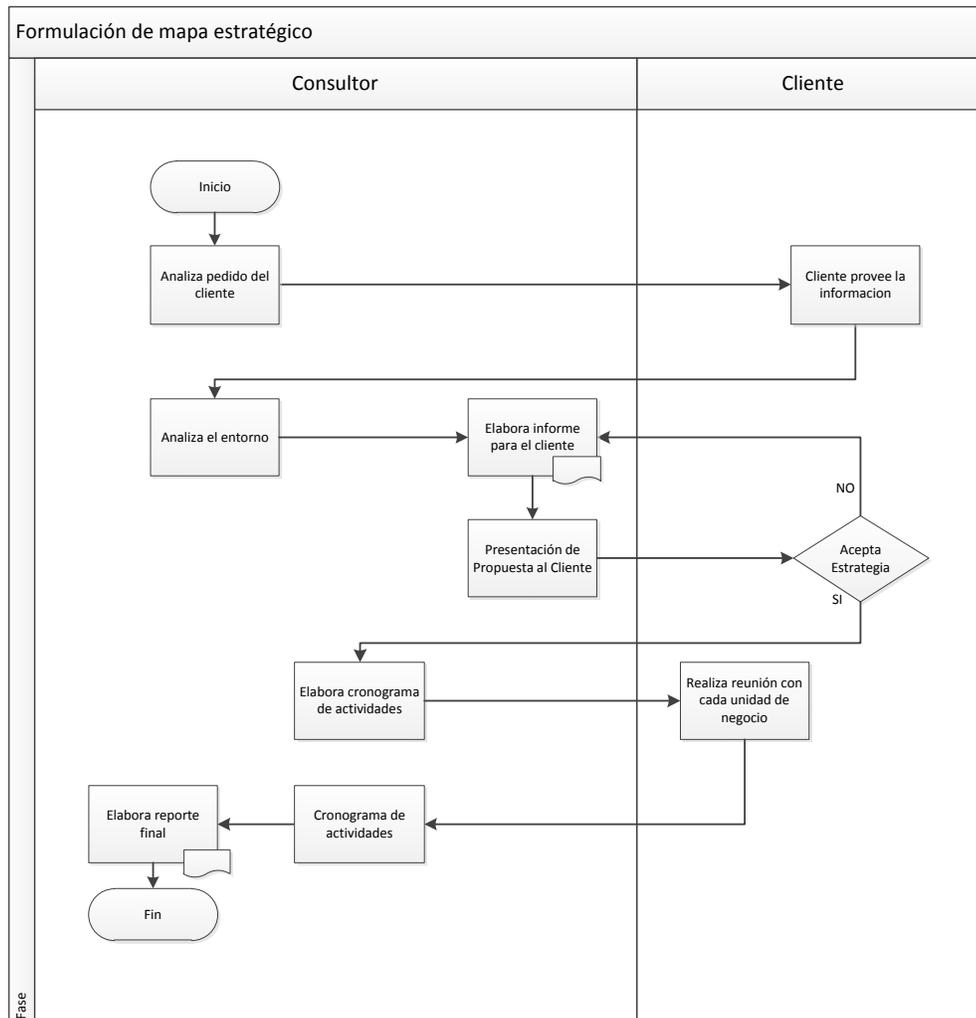
5.2.3.5. Alianza estratégica

La alianza estratégica es necesaria cuando se pretende ampliar el campo de acción, quiere decir que, se proyecta a un nuevo segmento de mercado y se desea llevarlo estratégicamente.

Fases de formulación mapa estratégico

Las fases de formulación se estrategia se dividen entre el consultor y el cliente, se detalla el proceso de manera genérica que se seguiría en la prestación del servicios, Gráfico N. 31.

Gráfico N. 31 Diseño de formulación de mapa de estrategias



Fuente: Autor

Elaboración: Autor

5.2.4. Servicio: Planificación Estratégica

El servicio de planificación estratégica evalúa todo el entorno industrial y las competencias internas para definir que metas y los objetivos deben implantarse. Es decir que se realiza un análisis estratégico de todo el entorno en relación a la empresa. La planeación estratégica se la proyecta a 5 años, constituye de propuestas que tendrán que cumplirse. Se destaca que la perfecta planeación esta definida en diferentes escenarios: corto, media y largo plazo. Inclusive se evalúa diferentes escenarios para crear una base en la cual guiarse si el escenario donde se opere llegara a cambiar, el objetivo es organizar la empresa, disminuyendo al máximo cualquier margen de error, y tomando las medidas más acertadas para la gestión. El impacto que tiene la planificación estratégica sobre la empresarial es amplio si se la aplica adecuadamente. Busca implementar estrategias para maximizar la competitividad de cada negocio. El servicio de planeación de estrategia tiene como objetivo desarrollar los siguientes puntos:

1. Desarrolla varios aspectos
 - 1.1 Políticas
 - 1.2 Misión
 - 1.3 Visión
 - 1.4 Objetivos
 - 1.5 Estructura
2. Evaluación de los beneficios y riesgos
3. Desarrollo de Estrategias
4. Administración de Recursos Humanos
5. Arquitectura de la tecnología
 - 5.1 Organización IT
 - 5.2 5.2. Plataforma tecnológica

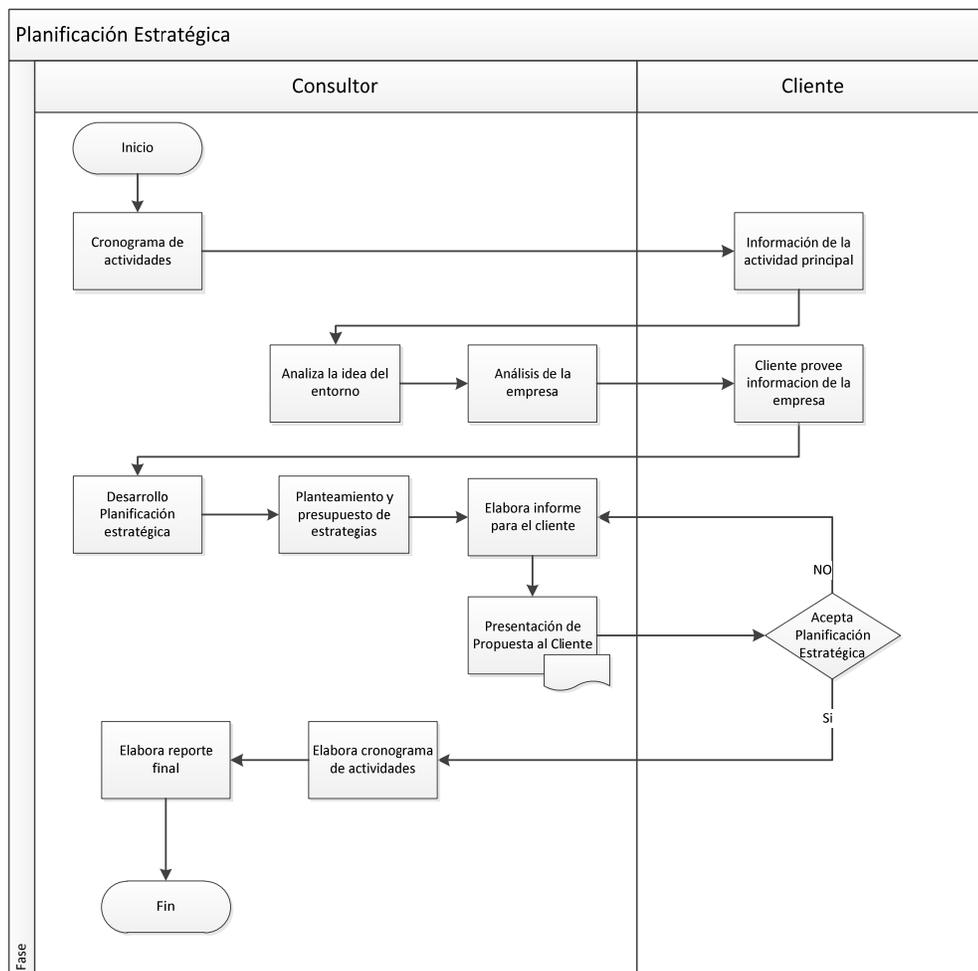
Se puede decir que la idea principal de una perfecta planeación involucra una perfecta asimilación del entorno de la empresa, es decir entender las circunstancias en la cual se encuentra la institución para poder generar estrategias. No se trate de tomar decisiones futuras, sino de tener las mejores bases para poder basar nuestras decisiones, se trata de tomar decisiones estratégicas. El resultado de una excelente planeación estratégica es alcanzar las metas propuestas, debido a

que se obtuvo una visión realista del escenario, se conoce los elementos que son cruciales para el perfecto desarrollo y aquellos que atentan el crecimiento.

5.2.4.1. Fases de Planificación Estratégica

Las fases de formulación se estrategia se dividen entre el consultor y el cliente, se detalla el proceso de manera genérica que se seguiría en la prestación del servicios, Gráfico N. 32.

Gráfico N. 32 Elaboración de Planificación Estratégica



Fuente: Autor

Elaboración: Autor

5.2.5. Servicio: Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral o Balance ScoreCard BSC permite equilibrar los objetivos financieros de una empresa con los objetivos estratégicos generando una combinación de objetivos enfocadas al desarrollo de la empresa. Permite evaluar adecuadamente y con mayor eficacia las estrategias que este sistema implementa. Para su elaboración se utiliza nociones de Mejora Continua de la Administración MCA¹⁷ junto a Administración de Calidad Total ACT¹⁸.

Una de las funciones del BSC es listar los objetivos que la empresa debe seguir. Permite que las empresas puedan evaluar el proceso de implementación mediante cuatro perspectivas, desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos del negocio, y aprendizaje y crecimiento. Es decir que se enfoca en mejorar toda la empresa desde la capacitación del personal hasta los resultados financieros.

El análisis del cuadro de mando integral requiere que las empresas, estén dispuestas a invertir en las áreas que sea necesario debido a que se busca incrementar la eficiencia de la empresa. El objetivo general del cuadro de mando integral es evaluar y determinar de qué manera se le otorgara valor agregado mediante la innovación, el liderazgo tecnológico, la calidad de los productos y las eficiencias del proceso operacional.

Igualmente, evalúa la satisfacción de los clientes de todo el modelo de negocios y su interacción con el personal de la empresa. De la misma, manera se evalúa el organigrama de la empresa en cada departamento con la función de distribuir eficientemente el liderazgo. También analiza y gestiona procesos de producción y temas como la comunidad y responsabilidad social.

El enfoque del cuadro de mando integral a la evaluación de estrategias se dirige a equilibrar las cuestiones de largo plazo con las de corto plazo, las cuestiones financieras con las no financieras y los asuntos internos con los externos. El cuadro de mando integral se construiría de forma diferente a cada cliente, es decir, se adaptara a cada empresa en particular dentro de las diversas

¹⁷ Mejora Continua de la Administración MCA gestiona la metodología de administración

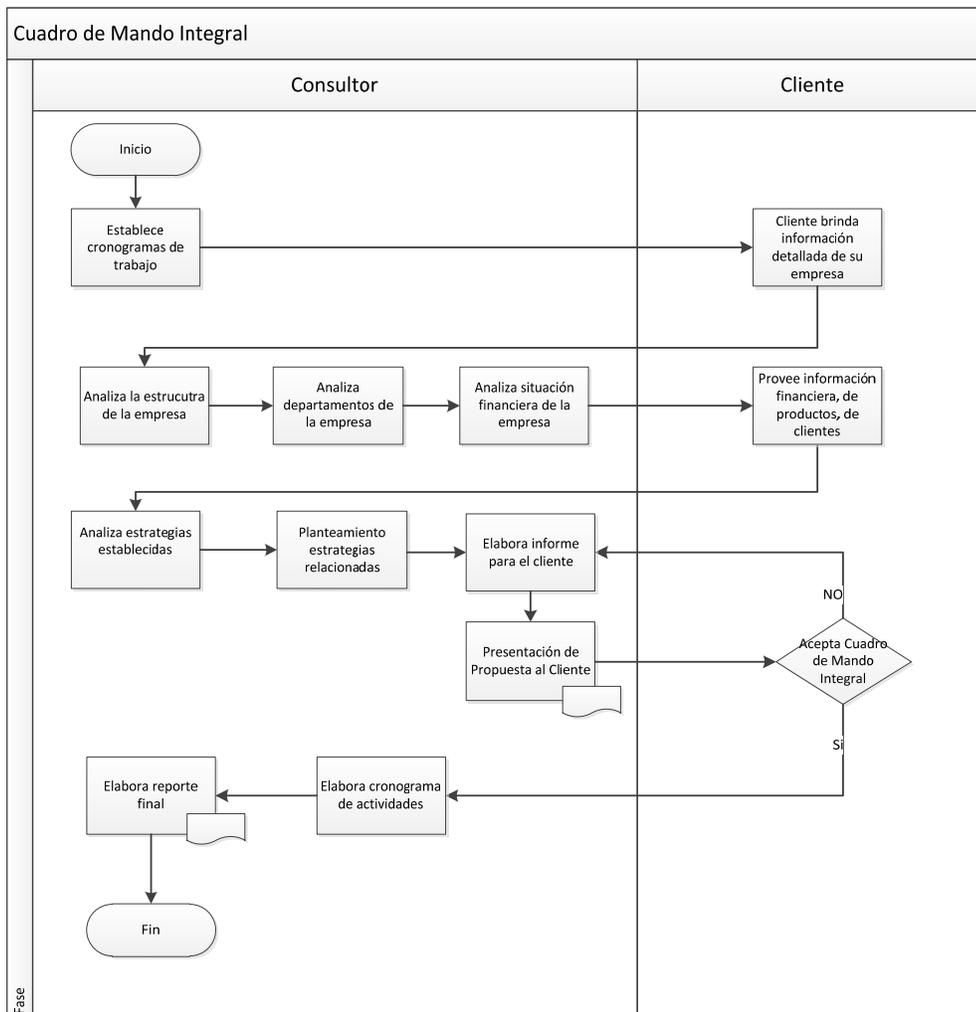
¹⁸ Administración de Calidad Total ATM gestiona el modelo de negocios para mejorarlo

industrias que tengan el mismo tema o idea principal subyacente, que es evaluar las estrategias de la empresa siguiendo las mediciones clave tanto cuantitativas como cualitativas.

5.2.5.1. Fases de cuadro de mando integral

Las fases de formulación se estrategia se dividen entre el consultor y el cliente, se detalla el proceso de manera genérica que se seguiría en la prestación del servicios, Gráfico N. 33_Elaboración de Cuadro de Mando Integral

Gráfico N. 33 Elaboración de Cuadro de Mando Integral



Fuente: Autor
Elaboración: Autor

5.3. Selección del servicio y desarrollo

Dependiendo del análisis y capacitación requerida se establece un período de tiempo de trabajo que el cliente lo aceptara mediante un contrato, el control de resultados opera según lo acordado con cliente. El objetivo del servicio es implementar estrategias competitivas o no competitivas y dejarlas funcionando de manera autónoma junto a procesos de control de resultados. Sin embargo, las estrategias para empresa de portafolios diversificados se dividen en dos niveles de estrategia: la estrategia de unidad de negocio y la estrategia competitiva (Porter, 1990). Debido a que “los competidores pueden copiar cualquier posición en el mercado, lo que genera que una ventaja competitiva se convierta en algo temporal” (Porter, 1996), la diferenciación en la industria debe ser continua y planeada estratégicamente. La disponibilidad de una mejor información debe dar como resultado mejores decisiones.

Para determinar cual es el servicio es el mejor que se le puede ofrecer al cliente es necesario evaluar su situación empresarial mediante la revisión de los factores externos e internos. Debido a que no es un proceso estandarizado y el escenario donde desenvuelve siempre enfrenta incertidumbre, se debe determinar cual es la mejor estrategia. Es necesario evaluar y analizar los siguientes puntos para decidir estratégicamente:

- Determinar la posición de la empresa de acuerdo a su tamaño y capacidad de producción, establecer la producción y posición real de la empresa para poder realizar un estudio adecuado.
- Evaluar la demanda futura y los costos de insumo, proyecta los gastos fijos y variables que requerirán la implementación de estrategias
- Determinar el resultado en base a las implementaciones es realizada, fijar los resultados que se obtendrá de acuerdo a los recursos con los que cuente la empresa
- Evaluar la tecnología obsoleta de acuerdo ala industria, permitirá permanecer competitivos adecuando mejor tecnología junto a procesos de producción mas avanzado.
- Evaluar el gasto adecuado de acuerdo a las expectativas del consumidor y del mercado.

Se busca apreciar de manera global la participación de la empresa en su segmento de mercado. Esto permite captar la estructura, la operación y su vínculo con las demás organizaciones, visualizar sus problemas e identificar posibles soluciones. Es necesario obtener el flujo de información que tiene cada empresa, debido a que juega un rol importante al momento de reorganizar el organigrama empresarial.

Las variables que se utilizan para evaluar la empresa se encuentran en los estados financieros, base de datos del cliente y manuales operativos, por lo tanto es necesario que el cliente facilite todo los documentos, archivos y entrevistas necesarias para conseguir la información junto con los datos. Las variables que debe brindar el cliente son las siguientes:

Tabla N. 39 Indicadores a evaluarse

Ingresos	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas • Utilidades • Cuentas por cobrar • Precios 	
Egresos	<ul style="list-style-type: none"> • Gastos • Costos 	
Capacidad de Producción	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología • Capacidad instalada • Capacidad productiva • Desperdicios 	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores fiables • Sistema normativos • Postura estratégica
Posicionamiento del mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Participación del mercado • Posición del mercado • Crecimiento anual • Inversión 	<ul style="list-style-type: none"> • Imagen y prestigio • Credibilidad • Años en el mercado •
Capital Humano	<ul style="list-style-type: none"> • Rotación de personal • Habilidad de planta • Comunicación interna 	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura organizacional • Seguridad Industrial
Producto/Servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Devoluciones • Inventarios • Rechazos • Calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación y desarrollo • Soporte y Servicio • Prontitud
Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> • Activos fijos • Activos corrientes 	

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

Analizar los factores internos y externos nos permite desarrollar el siguiente cuestionario. Es necesario realizar la prueba de consistencia (Porte, 1980) para determinar la posición actual de la empresa:

Tabla N. 40 Prueba de consistencia

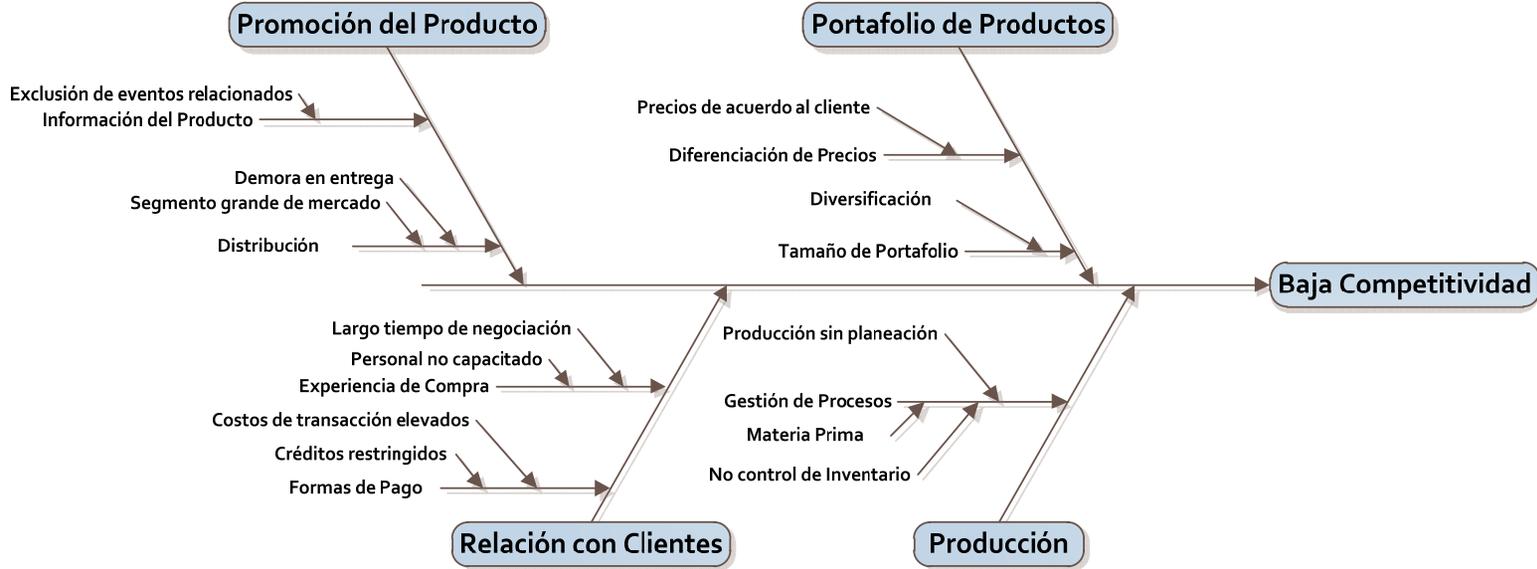
Pruebas de Consistencia	
Consistencia Interna	<p>¿Son los objetivos alcanzables?</p> <p>¿Las políticas de operación se dirigen a los objetivos?</p> <p>¿Las políticas claves de operación se refuerzan la una a la otra?</p>
Adecuación al entorno	<p>¿Aprovechan los objetivos y políticas las oportunidades del sector industrial?</p> <p>¿Los objetivos y políticas consideran las amenazas del sector industrial acorde a los recursos disponibles?</p> <p>¿La implementación de los objetivos y de las políticas refleja la capacidad del entorno para absorber las acciones?</p> <p>¿Los objetivos y las políticas son sensibles a los principales intereses de la sociedad?</p>
Adecuación a los recursos	<p>¿Las políticas y los objetivos están identificados con los recursos de que dispone la compañía en relación a los competidores?</p> <p>¿La programación en el tiempo de los objetivos y de las políticas refleja la capacidad de cambio de empresas?</p>
Comunicación e Implementación	<p>¿Están bien entendidos los objetivos por los principales implantadores?</p> <p>¿Existe la suficiente congruencia entre los objetivos, las políticas y los valores de los implantadores clave para asegurar sus compromiso?</p> <p>¿Existe suficiente capacidad administrativa para permitir una implementación efectiva?</p>

Fuente: Estrategia Competitiva (Porter, Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors, 1980)

Elaboración: Autor

El diagrama de Ishikawa del Gráfico N. 34 muestra la causa de varios de los problemas que los servicios proyectados van a solucionar. Se denota que el principal problema son utilidades menores de las esperadas, lo cual puede ser causado por una pequeña falencia, determinarla es de gran ayuda para los consultores, los cuales pueden ser conseguidos una vez evaluados los factores internos.

Gráfico N. 34 Problemas a resolver, diagrama de Ishikawa

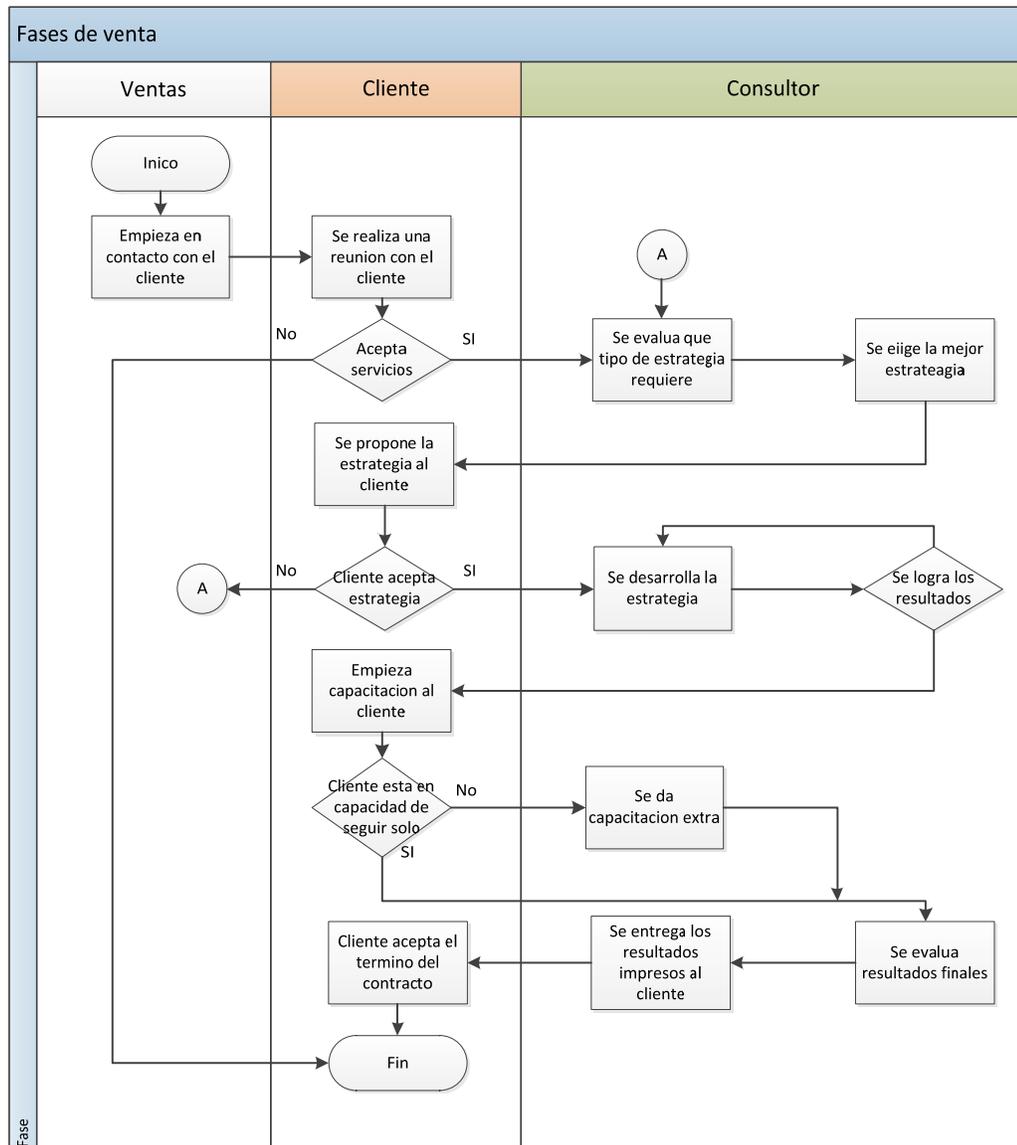


Fuente: Autor
Elaboración: Autor

5.4. Proceso de venta

El proceso genérico de cada negociación es fundamental debido que en es el primer contacto con el cliente y el momento en el que se explican los beneficios de captar a la consultora.

Gráfico N. 35 Proceso de venta



Fuente: Autor

Elaboración: Auto

El inicio de la negociación empieza con el contacto al cliente y termina al hasta culminar el contrato, la manera de llevarse a cabo requiere ser evaluando por cada fase y midiendo resultados para asegurar un buen servicio. Involucra al departamento de ventas, al cliente y al departamento de estrategia. La primera fase se centra en posicionar el servicio de acuerdo al cliente y obtener las expectativas del servicio. La segunda fase forma la estrategia a adaptar en la empresa del cliente. La tercera fase se centra en dejar los servicios funcionando de manera autónoma y finalmente la cuarta fase se termina el servicio evaluando los resultados obtenidos. Por medio de la investigación realizada a varios expertos de la consultoría se manifiesta que en la ciudad de Guayaquil los servicios son ofrecidos por medios tradicionales a todo tipo de industria ya que es un complemento necesario en toda actividad económica que se realice.

5.5. Aspectos Legales

La Ley Orgánica del Sistema de Contratación publicada en el Registro Oficial N° 395 de 4 de agosto de 2008, detalla en su artículo 37 los siguientes requisitos junto a lo que demanda la Superintendencia de compañías:

5.5.1. Requerimientos legales para Personas Jurídicas

- Registro Único de Proveedor RUP
- Constitución de la empresa, estatutos, reformas, inscritas en el Registro Mercantil.
- Nombramiento de un representante legal, inscrito en el Registro Mercantil, o poder conferido a un mandatario en el Ecuador
- Copia de la cédula de ciudadanía del representante legal o pasaporte y visa si es extranjero.
- Certificados:
 - Existencia legal y cumplimiento de obligaciones otorgado por la Superintendencia de Compañías o la entidad de control respectiva.
 - No ser deudor moroso de la AGD
 - Cumplimiento de obligaciones del IESS.
 - Cumplimiento tributario del SRI.
- Declaración de Impuesto a la Renta del último ejercicio económico.

5.5.2. Responsabilidades

La Ley Orgánica del Sistema de Contratación publicada en el Registro Oficial N° 395 indica que cada consultor debe cumplir sus responsabilidades, cumpliendo la Ley y evitando cualquier tipo de sanción. Las disposiciones presentes serán optadas para la implementación de la consultora.

El artículo 100 de la mencionada ley indica que es responsabilidad de los consultores sean nacionales o internacionales la responsabilidad legal y económica de los servicios brindados y su aplicabilidad. Esta responsabilidad está vigente dentro de los términos del contrato y la capacidad tecnológica, conocimiento científico e información disponible a la fecha que se elaboró el contrato. La responsabilidad perdura por cinco años contados desde que finaliza el contrato y se entrega los resultados. Si por el causante de un error ya sea de estudios o técnico es de un consultor se le suspenderá su RUP por el plazo de cinco años sin perjuicio adicional.

5.6. Tipo de contrato

Es complementario necesario la formulación de un contrato entre partes, el cual tiene el objetivo de determinar la forma en que se llevará a cargo la prestación del servicio, el precio por la operación y la manera de realizarse. Se detalla las cláusulas principales que debe tener todo contrato de prestación de servicios:

- Descripción del Servicio de Consultoría.
- Términos del Acuerdo.
- El tiempo dedicado por el Consultor.
- Ubicación donde los servicios serán realizados.
- Pago al Consultor.
- Información confidencial.
- Firmas.

5.6.1. Descripción del Servicio de Consultoría

Establece exactamente el tipo de servicio que se va a brindar y los objetivos a los que se van a llegar. Sirve como base para la medición del resultado final y aclara lo que se llegara a hacer.

5.6.2. Términos del acuerdo

Clausula primordial par establecer la fecha del inicio, el valor a cobrar y los requerimientos necesarios que deben prestarse para la correcta prestación del servicio. Indica la forma de trabajo del consultor.

5.6.3. Tiempo dedicado por el consultor

Establece la forma de trabajo, los horarios de visita, la fecha de reuniones y exposición de resultados. Esta clausula determina el cronograma de toda la actividad.

5.6.4. Ubicación

La clausula de ubicación certifica el lugar donde va a ser prestado el servicio. Constando donde se van a reunir para la entrega de resultados, para las entrevistas de operación.

5.6.5. Pago al consultor

Se prescribe la manera en que serán pagados los servicios, lo cual esta en función del tiempo que demora la operación. Se establece el porcentaje de inicio y fin de la operación y a que entidad financiera o como se cancelara.

5.6.6. Información Confidencial

Establece que toda la información tratada, compartida y gestionada por la actividad de consultoría será de carácter confidencial y solo podrá transferirse entre el consultor y el contratante esta clausula es primordial en la confianza del consumidor.

5.7. Responsabilidad social empresarial

La responsabilidad social de la consultora esta presente en cada actividad del personal, lo cual genera un ambiente de trabajo respetuoso al medio ambiente. Al prestar una actividad que no genera una externalidad negativa la RSE recae sobre la presentación de los informes, movilización del personal, uso de tecnología y conciencia ambiental para la generación de servicios.

Se dispone la correcta utilización de materiales de oficina, remplazando su utilización por medio de la plataforma virtual, la cual permite manejar de manera mas eficiente la información. De la misma manera cualquier tecnología de la información y comunicación deberá ser eficiente y no generar un desperdicio de energía. Esto generaría una reducción para las actividades diarias de oficina.

Es fundamental que los consultores compartan una conciencia ambiental con sus clientes, por lo tanto se incentiva el uso de prácticas amigables al ambiente a quienes integran el contrato de servicio.

CAPITULO 6

FIRMA CONSULTORA, ESTRATEGOS

6.1. Logo, nombre y slogan

Gráfico N. 36 Logo del proyecto



Fuente: Autor

Elaboración: Autor

Estrategos proviene del vocablo griego “stratego” que significa estrategia. Conceptualmente significa manejar recursos de manera alineada a un meta. El objetivo de utilizar un nombre que detalle y muestra la actividad principal de la consultora es dar a entender de manera directa la actividad principal. Además el nombre adiciona una fácil memorización. Su forma expresa la dirección a un objetivo, el cual es la rentabilidad en el tiempo.

6.2. Misión

Implementar estrategias de gran nivel profesional que perpetúe el desarrollo continuo del cliente. Brindar servicios basados en análisis a profundidad. Guiar al cliente en toda la fase de implementación y formulación de estrategias. Contribuir al desarrollo del sector empresarial mediante resultados eficientes y administrar estratégicamente sus recursos.

6.3. Visión

Ser la firma consultora líder que se especialice en estrategias para guiar el desarrollo. Ofrecer servicios de alto nivel profesional los cuales puedan ayudar a

todo, comprometido con un desarrollo continuo de los servicios ofrecidos, mejorando y actualizando continuamente el conocimiento de los consultores.

6.4. Objetivos

6.4.1. Objetivo General

Implementar estrategias y herramientas administrativas de gran nivel profesional que genere crecimiento económico y una externalidad positiva a la industria.

6.4.2. Objetivos Específicos

- Posicionar a ESTRATEGOS como consultora de excelencia, comprometida con las necesidades de los clientes y la de sus empresas.
- Fortalecer la planificación estratégica y la estrategia empresarial como un proceso integral en la administración de empresas.
- Efectuar una oferta de servicios de alta calidad, contribuyendo al profesionalismo del cliente, la empresa y la industria.
- Comprometer a las estrategias competitivas y no competitivas como herramientas de desarrollo y fortalecimiento empresarial.
- Consolidar una integración horizontal de diferentes consultoras para involucrar la consultoría en todas las necesidades empresariales existentes.
- Desarrollar actividades que promuevan la estrategia como herramienta de cambio y crecimiento.

6.5 Políticas y Valores

Para efectuar servicios de un alto nivel profesional es necesario contar con políticas y valores dentro y fuera de la empresa, los cuales servirán para mantener la reputación de la empresa.

- Impulsar el desarrollo del cliente mediante la capacitación de ejercer una dirección estratégica de manera autónoma y eficiente. Inculcar la cultura organizacional corporativa para asegurar su profesionalismo.

- Brindar un servicio profesional basado en criterios profesionales, teorías contemporáneas, estudios del producto y del mercado. No brindar un servicio sin ninguna investigativa a fondo de base.
- Los profesionales que ejercen la actividad de consultoría en ESTRATEGOS tendrán que obtener una previa capacitación de la empresa, sea cual sea su nivel académico.
- Enfocar las estrategias que se realiza a la capacidad instalada de la empresa del cliente, y su inversión.
- Cada consultor de la empresa deberá asistir a congresos seminarios y capacitaciones de cualquier cambio en la regulación de las empresas del país, es necesario mantener actualizada la información respecto al mercado en donde se opera.
- Estimular a la industria donde se trabaje a implementar estrategias para alcanzar sus metas y propuestas a un corto, mediano y largo plazo.
- Mantener una comunicación interna con todos los consultores para intercambiar experiencias y comparar resultados.
- Mantener una comunicación externa con los clientes para evaluar su percepción sobre los servicios brindados

Los valores para mantener una buena relación comercial con los clientes son lo siguientes:

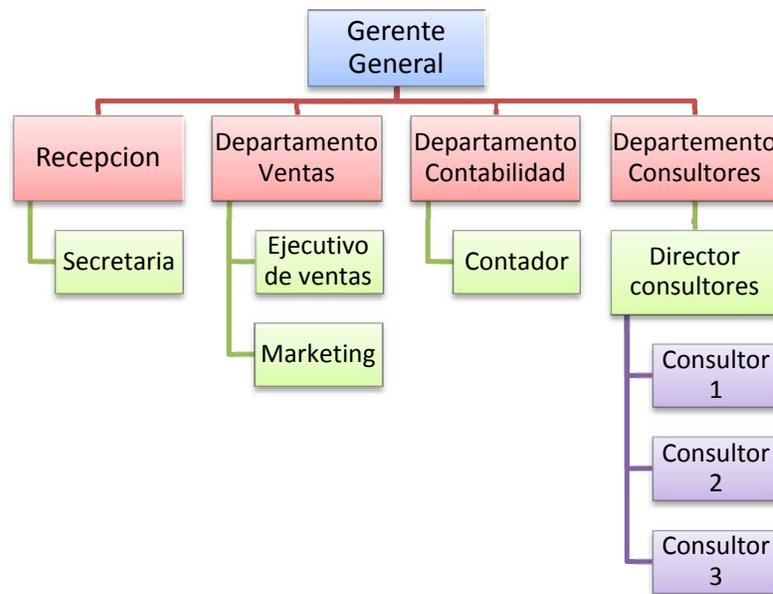
- Responsabilidad, en el trabajo otorgado por ESTRATEGOS con los clientes o la empresa,
- Puntualidad, en el tiempo de entrega de resultados y en la manera que se brinda los servicios al cliente. Preservando la calidad de los resultados y la integridad de ESTRATEGOS
- Compromiso, con la consultoría que se efectúa con el fin de obtener un mejor ambiente de trabajo y con el cliente para garantizar la relación comercial con ESTRATEGOS
- Profesionalismo, con los registros que se entrega por cada consultoría, los cuales deben tener un esquema y estilo estándar al de toda la empresa.

6.6. Estructura Organizacional

6.6.1. Organigrama

El organigrama, Gráfico N. 37, está diseñado para brindar servicios masivos de manera eficaz y eficientemente, así mismo perpetuar la calidad de trabajo mediante la supervisión constante de los procesos, resultados y utilidad. A pesar de existir tres niveles jerárquicos la ideología de trabajar es de una integración horizontal.

Gráfico N. 37 Organigrama de la empresa



Fuente: Autor

Elaboración: Autor

6.6.1.1. Planificación de recursos humanos

La planificación de recursos humanos se realiza a un corto, mediano y largo plazo. Existe una relación sucesiva entre los períodos de tiempo establecidos. Por lo tanto la evaluación del corto plazo será la base para la evaluación del mediano plazo. La planeación a largo plazo se enfoca en la dinámica del equipo de trabajo y la satisfacción del cliente.

El corto plazo se establece desde el inicio de la operación a un año de trabajo, está dirigido específicamente a un análisis cuantitativo del personal, se

requiere medir la capacidad del personal. Este período dirige la capacitación de los consultores. Se centra en los resultados obtenidos por cada empleado, el objetivo es conseguir un personal eficiente que garantiza los resultados de trabajo.

El mediano plazo comprende entre el primer año y el tercero de operación, se evalúan variables más puntuales, se empieza con la exigencia de resultados y también en la formación continua de los consultores. Se realiza un análisis DIF, dificultad, importancia y frecuencia, para la evaluación de los puestos de trabajo y perfiles de los cargos, la cual se basa en una calificación del jefe inmediato o personalmente.

Los planes para el largo plazo es determinar la actitud del capital humano en relación a la función que desempeña. El objetivo es conservar un capital humano dinámico entre si y además conservar la actitud positiva para ejercer su cargo. Se mantiene la exigencia por resultados.

6.6.2.1. Planeación de recursos humanos, consultores

Los planes de recursos humanos se diferencian en los consultores debido a que los consultores son el activo estratégico de la consultora, por lo tanto, es necesario determinar un plan de recursos humanos para ellos. Se evalúan factores de motivación, capacitación y liderazgo, los cuales se centran en la formación y conocimientos requeridos para ingresar a la firma y la evaluación constante de los conocimientos adquiridos en la operación. Es importante exigir una buena formación inicial para su contratación junto a una experiencia profesional destacable debido a que la competitividad en el tiempo de la firma esta basada en la capacitación constante de los consultores.

La evaluación de los consultores se lo realizará mediante un análisis de 360 grados para determinar su dinámica con los integrantes de la firma, los clientes y las personas envueltas en la prestación de servicios. Es esencial exigir conservar la reputación de consultor ya que esta ligada estrechamente a la reputación de la consultora. Se evalúan constantemente sus actitudes y comportamiento. La metodología para evaluar es a través de entrevistas estructuradas a consultor y cliente, observación de las actitudes y resultados y auto-descripción del trabajo.

6.6.2. Descripción de los cargos

6.6.2.1. Gerencia

Para controlar la perfecta operación de la consultora, es necesario un Gerente General el cual organice y evalúe los resultados obtenidos por cada departamento, para funciones básicas de la empresa se necesita la presencia de una secretaria la cual será de uso compartido para la gestión de tareas de oficina. El área de gerencia consta de: Gerente General y Secretaria.

6.6.2.1.1. Gerente General

Organizar, dirigir y coordinar el funcionamiento de ESTRATEGOS, evaluar los resultados obtenidos por cada departamento manteniendo el rumbo de la empresa acorde a las metas y objetivos planteados. Mantener una cultura empresarial estable, conservar un clima organizacional constantemente evaluado. Evaluar el rendimiento de cada miembro de la empresa.

6.6.2.1.1.1. Perfil del cargo

- Alcanzar las metas y objetivos de la empresa, en función de la planificación estratégica, demandando a cada departamento sus resultados.
- Desarrollar estrategias empresariales para incrementar la eficacia de los procesos.
- Distribución de funciones y responsabilidades
- Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los individuos y grupos organizacionales.
- Evaluar los resultados del departamento comercial, departamento de contabilidad, departamento de estrategia y departamento de recursos humanos
- Representar a ESTRATEGOS en eventos públicos y privados
- Seleccionar personal competente y desarrollar programas de entrenamiento para potenciar sus capacidades.
- Evaluar las capacidades y la conducta de cada miembro de la empresa.
- Sancionar malas prácticas laborales conforme lo impone la ley.
- Promover el desempeño laboral con incentivos equitativos y justos.
- Creación de canales de capacitación y desarrollo.

- Mejorar el entorno laboral a través del manejo del capital humano

6.6.2.1.1.2. *Requisitos* - Título de cuarto nivel de carreras comerciales, fluidez en el idioma inglés.

6.6.2.1.1.3. *Experiencia* – Supervisor con más de 5 años de experiencia laboral

6.6.2.1.1.4. *Jefe inmediato*: -

6.6.2.1.1.5. *Supervisa* - Director de consultores, secretarias, ejecutivo de ventas, marketing y contador.

6.6.2.1.1.6. *Beneficios* - Vacaciones de acuerdo al código de trabajo, afiliación al IESS y fondos de reserva, tabla N. 41.

Tabla N. 41 Beneficios Gerente General

	Valor
Sueldo	\$ 1400.00
Decimo tercer sueldo	\$116,67
Decimo Cuarto Sueldo	\$24,33

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

6.6.2.1.2. *Secretaria*

Ejercer las funciones secretariales para el Gerente General y los directores de cada área, realizando los trabajos delegados, ordenando información, recibiendo llamadas y atendiendo a clientes que se presenten en las instalaciones.

6.6.2.1.2.1. *Perfil del cargo*

- Elaborar los memorandos, cartas y demás documentos que el Gerente General y directores de cada área requieran.
- Manejar y organizar el archivo de servicios brindados, como historial y soporte para consultas futuras.
- Proporcionar información general que requieran los clientes que se presenten en las oficinas sobre la empresa, los productos y servicios que se ofrece.
- Manejar la correspondencia, contestar el teléfono y correo electrónico.

6.6.2.1.2.2. *Requisitos* - Secretariado Bilingüe, fluidez en el idioma inglés, ofimática.

6.6.2.1.2.3. *Experiencia* - Cargos similares

6.6.2.1.2.4. *Jefe inmediato* - Gerente General, Director Comercial, Director de RR.HH., Director de estrategia

6.6.2.1.2.5. *Supervisa a:* -

6.6.2.1.2.6. *Beneficios* - Vacaciones de acuerdo al código de trabajo, afiliación al IESS y fondos de reserva, tabla N. 42.

Tabla N. 42 Beneficios Secretaria

	Valor
Sueldo:	\$500.00
Decimo tercer sueldo	\$41,67
Decimo Cuarto Sueldo	\$24,33

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

6.6.2.2. *Departamento Ventas*

Gestionar el área de ventas y marketing para desarrollar una gran fuerza de ventas.

6.6.2.2.1. *Ejecutivo de Ventas*

Empezar la relación comercial con clientes para la prestación de servicios, asegurar la relación comercial con los clientes de ESTRATEGOS, garantizando el desarrollo continuo de la empresa y la fidelización de la marca. Garantizar los resultados proyectados de ventas.

6.6.2.2.1.1. *Perfil del cargo*

- Contactar y realizar la gestión de ventas con clientes que cumplan los requisitos del segmento de mercado
- Iniciar y llevar a cabo el proceso de negociación, seguir las fases de negociación de cada cliente de acuerdo al cronograma.

- Dar soporte y servicio postventa
- Monitorear el pago de los servicios prestados
- Lograr las ventas proyectadas en los plazos de tiempo determinados.
- Crea una base de datos de clientes potenciales de empresas que cumplan los requisitos de nuestro segmento de mercado
- Administrar el portafolio de clientes mediante una base de datos y supervisar la relación comercial utilizando esquemas de CRM.
- Dirigir las reuniones pre-negociación y post negociación de las fases de ventas, si fuere el caso junto a un consultor.
- Supervisar y reportar la tendencia de la demanda de los servicios de manera mensual.
- Generar reportes de ventas mensuales, trimestrales y anuales
- Reportar sus resultados ante el Gerente General

6.6.2.2.1.2. *Requisitos* - Ingeniero en gestión empresarial internacional o similar, fluidez en idioma inglés.

6.6.2.2.1.3. *Experiencia* - Área Comercial

6.6.2.2.1.4. *Jefe inmediato* - Director Comercial

6.6.2.2.1.5. *Supervisa a:* -

6.6.2.2.1.6. *Beneficios* – Comisiones de ventas. Vacaciones de acuerdo al código de trabajo, afiliación al IESS y fondos de reserva, tabla N. 43.

Tabla N. 43 Beneficios Ejecutivo de ventas

	Valor
Sueldo:	\$700.00
Decimo tercer sueldo	\$58.33
Decimo Cuarto Sueldo	\$24.33
Comisiones de ventas	1,5%

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

6.6.2.2.2. Marketing

Investigar el comportamiento del mercado de la consultoría, mostrar que servicios van a ser demandados, analizar la satisfacción del cliente con los servicios recibidos. Desarrollar el presupuesto de publicidad de acuerdo a las ventas proyectadas, las metas y los objetivos propuestos.

6.6.2.2.2.1. Perfil del cargo

- Desarrollar las estrategias de ventas a utilizarse por cada servicio y de acuerdo a la tendencia del mercado.
- Analizar la inversión necesaria para alcanzar las ventas esperadas, creando un presupuesto y calendario de actividades.
- Realizar estudios de mercado de las consultorías
- Presupuestar las campañas publicitarias de acuerdo a las ventas proyectadas
- Desarrollar campañas de publicidad por medios tradicionales o modernos.
- Desarrollar campañas de comunicación masiva.
- Evaluar que métodos publicitarios son más efectivos y generar reportes mensuales

6.6.2.2.1.2. *Requisitos* - Ingeniero en Marketing, fluidez en inglés.

6.6.2.2.1.3. *Experiencia* - Marketing y Publicidad, mínimo 2 años de experiencia laboral

6.6.2.2.1.4. *Jefe inmediato* - Director Comercial

6.6.2.2.1.5. *Supervisa a:* -

6.6.2.2.1.6. *Beneficios* - Vacaciones de acuerdo al código de trabajo, afiliación al IESS y fondos de reserva, tabla N. 44.

Tabla N. 44 Beneficios Analista de Marketing

	Valor
Sueldo:	\$350.00
Decimo tercer sueldo	\$29,17
Decimo Cuarto Sueldo	\$24.33

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

6.6.2.3. Departamento de Contabilidad, Financiero y Tributación

Su función esta relacionado a los aspectos contables, financieros y tributarios de la empresa, crear reportes para informar al Gerente General la situación de la empresa. Velar por la contabilidad, análisis financieros y gestionar la tributación administrando adecuadamente los pagos de las cuentas por pagar.

6.6.2.3.1. Contador

Proporcionar el presupuesto que requiere la empresa para brindar los servicios y operar de manera correcta. Registrar las transacciones que genere cada actividad comercial de la empresa. Elaborar las formas necesarias para tributar.

6.6.2.3.1.1. Perfil del cargo

- Generar los estados financieros mensuales, trimestrales y anuales.
- Generar las formas tributarias mensuales y anuales.
- Controlar los costos con el objeto de que la empresa pueda asignar a sus servicios un precio competitivo y rentable.
- Monitorear el pago oportuno de servicios básicos.
- Administrar la cuenta bancaria, cuentas por cobrar y cuentas por pagar.
- Realizar el rol de pagos mensual del personal de ESTRATEGOS
- Digitar todo tipo de documento que tenga la razón social de ESTRATEGOS
- Actualizar la información del sistema y crear respaldos de la base de datos
- Llevar el libro diario del ejercicio contable y demás herramientas contables mediante un software ERP
- Verificar la base de datos y la información del ERP quincenalmente

6.6.2.3.1.2. *Requisitos* - Constar en el colegio de Contadores de Guayaquil, título de tercer nivel en contaduría pública y auditoría.

6.6.2.3.1.3. *Experiencia* - Área contable, financiera y tributación, mínimo 2 años de experiencia laboral.

6.6.2.3.1.4. *Jefe inmediato* - Gerente General

6.6.2.3.1.5. *Supervisa:* -

6.6.2.3.1.6. *Beneficios* - Vacaciones de acuerdo al código de trabajo, afiliación al IESS y fondos de reserva, tabla N. 45.

Tabla N. 45 Beneficios de Contador

	Valor
Sueldo:	\$500.00
Decimo tercer sueldo	\$41,67
Decimo Cuarto Sueldo	\$24,33

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

6.6.2.4. *Departamento de Estrategia*

El departamento de estrategia es el encargado de efectuar las operaciones principales de la empresa, es quien analiza, diseña y evaluar los servicios que se brindan.

6.6.2.4.1. *Director de estrategia*

Este encargado de supervisar y rendir cuenta de todas las investigaciones, planes y estrategias que se propongan. Guardar un registro de todos los servicios, así como también indica a los clientes la correcta utilización de la estrategia. Verificar que todos los servicios se hayan realizado de acuerdo a los estándares de calidad.

6.6.2.4.1.1. *Perfil del cargo*

- Elabora el diagrama de actividades para la realización de todos los servicios contratados
- Planea la actividad de los consultores para que realizan su investigación
- Evalúa y supervisa el avance de los consultores como la entrega a tiempo de resultados.
- Esta encargado de brindar lo necesario para que todos los consultores puedan hacer su trabajo.
- Esta autorizado a pedir sobretiempo a sus consultores

- Generar los papeles que se requieren para la operación y entregarlos a la persona correspondiente
- Planear los pedidos del cliente, realizando un análisis de capacidades
- Distribución de funciones y responsabilidades

6.6.2.4.1.2. *Jefe inmediato* - Gerente General

6.6.2.4.1.3. *Supervisa a* - Consultor

6.6.2.4.1.4. *Requisitos* - Título de cuarto nivel de carreras comerciales, seminarios y cursos de estrategia y similares

6.6.2.4.1.5. *Experiencia* - Consultoría, 5 años mínimo de experiencia laboral.

6.6.2.4.1.6. *Beneficios*: Vacaciones de acuerdo al código de trabajo, afiliación al IESS y fondos de reserva, tabla N. 46.

Tabla N. 46 Beneficio Director de Consultores

	Valor
Sueldo:	\$1200.00
Decimo tercer sueldo	\$100.00
Decimo Cuarto Sueldo	\$24.33

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

6.6.2.4.2. *Consultores*

Estudiar el comportamiento de los diferentes segmentos de mercado, tomando como base los análisis referentes al producto.

6.6.2.4.2.1. *Perfil del Cargo*

- Mantener al día la información estadística del país en la base de datos de la empresa
- Realizar investigaciones a profundidad
- Realizar estudios de mercado
- Brindar servicios de consultoría, utilizando sus conocimientos, la base de datos de información de la empresa.

- Capacitar al cliente para que pueda ejercer el servicio brindado de manera autónoma
- Demostrar los resultados de su trabajo al Director de Estrategia
- Realizar la documentación que será entregada al cliente
- Brindar servicios de consultoría, utilizando sus conocimientos, la base de datos de información de la empresa.
- Capacitar al cliente para que pueda ejercer el servicio brindado de manera autónoma
- Demostrar los resultados de su trabajo al Director de Estrategia
- Realizar la documentación que será entregada al cliente
- Brindar servicios de consultoría, utilizando sus conocimientos, la base de datos de información de la empresa.
- Capacitar al cliente para que pueda ejercer el servicio brindado de manera autónoma
- Demostrar los resultados de su trabajo al Director de Estrategia
- Realizar la documentación que será entregada al cliente

6.6.2.4.2.2. *Jefe inmediato* - Director de Estrategia

6.6.2.4.2.3. *Supervisa a* -

6.6.2.4.2.4. *Requisitos* - Título de tercer nivel de carreras comerciales

6.6.2.4.2.5. *Experiencia* - Consultoría, mínimo 2 años de experiencia laboral

6.6.2.4.2.6. *Beneficios* - Vacaciones de acuerdo al código de trabajo, afiliación al IESS y fondos de reserva, tabla N. 47.

Tabla N. 47 Beneficios Consultores

	Valor
Sueldo:	\$950.00
Decimo tercer sueldo	\$79.17
Decimo Cuarto Sueldo	\$24.33

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

6.6.3. Contratación

Para integrar el capital humano a ESTRATEGOS es necesario realizarlo a través de contratos, el cual es regulado por Ley y sirve para establecer una relación bilateral o multilateral entre el empleador y empleado, un compromiso de obligaciones y derechos para prestar servicios lícitos, personales y bajo dependencia. El contrato será llevado de forma escrita y se aceptara los reglamentos de la empresa para conservar un ambiente competitivo.

Contrato a Prueba

Antes del contrato individual o contrato individual por tiempo limitado o indefinido, se realiza un período de prueba con el objetivo de evaluar las habilidades, capacidades y rendimiento del contratado. Evaluar su integración al grupo de trabajo y supervisar su conducta con los demás. Este contrato dura entre 30 a 90 días dependiendo el cargo y solo se puede celebrar una vez entre las partes involucradas.

Contrato Individual

Declara que una persona brindara servicios lícitos, personales y bajo dependencia, por el tiempo que se establezca. Tiene como finalidad imponer los derechos y obligaciones de contratante y contratado, constando el perfil de cargo, los reglamentos internos de la empresa, tiene validez en la inspección del trabajo.

6.7. Estrategia de Posicionamiento

Se detalla el proceso mediante el cual se aplicara el posicionamiento. Se creara una imagen (percepción) específica del servicio, que la diferencie de sus competidores; consiste en ofertarlo como un bien intangible indispensable y relevante para el segmento de mercado

Se trata de posicionar los beneficios del servicio y hacerlo identificable como firma consultora y como servicios de gran calidad para cumplir las necesidades de administración estratégica. Esta estrategia ocasiona un grado de lealtad respecto a los demás bienes prestados por la competencia.

Se determinara las necesidades inmediatas del segmento del mercado en relación al portafolio de servicios. Para la formulación de la técnica de dar a

conocer a la ESTRATEGOS como una consultoría ideal, la cual satisfará sus necesidades urgentes. Es necesario explicar las ventajas comparativas respecto al mercado de consultoría. Para un posicionamiento deseado es necesario elaborar el Marketing Mix mediante el diseño de bienes intangibles y servicios.

6.7.1. Marketing Mix

Se evalúa cuatro puntos fundamentales: precio, producto, plaza y promoción. El objetivo es la planificación de la estrategia de marketing por medio de cuatro puntos fundamentales en la percepción del cliente. Para diseñar el marketing mix enfocado en bienes intangibles y servicios es necesario tener en cuenta sus características:

- Intangibilidad. Los servicios son intangibles por lo tanto es la prestación de un servicio es una adquisición no tangible. La prestación repetida se basara en experiencias previas,
- Inseparabilidad. A diferencia de los bienes se producen, se separan (distribuyen) y se venden, los servicios se venden y después se producen. El servicio siempre va a estar ligado al consultor.
- Heterogeneidad. Debido a que cada unidad de servicio presenta variaciones en cada prestación no se puede estandarizar su efecto, lo cual dificulta medir la calidad.
- Perecibilidad. Los servicios son susceptibles de perecer en el mercado, por la desaparición de la demanda, por lo cual es necesario equilibrar la variación de demanda con la capacidad ofertada.

6.7.1.1. Precio

El precio esta establecido en función de varias variables, debido a que las necesidades, problemas o requerimientos de cada institución son diferentes. Las bases del precio dependen del servicio y ofrecer, seguido del tamaño de la empresa y la actividad a la que se dedica e igualmente estas variables interfieren en los costos del servicio. El precio se lo establecerá en la negociación del

contrato por la prestación de servicio. Es necesario analizar todos los factores antes de ofrecer un valor base del bien. Necesariamente, se debe ajustarse al precio medio del mercado determinado por las empresas consultoras de la región, se necesita ofrecer precios garantizados sobre el resultado que generara al cliente.

Las formas de pagos son adaptables al tiempo que se proyecte la operación, si un servicio durare mas de 30 días es necesario establecer una cuota mensual. Es necesario establecer una porción del pago al inicio de la operación y al final, Tabla N. 48.

Tabla N. 48 Precios propuestos por servicios

Formulación de Estrategia	Horas de trabajo	Precio
Documento	15	\$ 1.500,00
Documento e implementación	20	\$ 2.000,00
Formulación de Estrategia Empresarial	Horas de trabajo	Precio
Documento	20	\$ 2.000,00
Documento e implementación	30	\$ 3.000,00
Formulación Mapa Estratégico	Horas de trabajo	Precio
Documento	30	\$ 3.000,00
Documento e implementación	40	\$ 4.000,00
Planificación Estratégica	Horas de trabajo	Precio
Documento	50	\$ 5.000,00
Documento e implementación	70	\$ 6.000,00
Cuadro de Mando Integral	Horas de trabajo	Precio
Documento	50	\$ 5.000,00
Documento e implementación	70	\$ 6.000,00

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

6.7.1.2. Producto

Debido a la intangibilidad del bien, es necesario destacar ante el cliente la calidad, garantías y los servicios post-venta, es decir que se basan en los beneficios adicionales que aporta.

Es necesario determinar la percepción de los clientes y contrastarlo con lo que ofrece ESTRATEGOS. Crear un servicio que sea diferente y satisfaga una necesidad única de los consumidores. Posicionar los servicios que se proyecta ofrecer involucra adaptarlos al segmento de mercado, diferenciándolo de los demás servicios sustitutos en el mercado.

6.7.1.2.1. El concepto de beneficio del consumidor

Se refiere al conjunto de atributos funcionales, eficaces y psicológicos, que poseen las personas que demandan el servicio.

El producto de ESTRATEGOS son los servicios de consultoría. Los cuales son ajustables a las necesidades del demandante.

Se consideran que los servicios ofertados se deben basar en las necesidades y beneficios de cliente en particular. Aunque sus expectativas del bien no estén definidas, lo que permite que surjan dificultades. De la misma manera las expectativas o necesidades pueden variar con el tiempo.

6.7.1.2.2. Concepto de servicio y Oferta del servicio

Se oferta los servicio con el concepto de estrategias para un potenciar el crecimiento económico y organizacional. Se describe todo el portafolio de servicios especializado como una ventaja competitiva sobre los competidores. El sistema de entrega del servicio será presencial por parte de los consultores, la evidencia es un documento que detalla todo el proceso de operación. Se le adiciona el uso de Pentaho al cliente como plataforma virtual en la cual se podrán consultar los informes desarrollados en la prestación del bien

6.7.1.3. Plaza

La plaza determina como se ponen los servicios a disposición de los usuarios y como se los hace accesible a ellos, por lo cual la ubicación de la consultora esta en una parte estrategia de la ciudad para el segmento de mercado, lo cual facilita el acceso, destinada a atender a cualquier cliente que necesite información, discutir resultados o pedir ayuda. Debido a que los clientes podrían recurrir a las oficinas es necesario tener la infraestructura adecuada para ofrecer una óptima atención e información de la consultora.

Las instituciones que operan en el mercado de servicios pueden optar por dos diferentes opciones: canales venta directa y por intermediario. Se utiliza el canal de venta directo debido a que se ofrece una actividad especializada y adaptada a las necesidades del consumidor. Para poder ofertar los servicios es necesario la presencia de una oficina dentro de la región de operación, la cual este

disponible en horario laborales a la correcta atención de los clientes, inclusive servir como plataforma de negociación. Debido a que la venta personal lleva consigo la presentación personal de los servicios mediante una conversación por lo tanto es indispensable considerar las relaciones personales con los clientes, adoptar una orientación profesional.

6.7.1.4. Promoción

Existe la necesidad de promocionar los servicios de manera detallada debido a que es un servicio el cual puede ser un concepto nuevo para algunos clientes, es necesario mostrarle los beneficios que presenta la implementación de estrategias. Se requiere una explicación profunda de cuales son sus beneficios y como se adaptara a las necesidades. Es elemental crear un camino directo con el cliente el cual nos permita detallar el portafolio de servicio que se dispone.

Se aplicara publicidad directa al segmento de mercado donde se operara. Se divide el proceso en dos etapas. Se utilizara publicidad no convencional en los primeros periodos, debido a que ESTRATEGOS será una consultora nueva la cual es desconocida dentro del segmento de mercado:

6.7.1.4.1. Llamadas telefónicas y Correo (Carta y folleto)

Tiene la finalidad de dar a conocer la consultora, los servicios que ofrece y como le serian útiles. Se explica los beneficios de la estrategia y tiene como objetivo de conseguir una reunión con el cliente

6.7.1.4.2. Seminarios

Se realiza seminarios que traten temas actuales en los cuales la firma consultora sea la entidad que investiga y exponga sus conocimientos, se lo realiza de forma bimensual en la oficina de la firma o paneles alquilados.

6.7.1.4.3. Visitas al cliente

Esta destinada a informar sobre los beneficios y como se los adaptaría, los resultados que se obtendría a un corto, mediano y largo plazo. Es importante crear un vínculo con el cliente para poder registrarlo en el portafolio de posibles clientes.

Una vez establecido se proyecta enfocar un plan de marketing dirigido a fidelizar la firma en el segmento de mercado. Las herramientas a utilizarse como estrategias de fidelización son:

6.7.1.4.4. *Publicaciones*

Entregar de manera gratuita publicaciones trimestrales de la tendencia del mercado, de la industria en la que opera el cliente y entorno que esta vinculado a sus operaciones, vía correo electrónico.

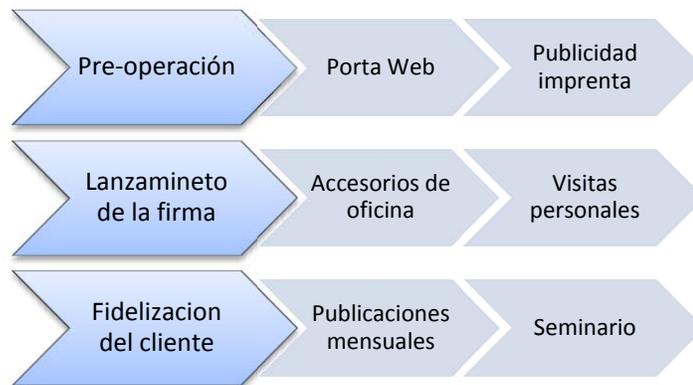
6.7.1.4.5. *Accesorios de oficina*

Brindar accesorios de oficina los cuales tenga presente el portafolio de servicios que se ofrece, es indispensable que sea un accesorio de gran utilidad y que represente una ayuda al cliente y no se vea como herramienta de marketing

6.7.2. *Plan de Acción*

El plan de acción para ejecutar la estrategia de posicionamiento se lo ordenar por fases, las cuales están destinadas a generar un escenario en el cual el cliente pueda comprender los beneficios que genera la presentación de los servicios. Es necesario contar con un portal web, accesorios de oficina y publicidad en revista industriales, cámaras comerciales. La idea es crear un concepto de la firma como aportadora de beneficios.

Grafico N. 38 Plan de Acción de Marketing



Fuente: Autor

Elaboración: Autor

6.7.2.1. Lanzamiento del portal web

El portal de la firma es publicado en el período de pre operación, debe estar lista cuando empiece las demás fases del plan de acción. El portal incluye la plataforma de servicios diferenciada, por lo tanto, para operar con la plataforma virtual es necesario tener establecido el sitio web. Cuenta con toda la información de la empresa, el portafolio de servicios y el acceso a Pentaho.

Grafico N. 39 Portal web de la firma consultora



Fuente: Webs.com

Elaboración: Autor

6.7.2.2. Publicidad impresa

La publicidad de la empresa debe estar lista antes del lanzamiento de la firma, es necesario tener personal para la distribución y la localidad del segmento del mercado para repartir la publicidad impresa por correo tradicional.

6.7.2.3. Lanzamiento de la firma

Esta fase comprende el desarrollo de la relación comercial, se necesita la suscripción a las publicaciones mensuales de la consultora. En esta fase empiezas

las visitas personales al cliente y las llamadas telefónicas. Para generar una impresión en cada cliente, se otorga accesorios de oficina los cuales deben ser de uso cotidiano como carpetas, bolígrafos, post-notes. Además, la técnica mas recurrente va a ser las publicaciones periódicas para mostrar los beneficios que tiene la consultora, mostrar los beneficios que abarca una correcta gestión y brindarle información útil sobre el entorno empresarial en el que se desenvuelve, gráfico N. 40.

6.7.2.4. Seminarios y publicaciones

Los seminarios y publicaciones tienen la finalidad de instruir al segmento del mercado en estrategias empresariales y competitivas. El objetivo es demostrar que la consultora posee el conocimiento y herramientas necesarias para satisfacer sus necesidades. Es de vital importancia topar temas actuales que afecten a la industria y proponer soluciones idóneas y la manera en que la firma esta capacitada en lidiar ese determinado escenario.

Las publicaciones e invitaciones a los seminarios deben ofrecerse por medio de la base de datos de clientes potenciales, vía correo electrónico o llamada telefónica.

Grafico N. 40 Accesorios de Oficina



Fuente: SuperPaco S.A.

Elaboración: Autor

CAPITULO 7

ESTUDIO TÉCNICO

7.1. Ubicación

Se prevé alquilar una oficina en la región costa en la cual se va a operar, para lo cual se tendrán en consideración la distribución geográfica del segmento de mercado y su mayor concentración, el objetivo es conseguir una ubicación la cual sea de fácil acceso para el mercado. Se detalla la ubicación macro y la ubicación micro donde se arrendara la instalación.

7.1.1. Macro-ubicación

La ubicación de la consultoría debe encontrarse en el sector de mayor participación, por lo tanto se elige la ciudad de Guayaquil la cual posee un 70% del segmento de mercado. La ubicación de la oficina de la consultora estará en la zona norte de la ciudad, lo que permite llegar a la mayor concentración de la industria plástica de la costa.

Gráfico N. 41 Ubicación Macro de la oficina



Fuente: Google Inc.

Elaboración: Autor

7.1.2. Micro-ubicación

La oficina estará localizada en el edificio Trade Building Center, en la calle Joaquín Orantía, detrás del Hotel Sonesta de Guayaquil. Se ha elegido esta ubicación ya que cuenta con un ambiente profesional el cual aumentara la percepción por la consultora del cliente.

Gráfico N. 42 Ubicación Micro de la oficina



Fuente: Google Inc.

Elaboración: Autor

7.2. Oficina

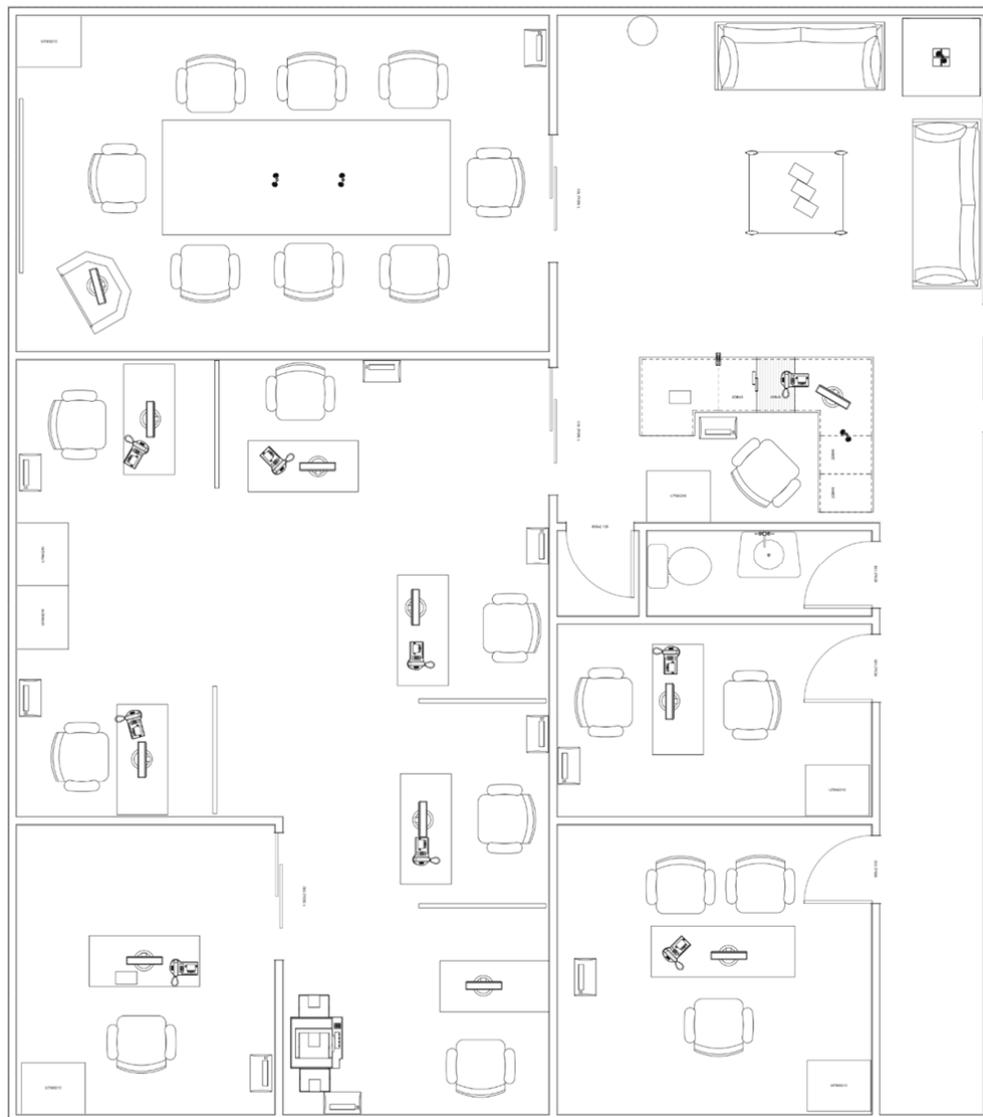
La oficina a realizarse contara con tres diferentes ambientes los cuales están destinados para ofrecer una excelente atención al cliente y ejercer la operación de manera eficiente, también se prevé una área de reuniones. Se detalla la estructura de la ofician:

- Sala de espera y secretaria
- Área de negociación, presentación y reuniones
- Área de Oficinas de Consultores
- Oficinas varias para director y gerente
- Adicionales, baño y bodega de suministros

7.2.1. Plano de Oficina

La oficina se instalara de acuerdo al plano , Gráfico N. 43, la distribución de la oficina, la ubicación de cada departamento y los muebles y equipo a utilizarse. Son necesarios 160 m2 para la instalación de la oficina. El inmueble a alquilarse debera disponer de conexiones de redes, conexión electricas y sistema sanitario, caso contrario sera necesaria su instalación en el período de pre-operación.

Gráfico N. 43 Plano de la oficina, 160 m2



Fuente: Autor

Elaboración: Autor

7.2.2 Sala de oficinas y ofinas en general

Gráfico N. 44 Diseño del área de oficinas



Fuente: Autor

Elaboración: Autor

Para operar adecuadamente, la sala de oficinas dispondrá de 7 escritorios individuales, las cuales están destinadas al Gerente General, Director de Consultores, Consultores, Ejecutivo de ventas y Analista de Marketing. Se contará con equipo de computación para cada miembro de la firma, Tabla N. 49, y para asegurar un ambiente laboral adecuado.

Tabla N. 49 Muebles de sala de oficinas

	Cantidad	V. Unitario	Valor Total
Escritorio	9	\$500,00	\$4.500,00
Asientos	10	\$140,00	\$1.400,00
Archivadores	7	\$300,00	\$2.100,00
Tachos	10	\$15,00	\$150,00
Copiadora	1	\$800,00	\$800,00
Teléfonos	9	\$150,00	\$1.350,00
Paneles de Oficina	4	\$120,00	\$480,00
Suministros	10	\$359,00	\$3.590,00
	Total		\$14.370,00

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

7.2.3. Área de negociación, presentaciones y reunión

Gráfico N. 45 Diseño de sala de reuniones



Fuente: Autor

Elaboración: Autor

Se requiere una sala de reuniones, la cual este equipada con el equipo necesario, para guiar presentaciones, negociaciones y capacitaciones de personal, Tabla N. 50. Sera necesario de equipo de proyecciones los cuales se utilizaran para presentar resultados a cliente o al jefe de área. Consta con capacidad para ocho personas y un expositor adicional.

Tabla N. 50 Muebles de sala de reuniones

Sala de reuniones	Cantidad	V. Unitario	Total
Mesa alta	1	\$1.500,00	\$1.500,00
Panel de proyección	1	\$250,00	\$250,00
Pódium	1	\$500,00	\$500,00
Sillas	8	\$80,00	\$640,00
Total			\$2.890,00

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

7.2.4. Sala de espera y secretaria

Gráfico N. 46 Diseño sala de espera



Fuente: Autor

Elaboración: Autor

La sala de espera y secretaria esta destinada a recibir al cliente y es el lugar destinado para brindar información que requieran sobre los servicios. Es necesario que esta área este adecuada para acoger cómodamente y sirva como despacho de la secretaria, Tabla N. 51. La capacidad de esta sala es para atender a 3 clientes simultáneamente.

Tabla N. 51 Muebles de sala de espera

Sala de Espera	Cantidad	V. Unitario	Total
Sofás	2	\$750,00	\$1.500,00
Mesa baja	1	\$300,00	\$300,00
Adornos	2	\$40,00	\$80,00
Estantería de revistas	1	\$300,00	\$300,00
Escritorio Secretaria	1	\$1.500,00	\$1.500,00
	Total		\$3.680,00

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

7.2.5. Equipo de computación y software

Se instala tecnologías de información que permitan una conexión simplificada entre consultores, personal de apoyo y clientes, Tabla N. 52. Es necesario que cada miembro de la firma tenga su propio equipo de computación y se adiciona proyectores para la presentación de resultados fuera de oficina.

Tabla N. 52 Equipo de computación

	Cantidad	V. Unitario	Valor Total
Computadoras	10	\$500,00	\$5.000,00
Impresoras	3	\$200,00	\$600,00
Laptops	3	\$700,00	\$2.100,00
Proyectores	4	\$800,00	\$3.200,00
Servidor	1	\$1.200,00	\$1.200,00
Routers	2	\$200,00	\$400,00
	Total		\$2.500,00

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

Los equipos de computación deben tener software los cuales sean herramientas útiles para la ejecución de la actividad, Por lo tanto se contrata paquetes empresariales de programas con gran reputación en el mercado, Tabla N. 53.

Tabla N. 53 Software de apoyo

	Cantidad	V. Unitario	Valor Total
Licencia Pentaho	1	\$2.000,00	\$2.000,00
Licencia Microsoft Office	10	\$300,00	\$3.000,00
	Total		\$5.000,00

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

7.3. Constitución de la empresa

La consultora será establecida como Compañía de Responsabilidad Limitada, por lo tanto se necesitara un mínimo de dos personas. Una de las razones por la que se la constituye de esta manera es por que las socios reciben las responsabilidades, la ley distribuye las responsabilidades por las aportaciones de capital. Otra razón es que se podrá celebrar contratos utilizando la razón social o nombre de la empresa y no como consultores individuales.

Todo trámite a realizarse será con la Oficina Matriz de la Superintendencia de Compañías, o con la Secretaría General de la Intendencia de Compañías de Guayaquil y un abogado que guie el proceso correctamente. El capital mínimo con que ha de constituirse la compañía de Responsabilidad Limitada, es de cuatrocientos dólares. El capital se lo suscribirá de manera inmediata por la cantidad de \$1000 por socio, \$2000 total, Tabla N. 54 Gastos de Constitución

Tabla N. 54 Gastos de Constitución

Gastos de constitución	Valor
Capital Suscrito	\$ 2.000,00
Honorarios de Abogado	\$ 1.000,00
Registro de Inscripción de constitución	\$ 240,00
Permisos de Funcionamiento	\$ 240,00
Publicación en el diario	\$ 300,00
Acta de Constitución	\$ 1.200,00
Emisión del RUC	\$ 200,00
Total	\$ 5.180,00

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

Los permisos y concesiones necesarias para la puesta en marcha suman un valor de \$1.530 dólares, lo cual permite operar la oficina legalmente y cumpliendo todos los requisitos demandados por el gobierno del país y el municipio donde ese establece la consultora, Tabla N. 55

Tabla N. 55 Permisos y concesiones

Permisos y concesiones	Valor
Pago de la Patente Municipal	\$ 500,00
Pago de Permisos a los Bomberos	\$ 80,00
Pago de Permiso de Uso de Suelo	\$ 120,00
Pago del 1x1000 al Fondo Mixto de Promoción	\$ 400,00
Permiso Sanitario de Funcionamiento	\$ 200,00
Afiliación a la Cámara de Comercio de Guayas	\$ 240,00
Total	\$ 1.540,00

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

El total de los gastos de pre operación los cuales incluyen la instalación de oficina como la inversión en activos necesarios para su ubicación es de \$ 67.741, lo cual es el capital necesario para operar en optimas condiciones, Tabla N. 56.

Tabla N. 56 Gastos de pre operación

Total Gastos de Pre-operación

	Valor
Instalaciones de oficina	\$ 6.484,00
Muebles y enseres	\$ 6.070,00
Muebles y Equipos de Oficina	\$ 14.905,00
Instalación de muebles de oficina	\$ 292,00
Equipo de computación	\$ 11.750,00
Software	\$ 3.800,00
Instalación de equipos de computación y software	\$ 1.620,00
Gastos de constitución	\$ 4.180,00
Permisos y concesiones	\$ 1.540,00
Arriendo y Cuota de Inicio	\$ 12.100,00
Total Gastos de pre operación	\$ 62.741,00

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

7.4. Capacidad Instalada

Para calcular la capacidad de que se dispone en la oficina es necesario calcular las horas promedio que tomaría brindar un servicio, Tabla N. 57. También es necesario calcular las horas laborales por mes y año para distribuir correctamente la capacidad instalada.

Tabla N. 57 Horas por servicio

Horas promedio por servicio	Por un servicio
Formulación de Estrategia	17,5
Formulación de Estrategia Empresarial	25
Formulación Mapa Estratégico	35
Planeación Estratégica	60
Cuadro de Mando Integral	60

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

Es necesario medir el tiempo destinado a cada servicios con el fin de obtener la capacidad instalada por cada servicio y para proyectarlo con la demanda esperada, la cual esta calculada por la demanda insatisfecha y la investigación del mercado, Tabla N. 58.

Tabla N. 58 Horas utilizadas según demanda

Horas utilizadas	Mensual	Trimestral	Semestral	Anual
Formulación de Estrategia	52,5	157,5	315	630
Formulación de Estrategia Empresarial	75	225	450	900
Formulación Mapa Estratégico	105	315	630	1260
Planificación Estratégica	60	180	360	720
Cuadro de Mando Integral	60	180	360	720
Total horas utilizadas	352,5	1057,5	2115	4230

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

Para calcular la capacidad instalada es necesario tener en cuenta las horas laborales que se dispondrá por cada consultor, es decir, restar aquellas actividades que destinen la jornada laboral a actividades fuera de la prestico de servicios como naciones, feriados, movilización, capacitaciones y reuniones, Tabla N. 59.

Tabla N. 59 Horas disponibles por consultor

Horas facturables	Semana	Días
Tiempo total	52	260
-Vacaciones Anuales	2	10
-Feriados	1	5
Días disponibles	49	245
Capacitación y reuniones	2	10
Movilización	5	25
Tiempo real disponible	42	210

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

Para determinar la capacidad real de la firma consultora se utiliza las horas disponibles por consultor y el número de consultores que se dispone lo cual revela que se dispone de 140 horas semanales por consultor y no las 160 que normalmente se destina.

La capacidad instalada es de 420 horas mensuales para utilizarlas en la prestación de servicios, para controlar el tiempo eficientemente se utiliza el software Drools Planner, Tabla N. 60

Tabla N. 60 Capacidad real por consultor

Consultor	Horas Laborales	Mensual	Anual
Consultor N.1	8	140	1680
Consultor N.2	8	140	1680
Consultor N.3	8	140	1680
Total	24	420	5040

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

CAPITULO 8

ESTUDIO FINANCIERO

El estudio financiero comprende de tres partes: el financiamiento, el estudio económico, los estados financieros y la evaluación financiera

8.1 Financiamiento

El financiamiento de la consultora esta dividida entre dos socios los cuales aportaran un capital de \$40000, quiere decir que cada socio aportara un total de \$20000 para tener los mismos derechos y obligaciones en la consultora. Sin embargo, para empezar la pre-operación el capital necesario es de \$80000 por lo cual la diferencia de \$40000 se la financiara mediante un préstamo, tabla N. 61.

Tabla N. 61 División de las participaciones del capital

Capital Propio	Valor
Capital Propio	\$ 40.000,00
Préstamo	\$ 40.000,00
Total Financiamiento	\$ 80.000,00

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

El préstamo se lo realizará en el Banco de Fomento con una tasa de interés activa del 15% reajutable a 6 puntos de la tasa de interés del BCE, sin período de gracia y la operación empezara el un mes antes de lanzar la firmar al mercado, Tabla N. 62

Tabla N. 62 Préstamo

Institución financiera	Banco del Fomento
Préstamo USD	\$ 40.000,00
Tasa de interés	15,00%
Plazo	2
Periodo. de gracia	0
Fecha de inicio	1-dic-12
Amortización cada:	30
Número de períodos	24

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

8.2. Estudio económico

El estudio económico evalúa la inversión inicial, los presupuestos de ingresos y presupuestos de gastos. Es decir que analiza los componentes principales para las proyecciones financieras. Los presupuestos de gastos están basados en la demanda insatisfecha según el análisis del mercado e investigación de mercado. También se analiza las proyecciones de ventas.

8.2.1. Inversión inicial

Se requiere una inversión inicial de para poner en marcha la consultora. La inversión inicial incluye todos los activos fijos que la empresa deberá poseer. Los activos diferidos los cuales cuentan con todo el valor del estudio técnico, también posee el capital de trabajo con el que se empezara la operación y un porcentaje destinado a cualquier imprevisto existente de por medio. El total de la inversión total es de \$80000, tabla N. 63.

Tabla N. 63 Inversión Inicial

Activo Fijos	
Activo Fijo	Valor
Muebles y enseres	\$ 6.370,00
Muebles y Equipos de Oficina	\$ 17.225,00
Equipo de computación	\$ 10.100,00
Software	\$ 3.000,00
Total Activo Fijo	\$ 36.695,00
Activo diferido	
Gastos de constitución	\$ 5.180,00
Permisos y concesiones	\$ 1.540,00
Arriendo	\$ 12.100,00
Instalaciones y Adecuaciones	\$ 8.412,00
Total Activo Diferido	\$ 27.232,00
Activo Corriente	
Capital de Trabajo	\$ 15.269,35
Imprevisto	0,05 \$ 803,65
Total Activo Corriente	\$ 16.073,00
Total Inversión Inicial	\$ 80.000,00

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

8.2.2. Análisis de ingresos

Para proyectar los ingresos es necesario definir la demanda por los servicios que se brindan. Se prevé que se prestaran 10 servicios bajo contrato por mes, lo cual genera una demanda anual de 120 servicios, tabla N. 64. La cantidad de servicios demandados por mes se la obtuvo a través de la investigación de mercado, la entrevista con expertos, datos del INEC y del BCE. La demanda de una compañía consultor mediana oscila entre 80 y 140 servicios por años, lo que fundamenta la demanda esperada, tabla N. 64.

Tabla N. 64 Demanda por servicios proyectada

Oferta Proyectada	Mensual	Trimestral	Semestral	Anual
Formulación de Estrategia	4	12	24	48
Formulación de Estrategia Empresarial	2	6	12	24
Formulación Mapa Estratégico	2	6	12	24
Planificación Estratégica	1	3	6	12
Cuadro de Mando Integral	1	3	6	12
Total servicios	10			120

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

La variación del incremento de contratación de servicios anual es del 7,49% la cual es la tasa de crecimiento de la demanda insatisfecha por servicios de apoyo empresarial. La tasa de crecimiento de costos de materiales es igual a la inflación, 4,45. Por lo tanto el crecimiento de la firma consultora es viable debido a que crece mas que la variación de precios presente en la región de operación, tabla N. 65.

Tabla N. 65 Índice de crecimiento

Índice de escalamiento de precios	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
Ventas en mercado local	0,00%	7,49%	7,49%	7,49%	7,49%
Costo materiales	0,00%	4,45%	4,45%	4,45%	4,45%
Consultores	0,00%	7,49%	7,49%	7,49%	7,49%
Personal de Apoyo	0,00%	7,49%	7,49%	7,49%	7,49%
Sueldos administración. y ventas	0,00%	7,49%	7,49%	7,49%	7,49%
Índice esperado de inflación	4,45%	4,45%	4,45%	4,45%	4,45%

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

8.2.2. Análisis de gastos

Es necesario evaluar los gastos administrativos, financieros, de operación directa e indirecta. Se detalla los gastos que representa cada área para determinar la viabilidad el proyecto.

Los gastos fijos incluyen todas las suscripciones a centros de saber, las cuales son de vital apoyo para la consultora, Tabla N. 66. Suman un total de \$7.732,33 mensuales y \$92.788,00 anuales. Estos gastos comprenden los gastos de oficina y los gastos varios de servicios básicos. También comprende los gastos financieros. Se le adicionan los gastos de oficina y servicios básicos.

Tabla N. 66 Gastos fijos

Gastos Fijos	Mensual	Anual
Gastos de Suscripciones		
Hosting VPS	\$ 104,00	\$ 1.248,00
Suscripción Revistas	\$ 50,00	\$ 600,00
Internet	\$ 120,00	\$ 1.440,00
Suscripción Servicios Internet	\$ 200,00	\$ 2.400,00
Suscripción bibliotecas	\$ 50,00	\$ 600,00
Suscripción bibliotecas virtuales	\$ 50,00	\$ 600,00
Suscripción cámara de comercio	\$ 240,00	\$ 2.880,00
Gastos de oficina		
Suministros de oficina	\$ 325,00	\$ 3.900,00
Plan celular	\$ 600,00	\$ 7.200,00
Teléfono	\$ 150,00	\$ 1.800,00
Alquiler, Cuota Mensual	\$ 4.033,33	\$ 48.400,00
Movilización	\$ 1.200,00	\$ 14.400,00
Gastos de servicios básicos		
Energía Eléctrica	\$ 300,00	\$ 3.600,00
Agua	\$ 60,00	\$ 720,00
Limpieza	\$ 200,00	\$ 2.400,00
Suministros de Higiene y Salud	\$ 50,00	\$ 600,00
Gastos financieros		
Interés	\$ 202,22	\$ 2.426,67
Total Gastos Fijo	\$ 7.732,33	\$ 92.788,00

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

Los gastos administrativos incluyen a todo el personal administrativo según la nomina de recursos, Tabla N. 67

Tabla N. 67 Gastos administrativos

Gastos Administrativos	Mensual	Anual
Consultores	\$ 3.028,05	\$ 36.316,00
Personal de Apoyo	\$ 1.060,75	\$ 13.282,75
Personal de Ventas	\$ 1.121,50	\$ 13.472,00
Personal Administrativo	\$ 2.915,90	\$ 34.949,33
Total Gasto Administrativo	\$ 8.126,20	\$ 98.020,08

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

Para asegurar las ventas y los resultados del ejecutivo de ventas, se lo incentiva mediante comisiones, Tabla N. 68. Los cuales representa un gasto adicional para la operación, contabilizado como comisiones y no dentro de los honorarios del ejecutivo de ventas. Los gastos de marketing también correspondan al gasto de ventas, Tabla N. 69 , aunque su elaboración incluyan a todo el personal.

Tabla N. 68 Comisión de ventas

Comisión Ejecutivo de Ventas	Porcentaje
10 ventas	1,00%
15 ventas	1,50%
20 ventas	2,00%
Promedio Anual por comisión	\$ 5.940,00

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

Tabla N. 69 Gastos de marketing

Gastos de Marketing	Cantidad Mensual	Valor Unitario	Valor Mensual	Valor Anual
Seminarios	1 bimensual	\$ 3.000,00	\$ 1.500,00	\$ 18.000,00
Publicaciones en Revistas	2	\$ 200,00	\$ 400,00	\$ 4.800,00
Accesorios de oficina	200	\$ 2,00	\$ 400,00	\$ 4.800,00
Publicaciones mensuales	1	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 3.600,00
Crípticos	500	\$ 0,10	\$ 50,00	\$ 600,00
Llaveros	15	\$ 25,00	\$ 375,00	\$ 4.500,00
Total Gasto Marketing			\$ 3.025,00	\$ 36.300,00

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

Todos los gastos operativos suman un total de \$19.446,58 mensualmente y anualmente se valoran en \$233.857,75. Incluye todos los gastos que se pueden recurrir en el ejercicio de la consultoría, de las actividades de consultoría y promoción de la firma, tabla N. 70.

Tabla N. 70 Resumen de gastos

	Mensual	Anual
Total Gasto Fijo	\$ 7.732,33	\$ 92.788,00
Total Gasto Administrativo	\$ 8.350,50	\$ 100.704,75
Total Comisión	\$ 480,00	\$ 5.760,00
Total Gasto Marketing	\$ 3.025,00	\$ 36.300,00
Total Gastos Operativos	\$ 19.587,83	\$ 235.552,75

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

8.2.3. Distribución de la Inversión Inicial

Los activos fijos a utilizarse igualmente que los gastos de constitución, permiso, concesiones y gastos de instalación se los distribuye entre el capital aportados por cada socio y el préstamo realizado. La distribución del valor se lo realiza mediante gastos y activos fijos, Tabla N. 71

El capital propio será destinado a todos los cargos diferidos que se presente en la fase inicial y de pre inversión del proyecto. EL capital prestado se lo destinara a la compra de activos fijos, siendo estos los muebles, equipos de oficina y equipos de computación, Tabla N. 71

8.2.4. Rol de Pagos

El rol de pagos involucra todas las aportaciones las cuales, Tabla N. 72.

- Decimo tercer sueldo, decimo cuarto sueldo
- Vacaciones
- Aportación patronal y aportación del Beneficiario

Tabla N. 71 Distribución de Inversión Inicial

Capital Propio	Pre operación	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Total Inversión
Instalaciones de oficina		\$ 600,00	\$ 5.900,00			\$ 6.500,00
Muebles y enseres						\$ -
Muebles y Equipos de Oficina						\$ -
Instalación de muebles de oficina				\$ 292,00		\$ 292,00
Equipo de computación						\$ -
Software						\$ -
Instalación de equip computación y software					\$ 1.620,00	\$ 1.620,00
Gastos de constitución	\$ 4.180,00					\$ 4.180,00
Permisos y concesiones	\$ 1.540,00					\$ 1.540,00
Cuota de inicio de alquiler	\$ 12.100,00					\$ 12.100,00
Total Inversión						\$ 26.232,00
Capital Prestado	Pre operación	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Total Inversión
Instalaciones de oficina						\$ -
Muebles y enseres			\$ 6.070,00			\$ 6.070,00
Muebles y Equipos de Oficina			\$ 14.905,00			\$ 14.905,00
Instalación de muebles de oficina						\$ -
Equipo de computación				\$ 11.750,00		\$ 11.750,00
Software				\$ 3.800,00		\$ 3.800,00
Instalación de equip computación y software						\$ -
Gastos de constitución						\$ -
Permisos y concesiones						\$ -
Total Inversión						\$ 36.525,00
Total inversión de capital propio y prestado						\$ 62.757,00

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

Tabla N. 72 Rol de Pagos

Consultores	Sueldo	Anual	13ro	14to	Vac.	Fondo de Reserva	Aporte Patronal	Aporte personal	Total Año
Consultor	\$ 900,00	\$ 10.800,00	\$ 75,00	\$ 24,33	\$ 37,50	\$ 75,00	\$ 109,35	\$ 84,15	\$ 12.105,33
Consultor	\$ 900,00	\$ 10.800,00	\$ 75,00	\$ 24,33	\$ 37,50	\$ 75,00	\$ 109,35	\$ 84,15	\$ 12.105,33
Consultor	\$ 900,00	\$ 10.800,00	\$ 75,00	\$ 24,33	\$ 37,50	\$ 75,00	\$ 109,35	\$ 84,15	\$ 12.105,33
Total Consultor	\$ 2.700,00	\$ 32.400,00	\$ 225,00	\$ 73,00	\$ 112,50	\$ 225,00	\$ 328,05	\$ 252,45	\$ 36.316,00
Personal de Apoyo	Sueldo	Anual	13ro	14to	Vac.	Fondo de Reserva	Aporte Patronal	Aporte personal	Total Año
Contador	\$ 500,00	\$ 6.000,00	\$ 41,67	\$ 24,33	\$ 20,83	\$ 41,67	\$ 60,75	\$ 46,75	\$ 6.736,00
Secretaria	\$ 500,00	\$ 6.000,00	\$ 41,67	\$ 24,33	\$ 20,83	\$ 41,67	\$ 60,75	\$ 46,75	\$ 6.736,00
Total Personal de Apoyo	\$ 1.000,00	\$ 12.000,00	\$ 41,67	\$ 24,33	\$ 20,83	\$ 41,67	\$ 60,75	\$ 93,50	\$ 13.282,75
Personal de Ventas	Sueldo	Anual	13ro	14to	Vac.	Fondo de Reserva	Aporte Patronal	Aporte personal	Total Año
Ejecutivo de ventas	\$ 350,00	\$ 4.200,00	\$ 33,00	\$ 24,33	\$ 12,50	\$ 25,00	\$ 36,45	\$ 28,05	\$ 4.051,33
Marketing	\$ 700,00	\$ 8.400,00	\$ 58,33	\$ 24,33	\$ 29,17	\$ 58,33	\$ 85,05	\$ 65,45	\$ 9.420,67
Total Personal V	\$ 1.000,00	\$ 12.000,00	\$ 83,33	\$ 48,67	\$ 41,67	\$ 83,33	\$ 121,50	\$ 93,50	\$ 13.472,00
Personal Administrativo	Sueldo	Anual	13ro	14to	Vac.	Fondo de Reserva	Aporte Patronal	Aporte personal	Total Año
Gerente General Director de	\$ 1.400,00	\$ 16.800,00	\$ 116,67	\$ 24,33	\$ 58,33	\$ 116,67	\$ 170,10	\$ 130,90	\$ 18.817,00
Consultores	\$ 1.200,00	\$ 14.400,00	\$ 100,00	\$ 24,33	\$ 50,00	\$ 100,00	\$ 145,80	\$ 112,20	\$ 16.132,33
Total PA	\$ 2.600,00	\$ 31.200,00	\$ 216,67	\$ 48,67	\$ 108,33	\$ 216,67	\$ 315,90	\$ 243,10	\$ 34.949,33

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

8.2.5. Depreciaciones y Amortizaciones

Las depreciaciones recaen sobre los muebles y equipos de oficina, equipos de computación y software. Debido a que la oficina es alquilada no presenta depreciación para la firma consultora. Las amortizaciones están basadas en los gastos de constitución y en el primer arriendo el cual es un adelanto de tres meses, tabla N. 73 y tabla N. 74.

Tabla N. 73 Depreciaciones

Depreciaciones			Mensual	Anual
Muebles y enseres	10,00%	\$ 6.370,00	\$ 53,08	\$ 637,00
Muebles y Equipos de Oficina	10,00%	\$ 17.225,00	\$ 143,54	\$ 1.722,50
Equipo de computación	33,33%	\$ 10.800,00	\$ 300,00	\$ 3.600,00
Software	33,33%	\$ 3.000,00	\$ 83,33	\$ 1.000,00
Total Depreciaciones			\$ 579,96	\$ 6.959,50

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

Tabla N. 74 Amortizaciones

Amortizaciones			Mensual	Anual
Gastos de constitución	20,00%	\$ 5.180,00	\$ 86,33	\$ 1.036,00
Permisos y concesiones	20,00%	\$ 1.540,00	\$ 25,67	\$ 308,00
Arriendo Inicial	20,00%	\$ 12.100,00	\$ 201,67	\$ 2.420,00
Instalaciones y Adecuaciones	20,00%	\$ 8.412,00	\$ 140,20	\$ 1.682,40
Total Amortizaciones			\$ 453,87	\$ 5.446,40

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

Los valores de depreciación se descuentan por departamento asignando un 50% al departamento administrativo, un 25% al personal de apoyo y un 25% al departamento de ventas.

8.2.6. Seguros y mantenimiento

Los seguros y mantenimientos son calculados por porcentajes, se destinada a los muebles y enseres, muebles de oficina, equipos de computación y software. Esto gastos se los envía proporcionalmente a la firma consultora con una división de 25% consultores, 25% personal administrativo, 25% personal de apoyo y 25% al departamento de ventas, Tabla N. 75 y Tabla N. 76.

Tabla N. 75 Seguros

Seguro			Mensual	Anual
Muebles y enseres	0,30%	\$ 6.370,00	\$ 19,11	\$ 229,32
Muebles y Equipos de Oficina	0,30%	\$ 17.225,00	\$ 51,68	\$ 620,10
Equipo de computación	0,30%	\$ 10.800,00	\$ 32,40	\$ 388,80
Software	0,30%	\$ 3.000,00	\$ 9,00	\$ 108,00
Total Seguros			\$ 112,19	\$ 1.346,22

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

El valor de las depreciaciones, amortizaciones, seguros y mantenimientos están destinados a los gastos fijos pero se los distribuye pero se los contabiliza de manera diferente.

Tabla N. 76 Mantenimiento

Reparaciones			Mensual	Anual
Muebles y enseres	0,20%	\$ 6.370,00	\$ 12,74	\$ 152,88
Muebles y Equipos de Oficina	0,20%	\$ 17.225,00	\$ 34,45	\$ 413,40
Equipo de computación	0,20%	\$ 10.800,00	\$ 21,60	\$ 259,20
Software	0,20%	\$ 3.000,00	\$ 6,00	\$ 72,00
Total Reparación			\$ 74,79	\$ 897,48

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

8.3. Evaluación de riesgo

Para determinar la viabilidad del proyecto se evalúa el riesgo por la variación de las principales variables del proyecto. Por lo tanto se utiliza tres diferentes escenarios con variaciones diferentes: ventas, costos de material, tasa de interés, costos de equipo de oficina y computación, y arriendo.

Escenario proyectado:

- Ventas, se espera llegar a cubrir un 10% de la demanda insatisfecha
- Costos de los materiales suben de acuerdo a la inflación
- Tasa de interés activa fija a un 15%
- Equipo de oficina y computación a precios estables
- Alquiler de la oficina a precio estable

Escenario pesimista:

- Ventas, menor de lo proyectado, un 10% menos de lo que se espera vender
- Costos de materiales suben mas rápido que lo proyectado
- Tasa de interés activa del préstamo mas alta que lo proyectada
- Equipos de oficina y computación a precios altos
- Alquiler de la oficina a precio alto

Escenario optimista:

- Ventas, mayor que lo proyectado un 10% mas de lo que se espera vender
- Costos no suben de acuerdo a lo proyectado, su crecimiento es insignificante.
- Tasa de interés activa mas baja que lo proyectado
- Equipos de oficina y computación a precios bajos
- Alquiler de la oficina a precio bajo

8.3.1. Resultado de los tres escenarios

8.3.1.1. Escenario proyectado

El flujo neto del escenario normal proyecto da una TIR de 72,82 puntos y su VAN basado en la TMAR de 14,32% es de \$208.259.14, Tabla N. 77 y Tabla N. 78. El estado de perdidas y ganancias, flujo de caja y balance general se encuentran en el Anexo 2.

Tabla N. 77 Flujo Neto Escenario Normal

	Inv. Inicial	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
Flujo Neto	\$64.627,00	\$11.177,26	\$45.578,89	\$86.415,16	\$120.536,91	\$194.897,59

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

Tabla N. 78 TIR y VAN escenario normal

VAN y TIR	
TIR:	72,82%
TMAR	14,32%
VAN:	\$208.259,14

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

El punto de equilibrio se presenta a las 190 unidades lo que representa un período de un año y seis meses. Por lo cual la recuperación del capital se genera en un mediano plazo, Tabla N. 79.

Tabla N. 79 Punto de Equilibrio escenario normal

Punto de Equilibrio	
Precio	\$ 3.850,00
Costo	\$ 1.623,33
Gasto operación	\$ 398.791,49
Gasto indirectos	\$ 25.981,02
Margen	\$ 2.226,67
Gasto fijo	\$ 424.772,50
PE productos	190,77

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

8.3.1.2. Escenario pesimista

Si las variables se modifican en contra de lo proyectado, ósea si se opera con un escenario desfavorable para la consultora, la variación de TIR y VAN que se presenta es la reducción de 12 puntos en la TIR y de 45.000 en el VAN, sin embargo a pesar de estos cambios la viabilidad del proyecto aun se consolida, Tabla N. 80 y Tabla N. 81. El estado de perdidas y ganancias, flujo de caja y balance general se encuentran en el Anexo 1.

Tabla N. 80 Flujo Neto escenario pesimista

	Inv. Inicial	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
Flujo Neto	\$66.627,00	\$1.359,44	\$33.836,63	\$75.119,50	\$10.090,41	\$186.089,83

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

Tabla N. 81 TIR y VAN escenario pesimista

VAN y TIR	
TIR:	59,08%
TMAR	14,82%
VAN:	\$ 164.073,46

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

De las misma manera varia la recuperación del capital de acuerdo al punto de equilibrio. Sin embargo el tiempo que toma para recuperar la inversión inicial esta cerca de dos años, Tabla N. 82.

Tabla N. 82 Punto de Equilibrio escenario pesimista

Punto de Equilibrio	
Precio	\$ 3.900,00
Costo	\$ 1.727,25
Gasto operación	\$ 425.038,03
Gasto indirectos	\$ 22.826,18
Margen	\$ 2.172,75
Gasto fijo	\$ 447.864,21
PE productos	206

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

8.3.1.3. Escenario optimista

Si el escenario es mas favorable, el incremento de la TIR y de la VAN es notorio, la TIR aumenta en 12 puntos, mientras que el VAN en \$40.000, lo cual influye positivamente en toda la proyección financiera, tabla N. 83 y tabla N. 84. El estado de perdidas y ganancias, flujo de caja y balance general se encuentran en el Anexo 1.

Tabla N. 83 Flujo Neto escenario óptimo

Fuente: Autor

	Inv. Inicial	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
Flujo Neto	-\$ 62.827,00	\$20.021,36	\$54.816,11	\$96.062,98	\$130.613,57	\$205.422,16

Elaboración: Autor

Tabla N. 84 TIR y VAN escenario óptimo

VAN y TIR	
TIR:	84,81%
TMAR	13,82%
VAN:	\$ 247.592,56

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

El punto de equilibrio se esta presente en el primero año y medio, lo que demuestra una rápida recuperación de capital. Este escenario demuestra que a una mejor condición de los factores la rentabilidad sigue aumentando de forma gradual, tabla N. 85.

Tabla N. 85 Punto de equilibrio óptimo

Punto de Equilibrio	
Precio	\$ 3.850,00
Costo	\$ 1.585,80
Gasto operación	\$ 389.125,41
Gasto indirectos	\$ 28.800,28
Margen	\$ 2.264,20
Gasto fijo	\$ 417.925,69
PE productos	184,58

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

8.4. Indicadores Financieros

Los índices financieros del escenario normal proyectado muestran una buena rotación de capital, la cual se mantiene y aumenta en el tiempo. Igualmente los índices de rentabilidad perpetúan la viabilidad de la consultora definiendo un excelente escenario en el tiempo, tabla N. 86.

Tabla N. 86 Análisis financiero

Liquidez	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
Ratio Liquidez	1,605	1,873	4,212	5,297	5,489
Prueba acida	0,923	1,314	3,471	4,725	5,092
Capital de Trabajo	14.379,075	27.983,259	89.275,124	172.114,164	303.347,973
Endeudamiento					
Endeudamiento del activo	0,484	0,321	0,192	0,176	0,181
Endeudamiento Patrimonial	0,939	0,473	0,238	0,214	0,221
Apalancamiento	1,939	1,473	1,238	1,214	1,221
Apalancamiento Financiero					
Gestión					
Rotación de Cartera	-	16.000,000	17.679,873	20.352,083	22.704,432
Rotación Activo Fijo	12,617	18,074	29,573	57,016	245,409
Rotación de Ventas	4,250	4,249	3,381	2,399	1,707
Impacto Gasto de Administración y Ventas	0,742	0,707	0,648	0,612	0,538
Impacto Carga Financiera	0,012	0,004	-	-	-
Rentabilidad					
Rentabilidad Neta del Activo	0,073	0,212	0,338	0,310	0,318
Margen bruto	0,795	0,802	0,816	0,825	0,839
Margen Operacional	0,053	0,095	0,168	0,213	0,301
Rentabilidad Neta de Ventas	0,017	0,050	0,100	0,129	0,186
Rentabilidad Operacional del Patrimonio	0,438	0,595	0,704	0,620	0,627

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

CONCLUSIÓN

A través de todos los análisis realizados se concluye que la implantación de una consultora de administración estratégica es completamente viable. La necesidad por los servicios y la aceptación del consumidor genera un escenario óptimo para su establecimiento.

Especializarse en la industria plástica es eficiente, debido a que es una industria que presenta variaciones en sus índices IAE e IVI, lo que determina que sin la correcta implementación de estrategias la industria pueda saturar su mercado. Según la investigación de mercado, esta industria acepta la introducción de estrategias por un agente externo como un consultor.

Las consultoras no generan un entorno competitivo, incluso no se utiliza estrategias para bloquear la entrada a nuevas consultoras. La oferta de servicios de apoyo empresarial que se genera no es lo suficiente amplia para captar toda la demanda. La demanda insatisfecha proyectada genera un crecimiento del 7,49%, lo que permite laborar eficientemente.

Las hipótesis que evaluaban la aceptación de la consultora al consumidor fueran aceptadas, e igualmente fueron aceptadas las hipótesis de una buena percepción por las estrategias y las herramientas de administración. Quiere decir que el mercado está en capacidad de valorar y utilizar los servicios proyectados.

La inversión inicial es de \$80.000 con un periodo pre-operativo de 3 meses. Los ingresos promedios de los cinco años proyectados son de \$400.000 mientras que los egresos operacionales son de \$375.000, lo cual genera una utilidad en todo el periodo proyectado.

Se evaluó la viabilidad en tres diferentes escenarios con variaciones de ventas, precios de materiales, arriendo y equipos de oficina. En los tres escenarios la consultora presenta utilidades que generan una TIR pesimista de 59%, proyectada de 72% y optimista de 84%. Los índices financieros son favorables en todos los escenarios.

Es concluyente que las variables que interfieren en el éxito de las consultoras, son positivas en la industria plástica de la región costa. Se ha demostrado su viabilidad financiera y social.

RECOMENDACIONES

Para la correcta implantación de una consultora es recomendable establecer un portafolio de servicios adaptable a las necesidades del sector. A pesar de ser un bien intangible es necesario tener un plan de marketing el cual promocionara los servicios por los beneficios que aporte.

La reputación que tenga la consultora en el tiempo es de vital importancia para su subsistencia, por lo tanto no se puede generara malos resultados. Es necesario evaluar las estrategias desarrolladas, lo cual es positivo para la consultora y para el cliente.

La introducción de estrategias a una empresa genera una ventaja competitiva, sin embargo es necesario el apoyo de herramientas como planificación estratégica y cuadro de mando integral. Es necesario evaluar todas la variables que presenta la empresa el cliente las cuales comprenden desde el capital humano, hasta la base de datos de su portafolio de productos.

A pesar de que las áreas que puede tratar una consultoría son amplias se recomienda especializarse en una de ellas. Se genera una estrategia de diferenciación de las demás consultoras, es necesario tener una característica diferente a las demás existentes, la cual incluso debería convertirse en el activo estratégico de la firma.

Los consultores que se emplearen deberán poseer una buena capacitación debido a que es fundamental para la reputación de la consultora y para la obtención de resultados fiables. Igualmente se requiere la capacitación constante de los consultores, y un plan de recursos humanos que evalúe la eficacia y eficiencia de ellos.

La ubicación de la consultora como su oficina deben estar equipadas con una sala de reuniones para las negociaciones, presentación de resultados. Ofrecer un ambiente agradable para el cliente y garantizar su atención. Es de vital importancia el impacto que genere las instalaciones al segmento de mercado proyectado.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Aguirre, J. C. (09 de 2008). El derecho en Ecuador, evaluación de la Ley Organica del Sistema de Contratación Publica.
- Aragon, J. A. (1998). ¿Como medir la estrategia de la empresa?: Alternativas y consideraciones para la medición.
- Ballarin, I. (1990). *La empresa, direccion y administracion: estrategia empresarial*. Plaza & Janés Editores.
- Bocanegra, J., Peña, J., & Ruiz-Cortéz, A. (2009). Hacia el Enlace entre la Estrategia Empresarial Mediante Modelos de Valor y el Software Mediante Modelos de Negocio: un Enfoque MDD.
- Brown, P. (2005). The evolving role of strategic management development. *Journal of Management Development*, 5, 209-223.
- Casartelli, G. E. (2007). *World Bank Policy on selection and employment: Study of its effectiveness*. The World Bank.
- Casartelli, G. E. (2010). *Adquisiciones de Servicios de Consultoría: Guías para la Regulación Eficiente*". Mexico: Inter-American Development Bank.
- Casartelli, G. E. (2010). *Desarrollo de la Industria Consultora de México: Direccion estrategica, agenda de acciones y política*. Inter-American Development Bank.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the american enterprise*. Massachusetts Institute of Technology Cambridge.
- Costa, R. (1994). *La empresa hacia el año 2010*. Marcombo.
- David, F. (2000). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.
- Duran, D. (2010). La direccion y control estrategico: Su aplicacion es recursos humanos.
- Earle, E. (1985). Three Models of Strategy. *The Academy of Management Review*, 10(1), 89-98.
- Eyring, M., Johnson, M., & Nair, H. (2011). New Business Models in Emerging Markets. *Harvard Business Review*, 89-95.
- Graham, D. (1998). Consultant Effectiveness and treatment acceptability: An examination of consultee request and consultant responses. *School Psychology Quartely*, 155-168.
- Harford, T. (2011). *Adapt: Why success always start with failure*. Sunday Times.
- Kim, C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space And Make the Competition Irrelevant*. Harvard Business Press.
- Koontz, H. (1991). *Elementos de administracion*. México: McGraw-Hill.

- Leitner, K.-H., & Güldenber, S. (2009). Generic strategies and firm performance in SMEs: a longitudinal study of Austrian SMEs. *Springer*, 169-189.
- Lopez, M., León, M., & Portela, L. (2010). La consultoría estratégica y el análisis de información ¿binomio necesario para el éxito organizacional?
- Mintzberg, H. (1994). The rise and the fall of strategic planning. *Harvard Business Review*.
- Mintzberg, H. (1978). An emerging strategy of "direct" research. *Administrative science quarterly*.
- Najmaei, A. (2010). Strategic Management of strategy innovation.
- Ordoñez, A. (2011). Los servicios de Ecuador: crecimiento e importancia. *Informe de Conyuntura*, 7.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Mexico: Free Press.
- Porter, M. (1990). *On Competitive*. Harvard Business Review.
- Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 59 - 78.
- Raymond, L., Blili, S., & Driss El Alami. (2004). L'écart entre le consultant et la P.M.E.: Analyse et perspective. *Gestion*, 28(4), 52 - 60.
- Romero, R. (2008). Modernidad, America Latina y Ciencias Sociales. *Revista Critica de Ciencias Sociales y Juridica*.
- Sallenave, D. (1991). *Dirección general de estrategia de empresa*. Ediciones de Organización.
- Vergara, J., Fontalvo, T., & Maza, F. (2010). La planeacion por escenarios: Revision de conceptos y propuestas metodologicas. *Prospect*, 21-29.
- Wheelen, T., & Hunger, D. (2000). *Administración estratégica y política de negocios*. Pearson Educación.

BIBLIOGRAFÍA

- Batallas, J. (2009). *Estudio para la creación de una empresa de servicios de consultoría de negocios en la ciudad de Riobamba, provincia del Chimborazo*. Escuela Politécnica del Ejército.
- Betancourth, N. (2011). *De la consultoría a la contratación pública*. Universidad Técnica Particular de Loja.
- Boni, J., Cueva, V. & Lucin, A. (2009). *Proyecto de inversión para la creación de una empresa de asesoría integral y publicidad, “Los consultores soluciones integrales” en la ciudad de Guayaquil*. Escuela Superior Politécnica del Litoral.
- Hidalgo, G. (2010). *Análisis, levantamiento y mejora de los procesos de la consultora empresarial IMGROUP SA*. Escuela Politécnica del Ejército.

ANEXO 1

Proyecciones financieras Escenario proyectado

Flujo de la inversión

	Inv. Inicial	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
Flujo Neto	-\$64.627,00	\$11.177,26	\$45.578,89	\$86.415,16	\$120.536,91	\$194.897,59

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

Estado de pérdidas y ganancias resumido

	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
Ventas Netas	384000,00	424316,96	488450,00	544906,36	637450,36
Costos y gastos operacionales	363575,38	383993,35	406319,73	428976,60	445607,24
Utilidad (perdida) operacional	20424,62	40323,61	82130,27	115929,76	191843,12
Gastos Financieros	4625,00	1625,00			
Amortización	-5446,40	-5446,40	-5446,40	-5446,40	-5446,40
R.U.T. e impuestos	3753,04	12053,93	27797,90	40050,22	67568,81
UTILIDAD (PERDIDA) NETA	6600,17	21198,28	48885,97	70433,14	118827,91

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

Flujo de caja resumido

	Per. preoper.	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
A. INGRESOS OPERACIONALES	0,00	368000,00	422637,08	485777,79	542554,01	633594,36
B. EGRESOS OPERACIONALES	0,00	356822,74	377058,19	399362,63	422017,10	438696,77
C. FLUJO OPERACIONAL (A-B)	0,00	11177,26	45578,89	86415,16	120536,91	194897,59
D. INGRESOS NO OPERACIONALES	40000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
E. EGRESOS NO OPERACIONALES	64627,00	4625,00	25378,04	32053,93	27797,90	40050,22
F. FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)	-24627,00	-4625,00	-25378,04	-32053,93	-27797,90	-40050,22
G. FLUJO NETO GENERADO (C+F)	-24627,00	6552,26	20200,85	54361,24	92739,01	154847,37
H. SALDO INICIAL DE CAJA	40000,00	15373,00	21925,26	42126,11	96487,35	189226,35
I. SALDO FINAL DE CAJA (G+H)	15373,00	21925,26	42126,11	96487,35	189226,35	344073,72

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

Balance General resumido

	Inv. Inicial	DE 10 A 12- 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
Activo Corriente	33280,00	15373,00	38132,12	60037,19	117073,03	212164,38	370916,78
Activo fijo neto	0,00	37395,00	30435,50	23476,00	16516,50	9557,00	2597,50
Activo diferido neto	6720,00	27232,00	21785,60	16339,20	10892,80	5446,40	0,00
Otros activos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL DE ACTIVOS	40000,00	80000,00	90353,22	99852,39	144482,33	227167,78	373514,28
Pasivo corriente	0,00	0,00	23753,04	32053,93	27797,90	40050,22	67568,81
Pasivo largo plazo	0,00	40000,00	20000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Patrimonio	40000,00	40000,00	46600,17	67798,46	116684,42	187117,56	305945,47
TOTAL DE PASIVO Y PATRIMONIO	40000,00	80000,00	90353,22	99852,39	144482,33	227167,78	373514,28

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

Tir, VAN

VAN y TIR	
TIR:	72,82%
TMAR	14,32%
VAN:	\$208.259,14

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

Punto de equilibrio

Punto de Equilibrio	
Precio	\$ 3.850,00
Costo	\$ 1.623,33
Gasto operación	\$ 398.791,49
Gasto indirectos	\$ 25.981,02
Margen	\$ 2.226,67
Gasto fijo	\$ 424.772,50
PE productos	190,77
PE p mes	15,90
PE ingresos	\$ 734.448,75

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

Proyecciones financieras Escenario Pesimista

Flujo de la inversión pesimista

	Inv. Inicial	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
Flujo Neto	-\$66.627,00	-\$1.359,44	\$33.836,63	\$75.119,50	\$110.090,41	\$186.089,83

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

Estado de pérdidas y ganancias resumido, pesimistas

	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
Ventas Netas	396000,00	437753,21	503470,34	561983,20	657141,24
Costos y gastos operacionales	387702,08	409202,02	432659,73	456504,25	474086,95
Utilidad operacional	8297,92	28551,19	70810,61	105478,95	183054,28
Gastos Financieros	4933,33	1733,33			
Amortización	-5666,40	-5666,40	-5666,40	-5666,40	-5666,40
R.U.T. e impuestos	0,00	7667,40	23614,78	36182,05	64303,11
UTILIDAD NETA	-2301,82	13484,06	41529,43	63630,50	113084,78

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

Flujo de caja resumido pesimista

	Per. preoper.	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
A. INGRESOS OPERACIONALES	0,00	379500,00	436013,50	500732,13	559545,16	653176,32
B. EGRESOS OPERACIONALES	0,00	380859,44	402176,87	425612,63	449454,75	467086,48
C. FLUJO OPERACIONAL (A-B)	0,00	-1359,44	33836,63	75119,50	110090,41	186089,83
D. INGRESOS NO OPERACIONALES	40000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
E. EGRESOS NO OPERACIONALES	66627,00	4933,33	21733,33	27667,40	23614,78	36182,05
F. FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)	-26627,00	-4933,33	-21733,33	-27667,40	-23614,78	-36182,05
G. FLUJO NETO GENERADO (C+F)	-26627,00	-6292,78	12103,30	47452,10	86475,64	149907,79
H. SALDO INICIAL DE CAJA	40000,00	13373,00	7080,22	19183,52	66635,62	153111,25
I. SALDO FINAL DE CAJA (G+H)	13373,00	7080,22	19183,52	66635,62	153111,25	303019,04

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

Balance General resumido pesimista

	Inv. Inicial	DE 10 A 12-					
		2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
Activo Corriente	33280,00	13373,00	23787,08	37654,44	87847,15	176760,82	330682,55
Activo fijo neto	0,00	38295,00	31245,50	24196,00	17146,50	10097,00	3047,50
Activo diferido neto	6720,00	28332,00	22665,60	16999,20	11332,80	5666,40	0,00
Otros activos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL DE ACTIVOS	40000,00	80000,00	77698,18	78849,64	116326,45	192524,22	333730,05
Pasivo corriente	0,00	0,00	20000,00	27667,40	23614,78	36182,05	64303,11
Pasivo largo plazo	0,00	40000,00	20000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Patrimonio	40000,00	40000,00	37698,18	51182,24	92711,67	156342,17	269426,94
TOTAL DE PASIVO Y PATRIMONIO	40000,00	80000,00	77698,18	78849,64	116326,45	192524,22	333730,05

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

Tir, VAN pesimista

VAN y TIR	
TIR:	59,08%
TMAR	14,82%
VAN:	\$ 164.073,46

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

Punto de equilibrio pesimista

Punto de Equilibrio	
Precio	\$ 3.900,00
Costo	\$ 1.727,25
Gasto operación	\$ 425.038,03
Gasto indirectos	\$ 22.826,18
Margen	\$ 2.172,75
Gasto fijo	\$ 447.864,21
PE productos	206
PE p mes	17,18
PE ingresos	\$ 803.899,04

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

Proyecciones financieras Escenario Optimista

Flujo de la inversión optimista

	Inv. Inicial	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
Flujo Neto	-\$62.827,00	\$20.021,36	\$54.816,11	\$96.062,98	\$130.613,57	\$205.422,16

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

Estado de pérdidas y ganancias resumido optimista

	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
Ventas Netas	396000,00	437753,21	503470,34	561983,20	657141,24
Costos y gastos operacionales	369808,68	390521,26	413156,62	436142,22	452827,83
Utilidad operacional	26191,32	47231,95	90313,73	125840,98	204313,41
Gastos Financieros	4316,67	1516,67			
Amortización	-5226,40	-5226,40	-5226,40	-5226,40	-5226,40
R.U.T. e impuestos	6034,99	14677,22	30844,16	43722,78	72169,04
UTILIDAD NETA	10613,26	25811,66	54243,17	76891,79	126917,97

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

Flujo de caja resumido optimista

	Per. preoper.	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
A. INGRESOS OPERACIONALES	0,00	379500,00	436013,50	500732,13	559545,16	653176,32
B. EGRESOS OPERACIONALES	0,00	363146,04	383676,11	406289,51	429272,72	446007,36
C. FLUJO OPERACIONAL (A-B)	0,00	16353,96	52337,39	94442,62	130272,44	207168,96
D. INGRESOS NO OPERACIONALES	40000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
E. EGRESOS NO OPERACIONALES	62627,00	4316,67	27551,66	34677,22	30844,16	43722,78
F. FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)	-22627,00	-4316,67	-27551,66	-34677,22	-30844,16	-43722,78
G. FLUJO NETO GENERADO (C+F)	-22627,00	12037,29	24785,73	59765,40	99428,29	163446,17
H. SALDO INICIAL DE CAJA	40000,00	17373,00	29410,29	54196,02	113961,42	213389,71
I. SALDO FINAL DE CAJA (G+H)	17373,00	29410,29	54196,02	113961,42	213389,71	376835,88

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

Balance General resumido optimista

	Inv. Inicial	DE 10 A 12-					
		2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
Activo Corriente	33280,00	17373,00	46117,15	72666,94	135172,95	237039,27	404499,40
Activo fijo neto	0,00	36495,00	29625,50	22756,00	15886,50	9017,00	2147,50
Activo diferido neto	6720,00	26132,00	20905,60	15679,20	10452,80	5226,40	0,00
Otros activos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL DE ACTIVOS	40000,00	80000,00	96648,25	111102,14	161512,25	251282,67	406646,90
Pasivo corriente	0,00	0,00	26034,99	34677,22	30844,16	43722,78	72169,04
Pasivo largo plazo	0,00	40000,00	20000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Patrimonio	40000,00	40000,00	50613,26	76424,92	130668,09	207559,89	334477,86
TOTAL DE PASIVO Y PATRIMONIO	40000,00	80000,00	96648,25	111102,14	161512,25	251282,67	406646,90

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

Tir, VAN óptimo

VAN y TIR	
TIR:	84,81%
TMAR	13,82%
VAN:	\$ 247.592,56

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

Punto de equilibrio optimista

Punto de Equilibrio	
Precio	\$ 3.850,00
Costo	\$ 1.585,80
Gasto operación	\$ 389.125,41
Gasto indirectos	\$ 28.800,28
Margen	\$ 2.264,20
Gasto fijo	\$ 417.925,69
PE productos	184,58
PE p mes	15,38
PE ingresos	\$ 710.631,00

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

ANEXO 2

Estado de Perdidas y Ganancias

	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
Ventas Netas	\$ 384.000,00	\$ 424.316,96	\$ 488.450,00	\$ 544.906,36	\$ 637.450,36
Costo de ventas	\$ 78.735,53	\$ 83.927,82	\$ 89.848,46	\$ 95.342,40	\$ 102.905,50
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 305.264,47	\$ 340.389,14	\$ 398.601,54	\$ 449.563,96	\$ 534.544,86
Gastos de ventas	\$ 84.611,92	\$ 89.829,56	\$ 95.695,94	\$ 101.758,10	\$ 99.131,54
Gastos de administración	\$ 200.227,92	\$ 210.235,97	\$ 220.775,33	\$ 231.876,10	\$ 243.570,20
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 20.424,62	\$ 40.323,61	\$ 82.130,27	\$ 115.929,76	\$ 191.843,12
Gastos financieros	\$ 4.625,00	\$ 1.625,00			
Amortización diferidos	\$ 5.446,40	\$ 5.446,40	\$ 5.446,40	\$ 5.446,40	\$ 5.446,40
otros	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
UTILIDAD ANTES PARTICIPACIÓN	\$ 10.353,22	\$ 33.252,21	\$ 76.683,87	\$ 110.483,36	\$ 186.396,72
15% Participación utilidades	\$ 1.552,98	\$ 4.987,83	\$ 11.502,58	\$ 16.572,50	\$ 27.959,51
UTIL. (PERD.) ANTES IMP.RENTA	\$ 8.800,23	\$ 28.264,38	\$ 65.181,29	\$ 93.910,85	\$ 158.437,21
Impuesto a la renta % 25%	\$ 2.200,06	\$ 7.066,09	\$ 16.295,32	\$ 23.477,71	\$ 39.609,30
	660,02				
UTILIDAD NETA	\$ 6.600,17	\$ 21.198,28	\$ 48.885,97	\$ 70.433,14	\$ 118.827,91

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

Flujo de caja

Per. preoper.						
A. INGRESOS OPERACIONALES	DE 10 A 12-2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
Recuperación por ventas	0,00	368.000,00	422.637,08	485.777,79	542.554,01	633.594,36
	0,00	368.000,00	422.637,08	485.777,79	542.554,01	633.594,36
B. EGRESOS OPERACIONALES						
Pago a proveedores	0,00	7.166,86	7.471,27	8.325,77	8.409,51	10.223,62
Consultores	0,00	41.553,00	44.665,34	48.010,79	51.606,82	55.472,20
Personal de Apoyo	0,00	14.580,00	15.672,05	16.845,89	18.107,66	19.463,93
Gastos de ventas	0,00	83.568,00	88.785,64	94.652,01	100.714,18	98.087,62
Gastos de administración	0,00	199.184,00	209.192,04	219.731,41	230.832,18	242.526,27
Gastos de fabricación	0,00	10.770,89	11.271,85	11.796,74	12.346,76	12.923,14
	0,00	356.822,74	377.058,19	399.362,63	422.017,10	438.696,77
C. FLUJO OPERACIONAL (A - B)	0,00	11.177,26	45.578,89	86.415,16	120.536,91	194.897,59
D. INGRESOS NO OPERACIONALES						
Créditos a contratarse a corto plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Créditos a contratarse a largo plazo	40.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
E. EGRESOS NO OPERACIONALES	40.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pago de intereses	0,00	4.625,00	1.625,00			
Pago de créditos de largo plazo	0,00	0,00	20.000,00	20.000,00	0,00	0,00
Pago participación de utilidades	0,00	0,00	1.552,98	4.987,83	11.502,58	16.572,50
Pago de impuestos	0,00	0,00	2.200,06	7.066,09	16.295,32	23.477,71
Adquisición de activos fijos:						
Muebles y enseres	6.370,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Muebles y Equipos de Oficina	17.225,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Equipo de computación	10.800,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Software	3.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros egresos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cargos diferidos	27.232,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	64.627,00	4.625,00	25.378,04	32.053,93	27.797,90	40.050,22
F. FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)	-24.627,00	-4.625,00	-25.378,04	-32.053,93	-27.797,90	-40.050,22
G. FLUJO NETO GENERADO (C+F)	-24.627,00	6.552,26	20.200,85	54.361,24	92.739,01	154.847,37
H. SALDO INICIAL DE CAJA	40.000,00	15.373,00	21.925,26	42.126,11	96.487,35	189.226,35
I. SALDO FINAL DE CAJA (GHQ)	15.373,00	21.925,26	42.126,11	96.487,35	189.226,35	344.073,72

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

Balance General

ACTIVO CORRIENTE	S. inicial	DE 10 A 12-2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
Caja y bancos	\$ 33.280,00	\$ 15.373,00	\$ 21.925,26	\$ 42.126,11	\$ 96.487,35	\$ 189.226,35	\$ 344.073,72
Ctas. y doc. por cobrar comerciales	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 16.000,00	\$ 17.679,87	\$ 20.352,08	\$ 22.704,43	\$ 26.560,43
Materiales	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 206,86	\$ 231,21	\$ 233,60	\$ 233,60	\$ 282,63
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 33.280,00	\$ 15.373,00	\$ 38.132,12	\$ 60.037,19	\$ 117.073,03	\$ 212.164,38	\$ 370.916,78
ACTIVOS FIJOS							
Muebles y enseres	\$ 0,00	\$ 6.370,00	\$ 6.370,00	\$ 6.370,00	\$ 6.370,00	\$ 6.370,00	\$ 6.370,00
Muebles y Equipos de Oficina	\$ 0,00	\$ 17.225,00	\$ 17.225,00	\$ 17.225,00	\$ 17.225,00	\$ 17.225,00	\$ 17.225,00
Equipo de computación	\$ 0,00	\$ 10.800,00	\$ 10.800,00	\$ 10.800,00	\$ 10.800,00	\$ 10.800,00	\$ 10.800,00
Software	\$ 0,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
Subtotal activos fijos	\$ 0,00	\$ 37.395,00	\$ 37.395,00	\$ 37.395,00	\$ 37.395,00	\$ 37.395,00	\$ 37.395,00
(-) depreciaciones	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 6.959,50	\$ 13.919,00	\$ 20.878,50	\$ 27.838,00	\$ 34.797,50
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 0,00	\$ 37.395,00	\$ 30.435,50	\$ 23.476,00	\$ 16.516,50	\$ 9.557,00	\$ 2.597,50
ACTIVO DIFERIDO NETO	\$ 6.720,00	\$ 27.232,00	\$ 21.785,60	\$ 16.339,20	\$ 10.892,80	\$ 5.446,40	\$ 0,00
TOTAL DE ACTIVOS	\$ 40.000,00	\$ 80.000,00	\$ 90.353,22	\$ 99.852,39	\$ 144.482,33	\$ 227.167,78	\$ 373.514,28
PASIVO CORRIENTE							
Porción corriente deuda Largo Plazo	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Gastos acumulados por pagar	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 3.753,04	\$ 12.053,93	\$ 27.797,90	\$ 40.050,22	\$ 67.568,81
Total pasivos corrientes	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 23.753,04	\$ 32.053,93	\$ 27.797,90	\$ 40.050,22	\$ 67.568,81
Créditos largo plazo	\$ 0,00	\$ 40.000,00	\$ 20.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
TOTAL DE PASIVOS	\$ 0,00	\$ 40.000,00	\$ 43.753,04	\$ 32.053,93	\$ 27.797,90	\$ 40.050,22	\$ 67.568,81
PATRIMONIO							
Capital Social pagado	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00
Reserva Legal	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 660,02	\$ 2.779,85	\$ 7.668,44	\$ 14.711,76
Utilidad (pérdida) retenida	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 5.940,16	\$ 25.018,61	\$ 69.015,98	\$ 132.405,81
Utilidad (pérdida) neta	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 6.600,17	\$ 21.198,28	\$ 48.885,97	\$ 70.433,14	\$ 118.827,91
TOTAL DE PATRIMONIO	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00	\$ 46.600,17	\$ 67.798,46	\$ 116.684,42	\$ 187.117,56	\$ 305.945,47
TOTAL DE PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 40.000,00	\$ 80.000,00	\$ 90.353,22	\$ 99.852,39	\$ 144.482,33	\$ 227.167,78	\$ 373.514,28

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

ANEXO 3

Encuesta

1 ¿Cuál es su sector industrial?

Inyección____

Soplado____

Otros____

2 ¿Cuál es la producción principal de su empresa?

3 ¿Tiene usted metas y objetivos establecidos para un corto, mediano o largo plazo?

1. Corto plazo Si_ No_

2. Mediano plazo Si_ No_

3. Largo Plazo Si_ No_

4 ¿Posee usted una estrategia para cumplir sus metas y objetivos propuestos?

Si__ No__

5 ¿Considera usted que la estrategia enfocada al negocio es importante para una empresa?

1. Bien importante

2. Regular

3. Indiferente

6 ¿Considera la administración estratégica importante para una empresa?

4. Bien importante

5. Regular

6. Indiferente

7 ¿Ha usado alguna vez alguna institución para desarrollar una consultoría sobre como lleva su empresa?

Si__ No__

8 ¿Ha usado alguna vez una institución para obtener una guía en la administración de su empresa?

Si__ No__

9 ¿Ha usado alguna vez alguna institución para desarrollar una de las siguientes estrategias empresarial?

1. Estrategias empresariales Si_ No_

2. Cuadro de Mando Integral BSC Si_ No_

3. Planeación Estratégica Si_ No_

10 ¿En que preferiría enfocar sus estrategias para competir en el mercado?

1. Bajos Costos____

2. Especialización_
3. Segmento_____
4. Nuevo nicho_____

11 ¿Estaría dispuesto en invertir para desarrollar a través de una consultora una estrategias para su empresa?

Si_ No_

12 ¿En que áreas estaría dispuesto a invertir en una estrategia a corto, mediano o largo plazo?

1. Producción_
2. Capital Humano_
3. Ventas_
4. Administración_
5. Marketing_
6. Otras_____

13 ¿En caso de obtener un servicio de los mencionados, esta usted capacidad para implementarlas en su empresa?

Si_ No_

14 ¿En caso de no obtener la capacidad de implementar la estrategia, gustaría que un profesional le guiara?

Si_ No_

15 ¿Cuánto esta dispuesto a invertir pasar desarrollar una estratégica para su negocio?

1. 0 a 750 dólares
2. 800 a 1500 dólares
3. 1600 a 3000 dólares
4. 3100 a 6000 dólares

16 ¿Cuánto esta dispuesto a invertir pasar desarrollar una planificación estratégica y cuadro de mando integral para su empresa especializada en uno de los siguientes campos?

	Planificación Estratégica	Cuadro de Mando Integral
1.- 0 a 750 dólares	_____	_____
2.- 800 a 1500 dólares	_____	_____
3.- 1600 a 3000 dólares	_____	_____
4.- 3100 a 6000 dólares	_____	_____

CURRICULUM VITAE

Nombre: Diego Arturo Muñoz Pazmiño
Cedula de Identidad: 092636714-5
Fecha de nacimiento: 15 de mayo de 1989
Nacionalidad: Ecuatoriano
Estado Civil: Soltero



INFORMACIÓN PERSONAL

Dirección: Bellavista Manzana 1 Villa 56, Guayaquil
Teléfono: 04208267
Celular: 0997856300
Licencia: Tipo B
E-mail: diego.arturo.munoz@gmail.com

INFORMACIÓN ACADÉMICA

Superior: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, *Guayaquil - Guayas*
Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional
2007 - 2012

Secundaria: Unidad Educativa Rubira, *Salinas - Santa Elena*
Bachiller en Físico Matemático
2001 - 2007

Primaria: Unidad Educativa Rubira, *Salinas - Santa Elena*
1995 - 2001

IDIOMAS

Español: Idioma natal
Francés: Nivel Intermedio
Inglés: Nivel Intermedio
Portugués: Nivel Básico

EXPERIENCIA LABORAL

Asistente de Logística (Pasante), TAME (Aerolínea)

Área: Logística

Jefe inmediato: Ing. Milton Ortiz, Teléfono: 2169150

Guayaquil, Ecuador

Asistente (Pasante), Representación Sieber (Comercio Exterior)

Área: Comercio Exterior

Jefe inmediato: Rolf E. Sieber. Teléfonos: 2680444, 2680445, 2680596

Guayaquil, Ecuador

Supervisor de Ventas, Perni-Acero (Comercio Minorista)

Área: Ventas

Jefe inmediato: Carlos Muñoz Ramos. Teléfono: 2786989

La Libertad, Ecuador

REFERENCIAS

Nombre: Ing. Milton Ortiz

Empresa: TAME

Cargo: Jefe de Logística

Teléfono: 2184941

Nombre: Rolf E. Sieber

Empresa: Representaciones Sieber

Cargo: Gerente

Teléfono: 2680444, 2680445, 2680596

Nombre: Ing. Danilo Mora

Empresa: TAME

Cargo: Administrador de Sistemas Informáticos

Teléfono: 2281182

Nombre: Javier Guerrero

Empresa: Trabajos Submarinos

Cargo: Gerente General

Teléfono: 080691223