

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

**Estudio de Factibilidad para la implementación de una
empresa de Consultoría: Empresa de Consultoría en
Calidad, Gestión Integral y Métodos, PearSolution S.A.**

Andrés González Vaca

Tesis de Grado presentada como requisito para la
obtención del título de “Licenciado en Administración de
Empresas”

Quito, Mayo del 2012

Universidad San Francisco de Quito

Colegio de Administración para el Desarrollo

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

Estudio de Factibilidad para la implementación de una empresa

de Consultoría: Empresa de Consultoría en Calidad, Gestión

Integral y Métodos, PearSolution S.A.

Andrés González Vaca

Sara Caria, MSg

Director de la Tesis

Magdalena Barreiro, PHD

Decana del Colegio de

Administración para el Desarrollo

Quito, 24 de Mayo del 2012

*Licenciado en Administración de Empresas}

© Derechos de autor

Andrés González Vaca

2012

Resumen

El estudio de factibilidad realizado en este plan de negocios ha sido desarrollado de acuerdo a la identificación de brechas de servicios para las compañías más grandes del país. El desarrollo de la industria y la competitividad internacional por establecer el mejor uso de los recursos, han generado la necesidad de desarrollar e implantar metodologías de aplicación de procesos y mejores prácticas a la empresa con el fin de obtener una utilización más eficiente de sus recursos.

El entorno económico, político y social en el que vive el Ecuador han definido una oportunidad para el crecimiento de las empresas consultoras, pese a esto, las existentes actuales en el mercado tienen estrategias comerciales que no definen su utilidad en base a la generada a las empresas contratantes de sus servicios, habiéndose convertido en una especie de moda la implementación de certificaciones en calidad, cumplimiento de estándares y métodos, sin enfocarse en el mejor funcionamiento del negocio, sino como utilización de una herramienta de marketing o para calificar como proveedor como demanda del mercado.

La propuesta presentada a continuación define estrategias de aplicación de un modelo de negocio basado en la maduración de las empresas en la aplicación de sistemas de calidad, métodos y gestión integral, así como el desarrollo de proyectos de negocio basados en los ahorros o utilidades adicionales generadas para empresas con ya una madurez establecida.

Abstract

The analysis done for this business plan has been developed after defining the identification of the GAP of services that actually exists in order of the needs of the top 50 enterprises of Ecuador. The develop of the industry in the country, and the international competition to establish the best use of resources, define a big need to improve systems and methodologies of application of process and best practice to the enterprises, searching for the maximization of the benefits generated by the resources available.

The social, economic, and political environment, that actually defines Ecuador, has opened the opportunity to grow for the consulting enterprises. But, the consulting enterprises that already exists in the market, doesn't have commercial strategies focused on the utility generated to the client. This is the reason why the quality certifications have become some kind of trend that is not searching the correct function of the business, but the title to use it as a marketing or qualification strategy.

The proposal of this thesis, defines strategies of application of a business model, that focus its efforts in the maturation of enterprises in the application of quality systems, methods, and integral solutions, and also search's projects related to quality improvement in increasing savings and earns.

INDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN.....	12
2. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.....	12
A. ¿EN QUÉ NEGOCIO ESTAMOS?	12
B. CÓMO NOS VEMOS EN EL FUTURO.....	13
C. QUIÉNES SOMOS.....	13
D. QUÉ OFERTAMOS.....	13
i. Descripción de productos/servicios.....	13
ii. Por qué nosotros y no la competencia.....	20
3. EL MERCADO Y LA COMPETENCIA.....	21
A. ¿CUÁL ES LA INDUSTRIA?	21
B. ¿CUÁL ES NUESTRO MERCADO OBJETIVO?.....	22
i. Descripción de clientes.....	22
ii. Motivación de compra.....	37
iii. Formas de pago.....	38
C. COMPETENCIA.....	39
i. Amenazas de entrada.....	40
4. ESTRUCTURA LEGAL.....	42
A. FORMA JURÍDICA.....	42
B. ESTATUTOS.....	42
C. JUSTIFICACIÓN.....	42
D. TRÁMITES PARA SU CONSTITUCIÓN.....	43
i. Administrativos.....	44
ii. Fiscales.....	45
E. ASESORÍA FISCAL.....	45
5. PLAN ESTRATÉGICO.....	47
A. FODA.....	47
i. Fortalezas.....	47
ii. Oportunidades.....	50
iii. Debilidades.....	52
iv. Amenazas.....	52
B. OBJETIVOS DE LA EMPRESA.....	53
C. ESTRATEGIA COMPETITIVA.....	55
i. Enfoque en diferenciación.....	56
ii. Riesgo del enfoque de diferenciación.....	63
iii. Costo de la diferenciación.....	64
iv. Resumiendo la propuesta de diferenciación.....	65
v. Capacidades directivas.....	66
D. PLAN DE ACCIÓN PARA ALCANZAR LA DIFERENCIACIÓN.....	68

i.	<i>Qué se realizará</i>	68
ii.	<i>Revisión</i>	70
6.	EL PLAN COMERCIAL.....	71
A.	INTRODUCCIÓN DEL PRODUCTO.....	71
B.	NUESTRA MARCA.....	75
i.	<i>Marca Comercial</i>	75
ii.	<i>Identidad corporativa</i>	75
C.	FUERZA DE VENTAS.....	76
D.	CÓMO LOS CONTACTAREMOS.....	77
E.	OFERTA COMERCIAL.....	79
F.	ESTRATEGIA DE PRECIOS.....	81
G.	POLÍTICA DE COBRO.....	84
H.	OBJETIVOS DE VENTA.....	86
7.	EL PLAN DE PRODUCCIÓN.....	86
A.	PROCESOS.....	87
i.	<i>Venta</i>	87
ii.	<i>Consultoría</i>	90
iii.	<i>Cobro</i>	95
B.	PERSONAL NECESARIO.....	97
i.	<i>Cantidad por proyecto</i>	97
ii.	<i>Cualificación</i>	97
iii.	<i>Coste</i>	102
C.	UBICACIÓN.....	103
i.	<i>Localización</i>	103
ii.	<i>Metros cuadrados</i>	103
D.	REQUERIMIENTOS TECNOLÓGICOS.....	104
i.	<i>Hardware</i>	104
ii.	<i>Software</i>	104
E.	PROVEEDORES.....	106
F.	COSTES.....	109
8.	EL EQUIPO.....	110
A.	ORGANIGRAMA.....	111
B.	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y CUALIFICACIONES.....	111
i.	<i>Funciones</i>	111
ii.	<i>Cualificaciones</i>	137
C.	REMUNERACIÓN.....	139
i.	<i>General</i>	139
ii.	<i>Coste en nómina y obligaciones fiscales</i>	140
iii.	<i>Políticas salariales</i>	141
D.	POLÍTICA DE DESARROLLO PROFESIONAL.....	143
E.	POLÍTICA DE CONTRATACIÓN.....	145

9. ESTUDIO ECONÓMICO Y PLAN FINANCIERO	148
A. INVERSIÓN REQUERIDA	148
B. FINANCIAMIENTO	149
C. RESUMEN OPERATIVO ESPERADO:	149
D. CUENTAS DE RESULTADOS ESPERADAS	159
E. RENTABILIDAD (PESIMISTA, ESPERADO Y OPTIMISTA)	169
i. Retorno sobre la inversión.....	169
ii. Valor actual	169
F. CONCLUSIÓN	170
10. BIBLIOGRAFÍA:.....	172
11. ANEXOS:	173

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Repartición de personal por Industria, superintendencia de compañías, 2012. (Superintendencia de compañías)	27
Tabla 2: de vehículos y su crecimiento. Fuentes: (AEADE, CINAE)	29
Tabla 3: Ingreso total (En miles) por categoría principal de negocio. Fuente. Censo Económico 2010. (INEC)	33
Tabla 4: NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS, PERSONAL OCUPADO Y REMUNERACIONES SEGÚN DIVISIONES (CIIU) DE ACTIVIDAD ECONÓMICA, INEC, Manufactura y Minería 2009. (INEC)	36
Tabla 5: Definición de división de pagos.	38
Tabla 6: definición de pagos por tipo de servicio	39
Tabla 7: Barreras de entrada	41
Tabla 8: Definición de estructura legal	43
Tabla 9: Comparación de Precios	84
Tabla 10: Definición de Políticas de cobro	85
Tabla 11: Pronósticos de Servicio	86
Tabla 12: Cualificación Consultor Senior en Calidad	98
Tabla 13: Cualificación Cnsultor Senior en Proyectos	99
Tabla 14: Cualificación Consultor Senior en Seguridad y Ambiente	100
Tabla 15: Consultor Senior en Análisis Estadístico y Operaciones	101
Tabla 16: Cualificación Consultor Junior	102

Tabla 17: Tabla de Remuneración de Personal	102
Tabla 18: Costes Inversión Inicial	110
Tabla 19: Resumen Inversiones Requeridas	148
Tabla 20: % de aportación de Sociedad	149
Tabla 21: Escenarios de Ventas Esperadas	150
Tabla 22: Operaciones Pronosticadas	154
Tabla 23: Operación de Personal Pronosticado	156
Tabla 24: Gastos Pronosticados en Personal	159
Tabla 25: Cuentas de Resultados Esperadas	164
Tabla 26: Flujo de Caja Esperado	168
Tabla 27: Retorno sobre la inversión esperado	169
Tabla 28: Valor Actual Neto Esperado	169

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Estructura de Servicio de Acompañamiento de Calidad	14
Ilustración 2: Estructura de Servicio de Consultoría de Métodos	16
Ilustración 3: Estructura de Desarrollo Six Sigma	17
Ilustración 4: Estructura de Servicio de Proyectos	18
Ilustración 5: Estructura de Servicio de Gestión Integral	19
Ilustración 6. Mercado de consultoría. Fuente: Censo Económico 2010. (INEC)	21
Ilustración 7. Efecto de medidas tributarias y restricción de importación. Fuente: Buró de análisis informativo. (COMEXI)	30
Ilustración 8: Distribución de empresas de Consultoría. Fuente: Censo Económico 2010. (INEC)	40
Ilustración 9: Estrategia Competitiva	55
Ilustración 10: Cadena de Valor	57
Ilustración 11: Implementación	66
Ilustración 12: Plan de diferenciación	69
Ilustración 13: Flujo de Revisión de Tareas	71
Ilustración 14: Introducción de Producto/Servicio	72
Ilustración 15: Presentación a Directivos	73
Ilustración 16: Presentación a mandos medios	74

Ilustración 17: Promoción de redes sociales	74
Ilustración 18: Visita Comercial	78
Ilustración 19: Herramienta Tecnológica Comercial	79
Ilustración 20: Comparación con la competencia	82
Ilustración 21: Detalle de Estrategia por Producto	83
Ilustración 22: Flujo de Ventas por Visita	88
Ilustración 23: Flujo de venta por redes sociales	89
Ilustración 24: Flujo Consultoría de Métodos	91
Ilustración 25: Flujo Acompañamiento de Calidad	92
Ilustración 26: Flujo Seguridad Industrial y Medio Ambiente	94
Ilustración 27: Flujo de Cobro	96
Ilustración 28: Organigrama Departamental	111
Ilustración 29: Gestión de Operaciones Inicial	112
Ilustración 30: Gestión de Operaciones Estable	112
Ilustración 31: Relación Organizacional de Dirección	114
Ilustración 32: Perfil de Director	116
Ilustración 33: Relación organizacional de consultor Senior en Calidad y Métodos	117
Ilustración 34: Perfil de Consultor Senior en programas de calidad y métodos	119
Ilustración 35: Relación Organizacional de Consultor Junior de Calidad	120
Ilustración 36: Perfil de Consultor Junior en Calidad	121
Ilustración 37: Relación Organizacional de Consultor Junior en Métodos	122
Ilustración 38: Perfil Consultor Junior en Métodos	124
Ilustración 39: Relación Organizacional Director de Calidad y Proyectos	125
Ilustración 40: Perfil Director de Proyectos	126
Ilustración 41: Relación Organizacional Consultor Junior en Proyectos	127
Ilustración 42: Perfil de Consultor Junior en Proyectos	129
Ilustración 43: Relación Organizacional Consultor senior en Seguridad y Ambiente	130
Ilustración 44: Perfil Jefe de Seguridad Industrial y Ambiente	132
Ilustración 45: Consultor Senior de Análisis Estadístico y Operativo	133

Ilustración 46: Perfil Consultor Senior en Análisis Estadístico y Operativo	134
Ilustración 47: Relación Organizacional Consultor Junior de Seguridad y Ambiente	135
Ilustración 48: Perfil Consultor Junior en Seguridad y Ambiente	137

1. Introducción

El desarrollo de las industrias en el Ecuador, ha generado en los últimos años la especialización de los negocios en búsqueda de recortar las brechas en sus procesos en búsqueda de la competitividad. De acuerdo al entorno económico, la competencia internacional es muy fuerte debido a los costos relacionados con la utilización de la mano de obra, anexada al tipo de moneda y tipo de cambio que se maneja en nuestros principales competidores, Colombia y Perú.

De acuerdo a esto, ha existido un creciente interés en la implementación efectiva de sistemas de gestión de calidad, métodos y gestión integral en la búsqueda de hacer más eficiente el uso de los recursos y poder responder de una mejor manera a las competencias establecidas en el mercado.

2. Descripción del negocio

a. ¿En qué negocio estamos?

La empresa PEARSOLVE, se desenvuelve en el ámbito de consultoría técnica y especializada en la estandarización de operaciones, automatización de procesos y la optimización de métodos.

El proyecto de empresa se orienta al levantamiento de necesidades de los clientes, seguimiento de proyectos, implementación de

mejoras y el acompañamiento de los clientes en base a estándares internacionales predefinidos.

b. Cómo nos vemos en el futuro

Ser una empresa reconocida por la implementación de proyectos exitosos, estandarización de actividades y optimización de métodos que tengan un impacto directo en los principales indicadores de nuestros socios estratégicos, a través de personal capacitado, motivado, honesto, leal, proactivo y comprometido con la sociedad y desarrollo del país.

c. Quiénes somos

Somos un equipo de profesionales con experiencia en la industria, con sólidos conocimientos en herramientas de Ingeniería Industrial, Emprendimiento, Gestión de Calidad, Administración Estratégica, Administración de Proyectos y Gestión Integral de la Seguridad y Medioambiente, que ofrece sus servicios de consultoría basándose en la gestión de ahorros y nuevos ingresos generados para nuestros clientes como base para nuestra operación.

d. Qué ofertamos

i. Descripción de productos/servicios

De acuerdo a las necesidades actuales de nuestros clientes, PEARSOLVE, se concentrará en ofrecer los siguientes servicios:

Acompañamiento de calidad

Este servicio se encuentra dirigido al control de las operaciones de cada una de las empresas en las cuales brindemos nuestros servicios.

Para ello, y basándose en los requerimientos de nuestros clientes se establece el desarrollo de proyectos en los cuales se establece las áreas más débiles de su compañía mediante un acompañamiento de consultoría, los métodos utilizados para esta fase se definen de acuerdo a la naturaleza del cliente y el equipo consultor de la misma manera. La empresa se asegurará de obtener los mejores perfiles para lograr los análisis de calidad para que las empresas logren el mayor beneficio e impacto a sus estrategias depositando en nosotros su confianza.

El siguiente gráfico ilustra el servicio base ofrecido:

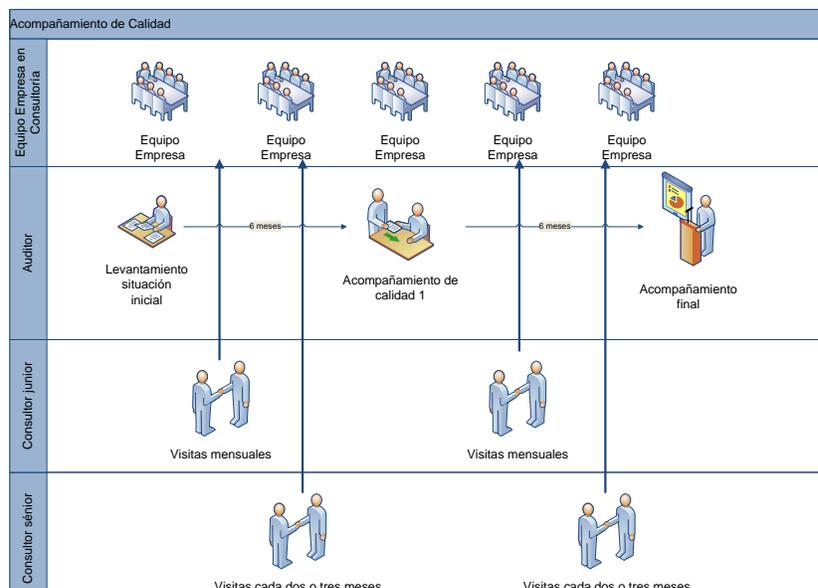


Ilustración 1: Estructura de Servicio de Acompañamiento de Calidad

El servicio se establece como un seguimiento a mejoras o políticas implementadas en la compañía, las cuales deben nacer de una planeación estratégica, o que muchas veces se establecen como requisito para mantenimiento de operaciones en empresas de clase mundial. (Estándares).

Este servicio será complementado al convertirse la empresa en un ente certificador ISO 9001. Por lo tanto, los acompañamientos de calidad, estarán dirigidos a que nuestros clientes puedan cumplir con los requisitos de este sistema de gestión. La decisión de los clientes de inscribirse o no para lograr la certificación ISO 9001, dependerá de su visión estratégica, en la cual la compañía se encargará de brindar este servicio con una entidad auditora internacional.

Consultoría de métodos

Este servicio se encuentra dirigido a la optimización de la forma actual de trabajar, mediante la mejora de métodos al implementar la metodología 6 Sigma.

Este servicio tiene como objetivo la optimización de actividades en los procesos actuales, con la finalidad de volverlos más eficientes y rentables.

Este se basará en la siguiente estructura:

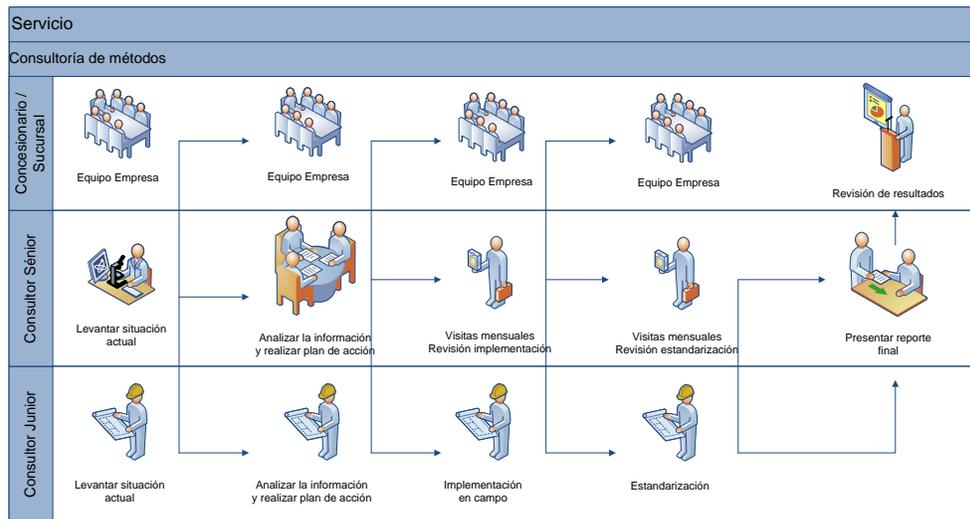


Ilustración 2: Estructura de Servicio de Consultoría de Métodos

Esta estructura tiene como objetivo la implementación de la metodología Lean-SixSigma y generar la cultura de mejora continua en nuestros clientes. Esto se ilustra en la siguiente gráfica:

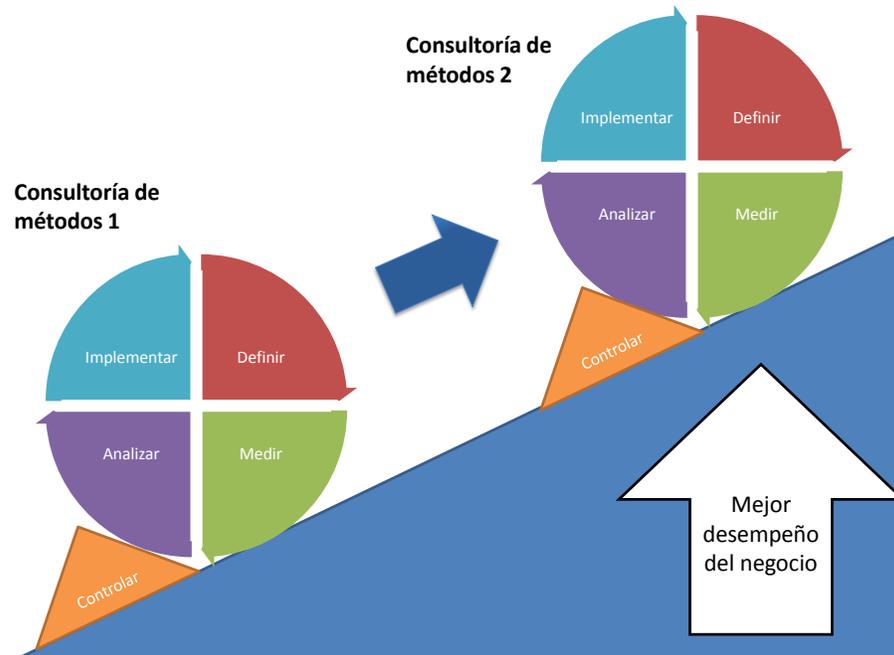


Ilustración 3: Estructura de Desarrollo Six Sigma

Proyectos

Este servicio se encuentra enfocado en implementar las herramientas y preceptos de la gestión de proyectos, para profesionalizar, automatizar y consolidar su manejo.

Servirá como elemento integrador entre el negocio y los proyectos de la empresa. Por lo tanto, estará en la capacidad de consolidar todas las iniciativas individuales, en un solo conjunto el cual es cuantificable, de fácil seguimiento y alineado a los objetivos de la organización.

Esto asegurará resultados exitosos y no solo iniciativas por separado sin resultados tangibles.

A continuación ilustramos el producto que se ofrece a nuestros clientes:

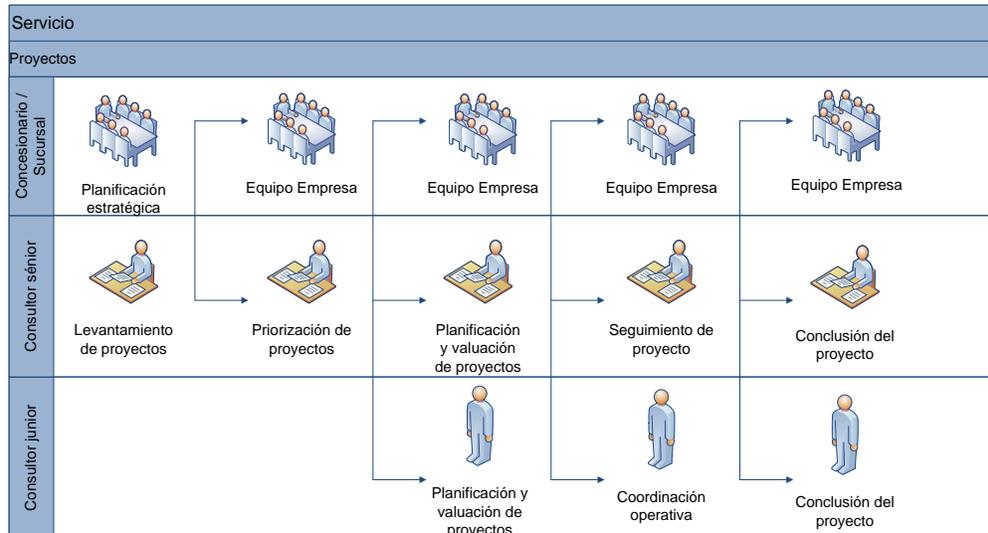


Ilustración 4: Estructura de Servicio de Proyectos

Con esta metodología pretendemos asegurar que nuestro cliente pueda culminar eficiente y eficazmente los proyectos planteados, ya que el éxito de las compañías no se determina en qué tan bien planifican, sino en qué tan bien ejecutan lo planificado.

Gestión de Medio Ambiente y Seguridad Industrial

(Gestión Integral)

Este servicio se encuentra enfocado en implementar las normas ambientales y de seguridad industrial en la industria.

Este servicio surge como oportunidad de negocio, ya que el gobierno actual ha incrementado el control en las normas de medio ambiente y de seguridad industrial para todas las empresas. Nuestros clientes potenciales necesitan cumplirlas para poder seguir operando y evitar multas.

A continuación se ilustra el servicio ofertado:

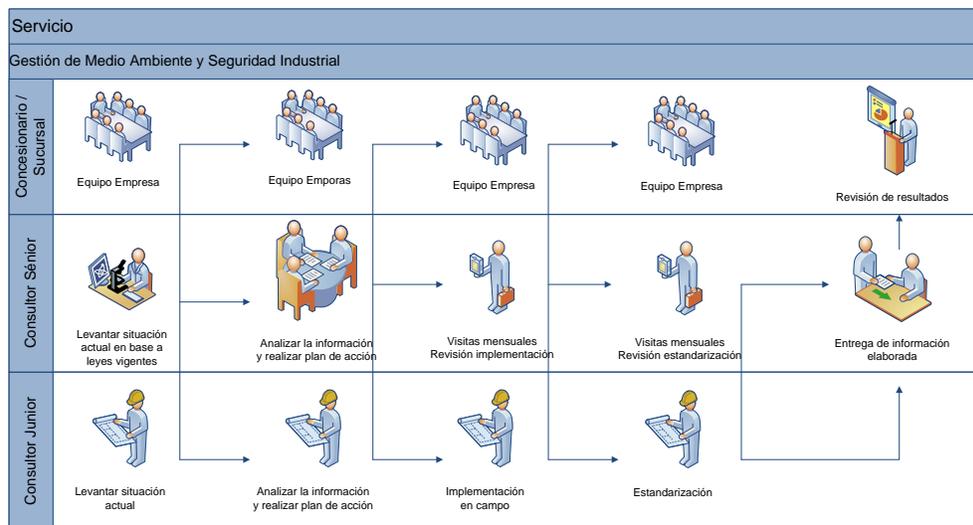


Ilustración 5: Estructura de Servicio de Gestión Integral

Se puede observar que este servicio es muy similar a la consultoría de métodos. Sin embargo, este se encuentra dirigido exclusivamente a que el concesionario o sucursal pueda cumplir con las regulaciones locales y nacionales.

A este servicio se lo puede complementar ofreciendo auditorías frecuentes que aseguren el cumplimiento de los sistemas de gestión de cuidado al medio ambiente y seguridad industrial. Esto bajo la metodología explicada al inicio, de acompañamiento de calidad.

ii. Por qué nosotros y no la competencia

Ponemos a disposición de nuestros clientes nuestra experiencia dentro de la industria.

Somos diferentes a la competencia porque no buscamos soluciones genéricas para empresas especializadas, establecemos la búsqueda de la mejora dentro de los dueños del negocio, estableciendo que no existe una única verdad sobre las cosas, pero definiendo mediante métodos de inspección, revisión, y estadística lograr obtener los mejores resultados del recurso humano disponible, así como identificación de falencias para gestionarlas en búsqueda de la mejora continua.

Somos diferentes porque no aplicamos un proyecto en base a una negociación inicial. Nos enfocamos en realizar un diagnóstico y demostramos el beneficio que generaremos a la empresa, sea por un mayor nivel de ventas o un mayor ahorro al evitar desperdicios. Esto nos diferencia de nuestra competencia, ya que no solo encontramos los puntos de mejora de cada empresa, sino que nos comprometemos en el desarrollo e implementación de las mejoras identificadas.

Con esta metodología generamos una relación de largo plazo con nuestro socio estratégico, pero sobre todo, generamos una alianza en la que ambas partes ganan al trabajar juntas.

3. El mercado y la competencia

a. ¿Cuál es la industria?

Nuestra empresa estará inscrita dentro de la industria de consultoría.

Actualmente esta industria está compuesta por:

Consultoría	
<p>Como actividad principal: Representa el 0.38% de las ventas (Aproximadamente 500 millones de dólares) y se encuentra dividido entre 660 empresas.</p>	<p>Como actividad secundaria: Representa el 0.04% de las ventas (Aproximadamente 5 millones de dólares) y se encuentra dividido entre 45 empresas.</p>

Ilustración 6. Mercado de consultoría. Fuente: Censo Económico 2010. (INEC)

Es importante notar que existe un importante potencial en este campo, al concentrar los servicios de nuestra empresa en una de las industrias más fuertes del país.

Para lograrlo, se debe fortalecer nuestra ventaja competitiva de implementar proyectos de mejora con resultados tangibles para nuestros socios estratégicos.

b. ¿Cuál es nuestro mercado objetivo?

Una vez ubicados dentro de la industria, se establece que nuestro mercado objetivo son las grandes empresas constructoras, manufactureras, y de servicio, con más de 100 empleados, así como la industria automotriz ubicada en todo el país.

i. Descripción de clientes

Los clientes objetivos a los que el negocio está enfocado son a las 50 empresas más grandes del país. Según el informe de la superintendencia de compañías, obtenido de la versión de PDF de la revista Ekos Digital se obtiene el siguiente listado:

LAS 50 EMPRESAS CON MÁS ACTIVOS				
Pos.	RAZÓN SOCIAL	LOGO	ACTIVO TOTAL (Millones de USD)	ACTIVIDAD
1	CONSORCIO ECUATORIANO DE TELECOMUNICACIONES S.A. CONECEL		1.194,43	Telefonía Celular
2	OLEODUCTO DE CRUDOS PESADOS (OCP) ECUADOR S.A.		1.075,72	Transporte
3	CORPORACION FAVORITA C.A.		847,49	Comercio al por menor diverso
4	ANDES PETROLEUM ECUADOR LTD.		760,74	Petróleo y gas
5	OTECEL S.A.		535,80	Telefonía Celular
6	PROCESADORA NACIONAL DE ALIMENTOS C.A. PRONACA		503,62	Manufactura Diversa
7	HOLCIM ECUADOR S.A.		461,76	Manufactura Diversa
8	REYBANPAC REY BANANO DEL PACIFICO CA		431,17	Banano
9	CERVECERIA NACIONAL CN S.A.		387,98	Manufactura Diversa
10	OMNIBUS BB TRANSPORTES SA		379,84	Ensambladora de vehículos

LAS 50 EMPRESAS CON MÁS ACTIVOS			
Pos.	RAZÓN SOCIAL	ACTIVO TOTAL (Millones de USD)	ACTIVIDAD
11	REPSOL-YPF ECUADOR S.A.	374,13	Petróleo y gas
12	CORPORACION EL ROSADO S.A.	332,55	Comercio al por menor diverso
13	HOLDINGDINE S.A. CORPORACION INDUSTRIAL Y COMERCIAL	330,93	Manufactura Diversa
14	PETROORIENTAL S.A.	268,55	Petróleo y gas
15	HIDALGO E HIDALGO S.A.	256,13	Construcción
16	ALMACENES JUAN ELJURI CIA. LTDA.	248,56	Comercio al por mayor
17	INMOBILIARIA MOTKE S.A.	241,15	Construcción
18	LAFARGE CEMENTOS S.A.	225,65	Manufactura Diversa
19	LA FABRIL S.A.	224,89	Comercio al por mayor
20	LAN AIRLINES S.A.	222,75	Transporte
21	GENERAL MOTORS DEL ECUADOR SA	213,19	Automotor Importadores
22	GMAC DEL ECUADOR S.A.	213,16	Servicios Empresariales
23	SCHLUMBERGER SURENCO SA	210,86	Petróleo y gas
24	NESTLE ECUADOR S.A.	208,27	Manufactura Diversa
25	CONTECON GUAYAQUIL S.A.	206,27	Transporte

LAS 50 EMPRESAS CON MÁS ACTIVOS			
Pos.	RAZÓN SOCIAL	ACTIVO TOTAL (Millones de USD)	ACTIVIDAD
26	EMPRESA ELECTRICA REGIONAL CENTRO SUR CA	204,33	Energía
27	INTERNATIONAL WATER SERVICES (GUAYAQUIL) INTERAGUA C. LTDA.	202,41	Servicios Empresariales
28	AMODAIMI-OIL COMPANY, LTD	190,97	Petróleo y gas
29	SOCIEDAD AGRICOLA E INDUSTRIAL SAN CARLOS SA	188,83	Manufactura Diversa
30	HERDOIZA CRESPO CONSTRUCCIONES S.A.	180,07	Construcción
31	NEGOCIOS INDUSTRIALES REAL N.I.R.S.A. S.A.	176,23	Comercio al por mayor
32	ACERIA DEL ECUADOR CA ADELCA.	174,74	Industria Metálica
33	ACERIAS NACIONALES DEL ECUADOR SOCIEDAD ANONIMA (A.N.D.E.C)	170,84	Industria Metálica
34	INDUSTRIAS ALES CA	158,07	Aceites y grasas
35	ARCA ECUADOR S.A.	156,32	Manufactura Diversa
36	INMOBILIARIA LAVIE SA	155,76	Construcción
37	AYMESA S.A.	155,37	Ensambladora de vehículos
38	PROMARISCO SA	151,52	Pesca y acuicultura
39	FERTISA, FERTILIZANTES, TERMINALES I SERVICIOS S.A.	151,26	Manufactura Diversa
40	NOVACERO S.A	147,31	Industria Metálica
41	AGRIPAC SA	143,79	Comercio al por mayor
42	CORPORACION MULTIBG S.A.	143,42	Comercio al por menor diverso
43	COMPANIA AZUCARERA VALDEZ SA	140,59	Chocolates y confites
44	ENAP SIPETROL S.A.	137,78	Petróleo y gas
45	SINOPEC INTERNATIONAL PETROLEUM SERVICE ECUADOR S.A.	136,09	Petróleo y gas
46	EMPRESA ELECTRICA AMBATO REGIONAL CENTRO NORTE S.A.	134,81	Energía
47	LA GANGA R.C.A. S.A.	134,28	Electrodomésticos
48	CARTONES NACIONALES S.A. I CARTOPEL	133,01	Manufactura Diversa
49	MAQUINARIAS Y VEHICULOS S.A. MAVESA	123,83	Automotor Importadores
50	ALMACENES DE PRATI SA	123,73	Comercio al por menor diverso

Imagen 1: 50 empresas principales del Ecuador: Superintendencia de Compañías correspondiente al ejercicio fiscal 2010. Corte de la información: julio 2011 (Superintendencia de Compañías)

Como parte de este selecto grupo de empresas, podemos observar y analizar a dos industrias en constante crecimiento en los últimos años, industrias que generan un gran espacio para el ingreso de la metodología de consultoría a ser implantada por nuestra empresa.

Los indicadores principales a ser analizados para los tipos de servicios generados por nuestra empresa de consultoría, son la cantidad de ingresos por año que genera una compañía, así como el personal que las mismas mantienen. De acuerdo a esto se ha analizado el crecimiento en personal en las diferentes industrias del país:

<i>Número</i>												
<i>Empleados</i>	<i>2000</i>	<i>2001</i>	<i>2002</i>	<i>2003</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>	<i>2009</i>	<i>Total</i>	
A												
AGRICULTURA, GANADERIA, CAZA Y SILVICULTURA	43.60	41.14	38.49	40.20	33.50	45.33	48.30	39.26	61.00	82.69	473.56	
	9	1	2	2	9	5	8	6	8	2	2	
	12.94								10.94	11.19		
B PESCA.	7	7.715	5.330	4.223	5.328	4.323	5.975	4.571	3	6	72.551	
C												
EXPLORACION DE MINAS Y CANTERAS.	3.068	2.112	3.020	5.468	2.222	3.901	5.470	5.093	8.579	9.647	48.580	
D INDUSTRIAS MANUFACTURE RAS.	78.86	81.83	85.01	81.05	76.33	79.04	108.3	104.0	119.9	156.8	971.35	
	4	3	3	0	4	6	65	43	93	18	9	
E SUMINISTROS DE ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA.	6.873	6.663	4.169	4.019	3.672	4.196	5.997	6.821	7.618	7.297	57.325	

F											
CONSTRUCCIO	13.55	16.86	13.76	16.93	17.94	15.55	19.97	20.72	25.64	31.91	192.86
N.	1	1	4	3	5	7	3	3	4	4	5
G COMERCIO											
AL POR MAYOR											
Y AL POR											
MENOR;											
REPARACION											
DE VEHICULOS											
AUTOMOTORES											
,											
MOTOCICLETA											
S, EFECTOS											
PERSONALES Y											
ENSERES	65.06	66.27	67.01	65.12	67.36	72.71	107.9	109.6	126.1	161.5	908.94
DOMESTICOS.	3	6	0	5	5	4	76	90	37	88	4
H HOTELES Y											
RESTAURANTE				11.05	10.24		17.95		12.10	17.24	106.64
S	6.291	6.370	7.978	9	9	9.421	5	7.964	8	9	4
I TRANSPORTE,											
ALMACENAMIE											
NTO Y											
COMUNICACIO	20.70	19.60	20.75	28.52	19.22	19.85	34.76	27.50	35.07	54.12	280.13
NES.	2	1	4	5	7	8	7	8	1	0	3
J											
INTERMEDIACI											
ON											
FINANCIERA.	1.389	1.688	1.726	1.549	1.768	1.812	2.470	1.040	1.923	1.975	17.340
K ACTIVIDADES											
INMOBILIARIAS,											
EMPRESARIALE											
S Y DE	63.04	67.79	68.78	75.75	69.29	75.84	135.3	113.8	102.8	160.8	933.31
ALQUILER.	5	9	1	1	1	9	31	12	01	55	5
L											
ADMINISTRACI											
ON PUBLICA Y											
DEFENSA;											
PLANES DE											
SEGURIDAD											
SOCIAL DE											
AFILIACION	0	33	50	44	46	8	79	54	72	209	595

OBLIGATORIA.												
								11.64				
M ENSEÑANZA.	3.601	3.902	4.367	4.188	3.328	4.199	7.482	4	7.671	7.290	57.672	
N ACTIVIDADES DE SERVICIOS SOCIALES Y DE SALUD.	2.418	2.892	3.311	3.271	3.242	4.052	6.064	7.639	6.883	8.990	48.762	
O OTRAS ACTIVIDADES COMUNITARIAS SOCIALES Y PERSONALES DE TIPO SERVICIOS.	2.719	2.845	3.955	3.323	3.290	3.517	6.878	6.246	9.177	2	52.492	10.54
P HOGARES PRIVADOS CON SERVICIO DOMESTICO.								11	14	20	21	66
Total(Actividad Económica)	324.1 40	327.7 31	327.7 20	344.7 30	316.8 16	343.7 88	513.1 01	466.1 28	535.6 48	722.4 03	4.222.2 05	

Tabla 1: Repartición de personal por Industria, superintendencia de compañías, 2012. (Superintendencia de compañías)

Estos serán descritos por separado con la finalidad de identificar sus necesidades.

Empresas Generadoras de Productos o Servicios

Industria Automotriz

La industria ha la que va dirigido nuestro negocio, es toda la industria de la construcción, manufactura, así como negocios potenciales en el país como la industria automotriz, florícola, pesquera, entre otras.

A continuación vamos a revisar ciertos análisis generales así como de industrias específicas las cuales son clientes potenciales.

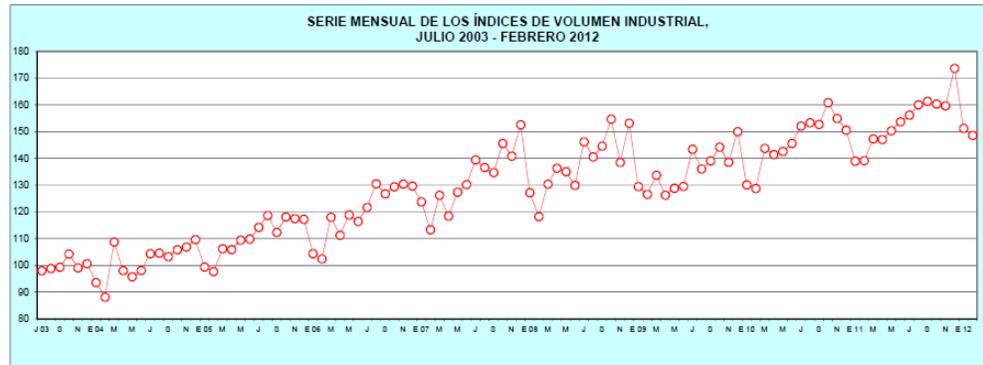


Imagen 2. Serie mensual de Índices de Volumen Industrial. INEC, Informe Gráfico Febrero 2012. (INEC)

De acuerdo a la imagen anterior, se puede verificar el crecimiento general de la industria desde el año 2003. Los índices de volumen industrial han crecido en casi un 50% desde el 2007 y muestra una tendencia positiva. Esto explica el crecimiento de las empresas industriales, las cuales son potenciales clientes para la aplicación de las metodologías ofrecidas por nuestra empresa tanto para crecimiento de las mismas, como para el aseguramiento de las mismas en el mercado.

Como ejemplo, normal en los últimos 10 años, y con unos cambios atípicos en los últimos analizaremos a la industria automotriz. Potencial cliente en todas las ramas de nuestro negocio.

Año	Automóviles	Camionetas	Todo terreno	Vans	Camiones y buses	Total	Crecimiento en base al año anterior
2001	21,616	12,973	12,762	1,349	4,973	53,673	
2002	29,296	16,103	12,910	2,664	8,399	69,372	↑ 29%
2003	26,313	13,472	8,639	2,813	4,219	55,456	↓ -20%
2004	28,474	14,198	10,009	2,372	4,098	59,151	↑ 7%
2005	41,695	17,734	12,647	2,054	6,280	80,410	↑ 36%
2006	42,710	18,940	15,384	1,555	5,916	84,505	↑ 5%
2007	38,565	20,660	19,769	1,917	10,867	91,778	↑ 9%
2008	46,846	27,963	22,710	2,207	12,958	112,684	↑ 23%
2009	35,869	21,336	24,727	1,895	8,937	92,764	↓ -18%
2010	57,278	27,808	32,972	3,702	10,412	132,172	↑ 42%

Tabla 2: de vehículos y su crecimiento. Fuentes: (AEADE, CINAE)

Cómo se puede observar, la industria automotriz ha crecido desde el año 2004 de manera consecutiva. En el año 2005, se observó un incremento significativo en base al 2004, mientras que en el año 2009, se registran cifras de venta de vehículos record.

En el año 2009, se sufrió una caída importante en venta de vehículos. Esto se debe a las medidas tributarias que implementa el gobierno con la finalidad de balancear la balanza comercial.

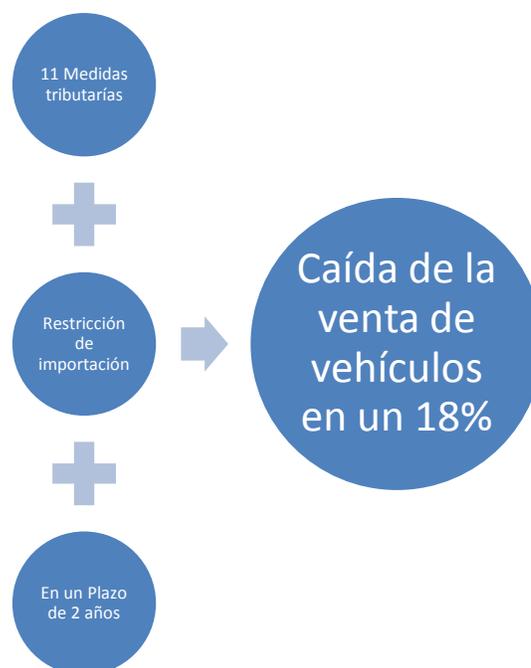


Ilustración 7. Efecto de medidas tributarias y restricción de importación.

Fuente: Buró de análisis informativo. (COMEXI)

Es muy posible que estas restricciones se mantengan hasta el año 2012. Recientemente, el Consejo de Comercio Exterior e Inversiones (COMEXI), ha expedido la resolución 24, la cual establece que los importadores deben obtener una licencia o autorización de importación por cada embarque que realicen. Esto no solo controla el ingreso de vehículos, sino que también podría ser una medida de restricción de importaciones, ya que la entidad de gobierno podría demorar estos trámites hasta dos meses.

A pesar de estos inconvenientes, la industria automotriz representa un importante porcentaje sobre las ventas nacionales.

Actividad principal	TOTAL DE INGRESOS ANUALES		
	Casos	PERCIBIDOS POR VENTAS O PRESTACIÓN DE SERVICIOS	%
Otras actividades de venta al por mayor especializada.	1943	9573698	7%
Fabricación de productos de la refinación del petróleo.	18	8361220	6%
Fabricación de otros productos elaborados de metal, actividades de trabajos de metales.	1714	7344871	5%
Venta de vehículos automotores.	936	6362141	4%
Venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco.	1952	5874989	4%
Venta al por menor de otros productos en comercios especializados.	46187	5607198	4%
Venta al por menor de otros enseres domésticos en comercios especializados.	18942	5401598	4%
Administración del estado y aplicación de la política económica y social de la comunidad.	1667	5347653	4%
Venta al por mayor de enseres domésticos.	1639	4939157	3%
Intermediación monetaria.	1888	4890764	3%
Venta al por mayor de maquinarias equipos y materiales.	982	4697022	3%
Venta al por menor en comercios no especializados.	102261	4321696	3%
Fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y productos botánicos de uso farmacéutico.	63	3854247	3%

Fabricación de cables y dispositivos de cableado.	8	3654813	3%
Venta de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores.	5377	2575535	2%
Elaboración de otros productos alimenticios.	8453	2378382	2%
Venta al por mayor a cambio de una comisión o por contrato.	950	2354002	2%
Otras actividades de transporte por vía terrestre.	2547	2228869	2%
Actividades de apoyo para la extracción de petróleo y gas natural.	37	2022567	1%
Enseñanza secundaria.	2165	2021358	1%
Venta al por menor de equipo de información y de comunicaciones en comercios especializados.	3901	1932648	1%
Venta al por menor de alimentos, bebidas y tabaco en comercios especializados.	21285	1694998	1%
Venta al por menor de combustibles para vehículos automotores en comercios especializados.	2146	1627884	1%
Actividades de restaurantes y de servicio móvil de comidas.	44290	1551866	1%
Actividades de médicos y odontólogos.	10195	1529076	1%
Seguros.	468	1231845	1%
Actividades de telecomunicaciones inalámbricas.	208	1199087	1%
Enseñanza superior.	430	1130168	1%
Fabricación de otros productos químicos.	236	1111661	1%
Fabricación de productos metálicos para uso estructural, tanques, depósitos, recipientes de metal y generadores de vapor.	6250	1101518	1%
Extracción de petróleo crudo.	21	1100760	1%
Enseñanza preprimaria y primaria.	5870	1027041	1%

Actividades de alojamiento para estancias cortas.	3332	1025113	1%
Venta al por menor de productos culturales y recreativos en comercios especializados.	12334	1007872	1%
Construcción de carreteras y líneas de ferrocarril.	152	998020	1%
Elaboración de bebidas.	196	974290	1%
Actividades de arquitectura e ingeniería y actividades conexas de consultoría técnica.	1264	960466	1%
Mantenimiento y reparación de vehículos automotores.	20318	959869	1%
Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal.	48	900651	1%
Fabricación de vehículos automotores.	11	853573	1%

Tabla 3: Ingreso total (En miles) por categoría principal de negocio. Fuente. Censo Económico 2010. (INEC)

El caso anterior permite el establecer el gran campo de aplicación, tomando en cuenta solo una de las posibles industria en las cuales se puede ofrecer los servicios. Del mismo gráfico se puede determinar que entre empresas manufactureras, tales como de fabricación de productos alimenticios, cables, así como de la construcción se encuentra un mercado objetivo creciente de más del 5% de la industria.

Sector Manufacturero



Imagen 3. Elaboración de Productos Alimenticios y Bebidas, INEC, PRODUCCIÓN POR PROVINCIAS DE MAYOR PARTICIPACIÓN, SEGÚN PRINCIPALES ACTIVIDADES ECONÓMICAS, 2009 (INEC)



Imagen 4. Fabricación de Sustancias y Productos Químicos, INEC, PRODUCCIÓN POR PROVINCIAS DE MAYOR PARTICIPACIÓN, SEGÚN PRINCIPALES ACTIVIDADES ECONÓMICAS, 2009 (INEC)



**Imagen 5. Fabricación de Productos de Caucho y Plástico, INEC,
PRODUCCIÓN POR PROVINCIAS DE MAYOR PARTICIPACIÓN, SEGÚN
PRINCIPALES ACTIVIDADES ECONÓMICAS, 2009 (INEC)**

A partir de estas estadísticas, se puede definir que en la industria de la manufactura, la mayor concentración de las empresas se encuentra en la provincia de Pichincha, y son gran parte del mercado, siendo la principal la de elaboración de productos alimenticios y bebidas, la cual conforma el 41,77% de la producción del sector y 36,73% de la producción del país.

DIVISIONES CIU	ACTIVIDAD ECONÓMICA	No. DE ESTABLECIMIENTOS	PERSONAL OCUPADO	REMUNERACIONES
	TOTAL	1.556	192.732	2.180.185.025
	MINERÍA	72	5.404	87.813.504
11	EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO Y GAS NATURAL	5	2.649	68.172.908
13	EXTRACCIÓN DE MINERALES METALÍFEROS	52	2.175	13.786.387
14	EXPLOTACIÓN DE OTRAS MINAS Y CANTERAS	15	580	5.854.209
	MANUFACTURA	1.484	187.328	2.092.371.521
15	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTOS Y BEBIDAS	385	84.514	809.600.379
16	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE TABACO	X	324	3.911.025
17	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS TEXTILES	106	9.578	75.339.752
18	FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR, ADOBO DE Y TENIDO DE PIEL	124	8.613	59.128.150
19	CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS; FABRICACIÓN DE MALETAS, BOLSOS DE MANO	53	3.869	26.769.066
20	PRODUCCIÓN DE MADERA Y FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE MADERA, CORCHO EXCEPTO MUEBLES	43	5.169	47.283.482
21	FABRICACIÓN DE PAPEL Y DE PRODUCTOS DE PAPEL	48	7.765	93.496.276
22	ACTIVIDADES DE EDICIÓN E IMPRESIÓN Y DE REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES	68	6.016	86.263.079
23	FABRICACIÓN DE COQUE, PRODUCTOS DE LA REFINACIÓN DE PETRÓLEO Y COMBUSTIBLE NUCLEAR	8	3.671	173.132.992
24	FABRICACIÓN DE SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUÍMICOS	130	10.271	153.499.319
25	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y DE PLÁSTICO	137	12.610	132.221.260
26	FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS MINERALES NO METÁLICOS	85	8.445	136.014.937
27	FABRICACIÓN DE METALES COMUNES	20	4.083	65.101.813
28	FAB. DE PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL EXCEPTO MAQUINARIA Y EQUIPO	80	5.330	64.775.905
29	FABRICACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO N.C.P.	35	5.273	51.608.177
31	FABRICACIÓN DE MAQUINARIA Y APARATOS ELÉCTRICOS N.C.P.	20	1.755	20.060.793
33	FAB. DE INSTRUMENTOS MÉDICOS ÓPTICOS Y PRECISIÓN FABRICACIÓN DE RELOJES	6	258	2.198.288
34	FABRICACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES, REMOLQUES Y SEMIREMOLQUES	44	3.834	45.973.373
35	FABRICACIÓN DE OTROS TIPOS DE EQUIPO DE TRANSPORTE	X	646	2.510.120
36	FABRICACIÓN DE MUEBLES; INDUSTRIAS MANUFACTURERAS N.C.P.	89	5.304	43.483.335

Tabla 4: NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS, PERSONAL OCUPADO Y REMUNERACIONES SEGÚN DIVISIONES (CIU) DE ACTIVIDAD ECONÓMICA, INEC, Manufactura y Minería 2009. (INEC)

De acuerdo a la tabla 3 se puede observar que el 95% de los establecimientos se encuentran en la manufactura, siendo más de 1.400 establecimientos como potenciales clientes, que dan trabajo a más de 180.000 personas.

De acuerdo a los análisis realizados anteriormente se definen nuestros potenciales clientes, los cuales serán gestionados en un

inicio en la ciudad de Quito y Guayaquil, ciudades en las cuales se encuentra más del 80% de los mismos.

ii. Motivación de compra

Existen dos tipos de motivos de compra de nuestros productos:

- **Obligatorio.-** El cumplimiento de normas y estándares relacionados a cada una de las industrias, así como requerimientos de auditorías externas, generan a un gran porcentaje de nuestros clientes la necesidad de contratar servicios de acompañamiento eficiente de calidad.
- **Necesidad.-** Para los otros productos que ofrece nuestra empresa, como la optimización de métodos o la dirección de proyectos, las empresas que se encuentran en los mercados especificados en un inicio, no entienden el porqué requieren de nuestros servicios. El ingreso a este medio especifica una gestión de cero riesgo de la empresa contratante, y la estrategia definida de mercadeo que será descrita posteriormente, sin embargo, esta no es una tarea sencilla, ya que actualmente, muchos de ellos no ven los beneficios o las oportunidades de negocio que se encuentran desaprovechando por no potenciar las diferentes áreas de su compañía.

Por esta razón, es muy importante que todos los proyectos realizados sean documentados como la aplicación de una

buena práctica que haga referencia a la situación inicial de la empresa y los resultados obtenidos a su finalización.

Esto pretende generar la necesidad y curiosidad de nuestros clientes frente al trabajo que realizamos. Al permitir que nuestros clientes vean los beneficios obtenidos en otras empresas, esperamos motivar la compra de nuestros servicios.

A continuación se ilustra el proceso de compra de nuestros clientes.

iii. Formas de pago

Nuestros clientes dispondrán de crédito directo en base al cual se tendrán los siguientes cobros:

Mes	Porcentaje de ventas
En el mes de venta	30%
30 días	30%
60 días	40%

Tabla 5: Definición de división de pagos.

Esto se basará en el trabajo realizado en cada empresa, a continuación se ilustra los métodos establecidos:

Servicio	Forma de pago
Acompañamiento de calidad	<ul style="list-style-type: none"> - En base a contrato. - Se iniciará su cobro en el mes de ventas y según las horas vendidas.
Optimización de	<ul style="list-style-type: none"> - En base a contrato.

métodos	<ul style="list-style-type: none"> - Se cobrará según lo expresado en la tabla anterior. Las horas vendidas se cobrarán a un precio reducido (el 50% en los otros casos). Para recuperar estos valores, se cobrará un porcentaje de los ahorros o ganancias logradas con la aplicación de los estudios. Estos valores se cobrarán según los plazos de crédito definidos en la tabla anterior.
Gestión de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> - En base a contrato. - Se cobrará en los plazos definidos en la tabla anterior.
Consultoría de Medio Ambiente y Seguridad Industrial	<ul style="list-style-type: none"> - En base a contrato. - Se cobrará en tres plazos. Como se lo definió anteriormente.

Tabla 6: definición de pagos por tipo de servicio

c. Competencia

Las empresas de consultoría se encuentran distribuidas de la siguiente manera en el país:

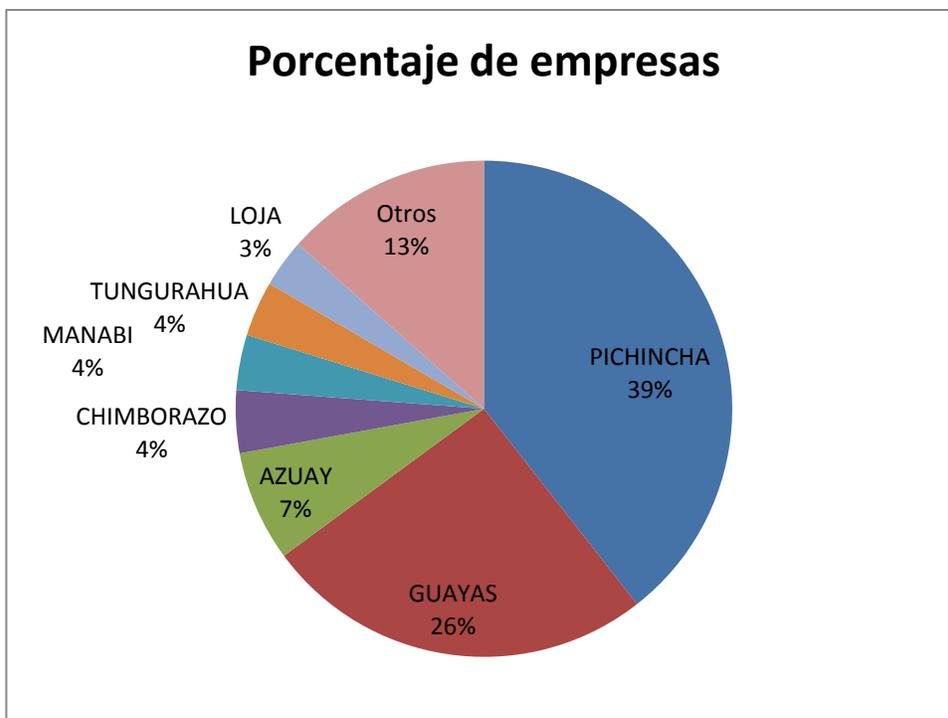


Ilustración 8: Distribución de empresas de Consultoría. Fuente: Censo Económico 2010. (INEC)

Como se puede observar en la ilustración 3, más de la mitad de las empresas de consultoría se encuentran concentradas en las provincias de Pichincha y Guayas

i. Amenazas de entrada

En base al análisis de la competencia y de los productos sustitutos, se pueden definir las siguientes amenazas de entrada que la empresa dispondrá una vez se encuentre en el mercado:

Barrera	Descripción
Conocimiento de las empresas y sus programas	Esta es una de las principales barreras de entrada que la organización mantendrá.

	<p>La metodología de calidad y procesos a ser utilizada especificará el éxito en el negocio, de acuerdo a esto la empresa competirá por precio en un inicio, especificando un precio de consultoría menor al del mercado, pero estableciendo el método de cobro en porcentaje de ahorros o ingresos generados de acuerdo a implementación de proyectos.</p>
<p>Estudios y conocimiento para la aplicación de proyectos de Seguridad Industrial y Medio Ambiente</p>	<p>Para aplicar estos tipos de estudios, es muy importante que nuestro personal conozca y se capacite en las normativas.</p> <p>Cualquier organización que realice este tipo de estudios debe demostrar que cumple con las capacidades legales y técnicas, lo cual demanda instrucción en el personal.</p>

Tabla 7: Barreras de entrada

4. Estructura legal

Debido a que la estructuración de la empresa trae consigo una separación de la empresa madre, es muy importante definir su estructura legal con la finalidad de crearla institucionalmente dentro del territorio ecuatoriano. Para ellos se detallaran a continuación los requisitos a cumplir.

a. Forma jurídica

La forma jurídica que optará nuestra organización es convertirse en una Compañía Anónima. Según la Ley de Compañías de 1999, esta es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas.

b. Estatutos

Estará compuesta por los siguientes estatutos los cuales estarán inscritos dentro de la minuta de constitución. Esta se encuentra publicada en el anexo 1.

c. Justificación

Para la elección de la estructura jurídica se baso en la elección entre dos opciones: Responsabilidad Limitada y compañía anónima. Para

ello se realizó una tabla que permitió evaluar cada criterio por las opciones mencionadas.

Característica Principal	Responsabilidad Limitada	Compañía anónima
Número de socios (mínimo y máximo).	7	7
Demuestra compromiso con acreedores	5	10
Capital de conformación	8	7
Total	20	24

Tabla 8: Definición de estructura legal

Cómo se puede observar, la categoría determinante que especifica qué nuestra organización se la realizará bajo estatutos de compañía anónima es la que demuestra el compromiso de nuestra compañía en el pago a nuestros proveedores.

En una empresa de responsabilidad limitada, los socios de la empresa solo podrán responder a los acreedores de acuerdo al capital aportado. Sin embargo, en una compañía anónima, la responsabilidad es mucho mayor.

Esto demuestra la confianza que nuestra organización tiene en la presente propuesta, por lo que no tendrá problemas en el pago de sus obligaciones a acreedores.

d. Trámites para su constitución

Para crear la compañía debemos realizar los siguientes trámites.

i. Administrativos

A continuación se detallan y se definen los trámites administrativos que se deben seguir para la conformación de la organización:

- Establecer el nombre. Para ello se debe reservar el nombre en la superintendencia de Compañías en el departamento de absolución de denominaciones. El nombre oficial de la empresa será: PEARSOLUTION.
- Presentar tres copias certificadas de la escritura de constitución al Superintendente de Compañías con la solicitud escrita por abogado requiriendo la aprobación del contrato constitutivo.
- Establecer el Objeto social. En la constitución de la empresa se define la siguiente: Consultoría de empresas privadas y públicas, Auditorías y certificaciones internacionales de calidad, seguridad industrial, medio ambiente y salud ocupacional.
- Definir el Origen de la inversión. En el caso de la presente organización, la inversión será nacional y radicada en la ciudad de Quito – Ecuador.
- Definir la forma de constitución. En la presente empresa se utilizará la forma de Compañía Anónima.

- Establecer el número de accionistas. Como ya se ha mostrado en la carta de constitución de la empresa, esta estará conformada por dos accionistas.
- Aportar el Capital mínimo: 800 dólares. Este se lo denominará como Depósito de integración de capital y en el caso de nuestra organización el capital será de 20000 USD.
- Definir el valor de las acciones. En el caso de nuestra organización el valor de las acciones será de 1 dólar nominal a la par.
- Registro de la empresa en el registro mercantil de Quito, lo cual nos otorgará una patente para poder funcionar.
- Nombramiento del Gerente General.
- Nombramiento del Presidente.

ii. Fiscales

En cuanto a la materia fiscal, se debe obtener el Registro Único de contribuyentes. Para ello se debe presentar el registro de la compañía en el Registro Mercantil y Superintendencia de bancos.

e. Asesoría Fiscal

Para cumplir con las obligaciones fiscales se contratará un servicio de contabilidad. Este servicio tiene un valor de 700 USD. Este valor se lo obtuvo consultando a una empresa hermana. Las funciones de este proveedor se encuentran detalladas en el capítulo de proveedores.

5. Plan estratégico

a. FODA

Con el objetivo de conocer a mayor profundidad la situación, se ha realizado una matriz en la cual se presentan nuestras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

A continuación se detallan cada uno de los aspectos identificados.

i. Fortalezas

Las fortalezas de nuestra empresa se encuentran directamente relacionadas con nuestra ventaja competitiva.

F1. Precio Competitivo

Esquema de gestión en el cual se cobra menos que las competencias por las consultorías, basando la relación cliente-proveedor de servicios, en el pago porcentual de ahorros o ingresos adicionales generados a mediano plazo.

F2. Conocimiento de la metodología Lean, Six Sigma y Kaizen.

Disponemos de una gran ventaja en la formación y capacitación del personal que forma el departamento. Esto se debe a que más de la mitad de los miembros, tuvieron una formación exhaustiva en metodologías Kaizen y Sistemas de Gestión de Calidad.

Adicionalmente, este equipo ha tenido formación en programas Six Sigma Green y Black Belt ya que casi el 50% de ellos disponen de un certificado que los acreditan.

F3. Conocimiento de metodología de Administración de Proyectos PMI

El equipo tendrá una formación general de tercer nivel, en el cual todos los consultores Senior tienen conocimiento y aplicación de la metodología de administración de proyectos aceptada mundialmente y estandarizada por el PMI (Project Management Institute).

F4. Elevado nivel de capacitación del personal

Actualmente los miembros de nuestra empresa disponen de un elevado nivel de capacitación. Esto se debe al buen nivel que las universidades del país disponen en la carrera de Ingeniería Industrial.

Adicionalmente, este equipo ha demostrado que al menos se ha capacitado una vez en el año. Esto demuestra su compromiso por su desarrollo profesional. Por lo tanto, estamos seguros de contar con talento humano que nos permita diferenciarnos de nuestra competencia.

F5. Disponibilidad de Talento Humano en las principales ciudades del país

Disponemos de la ventaja de contar con Talento humano en las principales ciudades del país. Esto nos permitirá atender a nuestros clientes con un trato más personalizado.

Esto se debe a que podremos tener una mayor presencia en las instalaciones de nuestros cliente. Por lo tanto, podremos conocer mejor sus operaciones, su forma de trabajar, pero sobre todo qué problemas desea atacar.

Adicionalmente, esto nos permitirá poder atender en un menor tiempo los requerimientos generados y ahorrar en costos de traslado.

F6. Conocimiento detallado en tecnologías de información.

La alianza estratégica con nuestros proveedores de soluciones tecnológicas, permite lograr la aplicación de herramientas robustas que permitirán cumplir con los objetivos planteados en los proyectos y la estabilidad de las soluciones a través del tiempo.

F7. Sociedad Estratégica

Establecimiento de socio estratégico, el cual tendrá un paquete mayoritario de acciones, y el cual es accionista principal de una compañía internacional, la cual requiere los servicios a ser generados por la consultora. La aplicación de las metodologías de consultoría explicadas en este documento, se han evaluado

inicialmente en oportunidades de negocio y de ahorro de alrededor de CONFIDENCIAL Dólares.

Adicionalmente, estas soluciones podrán ser adaptadas a la realidad y sistemas de nuestros clientes ya que la experiencia del proveedor es amplia en este campo y se ha participado en ciertos proyectos multidisciplinarios relacionados con la industria de nuestro mercado objetivo.

ii. Oportunidades

O1. Crecimiento de la industria

De acuerdo a los análisis macroeconómicos se puede observar un crecimiento constante de las industrias clave establecidas como mercado objetivo, pese a esto, la gran mayoría de estas se encuentran en etapas de crecimiento en las cuales por su juventud no han implementado sistemas de estandarización, generando un gran espacio para la aplicación de nuestros servicios.

O2. Posibilidad de ingreso a otras empresas de la industria que se encuentren fuera del Ecuador.

Los conocimientos y experiencia obtenidos en la aplicación de proyectos de mejora en la industria en el Ecuador, nos permitirá proyectarnos fuera de nuestra frontera.

Esto se debe a que al poder aplicar metodologías predefinidas por las marcas y obtener resultados locales, podremos proyectar estos mismos en empresas extranjeras. Por lo tanto, podremos expandir nuestras operaciones internacionalmente.

O3. Flexibilidad para ingresar en otros tipos de negocios.

Al tener conocimientos de metodología como el Six Sigma, podremos expandir nuestros horizontes profesionales, ya que podremos aplicar los conceptos adquiridos en otros tipos de empresa, para ello debemos primero demostrar resultados tangibles con los proyectos asignados en los contratos actuales.

O4. Aplicación de las leyes de Seguridad Industrial y Medio Ambiente por parte del Gobierno Ecuatoriano.

El reciente interés por parte del gobierno ecuatoriano de aplicar y hacer cumplir las leyes de seguridad industrial y medio ambiente en todas las industrias, nos abre una importante oportunidad de negocio.

Al conocer los requerimiento de la ley y el cómo se los debe cubrir en la industria, tenemos un importante nicho de mercado que nos abrirá las puertas a varias empresas de esta industria.

iii. Debilidades

D1. Limitaciones de Talento Humano para cubrir todas las necesidades actuales y potenciales.

De acuerdo a la especificación de la empresa, como un emprendimiento a un nuevo negocio se tiene poco capital humano disponible y mucha competencia por el existente en el mercado. El desarrollo de proyectos en las diferentes empresas permitirá el desarrollo potencial de acuerdo a la demanda de servicio abastecida.

D2. Empresa nueva

Al ya existir servicios de consultoría probados en el mercado, se establece una debilidad ya que las barreras de entrada requerirán inversiones fuertes o periodos largos de posicionamiento de acuerdo a las experiencias generadas y clientes relacionados por la aplicación de las metodologías.

iv. Amenazas

A1. Competencia Flexible

Las empresas competidoras podrían adoptar el esquema de negocio especificado por nuestra compañía en un mediano plazo ya que debido a su tamaño y posicionamiento podrían canibalizarnos por precio, o buscar obtener el capital humano con experiencia de nuestra empresa a costos muy altos en los primeros años de operación.

A2. Elevada cantidad de competidores.

En la actualidad existe una elevada cantidad de competidores. Todos ellos tienen una idea de cómo realizar un proceso de mejora continua.

Esto podría generar una confusión en la alta gerencia entre lo que nuestros competidores les ofrecen y lo que nosotros les entregamos.

Por esa razón, es indispensable marcar y dejar en claro la diferencia con nuestra forma de trabajar.

b. Objetivos de la empresa

El principal objetivo de la empresa será el acaparar el 35% de la industria de la construcción, y acaparar el 5% del mercado de la industria manufacturera.

Para cumplirlo, se dispondrá de las siguientes metas:

Directivos

- Legalizar el estatus de la empresa como ente certificador del sistema de gestión ISO 9001 en el año 2012 e ISO 14001 y OSHAS 18001 para el año 2012.
- Alcanzar \$500.000.00 de ventas con el 25% de utilidad en el 2012 y \$2.000.000.00 de ventas con el 40% de utilidad para el 2013.

Operativos

- Cubrir todas las auditorías de sistemas de gestión de calidad en el año 2012 y 2013, para todos los proyectos de la red primaria de la industria de la construcción establecida como socia estratégica.
- Establecer y dar inicio a 10 proyectos de mejora continua en la industria de la construcción establecida como socio estratégico.
- Aplicar la consultoría de métodos en 2 empresas en el primer año y en 5 como clientes y proyectos a mediano plazo en el 2013.
- Gestionar eficaz y eficientemente tres proyectos Six Sigma por año
- Obtener 2 empresas para certificación ISO 9001:2008, OSHAS o ISO 14000 en el primer año y duplicar las mismas para el 3er año de operación.

Recursos Humanos

- Capacitar a todo el personal en metodología Six Sigma.
- Capacitar a todo el personal en metodología del PMI.
- Elaborar un plan de carrera para todo el personal de la empresa.

c. Estrategia competitiva

Para definir la estrategia competitiva se utilizará la matriz de estrategias genéricas definidas por Michael Porter, en su libro de Ventaja Competitiva. A continuación se ilustra la misma:



Ilustración 9: Estrategia Competitiva

Michael Porter establece que podemos destacarnos en el mercado como una empresa que disponga de los costos más bajos o ofreciendo un producto o servicio que tenga características diferentes y únicas para el cliente final.

Estas dos estrategias también pueden encontrarse enfocadas a un segmento de mercado en específico; lo cual lo representamos en los

dos últimos cuadros del gráfico anterior. Esto significa que la empresa aplicaría cualquiera de las dos estrategias genérica pero concentrándose en un segmento de mercado, donde buscará alcanzar su ventaja competitiva, a pesar de no obtenerla a nivel de la industria.

Sin embargo aún nos resta por definir si la empresa se destacará en el medio por costos o diferenciación. De acuerdo a esto se especifica que la calidad no puede ser puesta en riesgo en relación al costo, de acuerdo a esto, la estrategia general de la empresa es el enfoque a la diferenciación con un enganche en por precio en las primeras etapas de consultoría.

Con esta información se puede llegar a establecer que la estrategia recomendada a seguir es la que se encuentra enfocada a la diferenciación.

Por esta razón, la empresa llevará a cabo el desarrollo de una estrategia competitiva, la cual ponga en relieve su enfoque en la diferenciación. Esta es descrita a continuación:

i. Enfoque en diferenciación

Para desarrollar la estrategia competitiva, debemos iniciar por identificar nuestra cada de valor, para ello se utiliza un gráfico sugerido por Michael Porter.

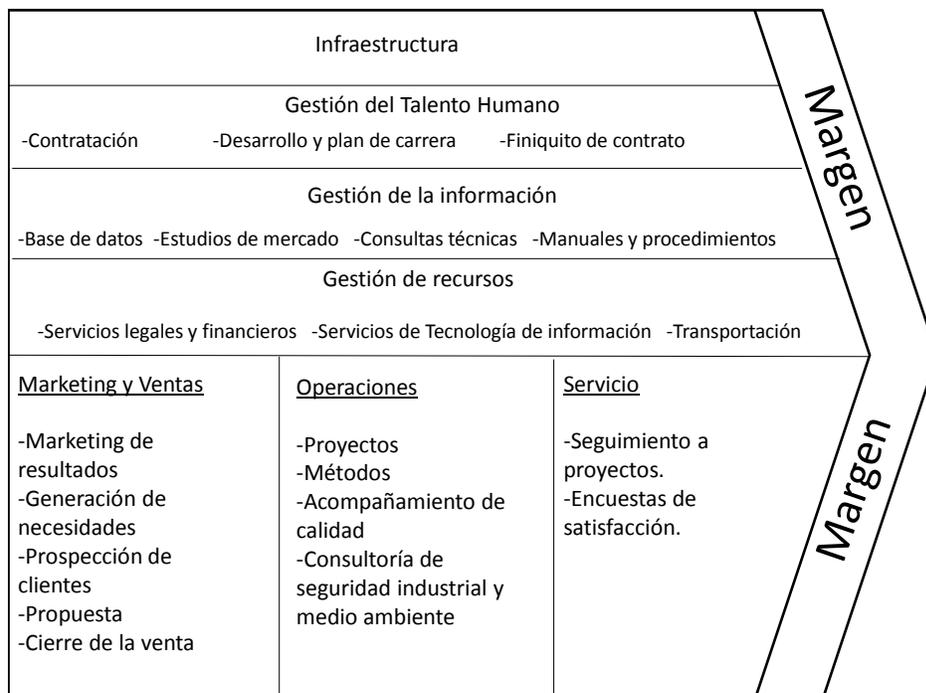


Ilustración 10: Cadena de Valor

Al identificar nuestra cadena de valor, podremos identificar las actividades que impactarán en la visión que tienen los clientes de la empresa.

Para ello, existen algunos elementos diferenciadores según Michael Porter, los cuales serán evaluados para nuestra empresa:

ED1. Se implementarán las siguientes políticas:

Proyectos Ganar-Ganar.

Todos los proyectos que sean implementados por la empresa, tendrán como objetivo que nuestros clientes y la empresa obtengan un beneficio y valor agregado en su aplicación.

Por esa razón, nos enfocaremos en proyectos que tengan las siguientes características:

- Elevado potencial de generar ahorros o incrementar ganancias en la compañía.
- Elevado potencial para generar mejoras visuales.
- Elevado potencial para llegar a la fase de implementación, es decir, de obtener la aprobación de la alta gerencia.
- Elevado potencial de aprendizaje para ambas partes.
- Alineación con los objetivos estratégicos del cliente.

Conocimiento del cliente y su negocio

Para la empresa es esencial disponer de un conocimiento profundo sobre los clientes y su negocio. Para ello, enfatizaremos los siguientes aspectos en el accionar de cada uno de nuestros empleados y durante los proyectos que se lleven a cabo:

- Visitas frecuentes a nuestros clientes para revisar sus operaciones.
- Trabajo en campo con el personal de la empresa cliente.
- Determinación de las necesidades y limitaciones actuales de los clientes.

- Determinación de los objetivos estratégicos de los clientes.

Personal capacitado en normas de y herramientas de mejora continua.

En nuestra estrategia competitiva es esencial que nuestro personal se encuentre capacitado en las normas que establecen las centrales de cada marca y en metodologías de mejora continua que permitan a nuestro equipo alcanzar resultados. Para ello, nuestra ventaja competitiva consta de:

- Participación de nuestro talento humano en los cursos que impartan las fábricas o normativas que requiera el cliente.
- Inscripción de nuestro talento humano en capacitaciones sobre la metodología de mejora continua
- Inscripción de nuestro talento humano en capacitaciones sobre coaching y trabajo en equipo.

Resultados en base a KPIs.

Es muy importante que cualquier proyecto que se implemente tenga un impacto directo en los principales indicadores de desempeño. Para ello, se realizará lo siguiente:

- Todo proyecto implementado deberá tener un impacto directo en algunos de los KPIs de la empresa cliente, por esa razón, cada proyecto será monitoreado a través de al menos un KPI (Key Performance Indicator), con la finalidad de demostrar sus resultados.

ED2. Dentro de la estrategia competitiva de la empresa, se ha contemplado la elaboración de vínculos estratégicos con proveedores y los representantes de la marca. Estos son descritos a continuación:

Vinculación con proveedores de soluciones tecnológicas.

Con la finalidad de disponer de proveedores de soluciones tecnológicas de excelente calidad y ajustadas a las necesidades de nuestros clientes, nuestra ventaja competitiva exige que se genere una sociedad estratégica entre nuestra empresa y estos proveedores.

Esto se lo realiza con dos objetivos principales: reducir el tiempo de implementación de soluciones tecnológicas y ajustar las soluciones a los requerimientos de los clientes. Para ello se realizará lo siguiente:

- Reuniones frecuentes entre nuestro equipo y el proveedor de sistemas tecnológicos. Con esto se

pretende mantener al tanto de los requerimientos y necesidades del cliente al proveedor, para reducir el tiempo en que nuestro proveedor se familiariza con los procesos de los mismos.

- Elaboración de soluciones genéricas, pero que también puedan ser adaptadas a la realidad de cada empresa. Con esto, no solo se reducirá el tiempo de implementación de las soluciones, sino que también podrán ser ajustadas de acuerdo a las necesidades y requerimientos del cliente. Esto permitirá estandarizar las operaciones entre nuestros clientes y facilitará el seguimiento que se debe realizar a cada uno de ellos.

ED3. Nuestra ventaja competitiva demanda un alto nivel de personalización en el servicio.

Para ello se ha planificado lo siguiente:

- Disponer de personal en la capital del país. Con esto pretendemos acortar distancias entre nuestros clientes y la empresa por medio de visitas frecuentes a nuestros clientes actuales y potenciales. Esto nos permitirá conocer de una manera más profunda su realidad y sus

necesidades para poder implementar proyectos relevantes.

ED4. Otro de los puntales de la ventaja competitiva de la empresa será el aprendizaje y experiencia adquirida. Al aplicar un proyecto en una empresa, nos permitirá optimizar nuestras operaciones en los siguientes, al poder tomar decisiones más acertadas.

Para lograr esto se ha planificado lo siguiente:

- Documentación de todos los proyectos, incluyendo todas sus etapas. Esto nos permitirá generar un conocimiento corporativo en el cual todo nuestro equipo pueda realizar consultas en caso de requerir una guía de cómo implementarlo y obtener resultados excepcionales.
- Reconocimiento al talento humano en base a su experiencia y resultados obtenidos. Para ello es muy importante que todos nuestros colaboradores dispongan de un plan de carrera y la empresa pueda cumplir con sus expectativas de crecimiento profesional.

ED5. Otro de los puntos clave dentro de nuestra ventaja competitiva, es la sincronización de todos los procesos. Este es uno de los aspectos más importantes, debido a que las soluciones que entregarán a nuestros clientes deben entenderse como una relación a largo plazo. Esto se lo logrará mediante las siguientes actividades:

- Se llevará un registro histórico de todos los proyectos que se han llevado a cabo en cada uno de nuestros clientes, con la finalidad de poder conocer qué tipo de acciones e implementaciones han logrado obtener un buen resultado.
- Se llevará un seguimiento de las soluciones identificadas en los diferentes proyectos, con la finalidad de conocer cuáles ya han sido implementadas y cuáles no.

ii. Riesgo del enfoque de diferenciación.

Al asumir esta estrategia competitiva debemos estar conscientes de los riesgos que esta acarrea. Al identificarlos, podremos reaccionar de una manera más planificada y de esta manera poder minimizarlos.

A continuación se listan los riesgos:

- Pérdida de interés en el segmento de la industria. Es posible que una vez que nos encontremos ejecutando nuestros procesos con el segmento de mercado escogido, este se vuelva poco atractivo debido a varias razones potenciales, como la limitada rentabilidad o poco interés del mercado en nuestros productos.
- El riesgo latente de que competidores con un mayor alcance se enfoquen en empresas del mismo sector o peor aún, se enfoquen en nuestro segmento de mercado.

Todos estos riesgos se encuentran presentes al establecer la empresa, sin embargo el reto se encuentran en poder planificar con anticipación las acciones que se tomarán para que esta pueda reaccionar anticipada y organizadamente, minimizando cualquier efecto que estos puedan traer para el futuro de la empresa.

iii. Costo de la diferenciación

La empresa se encuentra consciente de que al elegir una estrategia de diferenciación, los costos serán mayores. Por esa razón, es esencial identificar los costos que se verán afectados.

- Economías de escala. Debido a la presencia que la empresa ha planificado tener en cada uno de nuestros clientes, es muy difícil alcanzar economías de escala, ya que cada uno de los miembros del equipo deberá visitar a nuestros clientes una

mayor cantidad de veces, lo que se traduce en una reducción de la cantidad de clientes que pueden ser atendidos por nuestro personal.

- Vinculación. Es posible que, debido a la diferenciación que se pretende lograr con cada cliente, las soluciones de consultoría no puedan aplicarse en todos los clientes de la misma manera. Por lo tanto, los costos de implementación de las mismas subirán.

Estos pilares de la estrategia de costos deben ser manejados con cautela, con la finalidad de poder gestionarlos eficientemente.

iv. Resumiendo la propuesta de diferenciación

Para resumir nuestra propuesta de diferenciación se ha elaborado un cuadro en el cual se colocan las actividades planificadas en el apartado i versus los factores diferenciadores que tendremos para soportar la presente propuesta.

Reducción del costo y tiempo de cada fase.	Entrenamiento de nuestros clientes durante todas las fases del proyecto.
	Vinculación con los proveedores de soluciones tecnológicas.
	Presencia en las principales ciudades del país.
Reducción del riesgo de fallas y frustración.	Elaborar productos robustos que reduzcan la probabilidad de que se usen incorrectamente.
	Capacitación constante del personal.
	Sincronización de todos los procesos de la compañía.
Opción segura.	Conocer las necesidades de nuestros clientes y sus limitaciones.
	Entrega de proyectos después de la implementación y análisis de resultados en los KPIs de la empresa.
	Aprendizaje y experiencia.
Reputación.	Promoción de proyectos a través de su difusión interna en cada reunión de las empresas en gestión.
	Vinculación con los directivos y alineación estratégica.

Ilustración 11: Implementación

Para lograr la implementación de estas propuestas, se ha desarrollado un plan de acción el cual se detalla en el apartado d. Estrategia de Diferenciación.

v. Capacidades directivas

Para soportar estas estrategias se han establecido las siguientes capacidades directivas, las cuales serán indispensables en los mandos altos para asegurar el éxito de los proyectos:

- Liderazgo.- Capacidad de influir en un grupo de personas para que trabajen con entusiasmo en la consecución de objetivos. Para esto, es muy importante que los mandos altos puedan tomar la iniciativa y decisiones para alcanzar los objetivos.

- Planificación.- Establecer los objetivos claves a alcanzar así como las acciones concretas para su logro, tomando en cuenta los recursos que estos implican. Para esto es esencial que nuestro personal sea capaz de organizar sus recursos y actividades para llegar a cumplir lo establecido.
- Delegación.- Capacidad de la dirección para entregar ciertas competencias a otro nivel de la organización. Es muy importante que los altos mandos sean capaces de delegar progresivamente sus actividades y decisiones de acuerdo a la experiencia del personal, con la finalidad de potenciar su desarrollo.
- Confianza en el equipo.- Opinión favorable de que el equipo se comportará y actuará dentro de los parámetros que se esperan. Para esto, es necesario que nuestros mandos altos puedan dar libertad al personal en la realización de su trabajo de acuerdo a sus experiencia y conocimiento, sin embargo, también debe asegurar que este cumpla con los requisitos de calidad.
- Transparencia.- Expresarse de una manera tal que los demás entiendan lo que realmente intentamos transmitir. Este se demostrará a través de la claridad y evitando la ambigüedad en todos los momentos.

d. Plan de acción para alcanzar la diferenciación**i. Qué se realizará**

Para implementar la estrategia competitiva desarrolla anteriormente se ha optado por realizar un plan de acción el cual detalla las actividades que se tomaran para lograr los objetivos planteados.

A continuación se detalla el plan de acción:

Iniciativa competitiva	¿Cómo se lo realizará?	¿Quién lo realizará?
-Conocer las necesidades de nuestros clientes y sus limitaciones. -Presencia en las principales ciudades del país.	Cada proyecto que se implemente debe llevar consigo la elaboración una matriz FODA de la empresa, elaborado en conjunto con el equipo de la misma.	Consultor Senior.
	Comunicar este FODA en las reuniones quincenales de staff.	Consultor Senior.
	Comunicar los avances y limitaciones encontradas durante la ejecución de cada proyecto.	Consultor Senior.
	Llevar un registro personalizado de cada cliente, en el cual se deben archivar todos los proyectos, actualizando la hoja de resumen ejecutivo.	Consultor Senior.
	Visitar a un cliente diferente cada mes.	Director
-Elaborar productos robustos que reduzcan la probabilidad de que se usen incorrectamente.	Todo proyecto entregado a nuestros clientes llevará implícito una etapa de implementación y capacitación.	Consultor Senior.
	Todo proyecto debe ser elaborado desde la perspectiva de nuestros clientes, con la finalidad de que sean lo más sencillos posibles. Para ello se detallarán las expectativas de nuestros clientes las cuales servirán para medir la calidad del proyecto.	Consultor Senior.
-Entrega de proyectos documentados y estandarizados según las normativas de cada empresa. -Aprendizaje y experiencia. -Sincronización de todos los procesos de la compañía.	Entrega de documentación física de cada etapa a todo el personal involucrado en el proyecto.	Consultor Senior.
	Elaboración o modificación de los procesos de nuestro cliente para incorporar las soluciones planteadas.	Consultor Senior.
-Entrenamiento de nuestros clientes durante todas las fases del proyecto.	Al implementar cada proyecto, se realizará una capacitación previa a todo el personal involucrado, sobre los objetivos de la etapa y metodología de recolección de información o implementación.	Consultor Senior.
-Promoción de proyectos a través de su difusión interna .	Informar de los avances y resultados alcanzados en cada reunión mensual.	Director
	Compartir las mejores prácticas de los proyectos a través de la redes sociales.	Consultor Senior.
-Entrega de proyectos después de la implementación y análisis de resultados.	Todo proyecto debe llevar consigo una presentación de los resultados alcanzados tras su implementación.	Consultor Senior.
-Vinculación con proveedores de soluciones tecnológicas.	Elección de un proveedor de soluciones tecnológicas.	Director
	Mantener una reunión mensual con el proveedor para comunicar nuevas necesidades de los clientes y revisión de avance de soluciones contratadas.	Consultor Senior.
-Vinculación con los distribuidores de la marca.	Mantener una reunión mensual para comunicar los avances de los proyectos en su red, necesidades identificadas e información de las capacitaciones disponibles de la marca.	Director
-Capacitación constante del personal.	Enviar a consultores senior a todas las capacitaciones de las marcas que estén dirigidas a mejoras operacionales.	Director
	Enviar a consultores senior y junior a, al menos, 2 capacitaciones referentes a: Six Sigma, Lean Manufacturing, ISO 9001, 14000 y OSHAS 18000 (SART).	Director

Ilustración 12: Plan de diferenciación

ii. Revisión

Con la finalidad de asegurar que esta estrategia competitiva se lleve a cabo de acuerdo a lo planificado se han establecido periodos de revisión de la estrategia competitiva.

Para elegir la frecuencia de las reuniones se ha tomado en cuenta el tiempo de existencia que tiene la empresa en el mercado. Por lo tanto se identifica lo siguiente:

- Primeros dos años de existencia: Reuniones mensuales. Esto se debe a que es indispensable un estricto seguimiento a la implementación de la estrategia de diferenciación, siendo esta la única manera en que la compañía podrá cumplir con sus objetivos. Esto permitirá controlar el accionar de toda la compañía y de cada uno de sus representantes frente al cliente, y disminuir la brecha entre lo que se promociona con los servicios que se entregan.
- A partir del segundo año de existencia: Una reunión trimestral. Al haber implementado la estrategia competitiva, es necesario no descuidar su seguimiento y asegurar su cumplimiento.

Es necesario recalcar que durante todas estas revisiones programadas, no solamente se revisará que cada acción planificada se lleve a cabo, sino que se fiscalizará si estas acciones están siendo efectivas. Si alguna de estas no está rindiendo los frutos esperados

deberá ser reevaluada y corregida. A continuación se presenta un flujo resumido de las revisiones.

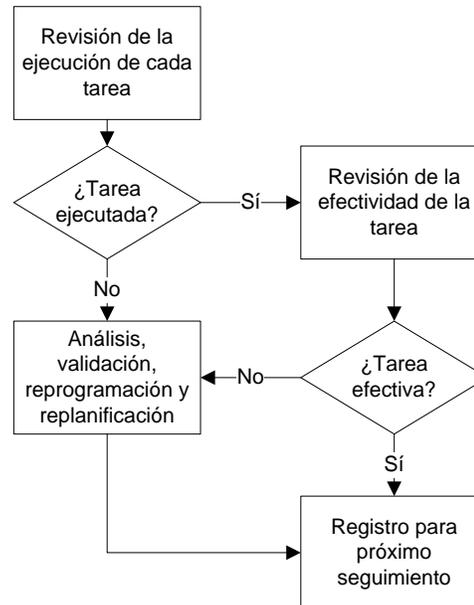


Ilustración 13: Flujo de Revisión de Tareas

6. El plan comercial

a. Introducción del producto

Con el objetivo de introducir los productos y darlo a conocer a todos nuestros clientes potenciales se ha desarrollado una estrategia que se basa en tres principales pilares, los cuales se encuentran representados en rojo en el siguiente gráfico:

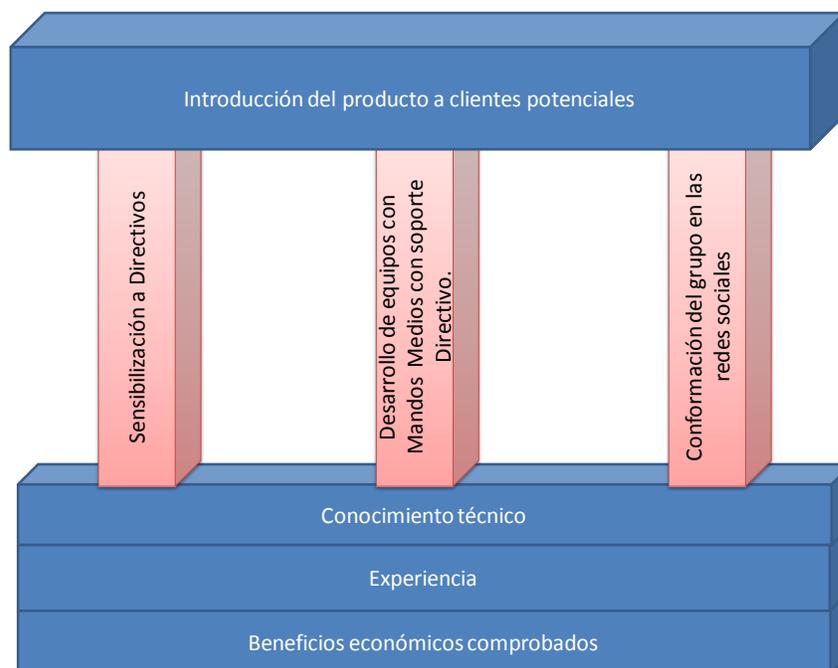


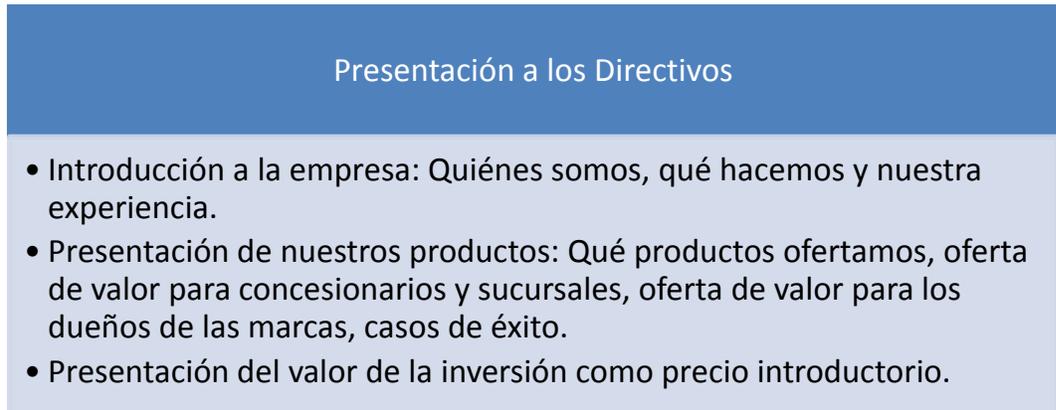
Ilustración 14: Introducción de Producto/Servicio

Cada uno de estos pilares serán soportados a través de la ejecución de un conjunto de actividades que aseguran su éxito y una difusión efectiva de los productos.

El primer pilar tomara en cuenta la difusión de los productos a los directivos, los cuales pertenecerán al grupo de mejora y permitirán el acceso a la información, así como brindarán flexibilidad para que las primeras etapas de las metodologías se puedan llevar a cabo efectivamente. Esto se debe a que es primordial el obtener su interés en los productos que oferta nuestra compañía.

Esto se lo realizará mediante una visita a las instalaciones de los representantes de los negocios.

Para ello, se realizara lo siguiente:

El diagrama muestra un recuadro con un encabezado azul que dice 'Presentación a los Directivos'. Debajo del encabezado, en un fondo gris claro, se listan tres puntos clave de la presentación.

Presentación a los Directivos

- Introducción a la empresa: Quiénes somos, qué hacemos y nuestra experiencia.
- Presentación de nuestros productos: Qué productos ofertamos, oferta de valor para concesionarios y sucursales, oferta de valor para los dueños de las marcas, casos de éxito.
- Presentación del valor de la inversión como precio introductorio.

Ilustración 15: Presentación a Directivos

El pilar de la presentación a los mandos medios, será muy similar a la que se llevo a cabo con los representantes de la compañía, sin embargo, esta se encontrará dirigida a exponer los resultados esperados de un equipo posterior a la definición del proyecto de mejora.

Esto se lo realizará mediante una visita presencial, con el apoyo de la dirección de la compañía cliente.

Contendrá los siguientes aspectos:

Presentación a los mandos medios

- Introducción a la empresa: Quiénes somos, qué hacemos y nuestra experiencia.
- Presentación de nuestros productos: Qué productos ofertamos, oferta de valor para concesionarios y sucursales y casos de éxito.
- Presentación del valor de la inversión como precio introductorio.
- Establecimiento de la evaluación inicial y expectativas.

Ilustración 16: Presentación a mandos medios

El pilar sobre la creación de un grupo de profesionales en la red social contendrá los siguientes aspectos:

Promoción del grupo a través de las redes sociales

- Generación de un grupo profesional en la red LinkedIn (Link Kaizen) en la cual todos sus miembros puedan compartir experiencias y realizar consultas. Esta red social dispone de las herramientas necesarias para que cada integrante pueda conocer el aporte de cada miembro, responder a sus consultas y sobre todo, se encontrará disponible para cualquier persona que se interese en ser parte del grupo. Esta se transformará en un buen medio de publicidad.
- El grupo de Link Kaizen servirá como una herramienta de promoción de los productos ofrecidos por la empresa.
- Se establecerán y publicarán casos solo internamente para todas las compañías, en caso de permitir el uso de la información para divulgación, se lo realizará en las redes sociales abiertas.

Ilustración 17: Promoción de redes sociales

b. Nuestra marca

La especificación de nuestra marca busca mostrar la idea de un equipo joven, multidisciplinario y con experiencia, con los suficientes recursos y dinamismo para presentar soluciones de calidad a la industria.

i. Marca Comercial

La marca comercial escogida lleva el nombre de PEARSOLVE. Busca identificar a la clientela con un elemento conocido para todos, y con el nombre de lo que brindamos como negocio. De esta manera nace el nombre PEARSOLVE, “SOLUCIÓN de la PERA”, en una traducción al español.

Las Letras de la palabra PEAR, significan (Project Enhancing Active Role). Esto declara la metodología de trabajo de la compañía, la cual desde un inicio nace bajo un esquema de trabajo de una empresa con una estructura organizacional matricial fuerte, la cual bajo el esquema de administración de proyectos, brindará soluciones de servicios de calidad e inteligencia corporativa a sus clientes.

ii. Identidad corporativa

Nuestra identidad corporativa estará definida bajo un esquema a ser desarrollado por una empresa de primera categoría en branding en el mercado bajo la siguiente solicitud:

- Colores del Negocio: Azul eléctrico, Gris y Rojo.
- Se establece la utilización de tipografía moderna para el desarrollo de la papelería de la empresa.
- Se solicita un logo dinámico, que genere una imagen de relación fuerte con los clientes a partir de la utilización de la forma de la pera como estructura visual.
- Se deberá definir el slogan de la marca de acuerdo a las cualidades de servicios descritos en el marco general del negocio.
- Se deberá crear un logan distinto para cada división especializada.
 - o Seguridad Industrial y Medio Ambiente
 - o Gestión de Calidad y Métodos
 - o Consultoría y Proyectos.
- Se realizará papelería y carpetas de presentación de servicios y de la empresa. En esta se incluirán los perfiles de los miembros de la empresa consultora, los perfiles de los consultores aliados especializados, perfiles de empresas aliadas estratégicas para soluciones tecnológicas, descripción de procesos, casos de éxito de la metodología y recomendaciones de utilización de las mismas por grandes líderes de negocios transnacionales.

c. Fuerza de ventas

La fuerza de ventas de nuestra compañía será directa, en esta se presentará los productos a nuestros clientes con visitas, en las

cuales se ofertará, en un inicio el servicio de consultoría a un precio más bajo que el del mercado, con la metodología de aplicación de beneficios esperados de acuerdo al análisis técnico del líder del equipo.

Todos los consultores senior, en conjunto con la gerencia general, de acuerdo al gran conocimiento de producto, se convierten en vendedores en sus tiempos libres, y en un inicio, a tiempo completo. Posterior a la aprobación de la solicitud cada uno de estos tendrá la fortaleza de ser el líder de proyecto hasta su consecución efectiva final, generando un vinculo muy estrecho con el cliente y una detección de posibles mayores necesidades.

d. Cómo los contactaremos

Es importante definir los medios por los cuales contactaremos a nuestros clientes potenciales, ya que esto determinará los medios que nuestra fuerza de ventas utilizará para generar ventas a nuestros clientes.

Para ello se ha definido dos medios principales:

Visitas presenciales

- Este es uno de los aspectos más importantes que nuestra fuerza de ventas debe llevar a cabo. Esto se debe a que nuestra empresa se diferencia de los demás gracias a las visitas frecuentes de nuestros miembros para determinar el desempeño y necesidades de nuestros clientes.
- Por esa razón se ha definido que nuestra empresa debe visitar al menos una vez al mes, a un cliente o cliente potencial.
- Las visitas estarán a cargo de los consultores senior, ya que son las personas con un mayor nivel de conocimiento sobre qué tipo de información se debe buscar y cómo se debe generar las necesidades en los concesionarios.
- En estas visitas, se dedicará el tiempo de un auditor senior para realizar un análisis de los principales KPIs y un recorrido de las operaciones para verificar el funcionamiento de los procesos.
- Con este análisis se pretende generar la necesidad de contratar nuestros servicios para la mejora de los principales indicadores a través de nuestra consultoría.
- Para aprovechar el tiempo del consultor senior, se pretende categorizar las empresas a visitar, dependiendo de la relevancia que sea comunicada por el representante de la misma. Esto priorizará las visitas y los proyectos.
- Cada visita debe generar un archivo del cliente, el cual servirá como material de consulta para próximas visitas.

Ilustración 18: Visita Comercial

El otro medio para contactarlos será:

Herramientas tecnológicas

- La herramienta tendrá como objetivo la generación de necesidades en nuestros clientes y clientes potenciales, a través de la promoción de los resultados alcanzados en otros concesionarios.
- Esta herramienta permitirá publicar los proyectos elaborados en otros concesionarios. Esta publicación tendrá información clave sobre los proyectos: Objetivos del proyectos, resumen de la metodología, resumen de la aplicación y resultados alcanzados.
- Una vez que se encuentre publicados los resultados alcanzados en un concesionario se realizará comunicaciones a través de la página de la red social, con el objetivo de que otras gerencias puedan interesarse en el producto.
- Esta herramienta también servirá como un punto de contacto entre nuestra empresa y nuestros clientes actuales o potenciales. Esto permitirá que los consultores senior y los clientes puedan iniciar debates con los cuales puedan asesorar a clientes o potenciales clientes en las soluciones que podrían aplicar para ciertos casos, y eventualmente facilitar la venta de los productos que puede entregar nuestra empresa.

Ilustración 19: Herramienta Tecnológica Comercial

e. Oferta comercial

Toda oferta comercial que sea realizada por nuestra empresa debe contener los siguientes puntos:

- Experiencia de la empresa.- Aquí se resumirá la experiencia de alcanzada por parte de nuestra empresa, sin embargo, se realizará énfasis en la experiencia de la empresa en el proyecto contratado por nuestro cliente.
- Hojas de vida del talento humano involucrado.- Se entregará copias de las hojas de vida del personal de nuestra empresa que trabajará con el proyecto que nuestro cliente contrate.

- Carta constitutiva.- Esta contendrá toda la información que concierne al proyecto que se implementará. Estará compuesta por:
 - Descripción del proyecto.- Detallará el proyecto y qué es lo que se pretende con el mismo.
 - Alcance.- Detalla lo que se incluye en el proyecto y lo que no.
 - Objetivos y expectativas del proyecto.- Establecerá las medidas de desempeño que el cliente implantará para definir si un proyecto cumple con sus expectativas o no.
 - Recursos requeridos.- Contendrá un resumen de todos los recursos que se requerirán para la aplicación del proyecto, incluirá el contrato con nuestros proveedores si es necesario.
 - Tiempo de duración estimado.- Se establecerá la duración del proyecto.
- Planificación operativa.- Este será un punto clave, ya que debe incluir la planificación en tiempo de las tareas que llevarán a término el proyecto y los recursos que la empresa debe asignar para su cumplimiento.
- Contrato de confidencialidad.- Es muy importante demostrar frente a nuestros clientes que pueden confiar en nosotros, por lo que en cada oferta comercial, se firmará un contrato de

confidencialidad, con el cual nuestra empresa se compromete a guardar total confidencialidad de toda la información compartida entre ambas partes.

- Costo.- Toda oferta comercial debe contener el precio que cobramos por el proyecto y su forma de cálculo.

f. Estrategia de Precios

A continuación se detalla el comportamiento de la competencia con respecto al precio comparándolo con el esperado dentro de la empresa:

Competencia	Nuestra empresa
<ul style="list-style-type: none"> • El precio de las consultorías implementadas por la competencia se encuentran enfocadas en cobrar un valor fijo por el tiempo que durará el proyecto y adicionalmente se cobran todas las soluciones que se deseen implementar en la empresa. • Esto ha generado que muchas de las empresas que conforman el mercado objetivo de nuestra compañía, no contraten servicio de consultoría. Principalmente por los elevados costos que esto significa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuestra estrategia de precio se basará en la rentabilidad o eficiencia que se genere en la empresa una vez que se implementen las soluciones que se propongan al finalizar la etapa de los estudios. • Por esa razón, la primera etapa de estudios e implementación de los mismos tendrá un precio el cual será menor al de la competencia, ya que este estará dirigido a cubrir los costos fijos y variables durante la primera etapa del proyecto. • A partir del momento de la implementación de las mejoras de los proyectos, el precio de la misma variará en un porcentaje de los ahorros o ganancias adicionales generadas por la aplicación del proyecto. • Con este comportamiento se pretende lograr una mayor apertura por parte de los clientes a requerir nuestros productos. • Esto no descarta que nuestra empresa pueda llevar a cabo proyectos basados en un contrato por horas, el precio de estos se encontrará dentro del mercado.

Ilustración 20: Comparación con la competencia

Sin embargo, debemos recordar que nuestra empresa también ofrece productos que no tienen una relación directa con la optimización de costos ni aumento de ganancias. Por esa razón, a continuación se detallan aún más la estrategia de precios por producto.



Ilustración 21: Detalle de Estrategia por Producto

Para definir el precio se consultó a los principales competidores:

Tecnológico de PWC Monterrey	Otros competidores	Nuestra Organización
1700 por dos días de acompañamiento (16 horas) = 106.25 USD la hora.	Se obtuvo de cotizaciones de otras empresas, y estas varían entre 740 por dos días de auditoría hasta el valor que cobra PWC. Es decir desde aproximadamente 45 USD la hora.	Dado que nuestra empresa se concentrará en diferenciar su servicio más que en costo se ha optado por tener un costo promedio de 45 USD por hora.

Tabla 9: Comparación de Precios

g. Política de cobro

La empresa dispondrá de una política de cobro que constará de tres metodologías complementarias:

Categoría	Acompañamiento o proyecto de Gestión de Medio Ambiente y Seguridad Industrial	Consultoría de métodos o implementación de proyectos.
Plazo	En el mismo mes, 30 días y 60 días.	En el mismo mes, 30 días y 60 días.
Número de Cuotas	3	3 el adelanto del proyecto y 3 al finalizarlo.
Descripción	Las tres cuotas están	Las tres cuotas están

	<p>repartidas en base a los siguientes porcentajes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 30% Primera Cuota - 30% Segunda Cuota - 40% Tercera Cuota 	<p>repartidas en base a los siguientes porcentajes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 30% Primera Cuota - 30% Segunda Cuota - 40% Tercera Cuota <p>El adelanto del proyecto será cobrado una vez que la empresa acepte la realización del proyecto.</p> <p>Al finalizar el proyecto, se calculan los beneficios obtenidos por el mismo, y se cobra el 25% de los mismos en base a las tres cuotas ya definidas.</p>
--	---	---

Tabla 10: Definición de Políticas de cobro

h. Objetivos de venta

El pronóstico de venta esperado se resume en la siguiente tabla:

Columna1	PESIMISTA	ESPERADO	OPTIMISTA	Descripción
Métodos	5760	768 0	11520	Horas anuales de Fee de consultoría de métodos
Six Sigma	3	5	7	Proyectos implementados
Medio Ambiente	5760	768 0	11520	Horas anuales de Fee de Consultoría en Gestión Integral

Tabla 11: Pronósticos de Servicio

7. El plan de producción

El plan de producción es un punto clave dentro de la planificación de la empresa. Esto se debe a que permitirá obtener un cálculo real de la cantidad de recurso humano que requerimos para asegurar el buen desempeño de la empresa.

Adicionalmente, definirá los pasos claves que los miembros de nuestra empresa deberán realizar para asegurar ventas, la ejecución de los proyectos y el cobro de los mismos según los puntos planificados.

a. Procesos

Es indispensable que se definan los procesos que se ejecutarán como procesos productivos. Para ello se han definido tres procesos principales:

- **Venta.-** El cual tiene como objetivo el lograr cerrar ventas con nuestros clientes.
- **Consultoría.-** Este proceso tiene como objetivo la implementación del producto contratado por nuestro cliente en su concesionario o sucursal.
- **Cobro.-** Este proceso tiene como fin el asegurar que se cobren los valores acordados en el tiempo justo.

i. Venta

El proceso de Venta puede ser separado en tres módulos más pequeños. Estos serán:

- Proceso de Venta por Visita.
- Proceso de venta a través de la red social.
- Proceso de venta a través de la presentación de las soluciones a los representantes de la marca.

A continuación se detallarán cada uno de ellos. El proceso de venta por visita abarcará todas las actividades de planificación y ejecución de cada visita, por parte de un Consultor Sénior a un Concesionario que haya o no haya adquirido nuestro producto. El objetivo será

poder dar a conocer la experiencia de nuestro equipo e intentar ofrecer un producto que se ajuste a las necesidades del cliente.

A continuación se ilustra los pasos que se llevarán a cabo en este proceso.

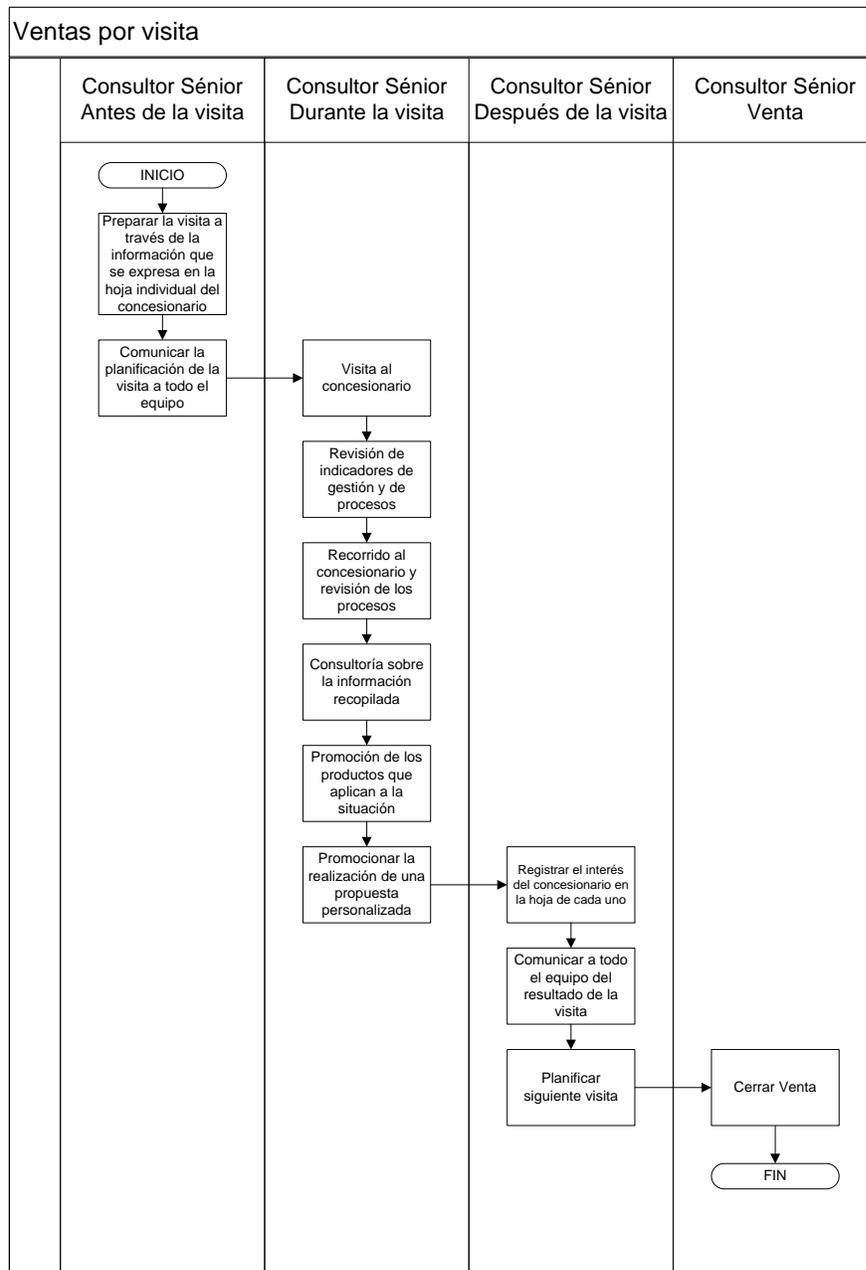


Ilustración 22: Flujo de Ventas por Visita

El proceso de venta a través de la red social tendrá como objetivo la publicación de las soluciones ya implementadas en otras localidades con la finalidad de poder generar el interés en otros concesionarios.

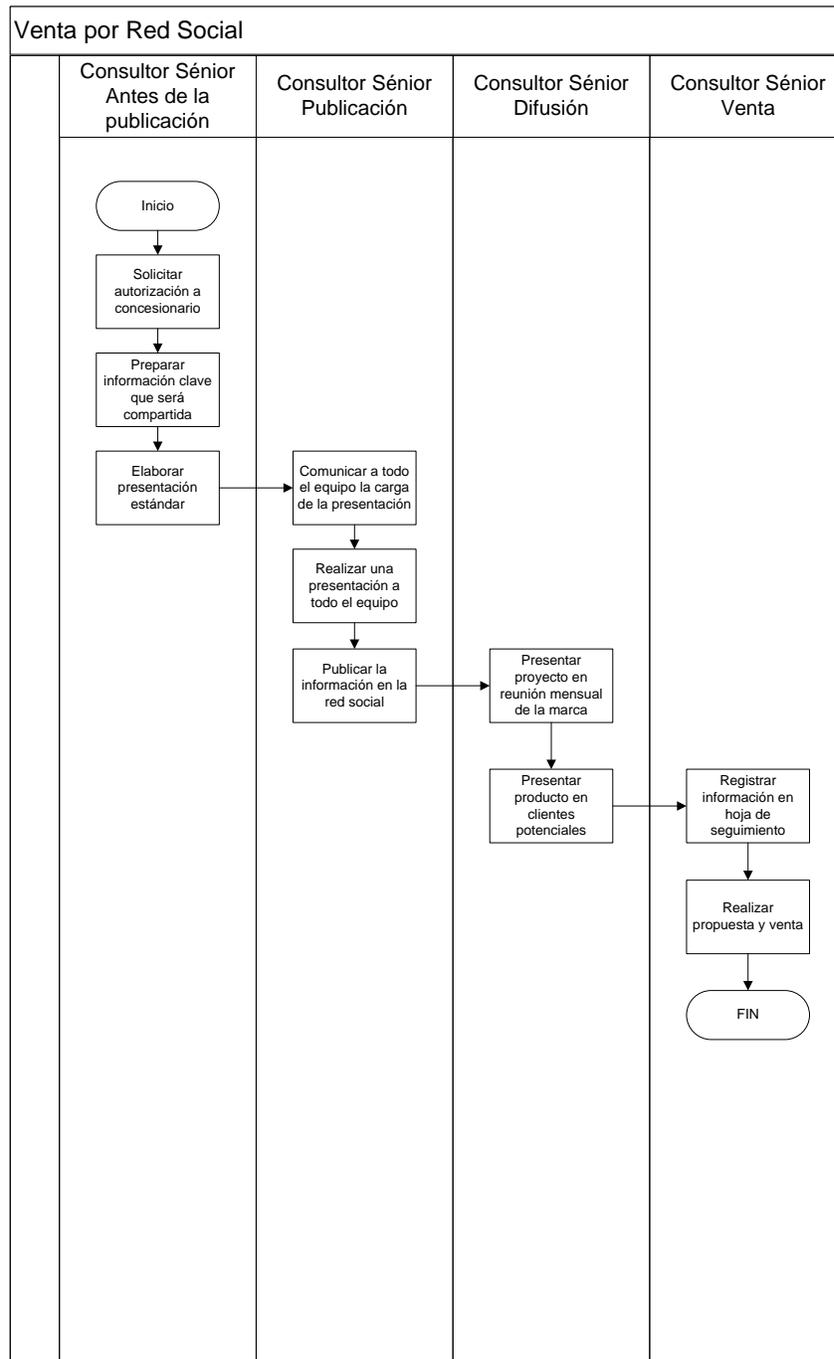


Ilustración 23: Flujo de venta por redes sociales

ii. Consultoría

Con respecto al proceso de consultoría se dispondrá de los siguientes:

- Consultoría de métodos.
- Acompañamiento de calidad
- Proyectos
- Consultoría de Seguridad Industrial y Medio Ambiente.

A continuación se detallan cada uno de estos procesos:

El proceso de consultoría de métodos tiene como objetivo la identificación de los problemas que el concesionario puede estar atravesando en su día a día a través de la medición objetiva de la situación actual, la capacitación en metodología KAIZEN, el compromiso del concesionario a través de la realización de contramedidas por parte de su personal y la capacitación e implementación de herramientas generadas:

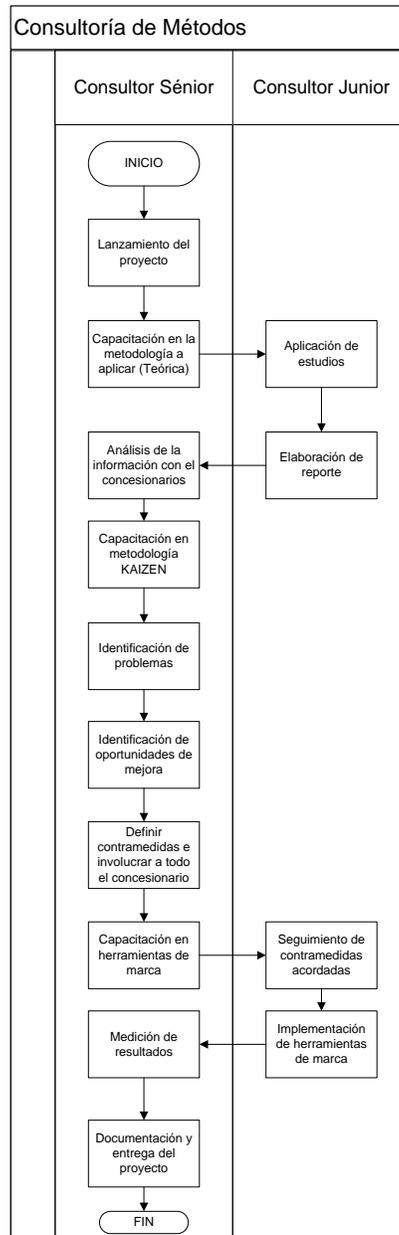


Ilustración 24: Flujo Consultoría de Métodos

El acompañamiento de calidad tiene como objetivo el dar seguimiento al cumplimiento de estándares que han sido establecidos por las empresas, políticas establecidas como parte de una consultoría inicial, es decir, el que quieren lograr.

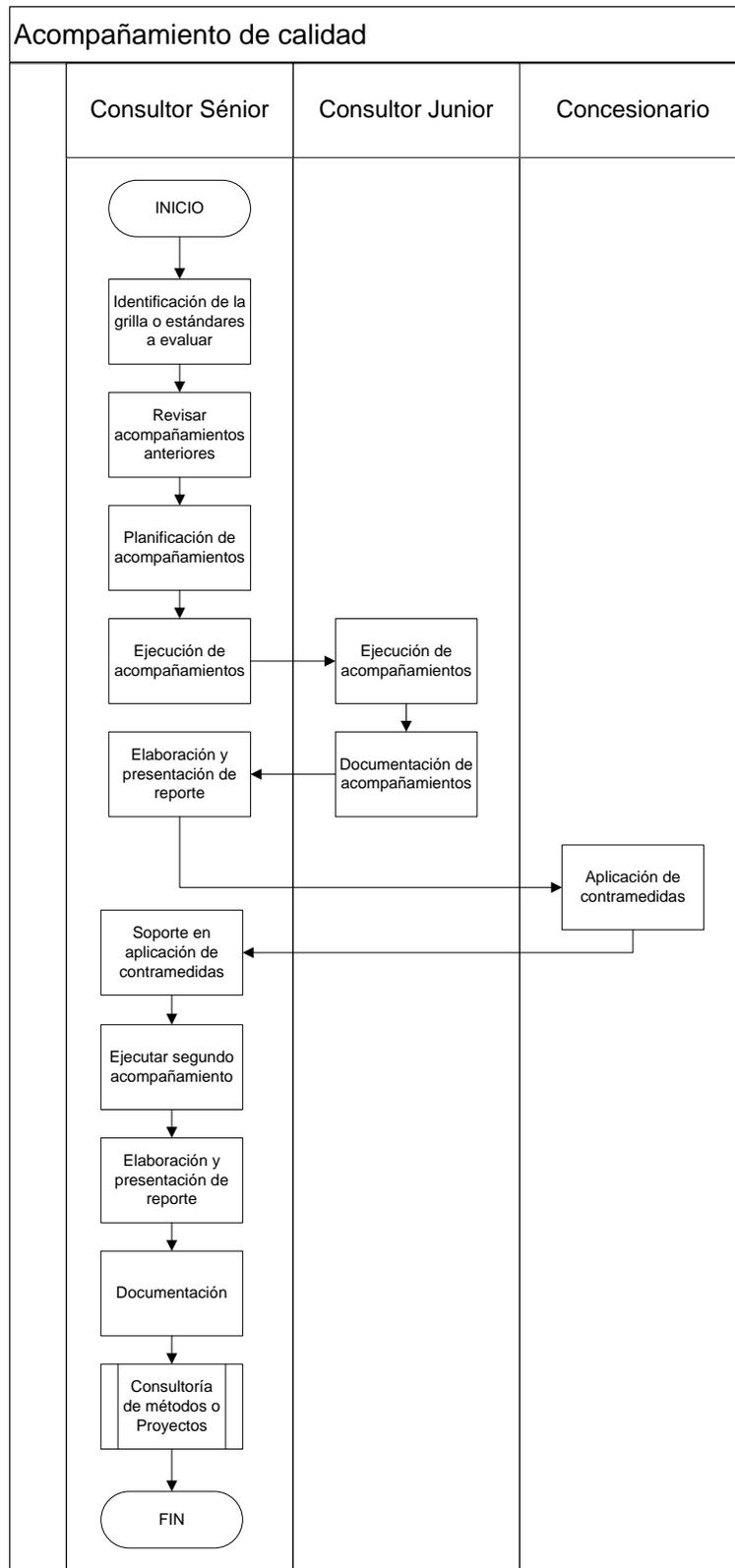


Ilustración 25: Flujo Acompañamiento de Calidad

El proceso de proyectos abarcará un tipo de consultoría dirigida a asegurar que las inversiones, compras u otro tipo de mejoras que requieran de un análisis y una gestión intensiva, se los pueda cumplir en tiempo y forma, cumpliendo con las expectativas del cliente y los requerimientos de las empresas.

La consultoría de medio ambiente y seguridad se encontrará dirigida a identificar los requerimientos actuales de nuestro cliente para lograr cumplir las normativas y regulaciones locales, la gestión de esos requerimientos, la documentación de los manuales necesarios, la implementación de las soluciones, los procesos necesarios y la capacitación de todo el personal en los temas requeridos.

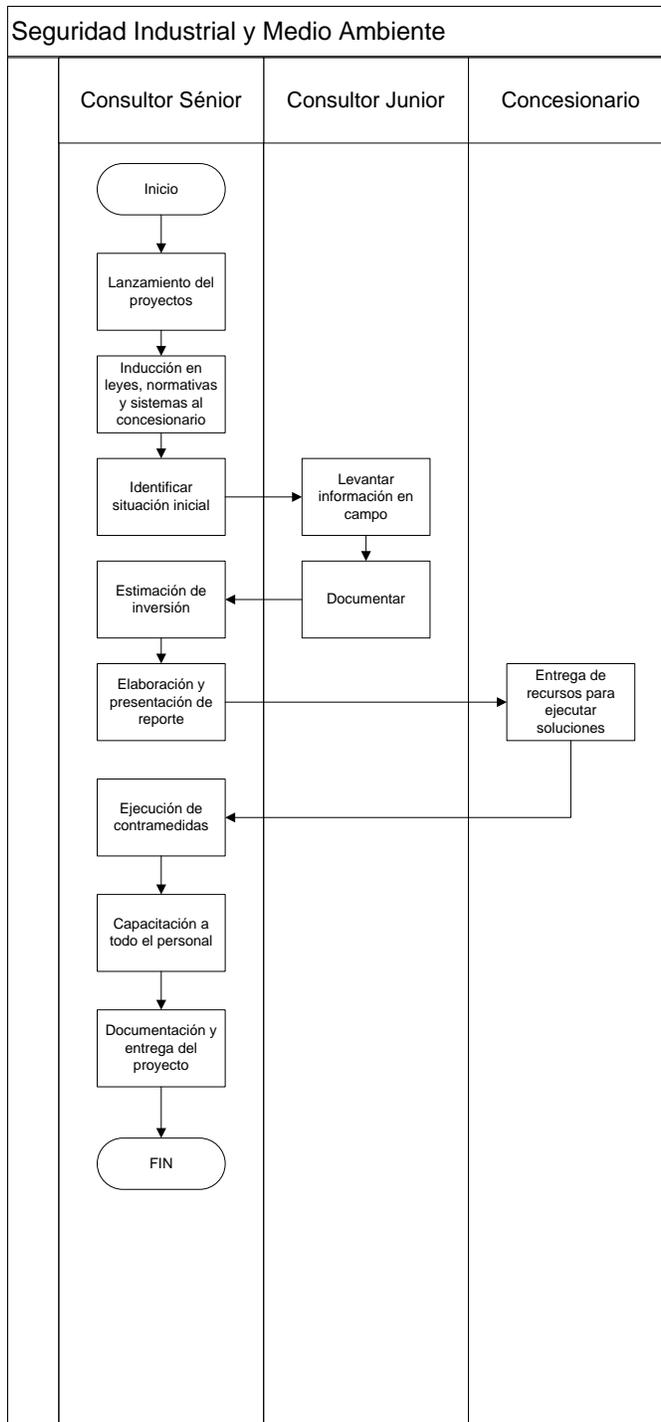


Ilustración 26: Flujo Seguridad Industrial y Medio Ambiente

iii. Cobro

Los procesos de cobro contienen todas las actividades que se realizarán para reunir los valores adeudados por el cliente. Este proceso se encontrará dividido por dos:

- Cobro de valores calculados por tarifa fija.
- Cobro de valores calculados por ahorros o ventas generadas.

El proceso de cobro de valores calculados por tarifa fija se encuentra enfocado a cobrar el producto acordado después de haber entregado el mismo.

El proceso de cobro de valores por un ahorro o ingreso adicional, tiene como objetivo el cobrar el valor acordado de la ganancia o ahorro generado al aplicar el producto en la empresa de nuestro cliente.

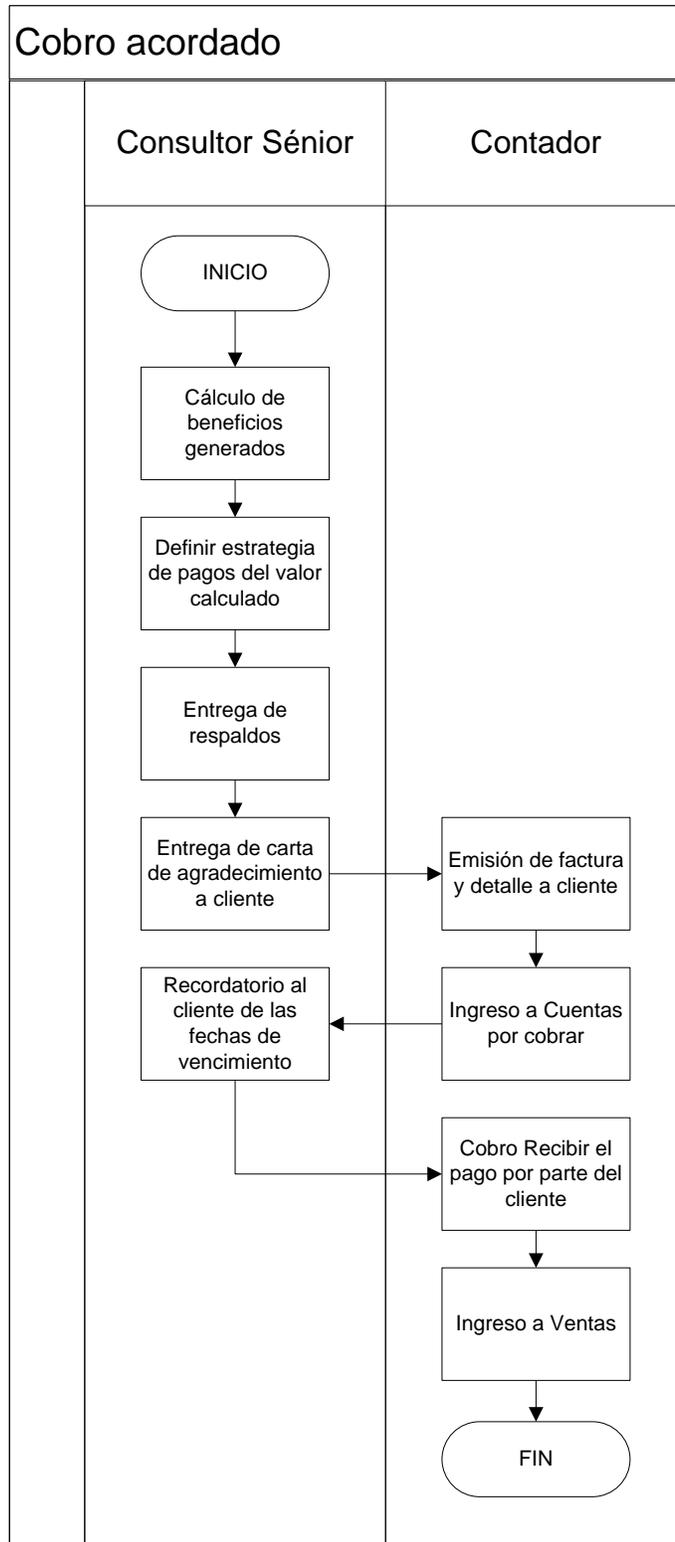


Ilustración 27: Flujo de Cobro

b. Personal necesario

Una vez identificados los procesos claves de nuestra organización es necesario cuantificar la cantidad de personal que se requiere para cubrir las necesidades de nuestros clientes.

i. Cantidad por proyecto

La cantidad de personal necesario por proyecto puede variar de acuerdo a la definición del mismo. Por lo tanto no se puede establecer desde un inicio. El sistema de gestión establece que el consultor senior, con el directos de proyectos, definirán que cargas y de qué tipo son para gestionar los recursos humanos de la compañía para la aplicación de proyectos.

De un inicio se requiere toda la base de jefaturas, las cuales bajo la estructura jerarquizada, aunque no se tengan aún proyectos aprobados, deberán trabajar comercializando los servicios de la empresa en un inicio y desarrollando las evaluaciones para conseguir los clientes.

ii. Cualificación

Para cubrir todos los proyectos que se encuentran en marcha se ha estimado que es necesario disponer de los siguientes tipos de cargo:

Consultor Senior en Calidad

El consultor Senior de Calidad será el encargado de ejecutar los proyectos sobre el acompañamiento de calidad y la consultoría de

métodos. Esto demanda que el Consultor disponga de conocimientos sobre procesos, auditorías y métodos para implementar la cultura de KAIZEN en cada uno de nuestros clientes.

Categoría	Descripción
Educación	Título de Ingeniería Industrial, de Procesos y/o Producción. Maestría en Sistemas Integrados o Calidad.
Formación	Auditor interno 9001 Auditor Líder 9001 Seis Sigma Herramientas de Mejora continua Lean Manufacturing Gerencia de Proyectos
Habilidades	Trabajo en equipo Orientado a resultados Liderazgo Utilización de paquetes utilitarios
Experiencia	Tres años en cargos similares

Tabla 12: Cualificación Consultor Senior en Calidad

Consultor Senior en Proyectos

El consultor Senior en Proyectos será el encargado de ejecutar todos los proyectos que nuestros clientes soliciten. Por esa razón, el consultor de proyectos debe de estar en la capacidad de planificar todos los recursos que se requiere para la elaboración de un

proyecto con la finalidad de culminarlo a tiempo y cumpliendo todos los requerimientos que los clientes y participantes han solicitado.

Categoría	Descripción
Educación	Título de Ingeniería Industrial, de Procesos y/o Producción. Maestría en Gestión de Proyectos.
Formación	Certificación PMI Gerencia de Proyectos
Habilidades	Trabajo en equipo Orientado a resultados Liderazgo Utilización de paquetes utilitarios
Experiencia	Tres años en cargos similares

Tabla 13: Cualificación Cnsultor Senior en Proyectos

Consultor Senior en Seguridad y Ambiente

El consultor senior de Seguridad y Ambiente debe estar en la capacidad de poder evaluar objetivamente los requerimientos que nuestros clientes deben cumplir para asegurar la conformidad con los requisitos de ley y gestionar el proyecto que llevará a nuestro cliente a cumplirlos.

Categoría	Descripción
Educación	Título de Ingeniería Industrial, de Procesos y/o Producción. Maestría en Sistemas Integrados o Seguridad y Medio Ambiente
Formación	Certificación SART

	Gerencia de Proyectos Auditor Líder ISO 14001 Auditor Líder OSHA 18000
Habilidades	Trabajo en equipo Orientado a resultados Liderazgo Utilización de paquetes utilitarios
Experiencia	Tres años en cargos similares

Tabla 14: Cualificación Consultor Senior en Seguridad y Ambiente

Consultor Senior en Sistemas

El consultor Senior en Sistemas se encuentra enfocado a poder generar soluciones tecnológicas que automaticen los procesos que la empresa requiera para la implementación efectiva de proyectos o la mejora de métodos.

Categoría	Descripción
Educación	Título de Ingeniería de Sistemas
Formación	Conocimientos en ISO 9001 Conocimientos en Gestión por procesos Gerencia de Proyectos
Habilidades	Trabajo en equipo Orientado a resultados Liderazgo Conocimientos avanzados en sistemas y programación C++.
Experiencia	Tres años en cargos similares

Consultor Senior en Análisis Estadístico y Operaciones

El consultor Senior en Análisis estadístico y de operaciones, es la persona encargada de establecer la validación estadística desde la matriz. Los datos generados por los consultores senior o junior, deberán ser analizados en conjunto con el mismo para su validación estadística, de acuerdo a esto se establecerán las brechas en las que se buscarán mejoras y se generarán herramientas de gestión con el consultor en sistemas.

Categoría	Descripción
Educación	Título de Ingeniería Industrial o Estadística
Formación	Gerencia de Operaciones Estadística Matemática Avanzada
Habilidades	Trabajo en equipo Orientado a resultados Capacidad de análisis superior Conocimientos avanzados en estadística e investigación de operaciones.
Experiencia	Dos años en cargos similares

Tabla 15: Consultor Senior en Análisis Estadístico y Operaciones

Consultor Junior

Los consultores Junior serán el principal apoyo de cada uno de los consultores Senior. Ellos serán nuestra fuerza de campo quienes podrán ejecutar las acciones de acuerdo a la guía de los consultores Senior.

Categoría	Descripción
Educación	Título de Ingeniería de Industrial, procesos y/o Producción.
Formación	Conocimientos en ISO 9001 Conocimientos en Gestión por procesos Conocimientos en Gerencia por proyectos
Habilidades	Trabajo en equipo Orientado a resultados Analítico Pro actividad e Iniciativa
Experiencia	No indispensable

Tabla 16: Cualificación Consultor Junior

iii. Coste

Con la finalidad de definir el salario que se cancelará a cada uno de los miembros de la compañía se ha determinado la siguiente tabla de remuneración. Esta se basa en estudios salariales del mercado ecuatoriano actual.

Cargo	Banda inferior	Banda superior	Nuestra empresa
Consultor Senior en Calidad	1700	2400	2200
Consultor Senior en Proyectos	1700	2400	2200
Consultor Senior Análisis Estadístico	1700	2400	2200
Consultor Senior en Seguridad y Ambiente	2000	2600	2200
Consultor Senior en Sistemas	1600	2200	2200
Consultor Junior	1100	1400	1300

Tabla 17: Tabla de Remuneración de Personal

c. Ubicación

La ubicación de nuestra empresa no es un aspecto que nos logre entregar una ventaja competitiva muy fuerte frente a la competencia, sin embargo, puede llegar a reducir los costos de traslado y movilización, estableciendo, desde un inicio que deberá estar ubicada en Quito, debido a que en la ciudad se encuentran centralizadas la mayor cantidad de casas matriz del país, en todos los géneros de la industria.

i. Localización

Quito Norte, sector de oficinas en el macro centro comercial de la ciudad. Estableciendo un posicionamiento clave para la gestión de clientes se establece como ubicación óptima el sector de la Avenida Portugal y Eloy Alfaro.

ii. Metros cuadrados

Se establece de requerimiento inicial una oficina de 200 metros cuadrados. Esta es necesaria debido al requerimiento inicial de cumplimiento de reuniones constantes de trabajo y con clientes. Además, al ser una empresa consultora, se requiere el tener todos los servicios para los empleados, ya que debido a la metodología de trabajo, direccionada a proyectos, muchas veces se trabajará en horarios variables para cumplimiento de objetivos.

d. Requerimientos tecnológicos

i. Hardware

Se establece el requerimiento inicial de hardware para el soporte contable y sistemático de la información, así como para la evaluación de datos. Además se requerirá de hardware portátil para cada uno de los consultores, los cuales llevarán consigo computadores portátiles de última generación, en las oficinas se tendrá pantallas y teclados para poder trabajar cómodamente y aumentar la productividad.

Costo Avaluado, pantalla 24" LED Última Generación: \$1100

Costo Avaluado, kits de trabajo sistemático, (teclado, ratón, etc): \$150

Costo Avaluado, computadora portátil, 17 pulgadas, última generación: \$2700

Costo Avaluado, servidor y requerimiento de funcionamiento, base instalada con capacidad de crecimiento: \$ 10000

Costo Avaluado, retroproyector HD Portátil: \$550

ii. Software

Se establecen los requerimientos mínimos para análisis estadístico y gestión de la comunicación interna en la empresa. De acuerdo a este desarrollo se utilizará la herramienta de gestión Lotus de IBM, para la comunicación, control de personal y gestión de proyectos.

- Desarrollos Iniciales Lotus Notes Domino, este sistema desarrolla el seguimiento de actividades de los proyectos establecidos al personal, una gestión y control del avance de las operaciones en campo, mejorando la comunicación y reduciendo costos de comunicación, este sistema tiene como fin el convertirse a mediano plazo en el ERP de la compañía, hecho justo a la medida: \$ 5000
- Licencia Lotus Notes Domino, herramienta básica de comunicación y conexión a la red primaria y servidor de la empresa: \$198
- Fusión, VM WARE, sistema para comunicación entre sistemas operativos de diferente clase, MAC-PC-ETC: \$1200.
- Minitab Enterprise, software de análisis estadístico general, requerimiento básico para análisis de datos de entrada para justificación de proyectos y mejoras según metodología Six Sigma: \$1400.
- Microsoft Office Enterprise, herramienta global de comunicación, básica para la diagramación de procesos y gestión de proyectos: \$550.
- Design Expert, herramienta estadística básica para la comunicación con los proveedores, se establece la necesidad de la misma para el análisis de datos y establecimiento de pronósticos de funcionamiento según análisis estadísticos: \$900.
- Auto CAD para MAC, software para levantamiento de diseños y estructuras, básico para la diagramación de planos, tanto de campamentos como de compañías que lo requieren para la aplicación de proyectos, levantamiento de necesidades, así como cumplimiento de regulaciones gubernamentales: \$2400

e. Proveedores

Debido a que la empresa se encuentra enfocada principalmente en realizar consultorías y proyectos, debemos asegurar que su desempeño no se vea perjudicado por falta de recursos.

Se establece una política de gestión de proveedores de acuerdo a la metodología de gestión de proyectos PMI.

De acuerdo a esta, se establecerá un encargado, consultor senior, que tendrá definido como proyecto la gestión de proyectos de proveedores en la empresa por un periodo anual. De acuerdo a este, se encargará de evaluar a los mejores del mercado y permitirá la mejora continua de la organización, internamente.

En lo que se refiere a la gestión de los procesos contables, la empresa no se dedicará internamente a este desarrollo, para esto subcontratará a una empresa especializada.

Todos los servicios de tecnología, así como de limpieza y mantenimiento, es decir toda la gestión realizada, que no sea el directo fin comercial de la empresa, será subcontratado, para lo cual se establecerá el sistema de seguimiento de proveedores, descrito anteriormente en esta misma sección.

Por esa razón se ha definido que son necesarios los siguientes:

- Proveedor de Gestión de Talento humano
- Proveedor de servicios contables

A continuación se detallan las funciones de cada uno de ellos.

Proveedor de Gestión de Talento Humano

A este proveedor se le asignarán las siguientes funciones:

- Selección de nuevo personal.- Todas las actividades que se deben realizar cuando se busca a un nuevo integrante para la empresa. Aquí se detallan las funciones de búsqueda, entrevistas y selección del candidato que ingresará.
- Contratación e inducción de personal.- Todas las actividades legales que se deben realizar cuando se integra una nueva persona a la organización. Estos también incluyen todas las actividades que se realizan para inducir al nuevo integrante a la empresa.
- Evaluación de contrataciones.- Todas las actividades que se realizarán para evaluar los procesos de selección. Estos tienen como finalidad el mejorar el proceso y disminuir las equivocaciones que puedan surgir del mismo.
- Evaluación de desempeño.- Esto contendrá todas las actividades que se encuentren relacionadas con la medición del desempeño de nuestros empleados. Esto tendrá como

objetivo brindar y obtener retroalimentación con la finalidad de ajustar el comportamiento y actitudes de nuestros colaboradores como cumplir las expectativas de los mismos.

- Capacitación.- Este proceso se asegurará que todos nuestros colaboradores dispongan del conocimiento y habilidades para desempeñar su trabajo. Para ello, no solamente se asegurará que los empleados se encuentren en constante capacitación, sino que se evaluará la efectividad de la misma.
- Plan de carrera.- Es importante para la empresa contar con una fuerza laboral que se encuentre motivada al pertenecer a la empresa. Por lo tanto, todos deberán disponer de un Plan de Carrera el cual servirá como principal referencia para determinar en qué serán capacitados nuestros colaboradores, con el objetivo de que puedan crecer en la empresa.
- Separación de personal.- Este contendrá todas las actividades que se deben realizar para separar a un colaborador de la empresa, sea por decisión de la organización o por renuncia voluntaria del mismo.

Es importante resaltar que durante los dos primeros años o hasta que la organización no disponga de una plantilla superior a 15 empleados, estas funciones estarán a cargo del director y consultores sénior de la organización.

Proveedor de servicios financieros y contables

A este proveedor se le asignará las siguientes funciones:

- Realización de balances generales y estados de resultados mensuales y anuales.- Es muy importante conocer el desempeño financiero de nuestra empresa, por lo tanto, se contratará una empresa la cual realizará estos reportes de una manera fidedigna.
- Facturación.- En este proceso, el proveedor deberá asegurar que se realiza la facturación, retenciones de impuesto, etc. que se ven involucrados en los tipos de transacciones comerciales que la empresa deberá tener.
- Pago de impuestos al estado.- El proveedor debe asegurar que se realicen el pago de todos los impuestos que ha establecido el estado.
- Cálculo de remuneraciones.- Todas las actividades que se realizarán para realizar el cálculo de los salarios que recibirán nuestros empleados como resultado de su trabajo mensual.
- Seguridad Social e impuestos.- Este proceso será clave en la determinación de todos los pagos que se deben cubrir, por ley, al tener empleados en relación de dependencia.

f. Costes

De acuerdo al análisis para lanzamiento inicial de la compañía se establece el siguiente cuadro de costes de inversión inicial:

DESCRIPCIÓN	PERIODICIDAD	VALOR
Software	Anual	\$15000
Hardware	5 años	\$35000
Requerimientos de Oficina	Inversión Inicial	\$12000
Mantenimiento oficinas	Mensual + 0,03 anual	\$800
Servicios Contables	Mensual	\$600
Servicios Legales	Inversión Inicial	\$2000
Servicios Sistemas	Mensual	\$350
Comunicación	Mensual	\$2200
Arriendo	Mensual+0,03 anual	\$1400
Seguros Privados	Mensual	\$600
Vehículo	Inv. Inicial	\$16000
Papelería y Gastos Administrativos	Mensual	\$1000
Desarrollo de Imagen de Marca	Inv. Inicial	\$6500

Tabla 18: Costes Inversión Inicial

8. El equipo

A continuación se describe el equipo el cual conformará nuestra organización

a. Organigrama

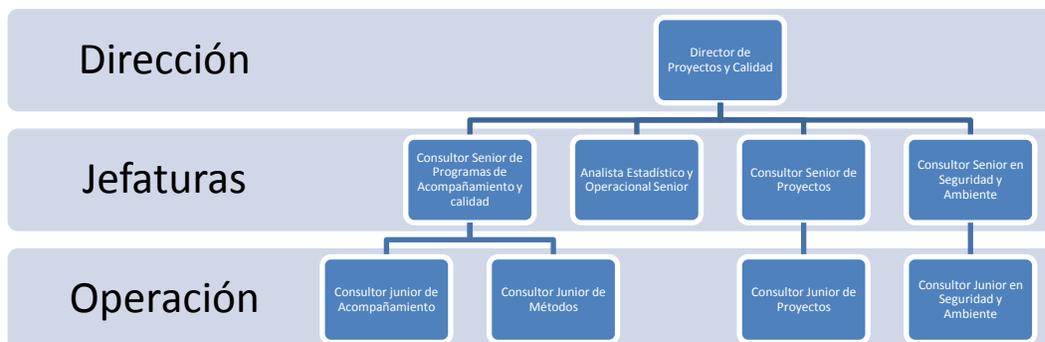


Ilustración 28: Organigrama Departamental

b. Descripción de funciones y cualificaciones

i. Funciones

De acuerdo al desarrollo de la compañía se establece que en un inicio, la misma establecerá una mezcla entre trabajo operaciones, y trabajo estratégico, de la siguiente manera:

SITUACIÓN INICIAL DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DE ACUERDO A TIPOS DE OPERACIONES:

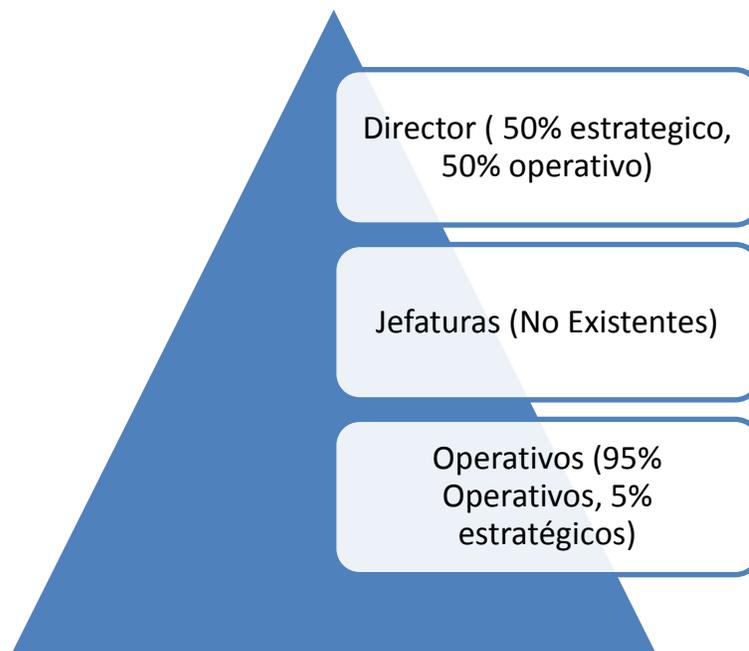


Ilustración 29: Gestión de Operaciones Inicial

SITUACIÓN ESTABLE DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DE ACUERDO A TIPOS DE OPERACIONES:

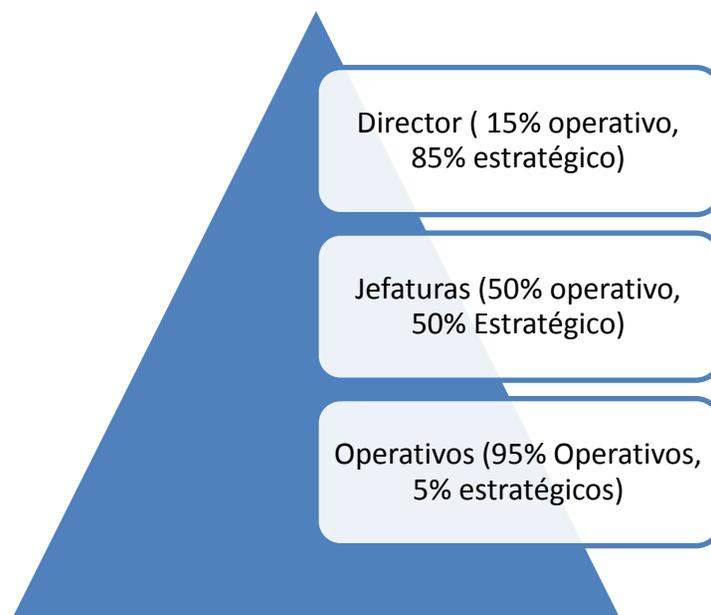


Ilustración 30: Gestión de Operaciones Estable

Por un periodo inicial de alrededor de 6 meses, se establece la definición de necesidades del principal cliente, de acuerdo a esto se establece la definición de los proyectos y necesidades y se procede a armar el equipo de trabajo.

Se define como actividad operativa aquella relacionada directamente con el desarrollo de los procesos productivos de la compañía, o directamente relacionada con las actividades encomendadas en los proyectos de los cuales es responsable, mas no con la integración, administración de recursos ni toma de decisiones. De la misma manera, se define a actividad estratégica, aquella en la cual se realizan los procesos de definición de metas y objetivos, toma de decisiones o negociación de contratos, adquisiciones, contrataciones, administración de recursos, gestión del talento humano, entre otros.

A continuación se describen todas las funciones del personal de nuestra organización:

Director de Calidad y Proyectos

a) Identificación del cargo:

TÍTULO DE LA POSICIÓN:

Director de calidad y Proyectos

ÁREA:

Calidad y Proyectos

TÍTULO A QUIÉN REPORTA: **FECHA** **DE**

REVISIÓN:

Comité Empresarial

Febrero 2012

b) Posición en el organigrama:

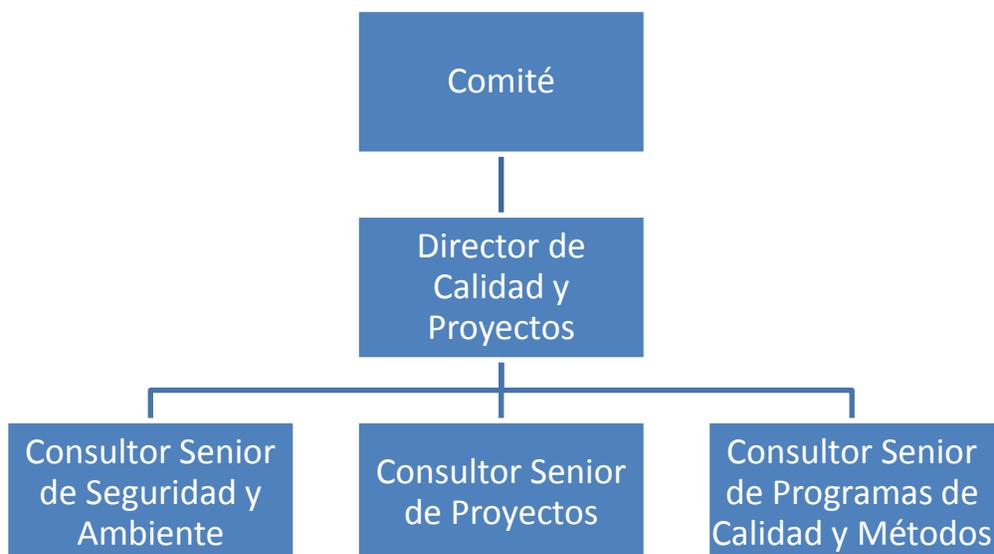


Ilustración 31: Relación Organizacional de Dirección

c) Misión de la posición:

Responsable de la utilidad que genere la dirección de Calidad y Proyectos, calidad de los proyectos implementados y avance en tiempo de cada uno. Establecer objetivos de ventas y utilidades, pronosticando y revisando el desempeño a futuro en forma periódica, e implementando las mejoras y los resultados.

d) Funciones:

- Establecer la Misión, Visión, Política de Calidad, Objetivos de Calidad y Valores corporativos de la organización.
- Elaborar, dirigir y controlar los presupuestos del departamento de Calidad y Proyectos.
- Elaborar y controlar los indicadores del negocio.
- Establecer los objetivos del negocio a corto, mediano y largo plazo de implementación de proyectos.
- Establecer el plan de acción para cumplir los objetivos establecidos.
- Monitorear mensualmente el balance general y estados de resultados de la organización.
- Monitorear mensualmente el plan de acción desarrollado.
- Monitorear mensualmente la evolución de los proyectos en marcha.
- Monitorear el mercado en búsqueda de nuevos proyectos.
- Establecer relaciones de colaboración y cooperación con otros departamentos de Automotores y Anexos.
- Mantener un sano y seguro ambiente de trabajo y buenas relaciones interpersonales.
- Establecer un plan de capacitación para todo el personal.
- Retroalimentar al equipo sobre su desempeño al menos una vez al año.

e) **Perfil:**

Categoría	Descripción
Educación	Administración de Empresas. Ingeniería Industrial
Formación	Conocimientos en Gestión por Proyectos Certificación PMI Conocimiento de Gestión del Talento Humano Conocimientos de Metodologías Seis Sigma Conocimientos en Finanzas Paquetes Utilitarios Manejo Microsoft Project
Habilidades	Orientado a resultados Liderazgo Organización Retroalimentación efectiva
Experiencia	4 años en cargos similares

Ilustración 32: Perfil de Director

f) **Horario:**

9:00 a 18:00

Consultor Senior de Calidad y Métodosa) **Identificación del cargo:****TÍTULO DE LA POSICIÓN:****ÁREA:**

Consultor Senior de Calidad y Métodos

Calidad y Métodos

TÍTULO A QUIÉN REPORTA:**FECHA****DE****REVISIÓN:**

b) Posición en el organigrama:

Ilustración 33: Relación organizacional de consultor Senior en Calidad y Métodos

c) Misión de la posición:

Liderar y supervisar los proyectos de acompañamiento de calidad y Consultoría de métodos y realizar la prospección de nuevos clientes.

d) Funciones:

- Comercializar el producto a clientes potenciales.
- Realizar la prospección a clientes potenciales con la finalidad de cerrar ventas del producto de Acompañamiento de calidad y Métodos.

- Planificar la ejecución de los proyectos de Acompañamiento de Calidad y Consultoría de Métodos.
- Establecer los objetivos anuales de los proyectos.
- Establecer los recursos administrativos, tecnológicos y humanos para lograr los objetivos.
- Establecer el plan de acción con el equipo designado que permita alcanzar los objetivos planteados.
- Controlar los gastos de los proyectos asignados.
- Controlar la rentabilidad de los proyectos asignados.
- Monitorear mensualmente el plan de acción desarrollado.
- Monitorear mensualmente la evolución de los proyectos en marcha.
- Monitorear el mercado en búsqueda de nuevos proyectos.
- Retroalimentar al equipo sobre su desempeño.

e) Perfil:

Categoría	Descripción
Educación	Título de Ingeniería Industrial, de Procesos y/o Producción. Maestría en Sistemas Integrados o Calidad. Maestría en Sistemas de calidad y Productividad.
Formación	Auditor interno 9001 Auditor Líder 9001 Seis Sigma Herramientas de Mejora continua

Habilidades	Conocimientos en Lean Six Sigma
	Gerencia de Proyectos
	Trabajo en equipo
	Orientado a resultados
	Liderazgo
Experiencia	Utilización de paquetes utilitarios
	Tres años en cargos similares

Ilustración 34: Perfil de Consultor Senior en programas de calidad y métodos

f) **Horario:**

9:00 a 18:00

Consultor Junior de Calidad

a) **Identificación del cargo:**

TÍTULO DE LA POSICIÓN:

Consultor Junior de Calidad

ÁREA:

Calidad y Métodos

TÍTULO A QUIÉN REPORTA:

REVISIÓN:

Consultor Senior de Calidad y Métodos

FECHA

DE

Febrero 2012

b) **Posición en el organigrama:**



Ilustración 35: Relación Organizacional de Consultor Junior de Calidad

c) Misión de la posición:

Supervisar y aplicar los estudios y plan de acción que se desarrollen del producto de Acompañamiento de Calidad.

d) Funciones:

- Mantener el buen funcionamiento del producto de Acompañamiento de calidad.
- Generar la documentación necesaria que presente los resultados de las etapas de la implementación del proyecto.
- Viajar y llevar a cabo los acompañamientos de calidad que sean asignados.
- Cumplir con el proceso vigente de "Acompañamiento de Calidad".

- Presentar los reportes necesarios de cada acompañamiento a la jefatura inmediata y al cliente.
- Elaborar reportes gerenciales de gestión.
- Realizar actividades adicionales designadas por el Consultor Sénior de Calidad y Métodos.

e) Perfil:

Categoría	Descripción
Educación	Título de Ingeniería Industrial, de Procesos y/o Producción.
Formación	Auditor interno 9001 Auditor Líder 9001 Herramientas de Mejora continua
Habilidades	Trabajo en equipo Orientado a resultados Liderazgo Utilización de paquetes utilitarios
Experiencia	1 año en cargos similares

Ilustración 36: Perfil de Consultor Junior en Calidad

f) Horario:

9:00 a 18:00

Consultor Junior de Métodos**a) Identificación del cargo:****TÍTULO DE LA POSICIÓN:**

Consultor Junior de Métodos

ÁREA:

Calidad y Métodos

TÍTULO A QUIÉN REPORTA:**REVISIÓN:**

Consultor Sénior de Calidad y Métodos

FECHA**DE**

Febrero 2012

b) Posición en el organigrama:**Ilustración 37: Relación Organizacional de Consultor Junior en Métodos**

c) Misión de la posición:

Supervisar y aplicar los estudios y plan de acción que se desarrollen del producto de Métodos.

d) Funciones:

- Mantener el buen funcionamiento del producto de Métodos.
- Generar la documentación necesaria que presente resultados de las etapas de la implementación del proyecto.
- Viajar y llevar a cabo la consultoría de métodos que sean asignados.
- Cumplir con el proceso vigente de “Métodos”.
- Aplicar los estudios que ayuden a determinar la causa raíz de los problemas presentados por el cliente.
- Elaborar planes de acción que impacten en los principales KPIs de los clientes.
- Gestionar el impacto de los planes de acción a través de su monitoreo y aplicación de estadísticas.
- Presentar los reportes necesarios de cada acompañamiento a la jefatura inmediata y al cliente.
- Elaborar reportes gerenciales de gestión.
- Realizar actividades adicionales designadas por el Consultor Sénior de Calidad y Métodos.

e) **Perfil:**

Categoría	Descripción
Educación	Título de Ingeniería Industrial, de Procesos y/o Producción.
Formación	Auditor interno 9001 Conocimiento en Lean Seis Sigma Herramientas de Mejora continua
Habilidades	Trabajo en equipo Orientado a resultados Liderazgo Utilización de paquetes utilitarios
Experiencia	1 año en cargos similares

Ilustración 38: Perfil Consultor Junior en Métodos

f) **Horario:**

9:00 a 18:00

Consultor Senior de Proyectosa) **Identificación del cargo:****TÍTULO DE LA POSICIÓN:**

Consultor Senior de Proyectos

ÁREA:

Proyectos

TÍTULO A QUIÉN REPORTA:**REVISIÓN:**

Director de Calidad y Proyectos

FECHA**DE**

Febrero 2012

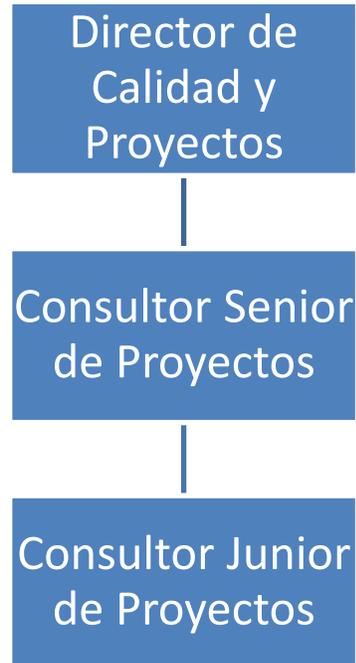
b) Posición en el organigrama:

Ilustración 39: Relación Organizacional Director de Calidad y Proyectos

c) Misión de la posición:

Liderar y supervisar los proyectos contratados y realizar la prospección de nuevos clientes.

d) Funciones:

- Comercializar el producto a clientes potenciales.
- Realizar la prospección a clientes potenciales con la finalidad de cerrar ventas del producto de proyectos.
- Planificar la ejecución de los proyectos contratados.
- Establecer los objetivos anuales de los proyectos.

- Establecer los recursos administrativos, tecnológicos y humanos para lograr los objetivos.
- Establecer el plan de acción con el equipo designado que permita alcanzar los objetivos planteados.
- Controlar los gastos de los proyectos asignados.
- Controlar la rentabilidad de los proyectos asignados.
- Monitorear mensualmente el plan de acción desarrollado.
- Monitorear mensualmente la evolución de los proyectos en marcha.
- Monitorear el mercado en búsqueda de nuevos proyectos.
- Retroalimentar al equipo sobre su desempeño.

e) Perfil:

Categoría	Descripción
Educación	Título de Ingeniería Industrial, de Procesos y/o Producción. Maestría en Gestión de Proyectos
Formación	Auditor interno 9001 Seis Sigma Herramientas de Mejora continua Gerencia de Proyectos
Habilidades	Trabajo en equipo Orientado a resultados Liderazgo Utilización de paquetes utilitarios
Experiencia	Tres años en cargos similares

Ilustración 40: Perfil Director de Proyectos

f) Horario:

9:00 a 18:00

Consultor Junior de Proyectos

a) Identificación del cargo:

TÍTULO DE LA POSICIÓN:

Consultor Junior de Proyectos

ÁREA:

Proyectos

TÍTULO A QUIÉN REPORTA:

REVISIÓN:

Consultor Junior de Proyectos

FECHA

DE

Febrero 2012

b) Posición en el organigrama:



Ilustración 41: Relación Organizacional Consultor Junior en Proyectos

c) Misión de la posición:

Supervisar y aplicar los estudios y plan de acción que se desarrollen del producto de Proyectos.

d) Funciones:

- Mantener el buen funcionamiento del producto de Proyectos.
- Generar la documentación necesaria que presente resultados de las etapas de la implementación del proyecto.
- Cumplir con el macro proceso vigente de “Proyectos”.
- Elaborar planes de acción que impacten en los principales requerimientos de los clientes.
- Gestionar el impacto de los planes de acción a través de su monitoreo y la aplicación de estadísticas.
- Presentar los reportes necesarios de cada proyecto a la jefatura inmediata y al cliente.
- Elaborar reportes gerenciales de gestión.
- Realizar actividades adicionales designadas por el Consultor Sénior de Proyectos.

e) Perfil:

Categoría	Descripción
Educación	Título de Ingeniería Industrial, de Procesos y/o Producción.
Formación	Auditor interno 9001

Habilidades	Seis Sigma
	Herramientas de Mejora continua
	Gerencia de Proyectos
	Trabajo en equipo
	Orientado a resultados
	Liderazgo
Experiencia	Utilización de paquetes utilitarios
	1 año en cargos similares

Ilustración 42: Perfil de Consultor Junior en Proyectos

f) Horario:

9:00 a 18:00

Consultor Senior de Seguridad y Ambiente

a) Identificación del cargo:

TÍTULO DE LA POSICIÓN:

ÁREA:

Consultor Senior de Seguridad y Ambiente

Seguridad y Ambiente

TÍTULO A QUIÉN REPORTA:

FECHA

DE

REVISIÓN:

Director de Calidad y Proyectos

Febrero 2012

b) Posición en el organigrama:



Ilustración 43: Relación Organizacional Consultor senior en Seguridad y Ambiente

c) Misión de la posición:

Liderar y supervisar los proyectos de “Consultoría de Seguridad y Ambiente” contratados y realizar la prospección de nuevos clientes.

d) Funciones:

- Comercializar el producto a clientes potenciales.
- Realizar la prospección a clientes potenciales con la finalidad de cerrar ventas del producto de Consultoría de Seguridad y Ambiente.
- Planificar la ejecución de los proyectos contratados.
- Establecer los objetivos anuales de los proyectos.

- Establecer los recursos administrativos, tecnológicos y humanos para lograr los objetivos.
- Establecer el plan de acción con el equipo designado que permita alcanzar los objetivos planteados.
- Controlar los gastos de los proyectos asignados.
- Controlar la rentabilidad de los proyectos asignados.
- Monitorear mensualmente el plan de acción desarrollado.
- Monitorear mensualmente la evolución de los proyectos en marcha.
- Monitorear el mercado en búsqueda de nuevos proyectos.
- Retroalimentar al equipo sobre su desempeño.

e) Perfil:

Categoría	Descripción
Educación	Título de Ingeniería Industrial, de Procesos y/o Producción. Maestría en Seguridad y Medio Ambiente.
Formación	Conocimiento en ISO 14000 y OSHAS 18000 Conocimiento en Auditorías SART. Herramientas de Mejora continua Gerencia de Proyectos
Habilidades	Trabajo en equipo Orientado a resultados

Experiencia	Liderazgo
	Utilización de paquetes utilitarios
	Tres años en cargos similares

Ilustración 44: Perfil Jefe de Seguridad Industrial y Ambiente

f) Horario:

9:00 a 18:00

Consultor Senior de Análisis Estadístico y Operativo

a) Identificación del cargo:

TÍTULO DE LA POSICIÓN:

ÁREA:

Consultor Senior en Análisis Estadístico y Operativo Gestión de
Proyectos

TÍTULO A QUIÉN REPORTA:

FECHA DE REVISIÓN:

Director de Calidad y Proyectos

Febrero 2012

b) Posición en el organigrama:



Ilustración 45: Consultor Senior de Análisis Estadístico y Operativo

c) Misión de la posición:

Liderar y supervisar los proyectos de “Consultoría de Seguridad y Ambiente” contratados y realizar la prospección de nuevos clientes.

d) Funciones:

- Comercializar el producto a clientes potenciales.
- Realizar la prospección a clientes potenciales con la finalidad de cerrar ventas del producto de Consultoría de Seguridad y Ambiente.
- Planificar la ejecución de los proyectos contratados.
- Establecer los objetivos anuales de los proyectos.

- Establecer los recursos administrativos, tecnológicos y humanos para lograr los objetivos.
- Establecer el plan de acción con el equipo designado que permita alcanzar los objetivos planteados.
- Controlar los gastos de los proyectos asignados.
- Controlar la rentabilidad de los proyectos asignados.
- Monitorear mensualmente el plan de acción desarrollado.
- Monitorear mensualmente la evolución de los proyectos en marcha.
- Monitorear el mercado en búsqueda de nuevos proyectos.
- Retroalimentar al equipo sobre su desempeño.

e) Perfil:

Categoría	Descripción
Educación	Título de Ingeniería Industrial, de Procesos y/o Producción.
Formación	Maestría en Estadística y/o Investigación Operativa Conocimiento de Diseño de Experimentos Conocimiento de Estadística Descriptiva Gerencia de Operaciones
Habilidades	Trabajo en equipo Orientado a resultados Gran capacidad Analítica Utilización de paquetes utilitarios
Experiencia	Tres años en cargos similares

Ilustración 46: Perfil Consultor Senior en Análisis Estadístico y Operativo

f) Horario:

9:00 a 18:00

Consultor Junior de Seguridad y Ambiente

a) Identificación del cargo:

TÍTULO DE LA POSICIÓN:

ÁREA:

Consultor Junior de Seguridad y Ambiente

Seguridad y Ambiente

TÍTULO A QUIÉN REPORTA:

FECHA

DE

REVISIÓN:

Consultor Senior de Seguridad y Ambiente

Febrero 2012

b) Posición en el organigrama:



Ilustración 47: Relación Organizacional Consultor Junior de Seguridad y Ambiente

c) Misión de la posición:

Supervisar y aplicar los estudios y plan de acción que se desarrollen del producto de Seguridad y Ambiente.

d) Funciones:

- Mantener el buen funcionamiento del producto de Seguridad y Ambiente.
- Generar la documentación necesaria que presente resultados de las etapas de la implementación del proyecto.
- Viajar y llevar a cabo la consultoría de Seguridad y Ambiente que sean asignados.
- Cumplir con el proceso vigente de “Acompañamiento de Seguridad y Ambiente”.
- Elaborar planes de acción que impacten en los principales requerimientos de los clientes.
- Gestionar el impacto de los planes de acción a través de su monitoreo y la implementación de estadísticas.
- Presentar los reportes necesarios de cada acompañamiento a la jefatura inmediata y al cliente.
- Elaborar reportes gerenciales de gestión.
- Realizar actividades adicionales designadas por el Consultor Sénior de Seguridad y Ambiente.

e) Perfil:

Categoría	Descripción
Educación	Título de Ingeniería Industrial, de Procesos y/o Producción. Título de Ingeniería Ambiental
Formación	Auditor interno ISO 14000, OSHAS 18000 Gerencia de Proyectos
Habilidades	Trabajo en equipo Orientado a resultados Liderazgo Utilización de paquetes utilitarios
Experiencia	1 año en cargos similares

Ilustración 48: Perfil Consultor Junior en Seguridad y Ambiente

f) Horario:

9:00 a 18:00

ii. Cualificaciones

Nuestro personal deberá disponer de los siguientes certificados:

- Auditor líder ISO 9001.- Nuestros consultores Senior deben obtener el certificado de Auditor Líder ISO 9001, ya que de esta manera podrán obtendrán las habilidades para realizar auditorías confiables.
- Auditor líder ISO 14000.- De la misma manera que para ISO 9001, la organización requiere de auditores que conozcan la norma y determinen los requerimientos a cumplir de una manera confiable.

- Auditor líder OSHAS 18000.- Es indispensable que nuestro personal que entregue el producto de Acompañamiento de Seguridad y Medio Ambiente, tenga un conocimiento claro de los requisitos que debe cumplir, para lo cual se deben certificar como Auditores Líderes.
- Auditor interno ISO 9001.- Nuestros consultores junior deben estar en la capacidad de poder llevar a cabo auditorías ISO 9001, y desenvolverse según los requerimientos de la misma. Por esa razón deberán ser capacitados en este aspecto.
- Auditor interno ISO 14000.- Nuestros consultores junior serán un apoyo para los consultores senior, por lo tanto, también deben ser capacitados en cómo realizar auditorías.
- Auditor interno OSHAS 18000.- De la misma manera, nuestros auditores Junior serán un apoyo para los consultores senior, por lo tanto deben conocer claramente los requisitos de las normas.
- Gerente de proyectos PMI.- Nuestros consultores senior deben tener un conocimiento claro sobre la gestión de proyectos. Esto se debe a que ellos estarán a cargo de varios productos en donde deberá supervisar su ejecución.

c. Remuneración

i. General

La compañía, debido al gran nivel de capacitación que deberá dar a su personal, establecerá la gestión del personal de acuerdo a una gestión de proyectos que permita el desarrollo profesional de la persona.

Debido a esto, se define que la gestión de salarios, para todos los niveles de personal se encontrará en cuartil superior. En donde se estará remunerando al personal operativo, de jefaturas, a personal operativo, un valor superior a lo que ganan el 75% por ciento del mercado en las mismas bandas salariales, tomando en cuenta utilidades y beneficios de ley como adicionales.

Se establecerá un sistema de crecimiento en la empresa, en el cual, a partir de la generación de un proyecto exitoso, que genere un valor a la compañía en el cual el directorio este consciente de su impacto, así como de la gestión involucrada de un personal específico, generará, desde el nivel de jefatura, la capacidad de la misma de ser socia de la empresa con un plan de carrera en al misma.

Se establecerá la gestión de un seguro de salud para todo el personal, privado y de alta gama, cubierto en un 70% por la empresa, y 30% por el empleado.

Se brindará servicio corporativo de celular, en el cual el personal tendrá acceso a 3 cuentas adicionales para familiares, gozando de los beneficios del plan corporativo.

ii. Coste en nómina y obligaciones fiscales

Los salarios de nuestro personal han sido definidos según el mercado laboral y las políticas salariales que se expresan en su respectiva sección. Para obtener el costo a la empresa se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Décimo tercero.- este representa un salario completo adicional.
- Décimo cuarto.- un salario básico adicional.
- Fondos de reserva.- a partir del segundo año del trabajo del empleado, por ley se le debe depositar al empleado o al banco del estado un salario completo adicional al año.
- Vacaciones.- Representan un medio salario al año adicional.
- Aporte Patronal (IESS).- El aporte que la organización debe hacer al seguro social representan el 12.15% del salario del empleado.

Con esta información se puede obtener el costo que representa cada empleado en base a su salario, definiéndose en alrededor del 175% del valor del salario cancelado al mismo.

iii. Políticas salariales

Es muy importante para nuestra organización que nuestro personal tenga una remuneración justa. Para lograrlo se establecerá la siguiente política:

Nombre: Política de remuneración.

Objetivo: Establecer todos los estándares que regirán las remuneraciones del personal que forma parte de nuestra organización, con la finalidad de ofrecer un salario competitivo en el mercado.

Alcance: Aplicable a los salarios de todas las personas que trabajan en nuestra organización.

Política:

Remuneración:

- Es responsabilidad de la organización proveer al colaborador de un salario acorde al mercado.
- Es responsabilidad del proveedor de Recursos Humanos realizar estudios de bandas salariales una vez al año.

- Es responsabilidad del Consultor Senior negociar con un colaborador nuevo un salario que se encuentre alrededor del 25% superior de la banda salarial.

Ajuste de salarios según inflación:

- Una vez al año se realizará el ajuste de salarios según la inflación del mercado.

Revisión de salarios:

- Es responsabilidad del Consultor Senior revisar los salarios de los colaboradores al menos una vez al año.
- La revisión de salarios se basará en el estudio de bandas salariales, la evaluación de desempeño y inflación.
- Para que un colaborador obtenga un incremento de salario según su banda salarial se debe demostrar que: El salario propuesto se encuentra dentro de las bandas salariales y demostrar un buen desempeño, el cual debe de ser justificado con resultados y la firma de una carta de compromiso que establezca objetivos de desempeño con el colaborador.
- El nuevo salario revisado puede encontrarse dentro del 50% y 85% de la banda salarial, lo cual será determinado por el jefe directo.

d. Política de desarrollo profesional

Dado que nuestra empresa se encuentra interesada en el desarrollo profesional de cada uno de nuestros colaboradores, es necesario demostrarlos a través de la siguiente política:

Nombre: Política de desarrollo profesional.

Objetivo: Establecer los lineamientos claves que establezcan el proceder de la compañía para fomentar el desarrollo profesional de los colaboradores a través de un plan de carrera y la retroalimentación por parte de las jefaturas.

Alcance: Aplicable a todos los colaboradores de la organización.

Política:

Establecimiento de objetivos:

- Todos los nuevos colaboradores de la organización deben tener una reunión con su jefe inmediato para definir los objetivos a 3 meses.

Evaluación de 3 meses de prueba:

- Una vez que un colaborador nuevo cumpla con su período de prueba tendrá una sesión de retroalimentación con su jefe inmediato, en donde se discutirá su desempeño y acciones a tomar para mejorarlas.

- Esto debe quedar registrado en su evaluación del período de prueba.

Evaluación de 6 meses de prueba:

- 6 meses después de la contratación del nuevo empleado, se llevará a cabo la evaluación de desempeño, con la finalidad de que el jefe inmediato pueda retroalimentar al colaborador.

Evaluación de 1 año:

- A partir del año, se realizará una evaluación de desempeño anual.
- En dicha evaluación de desempeño se retroalimentará al trabajador sobre el cumplimiento de sus objetivos y habilidades.
- En la evaluación también se revisarán las posibilidades de crecimiento profesional del colaborador. Dicha información servirá como insumo para el desarrollo del Plan de Carrera del colaborador.

Plan de carrera:

- Conjuntamente con el proveedor de recursos humanos se elaborará el plan de carrera del colaborador.
- El plan debe detallar las opciones de desarrollo que tiene el personal, los conocimientos que debe adquirir previo a su

ascenso y los tipos de cargo que desempeñará para ganar experiencia.

- El plan de carrera será la guía en base a la cual se aprobarán o negarán capacitaciones al personal, ya que estas deberán soportar el mismo.
- El plan de carrera será la principal guía que determinar qué cargos puede ocupar una persona u otra.

Ascensos o promociones:

- En el caso de que exista una vacante dentro de la organización, la primera opción para ocuparla será una promoción interna que se ajuste al plan de carrera desarrollado para el personal.

e. Política de contratación

Dado que nuestra empresa se encuentra interesada en contar con el mejor capital humano, es muy importante definir la política de contratación, ya que esta determinará cómo se llenarán las vacantes dentro de la empresa.

Nombre: Política de contratación.

Objetivo: Establecer los lineamientos claves que establezcan el proceder de la compañía para llenar las vacantes de las posiciones.

Alcance: Aplicable a todas las vacantes de la organización.

Política:

Al producirse una vacante dentro de la empresa:

- La primera opción para llenarla será a través de una contratación interna.
- El proveedor de Recursos Humanos deberá anunciar la posición a través de los medios de comunicación definidos dentro de la empresa (correo electrónico y carteleras).
- Al recibir el interés de los candidatos deberá comparar el perfil actual de los mismos versus el perfil requerido, de una manera objetiva al llenar la grilla de evaluación.
- Si los candidatos cumplen con los requisitos deberán ser entrevistados en una primera instancia por recursos humanos, posteriormente por el jefe que realizó el requerimiento y finalmente con el director del departamento.
- Si es necesario se realizará la resolución de un caso práctico mediante el cual se evaluará las habilidades de los candidatos.
- Finalmente el jefe directo realizará la elección del candidato ideal.

Si no se encuentra un candidato dentro de la compañía.

- Se deberá abrir el concurso a personal fuera de la empresa, para lo cual el proveedor de Recursos Humanos deberá buscar a los posibles candidatos a través del anuncio de la vacante y recepción de hojas de vida.
- Al recibir el interés de los candidatos deberá comparar el perfil actual de los mismos versus el perfil requerido, de una manera objetiva al llenar la grilla de evaluación.
- Si los candidatos cumplen con los requisitos deberán ser entrevistados en una primera instancia por recursos humanos, posteriormente por el jefe que realizó el requerimiento y finalmente con el director del departamento.
- Si es necesario se realizará la resolución de un caso práctico mediante el cual se evaluará las habilidades de los candidatos.
- Finalmente el jefe directo realizará la elección del candidato ideal.

9. Estudio económico y plan financiero

a. Inversión requerida

La inversión inicial se establece de acuerdo a los requerimientos mínimos para funcionamiento del negocio: estos se resumen a continuación:

DESCRIPCIÓN	PERIODICIDAD	VALOR
Software	Anual	\$15,000
Hardware	5 años	\$35,000
Requerimientos de Oficina	Inversión Inicial	\$12,000
Mantenimiento oficinas	Mensual + 0,03 anual	\$800
Servicios Contables	Mensual	\$600
Servicios Legales	Inversión Inicial	\$2,000
Servicios Sistemas	Mensual	\$350
Comunicación	Mensual	\$2,200
Arriendo	Mensual+0,03 anual	\$1,400
Seguros Privados	Mensual	\$600
Vehículo	Inv. Inicial	\$16,000
Papelería y Gastos Administrativos	Mensual	\$1,000
Desarrollo de Imagen de Marca	Inv. Inicial	\$6,500

Tabla 19: Resumen Inversiones Requeridas

b. Financiamiento

Se establece que para el proyecto, el financiamiento nacerá de los aportes de capital inmediatos de los socios. Esta se verá repartida la siguiente manera:

INVERSIONES		
SOCIO	%	Valor
	Acciones	Acciones
A	30%	\$ 21,450.00
B	30%	\$ 21,450.00
C	40%	\$ 28,600.00
Total		\$ 71,500.00

Tabla 20: % de aportación de Sociedad

c. Resumen Operativo Esperado:

De acuerdo a lo analizado, se prevé las siguientes proyecciones de ventas de los servicios anualmente.

Tipo	PESIMI STA	ESPER ADO	OPTIMI STA	Descripción
Métodos	5760	7680	11520	Horas anuales de Fee de consultoría de métodos
Six Sigma	3	5	7	Proyectos implementados Anuales

Medio Ambiente	5760	7680	11520	Horas anuales de Fee de Consultoría en Gestión Integral
-----------------------	------	------	-------	---

Tabla 21: Escenarios de Ventas Esperadas

Las Horas de consultoría y el número de proyectos a ser implementadas se establecen de acuerdo al tamaño de la operación de una sola empresa de 4000 empleados, cliente objetivo específico.

La metodología Six Sigma establece un sistema en el cual los desarrollos de los proyectos generarán un ahorro o ingreso adicional esperado a fin de cada uno de los mismos, de acuerdo a esto y en relación al cliente objetivo y tamaño de la empresa, se establece la siguiente tabla de operaciones en los tres escenarios:

ME S	CM E -	CM E +	CME +	6 Sigma 1 -	6 Sigma 2 (0)	6 Sigma +	SSO 1 -	SSO 1 (0)	SSO 1 (+)
1	480	64	960				480	640	960
		0							
2	480	64	960				480	640	960
		0							
3	480	64	960				480	640	960
		0							
4	480	64	960				480	640	960
		0							
5	480	64	960				480	640	960

		0							
6	480	64	960	1	1	1	480	640	960
		0							
7	480	64	960				480	640	960
		0							
8	480	64	960			1	480	640	960
		0							
9	480	64	960		1		480	640	960
		0							
10	480	64	960			1	480	640	960
		0							
11	480	64	960				480	640	960
		0							
12	480	64	960	1	1	1	480	640	960
		0							
13	480	64	960				480	640	960
		0							
14	480	64	960			1	480	640	960
		0							
15	480	64	960		1		480	640	960
		0							
16	480	64	960			1	480	640	960
		0							
17	480	64	960				480	640	960
		0							
18	480	64	960	1	1	1	480	640	960
		0							
19	480	64	960				480	640	960
		0							
20	480	64	960			1	480	640	960

		0							
21	480	64	960		1		480	640	960
		0							
22	480	64	960			1	480	640	960
		0							
23	480	64	960				480	640	960
		0							
24	480	64	960	1	1	1	480	640	960
		0							
25	480	64	960				480	640	960
		0							
26	480	64	960			1	480	640	960
		0							
27	480	64	960		1		480	640	960
		0							
28	480	64	960			1	480	640	960
		0							
29	480	64	960				480	640	960
		0							
30	480	64	960	1	1	1	480	640	960
		0							
31	480	64	960				480	640	960
		0							
32	480	64	960			1	480	640	960
		0							
33	480	64	960		1		480	640	960
		0							
34	480	64	960			1	480	640	960
		0							
35	480	64	960				480	640	960

		0							
36	480	64	960	1	1	1	480	640	960
		0							
37	480	64	960				480	640	960
		0							
38	480	64	960			1	480	640	960
		0							
39	480	64	960		1		480	640	960
		0							
40	480	64	960			1	480	640	960
		0							
41	480	64	960				480	640	960
		0							
42	480	64	960	1	1	1	480	640	960
		0							
43	480	64	960				480	640	960
		0							
44	480	64	960			1	480	640	960
		0							
45	480	64	960		1		480	640	960
		0							
46	480	64	960			1	480	640	960
		0							
47	480	64	960				480	640	960
		0							
48	480	64	960	1	1	1	480	640	960
		0							
49	480	64	960				480	640	960
		0							
50	480	64	960			1	480	640	960

		0							
51	480	64	960		1		480	640	960
		0							
52	480	64	960			1	480	640	960
		0							
53	480	64	960				480	640	960
		0							
54	480	64	960	1	1	1	480	640	960
		0							
55	480	64	960				480	640	960
		0							
56	480	64	960			1	480	640	960
		0							
57	480	64	960		1		480	640	960
		0							
58	480	64	960			1	480	640	960
		0							
59	480	64	960				480	640	960
		0							
60	480	64	960	1	1	1	480	640	960
		0							

Tabla 22: Operaciones Pronosticadas

En la tabla anterior se definen el número de proyectos esperados y de horas vendidas según cada tipo de servicio otorgado.

De acuerdo a esto se establecen los ingresos generados mensualmente en los tres escenarios:

Personal:

DEFINICIONES		Cantidad Personal			Salarios			Costo Mensual RRHH		
Cargos	Salario	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3
Consultor Senior en Calidad	2200	1	1	1	2200	2200	2200	3410	3410	3410
Consultor Senior en Proyectos	2200	1	1	1	2200	2200	2200	3410	3410	3410
Consultor Senior en Análisis Estadístico	2200	1	1	1	2200	2200	2200	3410	3410	3410
Consultor Senior en Seguridad	2200	1	1	1	2200	2200	2200	3410	3410	3410

y										
Ambiente										
Consultor Senior en Sistemas	2200	0	1	1	0	2200	2200	0	3410	3410
Consultor Senior	1300	4	10	18	5200	1300	2340	8060	2015	3627
Junio	0					0	0		0	0
Total		8	15	23	1400	2400	3440	2170	3720	5332
					0	0	0	0	0	0

Tabla 23: Operación de Personal Pronosticado

En la tabla anterior se define la cantidad de personal requerida para soportar los diferentes escenarios operativos. De acuerdo a la tabla anterior, en esta se establece el costo del personal, tomando en cuenta todos los rubros, tanto de uniformes, seguros, decimo tercero, decimo cuarto, pago al IESS, beneficios privados, entre otros.

De acuerdo a esto se obtiene el siguiente flujo esperado para los tres escenarios propuestos:

Gastos Personal		
1	2	3
Total	Total	Total
21700	37200	53320

21700	37200	53320
--------------	-------	-------

Tabla 24: Gastos Pronosticados en Personal

Para soportar este equipo de trabajo se establecen costos estimados inflados administrativos mensuales de alrededor de \$9000.00 dólares. En estos se toma en cuenta, arriendos, pago de agua, luz, teléfono, servicios contables, internet, servicios informáticos, mantenimiento, etc.

d. Cuentas de resultados esperadas

De acuerdo a las estimaciones generadas se espera los siguientes ingresos por cada tipo de servicio brindado:

Esce nario	1	2	3	1	2	3	1	2	3
MES	CME -	CME	CME +	6 Sigma 1 -	6 Sigma 2 (0)	6 Sigma +	SSO 1 -	SSO 1 (0)	SSO 1 (+)
1	\$ 19,200. 00	\$ 25,600. 00	\$ 38,400. 00	\$ - -	\$ - -	\$ - -	\$ 19,200. 00	\$ 25,600. 00	\$ 38,400. 00
2	\$ 19,200. 00	\$ 25,600. 00	\$ 38,400. 00	\$ - -	\$ - -	\$ - -	\$ 19,200. 00	\$ 25,600. 00	\$ 38,400. 00
3	\$ 19,200. 00	\$ 25,600. 00	\$ 38,400. 00	\$ - -	\$ - -	\$ - -	\$ 19,200. 00	\$ 25,600. 00	\$ 38,400. 00
4	\$ 19,200. 00	\$ 25,600. 00	\$ 38,400. 00	\$ - -	\$ - -	\$ - -	\$ 19,200. 00	\$ 25,600. 00	\$ 38,400. 00
5	\$ 19,200. 00	\$ 25,600. 00	\$ 38,400. 00	\$ - -	\$ - -	\$ - -	\$ 19,200. 00	\$ 25,600. 00	\$ 38,400. 00

6	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	19,200.	25,600.	38,400.	25,000.	25,000.	25,000.	19,200.	25,600.	38,400.
	00	00	00	00	00	00	00	00	00
7	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	19,200.	25,600.	38,400.	-	-	-	19,200.	25,600.	38,400.
	00	00	00				00	00	00
8	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	19,200.	25,600.	38,400.	-	-	25,000.	19,200.	25,600.	38,400.
	00	00	00			00	00	00	00
9	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	19,200.	25,600.	38,400.	-	25,000.	-	19,200.	25,600.	38,400.
	00	00	00		00		00	00	00
10	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	19,200.	25,600.	38,400.	-	-	25,000.	19,200.	25,600.	38,400.
	00	00	00			00	00	00	00
11	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	19,200.	25,600.	38,400.	-	-	-	19,200.	25,600.	38,400.
	00	00	00				00	00	00
12	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	19,200.	25,600.	38,400.	50,000.	50,000.	50,000.	19,200.	25,600.	38,400.
	00	00	00	00	00	00	00	00	00
13	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	19,200.	25,600.	38,400.	-	-	-	19,200.	25,600.	38,400.
	00	00	00				00	00	00
14	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	19,200.	25,600.	38,400.	-	-	25,000.	19,200.	25,600.	38,400.
	00	00	00			00	00	00	00
15	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	19,200.	25,600.	38,400.	-	25,000.	-	19,200.	25,600.	38,400.
	00	00	00		00		00	00	00
16	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	19,200.	25,600.	38,400.	-	-	25,000.	19,200.	25,600.	38,400.
	00	00	00			00	00	00	00
17	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	19,200.	25,600.	38,400.	-	-	-	19,200.	25,600.	38,400.
	00	00	00				00	00	00

18	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	19,200.	25,600.	38,400.	25,000.	75,000.	100,000	19,200.	25,600.	38,400.
	00	00	00	00	00	.00	00	00	00
19	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	19,200.	25,600.	38,400.	-	-	-	19,200.	25,600.	38,400.
	00	00	00				00	00	00
20	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	19,200.	25,600.	38,400.	-	-		19,200.	25,600.	38,400.
	00	00	00				00	00	00
21	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	19,200.	25,600.	38,400.	-	25,000.	-	19,200.	25,600.	38,400.
	00	00	00		00		00	00	00
22	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	19,200.	25,600.	38,400.	-	-	25,000.	19,200.	25,600.	38,400.
	00	00	00			00	00	00	00
23	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	19,200.	25,600.	38,400.	-	-	-	19,200.	25,600.	38,400.
	00	00	00				00	00	00
24	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	19,200.	25,600.	38,400.	50,000.	75,000.	100,000	19,200.	25,600.	38,400.
	00	00	00	00	00	.00	00	00	00
25	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	19,200.	25,600.	38,400.	-	-	-	19,200.	25,600.	38,400.
	00	00	00				00	00	00
26	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	19,200.	25,600.	38,400.	-	-	25,000.	19,200.	25,600.	38,400.
	00	00	00			00	00	00	00
27	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	19,200.	25,600.	38,400.	-	25,000.	-	19,200.	25,600.	38,400.
	00	00	00		00		00	00	00
28	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	19,200.	25,600.	38,400.	-	-	25,000.	19,200.	25,600.	38,400.
	00	00	00			00	00	00	00
29	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	19,200.	25,600.	38,400.	-	-	-	19,200.	25,600.	38,400.
	00	00	00				00	00	00

30	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	19,200.	25,600.	38,400.	25,000.	75,000.	100,000	19,200.	25,600.	38,400.
	00	00	00	00	00	.00	00	00	00
31	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	19,200.	25,600.	38,400.	-	-	-	19,200.	25,600.	38,400.
	00	00	00				00	00	00
32	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	19,200.	25,600.	38,400.	-	-	25,000.	19,200.	25,600.	38,400.
	00	00	00			00	00	00	00
33	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	19,200.	25,600.	38,400.	-	25,000.	-	19,200.	25,600.	38,400.
	00	00	00		00		00	00	00
34	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	19,200.	25,600.	38,400.	-	-	25,000.	19,200.	25,600.	38,400.
	00	00	00			00	00	00	00
35	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	19,200.	25,600.	38,400.	-	-	-	19,200.	25,600.	38,400.
	00	00	00				00	00	00
36	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	19,200.	25,600.	38,400.	50,000.	75,000.	75,000.	19,200.	25,600.	38,400.
	00	00	00	00	00	00	00	00	00
37	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	19,200.	25,600.	38,400.	-	-	-	19,200.	25,600.	38,400.
	00	00	00				00	00	00
38	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	19,200.	25,600.	38,400.	-	-	25,000.	19,200.	25,600.	38,400.
	00	00	00			00	00	00	00
39	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	19,200.	25,600.	38,400.	-	25,000.	-	19,200.	25,600.	38,400.
	00	00	00		00		00	00	00
40	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	19,200.	25,600.	38,400.	-	-	25,000.	19,200.	25,600.	38,400.
	00	00	00			00	00	00	00
41	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	19,200.	25,600.	38,400.	-	-	-	19,200.	25,600.	38,400.
	00	00	00				00	00	00

42	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	19,200.	25,600.	38,400.	25,000.	75,000.	100,000	19,200.	25,600.	38,400.
	00	00	00	00	00	.00	00	00	00
43	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	19,200.	25,600.	38,400.	-	-	-	19,200.	25,600.	38,400.
	00	00	00				00	00	00
44	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	19,200.	25,600.	38,400.	-	-	25,000.	19,200.	25,600.	38,400.
	00	00	00			00	00	00	00
45	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	19,200.	25,600.	38,400.	-	25,000.	-	19,200.	25,600.	38,400.
	00	00	00		00		00	00	00
46	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	19,200.	25,600.	38,400.	-	-	25,000.	19,200.	25,600.	38,400.
	00	00	00			00	00	00	00
47	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	19,200.	25,600.	38,400.	-	-	-	19,200.	25,600.	38,400.
	00	00	00				00	00	00
48	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	19,200.	25,600.	38,400.	25,000.	25,000.	25,000.	19,200.	25,600.	38,400.
	00	00	00	00	00	00	00	00	00
49	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	19,200.	25,600.	38,400.	-	-	-	19,200.	25,600.	38,400.
	00	00	00				00	00	00
50	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	19,200.	25,600.	38,400.	-	-	25,000.	19,200.	25,600.	38,400.
	00	00	00			00	00	00	00
51	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	19,200.	25,600.	38,400.	-	25,000.	-	19,200.	25,600.	38,400.
	00	00	00		00		00	00	00
52	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	19,200.	25,600.	38,400.	-	-	25,000.	19,200.	25,600.	38,400.
	00	00	00			00	00	00	00
53	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	19,200.	25,600.	38,400.	-	-	-	19,200.	25,600.	38,400.
	00	00	00				00	00	00

54	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	19,200.	25,600.	38,400.	25,000.	75,000.	100,000	19,200.	25,600.	38,400.
	00	00	00	00	00	.00	00	00	00
55	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	19,200.	25,600.	38,400.	-	-	-	19,200.	25,600.	38,400.
	00	00	00				00	00	00
56	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	19,200.	25,600.	38,400.	-	-	25,000.	19,200.	25,600.	38,400.
	00	00	00			00	00	00	00
57	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	19,200.	25,600.	38,400.	-	25,000.	-	19,200.	25,600.	38,400.
	00	00	00		00		00	00	00
58	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	19,200.	25,600.	38,400.	-	-	25,000.	19,200.	25,600.	38,400.
	00	00	00			00	00	00	00
59	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	19,200.	25,600.	38,400.	-	-	-	19,200.	25,600.	38,400.
	00	00	00				00	00	00
60	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	19,200.	25,600.	38,400.	25,000.	25,000.	25,000.	19,200.	25,600.	38,400.
	00	00	00	00	00	00	00	00	00

Tabla 25: Cuentas de Resultados Esperadas

Los ingresos establecidos fueron calculados de acuerdo a los pronósticos para desarrollo de proyectos y generación de servicios en los 5 años en los cuales está siendo evaluado el proyecto.

A partir de estos Costos, Gastos, Ingresos e Inversiones se puede determinar el flujo de caja para los tres escenarios:

Flujo de Caja		
1	2	3
\$	\$	\$
(71,500.00)	(71,500.00)	(71,500.00)

\$	\$	\$
7,700.00	5,000.00	14,480.00
\$	\$	\$
7,700.00	5,000.00	14,480.00
\$	\$	\$
7,700.00	5,000.00	14,480.00
\$	\$	\$
7,700.00	5,000.00	14,480.00
\$	\$	\$
32,700.00	30,000.00	39,480.00
\$	\$	\$
7,700.00	5,000.00	14,480.00
\$	\$	\$
7,700.00	5,000.00	39,480.00
\$	\$	\$
7,700.00	30,000.00	14,480.00
\$	\$	\$
7,700.00	5,000.00	39,480.00
\$	\$	\$
7,700.00	5,000.00	14,480.00
\$	\$	\$
57,700.00	55,000.00	64,480.00
\$	\$	\$
7,700.00	5,000.00	14,480.00
\$	\$	\$
7,700.00	5,000.00	39,480.00
\$	\$	\$
7,700.00	30,000.00	14,480.00

\$	\$	\$
7,700.00	5,000.00	39,480.00
\$	\$	\$
7,700.00	5,000.00	14,480.00
\$	\$	\$
32,700.00	80,000.00	114,480.00
\$	\$	\$
7,700.00	5,000.00	14,480.00
\$	\$	\$
7,700.00	5,000.00	14,480.00
\$	\$	\$
7,700.00	30,000.00	14,480.00
\$	\$	\$
7,700.00	5,000.00	39,480.00
\$	\$	\$
7,700.00	5,000.00	14,480.00
\$	\$	\$
57,700.00	80,000.00	114,480.00
\$	\$	\$
7,700.00	5,000.00	14,480.00
\$	\$	\$
7,700.00	5,000.00	39,480.00
\$	\$	\$
7,700.00	30,000.00	14,480.00
\$	\$	\$
7,700.00	5,000.00	39,480.00
\$	\$	\$
7,700.00	5,000.00	14,480.00
\$	\$	\$
32,700.00	80,000.00	114,480.00

\$	\$	\$
7,700.00	5,000.00	14,480.00
\$	\$	\$
7,700.00	5,000.00	39,480.00
\$	\$	\$
7,700.00	30,000.00	14,480.00
\$	\$	\$
7,700.00	5,000.00	39,480.00
\$	\$	\$
7,700.00	5,000.00	14,480.00
\$	\$	\$
57,700.00	80,000.00	89,480.00
\$	\$	\$
7,700.00	5,000.00	14,480.00
\$	\$	\$
7,700.00	5,000.00	39,480.00
\$	\$	\$
7,700.00	30,000.00	14,480.00
\$	\$	\$
7,700.00	5,000.00	39,480.00
\$	\$	\$
7,700.00	5,000.00	14,480.00
\$	\$	\$
32,700.00	80,000.00	114,480.00
\$	\$	\$
7,700.00	5,000.00	14,480.00
\$	\$	\$
7,700.00	5,000.00	39,480.00
\$	\$	\$
7,700.00	30,000.00	14,480.00

\$	\$	\$
7,700.00	5,000.00	39,480.00
\$	\$	\$
7,700.00	5,000.00	14,480.00
\$	\$	\$
32,700.00	30,000.00	39,480.00
\$	\$	\$
7,700.00	5,000.00	14,480.00
\$	\$	\$
7,700.00	5,000.00	39,480.00
\$	\$	\$
7,700.00	30,000.00	14,480.00
\$	\$	\$
7,700.00	5,000.00	39,480.00
\$	\$	\$
7,700.00	5,000.00	14,480.00
\$	\$	\$
32,700.00	80,000.00	114,480.00
\$	\$	\$
7,700.00	5,000.00	14,480.00
\$	\$	\$
7,700.00	5,000.00	39,480.00
\$	\$	\$
7,700.00	30,000.00	14,480.00
\$	\$	\$
7,700.00	5,000.00	39,480.00
\$	\$	\$
7,700.00	5,000.00	14,480.00
\$	\$	\$
32,700.00	30,000.00	39,480.00

Tabla 26: Flujo de Caja Esperado

e. Rentabilidad (Pesimista, esperado y optimista)

El análisis desarrollado sobre los tres diferentes escenarios, establece los siguientes resultados.

Para este análisis se toma en cuenta el 12% de tasa mínima activa de retorno, como indicador generado por los accionistas en acuerdo común.

i. Retorno sobre la inversión

	Pesimista	Esperado	Optimista
TIR	16%	16%	27%

Tabla 27: Retorno sobre la inversión esperado

ii. Valor actual

	Pesimista	Esperado	Optimista
VAN	\$23,861.87	\$29,698.23	\$119,688.45

Tabla 28: Valor Actual Neto Esperado

f. Conclusión

De acuerdo al análisis financiero realizado, pese a que las inversiones son bastante fuertes en un inicio, la consultoría de métodos, gestión integral y proyectos de calidad aparece como un negocio sumamente rentable.

Como se pudo observar, en los tres escenarios, tomando en cuenta como estrategia el pago de salarios dentro del cuartil superior del mercado, e inflando los costos administrativos, para no tener riesgos de operación, se obtiene retornos sobre la inversión mucho mayores a la tasa mínima activa de retorno, definiendo al negocio como autosustentable y positivo. Lo mismo se puede definir a partir del análisis del Valor Actual Neto.

El análisis más exhaustivo, muestra que entre la opción esperada y la optimista hay una diferencia muy significativa, esto debido a que hay un salto grande en la cantidad de proyectos que se pueden alcanzar, y el crecimiento en recurso humano y gastos administrativos, no crece en la misma proporción. A partir de esto se absorben de mejor manera los gastos, generando más utilidades a la empresa. De acuerdo a esto, se llega a un estado más estable en la organización y se optimizan mejor los recursos.

El desarrollo de metodologías ganar-ganar, generarán clientes referidos, y la investigación en cada rama de negocios, abrirá mayor cantidad de oportunidades para el desarrollo de proyectos y crecimiento de la empresa.

10. Bibliografía:

AEADE, CINAIE. Informe de Operaciones AEADE . Técnico. Quito, 2011.

COMEXI. Buro de análisis Informativo. Técnico. Quito, 2011.

INEC. inec.gob.ec. 2012 de 02 de 2012. 25 de 04 de 2012 <www.inec.gob.ec/estadisticas>.

Superintendencia de Compañías. Ekos.com. 21 de 09 de 2011. 01 de 04 de 2012 <www.ekos.com>.

Superintendencia de compañías. supercias.gov.ec. 18 de 04 de 2012. 18 de 04 de 2012 <www.supercias.com.ec>.

11. Anexos:

Anexo 1:**MINUTA DE CONSTITUCION SIMULTÁNEA DE COMPAÑÍA ANÓNIMA**

SEÑOR NOTARIO:

En el protocolo de escrituras públicas a su cargo, sírvase insertar una de constitución simultánea de compañía anónima, contenida en las siguientes cláusulas:

PRIMERA.- COMPARECIENTES.- Intervienen en el otorgamiento de esta escritura:_. (aquí se hará constar los nombres, nacionalidades y domicilios de las personas naturales o jurídicas que, en el número mínimo de 2, vayan a ser accionistas de la compañía. Si una o más de ellas son personas naturales se hará constar además el estado civil de cada una. La comparecencia puede ser por derecho propio o por intermedio de representante legal o de mandatario.)

SEGUNDA.- DECLARACION DE VOLUNTAD.- Los comparecientes declaran que constituyen, por la vía simultánea, como en efecto lo hacen, una compañía anónima, que se someterá a las disposiciones de la Ley de Compañías, del Código de Comercio, a los convenios de las partes y a las normas del Código Civil.

TERCERA.- ESTATUTO DE LA COMPAÑÍA.

Título I

Del nombre, domicilio, objeto y plazo

Artículo 1°.- Nombre.- El nombre de la compañía que por esta escritura se constituye es PEARSOLUTION.

Artículo 2°.- Domicilio.- El domicilio principal de la compañía es... (aquí el nombre del cantón seleccionado como domicilio principal de la compañía). Podrá establecer agencias, sucursales o establecimientos administrados por un factor, en uno o más lugares dentro del territorio nacional o en el exterior, sujetándose a las disposiciones legales correspondientes.

Artículo 3°.- Objeto.- El objeto de la compañía consiste en:_. (Para el señalamiento de las actividades que conformen el objeto se tendrá en cuenta lo dispuesto en el numeral 3° del artículo 150. Para la determinación de la afiliación de la compañía a la cámara de la producción respectiva, o para la obtención de uno o más informes previos favorables por parte de organismos públicos, ofrece una guía el folleto _Instructivo para la constitución de las compañías mercantiles sometidas al control de la Superintendencia de Compañías_, que puede solicitar en esta institución).

Para el cumplimiento de su objeto, la compañía podrá celebrar todos los actos y contratos permitidos por la ley.

Artículo 4°.- Plazo.- El plazo de duración de la compañía es de 10 años, contados desde la fecha de inscripción de esta escritura La compañía podrá disolverse antes del vencimiento del plazo indicado,

o podrá prorrogarlo, sujetándose, en cualquier caso, a las disposiciones legales aplicables.

Título II

Del capital

Artículo 5°.- Capital y de las acciones.- El capital social es de __. (aquí la suma en que se lo fije, suma que no puede ser menor de 800 dólares de los Estados Unidos de América.), dividido en_(aquí el número de acciones en que se fraccione el capital) acciones ordinarias y nominativas, de __.(aquí el valor de cada acción, que será de un dólar o múltiplos de un dólar) de valor nominal cada una, numeradas consecutivamente del __. al __.(Se podría redactar este artículo dividiendo las acciones por series, de modo que en cada una de ellas, sin desatender la norma sobre el valor nominal, tengan las acciones correspondientes a cada serie un determinado importe).

Título III

Del gobierno y de la administración

Artículo 6°.- Norma general.- El gobierno de la compañía corresponde a la junta general de accionistas, y su administración al gerente y al presidente.

Artículo 7°.- Convocatorias.- La convocatoria a junta general efectuará el gerente de la compañía, mediante aviso que se publicará en uno de los diarios de mayor circulación en el domicilio principal de la compañía, con ocho días de anticipación, por lo menos, respecto de aquél en el que se celebre la reunión. En tales ocho días no se contarán el de la convocatoria ni el de realización de la junta.

Artículo 8°.- Clases de juntas.- Las juntas generales serán ordinarias y extraordinarias. Las primeras se reunirán por lo menos una vez al año, dentro de los tres meses posteriores a la finalización del ejercicio económico de la compañía, para considerar los asuntos especificados en los numerales 2°, 3° y 4° del artículo 231 de la Ley de Compañías y cualquier otro asunto puntualizado en el orden del día, de acuerdo con la convocatoria. Las segundas se reunirán cuando fueren convocadas para tratar los asuntos para los cuales, en cada caso, se hubieren promovido.

Artículo 9°.- Quórum general de instalación.- Salvo que la ley disponga otra cosa, la junta general se instalará, en primera convocatoria, con la concurrencia de por lo menos el 50% del capital pagado. Con igual salvedad, en segunda convocatoria, se instalará con el número de

socios presentes, siempre que se cumplan los demás requisitos de ley. En esta última convocatoria se expresará que la junta se instalará con los accionistas presentes.

Artículo 10°.- Quórum especial de instalación.- Siempre que la ley no establezca un quórum mayor, la junta general se instalará, en

primera convocatoria, para deliberar sobre el aumento o disminución del capital, la transformación, la fusión, la escisión, la disolución anticipada de la compañía, la reactivación de la compañía en proceso de liquidación, la convalidación y, en general, cualquier modificación del estatuto con la concurrencia del 50% del capital pagado. En estos casos, salvo que la ley señale un quórum mayor, para que la junta se instale previa segunda convocatoria, bastará la concurrencia de la tercera parte del capital pagado. Cuando preceda una tercera convocatoria, siempre que la ley no prevea otro quórum, la junta se instalará con el número de accionistas presentes. De ello se dejará constancia en esta convocatoria.

Artículo 11°.- Quórum de decisión.- Salvo disposición en contrario de la ley, las decisiones se tomarán con la mayoría del capital pagado concurrente a la reunión.

Artículo 12°.- Facultades de la junta.- Corresponde a la junta general el ejercicio de todas las facultades que la ley confiere al órgano de gobierno de la compañía anónima.

Artículo 13°.- Junta universal.- No obstante lo dispuesto en los artículos anteriores, la junta se entenderá convocada y quedará válidamente constituida en cualquier tiempo y en cualquier lugar, dentro del territorio nacional, para tratar cualquier asunto siempre que esté presente todo el capital pagado y los asistentes, quienes deberán suscribir el acta bajo sanción de nulidad de las resoluciones, acepten por unanimidad la celebración de la junta.

Artículo 14°.- Presidente de la compañía.- El presidente será nombrado por la junta general para un período de 5 años, a cuyo término podrá ser reelegido. El presidente continuará en el ejercicio de sus funciones hasta ser legalmente reemplazado.

Corresponde al presidente:

- a) a) Presidir las reuniones de junta general a las que asista y suscribir, con el secretario, las actas respectivas.
- b) b) Suscribir con el gerente los certificados provisionales o los títulos de acción, y extenderlos a los accionistas.
- c) c) Subrogar al gerente en el ejercicio de sus funciones, en caso de que faltare, se ausentare o estuviere impedido de actuar, temporal o definitivamente.

Artículo 15°.- Gerente de la compañía.- El gerente será nombrado por la junta general para un período 4 años, a cuyo término podrá ser reelegido. El gerente continuará en el ejercicio de sus funciones hasta ser legalmente reemplazado.

Corresponde al gerente:

- a) a) Convocar a las reuniones de junta general.
- b) b) Actuar de secretario de las reuniones de junta general a las que asista y firmar, con el presidente, las actas respectivas.
- c) c) Suscribir con el presidente los certificados provisionales o los títulos de acción, y extenderlos a los accionistas.
- d) d) Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la compañía, sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo 12 de la Ley de Compañías.

e) e) Ejercer las atribuciones previstas para los administradores en la Ley de Compañías.

Título IV

De la fiscalización

Artículo 16°.- Comisarios.- La junta general designará ___ 2 comisarios, cada dos años, quienes tendrán derecho ilimitado de inspección y vigilancia sobre todas las operaciones sociales, sin dependencia de la administración y en interés de la compañía.

Título V

De la disolución y liquidación

Artículo 17°.- Norma general.- La compañía se disolverá por una o más de las causas previstas para el efecto en la Ley de Compañías, y se liquidará con arreglo al procedimiento que corresponda, de acuerdo con la misma ley. Siempre que las circunstancias permitan, la junta general designará un liquidador principal y otro suplente.

CUARTA.- APORTES. Se elaborará el cuadro demostrativo de la suscripción y pago del capital social tomando en consideración lo	Capital suscrito	Capital pagado (debe cubrir al menos el 25% de cada acción)	Capital por pagar (el saldo deberá pagarse en 2 años máximo)	Acciones

<p>dispuesto por la Ley de Compañías en sus artículos 150, numeral 6°, en cualquier caso, 147, inciso 4°, y 161, si el aporte fuere en numerario y 162, si fuere en especies, Si se estipulare plazo para el pago del saldo deudor, éste no podrá exceder de dos años contados desde la fecha de constitución de la compañía. En aplicación de las normas contenidas en los artículos antes citados, se podría elaborar el cuadro de suscripción y pago del capital social a base de los siguientes datos generales:Nombres accionistas</p>				
--	--	--	--	--

Numerario (dinero)	Especies (muebles o inmuebles)
1.	
2.	
...	
TOTALES:	