



**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**Business Strategies Consulting S.A. (BS Consulting S.A.)**

**Plan de Negocios**

**Ricardo Quintero Espinel**

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención de título de Licenciado en  
Marketing

Quito, Mayo 24 de 2012

**Universidad San Francisco de Quito**

**Colegio de Administración**

**HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS**

**Business Strategies Consulting S.A. (BS Consulting S.A.)**

**Plan de Negocios**

**Ricardo Quintero Espinel**

**Sara Caria, Msg.**

**Director de tesis**

.....

**Magdalena Barreiro, PhD.**

**Decano del Colegio de Administración**

.....

Quito, Mayo 24 de 2012

**© Derechos de Autor**  
**Ricardo Quintero Espinel**  
**2012**

## **Dedicatoria**

A mi hijo Ricardo, quien coincidentemente inicia cuando yo termino. A Cristina y Juan Xavier, ojalá la vida me permita verlos iniciar y culminar. A María Rosa, de quien todo lo que significa conocimiento, proviene. Y con mucho cariño a Massú, quien me enseñó la valía del trabajo.

Mayo, 2012

## **Agradecimiento**

Agradezco a mis hijos, por el tiempo que no pude estar con ellos. A todos los que hacen la Universidad San Francisco de Quito, por la oportunidad que pusieron en mis manos. A mi abuelo, por su presencia. Y a Paulina, quien me dio el empuje final.

Mayo, 2012

## **Resumen**

Esta tesis, cuyo cuerpo lo constituye el plan de negocios de la empresa BS Consulting S.A., refleja la decisión personal de desarrollar la empresa que fundé en el año 2009, dedicada a la consultoría empresarial, y que por razones personales ha estado relegada. La decisión es convertirla en una organización progresista, líder del mercado en el cual se desarrolla, con altos niveles de calidad, tanto académica como de servicio. El plan de negocios que ha sido elaborado, contiene un completo análisis del entorno macro económico y de la industria en la cual tendremos que competir, los elementos que sustentan nuestro modelo de negocios, las ventajas competitivas que consideramos tener y las dificultades que, de hecho, enfrentaremos. La intención ha sido definir una propuesta de valor de alto impacto entre los clientes, socios y colaboradores, quienes deben ver a BS Consulting S.A. como su mejor opción de madurez profesional. Las cifras financieras demuestran la viabilidad del modelo, los riesgos controlados y la potencialidad de crecimiento en un mercado ávido de herramientas que logren incrementar sus niveles de rentabilidad de forma sostenida y/o la obtención de líneas de financiamiento adecuadas a su realidad, tanto en costo como en montos, plazos y condiciones.

## **Abstract**

This thesis, which is mainly constituted by the business plan of the company BS Consulting S.A., reflects my personal decision to develop the company I founded in 2009, engaged in business consulting, and due to personal reasons, has been relegated. The decision is to make it a progressive organization, leader of the market in which it develops, with high standards, both academic and service alike. The business plan has been prepared containing a complete analysis of the economic environment and the industry in which we will compete, the elements that support our business model, competitive advantages that we believe have and the difficulties which, in fact, we will face. The intention has been to define a high impact proposition of value to the customers, partners and employees, who should see BS Consulting S.A. as their best choice of professional maturity. Financial figures demonstrate the feasibility of the model, the controlled risks, and the growing potential in a market which constantly is looking for tools to achieve profitability levels with a steadily increase and / or obtaining adequate financing facilities according to their business with the best option in cost, amounts, terms and conditions.



## INDICE

Portada	
Hoja de aprobación de tesis	
Derechos de autor.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Resumen.....	vi
Abstract .....	vii
Índice.....	viii
Lista de tablas y gráficos.....	ix
Cuerpo de la tesis: Plan de Negocios de BS Consulting S.A.....	2
Bibliografía.....	102

## **Lista de figuras (gráficos, tablas, mapas, diagramas, ilustraciones)**

TABLA 1	Evolución del Producto Interno Bruto del Ecuador
TABLA 2	Evolución de la inflación en el Ecuador
TABLA 3	Evolución de la tasa de interés en el Ecuador
TABLA 4	Evolución del índice de confianza empresarial del Ecuador
GRÁFICO 1	Evolución de la inflación en el Ecuador
GRÁFICO 2	Evolución de la tasa de interés en el Ecuador
GRÁFICO 3	Evolución del precio del barril de petróleo ecuatoriano
GRÁFICO 4	Esquema de diseño y producción de servicios
GRÁFICO 5	Proceso de producción
GRÁFICO 6	Organigrama

**BUSINESS STRATEGIES CONSULTING S.A.**

**BS CONSULTING S.A.**

**PLAN DE NEGOCIOS**

**Elaborado por: Ricardo Quintero E.**

**Mayo de 2012**

## Tabla de contenido

1.	RESUMEN EJECUTIVO .....	4
2.	IDEA DE NEGOCIO .....	10
2.1.	Descripción del negocio .....	10
2.2.	Breve historia de la compañía .....	10
2.3.	Estructura de la empresa .....	12
2.4.	Objetivos generales del Negocio .....	13
2.5.	Oferta de productos .....	14
2.6.	Posicionamiento del servicio (necesidades a cubrir).....	14
2.7.	Modelo de Negocio .....	16
3.	DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO Y DE LA INDUSTRIA .....	20
3.1.	Análisis del entorno.....	20
3.2.	Análisis de la Industria (mercado).....	30
3.3.	Ventas Estimadas .....	39
3.4.	Aportes del proyecto a la comunidad .....	39
4.	PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO .....	40
4.1.	Análisis FODA.....	40
4.2.	Visión, Misión, Valores Corporativos, Objetivos Estratégicos.....	42
4.3.	Planes de crecimiento y expansión.....	43
4.4.	Alianzas.....	44
4.5.	Sostenibilidad del negocio .....	46
5.	ESTRATEGIA DE MARKETING Y VENTAS .....	47
5.1.	Objetivos de Marketing.....	49
5.2.	Descripción de productos y servicios.....	49
5.3.	Estructura de precios y condiciones .....	52
5.4.	Distribución.....	54
5.5.	Promoción .....	54
5.6.	Servicio al cliente .....	56
5.7.	Posicionamiento .....	57
6.	ANÁLISIS DE OPERACIONES.....	59
6.1.	Operaciones.....	59
	• Objetivos de la Operación .....	59
6.2.	Diseño y producción de servicios.....	60

6.3.	Características técnicas de los productos ofrecidos .....	61
6.4.	Estándares de calidad .....	67
6.5.	Aspectos técnicos de los productos y servicios.....	69
6.6.	Ubicación, diseño y distribución de las oficinas .....	70
6.7.	Procesos de Producción.....	70
7.	REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA Y CAMBIOS EN LA GESTIÓN.....	72
7.1.	Estructura organizativa.....	72
7.2.	Planificación y administración de RRHH .....	77
8.	MODELO FINANCIERO.....	81
8.1.	Supuestos financieros .....	81
8.2.	Proyección de Costos .....	81
8.3.	Inversiones y capital de trabajo .....	84
8.4.	Proyección de Estado de Resultado, primeros 12 meses de operación .....	85
8.5.	Proyecciones de indicadores de rentabilidad.....	86
8.6.	Proyección de flujo de caja .....	88
8.7.	Resumen de costos y gastos fijos .....	90
8.8.	Análisis de sensibilidad y riesgo .....	91
9.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	92
10.	ANEXOS.....	93
10.1.	Hoja de vida de Ricardo Quintero Espinel.....	94
10.2.	Hoja de vida de Jorge Massú Espinel.....	99
	BIBLIOGRAFÍA.....	101

## **1. RESUMEN EJECUTIVO**

La idea de Business Strategies Consulting S.A. nace de la necesidad identificada que tienen las empresas y empresarios del Ecuador, y específicamente de Guayaquil, de superar los efectos que podrían tener las crisis económicas que han caracterizado a los primeros años de este milenio, a nivel global, y que de una forma u otra han repercutido en nuestro país, que si bien ha crecido de manera sostenida en dicho periodo debido a los elevados precios del petróleo y las remesas de los migrantes durante la primera década del milenio, no está exento de ser arrastrado por la baja general del consumo, de la ocupación y del nivel de inversión que la mayoría de las economías desarrolladas del mundo han venido experimentando sin solución aparente al corto plazo.

Lo arriba descrito se refleja en la imposibilidad que tienen actualmente las empresas de imponer precios de venta con el fin de obtener la rentabilidad que necesitan. Cada vez más, los precios de venta son impuestos por un mercado que a su vez se especializa y se hace más exigente con el paso del tiempo, poniendo en apuros a las organizaciones que no estén preparadas para una agresiva y muy dinámica competencia.

BS Consulting S.A. es una empresa de consultoría empresarial formada bajo un modelo de negocios cuya propuesta de valor es la de otorgar a sus clientes herramientas prácticas y objetivas para lograr rentabilidad incremental y sostenida en sus negocios; y/o, obtener en el mercado el financiamiento adecuado a su realidad.

Los fundadores y principales consultores de BS Consulting, Ricardo Quintero Espinel y Jorge Massú Espinel, poseen una reconocida experiencia laboral en empresas nacionales e internacionales, además de una formación académica necesaria para brindar soluciones muy distintas a las tradicionalmente brindadas por las empresas de este tipo, conocidas en su mayoría – con muy honrosas excepciones – por cobrar altas sumas de dinero por soluciones cuya implementación escapa de las posibilidades de la empresa contratante. Nuestra propuesta es implementar nuestras soluciones o no cobrar. Nuestra propuesta es garantizar a nuestro cliente los resultados.

Para este fin, la cartera de productos que BS Consulting está lista para ofrecer incluye todo lo relacionado con Planeación Estratégica, Gestión y Mejora de Procesos internos, Valoración de Marcas y Negocios en Marcha, Estudios de Mercado y de Sensibilidad, y Estructuración Financiera Integral.

Cada uno de estos productos se encuentra debidamente diseñado bajo metodologías internacionales de amplia aceptación, siendo uno de los elementos fundamentales de la propuesta de BS Consulting la constante actualización de conceptos a través de la adquisición de conocimiento.

El modelo de negocio de BS Consulting está orientado al sector que se considera de mayor potencialidad de crecimiento, y que por ende necesita de herramientas modernas de administración de recursos. Nos referimos a las medianas empresas e industrias, es decir, acogiendo la definición de la Cámara de la Pequeña y Mediana Industria del Guayas, aquellas que tienen ingresos brutos entre uno y cinco millones de dólares o un

nivel de activos entre setecientos cincuenta mil y cuatro millones de dólares, con una nómina entre cincuenta y doscientos empleados.

El grupo objetivo se extiende también a empresas grandes, bien organizadas, que necesitan estudios de mercado y/o planeación estratégica con el fin de sustentar lanzamientos de productos nuevos y/o cualquier proceso necesario para su crecimiento y desarrollo.

Podemos resumir que BS Consulting está orientando su oferta de servicio a empresas que cumplan con tres aspectos fundamentales:

- Una necesidad plenamente identificada por sus directivos, cuya solución sea parte de nuestra oferta de productos
- Recursos y decisión para invertir en la solución de dicha necesidad; y,
- Compromiso de apoyo a la gestión por parte de la alta gerencia

Estudios han identificado que existen en el Ecuador más de dos millones de empresas, de las cuales se estima que las Pymes son más del 60%. Esto nos da un marco de acción suficientemente amplio, sin querer decir que es un negocio sencillo, pues ninguno lo es. Sin embargo, existe un mercado ávido de soluciones de aquellas que ofrece BS Consulting.

Con el fin de identificar y llegar a este mercado, la empresa manejará una estrategia de penetración enfocada en el grupo objetivo arriba descrito, ofreciendo la mejor combinación de calidad – precio del mercado. BS Consulting garantiza el



cumplimiento de los resultados detallados en su oferta, a diferencia de la competencia que suele involucrar factores endógenos y exógenos a las empresas para justificar la falta de resultados concretos. Este gran diferenciador será transmitido al mercado a través de contactos directos de los consultores principales con gerentes y dueños de empresas, previamente referidos, con el fin de que las entrevistas se realicen al más alto nivel, ya que la confianza entre empresario y consultor, para el éxito del programa, así lo exige.

La intención es tejer una fama de cumplidores de resultados concretos aplicables al corto y mediano plazo, y que dicha fama se transmita entre las distintas empresas. Es por esto que la excelencia en la calidad de servicio es uno de los principales elementos de la cadena de valor de BS Consulting.

La estrategia de marketing también incluye promoción en redes sociales, correos informativos, correos directos y publicaciones sobre temas de consultoría en revistas, blogs y otros medios calificados.

La estrategia operativa de BS Consulting se basa en metodologías actualizadas de consultoría, adquiridas a través de capacitación formal en su mayoría, y de la investigación de técnicas y conceptos modernos de forma permanente. El Instituto Técnico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) es el principal proveedor de metodologías de BS Consulting, escogido por su amplia experiencia como consultores en el mercado ecuatoriano y su reconocida excelencia académica. Este nivel de adquisición de conocimiento, sumado a la experiencia empresarial de los socios en empresas nacionales e internacionales, asegura un nivel de competencia muy elevado.

Esto sumado a elementos de servicio tales como un sistema de información del status de cada consultoría al que el cliente tendrá acceso vía internet.

En resumen, la estrategia de BS Consulting para convertirse en la empresa de consultoría más respetada del país, se sustenta en los siguientes puntos:

- Metodologías de última generación
- Garantía de implementación
- La mejor relación calidad precio del mercado, debido a la estructura liviana de la consultora
- Tecnología de información que involucra directamente al cliente, quien podrá consultar el avance de su contrato en línea
- Garantía de ampliación, corrección y modificación de las herramientas otorgadas al cliente, sea este proceso cobrado o no, de acuerdo a la naturaleza del mismo

Las ventas esperadas se ubican en \$175,000 para el primer año de operación, subiendo este pronóstico a \$198,000 el segundo año. El margen de rentabilidad sobre ventas, después de impuestos, una vez alcanzada la madurez en la facturación, debe ubicarse alrededor del 14%. Los indicadores financieros son obviamente muy positivos debido a que el nivel de inversión nominal es bajo (\$21,550), ya que es muy difícil y subjetivo calcular el verdadero nivel de inversión que debe incluir una valoración de la experiencia y conocimientos adquiridos por los socios fundadores y los consultores a través de su desarrollo profesional, que representa el verdadero elemento que hace posible una oferta seria de consultoría.

La tasa de crecimiento potencial es muy elevada, puesto que incrementar consultores comprometidos con la filosofía es algo posible, pero la intención de BS Consulting es mantener una cartera de clientes estables, más una cadena de referidos que le permita cubrir las expectativas de rentabilidad y un crecimiento moderado, con el fin de no perder contacto con los principales clientes debido al exceso de proyectos.

BS Consulting S.A. fue fundada para proveer herramientas de generación sostenida de rentabilidad incremental; y/o, la obtención de financiamiento adecuado a la realidad de su cliente. Esta propuesta de valor es factible, actual y revolucionaria. Y adicionalmente a la creación de riqueza propia de toda organización con fines de lucro, tiene la ventaja de crear progreso a través del desarrollo de sus clientes.

## **2. IDEA DE NEGOCIO**

### **2.1. Descripción del negocio**

Servicios de consultoría empresarial orientados a la generación sostenida de rentabilidad por medio de herramientas de administración de recursos, análisis de mercado, administración de información, asesoría en reestructuración de áreas y/o procesos, etc.

El negocio se basa en la experiencia de sus administradores en el ámbito empresarial, además de la preparación académica actualizada que permite asesorar a los clientes de forma moderna y efectiva, generando rentabilidad en las empresas que contratan los servicios.

### **2.2. Breve historia de la compañía**

Business Strategies Consulting S.A. (BS Consulting S.A.) fue fundada en el año 2009 por Ricardo Quintero Espinel y Jorge Massú Espinel, ambos ecuatorianos, conocidos en el medio empresarial guayaquileño por su experiencia laboral en empresas nacionales e internacionales, con el objetivo de iniciar actividades de consultoría. La empresa se ubicó en una oficina alquilada, situada en la ciudadela Miraflores, al norte de Guayaquil. En sus inicios, la empresa se dedicaba a la planificación, organización y ejecución de jornadas de capacitación abiertas al

público en general, sobre temas relacionados con la administración de empresas, bajo una filosofía de excelencia académica de sus instructores – seleccionados y subcontratados para cada tema específico - una fuerte imagen corporativa y materiales de soporte de alta calidad. La idea de los accionistas fue que a través de los asistentes a las jornadas de capacitación, la empresa se daría a conocer como consultora, y el resultado fue satisfactorio, ya que algunas consultorías resultaron producto de las jornadas de capacitación.

En este contexto, a inicios del año 2010, la empresa fue contratada para realizar un proceso de análisis y mejora de procesos en una industria alimenticia, con quienes se firmó un contrato muy rentable, pero que exigía que todo el personal de la consultora, en aquellos días cinco personas, se dediquen a tiempo completo a este único cliente. El trabajo se llevó a cabo en un año, pero durante ese lapso la empresa cerró la oficina y laboró en las instalaciones de su cliente, lo cual significó que prácticamente cerraba sus puertas, y se alejó del mercado.

En el 2011 se decidió re abrir la oficina, retornar al mercado, dedicarse a los servicios de consultoría, dejando de lado el negocio de capacitación por considerarse que no correspondía a los objetivos generales para lo cual la empresa fue fundada. Actualmente la empresa se encuentra activa, funcionando con cuatro personas, posee algunos clientes y tiene proyectos de consultoría que le permiten cubrir sus costos fijos, pero carece de identidad, ya que aun no ha logrado definir un plan de negocios, una estrategia clara de penetración ni una cartera de servicios específicos a ofrecer. Para solucionar estas falencias, BS Consulting ha iniciado

un proyecto de planificación estratégica interna, del cual este documento es parte integrante.

### **2.3.Estructura de la empresa**

- **Personal:**
  - Gerente General
  - Coordinadora de Proyectos (consultora senior)
  - Consultor junior (de planta)
  - Asistente administrativo
  - Consultores y capacitadores itinerantes (son contratados de acuerdo a los contratos que se firmen)
  
- **Facilidades físicas:**
  - Oficina de operaciones generales, en el norte de Guayaquil
  
- **Gobierno Corporativo:**

La planificación estratégica de la empresa ha venido siendo realizada por la Gerencia General, de forma parcial, sin identidad, sin definición clara ni comunicación interna.

Las decisiones administrativas operativas están a cargo de la Consultora Senior, quien ejerce funciones de coordinación general de los proyectos que se llevan a cabo.

La Gerencia General y la Coordinación de Proyectos mantienen una constante comunicación, fluida y abierta. Las decisiones macro se toman en consenso, prevaleciendo la Gerencia General como dirimente.

## **2.4.Objetivos generales del Negocio**

Los objetivos generales de BS Consulting son:

- Brindar asesoría empresarial basada en metodología y conceptos permanentemente actualizados, que generen rentabilidad sostenible y sustentable, sea a través del incremento de ventas, como a través de la reducción de costos; y/o, captación de financiamiento adecuado a la realidad del cliente.
- Generar bienestar a todos sus colaboradores, siendo BS Consulting su mejor opción laboral, procurando un desarrollo sostenido tanto profesional, como técnico, económico y humano.
- Generar una justa, adecuada y oportuna rentabilidad para sus accionistas, así como fortalecer la situación financiera de la empresa.
- Contribuir a la generación de riqueza y bienestar de su comunidad

## **2.5.Oferta de productos**

BS Consulting va a especializarse en consultoría en Planeación Estratégica, sea esta en forma integral o por partes. En este sentido, los servicios que la empresa va a brindar son:

- *Análisis de entorno*
- *Definición e implementación de Estrategias*
- *Gestión y mejora de Procesos:*
- *Marketing a través de medios digitales*
- *Valoración de marcas y empresas (negocio en marcha)*
- *Estructuración financiera*

## **2.6.Posicionamiento del servicio (necesidades a cubrir)**

La mayoría de las empresas privadas de Guayaquil son familiares (se estima que alrededor del 85%), manejadas por sus dueños. De este grupo, existe una cantidad importante de empresarios que no manejan conceptos técnicos de administración de recursos, análisis y manejo de información ni metodologías organizativas para



crear ambientes de trabajo productivos. De este gran grupo, existe un sub grupo de empresarios que si bien poseen estas falencias, y sus empresas pagan las consecuencias a través de una rentabilidad que no llega a los niveles que la operación le permitiría, están consientes y buscan alternativas para resolver sus problemas empresariales. Estas empresas buscan consultoría y su primera opción suelen ser las consultoras grandes tradicionales, pero debido a su alto costo los proyectos son abandonados, la mayoría sin ni siquiera comenzar. El tema de los altos costos de las consultoras grandes tradicionales es fundamental, ya que por un lado entorpece el mercado debido a que los empresarios conciben el servicio de consultoría como costoso; pero, por otro lado, permite que exista un mercado para las consultoras pequeñas, que pueden ofrecer precios muchísimo más bajos, y los empresarios toman la decisión.

Además de la necesidad de las empresas de contar con herramientas administrativas optimizadas y efectivas, los empresarios que se deciden por contratar consultoría, necesitan cubrir otra necesidad crítica: la implementación de las soluciones propuestas. BS Consulting tiene como política comunicar, capacitar, implementar, monitorear y corregir las soluciones propuestas tras la labor de consultoría.

## 2.7. Modelo de Negocio

- ***Adquisición del conocimiento:***
  - Investigación de metodologías, conceptos, casos de éxito
  - Suscripción y lectura comprensiva a publicaciones internacionales y páginas WEB de consultoría reconocidas en el medio
  - Capacitación formal en temas puntuales de interés de la consultora, asegurando que se obtendrá metodología de implementación de mejoras. El Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, sede Guayaquil, es el principal proveedor, al momento, de capacitación formal para BSC a través de sus Programas Internacionales.
  - Comunicación / capacitación interna de las nuevas metodologías, conceptos y casos de éxito investigados o recibidos.
  - Indicadores que permitan identificar si la adquisición de conocimiento evoluciona de acuerdo a lo que se decida como objetivo.
  
- ***Promoción de los servicios de la consultora:***
  - Referidos: cada cliente debe procurar referidos que puedan ser visitados usando como referencia la experiencia positiva y satisfactoria de la empresa que nos refirió.
  - Brochure institucional de promoción

- Visitas a empresas puntuales, elegidas en consenso en la consultora, en un número preestablecido como objetivo cada mes.
  
- ***Perfil de los clientes objetivos:***
  - Empresas medianas (PYMES) con capacidad financiera para contratar una consultoría, que tengan necesidades de mejorar la administración de sus recursos, que necesiten estructurar áreas productivas y/o financieras (captación de fondos) y/o que necesiten valorar sus activos intangibles para efectos financieros y de marketing.
  - Empresas con alta potencialidad de crecimiento que se encuentren “adormecidas” debido a la falta de herramientas técnicas efectivas de administración de sus recursos; o, que no conozcan la realidad del mercado en el cual se desenvuelven.
  - Empresas medianas o grandes, bien administradas, que hayan identificado oportunidades de negocio y necesiten investigar el mercado, los grupos objetivos y el entorno, y desarrollar un plan estratégico para optimizar el proyecto.
  - La alta gerencia debe estar comprometida en un 100% con el proyecto de consultoría. De hecho, los contactos iniciales hasta la contratación formal debe hacerse directamente con la alta gerencia.

- ***Elementos diferenciadores:***
  - Consultorías incluyen la implementación: comunicar, capacitar, implementar, monitorear y corregir las soluciones propuestas tras la labor de consultoría.
  - Precios por debajo de la competencia, debido a la estructura organizacional liviana.
  - Productos que alinean los procesos de la empresa a la estrategia, con énfasis en el cliente y en la generación de rentabilidad. Concepto muy poco utilizado por la competencia que se rige a metodologías pero que no siempre analizan su impacto en la satisfacción del cliente y/o en los indicadores financieros.
  - Principio transmitido a los clientes de que si no genera rentabilidad sostenida, la consultoría no está concluida.
  - Sistema informático en internet que permite a los clientes ingresar con una clave de acceso a su proyecto y ver en línea el avance del mismo. La plataforma debe permitir la comunicación entre cliente y consultor.
  
- ***Generación de utilidades:***
  - BS Consulting cobrará un valor inicial como anticipo, y el saldo dividido por entregables establecidos en la oferta y aceptados por el cliente.
  - Por cada proyecto se calculará el tiempo a dedicar, tanto dentro como fuera de la empresa cliente. A este tiempo de dedicación

se le aplicará el promedio de costo por hora que la empresa paga a sus consultores, más el promedio de costo por hora por labores administrativas y operativas de oficina.

- El costo resultante se le aplicará la rentabilidad que será establecida por la Gerencia General en base a la potencialidad que tenga el cliente de convertirse en repetitivo, y la situación financiera del cliente.
- En la rentabilidad calculada se tomará en consideración las bonificaciones que cada proyecto pagará tanto a los consultores, como al personal administrativo que participe.

### 3. DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO Y DE LA INDUSTRIA

#### 3.1. Análisis del entorno

- **Indicadores Macroeconómicos** (fuente: [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec))

Consideramos que el tiempo es propenso para desarrollar el negocio de la consultoría, debido a que los indicadores macroeconómicos se encuentran en un estado saludable en su mayoría, lo cual significa en casi todos los casos que las empresas no están inmersas en mayor recesión ni crisis que las lleve a tomar la decisión de no contratar o dar por terminadas consultorías.

- *Producto Interno Bruto*

**Tabla 1**

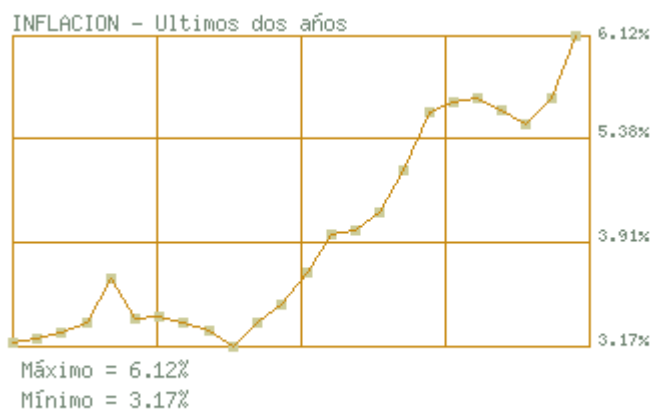
<b>FECHA</b>	<b>VALOR EN MILLONES DE DOLARES</b>
Enero 2011	
Enero 2010	57,978
Enero 2009	52,022
Enero 2008	54,209
Enero 2007	45,504
Enero 2006	41,705
Enero 2005	36,942

○ **Inflación**

Si bien la inflación ha estado aumentando, esto podría representar una oportunidad para BS Consulting, en medida de que se contraiga la demanda por la elevación precios, las empresas deben mirar hacia adentro de sus propias organizaciones, para lograr eficiencia que mantenga los niveles de rentabilidad a pesar de que la venta disminuya.

**Tabla 2**

<b>FECHA</b>	<b>INFLACIÓN ACUMULADA 12 MESES</b>
Marzo 2012	6,12%
Febrero 2012	5,53%
Enero 2012	5,29%
Diciembre 2011	5,41%
Noviembre 2011	5,53%
Octubre 2011	5,50%
Septiembre 2011	5,39%
Agosto 2011	4,84%
Julio 2011	4,44%
Junio 2011	4,28%
Mayo 2011	4,23%
Abril 2011	3,88%

**Gráfico 1**

○ **Tasas de interés activa**

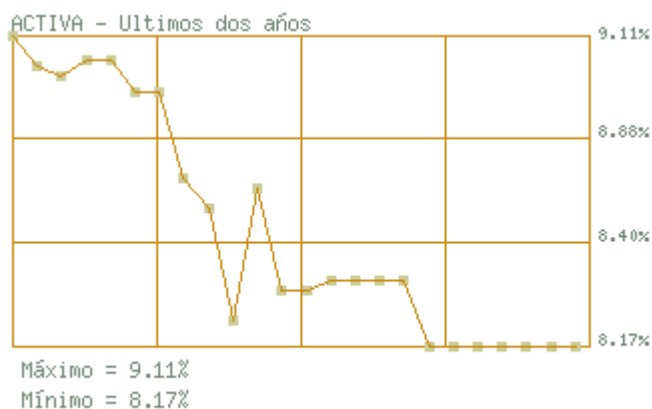
Las tasas de interés activas han venido disminuyendo lentamente desde Mayo del 2010, y aunque altas, se encuentran estabilizadas en un rango al cual los empresarios comienzan a acostumbrarse.

**Tabla 3**

<b>FECHA</b>	<b>TASA DE INTERÉS ACTIVA, ANUAL</b>
Marzo 2012	8,17%
Septiembre 2011	8,37%
Mayo 2011	8,34%
Marzo 2011	8,65%
Septiembre 2010	9,04%



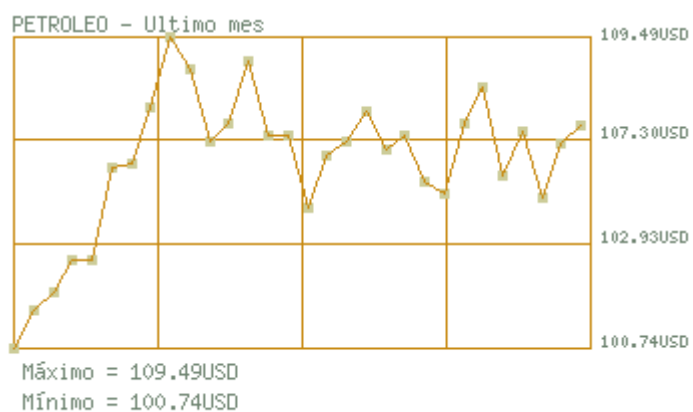
Gráfico 2



○ *Precio del barril de petróleo ecuatoriano*

El precio del barril de petróleo ecuatoriano, principal fuente de ingresos del Estado y principal sostén del sistema de dolarización, se sigue manteniendo arriba y no existen razones para pensar, al corto plazo, una reducción drástica de sus precios.

Gráfico 3



- **Indicadores Microeconómicos (Fuente: [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com))**

- *Índice de confianza empresarial*

Este índice mide el nivel de confianza que tienen los empresarios frente al futuro inmediato. Es un indicador válido, aunque es indudable que tiene tintes políticos, y que los empresarios “nunca estarán conformes”. Más que el índice en sí, consideramos que debemos poner atención en la evolución del mismo.

**Tabla 4**

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Enero	97.1	81.2	78.6	73.3	83.5	92.3
Febrero	100.6	77.8	88.7	62.3	78.4	92.6
Marzo	86.5	83.6	86.9	66.8	83.4	86.5
Abril	89.8	88.6	90.9	71.1	84.6	76.2
Mayo	80.7	92.2	89.0	93.2	81.6	84.5
Junio	106.7	93.7	93.1	95.3	91.3	80.1
Julio	96.1	84.5	95.4	98.4	93.2	80.0
Agosto	96.6	84.0	92.5	85.0	93.5	77.8
Septiembre	91.2	90.0	85.4	86.6	90.2	88.0
Octubre	100.9	95.0	92.3	84.2	88.6	79.0
Noviembre	94.8	98.9	89.0	84.1	94.6	76.9
Diciembre	94.3	77.8	80.2	82.0	95.4	89.0
<b>Promedio</b>	<b>94.6</b>	<b>87.3</b>	<b>88.5</b>	<b>81.9</b>	<b>88.2</b>	<b>83.6</b>

Vemos que ni siquiera en los años de mayor crecimiento del PIB los empresarios aumentan sustancialmente su confianza, ya que son 250 el total de puntos que reflejarían máxima confianza, pero los niveles que se manejan, si bien el 2011 tendieron a la baja, no son

tan bajos con relación al promedio normal ecuatoriano, como para pensar que los empresarios desean realmente abortar sus proyectos.

En el 2012 el índice ha mostrado el siguiente comportamiento:

- ✓ En enero de este año el índice cayó a 79 puntos, principalmente – según la consultora que lo calcula, Deloitte – al incremento del costo de la fuerza laboral y el anuncio de incremento en el gasto público.
- ✓ En febrero de 2012 el índice se recuperó 5 puntos, situándose en 83,8 debido a los anuncios de proyecciones del PIB para el 2012 que pronostican un crecimiento de más del 5%. El índice pudo haber sido mayor si no fuera por la presión inflacionaria que el país ha venido sintiendo. El alto precio del petróleo también influye para que la confianza empresarial crezca.
- ✓ Marzo de 2012 mostró un nuevo e importante incremento, situando el índice en 94 puntos. La razón del aumento de confianza – según la consultora Deloitte – fue el incremento en ventas que la mayoría de los encuestados han venido experimentado. Lo más interesante es que un 56% de los entrevistados tiene previsto realizar inversiones de capital en el primer semestre del año.

- **Indicadores socioeconómicos del mercado**

Nuestro mercado se desarrolla básicamente en la ciudad de Guayaquil, donde se encuentran miles de empresas tanto pequeñas como medianas y grandes, de todas las industrias y ámbitos de negocio. Se calcula que el 85% de las empresas de Guayaquil son familiares, y eso significa que existen importantes falencias en herramientas para administrar de forma eficiente los recursos, así como en la implementación de planes de marketing que generen diversidad y fidelización. Aunque no contamos con estadísticas formales para comprobar lo arriba descrito, lo podemos afirmar en base a la experiencia de los accionistas de BS Consulting, relacionados con empresas familiares y no familiares durante muchos años.

- *Dificultades culturales identificadas*

La principal dificultad para nuestro negocio, desde el punto de vista socioeconómico, es que el empresario y administrador guayaquileño, especialmente en empresas familiares no cree en los procesos de consultoría, debido a la percepción de que es un servicio de alto costo que no “aterriza” las recomendaciones que realizan, que les cuesta una fortuna para que les digan lo que ya saben, y porque según ellos los consultores senior no realizan las consultorías, sino que las delegan a los consultores junior, sin experiencia.

Este criterio le hemos recogido durante los últimos años de experiencia en el mercado de la consultoría.

- ***Oportunidad de desarrollo de mercado***

Este mismo escepticismo nos da la oportunidad de dar un servicio distinto, a costos diferentes. Es decir, una consultoría con resultados implementados, a un costo razonable de acuerdo al nivel de la empresa cliente y al tiempo dedicado. Cuando se logra hacer esto, los referidos se transforman en su mayoría, en clientes.

Guayaquil presenta la mayor fuerza económica del país, y sus empresarios se caracterizan por ser vanguardistas. Vemos oportunidades importantes aprovechando el ambiente económico positivo de la época.

- ***Recurso Humano disponible***

En el Ecuador existe un nivel de desempleo del 5,1% (cierre del año 2011 según cifras publicadas por el INEC) que no es tan grave si se compara con índices de países industrializados; y la razón es porque en Ecuador el sub empleo representa el verdadero problema, llegando este al 44,2% (cierre del año 2011 según cifras publicadas por el INEC). En el Ecuador existen muchas personas que desean trabajar, y existen muchas empresas que desean contratar, como es el caso de BS Consulting. Sin embargo, estos dos grupos no hacen match al momento de realizar programas de selección, debido

principalmente a que el nivel académico de los postulantes no está acorde con el nivel académico requerido por el contratante. O, lo cual es un problema quizás más grave, el nivel de compromiso de las personas suele ser muy bajo, y las empresas deben invertir mucho en generar climas laborales adecuados, así como liderazgo y trabajo en equipo.

Si bien la búsqueda de personal adecuado para la consultoría representa una dificultad, no consideramos que sea imposible de salvar. Buscando con paciencia seguro que BS Consulting logrará contar con personal de apoyo adecuado.

- **Factores Tecnológicos**

Como en cualquier economía del mundo, actualmente, la evolución de la tecnología cambia la manera de hacer negocios de las empresas. En Ecuador, y específicamente en Guayaquil, vemos una tendencia importante a la evolución tecnológica debido a los siguientes aspectos:

- Altos costos debidos a una economía dolarizada, en la cual la eficiencia se convierte en un elemento crítico de supervivencia
- Agresividad de la competencia, debido a lo pequeño del mercado (demanda) con relación a la cantidad de oferta.
- Bajo nivel de desempeño del recurso humano
- Bajo nivel de compromiso del recurso humano

Los empresarios en Guayaquil confían más en invertir en automatización y tecnología que en desarrollo del recurso humano. Y aunque el nivel de inversión en tecnología representa una limitante importante, es indudable que evoluciona esta tendencia.

Esta realidad, junto con el hecho irrefutable de que tecnológicamente las empresas del país no están aun desarrolladas, presenta oportunidades importantes de consultoría en campos como:

- Sistemas ERP, CRM, SRM, etc.
- Marketing en redes digitales
- Desarrollo de modelos de gestión para ser programados como ERP

- **Factores ambientales**

Tanto el Ministerio de Ambiente como el Municipio de Guayaquil y/o de Quito, han iniciado programas de implementación de controles para supervisar el cumplimiento de las estrictas leyes y ordenanzas que buscan proteger el medio ambiente. Las sanciones a los empresarios van desde multas, pasando por clausuras y llegando inclusive a la prisión de los representantes legales de las empresas que incumplan.

Esto, sumando a la creciente tendencia mundial de los consumidores a preferir productos fabricados por firmas que demuestren su compromiso

con la conservación del medio ambiente, nos lleva a considerar este aspecto como crítico al momento de desarrollar nuestro negocio.

Si bien BS Consulting no está especializada en asesorías ambientales, existen oportunidades de negocios en otras áreas relacionadas, como por ejemplo:

- Gestión y diseño de cadenas de abastecimiento amigables con el medio ambiente
- Gestión y diseño de procesos internos amigables con el medio ambiente
- Campañas de marketing que expresen la responsabilidad de la empresa con el medio ambiente
- Estudios de mercado y de sensibilidad tendientes a conocer el sentir de los consumidores

### **3.2. Análisis de la Industria (mercado)**

- **Descripción de grupos objetivos**



○ ***Grupo Objetivo Primario***

El grupo objetivo primario de BS Consulting está constituido por empresas medianas y grandes, de acuerdo a los siguientes elementos de juicio:

- ✓ Medianas: empresas con niveles de facturación o ingresos brutos entre uno y cinco millones de dólares, o con niveles de activos entre los setecientos cincuenta mil y cuatro millones de dólares, con una nómina entre cincuenta y doscientos empleados (definición de mediana empresa publicada en la página web de la Cámara de la Pequeña Industria del Guayas).
  
- ✓ Grandes: empresas que superen los parámetros arriba descritos.

Se consideran estos grupos como potencialmente susceptibles de crecimiento y con capacidad de contratar una consultoría. Normalmente tienen claro lo que desean conseguir y cuentan con líderes de proyecto capaces de dar el apoyo necesario para el éxito del proyecto.

Otras características que consideramos como constituyentes de las empresas del grupo objetivo primario:

- ✓ Ubicación de su casa matriz o su sucursal mayor en Guayaquil
- ✓ Industrial, comercial o de servicio
- ✓ Con ventas estables y/o potencialmente crecientes
- ✓ Poder de decisión y supervisión en una o dos personas
- ✓ Disponibilidad de tiempo para realizar el proyecto
- ✓ Disponibilidad de un líder de proyecto comprometido
- ✓ Con un problema identificado, cuya solución se encuentre dentro de nuestro portafolio de servicios.

- ***Grupo Objetivo Secundario***

El grupo objetivo secundario está formado por empresas más pequeñas que requieran servicios esporádicos y de corta duración tales como por ejemplo, capacitación, coaching acerca de temas puntuales y temporales, etc.

- **Análisis de clientes actuales y potenciales**

- ***Principales clientes actuales:***

- ✓ **Alfauto S.A.:** Cliente recurrente en planeación estratégica, enfocado a identificación de diferenciadores y capacitación, así como herramientas de fidelización y administración de equipos de ventas. El cliente amplió

su demanda de nuestros servicios y contrató una valoración de marca. Cliente leal, con potencialidad de crecimiento futuro.

- ✓ **Metrocom S.A.:** Empresa grande, con amplia capacidad financiera, nos contrató para valoración de su marca. Potencialidad media para crecer como consultores, matriz en Quito.
  
- ✓ **Consólidos S.A.:** Empresa de un grupo interesante, nos contrató para la elaboración de un estudio de mercado y plan de negocios para un proyecto naciente. Nos volvió a contratar para un estudio de sensibilidad. Potencial alta de nuevos proyectos una vez que el negocio esté en marcha.
  
- ✓ **Pipetech S.A.:** Empresa de servicios, pequeña. Nos contrató para que analicemos el mercado, encontremos falencias en su oferta y recomendemos mejoras, así como para gestionar y mejorar sus procesos internos. Tiene una baja potencialidad de crecimiento como cliente, pero podría ser una importante fuente de referidos.

- ***Clientes potenciales:***

Por principio, todos los clientes representan una potencialidad, ya que todos ellos han quedado satisfechos con el servicio de consultoría de BS Consulting. Normalmente las consultorías exitosas siembran la necesidad de nuevas mejoras, evolución del negocio. Un cliente que se encuentra satisfecho del servicio recibido normalmente vuelve a contratar, porque de acuerdo a la filosofía de la consultora, si el cliente está satisfecho es porque ha logrado generar rentabilidad sostenida con nuestro servicio, sea esta en un área determinada o a nivel de la empresa.

- **Competencia**

La competencia que BS Consulting debe enfrentar la encasillamos en empresas de consultoría o consultores que trabajan a título personal, con una estructura de precios similar a la de BS Consulting. Es decir, no se considera competencia a las consultoras grandes, tradicionales e internacionales, tales como Deloitte, Artur Andersen, entre otras.

Se ha identificado a los siguientes competidores:

- ***Liderazgo S.A.:*** Empresa de capacitación que engancha consultorías a través de servicios académicos. Tiene varios años

en el mercado, ofrece consultoría especialmente en temas de tecnología para Marketing. Su promoción se realiza a través de la promoción de sus jornadas de capacitación en Guayaquil y Quito. [www.liderazgo.com.ec](http://www.liderazgo.com.ec)

- **Formación Gerencial S.A.:** Con un concepto muy similar a Liderazgo, ofrecen consultoria en Marketing, estudios de mercado, gestión de marcas, e-marketing, etc. Su oferta es amplia en capacitación con el fin de enganchar clientes de consultoría. Su promoción se realiza a través de la promoción de sus jornadas de capacitación en Guayaquil y Quito. [www.formaciongerencial.com](http://www.formaciongerencial.com)
- **Juan Carlos Castelblanco y Benjamín Feliz.** Equipo de consultores en Planeación Estratégica integral. Se manejan a través de referidos de sus clientes. Ambos tienen trabajos fijos en empresas grandes conocidas del medio, y se dedican a la consultoría en horas extra. Han tenido éxito, son conocidos en el medio.
- **Conocer S.A.** Empresa de consultoria que ofrece servicios de gestión de procesos amarrados al desarrollo de ERP`s. El servicio es costoso, ya que está dirigido a vender el ERP completo, incluyendo el análisis y mejora de procesos, manuales de políticas, procedimientos y funciones. La empresa también

ofrece servicios de reclutamiento de personal y coaching gerencial. Realiza su promoción a través de referidos.

[www.conocer.com.ec](http://www.conocer.com.ec)

- Además, en el mercado ofrecen sus servicios consultores colombianos, mexicanos, argentinos y ecuatorianos de diversa índole. Es un mercado con competencia agresiva, donde la falla de uno la pagan todos, debido a que los clientes pierden credibilidad en el concepto.

- **Barreras de entrada**

El negocio de la consultoría tiene barreras de entrada muy bajas, ya que la normativa es débil al momento de regular quien puede dar servicios de consultoría y quien no, así como requisitos académicos, de infraestructura, tecnología, etc. Sin embargo, para competir con productos de calidad, los consultores deben reunir ciertas características esenciales:

- Experiencia en campo empresarial amplia y diversa, especialmente en alguna empresa multinacional o en el exterior.
- Excelencia académica, cursos de actualización, involucramiento con fuentes de consulta internacionales.
- Equipo de trabajo de alto rendimiento
- Estructura de costos liviana
- Especialización en ramas, temas y/o industrias

Cumplir con lo anterior representan las verdaderas barreras de entrada, aunque de manera formal es muy sencillo formar una empresa consultora, a la hora de competir las barreras se manifiestan, y debido a eso es que existen muchos consultores y empresas de consultoría fracasadas.

- **Rivalidad entre competidores**

La consultoría se desarrolla entre personas académicamente preparadas, formadas en ámbitos de mucho profesionalismo. Esto se pone de manifiesto en el respeto que existe entre consultores serios. No es una industria donde se evidencia un nivel elevado de competencia desleal, robo de propiedad intelectual, agresividad desmedida, guerra de precios, etc. Se considera un mercado en el cual se compite en un nivel alto y serio, aunque de forma intensa.

- **Poder de los compradores y proveedores**

El poder de compradores es alto, debido a que la oferta supera la demanda. Es difícil obtener precios atractivos, y la cobranza se torna muchas veces difícil. Sin embargo, una vez que se ha demostrado la efectividad de la metodología, el tema se hace más sencillo y el cliente confía en que cada dólar que invierte dará como resultado un efecto multiplicador.

En cuanto a proveedores, estos son pocos, y no representan un poder elevado, excepto cuando se trata de capacitadores a nivel internacional que la consultora esté interesada en contratar para incrementar el nivel académico de su gente. Por ejemplo, un diplomado en el Tecnológico de Monterrey, de donde se podrá obtener una metodología para ofrecer a los clientes. En estos casos, el precio no es negociable, pero hay oferta suficiente como para escoger entre varios proveedores, y el cambio de proveedor no representa mayor costo.

- **Barreras de salida de la industria**

Muy bajas. Una vez terminados los proyectos en marcha, se puede liquidar el negocio sin mayor impacto. Sin embargo, una vez retirada de la actividad, el retorno puede ser complicado, debido a que los clientes no se sentirán seguros de iniciar proyectos con empresas que ya han salido del mercado antes.

En cuanto a valoraciones de marca, firmadas como peritos evaluadores autorizados por la Superintendencia de compañías, se requiere guardar los archivos para futuros requerimientos.



### **3.3. Ventas Estimadas**

El objetivo de ventas para los próximos 12 meses es de \$174,000 llegando a \$198,000 el siguiente año. Este plan de negocios, así como la estrategia comercial y corporativa de BS Consulting se deben orientar a cumplir dicho objetivo.

Las proyecciones de ingresos, márgenes y gastos se mostrarán en la sección de información financiera, más adelante.

### **3.4. Aportes del proyecto a la comunidad**

El aporte del proyecto de BS Consulting tiene un aporte a la comunidad que consideramos de suma importancia y con un nivel de influencia crítico. El aporte debe ser la generación de rentabilidad sostenida en cada empresa que contrató sus servicios, lo cual obviamente trae consigo empleo, bienestar y estabilidad, además de contribuciones al Estado vía impuestos.

Adicionalmente, el proyecto de BS Consulting va a aportar de manera importante al desarrollo de los colaboradores de la empresa, quienes deben evolucionar junto con la empresa. Los colaboradores, de todo nivel, deben crecer en todos los ámbitos: profesional, técnico y humano.

BS Consulting, como asesor en mejoramiento continuo, tiene el compromiso de cumplir todo lo exigido por la ley, especialmente en cuanto al Ministerio Laboral, IESS y SRI compete.

En cuanto a proveedores, trabajar con BS Consulting les asegura el más alto nivel de honestidad, desarrollo y seriedad en los pagos, con lo cual también hay un nivel elevado de contribución a su mejoramiento.

#### **4. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO**

##### **4.1. Análisis FODA**

###### **FORTALEZAS**

- Experiencia laboral de sus Socios y consultores, en empresas multinacionales y familiares, sanas y/o desordenadas, así como en empresas propias.
- Muy bajo nivel de costos fijos que nos permite ofertar tarifas atractivas.
- Formación académica actualizada de sus Socios y consultores
- Gran motivación de sus Socios de lograr una empresa con fines de desarrollo profesional a través de una labor intelectual.
- La empresa está calificada como perito evaluador de la Superintendencia de Compañías.
- Sinergias con empresas de consultoría especializados en diversos ramos

## **DEBILIDADES**

- Falta de identidad al aun no definirse el portafolio de servicios definitivo
- Los Socios no han sido parte de compañías consultoras, es su primera experiencia como consultores.
- No contamos con Socios extranjeros. En el mercado existe la percepción de que consultores extranjeros son mejores que los locales.
- Escaso personal calificado para realizar consultorías de calidad con eficiencia.

## **OPORTUNIDADES**

- La crisis financiera mundial y los actuales niveles de competencia entre las empresas, que los obliga a mantener o inclusive disminuir sus precios de venta, y que obliga a los empresarios a buscar reducciones de costos y rentabilidad al interior de su propia organización.
- Altos costos de las consultorías internacionales
- La proliferación de soluciones CRM, ERP y POS a bajo costo, pero que necesitan de consultoría para su correcta implementación
- La facultad de las empresas de hipotecar sus marcas para garantizar operaciones de mercado de valores crea oportunidades para valorar marcas.
- El dinamismo del mercado de valores y CFN para la obtención de financiamiento a largo plazo.
- La marcada tendencia del mercado hacia marketing digital (internet, medios sociales, etc.). Las consultorías en marketing digital crecen continuamente.

## AMENAZAS

- No hay barreras de entrada importantes. Las consultoras internacionales ingresan con facilidad con una oferta muy interesante
- Potenciales dificultades en nuestra cobranza, por ser un producto intangible.
- Caída de los factores macroeconómicos, las inversiones en consultoría se suprimen.

## 4.2. Visión, Misión, Valores Corporativos, Objetivos Estratégicos

- **Visión 2015**

Ser el grupo de consultores más respetado del país, como implementador de soluciones prácticas, objetivas, aplicables al corto plazo y generadoras de rentabilidad sostenida, siempre a la vanguardia de la evolución de las diferentes metodologías que el mercado desarrolle. Este respeto debe trascender entre clientes, proveedores, colaboradores y socios, quienes deben vernos como su mejor opción de madurez profesional.

- **Misión 2015**

Business Strategies Consulting es un grupo de consultoría empresarial creado para brindar soluciones que generen rentabilidad sostenida y sustentable a través de productos altamente impactantes, sin tocar el precio de venta, a través de 5 ejes básicos:

- ✓ Gestión y mejora de procesos, mapeo de indicadores de impacto
- ✓ Fidelización de clientes, soluciones CRM – ERP - POS

- ✓ Desarrollo de estrategias diferenciadoras
- ✓ Técnicas de administración de la información
- ✓ Estructuración y organización financiera coherente con la estrategia
  
- **Valores**
  - ✓ Transparencia y honestidad en todos los actos de la consultora y en la vida privada de los consultores
  - ✓ Frontalidad para manifestarse
  - ✓ Trabajo en equipo, apoyo irrestricto entre colaboradores
  - ✓ Formación académica de primer nivel, continua y sostenida, de todos los colaboradores
  
- **Objetivos Estratégicos**
  - ✓ Crecer en facturación un mínimo de 15% anual con relación al año anterior, de forma sostenida
  - ✓ Cada consultoría debe generar herramientas y/o información útil al cliente para la generación de rentabilidad incremental: 0% de consultorías fallidas.

### **4.3. Planes de crecimiento y expansión**

- Consultores de planta: pasar de 2 actuales a 4.
- Desarrollo, mercadeo y puesta en marcha de productos nuevos, previo capacitación:

- ✓ Análisis, diseño, gestión y mejora de la cadena de abastecimiento (cadena de suministros, supply chain) para cualquier tipo de empresa, metodología de ITESM. Inicio previsto del mercadeo del producto: Julio 2012
- ✓ Creación, desarrollo, puesta en marcha y monitoreo de campañas de marketing a través de medios digitales, metodología de ITESM. Inicio previsto del mercadeo del producto: Noviembre 2012
- Expansión de oficinas en la locación actual. El contrato de aumento de espacio ya fue contratado. Fecha de inicio de remodelaciones prevista para Junio 2012.

#### **4.4. Alianzas**

BS Consulting se encuentra en el proceso de afianzar y desarrollar dos alianzas con consultores que aportan con experiencia y reconocimiento en el mercado:

- Capital Ventura, representado por Hector San Andrés, especialistas en los siguientes campos:
  - ✓ Emisión de obligaciones, titularizaciones, emisiones y colocación de acciones, y demás productos de tipo financiero que pasen por el mercado de valores, y que busquen la captación de recursos del público inversionista en general con fines de expansión y/o desarrollo de actividades de cada empresa.

- ✓ Estructuración y asesoría financiera en general
- Escalfaro S.A., representado por Patricia Avilés, especialistas en los siguientes campos:
  - ✓ Elaboración de proyectos de factibilidad desde el punto de vista financiero, con fines de captación de recursos bajo los programas de financiamiento de la CFN, BIESS, BANCO DEL FOMENTO, y de la banca en general.

En ambos casos, BS Consulting va a aportar en con lo siguiente, en cada consultoría que se realice en conjunto:

- Mercadeo de producto y captación del cliente
- Levantamiento de información
- Análisis preliminar de información, recomendaciones
- Revisión final, recomendaciones y opiniones
- Relación directa con el cliente
- Facturación y cobranza

También en ambos casos, el reparto de honorarios se definirá caso a caso y de mutuo acuerdo, sin un contrato ni formalidad alguna en cuanto a la alianza.

Finalmente, tanto Capital Ventura como Escalfaro, referirán sus clientes que tengan necesidades de productos desarrollados por BSC, tales como:

- Mejora y Gestión de Procesos
- Planeación Estratégica
- Valoración de marcas
- Estudios de mercado y de sensibilidad
- Supply Chain (a partir de Julio 2012)
- Marketing a través de redes digitales (a partir de Noviembre 2012)

En el caso de que Capital Ventura y/o Escalfaro refieran un cliente a BSC, por tratarse de temas que estas empresas consultoras no manejan en absoluto, no cabe un reparto ni de funciones ni de honorarios.

#### **4.5.Sostenibilidad del negocio**

Toda la oferta de servicios de BSC - cumpliendo con el principio de vender consultoría que siempre genere herramientas que permitan incrementar las utilidades de forma sostenida, y/o la captación eficiente de recursos financieros - está sustentada en metodologías internacionales, actualizadas, de consultoría y administración de recursos.

Estas metodologías, detalladas en la biblioteca de BS Consulting, son identificadas, obtenidas, evaluadas, adaptadas y puestas en marcha a través de la investigación de socios y consultores de BSC y en base a preparación académica formal recibida de forma constante por los socios y consultores de BSC.

El principal proveedor de capacitación formal de BSC es el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey ITESM, sede Guayaquil, a través de sus Programas Internacionales.



Finalmente, otra fuente de sustento del negocio es la experiencia empresarial de los socios, tanto nacional como internacional.

## 5. ESTRATEGIA DE MARKETING Y VENTAS

La estrategia de marketing de BS Consulting está ubicada dentro de los parámetros de la *diferenciación*, por cuanto BSC busca ser reconocida por proveer soluciones, herramientas y/o recursos que SIEMPRE puedan generar rentabilidad sostenida incremental a su cliente, alejándose de la percepción de parte del mercado de que las empresas de consultoría cobran por decirle a los empresarios lo que ellos ya saben, y que terminan su labor con una carpeta muy elegante, pero sin nada implementado y funcionando.

Por otro lado, BSC se ubica dentro de los parámetros estratégicos de *mejores costos*, es decir, que los precios de venta deben ser atractivos con relación al mercado, motivadores a tomar el riesgo de contratar sus servicios.

Es decir, que la estrategia se ubica en los parámetros de *“enfoque en costos”*, lo cual implica:

- Orientarse a segmentos específicos (empresas con objetivos claros, cuantificables)
- Fortaleza en cuanto a control interno de costos, con el fin de ofrecer precios motivadores
- Altos estándares de calidad

El grupo objetivo al que BSC está orientada se define de la siguiente manera (referirse al punto 2,7 de este Plan de Negocios, capítulo de la definición del modelo de Negocio):

- Empresas pequeñas, medianas y grandes, de cualquier industria exceptuando sector financiero y seguros, que cumplan los siguientes parámetros:
  - Claridad en cuanto a las necesidades puntuales que tengan. Se evitan clientes que divagan en cuanto sus necesidades, que no están seguros de ellas ni de lo que quieren hacer
  - Preferiblemente administrada por profesionales jóvenes, progresistas, sanamente ambiciosos en cuanto a lograr eficiencia y resultados concretos a través de herramientas no convencionales, abiertos al cambio
  - Que cuente con el presupuesto necesario y la decisión de invertir. Que esté dispuesto a arriesgar un anticipo que tiene el objetivo de cubrir ciertos costos operativos iniciales y sellar un compromiso entre consultores y cliente. Se evitan clientes con fama de malos pagadores
  - Que el campo de acción de la consultoría tenga como principal plaza la ciudad de Guayaquil
  - Que designe un líder de proyecto con el cual los consultores puedan interactuar con facilidad

## **5.1.Objetivos de Marketing**

Los objetivos del plan de marketing de BS Consulting son los siguientes:

- Facturación mensual mínima promedio de \$11,900 los primeros cinco meses, que representan el periodo de aprendizaje. A partir del sexto mes, la facturación debe ubicarse sobre los \$16,000 mensuales, como mínimo. Es decir, cada mes deben cerrarse de dos a tres proyectos nuevos, los cuales deben ser concluidos en un lapso no mayor a 60 días.
- La satisfacción del cliente debe ubicarse en el 100% y mantenerse en ese rango. Esta satisfacción se refiere a clientes que han manifestado estar 100% satisfechos, en vista de que han recibido lo que fue ofrecido en el tiempo ofrecido.
- Todos los servicios mercadeados deben ser generadores de rentabilidad sostenida o procurar la captación eficiente de recursos financieros.

## **5.2.Descripción de productos y servicios**

BS Consulting va a especializarse en consultoría en Planeación Estratégica, sea esta en forma integral o por partes. En este sentido, los servicios que la empresa va a brindar son:

- **Análisis de entorno:**

- Estudios de mercado, zona de Guayaquil y ciudades periféricas cercanas.
- Análisis de competencia
- Análisis de sensibilidad y riesgos comerciales

- **Estrategia:**

- Determinación de canales de distribución
- Diferenciadores, identificación y comunicación, estrategia de aprovechamiento de diferenciadores como catalizador de ventas y margen bruto
- Manejo de objeciones, alternativas y comunicación
- Entrenamiento a personal de ventas
- Mapa de indicadores, establecimiento, pruebas, comunicación, puesta en marcha, monitoreo inicial
- Formalización y comunicación de filosofía empresarial: visión, misión, valores, objetivos, etc.
- Elaboración de planes de negocios

- **Procesos:**

- Análisis, gestión y mejora de procesos, establecimiento de actividades de no calidad
- Diagramación, elaboración de manuales de políticas, procedimientos y funciones
- Análisis, gestión y mejora de la cadena de abastecimiento

- Mapa de indicadores, establecimiento, pruebas, comunicación: puesta en marcha, monitoreo inicial
  - Diseño de sistemas informáticos, desde el punto de vista de administración de recursos, controles y procesos.
- ***Marketing a través de medios digitales***
    - Recomendaciones para campañas, medios, niveles de inversión
    - Puesta en marcha, monitoreo de resultados.

Adicionalmente, BS Consulting está calificada como perito evaluador de la Superintendencia de Compañías. Aprovechando esta condición, ofrecemos los siguientes servicios:

- ***Valoración de marcas y empresas (negocio en marcha)***

Finalmente, aprovechando la sinergia con una Casa de Valores local, bien posicionada en el medio, estamos en condiciones de ofrecer:

- ***Estructuración financiera***
  - Análisis y estructuración de soluciones financieras, a través del mercado de valores
  - Elaboración y evaluación de proyectos de factibilidad financiera para captación de recursos a través de CFN, BIESS, BANCO DE FOMENTO, y la banca privada en general

Todos los servicios ofrecidos por BS Consulting se sustentan en metodologías internacionales establecidas para cada uno, obtenidas por BSC a través de su estrategia de captación de conocimiento, referirse al punto 2,7 Modelo de Negocios, Adquisición del Conocimiento.

### **5.3.Estructura de precios y condiciones**

Con el fin de establecer una fórmula para calcular sus precios de venta, BS Consulting ha determinado la siguiente estructura de costos:

- El tiempo es el costo de ventas principal de BSC, y es medido en horas que cada consultor invierte en un proyecto específico. El costo de la hora de cada consultor se ha definido en **US\$5.00** promedio, considerando 7 horas de trabajo al día, por 20 días al mes, con un sueldo fijo de US\$400 mensuales más un 40% de costo de beneficios sociales. El consultor tiene derecho a una bonificación el 10% del valor del contrato cuando este sea concluido y cobrado. De igual forma, el coordinador de proyectos ganará un 5% del total de los facturado y cobrado, además de su sueldo mensual fijo.
- Otros costos, tales como suministros, movilización y comunicaciones, además de la comisión del consultor y del coordinador de proyectos, junto con la depreciación de los equipos de oficina, nos da un costo total

por hora de consultoría de \$46,92. Ver detalle en el capítulo de Modelo Financiero de este documento.

- Los costos administrativos y generales, fijos, se los a determinado en un rango del 5% del total de la facturación.

El precio será calculado de la siguiente manera:

- Deben proyectarse las horas que el consultor va a dedicar al proyecto. El precio de venta, promedio por cada hora de consultor es de \$59 más IVA.
- Se asumen los siguientes parámetros:
  - Cada consultor manejará dos proyectos a la vez. Facturación objetivo sobre los US\$16,000 mensuales a partir del sexto mes de operación. Hasta el quinto mes, el objetivo es de \$11,900 mensuales promedio.
  - El 25% de lo cobrado se reparte entre comisión del consultor, gastos fijos administrativos y generales, y gastos inherentes al proyecto.
- Se cobran aparte gastos especiales y específicos necesarios para cada proyecto, tal como boletos de avión, permisos, software, personal de apoyo, etc., en mutuo acuerdo con el cliente.

Descuentos se consideran tomando en cuenta los siguientes elementos:

- Potencialidad de repetición del cliente
- Potencialidad de referidos
- Dimensión del cliente y su prestigio en el medio, del cual es factible aprovecharse para temas del mercado de los servicios ofrecidos por BSC
- Temas puntuales caso a caso

La forma de pago es un anticipo del 30% (negociable el porcentaje, nunca menos del 20%). Saldo contra entregables a satisfacción del cliente.

#### **5.4.Distribución**

La distribución de los servicios de BSC se realiza a través de los consultores, quienes acuden a las instalaciones de los clientes o donde sea necesaria la presencia del consultor, como levantar datos, caminar procesos, establecer elementos de juicio y hacer seguimiento de hipótesis.

#### **5.5.Promoción**

BSC planea realizar la promoción de sus servicios de la siguiente forma:

- Visitas de los socios y/o consultores a potenciales clientes, cumpliendo los elementos siguientes:
  - Referidos de otros clientes



- Gerentes Generales, dueños, Gerentes Administrativos Financieros, u otros cargos que tengan amplio poder de tomar decisiones
  - Empresas reconocidas en el medio, cuya necesidad de los servicios de BSC haya sido identificada o se perciba como real
  - Que cumpla con el perfil establecido como grupo objetivo
- 
- Publicación, en diarios y revistas especializadas en temas empresariales, de artículos de opinión relacionados con los beneficios que las empresas pueden obtener a través de herramientas modernas de administración de recursos.
  - Campaña en redes sociales, creación de tráfico en la WEB, banners en páginas relacionadas, etc., a partir de Noviembre de 2012.
  - Envío de correos electrónicos masivos a empresas de segmentos definidos detallando nuestros servicios. Esta actividad debe repetirse dos veces al mes, con variaciones en el formato y en la base de datos de destinatarios, lo cual se logra contando con varios proveedores del servicio.
  - Correo directo a empresas seleccionadas del grupo objetivo, ofreciendo los servicios de la consultora. Esto debe realizarse dos veces al año. La preparación y reparto se hará utilizando al personal de BSC.
  - Relaciones públicas en general, tanto de socios como de consultores senior.

## 5.6.Servicio al cliente

Todo el personal de BSC debe contar con una muy elevada capacitación y actitud en servicio de excelencia, basado en los siguientes parámetros que todos los colaboradores de la consultora deben conocer y ejercer:

- Todas las consultorías realizadas por BSC son susceptibles de ser revisadas, corregidas y re-evaluadas, a solicitud del cliente. Este principio debe cumplirse, independientemente de que el servicio post-venta sea cobrado o no cobrado (decisión que se toma de acuerdo al número de horas que deben ser dedicadas, a la naturaleza de la revisión y al grado de repetición del cliente).
- Todas las consultorías deben incluir un elemento añadido, que sea objetivo, en lo posible tangible, medible y que genere beneficios económicos de algún tipo al cliente, y que no esté detallado en la oferta de servicios ni en el contrato de trabajo. Es muy importante comentar con el cliente el elemento agregado y captar su nivel de satisfacción por el mismo. La claridad en las ofertas y sobre todo en los entregables, es imprescindible para que el elemento agregado tenga fuerza.
- Los consultores deben responder las llamadas de sus clientes sin excepción alguna, dentro de un horario de trabajo razonable.

- Todas las consultas, requerimientos y solicitudes del cliente deben ser resueltas por los consultores y el personal de apoyo de forma inmediata. Nada debe – por ninguna razón – quedar sin solución y/o respuesta.
- Las instalaciones de la consultora deben permanecer siempre confortables, listas para recibir visitas de clientes en cualquier momento.

### **5.7.Posicionamiento**

BSC pretende satisfacer necesidades primarias de las empresas en cuanto a creación, desarrollo, rectificación, control y/o evaluación de tópicos y actividades críticas que afectan de forma directa a la línea de utilidades netas de las empresas:

- Conocimiento del ambiente externo (entorno macro, mercado, precios, proveedores, clientes) e interno (clima laboral, claridad de funciones y objetivos, procesos) en el cual se desenvuelve la empresa
- Minimización de actividades que generan costos y no rentabilidad. Disminución de costos operativos a través de procesos eficientes.
- Creación, fundamentación, comunicación, seguimiento, evaluación y rectificación de su estrategia corporativa, con fines de mantener e incrementar la competitividad tanto de la empresa como de sus productos y marcas.
- Contar con recursos financieros a costos optimizados, además de finanzas organizadas y disciplinadas, con el fin de poder llevar a cabo los planes y

proyectos, así como ahorrar de forma significativa por la optimización del uso de los recursos. Este acceso a recursos financieros debe ser sustentable, es decir, a través de mecanismos que prevean el crecimiento y desarrollo de nuevas opciones financieras en el tiempo, que permitan a la empresa alejarse de los préstamos caros y puntuales.

- Desarrollar planes de expansión y/o de captación de recursos sustentados en el valor de la marca como garantía de pago, evitando la necesidad de hipotecas y otros tipos de garantías, escasas y costosas.
- Crear, desarrollar, poner en marcha, monitorear y rectificar programas de mercadeo a través de Internet, y de esa forma conectarse a la tendencia mundial de mercadeo, antes y/o mejor que sus competidores, asegurando así niveles de competitividad en cuanto a promoción y recordación de marca se refiere.

“Decisiones Rentables, Decisiones Correctas”. La frase que acompaña al logotipo de la empresa, registrada en IEPI a nombre de BS Consulting S.A., resume el elemento por el cual BSC debe posicionarse en el mercado:

**Vender un servicio de consultoría que genere herramientas que permitan a las empresas incrementar sus utilidades de forma sostenida y/o captar recursos financieros de forma eficiente.**

BSC debe lograr salirse del grupo de empresas de consultoría que existe en el mercado cuya imagen es la de no vender nada que se logre implementar con éxito, además de venderlo a precios muy elevados.

BSC implementa soluciones y las deja funcionando. Este es el gran diferenciador por el cual BSC busca ser recordado y definido en el mercado. Todos los colaboradores de la empresa deben tener claro este principio fundamental de la consultora y llevarlo a cabo sin excepción alguna en cada consultoría y/o entrevista de cualquier tipo relacionada con el negocio de BSC.

Este elemento diferenciador debe ser señalado en las ofertas de servicio con el fin de garantizar a los clientes el cumplimiento de esta premisa.

## **6. ANÁLISIS DE OPERACIONES**

### **6.1. Operaciones**

La operación, en BS Consulting, se refiere al desarrollo del servicio adquirido por el cliente. Partiendo de un concepto, una metodología y un marco conceptual general, cada consultor debe adatar el servicio y ejecutar su labor de acuerdo a la realidad de cada cliente.

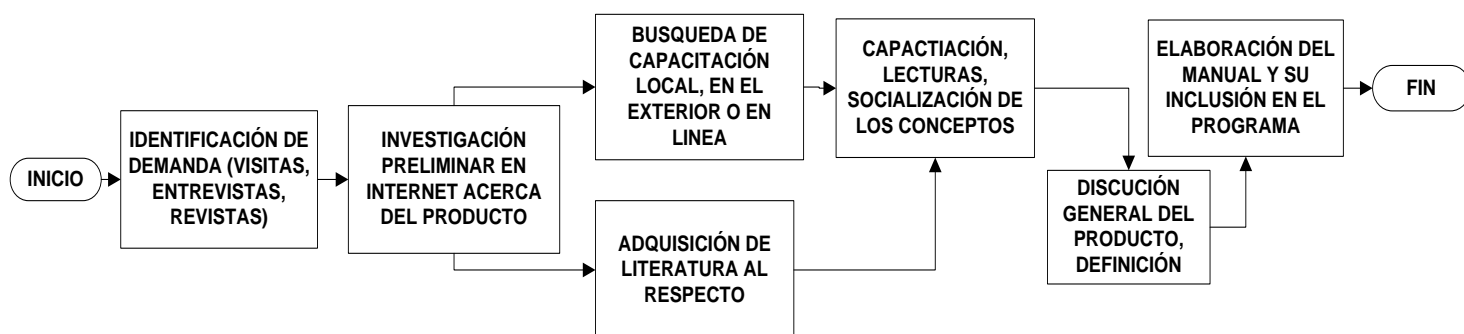
- **Objetivos de la Operación**
  - El cliente debe manifestar el 100% de satisfacción en cuanto al servicio recibido

- La operación debe producir una herramienta que le permita al cliente generar rentabilidad sostenida e incremental; y/o, obtener fuentes convenientes de financiamiento.
- El tiempo de cada proyecto de no deben superar los 60 días, excepto casos especiales.
- Los entregables deben ser individuales, independientes, y deben aportar por si solos a la solución global del problema de consultoría.
- Cada consultor debe manejar y sacar adelante por los menos 2 proyectos simultáneos.

## 6.2. Diseño y producción de servicios

- Todos los servicios ofrecidos por BSC se encuentran diseñados y establecidos por escrito en el Manual de Servicios Ofrecidos.
- El proceso de diseño y producción de un servicio es el siguiente:

**Gráfico 4**



- Los responsables de diseñar y desarrollar los productos nuevos son el Gerente General y/o la Coordinadora de Proyectos.

### **6.3. Características técnicas de los productos ofrecidos**

A continuación se detallan las características principales de los productos considerados como los más importantes, ofrecidos por BSC. Las características a mostrar son:

- Nombre del producto
- Objetivos del producto
- Beneficios a obtener por el cliente
- Metodología a seguir
- Tiempo de desarrollo e inversión, ambos aproximados en términos generales.

## VALORACIÓN DE MARCAS

### Objetivos generales del producto

- Otorgar un valor referencial, aproximado, comercialmente razonable, de la marca.
- Inferir la real potencialidad de permanencia y crecimiento de la marca en el tiempo

### Beneficios a obtener

- La marca puede ser hipotecada para garantizar operaciones financieras realizadas a través del mercado de valores
- Registro contables o extracontables del valor de la marca – según sea el caso - que apoya a la posición financiera de la empresa
- Valoración de la marca, comercialmente razonable, para efectos de compra-venta o cesión para capitalización o de cualquier otra índole.
- Valoración de marca como parte integrante de la valoración de un negocio en marcha.

### Metodología

- **Valoración financiera del negocio en marcha.** Analizamos las cifras financieras de ventas, costos, gastos, utilidades, impuestos, supuestos de crecimiento por 5 años, proyecciones de ventas, costos, gastos, utilidades e impuestos por los próximos 5 años y traídos a valor presente con el fin de valorar el negocio en marcha que administra la marca.
- **Análisis, evaluación y comprobación de supuestos.** Es importante evaluar si los supuestos asumidos para las proyecciones financieras están acorde con la realidad del negocio, del mercado, del entorno macroeconómico, factores políticos, ambientales, legales, etc.
- **Estudio de mercado.** Procederemos a realizar un estudio de mercado con el fin de explorar la potencialidad de mantenimiento y crecimiento de la marca los próximos años, cuyos resultados serán la base para aceptar o negar las proyecciones de ventas y/o crecimiento.
- Tanto el punto 2 como el 3 servirán como base para efectuar la valoración de los diez factores esenciales en la perdurabilidad de la marca, que son: **Compromiso, Protección, Sensibilidad, Claridad, Autenticidad, Relevancia, Entendimiento, Consistencia, Presencia y Diferenciación.** Todos ellos con un puntaje otorgado de acuerdo al mejor criterio del consultor, con el fin de evaluar la marca en sus aspectos más críticos.
- Finalmente, **del valor del negocio en marcha será deducido el valor que le corresponde a la marca, al activo intangible,** comparando los flujos proyectados con aquellos que generaría una marca blanca
- **El diferencial obtenido se relaciona con el factor multiplicador y así obtendremos el valor de la marca en el mercado,** de acuerdo a nuestro mejor criterio como consultores.

### Tiempos e inversión

Los tiempos y el valor de la inversión van a depender de la dimensión del trabajo a realizar, en términos de número de locaciones, situación geográfica, tamaño de la muestra requerida, etc., pero normalmente toma entre 30 y 60 días y la inversión entre \$8,000 y \$12,000



## ESTUDIOS DE MERCADO

### **Objetivos generales del producto**

- Obtener datos concluyentes acerca de la percepción o conducta esperada de un segmento determinado del mercado
- Conocer el situación real e inferir el comportamiento del entorno en el cual se va a desarrollar una actividad o proyecto determinado

### **Beneficios a obtener**

- Datos concluyentes acerca de la percepción que tienen los consumidores actuales y potenciales de un producto o servicio determinado
- Inferir la reacción de los potenciales consumidores acerca de un producto y servicio nuevo, o relanzado, así como el comportamiento esperado del entorno (factores macro económicos, competencia, proveedores, comunidad)
- Conocer el comportamiento actual y esperado de la competencia, sus ventajas y desventajas comparativas

### **Metodología**

- Estudio tendrá carácter cuantitativo - cualitativo, es decir, contará con instrumentos que permitan la obtención de información de dicho carácter. Se utilizarán encuestas como instrumentos de investigación para este estudio.
- Investigación cualitativa, de naturaleza exploratoria y no estructurada, basada en pequeñas muestras donde se utiliza técnicas cualitativas populares, como entrevistas breves, para después pasar a diálogos ha profundidad y explorar en detalle los pensamientos del entrevistado. Además utilizamos otras técnicas de investigación exploratoria como las encuestas piloto para obtener información sobre el fenómeno de interés.
- Investigación de carácter concluyente basada en muestras representativas grandes. Los datos obtenidos se someten a un análisis cuantitativo, los hallazgos de esta información se consideran de naturaleza concluyente y se los utiliza para la toma de decisiones administrativas.
- Análisis de los datos de las encuestas. Se emplean distribuciones de frecuencias y tabulación cruzada.
- Distribución de Frecuencias – Se considera una variable a la vez para obtener un conteo del número de respuestas asociadas con distintos valores de la variable. La frecuencia de dichos valores se expresa en porcentajes.
- Tabulación Cruzada- Se combinan las distribuciones de frecuencias de dos o más variables en una sola tabla, lo cual nos ayuda a entender la manera en que las diferentes variables están relacionadas.

### **Tiempos e inversión**

Los tiempos y el valor de la inversión van a depender de la dimensión del trabajo a realizar, en términos de número de locaciones, situación geográfica, tamaño de la muestra requerida, etc., pero normalmente toma entre 30 días y la inversión entre \$8,000 y \$12,000

## GESTIÓN Y MEJORA DE PROCESOS

### **Objetivos generales del producto**

- Alinear los procesos de la empresa a la Estrategia Corporativa y Operativa
- Eliminar las actividades que no generan valor, ni para la empresa ni para los empleados ni para el cliente ni para la sociedad.
- Reducir sustancialmente los costos operativos a través de la eficiencia en los procesos y la eliminación de los procesos de no calidad
- Identificar aquello que genera VALOR
- Optimizar los recursos con que cuenta la empresa

### **Beneficios a obtener**

- Procesos mejorados, diagramados, con indicadores de gestión que permitan identificar desviaciones de forma inmediata
- Ahorro sustancial de costos por la eliminación de actividades innecesarias
- Establecimiento de una matriz de indicadores de gestión que señalen de manera clara, sencilla y directa la evolución de la Estrategia Corporativa y Operativa, señalando el origen de los problemas cuando estos se presenten.
- Entorno listo para aplicar a certificación ISO:9002
- Manuales de políticas y procedimientos para cada proceso
- Manuales de funciones
- Personal capacitado, procedimientos comunicados

### **Metodología**

- Análisis de procesos actuales a través de entrevistas, observación en tiempo real y “caminando” los procesos, en todas las locaciones, para cada proceso crítico.
- Utilización de herramientas Lean y Balance Scorecard para mejora de procesos:
  - Mantenimiento Productivo Total (TPM)
  - Brown Paper
  - Value Stream Mapping
  - Sistema de prueba y error
  - Estandarización del trabajo (Procedimientos de Operación Estándar, POE)
  - Takt time
- Diagramación de procesos con identificación de puntos de control de calidad, cuellos de botella e indicadores

### **Tiempos e inversión**

Los tiempos y el valor de la inversión van a depender de la dimensión del trabajo a realizar, en términos de número de locaciones, situación geográfica, tamaño de la muestra requerida, etc., pero normalmente toma entre 60 y 180 días y la inversión entre \$8,000 y \$15,000

## PLANEACION ESTRATÉGICA

### **Objetivos**

BS Consulting desarrolla un programa de Planeación Estratégica totalmente orientado a la generación de rentabilidad sostenida a través de la superación constante de las expectativas de los clientes. Buscamos crear “*Conciencia Cliente*” en todos y cada uno de los colaboradores de la empresa, e inclusive en sus proveedores.

Para este efecto, combinamos lo mejor de varias metodologías y las implementamos bajo el criterio de que los clientes son la fuente de riqueza de la empresa y su razón de ser. La historia nos enseña día a día que son los clientes quienes deciden quién permanece en el mercado y quién no.

### **Metodología y beneficios a obtener**

- Diagnóstico de la situación actual de la empresa. En este punto hacemos énfasis de su posición frente a los clientes, colaboradores, accionistas y la sociedad en general. Buscamos captar de que manera la empresa está satisfaciendo las necesidades de cada uno de los grupos arriba mencionados. Además, identificaremos la situación de la empresa y sus productos frente a la competencia y la percepción que el público tiene de sus marcas. Culminaremos con un FODA de tipo Estratégico donde ya delinearemos una estrategia básica para potencializar y optimizar Fortalezas y Oportunidades; y, minimizar Debilidades y Amenazas.
- Programa de Identificación y Optimización de Diferenciadores de impacto. Logramos que los mismos colaboradores de la empresa identifiquen los diferenciadores a través del análisis interno, de la competencia y de la percepción de los consumidores y proveedores. Adjuntamos el detalle del programa completo.
- Programa de análisis y mejora de Procesos. A través de técnicas modernas alineamos los procesos críticos de la empresa a la estrategia corporativa y operativa, generando sentido de pertenencia en su recurso humano y ahorrando significativos costos a través de la eliminación de procesos de no calidad. Adjuntamos un detalle de nuestro programa.
- Capacitación. Nos aseguramos que toda la organización esté alineada y lista para el nuevo reto.
- El diseño de indicadores de gestión, el mapa estratégico y el mapa de indicadores representan el corazón del proyecto y lo hacemos basados en las técnicas de Norton y Kaplan, así como en modernas técnicas Lean.
- Si fuera necesario, contamos con un equipo de programadores informáticos que pueden desarrollar un completo sistema de apoyo para la empresa.

### **Tiempo e inversión**

Nos caracterizamos por garantizar resultados, acompañar al cliente en los procesos de implementación y asegurar que la inversión realizada no se convierta en gasto.

Para cotizar necesitamos visitarlos y mantener una breve entrevista, hacer un recorrido y conocer acerca de la realidad de la empresa, con el fin de evaluar el tiempo y cantidad de recursos humanos a utilizar para el éxito del proyecto.

## ESTRUCTURACIÓN FINANCIERA

### **Objetivos generales del producto**

- Diseñar un modelo de manejo financiero que permita optimizar la utilización de recursos y a sus directivos dedicarse a mejorar la cadena de valor
- Generar las herramientas para obtener financiamiento del mercado de valores o de instituciones financieras públicas (CFN, BIESS, etc.) y privadas

### **Beneficios a obtener**

- Herramientas y entrenamiento para manejar las finanzas y la tesorería alineadas a la estrategia, con el fin de obtener los fondos necesarios en el tiempo y al costo adecuado.
- Si se da el caso, obtener fondos financiados a través del mercado de valores o de instituciones financieras públicas (CFN, BIESS, etc.) y privadas
- Recuperar la credibilidad financiera, en caso de que se hubiera perdido o malogrado.

### **Metodología**

- Estudiamos y analizamos la real situación financiera de la empresa, sus necesidades, objetivos, obstáculos, el costo del dinero, las fuentes actuales y potenciales, garantías, modelo de negocio, etc.
- En base a dicha información, establecemos sistemas y procedimientos de control y recomendaremos, si es necesario, un refinanciamiento de pasivos con fundamento de proyecciones alcanzables para su pago.
- Una vez “ordenada la casa” procederemos a buscar la fuente de financiamiento idónea, por condiciones, plazos y costos, y recomendaremos su obtención.
- Procederemos, de así convenirlo, con la obtención del financiamiento, si las condiciones se dan, y si llegamos a un acuerdo con nuestro cliente en cuanto a tiempos e inversiones.

### **Tiempos e inversión**

Los tiempos y el valor de la inversión van a depender de la dimensión del trabajo a realizar, en términos de número de locaciones, situación geográfica, tamaño de la muestra requerida, etc., pero normalmente toma entre 30 días y la inversión entre \$6,000 y \$10,000

## 6.4. Estándares de calidad

La calidad del servicio es uno de los factores críticos del éxito en BSC. Los indicadores de calidad que serán utilizados para medir la calidad son los siguientes:

- **Cumplimiento del objetivo de servicio** (es decir, que se ha entregado una herramienta a través de la cual el cliente puede lograr obtener rentabilidad incremental sostenida; o, el cliente puede o ha podido obtener fondos para inversiones y/o capital de trabajo, a costos y plazos adecuados a su proyecto y a su modelo de negocio). Este indicador se mide a través de entrevistas con el cliente al final del proyecto, en una escala de 1 a 5, donde 1 representa la ausencia total de satisfacción y 5 representa el 100% de satisfacción.
  - 1 = no se obtuvo ninguno de los dos elementos arriba descritos. El cliente no volvería a contratar a BSC.
  - 2 = no se obtuvo ninguno de los dos elementos arriba descritos, pero hubo buena intención, en algo el cliente logró visualizar la solución. El cliente no volvería a contratar a BSC.
  - 3 = no se obtuvo ninguno de los dos elementos arriba descritos, pero se dejaron las bases para que en un futuro puedan obtenerse. Es posible que el cliente vuelva a contratar a BSC.
  - 4 = se logró por lo menos uno de los dos elementos arriba descritos, pero de forma parcial, no con la fuerza que el cliente

hubiera querido. Por ejemplo, es posible mejorar la rentabilidad, pero no tanto como es posible hacerlo con una mejor herramienta; o, se lograron obtener fondos, pero en cuantía insuficiente. El cliente volvería a contratar a BSC.

- 5 = se logró cabal y absolutamente por lo menos uno de los dos elementos arriba descritos. El cliente volvería a contratar a BSC.

- **Temporalidad.** Se medirá la efectividad en el tiempo programado para la consultoría y ofrecido al cliente. Tendrá una escala de 0% y 100%, es decir, se logró o no se logró.
  
- **Cobranzas.** Se medirá la efectividad en la cobranza, sea de los anticipos, como de los entregables, incluyendo el final. Se medirá por tiempo a partir de que el entregable ha sido recibido a satisfacción por el cliente, en días. Se espera obtener hasta 15 días de tiempo de cobranza. Para medir la efectividad de cobranza se tabulara a cada proyecto y a cada consultor a través de una puntuación, como sigue:
  - 1: Cobranza tardía: entre 16 y 30 días
  - 2: Cobranza problemática: más de 31 días
  - 3: Cobranza correcta: dentro de los 15 días
  
- **ABC de clientes.** Se medirán niveles de facturación y frecuencia de contratación de cada cliente, con el fin de establecer un ABC de clientes

- **Costos.** Cada consultor será responsable de un presupuesto de costos por proyecto, el cual incluye el tiempo del consultor y los insumos tales como comunicaciones, movilización y otros. Se medirá la efectividad en alcanzar el presupuesto, a través de un sistema de tabulación de puntaje:
  - 0: Presupuesto incumplido
  - 1: Presupuesto cumplido entre 95 y 100%
  - 2: Ahorro de presupuesto

### 6.5. Aspectos técnicos de los productos y servicios

Los productos de consultoría, si bien no están regidos por normas técnicas específicas, deben en ciertos casos cumplir con parámetros internacionales definidos, tales como:

Producto	Parámetros a cumplir
Valoración de marcas	Calificación como peritos de la Superintendencia de Compañías
Gestión y mejora de procesos	Sistemas de gestión de calidad internacionales. Ejemplo: normas ISO

Si bien los productos y servicios ofrecidos por BSC son de carácter público, decir, no cabe propiedad intelectual, la marca BS CONSULTING y su logotipo están registrados en el IEPI como propiedad de BS CONSULTING S.A.

## 6.6.Ubicación, diseño y distribución de las oficinas

### ○ **Ubicación**

Las oficinas se encuentran ubicadas en una zona residencial al norte de Guayaquil, con rápido acceso a cualquier sector de la ciudad. Lo importante es mantener la política de que la ubicación debe ser siempre en lugares desde donde tengamos una normal salida a los diferentes sectores de la ciudad, en sectores de estrato social medio-alto o alto.

### ○ **Diseño**

El diseño de las oficinas debe responder a parámetros generales de una locación para trabajo de escritorio, con una sala de sesiones confortable, tanto como para reuniones entre consultores, como para recibir y atender clientes.

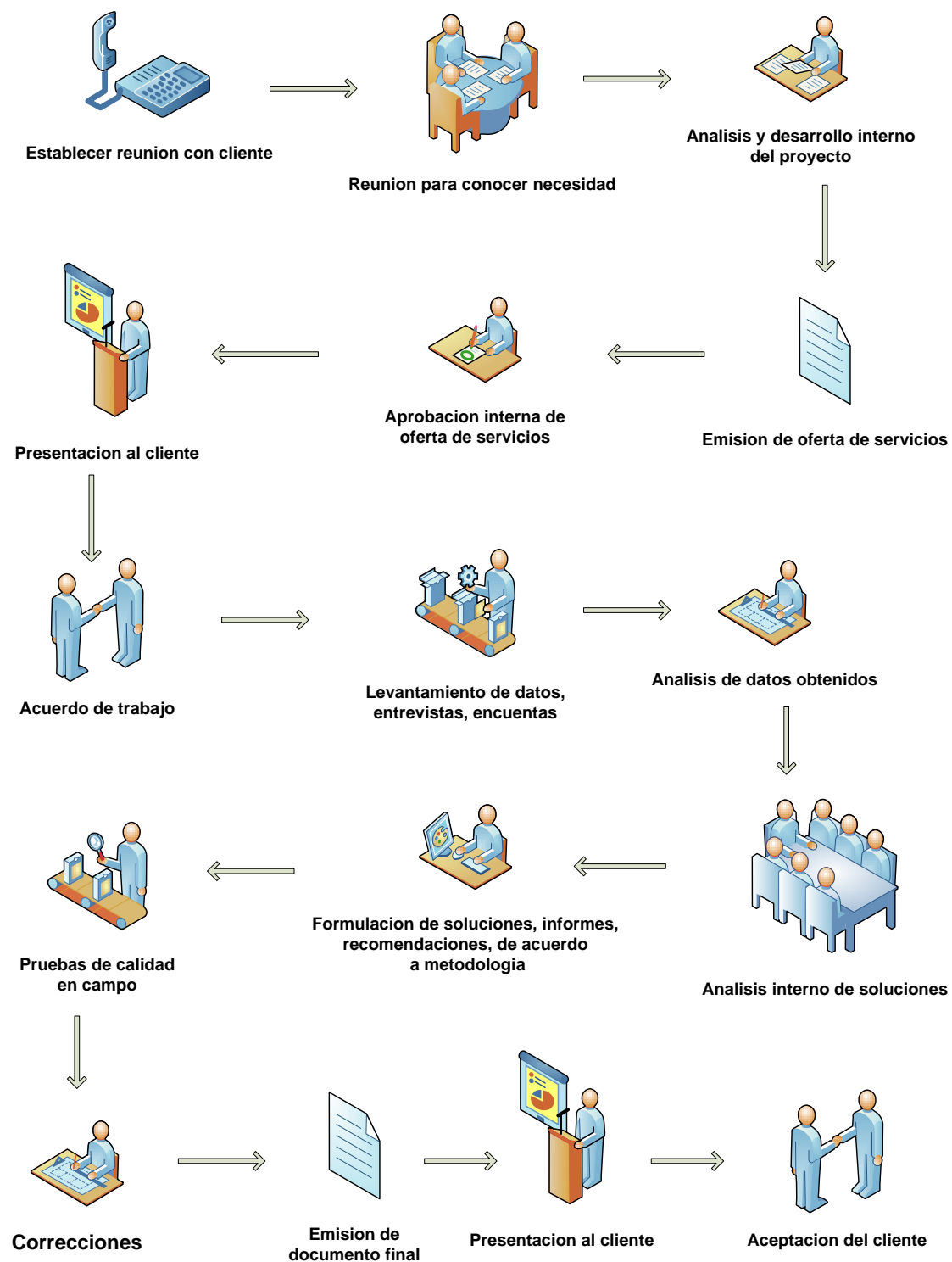
### ○ **Distribución**

Una distribución sencilla y funcional, con una recepción, escritorios individuales, un cubículo privado para la Coordinación de Proyectos, una oficina privada para la Gerencia General y una sala de sesiones con pantalla para proyecciones.

## 6.7.Procesos de Producción

El proceso de producción de cada uno de los productos ofrecidos por la consultora responde al siguiente diagrama de flujo: **Gráfico 5**





## **7. REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA Y CAMBIOS EN LA GESTIÓN**

### **7.1.Estructura organizativa**

- **Estructura general de la empresa**

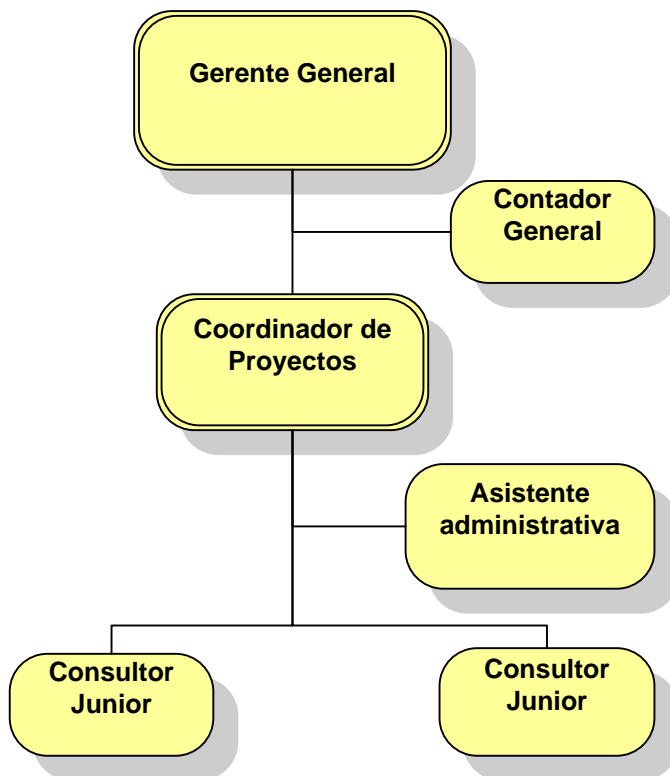
La empresa es dirigida por un Gerente General a cargo de las funciones de planificación, organización, supervisión y control de todas las actividades que se realizan en la empresa. El personal de apoyo se compone de un consultor senior con funciones de Coordinación de Proyectos y consultores junior de acuerdo a la cantidad de proyectos. Finalmente, se cuenta con una asistente administrativa y un contador.

Los servicios de Sistemas, Mensajería, Diseño Grafico y Limpieza son externos.

La estructura es liviana, plana, sin burocracia.

- **Organigrama**

**Gráfico 6**



- **Manuales de funciones**

A continuación los manuales de funciones más importantes:

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>FUN GG-2012 – REVISIÓN: 0-2012</b>
<b>TÍTULO DEL CARGO</b>	<b>GERENTE GENERAL</b>
<b>LUGAR DE TRABAJO</b>	<b>GUAYAQUIL</b>
<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>GERENCIA GENERAL</b>
<b>RELACIONES DE AUTORIDAD</b>	
<b>REPORTA A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Junta General de Accionistas</li> </ul>
<b>SUPERVISA A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar de Proyectos</li> <li>• Contador General</li> </ul>
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tomar las decisiones y establecer las políticas y procedimientos necesarios para obtener los objetivos generales de la empresa.</li> </ul>	
<b>RESPONSABILIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar, organizar, supervisar y controlar todas las actividades, estrategias, políticas y procedimientos de la empresa</li> <li>• Planificar, ejecutar y controlar la política financiera de la empresa</li> <li>• Planificar, ejecutar y controlar la promoción y publicidad de la empresa</li> <li>• Establecer y proporcionar las herramientas de trabajo necesarias para el mejor desempeño posible del personal</li> <li>• Seleccionar y contratar al personal idóneo</li> </ul>	
<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A través de los indicadores de gestión establecidos en las políticas y procedimientos respectivos.</li> </ul>	

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>FUN CPROY-2012 – REVISIÓN: 0-2012</b>
<b>TÍTULO DEL CARGO</b>	<b>COORDINADOR DE PROYECTOS</b>
<b>LUGAR DE TRABAJO</b>	<b>GUAYAQUIL</b>
<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>CONSULTORIA</b>
<b>RELACIONES DE AUTORIDAD</b>	
<b>REPORTA A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General</li> </ul>
<b>SUPERVISA A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultores junior</li> <li>• Asistente Administrativa</li> </ul>
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar, organizar, supervisar y controlar la ejecución de los proyectos de consultoría</li> </ul>	
<b>RESPONSABILIDADES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>Planificar las actividades a realizar por proyectos</li> <li>Asignar los proyectos a los consultores</li> <li>Controlar el cumplimiento del cronograma establecido, corregir sobre la marcha</li> <li>Controlar el cumplimiento del presupuesto establecido para cada proyecto</li> <li>Verificar el cumplimiento de objetivos del proyecto</li> <li>Asegurar la satisfacción del cliente</li> </ol>	
<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A través de los indicadores de gestión establecidos en las políticas y procedimientos respectivos.</li> </ul>	

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>FUN CONSUL-2012 – REVISIÓN: 0-2012</b>
<b>TÍTULO DEL CARGO</b>	<b>CONSULTOR</b>
<b>LUGAR DE TRABAJO</b>	<b>GUAYAQUIL</b>
<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>CONSULTORIA</b>
<b>RELACIONES DE AUTORIDAD</b>	
<b>REPORTA A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinador de Proyectos</li> </ul>
<b>SUPERVISA A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal de apoyo</li> </ul>
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejar un proyecto de consultoría desde su inicio hasta la entrega final</li> </ul>	
<b>RESPONSABILIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Levantamiento de información</li> <li>• Análisis primario de información</li> <li>• Entrevistas, encuestas, investigación necesaria para el proyecto</li> <li>• Elaboración de tablas, cuadros y demás material de apoyo</li> <li>• Análisis de datos, emitir recomendaciones y/o soluciones al problema, de acuerdo a la metodología establecida.</li> <li>• Prepara la presentación final</li> <li>• Realizar gestión de cobro por entregables</li> </ul>	
<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A través de los indicadores de gestión establecidos en las políticas y procedimientos respectivos.</li> </ul>	

## 7.2. Planificación y administración de RRHH

- **Perfiles de los cargos**

<i>MANUAL DE FUNCIONES</i>	<i>PER GG-2012 – REVISIÓN: 0-2012</i>
<i>TÍTULO DEL CARGO</i>	<i>GERENTE GENERAL</i>
<i>LUGAR DE TRABAJO</i>	<i>GUAYAQUIL</i>
<i>DEPARTAMENTO</i>	<i>CONSULTORIA</i>
<b>PERFIL DEL CARGO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Profesional en ramas de administración empresarial, economía, negocios o afines</li> <li>○ Edad comprendida entre los 35 y 55 años, sexo indistinto</li> <li>○ Experiencia en consultoría indispensable</li> <li>○ Pro actividad</li> <li>○ Manejo de utilitarios</li> <li>○ Experiencia laboral en gerencia de primer nivel</li> <li>○ Responsable, capaz de trabajar en equipo y bajo presión</li> <li>○ Altos deseos de desarrollo profesional</li> <li>○ Actualización comprobada en metodologías y conceptos</li> <li>○ Idioma inglés, mínimo al 85%</li> </ul>	

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>PER CORPROY-2012 – REVISIÓN: 0-2012</b>
<b>TÍTULO DEL CARGO</b>	<b>COORDINADOR DE PROYECTOS</b>
<b>LUGAR DE TRABAJO</b>	<b>GUAYAQUIL</b>
<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>CONSULTORIA</b>
<b>PERFIL DEL CARGO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Profesional en ramas de administración empresarial, economía, negocios o afines; o, estudiante de los últimos años</li> <li>○ Edad comprendida entre los 25 y 35 años, sexo indistinto</li> <li>○ Experiencia en consultoría no indispensable</li> <li>○ Pro actividad</li> <li>○ Manejo de utilitarios</li> <li>○ Experiencia laboral deseable, sobre todo en manejo de recursos y proyectos</li> <li>○ Responsable, capaz de trabajar en equipo y bajo presión</li> <li>○ Altos deseos de desarrollo profesional</li> <li>○ Idioma inglés mínimo al 85%</li> </ul>	

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>PER CONSUL-2012 – REVISIÓN: 0-2012</b>
<b>TÍTULO DEL CARGO</b>	<b>CONSULTOR</b>
<b>LUGAR DE TRABAJO</b>	<b>GUAYAQUIL</b>
<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>CONSULTORIA</b>
<b>PERFIL DEL CARGO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Profesional en ramas de administración empresarial, economía, negocios o afines; o, estudiante de los últimos años</li> <li>○ Edad comprendida entre los 25 y 35 años, sexo indistinto</li> <li>○ Experiencia en consultoría no indispensable</li> <li>○ Pro actividad</li> <li>○ Manejo de utilitarios</li> <li>○ Experiencia laboral deseable</li> <li>○ Responsable, capaz de trabajar en equipo y bajo presión</li> <li>○ Altos deseos de desarrollo profesional</li> <li>○ Idioma inglés mínimo al 85%</li> </ul>	



- **Estrategia de selección de personal**
  - Publicaciones en carteleras y fondos de trabajo de las universidades
  - Invitación directa por referidos
  - Hoja de vida completa
  - Entrevista personal con el Coordinador de Proyecto, quien elabora una terna de tres personas.
  - Pruebas técnicas, aptitudes y actitudes
  - Entrevista de la terna con el Gerente General, quien escogerá al contratado en consenso con el Coordinador de Proyectos
  
- **Inducción y capacitación del personal que ingresa**
  - Presentación de la estrategia corporativa, Visión, Misión, Objetivos, filosofía general de la organización
  - Capacitación en cada producto, revisión general de parámetros de acción
  - Capacitación en campo, en proyectos reales, acompañando al Coordinador de Proyectos
  - Tiempo estimado de preparación: 30 días
  
- **Estrategia de motivación al personal:**
  - Se incentivan los estudios a todo nivel con tiempo libre para estudiar, material de consulta y financiamiento si la situación de la empresa lo permite.

- El trabajo de equipo y el aporte de cada uno con ideas concretas, es fundamental para el desarrollo de la empresa, de lo cual se benefician los colaboradores por su involucramiento
- Ambiente de trabajo informal, estructura plana
- Oportunidad única para aprender de todas las industrias
- Comisiones a los consultores del 10% del valor cobrado
  
- **Política de remuneraciones:**
  - Todos los colaboradores deben estar afiliados al IESS desde el primer día de trabajo.
  - Todos tienen un salario fijo asignado
  - Los consultores reciben el 10% de comisión por los valores cobrados producto de los proyectos de consultoría
  - El personal administrativo que participa directamente en un proyecto, también recibe una comisión cuyo porcentaje se mide por el nivel de participación directa en el proyecto. Esta medición la realiza el Gerente General y el Coordinador de Proyectos
  - Anticipos, tanto al salario como a las comisiones, están disponibles de acuerdo a la situación de la empresa al momento de requerirlo.
  - Es compromiso de la empresa mantener al día los pagos al IESS
  - La empresa pagará todos los beneficios sociales exigido por la Ley

## 8. MODELO FINANCIERO

### 8.1. Supuestos financieros

- Dos consultores, un coordinador de proyectos y personal administrativo
- Cada consultor trabaja 7 horas al día en dos proyectos, cada uno con un promedio de duración de 60 días. Es decir, cada consultor podría facturar 140 horas al mes. Al año, potencialidad de horas facturables es de 3,360 horas.
- Proyectamos una eficiencia del 96% promedio en el primer año de lograr el total de horas potenciales.
- No existe financiamiento bancario
- El precio promedio de facturación por hora de trabajo es de \$59 más IVA.

### 8.2. Proyección de Costos

- **Costos estimados del área de CONSULTORIA**

Consumibles								
Rubro	Unidad de calculo	Costo por cada unidad, promedio	Costo por reposición	Unidad consumida por proyecto	Costo estimado hora facturable	Horas cobrables por proyecto	Horas cobrables al año estimados	Costo anual en consumibles equipo completo
Telefonía celular	Recarga	\$10,00	\$10,00	1	\$0,14	70	3.254	\$464,80
Movilización	Viajes	\$7	\$7	8	\$0,80	70	3.254	\$2.602,88
Suministros	Paquete establecido	\$5	\$5	1	\$0,07	70	3.254	\$232,40
								<b>\$3.067,68</b>
<b>PROMEDIO POR HORA FACTURADA</b>								<b>\$0,94</b>

Recursos Humanos, proyectos de consultoría								
Personal por camión:	Salario promedio, mensual	% de comisión a pagar por facturación	Comisiones, base mensual promedio sobre facturación estimada	Beneficios sociales estimados, mensual	Total mensual, por persona	Total mensual, equipo completo	Total anual, equipo completo	Total facturado estimado anual, en horas
Consultor a cargo (2)	\$400	10%	\$1.455	\$160	\$1.288	\$2.575	\$30.902	
Coordinador de Proyecto	\$500	5%	\$728	\$200	\$1.428	\$1.428	\$17.131	
Asistente Administrativa	\$300	0%	\$0	\$120	\$420	\$420	\$5.040	
	\$1.200	15%	\$2.183	\$480	\$3.135	\$4.423	\$53.072	\$3.254
<b>Costo promedio/horas fact.</b>								<b>\$16,31</b>

RESUMEN DE COSTOS DIRECTOS DE LA EJECUCIÓN DE UNA CONSULTORIA			
Total horas facturadas al año, estimadas		3.254	
Total consultores		2	
	<b>Costo anual estimado, equipo completo</b>	<b>Costo por hora facturada, base anual, equipo completo</b>	
Consumibles	\$3.067,68	\$0,94	
RRHH	\$53.072,46	\$16,31	
<b>TOTAL COSTOS DIRECTOS DE CONSULTORIA</b>	<b>\$56.140,14</b>	<b>\$17,25</b>	

- **Costos Administrativos, de Ventas y Adquisición de Conocimiento**

**Costos mensuales, nominales, fijos**

<b>Gastos administrativos:</b>	
Remuneraciones personal administrativo, no incluido en los costos directos de consultoría	
<i>Gerente General</i>	\$4.000
<i>Contador General</i>	\$300
Total remuneraciones, incluy. 40% benef.	\$6.020
Comunicaciones	\$200
Suministros de oficina	\$50
Arriendo de oficina	\$350
Internet	\$60
Servicios básicos	\$150
Legales	\$50
Varios	\$50
<b>Sub-Total gastos administrativos</b>	<b>\$6.930</b>
Horas facturadas estimadas al mes	271
<b>Costo por hora facturada, estimado</b>	<b>\$25,56</b>

<b>Gastos de ventas:</b>	
Gastos de mercadeo	\$250
Varios	\$50
<b>Sub-Total gastos de ventas</b>	<b>\$300</b>
Horas facturadas estimadas al mes	271
<b>Costo por hora facturada, estimado</b>	<b>\$1,11</b>

<b>Gastos en adquisición de conocimiento</b>	
Suscripciones	\$20
Capacitación directa	\$500
Viajes al exterior	\$100
<b>Sub-Total gastos en adq. Conocimiento</b>	<b>\$620</b>
Horas facturadas estimadas al mes	271
<b>Costo por hora facturada, estimado</b>	<b>\$2,29</b>

<b>Total gastos administrativos y ventas, mensual</b>	<b>\$7.850</b>
Horas facturadas estimadas al mes	271
<b>Costo por hora facturada, estimado</b>	<b>\$28,95</b>

- **Resumen de costos (se incluye depreciación de equipos de oficina)**

<b>RESUMEN DE COSTOS Y GASTOS POR HORA DE CONSULTORIA</b>			
<b>Centro de costos</b>	<b>Gasto nominal al año</b>	<b>Costo por hora facturada</b>	<b>Origen de datos</b>
Directos de Consultoría	\$56.140	\$17,25	Proyección de costos directos de consultoría
Gastos administrativos, de ventas y adquisición del conocimiento	\$94.200	\$28,95	Proyección de Gastos Administrativos, de ventas y adquisición de conocimiento
Depreciación de equipos de oficina	\$2.310	\$0,71	
<b>TOTAL COSTO ESTIMADO ANUAL DE LA OPERACIÓN</b>	<b>\$152.650</b>	<b>\$46,92</b>	Costo estimado anual de la operación sobre horas facturadas estimadas

### 8.3. Inversiones y capital de trabajo

<b>LISTA DE INVERSIONES A REALIZAR PREVIO AL INICIO DE OPERACIONES</b>				
<b>Equipos de oficina</b>			<b>Unitario</b>	<b>\$11.550</b>
3	Computadoras	\$1.100	\$3.300	
1	Impresora laser	\$1.500	\$1.500	
4	Escritorios	\$600	\$2.400	
6	Sillas	\$150	\$900	
1	Mesa reunión	\$800	\$800	
3	Cortinas	\$500	\$1.500	
1	Mueble archivador	\$300	\$300	
1	Proyector	\$850	\$850	
<b>Capital de trabajo</b>			<b>\$5.000</b>	
Reserva para gastos			\$5.000	
<b>Total Inversión Inicial accionistas</b>			<b>\$16.550</b>	

### 8.4. Proyección de Estado de Resultado, primeros 12 meses de operación

Mes de operación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL 1ER AÑO	% SOBRE VENTAS
Ventas	\$4.213	\$9.226	\$14.653	\$15.380	\$15.967	\$16.231	\$16.347	\$16.520	\$16.520	\$16.520	\$16.520	\$16.520	\$174.616	
Costo de Ventas	\$4.107	\$4.203	\$4.590	\$4.735	\$4.686	\$4.831	\$4.831	\$4.831	\$4.831	\$4.831	\$4.831	\$4.831	\$56.140	32%
Utilidad bruta	\$106	\$5.023	\$10.063	\$10.645	\$11.280	\$11.400	\$11.515	\$11.689	\$11.689	\$11.689	\$11.689	\$11.689	\$118.476	68%
Gastos administrativos, Ventas y Adquisición de Conocimiento	\$7.850	\$7.850	\$7.850	\$7.850	\$7.850	\$7.850	\$7.850	\$7.850	\$7.850	\$7.850	\$7.850	\$7.850	\$94.200	54%
Depreciación de equipos de oficina	\$193	\$193	\$193	\$193	\$193	\$193	\$193	\$193	\$193	\$193	\$193	\$193	\$2.310	1%
UAll	-\$7.937	-\$3.019	\$2.021	\$2.603	\$3.238	\$3.357	\$3.473	\$3.646	\$3.646	\$3.646	\$3.646	\$3.646	\$21.966	13%
Gastos financieros	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	0%
Utilidad antes de impuestos	-\$7.937	-\$3.019	\$2.021	\$2.603	\$3.238	\$3.357	\$3.473	\$3.646	\$3.646	\$3.646	\$3.646	\$3.646	\$21.966	13%
Reparto trabajadores	\$0	\$0	\$303	\$390	\$486	\$504	\$521	\$547	\$547	\$547	\$547	\$547	\$4.938	3%
Base imponible	-\$7.937	-\$3.019	\$1.718	\$2.212	\$2.752	\$2.854	\$2.952	\$3.099	\$3.099	\$3.099	\$3.099	\$3.099	\$17.028	10%
Impuesto a la renta	\$0	\$0	\$429	\$553	\$688	\$713	\$738	\$775	\$775	\$775	\$775	\$775	\$6.996	4%
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-\$7.937</b>	<b>-\$3.019</b>	<b>\$1.288</b>	<b>\$1.659</b>	<b>\$2.064</b>	<b>\$2.140</b>	<b>\$2.214</b>	<b>\$2.324</b>	<b>\$2.324</b>	<b>\$2.324</b>	<b>\$2.324</b>	<b>\$2.324</b>	<b>\$10.032</b>	<b>6%</b>

#### PARÁMETROS Y ESCENARIO PRE ESTABLECIDO

Mes de operación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
% de eficiencia cierre de proyectos	85%	87%	95%	98%	97%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Horas contratadas	238	244	266	274	272	280	280	280	280	280	280	280
Facturación 30% anticipo, en horas	71	73	80	82	81	84	84	84	84	84	84	84
Facturación 25%, en horas		83	85	93	96	95	98	98	98	98	98	98
Facturación del saldo final, en horas			83	85	93	96	95	98	98	98	98	98
Total facturación mensual efectiva	71	156	248	261	271	275	277	280	280	280	280	280

## 8.5. Proyecciones de indicadores de rentabilidad

### CIFRAS ESTIMADAS AL FINAL DEL PRIMER AÑO

<b>Inversión de accionistas:</b>		<b>\$21.550</b>
<b>Utilidad neta después de impuestos y participación empleados:</b>		<b>\$10.032</b>
<b>EBITDA al final del primer año</b>		<b>\$24.276</b>
Activos fijos:		\$9.240
<i>Equipos de oficina</i>	\$11.550	
<i>(-) Depreciación estimada</i>	\$2.310	
<i>Equipos de oficina neto, al final del primer año:</i>	\$9.240	
Activos Corrientes, al final del primer año:		\$22.342
<i>Caja - Bancos:</i>	\$22.342	
<b>Activos totales al final del periodo (1er año):</b>		<b>\$31.582</b>
<b>Activos totales al inicio del periodo (1er año):</b>		<b>\$21.550</b>
<b>Activos promedio del primer año:</b>		<b>\$26.566</b>
<b>Total de Ingresos (ventas) del 1era año:</b>		<b>\$174.616</b>

### INDICADORES ESTIMADOS AL FINAL DEL PRIMER AÑO:

ROA	38%
<i>(Utilidad neta / activos promedio)</i>	

ROI	47%
<i>(Utilidad neta / Inversión )</i>	

IRR	
Periodo cero: inversión	-\$21.550
Flujo de caja estimado al final del Año 1	\$22.342
Flujo de caja estimado al final del Año 2	\$34.640
Flujo de caja estimado al final del Año 3	\$34.640
Flujo de caja estimado al final del Año 4	\$34.640
Flujo de caja estimado al final del Año 5 más valor residual estimado de activos	\$34.640
<b>IRR</b>	<b>126%</b>



**Cálculo del valor residual de activos al 5to año:**

<b>Equipos de oficina</b>	
Costo histórico	\$11.550
Depreciación estimada	\$11.550
Realización estimada	80%
Valor residual estimado	\$0

<b>TOTAL VALOR RESIDUAL 5TO AÑO:</b>	<b>\$0</b>
--------------------------------------	------------

## 8.6. Proyección de flujo de caja

	PREVIO AL INICIO	PERIODO PROYECTO EN MARCHA (MESES)											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Saldo inicial de caja-bancos	\$0	\$10.000	\$3.266	\$789	\$2.171	\$3.952	\$6.004	\$8.229	\$10.511	\$12.877	\$15.243	\$17.609	\$19.976
<b>Egresos</b>													
<b>Por costos directos de consultoría</b>													
Consumibles	\$0	\$224	\$230	\$251	\$259	\$256	\$264	\$264	\$264	\$264	\$264	\$264	\$264
RRHH, monto fijo	\$0	\$2.240	\$2.240	\$2.240	\$2.240	\$2.240	\$2.240	\$2.240	\$2.240	\$2.240	\$2.240	\$2.240	\$2.240
RRHH, monto variable por facturación	\$0	\$632	\$1.384	\$2.198	\$2.307	\$2.395	\$2.435	\$2.452	\$2.478	\$2.478	\$2.478	\$2.478	\$2.478
<b>Sub-total egresos costos directos de consultoría</b>	<b>\$0</b>	<b>\$3.096</b>	<b>\$3.854</b>	<b>\$4.689</b>	<b>\$4.806</b>	<b>\$4.891</b>	<b>\$4.939</b>	<b>\$4.956</b>	<b>\$4.982</b>	<b>\$4.982</b>	<b>\$4.982</b>	<b>\$4.982</b>	<b>\$4.982</b>
Administrativos, ventas y adquisición de conocimiento	\$0	\$7.850	\$7.850	\$7.850	\$7.850	\$7.850	\$7.850	\$7.850	\$7.850	\$7.850	\$7.850	\$7.850	\$7.850
<b>Sub-total Administrativos, ventas y adquisición de conocimiento</b>	<b>\$0</b>	<b>\$7.850</b>	<b>\$7.850</b>	<b>\$7.850</b>	<b>\$7.850</b>	<b>\$7.850</b>	<b>\$7.850</b>	<b>\$7.850</b>	<b>\$7.850</b>	<b>\$7.850</b>	<b>\$7.850</b>	<b>\$7.850</b>	<b>\$7.850</b>
<b>Inversiones en infraestructura</b>													
Equipos de oficina, detalle hoja de inversión inicial	\$11.550	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Sub-total Inversión en infraestructura</b>	<b>\$11.550</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>
<b>Otros Egresos</b>													
Reparto a trabajadores e impuesto a la renta (reserva mensual promedio)		\$0	\$0	\$733	\$944	\$1.174	\$1.217	\$1.259	\$1.322	\$1.322	\$1.322	\$1.322	\$1.322
Varios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Sub-total Otros Egresos</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$733</b>	<b>\$944</b>	<b>\$1.174</b>	<b>\$1.217</b>	<b>\$1.259</b>	<b>\$1.322</b>	<b>\$1.322</b>	<b>\$1.322</b>	<b>\$1.322</b>	<b>\$1.322</b>
<b>Total Egresos</b>	<b>\$11.550</b>	<b>\$10.946</b>	<b>\$11.704</b>	<b>\$13.271</b>	<b>\$13.599</b>	<b>\$13.915</b>	<b>\$14.006</b>	<b>\$14.065</b>	<b>\$14.154</b>	<b>\$14.154</b>	<b>\$14.154</b>	<b>\$14.154</b>	<b>\$14.154</b>
<b>Ingresos</b>													
Ingresos por ventas	\$0	\$4.213	\$9.226	\$14.653	\$15.380	\$15.967	\$16.231	\$16.347	\$16.520	\$16.520	\$16.520	\$16.520	\$16.520
Aporte de Accionistas	\$21.550												
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$21.550</b>	<b>\$4.213</b>	<b>\$9.226</b>	<b>\$14.653</b>	<b>\$15.380</b>	<b>\$15.967</b>	<b>\$16.231</b>	<b>\$16.347</b>	<b>\$16.520</b>	<b>\$16.520</b>	<b>\$16.520</b>	<b>\$16.520</b>	<b>\$16.520</b>
<b>Saldo final</b>	<b>\$10.000</b>	<b>\$3.266</b>	<b>\$789</b>	<b>\$2.171</b>	<b>\$3.952</b>	<b>\$6.004</b>	<b>\$8.229</b>	<b>\$10.511</b>	<b>\$12.877</b>	<b>\$15.243</b>	<b>\$17.609</b>	<b>\$19.976</b>	<b>\$22.342</b>

	PERIODO PROYECTO EN MARCHA (MESES)											
	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
<b>Saldo inicial de caja-bancos</b>	<b>\$22.342</b>	<b>\$25.202</b>	<b>\$28.091</b>	<b>\$30.980</b>	<b>\$33.869</b>	<b>\$36.758</b>	<b>\$39.647</b>	<b>\$42.537</b>	<b>\$45.426</b>	<b>\$48.315</b>	<b>\$51.204</b>	<b>\$54.093</b>
<b>Egresos</b>												
<b>Por costos directos de consultoría</b>												
Consumibles	\$285	\$256	\$256	\$256	\$256	\$256	\$256	\$256	\$256	\$256	\$256	\$256
RRHH, monto fijo	\$2.419	\$2.419	\$2.419	\$2.419	\$2.419	\$2.419	\$2.419	\$2.419	\$2.419	\$2.419	\$2.419	\$2.419
RRHH, monto variable por facturación	\$2.478	\$2.478	\$2.478	\$2.478	\$2.478	\$2.478	\$2.478	\$2.478	\$2.478	\$2.478	\$2.478	\$2.478
<b>Sub-total egresos costos directos de consultoría</b>	<b>\$5.182</b>	<b>\$5.153</b>	<b>\$5.153</b>	<b>\$5.153</b>	<b>\$5.153</b>	<b>\$5.153</b>	<b>\$5.153</b>	<b>\$5.153</b>	<b>\$5.153</b>	<b>\$5.153</b>	<b>\$5.153</b>	<b>\$5.153</b>
Administrativos, ventas y adquisición de conocimiento	\$8.478	\$8.478	\$8.478	\$8.478	\$8.478	\$8.478	\$8.478	\$8.478	\$8.478	\$8.478	\$8.478	\$8.478
<b>Sub-total Administrativos, ventas y adquisición de conocimiento</b>	<b>\$8.478</b>	<b>\$8.478</b>	<b>\$8.478</b>	<b>\$8.478</b>	<b>\$8.478</b>	<b>\$8.478</b>	<b>\$8.478</b>	<b>\$8.478</b>	<b>\$8.478</b>	<b>\$8.478</b>	<b>\$8.478</b>	<b>\$8.478</b>
<b>Inversiones en infraestructura</b>												
Equipos de oficina, detalle hoja de inversión inicial	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Sub-total Inversión en infraestructura</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>
<b>Otros Egresos</b>												
Reparto a trabajadores e impuesto a la renta (reserva mensual promedio)	\$1.322	\$1.322	\$1.322	\$1.322	\$1.322	\$1.322	\$1.322	\$1.322	\$1.322	\$1.322	\$1.322	\$1.322
Varios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Sub-total Otros Egresos</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>
<b>Total Egresos</b>	<b>\$13.660</b>	<b>\$13.631</b>	<b>\$13.631</b>	<b>\$13.631</b>	<b>\$13.631</b>	<b>\$13.631</b>	<b>\$13.631</b>	<b>\$13.631</b>	<b>\$13.631</b>	<b>\$13.631</b>	<b>\$13.631</b>	<b>\$13.631</b>
<b>Ingresos</b>												
Ingresos por ventas	\$16.520	\$16.520	\$16.520	\$16.520	\$16.520	\$16.520	\$16.520	\$16.520	\$16.520	\$16.520	\$16.520	\$16.520
Aporte de Accionistas												
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$16.520</b>	<b>\$16.520</b>	<b>\$16.520</b>	<b>\$16.520</b>	<b>\$16.520</b>	<b>\$16.520</b>	<b>\$16.520</b>	<b>\$16.520</b>	<b>\$16.520</b>	<b>\$16.520</b>	<b>\$16.520</b>	<b>\$16.520</b>
<b>Saldo final</b>	<b>\$25.202</b>	<b>\$28.091</b>	<b>\$30.980</b>	<b>\$33.869</b>	<b>\$36.758</b>	<b>\$39.647</b>	<b>\$42.537</b>	<b>\$45.426</b>	<b>\$48.315</b>	<b>\$51.204</b>	<b>\$54.093</b>	<b>\$56.982</b>

## 8.7. Resumen de costos y gastos fijos

<b>COSTOS Y GASTOS FIJOS, EXPRESADOS EN BASE MENSUAL</b>	
<b>CONSULTORIAS</b>	
RRHH:	
Consultores	\$1.120
Coordinador de Proyectos	\$700
Asistente Administrativo	\$420
<b>Sub-Total Consultorías</b>	<b>\$2.240</b>
<b>DEPRECIACIÓN DE EQUIPOS DE OFICINA</b>	
Depreciación promedio mensual	\$193
<b>Sub-Total Depreciación</b>	<b>\$193</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS, DE VENTAS Y ADQ. DE CONOCIMIENTO</b>	
<b>Gastos administrativos:</b>	
Remuneraciones personal administrativo	
<i>Gerente General</i>	<i>\$4.000</i>
<i>Contador General</i>	<i>\$300</i>
Total remuneraciones, incluy. 40%	\$6.020
Comunicaciones	\$200
Suministros de oficina	\$50
Arriendo de oficina	\$350
Internet	\$60
Servicios básicos	\$150
Legales	\$50
Varios	\$50
<b>Sub-Total gastos administrativos</b>	<b>\$6.930</b>
<b>Gastos de ventas:</b>	
Gastos de mercadeo	\$250
Varios	\$50
<b>Sub-Total gastos de ventas</b>	<b>\$300</b>
<b>Gastos en adquisición de conocimiento</b>	
Suscripciones	\$20
Capacitación directa	\$0
Viajes al exterior	\$0
<b>Sub-Total gastos de operaciones</b>	<b>\$20</b>
<b>Total costos y gastos fijos</b>	<b>\$7.250</b>

## 8.8. Análisis de sensibilidad y riesgo

### DETALLE DE COSTOS FIJOS

CONCEPTO	TIPO	GASTOS FIJOS, ANUALES	GASTOS FIJOS POR HORA DE FACT.
Consultorías	Costo	\$26.880	\$8,26
Depreciación equipos	Contable	\$2.310	\$0,71
Administración	Gastos	\$87.000	\$26,74
<b>TOTAL</b>		<b>\$116.190</b>	<b>\$35,71</b>

### CUADRO DE SENSIBILIDAD

HORAS FACTURADAS AL AÑO	UTILIDAD NETA / VENTAS %	UTILIDAD ANUAL US\$	TIR %	ROI %	
2.540	-9%	-12.635	20%	-76%	
2.876	-1%	-1.958	92%	-12%	
<b>2.937</b>	<b>0%</b>	<b>-21</b>	<b>103%</b>	<b>0%</b>	Punto de equilibrio
3.167	4%	7.167	136%	43%	
<b>3.254</b>	<b>6%</b>	<b>10.032</b>	<b>126%</b>	<b>47%</b>	Presupuesto
3.346	7%	13.191	155%	80%	

## 9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El modelo de negocio de BS Consulting es perfectamente viable, debido básicamente a que:

- La necesidad existe. Las empresas buscan mejorar sus niveles de rentabilidad y/o la obtención de financiamiento adecuado
- La experiencia profesional y la formación académica de sus socios fundadores garantiza soluciones prácticas, creativas, ejecutables y acorde con la realidad del Ecuador
- La estructura liviana de sus organización permite cotizar precios motivadores
- La garantía de resultados es un aliciente importante y diferenciador
- El nivel esperado de rentabilidad es también motivador, para los socios, inversionistas y colaboradores
- Los productos diseñados son acordes a las necesidades del mercado, y se caracterizan por ser prácticos, objetivos y ejecutables
- La tecnología disponible ejerce como fuente de información y como diferenciador comercial
- Financieramente hablando, los riesgos se minimizan en vista de que no existen inversiones mayores en inventarios, tecnología, infraestructura, etc.

## **10. ANEXOS**

Siendo la experiencia profesional y la formación académica de sus socios la base sobre la cual se sustenta la oferta de productos de BS Consulting, anexamos las hojas de vida de los socios fundadores, Ricardo Quintero Espinel y Jorge Massú Espinel.

## 10.1. Hoja de vida de Ricardo Quintero Espinel

### RICARDO QUINTERO ESPINEL

Telfs: 04-3920502 / 080403536

E-mail: rquintero@bsconsulting-ec.com

C.I.: 0998985211

Edad: 44 años

Estado Civil: Divorciado

Hijos: 3

Dirección: Km. 14 ½ vía a la Costa, Cdla. Vía al Sol.

Guayaquil- Ecuador

### ESTUDIOS SECUNDARIOS Y SUPERIORES

<u>Institución</u>	<u>Descripción</u>	<u>Año</u>	<u>Lugar</u>
U. Católica de Guquil	Ingeniería Comercial	1986-1991	Guayaquil
U. San Francisco de Quito	Licenciado en Marketing	2009	Guayaquil
Colegio Javier Guayaquil	Bachiller	1986	

### OTROS ESTUDIOS

<u>Institución</u>	<u>Descripción</u>	<u>Año</u>	<u>Lugar</u>
Tecnológico de Monterrey	Diplomado en Cadena de Abastecimiento e Inteligencia Logística	2012	Guayaquil
Tecnológico de Monterrey	Diplomado en Gestión y mejora de procesos (Balance Scorecard y Mapas de estrategias)	2009	Guayaquil
Renault Trucks	Gerencia de Repuestos	2004	Buenos Aires
Renault Trucks	Técnicas de Ventas de Camiones	2003	Salinas
Caterpillar AmerciasCo.	Customer First (II)	2001	Guayaquil
Caterpillar AmerciasCo.	Customer First, Marketing & Sales	2000	Plantation, FL.
Mack de Venezuela	Técnicas de Ventas	1998	Caracas
Mack Trucks University	Spare parts Marketing & Sales	1998	Allentown, PA.
Mack Trucks University	Trucks Sales	1998	Miami, FL.
INCAE	Incoterms	1992	Guayaquil
IDE	Gerencia Financiera	1992	Guayaquil
Price Waterhouse	Auditoría de Sistemas	1992	Guayaquil
U. La Salle Argentina	Contabilidad	1992	Guayaquil

### IDIOMAS

Español e inglés (fluido 100%)



## EXPERIENCIA LABORAL

### 2012- Business Strategies Consulting

- Gerente General:
  - Responsable de todo lo relacionado a la evolución y desarrollo de la empresa, dedicada a la consultoría en planeación estratégica, mejora de procesos, marketing, y estructuración financiera.

### 2010-2012 Helados Gino's (Solarex – Feldani)

- Administrador:
  - Como Gerente General de Feldani y Gerente Administrativo de Solarex fui responsable de todas las áreas de la empresa, sobre las cuales menciono los siguientes logros:
  - Reestructuración de las finanzas de las empresas, negociando con bancos y proveedores plazos y costos que permitan la evolución del negocio.
  - Desarrollo del área de producción llevando la empresa a un crecimiento de producción en litros del 100% promedio semanal desde Marzo de 2011 a Abril de 2012.
  - Estructuración del sistema de costos estándar para cada línea de producto, sus sistemas de control y de seguimiento
  - Desarrollo de la plataforma informática de acuerdo a las necesidades de la empresa
  - Desarrollo del proceso de ventas, incrementando sostenidamente la facturación mes a mes, llegando a un crecimiento del 43% en facturación desde Marzo de 2011 a Abril de 2012.
  - Gestión y mejora de procesos administrativos de la empresa, así como de las relaciones bancarias y con inversionistas privados.

### 2009-2010 Business Strategies Consulting

- Presidente:
  - Responsable de todo lo relacionado a la evolución y desarrollo de la empresa, dedicada a la consultoría en planeación estratégica, mejora de procesos, marketing, capacitación dirigida y controlada.

### 2006-2009, Alfadomus Cia. Ltda.:

- Contralor:
  - Responsable de todo el proceso administrativo, financiero, contable de la empresa. A mi ingreso la empresa no tenía una contabilidad confiable ni controles administrativos de ningún tipo. Hoy los tiene en todo aspecto.
  - Desarrollé y lideré la implantación de la nueva plataforma informática (facturación, inventarios, bodegas, contabilidad, tributación y nómina).
  - Responsable del proceso administrativo del área de producción, desarrollo de índices de calidad y eficiencia, inexistentes al momento de ingresar a la empresa.
  - Diagramación y mejora de los procesos de producción.
  - Diseño e implementación de un Sistema de Gestión de Calidad

- Responsable del área de compras, división nueva de la empresa, creada y desarrollada por mí.
- Contabilidad de costos de producción. Hasta mi ingreso, la empresa no contaba con un sistema de cálculo de los costos de producción, ni manejaba índices o indicadores de eficiencia de ningún tipo. Actualmente cuenta con un sistema de costeo detallado, para cada uno de sus tres hornos y por cada línea de producto. También cuenta con los indicadores de eficiencia debidos.
- División comercial: responsable de la gestión, desde un tipo de vista administrativo y de motivación, así como el desarrollo de indicadores de calidad dentro del área. Desarrollé un sistema informático para evaluación de vendedores y un sistema para tabular los motivos por los cuales se pierden ventas, para poder actuar sobre datos objetivos.
- Manejo del tema financiero, relaciones con bancos, tesorería, proveedores, etc.
- Supervisión, control y seguimiento de toda la relación con los clientes del exterior: control de pedidos, despachos, calidad, financiamiento, cumplimiento de cuotas, etc.
- Responsable de la implantación y desarrollo de políticas tributarias.
- Supervisión de las áreas de nómina, bodega y sistemas.
- Responsable de la implementación de un de un sistema de evaluación estadística de calidad.

**2003-2006, Ecuatoriana de Camiones S.A. ECUACAMIONES**, distribuidor en Ecuador de camiones y repuestos marca Renault.

- Gerente General, responsable de todas las actividades relacionadas con:
  - Planificación financiera, proyecciones y control financiero de flujo de caja, activos y pasivos financieros.
  - Planificación, coordinación, organización y control de las divisiones de ventas, repuestos y servicio de la empresa, así como de los tres almacenes abiertos en el Ecuador.
  - Relaciones con fábrica en lo concerniente al desarrollo de la marca en Ecuador, elaboración de planes estratégicos de crecimiento y finanzas.
  - Actividades financieras y contables
  - Lideré el proceso de implantación del sistema de gestión de calidad ISO 9001
  - Relaciones con bancos locales
  - Relaciones con clientes especiales
  - Personal a cargo: 20 personas

Motivo de mi salida: Venta de acciones.

**2001-2003, Compra Venta & Permuta S.A. COMPERMUSA**

- Gerente General, accionista con el 100% de las acciones de la empresa, dedicada a la intermediación en la compra – venta de camiones pesados marca Mack, entre Nextran Corp. de Miami y clientes ecuatorianos, además de la venta de repuestos para camiones Mack.
- En esta empresa gestioné y conseguí la distribución para el Ecuador de camiones y repuestos marca Renault Trucks, franceses, que por primera vez ingresaba al país

con camiones pesados. Para el desarrollo de este producto, se creó la empresa Ecuatoriana de Camiones S.A. ECUACAMIONES.

### **2000-2001, Importadora Industrial Agrícola S.A. IIASA (Caterpillar)**

- Gerente de Mercadeo del grupo, a nivel nacional, división construcción, siendo responsable de todas las actividades relacionadas con:
  - Desarrollo de negocios, crecimiento de valor de las marcas e incremento sostenido de márgenes de rentabilidad de las divisiones integrantes (maquinaria Caterpillar, camiones Mack, equipo Caterpillar usado, Rental Store, etc.)
  - Relaciones con fábrica en lo concerniente a planificación estratégica del desarrollo de cada línea.
  - Planificación, supervisión y control de los negocios de cada línea
  - Elaboración y supervisión de presupuestos anuales
  - Publicidad y mercadeo de cada marca
  - Personal a mi cargo: 15 personas
  - Reportando a la Presidencia Ejecutiva y a la Gerencia General

### **2000, Importadora Industrial Agrícola S.A. IIASA (Caterpillar)**

- Gerente de Mercadeo, División Motores serie 3600, con sede en Quito, responsable de todas las actividades relacionadas con:
  - Montaje de tres grupos de bombeo de crudo para la nueva estación del Sistema de Oleoducto Transecuatoriano (SOTE) en la zona de Quinindé (Esmeraldas).
  - Proyecto de venta de grupos de bombeo para la construcción del nuevo oleoducto de crudos pesados (OCP)
  - Relaciones con fábrica, en Colombia, Argentina y Estados Unidos, tanto para el montaje de los grupos del SOTE como para el negocio del OCP
  - Tiempo del proyecto: 6 meses
  - Personal a mi cargo: 5 personas
  - Reportando a la Gerencia General, coordinando actividades con la Gerencia de Mercadeo del grupo.

### **1996 – 2000, Macasa, Máquinas y Camiones S.A. (distribuidor de camiones y repuestos Mack en Ecuador, mismo grupo de IIASA)**

- Gerente Nacional, responsable de todas las actividades relacionadas con:
  - Desarrollo comercial de las áreas de ventas de camiones y repuestos a nivel nacional
  - Control y supervisión de actividades de mercadeo y ventas a nivel nacional
  - Control de gastos e inversiones
  - Relaciones con fábrica en todo lo relacionado al desarrollo del negocio
  - Inventarios, pedidos y cuentas por cobrar del área
  - Personal a mi cargo: 7 personas, entre vendedores de campo, de mostrador y personal administrativo.
  - Reportando a la Gerencia General, coordinando actividades con la Gerencia de Mercadeo del grupo.

### **1988 - 1996, Importadora Industrial Agrícola IIASA (Caterpillar)**

- Asistente de finanzas e importaciones, responsable de labores operativas propias de las áreas mencionadas.
- Jefe de Comercio Exterior, responsable de todas las actividades relacionadas con:
  - Control de ordenes de fabricación
  - Relaciones con fábrica concernientes a los pedidos y procesos de fabricación y embarque
  - Relaciones con las compañías navieras y embarcadoras a nivel nacional e internacional
  - Relaciones y control con agentes afianzados de aduana locales
  - Procesos y trámites de importación
  - Control y manejo del crédito documentario (cartas de crédito de importación y cartas de garantía tipo stand-by).
  - Costeo de importaciones
  - Personal a mi cargo: 5 personas
  - Reportando a la Gerencia Financiera
  - Tiempo en el cargo: 2 años
- Tesorero de las empresas del grupo, responsable de todas las actividades relacionadas con:
  - Proyecciones financieras, anuales y mensuales, control de cumplimiento, medidas correctivas
  - Manejo de cuentas corrientes
  - Manejos de activos y pasivos financieros
  - Obtención de recursos financieros óptimos
  - Ingeniería financiera (emisión de obligaciones, papeles corporativos, financiamiento externo, etc.)
  - Relaciones con fábrica en lo concerniente a cuentas por pagar
  - Todo lo arriba señalado para cada una de las empresas del grupo, siete en total.
  - Personal a mi cargo: 3 personas
  - Reportando a la Gerencia General, coordinando actividades con la Gerencia Financiera
  - Tiempo en el cargo: 5 años

### **1987, Banco del Pacífico, departamento de microfilm.**

#### **REFERENCIAS PERSONALES**

- Sra. Carmen Soriano de García, ex Vice-Presidente Ejecutiva del Banco de Guayaquil. Teléfono: (593-4) 2517100
- Dr. Juan Trujillo Bustamante, Estudio Jurídico Apolo. Teléfono: (593-4) 2570700
- Ing. Bernardo Manzano T., Gerente Bananera Noboa. Teléfono: (593-4) 2442055

Mayo, 2012

## 10.2. Hoja de vida de Jorge Massú Espinel

### JORGE MASSÚ ESPINEL

Telfs: (593) 4 2857449 / (593) 94413629 - PIN: 211EDAF1

E-mail: jorge\_massu@hotmail.com

C.I.: 091705673-1

Edad: 25 años

Estado Civil: Soltero

Dirección: Av. Leopoldo Carrera #511

Guayaquil- Ecuador

### ESTUDIOS SECUNDARIOS Y SUPERIORES

<u>Institución</u>	<u>Descripción</u>	<u>Año</u>	<u>Lugar</u>
Universidad de Especialidades Espíritu Santo (UEES)	Ingeniero en Comercio Exterior y Negocios Internacionales	2010	Guayaquil

### OTROS ESTUDIOS

<u>Institución</u>	<u>Descripción</u>	<u>Año</u>	<u>Lugar</u>
Universidad de Especialidades Espíritu Santo	INGLES	2009	Guayaquil
Universidad de Especialidades Espíritu Santo	FRANCES	2009	Guayaquil

### IDIOMAS

Español, Inglés y Francés

### EXPERIENCIA LABORAL

#### 2011- Cargo actual: Anglo Ecuatoriana C.A.

- Jefe Nacional de Ventas:
  - Responsable de cumplir y hacer cumplir el presupuesto y estrategias de ventas definidas por la Gerencia Comercial.
  - Responsable del manejo de distribuidores y sub distribuidores a nivel nacional.
  - Controlar la ejecución y monitoreo de las estrategias de ventas aplicadas en las agencias a nivel nacional
  - Manejo, control y monitoreo de los inventarios a nivel nacional para su optimización y rotación
  - Control y seguimiento de metas por vendedor y por agencias.
  - Responsable del desarrollo y seguimiento de proyectos de refrigeración y aire acondicionado
  - Responsable del desarrollo y seguimiento de promociones en refrigeración y aire acondicionado.
  - Responsable de coordinar el manejo del personal de ventas- cuadros de rotación, horarios, reemplazos, carteras de clientes etc.
  - Elaborar información estadística para análisis de la Gerencia Comercial
  - Controlar la optimización de los inventarios a nivel nacional.
  - Realizar seguimiento oportuno de la mercadería de baja rotación en las bodegas.

- Seguimiento oportuno de la mercadería de baja rotación en las bodegas.
- Coordinar la distribución de pedidos de mercaderías a las agencias controlando los stock mínimos y máximos
- Analizar y dar seguimiento a productos devueltos a bodegas.
- Sugerir la oferta de nuevos productos a la Gerencia Comercial.
- Manejar el material de apoyo e información técnica como catálogos, folletos, POP, CD, etc.
- Coordinar y controlar la recordación de marca en agencias a través del Merchandising (exhibición, habladores, precios, iluminación, rotación de productos, etc.)
- Motivar, apoyar y coordinar eventos de capacitación y promoción programados por la empresa.
- Efectuar seguimientos a reclamos, garantías, devoluciones por productos defectuosos o servicios.
- Realizar levantamiento de información de la competencia en cuanto a precios, marcas, modelos, etc.

#### **2011 Business Strategies Consulting (BS Consulting)**

- Gerente Administrativo/ Director General
  - Administración y control de todos los departamentos de la firma.
  - Consultor y Capacitador en mejoramiento de procesos, indicadores, calidad total, servicio al cliente y marketing.
  - Organización de seminarios y eventos en general.

#### **2008 Ecuatoriana de Lubricantes S.A. (Ecolub)**

- Gerente de Línea/ Director de Área
  - Encargado de la línea completa de filtros peruanos de marca Lys y los filtros alemanes Trabold, responsable de su introducción al mercado ecuatoriano y parte del proyecto del desarrollo y expansión de la marca inglesa de aceites Gulf en el país. Introducción de marca al país estudios de mercado, capacitación en sistemas de lubricación.

#### **2004 / 2008 Ecuatoriana de Camiones S.A. (Ecuacamiones)**

- Gerente de Repuestos e Importaciones
  - Responsable de toda la línea de repuestos para el Ecuador de la marca Renault Trucks de Francia.
  - Supervisión del personal de talleres.
  - Manejo de inventario en diferentes bodegas del país.
  - Asesor de repuestos para clientes.
  - Encargado de importaciones de repuestos vía aérea y marítima con sus respectivos trámites.
  - Ascensos desde Asesor Comercial a Gerente Comercial, manejos de grupos de personas, conocer real funcionamiento de las aduanas, servicio al cliente personalizado alrededor del país.

Mayo, 2012

## BIBLIOGRAFÍA

- Weinberger Villarán, Karen. *Plan de Negocios*. Nathan Associates Inc, 2009
- [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)
- [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)
- [www.formaciongerencial.com](http://www.formaciongerencial.com)
- [www.conocer.com.ec](http://www.conocer.com.ec)