



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA AGENCIA
DE CONSULTORÍA EN MARKETING INBOUND DE CONTENIDOS
TECNOLÓGICOS EN QUITO

AUTOR

RENATA MISHHELL MADERA YÉPEZ

AÑO

2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA AGENCIA DE
CONSULTORÍA EN MARKETING INBOUND DE CONTENIDOS
TECNOLÓGICOS EN QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniera en Marketing

Profesor guía

Ing. Juan Carlos Torres Núñez, MBA.

Autor

Renata Mishell Madera Yépez

Año

2018

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

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

Ing. Juan Carlos Torres, MBA.

1803369170

DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Juan Unapanta Ruiz

1710865013

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Renata Mishell Madera Yépez

1721640504

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a Dios por haber hecho realidad mí sueño de culminar una profesión, sin Él no hubiera logrado avanzar exitosamente en mi camino.

Gracias a mi familia por su amor incondicional y soporte en cada momento, a mis amigos por hacer el camino más divertido y a mis maestros por ser lumbreras de conocimiento y consejería. Un agradecimiento especial al Ing. Juan Carlos Torres, el profesor guía de este trabajo de titulación y al Sr. Andrés Velasco por su apoyo y motivación.

RESUMEN

Se busca investigar la factibilidad de la implementación de una agencia de consultoría en marketing inbound en Quito como solución a la creciente saturación de información de productos y servicios que tienen los clientes en la sociedad actual. La agencia de consultoría BeckOn ofrece a su mercado objetivo, conformado por empresas grandes según su nivel de ingresos, un servicio diferenciado y con resultados asegurados por la metodología. La investigación cualitativa muestra la aceptación del público objetivo a este servicio y permite la inferencia de información determinante para la formulación de los paquetes de asesoría. Mientras tanto, la investigación cuantitativa determina ácidamente que el porcentaje de contratación y aceptación es del 56%, representando una demanda de 833 empresas. La información financiera arroja resultados favorables para el proyecto y el inversionista, siendo el resultado de los criterios de inversión positivos, con alta rentabilidad y liquidez. Por lo tanto, el desarrollo de una agencia de marketing inbound es favorable y escalable a lo largo del tiempo en el mercado de Quito.

ABSTRACT

The aim of this project is to investigate the feasibility of implementing an inbound marketing consulting agency in Quito as a solution to the growing saturation of information about products and services that customers have in today's society. The consulting agency BeckOn offers to its target market, made up of the group of big companies in Quito (according to their level of income), a differentiated service with assured results by the inbound methodology. The qualitative research shows the acceptance of the target audience to this service and allows the inference of determining information for the formulation of the advisory packages. Meanwhile, the quantitative research determined that the percentage of contracting and acceptance for this service is of 56%, representing a demand of 833 companies. Financial results are positive to the project and also to the investor, caused by highest levels of prosperity and financial liquidity. Therefore, the development of an inbound marketing agency is positive and scalable along the time on Quito's enterprise market.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Justificación del Proyecto	1
1.1.1 Objetivo General del Proyecto	2
1.1.2 Objetivos Específicos	2
2. ANÁLISIS DE ENTORNOS	3
2.1 Análisis del entorno externo.....	3
2.1.1 Entorno externo (entorno político, económico, social, y tecnológico).....	3
2.1.2 Análisis PORTER	7
2.1.2.1 Poder de Negociación de los compradores o clientes.....	8
2.1.2.2 Poder de Negociación de los proveedores o vendedores.....	9
2.1.2.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes	10
2.1.2.4 Amenaza de productos sustitutos	10
2.1.2.5 Rivalidad entre competidores.....	11
2.2. Conclusiones del Análisis del Entorno	12
3. Análisis del cliente	13
3.1 Definición de Objetivos.....	14
3.1.1 Investigación Cualitativa.....	14
3.1.1.1 Entrevista a Expertos	14
3.1.1.1.1 Entrevista al Experto N°1:.....	14
3.1.1.1.2 Entrevista al Experto N°2:.....	15
3.1.1.2 Grupo de Enfoque	15
3.2 Análisis Cuantitativo.....	17
3.3 Conclusiones de la investigación cualitativa y cuantitativa ..	19
4. Oportunidad de negocio.....	20
5. Plan de Marketing	23
5.1 Estrategia general de marketing.....	23
5.1.1. Mercado Objetivo	23

5.1.2. Propuesta de Valor.....	24
5.2 Mezcla de Marketing	25
5.2.1 PRODUCTO	25
5.2.1.1 Atributos del producto	25
5.2.1.2 Branding.....	28
5.2.1.3 Soporte.....	30
5.2.2 PRECIO.....	30
5.2.2.1 Costo de ventas	32
5.2.2.2. Estrategia de precios.....	32
5.2.2.3. Estrategia de entrada	32
5.2.2.4 Estrategia de ajuste.....	32
5.2.3 PLAZA.....	32
5.2.3.1 Estrategia de distribución	32
5.2.3.2 Puntos de Venta.....	33
5.2.3.3 Estructura del canal de distribución.....	33
5.2.3.4 Tipos de canal	34
5.2.4 PROMOCIÓN	34
5.2.4.1 Publicidad	34
5.2.4.2 Relaciones públicas	35
5.2.4.3 Marketing Directo y fuerza de ventas	35
5.2.4.4 Promoción de ventas.....	36
5.2.4.5 Presupuesto de la variable promoción del marketing mix	36
6. Propuesta de filosofía y estructura organizacional	36
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización	36
6.1.1 Misión	36
6.1.2 Visión	37
6.1.3 Objetivos de la organización	38
6.2 Plan de Operaciones	39
6.2.1 Mapa de procesos.....	39

6.2.2 Cadena de valor	40
6.2.2.1 Catálogo de Procesos	41
6.2.3 Capacidad por asesor	41
6.2.4 Costeo de procesos	41
6.2.3 Flujo de procesos.....	42
6.3 Estructura Organizacional.....	44
6.3.1 Estructura Legal	44
6.3.2 Diseño Organizacional	44
6.3.2.1 Tipo de estructura	44
6.3.2.2 Rol de pagos	46
7. Evaluación financiera.....	47
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos.....	47
7.1.1 Proyección de costo	47
7.1.2 Proyección de los ingresos	47
7.1.3 Proyección de los gastos	49
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	50
7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	52
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración	56
7.5 Índices financieros.....	59
8. Conclusiones generales	61
REFERENCIAS	64
ANEXOS	69

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación del Proyecto

El presente proyecto responde a la necesidad de las empresas que se han visto limitadas al crecimiento debido a un mercado saturado por la competencia e información. El creciente número de negocios, de todo tipo y de toda industria, bombardean con información constantemente al mercado; la mayoría de los casos en el tiempo inoportuno. (Kim, 2009) El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos dice que aproximadamente 107.595 microempresas fueron constituidas entre los años 2012 al 2015, siendo un número considerable. Sin embargo, también se puede observar que el número de pequeñas empresas del año 2014 al 2015 disminuyeron en un 5.11%, y que la existencia de la mediana y grande empresa en el país disminuyó con un porcentaje de 2.33% y 0.12%, respectivamente. Tras la observación de esta información se puede tener el indicio de que las empresas están quebrando por diversos factores sin tener oportunidad al crecimiento, y que ciertamente no están llegando adecuadamente a sus clientes.

Es por esto que en el presente proyecto se plantea una asesoría que mediante la metodología *inbound* en contenidos tecnológicos de diferente carácter, pueda estudiar a los consumidores con el fin de asesorar a las empresas a llegar con la información adecuada, necesaria y en los tiempos oportunos; usando una plataforma probada en el método. Es importante explicar que el inbound es una metodología que comprende técnicas de comunicación de mercadeo no invasivas que buscan acompañar al usuario desde el principio al final de la compra, como lo menciona Darmesh Shah escritor del libro "Inbound Marketing".

Por otro lado, los cambios entre una década y otra son considerables en la sociedad, tanto en su forma de consumir cómo de vivir e interactuar, y demandan prácticas nuevas y no tradicionales de Marketing (Samsing, 2016). Es por esto que es relevante para los negocios encontrar nuevas estrategias de mercadotecnia y tendencias en la actualidad, como la creciente: inbound, tomando en cuenta la importancia de la tecnología y la generación de contenidos.

Son por estas razones que el plan de negocios está dirigido a la implementación de una agencia de asesoramiento en marketing inbound en Quito.

1.1.1 Objetivo General del Proyecto

Analizar la factibilidad de la ejecución de un plan de negocios para la implementación de una agencia de consultoría en marketing inbound de contenidos tecnológicos en Quito.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Analizar el macro- entorno a través de la realización del estudio PEST con el fin de determinar la factibilidad de la implementación de la agencia y desarrollar la matriz PORTER para identificar las fuerzas que afectan la industria del negocio.
- Elaborar una investigación cualitativa y cuantitativa para averiguar cómo el cliente piensa y cómo se podría estudiarlo de mejor manera, con el fin de obtener información que se pueda analizar y desarrollar en el plan propuesto.
- Describir la oportunidad del negocio planteado, a partir del estudio del entorno, realización de la matriz EFE y análisis del cliente, con el objetivo de determinar la factibilidad de la agencia de consultoría y cómo reaccionará en el mercado delante de un negocio de esta naturaleza.
- Elaborar un plan de mercadotecnia para la idea de negocio a través de la definición del mercado objetivo, creación de la propuesta de valor y desarrollo de la mezcla del marketing, tomando en cuenta la industria y factores relacionados y basándose en un presupuesto definido.
- Construir una propuesta de filosofía que posea una misión empresarial, visión, estructura organizacional y objetivos para el negocio; con el fin de organizar las operaciones empresariales y enfocar el fin de la organización.
- Hacer un plan financiero que permita demostrar la rentabilidad del negocio mediante costeos, presupuestos, ingresos y gastos, índices financieros, estados financieros, entre otros.

2. ANÁLISIS DE ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Entorno externo (entorno político, económico, social, y tecnológico)

Entorno Político Gubernamental y Legal

En la actualidad, el Ecuador presenta una inestabilidad política creciente como indica el Índice de Riesgo Político del país con una calificación de 50.4 puntos; en una escala del 1 – 100, donde 1 simboliza a un país completamente inestable y 100 es la puntuación de un país completamente estable (PRS, 2017). Mientras tanto, el Índice de Seguridad Jurídica del Ecuador es de 0.45 puntos en el 2016 (Revisar el Gráfico N°1: Índice para la Seguridad Jurídica del Ecuador 2016, en el Anexo N°1), siendo 1 el cumplimiento total de la ley y completa transparencia y 0 el puntaje que representa corrupción y total oposición a la ley (World Justice Project, 2016). Las preocupaciones políticas actuales podrían convertirse en una crisis representativa en un futuro y por lo tanto son influyentes en el entorno externo, mismo que presenta un alto nivel de complejidad para el establecimiento de una empresa a nivel nacional. Adicionalmente, el ISJ muestra la existencia de corrupción en el Ecuador percibida por otros países, justicia civil baja, justicia criminal muy baja y baja apertura del gobierno (World Justice Project, 2016); subíndices que reflejan una percepción inestable de otros países sobre el Ecuador al momento de ser considerado como un país de inversión extranjera.

Al presente, Ecuador pertenece a cinco acuerdos comerciales, entre los más importantes están: Sistema Mundial de Preferencias Comerciales entre países en Desarrollo (GSTP), Acuerdo de Libre Comercio y Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) (OMC, 2017). Mismos que se ejercen hasta la actualidad a pesar de la inestabilidad política del país analizada por el índice de Seguridad Jurídica. Debido a que el producto que se plantea en la tesis no será exportado o importado, los acuerdos no otorgan beneficios determinantes al negocio. Sin embargo, algunas de las condiciones en los acuerdos, previenen que la empresa europea compita sin ninguna barrera con la empresa nacional, disminuyendo la apertura a la obtención de derechos de concesión, autorizaciones, etc. para que la empresa europea ingrese al mercado conforme la ley vigente establecida, lo

cual beneficia a la empresa nacional y la estudiada en este plan (Ministerio de Comercio Exterior, 2014).

En cuanto a los incentivos, el gobierno apoya a la inversión privada que motive a la generación de empleo de calidad. Las herramientas existentes relacionadas al negocio son: Incentivos del código orgánico de la Producción Comercio e Inversiones, Apoyo de Financiamiento de la Banca Pública y Desarrollo de Capital Humano (Revisar la Tabla N°1 “Incentivos del gobierno” del Anexo N°1) (Ministerio de Comercio Exterior , 2014). Los lineamientos legales en el plano laboral y tributario no representan ningún beneficio de importancia que impulse a las PYMES.

Entorno Económico

El PIB del Ecuador ha disminuido en un 2% para inicios de 2016 y presenta un decremento del 1.6% hasta el cuarto trimestre del mismo año (Banco Central del Ecuador, 2017), dato que nos permite corroborar un grado de dificultad creciente en la apertura de negocios en cualquiera de las industrias ecuatorianas.

A pesar de que el PIB ha ido decreciendo, las “actividades técnicas, profesionales y administrativas” han tenido un crecimiento en el porcentaje del producto interno bruto por industria, desde el año 2007 al 2014 (Revisar en el Anexo N°1, la Tabla N°1 Producto Interno Bruto por industria desde el 2007 al 2015). Cabe recalcar que el sector de “Actividades profesionales, técnicas y administrativas” es la quinta industria que más aporta al PIB total (lo que indica que el uso de servicios se encuentra en una tendencia creciente) y la tercera más participativa entre los servicios (Banco Central del Ecuador, 2017). Sin embargo, para el año 2015 se presenta un decremento de \$230,000 en el PIB de esta industria, posiblemente originado por la inestabilidad política-financiera del país (Banco Central del Ecuador, 2017).

Adicionalmente, hay un número amplio de empresas en esta industria que emplea a millones de ecuatorianos, siendo el sector con mayor número de empresas al 2015 (Revisar el Gráfico N°2 del Anexo N°1) (INEC, 2014). El porcentaje de empleo de las empresas dentro del sector “Actividades

profesionales, técnicas y administrativas” fue de un 20% del total de la población en el 2015, siendo el tercer sector más influyente de la industria de servicios (INEC, 2015). Esta información representa una oportunidad para la apertura de este tipo de negocio debido a que hay una estructura de empresas que favorece al sector en que la agencia participaría, a pesar del decremento del PIB.

Finalmente, el índice de Riesgo País del Ecuador para el 03 de octubre 2017, según el Banco Central del Ecuador es de 585 puntos, mismo que bajó en 126 puntos en seis meses. Lo cual refleja que una oscilación en el riesgo político-financiero del país y disminución de la amenaza para nuevos emprendimientos o inversión extranjera con respecto al inicio del año 2017 (BCE, 2017).

Entorno Social (Cultural, Demográfico y Ambiental)

Ecuador presenta un aumento del 2% en el desempleo urbano (4,5% a 6,5%) entre el 2014 y el 2016; y un incremento del 7,1% en el subempleo urbano (11,7% a 18,8%) (Banco Mundial, 2017). En cuanto al coeficiente de Gini, se puede observar una disminución del mismo en el período del año 2007 al 2014 de 56,4 a 45,5 (Revisar el Anexo 1 en el Gráfico N°3: Coeficiente de Gini del período 2000 al 2014); dónde 100 es el máximo e indica perfecta desigualdad y cero es el mínimo que indica perfecta igualdad (Banco de México, 2017). Mientras tanto, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos registró un aumento no significativo de la pobreza de 1.23 puntos porcentuales a nivel país entre los años 2015 y 2016, que puede ser atribuido al terremoto que afectó la zona costera del país. A pesar de que las cifras no han tenido variaciones de porcentajes representativos, se puede ver una mejora en la generación de oportunidades de estudio y trabajo al ciudadano de la clase social-económica media baja y diferentes esfuerzos gubernamentales en el gasto e inversión (INEC, 2016)

El índice de libertad económica, desarrollado por la fundación americana Heritage, indica que el Ecuador es el país número 160 entre 180 países, siendo parte de los “países reprimidos” con un puntaje de 49,3 (100 puntos indica totalmente libre y 49,9 a 0 indica totalmente regulada). Adicionalmente el Wall Street Journal dice que este puntaje se debe mayormente a la corrupción

gubernamental y debilidad de los derechos civiles; además se critica la restricción a prensa como una restricción de la libertad. (Fundación Heritage, 2017)

Con respecto al entorno corporativo, se puede ver un incremento del 14% en la existencia de microempresas entre el periodo de los años 2012 a 2015, por lo que podemos decir que ha habido un aumento en la inversión privada. Además, el mayor porcentaje de empresas por tamaño al 2015, según el INEC, lo tienen las microempresas con un 90,4%, seguida de las pequeñas empresas con un 7.5%, medianas empresas tipo A con un 0,95% y grandes empresas con medianas empresas tipo B en un empate del 0,58% (INEC, 2015) (Revisar el Anexo N°1, el Gráfico N°5: Proporción del número de empresas por tamaño de empresa). Tras el anterior análisis podemos decir que invertir en las pequeñas empresas podría ser más fácil por la proporción del número de empresas en este sector; sin embargo, esta afirmación sería poco acertada debido a que la mayoría de estas empresas no están en el mercado de las consultorías y no tienen suficiente presupuesto para invertir en este tipo de actividades. En cuanto al factor ambiental, no hay ningún hecho determinante que influya notablemente en el proyecto.

Entorno Tecnológico

La tecnología ha ido evolucionando progresivamente a nivel mundial, transformando el futuro del ámbito empresarial por medio de softwares, plataformas y servicios informáticos como el Internet y la telefonía (INEC, 2014).

De acuerdo al INEC, entre las principales tecnologías de desarrollo están:

- Aplicaciones Ofimáticas: Técnicas, aplicaciones y herramientas que buscan optimizar los procesos.
- Aplicaciones de código abierto: Sistemas de planificación de recursos empresariales que permiten trabajar en áreas administrativas y operativas como la logística e inventarios.

- Plataformas de tecnología digital. - Las empresas poseen sistemas de información, análisis e inteligencia, entre otras. Estas herramientas le permiten desarrollarse en el negocio digital.
- El uso de Internet en las empresas del Ecuador ha incrementado en 0,5% del 2013 al 2014, alcanzando un porcentaje de 95.9%, como indica el INEC y el Ministerio de Telecomunicaciones y de Sociedad de la Información. Además el 38% de las personas a nivel nacional en el 2016 usan el Internet para obtener información, un 31.5% para comunicación y un 3.6% por razones de trabajo (Revisar el Gráfico N°4 del Anexo N°1) (INEC, 2016). Hechos que beneficiarían a las empresas que se establezcan mediante el desarrollo de la tecnología y tengan como mercado objetivo otras empresas o usuarios activos digitalmente.

Se demostró que entre el 96.8% de empresas que tienen conexión a Internet, el 41.5% usó sistemas operativos y el 23.2% softwares de seguridad o aprendizaje (plataformas) (INEC, 2016). Esto beneficiaría a las empresas que se desenvuelvan en la rama del desarrollo tecnológico, debido a la creciente demanda y apertura del medio, por lo que el proyecto podría tener una ventaja en este aspecto.

2.1.2 Análisis PORTER

Se identifica en primera instancia el código CIIU perteneciente al plan de negocios en el documento Excel descargable del SRI (Revisar el Anexo N°1, la Tabla N°4: Clasificación CIIU), el cual es.- **Código CIIU M7310.04**. Perteneciente al grupo M73, correspondiente a “Otros servicios de publicidad dirigidos a atraer y retener clientes, asesoramiento en marketing y otros estudios de mercado” (Servicio de Rentas Internas, 2012). Se pudieron identificar 345 empresas bajo la misma denominación de CIIU de 12499 registros disponibles en el país, y 193 en el cantón Quito. Cabe recalcar, que si bien existen empresas que están bajo el mismo código, esto no quiere decir que todas las empresas se dediquen a la misma actividad, en vista de que el código comprende actividades como realización de campañas publicitarias y actividades para atraer y retener clientes, entre otras (Servicio de Rentas Internas, 2012).

2.1.2.1 Poder de Negociación de los compradores o clientes

La industria “Actividades profesionales, científicas y técnicas” toma en cuenta como consumidores a individuos, pequeñas, medianas y grandes empresas que requieran de asesoría o servicios de “know-how” (INEC, 2010). Esto quiere decir que parte del mercado, hablando de los clientes corporativos, está compuesto por 844999 empresas registradas en el directorio del Instituto Nacional de Estadísticas y Cifras (INEC, 2014). Adicionalmente, es importante mencionar que las actividades dentro de esta industria requieren un alto grado de entrenamiento y conocimiento especializado y que el precio del producto dependerá del tipo de cliente y servicio brindado (INEC, 2010).

En Quito existen agencias que han empezado a implementar estrategias de marketing inbound como una nueva propuesta al marketing tradicional. Entre algunas de las agencias que hacen marketing inbound se encuentran E-channel, Latinmanagers EC. Cía. Ltda., Inbound Enterprises S.A., Infolib Ecuador, Hiperestrategia, Monkey Plus, BBMDigital, Manimator, BlackBox, BPro Marketing, entre otros; según el registro de la Superintendencia de Compañías y la primera página de búsqueda de Google en Internet (Superintendencia de Compañías, 2017). Adicionalmente, alrededor del 27% de empresas con el mismo código CIIU tienen componentes de capacitación contenidos en el marketing inbound, como se pudo evidenciar en la Superintendencia de Compañías, a pesar de que su actividad principal no sea el asesoramiento en la metodología inbound. Algunos de los elementos que poseen estas empresas son asesoramiento en mailing, búsqueda orgánica y key-words, creación de blogs, entre otros.

Por lo tanto, debido a que en el mercado existen productos de sustitución ofrecidos por empresas dentro del mismo código CIIU, alrededor de 52 empresas que poseen el mismo giro de negocio en Quito y 844999 compradores concentrados que comparan proveedores (INEC, 2014) (Superintendencia de Compañías, 2017); el poder de negociación de los clientes es **ALTO** (Porter, 2009).

2.1.2.2 Poder de Negociación de los proveedores o vendedores

Los proveedores para esta industria se dividen en dos, el personal y la tecnología. En cuanto a la tecnología se puede encontrar algunas plataformas internacionales que pueden ser adaptadas al país y usadas dependiendo del caso y requerimientos (todo en uno, bajo costo, generación de leads, SEO, entre otros). InboundCycle, agencia que se encuentra en el TOP10 del mundo en las agencias de Inbound Marketing, según el ranking de Darmesh Shah escritor del libro “Inbound Marketing”, ejemplifica algunos de los mejores proveedores de software (plataforma):

- Marketo: Plataforma que permite automatizar las tareas de gestión, manejo de inbound marketing, scoring de potenciales clientes, entre otros.
- Hubspot: Herramienta de inbound marketing que ofrece todos los servicios en uno.
- Pardot: Software que permite la integración del inbound marketing y ventas.

El aumento del precio por parte del proveedor no afectaría a la empresa en esta industria debido a que hay algunas opciones de proveedores disponibles internacionalmente que pueden ser adquiridos mediante licitaciones y programas, siendo más de 10 proveedores de software posibles (plataformas) (InboundCycle, s.f.). Además, cabe mencionar que algunos de estos proveedores cuentan con un sistema de asociación llamado “partners” mismo que permite que las agencias puedan contratar el servicio teniendo beneficios.

Con respecto al personal, los proveedores pueden ser profesionales de marketing o afines existentes en el mercado ecuatoriano. Según el Senescyt, para el 2015 hubo 32,324 estudiantes graduados en pregrados de ciencias comerciales y 6,733 estudiantes graduados en posgrados de educación comercial; por lo que podemos afirmar que existen varias fuentes de proveedores de personal para el negocio (Senescyt, 2015). Tomando en cuenta lo anterior analizado, podemos decir que el poder de negociación de los proveedores es **BAJO** tanto para los proveedores de software como de servicios honorarios debido al vasto número de ambos.

2.1.2.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes

Se definen las siguientes barreras de entrada a considerarse:

- Economías de escala: No es posible llegar a economías de escala porque cada empresa es diferente y no se pueden estandarizar todos los procesos en una empresa de consultoría.
- Diferenciación: Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, el servicio es personalizado y especializado para cada caso.
- Requerimiento de capital: La naturaleza de la industria no demanda altas inversiones según el Ph.D(c) Carlos Andrade, consultor de Carana Ecuador.

Según la Superintendencia de Compañías, no hay cláusulas legales fuera de lo común a un registro básico para construir este tipo de compañías en la actualidad. Adicionalmente, los nuevos competidores entrantes que tengan una carrera administrativa o afín, y que se animen a entrar al mercado pueden hacerlo sin mayor dificultad debido a que el nivel de experto se puede adquirir mediante capacitaciones en las plataformas de marketing inbound. Finalmente la Superintendencia de Compañías en 10 años aproximadamente registra que se han constituido 950 empresas en esta industria, por lo que tomando en cuenta esta información y la anterior explicada, se define a la amenaza de nuevos competidores como **ALTA** (Superintendencia de Compañías, 2018).

2.1.2.4 Amenaza de productos sustitutos

Alex Scott, autor del libro Planificación Estratégica de Edinburgh Business School, manifiesta que los sustitutos a los servicios de consultoría son las capacitaciones o mentorías. Es importante mencionar que las capacitaciones y mentorías entran en otro código CIIU, siendo este: M701 “Actividades de administración empresarial”, mismo que posee un diferente enfoque al de una consultora (a pesar de que se encuentran en la misma industria) (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012). El número de empresas que están dentro del CIIU “M701” es de 451 empresas en Quito al 2014, cifra que representa aproximadamente la cantidad de sustitutos que existen para el negocio (Superintendencia de Compañías, 2018).

Cabe recalcar que los servicios profesionales brindados por consultores tienen una experiencia personal más enriquecedora que una clase magistral, como indica el Libro Blanco de Buenas Prácticas en el mercado de la Consultoría (Asociación Española de Empresas de Consultoría, 2008). Por lo tanto, los sustitutos no operan las mismas actividades que la empresa planteada atacaría, por lo que se define a la amenaza de productos sustitutos como **MEDIA** debido al número de posibles sustitutos pero diferencia de las actividades que atienden.

2.1.2.5 Rivalidad entre competidores

De acuerdo al análisis de las empresas existentes con el mismo código CIIU, 193 empresas tienen el mismo código CIIU. Sin embargo, se debe tomar en cuenta que si bien estas empresas no realizan específicamente consultoría en inbound, se dedican a estudios de mercado, actividades de publicidad y consultorías en marketing (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017). El mercado atiende diferentes necesidades (según el código CIIU: campañas de comercialización, promoción de productos, creación de stands, publicidad directa por correo, asesoramiento en marketing, entre otros.) por lo que podríamos decir que está fragmentado y que los individuos en el mercado no comparten todas sus características (Porter, 2009).

En cuanto al crecimiento de la industria se puede ver que en el año 2012 la industria “Actividades profesionales, científicas y técnicas” ocupaba un séptimo lugar en la clasificación de empresas por actividad económica con un 3.8% (INEC, 2012), mientras que en el 2016 su aporte subió al 6.6% pero su lugar bajó al noveno en el aporte sectorial (Ekos Negocios, 2016). Por lo tanto podemos decir que el crecimiento de la industria es mediano ya que la misma ha crecido la mitad del porcentaje de las industrias de mayor crecimiento en el país en el período 2016, Petróleo y Comercio, con un 2.8% de crecimiento versus un 5.5% de crecimiento.

Los costos de almacenamiento son nulos, mientras que los costos representan una cantidad de ingresos considerables del 30% del total de ingresos según el

experto consultor financiero y analista Ph.D(c) Carlos Andrade de Carana Ecuador. En conclusión, si una empresa se destaca, presiona a las empresas de su alrededor a mejorar sus estrategias y productos (Porter, 2009); por lo que tras los antecedentes y este enunciado podemos definir a la rivalidad como **ALTA**.

2.2. Conclusiones del Análisis del Entorno

- En base a los resultados obtenidos en la matriz EFE con una puntuación de 3,23 (Revisar la matriz en el Anexo N°1), podemos concluir que el plan de negocios se desarrolla en un entorno donde las oportunidades resultan ser mayores que las amenazas ($2,03 > 1,20$).
- El uso de Internet y herramientas digitales para las empresas en el Ecuador ha incrementado y hay 96.8% empresas activas en la red y sistemas operativos; oportunidad que permitirá que muchas empresas puedan conocer sobre el servicio y ser potenciales consumidores del mismo con una aceptación positiva.
- El poder de negociación de los compradores es alto porque tienen acceso a información que les permite comparar precios y producto y porque existen otras empresas que operan ciertas funciones del marketing inbound en Quito (aproximadamente 52 como se indagó en la Superintendencia de Compañías).
- Miles de profesionales en ciencias educativas obtienen su pregrado anualmente (32,324 en carreras afines a los negocios al 2015), lo que permite que se pueda capacitar a consultores jóvenes; además, existen más de 10 proveedores de plataformas y herramientas tecnológicas internacionales para marketing inbound lo que permite que un solo proveedor no tenga el control total.
- Entrar en la industria de Actividades profesionales, científicas y técnicas no requiere altas inversiones de capital ni cláusulas legales más allá de un registro común. Además, existen varios programas de capacitación en la que un profesional puede adquirir un nivel de experto en el tema de consultoría. Por lo tanto, la amenaza de nuevos competidores entrantes es alta.

- Los productos sustitutos como mentorías y capacitaciones tienen un nivel de conocimiento diferente al giro de negocio propuesto y no satisfacen la misma necesidad en el mercado. Sin embargo existe un número medio alto de proveedores de servicios sustitutos (aproximadamente 451 empresas en el país) por lo que se define a la amenaza de productos sustitutos como media.
- La rivalidad de los competidores es alta porque hay acceso de información con la que los clientes pueden hacer comparaciones entre los servicios en una industria de crecimiento mediano y empresas que compiten por destacarse frente de las otras.
- El PIB nacional y el nivel de empleo arrojan cifras decrecientes y el índice de libertad económica clasifica a Ecuador como un país inestable; sin embargo, la industria de Actividades Profesionales, Científicas y Técnicas se mantiene entre el quinto y séptimo puesto de contribución al PIB con un crecimiento económico mediano en comparación a las otras industrias, factor que representa una oportunidad económica para el proyecto a desarrollarse.
- Existen incentivos a la inversión privada y un mercado comercial corporativo de aproximadamente 85000 empresas que tienen ciertas necesidades desatendidas y necesitan de asesoramiento comercial debido a la saturación de información actual ocasionada por el marketing tradicional.
- El índice de libertad económica y nivel de pobreza presentan resultados negativos; sin embargo, se puede ver un incremento en la inversión privada concentrado en microempresas y crecimiento de las empresas grandes y medianas, factor que refleja un mercado creciente para la industria que se plantea en el proyecto.

3. Análisis del cliente

A partir del análisis del cliente se busca la distinción del mercado para poder llegar a identificar las oportunidades y problemas en el mismo (Berry, 1993). Para comenzar con el análisis del cliente se definen los objetivos y dos tipos de investigación, cualitativa y cuantitativa. Para la primera, se hará dos entrevistas de expertos y un grupo de enfoque; mientras que, para la investigación cuantitativa se harán encuestas a una muestra definida.

3.1 Definición de Objetivos

Objetivo de investigación general: Determinar el comportamiento y nivel de aceptación del mercado para el servicio de una agencia de marketing inbound en Quito.

Objetivos específicos de la investigación:

1. Entender la aceptación de mercado ante el servicio propuesto.
2. Establecer cuál será el mercado en que la empresa se enfocará y como se satisfecerán sus necesidades.
3. Encontrar los atributos del servicio deseables para el cliente en factores determinantes de la mezcla del marketing mix.
4. Conocer los drivers de compra definitivos del servicio.
5. Identificar diversas características de los principales competidores en el mercado y cómo las mismas pueden representar una oportunidad o una amenaza.

3.1.1 Investigación Cualitativa

La investigación cualitativa es un diseño de investigación que a partir de técnicas de observación como entrevistas a expertos, grupos de enfoque, entre otros, permite extraer características de una problemática (G.Rodríguez, 1996).

3.1.1.1 Entrevista a Expertos

3.1.1.1.1 Entrevista al Experto N°1:

El PhD(c) Eduardo Jaramillo es Ingeniero Agrónomo en Zamorano y tiene un MBA en Finanzas y Banca en la ESPE. Fundador de la empresa de Consultoría PACIFIC ADVISOR, experto en desarrollo e implantación de estrategias. (Se adjunta el speech de la entrevista en el Anexo N°2). Durante la entrevista, la información más importante que se pudo obtener fue:

- Los negocios de consultoría venden conocimiento por lo tanto la rentabilidad es alta, siendo aproximadamente de una utilidad bruta del 60-80%. Es una industria recomendable, siempre y cuando el conocimiento genere valor a la

empresa. La inversión inicial de un negocio de consultoría, suele basarse en el gasto de la compra de las oficinas, equipos de computación, personal y capacitación.

- El marketing inbound es un tema nuevo en el país y presenta una gran oportunidad, visto que se diferencia del marketing tradicional y permite que los consumidores compren conscientemente.
- Las empresas corporativas pueden usar el servicio de marketing inbound para la implantación y desarrollo de clientes para la empresa. La fijación de precio para éste tipo de servicios debe ser en forma de paquete, siendo alcanzable para el mercado. La forma de pago recomendada por el experto de la industria es mensual o trimestral.

3.1.1.1.2 Entrevista al Experto N°2:

José Luis Ortiz, tiene el cargo de “Especialista de Implementación Senior para Latinoamérica” en Hubspot, y tiene 3 años como experto en Marketing Inbound. (Se adjunta el speech de la entrevista en el Anexo N°2)

- Las plataformas de inbound manejan sistema de partners. Hay algunas agencias alrededor del mundo que venden la plataforma y ayudan a la implementación. En Ecuador hay algunas empresas que empezaron a aplicar el modelo, específicamente en Quito.
- Dentro del primer año puede ser que no sea rentable, sino hasta llegar al punto de equilibrio. Sin embargo, hay dos posibles fuentes de ingreso. La primera es la venta de la licencia donde la empresa obtiene un 20% de los ingresos durante la vida de la cuenta. La segunda fuente de ingreso, son los servicios adicionales de implementación y acompañamiento, etc.
- En la promoción se debe poner la atención a los canales digitales con un 75% y solamente un 25% en físico a través de agentes.

3.1.1.2 Grupo de Enfoque

El grupo de enfoque estudia el comportamiento y punto de vista de un grupo de personas (no conformado con previa anterioridad) en una reunión de investigación dirigida por un mediador que ordena la discusión para llegar a la

resolución del tema planteado (Callejo Gallego, 2001). El speech con las preguntas guía del grupo de enfoque se encuentra adjunto en el Anexo N°2. Durante el grupo de enfoque se contó con la presencia de: Lic. Henry Yáñez, gerente comercial de ABC Distribuidores. Ing. Santiago González, representante nacional de la marca alemana de aceites “Liqui Moly”. Ing. René Estrella, presidente de la Distribuidora de materiales y Ferretería Estrella. Lic. Patricia Yépez, gerente de la empresa Abeka. Ing. Angela Vincent, consultora en finanzas y contabilidad. Ing. Raquel de Madera, jefe comercial de las cadenas Pharmacy’s y Cruz Azul. La información más relevante obtenida en el grupo de enfoque se resume a continuación:

- La experiencia de los consultores y los resultados de la asesoría son los factores más determinantes en este negocio para ofrecer credibilidad. Se debe desarrollar una mentalidad en el empresario ecuatoriano para que tenga mejor aceptación al servicio de consultoría. Es importante que la empresa consultora refleje conocimiento del tema, además que brinde calidad y confianza, de esta manera el precio es irrelevante.
- Ninguno de los participantes conocía específicamente una agencia que desarrolle marketing inbound. Los participantes consideran que ahorrarían dinero en la contratación de vendedores, promoción y publicidad, entre otros, mediante el marketing inbound. Consideran al tiempo como un factor importante para visualizar resultados.
- El precio se debe fijar dependiendo del tipo de cliente. La mayoría de participantes no tiene amplio conocimiento sobre cómo se fijan los precios en este tipo de servicios. Sin embargo, se debe considerar el servicio de la empresa contratante y el tamaño de la para poder fijar el precio.
- Todos los participantes leen blogs y noticias en redes sociales a diario; además consideran de suma importancia que la consultoría tenga expertos que puedan manejar adecuadamente los contenidos y educar correctamente al cliente.
- Después de la realización del grupo de enfoque, se concluye que a pesar de que las pequeñas y medianas empresas tienen aceptación a las propuestas de negocio, es posible que no tengan la posibilidad económica para solventar

una asesoría. En tal virtud, se considera que no se debería enfocar el servicio en pequeñas ni medianas empresas; sino en analizar las grandes empresas.

3.2 Análisis Cuantitativo

El análisis cuantitativo comprende técnicas estadísticas que son analizadas para dar un resultado medible sobre un problema recabando información que puede dar conclusiones de información cualitativa y otras (Lemelin, 2004).

Segmento inicial de Investigación: Tras la investigación cualitativa se decide enfocar al servicio en las empresas grandes para la investigación cuantitativa. Se toman para el estudio cuantitativo como marco de estudio las empresas que facturan de \$5.000.0001 en adelante, que por su clasificación por volumen de ventas anuales y personas ocupadas, son grandes. Entre éstas el 39% están en Quito, siendo 1487 empresas (Intituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2015). (Ver el Anexo N°2. La imagen N°1: Ranking de compañías grandes del Ecuador por la Superintendencia de Compañías).

Muestra: debido a que la característica de variabilidad estratégica del segmento escogido mantiene un estándar parecido, y a la dificultad de conseguir personas clave (Gerentes Generales, Gerentes de división, Administradores) en empresas de esta envergadura, es posible que se seleccione una muestra de al menos 20 casos presenciales que darán una garantía de que los resultados representan al segmento de estudio. El comportamiento de las empresas grandes es similar en muchos casos, a diferencia de las personas o pequeñas empresas que varían, como se comprobó en el estudio cualitativo. (Revisar el Anexo N°2 para ver el diseño de la encuesta.) El tipo de muestreo a realizarse es por conveniencia.

Técnica de recolección: La técnica será presencial y se hará trabajo de campo de recolección de contactos y llamadas telefónicas.

Resultados de la investigación: (Revisar los gráficos y tablas en el Anexo N°2) El 70% de la muestra encuestada manifestó que no conocía ninguna agencia de marketing inbound en Quito; mientras que, solamente el 30% dijo que conocía algunas empresas que lo manejan, entre las cuales se mencionaron: WALKER, REPRISSE y TEBUSCO, entre otras. Sin embargo, al visitar estas páginas se pudo ver que estas agencias manejan solo algunas herramientas del marketing

inbound como el correo electrónico inteligente y el SEO (búsqueda de optimización inteligente), y no todas las técnicas del marketing inbound.

Se realizó una tabla de contingencia utilizando correlaciones entre las preguntas 2 y 3 de la encuesta (mismas que calificaban en una escala del 1 al 10 el interés de contratación del servicio y la intención de contratar el servicio durante los próximos 6 meses), y se pudo inferir que sólo un 25% de los encuestados tiene un interés alto de contratación y adquiriría el servicio en los próximos 6 meses. Un 55% con alto interés de contratación quiere contratar el servicio después de los próximos 6 meses y un 20% posee un interés bajo de contratación. Otras tablas de contingencia realizadas con las correlaciones más significantes fueron utilizadas en el análisis y pueden revisarse en el Anexo. Además, la muestra encuestada manifestó que entre los drivers de compra, aquel que tiene mayor importancia es obtener un mayor número de seguidores para el negocio o empresa, seguido de resultados en nuevos clientes y finalmente posicionamiento.

Un porcentaje representativo del 80% manifestó que prefiere un servicio integral por parte del asesor ante una implementación parcial por parte de la empresa y experto. Se consideró entre las herramientas más importantes en orden de relevancia a: **1.** Planeación de la estrategia principal, mapas de contenidos y automatización de procesos. **2.** Implementación del servicio inbound. **3.** Acompañamiento de los procesos y resultados.

En cuanto al medio de asesoría que las empresas usan para buscar información, el internet es el medio predominante con un 65%, seguido de una base de datos de proveedores existentes y finalizando en otros expertos pagados. La muestra encuestada manifestó su preferencia a enterarse sobre el servicio de marketing inbound a través redes sociales, blogs y correo electrónico, seguida de las revistas especializadas, las ferias y programas de emprendimiento y las recomendaciones. Esto se puede verificar con la pregunta 15 de la encuesta (misma que cuestiona el medio de comunicación preferido para recibir información del servicio), en dónde el 65% de la muestra encuestada prefiere al

Internet como medio de comunicación de información del servicio de marketing inbound.

El criterio que le da mayor credibilidad a la metodología inbound de la empresa según la percepción del mercado en la encuesta analizada, son los consultores especializados con un 40%, seguidos de una metodología probada con un 30%, otros clientes que usan este método con un 20% y plataformas especializadas con un 10%. Adicionalmente, el número de horas promedio de contratación de la muestra total es de aproximadamente 16 horas mínimas al mes.

El resultado final que las empresas esperan obtener tras aplicar marketing inbound es el crecimiento de la participación de la empresa en el mercado con un 60%, resultados de crecimientos de ventas en un 30%, y el incremento de números de contactos en la base junto con la mejora de recordación de marca en un empate solamente un 5%. Se utilizó la técnica de Van Westendorp para definir la aceptación del público a diferentes precios, usando rangos sugeridos por los expertos y utilizados en giros de negocios del servicio profesional de la consultoría. Los resultados tras el análisis arrojaron que la muestra encuestada estaría dispuesta a pagar de \$60 a \$82 la hora de consultoría, considerando al precio justo y a la calidad adecuada. Finalmente, a través de las correlaciones entre variables se pudo obtener la siguiente información (Revisar el Anexo N°2 para ver las tablas de contingencia):

3.3 Conclusiones de la investigación cualitativa y cuantitativa

- Debido a que el 70% de empresas de la muestra no conocen agencias de marketing inbound, hay una oportunidad para desarrollar este negocio en el mercado como manifestaban los expertos en la investigación cualitativa.
- Existen varias plataformas de marketing inbound, como se evidenció en la investigación cualitativa (entrevista a expertos), por lo tanto la misma no es difícil de conseguir ni representa uno de los atributos más importantes. Además, debido a que los atributos considerados como esenciales por parte de la muestra exigen “know-how”, los consultores serán un activo importante del negocio.

- La muestra encuestada prefiere recibir cualquier tipo de información o comunicación sobre el negocio a través de internet, así como indicó el experto de Hubspot con respecto a la promoción que debe realizarse en un 75% virtual. La estrategia de marketing inbound es una manera exitosa de dar a conocer la agencia de consultoría y la mayoría de personas hace uso de redes sociales por lo que se podrán encontrar fácilmente contenido como los blogs y eventos.
- El 80% de la muestra prefiere un servicio integral, con preferencia de frecuencia mensual y con un promedio de 16 horas mensuales, en el cual está dispuesto a pagar un **precio entre \$60 a \$82 por una hora de asesoría** (dato recabado a partir del análisis Van Westendorp), considerando a este precio adecuado respecto a la variable calidad (dato que concuerda con la información recabada con el experto PhD(c) Eduardo Jaramillo). Adicionalmente, se obtuvo el dato de que el mercado ancla directamente al número de horas contratadas con el porcentaje de crecimiento en ventas.

4. Oportunidad de negocio

La factibilidad del proyecto se medirá en base a la aceptación del mercado al servicio, capacidad del negocio en enfrentar las amenazas del medio, capacidad del negocio en aprovechar oportunidades existentes, rentabilidad del negocio, entre otros.

El análisis PEST mostró que el PIB prevé una posible recesión económica debido a la variabilidad del gasto, inversión y afectación de industrias productoras en años anteriores; factor que representa una oportunidad de demanda de servicios profesionales por parte de las empresas y proyecta crecimiento para la industria de las Actividades Profesionales, Científicas y Técnicas, siendo por lo tanto una oportunidad para la agencia del plan de negocios (BCE, 2017). Además, debido a la saturación de información de productos en el mercado (Kim, 2009), las empresas buscan nuevas técnicas de mercadotecnia, representando una oportunidad para las nuevas empresas de métodos innovadores en la industria (InboundCycle, 2017).

Adicionalmente el análisis de la matriz EFE presenta un resultado favorable con oportunidades mayores a amenazas, en un entorno que el plan de negocios podrá reaccionar favorablemente a los inconvenientes presentados. A pesar de las amenazas del entorno, las oportunidades que presentan la industria y su crecimiento, la inversión privada y la aceptación del mercado al producto permiten concluir que el negocio tendrá un desarrollo favorable en el mercado quiteño.

Las herramientas provisionadas por el gobierno, apoyando a la inversión para PYMES y generación de empleo de calidad, es una oportunidad importante para obtención de financiamiento y será un factor crítico de éxito para el desarrollo del plan de negocios.

La aceptación mostrada por los participantes del grupo de enfoque y la información arrojada en la investigación cuantitativa muestran que la aceptación real inmediata es media, un 56% real de la muestra encuestada tiene interés alto y medio y compraría el servicio en los próximos 6 meses. Esto es una oportunidad de negocio porque la mitad de la muestra encuestada está realmente dispuesta a comprar el producto inmediatamente, lo que en el mercado total representaría 833 empresas dispuestas a comprar el servicio y 655 empresas con las que se puede desarrollar el mercado (INEC, 2014). Además, como indicó el experto Eduardo Jaramillo, la alta rentabilidad de las empresas de consultoría que oscila entre el 60% y 80%, convierten a la industria en atractiva y al negocio en rentable.

La oportunidad de negocio se basa en la particularidad del servicio, mismo que es capaz de trabajar con empresas grandes para acelerar su crecimiento y a la vez con empresas pequeñas y medianas para incubar su crecimiento (InboundCycle, 2017). Adicionalmente, la ventaja de que las empresas no conozcan sobre muchos negocios de este tipo, como se evidenció en el grupo de enfoque e investigación cuantitativa (80% de la muestra), permitirá que el negocio pueda tener participación en el mercado de Quito en el target market correspondiente (empresas), impulsándole a innovar para superar a servicios de carácter similar a lo largo del tiempo y así reducir la alta rivalidad en la industria.

El enfoque en desarrollo tecnológico de la agencia permitirá que la empresa se desenvuelva mejor en la educación y comunicación como indica el INEC (INEC, 2010). Adicionalmente, la inversión en este tipo de negocios no es tan elevada, como indicaron los expertos durante la investigación.

Hay una oportunidad cuando se habla de los proveedores de plataformas inbound, ya que hay varias opciones de plataformas en línea que tienen programas de “partners” y dan beneficios a las agencias (InboundCycle, 2017). Por ejemplo: Marketo, Eloqua, HubSpot, Act-On, Pardot, InfusionSoft, Spokal, entre otros (InboundCycle, 2017). A pesar de que el número de empresas que entran a la industria de servicios profesionales ha incrementado (indicando que es un servicio rentable) (INEC, 2014); no muchas empresas en Ecuador se han arriesgado a aplicar estas tendencias, por lo que hay que desarrollar el mercado y esto representa una oportunidad. Adicionalmente, la posibilidad de convertirse en un partner exclusivo de los softwares de las plataformas online de marketing inbound, representa una oportunidad importante para la empresa del plan de negocios. Mediante la representación del software en Ecuador que la empresa puede obtener siendo un “partner”, el negocio gana una ventaja competitiva por ser un distribuidor autorizado en Ecuador y por poder tener un ingreso extra y a la vez cubrir un costo a través del pago de la licencia por parte del cliente.

La estrategia que defina la empresa en cuanto al posicionamiento y los tipos de productos brindados en el servicio, será la clave para combatir la alta rivalidad de competidores. Adicionalmente, el “know-how” permitirá mejorar el servicio de la empresa frente a posibles competidores y sustitutos. En vista, de que estos aspectos pueden ser definidos por la empresa, y de que el mercado tiene toda la apertura al servicio planteado, como se observó en la investigación de mercados (Revisar Anexo N°2); se evidencia una alta oportunidad para este tipo de negocio en la actualidad. Se debe tomar en cuenta que el tamaño del mercado potencial es de 1487 empresas grandes en Quito, mismo que es amplio para desarrollarse y presenta factibilidad de éxito.

Finalmente, la oportunidad del negocio tiene mucho que ver con la comunicación del servicio al mercado objetivo, misma que puede ser por canales virtuales

como redes sociales y página web. Además, la apertura de los quiteños al Internet y negocios tecnológicos, permitirán que el mercado se entere más fácilmente de un servicio de consultoría de este tipo mediante técnicas de atracción y la propia metodología de marketing inbound.

5. Plan de Marketing

5.1 Estrategia general de marketing

La agencia de consultoría en marketing inbound competirá en un mercado existente y usará como estrategia general la **diferenciación** para competir con los rivales directos y darle características de valor distintivas al mercado objetivo (Philip, 2013). El principal atributo de diferenciación se basa en la metodología, misma que a diferencia de las agencias de marketing tradicional, propone una metodología de atracción (InboundCycle, 2017) y en el “know-how” de los asesores de la agencia, mismos que serán certificados internacionalmente y harán el acompañamiento de la estrategia para cumplimiento de las etapas, objetivos, resultados y crecimiento de la empresa. Es importante mencionar que, la estrategia de posicionamiento general para crear valor diferenciado es “**Más por más**”.

5.1.1. Mercado Objetivo

Tabla N°1: Definición del mercado objetivo

Variable	Unidades	Porcentaje
<i>Segmentación Geográfica:</i> Empresas localizadas en Quito y cantones dentro de la ciudad	175623 empresas activas (como indica el directorio del INEC)	87,27% del total de empresas en Pichincha
<i>Segmentación Demográfica:</i> Tamaño de empresa: ventas anuales superiores a los 5 000 000 usd.	1487	0,85% del total de empresas activas
<i>Segmentación Psicográfica o conductual:</i> Empresas que manifiestan aceptación al servicio y además tienen una alta intención de compra en los próximos seis meses.	833	56% de las empresas según la investigación de mercados

<p><i>Demanda insatisfecha:</i> Cuál es la frecuencia de compra que tendrían las empresas.</p>	<p>13328 horas/hombre consultoría mensuales</p> <p>39 984 horas/hombre consultoría en un trimestre (duración promedio de un proyecto)</p>	<p>16 horas promedio de contratación mensuales</p>
--	---	--

El mercado objetivo está compuesto por **833 empresas grandes y activas en el mercado quiteño que están dispuestas a comprar el servicio en los próximos seis meses**. Es importante mencionar que por empresas grandes en el mercado, se habla de empresas con ingresos superiores a \$5000001 (Superintendencia de Compañías, 2018). La demanda insatisfecha, según la información obtenida en la investigación de mercado, es 13 328 horas al mes y 39 984 horas en un trimestre.

5.1.2. Propuesta de Valor

En congruencia con el anterior análisis se busca que los clientes paguen por un servicio que brinde resultados para la empresa; mismos que pueden estar medidos en unidades vendidas o crecimiento de la participación del mercado. Además, el servicio otorgará una mejora en el posicionamiento de la empresa, resultando en más personas que conocen el nombre de la empresa o marca, más seguidores en redes sociales y la creación de un ecosistema que hable de su producto/servicio.

La oferta se diferencia de otros proveedores porque posee diferente metodología a la del marketing tradicional, la metodología inbound según estudios ha probado ser más eficaz y la nueva tendencia más exitosa en Estados Unidos y España (InboundCycle, 2017). Además, los servicios complementarios que permiten mejorar la implementación de los métodos y maximizar la estrategia; por ejemplo, webinars internacionales y charlas mensuales, etc. se ofrecen a los clientes rendidos por personal altamente capacitado y certificado internacionalmente.

Finalmente, cabe resaltar que los intereses del cliente se convierten en los intereses propios de la agencia de consultoría. Se le asigna un asesor particular al caso, mismo que estará pendiente del avance de la estrategia, aplicación del método, etc.

5.2 Mezcla de Marketing

5.2.1 PRODUCTO

5.2.1.1 Atributos del producto

En base a la investigación de mercado, el servicio comprende la asesoría en marketing inbound (MIB) que ofrece diagnóstico, definición e implementación de estrategia y generación de contenidos de tipo tecnológico: seminarios web, publicaciones de blog, libros en línea y correos electrónicos automatizados; con el fin de alcanzar resultados sostenibles y medibles en nuevos clientes, número de seguidores y crecimiento de la empresa medida en ventas. Las características del servicio de marketing inbound se basa en los siguientes pilares:

- **Definición del “Buyer Persona”:** Construcción del arquetipo de cliente basado en las características del mercado. Este elemento posee información de la conducta online y datos sociodemográficos de las personas que conforman el arquetipo. Los “buyer persona” deben ser trabajados por la estrategia mediante el escenario y ciclo de vida.
- **Escenario del cliente:** Se clasifica el escenario en el que el “buyer persona” se encuentra, con el fin de darle contenido informativo en el tiempo adecuado y no de manera invasiva. Los escenarios de compra son:
 - Descubrimiento: La persona no conoce sobre el producto/ servicio. El “buyer persona” empieza a descubrir su necesidad en base a los contenidos que recibe. En esta etapa el contenido debe ser atractivo e interesante.
 - Consideración: El “buyer persona” considera productos/servicios que puedan satisfacer su nuevo deseo o necesidad adquirida. En esta etapa el contenido debe ser informativo y descriptivo.
 - Decisión: El “buyer persona” investiga y tiene diferentes opciones concretas de productos/servicios para decidir su compra. En esta etapa el contenido debe ser más específico y empujar a la compra.
 - Acción: El “buyer persona” procede a hacer la compra, escogiendo una opción entre los productos/servicios con los que se involucró desde la etapa de consideración.

- Deleite: Se debe dar contenido que retroalimente al “buyer persona”, con el fin de mantenerlo como un consumidor fiel.
- **Ciclo de vida del consumidor:** Las acciones que los potenciales consumidores del mercado operen a través de los contenidos tienen diferentes calificaciones automatizadas, mismas que le otorgan un ciclo de vida a los potenciales consumidores y les posiciona en el “buyer persona” y escenario correspondiente. Las etapas del ciclo de vida son:
 - Suscriptores: El potencial cliente revisó algún contenido y pasa a formar parte de la base de datos inicial, el escenario es descubrimiento.
 - Seguidores: El potencial cliente llenó algún formulario o revisa los contenidos, el escenario es descubrimiento pasando a consideración.
 - Marketing Qualified Lead: El contenido ya puede hablar de marcas en específico, los puntajes son determinantes y el escenario es consideración.
 - Sales Qualified Lead: La empresa pueden contactar al “buyer persona” a través de la base de datos para hablarle directamente de la empresa.
 - Oportunidad: El “buyer persona” pasa del escenario de consideración a decisión. Se debe permitir al potencial cliente las herramientas necesarias de información y degustación para la toma de decisión.
 - Cliente: No se debe descuidar a las personas en este ciclo, sino que se debe obtener información mediante éstos y aceptar sus sugerencias.
 - Promotor: Mediante el deleite, se brinda placer al cliente para convertirlo en un promotor de la marca.

(InboundCycle, 2017)

En base a lo explicado, se propone ofrecer dos tipos de consultorías:

1. Producto N°1: Servicio integral de consultoría en MIB

El servicio integral se divide en dos etapas que se contratan en un proyecto total, este servicio tiene una duración que por lo general es trimestral, e incluye las siguientes fases:

Tabla N°2: Servicio y costos incurridos en el Producto N°1

Etapas del servicio	División de la etapa	Entregable de la división de la etapa	Recursos necesarios	Costos	
Primera Etapa: Pre-implementación	1. Diagnóstico empresarial	Se examina la situación actual en la que se encuentra la empresa, los problemas que impiden su crecimiento, factores de oportunidad y más.	15 horas/hombre (30usd c/hora) Viáticos (1 persona) Materiales de oficina (varios)	\$450 \$83,1 \$50	
	2. Definición de la estrategia de marketing inbound	Se define el “buyer persona”, elabora el mapa de contenidos, formula puntajes y pre-programa la plataforma de marketing inbound.	40 horas/hombre (30usd c/hora) Viáticos (1 persona)	\$1200 \$221,6	
Total				\$2004,7	
Segunda etapa: Implementación	3. Aplicación de la estrategia	Se programa la estrategia definida en la plataforma y automatiza los procesos.	40 horas/hombre Viáticos	\$1200 \$221,6	
	4. Implementación	Producción de contenidos web y programación en la plataforma. Contiene:			
		1. 1 Seminario Web cada 3 meses	2. 36 blogs (3 blogs semanales)	3. 1 libro en línea cada 3 meses	4. 24 correos automatizados (2 a 3 correos semanales)
		8 horas/hombre (1 persona) Viáticos	36 horas/hombre (1 persona) Viáticos	40 horas/hombre (1 persona) Viáticos	31 horas/hombre Las horas hombre tienen un valor de \$15. Viáticos
		\$240	\$1080	\$1200	\$465
		\$44,32	\$199,44	\$221,6	\$171,74
Total para la generación de contenidos				\$3467,1	
Total				\$5043,7	
COSTO TOTAL DEL SERVICIO INTEGRAL (3 meses)				\$7048,40	

2. Producto N°2: Asesorías por hora

El servicio comprende la atención de un consultor quien evaluará la definición e implementación de la estrategia de marketing inbound en la empresa. Este servicio no incluye la licencia en la plataforma de marketing inbound. El número de horas para acceder a este producto es de al menos 16 horas mensuales, información que se pudo obtener a partir de la investigación de mercado.

Tabla N°3: Servicio y costos incurridos en el Producto N°2

Recursos Necesarios	Costos
16 horas/hombre	\$480 (\$30 por hora)
Viáticos (\$5,25 x hora)	\$84
Costo Total	\$564

Es importante mencionar que el software del servicio que consta de una plataforma inbound, cuenta como una inversión inicial para la empresa y que no se hace uso de la misma para el Producto N°2, sino solamente para el Producto N°1; mismo que pagará un precio mensual en forma de licencia. Debido a que el software es una inversión intangible no se encuentra en los costos incurridos para los servicios, sino que es parte de la inversión inicial y su mantenimiento es un rubro de gastos mensuales con una afectación directa al cliente por ser un costo incluido en el precio del servicio.

5.2.1.2 Branding

- **Nombre de la empresa:** A través de un “brainstorming” basado en los atributos subjetivos y objetivos del servicio se definió el nombre de la empresa como.- **BeckOn Marketing Agency**. “Beckon” es una palabra en inglés que significa llamar o atraer y se agrega el texto “Inbound Marketing Agency” para maximizar la optimización en la búsqueda orgánica de Internet para las empresas y aclarar el objetivo del servicio.
- **Slogan de la empresa:** Después de un “brainstorming” se definió al slogan como.-“**Atrae al mercado**”. Mediante el slogan se explica el verdadero propósito del inbound marketing en una frase simple y corta.

-Logo de la empresa: Se busca transmitir confianza y energía mediante los colores empresariales verde y naranja (Heller, 2004). Además hay un botón encendido que simboliza la activación de la creatividad y distinción. El “mouse click” indica la relación de la empresa con la tecnología.



Figura N°1: Logotipo de la empresa

-Brochure: Material que explica los servicios que ofrece la compañía y circula de manera externa.



Figura N°2: Brochure de BeckOn

- Página Web: La página web brindará información clara de la empresa, componentes del servicio y ventajas de aplicar la metodología marketing inbound. El diseño será simple y constará de las siguientes pestañas que explicarán la información contenida en el marketing mix.



Figura N°3: Página inicial de la página web de BeckOn

-Carpetas: Se elaboran carpetas para entregar los informes a los clientes.



Figura N°4: Carpetas de informes y anotaciones

Tabla N°4: Costeo de los elementos de Branding

Elemento de Marca	Costo
Carpeta	\$1,30 por unidad
Brochure	\$2,50 por unidad
Página Web	\$948,00 + costo de mantenimiento

*Estos costos no fueron tomados en el precio del servicio, pero serán tomados posteriormente en el modelo financiero.

5.2.1.3 Soporte

El soporte del servicio puede ser brindado a través de la plataforma en línea en cuanto a la implementación de la estrategia, si falla alguna parte del programa, o a través de un buzón en la página web de la empresa. Además se evaluará cada tres meses el desempeño del asesor en los proyectos.

5.2.2 PRECIO

A partir de la variable “producto” del Marketing Mix tomando en cuenta el resultado de la investigación de mercado en cuanto al modelo Van Westendorp para el precio por hora, la variable costo y el precio de la competencia; y con un margen de ganancia bruto de 45%, se define al precio de la siguiente manera:

Producto N°1: Servicio Integral

Tabla N°5: Desglose del precio del Producto N°1

	Fase del servicio	Entregable del servicio	Duración de la etapa	Inversión del Cliente	
Primera Etapa: Pre-implementación	Diagnóstico empresarial	Se examina la situación actual en la que se encuentra la empresa, los problemas que impiden su crecimiento, factores de oportunidad y más.	15 horas	\$1200	
	Definición de la estrategia de marketing inbound	Se define el "buyer persona", elabora el mapa de contenidos, formula puntajes y pre-programa la plataforma de marketing inbound.	40 horas	\$3200	
Total			55 horas	\$4400	
Segunda etapa: Implementación	Aplicación de la estrategia	Se programa la estrategia definida en la plataforma y automatiza los procesos.	40 horas	\$3200	
	Implementación	Se producen los contenidos web y programan en la plataforma (65 horas)			
		1. 1 Seminario Web cada 3 meses	2. 36 blogs (3 blogs semanales)	3. 1 libro en línea cada 3 meses	4. 24 correos automatizados (2 a 3 correos semanales)
		\$480	\$1620 (\$45 por contenido de blog)	\$2799,99	\$930
	Total para la generación de contenidos				\$5829,99
Total				\$9029,99	
LICENCIA DE LA PLATAFORMA HUBSPOT ENTERPRISE (10 000 contactos)				\$5400 (1800 mensuales)	
TASA ÚNICA DE ACCESO A LA PLATAFORMA				\$5000	
INVERSIÓN TOTAL DEL CLIENTE POR EL SERVICIO INTEGRAL				\$23829,99 (\$7943,33 mensuales)	

Producto N°2: Asesoría por hora

El número de horas para acceder a este producto es de al menos 16 horas mensuales con un precio de \$100 por hora, análisis que fue tomado de la

investigación de mercado. Cabe recalcar que el precio por hora fue definido estratégicamente mediante el modelo de precio de Van Westendorp a partir de la variable “cara que no compraría”, realizado en la investigación de mercados.

5.2.2.1 Costo de ventas

Los costos se encuentran en la variable “Producto” del Marketing Mix.

5.2.2.2. Estrategia de precios

Se usará la estrategia de precio basado en el valor percibido. Los atributos del servicio tienen diferenciadores, el producto no es tan conocido en el mercado y la metodología es innovadora y probada internacionalmente, por lo que se puede usar estos atributos para que el cliente perciba valor y esté dispuesto a pagar por un precio que considere adecuado con respecto a la variable calidad.

5.2.2.3. Estrategia de entrada

La estrategia de entrada es la estrategia de fijación de precio por estatus. La metodología internacional, el software partner con la agencia y los consultores certificados internacionalmente permiten que el producto pueda ser percibido como superior que los existentes en la competencia (asesorías en publicidad o marketing tradicional).

5.2.2.4 Estrategia de ajuste

Los precios no se ajustan en el corto plazo, sino que se ajustarán en el mediano plazo progresivamente con una fijación de precios de penetración de mercado.

5.2.3 PLAZA

La distribución del servicio será directa y sin intermediarios para evitar el alza del precio y asegurar la calidad del servicio y comunicación.

5.2.3.1 Estrategia de distribución

La estrategia de distribución será *exclusiva*, es decir que solo habrá un único punto de venta del servicio, con el fin de llegar a un posicionamiento de lujo y alcanzar prestigio para la marca (Molinillo, 2014).

5.2.3.2 Puntos de Venta

Para poder encontrar la ubicación adecuada de las oficinas de BeckOn se realiza una matriz de selección de plaza.

Tabla N°6: Matriz de selección de plaza

VARIABLE	PESO	OPC 1 LA COLON	OPC 2 LA CAROLINA	OPC 3 NACIONES UNIDAS
Ubicación	40%	9	10	10
Costo	50%	7	5	4
Tráfico y estado de las calles	10%	7	6	5
TOTALES		7.8	7.1	6.5

El sector más conveniente con respecto a las variables es la Colón, mismo en dónde se puede encontrar las dos siguientes opciones de alquiler para plaza, que será definida después de determinarse la capacidad instalada en el plan de operaciones más adelante:

- Oficina amoblada de 114m²: Av. Colón y Diego de Almagro. - \$850
- Oficina amoblada de 40m²: La Colón. - \$350

*En el anexo se adjuntan fotos de las oficinas y fuentes oficiales

5.2.3.3 Estructura del canal de distribución

- **Productor- Consumidor:** Debido a que los servicios son intangibles, el proceso de producción requiere un contacto personal entre el productor y consumidor, por lo que se emplea un canal sin intermediarios y una venta directa.



Figura N°5: Canal de distribución

5.2.3.4 Tipos de canal

- **Canal Directo:** El productor y fabricante entrega directamente el servicio al consumidor sin intermediarios. Además, permitirá que la comunicación sea más adecuada y simple.

5.2.4 PROMOCIÓN

La promoción debe ser la comunicación de marketing por la cual la empresa pueda informar directamente o indirectamente al público sobre sus servicios/productos con el fin de convencerlos de efectuar la compra y crear recordación de marca (Kothler, 2016). Por lo tanto, BeckOn define su estrategia de promoción de tipo “pull” o atracción debido al concepto y tipo de producto.

5.2.4.1 Publicidad

La publicidad de BeckOn se realizará usando la metodología inbound a través de herramientas de medios alternativos “Below The Line- BTL” mismos que poseen medios digitales y eventos, y que como se encontró en la investigación cualitativa del estudio de mercado son herramientas más útiles para la publicidad de este tipo de empresas.

Tabla N°7: Actividades de publicidad

Medio	Descripción
Eventos	<p>Se hará convocatorias a seminarios y conversatorios con profesionales de certificación internacional en el tema inbound, con el fin de educar al mercado objetivo sobre la metodología.</p> <p>En los eventos habrá presencia de marca mediante roll-ups, personal uniformado y material que porte el logo de la empresa.</p>
Correos personalizados	<p>Se enviarán correos personalizados con blogs informativos de las ventajas del marketing inbound y de por qué preferir esta metodología.</p> <p>Además los correos tendrán invitaciones a eventos que al cliente le puedan interesar.</p>

<p style="text-align: center;">Ventas personales</p>	<p>Visitas por asesores de la empresa para informar al potencial cliente deben ser realizadas. A pesar de que no se efectúe la venta, se debe educar al cliente sobre este tipo de metodologías nuevas en el mercado.</p>
<p style="text-align: center;">Publicidad en redes sociales</p>	<p>La comunicación en redes sociales no se hará mediante anuncios sino mediante blogs; mismos que no siempre harán mención de la marca pero que aplicarán técnicas de marketing inbound para simplemente educar al potencial cliente según la etapa en la que se encuentre.</p>

La publicidad de BeckOn también hará uso de los medios “Above The Line-ATL” mediante difusión del servicio en revistas especializadas en negocios como: EKOS NEGOCIOS, Revista Líderes, Revista Gestión y América Economía.

5.2.4.2 Relaciones públicas

BeckOn hará uso de las siguientes herramientas para alcanzar una imagen corporativa positiva:

- Participación en ferias: Se participará en ferias de negocios con un stand informativo para que el negocio pueda hacer relaciones públicas con empresas del mercado objetivo.
- Blog y consejos de negocios: Se hará un blog de negocios en donde se transmitirá información de las ventajas de la metodología y casos reales aplicados.

5.2.4.3 Marketing Directo y fuerza de ventas

La venta personal es uno de los primeros procesos antes de la venta. Por lo tanto, será fundamental que un asesor visite junto con el material de Branding (folleto y tarjeta de presentación) a potenciales clientes del mercado objetivo con el fin de clarificar el servicio. Se deberán comunicar los siguientes beneficios:

- Se cuadruplicarán en un año las búsquedas orgánicas, visitas en página web, visitas en redes sociales para el cliente potencial que contrata el servicio.
- La base de datos incrementará en al menos 10000 contactos en un proyecto.

- Las ventas incrementarán en un 25% durante el primer año y se duplicarán en dos años.

5.2.4.4 Promoción de ventas

La promoción de ventas para BeckOn consistirá en la realización de charlas sobre temas relacionados con las nuevas tendencias de marketing inbound vs. marketing tradicional y del comportamiento de los consumidores actuales (temas dominados por los profesionales en marketing inbound). Se realizará una charla cada dos semanas y serán de acceso gratuito para profesionales y colaboradores de las empresas que conforman el mercado objetivo.

5.2.4.5 Presupuesto de la variable promoción del marketing mix

Tabla N°8: Presupuesto de la promoción de BeckOn

Presupuesto					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Eventos mensual	\$583,33	\$600,83	\$618,85	\$637,42	\$656,54
Correo personalizado mensual	\$50	\$51,5	\$53,05	\$54,64	\$56,28
Ventas personales	\$100	\$103	\$106,09	\$109,27	\$112,55
Publicidad en redes sociales mensual	\$150	\$154,5	\$159,14	\$163,90	\$168,83
TOTAL	\$883,33	\$909,83	\$937,12	\$965,24	\$994,20

6. Propuesta de filosofía y estructura organizacional

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

Los elementos de la misión que se incluyen son (David, 2013):

1. **Clientes:** grandes empresas de Quito.
2. **Servicio:** asesoría en marketing inbound.
3. **Tecnología:** Procesos desarrollados con tecnología de punta.
4. **Filosofía:** entregamos eficiencia a través de la renovación constante de conocimientos y vivencia de valores.
5. **Interés por los colaboradores:** preocupación por el crecimiento de los colaboradores.

6. Concepto propio: damos resultados palpables y aseguramos la satisfacción de nuestros clientes.

La misión de BeckOn se ve expresada por el siguiente enunciado: “Somos los socios clave de las grandes empresas de Quito, encargados de impulsar su crecimiento mediante un servicio íntegro de asesoría en marketing inbound. La transparencia y calidad de nuestros procesos desarrollados con tecnología de punta, nos permiten entregar resultados palpables en un corto plazo y asegurar la satisfacción de nuestros clientes. Nos preocupamos por el crecimiento de nuestros colaboradores para que puedan entregar eficiencia al cliente a través de la renovación constante de conocimientos y por la vivencia de valores corporativos en un entorno ético empresarial.”

6.1.2 Visión

Los elementos de la visión que se incluyen son (David, 2013):

- 1. ¿Qué deseamos hacer en el futuro?** Deseamos convertirnos en los aliados estratégicos de nuestros consumidores.
- 2. ¿Por qué lo haremos?** Para convertirnos en las primeras opciones de las marcas más recordadas al pensar en inbound o asesoría para crecimiento.
- 3. ¿Para quién lo haremos?** Las empresas grandes de Quito.
- 4. ¿Cuáles serán nuestros recursos?** Los recursos serán la innovación, calidad y tecnología.
- 5. ¿En cuánto tiempo lo haremos?** Lo haremos en 5 años.

La visión de BeckOn se ve expresada por el siguiente enunciado: “Ser un aliado estratégico para las empresas grandes de Quito y ofrecer asesoría en marketing inbound basada principalmente en la calidad, innovación y tecnología; con el fin de conformar los primeros puestos de recordación de marca en la mente del mercado objetivo cuando piensa en “asesoría en marketing inbound” o “consultoría para el crecimiento” para el 2023 en la ciudad de Quito.”

6.1.3 Objetivos de la organización

Mediano plazo:

- **Desarrollo Humano:** Incrementar el personal con certificación internacional contratado por la empresa en al menos 3 personas para el año 2021.
- **Desarrollo Tecnológico:** Ser parte del programa “partner” de 2 compañías que ofrezcan softwares complementarios o de metodología de marketing inbound, con el fin de hacer más eficaces los resultados para el cliente para el año 2021.
- **Procesos Internos:** Desarrollar un nuevo servicio más enfocado para el portafolio, que consista en un paquete con implementación de servicios de marketing inbound requeridos por la necesidad cliente para el 2021.
- **Clientes:** Tener una participación de mercado del al menos 10% en los primeros tres años de funcionamiento de la empresa (hasta el 2021).
- **Finanzas:** Incrementar el margen de ganancia neta del servicio integral en 20% para el 2021, con el fin de aumentar los ingresos brutos de la empresa.

Largo plazo:

- **Desarrollo Humano:** Invertir en certificaciones dictadas directamente desde la sede matriz de Hubspot en Estados Unidos con el fin de actualizar los conocimientos de los asesores de la empresa en marketing inbound en el año 2023.
- **Desarrollo Tecnológico:** Aumentar la frecuencia de la actividad en redes sociales en un 100% para duplicar anualmente el número de seguidores y crear una comunidad de leads cualificados de al menos 150 empresas.
- **Procesos Internos:** Generar un nuevo servicio para el portafolio de productos a través de un sistema de control de leads en bases de datos para acelerar el proceso de incubación de leads a clientes para el 2023.
- **Clientes:** Ampliar en un 15% la cartera de nuevos clientes que adquieren el Producto de Servicio Integral para el año 2023.
- **Finanzas:** Incrementar el margen de ganancia neta del Producto N°2: Horas de asesoría en un 25% para el 2023, con el fin de que los ingresos brutos de la empresa puedan crecer.

6.2 Plan de Operaciones

6.2.1 Mapa de procesos

BeckOn plasma sus procesos divididos en 4 tipos (estratégicos, clave, soporte, evaluación y mejora), con el fin de que exista una interrelación y una organización de los mismos en la empresa.

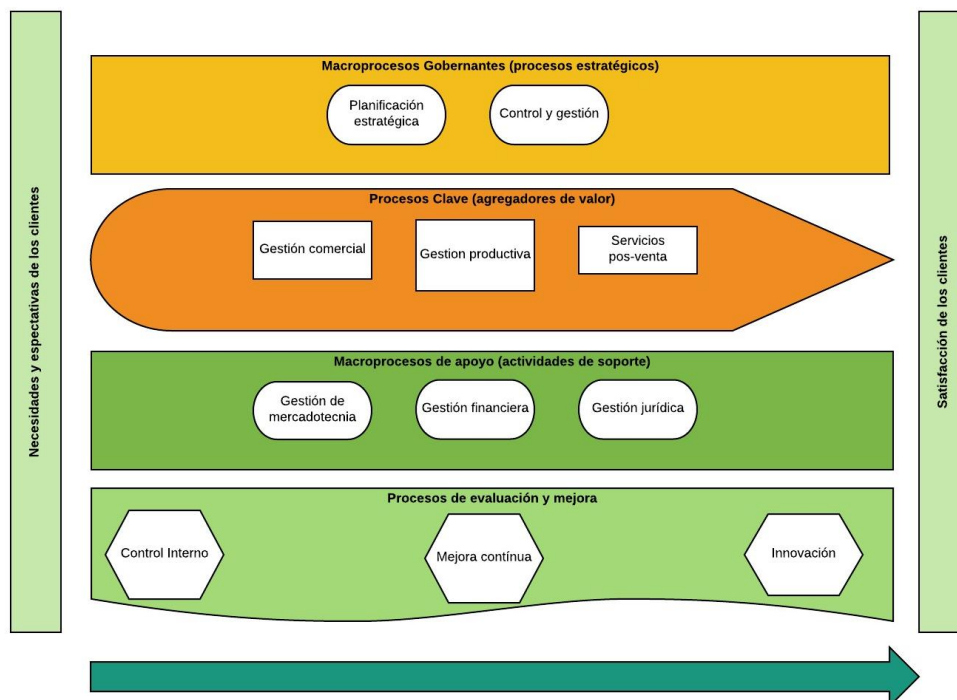


Figura N°6: Mapa de procesos de BeckOn

Las actividades de alta dirección y creación de valor corresponden a los macroprocesos gobernantes. Además, la importancia en las actividades estratégicas yace en que éstas otorgan directrices a los otros procesos. Las actividades agregadoras de valor son parte de los procesos clave, mismos que se relacionan directamente con el servicio de consultoría en marketing inbound y aporte de valor. Dentro de los procesos clave intervienen mayor número de actores y se debe regir un orden en las actividades ya que estos procesos están ligados a la cadena de valor. La formación profesional es un proceso determinante en el macroproceso de soporte y deberá gestionarse según el planteamiento de agregado de valor. Finalmente, los procesos de evaluación y mejora permitirán un control interno final de todos los procesos para poder hacer retroalimentación de los mismos y gestionar eficientemente los recursos.

6.2.2 Cadena de valor

La cadena de valor de BeckOn explica las actividades primarias dentro de los macroprocesos clave y las actividades de soporte dentro de los macroprocesos de apoyo (Philip, 2013).

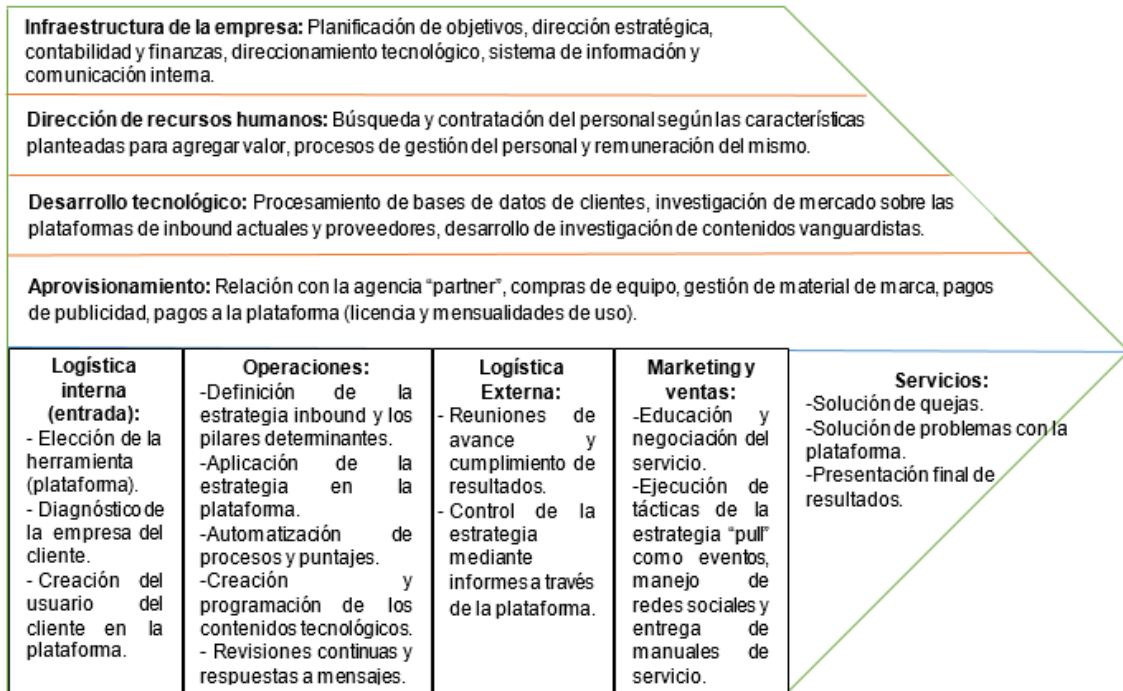


Figura N°7: Cadena de valor de BeckOn

Actores de la cadena de valor:

- *Operadores de la cadena de valor:* son generadores de valor económico y le añaden valor al servicio final.-
 - Asesores y consultores de marketing inbound.- personal asalariado por hora que gestiona las operaciones del servicio.
 - Agencia "partner".- aquellos que prestarán el servicio de la plataforma inbound a la empresa, el pago de mantenimiento es mensual y para adquirir el software se paga una licencia de tasa única, misma que es parte de la inversión intangible de la empresa.
- Prestadores de servicios de soporte:
 - Personal de servicios de limpieza.-pago por factura.
 - Personal de contabilidad y finanzas.- pago por factura.
 - Personal técnico.- pago por factura.

6.2.2.1 Catálogo de Procesos: Revisar el catálogo en los Anexos del presente trabajo.

6.2.3 Capacidad por asesor

Se aplica la fórmula de capacidad de producción por persona:

Producto N°1:

$$CP = \frac{\text{Horas de trabajo totales por proyecto} \times \text{eficiencia alcanzada}}{\text{horas mensuales de trabajo por proyecto} \times \text{eficiencia alcanzada}}$$

$$CP^* = \frac{210 \text{ horas proyecto trimestrales} \times 0,85}{\left(\frac{210}{3}\right) \times 0,85} = \frac{179 \text{ horas efectivas por proyecto trimestrales}}{60 \text{ horas efectivas por proyecto mensuales}}$$

$$CP = 2,98 \sim 3 \text{ proyectos}$$

*Trabajo efectivo según estudios de la Universidad Nova de Lisboa en Portugal (Nunes, 2016).

Producto N°2:

$$CP = \frac{16 \times 0,85}{16 \times 0,85} = 1 \text{ proyecto mensual}$$

- **Por lo tanto cada asesor puede hacerse cargo de 3 proyectos integrales (Producto N°1) y 3 productos de asesoría por hora (Producto N°2 promedio de 16 horas) por trimestre o 1 proyecto integral mensual y 1 proyecto de asesoría por hora mensual.**

6.2.4 Costeo de procesos

BeckOn necesitará infraestructura, equipo, tecnología (plataforma e internet), personal y costos indirectos. A continuación, se describen los costos necesarios:

Tabla N°9: Costos de procesos de BeckOn

Costeo de procesos				
Descripción	Cantidad	Frecuencia	Costo Unitario	Costo Total
Infraestructura				
Arriendo de local	1	mensual	\$850	\$51000
Acondicionamiento	1	Tasa anual	\$500	\$2500
Equipo y tecnología				
Laptop	4	-	\$1300	\$5200
Computadora de escritorio	2	-	\$600	\$1200

Impresora	2	-	\$200	\$400
Software de la plataforma	1	-	\$30000	\$30000
Página web	1	-	\$3000	\$3000
Certificación internacional	2	-	\$6000	\$12000

6.2.3 Flujoograma de procesos

Cabe recalcar que cada producto involucra solamente a un asesor por proyecto en la etapa de “Venta”, debido a aspectos de confidencialidad para el cliente y compromiso con el proyecto. Las actividades de preventa en la “Gestión comercial”, Gc-A1 y Gc-A4, requieren un agente de mercadeo de tiempo completo en trabajo de oficina. Mientras que las actividades de preventa Gc-A2 y Gc-A3 y la actividad posventa Sp-A1 requieren un asesor comercial que trabaje en campo y en oficina. Las demás actividades y procedimientos son ejecutadas por el consultor asignado, como se mencionó anteriormente.

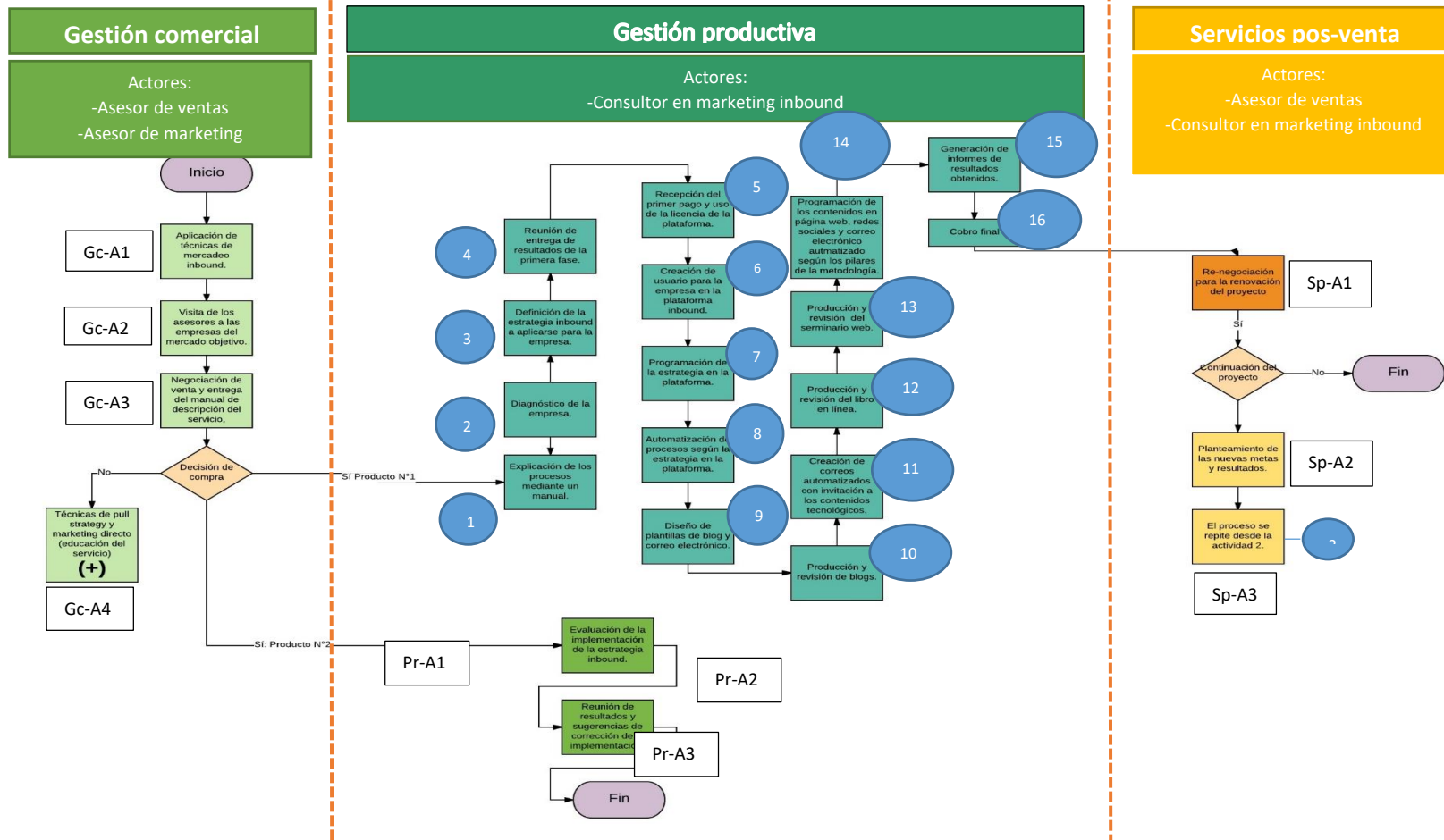


Figura N°8: Flujograma de procesos de BeckOn

6.3 Estructura Organizacional

6.3.1 Estructura Legal

BeckOn tendrá una estructura de tipo **sociedad de responsabilidad limitada** con el fin de tener una responsabilidad restringida al capital. Este tipo de estructura legal permite libertad de pactos entre los socios y libertad de denominación social. Además, el capital puede ser monetario o representado en activos físicos.

6.3.2 Diseño Organizacional

6.3.2.1 Tipo de estructura

El diseño organizacional de BeckOn será piramidal funcional con un número clave de personas como colaboradores, con el fin de aumentar la eficacia en este tipo de negocios, como menciona Fred R. David en su libro “Conceptos de Administración Estratégica”. El personal de factura debe consultar con la alta gerencia cualquier tipo de decisión o con sus respectivos encargados, mismos que serán fundamentales en la evaluación de cómo los asesores ejecutan los servicios.

El servicio de contabilidad y finanzas, mantenimiento y técnico en sistemas, será tercerizado mensualmente por una compañía externa. Es importante mencionar que como el producto es estacional y habrá meses que es posible que no haya ventas, se ha decidido que el personal operativo de asesor en inbound sea contratado por proyecto mediante facturación. Por lo tanto, los asesores serán pagados por hora de proyecto y no con un sueldo fijo mensual; esto también les permitirá organizar su tiempo según su preferencia para trabajar con más comodidad y motivación y a la vez no descuidar ningún proyecto. En este caso la gerencia de producción que tendrá un colaborador de planta debe organizar la ejecución adecuada de los proyectos y evaluar la implementación de los asesores.

Organigrama:

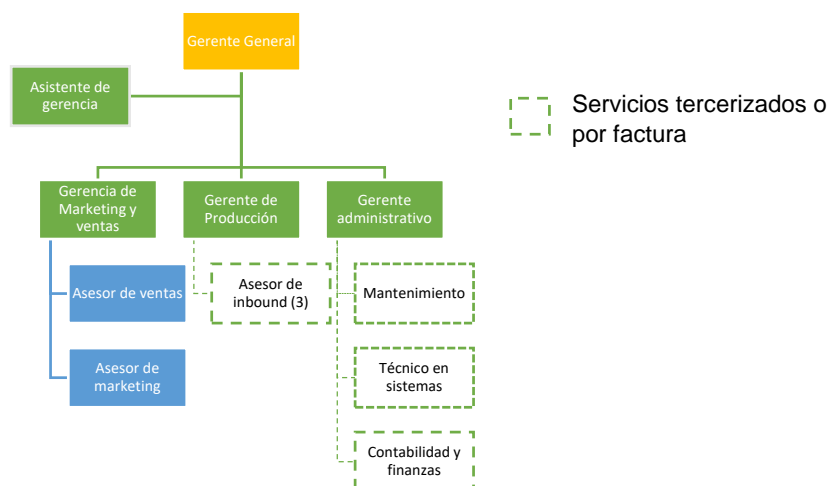


Figura N°9: Organigrama de BeckOn

Tabla N°10: Descripción de roles y tareas

Cargo	Descripción	Título	Experiencia	Función
Gerente General	Gerente general de la empresa, persona que realiza los macroprocesos estratégicos.	Ing. en Marketing con masterados o certificaciones internacionales en temas relacionados al marketing inbound	5 años	-Encargado de la toma de decisiones. -Planeación estratégica. -Revisión de los índices económicos. -Distribuye las funciones en el personal. -Contratación y motivación del personal
Asistente de gerencia	Coordinador que informa a la gerencia sobre los avances de la empresa, reuniones y gestiones empresariales.	Lic. en Comunicación o certificado en secretaría	1 año	-Encargado de informar a la gerencia sobre las citas y reuniones. -Recepción -Verificación de trámites legales y función de ayuda de contratación y talento humano
Gerencia de marketing y ventas	Socio de la empresa, que a su vez puede ser el mismo gerente general.	Ing. en Marketing o Ing. Comercial	3 años	-Encargado de la supervisión comercial y de mercadotecnia de la empresa
Asesor de ventas	Asesor que se encargará de la venta de los servicios.	Ing. en Marketing o Ing. Comercial	2 años	-Venta del servicio -Marketing directo -Negociaciones de la venta -Representación corporativa
Asesor de marketing	Asesor que se encargará de la publicidad y mezcla de mercadotecnia de la empresa con enfoque en la metodología inbound.	Ing. en Marketing	3 años	-Promoción -Publicidad -Manejo de la estrategia de mercadotecnia -Supervisión comercial -Elaboración del material de branding

Gerente de producción	Encargado de supervisar los procesos de asesoría con los clientes	Ing. en Marketing con al menos una certificación de marketing inbound	2 años	-Negociación con los clientes. -Supervisión de los avances de los proyectos de asesoría. -Generar un informe mensual general para la gerencia. -Búsqueda de nuevos clientes en conjunto con el Asesor de Ventas.
Asesor de proyecto inbound	Personal operativo del servicio de asesoría en marketing inbound	Ing. en Marketing con mención/masterado/ certificación internacional en marketing inbound.	1 año	-Ejecución de las dos fases del servicio en caso de ser el Producto N°1 -Ejecución total de servicio Producto N°2 -Trato amable al consumidor -Elaboración de informes de resultados al cliente
Gerente administrativo	Encargado de manejar los temas de administración de la oficina.	Secretaria/ Asistente administrativo	1 año	-Agendar reuniones -Atención al cliente en oficina -Atención de teléfono y agenda del gerente general -Asistencia general -Supervisión y control del mantenimiento adecuado de la oficina
Contabilidad y finanzas	Empleado externo que se encarga de las finanzas e indicadores financieros	Ing. en Finanzas	2 años	-Pago de cuentas -Cobro de cuentas -Reportes financieros
Técnico en sistemas	Empleado externo encargado de la supervisión y solución de problemas con los softwares de la empresa	Ing. en Sistemas con mención/ certificación en alguna rama de negocios	1 año	-Arreglo de la red de Internet -Arreglo de las máquinas
Mantenimiento	Personal que realiza la limpieza de las oficinas	Bachillero estudios de primer nivel	No es necesaria	-Limpieza de la oficina -Cafetería y compras de la oficina y materiales

6.3.2.2 Rol de pagos

Tabla N°11: Rol de pagos de BeckOn

N°	Cargo	Ingresos						Total Ingresos	Retenciones			Líquido a pagar
		Sueldo IESS	Horas extras	Bonos (variable)	Comisión	Décimo Tercero	Décimo Cuarto		Aporte IESS Personal	Aporte IESS Patronal	Anticipos	
1	Gerente General	\$ 1.500,00	-	-	-	\$ 125,00	\$ 31,25	\$ 1.500,00	\$ 141,75	\$ 182,25	-	\$ 1.358,25
2	Asistente de gerencia	\$ 386,00	-	-	-	\$ 32,15	\$ 31,25	\$ 386,00	\$ 36,48	\$ 46,90	-	\$ 349,52
3	Gerente de marketing y ventas	\$ 1.000,00	-	-	-	\$ 83,30	\$ 31,25	\$ 1.000,00	\$ 94,50	\$ 121,50	-	\$ 905,50
4	Asesor de ventas	\$ 1.000,00	-	\$ 480,00	-	\$ 83,30	\$ 31,25	\$ 1.480,00	\$ 139,86	\$ 179,82	-	\$ 1.340,14
5	Gerente administrativo	\$ 1.200,00	-	\$ 50,00	-	\$ 99,96	\$ 31,25	\$ 1.250,00	\$ 118,13	\$ 151,88	-	\$ 1.131,88
6	Gerente de producción	\$ 1.200,00	-	-	-	\$ 99,96	\$ 31,25	\$ 1.200,00	\$ 113,40	\$ 145,80	-	\$ 1.086,60
7	Asesor de marketing	\$ 500,00	-	-	-	\$ 41,65	\$ 31,25	\$ 500,00	\$ 47,25	\$ 60,75	-	\$ 452,75
	TOTAL	\$ 6.286,00	\$ -	\$ 530,00	\$ -	\$ 523,67	\$ 187,50	\$ 6.816,00	\$ 644,11	\$ 828,14	\$ -	\$ 6.171,89

7. Evaluación financiera

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1 Proyección de costo

Tomando en cuenta la “p” de Producto en la mezcla de mercadeo, en dónde se realizó un costeo actual (año1) de los dos paquetes que tiene la empresa BeckOn, se realiza una proyección de los futuros costos en los próximos 5 años utilizando la inflación anual de 1,12% (INEC, 2017). La proyección del “Servicio Integral” se realiza en paquete; mientras que, la proyección de costo del servicio “Horas de Asesoría” se realiza por el valor de la hora más el viático por hora.

Es importante mencionar que el coste del software forma parte de la inversión intangible de la empresa y no parte del costo del producto, sin embargo el mantenimiento de la plataforma es parte del gasto y se estudiará más adelante.

Tabla N°12: Proyección del costo de los servicios

	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Costo Servicio N°1	\$7048,40	\$7127,34	\$7207,17	\$7287,89	\$7369,51
Costo Servicio N°2	\$35,25	\$35,64	\$36,04	\$36,45	\$36,86

7.1.2 Proyección de los ingresos

Tomando en cuenta que el servicio de asesoría es un producto estacional (algunos meses tienen menos consumo que otros) porque no todos los meses las empresas contratan asesoría continuamente sino dependiendo de sus necesidades; las ventas se proyectan en base a la información recabada de la Superintendencia de Compañías sobre empresas con el mismo CIU en 5 años de servicio. Además se toma en cuenta el porcentaje de afectación de la industria en el PIB, siendo este de 0.53% (Banco Central del Ecuador).

Los meses de agosto y diciembre de cada año presentan decremento en ventas por la baja venta según la estacionalidad. A partir de marzo hay un incremento de la demanda de los productos mensual. En cuanto al servicio N°2 “Horas de

asesoría” se puede ver que hay un incremento y decremento del número de horas según los porcentajes estacionales.

Tabla N°13: Cantidad de ventas de servicios anuales

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad estimada de producto N°1 (proyectos)	5	12	17	17	17
Cantidad estimada de producto N°2 (horas)	105	137	208	220	257
Ingreso total por ventas	\$ 130.034,40	\$ 304.070,44	\$ 435.658,18	\$ 441.918,67	\$ 450.309,51

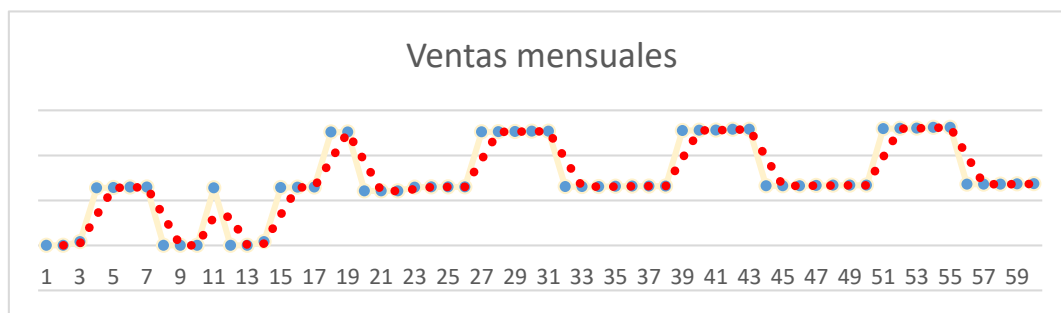


Figura N°10: Ventas mensuales de los dos servicios de BeckOn

Los ingresos son notablemente variables en el primer y segundo año, hasta el tercer año en que las ventas se estabilizan de mejor manera y la curva de ingresos se presenta más repetitiva. El precio de los servicios, fijado en la “p” Precio del mix de mercadeo, permite que exista un margen de ganancia en bruto de 238% para el “Servicio Integral” y de 184% para el servicio “Horas de Asesoría”. Además, se tomó en cuenta el incremento en el valor del precio a través del valor de una previsión global latinoamericana de la inflación (Statista, 2017) y la contribución promedio anual en el porcentaje del índice de precios del consumidor del histórico de 10 años de bienes y servicios varios en Quito (Banco Central del Ecuador, 2015), mismo que es del 0.31% (Superintendencia de Compañías, 2017). Por lo que se puede evidenciar que el precio tendrá un incremento aproximado de \$1257 en el año 5.

Políticas de crédito y cobro: La política de cuentas por cobrar para el servicio N°1 “Servicio Integral” será 60% al contado y 40% dentro de 30 días con el fin de satisfacer los gastos y costos que implica el servicio, y tomando en cuenta el precio del producto. Mientras tanto, el servicio “Horas de asesoría” tendrá una política de 100% al contado, debido a la duración del servicio y precio inferior.

Políticas de pago a proveedores: Para facilidad de la empresa, BeckOn tendrá dos tipos de proveedores. Los proveedores generales de servicios que constan como personal de factura en el organigrama (Técnico en sistemas, Mantenimiento, Finanzas y Contabilidad) y los asesores que serán remunerados por hora. La hora por asesor cuesta a la empresa \$30 independientemente de si es el servicio N°1 o N°2, a excepción de la fase de generación de contenidos en los correos automatizados donde el valor por hora es de \$15. Los proveedores operacionales del servicio N°1 “Servicio Integral” tendrán una política de cuentas por pagar de 60% al contado y 40% al final del proyecto. Mientras que, los proveedores operacionales del servicio N°2 “Horas de asesoría” recibirán el 100% al contado, al igual que los 3 proveedores generales de servicio. Estas políticas de cuentas por pagar han sido diseñadas con el fin de motivar a los proveedores operacionales (asesores) al correcto desempeño en el proyecto y para solventar los gastos con liquidez.

7.1.3 Proyección de los gastos

Los gastos de BeckOn están divididos por costos indirectos y directos, que incluyen las actividades operacionales y aquellas que no están relacionadas directamente a la producción de los servicios pero afectan a la empresa.

Tabla N°14: Tabla al mes 1 de los gastos generales de BeckOn

		DATOS		CLASIFICACIÓN
Suministros		\$ 50	mensual	Costo Indirecto
Materiales de branding	Carpetas	\$ 20	mensual	Costo Indirecto
	Brochure	\$ 40	mensual	Costo Indirecto
Gasto de ventas	Carpetas	\$ 20	mensual	Costo Indirecto

	Brochure	\$ 40	mensual	Costo Indirecto
Mantenimiento de la inversión intangible (plataforma)		\$ 800	mensual	Costo Directo
Mantenimiento de la página web		\$ 20	mensual	Costo Indirecto
Mantenimiento y gasolina (Asesor de Ventas)		\$ 520	mensual	Costo Indirecto
Servicios Básicos	Luz	\$ 180	mensual	Costo Indirecto
	Agua	\$ 100	mensual	Costo Indirecto
	Internet	\$ 160,00	mensual	Costo Indirecto
	Teléfono	\$ 60	mensual	Costo Indirecto
Gasto arriendo		\$ 850	mensual	Costo Indirecto
Publicidad	Eventos	\$ 583,33	mensual	Costo Indirecto
	Correo personalizado	\$ 50	mensual	Costo Indirecto
	Ventas personales	\$ 100	mensual	Costo Indirecto
	Publicidad en redes sociales	\$ 150	mensual	Costo Indirecto
Gastos de constitución		\$ 1.000	un solo pago	Costo Directo
Menaje y acondicionamiento		\$ 500	al comienzo de cada año	Costo Indirecto
Gasto de pago a proveedores		variable	mensual	Costo Directo

Además, se aplica la tasa de inflación anual de 1,12% para proyectar el incremento en el valor de los gastos a lo largo de los 5 años del proyecto. Por lo que en el mes 60 los valores en gastos cambian, como se puede observar en el Anexo. Adicionalmente, todos los gastos son de frecuencia mensual, a excepción del gasto de constitución que solo se paga una vez y de los gastos de menaje y acondicionamiento que tienen 5 pagos. Es importante mencionar que los gastos operacionales son aquellos relacionados directamente y por lo tanto aquellos que repercuten en el margen neto que tendrá la empresa.

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

La inversión se clasifica en equipo e intangibles. La inversión inicial consistirá de la inversión equipo e intangibles y los gastos efectivos. Los equipos en los que se invertirán incluyen computadoras de escritorio que se usarán para la gerencia y su asistente, computadoras portátiles para el asesor de marketing, gerente de producción y asesores inbound y 2 impresoras para la oficina:

Tabla N°15: Estimaciones de las necesidades operacionales sobre la PPE

Ítem	Cantidad (unidad)	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil (años)	Valor de rescate unitario	Valor de mercado al fin del proyecto	Valor residual después de impuestos (unitario)	Valor residual después de impuestos (total)
Computadoras portátiles	4	\$ 1300	\$ 5200	3	\$ 0	\$ 800,00	\$ 530,40	\$ 2.121,6
Computadoras de escritorio	2	\$ 600	\$ 1200	3	\$ 0	\$ 342,86	\$ 227,31	\$ 454,63
Impresora	2	\$ 200	\$ 400	3	\$ 0	\$ 114,2	\$ 75,77	\$ 151,54

En el año 4, BeckOn efectúa otra deuda a largo plazo para realizar las reinversiones de los equipos, misma que se formaliza bajo la tasa de 11,23% en el Banco del Pichincha.

Tabla N°16: Reinversiones PPE

Ítem	Cantidad (unidad)	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil (años)	Valor de mercado al fin del proyecto	Valor contable a la vida del proyecto	Valor residual después de impuestos (unitario)	Valor residual después de impuestos (total)
Computadoras portátiles	4	\$ 1.300	\$ 5.200	3	\$ 800,00	\$ 469	\$ 688,60	\$ 2.754,41
Computadoras de escritorio	2	\$ 600	\$ 1.200	3	\$ 342,86	\$ 383	\$ 356,50	\$ 713,00
Impresora	2	\$ 200	\$ 400	3	\$ 114,29	\$ 200	\$ 143,17	\$ 286,34

En cuanto a los intangibles, se toma en cuenta el software de la plataforma, página web y certificación internacional. La certificaciones se realizarán para dos asesores inbound en la agencia de Hubspot; en cuanto al software se invertirá en el software de Hubspot aplicando a un sistema “partner”, inversión que dura 5 años y tiene un mantenimiento de \$800 mensuales (mismo que se encuentra en los gastos de la empresa) (Hubspot, 2018).

Tabla N°17: Inversiones en intangibles de BeckOn

Ítem	Cantidad (unidades)	Costo unitario	Costo Total	Vida útil (años)
Software de la plataforma	1	\$ 30.000	\$ 30.000	5
Página web	1	\$ 3.000	\$ 3.000	5
Certificación Internacional	2	\$ 6.000	\$ 12.000	5

Estructura del capital: La estructura de capital será 50% para la deuda a largo plazo y 50% para el capital propio. Esto se debe al riesgo de la tasa de interés del banco y la tasa propia de endeudamiento. El préstamo se aplicará al Banco del Pichincha con un tasa de “Segmento Comercial” del 11,23% (Banco de Pichincha, 2018).

Tabla N°18: Resumen de la deuda de BeckOn

Periodo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Banco del Pichincha	\$ 47.843,09	\$ 37.807,17	\$ 33.384,36	\$ 19.760,21	\$ -
Banco del Pichincha			\$ 5.725,92	\$ 5.725,92	\$ 4.630,11
Total Deuda	\$ 47.843,09	\$ 37.807,17	\$ 39.110,28	\$ 25.486,13	\$ 4.630,11

Metodología del cálculo del capital de trabajo: El capital de trabajo neto inicial (gastos efectivos) fue calculado en base a los valores de los gastos generales y salarios de BeckOn de los primeros 4 meses, ya que en los 3 primeros meses no habrá ingresos mayores a los \$2000.

7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

El estado de resultados proyectado a 5 años de BeckOn presenta utilidades netas negativas mensuales durante el primer año y dos primeros meses del segundo año de funcionamiento de la empresa.

Tabla N°19: Estado de resultados proyectado anual BeckOn

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total de ingresos por servicios	\$ 130.034,40	\$ 304.070,44	\$ 435.658,18	\$ 441.918,67	\$ 450.309,51
Gastos operativos	\$ 53.143,25	\$ 102.708,61	\$ 140.561,98	\$ 141.094,82	\$ 142.510,15
Gasto sueldos	\$ 82.794,80	\$ 88.871,61	\$ 89.778,46	\$ 84.337,12	\$ 85.264,40
Otros gastos	\$ 25.220,00	\$ 25.411,63	\$ 25.620,75	\$ 25.832,22	\$ 26.046,05

Gastos de depreciación	\$ 2.266,67	\$ 2.266,67	\$ 2.266,67	\$ 2.077,78	\$ 2.266,67
Gastos de amortización	\$ 9.000,00	\$ 9.000,00	\$ 9.000,00	\$ 9.000,00	\$ 9.000,00
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES	\$ (42.390,31)	\$ 75.811,92	\$ 168.430,31	\$ 179.576,73	\$ 185.222,24
Gastos de intereses	\$ 5.928,01	\$ 4.866,65	\$ 3.679,75	\$ 3.061,97	\$ 1.450,72
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACION	\$ (48.318,33)	\$ 70.945,27	\$ 164.750,55	\$ 176.514,76	\$ 183.771,53
15% PARTICIPACION TRABAJADORES	\$ -	\$ 10.641,79	\$ 24.712,58	\$ 26.477,21	\$ 27.565,73
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ (48.318,33)	\$ 60.303,48	\$ 140.037,97	\$ 150.037,54	\$ 156.205,80
22% IMPUESTO A LA RENTA	\$ -	\$ 13.266,77	\$ 30.808,35	\$ 33.008,26	\$ 34.365,28
UTILIDAD NETA	\$ (48.318,33)	\$ 47.036,72	\$ 109.229,62	\$ 117.029,28	\$ 121.840,52

La utilidad neta negativa del primer año es atribuida a la demanda inestable del primer año de los productos de la empresa. Sin embargo, desde el segundo año, a pesar de la estacionalidad del producto, se obtiene una utilidad neta positiva. El estado de situación financiera refleja utilidades retenidas negativas durante los dos primeros años y el primer mes del tercer año; sin embargo, desde febrero del año 3 hasta diciembre del año 5 las utilidades retenidas son positivas crecientes. El crecimiento de las utilidades retenidas varía según los porcentajes de estacionalidad de los ingresos por la demanda de servicios. El activo no corriente de la deuda a largo plazo va en disminución conforme la deuda se paga y el efectivo (activo corriente) tiene carácter creciente desde el mes de marzo de segundo año, característica que se relaciona con la utilidad neta positiva que inicia en este mes.

Tabla N°20: Estado de Situación Financiera anual de BeckOn

	<u>AÑO 1</u>	<u>AÑO 2</u>	<u>AÑO 3</u>	<u>AÑO 4</u>	<u>AÑO 5</u>
ACTIVOS	\$ 57.243,07	\$ 96.420,22	\$ 201.340,93	\$ 311.824,53	\$ 418.628,51
<i>Corrientes</i>	\$ 16.709,74	\$ 67.153,56	\$ 183.340,93	\$ 298.102,31	\$ 416.172,96
Efectivo	\$ 16.709,74	\$ 57.421,74	\$ 173.508,62	\$ 288.169,46	\$ 406.138,53
Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ 9.731,81	\$ 9.832,31	\$ 9.932,85	\$ 10.034,43

No Corrientes	\$ 40.533,33	\$ 29.266,67	\$ 18.000,00	\$ 13.722,22	\$ 2.455,56
Propiedad y Equipo	\$ 6.800,00	\$ 6.800,00	\$ 6.800,00	\$ 13.600,00	\$ 13.600,00
Depreciación acumulada	\$ 2.266,67	\$ 4.533,33	\$ 6.800,00	\$ 8.877,78	\$ 11.144,44
Intangibles	\$ 45.000,00	\$ 45.000,00	\$ 45.000,00	\$ 45.000,00	\$ 45.000,00
Amortización acumulada	\$ 9.000,00	\$ 18.000,00	\$ 27.000,00	\$ 36.000,00	\$ 45.000,00
<u>PASIVOS</u>	\$ 48.743,76	\$ 40.884,19	\$ 36.575,29	\$ 23.229,60	\$ 8.193,06
Corrientes	\$ 900,67	\$ 3.077,02	\$ 3.190,92	\$ 3.469,40	\$ 3.668,25
Sueldos por pagar	\$ 900,67	\$ 900,67	\$ 900,67	\$ 900,67	\$ 900,67
Impuestos por pagar	\$ -	\$ 2.176,35	\$ 2.290,26	\$ 2.568,73	\$ 2.767,59
No Corrientes	\$ 47.843,09	\$ 37.807,17	\$ 33.384,36	\$ 19.760,21	\$ 4.524,81
Deuda a largo plazo	\$ 47.843,09	\$ 37.807,17	\$ 33.384,36	\$ 19.760,21	\$ 4.524,81
<u>PATRIMONIO</u>	\$ 8.499,31	\$ 55.536,03	\$ 164.765,65	\$ 288.594,93	\$ 410.435,45
Capital	\$ 56.817,64	\$ 56.817,64	\$ 56.817,64	\$ 63.617,64	\$ 63.617,64
Utilidades retenidas	\$ (48.318,33)	\$ (1.281,61)	\$ 107.948,00	\$ 224.977,29	\$ 346.817,81
PASIVO+PATRIMONIO	\$ 57.243,07	\$ 96.420,22	\$ 201.340,93	\$ 311.824,53	\$ 418.628,51
Comprobación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

El patrimonio de BeckOn en la Situación Financiera es creciente desde mayo del año 2, en donde el capital logra superar las utilidades retenidas negativas. Se puede observar que el efectivo es creciente, mismo que se relaciona con las actividades operacionales, de inversión y de financiamiento; y que al año 5 hay un saldo de cuentas por cobrar, atribuida a las políticas de crédito. Adicionalmente, la reinversión en equipo que se realiza en el año 4, aumenta la cifra en "Propiedad, planta y equipo"; y termina con una deuda de tipo largo plazo en el año 5.

Tabla N°21: Estado de Flujo de Efectivo de BeckOn

	<u>AÑO 0</u>	<u>AÑO 1</u>	<u>AÑO 2</u>	<u>AÑO 3</u>	<u>AÑO 4</u>	<u>AÑO 5</u>
Actividades Operacionales	\$ -	\$ (36.150,99)	\$ 50.747,92	\$ 120.509,69	\$ 128.284,99	\$ 133.204,47
Utilidad Neta	\$ -	\$ (48.318,33)	\$ 47.036,72	\$ 109.229,62	\$ 117.029,28	\$ 121.840,52
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación	\$ -	\$ 2.266,67	\$ 2.266,67	\$ 2.266,67	\$ 2.077,78	\$ 2.266,67
+ Amortización	\$ -	\$ 9.000,00	\$ 9.000,00	\$ 9.000,00	\$ 9.000,00	\$ 9.000,00
- Δ CxC	\$ -	\$ -	\$ (9.731,81)	\$ (100,50)	\$ (100,55)	\$ (101,57)
+ Δ Sueldos por pagar	\$ -	\$ 900,67	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Impuestos	\$ -	\$ -	\$ 2.176,35	\$ 113,90	\$ 278,47	\$ 198,86
Actividades de Inversión	\$ (51.800,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (6.800,00)	\$ -
- Adquisición PPE y intangibles	\$ (51.800,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (6.800,00)	\$ -
Actividades de Financiamiento	\$ 113.635,28	\$ (8.974,55)	\$ (10.035,92)	\$ (4.422,81)	\$ (6.824,15)	\$ (15.235,40)
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$ 56.817,64	\$ -	\$ -	\$ 6.800,00	\$ -	\$ -
- Pago de dividendos	\$ -	\$ (8.974,55)	\$ (10.035,92)	\$ (11.222,81)	\$ (13.624,15)	\$ (15.235,40)
+ Δ Capital	\$ 56.817,64	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6.800,00	\$ -
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	\$ 61.835,28	\$ (45.125,54)	\$ 40.712,01	\$ 116.086,88	\$ 114.660,84	\$ 117.969,07
EFFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	\$ -	\$ 61.835,28	\$ 16.709,74	\$ 57.421,74	\$ 173.508,62	\$ 288.169,46
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	\$ 61.835,28	\$ 16.709,74	\$ 57.421,74	\$ 173.508,62	\$ 288.169,46	\$ 406.138,53

El estado de flujo de efectivo tiene decrementos continuos netos durante el primer año hasta el segundo mes del segundo año, que es en dónde la utilidad neta empieza a ser creciente por más de 4 meses consecutivos. Las proyecciones muestran que en los meses de menor venta estacional el efectivo decrece, sin embargo, el flujo final de efectivo por periodo se mantiene positivo para todas las fechas excepto para febrero del año 2, que es donde el estado de flujo de efectivo neto se convertirá en positivo. Es importante mencionar que el financiamiento es una necesidad que permitirá el exceso de la salida de efectivo

para la recuperación del mismo. Además, las ventas de los servicios respaldan a la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones financieras. Cabe resaltar que los altos márgenes de ganancia tienen que ver con la liquidez de la empresa y que la política de cuentas por cobrar para los clientes le da facilidades a la empresa en los gastos de corto plazo.

Tabla N°22: Flujo de caja de BeckOn

Flujo de Caja del proyecto						
	Inversión Inicial	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Flujo	\$ (113.635,28)	\$ (32.220,72)	\$ 55.086,61	\$ 124.162,57	\$ 124.728,27	\$ 146.434,01
Flujo del Proyecto	\$ (113.635,28)	\$ (32.220,72)	\$ 55.086,61	\$ 124.162,57	\$ 124.728,27	\$ 146.434,01
Flujo Acumulado	\$ (113.635,28)	\$ (145.856,00)	\$ (90.769,39)	\$ 33.393,17	\$ 158.121,45	\$ 304.555,45
VAN	\$ (113.635,28)	\$ (28.243,16)	\$ 48.286,32	\$ 108.835,05	\$ 109.330,92	\$ 128.357,14

El flujo de caja del proyecto busca encontrar la capacidad de la empresa para hacer frente a los pagos. Se puede observar que el primer y segundo año la empresa tiene dificultades frente los pagos. Sin embargo, desde el tercer año en el que el flujo de caja acumulado es positivo el VAN incrementa notablemente.

7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración

A partir del 3er año en el que el flujo acumulado se convierte en positivo se nota un notable incremento en el VAN del proyecto para el inversionista. Adicionalmente, en vista de que a partir del segundo año el “Valor Actual Neto” ya es positivo se puede afirmar que invertir en el proyecto sería rentable para el inversionista.

Tabla N°23: Flujo de caja del inversionista

Flujo de Caja del inversionista						
	Inversión Inicial	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Flujo	\$ (56.817,64)	\$ (45.125,54)	\$ 41.824,11	\$110.500,08	\$115.874,04	\$130.236,78
Flujo del Proyecto	\$ (56.817,64)	\$ (45.125,54)	\$ 41.824,11	\$110.500,08	\$ 115.874,04	\$130.236,78
Flujo Acum.	\$ (56.817,64)	\$(101.943,19)	\$(60.119,08)	\$ 50.381,00	\$ 166.255,04	\$296.491,82
VAN	\$ (56.817,64)	\$ (37.380,02)	\$ 34.645,25	\$ 91.533,41	\$ 95.984,96	\$107.882,43

Para calcular la viabilidad del proyecto se procede a obtener las tasas WACC y CAPM; siendo la beta apalancada de la industria (Business & Consumer

Services) 1,07 como indica Damodaran (NYU-Stern, 2018). Se procede a calcular la beta de la empresa, misma que indica el riesgo de la empresa en cuanto al rendimiento de un activo con el rendimiento del mercado. Debido a que la beta apalancada de la empresa es mayor a uno, siendo 1,36, se concluye que el activo es agresivo en comparación al mercado (Revisar Anexos para ver el desglose de los cálculos).

En cuanto al CAPM, se obtiene el rendimiento del mercado, la tasa libre de riesgo y el riesgo país, resultando en una tasa promedio de 18,73% o en la valoración de activos de capital anual que a continuación se detalla en la tabla (US Department of Treasury, 2018) (Banco Central del Ecuador, 2018). Mientras tanto, la tasa WACC que tiene que ver con la estructura de deuda y capital se calcula en base a la información de la tabla siguiente, resultando en una tasa promedio de proyecto de 14,31%. (Revisar Anexo)

Tabla N°24: Cálculo de las tasas WACC y CAPM

BeckOn Cía. Ltda.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Estructura de la Deuda (Banco del Pichincha)	\$ 56.817,64	\$ 37.807,17	\$ 33.384,36	\$ 19.760,21	\$ -
Estructura de la Deuda (Banco del Pichincha)	\$ -	\$ -	\$ 5.725,92	\$ 5.725,92	\$ 4.630,11
Estructura de Capital	\$ 56.817,64	\$ 56.817,64	\$ 56.817,64	\$ 63.617,64	\$ 63.617,64
Total Deuda + Capital	\$ 113.635,28	\$ 94.624,81	\$ 95.927,92	\$ 89.103,77	\$ 68.247,75
Razón Deuda / Capital	100%	67%	69%	40%	7%
% Deuda 1 Banco del Pichincha	50,0%	40,0%	34,8%	22,2%	0,0%
% Deuda 2 Banco del Pichincha	0,0%	0,0%	6,0%	6,4%	6,8%
% Capital	50,0%	60,0%	59,2%	71,4%	93,2%
Beta Apalancada a la Empresa	1,36	1,18	1,19	1,04	0,86
Costo de la Deuda Banco Pichincha	11,23%	11,23%	11,23%	11,23%	11,23%
Costo de la Deuda Banco Pichincha	11,23%	11,23%	11,23%	11,23%	11,23%
CAPM	20,72%	18,73%	18,86%	17,15%	15,20%
WACC	14,08%	14,22%	14,21%	14,37%	14,67%

Se procede a calcular los criterios de inversión del proyecto mediante la tasa interna de retorno, el VPN y el índice de rentabilidad.

Tabla N°25: Criterios de evaluación del proyecto

Criterios de Inversión del proyecto	
VPN	\$ 252.930,98
IR	\$ 3,23
TIR	38,86%
Periodo de recuperación	3,27

El VPN es positivo por lo que el valor de la inversión tiene un incremento equivalente al valor presente neto o está maximizando su inversión. Además, la TIR tiene un resultado positivo y mayor a 14% (criterio establecido como positivo para aceptar un proyecto) siendo de 38,86% lo que indica que el proyecto es rentable y puede hacer frente a los gastos y pagos que se le presenten. Además, ya que la TIR es alta con retorno positivo y el periodo de recuperación es mediano, siendo de aproximadamente 3 años y 3 meses, el proyecto se considera altamente atractivo. Adicionalmente, el índice de rentabilidad indica que por cada unidad monetaria invertida la inversión aumenta en \$2,23 unidades.

Tabla N°26: Criterios de evaluación del inversionista

Criterios de Inversión del inversionista	
VPN	\$ 231.828,56
IR	\$ 5,08
TIR	51,77%
Periodo de recuperación	3,42

Como se puede observar el VPN es positivo, lo que quiere decir que los flujos de caja futuros originados a partir de la inversión han sido recuperados, concluyendo en que la inversión es rentable y es conveniente invertir. El índice de rentabilidad indica que por cada dólar invertido, el socio puede aumentar la unidad monetaria en \$4,08, significando una alta rentabilidad, como refleja la TIR de 51,77% obtenida según los datos.

Por lo tanto, después de haber analizado los criterios que indican la viabilidad financiera del proyecto, se determina que el proyecto es altamente rentable y

que se puede llevar a cabo con resultados positivos y congruencia en conformidad a la inversión. Además, ya que las tasas TIR obtenidas son mayores a las tasas CAPM y WACC, según corresponde, podemos concluir que el proyecto genera liquidez suficiente para mantenerse en el tiempo.

7.5 Índices financieros

Para entender de mejor manera el desempeño de la organización, se procede a efectuar algunos indicadores financieros en base a los estados obtenidos.

- **Indicadores de Liquidez:**

- **Razón circulante:** Presenta la solvencia del negocio en cuanto al activo por el pasivo, lo que quiere decir que BeckOn tiene facilidad de liquidez siendo 7 veces más grande que la cifra de la industria (59,44% a 8,95%). Esto se debe principalmente a que es un servicio donde predomina el recurso intelectual como el más importante, y en donde no hay tanta inversión en equipo, maquinaria o propiedad.
- **Razón de efectivo:** La razón de efectivo de BeckOn es de 57,07%, porcentaje que indica las deudas a corto plazo que los activos corrientes son capaces de cubrir. BeckOn está reaccionando positivamente a las deudas de corto plazo (cuentas por pagar) con una razón superior a la industria aproximadamente en un 55%.
- **Prueba ácida:** El resultado de la prueba ácida para BeckOn es de 58,44%, mismo que indica una liquidez en activos suficiente para cubrir los pasivos en corto plazo. Además, el porcentaje es mayor al de la industria que es 3,99%.

- **Indicadores de Endeudamiento:**

- **Razón de endeudamiento:** La razón de endeudamiento de BeckOn es de 0,31, cifra que indica el porcentaje de activos de la empresa que son proporcionales a la deuda. La industria se encuentra en 0,01% por lo que se podría afirmar que la empresa debe bajar o mantener su endeudamiento.

- **Apalancamiento:** El porcentaje de capital propio y de riesgo de la deuda ha sido de 50%, 50% con el fin de no arriesgar el negocio. El apalancamiento financiero es mayor al de la industria, siendo 0,50 a 0,07. Lo que representa que el préstamo fue productivo y que la tasa de rendimiento alcanzada sobre los activos de la empresa fue superior a la tasa de interés pagada por el préstamo.
- **Indicadores de Rentabilidad:**
 - **Rotación de activos fijos:** Los activos están generando ingresos de una manera eficiente con una razón de 27,67, porcentaje mayor al de la industria que es de 0,29%.
 - **Rotación de cuentas por cobrar:** El número de veces que las cuentas por cobrar rotan en el año para el producto N°1 “Servicio Integral” (único que tiene facilidades de pago) es 19,68 veces por servicio. Esto quiero decir que la empresa debe esperar al menos un mes para efectuar una nueva venta. Debe tomarse en cuenta que el porcentaje de la industria es menor, siendo 0,05%.
 - **Periodo medio de cobranza:** El periodo medio de cobranza de BeckOn está en aproximadamente 19 días, mientras que el de la industria está en 265. Esto quiere decir que BeckOn tarda menos tiempo en controlar su gestión de cobro versus la industria.
- **Indicadores de Actividad:**
 - **Margen de utilidad:** El indicador de margen de utilidad de BeckOn es mayor al de la industria, siendo de 0,11 a 0,08. Lo que quiere decir que la rentabilidad sobre los ingresos por ventas es aceptable.

Conclusiones sobre la viabilidad financiera:

- El negocio es viable financieramente, los indicadores indican que tiene capacidad de endeudamiento, liquidez, rentabilidad y actividad mejor en comparación a la industria.

- La TIR, el IR y el VAN del flujo de caja del proyecto son positivos indicando que existe rentabilidad para el proyecto y viabilidad financiera del mismo con resultados congruentes de la empresa en comparación a la inversión.
- La TIR, el IR y el VAN del flujo de caja del inversionista reflejan que invertir en este negocio es rentable, que el capital es recuperable en un periodo medio y que el crecimiento de la empresa es positivo a lo largo del tiempo.

8. Conclusiones generales

- La apertura de una agencia de consultoría en marketing inbound de contenidos tecnológicos en Quito tiene oportunidades en el entorno tecnológico del Ecuador debido al incremento y existencia de las empresas que usan medios digitales, que son 96,8% según el INEC. Adicionalmente, como se comprobó en la investigación cualitativa y cuantitativa este negocio es sustancialmente nuevo en la industria, por lo que tendrá éxito en el mercado objetivo planteado (empresas grandes en Quito según su nivel de ingresos) tomando en cuenta que no se requieren inversiones excesivamente altas y que la rentabilidad de la industria es favorable, oscilando entre el 60%.
- El poder de negociación de los proveedores es bajo, por lo que se puede escoger diferentes proveedores a conveniencia de la empresa para reducir los costos relacionados al servicio y aumentar los ingresos. La posibilidad de convertirse en un usuario “partner” de una agencia de marketing inbound permite que existan ingresos adicionales por la licencia de la plataforma del software y a la vez cubrir los costos del servicio para el cliente. Además, el “know-how” de asesores internacionales permitirá que la empresa tenga una característica de diferenciación que sumada a la metodología y procesos de la agencia podrán presentar una propuesta de valor superior a la de la competencia, con el fin de superar la alta rivalidad.
- A pesar de que las cifras económicas del país como el PIB y nivel de empleo son decrecientes, los incentivos del gobierno al apoyo de inversión que motivan al desarrollo tecnológico y generación de empleo

de calidad representan una oportunidad. Además, la saturación del mercado con la información tradicional de marketing ha causado que las empresas busquen nuevas formas de comunicación para sus clientes, resultando en una ocasión de posicionar la metodología inbound. Cabe recalcar que la industria de “Actividades y Servicios Profesionales” ha presentado crecimiento en los dos últimos años a pesar del decrecimiento del PIB, por lo que el proyecto presenta un factor favorable de desarrollo.

- La investigación cuantitativa mostró que existe un 25% del mercado que tiene urgencia de adquirir el producto y que un 56% tienen total apertura al trabajo que traducido al mercado objetivo representa 833 empresas. Debido a que el producto es de consumo frecuente y no un proyecto de un solo consumo, las empresas que queden satisfechas con el servicio adquirirán nuevamente la asesoría. La investigación cualitativa mostró que este servicio es percibido como eficiente por el mercado empresarial a pesar de ser considerablemente nuevo. Es importante comunicar adecuadamente los beneficios de la metodología inbound para el mercado objetivo, con el fin de que el mismo pueda comprender en esencia a lo que la agencia se dedica y cómo este servicio ayudará a su empresa. Además, como indicaron los expertos, es de fundamental importancia que el canal de promoción contenga venta directa y comunicación digital y que el paquete de servicio que la agencia ofrezca contenga las herramientas principales que el mercado objetivo busca y que pudieron ser recabadas en la investigación.
- La viabilidad financiera del negocio es alta y positiva, indicando que el inversionista puede confiar en el proyecto y que la realización del mismo sería exitosa. Se debe tomar en cuenta que el manejo de los precios versus el costo de los servicios está estrechamente relacionado con el margen de ganancia y que el incremento del precio de los servicios y de sus costos debe tener una relación directamente proporcional. Adicionalmente, el nivel de endeudamiento depende del riesgo de la tasa, por lo que se mantienen un porcentaje de 50% a la deuda de largo plazo y 50% a la deuda propia. Tanto el inversionista como el gestor tendrán

una ganancia superior por unidad invertida y un periodo de recuperación de aproximadamente 3 años y medio.

- El negocio es financieramente viable tras haber analizado los indicadores y presenta congruencia con respecto a la inversión. Además, muestra una liquidez positiva y suficiente para mantener los pagos de corto plazo en largos periodos.

REFERENCIAS

- Asociación Española de Empresas de Consultoría. (2008).
www.consultoras.org. Obtenido de
<file:///C:/Users/RAQUEL/Downloads/LIBRO%20BLANCO.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (Septiembre de 2015). *Estadísticas Macroeconómicas*. Obtenido de
<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro092015.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2017). Obtenido de
<https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/776>
- Banco Central del Ecuador. (6 de enero de 2018). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de
https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_paises
- Banco Central del Ecuador. (s.f.). *Estadísticas Macroeconómicas*. Obtenido de
<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro062014.pdf>
- Banco de México. (2017). Obtenido de <http://www.banxico.org.mx/politica-monetaria-e-inflacion/estadisticas/graficas-de-coyuntura/mercado-cambiario/tipos-cambio.html>
- Banco de Pichincha. (2018). *Simulador de crédito*. Obtenido de
<https://www.pichincha.com/portal/Simulador>
- Banco Mundial. (11 de abril de 2017). *Ecuador: panorama general*. Obtenido de
<http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- BBC. (1 de enero de 2017). *BBC MUNDO*. Obtenido de
<http://www.bbc.com/mundo/noticias-38343954>
- BCE. (12 de Abril de 2017). *Contenido BCE*. Obtenido de
https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_paises
- BCE. (s.f.). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de
<https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/773-previsiones-macroecon%C3%B3micas>
- Berry, L. y. (1993). *Marketing en las empresas de servicios: Compita mediante la calidad*. Colombia: Editorial Norma.
- Callejo Gallego, J. (2001). *El Grupo de Discusión: Introducción a una Práctica de Investigación*. Editorial Ariel.

- CNE. (03 de 2017). *CNE*. Obtenido de <https://resultados2017-2.cne.gob.ec/frmResultados.aspx>
- David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson
- EKOS Negocios. (2011). *www.ekosnegocios.com*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=1229>
- Ekos Negocios. (Septiembre de 2016). *issuu.com*. Obtenido de <https://issuu.com/ekosnegocios/docs/269>
- El Comercio. (16 de noviembre de 2016). *El Comercio*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/impuestos-ecuador-economia-sri-terremoto.html>
- Fundación Heritage. (2017). *2017 Index of Economic Freedom*. Obtenido de <http://www.heritage.org/index/country/ecuador>
- G.GómezRodríguez. (1996). "Metodología de la investigación cualitativa." Málaga: Ediciones Aljibe.
- Heller, E. (2004). *PSICOLOGIA DEL COLOR*. Gustavo Gili.
- Hubspot. (6 de febrero de 2018). *Colabora con Hubspot*. Obtenido de <https://www.hubspot.es/partners>
- IEBS. (2017). *Curso de tecnología del inbound marketing*. Obtenido de <http://www.iebschool.com/programas/curso-tecnologia-inbound-marketing/>
- InboundCycle. (2017). *www.inboundcycle.com*. Obtenido de InboundCycle: https://cdn2.hubspot.net/hubfs/136661/0-media/offer/Estudio%20Inbound%20Marketing%2017/Los%20resultados%20del%20inbound%20marketing%202017%20ok.pdf?t=1498836454263&utm_campaign=Los%20resultados%20del%20inbound%20marketing%202017&utm_source=hs_automation&u
- InboundCycle. (s.f.). *www.inboundcycle.com*. Obtenido de <https://www.inboundcycle.com/herramientas-inbound-marketing>
- INEC. (2010). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2010/Boletin_de_Prensa_2010.pdf
- INEC. (2010). *ecuadorencifras.gob.ec*. Obtenido de www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion_y.../CIIU4.0.pd

- INEC. (Junio de 2012). Obtenido de <http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/02/140210-DirEmpresas-final4.pdf>
- INEC. (2014). *Directorio de Empresas y Establecimientos*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Empresas_2014/Principales_Resultados_DIEE_2014.pdf
- INEC. (2014). *ecuadorencifras.gob.ec*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Tecnologia_Inform_Comun_Empresastics/2012-2014_PRESENTACION_TIC.pdf
- INEC. (2014). *www.ecuadorencifras.com*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/millones-de-ecuatorianos-smartphone.html>
- INEC. (2015). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de http://produccion.ecuadorencifras.gob.ec/geoqlik/proxy/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=empresas_test.qvw&host=QVS%40virtualqv&anonymous=true
- INEC. (2016). *ecuadorencifras.gob.ec*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2016/170125.Presentacion_Tics_2016.pdf
- INEC. (marzo de 2016). *Reporte de Pobreza*. Obtenido de Ecuador en cifras: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2016/Marzo_2016/Informe%20pobreza-mar16.pdf
- INEC. (Octubre de 2017). *Inflación Mensual*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2017/Octubre-2017/Reporte_inflacion_201710.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2012). *CIIU 4.0*. Obtenido de aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2017). Obtenido de <http://aplicaciones3.ecuadorencifras.gob.ec/VDATOS2-war/paginas/administracion/direcEmpresarial.xhtml>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2015). *ecuadorencifras.com*. Obtenido de http://produccion.ecuadorencifras.gob.ec/geoqlik/proxy/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=empresas_test.qvw&host=QVS%40virtualqv&anonymous=true
- Kim, W. C. (2009). *La Estrategia del Océano Azul*. En W. C. Kim. Bogotá: Norma.

- Kothler, P. (2016). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson.
- Lemelin, A. (2004). *Métodos cuantitativos de las ciencias sociales aplicados a los estudios urbanos y regionales*. Obtenido de <http://www.eco.buap.mx/aportes/libros/Metodos%20cuantitativos.pdf>
- Marsh. (2017). *Marsh*. Obtenido de <http://articles.marsh.com/PoliticalRiskMap2017.aspx>
- Ministerio de Comercio Exterior . (2014). *Proecuador*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/porqueinvertir1/>
- Ministerio de Comercio Exterior. (Diciembre de 2014). *El Acuerdo Comercial Ecuador- Unión Europea*. Obtenido de <http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/04/CARTILLA-UNION-EUROPEA-1.pdf>
- Molinillo, S. (2014). *Distribución Comercial Aplicada*. Esic Editorial.
- Nunes, P. (03 de Junio de 2016). *Nova de Lisboa*. Obtenido de <http://www.unl.pt/>
- NYU-Stern. (7 de febrero de 2018). *Damodaran Beta*. Obtenido de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- OMC. (2017). *OMC*. Obtenido de <http://rtais.wto.org/UI/PublicSearchByMemberResult.aspx?MemberCode=218&lang=1&redirect=1>
- Philip, K. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Pearson Education.
- Porter, M. E. (2009). *Ser Competitivo*. Barcelona: DEUSTO S.A Ediciones.
- PROECUADOR. (s.f.). *Proecuador*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/invierta-en-ecuador/porque-invertir-en-ecuador/reglas-claras-e-incentivos-para-la-inversion/>
- PRS. (09 de Febrero de 2017). *The Political Risk Services Group*. Obtenido de <https://www.prsgroup.com/politicalriskupdates/regional-political-risk-index-3>
- Samsing, C. (15 de Julio de 2016). *HUBSPOT Marketing*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/que-es-inbound-marketing-slide-share>
- Senescyt. (2015). *www.cinda.cl*. Obtenido de <http://www.cinda.cl/wp-content/uploads/2016/11/ECUADOR-Informe-Final.pdf>
- Servicio de Rentas Internas. (Junio de 2012). *Clasificador de Actividades CIIU*. Obtenido de www.sri.gob.ec/DocumentosAlfrescoPortlet/descargar/f6fce8f9-0a4f.../CIIU.xls

- Servicio de Rentas Internas. (Junio de 2012). *Clasificador de Actividades CIU*.
Obtenido de descargas.sri.gov.ec/download/excel/CIU3.xls
- SRI. (2011). *www.sri.gob.ec*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/de/32>
- SRI. (s.f.). *SRI*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/matriz>
- Statista. (Diciembre de 2017). *El portal de estadísticas*. Obtenido de
<https://es.statista.com/estadisticas/495587/tasa-de-inflacion-global-respecto-al-ano-anterior/>
- Superintendencia de Compañías. (2017). *supercias.gob.ec*. Obtenido de
http://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portaldeinformacion/consulta_cia_param.zul
http://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portaldeinformacion/consulta_cia_param.zul
- Superintendencia de Compañías. (05 de febrero de 2018). *Ranking Empresarial 2018*. Obtenido de
<http://appscvs.supercias.gob.ec/rankingCias/>
- Superintendencia de Compañías. (5 de febrero de 2018). *Superintendencia de Compañías*. Obtenido de http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Variable%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27N%C3%BAmero%20de%20Compa%C3%B1%C3%ADas%20por%20Var
- Universidad de Girona. (Septiembre de 2013). *congresoseguridadjuridica.com*.
Obtenido de http://congresoseguridadjuridica.com/wp-content/uploads/2015/10/PROYECTO_INDICADORES.pdf
- US Department of Treasury. (enero de 2018). *US Department of Treasury*.
Obtenido de <https://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/Pages/TextView.aspx?data=yield>
- World Justice Project. (2 de Junio de 2016). *Rule of Law Index 2016*. Obtenido de <http://data.worldjusticeproject.org/#groups/ECU>

ANEXOS

Anexo 1: Tablas, Gráficos y Figuras del Análisis PEST, PORTER y matriz EFE

Gráfico^o1: Índice para la Seguridad Jurídica del Ecuador 2016

Quito, Guayaquil, Cuenca
Region: Latin America & the Caribbean | Income group: Upper middle income

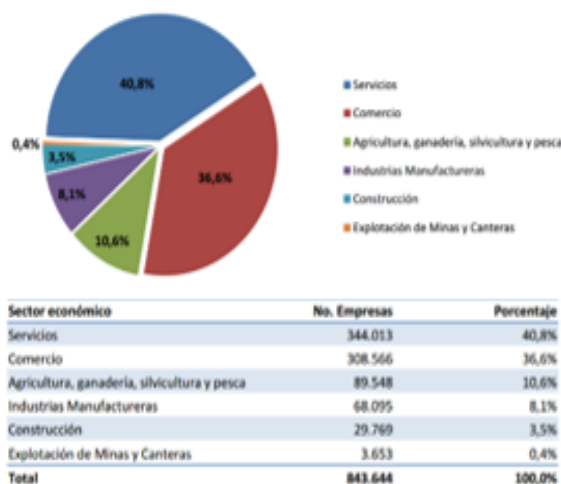
Overall Score	Regional Rank	Income Rank	Global Rank
0.45	25/30	34/37	91/113

Factor	Factor Trend	Factor Score	Regional Rank	Income Rank	Global Rank
Constraints on Government Powers	---	0.39	28/30	33/37	103/113
Absence of Corruption	---	0.42	21/30	27/37	74/113
Open Government	---	0.45	25/30	27/37	85/113
Fundamental Rights	---	0.51	25/30	24/37	76/113
Order and Security	---	0.6	25/30	33/37	97/113
Regulatory Enforcement	---	0.46	23/30	28/37	76/113
Civil Justice	---	0.44	23/30	34/37	89/113
Criminal Justice	---	0.36	17/30	26/37	86/113

▲ Trending up ▼ Trending down ■ Low ■ Medium □ High

Tomado de: World Justice Project
Autor: Rule of Law Index 2016

Gráfico N°2: Estructura de empresas por sectores económicos al 2014



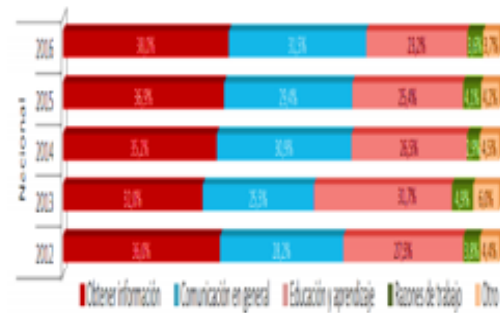
Tomado de: Ecuador en Cifras
Autor: INEC

Gráfico N°3: Coeficiente de Gini del período 2000 al 2014



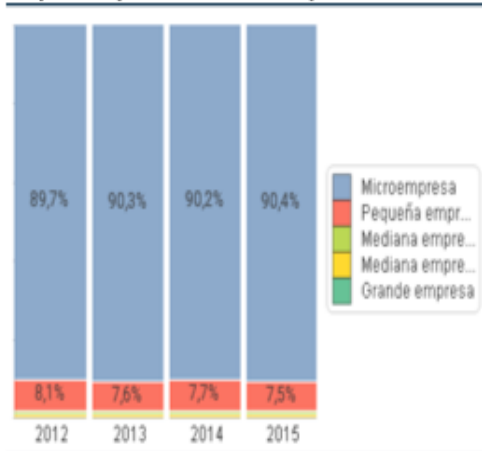
Tomado de: Banco Mundial
Autor: Coeficiente de Gini

Gráfico N°4: Uso del Internet en Ecuador 2016



Tomado de: INEC
Autor: INEC

Gráfico N°5: Proporción del número de empresas por tamaño de empresa



Tomado de: Ecuador en Cifras

Autor: INEC

Tabla N°1: Incentivos del gobierno a la inversión privada 2014

Incentivos del gobierno a la inversión privada	
Reducción al 22% del Impuesto a la Renta.	
Los pagos a las operaciones de crédito que sean mayores a un año en instituciones internacionales, reciben exoneración del pago de Impuestos de salida de divisas.	
El anticipo de impuesto a la renta no deberá ser pagado por las empresas nuevas durante 5 años. Además, se excluye del cálculo del anticipo de este impuesto a las nuevas inversiones que tengan que ver con la mejora de salario, adquisición de activos y mejora de innovación y/o productividad.	

Tomado de: Ministerio del Comercio Exterior

Autor: Mishell Madera

Tabla N°2: Análisis comparativo del tamaño de las empresas al 2015

Sector económico	Tamaño de empresa	Número de Empresas Nacional	Número de Empleados Nacional	Ventas Totales Nacional
Todos los sectores económicos	Microempresa	764001	734534	\$ 1.036.766.355
	Pequeña empresa	61987	550374	\$ 15.820.356.198
	Mediana empresa A	7733	219036	\$ 8.868.080.469
	Mediana empresa B	5156	282660	\$ 13.430.491.318
	Grande empresa	4059	1302301	\$ 106.159.038.966

Tomado de: Ecuador en Cifras

Autor: INEC

Tabla N°3: Producto Interno Bruto por industria desde el 2007 al 2015

	2012	2013	2014	2015
Agricultura	6.994.353	7.230.702	8.114.433	8.451.761
Acuicultura y pesca de camarón	462.093	515.639	491.353	392.757
Pesca (excepto camarón)	572.396	595.905	623.532	535.329
Petróleo y minas	11.380.820	11.851.166	11.252.968	4.765.266
Refinación de petróleo	650.681	433.337	261.961	750.214
Manufactura (excepto refinación de petróleo)	10.739.728	11.974.291	13.878.799	13.814.634
Suministro de electricidad y agua	1.046.322	1.065.528	1.301.923	1.557.354
Construcción	9.378.602	10.012.663	10.869.362	10.718.763
Comercio	9.053.712	9.976.646	10.554.875	10.501.437
Alojamiento y servicios de comida	1.631.894	1.877.562	2.060.885	2.139.808
Transporte	3.859.534	4.299.562	4.522.986	4.468.528
Correo y Comunicaciones	1.914.060	2.021.485	2.170.863	2.038.689
Actividades de servicios financieros	2.761.317	2.593.553	3.180.395	3.332.177
Actividades profesionales, técnicas y administrativas	5.712.417	6.549.777	7.149.246	6.920.130
Enseñanza, servicios sociales y de salud	6.943.301	7.513.446	7.879.024	8.679.062
Administración pública, defensa, planes de seguridad social obligatoria	5.499.779	6.050.912	6.609.619	6.508.384
Servicio doméstico	333.711	362.113	366.812	377.815
Otros servicios (*)	5.351.581	5.592.575	6.028.094	6.364.254
Total Valor Agregado Bruto	83.856.171	90.533.862	97.316.932	92.746.412
Otros Elementos del PIB	4.068.373	4.695.797	4.975.328	7.430.396
PIB	87.924.544	95.129.659	102.292.260	100.176.808

Tomado de: Banco Central del Ecuador

Autor: BCE

Tabla N°4: Código CIIU de la empresa planteada en el proyecto

Clasificación Nacional de Actividades Económicas		
Sección	M	Actividades profesionales, científicas y técnicas
División	M73	Publicidad y otros estudios de mercado
Grupo	M731	Publicidad
Clase	M7310	Publicidad
Subclase	M7310.0	Realización de campañas de comercialización, publicitarias y otros servicios de publicidad.
Actividad	M7310.04	Realización de campañas de comercialización y otros servicios de publicidad dirigidos a atraer y retener clientes: promoción de productos, comercialización en el punto de venta, publicidad directa por correo y asesoramiento en marketing, creación de stands, otras estructuras y lugares de exhibición, distribución o entrega de materiales o muestras de publicidad.

Tomado de: Clasificación Nacional de Actividades Económicas 4.0

Autor: INEC

Matriz N°1: Matriz EFE

Factores Clave	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Oportunidades			
1. La industria de “Actividades profesionales, científicas y técnicas” es la novena industria más participativa en el PIB a finales del 2016 y la tercera entre el sector de los servicios.	0,036	3	0,108
2. Las empresas internacionales que ofrecen licitaciones en softwares de plataformas inbound son suficientes y no se concentran en pocas empresas.	0,045	4	0,18
3. El uso de Internet y herramientas digitales para las empresas en el Ecuador ha incrementado y hay 96.8% de empresas activas en la red y sistemas operativos.	0,05	4	0,2
4. Hay un incremento en la inversión privada concentrada en microempresas y crecimiento de las empresas grandes y medianas.	0,1	4	0,4
5. Existen varios profesionales que pueden ser capacitados en el tema y que estudiaron carreras afines	0,045	3	0,135
6. No se requieren altas inversiones para iniciar un negocio de este tipo y la rentabilidad puede aproximarse a un 60%.	0,2	4	0,8
7. Los productos sustitutos tienen un nivel de conocimiento diferente al giro de negocio propuesto y no satisfacen la misma necesidad en el mercado.	0,07	3	0,21
Total			2,033
Amenazas			
8. El acceso a información les permite a los compradores comparar precios y producto entre empresas que ofrecen el servicio de marketing inbound.	0,1	2	0,2

9. No hay barreras determinantes para la entrada de nuevos competidores, por lo que el poder de éstos es alto.	0,08	3	0,24
10. La industria de servicios disminuyó su aporte al PIB en un 3.3% en el año 2016 y cambió su puesto de quinto a noveno en ranking de industrias.	0,035	4	0,14
11. Hay 193 empresas que tienen el mismo código CIIU y que a pesar de no necesariamente trabajar en la actividad del marketing inbound son sustitutos directos.	0,05	2	0,1
12. Existe una rivalidad alta y las empresas se presionan entre sí	0,075	2	0,15
13. El mercado comercial está dominado por las microempresas, mismas que no tienen presupuesto para invertir en actividades como consultoría.	0,09	3	0,27
14. El índice de libertad económica, índice de Gini, nivel de desempleo y pobreza arrojan datos que le dan a otros países una imagen inestable sobre Ecuador, su economía y nivel social	0,024	4	0,096
Total			1,196
Total Ponderado	1		3,229

Anexo N°2: Análisis cuantitativo y cualitativo

Guía de preguntas para expertos

Medición de la Industria:

1. ¿Había escuchado usted sobre alguna empresa de consultoría que se dedique exclusivamente al marketing inbound dentro de la industria?
2. Coménteme sobre la rentabilidad en la industria y cómo ha sido su experiencia como consultor en sus años de servicio.
3. ¿Cuál diría usted que son los competidores más posicionados y fuertes en la industria de servicios profesionales específicamente en la consultoría?
4. ¿Cómo piensa usted que se puede lidiar con los principales competidores?
5. ¿Cuál fue aproximadamente la inversión inicial de su negocio?
6. ¿Considera usted que hay mercado desatendido en la industria?
7. ¿Usted recomendaría el ingreso de nuevas empresas a esta industria? De serlo así, ¿a atender qué área?

Medición de Rentabilidad y Aceptación del negocio

8. ¿Consideraría usted a una empresa consultora dedicada a la asesoría en marketing inbound basada en contenidos tecnológicos y digitales, como un negocio rentable?
9. De los posibles mercados meta mencionados, ¿cuál cree usted que sería el más adecuado para el negocio?
10. ¿Cree usted que habrá una buena aceptación del negocio por parte del público meta?

Medición de estrategias de servicio

11. ¿Qué tipo de procesos se deberían aplicar dentro del modelo de negocios para brindar este servicio?
12. ¿Cómo se puede posicionar a la empresa como un servicio con metodología confiable?

Medición de la estrategia de distribución

13. ¿Considera usted que los canales tecnológicos son suficientes para distribuir este servicio?

14. ¿Qué canal considera usted como óptimo para distribuir el servicio de asesoría?

Medición de estrategias de marketing

15. ¿Cómo se debería introducir el servicio al mercado meta?
16. ¿Considera usted que debería ofrecerse un enfoque adicional al servicio planteado?
17. ¿Podría mencionarme un factor que para su consideración es el más importante dentro de cada "p" de la mezcla del marketing para este tipo de negocio?
18. ¿Qué mezcla de comunicación se debería utilizar para dar a conocer el negocio?

Medición de Factores regulatorios

19. ¿Cuáles son los principales trámites legales, técnicos y de

carácter regulatorio, que este tipo de negocio debe enfrentar?

20. ¿Existen regulaciones de algún tipo que podrían incrementar el riesgo de implementación del modelo de negocio planteado?

Medición de Precio

21. ¿Cómo es la fijación de precios para este tipo de servicios? ¿Cuál es la variación entre precios y de qué depende?
22. ¿Qué forma de pago piensa usted que sería la más adecuada?

Recomendaciones

23. ¿Nos podría mencionar alguna recomendación que usted considere importante para este modelo de negocio?

Guía de preguntas para el grupo de enfoque

Análisis de la Industria

- a. ¿Cómo creen que se encuentra actualmente la industria de los servicios profesionales como la consultoría? ¿Saturada, sin importancia, desconocida?

- b. ¿Cuál es su opinión sobre las empresas que ofrecen consultoría?
- c. ¿Habían escuchado alguna vez sobre una empresa que ofrezca este tipo de servicio?

Análisis del sector

- d. ¿Conocen empresas que se dediquen a algo parecido a la actividad del proyecto planteado?
- e. ¿Alguna vez han contratado el servicio profesional de la asesoría?
 - i. ¿Qué factores analizaron antes, durante y después de la contratación de este servicio profesional?
 - ii. De no haber contratado el servicio, ¿por qué no lo hicieron?

Concepto del Negocio y visualización del servicio:

Buscamos implementar una empresa dedicada a brindar asesoría en marketing inbound en base a contenidos educativos haciendo uso de la tecnología. No se usa el marketing y publicidad tradicional que está saturada, sino que se procura educar al consumidor y darle contenido de calidad.

- 4. ¿Cómo piensa que se puede dar a conocer de mejor manera el servicio?
 - 5. ¿Consideran ustedes que este servicio debería ser promocionado a los clientes de qué forma?
 - 6. ¿Cuál es el precio que consideraría pagar por una hora de este servicio? ¿O piensa que sería mejor tener este servicio mensualmente por un pago fijo?
 - a. ¿Qué opina de éstos rangos de precios? ¿Si tuviera que elegir cuatro de ellos cuáles serían?
 - 7. ¿Qué otros tipos de empresas piensan que podrían hacer uso de éstos servicios?
 - 8. ¿Qué otros servicios le gustaría complementar a la idea del negocio?
- 1. ¿Estarían dispuestos a utilizar este producto/servicio? Explicación de los motivos de la respuesta
 - 2. ¿Cómo piensan que se le puede dar confiabilidad a este tipo de servicios?
 - 3. ¿Ustedes leen blogs y noticias desde las redes sociales?
 - f. ¿Cada cuánto lo hacen? ¿Por qué lo hacen, qué les lleva a hacer eso?

Figura N°1: Ranking empresarial



**RANKING EMPRESARIAL DE LOS ENTES CONTROLADOS POR LA
SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS**

ACTUALIZADO A:

FECHA DE GENERACIÓN DEL REPORTE:

POSICIONADO POR:

CLASIFICADO POR:

POSICIÓN			INFORMACIÓN DE LA COMPAÑÍA	
1	4	1	CONSORCIO SHUSHUFINDI S.A	B0910 01 - ACTIVIDADES DE SERVICIOS DE EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO Y GAS REALIZADAS A CAMBIO DE UNA RETRIBUCIÓN O POR CONTRATO; SONDEOS, EXPLORACIÓN (POR EJEMPLO, METODOS TRADICIONALES DE PROSPECCIÓN, COMO OBSERVACIONES GEOLÓGICAS EN POSIBLES YACIMIENTOS); PERFORACIÓN DIRIGIDA Y REPERFORACIÓN; PERFORACIÓN INICIAL, ERECCIÓN, REPARACIÓN Y DESMANTELAMIENTO DE TORRES DE PERFORACIÓN, CEMENTACIÓN DE TUBOS DE ENCAMISADO DE LOS POZOS DE PETRÓLEO Y GAS, BOMBEO, TAPONAMIENTO Y ABANDONO DE POZOS, ETCÉTERA, LICUEFACCIÓN Y REGASIFICACIÓN DE GAS NATURAL PARA SU TRANSPORTE, REALIZADAS EN EL LUGAR DE EXTRACCIÓN, DRENAJE Y BOMBEO
3	2	3	CORPORACION FAVORITA C.A	G4711 01 - VENTA AL POR MENOR DE GRAN VARIEDAD DE PRODUCTOS EN TIENDAS, ENTRE LOS QUE PREDOMINAN, LOS PRODUCTOS ALIMENTICIOS, LAS BEBIDAS O EL TABACO, COMO PRODUCTOS DE PRIMERA NECESIDAD Y VARIOS OTROS TIPOS DE PRODUCTOS, COMO PRENDAS DE VESTIR, MUEBLES, APARATOS, ARTICULOS DE FERRETERIA, COSMÉTICOS, ETCÉTERA.
4	15	4	SHAYA ECUADOR S.A	B0910 01 - ACTIVIDADES DE SERVICIOS DE EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO Y GAS REALIZADAS A CAMBIO DE UNA RETRIBUCIÓN O POR CONTRATO; SONDEOS, EXPLORACIÓN (POR EJEMPLO, METODOS TRADICIONALES DE PROSPECCIÓN, COMO OBSERVACIONES GEOLÓGICAS EN POSIBLES YACIMIENTOS); PERFORACIÓN DIRIGIDA Y REPERFORACIÓN; PERFORACIÓN INICIAL, ERECCIÓN, REPARACIÓN Y DESMANTELAMIENTO DE TORRES DE PERFORACIÓN, CEMENTACIÓN DE TUBOS DE ENCAMISADO DE LOS POZOS DE PETRÓLEO Y GAS, BOMBEO, TAPONAMIENTO Y ABANDONO DE POZOS, ETCÉTERA, LICUEFACCIÓN Y REGASIFICACIÓN DE GAS NATURAL PARA SU TRANSPORTE, REALIZADAS EN EL LUGAR DE EXTRACCIÓN, DRENAJE Y BOMBEO
5	6	5	ANDES PETROLEUM ECUADOR LTD	B0910 00 - EXTRACCIÓN DE AZÚCARES CRUDOS DE PETRÓLEO, ESQUISTOS BITUMINOSOS Y ARENAS ALQUITRANADAS; PRODUCCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO DE ESQUISTOS Y ARENAS BITUMINOSAS, PROCESOS DE OBTENCIÓN DE CRUDOS, DECANTACIÓN, DESALADO, DESHIDRATACIÓN, ESTABILIZACIÓN, ETCÉTERA
6	7	6	OTECEL S.A	J6120 01 - OPERACIÓN, MANTENIMIENTO O FACILITACIÓN DEL ACCESO A SERVICIOS DE TRANSMISIÓN DE VOZ, DATOS, TEXTO, SONIDO Y VIDEO UTILIZANDO UNA INFRAESTRUCTURA DE TELECOMUNICACIONES INALÁMBRICAS. INCLUYE LAS ACTIVIDADES DE MANTENIMIENTO Y EXPLOTACIÓN DE REDES DE RADIO BUSQUEDA Y

Fuente: Superintendencia de Compañías

Enlace:

<http://appscvs.supercias.gob.ec/rankingCias/rankingCias.zul?id=4&tipo=3>

Modelo de la Encuesta de Opinión

La información obtenida en esta encuesta será usada con fines académicos. Muchas gracias por darse el tiempo de responderla.

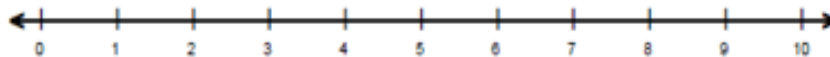
Se plantea un servicio de agencia de consultoría en marketing, especializada en la nueva tendencia del **marketing inbound**. El marketing inbound es una herramienta que comprende un conjunto de técnicas de venta y publicidad indirecta e informativa para el cliente (no invasiva) que permite captar su atención y explicarle por qué necesita o no necesita un producto a través de blogs, publicaciones en redes sociales, seminarios web, libros en línea, eventos, muestras, entre otros, todos de acceso gratuito.

1. Una vez que se le explicó a qué se refiere el marketing inbound, ¿conoce usted alguna empresa de consultoría que maneje el marketing inbound en Quito? ¿Cuál/es?

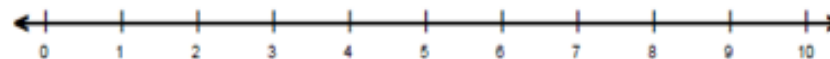
a. Sí.....

b. No

2. ¿En una escala del 1 al 10 cuál es su interés para contratar este servicio? Siendo 10 el máximo interés y 1 el menor interés.



3. En una escala del 1 al 10, defina su intención de contratar este servicio durante los próximos 6 meses. Siendo 1 la opción que indica menor intención y 10 la opción que indica mayor intención.



4. ¿Cuál considera que es el atributo más importante para la compra de este servicio? Ordenando la siguientes opciones del 1 al 3, siendo 1 el atributo menos importante y 3 el más importante; indique:

- a. Resultados en nuevos clientes
- b. Ganar mayor número de seguidores de su negocio o del producto en sí (que la gente hable de lo mismo)
- c. Mejora del posicionamiento de la empresa en el mercado

5. Con respecto al servicio de marketing inbound, ¿cuál de las siguientes opciones usted preferiría?

- a. Un servicio integral por parte del asesor.
- b. Una vez que usted recibió capacitación implementar el servicio usted mismo con ayuda mínima y asesoría de los asesores de la empresa

6. Califique en una escala del 1 al 10 las herramientas que usted piense que son más importantes para el servicio de marketing inbound. Siendo 1 la calificación menos importante y 10 la calificación más importante. **Por favor NO repita las puntuaciones.**

a. Producción de contenidos digitales (blogs, artes, e-books, webinars).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
b. Implementación del servicio inbound.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
c. Planeación de la estrategia principal, mapas de contenidos y automatización de procesos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
d. Diseño de plantillas de correo, páginas, formularios, blog, otros.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
e. Plataforma de marketing inbound.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
f. Acompañamiento de los procesos y resultados.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
g. Planteamiento de nuevos crecimientos y estrategias.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
h. Manejo de la base de datos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
i. Recolección de nuevos contactos para ampliar la base de datos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
j. Creación y organización de eventos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

7. En un rango de precios de \$30 a \$120, ¿a qué precio considera que una hora de servicio en marketing inbound es muy barato que le haría dudar de su calidad para no comprarlo?

-\$-----

8. En un rango de precios de \$30 a \$120, ¿a qué precio considera que una hora de servicio en marketing inbound es barato, pero aun así lo compraría?

-\$-----

9. En un rango de precios de \$30 a \$120, ¿a qué precio considera que una hora de servicio en marketing inbound es caro, pero aun así lo compraría?

-\$-----

10. En un rango de precios de \$30 a \$120, ¿a qué precio considera que una hora de servicio en marketing inbound es muy caro para comprarlo?

-\$-----

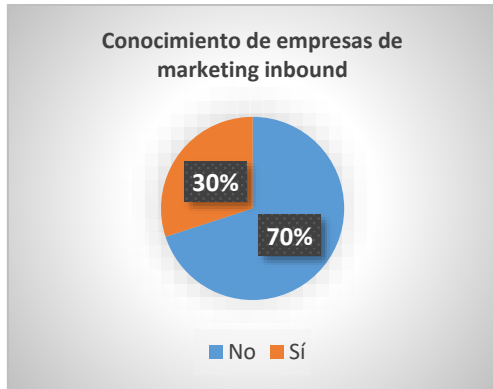
11. ¿Cuántas horas de asesoría en un proyecto de marketing inbound considera adecuado contratar por mes?

----- horas mensuales

12. ¿Cuánto estima que será la frecuencia de contratación adecuada para un servicio de marketing inbound aplicado en la empresa a la cual usted pertenece?
- Mensual
 - Trimestral
 - Semestral
 - Anual
13. Entre las siguientes opciones, ¿cuál sería su plaza preferida para enterarse de un servicio de marketing inbound? Ordene del 1 al 4, siendo 1 la opción menos preferida y 4 la mejor opción.
- Redes sociales, blogs y correo electrónico
 - Ferias y programas de emprendimiento
 - Recomendaciones
 - Revistas especializadas
14. Elija entre las siguientes opciones el medio que más utiliza para buscar información de asesoría.
- Internet
 - Base de datos de proveedores
 - Expertos pagados
 - Familiares y/o mentoría de personas especializadas
15. Elija entre las siguientes opciones un medio de comunicación mediante el cual le gustaría recibir información sobre este servicio
- Llamadas telefónicas
 - Eventos sobre el tema
 - Visita de un asesor
 - Internet (blogs, página web, correo, entre otros)
16. Elija un criterio entre de las siguientes opciones que le darían más credibilidad a la metodología inbound que la empresa usará:
- Consultores especializados en inbound
 - Plataformas especializadas en inbound
 - Otros clientes que usan este método de marketing
 - Metodología probada
17. Entre las siguientes opciones escoja uno de los resultados finales que esperaría obtener después de usar marketing inbound.
- Mejora en la recordación de la marca.
 - Incremento en el número de los contactos en la base de datos de la empresa.
 - Crecimiento de la participación de la empresa en el mercado.
 - Resultados de crecimientos en ventas

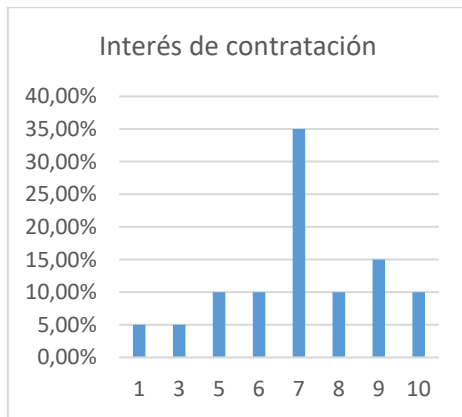
¡Muchas gracias por su colaboración!

Figura N°1: Pregunta N°1 de la encuesta



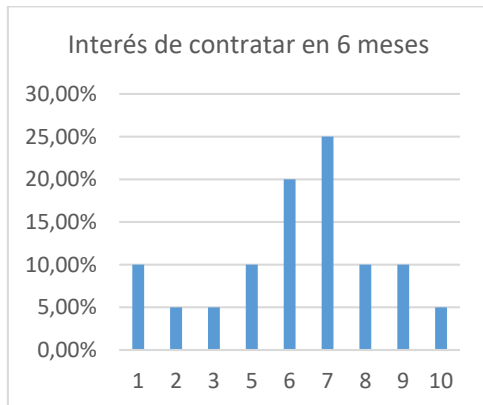
Tomado de: Investigación cuantitativa

Figura N°2: Pregunta N°2 de la encuesta



Tomado de: Investigación cuantitativa

Figura N°3: Pregunta N°3 de la encuesta



Tomado de: Investigación cuantitativa

Tabla N°1: Pregunta N°4 de la encuesta

Etiquetas de fila	Suma de Resultados en nuevos clientes
Menos importante	15,38%
Importante	46,15%
Más importante	38,46%
Total general	100,00%

Etiquetas de fila	Cuenta de Mayor número de seguidores
Menos importante	25,00%
Importante	15,00%
Más importante	60,00%
Total general	100,00%

Etiquetas de fila	Cuenta de Posicionamiento
Menos importante	45,00%
Importante	40,00%
Más importante	15,00%
Total general	100,00%

Tomado de: Investigación cuantitativa

Tabla N°2: Pregunta N°5 de la encuesta

Cuenta de Tipo de servicio	Porcentaje
Un servicio integral por parte del asesor	80,00%
Una vez que usted recibió capacitación implementar el servicio usted mismo con ayuda mínima y asesoría de los asesores de la empresa	20,00%
Total general	100,00%

Tomado de: Investigación cuantitativa

10	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	50,00%	5,00%
Total		100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	
general	100,00%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100,00%

Anexo N°3: 6.2.2.1 Catálogo de procesos

1. Macroprocesos gobernantes:

1.1 Planificación estratégica

- 1.1.1 Direccionamiento estratégico
- 1.1.2 Direccionamiento del talento humano
- 1.1.3 Comunicación al mercado objetivo
- 1.1.4 Mejora continua de la aplicación de los procesos
- 1.1.5 Relación con la agencia “partner”

1.2 Control y gestión

- 1.2.1 Revisión de los indicadores financieros

2. Procesos clave:

2.1 Gestión comercial

- 2.1.1 Diseño de la estrategia comercial
- 2.1.2 Educación del servicio
- 2.1.3 Negociación con los consumidores
- 2.1.4 Plan de operaciones en conjunto

2.2 Gestión productiva

- 2.2.1 Diagnóstico de la empresa
- 2.2.2 Definición de los 3 pilares de la estrategia de inbound
- 2.2.3 Aplicación de la estrategia en la herramienta tecnológica
 - 2.2.3.1 Automatización de procesos en la herramienta tecnológica
 - 2.2.3.2 Creación de los contenidos tecnológicos
 - 2.2.3.3 Gestión de diseño de plantillas
 - 2.2.3.4 Programación de los contenidos en la plataforma
- 2.2.4 Gestión de facturación y cartera

2.3 Servicios pos-venta

- 2.3.1 Reuniones de evaluación

2.3.2 Planeación de nuevos proyectos

2.3.3 Control interno de los procesos e indicadores

3. Macroprocesos de apoyo:

3.1 Gestión de mercadotecnia

3.1.1 Publicidad y promoción

3.1.2 Formación profesional

3.2 Gestión financiera

3.2.1 Administración de recursos financieros

3.3 Gestión jurídica

4. Procesos de evaluación y mejora

4.1 Control interno

4.1.1 Reuniones regulares

4.1.2 Comunicación interna

4.1.3 Soporte de la plataforma

4.2 Mejora continua

4.2.1 Sistema de información

4.3 Innovación

4.3.1 Direccionamiento tecnológico

Anexo N°4: Análisis Financiero de BeckOn

Tabla N°1: Costo de ventas del Producto N°1

Tipo de costo		Cantidad por servicio (horas)	Costo unitario		Costo total
Costos directos	Mano de Obra (h/hombre)	179	\$ 30,00	por hora	\$ 5.370,00
	Mano de Obra (h/hombre)	31	\$ 15,00	por hora	\$ 465,00
Costos indirectos	Viáticos (por hora en división 1, 2 y 3)	210	\$ 5,54	por hora	\$ 1.163,40
Costos operacionales	Materiales de oficina (1 memory flash, carpetas corporativas, folletos)	1	\$ 50	tasa única	\$ 50

\$ 7.048,40

Tabla N°2: Costo de Ventas del Producto N°2

Tipo de costo		Cantidad por servicio	Costo unitario	Costo total
Costos directos	Mano de Obra (h/hombre)	16	\$ 30,00	\$ 480,00
Costos indirectos	Viáticos (por hora en división 1, 2 y 3)	16	\$ 5,25	\$ 84,00

\$ 564,00

Tabla N°3: Sueldos de los empleados de BeckOn

	Cargo	Sueldo (mensual)	Contratación (Años)	Clasificación
1	Gerente General	\$ 1.500	1	GASTO
2	Asistente de gerencia	\$ 386	1	GASTO
3	Gerente de marketing y ventas	\$ 1.000	1	GASTO
4	Asesor de ventas	\$ 1.480	1	GASTO
5	Gerente de producción	\$ 1.200	1	GASTO

6	Gerente administrativo	\$ 1.250	1	GASTO
7	Asesor de marketing	\$ 500	1	GASTO

Tabla N°4: Resumen de la estructura de capital

Inversiones Propiedad Planta y Equipo	\$ 6.800			
Inversiones Intangibles	\$ 45.000,00			
Gastos Efectivos	\$ 61.835,28	Capital de Trabajo Neto		
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$ 113.635	ESTRUCTURA DE CAPITAL	Propio 50%	\$ 56.817,64
			Deuda L/P 50%	\$ 56.817,64

Monto	\$ 56.818			
Taza de interés	11,23%	anual	0,94%	mensual
Plazo	5 años		60	meses
Pagos mensuales fijos	\$ 1.241,88			
Banco del Pichincha / Segmento Comercial				

Tabla N°5: Parámetros financieros de valoración

Rendimiento Mercado		Tomado de	
VP al 29/12/2017 S&P500 / 5y	(1.498,11)	(Yahoo Finance, 2017)	https://finance.yahoo.com/quote/%5EGSPC?p=^GSPC
VF al 29/12/2017 S&P500 / 5y	2.673,61		
N	5		
Tasa de Descuento CAPM con beta Apalancada		Tomado de	
Tasa libre de riesgo (rf/5y)	1,31%	(US Department of treasury, 2017)	https://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/Pages/TextView.aspx?data=yield
Rendimiento de mercado	12,28%	Estimado	
Riesgo País Ecuador al 29 de diciembre de 2017	4,47%	(BCE, 2017)	https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais
Tasa de impuestos	33,70%	Estimado	

Beta		Tomado de	
Beta Apalancada Industria ((Business & Consumer Services)	1,07	Damodara n Beta (NYU-Stern, 2017)	http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
Beta Desapalancada Industria	0,82		
Estructura Deuda / Captial (Business & Consumer Services)		Tomado de	
Deuda/Capital Industria	35,10%	Damodara n Beta (NYU-Stern, 2017)	http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
Tasa de impuestos Industria	12,61%		

Tabla N°6: Tasas de descuento

BeckOn Cía. Ltda.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Estructura de la Deuda (Banco del Pichincha)	\$ 56.817,64	\$ 37.807,17	\$ 33.384,36	\$ 19.760,21	\$ -	
Estructura de la Deuda (Banco del Pichincha)	\$ -	\$ -	\$ 5.725,92	\$ 5.725,92	\$ 4.630,11	
Estructura de Capital	\$ 56.817,64	\$ 56.817,64	\$ 56.817,64	\$ 63.617,64	\$ 63.617,64	
Total Deuda + Capital	\$ 113.635,28	\$ 94.624,81	\$ 95.927,92	\$ 89.103,77	\$ 68.247,75	
Razón Deuda / Capital	100%	67%	69%	40%	7%	
% Deuda 1 Banco del Pichincha	50,0%	40,0%	34,8%	22,2%	0,0%	
% Deuda 2 Banco del Pichincha	0,0%	0,0%	6,0%	6,4%	6,8%	
% Capital	50,0%	60,0%	59,2%	71,4%	93,2%	
Beta Apalancada a la Empresa	1,36	1,18	1,19	1,04	0,86	
Costo de la Deuda Banco Pichincha (kd)	11,23%	11,23%	11,23%	11,23%	11,23%	
Costo de la Deuda Banco Pichincha (kd)	11,23%	11,23%	11,23%	11,23%	11,23%	
CAPM	20,72%	18,73%	18,86%	17,15%	15,20%	18,13%
WACC	14,08%	14,22%	14,21%	14,37%	14,67%	14,31%

Tabla N°7: Indicadores de la industria vs. BeckOn

Indicadores de liquidez

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Prom.	Inds.
Razón circulante	18,55	21,82	57,46	85,92	113,45	59,44	8,95%
Razón de efectivo	18,55	18,66	54,38	83,06	110,72	57,07	1,79%
Prueba ácida	17,55	20,82	56,46	84,92	112,45	58,44	3,99%

Indicadores de solvencia

Razón de endeudamiento	0,85	0,42	0,18	0,07	0,02	0,31	0,01%
Apalancamiento	0,84	0,67	0,59	0,31	0,07	0,50	0,07%

Indicadores de actividad

Rotación de activos fijos		8,71	18,43	27,86	55,67	27,67	0,29%
Rotación de cuentas por cobrar		25,00	17,81	17,89	18,04	19,68	0,05%
Periodo medio cobranza		14,40	20,21	20,13	19,95	18,67	264,27

Indicadores de rentabilidad

Margen de utilidad	\$ (0,37)	\$ 0,15	\$ 0,25	\$ 0,26	\$ 0,27	\$ 0,11	\$ 0,08
---------------------------	-----------	---------	---------	---------	---------	---------	---------

