



ESCUELA DE HOSPITALIDAD Y TURISMO

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
CONSULTORA EN CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT (CEM) EN LA
CIUDAD DE QUITO, ENFOCADA EN LOS ESTABLECIMIENTOS DE
ALOJAMIENTO DE PRIMERA Y SEGUNDA CATEGORÍA.

AUTORA

CARLA CAMILA MONTAÑO BRAVO

AÑO

2019



ESCUELA DE HOSPITALIDAD Y TURISMO

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
CONSULTORA EN CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT (CEM) EN LA
CIUDAD DE QUITO, ENFOCADA EN LOS ESTABLECIMIENTOS DE
ALOJAMIENTO DE PRIMERA Y SEGUNDA CATEGORÍA.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniera en Administración de
Empresas Hoteleras y Turísticas.

Profesor Guía

MsC. Caroline Frey Van Nuffel

Autor

Carla Camila Montaña Bravo

Año

2019

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de Negocios para la Creación de una empresa consultora en Customer Experience Management (CEM) en la ciudad de Quito, enfocada en los establecimientos de alojamiento de primera y segunda categoría, a través de reuniones periódicas con la estudiante Carla Camila Montaña Bravo, en el semestre 2019 – 1, 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.”

MsC. Caroline Frey Van Nuffel

CI: 091087475 - 9

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de Negocios para la Creación de una empresa consultora en Customer Experience Management (CEM) en la ciudad de Quito, enfocada en los establecimientos de alojamiento de primera y segunda categoría, de la estudiante Carla Camila Montaña Bravo, en el semestre 2019 – 1, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

Agurtzane Goyarzu de la Serna

CI: 175452105 - 0

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.”

Carla Camila Montaña Bravo

CI: 171934549 - 6

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, a Dios por darme la perseverancia para culminar satisfactoriamente esta etapa. Agradezco infinitamente a mis padres por apoyarme y ayudarme incondicionalmente a cumplir una meta más. A cada uno de los profesores que aportó en mi crecimiento académico durante el transcurso de mi carrera universitaria y especialmente a mi tutora Caroline Frey por su guía en la realización de mi trabajo de titulación.

DEDICATORIA

A mis padres por ser siempre mi soporte, a Alejandro mi hermano menor por transmitirme su alegría y para que esto sea un ejemplo para él, a mi hermano Iván Andrés por estar siempre conmigo cuando necesito de su ayuda y finalmente a mi abuelita Mariana por ser un ejemplo a seguir de toda mi familia.

RESUMEN

El presente trabajo de titulación expone la creación de un plan de negocio de una empresa consultora en Customer Experience Management (CEM), localizada en la ciudad de Quito, bajo el nombre de Experience Consulting Group (ECG). El mercado al que se dirige principalmente, son establecimientos de alojamiento de primera y segunda categoría de las administraciones zonales Eugenio Espejo y La Mariscal.

Se contextualiza el proyecto en la actualidad, proporcionando antecedentes sobre el concepto general de consultoría, el origen de CEM, la importancia de CEM en la industria hotelera y la percepción del CEM en el sector hotelero de Quito. Adicionalmente, se desarrolla un plan estratégico en el cual se realiza el análisis de entorno y de competitividad de ECG, además de una matriz CAME. Con la finalidad de planificar una adecuada dirección y toma de decisiones de la empresa, a través, del establecimiento de la misión, visión, objetivos empresariales y una conveniente estructura organizacional para este negocio.

Para la investigación y análisis de mercado se aplicó el método descriptivo enfocado al levantamiento de información cualitativa y cuantitativa. Para esto se realizaron encuestas a los establecimientos de alojamiento y entrevistas a expertos sobre consultoría y CEM. Se formularon estrategias de marketing y mercadeo centradas en el marketing mix de servicios. Asimismo, se elaboró un plan operacional apropiado para el giro de negocio enfocado en la operación por metodología y proyectos. También se presenta la localización de la oficina, la capacidad instalada, el flujograma de los pasos de las fases de la consultoría y la política de calidad del servicio que ofrece ECG.

Mediante una evaluación financiera se determinó la viabilidad de la idea de negocio de la empresa consultora ECG. En este análisis se muestra a detalle diferentes índices y balances financieros. Siendo el VAN y TIR los más importantes porque establecen la factibilidad y viabilidad del proyecto.

ABSTRACT

The thesis hereby is about the creation of a business plan of a consulting agency in the field of Customer Experience Management (CEM). The company will be located in the city of Quito and its name is Experience Consulting Group (ECG). The market that is going to be studied is mostly the accommodation establishment of first and second categories of the administrative areas of Eugenio Espejo and La Mariscal.

The project has been contextualizing and providing background information about the general concept of consulting, the origin of CEM, the importance of CEM in the hotel industry and the perception of CEM in the hotel sector of Quito. In addition, a strategic plan has been developing in which the environment and competitiveness analysis of the ECG have been carried out, including a SWOT cross analysis chart. Through the establishments of the mission, vision, business objectives and an organizational structure.

For market research and analysis, the descriptive methodology is applied through a survey focused on the qualitative and quantitative information collected. For this purpose, surveys were carried out on accommodation and interviews with experts on consultancy and CEM. Additionally, marketing strategies are formulated focused on the marketing mix of services. An appropriate operational plan is prepared for ECG focused on a methodology and aims to work by projects. On the other hand, the location of the office, the installed capacity, the flow of the steps of the consultancy phases and the service quality policy offered by ECG are presented.

Through a financial evaluation, the feasibility of the business idea of the consulting company ECG is determined. In this analysis, different financial indexes and balances are shown in detail. The most important being the NVP (Net Present Value) and IRR (Internal Rate of Return) because they establish the feasibility and viability of the project.

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| 1. INTRODUCCIÓN | 1 |
| 1.2 OBJETIVOS | 2 |
| 1.2.1 Objetivo general | 2 |
| 1.2.2 Objetivos específicos | 2 |
| 1.3 JUSTIFICACIÓN | 2 |
| 1.4 METODOLOGÍA..... | 3 |
| CAPÍTULO I | 5 |
| 2. Marco teórico..... | 5 |
| CAPÍTULO II | 9 |
| 3. Planeación estratégica | 9 |
| 3.1. Naturaleza del negocio | 9 |
| 3.2. Estrategia genérica | 9 |
| 3.3. Misión | 10 |
| 3.4. Visión | 10 |
| 3.5. Objetivos empresariales..... | 10 |
| 3.5.1. Objetivo general..... | 10 |
| 2.5.2. Objetivos específicos | 10 |
| 3.6. Estructura organizacional..... | 11 |
| 3.6.1. Descripción de puestos | 11 |
| 3.7. Información legal | 12 |
| 3.8. Análisis de entorno PEST | 13 |
| 3.9. Análisis de competitividad (PORTER)..... | 14 |
| 3.9.1. Empresas rivales | 14 |
| 3.9.2. Clientes | 14 |
| 3.9.3. Proveedores | 15 |
| 3.9.4. Nuevos competidores | 15 |
| 3.9.5. Productos sustitutos..... | 15 |

| | |
|--|----|
| 3.10. FODA (Matriz CAME)..... | 16 |
| 3.12. Ventaja competitiva | 17 |
| 3.13. Propuesta de valor | 18 |
| Capítulo III..... | 19 |
| 4. Plan de marketing..... | 19 |
| 4.1. Análisis de mercado..... | 19 |
| 4.1.1. Mercado potencial | 19 |
| 4.1.2. Población y muestra..... | 19 |
| 4.1.3. Resultados de la investigación..... | 20 |
| 4.1.3.1. Resultados cuantitativos | 20 |
| 4.1.3.2. Resultados cualitativos | 21 |
| 4.1.4. Perfil del cliente..... | 22 |
| 4.2. Imagen corporativa..... | 23 |
| 4.2.1. Logo empresarial..... | 23 |
| 4.2.2. Slogan | 23 |
| 4.2.3. Colores corporativos | 23 |
| 4.3. Estrategias de marketing y mercadeo | 24 |
| 4.3.1. Producto y servicio | 24 |
| 4.3.2. Distribución..... | 26 |
| 4.3.3. Promoción..... | 26 |
| 4.3.4. Precio | 27 |
| 4.3.5. Personal..... | 27 |
| Capítulo IV | 29 |
| 5. Plan operativo | 29 |
| 5.1. Estrategia de operación | 29 |
| 5.1.1. Modelo de operación por proyectos | 29 |
| 5.1.2. Enfoque de la metodología | 29 |
| 5.1.3. Estrategia para la productividad | 30 |
| 5.2. Localización..... | 30 |
| 5.3. Capacidad instalada..... | 31 |

| | |
|---|----|
| 5.3.1. Horarios de operación | 31 |
| 5.3.2. Horarios de atención | 31 |
| 5.4. Distribución espacial | 31 |
| 5.4.1. Necesidades de equipamiento | 32 |
| 5.5. Diagrama de flujo de operaciones | 33 |
| 5.6. Política de calidad | 34 |
| Capítulo V | 34 |
| 6. Evaluación financiera..... | 34 |
| 6.1. Inversión inicial..... | 34 |
| 6.1.2. Estructura de capital | 35 |
| 6.2. Estructura de costos..... | 35 |
| 6.3. Capital de trabajo inicial | 36 |
| 6.4. Presupuesto de nómina proyectado a 5 años..... | 36 |
| 6.5. Establecimiento de precios | 39 |
| 6.6. Proyección de ventas a 5 años..... | 39 |
| 6.7. Estado de resultados | 40 |
| 6.8. Flujo de caja proyectado | 41 |
| 6.9. Punto de Equilibrio | 41 |
| 6.10. Evaluación de rentabilidad mediante VAN y TIR | 42 |
| CONCLUSIONES | 43 |
| REFERENCIAS | 44 |
| ANEXOS | 50 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Objetivos específicos propuestos para ECG. | 10 |
| Tabla 2. Descripción de puestos y funciones del personal de ECG..... | 11 |
| Tabla 3. Análisis PEST del macroentorno. | 13 |
| Tabla 4. Análisis FODA de Experience Consulting Group..... | 16 |
| Tabla 5. Matriz benchmarking. | 17 |
| Tabla 6. Análisis del mercado potencial de ECG..... | 19 |
| Tabla 7. Servicios complementarios de facilitación. | 24 |
| Tabla 8. Servicios complementarios de mejora. | 25 |
| Tabla 9. Paquetes de consultoría..... | 25 |
| Tabla 10. Estrategias de marketing para la variable precio. | 27 |
| Tabla 11. Herramientas de trabajo. | 32 |
| Tabla 12. Inversión Inicial de Experience Consulting Group..... | 34 |
| Tabla 13. Estructura del capital inicial de ECG..... | 35 |
| Tabla 14. Costos variables totales de Experience Consulting Group. | 35 |
| Tabla 15. Costos fijos generales y gastos administrativos totales de ECG..... | 36 |
| Tabla 16. Capital inicial de trabajo de Experience Consulting Group. | 36 |
| Tabla 17. Nómina de Experience Consulting Group proyectada a 5 años..... | 38 |
| Tabla 18. Presupuesto proyecto a 5 años para pagar por honorarios. | 39 |
| Tabla 19. Los precios establecidos por hora de consultoría de ECG. | 39 |
| Tabla 20. Proyección de ventas de los planes de consultoría de ECG..... | 40 |
| Tabla 21. Estado de pérdidas y ganancias de ECG. | 40 |
| Tabla 22. Flujo de caja de ECG proyectado a 5 años. | 41 |
| Tabla 23. Punto de equilibrio según rubros de ECG..... | 41 |
| Tabla 24. Punto de equilibrio de clientes de ECG. | 42 |
| Tabla 25. Índices financieros que miden la rentabilidad de ECG..... | 42 |
| Tabla 26. Rubros de los activos fijos de ECG | 62 |
| Tabla 27. Detalle de los gastos preoperacionales. | 63 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1. Estructura organizacional de ECG | 11 |
| Figura 2. Fórmula para el tamaño de muestra..... | 20 |
| Figura 3. Fórmula aplicada para determinar el tamaño de muestra..... | 20 |
| Figura 4. Logo empresarial. | 23 |
| Figura 5. Ubicación de las oficinas de ECG.. | 30 |
| Figura 6. Plano arquitectónico de la oficina de ECG. | 32 |
| Figura 7. Flujograma de las operaciones de ECG..... | 33 |

1. INTRODUCCIÓN

La gestión de la experiencia del cliente, conocida como Customer Experience Management (CEM) se da por un vínculo de fidelidad, a través de una propuesta de valor diferente, en donde la lealtad de los clientes es primordial para la rentabilidad de una empresa (Molina, 2016, p. 9).

Los establecimientos de alojamiento turístico a nivel mundial no son ajenos a esta práctica estratégica. Por ejemplo, la cadena hotelera internacional, NH Collections que tiene presencia en Quito, cuenta con un departamento especializado en CEM, cuyas oficinas de asesoramiento y supervisión funcionan en Madrid, España, controlando la experiencia del cliente de los diferentes establecimientos que trabajan bajo la marca NH Collections (NH Hotel Group, s.f.). Es el caso del hotel NH Collections que funciona en Quito, cuya organización considera importante gestionar la experiencia del cliente como parte de sus estrategias de diferenciación. Esto conlleva a que se plantee un desafío para los establecimientos que ofrecen servicio de alojamiento, porque para responder competitivamente deben centrarse en el huésped y la experiencia a brindar, más no en los precios (Molina, 2016, p.22).

Por otra parte, dada la necesidad de competir como destino, relacionando con el hecho que Quito ha ganado varios galardones en los últimos 5 años como “Destino Líder de Sudamérica” (World Travel Awards, 2018) existe una necesidad en los establecimientos de alojamiento en cuanto a la gestión de la experiencia del huésped, en vista que no cuentan con un departamento que gestione la misma. Se propone entonces, la creación de una empresa consultora en CEM para los establecimientos de alojamiento de primera y segunda categoría, para que les permita competir, mediante el mejoramiento en la cadena de prestación de servicios, fortaleciendo aquellos aspectos que afectan a la satisfacción del cliente, obteniendo beneficios como fidelización de huéspedes y maximización en la satisfacción del huésped (Wittenstein, 2013).

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general

Desarrollar un plan de negocio para crear una empresa consultora en CEM en la ciudad de Quito, enfocada en los establecimientos de alojamiento de primera y segunda categoría.

1.2.2 Objetivos específicos

- Diseñar un plan estratégico para la dirección y toma de decisiones de la empresa.
- Formular las estrategias de marketing y mercadeo del negocio.
- Elaborar un plan operacional adecuado para el giro de negocio.
- Determinar mediante un análisis financiero la viabilidad de esta propuesta de negocio.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Actualmente, el factor principal de las industrias que están enfocadas en brindar un servicio es el de crear experiencias que se conecten con los clientes y creen un vínculo de lealtad con la empresa (Alvarado, 2015). Por esta razón, el presente trabajo de titulación busca, proponer una empresa consultora en CEM para establecimientos de alojamiento de primera y segunda categoría de la ciudad de Quito, de tal forma que éstos puedan generar una ventaja competitiva que no gire solamente entorno al precio, sino que se centre en el huésped y la experiencia que cada establecimiento pueda brindar. De esta manera, se podrá incrementar la tasa de ocupación y promover recomendaciones positivas “boca-boca”, a través de los diferentes medios que en la actualidad utilizan los huéspedes (Molina, 2016, pp. 41 - 43).

Este proyecto está articulado con el Plan Nacional del Buen Vivir (PNBV) 2017 – 2021: eje 3 “Más sociedad, mejor Estado”; objetivo 9 “Garantizar la

soberanía y la paz, y posicionar estratégicamente el país en la región y el mundo”; y, política 9.4, “Posicionar y potenciar a Ecuador como un país megadiverso, intercultural y multiétnico, desarrollando y fortaleciendo la oferta turística nacional y las industrias culturales, fomentando el turismo receptivo como fuente generadora de divisas y empleo, en un marco de protección del patrimonio natural y cultural” (SENPLADES, 2017, pp.104 - 106).

Además, se ajusta al lineamiento de investigación 1 de la Universidad de las Américas (UDLA) “Salud y Bienestar” y al lineamiento de la Escuela de Hospitalidad y Turismo “Creación y mejora continua de empresas turísticas y de hospitalidad” (Universidad de las Américas, 2018).

1.4 METODOLOGÍA

Para el desarrollo del presente plan de negocio el tipo de investigación adecuado es el método descriptivo, el mismo que tiene la finalidad de describir e identificar las características más importantes que se vayan a analizar; además, describe tendencias de una población determinada (Hernández, Fernández, y Baptista, 2014, p. 92).

Este tipo de investigación se ajusta a la idea de negocio, porque permite especificar los fenómenos y variables que se relacionen con la creación de una empresa consultora en CEM (Bernal, 2016, p.143). Se aplicará este método de estudio para realizar una descripción detallada y fundamentada sobre la tendencia actual del CEM en los establecimientos de alojamiento en las Administraciones Zonales Eugenio Espejo y La Mariscal, de la ciudad de Quito. Además, se determinará el perfil de los establecimientos de alojamiento que opten por una asesoría en CEM, la aceptación de los establecimientos del sector hotelero sobre el servicio de asesoramiento en CEM y el precio y condiciones de la prestación del servicio a ofertar.

Se utilizará la investigación descriptiva con enfoque mixto, es decir, se recolectarán y analizarán datos cuantitativos y cualitativos, para entender mejor el objeto de estudio (Hernández, et al., 2014, p. 534). Adicionalmente, cada instrumento de recolección de datos cumplirá con tres características fundamentales: confiabilidad, validez y objetividad.

La aproximación cuantitativa consiste en un acercamiento a la realidad objetiva para describir, explicar, comprobar y predecir los fenómenos del objeto de estudio. Esto se realiza en base a “una medición numérica y un análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (Hernández, et al., 2014, p. 11). Por lo tanto, para la recolección de información en este enfoque se utilizará el método muestral y sondeo de opinión utilizando la técnica de encuestas estructuradas con preguntas cerradas y abiertas. Esta herramienta es un “conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir” (Hernández, et al., 2014, p. 217). Las encuestas se realizarán a administradores y/o dueños de hoteles y hostales de primera y segunda categoría de las zonas administrativas Eugenio Espejo y La Mariscal.

Por otra parte, el enfoque cualitativo es un acercamiento a la realidad subjetiva con la que se describe, comprende e interpreta los fenómenos, a través de las percepciones y experiencias de los participantes (Bernal, 2016, p. 73). El método por utilizar será un sondeo de opinión aplicando la técnica de la entrevista semiestructurada a expertos que tengan conocimientos sobre la gestión de la experiencia de clientes en establecimientos de alojamiento, para que respondan desde sus conocimientos y experiencia. Esta herramienta consiste en un diálogo entre el entrevistado y el entrevistador, quien cuenta con un cuestionario diseñado con anticipación.

Finalmente, a través de la aplicación de este enfoque mixto se podrá establecer el perfil del mercado objetivo, determinar la percepción de acuerdo con las características que va a tener el servicio que propondrá la empresa, se podrá

analizar cómo es la tendencia de mercado sobre la implementación de este tipo de estrategia para la gestión de la experiencia del huésped.

CAPÍTULO I

2. Marco teórico

La consultoría, término proveniente del latín *consultare* que significa consejo, se define como “el asesoramiento que se presta a empresas e instituciones en cualquiera de sus áreas o funciones” (Báez y Pérez de Tudela, 2012, p. 369).

El origen de la consultoría empresarial empieza gracias a la revolución industrial con el surgimiento de la fábrica moderna y las transformaciones institucionales y sociales. A mitad del siglo XIX, los empresarios fueron incitados e influidos a manejar y controlar sus negocios de mejor manera, de modo que fue necesario definir y explicar los principios y métodos aplicables a distintas empresas. Así es como durante este período se establece el movimiento de la organización científica del trabajo (Kurb, 1997, p.31).

Los precursores del desarrollo de la consultoría fueron Charles T. Sampson, Frederick W. Taylor, Frank y Lillian Gilbreth, Henry L. Gantt y Harrington Emerson, quienes tenían diferentes criterios técnicos y metodológicos, pero el mismo fin de simplificar los procedimientos de trabajo y aumentar la productividad del trabajador. A partir de la organización científica del trabajo, la consultoría comienza a enfocarse en la productividad y eficiencia de las fábricas, la organización racional del trabajo, la eliminación de desperdicios y la reducción de los costos de producción (Kurb, 1997, pp. 31 - 32).

A partir de 1914 se comenzaron a desarrollarse compañías consultoras. Una de las primeras empresas de consultoría fue Business Research Services (Servicios de investigación comercial) fue creada en Chicago por Edwin Booz. En 1920, se iniciaron trabajos de consultoría relacionados con la administración de los recursos humanos y la motivación. Durante este año, se establecieron

más proveedores de consultoría que ya estaban en capacidad de realizar diagnósticos de las organizaciones comerciales, de esta manera obtuvieron una perspectiva más amplia de oportunidades de venta y de expansión del negocio (Kurb, 1997, p. 33).

En 1930 el negocio de la consultoría se manifestó en Estados Unidos, Reino Unido, Francia, Alemania, Checoslovaquia y otros países más industrializados. De manera que, la consultoría empieza a expandirse a nivel mundial generando un incremento de competitividad en la industria (Kurb, 1997, pp. 33 - 36).

Las empresas de consultoría aparecen con la finalidad de ofrecer asesoría a una organización mediante un consultor. Los consultores son agentes que ayudan a realizar cambios y abordan situaciones problemáticas de una empresa y su personal, adicionalmente, proponen soluciones y las desarrollan (Báez & Pérez de Tudela, 2012, p. 373). Las principales razones empresariales para contratar a un consultor son para solventar los problemas gerenciales y empresariales, descubrir y evaluar nuevas oportunidades y ejecutar los cambios (Kurb, 1997, p. 9 - 10).

Customer Experience (CE) o experiencia del cliente hace referencia a las actitudes sensoriales, cognitivas, emocionales, sociales y de comportamiento de todas las actividades que conectan al cliente y a la empresa durante los puntos de venta y atención (Bolton, 2016).

Por otra parte, se manifiesta una crítica a los sistemas de Customer Relationship Management (CRM) o administración de la relación con el cliente, por la falta de consideración por las emociones de los clientes y los efectos de sus emociones (Palmer, 2010). A causa de esta crítica, se desarrolla el término Customer Experience Management (CEM) definido como una propuesta estratégica para detectar y gestionar en todos los puntos de contacto con el consumidor y entender todas las interacciones que desarrollan emociones en el

cliente durante el proceso de venta (Alfaro, s.f., p. 18). Finalmente, el principal objetivo del CEM es la diferenciación de la competencia mediante estrategias orientadas en la experiencia del cliente.

La hospitalidad es una de las industrias más antiguas, que inició hace 4000 años A.C. gracias a los Sumerios. Los primeros negocios de esta industria fueron las tabernas para los comerciantes, quienes necesitaban lugares para comer y dormir mientras viajaban (Barrows, Powers, y Reynolds, 2012). Al principio del desarrollo de la industria de la hospitalidad tuvieron un rol muy importante en Egipto, Grecia y el Imperio Romano.

Los egipcios desarrollaron el turismo comercial, los negocios para dormir y comer, y los primeros cruceros. En cambio, los romanos crearon un sistema de carreteras que permitió viajar por Europa más rápido y fácil. Por último, Estados Unidos desarrolló los hoteles, los moteles, los restaurantes de cadena, los negocios de comida rápida y las franquicias (Reynolds, 2010, pp. 65 - 88). Los medios de transporte se innovaron, y esto ayudó a que la industria de la hospitalidad fuera evolucionando.

Los desafíos de la hospitalidad son entregar un servicio de calidad, la diversidad en el personal, cumplir con las necesidades especiales del cliente y el impacto de las temporadas (Reynolds, 2010, pp.71 - 75). Hay que mencionar que uno de los aspectos más importantes de la industria hotelera es el servicio, porque mediante el servicio de alta calidad se genera la lealtad del cliente (Barrows, Powers, y Reynolds, 2012, p. 273). Los gerentes del sector hotelero necesitan adquirir conocimientos sobre las tendencias de la industria, especialmente en lo que se refiere a Guest Experience (GE), la experiencia del huésped para que les facilite decidir qué servicios ofrecer. La experiencia del huésped depende de cómo se maneja el momento de la verdad entre un empleado que brinda un servicio y el cliente o huésped (Ford, Sturman, y Heaton, 2012, p.5).

Las nuevas tendencias relacionadas con la atención al cliente están conectadas con la experiencia del consumidor y la importancia de generar emociones en el mismo (Líderes, 2016). En los próximos años, los hoteles invertirán en innovaciones para la experiencia del huésped, debido que el consumidor se ha vuelto más exigente buscando tener experiencias únicas y diferentes (Molina, 2016). Adicionalmente, si al cliente se le ofrece una mejor experiencia y ésta involucra un valor superior en el servicio, el cliente sentirá que paga un precio justo por la experiencia vivida (Burgos, Chávez y Maldonado, 2017, pág. 44).

En la actualidad, la propuesta de valor de servicio tradicional deja de ser adecuada para llegar a los clientes y crear diferenciación. Por esta razón, la industria hotelera está cambiando su perspectiva de la gestión del servicio, enfocándose en la experiencia del huésped (Jain, Aagja, y Bagdare, 2015, p.642). Se debe agregar que actualmente, las estrategias de diferenciación de producto o servicio se orientan a involucrar experiencias para el huésped (Barrows, Powers, y Reynolds, 2012, p. 292). Al final, el objetivo del GE es que la estrategia, el personal y los sistemas de un negocio de la industria hotelera estén alineados a cumplir y superar las expectativas de los clientes (Ford, Sturman, & Heaton, 2012, p.5).

El sector hotelero ha sido influenciado para que el propósito de un establecimiento de alojamiento sea el de comprender por qué sus huéspedes acuden a su establecimiento, saber cuáles son las expectativas del huésped y que es lo que el hotel puede hacer para satisfacer las expectativas de los mismos. Se ha visto necesario ofrecer un servicio de consultoría sobre la gestión estratégica basada en experiencias del huésped o también conocido como Guest Experience Management (GEM) en los establecimientos de alojamiento turísticos de Quito. El GEM facilita construir la lealtad, fidelizar y que repitan la compra los clientes (Molina, 2016, pág. 13).

Según el Reglamento de Alojamiento Turístico de Ecuador (2016), un establecimiento de alojamiento turístico es un negocio cuya actividad es ofrecer hospedaje no permanente con servicios complementarios a turistas. Un hotel se define como “un establecimiento de alojamiento turístico que cuenta con la infraestructura adecuada para ofrecer servicio de hospedaje en habitaciones privadas con baño y el servicio de alimentos y bebidas” (Ministerio de Turismo, 2016). La clasificación de los hoteles de acuerdo con su categorización es de 2 a 5 estrellas, en donde, la segunda y primera categoría equivalen a 3 y 4 estrellas. El Ministerio de Turismo (2018) registra 55 hoteles de primera y segunda categoría en las zonas administrativas de La Mariscal y Eugenio Espejo, en el catastro de los establecimientos turísticos del cantón Quito.

Por lo tanto, la propuesta de una empresa consultora en CEM se basa en guiar y dar las herramientas necesarias para que los hoteles de primera y segunda categoría obtengan un mayor porcentaje de clientes fidelizados. Con esto se busca que estos tipos de establecimientos generen una mayor rentabilidad y sigan creciendo como negocio (Álvarez, 2016).

CAPÍTULO II

3. Planeación estratégica

3.1. Naturaleza del negocio

Experience Consulting Group (ECG) es una empresa consultora dedicada a crear una cadena de valor de servicio basada en la experiencia del cliente. El eje principal de la consultora es brindar asesoramiento sobre el manejo de las experiencias del huésped a establecimientos de alojamiento de primera y segunda categoría.

3.2. Estrategia genérica

La estrategia genérica en la que se enfocará esta empresa es la de enfoque, centrándose en un segmento de mercado específico (Thompson, Peteraf, Gamble, y Strickland, 2015, pp.120-121). A través de esta estrategia, la

empresa busca especializarse en la consultoría de CEM para establecimientos de alojamiento de primera y segunda categoría, con el fin de ser más eficiente en un mercado reducido.

3.3. Misión

Somos una empresa consultora altamente capacitada en brindar un servicio de consultoría en CEM para establecimientos de alojamiento de primera y segunda categoría, que busquen gestionar con eficiencia la experiencia del huésped.

3.4. Visión

Para el 2023, Experience Consulting Group se posicionará en el mercado como la principal empresa proveedora del servicio de consultoría de CEM a establecimientos de alojamiento, siendo un referente en Pichincha.

3.5. Objetivos empresariales

3.5.1. Objetivo general

Proporcionar una oferta de servicio de consultoría en el manejo de la experiencia del huésped a establecimientos de alojamiento, que buscan crear una propuesta de valor basada en CEM, con el fin de incrementar los ingresos y mejorar la competitividad.

2.5.2. Objetivos específicos

Tabla 1. Objetivos específicos propuestos para ECG.

| | |
|----------------------|--|
| Corto plazo | <ul style="list-style-type: none"> - Fidelizar anualmente 2 clientes que continúen realizando consultoría con ECG. - Alcanzar el punto de equilibrio al finalizar el segundo año de operación. - Obtener un 80% de satisfacción del cliente al finalizar la consultoría. - Evaluar anualmente el comportamiento del consumidor, mediante una investigación de mercado, para que la empresa ajuste sus servicios a las necesidades del cliente potencial. |
| Mediano plazo | <ul style="list-style-type: none"> - Recuperar la inversión en el transcurso del cuarto año de funcionamiento. - A partir del quinto año de funcionamiento, lograr una mayor participación en el mercado estando entre las cinco primeras opciones a nivel provincial. - Para el quinto año de operación lograr vender por lo menos un plan 360°. |

| | |
|--------------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> - Consolidar la empresa para el 2023 con un personal capacitado acorde a las exigencias del mercado. |
| Largo plazo | <ul style="list-style-type: none"> - Aumentar las ventas anuales en un 10%, respecto al año anterior a partir del quinto año de operación. - Diversificar el servicio de consultoría a otras ramas del turismo, como spas o establecimientos de alimentos y bebidas, para el sexto año de operación. - Ampliar el mercado en otras ciudades del país, como Guayaquil o Cuenca, para el 2026. |

3.6. Estructura organizacional

El tipo de estructura con la que se organizará esta empresa será una estructura funcional. Se entiende la estructura funcional como una forma de organización empresarial en donde a los empleados, se los agrupa en funciones donde comparten habilidades y experiencia, o porque utilizan los mismos recursos (Jones, 2013). De modo que, ECG pueda optimizar al máximo sus recursos y reducir los costos fijos, para arrancar con el mínimo valor de inversión inicial.

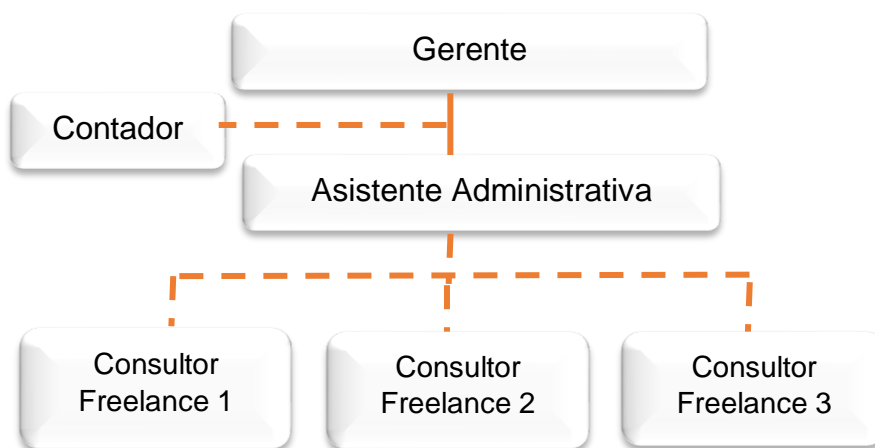


Figura 1. Estructura organizacional de ECG

3.6.1. Descripción de puestos

Tabla 2. Descripción de puestos y funciones del personal de ECG.

| Cargo | Descripción |
|---------------------------------|--|
| Gerente | Direcciona y planifica el desarrollo de cada proyecto, coordina, orienta y da seguimiento al trabajo de la asistente administrativa y de los consultores <i>freelance</i> , realiza el levantamiento de información <i>in situ</i> del cliente y analiza la información levantada del proyecto, diseña y presenta la propuesta del proceso de la consultoría a realizar y recluta los consultores <i>freelance</i> . |
| Asistente Administrativa | Realiza la búsqueda y recopilación de información para medir y evaluar los procesos del cliente a realizar la consultoría, prepara las herramientas a utilizar en la consultoría, organiza y archiva |

| | |
|--------------------------------|--|
| | documentación, planifica y agenda reuniones, facilita toda la información necesaria al contador y realiza trámites requeridos por la empresa. |
| Contador | Será tercerizado y se encargará de realizar todos los estados financieros que reflejen los resultados de la empresa, además de realizar nómina, la declaración de impuestos y los respectivos trámites del IESS. |
| Consultor Freelance | Trabjará por proyectos dependiendo el área de consultoría en el que se especialice. Puede ser consultor senior o junior dependiendo del tipo de proyecto. |

Nota. El contrato del consultor *freelance* será de carácter civil por la prestación de servicios profesionales y la modalidad de pago será mediante la entrega de una factura de honorarios.

3.7. Información legal

Para constituir esta empresa por primera vez se realizará con la personería jurídica de compañía anónima, debido a la flexibilidad que esta otorga en cuanto a la participación y/o traspaso de acciones a futuro. Este tipo de empresa, según la Ley de Compañías de Ecuador (2014), “es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de por lo menos dos accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones.” Es importante mencionar que la empresa funcionará bajo la modalidad de oficinas compartidas.

Los requisitos para la constitución de esta compañía son los siguientes:

- Escritura pública inscrita en el Registro Mercantil del cantón en el que tenga domicilio la compañía.
- Juramento de accionistas que han depositado el valor del capital inicial.
- Registro Único de Contribuyentes (RUC) por el Servicio de Rentas Internas (SRI) (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2014, pp.35 – 70).

Adicionalmente, se registrará la marca en el Servicio Nacional de Derechos Intelectuales (SENADI). Para esto se realizará una búsqueda fonética para verificar que no existan marcas idénticas o similares a la que se pretende registrar. Se proseguirá en la página web del SENADI, con el trámite de solicitudes de registro inscripción o concesión de derecho de marcas (Servicio Nacional de Derechos Intelectuales, 2018).

3.8. Análisis de entorno PEST

A continuación, se examinará el contexto del macroentorno en el que se desenvolverá la compañía. Para ECG, se analizarán únicamente cuatro de los seis componentes del análisis PESTAL. El análisis se enfocará en los siguientes factores externos: políticos, económicos, sociales y tecnológicos (Thompson et. al, 2018, pp.66 - 67).

Tabla 3. Análisis PEST del macroentorno.

| | |
|---|--|
| P | El Ministerio de Turismo (MINTUR), en el 2015, empezó a fomentar la estandarización en los establecimientos de alojamiento a través, de la implementación del reglamento de categorización por estrellas según el tipo de servicio que cada establecimiento ofrece. La finalidad es mejorar la calidad y regular la actividad turística de alojamiento ajustándose a los estándares mundiales de esta actividad (MINTUR, 2015). Durante el 2018, la Asamblea aprobó la nueva ley económica urgente, que tiene como objetivos el equilibrio fiscal y el estímulo a la inversión y al empleo (Centro Estratégico Latinoamericano de Geopolítica, 2018). Por otra parte, el Ministerio de Turismo ha implementado 33 herramientas enfocadas a la gestión empresarial, ambiental y socio cultural, con el objetivo de direccionar la mejora de calidad en la industria turística (Quito Turismo, 2018). |
| E | Los indicadores turísticos (ver anexo 1) que analizó el MINTUR señala que el ingreso de divisas incrementó en un 49,6%; mientras que el saldo de la balanza turística creció 163,7%, haciendo una comparación con los datos del 2017. Por lo contrario, en 2018 las estadísticas de empleo decrecieron en un 5,2% respecto al 2017 (MINTUR, 2018). El Gobierno ecuatoriano considera que el sector privado puede ser el motor de desarrollo, para lograr la estabilidad económica del país (Vistazo, 2018). De acuerdo con la estimación del Fondo Monetario Internacional (FMI) el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) de Ecuador para el 2019, será de un 1,4% menos de lo pronosticado a principios del año, siendo éste de solo un 1,1%. Asimismo, se indicó que en el siguiente año el PIB incrementará en solo un 0,7% en relación con el 2,2% previsto (FMI, 2018, p.71). A pesar de estas estadísticas el gobierno de Lenin Moreno ha tomado medidas de austeridad instaurando el modelo neoliberal, con el que se esperan resultados optimistas a mediano plazo (Vistazo, 2018). |
| S | Según el MINTUR, el perfil del turista extranjero que visita Ecuador tiene en promedio de 36 años, de género masculino, estado civil soltero y con instrucción superior. Adicionalmente, se determinó que el 56,9% de turistas viajan por vacación u ocio, teniendo interés principalmente por el turismo cultural (58,9%) seguido del ecoturismo (20,8%). Se debe agregar que el 75% de turistas se alojan en establecimientos hoteleros de los cuales 81,3% son hoteles de 3, 4 y 5 estrellas (MINTUR, 2018, pp.19 - 23). Por otra parte, de acuerdo a la llegada de turistas extranjeros según el rango etario, se puede inferir que la generación de los <i>millennials</i> representa el 50% de los que más visitan el país, mientras que el 23,4% son los turistas <i>baby boomers</i> (MINTUR, 2018). Se debe mencionar que las perspectivas del futuro establecen que los potenciales consumidores para la industria hotelera serán los <i>centennials</i> , a pesar de que son un cliente difícil de satisfacer y lograr su fidelidad. Esto debido a que todo el tiempo buscan vivir nuevas experiencias (Entorno Turístico, 2018). Esta es una de las razones por las que la industria hotelera debe fortalecer su servicio mediante la gestión de la experiencia del cliente. |
| T | Según la gerente de Export World & Business International, la penetración de los dispositivos inteligentes y el Internet ha causado un gran impacto en el consumo de productos turísticos (El Comercio, 2016). Actualmente, la población del Ecuador es de 16.999.329 millones de habitantes, de los cuales el 60,7% usan tecnologías de la información y la comunicación (TICs), el 63,6% cuentan con un <i>smart phone</i> , el 40,7% de los hogares tienen una laptop o computadora de escritorio y el 52% utiliza la computadora (Ministerio de |

| |
|---|
| <p>Telecomunicaciones y de la Sociedad de la información, 2017). Razones por las cuales se puede determinar que en Ecuador sí existe cierta conectividad tecnológica. Por otro lado, el 44% de turistas que planifican un viaje a Ecuador utilizan el Internet como fuente de información. En cuanto, a los sitios webs más utilizados principalmente por turistas extranjeros son Tripadvisor (39,4%), en redes sociales específicamente el Facebook (55,3%) y sitios webs oficiales del Ecuador (41,8%) (Ministerio de Turismo, 2018, pp. 23 - 24).</p> |
|---|

3.9. Análisis de competitividad (PORTER)

Para realizar el análisis de competitividad de ECG en el microentorno, se utilizará el modelo de competencia de las cinco fuerzas (PORTER). Esta herramienta permite determinar las principales presiones competitivas del mercado y las fortalezas de cada una (ver anexo 2), que afecten a la rentabilidad de la empresa (Fred y Forest, 2017, pp.71-72).

3.9.1. Empresas rivales

Existe un nivel moderado de rivalidad entre las empresas competidoras y ECG, debido al reducido número de empresas especializadas en CEM. Las empresas que pueden llegar a ser competencia directa son: Find a Sense Ecuador, Feel Guest y Formación Gerencial; todas localizadas en Quito (Maldonado, 2018). Adicionalmente, es importante mencionar que la rivalidad de competencia indirecta se refleja en compañías de otros países que proveen el mismo servicio, siendo una amenaza para ECG, como, por ejemplo, XCustomer 360 (Xperience, 2018). No obstante, a futuro la intensidad de la rivalidad podría incrementar si no existe diferenciación en el servicio a ofertar por ser similares.

3.9.2. Clientes

El comportamiento del consumidor, al momento de ofrecer el servicio de asesoramiento busca que éste cumpla con sus expectativas y satisfaga sus necesidades. De modo que, el poder de negociación del cliente es alto, debido que existen otras opciones por las que pueden optar por el tiempo de experiencia en el mercado. Además, el servicio está ligado a la variación del

factor precio causando una demanda elástica, así aumentando el poder de negociación del cliente (Moscoso, 2018).

3.9.3. Proveedores

Según el análisis realizado, los proveedores tienen un fuerte poder de negociación debido a que la consultoría en la experiencia del cliente es una nueva tendencia en el país (Burgos, Chávez y Maldonado, 2017). Por esta razón, los servicios del proveedor son escasos, lo que les permite fijar precios en el mercado.

3.9.4. Nuevos competidores

Las presiones competitivas provenientes de la amenaza de nuevos competidores son fuertes porque hay pocas barreras de entradas y por la facilidad de la creación de este tipo de empresas (Pérez, 2018).

3.9.5. Productos sustitutos

En el país hay varias empresas e individuos enfocados al mismo giro de negocio de ECG, pero que no ofrecen el mismo tipo de consultoría en CEM. Actualmente, existen una variada oferta de tipos de consultoría. En consecuencia, el grado de competitividad en cuanto a los productos sustitos se determina que es fuerte. Se puede considerar que los principales sustitos en el sector de la consultoría es la asesoría de marketing y recursos humanos como, por ejemplo, Branding, una consultora especializada en marketing (Branding, 2017) o Consultores Organizacionales, una empresa enfocada a la consultoría de talento humano (Consultores Organizacionales, 2013).

3.10. FODA (Matriz CAME)




Tabla 4. Análisis FODA de Experience Consulting Group.

| Factores Internos | | Fortalezas | Debilidades |
|-------------------|---|--|--|
| Factores Externos | | | |
| | | <ol style="list-style-type: none"> Ser una empresa especializada en la consultoría de CEM. Tener una estructura organizacional eficiente para ahorrar costos operacionales. Baja inversión inicial. Talento humano capacitado en la industria hotelera. Consultoría en CEM con resultados exitosos en otros mercados. | <ol style="list-style-type: none"> Poca experiencia laboral en la rama de la consultoría de CEM. Capacidad reducida para captar nuevos clientes. Ser una empresa desconocida en el mercado. |
| | Oportunidades | Estrategia FO F1, F2, F4, O1, O2, O3 | Estrategia DO D1, D3, O2, O3 |
| | <ol style="list-style-type: none"> Incremento de negocios de alojamiento. Nuevas tendencias de servicio para establecimientos de alojamiento. El incremento de turistas que buscan nuevas experiencias. Empresas consultoras de áreas diferentes al CEM que busquen aliarse con expertos en CEM. | <p>Fortalecer el conocimiento de todo el personal, mediante un programa de capacitación y actualizaciones sobre las tendencias e innovaciones en la consultoría CEM.</p> <p>Retener una cartera de potenciales clientes anualmente, mediante un programa de fidelización para clientes frecuentes.</p> | <p>Posicionar la marca de ECG en la mente de los hoteleros a través, de los beneficios brindados en el servicio de asesoramiento comunicados.</p> <p>D2, D3, O1, O4</p> <p>Generar una base de datos de los clientes atendidos para estar en constante contacto con el cliente.</p> |
| | Amenazas | Estrategia FA F1, F4, A1, A2 | Estrategia DA D1, D2, D3, A1, A2, A5 |
| | <ol style="list-style-type: none"> Existencia de negocios que ofrecen servicio de consultoría empresarial y están posicionados en el mercado. Poco conocimiento de la industria hotelera de Quito sobre CEM. Constantes cambios políticos y económicos. Rivales entrantes que brinde este tipo de servicio. Poca facilidad de inversión para mejorar el servicio en los establecimientos de alojamiento. | <p>Empezar a concentrarse en un nicho de mercado para posicionar la marca y a futuro lograr extenderse a otro mercado.</p> <p>Contar con un personal calificado que dé a conocer ECG en el mercado, gracias a su trabajo competitivo.</p> | <p>Crear un plan de marketing para comunicar estratégicamente la propuesta de valor y la filosofía de trabajo de ECG.</p> |

3.12. Ventaja competitiva

El desarrollo del *benchmarking* se realiza con el fin de reconocer las desventajas que presentan los competidores claves, para determinar cuál es la ventaja competitiva de ECG y crear una propuesta de valor atractiva para el cliente (Thompson, et al., 2018, p.96).

Tabla 5. Matriz benchmarking.

| Benchmarking | | | | | | | | | | |
|---|-------------------------------|---|-------------|---|-------------|---|-------------|---|-------------|---|
| Escala de calificación | | Fortaleza | | | | 2 | | Debilidad | | 1 |
| Nombre del empresa | | ECG | | Find a Sense Ecuador | | Formación Gerencial | | Feel Guest | | |
| | |  | |  | |  | |  | | |
| Factor de éxito / Medida de fortaleza | Ponderación de la importancia | Clasificación de la fortaleza | Puntaje | Clasificación de la fortaleza | Puntaje | Clasificación de la fortaleza | Puntaje | Clasificación de la fortaleza | Puntaje | |
| Herramientas utilizadas | 0,10 | 2 | 0,20 | 2 | 0,20 | 2 | 0,20 | 2 | 0,20 | |
| Especializados en un solo mercado | 0,15 | 2 | 0,30 | 1 | 0,15 | 1 | 0,15 | 2 | 0,30 | |
| Nivel de respuesta a información | 0,10 | 2 | 0,20 | 1 | 0,10 | 1 | 0,10 | 1 | 0,10 | |
| Personal capacitado | 0,10 | 2 | 0,20 | 2 | 0,20 | 2 | 0,20 | 2 | 0,20 | |
| Idiomas de consultoría | 0,05 | 2 | 0,10 | 2 | 0,10 | 1 | 0,05 | 1 | 0,05 | |
| Experiencia en el mercado | 0,10 | 1 | 0,10 | 2 | 0,20 | 1 | 0,10 | 1 | 0,10 | |
| Oficina tipo compartida | 0,05 | 2 | 0,10 | 1 | 0,05 | 1 | 0,05 | 2 | 0,10 | |
| Precio | 0,10 | 2 | 0,20 | 1 | 0,10 | 2 | 0,20 | 2 | 0,20 | |
| Posicionamiento | 0,15 | 1 | 0,15 | 2 | 0,30 | 2 | 0,30 | 1 | 0,15 | |
| Tecnología | 0,10 | 2 | 0,20 | 2 | 0,20 | 2 | 0,20 | 2 | 0,20 | |
| Suma de ponderaciones de importancia | 1,00 | | 1,75 | | 1,60 | | 1,55 | | 1,60 | |

Adaptada de Thompson, et al., 2018, p.99.

Se puede inferir que ECG tiene una posición competitiva sólida frente a sus competidores gracias a sus fortalezas en su nivel de respuesta, por trabajar en modalidad de oficina compartida y por estar especializado en un solo mercado.

Para el análisis de la ventaja competitiva de ECG, se compararon los siguientes criterios: las herramientas utilizadas, especialización en un solo mercado, el nivel de respuestas a solicitudes, el personal capacitado, los idiomas en los que realizan la consultoría, el tiempo de operación, si el tipo de oficina en el que funcionan es compartida u propia, los precios, el posicionamiento y la tecnología que se utiliza.

Mediante los criterios evaluados, se pudo determinar que existen dos principales rivales para ECG. Uno de ellos es Feel Guest, debido a que su mercado potencial son tanto hoteles como restaurantes; y Find a Sense Ecuador, por su tiempo de operación y posicionamiento en el mercado. Seguido de Formación Gerencial, por sus precios convenientes ofertados a los clientes. Por lo tanto, para potenciar las fortalezas y reducir las vulnerabilidades competitivas se deberán plantear acciones ofensivas y defensivas.

3.13. Propuesta de valor

La propuesta de valor de Experience Consulting Group se orienta en ofrecer una consultoría especializada totalmente en la experiencia del huésped en hoteles, la cual hay la posibilidad de realizar en dos idiomas español e inglés. Las herramientas utilizadas son adaptadas acorde a las necesidades del establecimiento de alojamiento. Las mismas que garantizan resultados sobre la rentabilidad del negocio y la fidelización de los huéspedes. Además, ECG ofrece un nivel de respuesta rápida, tanto para solicitud de información como para soporte técnico.

Capítulo III

4. Plan de marketing

4.1. Análisis de mercado

4.1.1. Mercado potencial

Tabla 6. Análisis del mercado potencial de ECG.

| Geografía | Años de Funcionamiento | Categoría | Capacidad de inversión anual | Estilo de administración | Conoce sobre CEM | Actitud sobre el servicio |
|-----------|------------------------|-----------------|------------------------------|---|------------------|---------------------------|
| Quito | 1 a 5 años | 3 estrellas | \$1001 a \$5000 | Conocimientos especializados en hotelería | Si | Positiva |
| Quito | 11 a 15 años | 3 o 4 estrellas | Más de \$5001 | Conocimientos especializados en hotelería | Si | Positiva |
| Quito | 21 a 25 años | 4 estrellas | \$5001 a \$10000 | Conocimientos especializados en hotelería | Si | Positiva |

El mercado potencial de ECG son hoteles que llevan funcionando entre 5 a 15 años, categorizados de 3 y 4 estrellas, localizados en Quito. Su capacidad de inversión anual destinada para consultoría, capacitaciones y mejoras del establecimiento es a partir de \$1001 en adelante. Adicionalmente, son hoteles administrados por un personal con conocimientos especializados en hotelería, teniendo como mínimo un título universitario especializado en la misma rama. La actitud de la persona que tiene poder de decisión sobre invertir capital en una consultoría de CEM para el establecimiento de alojamiento es positiva.

4.1.2. Población y muestra

Para la creación de ECG, especializada en establecimientos de alojamiento de primera y segunda categoría, la población objeto de estudio corresponde a 55 establecimientos de alojamiento de las administraciones zonales Eugenio Espejo y La Mariscal. Aplicando la segmentación por criterios geográficos, la cifra fue obtenida tomando en cuenta la oferta hotelera localizada en las administraciones zonales mencionadas. Debido a la concentración de hoteles en estas zonas, y según el catastro de establecimientos turísticos del Cantón

Quito del 2018, existen 31 hoteles en la administración zonal La Mariscal y 24 hoteles en la administración zonal Eugenio Espejo (Ministerio del Turismo, 2018).

A continuación, se calculó la muestra aplicando la fórmula del Departamento de Matemáticas de la Universidad de las Américas (UDLA):

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

Figura 2. Fórmula para el tamaño de muestra. Tomado del Departamento de la UDLA.

En donde:

N = Población, e = porcentaje de error de la muestra (5%) y n = tamaño de la muestra.

Se obtuvo que el tamaño de la muestra corresponde a 48 establecimientos de alojamiento, a quienes se les tiene que aplicar la encuesta.

$$n = \frac{N}{e^2 (N-1)+1} = \frac{55}{0,05^2 (55-1)+1} = 48$$

Figura 3. Fórmula aplicada para determinar el tamaño de muestra. Tomada del Departamento de la UDLA.

Por el tiempo que se dispone para la investigación y porque se trata de un proyecto piloto, se aplicará al 50% de la muestra.

4.1.3. Resultados de la investigación

A continuación, se presentarán los resultados obtenidos en la investigación de mercado.

4.1.3.1. Resultados cuantitativos

Los resultados de la investigación cuantitativa se obtuvieron mediante la encuesta estructurada acorde a la información necesitada para tomar

decisiones congruentes con el giro del negocio planteado (ver anexo 3). Las encuestas fueron realizadas a los establecimientos de alojamiento de primera y segunda categoría de las zonas administrativas la Mariscal y Eugenio Espejo. Uno de los resultados arrojados fue que el 58% conoce sobre CEM lo cual lleva a que el 79% este dispuesto a invertir en una consultoría en CEM. De modo que, el 89% está dispuesto a invertir alrededor de \$1000 a \$2000 en este tipo de consultoría (ver anexo 3 para tener detalle de la encuesta realizada y para ver los resultados cuantitativos obtenidos ver anexo 4).

4.1.3.2. Resultados cualitativos

Para la obtención de datos cualitativos se realizaron entrevistas a profesionales involucrados en consultoría, en CE y en la industria hotelera (Ver anexo 5). El primer entrevistado fue Cristian Pérez docente de la carrera de marketing en la Universidad de las Américas, explicó que en la actualidad las empresas requieren generar experiencias positivas para sus consumidores o clientes, debido a que el consumo y la fidelidad se logran a partir del buen trato y la buena gestión de los empleados. Asimismo, mencionó que es importante que los administradores y los dueños de las empresas tomen conciencia de la importancia de profesionalizar el servicio. Considera que el mejor canal de venta es el canal personal *business to business* (B2B); realizando visitas a gerentes de los establecimientos de alojamiento. El establecer un nicho, al principio, ayuda a fortalecer las características de la empresa, de manera que se dé a conocer y se pueda desarrollar mejor la idea de la consultoría. A partir de que la idea inicial esté fortalecida se puede generar nuevos productos para nuevos segmentos de mercado.

Por otra parte, Diana Moscoso directora de la empresa Find a Sense Ecuador describe que el mercado ecuatoriano, es muy rancio, reservado y retraído; además de tener un poco de recelo en saber cómo implementar o simplemente no lo ven necesario a este tipo de consultoría. La principal barrera es la falta de conocimiento sobre CEM, sin embargo, las empresas están comenzando a pensar en que tienen que ir más allá de solo vender un producto o servicio,

ofreciendo experiencias. Este tipo de consultoría tiene una mejor acogida por profesionales con muchos años de experiencia en negocios, que se involucran constantemente en la innovación y dispuestos a apostar en este tipo de inversiones haciendo referencia a la consultoría en CEM. Considera que los establecimientos de alojamiento si deberían pensar en invertir en consultoría en CEM porque la industria hotelera, generalmente, vende experiencias; por esta razón, se puede considerar a los hoteles un mercado totalmente potencial.

En última instancia se entrevistó a Mishelle Maldonado, jefe de recepción del hotel Illa Experience, quien considera que CEM va más allá de brindar un servicio, es un nuevo concepto que busca causar sensaciones y emociones en el cliente dejando un recuerdo a través, de las diferentes experiencias brindadas. Se debe mencionar que el principal objetivo es hacer que el huésped se deleite para que quede un buen recuerdo en su mente. Identifica que la gestión de las experiencias del cliente es una estrategia para darse a conocer ya que las experiencias provocan que el huésped recomiende el hotel. A su vez, beneficia y ayuda al hotel a generar fidelidad y que vengan más clientes. Finalmente, identifica que en Ecuador hay muy pocos hoteles que ofrecen y manejen experiencias que causen emociones y dejen recuerdos en el huésped por lo que considera que es el segmento adecuado para ofrecer una consultoría en CEM. Ver anexo 5 para conocer los detalles de cada una de las entrevistas realizadas.

4.1.4. Perfil del cliente

Según los resultados obtenidos en la investigación, se determina que las principales características del perfil del cliente de ECG son hoteles de 3 estrellas o segunda categoría. El hotel debe tener por lo menos 5 años de funcionamiento en el mercado, debido que ya tendría identificado su mercado y la posibilidad de invertir en una consultoría enfocada a la mejora del negocio. En donde, son direccionados por administradores, gerentes o directores de operaciones del hotel con un alto poder de decisión sobre el mismo y con varios años de experiencia. Además, el encargado de la dirección del hotel

debe estar involucrado constantemente en la innovación y dispuesto a invertir. La capacidad de inversión para realizar mejoras en el establecimiento es de por lo menos \$5.000 anualmente.

4.2. Imagen corporativa

4.2.1. Logo empresarial



Figura 4. Logo empresarial.

4.2.2. Slogan

“Loyal customer by managing experience”.

4.2.3. Colores corporativos

Tomando en cuenta las características que definen a la empresa, los colores seleccionados para representar y comunicar la actividad de la empresa son los siguientes:

Azul: el color que más sobresale porque representa dos características esenciales para ECG son: la sabiduría y la fidelidad empresarial. Al mismo tiempo, logra transmitir confianza, seguridad y seriedad.

Gris: transmite concentración, neutralidad y crea expectativas que motiven al cliente a contratar la consultoría. En la consultoría uno de los elementos más importantes es el intelecto, el mismo que es representado por este color.

Blanco: promueve una sensación de claridad en todas las actividades que realiza ECG.

Naranja: es utilizado con el fin de inspirar creatividad en el cliente interno y externo de la empresa y generar que exista un buen comportamiento social entre el cliente y el consultor (Design, 2015).

4.3. Estrategias de marketing y mercadeo

Para la formulación de las estrategias de marketing y mercadeo se elaborará un marketing mix de servicios. El mismo que estará enfocado en dos estrategias una general y una competitiva. La primera estrategia es competir por mercados futuros para adaptarse de manera proactiva a la evolución del mercado y poder adoptar la innovación discontinua. La segunda es la estrategia del especialista, la cual consiste en centrarse en un segmento en particular (Lambin, et al., 2009, pp.285 - 287).

4.3.1. Producto y servicio

El producto básico de ECG será brindar el servicio de consultoría en CEM que facilite la gestión de la experiencia del cliente en establecimientos de alojamiento. El instrumento que se utilizará para analizar las variables es la flor de servicio (Lovelock y Wirtz, 2015, pp.86 - 93).

Tabla 7. Servicios complementarios de facilitación.

| Servicios complementarios de facilitación | Detalle | Cómo se entregará |
|---|--------------------------------------|---|
| Información | Atención al cliente. | -Vía correo electrónico con respuesta en menos de 24 horas. -Teléfono móvil. -Whatsapp. -Chatbots en página web de 9:00 a.m. a 21:30 p.m. - Oficina de 9:00 a 12:00 y de 14:00 a 16:00. |
| | Condiciones de servicio. | -Política de servicio. -Contrato de condiciones de pago de acuerdo al plan de consultoría. |
| Toma de pedidos | Ingreso de pedidos. | -Cotización del plan de consultoría a realizar. -Negociaciones escritas en un contrato. |
| Pago | Tranferencias o depósitos bancarios. | -Desglose de pago por porcentaje de acuerdo al plan a elaborar. |

| | | |
|--------------------|---|---|
| | | -Pago mediante banco según condiciones acordadas. |
| Facturación | Factura por cada pago que realice el cliente. | -Factura electrónica. |

Adaptada del libro Marketing de servicios de Lovelock y Wirtz, 2015, pp.87 – 90.

Tabla 8. Servicios complementarios de mejora.

| Servicios complementarios de mejora | Detalle | Cómo se entregará |
|-------------------------------------|------------------------------------|--|
| Consulta | Asesoría personalizada. | -Visitas periódicas <i>in situ</i> . |
| Excepción | Manejo de sugerencias y/o quejas. | -Contacto telefónico. -Vía correo electrónico. - Personalmente con previa cita en oficina. -Con visitas al cliente. |
| Hospitalidad | Personal capacitado | -Mantener al personal en constantes capacitaciones y actualizaciones sobre el tipo de consultoría a ofrecer. |
| Cuidado | Confidencialidad de la información | -Política de confidencialidad de información de cliente. |

Adaptada del libro Marketing de servicios de Lovelock y Wirtz, 2015, pp.90 – 93.

Se aplicará la estrategia de desarrollo de producto, la cual consiste en incrementar las ventas y desarrollar productos nuevos que se dirijan al mercado actual. Para ello, las tácticas a implementar son las innovaciones discontinuas con el fin de lanzar un nuevo servicio, añadir características o beneficios que generen un valor emocional al servicio ofertado, y con el tiempo ampliar la gama de productos para aumentar la participación en el mercado. A continuación, la Tabla 9 muestra los servicios que serán ofertados por ECG.

Tabla 9. Paquetes de consultoría.

| Planes de consultoría | Detalle |
|--|--|
| Basic Experiences Plan (80 horas) | <ul style="list-style-type: none"> - Diagnóstico del establecimiento. - Plan de acción sobre el diagnóstico establecido en la consultoría. - Capacitación al personal. - Aplicación del mapeo de interacciones. - Evaluación y entrega de resultados. |

| | |
|--|---|
| <p>Premium Experiences Plan (120 horas)</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Diagnóstico del establecimiento. - Implementación de plan de acción sobre el diagnóstico establecido en la consultoría. - Capacitación al personal. - Aplicación de mapeo de interacciones. - Mapeo de la experiencia. - Evaluación y entrega de resultados. |
| <p>180 ° Experiences Plan (240 horas)</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Diagnóstico del establecimiento. - Implementación del plan de acción sobre el diagnóstico establecido en la consultoría. - Capacitación al personal. - Aplicación de mapeo de interacciones. - Mapeo de la experiencia. - Mapeo de la empatía. - Evaluación y entrega de resultados. |
| <p>360° Experiences Plan (720 horas)</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Diagnóstico del establecimiento. - Implementación del plan de acción sobre el diagnóstico establecido en la consultoría. - Capacitación al personal del hotel. - Aplicación de mapeo de interacciones. - Mapeo de la experiencia. - Mapeo de la empatía. - Aplicar técnicas de los escenarios más mapa de la empatía. - Diseñar e implementar la experiencia adecuada. - Evaluación, seguimiento y entrega de resultados. |

4.3.2. Distribución

Siendo un producto de especialidad, ofrece únicamente consultoría en CEM en establecimientos de alojamiento. Por lo cual, se ha determinado que el mejor canal para comercializar este servicio es la distribución directa. La misma que se centrará en la estrategia B2B, siendo esta la más adecuada, debido que el consultor es quien va a ir hacia el cliente a venderle y explicarle el tipo de servicio que ECG oferta. Adicionalmente, en la página web de ECG se proporcionará información detallada de cada uno de los productos que ECG ofrece.

4.3.3. Promoción

Adoptar una estrategia *Pull* con el objetivo de establecer una demanda de clientes creando una fuerte lealtad de marca entre los consumidores. Una de las tácticas a considerar para esta estrategia es la creación de un programa de

visitas a los establecimientos de alojamiento para dar a conocer la marca y el servicio que se ofrece, exponiendo los casos de éxito de la empresa. Por otro lado, una de las acciones a realizar será que mediante, las redes sociales como LinkedIn e Instagram, se comunicarán los beneficios y atributos que ECG tiene al momento de ofrecer el servicio de consultoría en CEM. Adicionalmente, cada uno de los planes de consultoría a ofrecer tendrá un programa de continuidad con el fin de fidelizar al cliente. Además, ECG podría participar en ferias enfocadas en hospedaje y/o turismo para darse a conocer y posicionar la marca en el mercado.

4.3.4. Precio

En la tabla 10 se describen las estrategias que se aplicarán para establecer los precios del servicio de consultoría. Tomando en cuenta que, en el análisis de mercado la capacidad del cliente de invertir puede variar entre dos rangos de \$1000 a \$5000 y de \$5000 en adelante.

Tabla 10. Estrategias de marketing para la variable precio.

| Estrategias | Tácticas | Acciones |
|---------------------|-----------------------|--|
| Fijación de precios | Basada en los costos. | -Establecer los costos de la prestación de servicio. |
| | Con base en el valor. | -Administrar la percepción de valor. -Reducir los costos no monetarios de tiempo. -Analizar y medir las percepciones del cliente para determinar el precio. |
| Precios flexibles | Promociones. | -Crear planes para dar facilidad de pago. -Realizar convenios con los hoteles que tenga un alto grado de consumo. - Descremación de precios por porcentajes según el plan de consultoría a realizar. |

4.3.5. Personal

Para ECG, el recurso más importante es el capital humano, por lo cual se ha desarrollado un plan de reclutamiento de personal junto con una política de beneficios e incentivos para crear una organización sólida y capaz de ejecutar bien su trabajo.

El plan de reclutamiento de personal para ECG se realizará en función de un análisis de las necesidades que posee la empresa. El objetivo es reunir el talento humano con la combinación perfecta de experiencias, habilidades y capacidades para realizar el trabajo de consultoría. El proceso de reclutamiento del personal será el siguiente: 1) desarrollar un análisis de trabajo que cuente con una descripción y especificaciones del puesto, 2) comunicar los beneficios y ventajas de trabajar en ECG y publicar la oferta de trabajo en las plataformas virtuales de empleo y 3) reclutar a un máximo de 10 personas para realizarles la entrevista de trabajo y una prueba con la que se logre evaluar que tan eficiente y eficaz sería brindando el servicio de consultoría.

A continuación, se realizará una lista corta en la que se tendrá cinco posibles opciones a contratar. Se seleccionará al candidato utilizando la técnica de los incidentes críticos para reducir el riesgo de fracaso en el puesto de trabajo e identificar los aspectos positivos para fortalecerlos y los negativos para eliminarlos (Snell & Bohlander, 2013). Finalmente, se proseguirá a realizar una inducción y capacitación sobre como ECG trabaja.

En cuanto a la política de incentivos y beneficios, se centrará en mantener al personal motivado, para lo cual se ha planteado un programa no monetario que consistirá en una compensación indirecta. Lo que incluirá formación y capacitación constante, balance entre el trabajo y su vida personal dando la oportunidad de tiempo flexible si es necesario para cuidar a la familia directa, y reconocimiento por el desempeño trimestralmente, resaltando la sobresaliente ejecución del trabajo. Adicionalmente, existirá un programa monetario de logro por objetivos en el cual se comisionará por ventas y captación de nuevos clientes.

Capítulo IV

5. Plan operativo

5.1. Estrategia de operación

EGC centrará su estrategia de operaciones en dos variables la decisión y el enfoque de producción. Tomando en cuenta que la empresa busca aumentar la calidad, trabajar de manera eficiente y productivamente para reducir costos. La implementación de esta estrategia será mediante las siguientes tácticas:

5.1.1. Modelo de operación por proyectos

El término proyecto hace referencia al “esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (Ojeda, 2013, p.60). En el ámbito de la consultoría trabajar por proyectos es el modelo ideal porque permite planificar los recursos conforme las fases del proyecto vayan avanzando. En este modelo de producción, cada proyecto tiene un inicio y fin determinado por los objetivos alcanzados. Por lo tanto, el consultor está obligado a establecer un plan de trabajo con una metodología y ajustándose al presupuesto de horas o días estipulados para lograr los objetivos planteados al principio.

5.1.2. Enfoque de la metodología

Todo proyecto debe desarrollarse e implementarse direccionado de una metodología de trabajo. Para realizar el servicio de consultoría, se establecerá una metodología que permita minimizar el tiempo de duración y maximizar la utilización de los recursos permitiendo identificar los momentos de intervención de cada persona. El consultor deberá siempre trabajar con metodologías claras y actualizadas. Una metodología es un conjunto sistematizado de prácticas, técnicas, procedimientos y normas utilizadas por quienes trabajan en la consultoría. Esto quiere decir que será un sistema integrado de las fases del proyecto y el alcance del proyecto u objetivo definido. La metodología será trabajada por el consultor de forma ordenada para garantizar el éxito del proyecto (Ojeda, 2013, p.63).

5.1.3. Estrategia para la productividad

Para ECG la productividad es un factor importante porque mide la eficiencia de producción. Además, busca establecer si la empresa produce más con los mismos recursos, o si produce igual o más con menos recursos. Es por ello que, este tipo de estrategia se centrará en la integración e interacción exitosa entre el personal y el método de operaciones. Para lograr un mejor rendimiento y aumentar la eficiencia, ECG utilizará herramientas óptimas y trabajará con un equipo calificado en consultoría de CEM. Adicionalmente, mantendrá motivado y capacitado al personal, con el fin de aumentar la productividad y las competencias del mismo.

5.2. Localización

La oficina de ECG se localizará en la calle Jorge Drom y avenida Gaspar de Villarroel, en el Edificio Plus 1. Se consideró el sector Lñaquito, porque es céntrico y estratégico, además de ser un sector financiero. El propósito es estar cerca de los clientes, de entidades públicas y financieras.



Figura 5. Ubicación de las oficinas de ECG. Adaptado de Google Maps, 2018.

5.3. Capacidad instalada

5.3.1. Horarios de operación

El horario de operación de la asistente administrativa empezará a las 9:00 y terminará a las 17:00 horas. Debido al giro del negocio el horario de operación del consultor senior es mucho más flexible, por lo que, será un horario adaptado con las actividades que tenga que realizar durante la semana y los clientes que atender. Normalmente, la operación será de lunes a viernes en el horario establecido de 9:00 a 17:00 horas; y solamente bajo petición del cliente y contrato podría ser factible trabajar después de las 17:00 horas y fines de semana.

5.3.2. Horarios de atención

En oficina, el horario de atención al cliente será de 9:00 a 17:00 horas. Por lo general, se solicitará al cliente que realice una cita previa, con el objetivo de no hacerle esperar en el caso que la asistente administrativa se encuentre con otro cliente o realizando otra actividad. Se debe agregar que ECG facilitará al cliente varios medios por los que se puede contactar. Estos son correo electrónico, *chatbots* de página web, Whatsapp y teléfono móvil.

5.4. Distribución espacial

Se consideró compartir oficina con la empresa Asesoría Empresarial, siendo la arrendadora, y la agencia de viajes Pachaquilla otra arrendataria. El área de la oficina es de 45m² de los cuales 15m² podrá ocupar ECG y 10m² la agencia de viajes. Los espacios destinados a ocupar por cada empresa serán delimitados con divisiones y distribuidos de la siguiente manera oficina 1 ocupará la empresa Asesoría Empresarial, oficina 2 utilizará ECG y oficina 3 la agencia de viajes Pachaquilla. En la siguiente figura se ilustra lo mencionado anteriormente.

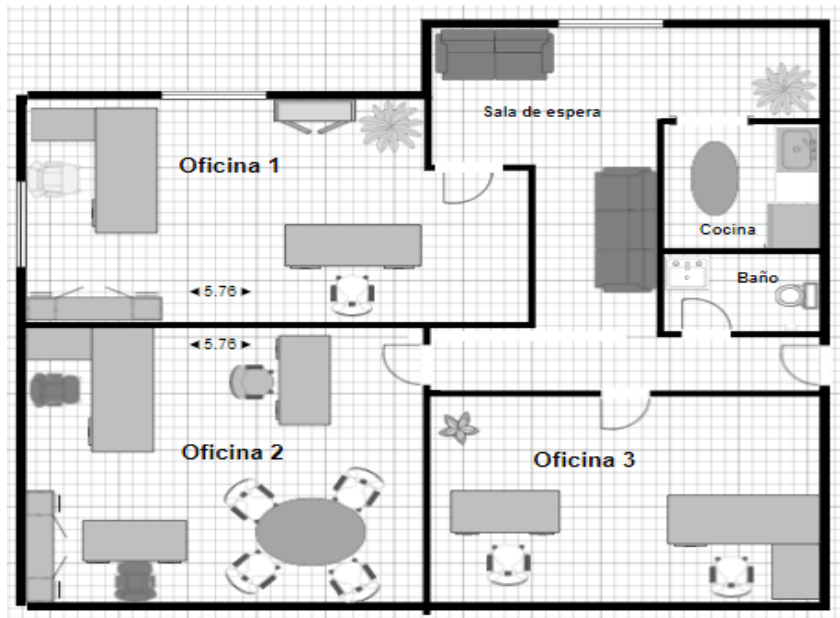


Figura 6. Plano arquitectónico de la oficina de ECG.

5.4.1. Necesidades de equipamiento

Los implementos y herramientas de trabajo que ECG necesitará para trabajar de forma eficiente se detallaran en la siguiente tabla, mencionando el uso que se le va a dar.

Tabla 11. Herramientas de trabajo.

| Equipo | Cantidad | Uso |
|----------------------|----------|---|
| Escritorio | 3 | Trabajar en oficina. |
| Sillas | 7 | Trabajar en oficina. |
| Mesa redonda | 1 | Reuniones y atención al cliente. |
| Pizarrón pequeño | 1 | Realizar anotaciones y escribir los objetivos de la semana. |
| Computadora portátil | 2 | Herramienta de trabajo. |
| Impresora | 1 | Impresiones de documentos. |
| Papelería | - | Facturas, tarjeta de presentación. |
| Útiles de oficina | - | Agenda, esferos, marcadores. |
| Proyector | 1 | Presentaciones. |
| Parlantes | 1 | Presentaciones. |
| Puntero | 1 | Presentaciones. |

5.5. Diagrama de flujo de operaciones

La secuencia de las operaciones del proceso de consultoría de ECG se ilustra en el siguiente diagrama de flujo. El mismo que permite visualizar los puntos de toma de decisión del cliente. Se debe agregar que la fase 1 se refiere a la primera etapa que es el diagnóstico y la fase 2 al análisis del diagnóstico, la implementación y la evaluación final.

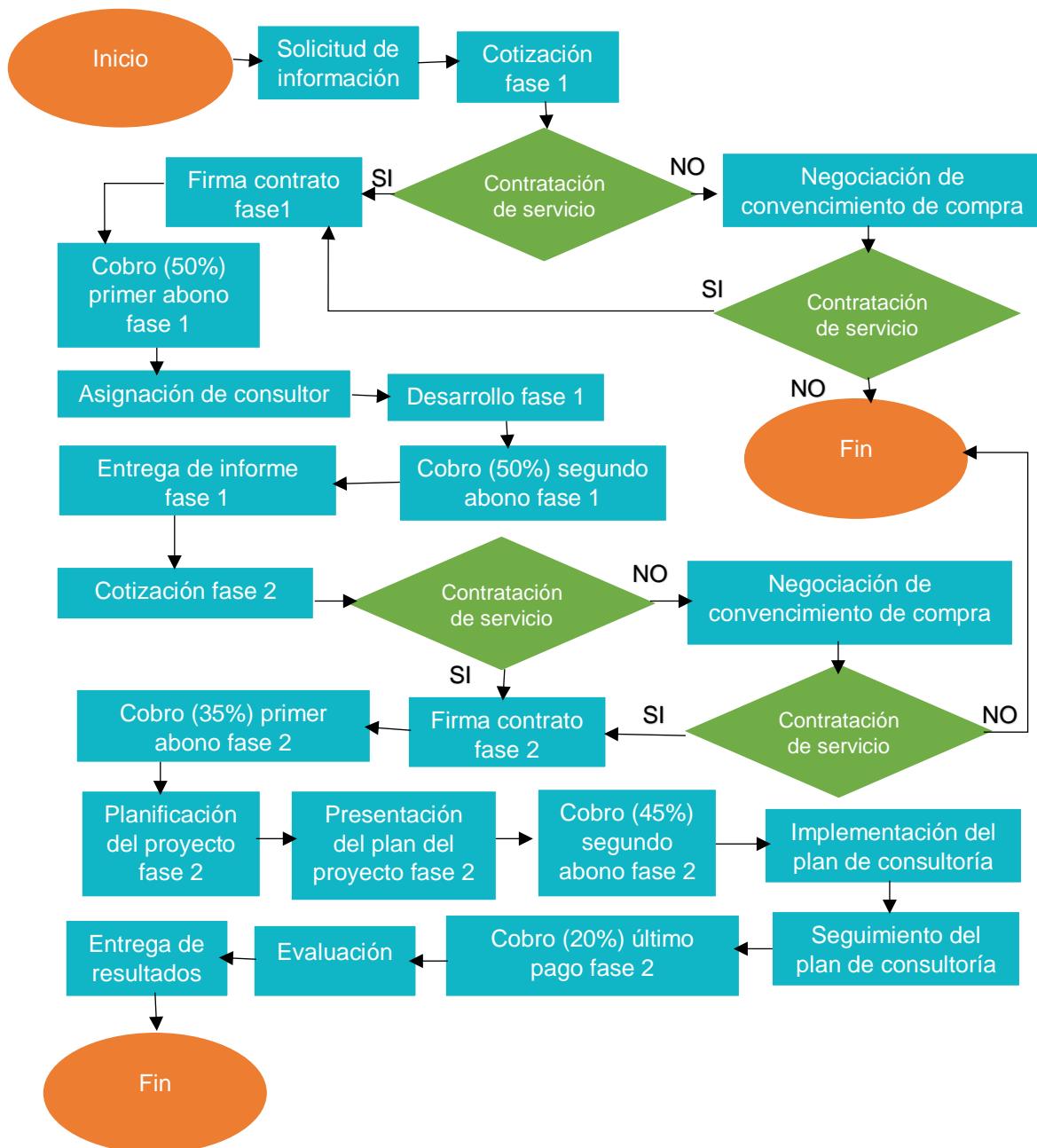


Figura 7. Flujograma de las operaciones de ECG.

5.6. Política de calidad

ECG es una empresa de consultoría y asesoría en el uso de tácticas apropiadas para gestionar con eficiencia la experiencia del huésped en establecimientos de alojamiento de primera y segunda categoría, ubicados en las zonas de interés turístico de la ciudad de Quito. Para lo cual la empresa cuenta con personal administrativo y consultores expertos y especializados, con quienes el cliente obtendrá siempre asistencia y comunicación efectiva, fluida y directa, en un entorno profesional, confiable, y con confidencialidad absoluta.

Capítulo V

6. Evaluación financiera

Se realizará un análisis financiero con el objetivo de determinar si la creación de la consultora ECG es factible y viable. Adicionalmente, se identificarán los costos, los gastos y los beneficios en los que incurriría la empresa ECG.

6.1. Inversión inicial

En la siguiente tabla se muestra el monto de dinero inicial para la apertura de la empresa ECG, además, de otros rubros considerados, los mismos que son los siguientes: los activos (ver anexo 7), la caja chica para cubrir cualquier imprevisto que se presente, gastos preoperacionales (ver anexo 8), el valor de la operación mensual y el capital social que es el aporte de las accionistas.

Tabla 12. Inversión Inicial de Experience Consulting Group.

| BALANCE DE SITUACION INICIAL | | | | | |
|---|----|------------------|-------------------------|----|------------------|
| al 1/Enero/2019 (US\$) | | | | | |
| ACTIVOS | \$ | 11.617,42 | PASIVO | \$ | - |
| Caja Chica Mensual | \$ | 300,00 | | | |
| Activos Fijos | \$ | 3.460,81 | | | |
| Gastos Preoperacionales | \$ | 2.357,50 | | | |
| Operación mensual del personal administrativo | \$ | 5.499,11 | PATRIMONIO | | |
| | | | Capital Social | \$ | 11.617,42 |
| TOTAL ACTIVO | \$ | 11.617,42 | TOTAL PASI+PATRI | \$ | 11.617,42 |

6.1.2. Estructura de capital

De acuerdo con el tipo de empresa establecida anteriormente, estará conformada por 2 socios. En donde, cada uno aportará con el 50% de la inversión inicial. Esto quiere decir que el aporte de cada socio será de \$5.809 en el cual incluye los gastos de los 3 primeros meses de funcionamiento.

Tabla 13. Estructura del capital inicial de ECG.

| INVERSION | | | FINANCIAMIENTO | | |
|--------------------------------|--------------------|-------------|-----------------------|--------------------|-------------|
| Inversión | Valor en USD | % | Financiamiento | Valor en USD | % |
| Activos | \$ 3.460,81 | 30% | Aporte de Accionistas | \$ 11.617,42 | 100% |
| Capital de Trabajo | \$ 2.357,50 | 20% | | | |
| Caja Chica | \$ 300,00 | 3% | | | |
| Operación mensual del personal | \$ 5.499,11 | 47% | | | |
| Total | \$11.617,42 | 100% | Total | \$11.617,42 | 100% |

6.2. Estructura de costos

La estructura de costos de ECG está integrada por los costos variables y costos fijos. Dentro de los costos variables se ha considerado únicamente el valor que se pagaría anualmente por contratar consultores freelance. Se ha calculado según la cantidad de horas que se trabajen por el valor unitario que se le va a pagar al consultor *freelance*. En cada año al valor unitario incrementará en 2,13%.

Tabla 14. Costos variables totales de Experience Consulting Group.

| COSTOS VARIABLES TOTALES | | | | | | | |
|-------------------------------|----------|------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|
| DESGLOSE | CANTIDAD | VALOR/UNIT | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| Basic Experiences Plan | 80 | \$ 15,00 | \$ 1.200,00 | \$ 2.451,22 | \$ 1.251,76 | \$ 2.556,95 | \$ 1.305,76 |
| Premium Experiences Plan | 120 | \$ 15,00 | \$ - | \$ - | \$ 1.877,64 | \$ 1.877,64 | \$ 1.917,71 |
| 180° Experiences Plan | 240 | \$ 20,00 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 5.047,11 | \$ 5.154,81 |
| 360° Experiences Plan | 540 | \$ 25,00 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 14.382,84 |
| Total Gastos Variables | | | \$ 1.200,00 | \$ 2.451,22 | \$ 3.129,41 | \$ 9.481,70 | \$ 22.761,13 |

Por otro lado, en la tabla 17 se muestran los costos fijos que se han dividido por los costos generales y los gastos administrativos. En los costos generales se contabiliza el arriendo, condominio, depreciación, mantenimiento de página web, internet, luz y suministro de oficinas. En cuanto a los gastos generales se

consideró lo que se le va a pagar al personal conformado por un gerente, una asistente administrativa y el contador.

Tabla 15. Costos fijos generales y gastos administrativos totales de ECG.

| COSTOS FIJOS | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------|------------------|------------------|--------------------|--------------------|--------------------|----------------------|----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| GASTOS ADMINISTRATIVO (personal) | | | | | | | | | | | |
| DESGLOSE | CANTIDAD | VALOR/UNIT | ENE-MAR | ABR-JUN | JUL-SEP | OCT-DIC | SUB-TOTAL 1ER AÑO | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| Gerente | 1 | \$ 869,94 | \$ 2.609,83 | \$ 2.609,83 | \$ 2.609,83 | \$ 2.609,83 | \$ 10.439,32 | \$ 11.454,46 | \$ 11.779,14 | \$ 12.113,34 | \$ 12.457,34 |
| Asistente Administrativa | 1 | \$ 503,09 | \$ 1.509,28 | \$ 1.509,28 | \$ 1.509,28 | \$ 1.509,28 | \$ 6.037,11 | \$ 6.607,74 | \$ 6.790,25 | \$ 6.978,10 | \$ 7.171,47 |
| Contador | 1 | \$ 200,00 | \$ 600,00 | \$ 600,00 | \$ 600,00 | \$ 600,00 | \$ 2.400,00 | \$ 2.451,22 | \$ 2.503,52 | \$ 2.556,95 | \$ 2.611,52 |
| Total Gastos Administrativos | | | \$ 4.719,11 | \$ 4.719,11 | \$ 4.719,11 | \$ 4.719,11 | \$ 18.876,43 | \$ 20.513,42 | \$ 21.072,91 | \$ 21.648,39 | \$ 22.240,32 |
| COSTOS FIJOS | | | | | | | | | | | |
| GASTOS GENERALES (administrativos) | | | | | | | | | | | |
| DESGLOSE | VALOR MENSUAL | ENE-MAR | ABR-JUN | JUL-SEP | OCT-DIC | SUB-TOTAL 1ER AÑO | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 | |
| Arriendo | \$ 120,00 | \$ 360,00 | \$ 360,00 | \$ 360,00 | \$ 360,00 | \$ 1.440,00 | \$ 1.470,73 | \$ 1.502,11 | \$ 1.534,17 | \$ 1.566,91 | |
| Condominio | \$ 30,00 | \$ 90,00 | \$ 90,00 | \$ 90,00 | \$ 90,00 | \$ 360,00 | \$ 367,68 | \$ 375,53 | \$ 383,54 | \$ 391,73 | |
| Depreciación | | | | | | \$ 1.058,94 | \$ 1.081,53 | \$ 1.104,61 | \$ 1.128,19 | \$ 1.152,26 | |
| Internet | \$ 20,00 | \$ 60,00 | \$ 60,00 | \$ 60,00 | \$ 60,00 | \$ 240,00 | \$ 245,12 | \$ 250,35 | \$ 255,70 | \$ 261,15 | |
| Luz | \$ 10,00 | \$ 30,00 | \$ 30,00 | \$ 30,00 | \$ 30,00 | \$ 120,00 | \$ 122,56 | \$ 125,18 | \$ 127,85 | \$ 130,58 | |
| Suministros de oficina | \$ 30,00 | \$ 90,00 | \$ 90,00 | \$ 90,00 | \$ 90,00 | \$ 360,00 | \$ 367,68 | \$ 375,53 | \$ 383,54 | \$ 391,73 | |
| Mantenimiento página web | \$ 50,00 | \$ 150,00 | \$ 150,00 | \$ 150,00 | \$ 150,00 | \$ 600,00 | \$ 612,80 | \$ 625,88 | \$ 639,24 | \$ 652,88 | |
| Total Gastos Generales | \$ 260,00 | \$ 510,00 | \$ 510,00 | \$ 510,00 | \$ 510,00 | \$ 4.178,94 | \$ 4.268,12 | \$ 4.359,20 | \$ 4.452,22 | \$ 4.547,23 | |

6.3. Capital de trabajo inicial

En la siguiente tabla, se muestra el capital de trabajo para la apertura y operación de ECG en los 3 primeros meses.

Tabla 16. Capital inicial de trabajo de Experience Consulting Group.

| Capital de Trabajo | |
|---------------------------------------|--------------------|
| Descripción | V/total |
| Caja Chica | \$ 300,00 |
| Operación del personal administrativo | \$ 5.499,11 |
| TOTAL | \$ 5.799,11 |

6.4. Presupuesto de nómina proyectado a 5 años

Para el presupuesto de la nómina de ECG se tomaron en cuenta las leyes y normas establecidas por el ministerio de trabajo. Como se mencionó anteriormente en la estructura organizacional la empresa estará conformada por 2 empleados fijos a tiempo completo, el gerente y la asistente

administrativa. Ellos son los únicos empleados que estarán en nómina por salario. Para la proyección de la nómina a 5 años se consideró la variación de los salarios básicos unificados de los anteriores años que tiene un promedio de 3% anual, a partir del 2015 al presente año. La variación obtenida se aplicó a los siguientes 5 años.

Tabla 17. Nómina de Experience Consulting Group proyectada a 5 años.

| Desglose de Gastos Administrativos | | | | | | | | | | | | | | | |
|------------------------------------|------------|----------|-----------|-------------------|-----------|----------|-------------|-----------|-----------|-------------|----------------------------|---------------------|--------------------|---------------------|--------------------|
| PERSONAL POR SALARIO - AÑO 1 | | | | | | | | | | | | | | | |
| DESCRIPCION | SUELDO | IESS PAT | SUELDO | BENEFICIOS DE LEY | | | | | | | GASTO MENSUAL POR EMPLEADO | NUMERO DE EMPLEADOS | GASTO MENSUAL | GASTO TRIMESTRAL | GASTO ANUAL/ AÑO 1 |
| | | | | Fondo Res | 13vo. | 14mo. | Vacación | SUB-TOTAL | SUB-TOTAL | AP.PATRO | | | | | |
| | BASICO-MES | 0,0945 | NETO-MES | ANUAL | 1 | | | ANUAL | MENSUAL | 0,1215 | | | | | |
| Gerente | \$ 700,00 | \$ 66,15 | \$ 633,85 | \$ 700,00 | \$ 386,00 | \$ 29,17 | \$ 1.115,17 | \$ 92,93 | \$ 77,01 | \$ 869,94 | 1 | \$ 869,94 | \$ 2.609,83 | \$ 10.439,32 | |
| Asistente Administrativo | \$ 393,48 | \$ 37,18 | \$ 356,30 | \$ 393,48 | \$ 386,00 | \$ 16,40 | \$ 795,88 | \$ 66,32 | \$ 43,29 | \$ 509,09 | 1 | \$ 509,09 | \$ 1.509,28 | \$ 6.037,11 | |
| Totales | | | | | | | | | | | 2 | \$ 1.379,04 | \$ 4.119,11 | \$ 16.476,43 | |
| PERSONAL POR SALARIO - AÑO 2 | | | | | | | | | | | | | | | |
| DESCRIPCION | SUELDO | IESS PAT | SUELDO | BENEFICIOS DE LEY | | | | | | | GASTO MENSUAL POR EMPLEADO | NUMERO DE EMPLEADOS | GASTO MENSUAL | GASTO TRIMESTRAL | GASTO ANUAL/ AÑO 2 |
| | | | | Fondo Res | 13vo. | 14mo. | Vacación | SUB-TOTAL | SUB-TOTAL | AP.PATRO | | | | | |
| | BASICO-MES | 0,0945 | NETO-MES | ANUAL | 1 | | | ANUAL | MENSUAL | 0,1215 | | | | | |
| Gerente | \$ 720,53 | \$ 68,09 | \$ 652,44 | \$ 720,25 | \$ 386,00 | \$ 30,02 | \$ 1.856,80 | \$ 154,73 | \$ 79,27 | \$ 954,54 | 1 | \$ 954,54 | \$ 2.863,62 | \$ 11.454,46 | |
| Asistente Administrativo | \$ 405,02 | \$ 38,27 | \$ 366,75 | \$ 404,86 | \$ 386,00 | \$ 16,88 | \$ 1.212,76 | \$ 101,06 | \$ 44,56 | \$ 550,65 | 1 | \$ 550,65 | \$ 1.651,94 | \$ 6.607,74 | |
| Totales | | | | | | | | | | | 2 | \$ 1.505,18 | \$ 4.515,55 | \$ 18.062,20 | |
| PERSONAL POR SALARIO - AÑO 3 | | | | | | | | | | | | | | | |
| DESCRIPCION | SUELDO | IESS PAT | SUELDO | BENEFICIOS DE LEY | | | | | | | GASTO MENSUAL POR EMPLEADO | NUMERO DE EMPLEADOS | GASTO MENSUAL | GASTO TRIMESTRAL | GASTO ANUAL/ AÑO 3 |
| | | | | Fondo Res | 13vo. | 14mo. | Vacación | SUB-TOTAL | SUB-TOTAL | AP.PATRO | | | | | |
| | BASICO-MES | 0,0945 | NETO-MES | ANUAL | 1 | | | ANUAL | MENSUAL | 0,1215 | | | | | |
| Gerente | \$ 741,67 | \$ 70,09 | \$ 671,58 | \$ 741,37 | \$ 386,00 | \$ 30,90 | \$ 1.899,94 | \$ 158,33 | \$ 81,60 | \$ 981,59 | 1 | \$ 981,59 | \$ 2.944,78 | \$ 11.779,14 | |
| Asistente Administrativo | \$ 416,90 | \$ 39,40 | \$ 377,51 | \$ 416,74 | \$ 386,00 | \$ 17,37 | \$ 1.237,01 | \$ 103,08 | \$ 45,87 | \$ 565,85 | 1 | \$ 565,85 | \$ 1.697,56 | \$ 6.790,25 | |
| Totales | | | | | | | | | | | 2 | \$ 1.547,45 | \$ 4.642,35 | \$ 18.569,38 | |
| PERSONAL POR SALARIO - AÑO 4 | | | | | | | | | | | | | | | |
| DESCRIPCION | SUELDO | IESS PAT | SUELDO | BENEFICIOS DE LEY | | | | | | | GASTO MENSUAL POR EMPLEADO | NUMERO DE EMPLEADOS | GASTO MENSUAL | GASTO TRIMESTRAL | GASTO ANUAL/ AÑO 4 |
| | | | | Fondo Res | 13vo. | 14mo. | Vacación | SUB-TOTAL | SUB-TOTAL | AP.PATRO | | | | | |
| | BASICO-MES | 0,0945 | NETO-MES | ANUAL | 1 | | | ANUAL | MENSUAL | 0,1215 | | | | | |
| Gerente | \$ 763,42 | \$ 72,14 | \$ 691,28 | \$ 763,12 | \$ 386,00 | \$ 31,81 | \$ 1.944,35 | \$ 162,03 | \$ 83,99 | \$ 1.009,44 | 1 | \$ 1.009,44 | \$ 3.028,33 | \$ 12.113,34 | |
| Asistente Administrativo | \$ 429,13 | \$ 40,55 | \$ 388,58 | \$ 428,96 | \$ 386,00 | \$ 17,88 | \$ 1.261,97 | \$ 105,16 | \$ 47,21 | \$ 581,51 | 1 | \$ 581,51 | \$ 1.744,53 | \$ 6.978,10 | |
| Totales | | | | | | | | | | | 2 | \$ 1.590,95 | \$ 4.772,86 | \$ 19.091,44 | |
| PERSONAL POR SALARIO - AÑO 5 | | | | | | | | | | | | | | | |
| DESCRIPCION | SUELDO | IESS PAT | SUELDO | BENEFICIOS DE LEY | | | | | | | GASTO MENSUAL POR EMPLEADO | NUMERO DE EMPLEADOS | GASTO MENSUAL | GASTO TRIMESTRAL | GASTO ANUAL/ AÑO 5 |
| | | | | Fondo Res | 13vo. | 14mo. | Vacación | SUB-TOTAL | SUB-TOTAL | AP.PATRO | | | | | |
| | BASICO-MES | 0,0945 | NETO-MES | ANUAL | 1 | | | ANUAL | MENSUAL | 0,1215 | | | | | |
| Gerente | \$ 785,82 | \$ 74,26 | \$ 711,56 | \$ 785,50 | \$ 386,00 | \$ 32,74 | \$ 1.990,06 | \$ 165,84 | \$ 86,45 | \$ 1.038,11 | 1 | \$ 1.038,11 | \$ 3.114,33 | \$ 12.457,34 | |
| Asistente Administrativo | \$ 441,72 | \$ 41,74 | \$ 399,98 | \$ 441,54 | \$ 386,00 | \$ 18,40 | \$ 1.287,67 | \$ 107,31 | \$ 48,60 | \$ 597,62 | 1 | \$ 597,62 | \$ 1.792,87 | \$ 7.171,47 | |
| Totales | | | | | | | | | | | 2 | \$ 1.635,73 | \$ 4.907,20 | \$ 19.628,81 | |

En la tabla 20 se proyectó el pago de los empleados por honorarios en base a la inflación acumulada en el 2018, la misma que es el 2,13% (Banco Central del Ecuador, 2018).

Tabla 18. Presupuesto proyecto a 5 años para pagar por honorarios.

| PRESUPUESTO DEL PERSONAL POR HONORARIOS PROYECTADO A 5 AÑOS | | | | | |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| DESCRIPCION | GASTO ANUAL/ AÑO 1 | GASTO ANUAL/ AÑO 2 | GASTO ANUAL/ AÑO 3 | GASTO ANUAL/ AÑO 4 | GASTO ANUAL/ AÑO 5 |
| Contador | \$ 2.400,00 | \$ 2.451,22 | \$ 2.503,52 | \$ 2.556,95 | \$ 2.611,52 |
| | \$ 2.400,00 | \$ 2.451,22 | \$ 2.503,52 | \$ 2.556,95 | \$ 2.611,52 |

6.5. Establecimiento de precios

Debido al tipo de servicio que ofrece ECG el precio se ha establecido de acuerdo con el número de horas que se trabajará en cada plan.

Tabla 19. Los precios establecidos por hora de consultoría de ECG.

| PRECIO POR HORA | | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------------------|--------------|-------------------------------|-----------------------|------------------------------|------------|--------------|
| TIPO DE PLAN | HORAS PARA PLAN DE CONSULTORIA | COSTOS FIJOS | COSTOS VARIABLES * HORA | COSTO TOTAL * HORA | 10% DE GANANCIA POR HR | PVP * HORA | PVP DEL PLAN |
| Basic Experiences Plan | 80 | \$ 7,51 | \$ 15,00 | \$ 22,51 | \$ 2,25 | \$ 24,76 | \$ 1.981,11 |
| Premium Experiences Plan | 120 | \$ 7,51 | \$ 15,00 | \$ 22,51 | \$ 2,25 | \$ 24,76 | \$ 2.971,67 |
| 180° Experiences Plan | 240 | \$ 7,51 | \$ 20,00 | \$ 27,51 | \$ 2,75 | \$ 30,26 | \$ 7.263,34 |
| 360° Experiences Plan | 540 | \$ 7,51 | \$ 25,00 | \$ 32,51 | \$ 3,25 | \$ 35,76 | \$ 19.312,51 |

6.6. Proyección de ventas a 5 años

Los criterios que se tomaron en cuenta al momento de realizar la proyección de ventas fueron:

- La inflación anual promedio de los últimos 5 años (2013 - 2017), el cual dio como resultado 2,13%.
- El crecimiento del resto de servicios, los cuales incluyen "suministro de electricidad y agua, alojamiento y servicios de comida, transporte, correo y comunicaciones, actividades inmobiliarias y entretenimiento, recreación, otras actividades de servicios y hogares privados con

servicio doméstico”, en donde las cifras muestran un crecimiento del 0,8% (Banco Central del Ecuador, 2018).

Tabla 20. Proyección de ventas de los planes de consultoría de ECG.

| INGRESOS TOTALES | | | | | | | | | |
|-------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| PLANES DE CONSULTORÍA | ENE - MAR | ABR - JUN | JUL - SEP | OCT - DIC | SUB-TOTAL 1ER AÑO | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| Basic Experiences Plan | \$ 1.981,11 | \$ 3.962,23 | \$ 3.962,23 | \$ 3.962,23 | \$ 13.867,79 | \$ 14.163,73 | \$ 18.599,12 | \$ 18.996,03 | \$ 19.401,41 |
| Premium Experiences Plan | \$ - | \$ 2.971,67 | \$ - | \$ - | \$ 2.971,67 | \$ 3.035,09 | \$ 6.199,71 | \$ 12.664,02 | \$ 12.934,27 |
| 180° Experiences Plan | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 7.418,34 | \$ 7.576,65 | \$ 15.476,67 | \$ 15.806,94 |
| 360° Experiences Plan | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 21.014,55 |
| Total Ingresos Operacionales | \$ 1.981,11 | \$ 6.933,90 | \$ 3.962,23 | \$ 3.962,23 | \$ 16.839,46 | \$ 24.617,16 | \$ 32.375,48 | \$ 47.136,71 | \$ 69.157,17 |

6.7. Estado de resultados

Mediante, el estado de resultados se pudo determinar que el negocio presenta pérdida los dos primeros años, y a partir del tercer año comienza a generar ganancia mejorando considerablemente la utilidad para el cuarto y quinto año.

Tabla 21. Estado de pérdidas y ganancias de ECG.

| ESTADO DE RESULTADOS | | | | | |
|--|----------------------|----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| CUENTAS | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| Ingresos | | | | | |
| Ventas | \$ 16.839,46 | \$ 24.617,16 | \$ 32.375,48 | \$ 47.136,71 | \$ 69.157,17 |
| (-) Costos de Ventas | \$ 1.200,00 | \$ 2.451,22 | \$ 3.129,41 | \$ 9.481,70 | \$ 22.761,13 |
| (=) Utilidad Bruta | \$ 15.639,46 | \$ 22.165,94 | \$ 29.246,07 | \$ 37.655,01 | \$ 46.396,04 |
| (-) Gastos Administrativos | \$ 18.876,43 | \$ 20.513,42 | \$ 21.072,91 | \$ 21.648,39 | \$ 22.240,32 |
| (-) Gastos Generales | \$ 4.178,94 | \$ 4.268,12 | \$ 4.359,20 | \$ 4.452,22 | \$ 4.547,23 |
| (-) Imprevistos | \$ 572,54 | \$ 836,98 | \$ 1.100,77 | \$ 1.602,65 | \$ 2.351,34 |
| (-) Depreciación | \$ 1.058,94 | \$ 1.058,94 | \$ 1.058,94 | \$ 460,97 | \$ 459,97 |
| (=) Utilidad Operativa | \$ (9.047,39) | \$ (4.511,51) | \$ 1.654,27 | \$ 9.490,79 | \$ 16.797,17 |
| (-) Gastos Financieros | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Utilidad antes de Imptos y Rep.trabajadores | \$ (9.047,39) | \$ (4.511,51) | \$ 1.654,27 | \$ 9.490,79 | \$ 16.797,17 |
| 15% trabajadores | \$ (1.357,11) | \$ (676,73) | \$ 248,14 | \$ 1.423,62 | \$ 2.519,58 |
| Utilidad antes de Impuesto a la Renta | \$ (7.690,28) | \$ (3.834,79) | \$ 1.406,13 | \$ 8.067,17 | \$ 14.277,60 |
| 25% Impuesto a la Renta | \$ (1.922,57) | \$ (958,70) | \$ 351,53 | \$ 2.016,79 | \$ 3.569,40 |
| (=) Utilidad Neta o Pérdida del Ejercicio | \$ (5.767,71) | \$ (2.876,09) | \$ 1.054,59 | \$ 6.050,38 | \$ 10.708,20 |

6.8. Flujo de caja proyectado

Se llegó a determinar que ECG tendrá liquidez a partir del tercer año de operación. Por lo que se debe pensar en plantear acciones para aumentar los ingresos y reducir los egresos, al menos en el segundo año de operación.

Tabla 22. Flujo de caja de ECG proyectado a 5 años.

| FLUJO DE CAJA | | | | | | |
|---|---------------------|----------------------|----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| RUBROS | AÑO 0 | SUB-TOTAL 1ER AÑO | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| Depreciación | | \$ 1.058,94 | \$ 1.058,94 | \$ 1.058,94 | \$ 460,97 | \$ 459,97 |
| INGRESOS OPERACIONALES | | | | | | |
| Basic Experiences Plan | | \$ 13.867,79 | \$ 14.163,73 | \$ 18.599,12 | \$ 18.996,03 | \$ 19.401,41 |
| Premium Experiences Plan | | \$ 2.971,67 | \$ 3.035,09 | \$ 6.199,71 | \$ 12.664,02 | \$ 12.934,27 |
| 180° Experiences Plan | | \$ - | \$ 7.418,34 | \$ 7.576,65 | \$ 15.476,67 | \$ 15.806,94 |
| 360° Experiences Plan | | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 21.014,55 |
| A. TOTAL INGRESOS OPERACIONALES | | \$ 16.839,46 | \$ 24.617,16 | \$ 32.375,48 | \$ 47.136,71 | \$ 69.157,17 |
| EGRESOS OPERACIONALES | | | | | | |
| COSTOS VARIABLES TOTALES | | \$ 1.200,00 | \$ 2.451,22 | \$ 3.129,41 | \$ 9.481,70 | \$ 22.761,13 |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS (personal) | | \$ 18.876,43 | \$ 20.513,42 | \$ 21.072,91 | \$ 21.648,39 | \$ 22.240,32 |
| GASTOS GENERALES (administrativos) | | \$ 4.178,94 | \$ 4.268,12 | \$ 4.359,20 | \$ 4.452,22 | \$ 4.547,23 |
| B. TOTAL EGRESOS OPERACIONALES | | \$ 24.255,37 | \$ 27.232,75 | \$ 28.561,51 | \$ 35.582,31 | \$ 49.548,68 |
| C. FLUJO NETO OPERACIONAL (A - B) | | \$ (6.356,97) | \$ (1.556,66) | \$ 4.872,91 | \$ 12.015,37 | \$ 20.068,45 |
| INGRESOS NO OPERACIONALES | | | | | | |
| APORTES DE ACCIONISTAS | \$ 11.617,42 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| D. TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES | \$ 11.617,42 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| EGRESOS NO OPERACIONALES | | | | | | |
| ADQUISICION DE EQUIPO Y ACTIVO DE OFICINA | \$ 3.460,81 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| E. TOTAL EGRESOS NO OPERACIONALES | \$ 3.460,81 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| F. FLUJO NO OPERACIONAL NETO (D - E) | \$ 8.156,61 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| G. FLUJO GENERADO NETO (C + F) | \$ 8.156,61 | \$ (6.356,97) | \$ (1.556,66) | \$ 4.872,91 | \$ 12.015,37 | \$ 20.068,45 |

6.9. Punto de Equilibrio

Mediante el punto de equilibrio ECG puede establecer cuantas consultorías debería llegar a vender para cubrir los costos de funcionamiento y operación. Se calculó el punto de equilibrio de acuerdo con los rubros establecidos, por lo que se determinó que ECG tiene que llegar a vender \$8.778,77.

Tabla 23. Punto de equilibrio según rubros de ECG.

| Rubros | |
|----------------------------|--------------------|
| Gasto Fijo por hora | \$ 23.055,37 |
| Gastos Variables por hora | \$ 1.200,00 |
| Precio por hora | \$ 28,89 |
| Costo por unidad | \$ 26,26 |
| Punto de equilibrio | |
| PE=CF/(PvX-PpX) | \$ 8.778,77 |

Por otro lado, se determinó el número de consultorías que se necesitan anualmente para cubrir los costos de operación mensual se debería realizar.

Por lo tanto, se indica que realizando 9 consultorías del plan Basic Experiences Plan, 6 del Premium Experiences Plan, 3 consultoría del Plan 180° Experiences Plan o 1 de 360° Experiences Plan.

Tabla 24. Punto de equilibrio de clientes de ECG.

| Unidades | | |
|----------------------------|--------------|-----------------|
| Plan | No. Clientes | No. Consultoría |
| Basic Experiences Plan | 110 | 9 |
| Premium Experiences Plan | 73 | 6 |
| 180° Experiences Plan | 37 | 3 |
| 360° Experiences Plan | 16 | 1 |
| Punto de equilibrio | 9 | |
| PE=CF/(PvX-PpX) | | |

6.10. Evaluación de rentabilidad mediante VAN y TIR

El escenario en el que se está trabajando es el intermedio para tener un análisis de la operación y funcionamiento de la empresa lo más próximo a la realidad. Según las cifras calculadas el PRC que es el período de recuperación de capital, indica que la empresa ECG recuperaría su capital en cuatro años y un mes. Se obtuvo un VAN positivo de \$7.520,09 lo que significa que el negocio si es viable. Por otra parte, tomando como referencia la tasa de descuento de 8%, la tasa interna de retorno (TIR) presenta un porcentaje mayor de 17,69% demostrando que el negocio si es rentable.

Tabla 25. Índices financieros de ECG.

| PRC | | | VAN y TIR | |
|--------------|---------------------|-----------------|--------------------------|-------------------|
| Años | Flujo neto generado | Flujo acumulado | VALOR PRESENTE NETO | |
| 0 | \$ (11.617,42) | \$ (11.617,42) | AÑOS | VALORES |
| 1 | \$ (6.356,97) | \$ (17.974,39) | AÑO 0 | \$ (11.617,42) |
| 2 | \$ (1.556,66) | \$ (19.531,05) | AÑO 1 | \$ (6.356,97) |
| 3 | \$ 4.872,91 | \$ (14.658,14) | AÑO 2 | \$ (1.556,66) |
| 4 | \$ 12.015,37 | \$ (2.642,77) | AÑO 3 | \$ 4.872,91 |
| 5 | \$ 20.068,45 | \$ 17.425,68 | AÑO 4 | \$ 12.015,37 |
| | | | AÑO 5 | \$ 20.068,45 |
| | | | VAN | \$7.520,09 |
| | | | TIR | 17,69% |
| | | | TASA DE DESCUENTO | 8% |
| PRC = | | 4,1 | | |

CONCLUSIONES

En primera instancia, mediante un análisis del macro-entorno y competitividad se pudo determinar que el medio en el que se desenvolvería la empresa consultora ECG es favorable. Se ha diseñado un plan estratégico centrado en la especialización de la consultoría CEM y en un segmento específico que son los hoteles de primera y segunda categoría, actualmente categorizado por 4 y 3 estrellas respectivamente.

Según los resultados del análisis de mercado se concluye que el perfil del cliente son hoteles de 3 y 4 estrellas que no pertenezcan a una cadena hotelera. Tomando en cuenta que los hoteles deben tener por lo menos 5 años de funcionamiento. En estas categorías de establecimientos la apertura y capacidad de invertir en una consultoría anual es de un promedio de \$5.000 en adelante. En función de este aspecto ECG propuso 4 planes de consultoría. Debido que el negocio se enfrenta a ciertas limitaciones como que el cliente no tenga la capacidad de invertir, quiere resultados inmediatos o simplemente tiene poco conocimiento sobre el CEM.

Se definió que el plan de marketing debe enfocarse en adaptarse proactivamente de acuerdo con las necesidades del cliente y mantenerse en constante innovación. Además, de enfocarse en la especialización de la consultoría en CEM puesto que, conforme a la investigación de competidores, en el mercado ecuatoriano el nivel de competitividad de empresas consultoras en CEM para establecimientos de alojamiento es muy bajo.

Finalmente, mediante los índices financieros VAN y TIR, se pudo determinar que el desarrollo del plan de negocio presentado económicamente si es factible y viable. Los resultados obtenidos muestran ser favorables, siendo la tasa de retorno 17,69% y el valor actual neto de \$7.520.09. Para iniciar la operación y cubrir los gastos y costos mensuales se debe realizar un promedio de 9 consultorías básicas, según el punto de equilibrio obtenido. Al final, el retorno de la inversión se proyecta recuperar en cuatro años y un mes.

REFERENCIAS

- Alfaro, E. (s.f.). La experiencia del cliente, un marco para el marketing del futuro. En *Customer Experience* (pp. 12 - 19). Madrid: EMO Insights.
- Alvarado, L. (2015). *Brainketing: El marketing es sencillo, conquistar el cerebro de las personas es lo más difícil*. Editorial UPC.
- Álvarez, M. (2016). *Customer Experience: La fórmula del éxito para enamorar a los clientes*. Barcelona: Profit Editorial.
- Báez, J., y Pérez de Tudela. (2012). *Investigación cualitativa* (2da. ed.). México, D.F.: Alfaomega.
- Banco Central del Ecuador. (2018). *Cifras Económicas del Ecuador*. Recuperado el 23 de octubre del 2018 de <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/CifrasEconomicas/cie201810.pdf>
- Barrows, C., Powers, T., y Reynolds, D. (2012). *Introduction to Management in the Hospitality Industry* (10ma ed.). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la Investigación* (4ta ed.). Bogotá, Colombia: Pearson.
- Bolton, R. (2016). *Service excellence: Creating Customer experiences that build relationships*. New York: Business Expert Press.
- Branding. (2017). *Branding Consultores de Marketing*. Recuperado el 20 de octubre del 2018 de <http://www.branding.com.ec/index.php>
- Burgos, Chávez y Maldonado, D. (2017). Customer Experience. *Ekos*, 40-50. Recuperado el 26 de septiembre del 2018 de <https://issuu.com/ekosnegocios/docs/ekos280>
- Centro Estratégico Latinoamericano de Geopolítica. (2018). *Nueva ley económica en Ecuador: una bomba de tiempo*. Recuperado el 8 de

octubre del 2018 de <http://www.celag.org/nueva-ley-economica-en-ecuador-una-bomba-de-tiempo/>

Consultores Organizacionales. (2013). Consultores Organizacionales. Recuperado el 24 de octubre del 2018 de: <https://www.consultoresorg.com/?page=home#servicios>

Departamento de matemáticas de la UDLA. (2018). Fórmula de cálculo de la muestra. Quito: UDLA.

Design. (2015). *Diseño Gráfico Psicología Del Color Parte 5.* Recuperado el 9 de noviembre del 2018 de <https://www.youtube.com/watch?v=N6BKiwJYPCM>

El Comercio. (2016). *La tecnología está al servicio del turismo de los ecuatorianos.* Recuperado el 15 de octubre del 2018 de <https://www.elcomercio.com/tendencias/tecnologia-servicio-turismo-ecuador-aplicaciones.html>

Entorno Turístico. (2018). *Los centennials, ¿un nuevo paradigma para el turismo?* Recuperado el 7 de 10 de octubre del 2018 de <https://www.entornoturistico.com/los-centennials-un-nuevo-paradigma-para-el-turismo/>

Fondo Monetario Internacional. (2018). *Perspectivas de la economía Mundial.* Recuperado el 4 de octubre del 2018 de <https://www.imf.org/external/spanish/index.htm>

Ford, R. C., Sturman, M. C., y Heaton, C. P. (2012). *Managing Quality Service in Hospitality: How organizations achieve excellence in the guest experience.* Estados Unidos: Delmar Cengage Learning.

Fred, D., & Forest, D. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica* (15ta ed.). México: Pearson.

- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta. ed. ed.). México: Mc Graw Hill Education.
- Jain, R., Aagja, J., y Bagdare, S. (2015). Customer Experience - a review and research agenda. *Emerald*, pp. 642 - 658.
- Jones, G. R. (2013). *Teoría organizacional: diseño y cambio en las organizaciones* (7ma ed.). México D.F.: Pearson.
- Maldonado, M. (2018). *Formación Gerencial*. Recuperado el 21 de enero del 2019 de <https://www.formaciongerencial.com/>
- Kurb, M. (1997). *La consultoría de empresas* (3ra. ed.). Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
- Lambin, J.-J., Gallucci, C., y Sicurello, C. (2009). *Dirección de marketing: Gestión estratégica y operativa del mercado*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Líderes. (2016). 'Master class' para conocer a los clientes y mejorar los negocios. *Líderes*. Recuperado el 15 de septiembre del 2018 de <http://www.revistalideres.ec/lideres/master-class-clientes-capacitacion-izo.html>
- Lovelock, C., y Wirtz, J. (2015). *Marketing de Servicios: Personal, tecnología y estrategia*. México: Pearson Education.
- Ministerio de Turismo. (2018). *Llegadas y salidas internacionales en Ecuador*. Recuperado el 2 de octubre del 2018 de <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/turismo-cifras/2018-09-19-17-01-51/movimientos-internacionales>
- Ministerio de Turismo. (2018). *Industria turística nacional contará con 33 herramientas para mejorar la calidad de servicios*. Recuperado el 4 de octubre del 2018 de <https://www.turismo.gob.ec/industria-turistica-nacional-contara-con-33-herramientas-para-mejorar-la-calidad-de-servicios/>

Ministerio de Turismo. (2018). *Perfiles de Turismo Internacional*. Recuperado el 5 de octubre del 2018 de <http://servicios.turismo.gob.ec/descargas/Turismo-cifras/Publicaciones/Perfiles/PerfilesDeTurismoInternacional.pdf>

Ministerio de Turismo. (2016). *Reglamento de alojamiento turístico*. Recuperado el 28 de septiembre del 2018 de <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/06/REGLAMENTO-DE-ALOJAMIENTO-TURISTICO.pdf>

Ministerio del Turismo. (2018). *Catastro de cantón Quito 2018*. Quito: MINTUR.

Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la información. (2017). *Indicadores y estadística*. Recuperado el 23 de octubre del 2018 de: <https://observatoriotic.mintel.gob.ec/estadistica/index.html>

MINTUR. (2015). *Alojamiento en Ecuador cuenta con nuevo reglamento*. Recuperado el 27 de octubre del 2018 de <https://www.turismo.gob.ec/alojamiento-en-ecuador-cuenta-con-nuevo-reglamento/>

MINTUR. (2018). *Indicadores Turísticos: Información relevante del turismo en Ecuador*. Recuperado el 2 de 29 de octubre del 2018 de http://servicios.turismo.gob.ec/descargas/Turismo-cifras/Boletin/Boletin_Abril-2018.pdf

Molina, C. (2016). *Curso especializado en Customer Experience*. Madrid: Instituto Economía Digital.

D. Moscoso. (entrevista experto, 25 de octubre, 2018).

NH Hotel Group. (s.f.). *NH Collections Hotel*. Recuperado el 17 de mayo del 2018 de <https://www.nh-hotels.com/corporate/about-nh/our-brands/nh-collection>

Ojeda, P. (2013). *El ABC de la consultoría: la forma de hacer consultoría de negocios en América*. México: Palibrio.

- Palmer, A. (2010). Customer experience management: a critical review of an emerging idea. *Journal of Services Marketing*, 196 - 208.
- C. Pérez. (entrevista a experto, 23 de octubre, 2018).
- Quito Turismo. (2018). *Quito Turismo capacita al sector turístico sobre uso de nuevas herramientas digitales de la ciudad* . Recuperado el 4 de octubre del 2018 de www.quito.com.ec.
- Reynolds, J. (2010). *Hospitality Services* (2da. ed.). Illinois: The Goodheart-Willcox Company, Inc.
- SENPLADES. (2017). *Plan Nacional del Desarrollo 2017 - 2021*. Quito, Ecuador: Toda una vida. Recuperado el 12 de abril de 2018, de http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf
- Servicio Nacional de Derechos Intelectuales. (2018). *¿Cómo registro una marca?* Recuperado el 13 de octubre del 2018 de <https://www.propiedadintelectual.gob.ec/como-registro-una-marca/>
- Snell, S., y Bohlander, G. (2013). *Managing Human Resources*. Canada: Cenage Learning.
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2014). *Ley de Compañías*. Recuperado el 3 de octubre del 2018 de: https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/a2/Ley-Cias.pdf
- Thompson, A., Sutton, C., Strickland III, A., Peteraf, M., Janes, A., & Gamble, J. (2018). *Administración Estratégica: Teoría y casos* (2da. ed.). México: Mc Graw Hill Education.
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., y Strickland, A. (2015). *Administración Estratégica* (19na ed.). México D.F.: McGraw-Hill Education.

Universidad de las Américas. (2018). *Matriz de líneas de investigación y temáticas de titulación*. Quito.

Vistazo. (2018). *Ecuador confía en que indicadores logren elevar economía*. Recuperado el 10 5 de noviembre del 2018 de <https://www.vistazo.com/seccion/pais/actualidad-nacional/ecuador-confia-en-que-indicadores-logren-elevar-economia>

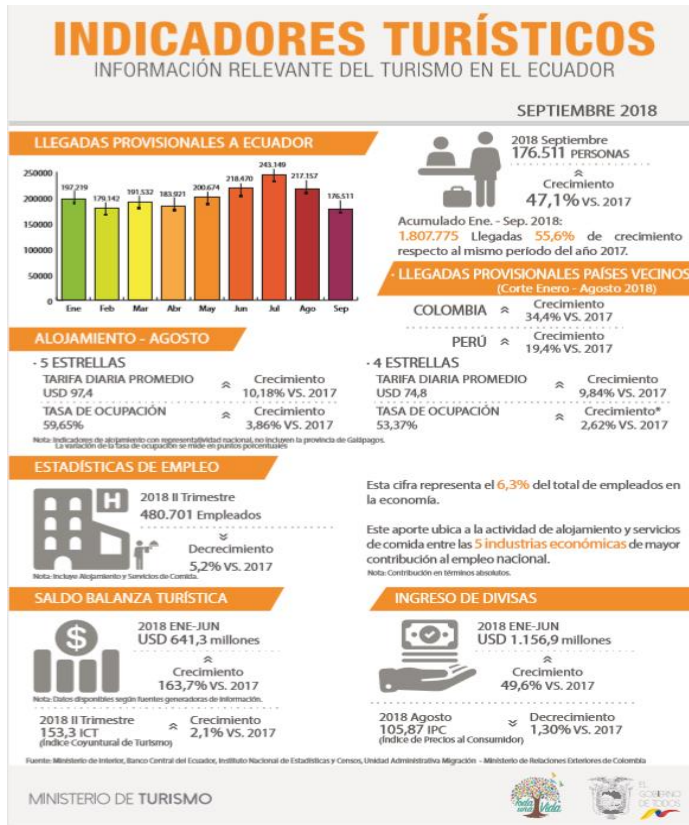
Wittenstein, M. (2013). *InSlideShare*. Recuperado el 11 de abril del 2018 de <https://es.slideshare.net/mikewittenstein/la-experiencia-del-cliente>

World Travel Awards. (2018). Recuperado el 27 de marzo del 2018 de <https://www.worldtravelawards.com/award-south-americas-leading-destination-2017>

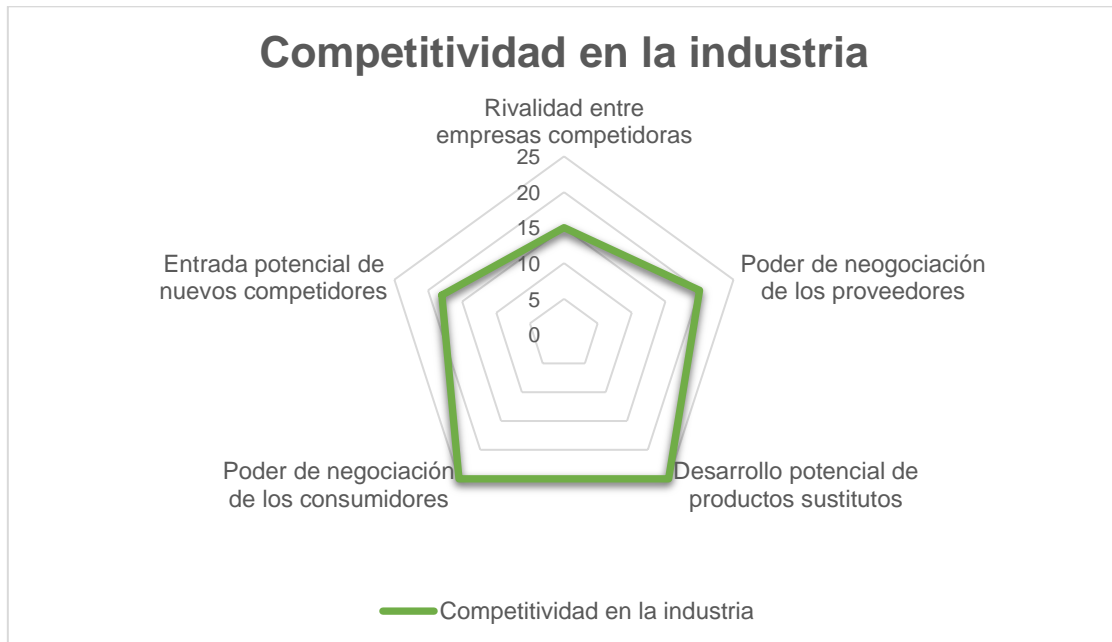
Xperience, R. (2018). *X Customer 360°*. Recuperado el 21 de enero del 2019 de <https://www.xcustomer360.com/>

ANEXOS

Anexo 1. Indicadores Turísticos del Turismo en Ecuador.



Anexo 2. Análisis PORTER.



Anexo 3. Encuesta

Encuesta N°

Datos informativos

| | | | |
|------------------------------------|--------------|--------------------------|--------------------------|
| Nombre del establecimiento: | | | |
| Nombre del encuestado: | | | |
| Sexo: | Femenino | <input type="checkbox"/> | Masculino |
| Cargo: | | | |
| Profesión: | | | |
| Email: | | | |
| Nivel de educación: | Bachillerato | <input type="checkbox"/> | Universitario |
| | Doctorado | <input type="checkbox"/> | Posgrado/Maestría |
| | Ninguno | | <input type="checkbox"/> |

Por favor, lea detenidamente cada pregunta, responda y/o seleccione su respuesta con una X.

1. ¿Tiene usted un título en hotelería? Seleccione una opción.

| | | | |
|----------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Técnico | <input type="checkbox"/> | Licenciatura | <input type="checkbox"/> |
| Maestría | <input type="checkbox"/> | PHD | <input type="checkbox"/> |
| Ninguno | | <input type="checkbox"/> | |

2. ¿Cuáles son los conocimientos para manejar este tipo de establecimiento de alojamiento? Seleccione una o más opciones.

| | |
|---|--------------------------|
| Conocimientos empíricos | <input type="checkbox"/> |
| Conocimientos especializados en hotelería | <input type="checkbox"/> |
| Asesoramiento por una empresa | <input type="checkbox"/> |
| Otros | <input type="checkbox"/> |

Especifique cuales: _____

3. ¿Toma usted decisiones finales sobre el hotel?

SI NO

Si su respuesta es negativa por favor responda ¿Quién toma las decisiones finales?

4. ¿Con cuántos socios está conformado el establecimiento? Seleccione una opción.

| | |
|--------------|--------------------------|
| Uno | <input type="checkbox"/> |
| Dos | <input type="checkbox"/> |
| Tres | <input type="checkbox"/> |
| Cuatro | <input type="checkbox"/> |
| Cinco | <input type="checkbox"/> |
| Más de cinco | <input type="checkbox"/> |

5. ¿En qué año fue la apertura del hotel? _____

6. ¿Cuál es la inversión estimada destinada para realizar mejoras (desde el talento humano hasta la infraestructura) anualmente en el establecimiento? Seleccione una opción.

| | |
|-------------------|--------------------------|
| Menos de \$1000 | <input type="checkbox"/> |
| \$1001 a \$5000 | <input type="checkbox"/> |
| \$5001 a \$10.000 | <input type="checkbox"/> |
| Más de \$10.000 | <input type="checkbox"/> |

7. ¿En algún momento el hotel ha invertido en algún tipo de asesoramiento?

SI NO

Si la respuesta es afirmativa ¿En qué tipo de asesoramiento?

| | |
|------------------------------|--------------------------|
| Consultoría/Asesoramiento | <input type="checkbox"/> |
| Capacitación | <input type="checkbox"/> |
| Mejoras estructurales/Diseño | <input type="checkbox"/> |
| Otros | <input type="checkbox"/> |

Si su respuesta es otros especifique ¿Cuál/es? _____

8. ¿Qué tan satisfecho usted quedó con el servicio brindado? Seleccione una opción.

| | |
|-----------------|--|
| Muy satisfecho | |
| Satisfecho | |
| Poco satisfecho | |
| Insatisfecho | |

¿Por qué? _____

9. ¿Conoce usted, qué es Customer Experience Management (CEM) o la gestión de la experiencia del cliente o huésped?

SI NO

Si su respuesta es afirmativa por favor cuéntenos que conoce sobre este término.

Quando nos referimos a Customer Experience Management (CEM) es la gestión de la experiencia del cliente, la cual se da por un vínculo de fidelidad, a través de una propuesta de valor diferente, en donde la lealtad de los clientes es primordial para la rentabilidad de una empresa (Molina,2016).

10. ¿Invertiría usted en una consultoría de CEM para el establecimiento de alojamiento?

SI NO

Si su respuesta fue negativa explique ¿Por qué? Y continúe respondiendo la pregunta 13.

11. ¿Cuáles son las razones por las que usted si invertiría en una consultoría en CEM? Enumere del 1 al 5, siendo 1 la menos importante y 5 la razón más importante.

| | |
|---|--|
| Mejorar la experiencia del huésped en el establecimiento. | |
| Fidelizar al huésped | |
| Reducir el nivel de insatisfacción en el establecimiento. | |
| Generar una mejor rentabilidad | |
| Otros | |

¿Cuáles? _____

12. ¿Cuánto estaría dispuesto a invertir en una consultoría en CEM? Seleccione una opción.

| | |
|-------------------|--|
| \$1000 a \$2000 | |
| \$2001 a \$5000 | |
| \$5001 a \$8000 | |
| \$8001 a \$10.000 | |
| Más de \$10.000 | |

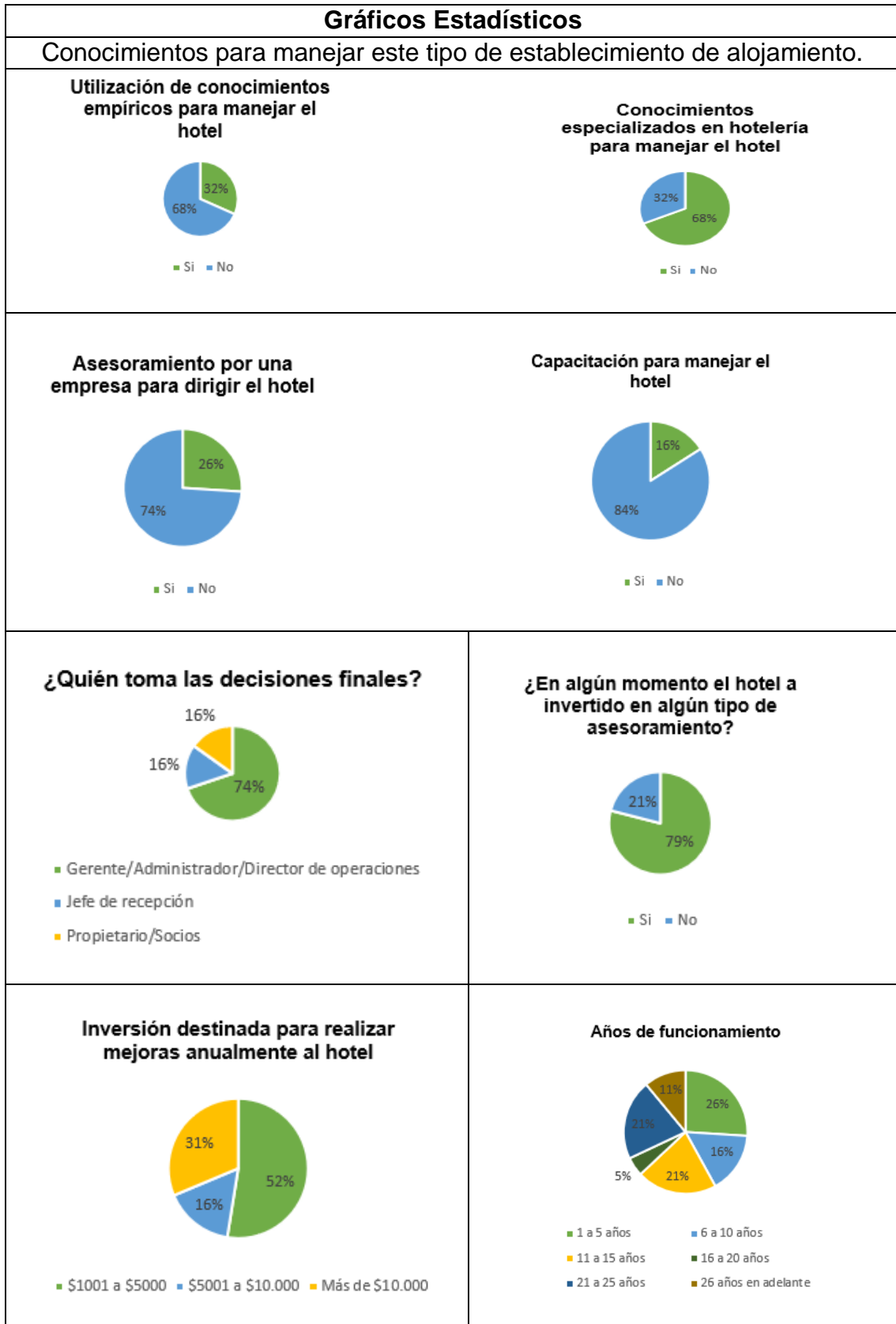
13. ¿Conoce usted empresas que ofrezcan consultoría en CEM especializadas en hoteles?

SI NO

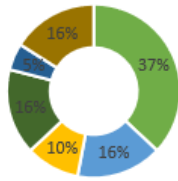
14. ¿Considera que la atención brindada al cliente actualmente en el establecimiento es la adecuada para que genere recomendaciones sobre el hotel?

SI NO

Anexo 4. Resultados de las encuestas

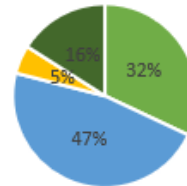


¿Con cuántos socios está formado el establecimiento?



■ Uno ■ Dos ■ Tres ■ Cuatro ■ Cinco ■ Más de cinco

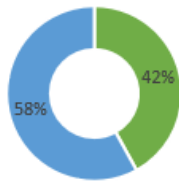
¿Qué tan satisfecho quedó con el servicio brindado?



■ Muy Satisfecho ■ Satisfecho
■ Poco satisfecho ■ Insatisfecho

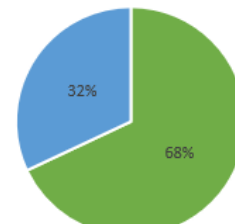
Tipo de asesoramiento en el que el establecimiento a invertido

¿Usted ha invertido en consultoría/asesoramiento empresarial?



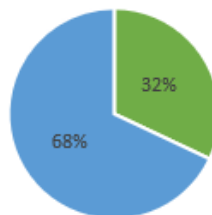
■ Si ■ No

¿Usted ha invertido en capacitaciones?



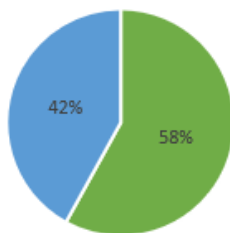
■ Si ■ No

¿Usted a invertido en mejoras estructurales?



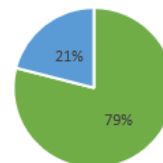
■ Si ■ No

¿Conoce usted qué es CEM?



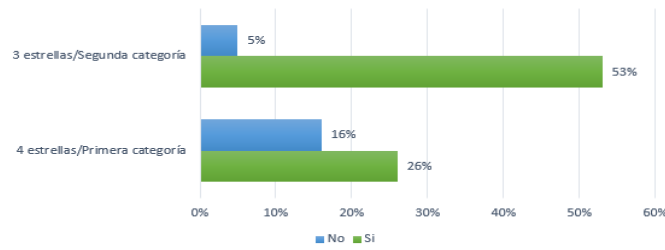
■ Si ■ No

¿Usted invertiría en una consultoría en CEM para el hotel?



■ Si ■ No

Hoteles que optan por invertir en la consultoría CEM, según su categoría



Razones por las que se invertiría en una consultoría en CEM

Busca mejorar la experiencia del huésped



Busca fidelizar al huésped



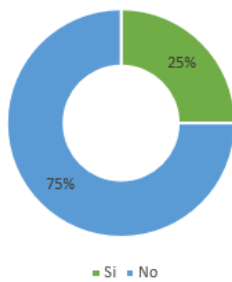
Busca reducir el nivel de insatisfacción



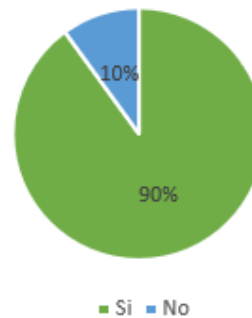
Busca generar una mejor rentabilidad



¿Conoce usted empresas que ofrezcan consultoría en CEM especializadas en hoteles?



La atención brindada al cliente genera recomendaciones



Anexo 5. Entrevistas.

Nombre del Entrevistado: Cristian Pérez.

Ocupación: Docente de la carrera de marketing de la FACEA de la Universidad de las Américas. Está a cargo de las materias como investigación de mercados, marketing base de datos y comportamiento del consumidor.

En la actualidad, las empresas requieren generar experiencias positivas para sus consumidores o clientes. Esto debido a que el consumo y la fidelidad se logran a partir del buen trato y la buena gestión de los empleados. Cuando las empresas no han establecido todavía parámetros de estandarización de servicio es muy importante que se contrate el servicio de consultoría con el fin de lograr establecer mejores características que generen el bienestar y la satisfacción de los consumidores. La consultoría debe tener dos etapas, la primera es la investigación y la segunda la implementación. La investigación de niveles de satisfacción y requerimientos del cliente va a permitir generar las estrategias o las tácticas que se van a utilizar para poder implementar las mejoras, y de esta manera entregar procesos de calidad para que las personas se sientan satisfechas con el servicio. Por otro lado, la metodología que se puede utilizar en una consultoría debería estar enfocada a la calidad de servicio, mediante la cual se puede establecer indicadores de gestión para determinar cuáles son las dimensiones de mayor importancia para el cliente. Además, enfocar los recursos de marketing para lograr solventar cualquier brecha de servicio que se pueda generar en estos campos.

Hay que mencionar que Ecuador es un país en donde los procesos metodológicos, los procesos de mejora continua, inclusive los procesos de comunicación se dan por personas que no tienen el conocimiento necesario. Es por esto que, al país le falta mucho en profesionalización sobre todo en la entrega de servicios empresariales. Por lo tanto, es importante que los administradores y los dueños de las empresas tomen conciencia de la importancia de profesionalizar el servicio. No hay que dejar que personas que manejan ciertas áreas, traten de manejar las áreas en las cuales no son

expertos porque generan inconvenientes, ya que no aplican correctamente las metodologías adecuadas.

Al momento de ofrecer un servicio de consultoría es importante diferenciar dos conceptos la asesoría y la consultoría. La asesoría es simplemente dar recomendaciones de funcionamiento y termina con la entrega de información para poder llevar acabo la ejecución. En cambio, la consultoría es el acompañamiento en la aplicación de estas combinaciones, el proceso completo cuando las empresas tienen ya las herramientas para poder cumplir con todas las recomendaciones del consultor. La principal falencia más común al momento de realizar una consultoría es la falta de conocimiento.

En cuanto a la tarifa que se podría manejar podría ser entre un rango de \$5000 a \$8000 en el caso de que dure un año máximo, porque hay que manejar los tiempos que el consultor va a invertir en una consultoría.

Por otro lado, el proceso de generación de experiencia es mejorar la experiencia permanentemente, entonces depende del flujo de clientes que tenga cada negocio se deberá establecer un parámetro de medición de indicadores permanente como cualquier proceso de mejora continua que son círculos, el famoso círculo de mejora, diagnosticar, investigar, diseñar, implementar, y evaluar nuevamente los resultados. Cuando se va evaluando se descubren nuevas oportunidades de mejora, lo que significa que es un proceso permanente. Las consultorías en CEM son B2B por lo tanto el mejor canal de venta es el canal personal, realizando visitas a gerentes de los establecimientos de alojamiento.

Las ventajas de ofrecer este tipo de servicio es que los administradores de negocios requieren información todo el tiempo y tomar decisiones. Por lo tanto, apoyarles en ese tipo de cosas facilita el contacto. Las desventajas es que el mercado se basa en precios, y hacia un mercado de precios siempre va a ocurrir que haya una tendencia hacia contratar empresas que no cumplan con los parámetros necesarios con un servicio de calidad, generando más bien malestar y una percepción negativa hacia lo que es una consultoría en mejora continua. Al principio es importante establecer un nicho donde se puedan

fortalecer las características de la empresa, donde pueda darse a conocer y desarrollar mejor la idea de la consultoría. A partir de que la idea inicial este fortalecida se puede generar nuevos productos para nuevos segmentos de mercado.

Nombre del entrevistado: Diana Moscoso

Ocupación: Directora de la cuenta para Coca Cola en la empresa Find a Sense.

La principal labor de la consultoría es siempre asesorar al cliente, como parte de eso es hablar justamente de las experiencias de darles nuevas opciones de consultoría. Un consultor tiene que estar en constante comunicación con el cliente, viendo las necesidades del negocio para atender todos los requerimientos del cliente. Una consultoría se maneja con un equipo constituido con líderes específicos, en donde cada líder tiene sus funciones que cumplir, con roles muy parecidas a las de una agencia de marketing.

En primera instancia, hay que mencionar que el mercado ecuatoriano todavía no tiene mucho conocimiento sobre el término CEM, está empezando a entenderlo y debería empezar a implementarse como algo prácticamente obligatorio. Debido a que el mercado ecuatoriano está acostumbrado a hacer las cosas porque las tienes que hacer, pero en realidad tiene que entender el por qué se deben hacer las cosas de cierta manera. Por lo tanto, lo que las consultoras buscan es direccionar a las empresas mediante la formulación de objetivos claros y medible; y que no se trata simplemente de poner un logo bonito que visualmente este bien. Las empresas están comenzando a pensar en que tienen que ir más allá de solo vender un producto o servicio, en la actualidad, tienen que ofrecer experiencias. Las empresas se detienen y se preguntan porque no están cumpliendo con las metas planteadas. Las consultoras se involucran y le proponen a la empresa asesorarle. Desde su punto de vista, el mercado ecuatoriano, es muy rancio, reservado y retraído, además de tener un poco de recelo en saber cómo implementarlo o

simplemente no lo ven necesario. Sin duda, existe una falta de conocimiento sobre CEM, es por esto que este tipo de consultoría tiene una mejor acogida por profesionales con muchos años de experiencia en negocios, que se involucran constantemente en la innovación y dispuesto a apostar en este tipo de inversiones haciendo referencia a la consultoría en CEM. Por el contrario, hay compañías, que todavía se sienten como reacias al poder invertir en este tipo de consultoría porque tienen temor y piensan mucho en el retorno, como esto se mide. No es fácil hacerle entender al cliente que no se trata de un retorno únicamente económico sino de que hoy en día la gente busca conexiones auténticas y reales. Esto no da un retorno monetario inmediato, sino es lograr la fidelidad de una persona que va a consumir constantemente porque cree en ti no porque es un producto o servicio esencial. A pesar de todo, este tipo de consultoría siempre va de la mano, la relación con el cliente y el retorno económico, porque también se tiene que cumplir con los objetivos empresariales que el negocio o la empresa tienen. Se tienen que entender que hoy en día las personas (en especial los jóvenes) buscan conexiones y experiencias auténticas. Las claves en las que se enfoca la consultoría son: el entendimiento, la capacidad de innovación, la capacidad de inversión (para las compañías que invierte) y la adaptabilidad. Al cliente hay que hacerle entender cuál es el factor diferenciador al optar por una consultoría en CEM porque al momento de establecer precios al servicio el cliente va a preguntar cuál es el costo beneficio y la respuesta es que el consultor saber hacerlo siendo el objetivo principal el hacer cosas inteligentes.

Los establecimientos de alojamiento si deberían pensar en invertir en consultoría en CEM porque en la industria hotelera, generalmente, se viven experiencias muy de cerca. La industria hotelera lo que brinda es una experiencia y esta es una de las razones por las que se podría considerar como un mercado totalmente potencial. Lo que un establecimiento obtendría sería índices de fidelidad bastante altos a través, de herramientas que garantizan alta fidelidad. Adicionalmente, es necesario destacar que en Ecuador la consultoría de CE es poca porque recién se está dando a conocer y entendiendo; lo que se puede inferir que hay pocas empresas que ofrecen este

tipo de consultoría. El perfil del consumidor de una consultoría en CEM es una persona que por lo general tiene un cargo alto en la empresa como por ejemplo un CEO, que tenga altos conocimientos de marketing y una capacidad de inversión media alta.

Nombre del entrevistado: Mishelle Maldonado

Ocupación: Jefe de recepción del hotel Illa Experience.

Según sus conocimientos, el customer experience (CE) se origina a partir del customer service, el cual se encarga del manejo, la gestión y la logística para asegurar que se le brinde un servicio de calidad al cliente. Por lo tanto, considera que CE va más allá de brindar un servicio, este nuevo concepto busca causar sensaciones y emociones en el cliente dejando un recuerdo a través de las diferentes experiencias brindadas. Hace referencia que, por lo general, los hoteles ofrecen únicamente la habitación sin ninguna experiencia complementaria. Por esta razón, el implementar CE en un hotel va a tratar de asegurar de que no solo se venda la habitación, si no también que el huésped pueda tener una variedad de sensaciones a través, de aromas, de música, entre otros elementos que pueden influir en las emociones del huésped.

El principal objetivo es hacer que el huésped se deleite para que quede un buen recuerdo en su mente. Un claro ejemplo es Illa Experience, un hotel de experiencias, porque a más de brindar el alojamiento a los huéspedes ofrece experiencias vivenciales desde que uno entra al establecimiento tanto el personal como la infraestructura transmiten sensaciones en el huésped. Esta es una de las razones por las que al hotel le describen que es austera por fuera abundante por dentro. Al ofrecer un servicio es primordial que desde un inicio se trate de dar un valor agregado, mediante pequeños detalles. En Ecuador hay muy pocos hoteles que ofrecen y manejen experiencias que transmitan la cultura del país. Sin duda, gestionar las experiencias del cliente son una estrategia para darse a conocer ya que las experiencias provocan que el huésped recomiende el hotel. Con el pasar del tiempo la industria hotelera van

concientizando en que el empleado necesita crear una conexión con el huésped para hacer que su estadía sea más placentera. Esto pensando en que al crear una conexión con el cliente o huésped se llega a obtener ganancias, mediante las recomendaciones de los huéspedes sobre el hotel. Al final esto es lo que beneficia y ayuda al hotel a generar fidelidad y que vengan más clientes. Hay que destacar que el marketing de boca a boca es el mejor para incrementar las ventas y expandir el mercado o de la misma manera perjudicar al hotel. Esto se ha comprobado porque el cliente cree y confía más en una persona que le cuenta su experiencia que en una publicidad. Desde su punto de vista, cree que si un hotel invierte en una consultoría en CEM va a repercutir en las ganancias, además de crear factor diferenciador frente a la competencia. Brindar experiencias es un plus que si uno lo sabe aprovechar puede sacar muchas ventajas frente a su competencia.

Por otro lado, considera que para negocios pequeños invertir en una consultoría de CEM va a ser un poco complicado porque es un valor bastante alto el que va a tener que encubrir, pero para un hotel que ya tiene su mercado definido, y está posicionado en el mercado sería más accesible la inversión. Lo importante es innovar para poder prosperar en el mercado.

Anexo 6. Tabla activos fijos.

Tabla 26. Rubros de los activos fijos de ECG

| INVERSION EN ACTIVOS FIJOS | | | | | | | | | | |
|----------------------------|----------------------------|-------|--------------------|--------|--------------------|----------------|----------------|---------------|---------------|--------------------|
| Nro. | INVERSION EN ACTIVOS FIJOS | CANT. | VALOR USD | TIEMPO | DEPRECIACION ANUAL | | | | | DEPRC. ACUM. |
| | | | | | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 | |
| 1 | Impresora multifunción | 1 | \$ 234,96 | 3 | \$ 78,32 | \$ 78,32 | \$ 78,32 | | | \$ 234,96 |
| 2 | Computadoras | 2 | \$ 1.200,00 | 3 | \$ 400,00 | \$ 400,00 | \$ 400,00 | | | \$ 1.200,00 |
| 3 | Celulares | 2 | \$ 956,90 | 3 | \$ 318,97 | \$ 318,97 | \$ 318,97 | \$ 318,97 | \$ 318,97 | \$ 1.594,83 |
| 4 | Mesa redonda | 1 | \$ 50,00 | 5 | \$ 10,00 | \$ 10,00 | \$ 10,00 | \$ 10,00 | \$ 9,00 | \$ 49,00 |
| 5 | Archivador | 1 | \$ 190,00 | 5 | \$ 38,00 | \$ 38,00 | \$ 38,00 | \$ 38,00 | \$ 38,00 | \$ 190,00 |
| 6 | Sillas | 4 | \$ 120,00 | 5 | \$ 24,00 | \$ 24,00 | \$ 24,00 | \$ 24,00 | \$ 24,00 | \$ 120,00 |
| 7 | Sillas giratorias | 3 | \$ 150,00 | 5 | \$ 30,00 | \$ 30,00 | \$ 30,00 | \$ 30,00 | \$ 30,00 | \$ 150,00 |
| 9 | InFocus | 1 | \$ 200,00 | 3 | \$ 66,67 | \$ 66,67 | \$ 66,67 | | | \$ 200,00 |
| 10 | Puntero | 1 | \$ 75,00 | 3 | \$ 25,00 | \$ 25,00 | \$ 25,00 | | | \$ 75,00 |
| 11 | Parlantes | 1 | \$ 83,95 | 3 | \$ 27,98 | \$ 27,98 | \$ 27,98 | | | \$ 83,95 |
| 12 | Escritorios | 3 | \$ 200,00 | 5 | \$ 40,00 | \$ 40,00 | \$ 40,00 | \$ 40,00 | \$ 40,00 | \$ 200,00 |
| TOTAL EN USD | | | \$ 3.460,81 | | 1058,94 | 1058,94 | 1058,94 | 460,97 | 459,97 | \$ 4.097,74 |

Anexo 8. Tabla de los gastos preoperacionales

Tabla 27. Detalle de los gastos preoperacionales.

| Gastos Preoperacionales | |
|---|--------------------|
| Evento de lanzamiento | \$ 1.200,00 |
| Equipamiento (Pizarrón) | \$ 80,00 |
| Diseño de página web | \$ 600,00 |
| Gastos varios (Constitución, Patente, Licencia) | \$ 477,50 |
| TOTAL | \$ 2.357,50 |

