



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA EMPRESA
DEDICADA A BRINDAR SERVICIOS DE OFICINAS A EMPRENDEDORES EN
EL NORTE DE QUITO.

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

Profesor guía

Econ. Oswaldo Erazo Arboleda, MBA.

Autor:

Hernán Alberto Escudero Rodríguez

Año:

2019

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, plan de negocio para la implementación de una empresa dedicada a brindar servicios de oficinas a emprendedores en el norte de Quito, a través de reuniones periódicas con el estudiante Hernán Alberto Escudero Rodríguez, 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".

ECON. OSWALDO ERAZO ARBOLEDA, MBA.

C.I.170950149-6

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, plan de negocio para la implementación de una empresa dedicada a brindar servicios de oficinas a emprendedores en el norte de Quito, de Hernán Alberto Escudero Rodríguez, en el semestre 2019-1, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

ING. EDUARDO VICENTE GALLEGOS CHAVEZ, MBA
C.I. 170495189-4

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.”

HERNÁN ALBERTO ESCUDERO RODRÍGUEZ

C.C. 172236268-6

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis profesores quienes han sido un gran apoyo y han aportado de manera sustancia a mi desarrollo profesional y personal, en especial a Juan Unapanta. Además, a mis amigos quienes han sido un aporte en mi vida brindándome su apoyo incondicional y recurrente

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a mis padres, hermano, abuelos, tíos y primos; quienes han sido pilar fundamental en mi crecimiento académico, profesional y emocional; cuyo apoyo y amor han sido pieza clave en el cumplimiento de mis metas. Gracias por estar ahí como referentes, guiando mi camino y siempre buscando lo mejor para mí, sin importar las circunstancias.

RESUMEN

El presente plan de negocios es de una empresa, cuyo propósito sea brindar servicios de oficina a emprendedores en el norte de la ciudad de Quito, cuyo objetivo principal es brindar un lugar físico para que los emprendedores que residan en la ciudad cuenten con un ambiente que les permita desarrollar sus ideas de emprendimientos empresariales. Mediante la creación de oficinas estructuradas de una manera creativa, brindando una gran variedad de soluciones tecnológicas, con el fin de que el cliente encuentre facilidades al momento de iniciar con su propia idea de negocio. Se ofrecerán servicios complementarios como recepción y envío de correspondencia, agenda personalizada, capacitaciones y bodegaje de mercadería.

La metodología utilizada en el plan de negocio fue inicialmente el análisis de sector externo mediante la metodología PEST y Porter para determinar amenazas y oportunidades de la industria. Análisis cuantitativo y cualitativo del cliente mediante entrevistas a expertos, grupo focal y encuestas; para determinar gustos y preferencias del usuario y generar así estrategias para satisfacer sus necesidades. Se determinó como estrategias generales de marketing la diferenciación y enfoque; se fijó el precio, plaza, promoción y las características del servicio. Adicionalmente, se determinó la estructura organizacional de la empresa. Finalmente se realizó el análisis financiero, proyectando los flujos del proyecto y se analizó la viabilidad financiera del plan de negocios.

ABSTRACT

The following business plan is based on the creation of a company, whose purpose is to provide office services to entrepreneurs in the north part of Quito.

The main objective of this business plan is to provide a physical place for entrepreneurs residing in the city of Quito to have an environment that allows them to develop their ideas about business ventures. Through the creation of structured offices in a creative way, offering a wide variety of technological solutions, in order that the client finds facilities when starting with his own business idea. Complementary services will be offered such as receiving and sending correspondence, personalized agenda, training and warehousing of merchandise.

The methodology used in the business plan was initially the analysis of the external sector using the PEST and Porter methodology to determine threats and opportunities in the industry. Quantitative and qualitative client analysis was performed by interviewing experts, focus group and surveys; to determine preferences of the users and generate strategies to meet their needs. Differentiation and focus were determined as general marketing strategies and the price, place, promotion and service characteristics were established. Additionally, the organizational structure of the company was determined. Finally, the financial analysis was carried out, project flows were projected and the financial viability of the business plan was determined.

ÍNDICE

1. Introducción	1
1.1 Justificación	1
1.2 Objetivo general del trabajo	1
1.3 Objetivos específicos del trabajo:	2
2. Análisis del Entorno Externo	2
2.1 Análisis PEST:	2
2.1.1 Político:	2
2.1.2 Económico:	4
2.1.3 Entorno social y cultural:	8
2.1.4 Tecnológico:	9
2.2 Análisis de la industria – Porter:	9
2.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores:	10
2.2.2 Rivalidad entre competidores existentes:	10
2.2.3 Amenaza de productos sustitutos:	11
2.2.4 Poder de negociación de clientes:	12
2.2.5 Poder de negociación de proveedores:	12
2.3 Matriz EFE:	14
2.4 Conclusiones Análisis Externo:	14
3. Análisis del Cliente:	16
3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa	16
3.1.1 Entrevista a expertos:	16
3.1.2 Encuestas:	19
4. Oportunidad de negocio:	22
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente	22
4.1.1 Análisis Externo:	22
4.1.2 Análisis cualitativo:	22
4.1.3 Análisis cuantitativo	23

5. Plan de Marketing	23
5.1 Segmentación	23
5.2 Estrategia General de Marketing:.....	26
5.2.2 Estrategia de Crecimiento	27
5.2.3 Estrategia de competencia.....	27
5.2.4 Innovación tecnológica.....	28
5.2.5 Posicionamiento	28
5.3 Propuesta de Valor (Modelo Canvas)	29
5.4 Mezcla de marketing	31
5.4.1 Producto (servicio):	31
5.4.2 Precio	33
5.4.3 Plaza	34
5.4.4 Promoción:	35
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	36
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización.....	36
6.1.1 Misión.....	36
6.1.2 Visión	36
6.1.3 Objetivos de la organización	36
6.2 Plan de Operaciones.....	37
6.2.1 Montos de Inversión:	39
6.3 Estructura Organizacional.....	40
6.3.1 Funciones de cada departamento:.....	41
6.4 Cadena de Valor	43
6.5 Mapa de Procesos:.....	46
7. EVALUACIÓN FINANCIERA	47
7.1 Proyección de ingresos y gastos:.....	47
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital:	48
7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja:.....	49

7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración:	52
7.4.1 Flujos del Proyecto	52
7.4.2 Flujos del Inversionista:	54
7.5 Índices financieros:	55
8. CONCLUSIONES GENERALES:	57
Referencias:.....	58
Anexos	61

1. Introducción

1.1 Justificación

La industria comprendida en el CIIU M7020.04 referente a “Alquiler de otros tipos de maquinaria, equipo y bienes tangibles”, en el 2018 únicamente ha aportado con 0,17% del total de ventas y exportaciones registradas en el mismo periodo. Por esta razón, se considera necesario incrementar la inversión y la participación de la industria a nivel nacional. (Servicios de Rentas Internas del Ecuador, 2018)

El sector “Prestación de asesoramiento y ayuda a las empresas y las administraciones públicas en materia de planificación, organización, eficiencia y control, información administrativa, etcétera.” identificado por el CIIU M7020.04, un sector de la economía que brinda servicios empresariales fundamentales para todo tipo de industrias, es por esta razón que el posible mercado meta se encuentra altamente diversificado, no identificando un riesgo por depender únicamente de un segmento limitado de la población. (Servicios de Rentas Internas del Ecuador, 2018)

La cantidad de emprendimientos en el País, está experimentando un crecimiento sostenido en los últimos 10 años (Global Entrepreneurship Monitor, 2016), por lo que las necesidades de servicios empresariales accesibles para pequeños emprendedores experimentan, de igual manera, un incremento. El propósito de este emprendimiento es saciar la necesidad que tendrían estos emprendedores de servicios de oficina y apoyo al momento de iniciar con sus emprendimientos.

1.2 Objetivo general del trabajo

Determinar la viabilidad de la implementación de una empresa dedicada a brindar servicios de oficinas a emprendedores en el Norte de Quito, mediante la elaboración de un plan de negocios que evalúe los entornos, clientes y proyecciones financieras en los próximos cinco años.

1.3 Objetivos específicos del trabajo:

- Determinar las oportunidades y amenazas de la industria mediante un análisis macro y micro del entorno externo.
- Establecer la aceptación de la idea de negocio realizando un análisis del posible mercado meta.
- Describir la oportunidad de negocio en la industria para complementar el análisis interno y externo realizado.
- Señalar el mercado objetivo y la propuesta de valor, estructurando un plan de marketing de acuerdo al plan de negocio y estableciendo una estrategia general de marketing.
- Construir una estructura organizacional de acuerdo a las necesidades y recursos disponibles.
- Definir la viabilidad financiera en base a indicadores financieros comparados con otras industrias, con el objetivo de decidir si la inversión realizada en la idea de negocio es rentable.

2. Análisis del Entorno Externo

2.1 Análisis PEST:

El análisis PEST es una herramienta administrativa cuyo objetivo es obtener información del entorno externo con el propósito de determinar factores que representen oportunidades y/o amenazas para una industria en específico. (Alarcon, Arenas, & Pereira, 2010)

2.1.1 Político:

- **Políticas públicas:**

Las políticas públicas son acciones realizadas por el Gobierno con el objetivo de solventar intereses públicos, a partir de procesos analíticos de diagnóstico y factibilidad para la atención efectiva de problemas públicos. (Centro de Investigación y Posgrados IEXE, 2014)

Según Alejandra Estévez, investigadora de RIMISP, un grave problema para los emprendimientos es la falta de políticas públicas que respalden y

regulen aquellas actividades realizadas por los jóvenes con el objetivo de crear un negocio. Se ejemplifica, que la falta de una educación técnica acerca de generalidades de la creación de empresas, constituyen una dificultad al momento de emprender y es una de las razones fundamentales para la insostenibilidad generalizada en el ámbito estudiado. (Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural, 2017)

La falta de políticas públicas por parte del Gobierno, representan una **amenaza** al no proporcionar una sostenibilidad en el sector que permite un desarrollo constante de nuevos emprendimientos en el País.

- **Comercio Exterior:**

Según Luis Ceballos, editor en jefe de comercio y aduanas México, el comercio exterior se define como: “el intercambio de bienes o servicios existente entre dos o más naciones con el propósito de que cada uno pueda satisfacer sus necesidades de mercado tanto internas como externas” regulado por tratados y acuerdos unilaterales o bilaterales entre las naciones involucradas. (Ceballos, 2012)

El 1ero de enero del 2017 entró en vigencia el acuerdo comercial bilateral entre la Unión Europea y el Ecuador, otorgando importantes concesiones arancelarias que benefician a ambas partes. Impulsando las exportaciones desde el Ecuador (especialmente para el sector agrícola) y fomenta las exportaciones de productos industrializados desde el continente europeo. Estos beneficios que gozan ambas partes se pueden ver extendidos por un periodo de hasta 17 años. Generando posibilidades estratégicas para el comercio de ambas partes. (European Union External Action, 2017)

La apertura comercial que presenta el gobierno ecuatoriano en el último año presenta una **oportunidad** para toda aquella industria que demande insumos industrializados. Es por esta razón que se considera el aperturismo comercial como una oportunidad para la industria.

2.1.2 Económico:

- **Riesgo País:**

El riesgo país se define como todo riesgo inherente a operaciones transaccionales de carácter financiero de un país a otro. Uno de los indicadores más comunes es el EMBI, desarrollado por JP Morgan Chase, este determina cuál debería ser el diferencial en las tasas de bonos emitidos por un país en comparación a las tasas de bonos del tesoro estadounidenses debido al riesgo inherente. (Universidad ICESI, 2018)

Durante marzo del 2018, el riesgo país del Ecuador ha incrementado en 65 puntos (según estadísticas publicadas por la financiera JP Morgan Chase y corroboradas por el Banco Central del Ecuador), situándose en 536 puntos básicos (es decir, que un inversionista que busque colocar su capital en él Ecuador estaría buscando un rendimiento sobre su inversión de al menos 5,36% más que en su país). Se puede además apreciar que, en lo que va del año 2018, el valor más bajo registrado para riesgo país ocurrió en enero cuando se reportaron 430 puntos básicos. (Banco Central, 2018)

Esta inestabilidad política se considera una **amenaza** dentro de la industria si los clientes potenciales del que depende la idea de negocio fueran del exterior. De esta manera, al enfocarse en el mercado local, el riesgo país no se considera como una amenaza.

- **Disponibilidad de crédito:**

La disponibilidad de crédito se define como las facilidades y oportunidades que posee un individuo, puede este ser persona natural o jurídica, en acceder a un financiamiento crediticio por parte de una entidad del sistema financiero local o internacional. La disponibilidad, evalúa diferentes características del préstamo, como el monto, plazo, tasa de interés, u otros que apliquen al momento de realizar la solicitud de crédito formal. (Montero Flores, 2015)

La Corporación Financiera Nacional (CFN), a través de ciertas instituciones del sector financiero, como el Banco del Pacífico, está incentivando el desarrollo de la economía mediante la otorgación de micro préstamos a emprendedores naturales y PYMES. Estos préstamos brindan ciertas facilidades al individuo como periodos de gracia para el pago de capital (de hasta un año para préstamos dirigidos para activo fijo), tasas competitivas de mercado (8,5% para capital de trabajo y 9% para activo fijo), asesoramiento y coberturas por parte del Fondo Nacional de Garantías (de hasta el 80% del total del crédito) y montos que oscilan entre los US\$2.000 y US\$30.000 según las condiciones. (Banco del Pacífico, 2018) (Corporación Financiera Nacional, 2018)

Este incentivo presentado por parte del sistema financiero, al permitir que jóvenes y pequeñas empresas tengan accesos a fondos de financiamiento presenta una **oportunidad** para la idea de negocio dado que esta facilidad crediticia permitiría a los emprendedores acceder a utilizar el tipo de servicio ofrecido.

- **PIB:**

El Producto Interno Producto, es un indicador económico que mide en términos monetarios los bienes y servicios producidos en un país en un período de tiempo definido. Un aspecto importante de este indicador es que únicamente cuantifica el valor de productos y servicios terminados. (International Monetary Fund, 2017)

Como se puede observar en el anexo 1, el PIB correspondiente a la industria analizada representa tan solo 0,077% del PIB del Ecuador al año 2015, se evidencia una reducción al 0,073% para el año 2016 y para el año 2017 que cerró con una participación tan solo del 0,071%. Mientras que en general, desde el año 2011 la economía ecuatoriana presenta una desaceleración en su economía de aproximadamente diecisiete puntos porcentuales. Durante los últimos 10 años, la industria presenta un crecimiento a nivel de sus ventas del 10%, mientras que un crecimiento en sus utilidades

brutas del 6% (Servicios de Rentas Internas del Ecuador, 2018) (Banco Mundial, 2018)

Adicionalmente, el PIB del Ecuador ha experimentado un crecimiento sostenido en los últimos 10 años, con una tasa en promedio del 8%. (Banco Mundial, 2018)

La baja participación de la industria analizada en términos de PIB y el crecimiento de las ventas de la industria del 10%, indica que existe una **oportunidad** de crecimiento mediante el incremento de la participación en un sector que actualmente aporte una cantidad reducida en términos absolutos y relativos a la economía ecuatoriana. Además, la tendencia de crecimiento del PIB es un indicador que productos y servicios suntuarios (como el presentado en este plan de negocios) son más propensos a ser adquiridos por la población.

- **Desempleo:**

La tasa de desempleo, es otro indicador económico cuyo objetivo es expresar el nivel de desocupación de la población económicamente activa. (Cepal, 2017)

En comparación con países latinoamericanos como Colombia, Perú y Bolivia, se puede apreciar que únicamente Colombia presenta una tasa de desempleo mayor que la del Ecuador en los últimos 10 años (ver tabla 1); adicionalmente, el Ecuador ha presentado tasas de desempleo crecientes en los últimos cinco años. Esta tendencia negativa en la economía ecuatoriana, ha sido factor positivo en el nivel de emprendimientos unipersonales que se generan dentro del País, con una tasa de emprendimiento del 31,8% al 2016, la más alta en la región, de la cual el 71,8% está representado por personas independientes. (Banco Mundial, 2018) (Global Entrepreneurship Monitor, 2016)

Tabla No. 1: Desempleo en Latinoamérica

Año	Bolivia	Colombia	Ecuador	Perú
2007	4,91%	11,20%	6,07%	4,19%
2008	2,60%	11,27%	7,31%	4,06%
2009	2,86%	12,07%	6,47%	3,90%
2010	2,54%	10,88%	4,09%	3,48%
2011	2,22%	10,19%	3,46%	3,44%
2012	2,05%	9,81%	3,23%	3,11%
2013	2,39%	9,19%	3,08%	3,24%
2014	2,01%	8,53%	3,48%	2,96%
2015	3,07%	8,24%	3,62%	3,00%
2016	3,12%	8,35%	4,60%	3,53%
2017	3,11%	8,96%	4,85%	3,67%

La tendencia al alza de la tasa de desempleo y el nivel de emprendimientos generan un marco de **oportunidades** para la industria que busca ofrecer servicios para personas emprendedoras, que no poseen un empleo bajo relación de dependencia, y el emprender representa una solución viable para generar ingresos.

- **Índice de inflación:**

El índice de inflación es una tasa que mide el aumento sostenido de los precios de un país en un tiempo determinado. Típicamente es utilizado como una medida para determinar el aumento general de bienes y servicios en una economía, o incluso la variación en el costo de vida. (International Monetary Fund, 2017)

Como se pueda observar en la figura 1, los niveles de inflación en el Ecuador han demostrado una tendencia a la baja. Según el Banco Central, en los últimos 10 años la mayor tasa de inflación presentada en el País fue en el año 2008, con un registro de 8,83%; mientras que el año 2017 se cerró con la menor tasa de inflación en los últimos cincuenta años, situándose en -0,20%. Sin embargo, en el 2018 presentó una inflación positiva poniendo fin a una tendencia deflacionaria con una tasa inflacionaria del 0,27% (Banco Mundial, 2018) (Banco Central, 2018)

INFLACIÓN ANUAL DEL IPC A DICIEMBRE DE CADA AÑO Porcentajes, 2007 - 2018

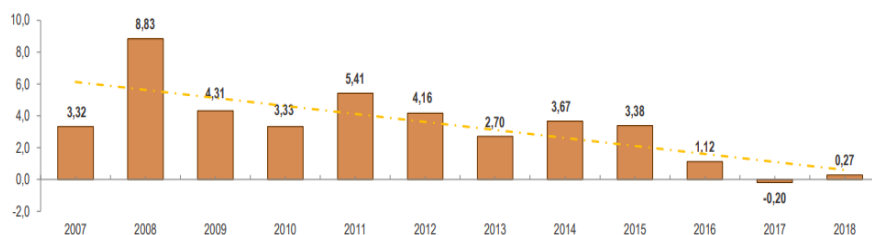


Figura No 1.: Inflación Ecuador 2007 al 2018

Adoptado del Banco Central del Ecuador (Banco Central del Ecuador, 2018)

El proceso deflacionario en los últimos años que se ha presentado en el Ecuador, constituye una **oportunidad** para la idea de negocio dado que se puede prever estabilidad de los precios de los insumos adquiridos, y la estimación de los precios de venta del servicio se realiza con un porcentaje de error menor.

2.1.3 Entorno social y cultural:

- **Crecimiento poblacional:**

El crecimiento poblacional es un indicador que mide el incremento de personas en una región determinada, tomando en cuenta los nacimientos y las defunciones en dicho periodo.

En los últimos diez años, el Ecuador ha presentado una desaceleración en el crecimiento poblacional, de aproximadamente el -1,73% según estadísticas del Banco Mundial. (Banco Mundial, 2018)

Esta desaceleración en el crecimiento poblacional no se considera una **amenaza** ya que no se prevé un impacto significativo en la industria.

Tasa de actividad emprendedora temprana:

La tasa de actividad emprendedora temprana (TEA por sus siglas en inglés) es un indicador desarrollado por el Global Entrepreneurship Monitor (GEM) para medir el nivel de actividad emprendedora dentro de un país.

A nivel latinoamericano en el 2016, el Ecuador presenta la mayor tasa de actividad emprendedora temprana con un 31,8%. En el mismo año, un 60% de la población considera que el emprender es una buena opción de negocio y un 43% considera emprender dentro de los próximos tres años. Sin embargo, el 32% no emprendería únicamente por miedo al fracaso que conllevaría a la pérdida de su inversión. (Global Entrepreneurship Monitor, 2016)

El nivel de emprendedores que se puede encontrar en el país, indica que este factor representa una **oportunidad** dentro de la industria analizada por la creciente cantidad de demanda en el mercado.

2.1.4 Tecnológico:

- **Acceso a internet y dispositivos electrónicos:**

El acceso a internet es un indicador que permite conocer cuántas personas o familias cuentan en sus hogares con acceso a esta red de telecomunicaciones. Este factor es de alta importancia para la industria debido al grado de conexión que existe entre ambos.

Según cifras publicadas por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) al 2016, un 54,3% de la población cuenta con una computadora de escritorio y/o una laptop en sus hogares. Además, un 36% de la población cuenta con acceso a internet, un incremento en relación al 2015 de más de tres puntos porcentuales.

La creciente tendencia a que las personas estén conectadas y tengan acceso al internet representa una **oportunidad** para la industria ya que facilita la optimización de los recursos tecnológicos disponibles para implementación, de esta manera se amplían las posibilidades en las que se puede atender al cliente, brindándole la mayor cantidad de soluciones y herramientas tecnológicas para que estos desarrollen de mejor manera sus proyectos.

2.2 Análisis de la industria – Porter:

El análisis de las cinco fuerzas de Porter definen la estructura por la cual se mide la rentabilidad de un sector de la economía basado en el

entendimiento de cómo las variables de proveedores y clientes afectan a la industria y como esta genera valor. (Porter, 2008)

La empresa analizada, como se mencionó anteriormente, es la de “Alquiler de otros tipos de maquinaria, equipo y bienes tangibles” clasificada con el código CIIU M7020.04.

2.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores:

Economías de Escala: Dentro de la industria, se considera que las empresas no pueden generar una ventaja competitiva a partir de la creación de economías de escala ya que, no se encuentra una relación entre la cantidad de clientes (ventas realizadas) y los costos marginales incurridos para brindar este servicio, según lo conversado con representante de Impacto Quito. Por ende, se identifica una **amenaza** de bajo impacto.

Requisitos de Capital: Los requisitos de entrada a la industria son medios-altos, por la adquisición de infraestructura necesaria de equipos de computación y de oficina, según lo comentado por el representante de “Si Cobra”, el cual posee vasta experiencia en el mundo del emprendimiento. Se considera una **amenaza** de impacto medio.

Acceso a insumos: Los insumos requeridos por la industria son de fácil accesibilidad, no representan de alta especialidad y pueden ser adquiridos en locales como papelerías, tiendas de cómputo y otras semejantes. Por consecuencia se considera como una **amenaza** de impacto bajo.

2.2.2 Rivalidad entre competidores existentes:

Costos fijos elevados: En la industria analizada, no se identifican costos fijos elevados, ya que los costos de operación se asemejan a los costos incurridos por una empresa de tamaño medio-bajo. Por ejemplo, servicios básicos, sueldos, entre otros, así fue comentado por el representante de “Si Cobra”. Por estas razones, se considera una **oportunidad** de impacto medio.

Cantidad de competidores: Como se puede observar en la Anexo 2 el crecimiento en la industria ha evolucionado de una manera equilibrada en los últimos años. Además, se puede observar que aproximadamente el 70% de empresas de la industria se encuentran establecidas en la ciudad de Quito. Es por esto, que se considera una **oportunidad** de impacto medio, al no existir un competidor claramente posicionado en el mercado. A continuación, en la tabla número 2, se puede observar los principales competidores y su participación en la industria. (Super Intendencia de Compañías, 2018)

Tabla No. 2: Principales competidores en la industria

Competidores	Ventas 2017	Participación
IMPAQTO	532.761,06	0,78%
WORKING UP	32.533,09	0,05%
CENTRALCOWORKING	8.739,75	0,01%
INNOBIS	10.138,97	0,01%
KRUGERCORPORATION	118.556,58	0,17%

Por cómo está formada la industria se considera prudente alcanzar a los 5 años del proyecto una participación en el mercado del 0.26% (en función de las proyecciones de las ventas y el crecimiento de la industria de aproximadamente 10% anual)

Crecimiento de la demanda: Como se ha analizado anteriormente, la demanda de servicios ofrecidos en la industria ha presentado un crecimiento en los últimos cinco años a partir del crecimiento de emprendedores a nivel nacional, en especial en la ciudad de Quito. Es por esto que se considera una **oportunidad** de impacto alto.

2.2.3 Amenaza de productos sustitutos:

Disponibilidad de sustitutos: En el mercado se encuentra un servicio conocido como “coworking”, servicio que ofrece un espacio de oficina para nutrir y apoyar ideas innovadoras de emprendedoras y juntar varias perspectivas profesionales con el fin de lograr desarrollar ideas en proyectos rentables y viables. (Marín, 2017) El coworking y la idea de negocio planteada

presentan similitudes en sus operaciones, sin embargo, también se encuentran diferencias entre ambos servicios, las cuales serán factores fundamentales en el momento de que el cliente tome la decisión. Se prevé que el precio sea un gran diferenciador (servicios de coworking presentan precios más elevados a los planeados) entre ambos servicios y mientras que el costo de cambio para el cliente de un servicio a otro sea relativamente alto debido a que ambos servicios funcionan en base a contratos con restricciones, además, se presenta la diferencia del tipo de apoyo a las ideas de emprendedores, mientras el coworking pretende que entre emprendedores se apoyen, la idea propuesta es brindar apoyo profesional para aquellas personas que lo requieran. Debido a estas razones presentadas, se considera que la **amenaza** de productos sustitutos presenta un impacto alto.

2.2.4 Poder de negociación de clientes:

Concentración de clientes: Se analiza, que los potenciales clientes se encuentran concentrados en ciertas empresas de la industria como Impacto, Working up e Innobis. Es por esto que se considera una amenaza de medio impacto.

Costo de migración de servicio: En la industria analizada, los contratos de servicios se realizan con periodos definidos de mínimo un año, así nos lo comentó el representante de la empresa Working Up. Lo que genera un costo de cambio para el cliente de un proveedor a otro. Se considera de esta manera una amenaza de impacto bajo.

Identificación de marca: Actualmente existen marcas que resaltan en la industria, sin embargo, no se considera que estén altamente posicionadas en el mercado. Se considera una **amenaza** de bajo impacto.

2.2.5 Poder de negociación de proveedores:

Concentración de proveedores: En el mercado se localiza dos industrias que actúan como proveedores de la industria analizada, el primero: CIIU G4649.93 "Venta al por mayor de material de papelería, libros, revistas,

periódicos” con 1362 empresas a nivel nacional y CIIU G4651.01 “Venta al por mayor de computadoras y equipo periférico” con 596 empresas a nivel nacional. (Super Intendencia de Compañías, 2018) Se considera como una oportunidad alta.

Importancia del volumen para los proveedores: Se analiza que, al tratarse de insumos de común comercialización para la operación de la industria, los proveedores no exigen un nivel de compra determinado para vender los insumos. Es por esta razón que se considera una **oportunidad** de alto impacto. En el anexo 7 se puede apreciar la matriz de Porter a mayor detalle.

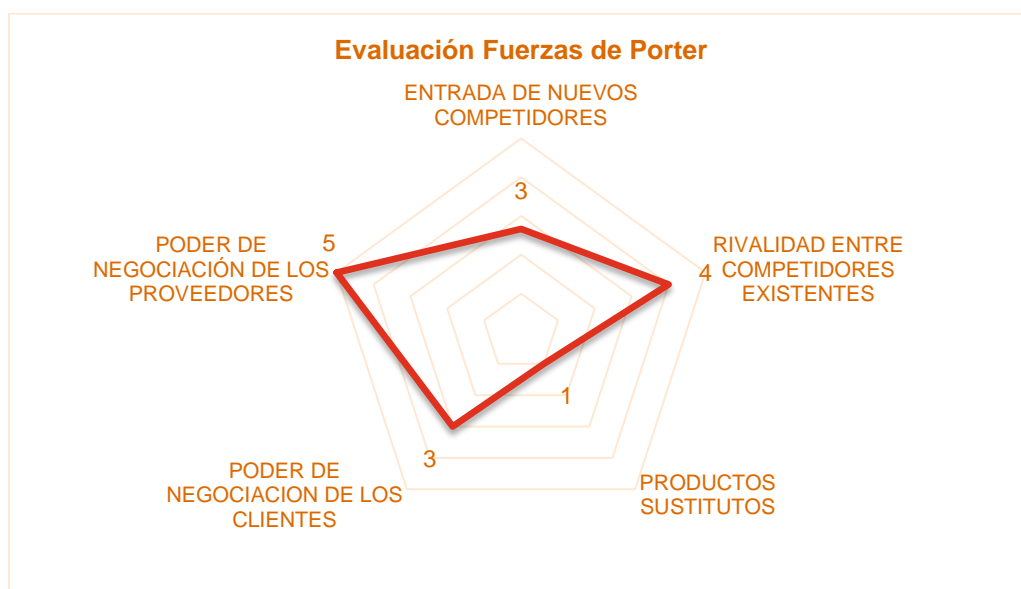


Figura No 2: Telaraña Porter

2.3 Matriz EFE:

Tabla No.3: Matriz EFE

OPORTUNIDADES	Peso	Calificación	Resultado Ponderado
Sector económico con potencial para explotar	10%	3	0,3
Tasa de desempleo aumenta en los últimos años	10%	3	0,3
Crecimiento poblacional	5%	2	0,1
Proceso des inflacionario	10%	3	0,3
Mayor cantidad de emprendedores en el mercado	10%	3	0,3
Servicios de telecomunicaciones en crecimiento	5%	2	0,1
La potencial demanda crece a mayor proporción que las empresas competidoras	10%	4	0,4
Gran variedad y cantidad de proveedores	10%	4	0,4
AMENAZAS	Peso	Calificación	Resultado Ponderado
Incremento en el riesgo país	5%	2	0,1
Crecimiento de empresas competidoras	5%	3	0,15
Alta competencia en la industria	5%	2	0,1
El coworking como un servicio establecido en el mercado	15%	1	0,15
Total	100%		2,70

Como se puede apreciar en la tabla número 1 la matriz EFE, el resultado obtenido fue de **2,70**; en vista de que la teoría administrativa indica que para determinar que la empresa podrá manejar de manera correcta las oportunidades y minimizar las amenazas el resultado de la matriz deberá superar un resultado del 2,50; se concluye que la empresa se encuentra en una posición para solventar las amenazas de la industria y aprovechar las oportunidades.

2.4 Conclusiones Análisis Externo:

- Tomando en cuenta que el mercado meta que se espera satisfacer en este plan de negocio se compone enteramente de un segmento local, se

considera que las variaciones en el riesgo país no influirán de gran manera en el entorno de la empresa. Además, el reciente aperturismo hacia la Unión Europea presenta una oportunidad para la industria, en especial desde un punto de vista de abastecimiento de insumos y equipos de trabajo que se implementarán en sus operaciones.

- Una vez realizado el análisis económico de la industria, se identificó que la industria posee ciertas oportunidades como el acceso a crédito por parte de la CFN y procesos inflacionarios con tendencia negativa; que le permitirán crecer económicamente en un sector de la economía que presenta crecimientos del 10% en los últimos 10 años.
- Después de analizar el aspecto socio-cultural de la industria se concluye que la tasa de crecimiento poblacional es un factor que no se prevé genere un impacto significativo en la industria. No obstante, la tasa de emprendimiento registrada en el Ecuador genera expectativas positivas relacionadas a la demanda dentro de la industria.
- El análisis del factor tecnológico, indica perspectivas positivas dentro de la industria en el sentido de que cada vez más personas tienen acceso a una conexión de internet facilitando la aceptación de servicios basados en un conocimiento medio-alto de tecnología e internet.
- Después de realizar el análisis respectivo a la entrada de nuevos competidores, se concluye que la fuerza de Porter analizada, constituye una amenaza de impacto medio debido a los factores correspondiente a economías de escala, bajo requerimiento de capital y fácil acceso a insumos.
- La rivalidad entre competidores existentes, se identifica como una oportunidad dado que no existe uno o varios competidores que dominen el mercado, con porcentajes de participación relativamente pequeños existe la posibilidad de entrar a la industria y poder ser un actor fundamental en la misma y llegar a abarcar un porcentaje significativo de la misma industria.

- La fuerza de Porter correspondiente a productos sustitutos presenta una amenaza de impacto alto para la industria debido al posicionamiento del “Coworking” en el mercado ecuatoriano.
- El poder de negociación de clientes constituye una amenaza de impacto medio-bajo debido a la concentración de clientes potenciales en la competencia, los costos representativos de migración de servicio.
- Finalmente, se considera que el poder de negociación de proveedores, representa una oportunidad de impacto alto debido a la alta diversificación de proveedores y la poca importancia que representa para estos el volumen de compras. No se identifica un riesgo ya que todos los insumos necesarios para operar son de fácil acceso, y existen varios proveedores que pueden satisfacer la demanda de insumos del proyecto.

3. Análisis del Cliente:

3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

3.1.1 Entrevista a expertos:

Tabla No. 4: Perfil expertos.

Nombre	Perfil	Empresa	Experiencia
Ing. Fernando González	- Candidato a master en estadística.	SIC Contact Center	Gerente general 4 años
	- Ingeniero en sistemas	Integral Solutions S.A.	Gerente general 4 años
	- Estudios superiores en administración de empresas y dirección comercial.	Inmobiliaria Best Build Cía.. Ltda.	Gerente general 7 años
	- 14 años de experiencia en la industria de riesgos, crédito y	Universidad de las Américas	Docente 6 meses
Ing. Jorge Vela	-Emprendedor ecuatoriano. - MBA	IDISUD Cía. Ltda.	Presidente 15 años
		NARVEM Cía. Ltda	Presidente 12 años
		Hubbard College of Administration	Socio Gestor 11 años
		PERFORMIA Cía. Ltda.	Presidente 2 años

La entrevista a expertos se realizó con el objetivo de poseer mayor entendimiento en la industria analizada. Las personas escogidas para realizar las entrevistas fueron seleccionadas dado su experiencia en el campo del emprendimiento y por sus capacidades demostradas en sus propias empresas y como asesores de otras. Con las preguntas que se pueden apreciar en el

anexo 7, se pretendía entender acerca de las dificultades y oportunidades que los expertos pudieran identificar en la industria, aspectos externos que no se hayan analizado anteriormente, observaciones a la idea de negocios planteada y recomendaciones que estas personas puedan aportar al proyecto.

Los expertos mencionan que no existen empresas reconocidas o establecidas dentro del mercado por tanto existe la oportunidad de posicionar una empresa para brindar el servicio planteado en la idea de negocio. Además, opinan que la idea puede llegar a ser rentable, diferenciándose mediante un servicio de alta calidad e innovador, y que, además, se enfoque al nicho de mercado correcto que debería ser emprendedores y PYMES en crecimiento.

Uno de los expertos, basado en su experiencia en el mundo de la consultoría, detalla que brindar servicios de esas características puede ser un negocio rentable por la alta demanda existente, a la vez que desconoce la posible rentabilidad de una empresa que brinda servicios de oficina a emprendedores. El otro experto considera que existe un gran potencial para este sector de la empresa si se implementan las estrategias correctas.

Se considera posible implementar el plan de negocios en el mercado ecuatoriano, por una tendencia socio-económica en el crecimiento de emprendedores en el país. Sin embargo, se debe considerar el tipo de equipamiento necesario para brindar este servicio, por ejemplo, una oficina cómoda, amplia en la que entren varias personas. Además, el equipo de cómputo es fundamental para brindar las herramientas necesarias para los emprendedores. Se cree importante brindar otros servicios complementarios como charlas con expertos y consultorías diversas.

Finalmente, se consideran que los servicios post venta, con un seguimiento a los emprendimientos una vez que estos avancen a su siguiente etapa y dar servicios que se ajusten a su nueva los cuales, serán fundamentales al momento de diferenciar la empresa de su competencia.

Focus group:

Dentro de las siete personas seleccionadas para que formen parte del focus group se encontraban hombres y mujeres, en rangos de edad comprendida entre 22 años hasta 30 años; que tenían sus propios emprendimientos o están pensando en iniciar uno en el futuro cercano.

De los participantes la mayoría había escuchado de empresas que daban un servicio de coworking, pero no podían identificar el nombre de las empresas. Mientras que hubo el caso de dos participantes que introdujeron el nombre "Impaqto" como la empresa que ellos tenían conocimiento. De esta manera se ratifica lo analizado en la industria, al establecer a Impaqto como la empresa competidora más establecida en un mercado no altamente explotado.

Una de las personas que participó en la interacción, comentó haber utilizado los servicios de una de estas empresas, aportando con ciertos comentarios acerca de su inconformidad de la poca flexibilidad de los horarios ofrecidos al momento de utilizar el servicio, además, agregó que la oportunidad de estar rodeado de gente innovadora y creativa constituía un atractivo para él, finalmente comentó que fue de su agrado la oportunidad de participar en charlas con personas experimentadas en las que se comentaban acerca de vivencias o conocimiento técnico de varias áreas.

Los factores a analizar antes, durante y después de la contratación del servicio por parte de los participantes son el precio, frecuencia de pago, servicios complementarios y ubicación de la instalación, la cual se determinó ser el sector de la Carolina.

La totalidad de participantes argumentaron que sí utilizarían el servicio descrito, principalmente por el apoyo que se recibiría al agregar una perspectiva profesional a sus emprendimientos y finalmente por contar con un espacio físico en el cual se podría juntar compañeros de trabajo y terceros relacionados al emprendimiento. Finalmente, los participantes consideraron que para complementar el servicio ofrecido sería interesante ofrecer servicios de cafetería, valet parking, entre otros.

3.1.2 Encuestas:

En esta investigación, se elaboraron cincuenta encuestas, las cuales fueron dirigidas a personas emprendedoras, cuya residencia o actividades se desarrollen en el norte de Quito. Adicionalmente, se consideró a personas que tengan planificado realizar algún tipo de emprendimiento en el corto plazo.

Planteamiento del problema:

¿Cuáles serán los factores que se consideran fundamentales para los emprendedores al momento de contratar servicios de oficina y consultoría?

Desarrollo de un planteamiento del problema:

Objetivo general:

Analizar la información recolectada de encuestas, mediante el cálculo de estadísticos y matriz de correlación, para establecer las estrategias de mercado más apropiadas para la venta y comercialización de servicios de oficina y consultoría para emprendedores, en el norte de Quito.

Objetivos específicos:

- Conocer el perfil del cliente potencial para identificar gustos y preferencias.
- Determinar la importancia del servicio ofrecido con él fin de validar la aceptación en el mercado.
- Establecer los gustos y preferencias de los clientes potenciales enfocado al servicio ofrecido para complementar la idea de negocio.
- Determinar el precio de venta que más se ajuste al mercado potencial y así iniciar la planeación financiera de la idea de negocio.
- Identificar los canales de distribución más apropiados con el propósito de implementar estrategias que se ajusten a las preferencias del mercado meta.
- Identificar el medio de publicidad más adecuado para el servicio y así identificar estrategias de mercadeo que se ajusten al cliente potencial.

- Identificar la posible aceptación del servicio en el mercado meta y de esta manera validar la viabilidad de la idea de negocio.

Formulación de un diseño de investigación:

Se ha diseñado un instrumento de investigación denominado encuesta. Que, está compuesta por 22 preguntas. Ver matriz en anexo 3

Recopilación de datos:

Se realizó un estudio probabilístico a través de muestreo estratificado, debido a que las personas seleccionadas para realizar las encuestas fueron analizadas que sean emprendedoras o pequeños empresarios. La encuesta aplicada a la muestra establecida se aplicó mediante técnica de cuestionario cuya composición está dada por 22 preguntas. Las encuestas fueron aplicadas a una muestra de 89 personas, 86 hombres y 3 mujeres, comprendidas entre 20 y 59 años.

Análisis de correlación:

Para realizar el análisis de correlación, se procedió a tabular las respuestas, asignar valores numéricos a cada una de las respuestas y se procedió a armar la matriz de correlación que se puede apreciar en el anexo 4.

Mediante el análisis de la matriz de correlación, se determinó que existe un nivel de relación entre las variables que establecen el conocimiento previo de empresas de características similares y la frecuencia de uso, aquellas personas que conocen acerca de estas empresas están dispuestas a utilizar los servicios de manera más frecuente. El coeficiente resultante de los cálculos previos es 0,37, expresando un nivel de relación considerablemente alto.

Además, se encuentra una relación positiva entre aquellos encuestados que consideran que los servicios descritos son importantes y el tamaño de la oficina. Se observa que entre más importante se considera estos servicios, también hay una necesidad de un espacio físico mayor. Se detalla un coeficiente de correlación de 0,27.

Finalmente, se aprecia una relación entre las variables de frecuencia de uso de las instalaciones y el rango de precio que se considera como “muy caro que no lo adquiriría”. Se observa que entre mayor es el tiempo que desearían utilizar las instalaciones consideran que el rango de 250 a 300 dólares es extremadamente caro.

Conclusión de la investigación:

- Un 81% de emprendedores y empresarios, consideran que es fundamental contar con un servicio de oficinas y consultoría al momento de iniciar un proceso de emprendimiento.
- El tamaño de oficinas para reuniones y trabajo, debe ser de al menos 16 metros cuadrados
- El servicio complementario que los encuestados consideran como más importante al momento de emprender es el de consultoría en temas contables y tributarios; conjuntamente con el de secretariado.
- Se determinó adicionalmente que el sector de preferencia de los encuestados para las instalaciones del plan de negocio debería ser el norte de Quito y que la información deberá ser entregada al cliente mediante el uso de redes sociales.
- Se concluyó que la mayoría de emprendedores estarían dispuestos a utilizar un servicio como el que se propone en este plan de negocios.
- Finalmente, mediante la implementación de la matriz Van Westendorp, en el anexo 5 se obtuvo que el precio al cual los posibles consumidores estarían dispuestos a pagar sería entre 150 y 250 USD.

4. Oportunidad de negocio:

4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente

4.1.1 Análisis Externo:

Después de realizar el análisis de la industria, se identificó la existencia de una real oportunidad de negocio al determinar la creciente tasa de emprendedores en el país. Adicionalmente, se encontró que no existe una empresa claramente posicionada en el mercado lo que permite competir más fácilmente dentro del mercado. Además, se determinó que el poder de negociación tanto como de proveedores como de clientes no generan una amenaza en la industria por lo que una empresa que se desarrolle en este medio no tendrá dificultades al momento de adquirir insumos y mantener clientes.

El nivel de desempleo que ha experimentado el país en los últimos 5 años, indica que cada vez más personas, ante la falta de un trabajo bajo relación de dependencia, buscan iniciar un negocio propio, aumentando la cantidad de potenciales individuos en búsqueda de asesoramiento y de lugar para emprender, complementándose con el crecimiento que ha experimentado la industria se identifica una clara oportunidad de negocio dentro de la industria.

4.1.2 Análisis cualitativo:

La investigación cualitativa descrita (ver anexo 6 y 7), permitió concluir que el asesoramiento y consultoría para emprendedores es un factor clave para el temprano éxito de este tipo de proyectos, se concluyó adicionalmente que no existen empresas establecidas en el mercado que brinden un servicio de alta calidad y que cumpla con los requerimientos tanto de calidad como de precio de sus clientes. También, se determinó que dar un seguimiento constante a los proyectos de los clientes es un valor agregado que generaría diferenciación dentro de la competencia. Finalmente, y en conjunto con lo anterior mencionado, se identifica una oportunidad de negocio dado que los

expertos y los asistentes al focus group están de acuerdo en la importancia de brindar servicios de estas características a emprendimientos, en especial, en su etapa inicial de existencia.

4.1.3 Análisis cuantitativo

Una vez realizada la investigación cuantitativa (ver anexo 3), se determinó la aceptación que tendrá el negocio dentro del segmento escogido. Se puede apreciar que las personas consideran que es de gran importancia poder contar con servicios de consultoría, en especial en temas complementarios a sus ideas de negocio como es la contabilidad y temas relacionados con impuestos.

Existen varias razones a las cuales se les podría atribuir esta realidad, entre estas la falta de preparación y asesoramiento que poseen estos individuos, en especial a los inicios de sus vidas productivas. Esta problemática constituye una oportunidad para aquellas empresas cuyo objetivo es brindar no únicamente un lugar físico para que los emprendedores realicen sus actividades sino también, para brindar asesoramiento en diferentes áreas claves como contabilidad, temas impositivos, marketing, administradores, entre otras áreas.

5. Plan de Marketing

5.1 Segmentación

Para la determinación del mercado objetivo se utilizarán estadísticas recolectadas por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) y por la Global Entrepreneurship Monitor (GEM) en conjunto con la Escuela Superior Politécnica del Litoral mediante un estudio realizado en el 2016. Se segmentará el mercado según datos demográficos y geográficos que cumplan con el perfil del cliente objetivo. La información más reciente de censo se realizó con fecha 2010, por lo que para proyectar la información al 2018 se realizará con una tasa de crecimiento del 0,88% para adaptar a la realidad del momento.

Segmentación de mercado:

Tabla No.5: Información Demográfica (INEC, 2010)

Descripción	2018	%
Población de Pichincha	4.843.419,56	100%
PEA Pichincha	2.238.388,16	46%
Población entre 25 a 65 años		
Pichincha	1.469.327,16	30%
Población Quito	4.209.679,08	87%
PEA Quito	1.945.504	
Población entre 25 a 65 años		
Quito	1.384.199	

Datos estimados en función del porcentaje de composición del total

A nivel nacional en el año 2016, el Ecuador registró 843.745 empresas de las cuáles el 90,5% son micro empresas, es decir con ingresos anuales de hasta 100.000 dólares y menos de 9 empleados. De estas, 763.590 son micro empresas y el 44,8% se encuentra situado en la provincia de Pichincha dando un aproximado de 342.088 de micro empresas en esta provincia. Adicionalmente, tomando en cuenta los datos del último censo realizado en el año 2010, la población económica activa del Cantón Quito representa el 46% de la de Pichincha; arrojando un dato aproximado de 157.361 micro empresas en la ciudad analizada. Es por esta razón que el mercado objetivo es el norte de Quito por la cantidad de micro empresas que existen en el momento y por la capacidad de crecimiento de la cifra que se puede esperar.

Segmentación:

Tabla No.6: Segmentación

Geográfica	Demográfica	Psicográficas
<p>La investigación se realizó en el norte de Quito debido a la alta concentración de emprendedores, micro empresas que se determinó anteriormente.</p>	<p>El servicio ofrecido no posee por defecto un rango de edad, sin embargo, en el estudio realizado por la GEM, se determina que el rango de edad en el que se encuentra la mayoría de emprendedores, determinó que estos se encuentran en un rango de edad de entre 25 y 65 años. El servicio es indiferente al género y raza de la persona por lo que no se segmenta por estas variables. Y un rango de ingresos aproximado entre 1000 USD a 2000 USD.</p>	<p>-Estilo de vida: personas activas, innovadores y proactivas. -Personalidad: Extrovertidos, alegres, entusiastas y motivados. -Valores: Abiertos al cambio, respetuosos y honestos.</p>

5.2 Estrategia General de Marketing:

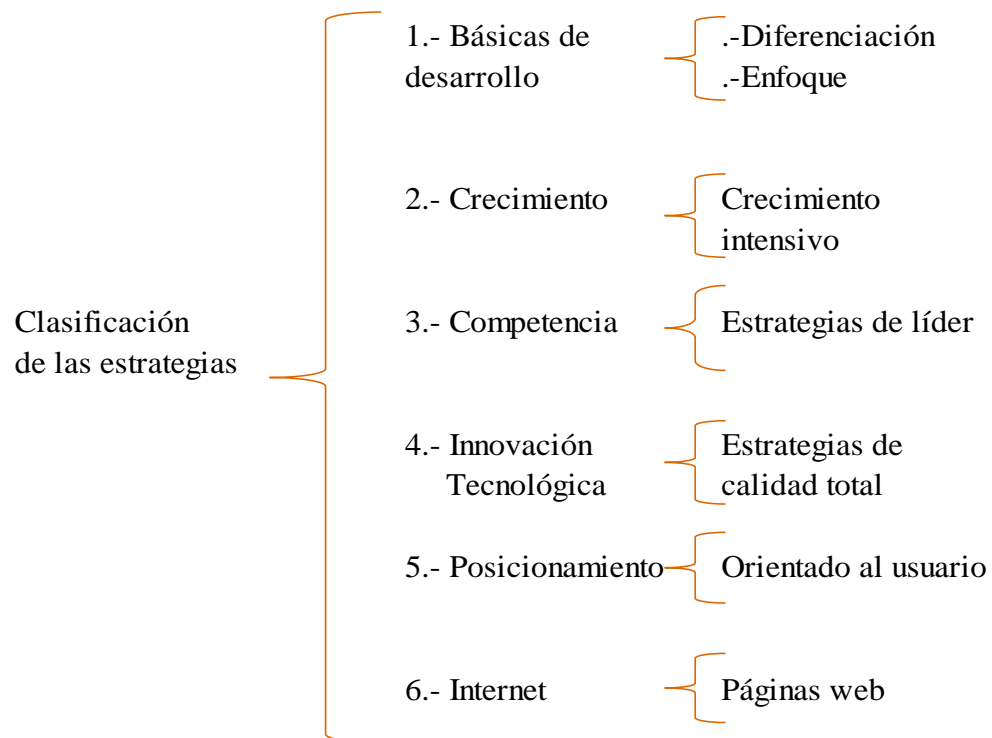


Figura No.3: Estrategias de marketing

5.2.1 Básicas de desarrollo

Las estrategias a utilizar son diferenciación y enfoque. La razón por la cual se escogerán dichas estrategias es debido a que se conoce que existen competidores en el mercado, los cuales ofrecen servicios similares a los de esta idea de negocio, por lo que para ganar cuota de mercado se ofrecerá servicios diferentes a los de la competencia y que los clientes identifiquen a la empresa por su alto nivel de calidad. Adicionalmente, la idea de negocio se enfoca a cierto tipo de consumidores con niveles de ingresos determinados (medio y medio-alto), con preferencias definidas, que busquen asesoramiento y diversos servicios complementarios a los típicos ofrecidos por la competencia.

5.2.2 Estrategia de Crecimiento

Como se puede evidenciar en la matriz Ansoff posterior, la estrategia que se utilizará para el crecimiento de la idea de negocio es la de crecimiento intensivo por desarrollo de servicios. Después de realizar la investigación cualitativa, se observó que un emprendedor posee muchas necesidades al momento de iniciar sus proyectos, por lo que la estrategia es seguir creciendo mediante el desarrollo de nuevos servicios que puedan brindar una mejor experiencia al cliente existente.



Figura No. 4: Matriz de Ansoff

Adaptado de: queaprendemoshoy.com

5.2.3 Estrategia de competencia

La estrategia a utilizar en relación a la competencia, es ser líder en el mercado. Se considera que al no existir ninguna compañía posicionada en la industria existe la oportunidad de entrar al mercado y ubicarse como la empresa líder en soluciones empresariales para emprendedores, brindando un espacio físico de alta calidad y lo más importante un asesoramiento y seguimiento de los clientes que será la ventaja competitiva de la idea de negocio.

5.2.4 Innovación tecnológica

Al momento de enfocarse en la innovación tecnológica, la estrategia a utilizar en la idea de negocio es la de “Calidad Total”, esto se debe a que a los beneficios que tiene la utilización de recursos tecnológicos al momento de gestionar proyectos y emprendimientos, y se considera que parte del éxito de los proyectos de los clientes dependerá del tipo de equipo tecnológico que tengan a su disposición.

5.2.5 Posicionamiento

La estrategia a utilizar para posicionar a la empresa, será enfocada al usuario, ya que el servicio ofertado se enfoca en un mercado meta con ciertas características que son emprendedores; cada uno tiene diferentes requerimientos y expectativas en relación a sus propias ideas de negocio. Por tanto se desarrollará el servicio especializado para cada uno de los clientes para satisfacer sus necesidades.

5.2.6 Internet

Al realizar la investigación cuantitativa, se determinó que el mercado meta se comunica en su mayoría mediante redes sociales por esta razón se determinó que el posicionamiento deseado de la marca se lo realizará a través de redes sociales con el propósito de llegar a la mayor parte del mercado meta como sea posible.

5.3 Propuesta de Valor (Modelo Canvas)










<p>Aliados Claves </p> <p>Proveedores, Universidades, Colegios, Ministerio de Finanzas, Municipio de Quito.</p>	<p>Actividades Claves </p> <ul style="list-style-type: none"> - Brindar servicios de consultoría tributaria y contable. - Brindar servicios de oficina como secretariado, salas de reuniones, envío y recepción de paquetes 	<p>Propuesta de Valor </p> <p>Brindar a los emprendedores de Quito servicios de alta calidad en asesoramiento contable y tributario; y simultáneamente ofrecer un espacio en el que los emprendedores puedan trabajar, programar reuniones con clientes y proveedores y en especial, dar un seguimiento constante de sus actividades.</p>	<p>Relación con los Clientes </p> <ul style="list-style-type: none"> - Constante seguimiento en los avances de proyectos. - Solucionar problemas relacionados al giro de negocio. - Utilizar redes sociales para organizar horarios y comunicarse con el cliente. 	<p>Segmento de Clientes </p> <p>Emprendedores comprendidos entre las edades de 25 a 45 años. Residentes en el norte de la ciudad de Quito. Con ingresos mensuales entre 1000USD y 2000USD</p>
<p>Recursos Claves </p> <ul style="list-style-type: none"> -Página web - Artículos tecnológicos (computadoras, retroproyectors, entre otros) - Marca empresarial. - Proveedores especializados. 				<p>Canales </p> <p>Canales directos, los clientes se acercan a las instalaciones para hacer uso del servicio.</p>
<p>Estructura de Costos </p> <p>Arriendo, Sueldos, Servicios básicos, Honorarios por consultoría, administrativos, charlas con expertos, impuestos varios.</p>			<p>Fuente de ingresos </p> <p>Ingresos provenientes de la suscripción de emprendedores anual al servicio ofrecido.</p>	

Figura No. 5: Modelo Canvas

Adaptado de: El Financiero, 2012

Propuesta de valor: La propuesta de valor presentada para la idea de negocio, es brindar a los emprendedores de la ciudad de Quito la oportunidad de contar con un lugar físico en el cuál pueden desarrollar sus ideas, mediante el uso de tecnología que aporte con sus ideas y un seguimiento constante de sus actividades. Adicionalmente se presentan servicios no brindados por la competencia, como asesoramiento de profesionales expertos en el área contable y tributaria para absolver dudas y brindar consejos para asegurar el éxito de sus emprendimientos

Aliados claves: Los aliados claves que se considera en esta idea de negocio son las universidades, ya que de ahí pueden salir varios potenciales clientes;

entes gubernamentales como el Ministerio de Finanzas y el Municipio de Quito, por temas regulatorios y de publicidad; y los asesores tributarios y contables, para asegurarse que el servicio que estén brindando a los clientes siempre sea del más alto nivel.

Actividades claves: Las actividades claves que compone el servicio ofertado son: las sesiones de asesoría que se brinde a los clientes, el servicio de uso de la infraestructura ofrecida y el manejo del secretariado para temas de organización de los clientes.

Relación con clientes: La base de la relación con los clientes es presentar un plan de seguimiento de sus proyectos mientras estos sientan la necesidad de ser asesorados, el objetivo de la idea de negocio es involucrarse hasta cierto punto con las ideas de los emprendedores y servir de apoyo durante su proceso e incluso si es necesario después, cuando ya no sea necesario el uso del 100% de los servicios ofrecidos.

Recursos claves: Los recursos claves que mantendría la idea de negocio es el activo fijo, en otras palabras, los recursos que se ofrezcan a los emprendedores para que desarrollen sus ideas. Adicionalmente, se considera que la imagen empresarial sería clave para atraer a emprendedores a la empresa en lugar de a la competencia. Finalmente, se considera que la relación con los asesores es un recurso fundamental para brindar una experiencia sin igual a los clientes.

Canales: Los canales de distribución se planea que sean directos, debido a que el servicio ofertado se proporciona al cliente en las instalaciones de la empresa.

Segmento de los clientes: Como se ha comentado anteriormente, el segmento de clientes al cual se enfocará la idea de negocio son personas entre las edades de 25 a 45 años, residentes en el norte de Quito, con ingreso medios entre 1000USD a 2000USD que sean emprendedores o estén pensando en emprender.

Fuente de Ingresos: Los ingresos se planea que tengan fuente en la contratación del servicio únicamente, no se idealiza inicialmente que exista una fuente de ingresos secundaria.

Estructura de costos: La estructura de costos que se planea tener una vez iniciadas las actividades de la idea de negocio se basa en servicios básicos, arriendo, impuestos, sueldos y honorarios profesionales por asesoramiento y charlas a los clientes.

5.4 Mezcla de marketing

5.4.1 Producto (servicio):

Tipo de servicio: Servicio de oficinas y consultoría para emprendedores. El servicio está diseñado para ofrecer salas de reuniones y de trabajo, secretariado encargado de agendar citas, realizar pagos, envío y recepción de mensajería; retroproyectors, computadores e insumos de oficina para los emprendedores. Adicionalmente, se contará con profesionales en temas contables y tributarios dispuestos a brindar apoyo a los emprendedores en cuestiones específicas en el desarrollo de sus proyectos y en general, la empresa brindaría un servicio de seguimiento a todos sus clientes y proyectos.

Calidad: Parte clave de la idea de negocio es brindar un servicio de alta calidad, debido a esta filosofía se utilizará equipos de oficina (como computadoras, impresoras retroproyectors, entre otros) de primera clase con el propósito de brindar un servicio que cumpla con los estándares. Además, el asesoramiento brindado a los clientes será siempre útil y apropiado, con el apoyo de profesionales experimentados en el área contable-tributaria y con jóvenes prospectos los cuales serán instruidos y capacitados para formar parte del equipo de asesoramiento.

Características: Servicio que se adapta a las necesidades del cliente y es flexible para cubrir el presupuesto de cada emprendedor.

El giro de las actividades se centrará en el cliente y se realizará un seguimiento periódico para asegurarse que se cumpla los estándares de calidad iniciales.

La diferenciación de la idea de negocio se centrará en aquellos servicios ofrecidos al cliente y la calidad de ellos, de esta poder diferenciarse de la competencia.

Diseño: El diseño que se tiene pensado para la idea de negocio sería el siguiente:



Figura No.6: Modelo de oficina

Tomado de: Ébano Muebles Colombia

Oficinas separadas para trabajar en los grupos de proyectos y tener reuniones con proveedores, clientes y consultores. Además, servicio de secretariado para que el cliente no tenga que preocuparse de tareas que podrían ser resueltas por un tercero.

Logotipo: A continuación, se muestra el logotipo de la compañía.

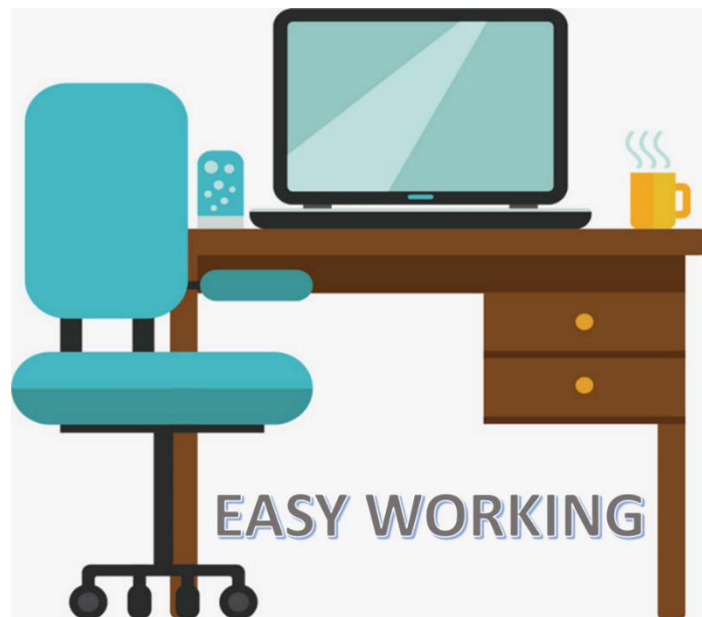


Figura No. 7: Logotipo

Adaptado de: Kisspng.com

El logo se diseñó para representar la idea de negocio, la cual es brindar un lugar en el que las personas van a trabajar de una manera profesional, además se quiere dar a conocer que van a contar con todos los insumos necesarios. El nombre escogido para la idea de negocio es “Easy Working”, con el cual se da a entender la facilidad que tiene el cliente para trabajar y realizar sus actividades cotidianas con el servicio contratado.

Soporte: El soporte que se dé durante el servicio, será fundamental para la satisfacción del cliente, ofreciendo un seguimiento constante durante el desarrollo de su emprendimiento, apoyando en temas relevantes y puntuales a lo largo del trayecto

5.4.2 Precio

Determinación del precio: Para determinar el precio de venta, se utilizó la metodología de la Matriz Van Westendrop, en base a la investigación

cuantitativa que se realizó (ver punto 4). Mediante una serie de preguntas se determinó que el precio justo de mercado para este servicio es de US\$ 200 mensuales. Es importante mencionar, que debido a que este servicio está planificado que funcione mediante suscripción, se ha determinado trabajar mediante contratos anuales con cuotas mensuales de US\$200.

Costo de ventas: El costo de ventas estimado para la idea de negocio es de cero, debido a que, al tratarse de brindar un servicio, todos los egresos de recursos por parte de la compañía para serán considerados como gastos. Estos gastos abarcarán una serie de clasificaciones como: depreciación de equipos, sueldos y salarios (mano de obra indirecta), suministros, servicios básicos, impuestos y licencias, entre otros.

Estrategia de entrada: La estrategia de entrada al mercado prevista por parte de la empresa, es un precio estándar por un único tipo de paquete de servicios, ha esto se le aumentan cierto tipo de servicios adicionales que se cobran por separado del paquete inicial (horas extras en salas de reuniones, valet parking y comidas empresariales). Cabe recalcar, que, al tratarse de un servicio por suscripciones, los precios no pueden ajustarse de manera inmediata por temas contractuales.

Estrategia de ajuste: Se espera que, en un corto plazo, la cartera de servicios ofertados se diversifique ofreciendo diferente tipo de paquetes empresariales para que se ajuste a la realidad de diferentes tipos de clientes y por ende los precios se ajustarían a cada uno de los paquetes ofertados.

5.4.3 Plaza

Canal de distribución: El plan inicial de la idea de negocio es, que la distribución del servicio ofertado se realice de manera directa. Esto se fundamenta en que para brindar el servicio completo y con las características deseadas es fundamental que el usuario se encuentre físicamente dentro de las instalaciones de la compañía. Se estima que en un corto o mediano plazo el canal de distribución no varíe.

5.4.4 Promoción:

Estrategias Publicidad: Durante los primeros cinco años de la idea de negocio, se planea asignar un presupuesto del 10% del total de ingresos para realizar campañas publicitarias. Estas se basarán en artículos publicitarios posteados en redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram y LinkedIn para atraer gente que utilice estas redes a ser usuarios del servicio. Además, se invertirá en vallas publicitarias en el norte de la ciudad de Quito para captar personas que se desenvuelvan en esa área geográfica. Finalmente se planea brindar servicios complementarios de manera gratuita los primeros 3 meses de suscripción para que los usuarios pueden conocer de los beneficios adicionales que ofrece la empresa.

Estrategia de posicionamiento: El objetivo de la idea de negocio es posicionar a la empresa como ofertante de un servicio de alta calidad en comparación a la competencia, se espera demostrar a los usuarios el efecto positivo que existe entre emprender sin un apoyo profesional y hacerlo con el respaldo de una empresa que les brinde servicios profesionales (estrategia de beneficio). Adicionalmente, se desea generar la imagen de una empresa altamente eficiente en sus procesos y que se refleje en el precio al que se ofrece los servicios (estrategia precio/calidad).

Estrategias de comunicación: Al momento de comunicarse con el usuario, la estrategia que se desea utilizar es la confianza, es decir, establecer lasos con nuestros clientes que permitan que confíen en la forma de operar de la empresa. Esto facilitará la convivencia día a día entre el cliente y la empresa y logrará que el desarrollo del servicio impacte de manera positiva en el emprendimiento del usuario.

Proyección de Costos: A continuación, se podrá observar la proyección de gastos de publicidad en los que se va a incurrir, tomando en cuenta todas las indicaciones mencionadas anteriormente. El gasto presentado a continuación, será el mismo que se presenta en el estado de resultados en el capítulo 7 del presente informe.

Tabla No. 7: Proyección de gastos de publicidad

Año	Gasto de Publicidad	Crecimiento
1	21.004,00	
2	20.460,94	-2,59%
3	20.417,97	-0,21%
4	20.375,10	-0,21%
5	20.332,31	-0,21%
Total	102.590,32	-0.80%

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

Somos una empresa que brinda servicios empresariales a emprendedores en el norte de Quito, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes por encima de sus expectativas, brindándoles un servicio de alta calidad, siempre velando por el desarrollo de sus proyectos y aportando al crecimiento de nuestra comunidad.

6.1.2 Visión

Durante los próximos 5 años convertirnos en referente a nivel nacional, de empresas que brinden soluciones empresariales a emprendedores en todo el país, de la mano de la excelencia de nuestros colaboradores y de su alto profesionalismo.

6.1.3 Objetivos de la organización

Objetivos estratégicos (largo plazo):

- Incrementar un 34% de ventas en el quinto año con relación al primer año abarcando nuevos segmentos de mercado, mediante la adaptación de nuevos servicios a las operaciones normales del giro del negocio.
- En los tres primeros años incrementar las ventas en un 9% con relación al primer año y 4% de gastos, implementando economías de escala, amortizando los costos y gastos entre los clientes establecidos de la

empresa, y llegar a representar el 1% de las ventas totales de la industria.

- Obtener una rentabilidad anual mínima de 10% al finalizar el quinto año.

Objetivos específicos (mediano plazo):

- Incrementar las ventas del servicio en un 15% el primer año y a partir del 3 año un crecimiento sostenido del 5%, mediante la implementación de nuevos canales de promoción hasta el segundo año de operación.
- Implementar alianzas estrategias con organizaciones claves como la Cámara de Comercio de Quito, Universidad de las Américas y el Municipio de Quito, con el propósito de brindar servicios complementarios al cliente como por ejemplo charlas informáticas y descuentos en eventos.
- Obtener una participación en la industria de al menos 0,25% al quinto año, mostrando las ventajas que ofrece la empresa sobre sus demás competidores.

Objetivos operativos (corto plazo):

- Estabilizar el margen operacional en un 15% a partir del quinto año con un manejo disciplinado del presupuesto establecido.
- Incrementar anualmente las ventas en un 3% generando confianza en el mercado meta establecido, participando activamente en el desarrollo de sus proyectos y mostrando una imagen profesional a todo momento.

6.2 Plan de Operaciones

El ciclo operativo inicia con la contratación del servicio por parte del cliente. A continuación, se procede a realizar el análisis de infraestructura, tomando en cuenta las capacidades de las salas, los equipos tecnológicos requeridos, las necesidades logísticas del cliente y los servicios de secretariado. Además, se analiza las necesidades de tiempo del cliente, que se relacionan con el número de horas que va a necesitar utilizar las salas, los parqueaderos y otro tipo de utilización del espacio de la empresa; este estudio se lo realiza con el objetivo de determinar la combinación de servicios que

cumplan las necesidades del cliente y satisfagan sus expectativas. Posteriormente, se realiza una programación mensual, sujeta a variaciones, de las salas y equipos que la persona va a utilizar. Adicionalmente, se brindan servicios complementarios como la cafetería, recepción y despacho de paquetes y programación de agenda. Finalmente, el proceso de la compañía culmina al realizar el seguimiento a los proyectos de cada cliente, brindándoles el necesario apoyo en temas específicos. En vista de que no se posee un proceso industrial, el ciclo de operaciones de la compañía está sujeto a varias modificaciones en función de las necesidades diarias de los clientes, sin embargo, a continuación, se detallan las actividades básicas que la empresa prevé mantener con la mayoría de sus clientes:

- Operaciones:

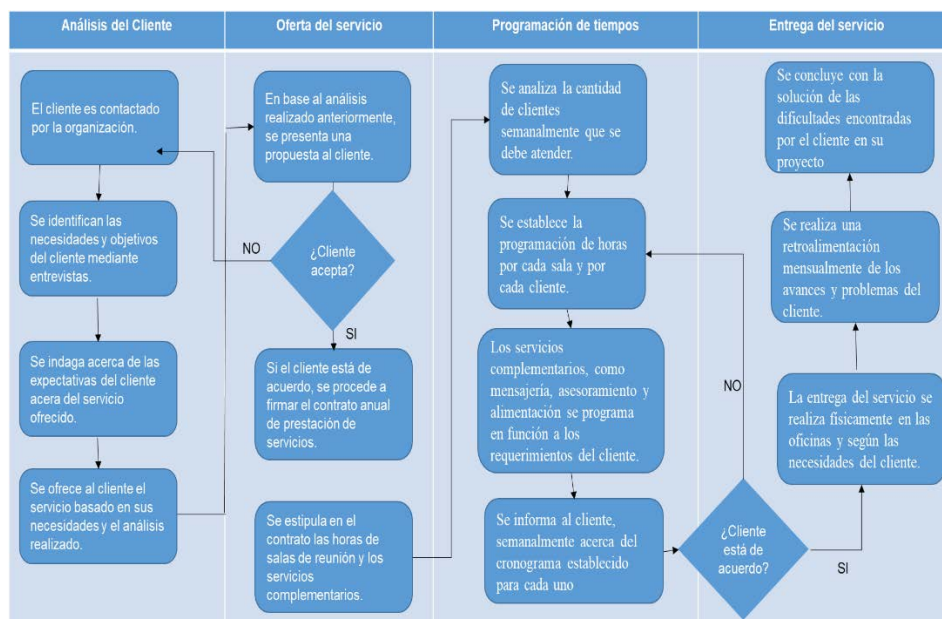
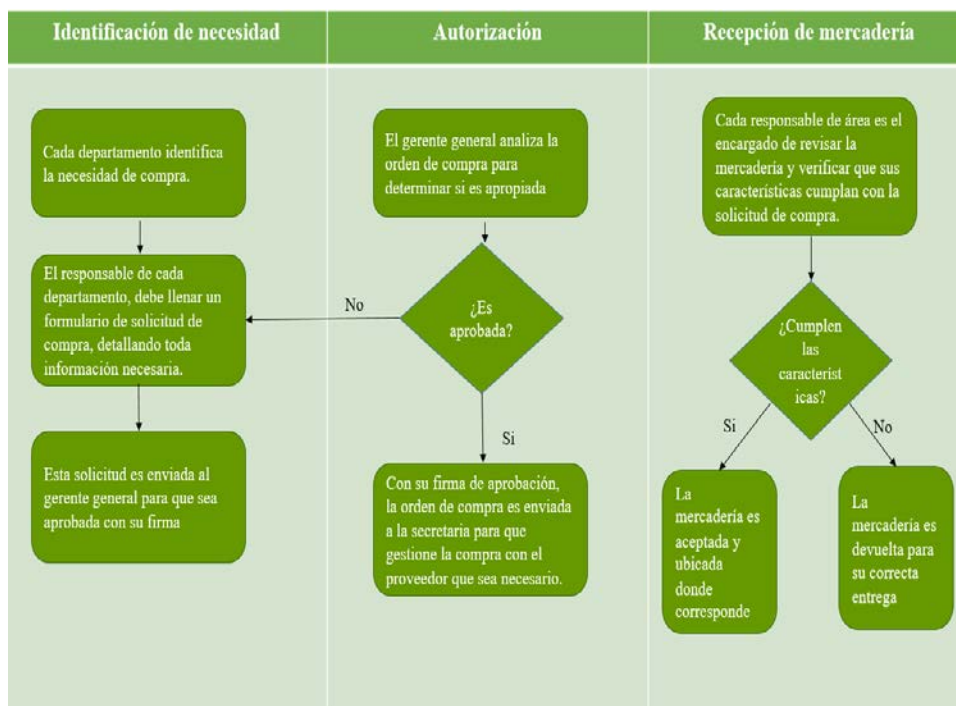


Figura No. 8: Flujograma de operaciones

- Compras:



Figuro No.9: Flujograma de compras

6.2.1 Montos de Inversión:

Los montos de inversión que se necesitan para la idea de negocio son los siguientes:

Tabla No 8: Montos de Inversión

Muebles y Enseres	20.500,00
Equipo de Oficina	2.036,00
Equipos de Computación	12.200,00
Gastos de Constitución	800,00
Gastos Pre Operacionales	2.500,00
Total	38.036,00

Adicionalmente, se determinó mediante la elaboración del estado de flujos de efectivo, que no es necesario capital de trabajo, dado la política de cobro y por ende la alta liquidez presente en la empresa.

6.3 Estructura Organizacional

La estructura organizacional se compone de la siguiente manera:

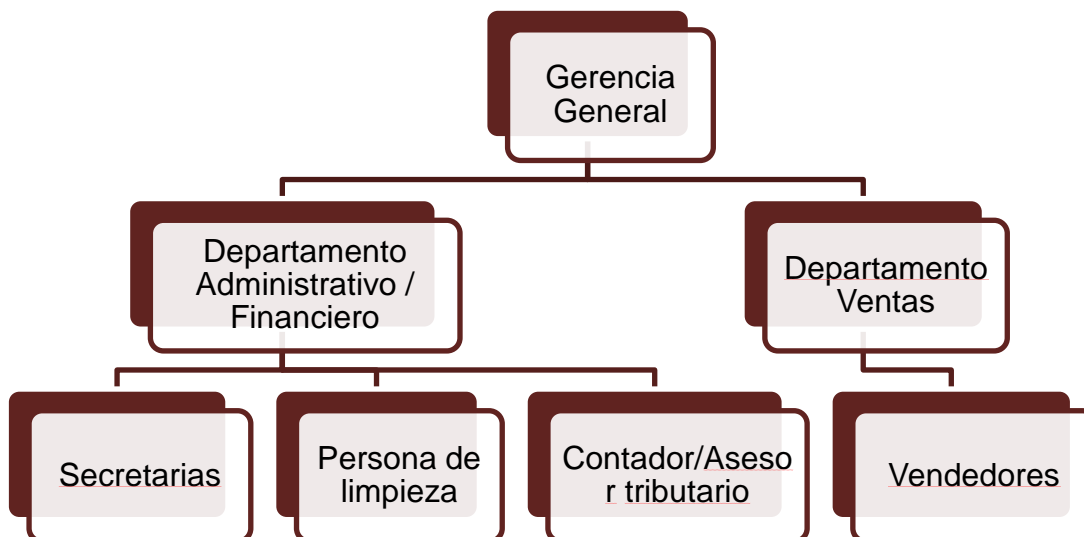


Figura No. 10: Organigrama empresarial

Como se puede observar, anteriormente la estructura organizacional de la idea de negocio, representado en el organigrama de la figura 10, está conformado por el departamento administrativo/financiero y el departamento de ventas, cada uno con su propio personal. En comparación al principal competidor identificado en la investigación, Impaqto, podemos observar en la figura 11 como su estructura organizacional es más compleja y más extensa, según sus necesidades operativas.

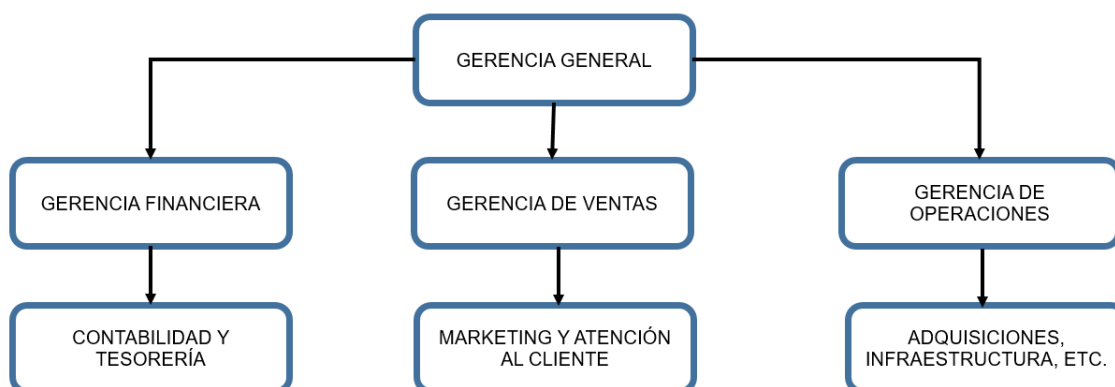


Figura No. 11: Organigrama general Impaqto

6.3.1 Funciones de cada departamento:

El departamento administrativo/contable tendrá como responsabilidad el manejo de los clientes y de la infraestructura de las instalaciones. Sus tareas están relacionadas al manejo del tiempo de los clientes, la organización de las salas, el correcto mantenimiento y abastecimiento de los equipos y suministros ofrecidos, la recepción y envío de correspondencia; y en general de cumplir con los servicios ofrecidos a los clientes. Además, se encargará de mantener en todo momento la limpieza de las instalaciones y el correcto manejo de las redes sociales. Adicionalmente, será el encargado del manejo contable de la empresa, la presentación de estados financieros, declaraciones de impuestos mensuales y anuales, elaboración y control del presupuesto, revisión de índices, y finalmente, el cumplimiento de objetivos a nivel empresarial. Finalmente, brindará apoyo contable y tributario como asesoramiento en temas puntuales al cliente y soporte tecnológico con el objetivo de brindar las facilidades al cliente en aspectos relacionados con sistemas informáticos y equipos ofrecidos como parte del servicio.

El personal inicialmente necesario para la organización y sus funciones se detallan a continuación:

Tabla No. 11: Perfil del gerente general y secretaria

GERENTE GENERAL		SECRETARIA	
FORMACIÓN		FORMACIÓN	
Académica	Ingeniería Comercial (administración o finanzas)	Académica	Estudiante de carreras administrativas o semejantes.
Experiencia	Al menos 3 años en posiciones similares	Experiencia	Preferible 1 año en posiciones similares
Sueldo	\$2.500,00	Sueldo	\$700,00
Competencias	Gestión de presupuesto, comunicación verbal, solución de problemas, planificación, liderazgo, inglés avanzado	Competencias	Redacción de cartas, manejo de herramientas office, buena presencia, capacidad de organización y trabajo bajo presión.
FUNCIONES		FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> .- Planificación estratégica. .- Realización de presupuestos. .- Autorizar compras de PPE. .- Búsqueda de clientes y reclutación de personal 		<ul style="list-style-type: none"> .- Organizar agendas de los clientes. .- Recepción de llamadas y de paquetes postales. .- Facturación por los servicios. 	

Tabla No. 12: Perfil del personal de limpieza y contador

PERSONA DE LIMPIEZA		CONTADOR/ASESOR	
FORMACIÓN		FORMACIÓN	
Académica	Ninguna	Académica	CPA o Contabilidad y Auditoría
Experiencia	Ninguna	Experiencia	Al menos 1 año en posiciones similares
Sueldo	\$ 450,00	Sueldo	\$1.000,00
Competencias	Capacidad física de realizar la limpieza, buena presencia y actitud positiva.	Competencias	Conocimiento avanzado de Excel, de sistemas contables (SAP, JD, etc.), conocimiento de NIIF y temas básicos regulatorios.
FUNCIONES		FUNCIONES	
.- Realizar la limpieza de las oficinas a primera hora del día.		.- Manejo de la contabilidad del negocio. .- Emisión de estados financieros mensualmente. .- Emisión de reportes necesarios para gerencia.	

Tabla No. 13: Perfil del vendedor

VENDEDOR	
FORMACIÓN	
Académica	Graduado, egresado o cursando últimos niveles de carreras administrativas
Experiencia	Ninguna.
Sueldo	\$ 600,00
Competencias	Manejo de redes sociales (Facebook, Instagram, Snapchat, etc.), conocimientos básicos de marketing en redes sociales y herramientas Office.
FUNCIONES	
.- Manejo de la marca en redes sociales populares como Facebook, Instagram, Snapchat, entre otros. .- Responder preguntas de potenciales clientes por dichas plataformas.	

6.4 Cadena de Valor

ADMINISTRACIÓN E INFRAESTRUCTURA Organización, Control, Contabilidad y Finanzas				
RECURSOS HUMANOS Reclutamiento, Sistema de remuneración				
TECNOLOGÍA Y DEPARTAMENTO DE I+D Diseño de productos, investigación de mercados				
ABASTECIMIENTO Equipos de computación, enseres de oficina, muebles de oficina, cafetería				
LOGÍSTICA INTERNA	OPERACIONES	LOGÍSTICA EXTERNA	MARKETING Y VENTAS	SERVICIO-POST VENTA
Adquisición de insumos varios: Compra de insumos de oficina, equipos tecnológicos y cafetería como retroproyectores, papelería, computadoras, impresoras, alimentos y bebidas para brindar el servicio a los clientes	Contratación del servicio: Se brinda la información necesaria acerca de precios y servicios ofrecidos, se hace un seguimiento a aquellos posible clientes y se firma el contrato anual con el cliente. Análisis de las necesidades: Se analizará las necesidades de cada cliente, y en función de las mismas se ofrecerá al cliente la solución que mejor se ajuste a sus necesidades de tiempo y de infraestructura.	Entrega del servicio al cliente: Brindar el espacio físico, asesoramiento, alimentación, recepción y entrega de mercadería, y almacenamiento, Recepción del pago: mediante cheque, transferencia bancaria, tarjeta de crédito o	Promociones y descuentos: se elaboran de promociones que permitan captar nuevos clientes, por ejemplo, por la compra del paquete básico solicitar gratis dos horas de asesoría legal. Publicidad en redes sociales: dar a conocer la marca por redes sociales oficiales de la empresa (Facebook, Instagram y Twitter) además de estar pendiente de los comentarios en las publicaciones	Atención al cliente: Se escuchará los comentarios, quejas y sugerencias del cliente y se tomarán acciones correctivas para asegurar la experiencia del cliente. Seguimiento del desempeño: dar un constante seguimiento del desempeño de los proyectos de los clientes, mediante indicadores de rendimiento y analizar las oportunidades de crecimiento que se presenten

Figura No 12: Cadena de valor

Tabla No 14: Descripción de la cadena de valor

ÁREAS DE LA CADENA DE VALOR	DESCRIPCIÓN DE TAREAS
ADMINISTRACIÓN E INFRAESTRUCTURA	
Organización	El gerente general, con apoyo de la secretaria organizan los tiempos y espacios que serán necesarios para satisfacer con las necesidades semanales de los clientes.
Control	El gerente general se asegurará que se estén cumpliendo los objetivos propuestos mediante un seguimiento índices financieros, además de asegurarse que todo el personal cumpla con sus funciones y horarios.
Contabilidad y Finanzas	En esta área el contador se encargará del registro de las transacciones contables en libros diarios, declaración y pago de impuestos, realización de los estados financieros además de un análisis básico de indicadores para saber aspectos como la liquidez, apalancamiento que tiene la empresa.

RECURSOS HUMANOS	
Reclutamiento	Se analizarán las necesidades de personal que posee la compañía y en base de estos requerimientos se elaborarán procesos de selección de colaboradores para la empresa.
Sistema de remuneración	Se analizarán anualmente las remuneraciones de todas las posiciones dentro de la organización para determinar si los sueldos pagados son adecuados y realizar los ajustes correspondientes.
TECNOLOGÍA Y DEPARTAMENTO DE I+D	
Diseño de productos	El proceso de innovación lo realizará el gerente general con el técnico en sistemas para determinar la factibilidad financiera y operativa implementar un nuevo servicio a la cartera ofrecida a los clientes.
Investigación de mercados	Se realizarán investigaciones de mercado cuantitativas y cualitativas por lo menos una vez cada dos años determinar nuevas tendencias, tecnologías o maneras de mejorar el servicio.
ABASTECIMIENTO	
Insumos Varios	Se realizará un inventario de los equipos de computación, oficina y cafetería necesarios para el funcionamiento de la empresa, como las computadoras, retroproyectors y softwares, mesas, sillas, papelería, alimentos y bebidas; y en función de eso determinar las necesidades de abastecimiento.
LOGÍSTICA INTERNA	
Compra de insumos	El gerente general será el encargado de aprobar las solicitudes de compra de cualquier tipo de insumo que supere cierto valor determinado, y la secretaria será la encargada de poner la orden de compra al proveedor especificando todos los campos requeridos.
OPERACIONES	
Contratación del servicio	La secretaria atenderá a las personas interesadas en adquirir el servicio, brindándoles toda la información requerida. Posteriormente, hará el seguimiento de los posibles clientes.

Análisis de las necesidades de infraestructura, servicios, equipos requeridos y tiempo	Se analizará las necesidades de cada cliente, y en función de las mismas se ofrecerá al cliente la solución que mejor se ajuste a sus necesidades de tiempo y de infraestructura.
LOGÍSTICA EXTERNA	
Entrega del servicio al cliente	Consiste en entregar la oficina y servicios complementarios al cliente con las características solicitadas, en las mejores condiciones y en los horarios establecidos, brindándoles la flexibilidad que ellos requieren.
Recepción del pago	Se recibirá el pago del cliente por los servicios brindados mediante cheque, transferencia bancaria, tarjeta de crédito o efectivo,
MARKETING Y VENTAS	
Promociones y descuentos	En este proceso realizado por el gerente y el encargado de las redes sociales se llevarán a cabo la elaboración de promociones que permitan captar nuevos clientes, por ejemplo, por la compra del paquete básico solicitar gratis dos horas de asesoría legal.
Publicidad en redes sociales	El encargado de redes sociales se encargará de dar a conocer la marca por redes sociales oficiales de la empresa (Facebook, Instagram y Twitter) además de estar pendiente de los comentarios en las publicaciones y de los mensajes para responder sus inquietudes.
SERVICIO-POST VENTA	
Atención al cliente	Los comentarios, sugerencias y quejas por parte de los usuarios serán receptados por medios directos (presencialmente) y por medios indirectos (redes sociales y cartas) para tomar acciones.
Seguimiento del desempeño	El valor agregado de "Easy Working" consiste en dar un seguimiento del desempeño de los proyectos sus clientes, y que en un futuro puedan ellos crecer por sus propios medios.

6.5 Mapa de Procesos:



Figura No. 13: Mapa de procesos

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

Para realizar los flujos de efectivo, la proyección de estados financieros y la evaluación financiera, se partieron de ciertos supuestos financieros los cuales fueron utilizados a lo largo del proceso, los mismos se pueden ver a continuación:

Tabla No 15: Supuestos valoración de flujos

Tasa de Interés Libre de Riesgo ⁽¹⁾	2,73%
Rendimiento de Mercado de Acciones ⁽²⁾	11,21%
Beta desapalancado ⁽³⁾	0,75
Beta Apalancada ⁽³⁾	0,98
Tasa de Impuestos ⁽⁴⁾	25,00%
Participación de Trabajadores ⁽⁴⁾	15,00%
Escudo Fiscal	36,25%
Riesgo País ⁽⁵⁾	7,23%
Razón deuda/Capital	1
Costo de la Deuda Actual ⁽⁶⁾	11,23%
Política de Cobro	50% contado
	50% crédito

(1) Estimación basada en el rendimiento de los Bonos del Tesoro norteamericano a 5 años. (U.S. Department of the Treasury, 2018)

(2) Riesgo de mercado del a partir del rendimiento del índice S&P 500 en 5 años. (Yahoo Finance, 2018)

(3) Promedio de la industria en base a información de Damodaran de la industria inmobiliaria. (Damodaran, 2018)

(4) Tasas obtenidas del Servicio de Rentas Internas. (Servicio de Rentas Internas, 2018)

(5) Riesgo País de Ecuador tomado del BCE. (Banco Central, 2018)

(6) Tasa de Interés Productivo PYMES tomado del BCE. (Banco Central del Ecuador, 2018)

7.1 Proyección de ingresos y gastos:

Para el cálculo de ingresos, se partió del análisis de segmentación, en el que se determinó (utilizando un porcentaje conservador y en función a la capacidad de operación) un mercado objetivo en el primer año de 920 usuarios anuales, aproximadamente 77 usuarios al mes. El crecimiento porcentual de usuarios durante los cinco años del proyecto se determinó utilizando un modelo Montecarlo para cada año con 2500 proyecciones y una distribución log-normal, para asemejar el crecimiento logarítmico (decreciente) de las ventas que sufren las empresas en general. El precio se fijó durante los cinco años en

US\$200, el mismo no variará debido a que es un factor fundamental en la competencia con otras empresas. (Universidad Autónoma de Madrid, s.f.)

La estructura de gastos de la empresa se encuentra compuesta por gastos generales, gasto sueldos, gastos de depreciación y amortización y gastos interés. Los gastos generales están compuestos por suministros de oficina, servicios básicos, arriendo, publicidad y capacitaciones; esta categoría crece año a año por la tasa de inflación que para marzo 2018 se sitúa en -0,21% (Banco Central, 2018). Los gastos sueldos está compuesto por sueldos, horas extras y beneficios sociales de cada uno de los trabajadores, el crecimiento de esta categoría se proyectó en función de la variación en los últimos 4 años del salario básico unificado del Ecuador y se sitúa en 2,93%. Adicionalmente, los gastos de depreciación y amortización fueron estimados según la política de la empresa, linealmente, y en función de los porcentajes establecidos por el SRI en el artículo 10 de la Ley Orgánica del Régimen Tributario Interno (Servicios de Rentas Internas del Ecuador, 2018). Finalmente, los gastos por interés se determinaron mediante una tabla de amortización con cuota constante (francesa) y utilizando la tasa pasiva estipulada por el Banco Central del 11,83% anual para créditos productivos PYMES con vigencia hasta diciembre del 2018. (Banco Central, 2018)

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital:

La inversión inicial para la idea de negocio se estableció de la siguiente forma:

Tabla No 16: Detalle de inversión inicial

Inversiones Activo Fijo	34.936,00
Gasto de Constitución	800,00
Inversiones Intangibles	1.000,00
Capital de Trabajo	0
Gastos Pre-Operacionales	2.500,00
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	39.236,00

La inversión en activo fijo hace referencia a aquellos muebles y enseres, computadoras, retroproyectors, computadoras, sistemas de audio y de cocina necesarios para adecuar las oficinas. Los gastos de constitución son aquellos necesarios para que la empresa comience a funcionar, como licencias y permisos municipales. La inversión en intangible es el valor de un software multiplataforma a utilizar por la compañía. Para la idea de negocio, se determinó que por el giro de negocio y por la política de cobros que se mantiene, no es necesario contar con un capital de trabajo, dado la liquidez, esta premisa se la validó mediante el cálculo del flujo de efectivo cuyos flujos eran positivos incluso con un capital de trabajo nulo. Finalmente, los gastos pre-operacionales abarcan las adecuaciones de las instalaciones físicas y la creación de la página web de la empresa.

La estructura de capital determinada para la idea de negocio es 50%, es decir, que el US\$19.618 de la inversión total de US\$39.236 será financiada por recursos propio y la otra mitad mediante una institución financiera, adquiriendo un préstamo productivo, ver tabla no. 16.

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

El estado de resultados integral, es parte del conjunto de estados financieros presentados al menos una vez al año por la compañía, en este se puede analizar los ingresos, gastos y utilidad generados por la empresa en un periodo de tiempo determinado. Como podemos apreciar en la tabla a continuación, la empresa analizada genera utilidad neta desde el segundo año de operación, la cual experimenta un crecimiento elevado en el tercer año, en especial por el crecimiento de las ventas superior al crecimiento de los gastos generales. Adicionalmente, por el tipo de amortización y la inflación negativa registrada en el país, observamos como existe un decrecimiento en estos rubros que benefician a los resultados de los próximos años.

Tabla No 17: Estado de resultados proyectados

"EASY WORKING"
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO - ANUAL
EXPRESADO EN DÓLARES ESTADOUNIDENSES

AÑO	1	2	3	4	5
Ventas	205.040	235.840	253.880	266.640	275.660
(-) Costos de Bienes Vendidos	-	-	-	-	-
UTILIDAD BRUTA	205.040	235.840	253.880	266.640	275.660
TOTAL GASTOS=	216.872	228.892	233.420	236.109	240.868
Gastos sueldos	142.891	155.058	159.731	162.566	167.471
Gastos generales	69.704	69.558	69.412	69.266	69.120
Gastos de depreciación	3.277	3.277	3.277	3.277	3.277
Gastos de amortización	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES	(5.278)	13.502	27.014	37.085	41.346
Gastos de intereses	3.821	3.136	2.372	1.516	560
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES	(9.099)	10.365	24.643	35.569	40.786
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	1.555	3.696	5.335	6.118
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(9.099)	8.810	20.946	30.234	34.668
25% IMPUESTO A LA RENTA	-	2.203	5.237	7.558	8.667
UTILIDAD NETA	(9.099)	6.608	15.710	22.675	26.001

Por otra parte, el estado de situación, es un reporte financiero que demuestra la posición acumulada de la empresa en un punto de tiempo determinado en función de los activos, pasivos y el patrimonio de la empresa. Como se observa en la tabla número 18, las partidas que conforman el estado financiero son efectivo y equivalentes, cuentas por cobrar comerciales, propiedad, planta y equipo, cuentas por pagar comerciales, sueldos por pagar, impuestos por pagar, deuda a largo plazo, capital societario y utilidades retenidas.

Tabla No 18: Estado de situación financiera proyectados

"EASY WORKING"

ESTADO DE SITUACIÓN PROYECTADO - ANUAL

EXPRESADO EN DÓLARES ESTADOUNIDENSES

AÑO	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	73.236	63.618	70.803	92.446	112.388	134.356
Corrientes	56.036	44.141	49.049	68.415	86.080	105.771
Efectivo	56.036	33.251	36.619	54.995	72.000	91.251
Cuentas por Cobrar	-	10.890	12.430	13.420	14.080	14.520
No Corrientes	17.200	19.477	21.754	24.031	26.308	28.585
Propiedad, Planta y Equipo	12.200	12.200	12.200	12.200	12.200	12.200
Depreciación acumulada	-	(3.277)	(6.554)	(9.831)	(13.108)	(16.385)
Intangibles	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Amortización acumulada	-	1.000	2.000	3.000	4.000	5.000
PASIVOS	36.618	36.099	36.676	35.030	32.437	28.824
Corrientes	-	5.265	12.310	17.897	23.392	28.824
Cuentas por pagar proveedores	-	-	-	-	-	-
Sueldos por pagar	-	5.265	10.099	15.081	20.152	25.378
Impuestos por pagar	-	-	2.211	2.816	3.240	3.446
No Corrientes	36.618	30.834	24.366	17.133	9.045	-
Deuda a largo plazo	36.618	30.834	24.366	17.133	9.045	-
PATRIMONIO	36.618	27.519	34.127	57.416	79.951	105.532
Capital	36.618	36.618	36.618	44.618	44.618	44.618
Utilidades retenidas	-	(9.099)	(2.491)	12.798	35.333	60.914

Finalmente, el estado de flujo de efectivos, representa el movimiento a nivel de la cuenta de efectivo que ha generado la empresa en un periodo de tiempo determinado. En la tabla a continuación, se observa el estado de flujo anual de la compañía, realizado mediante el método indirecto (actividades operacionales, de inversión y financiamiento). En este se puede apreciar que los flujos de efectivo muestran una tendencia creciente a partir del primer año de operación.

Tabla No 19: Estado de flujos de efectivo proyectados

"EASY WORKING"
ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO PROYECTADO - ANUAL
EXPRESADO EN DÓLARES ESTADOUNIDENSES

	Inicial	AÑOS				
	0	1	2	3	4	5
Actividades Operacionales	-	(17.001)	9.696	17.609	25.094	28.576
Utilidad Neta	-	(9.099)	6.468	15.289	22.535	25.861
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación	-	(3.277)	(3.277)	(3.277)	(3.277)	(3.277)
+ Amortización	-	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
- Δ CxC	-	(10.890)	(1.540)	(990)	(660)	(440)
- Δ Inventario PT	-	-	-	-	-	-
- Δ Inventario MP	-	-	-	-	-	-
- Δ Inventario SF	-	-	-	-	-	-
+ Δ CxP PROVEEDORES	-	-	-	-	-	-
+ Δ Sueldos por pagar	-	5.265	4.834	4.982	5.071	5.226
+ Δ Impuestos	-	-	2.211	605	424	206
Actividades de Inversión	(17.200)	-	-	-	(0)	(0)
- Adquisición PPE y intangibles	(17.200)	-	-	-	(0)	(0)
Actividades de Financiamiento	73.236	(5.784)	(6.468)	767	(8.088)	(9.045)
+ Δ Deuda Largo Plazo	36.618	(5.784)	(6.468)	(7.233)	(8.088)	(9.045)
- Pago de dividendos						
+ Δ Capital	36.618	-		8.000	-	
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	56.036	(22.785)	3.228	18.376	17.005	19.531
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	-	56.036	33.251	36.479	54.855	71.860
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERIODO	56.036	33.251	36.479	54.855	71.860	91.391

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

7.4.1 Flujos del Proyecto

Para la proyección de flujos de caja del proyecto y determinar la viabilidad financiera de la idea de negocio como proyecto, se tomaron en cuenta los flujos de caja como se presenta a continuación:

Tabla No 20: Flujos de caja del proyecto anual

Flujo de Caja del Proyecto Anual					
AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
\$ - 47.200	\$ - 13.180	\$ 12.832	\$ 20.121	\$ 26.610	\$ 56.634

Y se determinó una tasa CAPM (con la cual se descontarán los flujos del inversionista) y se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla No 21: Resultados de valoración de flujos del proyecto

Criterios de Inversión Proyecto	
CAPM	18,27%
VAN	\$13.618
IR	\$1,29
TIR	19,19%
Periodo Rec.	4

Como podemos apreciar en la tabla No. 21, los indicadores financieros son favorables para el proyecto. El CAPM (Capital Asset Pricing Model), modelo utilizado para determinar la tasa de rentabilidad requerida para la inversión del accionista (Conexionesan, 2017), nos indica una rentabilidad del proyecto del 18,27%. El Valor Actual Neto, consiste en traer al presente los flujos de caja del proyecto y compararlos con la inversión; un VAN positivo como se evidencia en el modelo de negocio indica la viabilidad financiera que presenta el proyecto. La Tasa Interna de Retorno (TIR) es aquella tasa que genera un VAN igual a cero de un proyecto, por esta razón si un proyecto genera una TIR superior a la tasa de descuento (en este caso CAPM) este proyecto se vuelve rentable, en este caso la TIR supera al CAPM por aproximadamente 42 puntos bases, otra vez indicando la rentabilidad del proyecto. El periodo de recuperación es un índice que permite observar el tiempo (en años) en el que la inversión será recuperada, en este caso se trata de aproximadamente 4 años (Facultad de Ingeniería Universidad de Buenos Aires, s.f.). Finalmente, el punto de equilibrio promedio que se obtuvo es de 225 suscriptores anuales, aproximadamente 18 suscriptores al mes para cubrir los gastos generales de operación, el resto de suscriptores representarían a la empresa una utilidad neta.

7.4.2 Flujos del Inversionista:

Para determinar la rentabilidad y viabilidad financiera desde un punto de vista del inversionista, se tomó en cuenta los flujos de caja del inversionista, en la tabla número 22, a continuación, se puede apreciar que los flujos del inversionista son negativos únicamente el primer año de operación, para finales del segundo estos flujos presentan valores positivos.

Tabla No 22: Flujos de caja del inversionista anual

Flujo de Caja del Inversionista Anual					
AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
\$ - 10.582	\$ - 21.497	\$ 4.285	\$ 11.175	\$ 17.516	\$ 46.937

Con el análisis de flujos, se determinaron los indicadores de viabilidad financiera expresado en la tabla número 23 a continuación. Como se puede apreciar, el valor actual neto de los flujos es mayores a cero, indicando que financieramente la idea de negocio es viable y generará ganancia los posibles inversionistas. Adicionalmente, se observa un IR superior a 1 y una TIR del 28,91%; ambos indicadores reafirmando la alta rentabilidad que presenta el proyecto. Finalmente, se puede observar que el periodo de recuperación de la inversión inicial de los posibles inversionistas será de aproximadamente 4 años, resultado similar al que se observa en el análisis del proyecto anterior.

Tabla No 23: Resultados de valoración de flujos del inversionista

Criterios de Inversión Inversionista	
CAPM	18,27%
VAN	\$10.723
IR	\$2,01
TIR	29,41%
Periodo Rec.	3,98

7.5 Índices financieros:

Tabla No 24: Índices financieros

Indicador	AÑO					Industria
	1	2	3	4	5	
RAZÓN CORRIENTE (LIQUIDEZ)	8,38	3,99	3,88	3,73	3,73	1,65
ROTACIÓN DE ACTIVO	2,80	3,71	3,57	2,86	2,42	0,94
PERIODO DE COBRO	9,69	9,69	9,63	9,70	9,67	21,64
ÍNDICE DE PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	0,25%	0,26%	0,27%	0,27%	0,26%	0,32%
ENDEUDAMIENTO	0,57	0,52	0,37	0,29	0,21	0,88
AUTONOMÍA	1,31	1,07	0,60	0,40	0,27	7,04
MARGEN BRUTO	100%	100%	100%	100%	100%	100%
MARGEN NETO	-4,44%	2,92%	6,29%	8,60%	9,52%	2,92%
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVO	-12,42%	10,83%	22,47%	24,57%	23,08%	10,83%
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO	-24,85%	25,03%	46,47%	39,31%	32,31%	25,03%

Como se puede apreciar en la tabla 24, la liquidez de la empresa se reduce conforme la empresa avanza, en especial por el crecimiento en los sueldos e impuestos a pagar (activos corrientes), sin embargo, esta reducción no representa que la empresa se encuentre en una situación de riesgo de no pagar sus obligaciones a corto plazo.

La rotación de activo, el periodo de cobro, y la participación de mercado se mantienen relativamente estables durante los 5 años de vida de la empresa.

El endeudamiento y autonomía experimentan una reducción constante durante los cinco años, debido a que la empresa amortiza su deuda sin adquirir otra línea de crédito.

El margen bruto de la empresa es del 100% debido a que no existen costos de venta al tratarse de comercialización de servicios. El margen neto sigue una tendencia positiva constante durante los cinco años, debido a la diferencia porcentual en el crecimiento de ventas y de gastos generales.

De la misma manera que el margen neto, el rendimiento sobre el activo (ROA) y el rendimiento sobre el patrimonio (ROE) incrementa cada año del proyecto, crecimiento atribuible a la eficiencia mantenida en relación a las ventas y gastos generales.

En relación a la industria, podemos identificar los siguientes hallazgos: Como podemos apreciar en la tabla número 24 la idea de negocio posee una mayor rentabilidad sobre sus activos y sobre su patrimonio en comparación a su competencia. Adicionalmente, el margen neto es ampliamente superior, indicando un nivel de eficiencia entre sus ventas y gastos superiores al de la industria. Además, podemos analizar que el periodo de cobro es menor en la idea de negocio en comparación a la industria, esto por su política de cobranza y se relacionada directamente con los altos niveles de liquidez presentados por el proyecto. (Super Intendencia de Compañías, 2018)

8. CONCLUSIONES GENERALES:

- La implementación de una empresa dedicada a brindar servicios de oficinas a emprendedores en el Norte de Quito es viable.
- Los factores externos de la industria presentan una oportunidad para la creación de una empresa dedicada a brindar servicios de oficinas a emprendedores en el Norte de Quito.
- Los resultados de la investigación cualitativa determinan que existe aceptación por parte del mercado meta a la idea de negocio planteada.
- Se identificó que si existe una oportunidad de negocio a partir de la satisfacción de una necesidad que se pudo observar al realizar el análisis cualitativo interno y externo.
- El mercado meta se fijó en personas de 25 a 65 años, que vivan en el centro-norte de la ciudad de Quito, con ingresos promedios entre US\$1,000 y US\$2,000, que sean proactivos e innovadores. Las estrategias generales de marketing a utilizar son diferenciación y enfoque; que permitirán brindar al usuario una oportunidad de contar con un lugar donde desarrollar sus ideas en un ambiente que permita catalizar sus habilidades.
- La estructura organizacional establecida para la empresa, está conformada por personal clave, en función de las necesidades de la organización, manteniendo un equilibrio entre funciones a realizar una remuneración que permita mantener un ambiente laboral de alto nivel.
- Los indicadores financieros utilizados y la comparación con la industria indican que la implementación de la idea de negocio planteada es financieramente viable.

Referencias:

- Alarcon, V., Arenas, L., & Pereira, D. (10 de Octubre de 2010). *Universidad de la Sabana*. Obtenido de Universidad de la Sabana Página Web: <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/4029/131308.pdf?sequence=1>
- Banco Central. (19 de 4 de 2018). *Contenido: Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Página web Banco Central del Ecuador: https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais
- Banco Central del Ecuador. (2018). *Banco Central del Ecuador: Inlfación*. Obtenido de Página Banco Central del Ecuador: https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion
- Banco Central del Ecuador. (2018). *Tasa Pasiva: Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Página Web Banco Central del Ecuador: <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Banco Mundial. (18 de 4 de 2018). *Datos: Banco Mundial*. Obtenido de Página web Banco Mundial: <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD?view=chart>
- Ceballos, L. (11 de Abril de 2012). *Comercio y Aduanas México*. Obtenido de Comercio y Aduanas México Página Web: <http://www.comercioyaduanas.com.mx/comercioexterior/comercioexterior/aduanas/que-es-comercio-exterior/>
- Centro de Investigación y Posgrados IEXE. (22 de Septiembre de 2014). *Blog: IEXE*. Obtenido de Página Web IEXE: <https://www.iexe.edu.mx/blog/que-son-las-politicas-publicas.html>
- Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural. (3 de Junio de 2017). *Los emprendimientos juveniles esperan políticas para despegar*. Quito: Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural.

Cepal. (13 de Septiembre de 2017). *Estadísticas: Ceptal*. Obtenido de Página web Cepal:
https://celade.cepal.org/redatam/PRYESP/SISPPI/Webhelp/tasa_de_des_empleo.htm

Conexionesan. (11 de Mayo de 2017). Obtenido de Finanzas:
<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/05/introduccion-al-riesgo-y-la-rentabilidad-el-modelo-capm/>

Damodaran, A. (Enero de 2018). *Beta by US Sector*. Obtenido de New York University:
http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

European Union External Action. (8 de Junio de 2017). *European Union External Action*. Obtenido de European Union External Action Página Web:
https://eeas.europa.eu/delegations/ecuador_es/1146/Ecuador%20y%20la%20Uni%C3%B3n%20Europea

Facultad de Ingeniería Universidad de Buenos Aires. (s.f.). *Evaluación de Proyectos de*. Obtenido de
<http://materias.fi.uba.ar/7499/apuntes/ClasEvec.pdf>

Global Entrepreneurship Monitor. (2016). *Ecuador 2016*. Guayaquil: Escuela Superior Politécnica del Litoral.

International Monetary Fund. (18 de 4 de 2017). *International Monetary Fund*. Obtenido de International Monetary Fund Webpage:
<http://www.imf.org/external/index.htm>

Marín, A. (13 de August de 2017). Los coworking generan espacios donde la innovación es requisito. (S. Murillo, Entrevistador)

Porter, M. E. (1 de 1 de 2008). *Universidad de La Rioja*. Obtenido de Universidad de La Rioja Página Web:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2506526>

Servicio de Rentas Internas. (2018). *Impuesto a la Renta*. Obtenido de Servicio de Rentas Internas Página Web: <http://www.sri.gob.ec/web/guest/impuesto-renta>

Servicios de Rentas Internas del Ecuador. (18 de 4 de 2018). *SRI*. Obtenido de Página web SRI: <https://declaraciones.sri.gob.ec/saiku-ui/>

Super Intendencia de Compañías. (19 de 4 de 2018). *Portal de Información: Super Intendencia de Compañías*. Obtenido de Página Web Super Intendencia de Compañías: <http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/index.zul>

U.S. Department of the Treasury. (2018). *Resource Center: U.S. Department of the Treasury*. Obtenido de U.S. Department of the Treasury Web Page: <https://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/Pages/TextView.aspx?data=yield>

Universidad Autónoma de Madrid. (s.f.). *Universidad Autónoma de Madrid Ciencias*. Obtenido de Universidad Autónoma de Madrid Página Web: https://www.uam.es/personal_pdi/ciencias/carlosp/html/pid/montecarlo.html

Universidad ICESI. (2018). *Índice de Bonos Emergentes-EMBI*. Colombia: Universidad ICESI.

Yahoo Finance. (2018). *Yahoo Finance*. Obtenido de Yahoo Finance: <https://finance.yahoo.com/quote/%5EGSPC/history?p=^GSPC&.tsrc=fin-srch>

Anexos

Anexo 1: Ventas de la industria N7730.16 en comparación con el PIB del Ecuador

Año	Total Ventas	PIB	% PIB
2015	76,408,930.00	99,290,381,000.00	0.08%
2016	71,984,468.00	98,613,972,000.00	0.07%
2017	73,436,858.00	103,056,629,000.00	0.07%

Adaptado de: (Servicios de Rentas Internas del Ecuador, 2018) y (Banco Mundial, 2018)

Anexo 2: Número de empresas por sector económico

SECTOR ECONÓMICO	AÑO						
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
N771 - ALQUILER DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES	63	78	95	106	125	115	92
N772 - ALQUILER DE EFECTOS PERSONALES Y ARTÍCULOS DE USO DOMÉSTICO	7	7	11	11	12	9	9
N773 - ALQUILER DE OTROS TIPOS DE MAQUINARIA, EQUIPO Y BIENES TANGIBLES	119	120	126	133	151	155	143

Adaptado de: (Super Intendencia de Compañías, 2018)

Anexo 3: Preguntas encuesta

Objetivo General	Objetivo Específico	Variable General	Variable Específica	Pregunta	Opciones de Respuesta
Analizar la información recolectada para establecer las estrategias de mercado más apropiadas para la venta y comercialización de servicios de oficina y consultoría para emprendedores	Conocer el perfil del cliente potencial	Perfil del cliente	Edad	1. Escoga el rango en el que se encuentra ubicada su edad en años	20-25/ 26-36/ 37-47/ 48-58/ 59+
			Sexo	2. Género	Femenino / Masculino
			Actividad	3. Ocupación Actual	Estudiante universitario/ Empleado/ Trabajador Independiente/ Desempleado
			Nivel de ingresos	4. ¿En que rango se encuentran ubicados sus ingresos mensuales?	0-200/ 201-400/ 401- 600/ 601-800/ 801-1000/ 1000+
	Determinar la importancia del servicio ofrecido	Importancia del servicio	Importancia del servicio	5. ¿Qué tan importante considera usted que son los servicios de oficina y consultoría al momento de iniciar un emprendimiento?	No importante/ Poco Importante/ Importante/ Ni importante ni no importante/ Algo importante/ Muy importante
	Establecer los gustos y preferencias de los clientes potenciales enfocado al servicio ofrecido	Gustos y preferencia	Tamaño operacional	6. ¿De qué tamaño considera usted que deberían ser las salas de reuniones y asesoría?	10 m ² / 15m ² / 18m ² / 25m ²
			Servicios de consultoría	7. ¿Cuál servicio de consultoría considera usted que es el más importante al momento	Marketing/ Contabilidad e Impuestos/ Administración

			de tener un emprendimiento?	
		Servicios adicionales	8. ¿Cuál de los siguientes servicios considera usted que es necesario para complementar la experiencia del servicio ofrecido?	Cafetería/ Secretariado/ Servicio de imprenta
		Insumos requeridos	9. ¿Qué insumo considera usted que es fundamental para que un emprendimiento opere?	Suministros de oficina/ Cargadores para móviles/ Cuadernos para notas
		Equipo necesario	10. ¿Cuál de los siguientes equipos es fundamental para trabajar en sus emprendimientos?	Computadoras/ Tablets/ Impresoras
		Valor agregado	11. ¿Qué característica adicional sería al servicio ofrecido?	Valet parking/ Almuerzos ejecutivos/ Charlas con expertos
Determinar el precio de venta que más se ajuste al mercado potencial	Precio	Precio pagado	12. ¿A qué precio mensual dentro de estos rangos consideraría este servicio como: "muy barato", lo que le haría de dudar y no comprarlo?	100-150/ 151-200/ 201-250/ 251-300
			13. ¿A qué precio mensual dentro de estos rangos consideraría este servicio como: "muy barato", y aún así lo compraría?	100-150/ 151-200/ 201-250/ 251-300
			14. ¿A qué precio mensual dentro de estos rangos consideraría este servicio como: "caro", y aún así lo compraría?	100-150/ 151-200/ 201-250/ 251-300
			15. ¿A qué precio mensual dentro de estos rangos consideraría este servicio como: "caro", y no lo compraría?	100-150/ 151-200/ 201-250/ 251-300
		Forma de pago	16. ¿Cuál forma de pago considera usted que sería la apropiada para contratar el servicio?	Tarjeta de crédito/ Efectivo
		Ciclo de Pago	17. ¿Con qué frecuencia consideraría usted que debería realizarse el pago por el servicio?	Diario (o por uso)/ Semanal/ Mensual/ Anual
Identificar los canales de distribución más apropiados	Distribución del servicio	Plaza	18. ¿En qué lugar de la ciudad cree usted que debería estar ubicado las instalaciones?	Norte/ Centro/ Sur
Identificar el medio de publicidad	Promoción del servicio	Medio publicitario	19. ¿Por cuál medio informativo desearía usted obtener	Redes sociales/ Periódico/ Televisión y

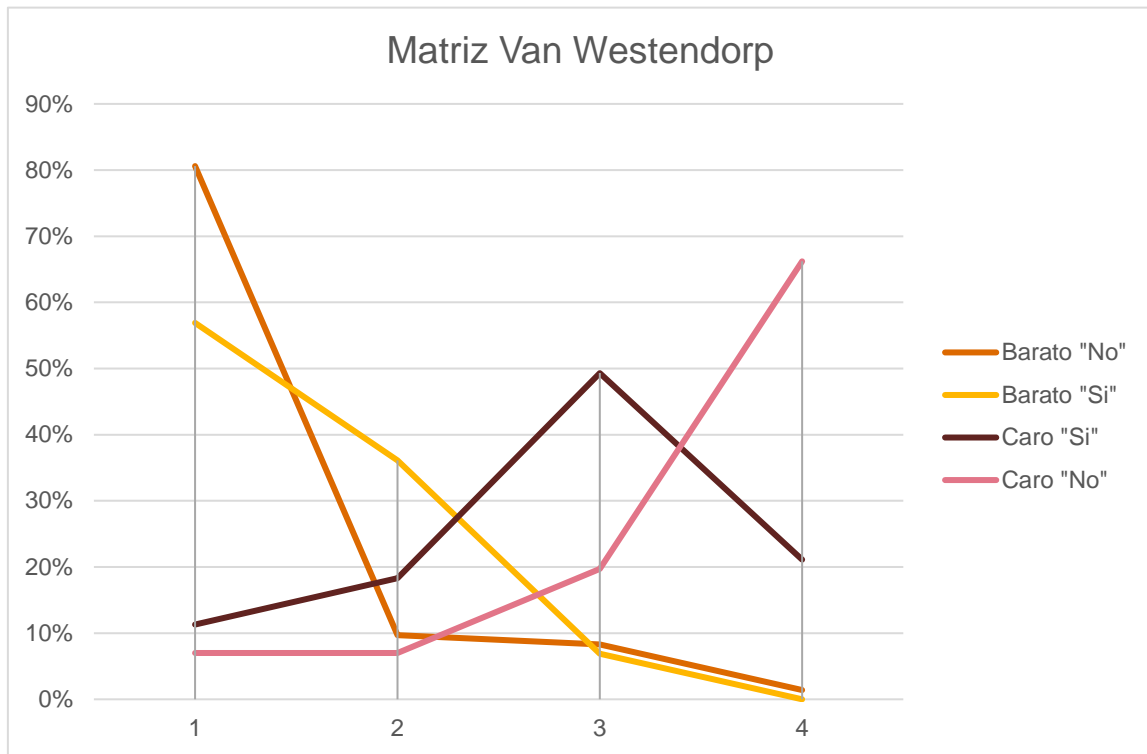
Identificar la posible aceptación del servicio en el mercado meta	Demanda del servicio	Adquisición del servicio	información del producto?	Radio/ Vallas publicitarias
		Frecuencia de uso	20. ¿Usted utilizaría el servicio previamente descrito?	Si/ No
		Aceptación del servicio	21. ¿Con qué frecuencia estaría usted interesado en utilizar las instalaciones ofrecidas?	Una vez al mes/ Dos veces al mes/ Una vez a la semana/ Varios días a la semana
			22. ¿Conoce usted de otras empresas que ofrezcan servicios similares al anteriormente descrito?	Si/ No
		23. ¿Estaría dispuesto a utilizar este servicio en lugar de los que conoce?	Si/ No	

Anexo 4: Matriz de correlación

	edad	masculino	ocupacion	Importaempren	tamano	serviciocons	serviciocompl	insumos	equipo	complemento
edad	1.00									
masculino	0.20	1.00								
ocupacion	0.11	(0.10)	1.00							
Importaempren	(0.06)	0.03	(0.10)	1.00						
tamano	0.02	0.14	0.01	0.27	1.00					
serviciocons	0.09	0.05	0.07	(0.03)	(0.10)	1.00				
serviciocompl	0.08	0.20	(0.17)	0.08	0.08	(0.08)	1.00			
insumos	(0.30)	(0.09)	0.01	(0.16)	0.01	(0.16)	(0.03)	1.00		
equipo	0.22	(0.05)	0.21	(0.21)	(0.14)	0.16	(0.19)	(0.02)	1.00	
complemento	(0.09)	(0.09)	(0.10)	0.33	0.11	0.10	0.01	(0.03)	(0.14)	1.00
sitio	0.18	0.18	(0.17)	(0.11)	(0.12)	(0.05)	(0.03)	(0.22)	(0.00)	(0.12)
comunicacion	0.13	0.05	(0.01)	(0.22)	0.05	0.07	(0.00)	(0.14)	0.09	(0.11)
usado	0.10	(0.06)	(0.04)	0.15	0.09	(0.00)	(0.21)	0.04	0.02	(0.02)
frecuso	(0.03)	0.02	0.01	0.05	0.02	(0.02)	(0.14)	0.06	0.18	(0.20)
conoce	0.16	0.21	0.00	0.05	(0.00)	(0.08)	0.10	(0.09)	(0.01)	(0.18)
frecpago	0.22	0.03	0.04	(0.08)	0.19	0.21	(0.03)	(0.01)	0.11	(0.05)
formapago	(0.07)	0.07	(0.10)	(0.24)	(0.12)	(0.00)	(0.07)	(0.02)	0.06	(0.08)
muybarato	0.02	0.09	(0.04)	0.06	0.06	0.12	0.02	0.20	(0.01)	(0.08)
barato	0.04	0.17	0.02	0.02	0.07	0.06	0.11	(0.16)	(0.04)	(0.00)
caro	0.03	(0.05)	0.00	0.06	(0.13)	0.15	(0.04)	(0.01)	(0.04)	(0.10)
muycaro	-	(0.12)	0.00	0.03	(0.12)	0.02	(0.04)	(0.03)	(0.15)	(0.15)
ingreso	0.48	0.29	(0.04)	(0.06)	0.06	0.08	0.06	(0.12)	0.06	(0.01)

	sitio	comunicacion	usado	frecuso	conoce	frecpago	formapago	muybarato	barato	caro	muycaro	ingreso
edad												
masculino												
ocupacion												
Importaempren												
tamano												
serviciocons												
serviciocompl												
insumos												
equipo												
complemento												
sitio	1.00											
comunicacion	0.18	1.00										
usado	(0.02)	0.07	1.00									
frecuso	(0.19)	0.13	0.37	1.00								
conoce	0.14	0.13	(0.09)	0.02	1.00							
frecpago	0.00	0.12	0.09	0.03	(0.13)	1.00						
formapago	(0.04)	(0.12)	0.10	(0.06)	(0.06)	0.15	1.00					
muybarato	0.10	(0.04)	0.14	0.13	0.23	0.18	0.03	1.00				
barato	0.23	0.04	(0.16)	0.08	0.16	0.11	(0.18)	0.16	1.00			
caro	0.27	0.05	0.10	0.16	0.10	0.09	(0.08)	0.37	0.47	1.00		
muycaro	0.08	0.03	0.24	0.23	(0.05)	(0.02)	(0.06)	0.24	0.37	0.68	1.00	
ingreso	0.02	0.00	(0.14)	0.00	0.18	0.06	0.04	0.12	0.08	(0.14)	(0.10)	1.00

Anexo 5: Determinación de precio (Matriz Van Westendorp):



Anexo 6: Preguntas Focus Group

1. Análisis de la Industria

- ¿Conocen empresas que se dediquen a esta actividad económica?
- ¿Cuál es su opinión sobre las empresas que ofrecen este producto/servicio?

2. Análisis del sector

- ¿Cómo obtuvieron información sobre la misma?
- ¿Alguna vez han contratado este servicio empresarial?
- ¿Qué factores analizarían antes, durante y después de la contratación de este servicio empresarial?
- En donde consideraría que se debería ubicar una empresa que brinda este tipo de servicios.

Concepto del Negocio y visualización del servicio:

3. ¿Estarían dispuestos a utilizar este producto/servicio?
 - a. Explicación de los motivos de la respuesta
4. ¿Cómo les gustaría que les llegue la información sobre el servicio?
5. ¿Cuál es el precio justo que consideraría pagar por el servicio prestado y cuál sería el modo de pago (anualidad, etc.)?
6. ¿Qué otros servicios le gustaría complementar a la idea del negocio?

Anexo 7: Entrevista a expertos

Medición de la Industria:

1. Coménteme sobre la industria “la prestación de servicios de oficinas y de consultoría a emprendedores y de su experiencia como empresarios y emprendedor.
2. ¿Diría usted que una empresa dedicada a “la prestación de servicios de oficinas y de consultoría a emprendedores” es un negocio con una buena rentabilidad?
3. ¿Cuáles son los principales y más fuertes competidores que usted conozca?
4. ¿Qué estrategias se implementaría para cuidarse de los competidores?
5. ¿Cuál fue la inversión inicial de su negocio y los costos más relevantes que tuvo que afrontar en los primeros meses de operación? (aproximados, no es necesario datos exactos)
6. ¿Usted recomendaría ingresar a este negocio?

Medición de Rentabilidad y Aceptación del negocio

7. ¿Cree usted que existe factibilidad en la implementación de este negocio en el mercado?
8. ¿Cree usted que habrá una buena aceptación del negocio por parte del público meta (emprendedores)?

Medición de estrategias de servicio

9. ¿Qué tipo de equipamiento requerirían los emprendedores para usar este servicio?
10. ¿Qué otros servicios consideran usted que son fundamentales para proporcionar el servicio?

Medición de estrategias de marketing y servicios al cliente

11. ¿Cuál sería la manera de dar a conocer este servicio al mercado meta?
12. ¿Se debería ofrecer más servicios adicionales a los ya presentados en la propuesta?
13. ¿Cuál es target adecuado (mercado objetivo) para este negocio?
14. ¿Qué mezcla de comunicación se debería utilizar para dar a conocer el negocio? (redes sociales, TV, periódicos, etc.)

Medición de Factores regulatorios

15. ¿Cuáles son los principales trámites legales, técnicos, económicos, etc. que usted conozca (especializados para el sector)?

Anexo 7: Matriz Porter

ITEM	FACTOR DETERMINANTE	ESCALA DE FUERZA				
		1	2	3	4	5
	AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES					
	Economía de escalas.		2			
	Requisitos de capital.			3		
	Acceso a insumos.			3		
	RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES					
	Costos fijos elevados.			3		
	Cantidad de competidores				4	
	Crecimiento de la demanda.					5
	AMENAZA PRODUCTOS SUSTITUTOS					
	Disponibilidad de sustitutos.	1				
	PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES					
	Concentración de clientes.			3		
	Costo de migración			3		
	Identificación de la marca.			3		
	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES					
	Concentración de los proveedores.					5
	Importancia del volumen para los proveedores.					5
	Total	1	2	18	4	15

