



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA AGENCIA
DE CONSULTORÍA EN ENDOMARKETING EN LA CIUDAD DE QUITO

AUTOR

Daniel Rodríguez Estévez

AÑO

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA AGENCIA DE
CONSULTORÍA EN ENDOMARKETING EN LA CIUDAD DE QUITO

Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Ingeniería en Marketing

Profesor Guía

Oswaldo Gómez de la Torre

Autor

Daniel Rodríguez Estevez

Año

2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

Declaro haber dirigido el trabajo, plan de negocios para la implementación de una agencia consultora en endomarketing en la ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con la estudiante Daniel Rodríguez Estévez, en el semestre 2020-10, 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

Oswaldo Gómez de la Torre

C.I.: 1708663529

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

Declaro haber revisado el trabajo, plan de negocios para la implementación de una agencia consultora en endomarketing en la ciudad de Quito, del estudiante Daniel Rodríguez Estévez, en el semestre 2020-10, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

Federico Alejandro Orbe Cajiao

C.I.: 1707791123

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.

Daniel Rodríguez Estévez

C.I.: 1726757030

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a toda mi familia, compañeros, amigos y seres queridos que estuvieron ayudándome en el transcurso de mi carrera. También quiero agradecer a todos los profesores y a la institución que aportaron mucho conocimiento en este camino.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi familia y seres queridos que estuvieron apoyándome en los momentos más difíciles a lo largo de la carrera.

RESUMEN

En la actualidad las organizaciones están sometidas a factores externos e internos que incide en sus resultados empresariales, en este contexto los expertos de la administración moderna han identificado al capital humano, como un fuerte diferenciador para ofrecer una propuesta innovadora apegada a la consecución de objetivos. Es por ello, que en los últimos años han surgido metodologías que permiten a las empresas alinear sus objetivos con el crecimiento del capital humano, para que, de esta manera, exista una mayor productividad asociada a un mejor clima laboral.

Como una respuesta a esta necesidad de las organizaciones surge Endomanagement, que es una empresa que utiliza conceptos del endomarketing para generar organizaciones felices que puedan alcanzar resultados empresariales exitosos. Las principales herramientas de Endomanagement es el uso de metodologías de coaching junto con contenido basado en la programación neurolingüística con el fin de obtener gerentes felices que puedan liderar un equipo de trabajo. Para cumplir este propósito se planifica un presupuesto de marketing de \$ 63.392 que alcanza a cubrir cinco años de actividades de promoción y publicidad, la inversión inicial para constituir la empresa es \$ 50.780, que es financiada por los accionistas y financiamiento bancario. La proyección financiera muestra un resultado favorable porque existe una recuperación de la inversión inicial en un plazo de 3,71 años, lo que junto a una rentabilidad de 33,23% en el flujo del proyecto permite valorar la idea de negocio como positiva y recomienda su ejecución en base a los lineamientos mencionados en el presente plan de negocios.

ABSTRACT

At present, organizations are subject to external and internal factors that affect their business results, in this context the experts of modern administration have identified human capital, as a strong differentiator to offer an innovative proposal attached to the achievement of objectives. That is why, in recent years, methodologies have emerged that allow companies to align their objectives with the growth of human capital, so that, in this way, there is greater productivity associated with a better working environment.

In response to this need for organizations, Endomangement emerges, which is a company that uses endomarketing concepts to generate happy organizations that can achieve successful business results. The main tools of Endomangement is the use of coaching methodologies along with content based on neurolinguistic programming in order to obtain happy managers who can lead a work team. To fulfill this purpose, a marketing budget of \$ 63.392 is planned, covering five years of promotional activities, the initial investment to establish the company is \$ 50,780, which is financed by shareholders and bank financing. The financial projection shows a favorable result because there is a recovery of the initial investment in a period of 3.71 years, which together with a return of 33.23% in the flow of the investor allows valuing the business idea as positive and recommends its execution based on the guidelines mentioned in this business plan.

ÍNDICE DEL CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación del proyecto.....	1
1.1.1 Objetivo general.....	1
1.1.2 Objetivos específicos	1
2. ANÁLISIS DE ENTORNOS.....	2
2.1 Análisis del entorno externo.....	2
2.1.1 Entorno externo (PESTEL)	2
2.1.2 Análisis de la industria (PORTER)	5
2.2 Matriz EFE	8
2.3 Conclusiones del análisis del entorno.....	9
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	11
3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa	12
3.1.1 Investigación cualitativa	12
3.1.2 Investigación cuantitativa.....	18
3.2 Conclusiones análisis del cliente	21
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	22
4.1 Oportunidad de negocio encontrada y sustentada en el análisis interno, externo y de clientes	22
5. PLAN DE MARKETING	24
5.1 Estrategia general de marketing	24
5.1.1 Posicionamiento.....	25
5.1.2 Mercado objetivo.....	26
5.1.3 Propuesta de valor.....	26
5.2 Marketing Mix.....	27
5.2.1 Servicio	27
5.2.2 Precio.....	31

5.2.3 Plaza.....	32
5.2.4 Promoción.....	33
5.2.5 Presupuesto marketing mix.....	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 Procesos requeridos para el funcionamiento de la empresa	37
6.2.2 Ciclo operaciones	41
6.2.3 Infraestructura y recursos	41
6.3 Estructura organizacional	42
6.3.1 Estructura legal.....	42
6.3.2 Diseño organizacional.....	43
7. Evaluación Financiera.....	45
7.1 Proyección de ingresos y gastos	45
7.2 Inversión inicial, estructura de financiamiento y capital de trabajo.....	47
7.2.1 Inversión inicial	47
7.2.2 Estructura financiamiento	48
7.2.3 Capital de trabajo.....	48
7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	48
7.3.1 Estado de resultados	48
7.3.2 Estado de situación financiera	49
7.3.3 Estado de flujo de efectivo.....	50
7.3.4 Flujo de caja proyecto.....	50

7.4 Proyección de flujo de caja inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración.....	51
7.4.1 Flujo de caja inversionista.....	51
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento.....	51
7.4.3 Criterios de valoración	52
7.5 Índices financieros	52
8. CONCLUSIONES.....	53
REFERENCIAS.....	55
ANEXOS	57

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del proyecto

El proyecto se basa en la poca motivación y baja productividad de los empleados, presentada en muchas empresas de la ciudad de Quito, donde podemos evidenciar un bajo compromiso de los empleados con la marca que representan, lo cual es un punto negativo para cualquier empresa ya que los colaboradores a largo plazo son los que forman la reputación de la empresa a través de las experiencias que estos brindan a los consumidores.

Por lo cual se busca con el proyecto brindar asesoría personalizada a empresas que presenten índices bajos de motivación y productividad en sus colaboradores, a través de la aplicación de técnicas de marketing interno con el fin de que estos se sientan parte de su empresa y suban dichos índices.

1.1.1 Objetivo general

Determinar la factibilidad de la implementación de un plan de negocios para la creación de una agencia de consultoría en endomarketing en la ciudad de Quito.

1.1.2 Objetivos específicos

- Analizar el entorno a través de la realización de un PEST y la matriz PORTER con el fin de determinar la factibilidad de la implementación de este modelo de negocio y las fuerzas externas que afectan al mismo.
- Realizar una investigación cualitativa y cuantitativa para determinar la aceptación del modelo de negocio y obtener información sobre cómo se podría mejorar el negocio.
- Determinar la oportunidad de negocio, a partir de la realización del análisis del entorno y el análisis del cliente, con el fin de conocer una posible reacción del mercado hacia este nuevo servicio.

- Elaborar un plan de marketing para el modelo de negocio, definiendo un mercado objetivo, creando la propuesta de valor y elaborando un mix de marketing en relación con la industria y a un presupuesto definido.
- Diseñar la propuesta de filosofía, la cual contenga una misión y visión empresarial, estructura organizacional y objetivos Smart, con el objetivo de enfocar la idea del negocio desde un punto de vista administrativo.
- Desarrollar el plan financiero que permita observar la rentabilidad del negocio, indicando costos, ingresos y gastos futuros, presupuesto, estados financieros, entre otros.

2. ANÁLISIS DE ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Entorno externo (PESTEL)

Entorno Político Gubernamental y Legal

En el 2018, Ecuador presenta una inestabilidad política creciente llegando a los 731 puntos en el mes de junio debido a las declaraciones del nuevo Ministro de Economía y Finanzas, Richard Martínez, donde descartó la emisión de deuda a corto plazo por las condiciones de interés en el mercado externo (Ekos Negocios, 2018). Aunque recientemente según la empresa Jp Morgan, Ecuador mantiene un índice de riesgo país de 681 puntos, lo cual se debe al alza en el precio del petróleo en los últimos meses lo cual representa una **oportunidad** para el modelo de negocio ya que se plantea la posibilidad de atraer inversionistas extranjeros debido a que el tema de endomarketing es más reconocido a nivel internacional.

En Ecuador el gobierno apoya a la inversión privada con varios incentivos como el anticipo de impuesto a la renta el cual **no** deberá ser pagado por las empresas nuevas durante 5 años, con el fin de generar mayor empleo en el país (Ministerio del comercio exterior, 2014)

Tabla No 1: Incentivos del gobierno a la inversión privada

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

Este aspecto afecta al proyecto de forma **positiva** porque permite a los emprendedores tener mayor liquidez en su etapa inicial posterior al nacimiento de su empresa.

Entorno Económico

El PIB del Ecuador presentó un crecimiento del 3% en términos reales, lo cual es un factor bueno para la inversión privada.

**Figura No 1: Crecimiento del PIB por industria 2011 - 2018**

Adaptado de: Banco Central del Ecuador

Además, si nos fijamos en la división del PIB por industrias podemos observar que la industria denominada actividades técnicas, profesionales y administrativas a la cual pertenecería el modelo de negocio, ha tenido un crecimiento en cuanto al aporte al PIB, ya que en 2003 representaba el 6.7% del

PIB total, mientras que en el 2015 representó el 7.8% lo cual cuál representa una oportunidad para la industria.

La información respecto al PIB de la industria tiene un valor de \$ 89.731.410, esta cifra ha crecido significativamente en relación al PIB del año 2011, cuando existió un valor de \$ 48.221.408 (Servicios Rentas Internas, 2020). La tendencia de crecimiento porcentual promedio es 10,92% en el período analizado; este aspecto es una oportunidad para el emprendimiento de nuevos negocios en la industria porque tiene una tendencia creciente.

Entorno Social

En Ecuador el empleo adecuado subió del 38.5% en marzo del 2016 al 41.1% en marzo del 2017 (INEC, 2017). Lo cual representa una **oportunidad** para el modelo de negocio ya que esto nos afirma que las empresas prefieren tener menor rotación de personal, por lo que aplicar marketing interno es una buena opción para mantener la motivación y aumentar la productividad de estos, esto afecta de forma positiva para el emprendimiento, porque se constituiría en un servicio demandado por las empresas para mantener una baja rotación de personal.

El estudio indica que un 56% de trabajadores, en Ecuador, es feliz laboralmente (Revista Líderes, 2015). Esto es una **oportunidad** ya que este es un índice bajo y el objetivo del modelo de negocio es que los colaboradores se sientan feliz laboralmente a través de la aplicación técnicas de marketing interno.

Entorno Tecnológico

Si nos enfocamos en la infraestructura de la compañía el desarrollo de tecnología 5G beneficiará a las compañías a mejorar los softwares siendo mucho más veloces y ocupando menos espacio. Lo cual representa una **oportunidad** para el negocio el cual se manejará en mayor medida de manera online.

Las empresas han incrementado su inversión en tecnologías de información y comunicación en los últimos tres años, en el sector de servicios ha pasado de \$ 37 millones en el año 2016 a \$ 125 millones en el año 2019 (Ministerio de Telecomunicaciones, 2019); estas cifras muestran la importancia asignada al uso de la tecnología en las empresas, siendo una **oportunidad** para que las empresas que invierten en tecnología para generar un mecanismo de acercamiento comercial.

2.1.2 Análisis de la industria (PORTER)

Para iniciar con el análisis **PORTER** primero empezamos identificando el CIIU correspondiente al que pertenecerá el modelo de negocio, para hacer un correcto análisis de la industria.

El CIIU de la empresa recae en el Código CIIU M7310.04 correspondiente al grupo M73 (Otros servicios de publicidad dirigidos a atraer y retener clientes, asesoramiento en marketing y otros estudios de mercado) según la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

Se pudo identificar 241 empresas con el mismo código CIIU y en la ciudad de Quito, esto no es un factor negativo para nuestro modelo de negocio ya que en este código se incluyen otras actividades como servicios de publicidad a atraer y retener clientes, entre otros, los cuales no son una competencia directa para el modelo de negocio propuesto.

Rivalidad entre competidores

Como pudimos observar a través del CIIU, se encuentran en la misma industria en la ciudad de Quito 241 empresas competidoras, lo cual es un número bastante grande de competidores, pero también debemos tener en cuenta que dentro de este código se encuentran empresas que no realizan la misma actividad (consultoría en marketing interno).

Mientras que el crecimiento de la industria “actividades técnicas, profesionales y administrativas” como observamos según datos del Banco Central de 2003 a 2015 ha crecido del 6.7% al 7.8% del aporte total del PIB del Ecuador, por lo que podemos hablar de un crecimiento mediano en comparación a otras industrias como Petróleo y Comercio que han crecido significativamente.

En conclusión, podemos decir que al ser una industria fragmentada hablando a la gran diferencia entre características de las empresas que ocupan esta industria, siendo el modelo de negocio propuesto completamente nuevo en el mercado, podríamos decir que la rivalidad entre competidores es **media**.

Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores directos es alta ya que, a pesar de ser un servicio nuevo en el mercado ecuatoriano, existen muchos servicios sustitutos como empresas que brindan servicios de coaching o mentoring a nivel corporativo.

Aunque si hablamos de nuevos competidores indirectos según nuestra industria, el costo de inversión inicial es bajo ya que son empresas de consultoría y asesoramiento, por lo que no hay necesidad de invertir tanto dinero en activos, además no hay costos de producto ni todo lo que conlleva este.

Por estas razones se estaría hablando de una amenaza de nuevos competidores **alta**.

Poder de negociación de clientes

La industria a la cual pertenecerá el modelo de negocio propuesto (actividades técnicas, profesionales y administrativas) tiene como clientes a personas naturales, PYMES y grandes empresas. Por lo cual, el mercado estará compuesto por todas las empresas registradas en el Instituto Nacional de Estadísticas y Cifras o en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros,

lo cual es un segmento relativamente grande, sin embargo, existen muchos servicios similares por las que las empresas podrían optar, por lo cual el precio será de acuerdo con el grado de complejidad del estudio y al tamaño de la empresa. Además, al ser un nuevo servicio implementado en el país, el poder de negociación del cliente es relativamente **medio**.

Poder de negociación de proveedores

En la industria de prestación de servicios, no requiere proveedores tecnificados que pueden afectar la ejecución del emprendimiento; la creación de una empresa de servicios requiere elementos ligados a la tecnología como empresas dedicadas a la venta de softwares o empresas dedicadas a la creación de páginas web, en ambos casos podemos encontrar varias empresas que ofrecen estos servicios con precios bastantes flexibles de acuerdo con los requerimientos.

Por otro lado, el negocio de endomarketing requiere al personal como proveedor siendo este el principal, al tratarse de empresas que brindan asesoría, donde estos serían principalmente profesionales en marketing o en carreras afines. Según Senescyt, en el año 2015 hubo 32,324 estudiantes graduados en carreras comerciales y 6,733 graduados en posgrados de educación comercial, lo cual es un número bastante alto.

En conclusión, podemos decir que el poder de negociación de proveedores es **bajo**.

Amenaza de productos sustitutos

En este caso los productos o más bien dicho servicios sustitutos a los servicios de consultoría serían las capacitaciones o mentorías, las cuales están registradas con el código CIU M701, donde podemos encontrar 237 empresas registradas con este código en la ciudad de Quito (SUPERCIAS, 2017).

Si comparamos con el número de empresas registradas en el CIU al que pertenecerá el modelo de negocio (241), podemos decir que prácticamente por cada empresa que brinda consultoría y asesoramiento hay una que ofrece algún tipo de servicio relacionado con capacitaciones o mentorías. Pero debemos tomar en cuenta que estos ofrecen servicios muy diferentes a los propuesto por la industria, por lo que podemos concluir en que la amenaza de productos sustitutos es **media**.

2.2 Matriz EFE

En la siguiente matriz se aprecia la calificación otorgada a los diferentes factores encontrados en el entorno externo y análisis de la industria:

Tabla No 2: Matriz EFE

MATRIZ EFE			
Factores claves	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Oportunidades			
1. Existe un descontento laboral del 46% de los trabajadores en Ecuador (Revista Líderes, 2015).	0.15	4	0.6
2. En la ciudad de Quito existe mucha oferta de personas que pueden ser seleccionadas y capacitadas para laborar en este giro de negocio (endomarketing), según su profesión.	0.12	3	0.36
3. La industria tiene un número amplio de clientes debido a que ofrece servicios B2B, por lo cual sus clientes están constituidos por todas las empresas registradas en la Superintendencia de compañías, valores y seguros.	0.095	3	0.285
4. La industria ofrece productos o servicios muy diversos como coaching, mentoring, agencias de publicidad o marketing, entre otras, por lo que no existen una competencia directa.	0.075	4	0.3
5. El PIB de la industria ha ido incrementando desde el año 2003 al 2015 de un 6.7% a un 7.8%, aportando cada vez en mayor porcentaje al PIB total.	0.095	3	0.285
Total			1.83
Amenazas			
6. La inversión inicial es relativamente baja, por lo que existe una alta amenaza de nuevos competidores.	0.12	4	0.48

7. Existe una alta rivalidad de competidores dentro de la industria, a pesar de que estos ofrecen servicios diferentes.	0.06	2	0.12
8. La industria presenta modelos de negocio muy fáciles de copiar.	0.11	3	0.33
9. El riesgo país presenta índices muy altos en Ecuador llegando a los 731 puntos en el mes de junio de 2018 (Ekos Negocios, 2018), por lo que se presenta una imagen inestable del mismo y mala para invertir.	0.055	2	0.11
10. La mayoría de las empresas registradas en la Superintendencia de compañías, valores y seguros son PYMES las cuales no tienden a destinar parte del presupuesto para actividades de consultoría en marketing.	0.12	4	0.48
Total			1.52
Total Ponderado	1		3.35

2.3 Conclusiones del análisis del entorno

- Al analizar en el entorno político del país podemos ver una amenaza grande ya que presenta una inestabilidad política creciente llegando a los 731 puntos en el mes de junio de 2018 en lo que a riesgo país se refiere (Ekos Negocios, 2018).
- Existe una oportunidad si nos fijamos en el entorno económico ya que la industria ha ido en crecimiento desde el año 2003 hasta la actualidad, siendo cada vez más representativo para el PIB total.
- Según un estudio hecho por el proyecto hapiness publicado en la revista líderes, solo el 56% de los trabajadores se sienten feliz laboralmente, lo cual es una oportunidad para el modelo de negocio que tiene como fin un aumento en la motivación y productividad de los empleados.
- El incremento en las TICs por parte de las de empresas representa una oportunidad para el negocio de endomarketing ya que facilita el acercamiento comercial.

- El poder de negociación de los proveedores es bajo debido a la alta oferta en el mercado de programas software para empresas, y el amplio número de profesionales en la rama.
- El poder de negociación de los clientes es medio ya que existen muchas empresas que brindan servicios similares, pero no deja de ser un servicio innovador en el país.
- Los productos sustitutos no representan una alta amenaza ya que entregan servicios muy diferentes a los ofrecidos en el modelo de negocio propuesto.
- La amenaza de nuevos competidores es alta debido a que no requiere de una inversión inicial alta, además de ser modelos de negocios fáciles de copiar.
- Existe una alta rivalidad entre competidores debido a que son muchas las empresas que se dedican a ofrecer este tipo de servicio.
- Con respecto al resultado obtenido en la matriz EFE de un 3.35 podemos decir que la empresa aprovecharía las oportunidades y reduciría el riesgo de las posibles amenazas que presenta el entorno.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

Problema de investigación

¿Cómo puede incidir el endomarketing en satisfacer las necesidades que tienen las empresas para que sus empleados tengan una mejor productividad laboral?

Preguntas de investigación

¿Cuál es el principal atributo que debe cumplir una empresa de endomarketing para satisfacer las necesidades de su mercado objetivo?

¿Las empresas están interesadas en contratar los servicios de una empresa de endomarketing para incrementar la motivación laboral?

¿Cuáles son los beneficios que busca una empresa para contratar un servicio de endomarketing?

¿Cuál es el canal de promoción acertado para dar a conocer los servicios de una empresa de endomarketing?

Hipótesis de investigación

La productividad en las empresas es afectada por la baja motivación, excesiva rotación de personal e inadecuado clima laboral.

Objetivos de investigación

Determinar los atributos que debe cumplir una empresa de endomarketing para satisfacer las necesidades de su mercado objetivo.

Conocer el interés de las empresas en contratar los servicios de una empresa de endomarketing.

Descubrir los beneficios que busca una empresa para contratar a una empresa de endomarketing.

Establecer el canal de promoción acertado para dar a conocer los servicios de una empresa de endomarketing en el mercado objetivo.

3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

3.1.1 Investigación cualitativa

Entrevista a expertos

Experto N° 1: Mónica Espinosa – Gerente Talento Humano en Empresas multinacionales – Tiempo experiencia 10 años – Lugar de trabajo: Repsol

1. *Considera que la motivación de su personal es un factor que incide positivamente en la productividad*

Si los empleados están motivados existen mejor ambiente laboral y esto beneficia a los resultados empresariales.

2. *Como califica la motivación de los empleados a su cargo*

La motivación laboral depende de factores asociados al trabajo y factores del entorno del empleado, no es una cuestión netamente relacionada con el ambiente laboral, por ello, es importante que la empresa tome en cuenta cual es la situación del empleado, para en base a ello, construir un mejor ambiente laboral, que se traduce en motivación.

3. *¿Qué acciones afecta la motivación de los empleados a su cargo?*

Lo que más afecta la motivación son las injusticias en el tema salarial, cambios en la remuneración sin tomar en cuenta el rendimiento laboral y solo por amistad con las jefaturas.

4. *¿Qué actividades realizan en su empresa para motivar a su personal?*

En la empresa tenemos el día de la familia, el cual es una actividad anual a cargo de gente especializada en dinámicas grupales, el objetivo de esta actividad es compartir e interactuar con la familia de tus compañeros de trabajo.

5. Los empleados a su cargo tienen una alta rotación y como afecta en la productividad de la empresa

En la empresa no existe alta rotación de personal, en las áreas operativas si existe rotación por el tipo de trabajo fuera de la ciudad. La rotación de personal afecta directamente la productividad laboral, por el desperdicio de recursos en el entrenamiento e inducción.

6. Considera que las charlas y eventos fuera de horario de oficina sirven para mejorar la comunicación interna

Al personal no le gusta participar en eventos fuera del horario laboral, porque afecta su relación con la familia. Por lo que, no es muy recomendable realizar eventos en ese horario, porque existe mala gana en asistir.

7. En su empresa la integración del personal es importante para mejorar el clima organizacional

La integración es muy importante para el clima organizacional, porque existe mejor comunicación y se incrementa el trabajo en equipo, por ende, esto incide en la valoración del personal.

8. Para usted es importante conocer la satisfacción de sus empleados

Es importante porque se transmite la información entre el empleado y la empresa, es necesario la evaluación de forma periódica, en el caso de nuestra empresa es cada 6 meses, para tomar las acciones a tiempo.

9. ¿Qué actividades realiza su empresa para alinear los objetivos de sus empleados con los objetivos organizacionales?

No existe actividades específicas para alinear los objetivos, existe un canal de comunicación para transmitir los valores organizacionales, pero no se pregunta al empleado cuál es su objetivo personal y que puede hacer la empresa para ayudar a alcanzarlo.

10. Según su criterio, en su empresa es más importante el cliente o el empleado

La filosofía de la empresa es tomar en cuenta el cliente interno y cliente externo, a un mismo nivel de importancia.

11. Ha escuchado del endomarketing como una herramienta para incrementar la satisfacción del personal. Si la respuesta es negativa explicar el concepto de endomarketing.

No había escuchado respecto al endomarketing, es una idea muy innovadora y que puede tener alto impacto en los resultados empresariales, sería importante que se implementa una empresa con estas características. La empresa estaría dispuesta a contratar este servicio, es una ayuda para el área de recursos humanos.

12. Estaría interesado en contar con un servicio especializado para mejorar la motivación de sus empleados, disminuir la rotación de personal y aumentar la lealtad de sus empleados

La empresa estaría dispuesta a contratar este servicio, es una ayuda para el área de recursos humanos y es una inversión que puede tener un rédito en mediano plazo, para ayudar a las empresas a mejorar sus puntos débiles, que siempre existen en una organización.

Experto N° 2: David Vaca – Gerente Administrativo Financiero – Lugar de trabajo: Actuaría

1. Considera que la motivación de su personal es un factor que incide positivamente en la productividad

La motivación y la productividad tienen una relación directa, esto incide en el rendimiento del personal, porque existe un compromiso con la empresa.

2. Como califica la motivación de los empleados a su cargo

En todo grupo de trabajo siempre va a existir personal que tiene menor motivación, por ello se deben generar actividades para incentivar al personal, para que la carga laboral no afecte la motivación por el tema del estrés.

3. Que acciones afecta la motivación de los empleados a su cargo

El método del liderazgo que se implementan es importante, se debe proporcionar voz y voto al empleado, para que existan mejorías oportunas y las decisiones sean consensuadas con el personal.

4. Qué actividades realizan en su empresa para motivar a su personal

La limitación de funciones es clave para la motivación del personal, además se debe medir el desempeño laboral de forma constante junto con la satisfacción que tiene el personal bajo mi cargo.

5. Los empleados a su cargo tienen una alta rotación y como afecta en la productividad de la empresa

En la empresa existe alta carga de trabajo en ciertas temporadas para soportar estas actividades se contrata personal temporal, al terminar los proyectos disminuye el personal, pero esto se debe por el giro del negocio de consultoría.

6. Considera que las charlas y eventos fuera de horario de oficina sirven para mejorar la comunicación interna

La comunicación interna se mejora con la empatía y la amistad, la empresa fomenta este tipo de actividades regularmente, como cumpleaños, reuniones en fechas especiales.

7. Para usted es importante conocer la satisfacción de sus empleados

La satisfacción de los empleados debe ser medida de forma oportuna y constante para conocer la opinión del cliente interno, que es un activo valioso para la organización. En la empresa existen áreas donde la satisfacción del empleado es más baja debido a la carga operativa.

8. Que actividades realiza su empresa para alinear los objetivos de sus empleados con los objetivos organizacionales

El perfil del empleado debe estar alineado con la empresa desde su contratación, especialmente en el compromiso entre los intereses personales y de la empresa. En Actuaría se valora la experiencia y cuáles son sus objetivos personales para la contratación.

9. Según su criterio, en su empresa es más importante el cliente o el empleado

Es un tema controversial, porque a nivel general porque las empresas dan mayor importancia a los clientes, pero la tendencia actual es que las empresas presten mayor importancia al empleado.

10. Ha escuchado del endomarketing como una herramienta para incrementar la satisfacción del personal. Si la respuesta es negativa explicar el concepto de endomarketing.

Es un tema que se encuentra en auge, porque las empresas tienen mayor interés en el empleado, ya que lo miran como un socio estratégico que le permite alcanzar el resultado esperado.

11. Estaría interesado en contar con un servicio especializado para mejorar la motivación de sus empleados, disminuir la rotación de personal y aumentar la lealtad de sus empleados

Si porque es un servicio innovador y que sirve para que los empleados tengan una alta valoración y mejore la productividad laboral.

Grupo focal

Esta herramienta de investigación sirve para conocer las necesidades del grupo objetivo hacia donde se dirige la idea de negocio, con el fin de detectar las necesidades de las personas en su entorno laboral. La participación en el grupo

focal fue 6 mujeres y 4 hombres, con rangos de edad entre 25 y 40 años y que trabajan en empresas, instituciones educativas y bancos de la ciudad de Quito.

El grupo focal se ha clasificado por líneas de investigación que buscan conocer las necesidades que tiene un empleado por laborar en un entorno con mejores condiciones de motivación que incida positivamente en el clima laboral.

Motivación

Para los participantes del grupo focal, la motivación es una necesidad primaria en su ambiente de trabajo, porque les permite mejorar el clima laboral e incrementar su productividad.

En este aspecto las empresas tienen una debilidad, porque no pueden motivar correctamente a sus empleados, de lo expuesto por los participantes, existen eventos de motivación para las jefaturas o gerencias, o se enfocan en motivar al personal de ventas, pero se olvidan que la motivación debe ser para toda la organización. Los factores que disminuyen la motivación del empleado son:

- Mala relación en el equipo de trabajo
- Enfrentamiento entre áreas de la organización
- Injusticia en la asignación de salarios
- Rotación del personal

Mecanismos de motivación

La motivación debe ser un equilibrio entre motivación grupal y personal, además se debe buscar un equilibrio entre motivación económica por el salario y no económica por medio de factores como capacitación y eventos de integración, como la celebración de cumpleaños y participación activa del personal en la toma de decisiones de la empresa.

Relación entre motivación y productividad

Existe una relación directa entre el empleado motivado y su nivel de productividad, porque existe un mayor empoderamiento de la empresa, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales.

Como beneficia el endomarketing en la motivación laboral

A criterio de los participantes, la ejecución de actividades de endomarketing en la empresa afectaría directamente a la motivación laboral, porque el empleado se sentiría importante para la organización.

3.1.2 Investigación cuantitativa

La investigación cuantitativa se realizó mediante la consulta a 50 personas, con el uso de un cuestionario con preguntas cerradas, la información fue recabada mediante el envío de un formulario de Google. Los resultados obtenidos son los siguientes:

1. Características de los encuestados

El 88% de los encuestados tiene un rango de edad entre 18 y 25 años, 8% entre 26 y 31 años y 4% son mayores a 31 años; el 66% son hombres y 34% mujeres; en el aspecto educativo, el 70% se encuentra cursando estudios de tercer nivel, 24% son personas que han finalizado sus estudios universitarios y 6% otro tipo de nivel educativo. El rango de ingresos se ubica un nivel menor a \$ 400 en el 51%, 29% entre \$ 401 y \$ 800 y el 20% tienen ingresos superiores a \$ 800 mensuales. El lugar de trabajo es 95% en empresas privadas y 5% en instituciones públicas.

2. Problemas en la organización

El problema que tiene mayor repetición en las empresas donde laboran los encuestados es la desmotivación del personal con el 43% de incidencia, inadecuado clima laboral con el 31% y alta rotación de personal con el 26% de las respuestas de los encuestados.

3. Productividad laboral

El 82% de los encuestados opinan que la existencia de desmotivación del personal, inadecuado clima laboral y alta rotación del personal afecta directamente a la productividad en la empresa.

4. Alineación objetivos personales y empresariales

El 12% de los encuestados opina que los objetivos de los empleados y de la empresa se encuentran alineados, el 62% opina que en ocasiones sucede esta alineación y el 26% indica que siempre existe la alineación entre los objetivos personales y empresariales.

5. Servicios de endomarketing

El 94% de los encuestados indica que, si la motivación laboral se incrementa, los resultados empresariales tendrán un mejor desempeño, por lo que, el 88% de los encuestados opina que es importante que la empresa contrate los servicios de una empresa que se especialice en generar procesos de motivación laboral, mejorar el clima laboral y disminuir la rotación de personal. Este aspecto son los que busca enfocar al servicio de endomarketing.

El 96% de los empleados afirma que estarían interesados en participar en jornadas de motivación laboral, el 55% afirma que el lugar adecuado para generar estas jornadas es un espacio fuera de la oficina y el horario adecuado es durante las horas laborables.

El canal de comunicación para promocionar la agencia de servicios de endomarketing son eventos corporativos y relaciones públicas, redes sociales, blogs y anuncios en buscadores de internet (Google).

El 88% de los encuestados concluye que la contratación de una agencia de endomarketing disminuiría los problemas organizacionales y mejoraría la productividad laboral.

6. Relación entre las variables de la encuesta

Género - Alineación de objetivos personales y empresariales

En la siguiente figura se determina que los hombres tienen un mayor nivel de alineamiento entre objetivos personales y empresariales, porque el 32% responden con la opción siempre y el 13% de las mujeres responden en la misma opción de respuesta.

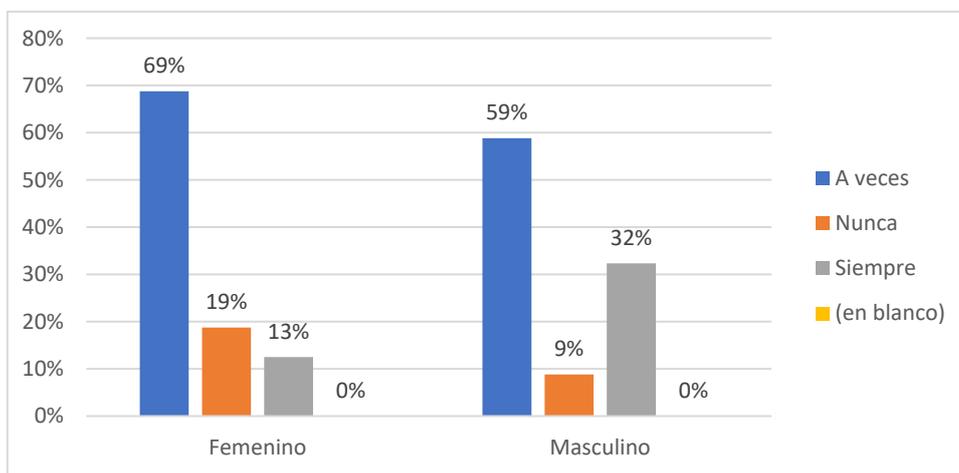


Figura 2: Relación género vs objetivos empresariales

Participación en jornadas de motivación – Nivel de ingresos

Los encuestados con menor ingreso salarial tienen mayor interés en participar en jornadas de motivación laboral, así en la figura se aprecia que el 53% de los encuestados que tienen un rango de ingresos entre \$ 401 y \$ 800 está muy interesado en participar en las jornadas de motivación.

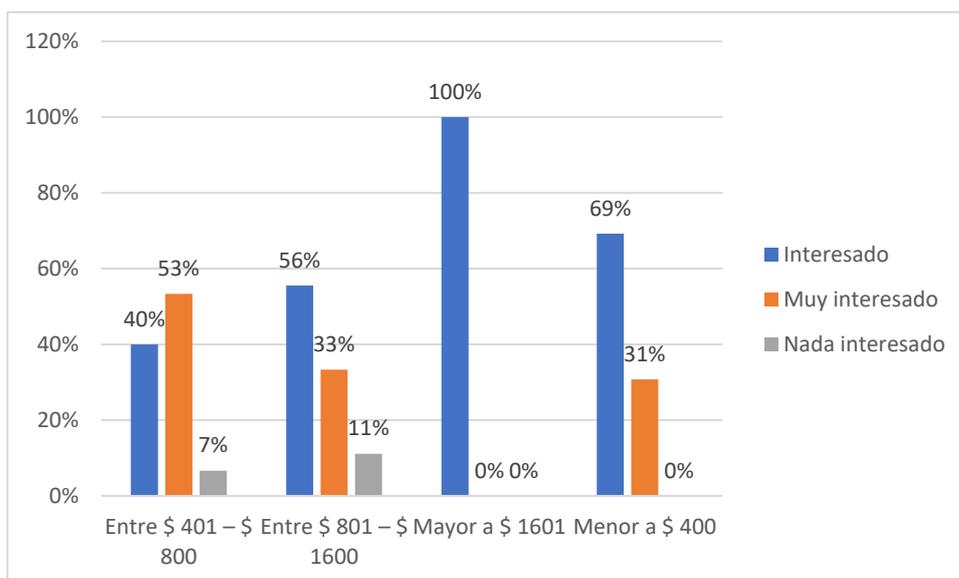


Figura 3: Relación nivel de ingresos vs interés participar jornadas motivación

7. Matriz de correlación

En base a la información cuantitativa la matriz de correlación, como se muestra en la siguiente figura, de la cual se puede concluir que existe una relación directa entre la necesidad de contratar una agencia de endomarketing para que asesore a la empresa y que las personas encargadas de esta asesoría sea personal especializado y capacitado, esta relación se determina en base al índice de 0,51481, que se muestra en el anexo 3.

3.2 Conclusiones análisis del cliente

- En base a la información recabada entre los expertos consultados, la participación en el grupo focal y las respuestas de la encuesta se puede concluir que la productividad laboral es afectada directamente por la motivación, clima laboral y rotación del personal; de esta manera se puede comprobar la hipótesis de investigación planteada en la parte inicial del análisis del cliente. Con esta información se corrobora que las empresas tienen la necesidad de contratar una empresa de endomarketing que ayude en aumentar la productividad laboral.
- Según el resultado de la matriz de correlación, el mayor atributo que debe tener una empresa de endomarketing es la especialización del personal y la capacitación, de esta manera tienen una mayor preparación para transmitir el mensaje del endomarketing hacia sus clientes.
- De acuerdo con la información prestada por los expertos, las empresas tendrían un interés en contratar una empresa que asesore para disminuir el efecto de la baja motivación en la productividad laboral, en este caso, el servicio de una empresa de endomarketing permite satisfacer estas necesidades.
- Los beneficios que una empresa de endomarketing ofrece es asesorar a posicionar al cliente interno como agente de cambio positivo dentro de una

organización. De esta manera, se puede mejorar la imagen de la marca y el alineamiento entre objetivos personales de los colaboradores y organizacionales.

- El canal de promoción que se acopla al mercado objetivo es a través de la ejecución de acciones enfocadas en las relaciones públicas, como eventos corporativos y la realización de charlas para dar a conocer el endomarketing, ya que es un tema que se encuentra en auge en la actualidad.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1 Oportunidad de negocio encontrada y sustentada en el análisis interno, externo y de clientes

Es importante iniciar la redacción del plan de negocios, mencionando una frase del emprendedor Richard Branson al respecto del endomarketing, “Un negocio es simplemente una idea para mejorar la vida de otras personas” (CEPYME, 2017).

La ejecución de estrategias de endomarketing han tenido un importante éxito a nivel internacional, el caso más representativo es la empresa Toyota en Japón, donde la rotación de personal se ha disminuido a un porcentaje cercano a 0%, en esta organización, la toma de decisiones en la empresa son consensuadas con los trabajadores y cada año se evalúan más de 1 millón de ideas que plantean los propios empleados de la empresa, este es el mejor caso de exposición de la fiabilidad de un correcto endomarketing en una organización.

En el caso del Ecuador, el Proyecto Happiness midió la felicidad laboral y se encontró que el 56% de los trabajadores públicos y privados son felices laboralmente, los expertos que llevaron a cabo esta investigación concluyen que la felicidad laboral tiene una alta relación con la motivación y que el resultado tangible de la felicidad laboral es un incremento en la productividad.

Por lo que hablamos de un mercado potencial muy amplio, siendo este de **213.550**, valor correspondiente al número de empresas registradas en la ciudad de Quito en el año 2018 según el INEC, ya que cualquiera de estas podrían optar por contratar un servicio de endomarketing en un futuro.

Es importante partir del hecho que el servicio de endomarketing en el país es nuevo como tal entre las empresas, como lo manifiestan los expertos entrevistados, esto se debe a que es un servicio innovador que pretende minimizar el impacto de problemáticas laborales, con el fin de mejorar la productividad; la solución que ofrece el endomarketing se enfoca en necesidades que tienen las empresas para mejorar su relación con el cliente interno.

Los resultados de la encuesta son valiosos para conocer estas necesidades de las organizaciones, al respecto los participantes de la investigación cuantitativa indican que existe una relación directa entre rotación de personal, motivación laboral con la productividad; respondiendo que las empresas deben enfocarse en el cliente interno con la misma fuerza que el enfoque en el cliente externo ya que estos vienen a ser la imagen de la marca.

El principal problema detectado es la desmotivación del personal, este aspecto se detecta tanto en los participantes en la encuesta como en el grupo focal, por lo tanto, para obtener una adecuada oportunidad de negocio, la empresa de endomarketing debe ofrecer una solución tangible para la necesidad de las empresas de incrementar la motivación de sus colaboradores.

Este comportamiento encontrado en las empresas permite ofertar el servicio de endomarketing, enfocándose en la innovación hacia el cliente interno como un agente de cambio para la organización, utilizando el talento humano como pieza clave del proceso de transformación.

Esta disposición de profesionales en el país es concordante con la información captada en el análisis de correlación de la investigación cuantitativa, cuando los encuestados indican que el mayor atributo que debe cumplir una empresa de asesoría es la profesionalidad y capacitación de su personal.

El entorno económico determina una oportunidad de negocio debido a que la industria a la cual pertenecería la empresa de endomarketing, ha tenido un crecimiento en la participación porcentual en el PIB, las cifras analizadas determinan un incremento de 6,7% a 7,8% de 2003 a 2015 (Banco Central del Ecuador, 2018).

Esto indica que es una industria en una etapa expansiva, lo cual es una oportunidad para iniciar una empresa en este sector, este factor de análisis se complementa con la información captada en el análisis de la industria en referencia a la entrada de nuevos competidores y a la rivalidad de la industria.

El análisis del entorno social tiene una alta relación con la información provista por los expertos entrevistados, según la información captada en fuentes secundarias, las empresas buscan disminuir la rotación de personal, mejorar el clima laboral y mejorar la productividad. Estos aspectos son valorados de forma positiva en empresas que han conseguido un alto desempeño laboral y adecuado clima laboral, como es el caso de las empresas que han logrado el premio otorgado por Great Place to Work – Ecuador, como son las empresas Citi Bank, Banco Internacional y Pacífico, y la empresa Arca Continental.

Los expertos consultados miran con positivismo la colaboración con una empresa de endomarketing, ya que es caso de innovación enfocado en el desarrollo laboral, que busca incrementar los beneficios salariales y no salariales que puede recibir un empleado, como es el caso del salario emocional que se enfoca en aspectos que aumentan la felicidad, como el horario flexible, teletrabajo, espacios de distracción y voluntariado.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

La estrategia general de marketing que sea considerada la más adecuada para la empresa es la estrategia de diferenciación, la cual se llevará a cabo mediante la ejecución de los siguientes parámetros:

- **Servicio:** se plantea una diferenciación debido a que la empresa de endomarketing busca enlazar los aspectos relevantes de clima laboral con la productividad alcanzada en la empresa, de esta manera, se diferencia de una empresa que preste servicios de talento humano o de una empresa que se enfoca en mejorar la rentabilidad sin tomar en cuenta al personal.
- **Personal:** la empresa debe contar con una fuerza de ventas especializada y administradores de cuenta enfocados en satisfacer las necesidades de sus clientes en base a una evaluación constante en la prestación del servicio.
- **Imagen:** relacionar el mensaje del endomarketing con la imagen de la empresa, por ello se ha escogido el nombre de ENDOMANAGEMENT como la marca con la que se comercializará los servicios, de esta manera, se transmite un mensaje de empresas felices basadas en una correcta gestión de los recursos.
- **Canal:** para establecer la diferenciación con el cliente es importante que no exista intermediarios en la transmisión del mensaje del endomarketing, ya que se debe emplear una metodología de acercamiento propia en base de una fuerte estrategia de relaciones públicas.

5.1.1 Posicionamiento

El posicionamiento de la empresa considera los mayores beneficios y atributos del servicio para resaltarlos ante los clientes. Con el fin de posicionarse en la mente de los clientes y dar a conocer los mayores atributos, que en este caso son el fortalecer las relaciones al interior de las organizaciones y alcanzar la satisfacción de cada uno de sus colaboradores a través de acciones encaminadas a mejorar la imagen de marca de la empresa. De acuerdo a estos beneficios la propuesta de valor considerada es “Más por más” por la cual se ofrece un servicio superior, distintivo y por el cual las organizaciones estarían dispuestos a pagar un mayor precio que el cobrado por la competencia.

5.1.2 Mercado objetivo

Para definir el mercado objetivo es necesario segmentarlo en grupos de compradores y caracterizarlos según su ubicación, necesidades, gustos o comportamiento de compra, considerando esto, el mercado objetivo de la empresa se muestra a continuación:

Tabla No 3: Criterios de segmentación

<i>Tipo segmentación</i>	<i>Criterios de segmentación</i>	<i>Tamaño del mercado</i>
Segmentación Demográfica	Número de empresas Ecuador (Censo Nacional Económico - INEC)	843.644
	Empresas medianas y pequeñas – Ecuador (Censo Nacional Económico - INEC)	78.652
	Empresas medianas y pequeñas – Quito (Censo Nacional Económico - INEC)	18.876
Segmentación Conductual	Insatisfacción laboral Ecuador 26,6% (Encuesta Empleo Nacional de Empleo y Subempleo)	5.021

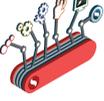
Adaptado de: INEC

El tamaño del mercado objetivo está constituido por 5.021 empresas de la ciudad de Quito que pertenecen al segmento de medianas y pequeñas empresas, es decir, tienen entre 10 y 200 empleados y su facturación supera el \$ 1.000.000 pero es menor a \$ 5.000.000.

5.1.3 Propuesta de valor

Para diagramar la propuesta de valor de la empresa y que se basa en el posicionamiento “Más por más” se utiliza el modelo canvas, el cual se muestra en la siguiente tabla:

Tabla No 4: Propuesta de valor con modelo canvas

<p>Asociados claves</p>  <p>Medios de comunicación para generar relaciones públicas</p> <p>Asociaciones gremiales</p> <p>Cámaras de la producción</p> <p>Proveedores de servicios tecnológicos</p>	<p>Actividades claves</p>  <p>Selección de asesores comerciales y consultores de endomarketing</p> <p>Charlas en las empresas para expandir los principios de endomarketing</p>	<p>Propuesta de valor</p>  <p>Ofrecer a las pequeñas y medianas empresas estrategias de endomarketing para que puedan equilibrar la medición de desempeño laboral, incremento del clima organizacional y mejora en la productividad en base a la construcción de una metodología de empresas felices.</p>	<p>Relación clientes</p>  <p>Visita de consultores a las empresas interesadas</p> <p>Ejecutivos de cuenta</p>	<p>Segmento de clientes</p>  <p>6.389 empresas de la ciudad de Quito que pertenecen al segmento de medianas y pequeñas empresas</p>
<p>Estructura de costos</p>  <p>Salarios del personal</p> <p>Gastos operativos</p>	<p>Recursos claves</p>  <p>Personal operativo y comercial</p> <p>Capacitadores</p> <p>Entrega de información a través de la página web</p>		<p>Canales</p>  <p>No existe intermediarios en la prestación del servicio hacia las empresas</p>	<p>Fuentes de ingreso</p>  <p>Ingreso por prestación de servicios de endomarketing</p>

5.2 Marketing Mix

5.2.1 Servicio

Descripción del servicio

El servicio que prestará la empresa se basa en la consultoría y asesoría respecto al endomarketing, enfocado en las medianas y pequeñas empresas de la ciudad de Quito.

Para la prestación del servicio de consultoría la empresa debe transmitir el mensaje del endomarketing, que es el conjunto de técnicas que se usan para vender la marca de la compañía a sus propios trabajadores de forma que esto influya positivamente en la mejora de la productividad y motivación del personal.

Los servicios que prestará la empresa son los siguientes:

A. Evaluación del estado de situación laboral de la empresa antes y después del proyecto

Para desarrollar la evaluación se toma en cuenta indicadores que son consultados a los empleados de la empresa contratante, en base de una escala de 1 a 5, siendo 1 la calificación más bajo y 5 la calificación más alta; esta información se procesa en base del puntaje obtenido a través de una encuesta la cual se muestra en el anexo 4, identificando las áreas sensibles y los requerimientos según cada componente de motivación, satisfacción laboral, actitudes del empleado, compromiso, sistema organizacional, liderazgo y confianza.

B. Capacitación Programación Neurolingüística para todo el personal

La capacitación basada en Programación Neurolingüística (PNL) está fundamentada en el siguiente contenido:

Módulo 1. Conceptos PNL

- Creación de comunidad
- Trabajo en los hemisferios cerebrales
- Sistema de representación

Módulo 2. Cambio de modalidades

- Posiciones perceptivas
- Técnica de las 3D
- Ejercicios de práctica

Módulo 3. El modelo de los niveles lógicos del pensamiento

- Creación de anclas de recursos para la gestión del personal
- Niveles lógicos en el trabajo en equipo
- Ejercicios de práctica

Módulo 4. Empoderamiento lingüístico

- Construcción del metamodelo
- Ejercicios de práctica

C. Activaciones BTL para todo el personal

La ejecución de actividades BTL, tienen el objetivo de fortalecer las relaciones hacia adentro de la empresa, fidelizando al capital humano y construir una propuesta de valor desde las personas hacia los clientes.

Las activaciones BTL deben transmitir un mensaje de que los participantes están en el mejor lugar para trabajar y que forman parte de un equipo que cuida de las relaciones personales.

Los ejemplos de actividades BTL son las siguientes:

- Campaña de clown para liberar el estrés y eliminar emociones negativas con la participación del personal disfrazado
- Campaña de gimnasia laboral con participación de cada área de la empresa como líderes de las actividades físicas
- Invitaciones a causas sociales que patrocine la empresa contratante como ayuda a mascotas, tercera edad o niños en situación vulnerable

D. Capacitación Gerencia de la Felicidad

El objetivo de esta capacitación es comprender la gestión del talento humano basada en la felicidad organizacional y su influencia en el desarrollo emocional.

La metodología es participativa y vivencial para asimilar los conceptos de la capacitación, que tiene el siguiente contenido:

- Conceptos de psicología positiva
- Felicidad organizacional
- Gestión de la felicidad
- Desarrollo de habilidades comunicativas
- Desarrollo de habilidades emocionales
- Desarrollo de habilidades corporales
- Estructuración de un programa de la gestión de la felicidad

Branding

La marca que identifica a la empresa de endomarketing es ENDOMANAGEMENT, este nombre transmite el mensaje acertado hacia los clientes, ya que con la implementación del endomarketing se busca generar empresas y empleados fidelizados con la empresa donde trabajan. El imago tipo seleccionado es el siguiente:



Figura No 4: Diseño del logo de la empresa

El imago tipo contiene el nombre de la empresa y una figura de tres personas en la parte superior que emulan una organización, trabajo en equipo y crecimiento personal, que se asocian con los servicios ofrecidos por la empresa. El color

seleccionado es el rojo que representa compromiso fuerza y pasión, mientras que el color blanco de fondo refleja paz, armonía y transparencia.

Mientras que el eslogan estará ubicado en la parte inferior simulando una sonrisa que inspira felicidad y será “Todo lo grande empieza con un cambio” que es lo que propone el proyecto; un cambio en la cultura organizacional.

Soporte

Como mecanismo de soporte para los clientes de la empresa ENDOMANAGEMENT se utilizará el software especializado en marketing y comercialización de servicios de Hubspot, que incluye los siguientes servicios para mantenerse en contacto con los clientes:

- Gestión de contactos
- Datos de la empresa y contacto
- Programación de correos
- Seguimiento y notificación de correos
- Calling
- Chat en directo
- Chatbots
- Asistencia telefónica
- Firma electrónica
- Entrega de videos personalizados

5.2.2 Precio

Estrategia general de precio

La estrategia general de precio es determinada conforme a la fijación de precios según el valor asumido para sus clientes. Esta estrategia es la correcta para la empresa ENDOMANAGEMENT debido que se trata de un servicio especializado y que varía según el tamaño de la empresa contratante.

Estrategia de entrada

En base a la estrategia de fijación de precio basado en el valor percibido se establece la estrategia de entrada de precio de más por más debido a que el servicio del plan de endomarketing ofrece un criterio superior a una consultoría de recursos humanos enfocada en el clima laboral, ya que existe un aspecto diferenciador que es tratar el proyecto de endomarketing como una parte integral de criterios de recursos humanos y finanzas.

Tabla No 5: Precio del servicio

	Evaluación situación laboral	Capacitación PNL	Activaciones BTL	Capacitación Gerente Felicidad	Precio
Plan estándar	Incluido	1 sesiones de capacitación	3 actividades	N/A	\$ 1.800
Plan superior	Incluido	3 sesiones de capacitación	5 actividades	1 sesión	\$ 2.500
Plan excelencia	Incluido	5 sesiones de capacitación	8 actividades	3 sesiones	\$ 3.500

El tiempo de duración del plan estándar son dos meses, el plan superior tres meses y el plan excelencia seis meses.

5.2.3 Plaza

Estrategia de distribución

La estrategia de distribución que la empresa plantea utilizar es la distribución exclusiva. De acuerdo con Kotler & Armstrong (2013) esta estrategia se caracteriza por llegar al cliente de manera directa sin intermediarios. Para este caso, Endomanagement se enfocará en ofrecer el servicio de endomarketing a las pequeñas y medianas empresas de manera directa a través de la fuerza de ventas de la empresa.

Estructura del canal de distribución

De acuerdo con la estrategia de distribución exclusiva, el canal de distribución que utilizará Endomanagement es el directo o nivel cero, lo cual ayudará a mantener el control del servicio y la comunicación constante con el cliente final.

Punto de venta

Endomanagement dispondrá de oficinas para la atención a los clientes, las instalaciones contarán con el mobiliario y equipos necesarios albergando al personal comercial y administrativo, se ha seleccionado tres puntos de referencia en el norte de la ciudad de Quito: Lñaquito, Carolina, Av. 12 de octubre.

Se tomarán en cuenta las siguientes condicionantes para decidir la ubicación del punto de venta:

- * Acceso al sector: debe contar con la facilidad y vías principales para llegar a la empresa tanto para los clientes como para los colaboradores.
- * El costo del arriendo: Valores dentro del presupuesto.
- * Contar con parqueadero para clientes: disponibilidad para que los clientes pueden parquear sus vehículos.

Se realizó las visitas a cada sector con el fin de verificar las condicionantes dando como resultado que el sector Lñaquito es el que más se adapta a lo establecido por la empresa, este es un sector comercial caracterizado por tener un alto tráfico vehicular y peatonal, se encuentran instituciones financieras, empresas públicas y privadas, además cuenta con grandes vías de acceso como Amazonas, 6 de Diciembre, Naciones Unidas; y, parqueaderos disponibles para los clientes. El costo de arriendo en el sector para una oficina es de \$400 incluidos impuestos.

5.2.4 Promoción

Estrategia promocional

La estrategia promocional que guiará las actividades de marketing es la PULL o estrategia de atracción que ha sido seleccionada considerando el modelo de negocio y el canal de distribución directo. Esta estrategia se basa en generar atracción a los clientes hacia el servicio para esto se acompañará de diferentes actividades de publicidad que se describen a continuación:

- **Publicidad**

Publicación en revistas: Para la promoción de los servicios de endomarketing se contratará los servicios de publicidad en varias revistas a través de publicaciones de ¼ de página, se han seleccionado las revistas de la Cámara de Comercio de Quito y Pequeña Industria de Pichincha para llegar a las empresas que forman parte del mercado objetivo.

- **Promoción**

Presencia en ferias: Como parte de la promoción Endomanagement participará en determinadas ferias empresariales organizadas por las Cámaras con la finalidad de acceder a los invitados a través de un stand para brindar información del servicio, se entregará artículos promocionales para los visitantes interesados como volantes, esferográficos, fundas de basura con el logo de la empresa para el auto.

- **Relaciones públicas**

Las relaciones públicas de la empresa se manejarán a través de publicidad en programas radiales, para ello se ha seleccionado pautar en radios dirigidas a público adulto como Radio Visión o FM Mundo, se contratarán cuñas de 30 segundos en los principales programas, se participará en publrreportajes donde a manera de entrevista se dará a conocer el servicio ofrecido a las empresas.

La campaña de relaciones públicas se manejará de manera mensual durante el primer año.

- **Fuerza de ventas**

Para integrar la fuerza de ventas de Endomanagement se contará con asesores comerciales con experiencia y que cuenten con capacitación previa sobre ventas

de servicios, el personal idóneo para formar parte de la fuerza de ventas de la empresa realizará su gestión comercial alineado a los objetivos de la empresa y serán quienes se acerquen a los posibles clientes de manera directa como se mencionó en el canal de distribución mediante visitas y llamadas a las empresas para acceder a citas para dar a conocer los beneficios del endomarketing.

- **Marketing directo**

El marketing directo de la empresa será a través del canal digital por ello se creará una página web donde los usuarios obtengan información del servicio de endomarketing, galería de imágenes, testimonios de clientes, además tendrá acceso a las redes sociales como Facebook, Instagram y Twitter.

5.2.5 Presupuesto marketing mix

De acuerdo a las actividades diseñadas para el contenido del marketing mix, el presupuesto anual entre el año 1 y año 5 es el siguiente:

Tabla No 6: Presupuesto de marketing mix

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Diseño de página web	1.200,00	-	-	-	-
Mantenimiento página web	-	150,00	153,32	156,70	160,17
Redes sociales	1.800,00	1.839,78	1.880,44	1.922,00	1.964,47
Relaciones publicas	2.500,00	2.555,25	2.611,72	2.669,44	2.728,43
Revistas gremiales	4.500,00	-	-	-	-
Asistencia a ferias	6.000,00	6.132,60	6.268,13	-	-
Material publicitario	1.300,00	1.328,73	1.358,09	1.388,11	1.418,79
Publirreportajes	1.800,00	1.839,78	1.880,44	1.922,00	1.964,47
Total	19.100,00	13.846,14	14.152,14	8.058,25	8.236,33

El valor total del presupuesto de marketing mix es \$ 63.392,86, en el año 1 se invierte el 30% de este presupuesto con el fin de posicionar a la empresa en el mercado objetivo, en el año 2 y año 3 la inversión en mercadeo es el 22% del presupuesto, a partir del año 4 se ubica en el 14%, ya que se disminuye la participación en ferias y publicidad de revistas gremiales.

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

“El propósito central de EndoManagement es ayudar al crecimiento integral de las empresas con la creación de ambientes laborales felices, con el equilibrio eficiente entre el clima organizacional, la correcta toma de decisiones y los resultados organizacionales. La principal herramienta comercial de nuestros servicios son la preparación del talento humano, ya que está entrenado para ofrecer soluciones globales en base a su experiencia y conocimiento”.

6.1.2 Visión

“En el año 2025 seremos una organización respetada y valorada por el sector empresarial como un referente en la prestación de servicios de apoyo organizacional, el pilar del crecimiento de nuestra empresa son las acciones del talento humano con capacitación para que puedan contribuir a la generación de valor con la contribución al desarrollo de la sociedad mediante el incremento de la productividad en las pequeñas y medianas empresas del país”

6.1.3 Objetivos de la organización

Los objetivos de la organización se basan en la metodología SMART y para diagramar su contenido se fundamenta en las perspectivas del cuadro de mando integral, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla No 7: Objetivos organización

Perspectiva según BSC	Objetivos	Indicador	Meta
Financiera – Mediano Plazo	Aumentar los ingresos por ventas	Porcentaje de crecimiento de ventas entre el año 1 y año 3	8%
Financiera – Largo Plazo	Incrementar el patrimonio de los accionistas	Patrimonio año 5 – Patrimonio año 1 / Patrimonio año 1	41%
Enfoque en el cliente – Mediano Plazo	Medir la satisfacción del cliente	Criterios de valoración en encuesta mensual	90%
Enfoque en el cliente – Largo Plazo	Incrementar la demanda por el servicio de endomarketing	(Número de contratos por servicio asesoría en el año 5 - Número de contratos por servicio asesoría en el año 4) / Número de contratos por servicio asesoría en el año 3	5%
Procesos internos – Mediano Plazo	Aumentar la productividad en el uso de los gastos generales	Gastos generales en el año 3 / Ingresos por ventas año 3	65%
Aprendizaje y crecimiento – Mediano Plazo	Lograr la retención de los empleados de la empresa	Rotación de empleados entre el año 1 y año 3	5%
Aprendizaje y crecimiento – Largo Plazo	Desarrollar las habilidades y potencialidades del personal de la empresa	Presupuesto de capacitación año 4 / Ingresos por ventas año 4	7%

6.2 Plan de operaciones

6.2.1 Procesos requeridos para el funcionamiento de la empresa

Mapa de procesos

El mapa de procesos se basa en la orientación de la empresa en base a niveles de gestión de las actividades que permiten ofrecer una asesoría personalizada para las empresas que contraten el servicio de endomarketing, para ello se clasifica el mapa de procesos en los principales procesos de prestación del servicio, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla No 8: Actividades claves

Proceso	Actividad clave	KPI	Forma de cálculo	Frecuencia de cálculo	Meta
Contacto con el cliente	Contacto con clientes prospectados	Cumplimiento de clientes prospectados	Clientes contactados / Programación de clientes prospectados	Semanal	90%
	Talleres informativos	% de clientes que accedieron a los talleres de capacitación	Clientes que accedieron a talleres capacitación / Clientes contactados	Mensual	80%
	Empresa interesada opta por servicio de asesoría	% de clientes que contratan el servicio de asesoría	Clientes que contratan el servicio / Clientes contactados	Mensual	60%
	Cliente paga primer abono del servicio de asesoría	Pago de primer abono	Número de clientes que han realizado el primer abono del contrato de servicio de asesoría	Mensual	100%
Entrega de servicio de asesoría	Identificación de los aspectos críticos en la empresa contratante	Evaluación de empresa	Aspectos críticos identificados / Total de aspectos analizados	Informe de evaluación de la empresa contratada	60%
	Elaboración plan de gestión:	Entrega plan de gestión	Número de horas trabajadas para obtener el plan de gestión	Entrega plan de gestión	32 horas laborables

Proceso	Actividad clave	KPI	Forma de cálculo	Frecuencia de cálculo	Meta
	Cliente cancela el valor final por servicio de asesoría	Pago final del contrato de asesoría	Número de clientes que han realizado el primer abono del contrato de servicio de asesoría	Mensual	100%
Servicio Postventa	Evaluación proceso de asesoría	Aplicación encuesta de servicio al cliente	Número de empresas que reciben la encuesta / Total de empresas que contrataron el servicio	Mensual	100%
	Medición del nivel de satisfacción de cliente	Índice de satisfacción	Puntos positivos de evaluación de servicio al cliente / Puntos de evaluación de servicio al cliente	Mensual	80%

Para medir el desempeño de la empresa se han creado indicadores de desempeño junto la forma y frecuencia de cálculo, de esta manera el mapa de procesos se enlaza con el direccionamiento estratégico a través de los objetivos de mediano y largo plazo.

El medio de verificación de los indicadores se establece en la siguiente tabla:

Tabla No 9: Medio verificación actividades claves

Proceso	Actividad clave	KPI	Meta	Medio de verificación
Contacto con el cliente	Contacto con clientes prospectados	Cumplimiento de clientes prospectados	90%	Informes periódicos sobre contactos con clientes potenciales
	Talleres informativos	% de clientes que accedieron a los talleres de capacitación	80%	Seguimiento a los clientes que asistieron a los talleres informativos
	Empresa interesada opta por servicio de asesoría	% de clientes que contratan el servicio de asesoría	60%	Evaluación con informe de seguimiento sobre cierre de ventas

Proceso	Actividad clave	KPI	Meta	Medio de verificación
	Cliente paga primer abono del servicio de asesoría	Pago de primer abono	100%	Comprobación de pago inicial entre área comercial y financiera
Entrega de servicio de asesoría	Identificación de los aspectos críticos en la empresa contratante	Evaluación de empresa	60%	Entrega de informe de evaluación a empresa contratante
	Elaboración plan de gestión:	Entrega plan de gestión	32 horas laborables	Reuniones entre personal comercial y proyectos para planificar actividades en empresa contratante
	Cliente cancela el valor final por servicio de asesoría	Pago final del contrato de asesoría	100%	Comprobación de pago final entre área comercial y financiera
Servicio Postventa	Evaluación proceso de asesoría	Aplicación encuesta de servicio al cliente	100%	Informe posventa para comprobación de resultados
	Medición del nivel de satisfacción de cliente	Índice de satisfacción	80%	Aplicación encuesta al personal capacitado en la empresa contratante

Cadena de valor

La cadena de valor de la empresa Endomangement se muestra en la siguiente figura:

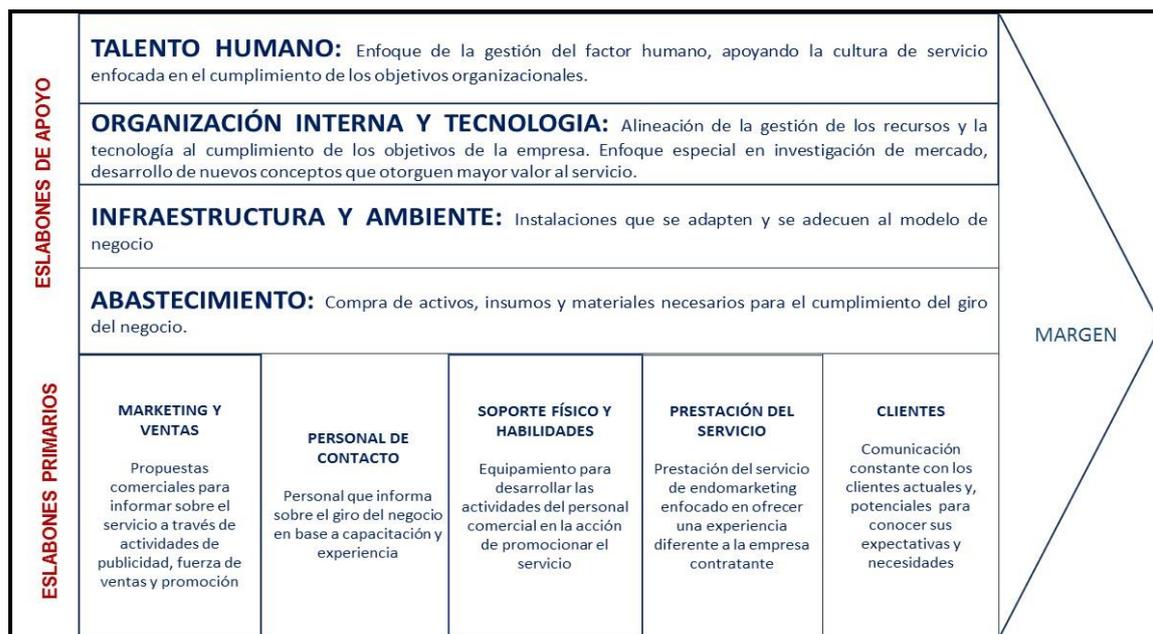


Figura No 5: Cadena de valor

Las actividades de soporte conforman el núcleo principal del giro del negocio, al tratarse de la comercialización de un servicio, las actividades de logística de entrada y salida se convierten en la forma de cómo llegar al cliente, que conforme se estableció en la estrategia de distribución será sin intermediarios entre la empresa Endomangement y sus clientes, para ello se toma en cuenta las actividades de personal de contacto y soporte físico.

6.2.2 Ciclo operaciones

El proceso de asesoría en endomarketing se implementará a través de varias etapas para llegar al cliente final prospectado por la empresa. El siguiente diagrama de flujo muestra la prestación del servicio de endomarketing en las empresas contratantes:

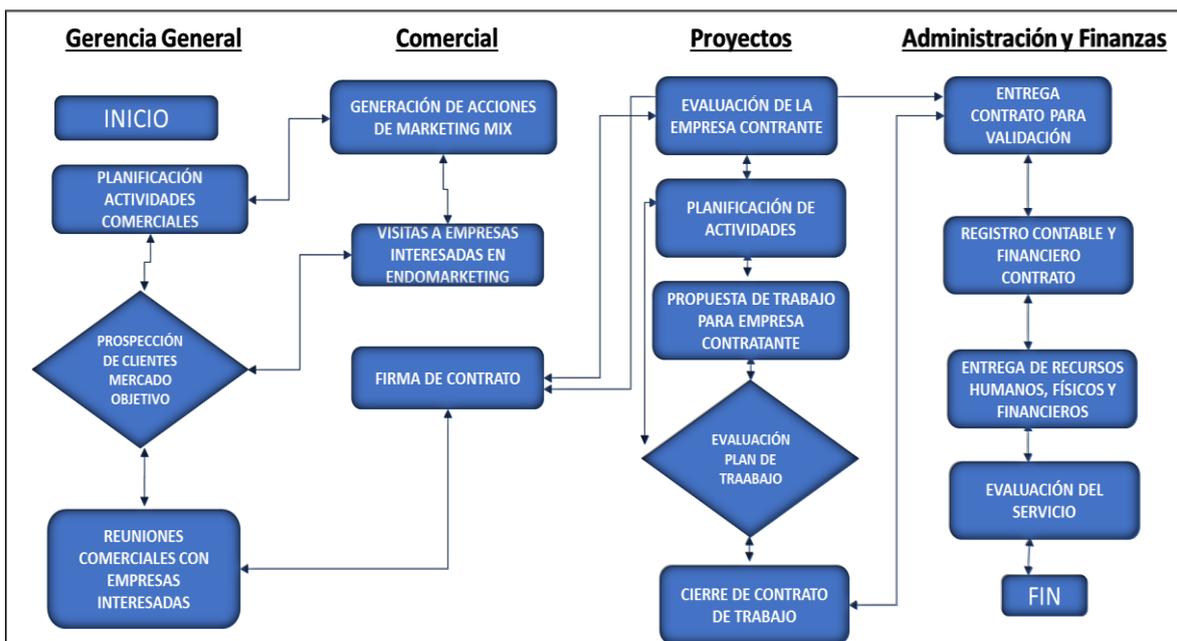


Figura No 6: Diagrama de flujo

6.2.3 Infraestructura y recursos

En la siguiente tabla se presenta los requerimientos del equipamiento y materiales de oficina necesarios para el personal contratado en base a la distribución del personal:

Tabla No 10: Descripción mobiliario oficina

Mobiliario	Cantidad	Valor unitario	Inversión
Escritorios grandes	450	3	1.350,00
Escritorios medianos	180	5	900,00
Sala de reuniones	400	1	400,00
Cubiculos y divisiones modulares	600	8	4.800,00
Mobiliario salas comunes	350	3	1.050,00
Sala de espera	600	1	600,00
Archivadores	85	8	680,00
Estanterías	60	8	480,00
Decoración	90	8	720,00
Total			10.980,00
Equipamiento tecnológico	Cantidad	Valor unitario	Inversión
Computador portatil	3	1200	3.600,00
Computador escritorio	5	600	3.000,00
Ruteador	1	300	300,00
Equipo telefonico	8	45	360,00
Impresoras	3	200	600,00
Central telefonica	1	190	190,00
Total			8.050,00

La información de la tabla anterior se recolectó en base a la obtención de información comercial, esto determina el valor total en equipamiento y mobiliario de oficina asciende a un valor de \$ 19.030,00.

6.3 Estructura organizacional

6.3.1 Estructura legal

La estructura legal definida para la constitución de la empresa es la de compañía anónima, se ha seleccionado esta figura toda vez que para su conformación se requiere de un mínimo de 2 y máximo 15 socios más un aporte de capital de \$400, para la constitución de la empresa se contratará los servicios de un abogado el cual elaborará la minuta de constitución para la aprobación en la Superintendencia de Compañías y posterior inscripción en el Registro Mercantil.

Comparando la estructura legal de la empresa con los participantes de su industria, se establece que el 18% son sociedades anónimas y el 82% mantienen su estructura legal como persona natural (Servicios Rentas Internas, 2020); este aspecto es un factor diferenciador con la competencia debido a que la mayoría de las empresas de la industria prefiere su actividad como persona natural.

6.3.2 Diseño organizacional

La estructura organizacional basa sus operaciones en un organigrama centrado en áreas, la cual está a cargo de una jefatura que son los encargados de coordinar y supervisar su grupo de trabajo, como se muestra en la siguiente figura:

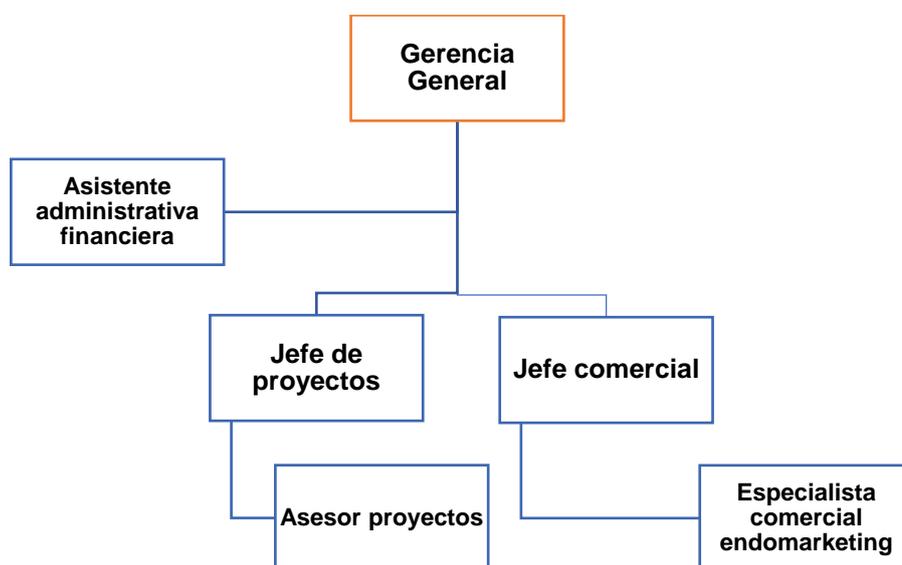


Figura No 7: Organigrama de Endomangement

Empresas de la industria mantienen una fuerte carga operativa en el área de comercialización y prestación del servicio, debido a que no requieren mantener personal para ejecutar tareas de producción. Es por ello que se toma en cuenta este diseño organizacional para cumplir con los preceptos de gestión de talento humano en una empresa de servicio.

Descripción de funciones

El perfil del cargo y la descripción de funciones del organigrama anterior se detalla en la siguiente tabla:

Tabla No 11: Descripción de funciones

Cargos	Funciones	Perfil del cargo
Gerente General	Ejecutar y controlar la gestión operativa y comercial de la empresa. Planificación y organización de recursos tangibles e intangibles. Cumplimiento de objetivos organizacionales	Ingeniero administración de negocios, administración talento humano, mercadeo o afines. Título cuarto nivel MBA. Experiencia 10 años dirigiendo empresas de servicios recursos humanos, mercadeo y/o comercialización de servicios.
Jefe de proyectos	Coordinar la actividad operativa de la empresa, cumplir con las actividades ofrecidas por el área comercial. Gestionar el cumplimiento de plazos y objetivos en las empresas contratantes.	Ingeniero administración de negocios, administración talento humano, mercadeo o afines. Experiencia 5 en gestión de proyectos de servicios intangibles
Asesor de proyectos	Apoyo en la gestión de la jefatura de proyecto. Contacto con el cliente y capacitadores.	Ingeniero administración de negocios, administración talento humano, mercadeo o afines. Experiencia 2 en gestión de proyectos de servicios intangibles
Jefe comercial	Coordinar la actividad comercial de la empresa, búsqueda constante de nuevos clientes y comercialización del servicio de endomarketing.	Ingeniero administración de negocios, administración talento humano, mercadeo o afines. Experiencia 5 en la comercialización de servicios intangibles.
Especialista endomarketing	Visitar las empresas interesadas, explicar el funcionamiento del servicio de endomarketing y gestión de posventa con el cliente contratante.	Ingeniero administración de negocios, administración talento humano, mercadeo o afines. Experiencia 3 en la comercialización de servicios intangibles.
Asistente financiero administrativo	Coordinar las actividades contables y financieras, supervisar la disposición de recursos financieros y administrativos. Control del talento humano de la empresa.	Estudios en finanzas y/o contabilidad. Experiencia 2 en la administración de recursos financieros

Para la asignación de salarios se ha tomado en cuenta factores como experiencia, estudios y responsabilidad en las actividades. La descripción salarial del personal se detalla en la siguiente tabla:

Tabla No 12: Gastos de sueldos y salarios

Cargos	Salario Nominal	Sueldo mensual más beneficios de ley	Sueldo anual más beneficios de ley
Gerente General	\$ 1.200,00	\$ 1.478,63	\$ 17.743,60
Jefatura Comercial – Proyectos	\$ 900,00	\$ 1.267,37	\$ 14.852,00
Especialista endomarketing – Asesor de proyectos	\$ 750,00	\$ 936,46	\$ 11.237,50
Asistente administrativo financiero	\$ 500,00	\$ 635,25	\$ 7.623

7. Evaluación Financiera

7.1 Proyección de ingresos y gastos

La proyección de ingresos parte de un precio inicial de \$ 2.500 que corresponde al plan superior que tiene las mayores perspectivas de comercialización, para valorar el incremento anual se toma en cuenta la inflación de 1,72% que es el promedio entre el año 2014 y 2018:

Tabla No 13: Proyección del precio

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio proyectado	2.500,00	2.543,10	2.586,94	2.631,54	2.676,91

La demanda por los servicios de endomarketing tienen fundamento en la capacidad comercial y operativa del personal especializado como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla No 14: Capacidad comercial y operativa

Número profesionales	3	
Número de horas trabajadas	6	
Número de atención x día	18	
Número días laborables mes	22	
Numero de atención x mes	396	
Tiempo atención asesoría endomarketing	40	horas
Numero proyectos endomarketing x mes	10	

En base de esta información la empresa está en capacidad de atender 10 proyectos mensuales, a este número se debe aplicar un factor de capacidad utilizada de 50%, es decir se propone atender 5 proyectos al mes, este número de proyectos se ejecutan desde el mes 4. Entre el mes 1 y 3 se considera una fase de aprendizaje y conocimiento del mercado, es por ello, que se planifica entre 1 y 3 proyectos.

Para aplicar al factor de crecimiento de la demanda se utiliza el crecimiento de las ventas de la industria CIIU M7310.04 en el período 2014 – 2018, que tiene un crecimiento promedio de 3%. Este porcentaje es aplicado para el incremento de la demanda de la empresa.

En base de la información anterior se construye la siguiente proyección de ingresos:

Tabla No 15: Proyección de ingresos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos anuales	127.500	152.586	155.217	157.893	160.615

En lo que respecta a la proyección de gastos, el incremento se basa en la inflación promedio de 1,72% que es aplicada a los gastos operacionales, no operacionales y generales; que incluye las actividades de marketing mix mencionadas en el capítulo 5, el pago de la nómina que consta en el capítulo 6 y los siguientes egresos:

Tabla No 16: Gastos mensuales

	Valor mensual	
Internet y comunicaciones	120,00	
Arriendo instalaciones	400,00	
Movilización	120,00	
Servicios básicos	60,00	
Materiales e insumos capacitación	90,00	
Servicios contables	130,00	
Pago capacitador	300,00	POR CAPACITACION

La proyección de gastos es la siguiente:

Tabla No 17: Proyección de gastos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos anuales	127.500	152.586	155.217	157.893	160.615
Gastos operacionales	30.098	32.631	33.173	33.725	34.286
Gastos no operacionales	44.556	48.355	49.169	49.996	50.838
Gastos generales	45.440	43.076	43.576	37.679	38.058
Gasto total	120.094	124.063	125.918	121.400	123.181

En el año 1 los gastos totales son menores a los ingresos, por lo que se prevé utilidad desde el período uno.

7.2 Inversión inicial, estructura de financiamiento y capital de trabajo

7.2.1 Inversión inicial

La inversión inicial para la constitución de la empresa está compuesta por equipamiento y mobiliario para la implementación por un valor de \$ 19.880, gastos de apertura por \$ 1.210 y capital de trabajo inicial por \$ 29.690,92. Estos valores suman \$ 50.780,92.

7.2.2 Estructura financiamiento

El valor de \$ 50.780,92 será financiado por el aporte de los accionistas en un monto de \$ 35.546,64 que corresponde al 70% y el 30% restante que es \$ 15.234,27 por un crédito bancario a cinco años plazo, tasa de interés de 16,06% y cuota mensual fija de \$ 370,95.

7.2.3 Capital de trabajo

El capital de trabajo de \$ 26.690,02 es empleado para cubrir el déficit de liquidez durante la etapa donde la empresa no es sustentable, esto sucede entre el mes 1 y 3, en este período de tiempo la empresa debe utilizar sus recursos para darse a conocer en las organizaciones que forma parte del mercado objetivo.

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

7.3.1 Estado de resultados

El estado de resultados proyectado es el siguiente:

Tabla No 18: Estado de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos anuales	127.500	152.586	155.217	157.893	160.615
Gastos operacionales	30.098	32.631	33.173	33.725	34.286
Gastos no operacionales	44.556	48.355	49.169	49.996	50.838
Gastos generales	45.440	43.076	43.576	37.679	38.058
Gastos de depreciación	2.300	2.292	2.292	409	409
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	5.106	26.231	27.006	36.084	37.025
Gastos de intereses	2.292	1.919	1.481	967	364
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	2.814	24.312	25.526	35.117	36.661
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	122	3.339	3.505	5.268	5.499
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	2.692	20.973	22.021	29.849	31.162
25% IMPUESTO A LA RENTA	173	4.730	4.966	7.462	7.790
UTILIDAD NETA	2.518	16.244	17.055	22.387	23.371

En el año 1 existe una utilidad baja en relación a la inversión, por un valor de \$ 2.518 esto se debe a que la empresa planifica menores ventas entre el mes 1 y mes 3, porque se trata de un concepto nuevo entre las empresas de la ciudad de Quito. A partir del año 2, la utilidad neta alcanza un valor de \$ 16.244 que representa el 10,65% de los ingresos anuales y alcanza una cifra de \$ 23.371 en el año 5 que es el 14,55% de los ingresos, este incremento muestra efectividad en el manejo de los ingresos y controlando los egresos.

7.3.2 Estado de situación financiera

El estado de situación financiera es el siguiente:

Tabla No 19: Estado de situación financiera

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	50.781	51.928	65.639	79.723	99.699	119.031
Corrientes	29.691	33.138	49.141	65.518	85.902	105.643
Efectivo	29.691	26.888	42.783	59.050	79.323	98.951
Cuentas por Cobrar	-	6.250	6.358	6.467	6.579	6.692
No Corrientes	21.090	18.790	16.498	14.206	13.797	13.388
Propiedad, Planta y Equipo	19.880	19.880	19.880	19.880	19.880	19.880
Depreciación acumulada	-	2.300	4.592	6.884	7.293	7.702
Intangibles	1.210	1.210	1.210	1.210	1.210	1.210
Amortización acumulada	-	-	-	-	-	-
PASIVOS	15.234	13.863	11.330	8.360	5.949	1.910
Corrientes	-	788	788	788	1.861	1.910
Sueldos por pagar	-	788	788	788	788	788
Impuestos por pagar	-	-	-	-	1.073	1.122
No Corrientes	15.234	13.075	10.542	7.572	4.087	-
Deuda a largo plazo	15.234	13.075	10.542	7.572	4.087	-
PATRIMONIO	35.547	38.065	54.309	71.364	93.751	117.122
Capital	35.547	35.547	35.547	35.547	35.547	35.547
Utilidades retenidas	-	2.518	18.762	35.817	58.204	81.575

La empresa mantiene un estado de situación financiera saludable porque tiene un crecimiento de los activos y patrimonio, esto se debe a la acumulación de las utilidades desde el año 2 hasta el año 5, en la cuenta de efectivo del activo no corriente. En lo que respecta a las cuentas por cobrar, la empresa programa una política de 50% de contado y 50% a crédito.

Además, se establecerá una política de forma de pago con las empresas contratantes de 50% con la firma del contrato y 50% con la entrega del informe

final sobre la intervención en la empresa contratante, que incluye la evaluación inicial y evaluación posterior.

7.3.3 Estado de flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo proyectado es:

Tabla No 20: Estado de flujo del proyecto

AÑOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	-	(644)	18.428	19.238	23.758	23.715
Utilidad Neta		2.518	16.244	17.055	22.387	23.371
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación		2.300	2.292	2.292	409	409
+ Amortización		-	-	-	-	-
- Δ CxC		(6.250)	(108)	(110)	(111)	(113)
+ Δ Sueldos por pagar		788	-	-	-	(0)
+ Δ Impuestos		-	-	-	1.073	48
		-	-	-	-	-
Actividades de Inversión	(21.090)		-	-	-	-
- Adquisición PPE y intangibles	(21.090)		-	-	-	-
		-	-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	50.781		(2.533)	(2.971)	(3.485)	(4.087)
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	15.234	13.075	(2.355)	(2.971)	(3.485)	(4.087)
- Pago de dividendos		-	-	-	-	-
+ Δ Capital	35.547		-	-	-	-
		-	-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	29.691	(2.803)	15.895	16.267	20.273	19.627
EFECTIVO AL FIN DEL PERIODO		29.691	26.888	42.783	59.050	79.323
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	29.691	26.888	42.783	59.050	79.323	98.951

Desde el año 1 el estado de flujo de efectivo muestra un valor positivo de \$ 14.943, esto es una consecuencia directa del valor asumido como capital de trabajo inicial, esto muestra que es una decisión acertada por parte de la gerencia de la empresa.

7.3.4 Flujo de caja proyecto

El flujo de caja del proyecto es:

Tabla No 21: Flujo de caja del proyecto

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJOS DEL PROYECTO	(50.781)	24.458	19.975	20.546	25.240	18.763

El flujo de caja del proyecto muestra la capacidad de la empresa para generar efectivo, en este caso, la evaluación es positiva porque existe un valor mayor a cero desde el año 1 hasta el año 5.

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

7.4.1 Flujo de caja inversionista

El flujo de caja del inversionista es:

Tabla No 22: Flujo de caja del inversionista

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DEL INVERSIONISTA	(35.547)	20.779	16.170	16.594	21.115	14.434

El resultado de este flujo tiene relación con el anterior, aunque el saldo es menor, esto se debe al pago del financiamiento de la inversión inicial, lo cual es un aspecto favorable para la evaluación posterior.

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

La tasa de descuento permite obtener el costo de oportunidad para evaluar la rentabilidad de la inversión en la empresa, los indicadores que se toman en cuenta son los siguientes:

Tabla No 23: Cálculo de tasa de descuento

Tasa libre de riesgo	1,88%
Rendimiento del Mercado	10,52%
Beta	1,22
Beta Apalancada	1,11
Riesgo País	8,99%
Tasa de Impuestos	25,00%
Participación Trabajadores	15,00%
Escudo Fiscal	36,25%
Razón Deuda/Capital	43%
Costo Deuda Actual	16,06%

La información anterior permite calcular la tasa WACC que es 17,15% y la tasa CAPM que es 20,12%.

7.4.3 Criterios de valoración

- **Valor actual neto (VAN):** en el flujo del proyecto se obtiene un resultado de \$ 19.328 y en flujo de inversionista es \$ 18.449, esto determina que el flujo de caja está en capacidad de generar efectivo para los accionistas, de esta manera, pudiera recuperar su inversión inicial.
- * Se recomienda cuidar la liquidez de la empresa para que no sea necesario financiamiento externo.
- **Período de recuperación de la inversión (PRI):** en base del resultado obtenido en el VAN, el tiempo de recuperación se encuentre entre 3,71 y 3,09 años.
- **Tasa interna de retorno (TIR):** el flujo del proyecto tiene una rentabilidad de 33,23% y el flujo del inversionista es 43,05%, estos porcentajes son superiores al cálculo de la tasa de descuento, por tanto, es opción de inversión con rentabilidad superior al costo de oportunidad.

7.5 Índices financieros

Los índices financieros calculados son los siguientes:

Tabla No 24: Índices financieros

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	INDUSTRIA
LIQUIDEZ						
Razón corriente	42,05	62,36	83,14	46,15	55,32	1,30
ENDEUDAMIENTO						
Razón deuda / capital	36%	21%	12%	6%	2%	20%
RENTABILIDAD						
Rentabilidad sobre activos	5%	25%	21%	22%	20%	11%
Rentabilidad sobre patrimonio	7%	30%	24%	24%	20%	16%

La comparación entre los indicadores proyecto e industria son favorables para la proyección financiera realizada en el presente capítulo, es por ello, que son parámetro adicional para medir la viabilidad de ejecutar la empresa. En el año 1 existe un menor indicador en la empresa comparado con la industria debido a la presencia de la baja utilidad en este período.

8. CONCLUSIONES

El análisis del entorno muestra que existen factores como el descontento laboral y la disponibilidad de empresas dispuestas a realizar negocios B2B, como determinantes para implementar la idea de negocio mediante una propuesta de valor que resalte la diferenciación en la propuesta del endomarketing como una vía para incrementar la productividad laboral.

La investigación realizada en el análisis del cliente muestra que existe una coincidencia de opiniones entre los expertos, participantes del grupo focal y encuestados, porque declaran que existe una relación directa entre la productividad laboral y los factores que miden el clima laboral, es por ello, que la propuesta de endomarketing puede resultar atractiva para su contratación.

En el desarrollo de la oportunidad de negocio existe una relación entre los factores del entorno y la información del análisis del cliente, con el correcto uso de esta alineación de criterios se puede construir una estrategia comercial para captar la atención del mercado objetivo, es importante apearse a una valoración positiva que tienen premios como Great Place to Work, que tiene un alto reconocimiento entre los ejecutivos de las empresas locales e internacionales.

El plan de marketing creado para Endomanagement busca alinear conceptos innovadores como coaching, capacitación y programación neurolingüística, en la búsqueda de incrementar la productividad laboral, para ello se han diseñado planes según la necesidad de la empresa y la evaluación preliminar que se ofrece como factor de diferenciación.

El desarrollo del plan financiero mantiene proyecciones basadas en indicadores macroeconómicos como la inflación y la capacidad operativa de la empresa, de

esta manera se construye un escenario alineado con la realidad económica del país. En el primer año de operación de Endomanagement se planifica una pérdida, la misma que es absorbida por el capital de trabajo aportado por los accionistas, con esta planificación financiera se presta un respiro al presupuesto comercial en los tres primeros meses de operación de la empresa. A partir del segundo año se planifica utilidad hasta el año 5, lo que permite una valoración positiva del proyecto.

REFERENCIAS

- Banco Central del Ecuador. (diciembre de 2018). Banco Central del Ecuador. Obtenido de Publicaciones Generales:
<https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/776>
- CEPYME. (12 de diciembre de 2017). www.cepymenews.es. Obtenido de www.cepymenews.es: <https://cepymenews.es/richard-branson-mejores-frases-empresarios-emprendedores/>
- Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas. (2009). Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU) . Nueva York: Naciones Unidas.
- Ekos Negocios. (2018). Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt>
- Ekos Negocios. (2018). Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt>
- INEC. (2017). Obtenido de <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC. (2014). ¿Cómo Somos? Buenas prácticas ambientales en el hogar. Postdata. Recuperado el Noviembre de 2018, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Revistas/revista_postdata_n2_inec/files/assets/basic-html/page1.html
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). Introducción al Marketing. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). Marketing. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Kotler, P., & Keller, K. (2014). Dirección de marketing. Mexico DF: Prentice Hall.
- Lambin, J., Gallucci, C., & Sicurello, C. (2009). Dirección de Marketing: Gestión estratégica y operativa del mercado. México D.F.: McGraw-Hill.

Ministerio de Telecomunicaciones. (2019). www.observatoriotic.mintel.gob.ec.
Obtenido de www.observatoriotic.mintel.gob.ec - Observatorio TIC:
<https://observatoriotic.mintel.gob.ec/estadistica/>

Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (2016).
91% de ecuatorianos utiliza las redes sociales en su teléfono inteligente.
Recuperado el Noviembre de 2018, de Biblioteca:
<https://www.telecomunicaciones.gob.ec/91-de-ecuatorianos-utiliza-las-redes-sociales-en-su-telefono-inteligente/>

Ministerio del comercio exterior. (2014). Obtenido de
<https://www.proecuador.gob.ec/porqueinvertir1/>

Revista Líderes. (2015). Obtenido de
<https://www.revistalideres.ec/lideres/estudio-felicidad-laboral-ecuador.html>

Servicios Rentas Internas. (25 de enero de 2020). www.sri.gob.ec. Obtenido de
www.sri.gob.ec/estadisticasmultidimensionales:
<https://declaraciones.sri.gob.ec/saiku-ui/>

SUPERCIAS. (2017). Obtenido de <http://appscvs.supercias.gob.ec/rankingCias/>

Superintendencia de Compañías. (1999). Ley de Compañías. Quito.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de análisis de la industria

	Nada atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo		Calificación	Promedio de calificación
--	-----------------------	-----------------------	----------------	------------------	----------------------	--	---------------------	---------------------------------

Barreras de Entrada

-

Economías de escala	Poco		X				Mucho	2	1,8
Diferenciación de producto	Poco		X				Alto	2	
Identificación de marcas	Bajo	X					Alto	1	
Requerimiento de capital	Bajo	X					Alto	1	
Experiencia	Sin Importancia			X			Importante	3	

Barreras de Salida

-

Especialización de activos	Alto			X			Bajo	3	3,0
Costo de salida	Alto			X			Bajo	3	
Estrategia interrelacionadas	Alto			X			Bajo	3	

Rivalidad entre Competidores

-

Cantidad de competidores	Muchos			X			Pocos	3	3,2
Crecimiento de la Industria	Lento				X		Rápido	4	
Costos fijos	Altos		X				Bajo	2	
Características del producto	Commodities			X			Especializados	3	
Capacidad de crecimiento	Largo crecimiento				X		Poco Crecimiento	4	
Diversidad de Competidores	Alto			X			Bajo	3	

Capacidad de negociación Compradores

-

Número de clientes	Pocos				X		Algunos	4	3,8
Productos sustitutos	Varios			X			Pocos	3	
Costo de migración de compradores	Bajo				X		Alto	4	
Influencia de la calidad	Bajo				X		Alto	4	

**Capacidad de negociación
Proveedores**

Cantidad de proveedores	Pocos			X			Varios	3	2,3
Productos sustitutos	Bajo			X			Alto	3	
Costo de migración de proveedores	Alto		X				Bajo	2	
Capacidad de convertirse en competencia	Alto			X			Bajo	3	
Precios de productos a proveer	Bajo		X				Alto	2	
Contribución a la calidad del producto	Alto	X					Bajo	1	
Utilidad de industria a los proveedores	Poca		X				Mucho	2	

Total Análisis Industria

Barreras de Entrada	Bajo	X					Alto	1,8	2,8
Barreras de Salida	Alto			X			Bajo	3,0	
Rivalidad entre Competidores	Alto			X			Bajo	3,2	

Capacidad de negociación Compradores	Alto				X		Bajo	3,8	
Capacidad de negociación proveedores	Alto		X				Bajo	2,3	
Viabilidad de Sustitutos	Algunos			X			Poco	3	

Anexo 2. Banco de preguntas encuesta

1. Edad

- Entre 18 – 25 años
- Entre 26 – 31 años
- Entre 32 – 36 años
- Entre 37 – 45 años
- Entre 45 – 55 años
- Mayor a 55 años

2. Género

- Masculino
- Femenino

3. ¿Cuál es su ingreso mensual?

- Menor a \$400
- Entre \$401 - \$800
- Entre \$801 - \$1600
- Mayor a \$1600

4. Educación

- Primaria
- Secundaria
- Universidad incompleta
- Universidad completa
- Maestría

5. Lugar de trabajo

- Organización pública
- Empresa privada

6. ¿En la empresa que usted trabaja, existe alguno de estos problemas organizacionales?

- Desmotivación del personal
- Inadecuado clima organizacional
- Alta rotación del personal
- Mala comunicación interna

7. ¿Considera que la existencia de estos problemas en su organización afecta a la productividad laboral?

- Si
- No

8. ¿Sus objetivos personales están alineados con los objetivos de su empresa?

- Siempre
- A veces
- Nunca

9. ¿Creé que si los empleados se encuentran motivados se conseguirán mejores resultados en su empresa?

- Siempre
- A veces
- Nunca

10. ¿Le parece importante que su empresa contrate los servicios de una empresa que apoye en la disminución de los problemas organizacionales mencionados?

- Si
- No

11. ¿Estaría interesado en participar en jornadas de motivación al interior de su empresa?

- Muy interesado
- Interesado
- Nada interesado

12. ¿Creé que esto mejoraría la productividad laboral de la empresa?

- Si
- No

13. El lugar adecuado para realizar estas jornadas sería:

- Instalaciones de la empresa
- Lugar afuera de la empresa
- Otro:

14. ¿Estaría interesado en trabajar en una empresa donde se desarrolle eventos que permitan el crecimiento laboral y personal?

- Muy interesado
- Interesado
- Nada interesado

15. El horario adecuado para llevar a cabo estos eventos es:

- Horas laborales
- Fuera de horas laborales
- Fines de semana

16. ¿Le parece importante que en su empresa exista un guía capacitado para orientar su gestión laboral y que guíe sus acciones para alcanzar sus objetivos personales?

- Muy interesado
- Interesado
- Nada interesado

17. ¿Cuál es el canal de comunicación adecuado para promocionar este tipo de servicios?

- Anuncios en radio
- Anuncios en prensa escrita
- Redes sociales
- Publicidad en buscadores en internet
- Blogs
- Eventos corporativos
- Otro:

Anexo 3. Matriz de correlación

	1. Edad	2. Género	3. ¿Cuál es su ingreso mensual?	4. Educación	5. Lugar de trabajo	6. ¿Considera que la existencia de	7. ¿Sus objetivos personales	8. ¿Creé que si los empleados se	9. ¿Le parece importante que su empresa	10. ¿Estaría interesado en participar en	11. ¿Creé que esto mejoraría la	12. El lugar adecuado para realizar estas	13. ¿Estaría interesado en trabajar en	14. El horario adecuado para llevar a cabo	15. ¿Le parece importante que	16. ¿Cuál es el canal de comunicación
Pregunta 1	1,00000															
Pregunta 2	-0,00000	1,00000														
Pregunta 3	0,23702	-0,15152	1,00000													
Pregunta 4	0,34104	0,22875	0,32863	1,00000												
Pregunta 5	-0,06285	-0,14286	0,07215	- 0,27232	1,00000											
Pregunta 6	0,12800	-0,10911	- 0,02204	- 0,01109	- 0,09352	1,00000										
Pregunta 7	-0,17607	0,18296	- 0,01386	- 0,00698	0,21889	- 0,30442	1,00000									
Pregunta 8	-0,07777	-0,17678	0,08929	0,04493	0,37881	- 0,11573	0,06468	1,00000								
Pregunta 9	0,04733	-0,12910	- 0,09129	- 0,04594	- 0,07377	0,30989	- 0,20667	- 0,09129	1,00000							
Pregunta 10	0,28367	-0,10114	0,04342	0,06555	- 0,06141	- 0,00000	- 0,15729	0,15198	0,22198	1,00000						
Pregunta 11	0,29495	-0,05157	0,36987	0,14156	- 0,05894	0,05627	- 0,28542	0,23703	0,34621	0,44337	1,00000					
Pregunta 12	0,07460	-0,07268	0,16396	0,29185	- 0,01038	0,20088	- 0,15623	0,20556	0,30023	0,18744	0,23987	1,00000				
Pregunta 13	-0,07777	0,00000	- 0,11310	- 0,10783	- 0,05051	- 0,11573	- 0,07277	- 0,06250	0,42601	0,30396	0,23703	- 0,08565	1,00000			
Pregunta 14	-0,06344	-0,11092	- 0,25098	- 0,08796	- 0,04120	0,11134	0,05276	0,14902	0,12029	0,03814	0,05720	0,00322	0,01569	1,00000		
Pregunta 15	0,07190	-0,09806	0,02972	0,01495	0,12607	0,22825	- 0,16146	0,25424	0,51481	0,33721	0,35399	0,29456	0,25424	0,03480	1,00000	
Pregunta 16	-0,03912	-0,02964	0,09582	- 0,05425	- 0,09740	- 0,16819	0,02102	- 0,12053	- 0,11098	- 0,01274	0,01529	0,03016	0,05764	- 0,01447	- 0,31684	1,00000

Anexo 4. Encuesta evaluación

1. MOTIVACION

- a. Mi trabajo contribuye al crecimiento de la empresa
- b. Conozco los objetivos de mi grupo de trabajo
- c. Estoy involucrado con los objetivos de la empresa
- d. Al finalizar mi tarea siento que cumplí con mi deber en la empresa
- e. Cuando existe un problema en mi grupo de trabajo colaboro a solucionar el inconveniente

2. SATISFACCION LABORAL

- a. Mi área de trabajo es seguro para trabajar
- b. Las políticas salariales de la empresa satisfacen están acorde a sus tareas
- c. Las jefaturas de la empresa están pendientes de las necesidades de los empleados
- d. Las relaciones laborales en la empresa garantizan mi estabilidad y crecimiento
- e. En su grupo de trabajo la convivencia con sus compañeros es cordial y amena

3. ACTITUDES DEL EMPLEADO

- a. El grupo de trabajo cumplen con su jornada laboral en los tiempos establecidos

- b. Existen continuas faltas de los compañeros de trabajo
- c. La actitud de los empleados reduce la productividad del grupo de trabajo
- d. En el grupo de trabajo existe la suficiente confianza para cumplir los objetivos planteados
- e. En mi grupo de trabajo existe una alta rotación de personal

4. COMPROMISO

- a. Mi trabajo está involucrado con los valores de la empresa
- b. Las jefaturas se encargan continuamente de evaluar nuestro trabajo
- c. Mi trabajo supera las expectativas establecida por la jefatura
- d. Mi compromiso con la empresa es garantía de conservar mi trabajo

5. SISTEMA ORGANIZACIONAL

- a. Siempre se planifican las necesidades de personal necesario para realizar las actividades en mi área de trabajo
- b. La selección de personal se realiza correctamente
- c. Al ingresar, se proporciona la inducción pertinente para conocer las responsabilidades y políticas en la Institución
- d. Tengo oportunidades de incrementar mi desarrollo de habilidades, aptitudes y actualización de conocimientos.
- e. Los ascensos, capacitaciones, traslados o despidos se toman con base en el desempeño del trabajador.

6. LIDERAZGO

- a. Mi jefe se interesa por escuchar lo que tengo que decir.
- b. Considero que mi jefe es justo con sus decisiones.
- c. El estilo de dirección de mi jefe me influye positivamente.
- d. Mi jefe es una de las mejores personas con las que se puede trabajar.
- e. Mi jefe está al corriente de las actividades que desarrollo.

7. CONFIANZA

- a. Soy una persona abierta al cambio.
- b. Generalmente pongo en práctica mi iniciativa en el trabajo.
- c. Trato de ver las cosas con optimismo.
- d. Al tomar una decisión complicada confié en mi grupo de trabajo

