



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE
MYSTERY SHOPPER ESPECIALIZADA EN EL SECTOR COOPERATIVO

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

Profesor guía

Ing. Fernando Gómez de la Torre Reyes. MBA

Autor

Melissa Estefanía Carballi Castro

Año

2016

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

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

Ing. Fernando Gómez de la Torre Reyes. MBA

MBA

C.I: 1708663529

DECLARACIÓN DE AUTORIA 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 del autor vigentes”.

Melissa Estefanía Carbalí Castro

C.I. :1721359782

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios quien es mi fortaleza y me ha dado la sabiduría y firmeza para alcanzar mis objetivos, a mi madre por su apoyo incondicional, lo que me ha permitido culminar con éxito esta etapa.

DEDICATORIA

A mi madre por nunca soltar mi mano y guiarme con amor y respeto en cada paso, este logro es por y para ella.

A mi familia por creer en mí, y brindarme siempre la confianza para alcanzar este logro.

RESUMEN

El presente trabajo de titulación propone un plan de negocios para una empresa de Mystery Shopper especializada en el sector Cooperativo. El objetivo de este trabajo es determinar la viabilidad comercial y financiera.

La idea del negocio surgió a partir de la necesidad que se identificó en el mercado de crear una empresa de Mystery Shopper especializada en servicios financieros, que mida el Índice de Satisfacción del Cliente y además proponga planes de mejora identificando el problema en la gestión del servicio. Para lo cual se implementó el modelo de medición de servicio Servqual.

El mercado objetivo para el cual se desarrollaron las estrategias en la mezcla promocional son las Cooperativas de Ahorro y Crédito activas de Quito. Al tratarse de una empresa nueva, se definieron las estrategias basadas en el levantamiento de información cualitativo y cuantitativo, enfocadas en el cliente que permitan penetrar en el mercado y generar atracción.

El objetivo de este emprendimiento es ofrecer una herramienta integral de evaluación y satisfacción de los socios de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, con la finalidad de posicionar a este sector como una opción viable al momento de iniciar una vida financiera, además de atraer a nuevos segmentos con el marketing boca a boca que generen los clientes satisfechos.

El personal que requiere la empresa es uno de los factores clave para desarrollar exitosamente el proyecto ya que son ellos los que realizan las evaluaciones y deben tener un criterio claro y objetivo. Para lo cual se capacitará constantemente al personal a cargo de las mediciones y se brindará un ambiente de trabajo en equipo y participación dentro de las decisiones de la empresa.

En el aspecto financiero, el capital que se necesita para ejecutar este emprendimiento es de \$75.775,54 dólares, de los cuales el 60% son capital propio y el 40% se lo financiará a una tasa del 10,21%. Adicionalmente en la evaluación financiera el escenario fue favorable y habilito la ejecución del proyecto mediante índices positivos que reflejan el correcto manejo de recursos y efectivo. Finalmente, el Valor Actual Neto de la empresa es positivo y la Tasa Interna de Retorno (TIR) se reflejó superior al costo de oportunidad.

ABSTRACT

This paper proposes a business plan for a company specializing in the Mystery Shopper Cooperative sector. The aim of this study was to determine the commercial and financial feasibility of undertaking this business.

The business idea arises from the need that was identified in the market, for a specializing company of Mystery Shopper in financial services, to measure the Index Customer Satisfaction, and also propose improvement plans identifying the problem in service management. For which, the measurement model was implemented Servqual service.

The target market for which strategies were developed in the promotional mix are the Cooperative Savings and Credit active in Quito. Being a new company the strategies was based on the lifting of qualitative and quantitative information focused in the customer, to enable market penetration and generate attracting potential customers.

The objective of this project is to provide a comprehensive assessment tool and satisfaction of the members of the credit union in order to position the sector as a viable option when a person is thinking about starting a financial life, and attract new segments with word of mouth generated of satisfied customers.

The staff requiring the company is one of the key factors to successfully develop the project. Since they are the ones who perform evaluations and should have a clear and objective criterion. For which he constantly train staff in charge of measurements and an environment of teamwork and provide support and participation in company decisions.

On the financial side, the capital that is needed to run this venture is \$ 75,775.54, of which 60% are equity and 40% would be financed at a rate of 10.21%. In addition to the financial evaluation stage was favorable and enables the project implementation through positive rates that reflect the proper management of resources and effective. Finally, the net present value of the company is positive and the Internal Rate of Return (IRR) was reflected greater than the opportunity cost.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación	1
1.1.1 Objetivo General del trabajo	1
1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo	1
2. ANÁLISIS ENTORNOS.....	2
2.1 Entorno externo.....	2
2.1.1 Análisis del entorno externo (PEST)	2
2.1.2 Análisis de la industria (Porter)	6
2.1.3 Matriz EFE.....	8
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE.....	8
3.1 Plan de Investigación	8
3.1.1 Justificación de la Investigación	8
3.2 Investigación cualitativa y cuantitativa	8
3.2.1 Hipótesis de Investigación:.....	9
3.2.2 Objetivo general de Investigación.....	9
3.2.3 Objetivos específicos.....	9
3.2.4 Mercado objetivo	9
3.2.5 Tamaño de la muestra.....	9
3.3 Investigación Cualitativa.....	9
3.3.1 Observación.....	9
3.3.2 Grupo Focal	10
3.3.3 Entrevista a expertos.....	12
3.4 Investigación Cuantitativa:.....	12
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	14
5.PLAN DE MARKETING	15
5.1 Estrategia General de Marketing.....	15
5.2 Mercado Objetivo	15
5.3 Ventaja Competitiva.....	15
5.4 Declaración de posicionamiento.....	15
5.5 Propuesta de Valor	16
5.6 Mezcla de Marketing	16
5.6.1 Producto o Servicio:	16

5.6.2 Precio.....	20
5.6.3 Plaza	21
5.6.4 Promoción y Publicidad.....	22
5.6.5 Personal.....	23
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	23
6.1 Misión.....	23
6.2 Visión.....	24
6.3 Objetivos a mediano plazo	24
6.4 Objetivos a largo plazo	24
6.5 Plan de Operaciones.....	24
6.5.1 Flujograma de procesos	24
6.5.2 Mapa de Procesos	25
6.5.3 Requerimiento de equipos y herramientas para la operación	25
6.6 Estructura Organizacional	25
6.7 Marco Legal.....	26
6.8 Diseño Organizacional.....	26
7. EVALUACIÓN FINANCIERA.....	26
7.1 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	26
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital	27
7.3 Estado y evaluación financiera del proyecto.....	28
7.4 Índices Financieros	28
8. CONCLUSIONES GENERALES	29
REFERENCIAS	30
ANEXOS	33

ÍNDICE FIGURAS

Figura No 1: Entrevista Expertos	12
Figura No 2: Infografía de resultados encuestas	13
Figura No 3: Resultados Dimensiones	14
Figura No 4. Dimensiones y Atributos del Servqual	17
Figura No 5: Aplicación ejemplo	18
Figura No 6: Logo	20
Figura No 7: Mezcla Promocional	22
Figura No 8: Mapa de procesos	25
Figura No 9: Marco Legal	26

ÍNDICE TABLAS

Tabla No 1: Conclusiones PESTEL	5
Tabla No 2: Conclusiones Porter	7
Tabla No 3: Matriz EFE	8
Tabla No 4: Escala Likert	18
Tabla No.5 Interpretación ejemplo	18
Tabla No 6: Líneas de Servicio	20
Tabla No 7: Soluciones Ad hoc	21
Tabla No 8: Costo de Venta	21
Tabla No 9: Presupuesto Mix Promocional	23
Tabla No 10: Presupuesto Capacitaciones	23
Tabla No 11: Equipos y Herramientas	25
Tabla No 12: Estado de Resultados	27
Tabla No 13: Estructura de capital	27
Tabla No 14: Calculo costo de oportunidad modelo CAPM	28
Tabla No 15: Indicadores	28
Tabla No 16: Índices Financieros	28

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación

Las entidades financieras son altamente competitivas entre sí, por lo que uno de los aspectos más importantes para marcar la diferencia y llegar al éxito está en satisfacer a sus clientes ofreciendo un producto o servicio de calidad, acompañados de una buena experiencia de compra. Vivir la experiencia del consumidor de un determinado producto o servicio es vital para comprender de qué manera se está percibiendo la experiencia de compra. Por este motivo, la técnica del Mystery Shopper o Cliente Fantasma se utiliza para medir y mejorar la calidad de servicio que percibe el cliente.

Específicamente se hará referencia a los servicios financieros brindados por las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Ecuador, las cuales, después del sector bancario, son el segundo actor más representativo en términos de participación de mercado. Actualmente cuentan con el 14.3% de activos, 14,2% de ahorros y 17.5% de crédito del total del sector financiero Nacional. (Ekos, 2016). El Sector Cooperativo está conformado por 848 Coacs. (Cooperativas de Ahorro y Crédito), un total de 8.800 millones de activos y cinco millones de socios a nivel nacional (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2015). Haciendo referencia a estas cifras, se evidencia el peso de este sector dentro de la economía ecuatoriana. Sin embargo, actualmente no son consideradas como primera opción al momento de elegir una entidad financiera, debido a la imagen que han mantenido durante años de que estas entidades están dirigidas únicamente a un segmento socio económico bajo, mala atención al cliente y falta de información de los beneficios que tienen los socios o clientes al pertenecer a una Coac.

La empresa de Mystery Shopper o cliente misterioso, especializada en el Sector Cooperativo, nace con el motivo de identificar las debilidades de las Coacs en sus procesos de atención al cliente, mediante el método de evaluación Servqual¹, mismo que analiza las cinco dimensiones básicas de calidad de servicio al cliente: elementos tangibles, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y nuevas tecnologías, finalmente empatía y valor. Todo esto medido en cinco niveles de la Escala de Likert² a través de una aplicación móvil, dando como resultado final un Índice de Calidad de Servicio (ICS) percibido. Partiendo de este índice se trabajará en planes de mejora, dependiendo de las falencias detectadas, con el fin aumentar la rentabilidad de las Coacs, posicionarlas como líderes en atención, y satisfacción del cliente.

1.1.1 Objetivo General del trabajo

Crear una empresa de Mystery Shopper especializada en el Sector Cooperativo ecuatoriano que conduzca a mejorar la satisfacción del cliente y atraer nuevos clientes.

1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo

- Identificar los factores externos que afecten directamente a la viabilidad de este proyecto
- Identificar el mercado objetivo y su necesidad de una empresa especializada en medir el Índice de satisfacción de cliente.
- Establecer los recursos y estrategias adecuadas para satisfacer la necesidad del mercado objetivo.
- Determinar si la empresa de Mystery Shopper especializada en el Sector Cooperativo es rentable.

¹ Modelo de calidad de servicio basado en un cuestionario tipo que mide lo que el cliente espera de una organización.

² Escala psicométrica utilizada comúnmente en cuestionarios con fines de investigación.

2. ANÁLISIS ENTORNOS

2.1 Entorno externo

2.1.1 Análisis del entorno externo (PEST)

Entorno Político

Durante los últimos años del actual gobierno de Rafael Correa, nuestro país ha experimentado varios cambios principalmente en cuanto a leyes y normativas que afectan directamente a este emprendimiento. Partiendo del artículo 283 de la Constitución del Ecuador el cual establece que “el sistema económico es social y solidario, e integrado por las formas de organización pública, privada, mixta, popular y solidaria”. Se establece la publicación de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS) en el 2011, y posteriormente en el 2012 con la aprobación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito se crea la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2016). Desde ese momento, la regulación y control para estas entidades financieras se torna cada vez más estricta y alineada a las normativas de calidad de servicios financieros y atención a sus socios, el apoyo del Gobierno a este sector ha sido fundamental, para que se constituya como un sector estable y en crecimiento.

Ese mismo año la Organización de las Naciones Unidas (ONU) decreto el 2012 como el año de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, apropiándose del lema “las Cooperativas hacen un mundo mejor”, debido al gran concepto de inclusión social y solidaria que las respaldan. Así también lo asegura el Secretario General de las Naciones Unidas, quien se refirió a las Coacs de la siguiente manera

“Con su distintivo énfasis en los valores, las cooperativas han demostrado ser un modelo empresarial versátil y viable, que puede prosperar incluso en épocas difíciles. Su éxito ha contribuido a impedir que muchas familias y comunidades caigan en la pobreza”. (Ban Ki-moon, 2012).

Es importante mencionar que, según el artículo 163 del Código Orgánico Monetario y Financiero, fue dispuesto que las Mutualistas de Ahorro y Crédito para la vivienda disponían de un plazo de 18 meses a partir de noviembre del 2014 para resolver su situación, ya sea dentro del sistema Financiero Popular y Solidario o Sistema Financiero Privado. (Asamblea Nacional, 2014). Desde la ejecución de dicha ley han transcurrido 17 meses, en los cuales gran parte de las mutualistas están optando por pertenecer al sistema Financiero Popular y Solidario. Estas reformas permiten extender el mercado objetivo del proyecto y asesorar a las nuevas Coacs en los procesos de atención al cliente con sus futuros socios. Sin embargo, es importante mencionar que el riesgo político del Ecuador presenta menos 49 puntos en el rango de calificaciones, es decir pertenece a la categoría de “inestable” (Risk, Marsh, 2014) lo cual indica que las normativas y leyes que benefician a este proyecto podrían verse afectadas y cambiar con facilidad.

De acuerdo a la información presentada se puede determinar que las Coacs, tienen gran respaldo del actual Gobierno lo que facilita trabajar con estas para posicionarlas en el mercado como primera opción financiera de los ecuatorianos.

Entorno Económico

La crisis mundial por la que también se ha visto afectado el Ecuador, recae sobre aspectos relevantes que juegan en contra de las expectativas del crecimiento económico del país, tales como la caída del precio del petróleo, la apreciación del dólar y deuda pública. Estos factores afectan de forma negativa a la sostenibilidad del sistema financiero y liquidez del país (Banco Mundial, 2016). Sin embargo, este factor

negativo puede afectar de manera positiva el desarrollo de este emprendimiento ya que esta situación conduce a las grandes empresas a plantearse soluciones para sobrellevar la crisis, como mejorar la atención al cliente y la experiencia de venta. El mantener y proteger a los clientes en épocas de desaceleración, y trabajar en un mejor servicio, será la clave de diferenciación respecto a sus competidores para sobresalir en la crisis (Ekos, 2016, pág. 36)

Los Industria de servicios en el Ecuador representa el 59,7% del total del PIB (The World Factbook, 2015) y la industria de Servicios Profesionales en la cual se enmarca este emprendimiento representa el 6,3% de su composición (Banco Central del Ecuador , 2015), por lo que se está incursionando en una industria grande y con peso dentro de la economía. Las cooperativas de ahorro y crédito manejan aproximadamente 8.000 millones de activos lo que representa el 14.3% del sistema financiero nacional en todo el Ecuador, por lo cual es considerado como un sector de relevancia y peso dentro la economía nacional. Finalmente, para entender la participación de este sector es importante mencionar que el total de la cartera de las Coacs, representan el 5.5% del PIB nominal del Ecuador (Egüez & Ruiz, 2014), Adicionalmente el índice de solvencia del subsistema financiero es de 13.67% para los bancos y un superior de 15.92% para las Cooperativas de Ahorro y Crédito, lo que se traduce en una diferencia positiva del 2.25% (Banco Central del Ecuador , 2016).

Adicionalmente, debido al uso de aparatos electrónicos de la empresa de Mystery Shopper, es importante mencionar la sobretasa arancelaria aprobada por el Comité de Comercio Exterior (Comex) de entre 5-15% de impuestos a los aparatos tecnológicos que entren al país (SENAE, 2015), factor que afecta al proyecto de forma negativa ya que se pretende trabajar en el proceso de investigación y recolección de información con la ayuda aparatos electrónicos espías.

Entorno Social

Actualmente en el Ecuador existen 820 Cooperativas de Ahorro y Crédito las cuales cuentan con aproximadamente 2.400 puntos de atención a sus socios según la SEPS, todos estos puntos requieren de una atención de calidad en servicio al cliente. “Las Cooperativas de Ahorro y Crédito operan en 100 países en el mundo, con 51.000 sociedades y 200 millones de miembros” (Organización Internacional de Trabajo, 2013).

Adicionalmente es importante mencionar que el Índice de Confianza del Consumidor (ICC), para el ciclo de servicios es de -3.4%, lo que indica que las entidades financieras deben realizar acciones que fortalezcan la confianza de los potenciales consumidores. (Banco Central del Ecuador , 2016). Según Inti Jaramillo, gerente de producto de (Índice Nacional de Satisfacción al Cliente en Capital Managment Solutions), el cliente de todas las industrias debe pasar las barreras de precios, incomodidades, incertidumbre o riesgos para alcanzar los atributos emocionales y funcionales. El último análisis de Índice Nacional de Satisfacción del Cliente (INSC) se lo realizó a nivel nacional en el 2013 por Corporación EKOS en el cual se pudo determinar que el nivel de satisfacción de los consumidores ecuatorianos es de 72.4%, el nivel de recomendación es de 70.9% y recompra de 66.5%. (Ekos, 2013)

Un factor relevante para el desarrollo de este emprendimiento es la movilidad laboral, la cual se refiere al uso continuo de la tecnología por parte de los colaboradores en sus teléfonos móviles como herramienta de medición para realizar su trabajo sin necesidad de estar presentes en la oficina (Ekos, 2014). Finalmente tomando datos globales emitidos por la American Management Association (AMA), se especifica que un cliente insatisfecho es posible que comente su descontento a una media de 10 personas, adicionalmente el 90% de clientes perdidos, no expresan o hacen pública

sus quejas y cuesta entre 6-7 veces más adquirir un nuevo cliente que retener a uno existente (Arroyo, 2012). Por lo que es importante realizar la inversión para medir la satisfacción de los clientes y posteriormente generar lealtad.

Entorno Tecnológico

El uso de las nuevas tecnologías es fundamental para que las empresas mantengan contacto directo e interacción con sus clientes, lo que conlleva a atender sus requerimientos, necesidades y quejas, y por consiguiente la satisfacción de los mismos. Sin embargo, no todas las entidades aprovechan estas herramientas y manejan de forma adecuada este concepto de marketing digital. Según el Ministerio de telecomunicaciones “Ecuador es un país que está a la vanguardia de los acontecimientos tecnológicos” (Ministerio de Telecomunicaciones, 2014) se ubica actualmente en los primeros lugares a nivel de región por el “crecimiento de usuarios y conexiones de Internet, con una de las tasas más altas de crecimiento anual compuesto entre el 2006 y 2013” (Ministerio de Telecomunicaciones, 2014).

El desarrollo tecnológico, proporciona herramientas de investigación útiles para el desarrollo de este emprendimiento, principalmente en el uso de aplicaciones móviles y encuestas en línea. Así como los sistemas de información basados en la web, los cuales además de permitir un correcto manejo de información, resultan esenciales para implementar nuevas modalidades de negocio, estrategias de marketing y planes de mejora. Adicionalmente es importante mencionar que, gracias a la tecnología, hoy en día se puede hacer uso de artículos de investigación tecnológicos que permitan registrar audio y video en las visitas de Mystery Shopper como gafas espías, esferas grabadoras, etc.

La automatización de los procesos que se logran gracias a la tecnología es un factor que afecta positivamente al proyecto y como se puede evidenciar, la tecnología tiene un rol un fundamental en el desarrollo de este proyecto.

Entorno Ecológico

La responsabilidad social empresarial ya no se trata solo de una tendencia, sino de un tema primordial para mantener la armonía entre todos los grupos de interés de las organizaciones, el concepto de empresas sostenibles, es decir integradas hacia el desarrollo de la comunidad y sus entornos cada vez toma mayor fuerza en el Ecuador. Es por esto que es importante mencionar la gran participación del sector Cooperativo en temas de inclusión social, y responsabilidad social empresarial, con actividades como; planes de reforestación, reciclaje y conciencia verde.

Estos factores en el comportamiento de las entidades financieras ayudan a fortalecer los lazos entre el cliente y la empresa, creando una relación más fiel y consciente, ya que la entidad no es solo vista como una institución financiera, sino también como un aporte a la comunidad.

Entorno Legal

La técnica de Mystery Shopper o Cliente Fantasma consiste en evaluar la atención al cliente desde una posición de cliente encubierto, lo que implica recolectar datos sin que el empleado tenga conocimiento de que está siendo evaluado, con el fin de que no cambie su comportamiento en ese momento. Por lo tanto, es importante mencionar que según el Art. 31 de la Función Legislativa establece; Derecho a la protección de las comunicaciones personales:

“Queda prohibido grabar o registrar por cualquier medio las comunicaciones personales de terceros sin que ellos hayan conocido y autorizado dicha grabación o registro”. (Función Legislativa, 2013).

Sin embargo, en el caso de un estudio de Mystery Shopper el gerente o persona designada de la Coac, será responsable de comunicar a sus empleados que se realizará una evaluación, sin conocer el día y la hora. Por lo que una vez los empleados sean informados, la ley habilita totalmente el registro tanto en audio y video. Adicionalmente es importante tomar en cuenta, que la empresa forma parte de la clasificación de empresas consultoras por lo que se rige bajo la ley de Consultoría del Ecuador, la cual establece que la empresa debe constituirse como compañía limitada y pertenecer a la Asociación de Compañías Consultoras del Ecuador para operar. (Comisión de Legislación, 2004)

Conclusiones PESTEL

Tabla No 1: Conclusiones PESTEL

Factor Político	Impacto	Conclusión	Factor Tecnológico	Impacto	Conclusión
Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria	Positivo	Las Cooperativas de Ahorro y Crédito rigen bajo un ente de control (SEPS) lo que generará confianza y facilita el trabajo con este sector.	Crecimiento de usuarios y conexiones en Internet	Positivo	Se promociona a la empresa mediante el uso de tecnología
Código Orgánico Monetario	Positivo	El sector Cooperativo se expande y se generará mas oportunidad de negocio	Nuevos gadgets espías	Positivo	Nuevas herramientas de trabajo mas innovadoras
ONU (2012) año de las Cooperativas	Postitivo	Las Imagen de las Cooperativas mejora, lo que generará atracción de clientes y mas ingresos para el sector Cooperativo			
Riesgo Político	Negativo	El riesgo politico negativo, elimina la garantia de que las normativas y regulaciones del actual gobierno a favor del Sector Cooperativo se mantengan.			
Factor Económico	Impacto	Conclusión	Factor Social	Impacto	Conclusión
Crisis Mundial	Neutral	Factor negativo para el país, neutral para la empresa ya que podría generar negocio debido a que a para afrontar la crisis las empresas buscan destacarse por tener clientes satisfechos	Responsabilidad Social Empresarial	Positivo	Genera imagen positiva con todos los grupos de interes
Peso del Sector Cooperativo dentro del sistema Financiero	Positivo	Sector representativo y sostenible			
Tasa arancelaria artefactos tecnológicos	Negativo	Incremento en los precios de los insumos necesarios para operar			

Factor Social	Impacto	Conclusión	Factor Legal	Impacto	Conclusión
Índice de confianza del consumidor	Negativo	Para el cilcode servicios la confianza de los consumidores es negativa, lo que generará mayor dificultad para comercializar el servicio	Función Legislativa	Neutral	Se debe manejar correctamente la grabación de audio y video en las evaluaciones con el fin de no generar conflictos
Índice Nacional de satisfacción al cliente	Neutral	Factor negativo para el país, neutral para la empresa ya que indica que se puede trabajar en mejorar la satisfacción del cliente	Ley de Consulturas	Negativo	El papeleo y tiempo que tome el pertenecer a ACC, puede generar que se pierdan negocios.
Organización Mundial del Trabajo, Coacs en el mundo	Positivo	Posibilidad de expansión en el futuro			
Movilidad Laboral	Positivo	Confianza en los colaboradores para hacer uso de la tecnología			

2.1.2 Análisis de la industria (Porter)

- **Nuevos competidores entrantes:** Amenaza moderada

La industria de Consultoría e Investigación en el Ecuador abarca muchas actividades, sin embargo, en el servicio de Mystery Shopper no existen empresas especializadas en esta herramienta de evaluación para el sector financiero, adicionalmente la diferenciación del servicio en el cual se basa la aplicación del método Servqual, genera a una potente ventaja competitiva, lo que representa una barrera de entrada para nuevos competidores, ya que imitar esta técnica lleva tiempo y recursos. Adicionalmente la identificación con las Coacs, y la experiencia en este sector (Ver Anexo 1), permiten que la relación laboral sea más llevadera y la empresa se posiciona como un aliado estratégico del Sector Cooperativo. Sin embargo, al ser una industria atractiva y que maneja aproximadamente 8.000 USD millones de activos, muchas empresas querrán entrar en este mercado con su portafolio de servicios. Por lo que el análisis sugiere que la amenaza que representan nuevos competidores es moderada.

- **Poder de negociación con proveedores:** Amenaza moderada-baja

Al tratarse de una empresa especializada en el análisis de servicio al cliente, tiene entre sus principales proveedores empresas encargadas de desarrollar software y aplicaciones móviles, es decir proveedores de tecnología. La relación y el poder de negociación que se mantenga con los mismos es muy amplio ya que existen muchos especialistas nacionales en el mercado, por lo que no se considera un obstáculo. Sin embargo, los proveedores extranjeros que serían los que abastecen a la empresa de gadgets espías como; gafas, esferos, grabadoras, son específicos y en su mayor parte se importan de China. Sin embargo, también se han identificado proveedores nacionales y en zonas más cercanas como Colombia. Por lo tanto, la amenaza de negociación es moderada-baja

- **Poder de negociación de los clientes:** Amenaza moderada

En el Ecuador existen aproximadamente 820 Cooperativas de Ahorro y crédito reguladas por la SEPS, mismas que se posicionan como potenciales clientes, adicionalmente dentro de la actual normativa de regulación del Código Orgánico Monetario, las Mutualistas pasarán a formar parte del sector Financiero Popular y Solidario, entre las principales se puede identificar:

- Mutualista Pichincha
- Mutualista Azuay
- Mutualista Imbabura
- Mutualista Ambato

Por lo que las mutualistas que se acojan a ley formando parte del sector Cooperativo, representarían potenciales clientes. Adicionalmente es importante mencionar que las Coacs cuentan con 2.400 puntos de atención a sus socios, la cual se da mediante contacto directo del personal, por ende, se torna demasiado importante controlar que esa gestión sea satisfactoria. Al ser un emprendimiento innovador y enfocado en el análisis de la experiencia del cliente medido en todas sus dimensiones, las Coacs, pueden identificar a la empresa como un servicio que generara valor y lealtad con sus socios.

- **Amenaza de servicios sustitutos:** Moderada alta

Existen muchas empresas dedicadas a la investigación de mercado y análisis de información con fines de mejora, las cuales utilizan herramientas tanto cualitativas como cuantitativas que generan información relevante para las empresas, como:

- Estudio de Clima Organizacional
- Pruebas de Productos
- Encuestas de satisfacción de cliente
- Estudio de valor de marca

Las mencionadas anteriormente son herramientas de medición válidas. Sin embargo, ninguna de estas se especializa en el sector financiero, por lo que se identificó la oportunidad de generar un análisis estratégico integral, con innovación y soluciones con el fin de generar lealtad en los socios de las Coacs. Por lo que la especialización que esta provee, genera diferenciación de los productos sustitutos los cuales generan datos mucho más generales. Es importante mencionar que la oferta es amplia, sin embargo, no es específica ni especializada en el sector Cooperativo. Por lo que el análisis sugiere que la amenaza de servicios sustitutos es moderada alta

- **Rivalidad de la Industria: Alta**

Actualmente existen varias empresas dedicadas al Mystery Shopper, sin embargo, todas la utilizan como una herramienta más de su portafolio de productos y no la han potencializado ni dado el trato integral que permita el análisis en todas sus aplicaciones. Según la clasificación de la Superintendencia de Compañías (clasificación industrial uniforme) el presente emprendimiento se ubica en la clasificación económica M7320.01 que corresponde a la actividad económica

“Estudios sobre las posibilidades de comercialización (mercados potenciales), la aceptación y el grado de conocimiento de los productos y los hábitos de compra de los consumidores con el objeto de promover las ventas y desarrollar nuevos productos, incluidos análisis estadísticos de los resultados”

Por lo tanto, se realizó el análisis correspondiente para determinar las empresas competidoras en esta industria, en la cual se encuentran registradas 47 compañías activas según la Superintendencia de Compañías, de estas se realizó un análisis para determinar competencia directa e indirecta (Ver Anexo 2)

De lo que concluyo que la rivalidad entre competidores es alta, con empresas multinacionales de calidad. Sin embargo, todas se rigen bajo la misma metodología de evaluación para todas las industrias, a diferencia de esta propuesta que se enfoca en los servicios financieros de las Coacs mediante un análisis integral, además de un sistema innovador y soluciones.

Conclusiones Porter

Tabla No 2: Conclusiones Porter

Fuerza Porter	Amenaza	Conclusión
Nuevos competidores	Moderada	Industria atractiva, la barrera de entrada para la competencia se da debido a que la empresa sera especializada en el sector cooperativo
Poder de negociación con proveedores	Baja	El principal proveedor es tecnológico, y existen muchos en el mercado
Poder de negociación con los clientes	Moderada	El mercado es amplio, sin embargo existen empresas ya posicionadas que podrian replicar el servicio
Servicios sustitutos	Alta	Muchos servicios de la competencia se acercan al modelo de negocio propuesto
Rivalidad en la Industria	Alta	Empresas de investigación de mercado de calidad y trayectoria en el país

2.1.3 Matriz EFE

Tabla No 3: Matriz EFE

Evaluación de Factores Externos			
Oportunidades	Peso	Calificación	Valor ponderado
Normativa para la conversión de las Mutualistas de Ahorro y Crédito de vivienda en Coacs.	0,13	4	0,52
En 2015 las Coacs del segmento 1 crecieron 5.3% respecto al 2014 lo que representa un mercado sólido para trabajar.	0,11	3	0,33
Norma técnica para la certificación de calidad de servicio y SLA tiempos de respuesta emitida por el Ministerio de Trabajo. (MRL, 2012)	0,16	2	0,32
Alianza con empresas de investigación grandes para ofertar más soluciones estratégicas.	0,09	2	0,18
Las Cooperativas de Ahorro y Crédito operan en 100 países en el mundo, con 51.000 sociedades y 200 millones de miembros. (OIT, 2013)	0,15	4	0,6
Ninguna empresa actual oferta Mystery Shopper 360 especializado en los procesos financieros.	0,09	3	0,27
Amenazas			0
Multinacionales de Investigación de Mercado que quieren posicionarse en el Ecuador adquiriendo empresas locales más pequeñas.	0,13	3	0,39
Falta de presupuesto para investigación en las Coacs, debido a la crisis económica actual.	0,14	3	0,42
Total	1		3,03

Una vez analizados los factores externos que influyen en el proyecto, se puede identificar que el valor ponderado es de 3,03 es decir 0.53 puntos sobre el promedio de 2.5 lo que refleja un escenario favorable para la industria y gran capacidad de respuesta frente a las amenazas.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Plan de Investigación

3.1.1 Justificación de la Investigación

La fiabilidad de este emprendimiento se determinará mediante los resultados de la investigación de mercado, en la cual se analizará mediante técnicas cualitativas y cuantitativas, la satisfacción de los socios de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, y partiendo de esto la necesidad de implementar una herramienta de medición integral para este sector.

3.2 Investigación cualitativa y cuantitativa Investigación de Mercados

“La investigación de mercados es el diseño, recopilación, análisis e informe de datos para una situación en específico” (Kotler & Armstrong , 2013, pág. 100). Dado el concepto del proceso de levantamiento de información, es importante mencionar que se llevará a cabo la investigación exploratoria la cual permitirá reunir información primordial que ayude a definir el problema e inferir hipótesis.

3.2.1 Hipótesis de Investigación:

La falta de herramientas especializadas en medición de satisfacción al cliente y calidad de servicio, en las Coas ha provocado socios insatisfechos.

3.2.2 Objetivo general de Investigación

Identificar la necesidad de las Coacs de incorporar un sistema de medición de satisfacción de cliente y calidad de servicio, adicionalmente identificar la satisfacción de los socios³ con las entidades financieras respecto al servicio que están recibiendo.

3.2.3 Objetivos específicos

Con los socios

- Identificar el nivel de satisfacción de los socios respecto a los servicios financieros de las Cooperativas de Ahorro y Crédito.
- Determinar la importancia de las dimensiones de servicio para los socios.
- Identificar cuál es la imagen que proyectan las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el mercado.

Con las Cooperativas de Ahorro y Crédito

- Determinar el uso de algún sistema de medición de satisfacción de cliente y calidad de servicio.
- Identificar interés en la herramienta integral de Mystery Shopper enfocada en las cinco dimensiones de atención al cliente. (elementos tangibles, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y nuevas tecnologías, empatía y valor)
- Identificar precios que estarían dispuestos a pagar por dicha herramienta.
- Identificar la posible demanda del plan de Mystery Shopper y de las soluciones Ad hoc

3.2.4 Mercado objetivo

El mercado objetivo del proyecto son las Cooperativas de Ahorro y Crédito activas, ubicadas en Quito.

3.2.5 Tamaño de la muestra

Para realizar esta investigación se utilizó un modelo probabilístico aleatorio simple sobre el mercado objetivo es decir 222 Cooperativas de Ahorro y Crédito, con lo cual se obtuvo un total de 141 Coacs. Para desarrollar de forma correcta esta investigación se evaluará a socios y personal administrativo del mercado objetivo. (Ver Anexo 3). Para fines académicos se realizaron 50 encuestas válidas para la investigación a socios o clientes de las Coacs y 50 encuestas válidas al personal comercial y administrativo de las Coacs.

3.3 Investigación Cualitativa

“Es un método de investigación que recopila descripciones a partir de observaciones que adoptan la forma de entrevistas, narraciones, notas de campo, o grabaciones con el fin de aportar a sustentar una hipótesis planteada”. (Rodríguez, 2011).

3.3.1 Observación

Metodología: Se realizó la observación de dos Cooperativas de Ahorro y Crédito activas de Quito.

³ Clientes de una Cooperativa de Ahorro y Crédito que forman parte de ella mediante la participación de certificados de aportación o acciones de la misma.

- Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía
- Cooprogreso

La afluencia de gente el día martes 12 de abril en el que se realizó la visita fue medio (aproximadamente 50 personas, durante 3 horas de observación), los guardias manejan información muy básica y no saben direccionar bien a los socios, los procedimientos no son claros ya que no existe una persona encargada de direccionar a la gente, y particularmente se puede percibir desorganización y falta de compromiso por parte de los empleados, quienes no ofertan todos los productos de la Coac, y no responden eficientemente las preguntas por los productos de ahorro y crédito que se les realizo, adicionalmente la comunicación del material POP es clara, sin embargo no se encuentra en un lugar específico y visible, por lo que la información no llega con facilidad a todos los socios.

3.3.2 Grupo Focal

Esta técnica de recolección de datos se basa en la percepción de las personas acerca de un tema en particular para obtener datos relevantes.

Para el presente desarrollo, se pretende socializar acerca del servicio al cliente de las entidades financieras, uso de la herramienta de Mystery Shopper en el sector Cooperativo, Identificar la Industria de Investigación de Mercados y herramientas de marketing, definir frecuencias de uso y precios.

Hallazgos Grupo Focal

Se realizó el grupo focal con 8 personas con diferentes perfiles que participan activamente dentro del Sector Cooperativo, 4 hombres y 4 mujeres en edades comprendidas entre los 30-45 años con diferentes perfiles profesionales. La dinámica se llevó a cabo el 9 de abril del 2016 a las 9:00 am en la cafetería El Español, ubicada en Quito, en la calle Gonzales Suarez. Con el fin propuesto se identificó que la mejor opción para llevar a cabo el grupo focal era invitar a los participantes a un desayuno ejecutivo debido el perfil de cargos gerenciales con los cuales se trabajó. La dinámica tuvo una duración de una hora y media aproximadamente.

Percepción sobre la competencia

- No existen empresas de Mystery Shopper que se especialicen en el sector cooperativo
- Multinacionales han propuesto sus propias metodologías de evaluación de cliente fantasma que muchas veces no es la acertada ya que no se enfoca en la cultura ecuatoriana.
- El Mystery Shopper no es considerada la herramienta principal de análisis

Consumo

- El sector cooperativo es mucho más amplio en términos cobertura de mercado que la banca, por lo que existe mercado que demandaría el servicio de forma frecuente.
- Debido a que existen mutualistas que ya pertenecen a la economía popular y solidaria, el mercado y consumo del servicio aumenta.

Servicio

- Las Coacs deben diferenciarse por el servicio ya que las tasas, plazos son muy similares, por lo tanto, la herramienta de Mystery Shopper es estratégica para diferenciar el servicio.
- Las cooperativas están encaminadas abarcar nuevos segmentos que se verán atraídos por la experiencia de venta.

- El costo del servicio depende del alcance que tenga y los resultados que van a dar si generan o no valor para la cooperativa
- Se debe acompañar el Mystery Shopper con herramientas cualitativas, que pregunten al cliente que es lo que quiere realmente.
- La herramienta es muy interesante, hay que enfocarle correctamente e inducir a las cooperativas que es una inversión que genera valor para Coacs del segmento 1 y 2.

Cliente

- El sector cooperativo no se vende de forma adecuada.
- La satisfacción del cliente interno es decir personal de la Cooperativa genera satisfacción del cliente externo.
- El servicio al cliente no puede ser un tema aislado, debe ser un tema integral
- Todas las áreas deben estar involucradas con el giro de negocio
- El personal de las cooperativas, actualmente no vende de forma correcta los beneficios de las cooperativas

Motivaciones de compra

- La Coacs desean cambiar el enfoque de producto, hacia el enfoque del cliente.
- Mejorar los procesos para que las nuevas generaciones desarrollen una relación con la cooperativa.
- Mejorar niveles de respuesta
- Consolidar los principios de amabilidad y relación cercana con la gente.
- La debilidad básica es la falta de conocimiento de las necesidades del cliente
- Mejorando la calidad del servicio al cliente las cooperativas pueden tener la red y cobertura más amplia del país
- Las Cooperativas son empresas de servicios, por lo que deben ser excelentes en lo que hacen
- Identificar debilidades en los procesos de ventas de productos financieros.
- Contar una herramienta que refleja datos reales de los procesos de atención al cliente
- Empezar a evaluar al cliente interno para identificar las falencias y generar valor para el cliente externo
- El personal de las Coacs, no está involucrado con la información básica de la institución

Productos Sustitutos

- Análisis internos que conduzcan a mejorar los procesos, y cierres de venta.
- Capacitar de manera adecuada al cliente interno
- Correcta selección de la personal, gente apta y con habilidades de atención al cliente.

3.3.3 Entrevista a expertos

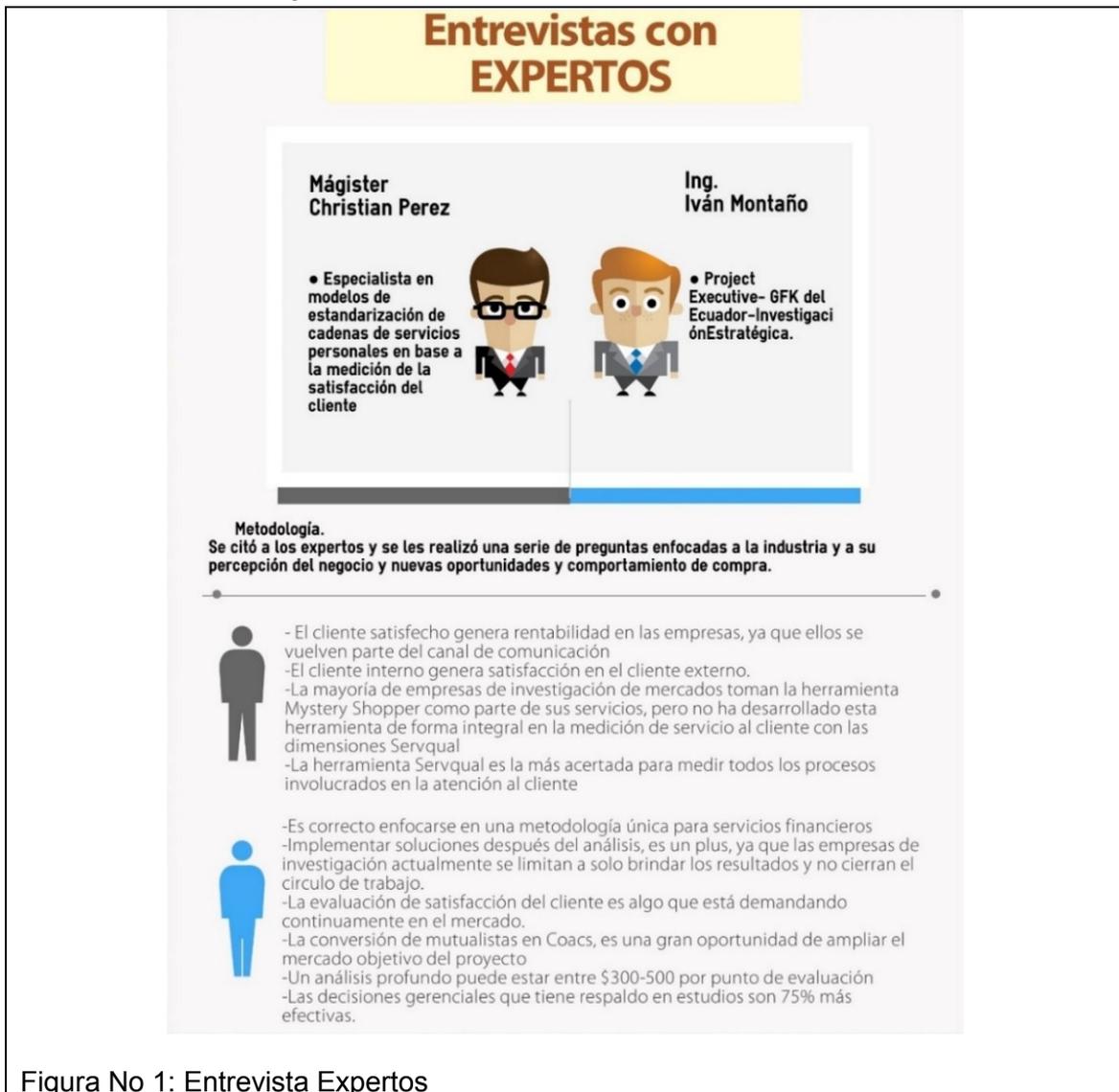


Figura No 1: Entrevista Expertos

3.4 Investigación Cuantitativa:

Se realizaron encuestas al grupo objetivo divididas de la siguiente manera:
Encuestas clientes o socios

- Cantidad: 50 encuesta
- Grupo Objetivo: Socios de las Cooperativas de Ahorro y Crédito activas de la ciudad de Quito.
- Locación: Quito
- Método: Encuestas directas persona a persona mediante aplicación móvil Harvest Data de recolección de datos.
- Fecha: del 28 marzo – 1 abril 2016.

Encuesta personal administrativo

- Cantidad: 50 encuestas

- Grupo objetivo: Personal de las áreas de Marketing, Negocios, y Atención al cliente
- Locación: Quito
- Método: Encuestas telefónicas.
- Fecha: 4-5 de abril 2016

Diseño final de encuestas y resultados por pregunta (Ver Anexo 4)

Análisis de resultados

Como se puede evidenciar en la siguiente infografía de resultados, del total de socios o clientes encuestados el 56% están insatisfechos con el servicio que reciben en la cooperativa, el principal motivo es la atención del personal con el 31%, seguido de falta de soluciones de parte del personal de la Coac, con el 23%. Adicionalmente el 58% de los socios desconocen los beneficios que tienen al pertenecer a una Coac y la primera percepción que tienen los socios de una Coac, es que los intereses son más bajos que los bancos.

Respecto a las encuestas realizadas al personal administrativo de las Coacs, los resultados reflejan que en promedio solo 3 de 10 Coacs manejan estándares de calidad de servicio, además están conscientes de que un cliente satisfecho replica su experiencia positiva a un promedio de 10 personas, el 47% de las Coacs encuestadas están interesadas en los servicios de *EXPERIENCE 360* y estarían dispuestas a pagar entre \$200-300 por punto de evaluación.

• **Análisis de datos**

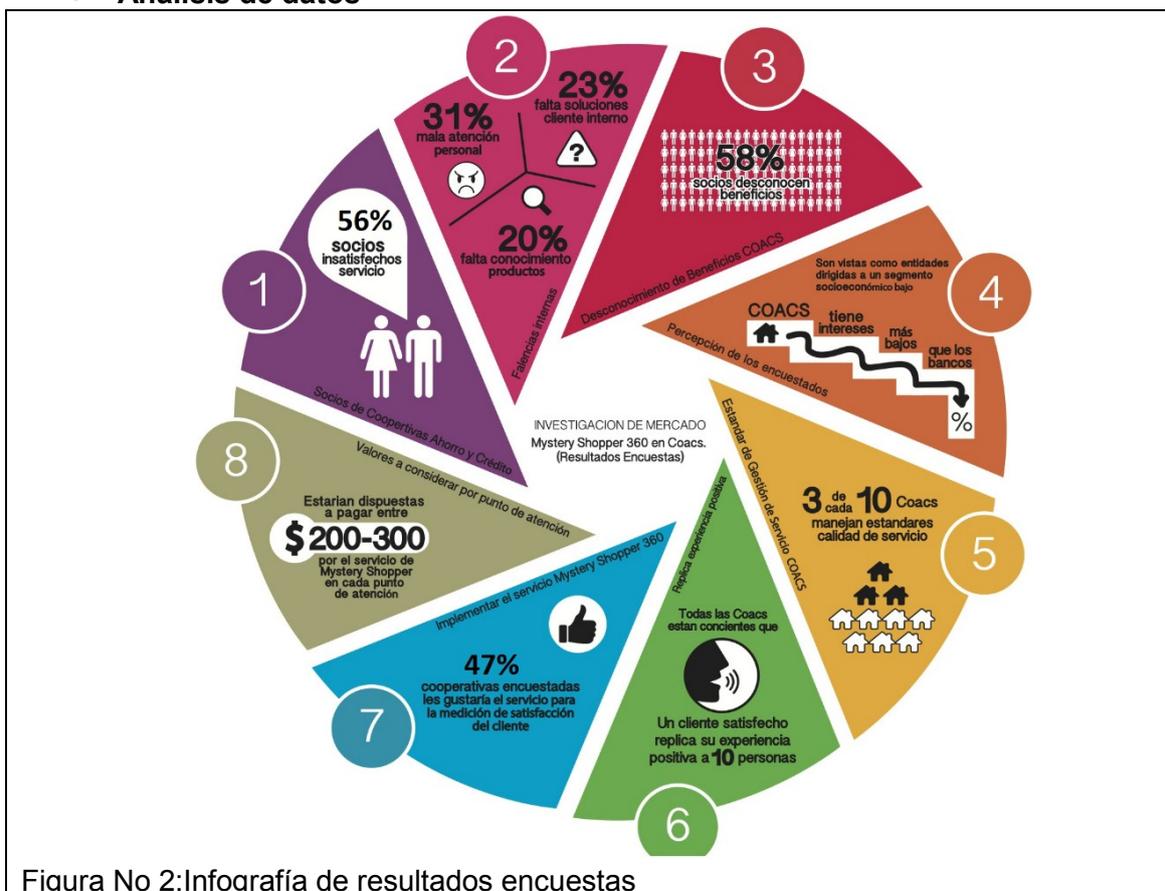


Figura No 2: Infografía de resultados encuestas

Adicionalmente se implementó una pregunta para definir ponderaciones en las cinco dimensiones de Servqual y poder construir el modelo de medición, los resultados

reflejaron que la dimensión más importante de servicio es empatía y valor, con el 35%, seguida de confiabilidad y consistencia con el 27%. Se explicará cada dimensión a detalle en el mix de marketing.

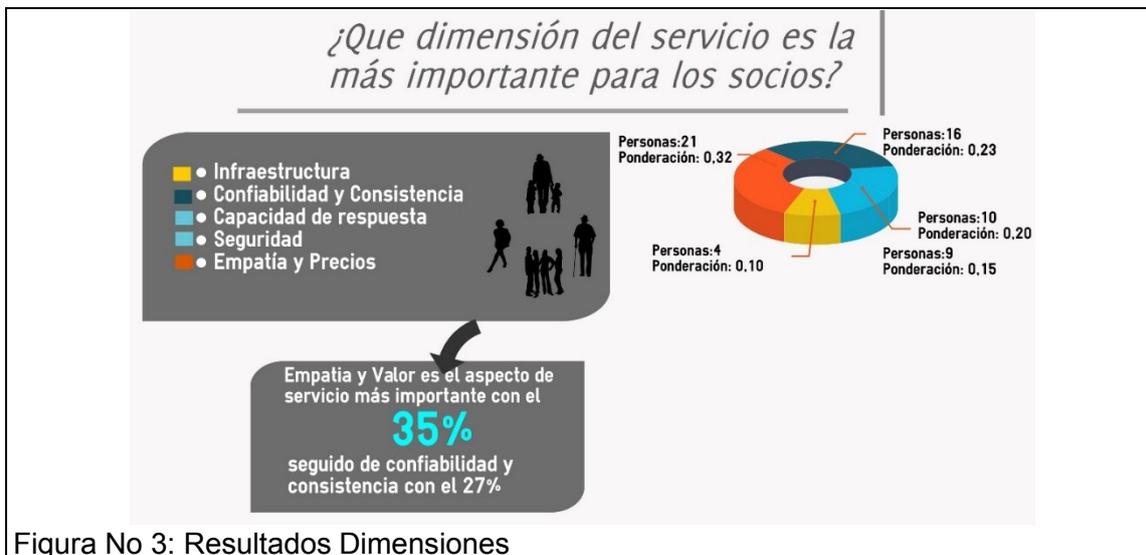


Figura No 3: Resultados Dimensiones

Conclusiones

- Del análisis cuantitativo y cualitativo, se identificó que no existe ninguna empresa dedicada a brindar servicios especializados a las Cooperativas de Ahorro y Crédito, y que se enfoquen especialmente en medir la satisfacción de sus socios, por lo que el análisis sugirió el mercado objetivo
- Adicionalmente en las preferencias de consumo, el servicio de Mystery Shopper sería demandado por lo menos tres veces al año en épocas estacionales como enero, junio y octubre,
- Los potenciales clientes están dispuestos a pagar una media de \$200-\$300 por punto de evaluación y se identifican claramente con las dimensiones de servicio arrojadas en la evaluación a socios de las Coacs.

4. Oportunidad de Negocio.

El peso del Sector Cooperativo específicamente de las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Ecuador es el 14.3% de participación dentro del total del sistema financiero. Adicionalmente es importante mencionar que el total de la cartera de las Coacs, representa el 5.5% del PIB nominal del Ecuador (Egúez & Ruiz, 2014), este peso dentro de la economía ecuatoriana contribuye a ubicar a este sector como un mercado potencial. Adicionalmente es importante mencionar que para el 2016 todas las Mutualistas de Ahorro y Crédito deben acogerse a la orden de transformar su situación en el sector financiero, ya sea a banco o cooperativa, medida a la que las cuatro mutualistas más representativas -Mutualista Ambato, Pichincha, Azuay e Imbabura-, consideran la segunda opción como la más óptima. Lo que favorece a la creación de ⁴EXPERIENCE 360 ya que el mercado objetivo crecería significativamente.

Considerando que de la satisfacción del cliente interno se logra la satisfacción del cliente externo, se toma a la herramienta de Mystery Shopper como una metodología con varias aplicaciones y que trabaja de forma integral en la evaluación de satisfacción del cliente y calidad de servicio. Actualmente en el Ecuador no existen empresas de

⁴ Nombre designado para la empresa.

Mystery Shopper con este concepto metodológico de varias aplicaciones y especializadas en el sector financiero, mucho menos dedicadas al Sector Cooperativo del país, por lo que se considera una oportunidad implementar *EXPERIENCE 360* con enfoque en todas las áreas de una Cooperativa de Ahorro y Crédito que tiene contacto directo con los socios. Adicionalmente es importante mencionar que todas las empresas de investigación de mercado, que se mencionaron anteriormente en el análisis de competencia, no toman al Mystery Shopper como la herramienta de análisis principal, si no que la ofrecen como un análisis adicional y solo analizan datos, mas no plantean y ejecutan en conjunto con el cliente las posibles soluciones con proyectos ⁵Ad hoc al problema detectado.

EXPERIENCE 360 utiliza esta herramienta de forma integral y con el planteamiento y ejecución de soluciones Ad hoc a los problemas detectados en el análisis. De acuerdo al levantamiento de información realizado, se pudo determinar que la satisfacción del cliente, tanto interno como externo, influye de manera directa en la rentabilidad de cualquier negocio, mucho más en las Cooperativas de Ahorro y Crédito en las cuales lo que se venden son servicios financieros intangibles. En la actualidad las Coacs se han centrado más en expender y generar negocio que en el trato a sus socios como los actores principales de su negocio, tanto así que el 67% de sus socios no se encuentran satisfechos con su entidad financiera. Por consiguiente, los socios actuales de las Cooperativas se ven obligados a conformarse con un servicio mediocre y de baja eficacia, lo que ha posicionado a las Coacs como entidades dirigidas a un segmento socio económico bajo y no ser consideradas la primera opción al momento de elegir una entidad financiera. Mediante *EXPERIENCE 360* se busca posicionar a las Coacs como modelo de atención a sus socios, identificando sus debilidades y planteando soluciones Ad hoc con clientes internos y externos completamente satisfechos que repliquen su experiencia y sean ellos los que generen el interés de nuevos segmentos para considerar a una Cooperativa de Ahorro y Crédito como una opción financiera factible.

5. Plan de Marketing

5.1 Estrategia General de Marketing

La estrategia general que se implementará es la de diferenciación, la cual se basa en dar cualidades que sean distintivas al servicio para que se perciba como único

5.2 Mercado Objetivo

Se definió el mercado objetivo, compuesto por; Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador activas, ubicadas en la ciudad de Quito, que tengan socios insatisfechos y busquen mejorar la calidad de servicio al cliente, mediante una herramienta de medición especializada e innovadora.

5.3 Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva sobre los competidores es ofrecer mayor valor al cliente, por proveer mayores beneficios en el servicio que se ofrece, mediante la aplicación de la herramienta con la aplicación 360 (Ver Anexo 5)

5.4 Declaración de posicionamiento

Para las Cooperativas de Ahorro y Crédito, *EXPERIENCE 360* es el servicio de evaluación de calidad de servicio al cliente más completo del mercado, porque brinda la posibilidad de evaluar todas las dimensiones que percibe el cliente al recibir el

⁵ Ad hoc significa «para esto», por lo general se refiere a una solución específicamente diseñada para un problema específico.

servicio financiero. Además, medir el Índice de Satisfacción del Cliente, por agencias y como marca. Con *EXPERIENCE 360*, pueden dar seguimiento a campañas, evaluar políticas de gestión de personal y evaluar la comercialización de los productos financieros para tomar decisiones de éxito.

5.5 Propuesta de Valor

La propuesta de valor que ofrece *EXPERIENCE 360*, se basa en la especialización del servicio en las Cooperativas de ahorro y crédito, con la creación del modelo ⁶Servqual a la medida, es decir con ponderaciones de dimensión en base a las encuestas realizadas a los socios o clientes. Adicionalmente el uso de la tecnología para hacer esta medición y la aplicación que se le dio a la herramienta para que sea 360. La propuesta de valor es de más por más, es decir un mejor servicio a un precio más alto.

Para mejor comprensión se dividió la propuesta de valor en 4 etapas (Ver Anexo 6), que recopilan la forma de trabajo diferencial que propone *EXPERIENCE 360*. Las cuales son; la selección de especialistas con diferentes perfiles no solo físicos y de actitud sino también de formación psicólogos y especialistas de marketing, seguido del análisis en cinco dimensiones Servqual con la recolección de datos en una aplicación móvil y la transmisión de resultados en la página web en tiempo real. Y finalmente la propuesta de planes Ad hoc (específicamente para el problema) que se dividieron en tres propuestas genéricas, las cuales se explicaran a detalle en el desarrollo del servicio:

- Empoderamiento de empleados
- Manejo de tiempo y objeciones
- Capacitación y ⁷Coaching

5.6 Mezcla de Marketing

5.6.1 Producto o Servicio:

Los servicios tienen características que los diferencian estos son la intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad e imperdurabilidad (Kotler & Armstrong, 2008). *EXPERIENCE 360* es la empresa de medición de satisfacción de cliente más completa del mercado, especializada en los servicios financieros de las Cooperativas de Ahorro y Crédito. El servicio se da mediante una aplicación móvil, personal capacitado, análisis de resultados y propuesta de soluciones Ad hoc, por lo que la estrategia que se emplea es la de penetración de mercado, ya que se está tomando un servicio existente y dándole cualidades que lo convierten en una herramienta integral de análisis.

5.6.1.2 Aplicación Mystery Shopper mediante método Servqual

SERVQUAL es un método de evaluación enfocado en la calidad del servicio elaborado en el año 1993 por los profesores Berry y Zeithaml. (Aquino Mendoza & Voguel, 2009), el cual mide los factores clave que involucran el proceso de calidad del servicio al cliente.

Esta metodología está compuesta por un cuestionario compuesto por varias preguntas, en el cual se considera que cuando un cliente adquiere un servicio genera expectativas del mismo, estas expectativas generan las conocidas ⁸brechas de servicio. El cual a su vez cuando es recibido por el cliente genera una serie de dimensiones, que permiten tener una percepción del servicio recibido. “El Servqual construye mediante estas dimensiones, y las diferencias de la calidad de servicio

⁶ Service Quality, modelo de medición de calidad de servicio.

⁷ Anglicismo que significa; entrenar al personal hacia una mejora.

⁸ Diferencia entre lo que el cliente espera del servicio y lo que recibe del mismo

percibida, el Índice de Satisfacción del Cliente” (Parasuraman, Berry, & Zeithaml, 1998). Para el objetivo de este emprendimiento se adaptó algunos atributos de las dimensiones al Sector Cooperativo.

5.6.1.3 Dimensiones y Atributos



Figura No 4. Dimensiones y Atributos del Servqual

5.6.1.4 Diseño del servicio

Con el objetivo de generar mayor alcance en el servicio, se distribuyó la herramienta en tres líneas de producto que se diferencian por el alcance:

- Experience Simple: evaluación del cliente interno
- Experience Corporativo: evaluación del cliente interno y externo con grupos focales y reuniones individuales para el levantamiento de información
- Experience 360: evaluación del cliente interno por áreas, es decir se diseñará un cuestionario individual para evaluar cada área de atención al cliente por separado y cliente externo con la misma metodología de Experience Corporativo

El cuestionario de evaluación de *EXPERIENCE 360*, se medirá en 5 niveles de la escala de Likert aplicada a la medición de satisfacción del cliente (González, Carmona, & Rivas, 2007)

Tabla No 4: Escala Likert

Nivel de Likert	Significado
1	Muy insatisfecho
2	Algo Insatisfecho
4	Ni Satisfecho ni Insatisfecho
4	Algo Satisfecho
5	Muy Satisfecho

La cual será llenada por los Mystery Shoppers en una aplicación cargada a sus teléfonos móviles (Ver Anexo 7), misma que tabulará automáticamente los resultados en base a las ponderaciones dadas en cada dimensión con lo cual se obtendrá el ISC (Índice de Satisfacción del Cliente), tal como lo explica la aplicación en un ejemplo de Experience Simple (Ver Anexo 8):

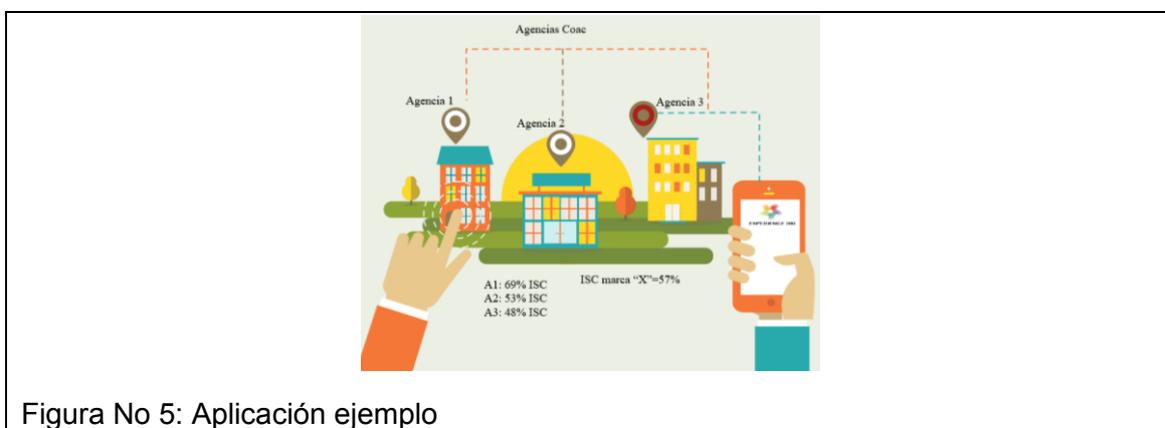


Figura No 5: Aplicación ejemplo

En el ejemplo se procedió a realizar un análisis con una Coac “X”, para la cual se obtuvo una tabulación para cada una de sus dimensiones y cada uno de los atributos en cada dimensión, de lo cual se obtuvo un porcentaje para cada dimensión. Posteriormente, se multiplica dicho promedio con cada una de las ponderaciones respectivamente y obtenemos un promedio ponderado, el cual dividido para las 5 dimensiones da un total de 69%, 53%, 48% respectivamente. Con este proceso obtenemos el ISC por agencia, en un promedio de estos tres se obtiene el ISC de la marca, el cual se asocia a los niveles de servicio de la siguiente manera:

Tabla No.5 Interpretación ejemplo

Niveles y puntos de Likert	Significado	Rango de porcentajes de satisfacción del cliente	
1	Totalmente insatisfecho	0-20	
2	insatisfecho	20-40	
3	Ni satisfecho ni insatisfecho	40-60	57%
4	satisfecho	60-80	
5	Totalmente satisfecho	80-100	

El ISC de la marca se ubica en el nivel 3, el cual corresponde a “Ni satisfecho, ni insatisfecho”, lo cual conduce al sondeo de las dimensiones y atributos para identificar

en cuál de ellas se asocia la insatisfacción de los socios, para posteriormente realizar una propuesta de solución Ad hoc.

5.6.1.5 Soluciones Ad hoc

Con el fin de ofertar un servicio integral, *EXPERIENCE 360* propone la aplicación de soluciones dependiendo del ISC arrojado en la evaluación, y en que dimensión y atributo se identifique el problema, esto con el fin de que en una nueva medición del ISC, se torne significativamente más alto y de esta manera se complete el ciclo de evaluación 360. Para lo cual se han definido en primera instancia tres soluciones genéricas (Empoderamiento de empleados, Manejo de tiempo y objeciones, Coaching & Capacitación), las cuales se trabajarán en conjunto con el apoyo de “Corporación PHD”. Esta empresa se dedica a la capacitación y coaching a nivel empresarial (PHD, Corporación, 2016) y será la encargada de desarrollar conjuntamente con *EXPERIENCE 360* los planes de mejora para los clientes por lo que es considerado un aliado estratégico. Inicialmente se ha tomado el supuesto de establecer una comisión de 50% con Corporación PHD, por cada plan de solución, lo que representa un aproximado de \$1.500 por plan de solución.

Descripción Soluciones Ad hoc:

- Empoderamiento de empleados: El programa se desarrolla en las instalaciones de la Cooperativa con las personas designadas de acuerdo a la previa evaluación, los participantes iniciaran identificando la empresa como generadora de valor, entiendo el propósito común de la empresa, con una orientación al socio o cliente para lo cual se aplica técnicas de; trabajo en equipo, comunicación, manejo de conflictos y negociación. Finalmente se enseña a los participantes el sentido de autonomía y exigencia dentro de la Cooperativa. (Acuña, 2016)
- Manejo de tiempo y objeciones: El programa se desarrolla en las instalaciones de la Cooperativa con las áreas designadas, los participantes aprenden técnicas de trabajo bajo presión, distribución del tiempo y trato personalizado a los clientes. (Acuña, 2016)
- Coaching & Capacitación: Este programa se divide en dos fases, una para empleados llamada coaching de equipo y otra para directivos llamada coaching ejecutivo, se identifica cual es la necesaria para el área de la Cooperativa y se prepara el tema personalizado entre los cuales están; planeación estratégica, liderazgo, relaciones laborales, equipos de alto rendimiento, océano azul (Acuña, 2016)

5.6.1.4 Atributos del servicio

- Atributo de búsqueda: son características tangibles que los clientes pueden evaluar antes de la compra (Lovelock & Wirtz, 2015, pág. 39), el atributo tangible del servicio son los Mystery Shopper capacitados para evaluación, además la aplicación móvil del modelo Servqual, la cual se puede evidenciar su funcionamiento y dimensiones.
- Atributo de experiencia: no se pueden evaluar antes de la compra, los clientes deben “experimentar el servicio (Lovelock & Wirtz, 2015, pág. 39), los atributos de experiencia del servicio se soportan en la confiabilidad y confidencialidad de resultados, adicionalmente el seguimiento continuo en cada una de las etapas de medición.

5.6.1.5 Branding

El nombre que se escogió, busca persuadir a los consumidores sobre una experiencia integral de evaluación que involucra al cliente interno y externo, por lo mismo se

escogió el término 360, con el cual se pretende hacer referencia a completar el ciclo de evaluación de elementos tangibles e intangibles.

Para el logotipo se hizo referencia a dos puntos, por un lado, las manos significan cooperación e integración que son el principio cooperativista, es decir nuestro cliente, y forman un círculo que significa 360 grados de evaluación. Y el nombre *EXPERIENCE 360*, significa vivir la experiencia del consumidor mediante una evaluación oculta.

Marca



Figura No 6: Logo

5.6.1.6 Actividades de Soporte

EXPERIENCE 360 implementará estrategias de soporte con el fin de generar una experiencia positiva en los clientes alrededor del servicio, para lo cual se realizará un espacio únicamente de contenido en la página web, en donde se pueden visualizar consejos prácticos para mejorar la experiencia del cliente, noticias importantes e interesantes del sector Cooperativista en el mundo, actividades auspiciadas por la empresa como los congresos internacionales de Micro finanzas.

5.6.2 Precio

En el correspondiente levantamiento de información en la investigación cuantitativa, se reflejó que las Coacs, estarían dispuestas a pagar entre \$200-300 por evaluación, lo cual se puede evidenciar en la pregunta número ocho del cuestionario realizado al personal de las Coacs, por consiguiente, para definir el precio del servicio se identificó como la más óptima la estrategia de precios correspondiente a la fijación de precio basada en el valor, ya que se trata de un servicio especializado y diferencial, esta estrategia está impulsada por el cliente y además “utiliza las percepciones que tienen los compradores del valor, y no los costos del vendedor, como elemento fundamental para asignar precios” (Kotler & Armstrong , 2012, pág. 289)

EXPERIENCE 360, definió, tres tipos de línea de servicio, cada uno con diferente alcance para lo cual se identificó como la estrategia más acertada, la fijación de precios por línea de productos (Kotler & Armstrong , 2012, pág. 325), ya que cada uno tiene un alcance distinto, para el Simple el precio es de \$100,00 por evaluación, para el Corporativo el precio es de \$200 por evaluación y el 360 el precio es de \$300 por evaluación.

Tabla No 6: Líneas de Servicio

Tipo	Experience Simple	Experience Corporativo	Experience 360
Vigencia	1 Mes	1 Mes	2 Meses
Contenido	Cliente interno	Cliente interno/externo	Cliente interno por áreas/externo
Precio/punto de evaluación	\$ 100,00	\$ 200,00	\$ 300,00

Adicionalmente se contempló los precios de las soluciones Ad hoc, en base a la información levantada con la empresa “Corporación PHD” para lo cual se tomó el supuesto inicial de dividir el ingreso en 50% para *EXPERIENCE 360* y 50% para *Corporación PHD*

Tabla No 7: Soluciones Ad hoc

Soluciones Ad hoc-Corp PHD		
Empoderamiento de empleados	Manejo de Tiempo y Objeciones	Coaching&Capacitación
1 Mes	1 Mes	1 Mes
Desarrollo	Desarrollo	Desarrollo
\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00

Costo de venta

Tabla No 8: Costo de Venta

Costo de Vent: Detalle		
Suedos	El salario de los empleados que se encargan de desarrollar el servicio, directamente con el cliente	\$ 28.345,57
Insumos requeridos	Gadgets espías de investigación	\$ 2.607,00
TOTAL		\$ 30.952,57

5.2.2.2 Estrategia de entrada

La estrategia de entrada será la estrategia de descremado es decir un precio inicial más alto de los que existen en el mercado, por fijación de valor agregado, la cual “no disminuye los precios para igualar a los de los competidores, sino que agrega características y servicios de valor agregado para diferenciar sus ofertas y justificar así sus precios más altos” (Kotler & Armstrong , Marketing, 2012, pág. 293)

5.2.2.3 Estrategia de ajuste de precio

El ajuste de precios que se realice a partir del segundo año, se lo realizará partiendo de la respuesta del mercado y como el servicio se haya percibido, con el fin de incrementar o reducir el mismo de acuerdo al comportamiento del mercado, ya que la empresa siempre buscará que el precio cumpla las expectativas del cliente de acuerdo a su percepción del valor, por lo que se considera como más óptima la estrategia de ajustes de precios psicológica, ya que esta “considera la psicología acerca de los precios y no simplemente su economía; el precio sirve para comunicar algo acerca del producto” (Kotler & Armstrong , 2012, pág. 320), el objetivo es utilizar esta estrategia comunicando los beneficios de medir el ISC, para mejorar rentabilidad.

5.6.3 Plaza

EXPERIENCE 360, ofrece un servicio que responde a la necesidad del cliente final por lo que se empleará un canal de marketing directo La estrategia que se empleará es la de distribución selectiva, lo que genera realce a la marca y una relación directa con el cliente.

- Tipo de canal: canal de distribución directo del productor al consumidor.

Punto de venta

El punto de venta será la oficina, a la cual pueden acudir los clientes y conocer al personal, las instalaciones, la oficina es el lugar en donde se realiza la planeación, la

metodología del levantamiento de información y finalmente se preparan se analiza la información, esta oficina estará ubicada en Quito en la Av. Naciones Unidas y Núñez de Vela en el edificio Metropolitan.

5.6.4 Promoción y Publicidad

La estrategia que se utilizará para la realizar la promoción será la estrategia de empuje, la cual consiste en utilizar promociones y fuerza de ventas para atraer clientes. (Kotler & Armstrong , 2013, pág. 364), mediante esta estrategia se atribuye todo el impulso de ventas, al jefe de negocios quien es el que visita a los clientes.

5.6.4.1 Mezcla promocional



Figura No 7: Mezcla Promocional

La mezcla promocional en sus diferentes componentes abarca todas las actividades que se realizaran para impulsar a la compañía de acuerdo al levantamiento de información realizado previamente, las cuales se presupuestaron y proyectaron.

Publicidad: El objetivo de publicidad para *EXPERIENCE 360*, es el de informar acerca del servicio y su valor para crear una demanda primaria (Kotler & Armstrong , 2012, pág. 437), el mensaje publicitario será con alto contenido y buscando captar la atención de los clientes potenciales, el medio que se utilizara son revistas corporativas y de interés empresarial como EKOS, y América Economía, ya tienen alta credibilidad e impacto en sus lectores.

Promoción de ventas: Se realizarán promociones para los consumidores, la cual consiste en motivar las ventas a corto plazo (Kotler & Armstrong , 2012, pág. 482), esta actividad se realizará en redes sociales, y también obsequiando el material POP, como agendas, porta tarjetas entre otros, los cuales generan recordación de la marca en las oficinas de nuestro cliente.

Relaciones Públicas: “Establecen buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía” (Kotler & Armstrong , 2012, pág. 454) por lo que se realizarán actividades de desarrollo como asistir como auspiciantes al foro de Cooperativas, para generar presencia luego en medios que realicen reportajes y artículos de los eventos.

Ventas Personales: Se realizan con la finalidad de generar relaciones con el cliente, por lo que se cuenta con un jefe de negocios, quien es el encargado de realizar las visitas personales a las Cooperativas de Ahorro y Crédito utilizando el material promocional y una presentación corporativa en la cual se dar a conocer el valor del

servicio. Es importante mencionar que la visita atiende a las necesidades específicas de cada cliente.

Marketing Directo: hace referencia la comunicación directa que se tenga con los clientes, para lo cual se construirá una base de datos de los clientes, para posteriormente generar mailing o marketing por correo electrónico, (Kotler & Armstrong , 2012, pág. 500) con contenido que persuada a la compra y genere una visita del personal de ventas.

5.2.4.2 Presupuesto

Tabla No 9: Presupuesto Mix Promocional

Promoción								
Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Costo total	Año2	Año3	Año4	Año5	
Pauta Impresa			\$ 1.000,00	\$ 1.033,80	\$ 1.068,74	\$ 1.104,87	\$ 1.142,21	
Ekos	1	500	500	516,9	516,9	516,9	516,9	
America Economía	1	500	500	516,9	516,9	516,9	516,9	
Medios Digitales			\$ 1.730,00	\$ 1.788,47	\$ 1.848,92	\$ 1.911,42	\$ 1.976,02	
Mailing	4	20	\$ 80,00	\$ 82,70	\$ 82,70	\$ 82,70	\$ 82,70	
Contenido Web	12	35	\$ 420,00	\$ 434,20	\$ 434,20	\$ 434,20	\$ 434,20	
Redes Sociales	24	45	\$ 1.080,00	\$ 1.116,50	\$ 1.116,50	\$ 1.116,50	\$ 1.116,50	
Video Promocional	1	150	150	\$ 155,07	\$ 160,31	\$ 165,73	\$ 171,33	
Actividades BTL			\$ 1.500,00	\$ 1.550,70	\$ 1.603,11	\$ 1.657,30	\$ 1.713,32	
Auspicio Foro Coacs	1	1500	\$ 1.500,00	\$ 1.550,70	\$ 1.603,11	\$ 1.657,30	\$ 1.713,32	
Imagen Corporativa			\$ 1.145,00	\$ 1.183,70	\$ 1.223,71	\$ 1.265,07	\$ 1.307,83	
Logo	1	150	\$ 150,00	\$ 155,07	\$ 160,31	\$ 165,73	\$ 171,33	
Tarjetas de presentación	800	0,3	\$ 240,00	\$ 248,11	\$ 256,50	\$ 265,17	\$ 274,13	
Carpetas de presentación	150	1,7	\$ 255,00	\$ 263,62	\$ 272,53	\$ 281,74	\$ 291,26	
Material POP			\$ 500,00	\$ 516,90	\$ 534,37	\$ 552,43	\$ 571,11	
			\$ 5.375,00	\$ 5.556,68	\$ 5.744,49	\$ 5.938,65	\$ 6.139,38	

Los presupuestos que se manejaron para la mezcla promocional, siguen el enfoque estratégico de atraer clientes.

5.6.5 Personal

El personal de *EXPERIENCE 360*, es el recurso más valioso para la empresa, en especial los Mystery Shoppers quienes van a realizar las evaluaciones, para el manejo de personal se aplicara la estrategia de marketing interno, la cual se basa en motivar a los empleados que tienen contacto directo con el cliente para que de esa manera puedan trabajar como un equipo y brindar satisfacción al cliente (Kotler & Armstrong , 2012, pág. 240) para lo cual es importante que estén constantemente capacitados, para que de esta manera puedan adoptar con facilidad los diferentes perfiles que se requieran para cada evaluación.

Tabla No 10: Presupuesto Capacitaciones

Personas	Detalle	Costo Unitario	Cantidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capacitación	Capacitación Anual de los Mystery Shoppers	\$1.000	4	\$4.000	\$4.135	\$4.275	\$4.419	\$4.569

6. Propuesta de Filosofía y Estructura Organizacional

6.1 Misión

EXPERIENCE 360 es una empresa ecuatoriana de Mystery Shopper especializada en el sector Cooperativo, ubicada en la ciudad de Quito, que mide la experiencia de servicio al cliente mediante la aplicación de una herramienta tecnológica diseñada

específicamente para los servicios financieros, basada en el método de evaluación SERVQUAL, con personal altamente calificado y comprometidos con el fortalecimiento de sector Cooperativo, siendo transparentes y frontales en los resultados de evaluación por un trabajo de excelencia.

6.2 Visión

Ser en 5 años una empresa pionera en brindar servicios especializados a las Coacs de la región Andina, para mejorar sus procesos de atención al cliente, y atraer nuevos segmentos, con el desarrollo continuo e innovación para ofrecer el mejor servicio y acompañamiento en las decisiones de éxito.

6.3 Objetivos a mediano plazo

- Incrementar las ventas en un 12% hasta el tercer año de operación.
- Ampliar el portafolio de productos con más servicios dentro de la industria Financiera.
- Obtener reconocimientos y certificaciones que garantice la medición de la calidad de servicio.

6.4 Objetivos a largo plazo

- Incursionar con la herramienta en nuevas industrias como Seguros, Consumo masivo, y de esa manera generar el modelo de evaluación por Industrias.
- En 5 años expandir la empresa brindando servicios de evaluación del ISC a las cooperativas de la región andina.
- En 5 años, generar más de 30 plazas de trabajo
- Ser en el 2020 la empresa líder en medición del ISC, mediante la herramienta de Mystery Shopper

6.5 Plan de Operaciones

El plan de operaciones de EXPERIENCE 360, hace referencia a todos los procesos y acciones que ayudan a entregar un servicio final de calidad, la administración de operaciones se define como “el conjunto de actividades que crean valor en forma de bienes y servicios al transformar los insumos en productos terminados” (Heizer & Render, 2009, pág. 4)

6.5.1 Flujograma de procesos

EXPERIENCE 360 pondrá especial énfasis en los procesos con el fin de que conlleven a la confiabilidad de la información y estén alineados a la misión y visión de la empresa. (Ver Anexo 9)

El flujograma de procesos se ha distribuido por áreas, empieza por el cliente, seguido de los procesos del área comercial, operativa, la ejecución del servicio y el cierre de la venta. Lo que concluye que para cada etapa se ha destinado el personal necesario para cumplir satisfactoriamente con los requerimientos del cliente, adicionalmente se realizó un mapa de procesos con las actividades clave, estratégicas y de soporte. De lo cual se concluye la necesidad para llegar a la satisfacción del cliente.

6.5.2 Mapa de Procesos

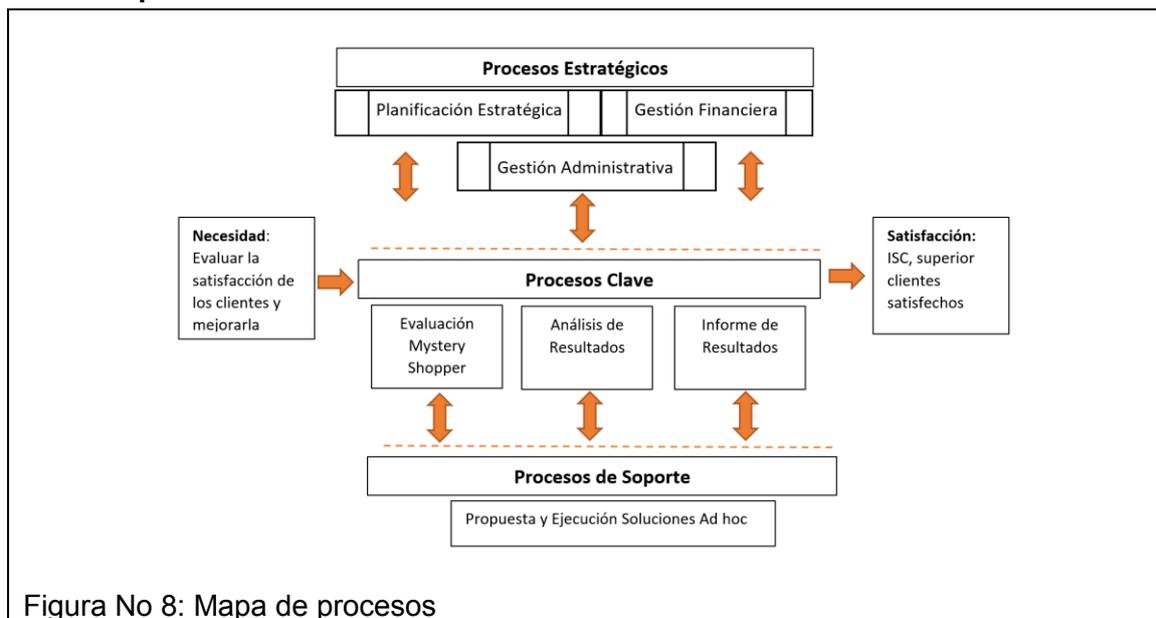


Figura No 8: Mapa de procesos

6.5.3 Requerimiento de equipos y herramientas para la operación

Tabla No 11: Equipos y Herramientas

Activos Fijos	Cantidad	Precio	Total
Vehiculos y medios de transporte			\$ 21.000,00
Hyundai 2014 (6 pasajeros)	1	\$ 21.000,00	\$ 21.000,00
Muebles y Enseres Oficina			\$ 4.180,00
Escritorios	5	\$ 150,00	\$ 750,00
Sillas	8	\$ 75,00	\$ 600,00
Teléfonos	6	\$ 30,00	\$ 180,00
Divisores modulares	3	\$ 350,00	\$ 1.050,00
Archivadores	2	\$ 100,00	\$ 200,00
Escritorio recepción	1	\$ 800,00	\$ 800,00
Sofa recepción	1	\$ 600,00	\$ 600,00
Equipos de Computación			\$ 4.800,00
Computadoras	4	\$ 900,00	\$ 3.600,00
Impresora multifunción	1	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Equipos electrónicos			\$ 2.607,00
Lentes espías	3	\$ 100,00	\$ 300,00
Esferos grabadoras	3	\$ 50,00	\$ 150,00
Telefonos Inteligentes	3	\$ 534,00	\$ 1.602,00
Camaras escondidas	3	\$ 60,00	\$ 180,00
Llavero espía	3	\$ 25,00	\$ 75,00
Reloj espía	3	\$ 70,00	\$ 210,00
Camara espía en forma de encendedor	3	\$ 30,00	\$ 90,00
Activos Intangibles			\$ 3.800,00
Medios Digitales	1	\$ 800,00	\$ 800,00
Software MS	1	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
TOTAL			\$ 36.387,00

Lo cual representa el 48% de la inversión inicial, la cual se explicará a profundidad en el análisis financiero.

6.6 Estructura Organizacional

La empresa planea una estructura organizacional departamental por funciones, en la cual exista una interacción entre todos los departamentos. Para lo cual se diseñó un organigrama con funciones (Ver Anexo 10)

6.7 Marco Legal



Debido a las regulaciones para constituir una empresa en servicios de consultoría en el Ecuador la empresa adoptara el marco legal de Compañía Limitada.

6.8 Diseño Organizacional

El diseño organizacional bajo el cual se soportará la empresa, se basará en valores de compromiso y respeto para el correcto cumplimiento tanto con el cliente interno como externo, con una organización funcional en la cual todos los empleados se especializan en sus áreas y se separe y distinga funciones.

7. Evaluación Financiera

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

La proyección del estado de resultados muestra el desempeño de las operaciones, es decir los ingresos (que generan la prestación de servicios) y los costos en los que se incurre para ejecutar el servicio, estos ingresos deberán ser suficientes para cubrir la inversión y el financiamiento, el estado de flujo de caja (Ver Anexo 12) y flujo de efectivo (Ver Anexo 17)

Conclusiones

- El estado de resultados de *EXPERIENCE 360*, se muestra negativo el primer año de operaciones, lo que concluye un comportamiento normal, ya que el primer año es el que soporta gastos iniciales, sin embargo, para los cuatro años siguientes la utilidad neta es positiva, lo que refleja que el proyecto es sustentable en el tiempo.
- Los flujos de caja y de efectivo se muestran positivos y muestran liquidez, lo cual frente a la industria es un factor positivo ya que se podrá realizar alianzas estratégicas demostrando la solidez de la empresa.
- Adicionalmente el flujo de caja cierra el año cinco con \$248.164,65 a perpetuidad debido a que se pronostica que el proyecto no concluirá en cinco años.

Tabla No 12: Estado de Resultados

Estado de resultados actual y proyectado					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Actividades Ordinarias					
Ingresos por MS Simple	\$ 7.512,48	\$ 8.325,58	\$ 9.226,69	\$ 10.225,33	\$ 11.332,05
Ingresos por MS Corporativo	\$ 62.604,00	\$ 69.379,86	\$ 76.889,09	\$ 85.211,07	\$ 94.433,77
Ingresos por MS 360	\$ 71.368,56	\$ 79.093,04	\$ 87.653,56	\$ 97.140,62	\$ 107.654,50
Ingresos por Employs engagement	\$ 7.601,91	\$ 8.424,70	\$ 9.336,53	\$ 10.347,06	\$ 11.466,96
Ingresos por Incentive rewards	\$ 3.800,96	\$ 4.212,35	\$ 4.668,27	\$ 5.173,53	\$ 5.733,48
Ingresos por Capacitación&Coaching	\$ 5.366,06	\$ 5.946,84	\$ 6.590,49	\$ 7.303,81	\$ 8.094,32
Ingresos Totales	\$ 158.253,97	\$ 175.382,37	\$ 194.364,63	\$ 215.401,41	\$ 238.715,08
Costo de ventas					
Sueldos y Salarios	\$ 113.382,28	\$ 124.516,51	\$ 128.364,78	\$ 133.076,08	\$ 137.574,05
Insumos requeridos	\$ 2.607,00	\$ 2.695,12	\$ 2.695,12	\$ 2.695,12	\$ 2.695,12
Movilización	\$ 2.280,00	\$ 2.357,06	\$ 2.436,73	\$ 2.519,09	\$ 2.604,24
Capacitación	\$ 4.000,00	\$ 4.135,20	\$ 4.274,97	\$ 4.419,46	\$ 4.568,84
Total Costos	\$ 122.269,28	\$ 133.703,89	\$ 137.771,60	\$ 142.709,75	\$ 147.442,25
Utilidad Bruta	\$ 35.984,69	\$ 41.678,47	\$ 56.593,03	\$ 72.691,66	\$ 91.272,84
Gastos Operacionales					
Arriendo	\$ 12.000,00	\$ 12.405,60	\$ 12.824,91	\$ 13.258,39	\$ 13.706,52
Suministros Oficina	\$ 1.154,22	\$ 1.193,24	\$ 1.233,57	\$ 1.275,26	\$ 1.318,37
Limpieza	\$ 1.800,00	\$ 1.860,84	\$ 1.923,74	\$ 1.988,76	\$ 2.055,98
Mantenimiento de Equipos	\$ 960,00	\$ 992,45	\$ 1.025,99	\$ 1.060,67	\$ 1.096,52
Servicios Básicos	\$ 2.400,00	\$ 2.481,12	\$ 2.564,98	\$ 2.651,68	\$ 2.741,30
Pago mantenimiento página web	\$ 1.140,00	\$ 1.178,53	\$ 1.218,37	\$ 1.259,55	\$ 1.302,12
Pauta Impresa	\$ 1.000,00	\$ 1.033,80	\$ 1.068,74	\$ 1.104,87	\$ 1.142,21
Medios Digitales	\$ 1.730,00	\$ 1.788,47	\$ 1.848,92	\$ 1.911,42	\$ 1.976,02
Actividades BTL	\$ 1.500,00	\$ 1.550,70	\$ 1.603,11	\$ 1.657,30	\$ 1.713,32
Imagen Corporativa	\$ 1.145,00	\$ 1.183,70	\$ 1.223,71	\$ 1.265,07	\$ 1.307,83
Total Gastos Operacionales	\$ 24.829,22	\$ 25.668,45	\$ 26.536,04	\$ 27.432,96	\$ 28.360,20
Utilidad Operacional	\$ 8.875,47	\$ 13.652,96	\$ 27.620,25	\$ 42.739,60	\$ 60.308,40
Gastos de Constitución	\$ 1.480,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gasto de Depreciación	\$ 5.616,50	\$ 5.616,50	\$ 5.616,50	\$ 5.699,95	\$ 5.699,95
+Utilidad antes de Impuestos, Interés y Participaciones	\$ 1.778,97	\$ 8.036,46	\$ 22.003,75	\$ 37.039,65	\$ 54.608,45
-Gastos de Interés	\$ 2.869,77	\$ 2.345,83	\$ 1.765,82	\$ 1.123,74	\$ 412,95
Utilidad antes de Impuestos	\$ -1.090,80	\$ 5.690,63	\$ 20.237,93	\$ 35.915,91	\$ 54.195,50
15% Participación trabajadores	\$ -163,62	\$ 853,59	\$ 3.035,69	\$ 5.387,39	\$ 8.129,32
Utilidad antes de Impuestos	\$ -927,18	\$ 4.837,03	\$ 17.202,24	\$ 30.528,52	\$ 46.066,17
Impuesto a la renta (22%)	\$ -203,98	\$ 1.064,15	\$ 3.784,49	\$ 6.716,27	\$ 10.134,56
Utilidad Neta	\$ -723,20	\$ 3.772,89	\$ 13.417,75	\$ 23.812,25	\$ 35.931,61

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

La inversión inicial que se requiere para empezar las operaciones es de \$75.775,54 dólares, con esta inversión se cubren los gastos amortizables, insumos tecnológicos y el capital de trabajo, calculado para los tres primeros meses de operación. (Ver Anexo 14). La estructura de Capital de EXPERIENCE 360, está compuesta por 40% deuda con una tasa de interés del 10,21% y 60% de capital propio

Conclusión

La estructura de capital planteada es la más acertada para el negocio ya que la deuda es inferior al capital propio lo que genera confianza en los inversionistas y socios.

Tabla No 13: Estructura de capital

Estructura del Capital	Porcentaje	Valor
Financiamiento por parte de entidad financiera	40%	\$ 30.310,22
Capital propio	60%	\$ 45.465,33
Total	100%	\$ 75.775,54

7.3 Estado y evaluación financiera del proyecto

EL costo de oportunidad de la empresa determina la rentabilidad mínima que deberá exigir el inversionista para invertir en el proyecto, esta se calculó mediante el modelo CAPM, la cual resulto como retorno de la inversión equivalente a 21,59%

Tabla No 14: Calculo costo de oportunidad modelo CAPM

CAPM	
Tasa Libre de Riesgo	1,36%
Rendimiento del Mercado	10,20%
Beta Apalancada	1,32
Riesgo Pais	8,56%
CAPM	21,59%

Para la evaluación financiera del proyecto se calculó el Valor Presente Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) la cual es superior al costo de oportunidad alcanzando el 41%.

Tabla No 15: Indicadores

TIR	41%
VAN	\$93.749,94
Índice rentabilidad	1,24

Conclusiones

- La beta es de 1,32 lo que significa mayor riesgo que el promedio del mercado, así mismo el retorno de la inversión CAPM se amplifica a 21,59%
- VAN positivo lo que indica que el proyecto es atractivo para los inversionistas y generará riqueza
- El índice de rentabilidad es de \$0,24 centavos por cada dólar invertido.

7.4 Índices Financieros

Respecto al cálculo de los índices financieros se calculó la Razón Corriente la cual indica que la empresa posee liquidez suficiente para atender sus obligaciones de corto plazo, el Índice de Retorno sobre los Activos (ROA) y la Rentabilidad sobre el Capital Invertido (ROE) indican información acerca del uso que se le está dando a los activos y a los fondos propios.

Tabla No 16: Índices Financieros

Índices Financieros					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razón Corriente	-116,5	25,6	9,8	7,9	7,4
Apalancamiento	0,4	0,3	0,3	0,2	0,1
ROE	0,0	0,1	0,3	0,4	0,4
ROA	0,0	0,1	0,2	0,2	0,2
Margen Bruto	0,2	0,2	0,3	0,3	0,4
Margen Operacional	0,1	0,1	0,1	0,2	0,3

En conclusión, los índices financieros son positivos desde el primer año, concluyendo con ROE 0,4 y ROA 0,2 en el año cinco de análisis. Al ser el ROE superior al ROA en el proyecto se indica que existe posibilidad de crecimiento en la rentabilidad financiera. Estos índices van acorde al crecimiento de la industria el cual crece al 14% anual.

8. Conclusiones Generales

- Se logró identificar los factores externos que influyen de manera directa para la ejecución de este emprendimiento de los cuales se consideran más relevantes; el apoyo del actual gobierno al Sector Cooperativo, el peso de este sector dentro de la economía ecuatoriana, representando aproximadamente el 5.5% del PIB nominal, habilitación legal para el registro de audio y video en el levantamiento de información, y la necesidad de retener clientes satisfechos en épocas de desaceleración, estos factores conducen a un escenario favorable para la creación de la empresa *EXPERIENCE 360*
- En el análisis de la industria existen amenazas altas como productos sustitutos y rivalidad en la industria, sin embargo, el servicio innovador y diferencial que brindará *EXPERIENCE 360*, hace posible enfrentar estas amenazas y generar un panorama positivo para el desarrollo de la empresa adaptándose a las diferentes condiciones del mercado.
- Mediante el análisis de mercado se logró identificar al mercado objetivo como las Cooperativas de Ahorro y Crédito activas de Quito, con las cuales se procedió a realizar la investigación cualitativa y cuantitativa, de lo cual se obtuvo resultados muy favorables para desarrollar la empresa, se logró identificar que el 56% de los socios de las Cooperativas de Ahorro y Crédito están insatisfechos con el servicio de su entidad financiera, y que el 46% de las Cooperativas estarían realmente interesadas en la herramienta de Mystery Shopper para identificar el Índice de Satisfacción de sus socios y trabajar en planes de mejora, con el fin de que este mejore.
- Adicionalmente se identificó la oportunidad de negocio debido a la ausencia de empresas especializadas en la medición de ISC, por industrias, específicamente en el sector financiero, y que haga uso de la herramienta Mystery Shopper de manera integral, y no como una herramienta más de análisis, por lo que *EXPERIENCE 360* propone una herramienta de medición estratégica y especializada, con la opción de implementar soluciones Ad hoc.
- En la evaluación financiera la empresa refleja un escenario favorable y rentable, a pesar de que se evidencia pérdida el primer año, el cual es un comportamiento normal, para los siguientes años la utilidad es positiva por los cuatro periodos siguientes. Adicionalmente los indicadores financieros son positivos lo que indica el correcto manejo de recursos y una estructura de costos sólida.
- Finalmente, la evaluación realizada para determinar la viabilidad de la empresa de Mystery Shopper especializada en el Sector Cooperativo, refleja viabilidad comercial y financiera, ya que representa un servicio diferente y especializado, que ofrece valor para el cliente y es atractivo para los inversionistas al tratarse de una oferta sustentada en procesos y desarrollo de la herramienta lo que genera ventaja competitiva. La implementación de *EXPERIENCE 360*, aportará a la Economía Popular y Solidaria y a la industria de servicios en el Ecuador.

REFERENCIAS

- Acuña, J. (01 de 06 de 2016). Empoderamiento de empleados. (M. Carballi, Entrevistador)
- Aquino Mendoza, J. A., & Voguel, M. H. (2009). *margaomar*. (E. C. Editor, Ed.) Obtenido de margaomar: http://margaomar.com/wp-content/uploads/2015/06/medicion_calidad.pdf
- Arroyo, N. (2012). *Puro Marketing*. Recuperado el 31 de Mayo de 2016, de <http://www.puromarketing.com/14/11979/cliente-insatisfecho-comenta-media-personas-descontento.html>
- Asamblea Nacional. (12 de Septiembre de 2014). *Superintendencia de Bancos*. Recuperado el 05 de Abril de 2016, de Superintendencia de Bancos: http://www.superbancos.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/codigo_organico_monetario_financiero_2014.pdf
- Ban Ki-moon, S. G. (2012). *Naciones Unidas*. Recuperado el 03 de Abril de 201, de Naciones Unidas: <http://www.un.org/es/events/coopsyear/>
- Banco Central del Ecuador . (2015). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 20 de 05 de 2016, de Cuentas Nacionales Anuales: <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/763>
- Banco Central del Ecuador . (Marzo de 2016). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 03 de Abril de 2016, de Banco Central del Ecuador: <http://www.bce.fin.ec/index.php/estadisticas-economicas>
- Banco Mundial. (07 de Abril de 2016). *Banco Mundial*. Obtenido de <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- Comisión de Legislación. (Noviembre de 2004). Obtenido de http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic2_ecu_anexo23.pdf
- Egüez, S., & Ruiz, M. J. (Julio de 2014). *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria* . Obtenido de Un aporte a la discusión sobre profundización financiera en el Ecuador desde las Cooperativas de Ahorro y Crédito : http://portal.uasb.edu.ec/UserFiles/385/File/Cuaderno%20I_Un%20aporte%20a%20la%20discusion.pdf
- Ekos. (18 de Julio de 2014). *Ekos Negocios*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=4193>
- Ekos. (2013). Me gusta el servicio. *Ekos*, 46.
- Ekos. (2016). Ranking Financiero. *Ekos*, 58-66.
- Función Legislativa. (25 de Junio de 2013). *Presidencia del Ecuador*. Recuperado el 03 de Abril de 2016, de Presidencia del Ecuador: <http://www.presidencia.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/08/LeyDeComunicacion-espaniol.pdf>

- González , L., Carmona, M. Á., & Rivas, M. Á. (2007). *Centros de Excelencia*. Obtenido de <http://excelencia.iat.es/files/2012/08/2007.Guia-clientes.pdf>
- Heizer, J., & Render, B. (2009). *Administración de Operaciones* (Séptima Edición ed.). México: Pearson.
- Kotler , & Armstrong . (2008). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson educación.
- Kotler , P., & Armstrong , G. (2013). *Fundamentos de Marketing* (Vol. Décimo primera edición). México Distrito Federal: Pearson Educación.
- kotler, & Amstrong . (2008). *Fundamentos de Marketing* . Méxivo: Pearson Educación .
- Kotler, P., & Armstrong , G. (2012). *Marketing* (Vol. Decimocuarta edición). México Distrito Federal: Pearson Educación.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2015). *Marketing de Servicios* (Vol. Sétima edición). México Dsitrito Federal, México: Pearson Educación.
- Ministerio de Telecomunicaciones. (2014). *Ministerio de Telecomunicaciones*. Obtenido de Ministerio de Telecomunicaciones: <http://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/07/mes-Telecom-TIC.pdf>
- MRL. (20 de Abril de 2012). *Ministerio de Relaciones Laborales*. Recuperado el 05 de Abril de 2016, de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/55-MRL-2012-CERTIFICACI%C3%93N-DE-CALIDAD-DE-SERVICIO.pdf>
- Organización Internacional de Trabajo. (12 de Abril de 2013). *Portal de la Organización Internacional del Trabajo sobre las Cooperativas*. Obtenido de Portal de la OIT sobre las Cooperativas: http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_210379/lang--es/index.htm
- Parasuraman, A., Berry, L., & Zeithaml, V. (1998). SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. (J. o. Retailing, Ed.) 64(1). Recuperado el 2016, de <http://areas.kenan-flagler.unc.edu/Marketing/FacultyStaff/zeithaml/Selected%20Publications/SERVQUAL-%20A%20Multiple-Item%20Scale%20for%20Measuring%20Consumer%20Perceptions%20of%20Service%20Quality.pdf>
- PHD, Corporación. (25 de 05 de 2016). *Corporación PHD*. Obtenido de <http://www.corporacionphd.com/capacitacioacuten.html>
- Risk, Marsh. (Diciembre de 2014). *Rissh*. Obtenido de [file:///C:/Users/Melissa/Downloads/Mapa de Riesgo Político de Marsh 2015.pdf](file:///C:/Users/Melissa/Downloads/Mapa%20de%20Riesgo%20Político%20de%20Marsh%202015.pdf)
- Rodríguez, J. M. (2011). *Métodos de investigación cualitativa*. *Revista de Investigación Silogismo*, 1(08).

SENAE. (Abril de 2015). *Servicio Nacional de Aduana del Ecuador*. Recuperado el 03 de Abril de 2016, de http://www.aduana.gob.ec/pro/border_entry.action

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (15 de Marzo de 2015). *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*. Recuperado el 03 de Abril de 2016, de Superintendencia de Economía Popular y Solidaria: <http://www.seps.gob.ec/lotaip?rendicion-de-cuentas-2015>

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (Enero de 2016). *SEPS*. Recuperado el 03 de Abril de 2016, de SEPS: <http://www.seps.gob.ec/documents/20181/26626/COYUNTURA%20SFPS%202015.pdf/afc18852-289d-4f0b-b93a-cdefa1f3f97f>

Telecomunicaciones, M. d. (2014). *Telecomunicaciones Gobierno*. Obtenido de <http://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/07/mes-Telecom-TIC.pdf>

The World Factbook. (2015). *Central Intelligence Agency*. Recuperado el 15 de Abril de 2016, de Central Intelligence Agency: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2012.html#ec>

ANEXOS

Anexo 1. Certificado



SAN FRANCISCO LTDA.
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

CERTIFICACION

En calidad de Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco" Ltda., certifico:

Que la Señorita Melissa Carbali con cédula de identidad No 1721359782, presto sus servicios profesionales sin relación de dependencia a la Cooperativa, en la elaboración de los estudios de factibilidad de ubicación de nuestras Agencias de San Rafael a Tambillo; de San Pedro a El Quinche y de Puengasi a Quitumbe en la ciudad de Quito, tiempo en el cual ha demostrado seriedad y cumplimiento en nuestros requerimientos.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad.

Ambato, 25 de mayo de 2016


Estuardo Paredes López
GERENTE GENERAL



EP/lm

Anexo 2. Cuadro de competencia directa e indirecta

Competencia	
Competidores directos	
Ciente Fantasma	MKT Advice
CEDATOS	GFK
ADVANCE CONSULTORA	Millward Brown
	Mind Marketing
IPSOS	Survey Data
Competidores Indirectos	
Nielsen	MSI
CCR Audit	Logika

Anexo 3. Calculo Muestra

Sgmentación	Total
Geográfica	
Cooperativas de Ahorro y Crédito Activas en Quito	222

SIMBOLOGÍA VALOR	
Z	1.96
P	0.50
Q	0.50
E	0.05
N	222

$$n = \frac{z^2 * pqN}{e^2(N-1) + Z^2 pq} = \frac{213.12}{1.075} = 141 \text{ encuestas}$$

Anexo 4. Diseño encuestas y resultados por pregunta

Encuesta	
Socios o Clientes Cooperativas de Ahorro y Crédito	Cuestionario No. ____
Buenos días/tardes, mi nombre es Melissa Carbali, estoy realizando un estudio de mercado para mi trabajo de titulación, sobre una herramienta de evaluación de satisfacción al cliente para las Cooperativas de Ahorro y Crédito, por lo que toda la información será utilizada para fines académicos	

Sector donde se realizó las encuestas	
Género	
Edad	

PREGUNTAS

1. ¿Cuánto tiempo es socio de la Cooperativa?

1-5 años	5-10 años	10-15 años	15 años
34%	38%	18%	10%

2. ¿Qué servicios mantiene actualmente en la Cooperativa?

Crédito	Microcrédito	Póliza	Cuenta de Ahorro
38%	9%	10%	44%

3. ¿Qué tan satisfecho esta con el servicio que ha recibido?

Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy Satisfecho
12%	44%	6%	20%	18%

4. ¿En caso de no estar satisfecho, a que factores se debe dicho descontento?

Mala atención del personal	Mucho tiempo de espera	Falta de información en portales web	El personal no brinda soluciones	El personal no conoce todos los productos	Otra
31%	15%	5%	23%	20%	6%

5. ¿Qué aspecto del servicio en una Cooperativa considera usted más importante?

Elementos Tangibles	Confiabilidad	Capacidad de respuesta	Seguridad y Nuevas Tecnologías	Empatía y Valor
7%	27%	17%	15%	35%

6. ¿Conoce los beneficios que tiene al ser socio de una Cooperativa?

SI	NO
42%	58%

7. En caso de si conocer los beneficios, cuales son

Participación como socio	Atención médica a menor precio	Acceso a seguro médico	Asistencia vial	Asistencia exequial	Otros
34%	18%	24%	12%	8%	4%

8. ¿Qué es lo primero que viene a su mente al nombrarle Cooperativas de Ahorro y Crédito?

Intereses más bajos que un banco	Trámites Ágiles	Dirigidas a una clase social baja	Confiables
40%	28%	22%	10%

Eso es todo, muchas gracias por su tiempo que tenga un excelente día.

Encuesta	
Personal Administrativo y Comercial Cooperativas de Ahorro y Crédito	Cuestionario No. ____

Buenos días/tardes, mi nombre es Melissa Carballi, estoy realizando un estudio de mercado para mi trabajo de titulación, sobre una herramienta de evaluación de satisfacción al cliente especializado en las Cooperativas de Ahorro y Crédito, por lo que toda la información será utilizada para fines académicos	

Nombre de la Cooperativa de Ahorro y Crédito	
Cargo o Departamento del encuestado	

PREGUNTAS

1. En la Cooperativa manejan estándares de gestión de calidad del servicio que entregan a sus socios

Si	No
30%	70%

2. Para un producto o servicio nuevo, realiza un análisis o estudio antes de lanzarlo y después para identificar aceptación, y manejo del producto por parte de los empleados

Si	No
33%	67%

3. Si su respuesta fue positiva, que tipo de estudios realiza

Estudio de Mercado	Estudio de Factibilidad	Estudio de riesgo de nuevos productos	Estudio de aceptación
38%	20%	13%	28%

4. Actualmente disponen de alguna herramienta que les permita medir la satisfacción de sus socios

SI	NO
27%	73%

5. Si su respuesta fue positiva, que herramienta utiliza

Estudios de satisfacción del cliente	Encuestas	Buzón de sugerencias
38%	53%	8%

6. Sabía que el 67% de los Socios de las Cooperativas de Ahorro y Crédito NO, están satisfechos con los servicios de las Coacs.

NO
100%

7. Le gustaría implementar un sistema de evaluación y medición de satisfacción del cliente que le brinde soluciones para reducir las brechas de servicio dentro de la Coac

REALMENTE INTERESADAS

SI	NO
47%	53%

PREGUNTAS DE DEMANDA

Explicación metodología y aplicación 360

8. Qué tipo de paquete le gustaría contratar (EXPLICACIÓN ACERCA DL ALCANCE DE CADA UNO)

Experience Simple	Experience Corporativo	Experience 360
12%	50%	38%

9. Una vez identificado el ISC, por agencia y como marca, le gustaría implementar una solución Ad hoc para mejorarlo, cual le resulta más atractiva

No contrataría	Empoderamiento de empleados	Manejo de tiempo y objeciones	Capacitación y Coaching
25%	34%	17%	24%

PREGUNTAS DE PRECIO

10. . Qué precio estaría dispuesto a pagar por este servicio en cada una de sus agencias.

\$100-200	\$200-300	\$300-400
42%	38%	20%

PREGUNTAS DE PROMOCIÓN

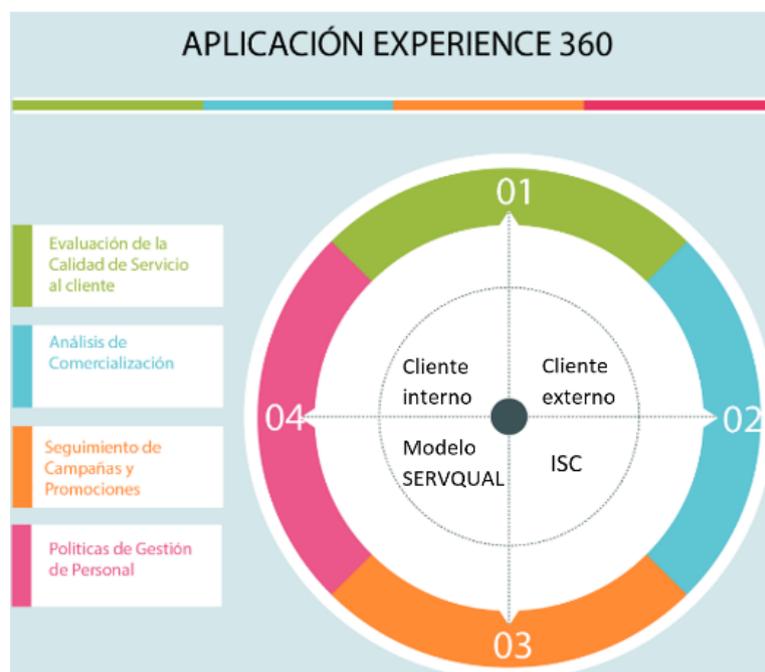
11. En que medios le gustaría informase del servicio

Redes Sociales	Pauta Impresa	Auspicios y Eventos	Página Web y Mailing
17%	24%	31%	27%

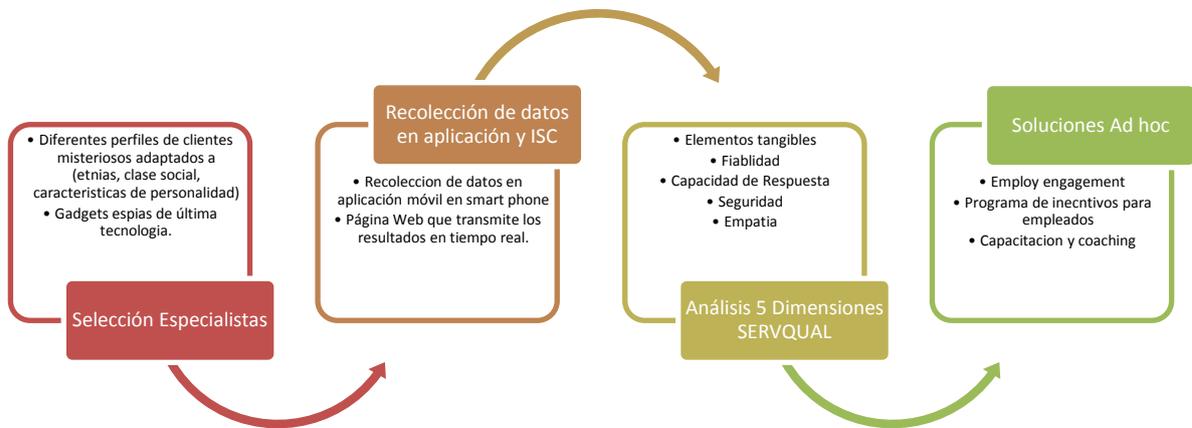
12. Como le gustaría adquirir el servicio

Visita personalizada a sus oficinas	Visita a las instalaciones de la empresa	Medios digitales
97%	3%	0%

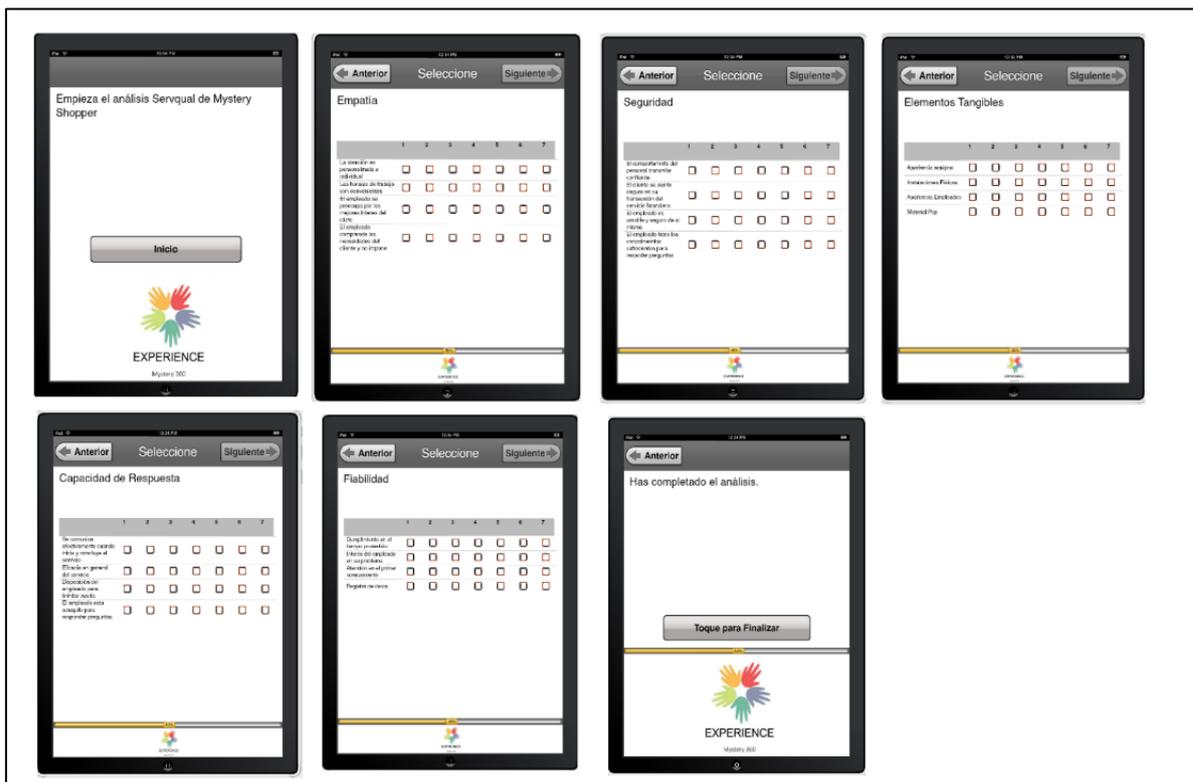
Anexo 5. Aplicación concepto 360



Anexo 6. Propuesta de Valor



Anexo 7. Prototipo de Aplicación Servqual



Anexo 8. Aplicación de Ejemplo de Operación

- Muestra de Evaluaciones por agencia.

Muestra	Formula de Muestreo Probabilístico	Muestra de evaluaciones
15 personas atienden al público	12	6

Dimensión 1			
Atributo 1			
Calificaciones	Frecuencia	%	Promedio
1	0	0%	0
2	1	17%	0,33333333
3	2	33%	1
4	1	17%	0,66666667
5	2	33%	1,66666667
Suma	6	100%	3,66666667
Atributo 2			
Calificaciones	Frecuencia	%	Promedio
1	1	17%	0,16666667
2	2	33%	0,66666667
3	1	17%	0,5
4	2	33%	1,33333333
5	0	0%	0
Suma	6	100%	2,66666667
Atributo 3			
Calificaciones	Frecuencia	%	Promedio
1	0	0%	0
2	3	50%	1
3	1	17%	0,5
4	1	17%	0,66666667
5	1	17%	0,83333333
Suma	6	100%	3,00
Atributo 4			
Calificaciones	Frecuencia	%	Promedio
1	0	0%	0
2	1	17%	0,33333333
3	1	17%	0,5
4	2	33%	1,33333333
5	2	33%	1,66666667
Suma	6	100%	3,83
Promedio D1	3,29		
Ponderación	0,10		

Dimensión 2			
Atributo 1			
Calificaciones	Frecuencia	%	Promedio
1	0	0%	0
2	0	0%	0
3	1	17%	0,5
4	3	50%	2
5	2	33%	1,66666667
Suma	6	100%	4,17
Atributo 2			
Calificaciones	Frecuencia	%	Promedio
1	0	0%	0
2	0	0%	0
3	1	17%	0,5
4	2	33%	1,33333333
5	3	50%	2,5
Suma	6	100%	4,33333333
Atributo 3			
Calificaciones	Frecuencia	%	Promedio
1	0	0%	0
2	2	33%	0,66666667
3	2	33%	1
4	1	17%	0,66666667
5	1	17%	0,83333333
Suma	6	100%	3,17
Atributo 4			
Calificaciones	Frecuencia	%	Promedio
1	0	0%	0
2	0	0%	0
3	2	33%	1
4	2	33%	1,33333333
5	2	33%	1,66666667
Suma	6	100%	4,00
Promedio D2	3,92		
Ponderación	0,23		

Dimensión 3			
Atributo 1			
Calificaciones	Frecuencia	%	Promedio
1	0	0%	0
2	1	17%	0,33333333
3	1	17%	0,5
4	1	17%	0,66666667
5	3	50%	2,5
Suma	6	100%	4
Atributo 2			
Calificaciones	Frecuencia	%	Promedio
1	0	0%	0
2	0	0%	0
3	2	33%	1
4	2	33%	1,33333333
5	2	33%	1,66666667
Suma	6	100%	4
Atributo 3			
Calificaciones	Frecuencia	%	Promedio
1	0	0%	0
2	3	50%	1
3	1	17%	0,5
4	1	17%	0,66666667
5	1	17%	0,83333333
Suma	6	100%	3,00
Atributo 4			
Calificaciones	Frecuencia	%	Promedio
1	3	50%	0,5
2	3	50%	1
3	0	0%	0
4	0	0%	0
5	0	0%	0
Suma	6	100%	1,50
Promedio D3	3,13		
Ponderación	0,20		

Dimensión 4			
Atributo 1			
Calificaciones	Frecuencia	%	Promedio
1	0	0%	0
2	0	0%	0
3	1	17%	0,5
4	1	17%	0,66666667
5	4	67%	3,33333333
Suma	6	100%	4,50
Atributo 2			
Calificaciones	Frecuencia	%	Promedio
1	0	0%	0
2	1	17%	0,33333333
3	1	17%	0,5
4	1	17%	0,66666667
5	3	50%	2,5
Suma	6	100%	4
Atributo 3			
Calificaciones	Frecuencia	%	Promedio
1	0	0%	0
2	2	33%	0,66666667
3	2	33%	1
4	2	33%	1,33333333
5	0	0%	0
Suma	6	100%	3,00
Atributo 4			
Calificaciones	Frecuencia	%	Promedio
1	0	0%	0
2	2	33%	0,66666667
3	2	33%	1
4	2	33%	1,33333333
5	0	0%	0
Suma	6	100%	3,00
Promedio D4	3,63		
Ponderación	0,15		

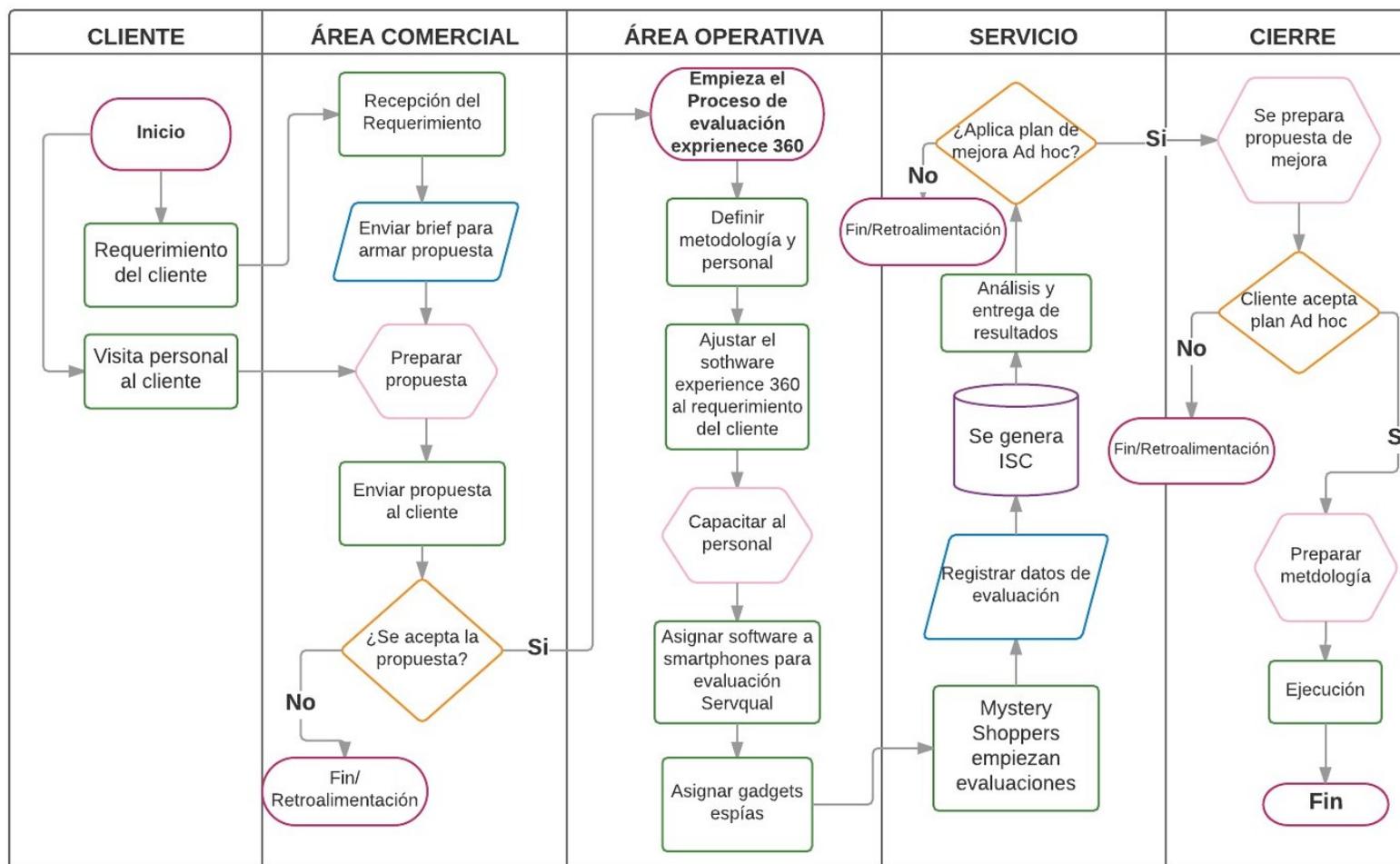
Dimensión 5			
Atributo 1			
Calificaciones	Frecuencia	%	Promedio
1	0	0%	0
2	0	0%	0
3	1	17%	0,5
4	3	50%	2
5	2	33%	1,66666667
Suma	6	100%	4,16666667
Atributo 2			
Calificaciones	Frecuencia	%	Promedio
1	3	50%	0,5
2	3	50%	1
3	0	0%	0
4	0	0%	0
5	0	0%	0
Suma	6	100%	1,5
Atributo 3			
Calificaciones	Frecuencia	%	Promedio
1	0	0%	0
2	0	0%	0
3	2	33%	1
4	2	33%	1,33333333
5	2	33%	1,66666667
Suma	6	100%	4,00
Atributo 4			
Calificaciones	Frecuencia	%	Promedio
1	0	0%	0
2	1	17%	0,33333333
3	3	50%	1,5
4	1	17%	0,66666667
5	1	17%	0,83333333
Suma	6	100%	3,33
Promedio D5	3,25		
Ponderación	0,32		

ISC Marca		
Agencia 1	3,43875	69%
Agencia 2	2,65	53%
Agencia 3	2,39	48%
	2,827	57%

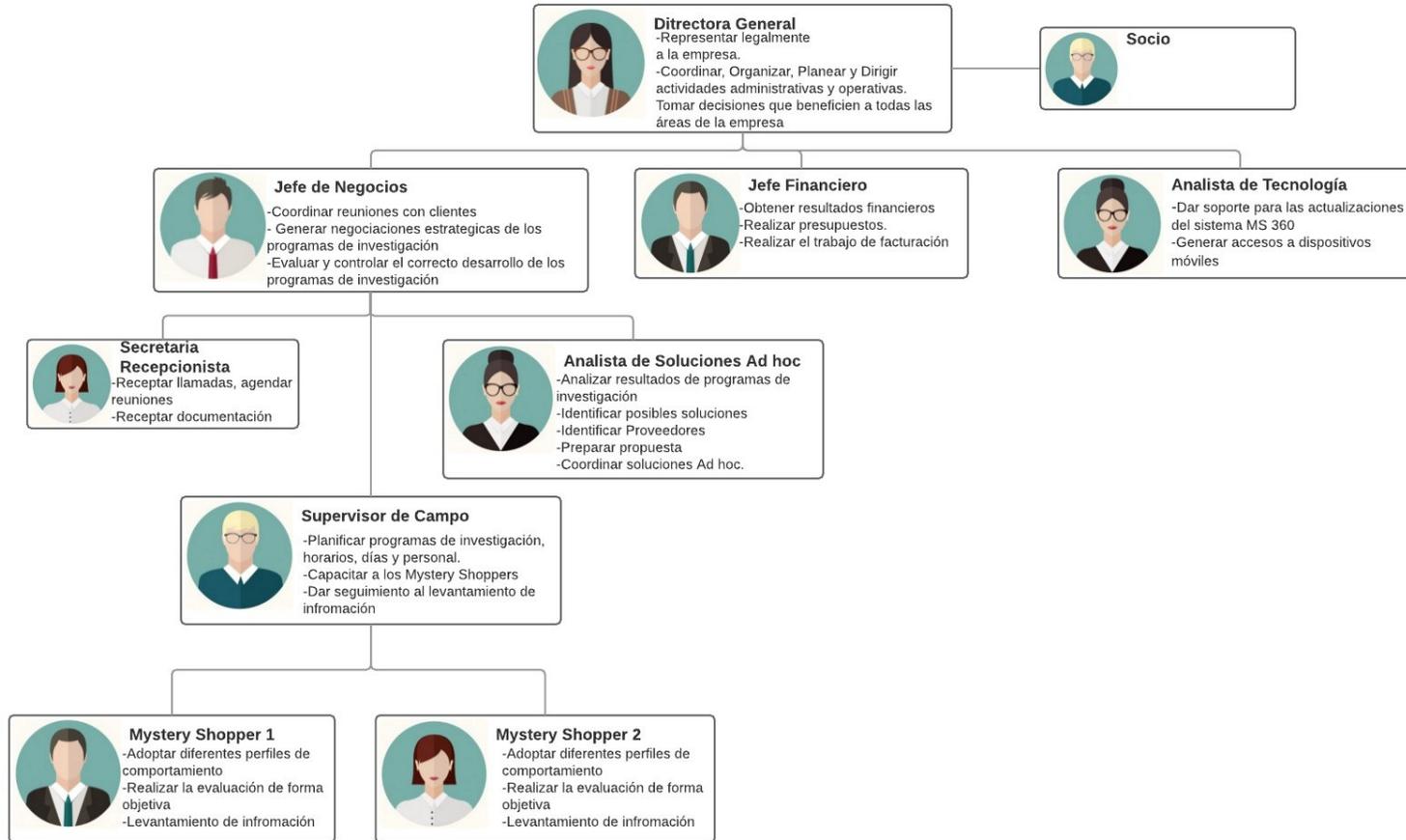
Niveles y puntos de Likert	Significado	Rango de porcentajes de satisfacción del cliente
1	Totalmente insatisfecho	0-20
2	insatisfecho	20-40
3	Ni satisfecho ni insatisfecho	40-60
4	satisfecho	60-80
5	Totalmente satisfecho	80-100

57%

Anexo 9. Flujograma de Procesos



Anexo 10. Estructura Organizacional



Anexo 11. Imagen Corporativa



Anexo. 12 Flujo de Caja Projectado

Flujo de Caja Proyecto							
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Utilidad antes de Impuestos, Interés y Participaciones	\$ -	\$ -723	\$ 3.773	\$ 13.418	\$ 23.812	\$ 35.932	
(+)Gastos de depreciación	\$ -	\$ 5.617	\$ 5.617	\$ 5.617	\$ 5.700	\$ 5.700	
(-)15% Participación trabajadores	\$ -	\$ 164	\$ -854	\$ -3.036	\$ -5.387	\$ -8.129	
(-) 22%Impuesto a la renta	\$ -	\$ 204	\$ -1.064	\$ -3.784	\$ -6.716	\$ -10.135	
Flujo de Efectivo Operativo Neto (FEO)	\$ -	\$ 5.261	\$ 7.472	\$ 12.214	\$ 17.409	\$ 23.368	
Flujo de Efectivo Operativo Neto (FEO)	\$ -	\$ 5.261	\$ 7.472	\$ 12.214	\$ 17.409	\$ 23.368	
(+)Gastos Financieros	\$ -	\$ 2.870	\$ 2.346	\$ 1.766	\$ 1.124	\$ 413	
(+)Depreciación	\$ -	\$ 5.617	\$ 5.617	\$ 5.617	\$ 5.700	\$ 5.700	
(-)Inversión Capital de Trabajo	\$ -39.389	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
(-)CAPEX	\$ -36.387	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -7.657	\$ -	
Flujo de Caja Proyecto	\$ -75.776	\$ 13.747	\$ 15.434	\$ 19.596	\$ 24.232	\$ 29.481	
	\$ -75.776	\$ 13.747	\$ 15.434	\$ 19.596	\$ 24.232	\$ 248.164,65	Perpetuidad

Anexo13. Balance General

Balance general						
	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos	\$ 75.776	\$ 69.789	\$ 70.427	\$ 82.748	\$ 112.859	\$ 147.598
Activos Corrientes	\$ 43.189	\$ 42.818	\$ 49.073	\$ 67.010	\$ 95.164	\$ 135.603
Efectivo	\$ 43.189	\$ 11.168	\$ 13.997	\$ 28.137	\$ 52.084	\$ 87.860
Cuentas x cobrar	\$ -	\$ 31.651	\$ 35.076	\$ 38.873	\$ 43.080	\$ 47.743
Activos No Corrientes	\$ 32.587	\$ 26.971	\$ 21.354	\$ 15.738	\$ 17.695	\$ 11.995
Vehiculos	\$ 21.000	\$ 21.000	\$ 21.000	\$ 21.000	\$ 21.000	\$ 21.000
Muebles y enceres	\$ 4.180	\$ 4.180	\$ 4.180	\$ 4.180	\$ 4.180	\$ 4.180
Equipos de Computación	\$ 4.800	\$ 4.800	\$ 4.800	\$ 4.800	\$ 9.762	\$ 9.762
Equipos Electrónicos	\$ 2.607	\$ 2.607	\$ 2.607	\$ 2.607	\$ 5.302	\$ 5.302
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ -5.617	\$ -11.233	\$ -16.850	\$ -22.549	\$ -28.249
Pasivos	\$ 30.310	\$ 25.047	\$ 21.912	\$ 20.815	\$ 19.456	\$ 18.264
Pasivos Corrientes	\$ -	\$ -368	\$ 1.918	\$ 6.820	\$ 12.104	\$ 18.264
Cuentas x pagar proveedores		\$ -368	\$ 1.918	\$ 6.820	\$ 12.104	\$ 18.264
Impuestos x pagar						
Pasivos No Corrientes	\$ 30.310	\$ 25.414	\$ 19.994	\$ 13.995	\$ 7.353	\$ -
Deuda largo plazo	\$ 30.310	\$ 25.414	\$ 19.994	\$ 13.995	\$ 7.353	\$ -
Patrimonio	\$ 45.465	\$ 44.742	\$ 48.515	\$ 61.933	\$ 93.402	\$ 129.334
Capital Social	\$ 45.465	\$ 45.465	\$ 45.465	\$ 45.465	\$ 53.123	\$ 53.123
Utilidad o perdida ejercicios anteriores		\$ -723	\$ 3.050	\$ 16.467	\$ 40.280	\$ 76.211

Anexo 14. Inversión Inicial

Inversion Inicial	Valor Total	Porcentaje
Activos Fijos	\$ 32.587,00	43,0%
Vehiculos y medios de transporte	\$ 21.000,00	27,7%
Muebles y Enseres Oficina	\$ 4.180,00	5,5%
Equipos de Computación	\$ 4.800,00	6,3%
Equipos electrónicos	\$ 2.607,00	3,4%
Activos Intangibles	\$ 3.800,00	5,0%
Medios Digitales WEB	\$ 800,00	1,1%
Software MS	\$ 3.000,00	4,0%
Capital de Trabajo	\$ 39.388,54	52,0%
Inversion Total	\$ 75.775,54	100,0%

Anexo 15. Proyección de Ventas

INGRESOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por MS Simple	\$ 7.512,48	\$ 8.325,58	\$ 9.226,69	\$ 10.225,33	\$ 11.332,05
Ingresos porMS Corporativo	\$ 62.604,00	\$ 69.379,86	\$ 76.889,09	\$ 85.211,07	\$ 94.433,77
Ingresos porMS 360	\$ 71.368,56	\$ 79.093,04	\$ 87.653,56	\$ 97.140,62	\$ 107.654,50
Ingresos porEmploys engagement	\$ 7.601,91	\$ 8.424,70	\$ 9.336,53	\$ 10.347,06	\$ 11.466,96
Ingresos porIncentive rewards	\$ 3.800,96	\$ 4.212,35	\$ 4.668,27	\$ 5.173,53	\$ 5.733,48
Ingresos porCapacitación&Coaching	\$ 5.366,06	\$ 5.946,84	\$ 6.590,49	\$ 7.303,81	\$ 8.094,32
Ingresos Totales	\$ 158.253,97	\$ 175.382,37	\$ 194.364,63	\$ 215.401,41	\$ 238.715,08

Anexo 16. Resumen Estructura Administrativa

Costo Anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Supervisor de Campo	\$ 15.946,00	\$ 17.518,36	\$ 18.110,48	\$ 18.722,62	\$ 19.355,44
Jefe de Negocios	\$ 17.504,00	\$ 19.232,36	\$ 19.882,41	\$ 20.554,44	\$ 21.249,18
Mystery Fijos	\$ 25.660,00	\$ 28.180,73	\$ 29.133,23	\$ 30.117,94	\$ 31.135,92
Gerente	\$ 19.062,00	\$ 20.946,36	\$ 21.654,35	\$ 22.386,26	\$ 23.142,92
Secretaria Rcepcionista	\$ 6.068,28	\$ 6.651,61	\$ 6.876,43	\$ 7.108,86	\$ 7.349,13
Financiero perfil contable	\$ 6.598,00	\$ 7.234,37	\$ 7.478,89	\$ 7.731,68	\$ 7.993,01
Analista soluciones Ad hoc	\$ 12.830,00	\$ 14.090,36	\$ 14.566,62	\$ 15.058,97	\$ 15.567,96
Análista de Tecnología	\$ 9.714,00	\$ 10.662,37	\$ 10.662,37	\$ 11.395,32	\$ 11.780,48
Sueldos y salarios	\$ 113.382,28	\$ 124.516,51	\$ 128.364,78	\$ 133.076,08	\$ 137.574,05

Anexo 17. Flujo de Efectivo

Flujo de Efectivo Proyectado						
	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	\$ -	\$ -27.125	\$ 8.249	\$ 20.140	\$ 30.588	\$ 43.129
Utilidad Neta	\$ -	\$ -723	\$ 3.773	\$ 13.418	\$ 23.812	\$ 35.932
(+)Depreciación	\$ -	\$ 5.617	\$ 5.617	\$ 5.617	\$ 5.700	\$ 5.700
(-)Δ Cuentas por cobrar	\$ -	\$ -31.651	\$ -3.426	\$ -3.796	\$ -4.207	\$ -4.663
(+)Δ Impuestos	\$ -	\$ -368	\$ 2.285	\$ 4.902	\$ 5.283	\$ 6.160
Actividades de Inversión	\$ -	\$ -32.587	\$ -	\$ -	\$ -7.657	\$ -
Adquisicion de Activos	\$ -	\$ -32.587	\$ -	\$ -	\$ -7.657	\$ -
Actividades de Financiamiento	\$ 75.776	\$ -4.896	\$ -5.420	\$ -6.000	\$ 1.015	\$ -7.353
(-)Δ Deuda Largo Plazo	\$ 30.310	\$ -4.896	\$ -5.420	\$ -6.000	\$ -6.642	\$ -7.353
(+)Δ Capital	\$ 45.465	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 7.657	\$ -
Incremento Neto en Efectivo	\$ 75.776	\$ -64.608	\$ 2.829	\$ 14.140	\$ 23.946	\$ 35.776
Efectivo Principios de Periodo	\$ 75.776	\$ 11.168	\$ 13.997	\$ 28.137	\$ 52.084	\$ 87.860
Total efectivo Final del Periodo	\$ 75.776	\$ 11.168	\$ 13.997	\$ 28.137	\$ 52.084	\$ 87.860