



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA DE  
SERVICIOS A EXTRANJEROS QUE RESIDEN EN LA CIUDAD DE  
CUENCA

AUTOR

PAULO MARCELO JARA MOSCOSO

AÑO

2017



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE  
SERVICIOS A EXTRANJEROS QUE RESIDEN EN LA CIUDAD DE CUENCA**

**Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de Ingeniero en Negocios  
Internacionales**

**Profesor guía**

**Edmundo Francisco Cortez Granda**

**Autor**

**Paulo Marcelo Jara Moscoso**

**Año**

**2017**

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido el desarrollo inicial de este trabajo orientando conocimientos y competencias al estudiante para dar fiel cumplimiento a las normas dispuestas por la Universidad que garantizan originalidad a los trabajos de titulación.”

---

MBA. Edmundo Francisco Cortez Granda

CI 1712442399

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR**

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

---

WALTER RENE VASCONEZ MEJIA

CI 1708253081

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su NORMATIVAS TRABAJO DE TITULACIÓN UDLA Versión 26 de abril de 2016 ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

---

Paulo Marcelo Jara Moscoso

CI 0105539571

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer de manera especial a mis padres Marcelo e Irma quienes me apoyaron durante todo este tiempo de manera incondicional sin ustedes todo esto no hubiese sido posible.

A mi tutor Edmundo Cortez por su profesionalismo que aportó de manera positiva a la realización de este trabajo.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo principalmente a mis padres Marcelo e Irma a mis hermanos Michelle y Ricardo y mis abuelitos Jorge y Elsa soy todo lo que soy gracias a ustedes.

A María Emilia, mis amigos y demás familia por siempre estar.

## **RESUMEN**

El presente plan de negocios tiene el fin de determinar la viabilidad para la creación de una empresa que brinde servicios de asesoría a extranjeros que residen en Cuenca. Estos servicios se resumen a tres que son el servicio contable, el servicio turístico y por último el servicio lingüístico con el factor diferenciador de brindar el servicio de manera bilingüe y a domicilio del cliente.

Para el análisis y desarrollo del plan de negocios se utilizaron varias metodologías aprendidas a lo largo de toda carrera algunas de ellas como el PEST que determinó el análisis del entorno externo del Ecuador como país para la aplicación del presente proyecto.

Enfocándose en la industria como tal se aplicaron las 5 fuerzas de Porter junto con el análisis del cliente la información cuantitativa y cualitativa, en ella se determinó finalmente que el mercado objetivo son extranjeros provenientes del país de Estados Unidos que se encuentran actualmente retirados y residiendo en la ciudad de Cuenca, estos disponen de un ingreso mensual de más de 1000 USD, pertenecientes a la clase media-alta y se encuentran dispuestos a pagar por el servicio de asesoría.

Tanto las ventas como los estados financieros se encuentran proyectados a 5 años, obteniendo de esta manera un resultado positivo en los indicadores financieros lo cual resalta la viabilidad del proyecto.

## **ABSTRACT**

The following business plan has the purpose of determining the viability for the creation of a new company that provides services to foreigners who are living in Cuenca. These services refer to accounting services, tourism services and linguistic services with add value services such as bilingual Service and providing personalize services at customer's home.

For the analysis and development of the business plan some methodologies learned were used, such as PEST analyze that determine analysis of the external environment of Ecuador

Focusing on the industry and together with 5 Porter forces and customer analysis under quantitative and qualitative information, it was finally determined that the target market are foreigners coming from the United States who are currently retired and residing in Cuenca City, receive monthly incomes of more than 1000 USD, belonging to the upper middle class and are willing to pay for the advisory service.

Both sales and financial statements are projected to 5 years, thus obtaining a positive result in the financial indicators for which viability of the current project stands out.

# ÍNDICE

1 INTRODUCCIÓN .....	1
1.1 Justificación del trabajo .....	1
2 ANALISIS DE ENTORNOS .....	2
2.1 Análisis del entorno externo .....	2
3 ANALISIS DEL CLIENTE .....	17
3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa.....	18
4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....	27
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis externo y del cliente .....	27
5 PLAN DE MARKETING .....	31
5.1 Estrategia general de Marketing .....	31
5.2 Mezcla de Marketing .....	32
6 PROPUESTA DE FILOSOFIA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	46
6.1 Misión, Visión y objetivos de la organización .....	46
6.2 Plan de operaciones .....	47
6.3 Estructura Organizacional.....	52
7 EVALUACIÓN FINANCIERA.....	54
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos.....	54
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital ...	55
7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja .....	56
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración .....	58
7.5 Índices financieros .....	58
8 CONCLUSIONES GENERALES .....	59
REFERENCIAS .....	62
ANEXOS.....	66

# 1 INTRODUCCIÓN

## 1.1 Justificación del trabajo

A partir del año 2008 hasta la presente fecha, en la ciudad de Cuenca ha existido un aumento considerable en el ingreso de extranjeros quienes han optado por residir en la ciudad para su retiro. En complemento con publicaciones en sitios web de prestigio como *International Living* y la revista *Forbes* han situado a Cuenca como la primer y segunda ciudad para retirarse en el mundo, todo esto gracias al bajo costo de vida, buen clima y calidez de sus habitantes. Sumado a la belleza arquitectónica de la ciudad han hecho de Cuenca un lugar muy atractivo para los extranjeros que buscan el lugar adecuado para su jubilación.

En la actualidad aproximadamente 12,000 extranjeros se encuentran residiendo en Cuenca de los cuales la mayoría provienen de Estados Unidos, es por eso, que el presente proyecto pretende enfocar y potenciar la llegada de más extranjeros desde Estados Unidos hacia Cuenca.

Con estos antecedentes, se ha determinado la creación del presente plan de negocios que busca crear una empresa que brinde servicios a extranjeros que buscan residir en Cuenca y que se enfoque únicamente en satisfacer las necesidades de los mismos, que planean gozar de un retiro tranquilo y sin preocupaciones. Ante esto se planea crear una empresa que provea diferentes tipos de servicios acorde a las necesidades del cliente con el compromiso y seriedad enfocada hacia un servicio americanizado.

### 1.1.1 *Objetivo General del trabajo*

El objetivo principal del trabajo es el de determinar la viabilidad tanto financiera como técnica del proyecto, con el fin único de poder constituir una empresa que esté enfocada únicamente en los extranjeros que buscan radicarse en Cuenca.

### **1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo**

- Establecer la aceptación del paquete de servicios en el mercado de los extranjeros residentes en Cuenca.
- Determinar mediante la investigación de mercado, las necesidades principales de los clientes y transformarlos en servicios a ofrecer.
- Determinar un precio de mercado competitivo que disponga de un factor diferenciador que agregue valor.
- Identificar los planes de publicidad idóneos para poder llegar con facilidad a la mente del consumidor.
- Atraer clientes desde el país de Estados Unidos hacía la ciudad de Cuenca por medio de publicidad efectiva.

Para la elaboración del plan de negocio el CIIU seleccionado es el N8211.00 que detalla lo siguiente: “Actividades de prestación de una serie de servicios administrativos, de oficina, corrientes, recepción, planificación financiera, facturación y registro personal distribución física (servicios de mensajería) y logística, a cambio de una retribución o por contrato.”

## **2 ANALISIS DE ENTORNOS**

### **2.1 Análisis del entorno externo**

#### **2.1.1 Entorno externo**

##### **-Entorno político**

##### **Entorno Gubernamental en Estados Unidos**

Estados Unidos forma parte de una república federal que basa sus principios en la democracia representativa misma que separa los poderes del gobierno, el país se compone principalmente de 50 estados que gozan de soberanía parcial pero a su vez con su grado de autonomía. El presidente es el actual jefe de estado, el cual es elegido a través de colegios de representantes, su periodo de mandato dura cuatro años. Como parte del poder legislativo su legislatura es bicameral, en el cual el senado tiene la autoridad de aprobar o negar las designaciones presidenciales o rectificar acuerdos comerciales de ser

necesario. La otra parte del poder legislativo se encuentra en la cámara de representantes que tienen el derecho de iniciar proyectos de ley, que pueden ser modificadas o rechazadas por parte del senado. Estados Unidos ha adoptado un sistema bipartidista en el cual existen dos partidos el demócrata y el republicano. Tras las últimas elecciones en Estados Unidos Barack Obama terminó su mandato cediendo el poder al republicano Donald Trump (Santander, 2017).

### **Entorno Gubernamental en Ecuador**

Por su parte el Ecuador tiene un pasado notorio en lo que refiere a inestabilidad política, propiamente dicho hace 16 años el país afrontaba la más dura crisis económica de su historia, seguido por la dolarización y 7 presidentes en 10 años (omitiendo a Rafael Correa actual presidente de la república) mismos fueron los siguientes; Abdala Bucaram (10 Agosto 1996 al 6 Febrero 1997), Rosalía Arteaga (9 de Febrero 1997 al 11 de Febrero 1997) Fabián Alarcón Rivera (11 Febrero 1997 al 10 Agosto 1998), Jamil Mahuad (10 de Agosto 1998 al 21 de enero 2000), Gustavo Noboa (22 de Enero 2000 al 15 de Enero 2003), Lucio Gutiérrez (15 de Enero 2003 al 20 de Abril 2005), Alfredo Palacio (20 de Abril 2005 al 15 de Enero 2007). Antecede a esto los altos niveles de corrupción de presidencias anteriores que dejaron una gran duda en el pueblo ecuatoriano que ya sufría el éxodo de gente hacia Estados Unidos, España e Italia. Esos periodos de transición, golpes de estado y mandatos interinos entre presidentes dejaron al país sin rumbo fijo hasta la llegada del gobierno de Rafael Correa a partir del 15 de enero del 2007 quien ha cumplido su mandato e incluso fue reelegido en el año 2013 y actualmente desempeña su tercer mandato hasta el año 2017 que se llevan a cabo nuevamente las elecciones en el país.

A lo largo del mandato del gobierno de Rafael Correa se puso especial énfasis en invertir en educación, salud, obras físicas y entre otros aspectos sociales, económicos y políticos (Ecuavisa, 2014). Aunque el gobierno fue objeto de críticas por varias polémicas suscitadas y la implantación de políticas restrictivas sin un libre mercado ha mantenido una estabilidad en el país por casi 10 años. Esta estabilidad política resulta positiva tanto para la industria

como para el proyecto, ya que en adición a los demás factores, la estabilidad política resulta más atractiva al momento de atraer a extranjeros.

### **Entorno Legal en Estados Unidos**

Estados Unidos posee varias legislaciones dentro del marco legal, estas definen una amplia variedad que se detallan en leyes por el contrato de negocios (aplicado de forma internacional bajo el marco de *incoterm*), además una estricta ley de propiedad intelectual el cual protege patentes, licencias, diseño y derechos de autor. Como parte del funcionamiento de la justicia existe equidad tanto para locales como extranjeros bajo distintos códigos jurídicos y leyes como contratos y de propiedad, aduanas, empresa, inversión y trabajo. Cabe señalar que el principal jefe del poder judicial es escogido por el presidente del país.

En Estados Unidos la jubilación se presenta a partir de los 62 años sin embargo a los 67 años gozan de beneficios más completos, por ley los jubilados deben acumular 40 créditos para poder cumplir con la jubilación, de los cuales cuatro créditos son recibidos cada año laboral. No obstante los jubilados tienen una opción a retirarse en el extranjero y seguir percibiendo la pensión, así se encuentren en otro país, cabe recalcar que reciben menores beneficios las pensiones en el extranjero que en Estados Unidos (USA G. , 2017).

### **Entorno Legal Ecuador**

Sin dudas Ecuador es considerado una potencia turística por su riqueza biodiversa y la ventaja de tener en su territorio a las mundialmente famosas Islas Galápagos. Es por esta razón que el Ministerio de Turismo ha buscado impulsar el crecimiento turístico dentro del Ecuador con varios convenios y campañas publicitarias alrededor del mundo. El Ministerio de turismo creo un programa que posicione al Ecuador como destino de inversiones turísticas a nivel internacional, esto garantizando el debido seguimiento y un acompañamiento al inversionista de inicio a fin en el tiempo que dure la inversión. Esperan que hasta 2017 más de 30 proyectos turísticos sean llevados a cabo. (Ministerio de Turismo, 2015). Otra de las iniciativas del Ministerio de Turismo ha sido el desarrollo de capacitaciones para obtener la

certificación internacional TourCert en el cual las empresas se capacitan para brindar un servicio excelente a sus clientes y manejan desempeños empresariales responsables (Ministerio de Turismo, 2015).

Para febrero del año 2015 se decidió impulsar el nombre del Ecuador a nivel mundial y se lo hizo ante uno de los eventos más vistos en todo el mundo, es la primera vez que un país apuesta por promocionarse en este tipo de eventos, mismo que fue dirigido a 115 millones de Estadounidenses bajo el nombre *“All you need is Ecuador”*. El Ecuador pago alrededor de 3,8 millones de dólares a la NFL por los 30 segundos de duración del comercial publicitario. (BBC, 2015). Para el año 2016 esta campaña sigue siendo impulsada de gran manera y buscan llegar a 446 millones de personas en países como Estados Unidos y Canadá. (El Comercio, 2016).

El sector de las PYMES se encuentra en pleno crecimiento actualmente, sin embargo hasta el momento no ha logrado desarrollar su economía por factores limitantes como la tecnología, falta de planificación y visión a mercados extranjeros con el fin de expandir mercados. Sin embargo según cifras del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), tres de cada cuatro empleos son generados por las consideradas ya pequeñas y medianas empresas. Lo que representa a escala nacional un 75% de las plazas laborales (Lideres, 2016).

En conclusión con lo antes descrito el impulso y desarrollo hacia las PYMES junto con la potenciación del turismo en el Ecuador y lo que perciben por parte del seguro social en Estados Unidos son factores positivos para la industria ya que el entorno se vuelve más favorable y en ello atraen más extranjeros al país, por las facilidades económicas brindadas se podrán observar muchos más emprendimientos que impulsen el desarrollo económico del país en los próximos años.

### **-Entorno económico de Estados Unidos y Ecuador**

#### **PIB (Producto Interno Bruto) Estados Unidos**

El producto interno bruto o PIB se define como: *“El valor de todos los servicios y bienes finales producidos en un país en un año. El PIB se puede*

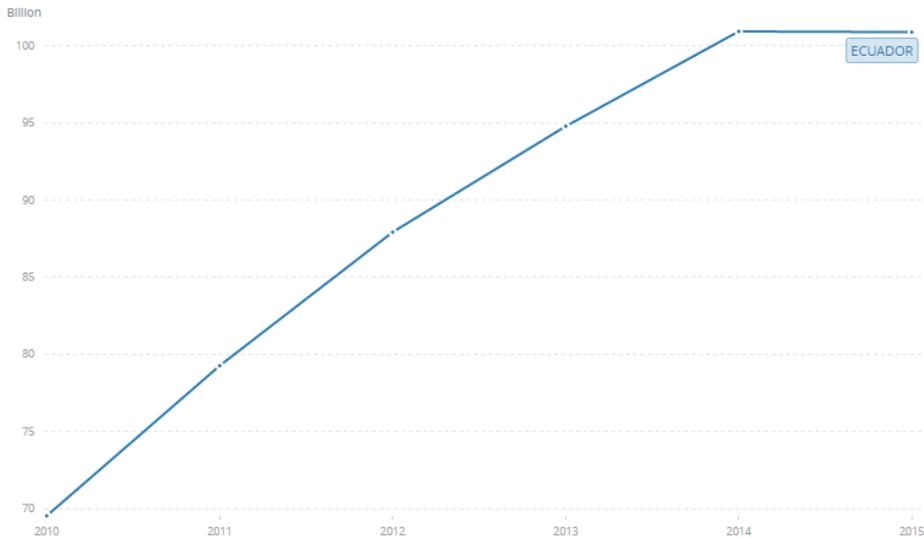
*medir sumando todos los ingresos de una economía (...) o los gastos (...)"* (Banco Mundial).

Estados Unidos es una de las economías más grandes del mundo, el cual se ha caracterizado por ser altamente productivo en complemento con el uso de tecnología avanzada. Dentro de los sectores más representativos se encuentra el agrícola que aporta el 1.4% del PIB, seguido por el sector industrial que en gran forma representa el 21% del PIB, el cual resalta la manufacturación y fabricación de maquinaria electrónica, eléctrica, química, e industrial. Estados Unidos ha conseguido el liderazgo en el sector aeroespacial y un notable salto en la industria farmacéutica. Sin embargo, pese a la gran presencia de manufactura, la economía estadounidense se fundamenta en los servicios el cual representa más de tres cuartos del PIB. El PIB de Estados Unidos alcanzo el pasado 2016 un total de 18.561,93 (miles de millones de USD)

### **PIB (Producto Interno Bruto)**

El PIB total del Ecuador hasta Diciembre de 2015 es de 100.2 (miles de millones de USD) (Banco Mundial, 2016) y ocupa el octavo puesto en comparación de las demás economías en Latinoamérica acorde a información del Banco Mundial. El Ecuador por su parte es un país en vías de desarrollo, que ha adquirido desde hace varios años una dependencia alta hacia la producción y venta de petróleo que es su principal producto exportado a China y Estados Unidos, cuya fuente representa el ingreso principal para el país, seguido por productos no petroleros como el banano, el camarón, el langostino, el atún y las rosas (ProEcuador, 2016).

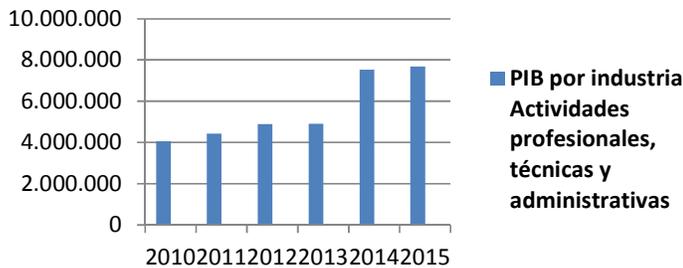
A raíz de la dolarización en el país en el año 2000, el PIB creció de manera sustancial logrando así que el Ecuador alcance un crecimiento económico notorio hasta el 2014, respaldado en el aumento de la inversión pública y con un enfoque principal al invertir en transporte y energía.



**Figura 1. PIB del Ecuador correspondiente a los años 2010 al 2015 (expresado en mil millones de dólares). Tomado de: Banco Mundial**

La figura 1. muestra el crecimiento del PIB desde el año 2010 hasta el 2015, tras la bonanza económica en años pasados, el país sufrió en el 2015 una desaceleración dentro de su economía esto a consecuencia de la caída en precios del petróleo que históricamente el barril alcanzó los 26,05 USD (Investing, 2016) en febrero del presente año, siendo este históricamente su precio más bajo. En adición a factores como la apreciación del dólar y la dificultad para acceder a nuevos financiamientos. Al ser un país en vías de desarrollo Ecuador aún mantiene una fuerte relación de dependencia por la materia prima y sus principales productos no petroleros.

Sin embargo es importante notar la evolución del crecimiento del PIB per cápita en los últimos cinco años, es evidente notar la tendencia decreciente hasta el 2015. El Ecuador enfrenta un reto importante para lograr estabilizar su economía, y a su vez mantener los beneficios sociales, atraer más inversión extranjera y reactivar la inversión privada para aumentar la productividad.



**Figura 2. PIB por industria desde el año 2010 al 2015 (Expresado en millones de dólares).**

Las cifras del banco mundial muestran que pese a la recesión económica el PIB por industria se encuentra en un interesante crecimiento por lo que determina que en esa industria en específico no se ha visto afectado con la reducción del PIB general del país. El PIB por industria en relación a Actividades profesionales, técnicas y administrativas representa un 8% aproximadamente del PIB general. Aunque el panorama pueda no ser alentador para el país es importante recalcar que la industria se mantiene en constante crecimiento lo que es favorable para impulsar y desarrollar el proyecto.

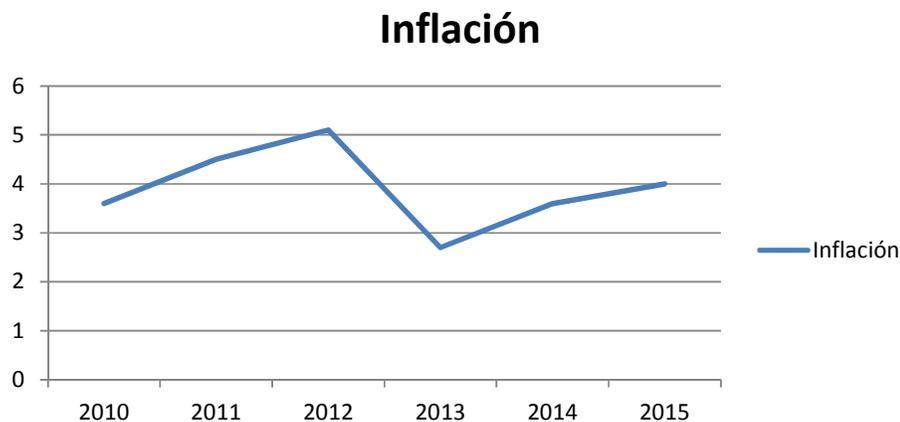
### **Inflación en Estados Unidos**

“La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares “ (Ecuador B. C., 2016).

Estados Unidos se ha caracterizado históricamente por mantener una inflación controlada dentro de su economía, en el año 2016 la misma alcanzó el 1.2% aproximadamente (Database, 2017).

### **Inflación en Ecuador**

La inflación en el Ecuador se ha mantenido fluctuante durante los últimos años en 2010 la inflación era del 3.6% y su techo se vio en un máximo del 5.1% en el 2012. Actualmente Ecuador maneja una inflación del 1.42% (al 31 de agosto de 2016) por consecuencia de la crisis económica los precios han disminuido de manera sustancial y en consecuencia el desempleo ha aumentado.



**Figura 3. Histórico inflación del Ecuador 2010-2015**

El FMI ha pronosticado hasta el 2021 un decrecimiento en la economía mismo podría verse reflejado en el índice de precios. En consecuencia la industria puede perder poder adquisitivo debido al incremento de los precios.

### **Balanza Comercial en Ecuador**

“Es el registro de las importaciones y exportaciones de un país durante un período. El saldo de la misma es la diferencia entre exportaciones e importaciones. Es positiva cuando el valor de las importaciones es inferior al de las exportaciones, y negativa cuando el valor de las exportaciones es menor que el de las importaciones” (ProEcuador, 2016).

El Ecuador al no ser un país industrializado tiene mayor dependencia hacia las importaciones que exportaciones en su economía, es por eso que ha tenido un déficit dentro de su balanza comercial. A inicios del 2015 el Ecuador impuso sobretasas a 2800 partidas arancelarias que representaron el 32% de sus importaciones generales con el único propósito de equilibrar la balanza de pagos. Con estas medidas Ecuador adoptó una política proteccionista hacia sus productos mismos que generaron varias repercusiones por parte de los otros países, pese a que encarecieron los precios de bienes importados tanto importaciones como exportaciones disminuyeron (Universo, 2015).

Es importante resaltar que pese a que a balanza comercial tiene un déficit que el gobierno ha buscado solventar, la industria se ha visto afectada por la pérdida de poder adquisitivo en los agentes económicos.

### **Balanza Comercial en Estados Unidos**

Estados Unidos registró por su parte un déficit en la balanza comercial por 731 miles de millones (MACRO, 2016), lo cual registra que Estados Unidos importa más de lo que exporta.

### **-Social**

#### **Desempleo en Ecuador**

El desempleo en el país se encuentra en aumento, esto en consecuencia de la crisis que vive el Ecuador actualmente. Hasta diciembre del 2016 la tasa de desempleo cerró en un 5.2% según la ENEMDU. Mientras que el subempleo por su parte hasta diciembre se ubica en un 19,9%. Logrando así un incremento considerable en base a años anteriores que han mantenido estas tasas en promedio. Sin embargo tras años anteriores el desempleo se ha mantenido durante los cinco años. La falta de un trabajo estable ha tenido un impacto más fuerte en la economía misma que el Ecuador busca salir y desarrollarse. (El Comercio, 2016).

#### **Desempleo en Estados Unidos**

Por su parte Estados Unidos cerró el 2016 con una tasa del 4.7% de desempleo y creando un poco más de dos millones de empleos, mismo que fortaleció su economía y recalcó el positivo indicador del salario medio por hora. Este incremento en plazas de empleo alcanzó un record histórico que no se veía desde 1999 (Tribuna, 2017).

### **Cultural**

Culturalmente hablando el Ecuador es un país que se ha caracterizado por su riqueza multiétnica y pluricultural. Rescata una cultura ancestral de miles de años, muy apegada a la celebración de fiestas populares y su variada gastronomía. Asimismo las celebraciones religiosas no quedan fuera, las estadísticas datan que el 87.5% de la población es considerada católica. El Ecuatoriano tiende a ser más informal al momento de expresarse haciendo uso de un lenguaje más ambiguo y la mala costumbre de ser impuntuales. En comparación con Estados Unidos las costumbres son más parecidas a Europa

si bien Estados Unidos es un país multiétnico existe gran sensibilidad con respecto al tema, por temas como la comida es bien conocido que en EEUU la comida rápida es una costumbre muy repetida por el intenso nivel de vida que llevan sus habitantes, asimismo son más formales a la hora de saludar y sobre todo una importante costumbre que es la puntualidad (Viaje Jet, 2016). Pese a las diferencias culturales en general existe en el país un buen trato al extranjero.

Cuenca es considerada la tercera ciudad más importante en el Ecuador y al ser un país en vías de desarrollo no está exento de este tipo de problemas sociales considerando que los índices de delincuencia son más altos que en los países desarrollados de donde provienen la mayoría de extranjeros. Cuenca es considerada una ciudad segura para vivir, según fuentes del Ministerio del Interior la delincuencia en Cuenca disminuyo en un 9.1% logro obtenido gracias a los proyectos de participación ciudadana con alarmas y botones de seguridad en los barrios, asimismo las tasas de robo a personas y criminalidad disminuyeron en un 35,9% y 2.6% respectivamente (Ministerio del interior, 2016). Ante estas cifras Cuenca consolida más su posición al ser de las ciudades más seguras del país. Estas cifras resultan positivas para Cuenca ya que reflejan un entorno positivo para vivir.

### **Entorno Demográfico en Ecuador**

Acorde a las cifras del INEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos) en relación a la entrada y salida de extranjeros inmigrantes en el año 2015, aproximadamente ingresaron al país un total de 50.753 extranjeros ya sea para vivir de algún ingreso por actividad comercial, dependencia económica o ejerciendo una profesión liberal o técnica dentro del país (INEC, 2015).

**Tabla 1. Entrada de extranjeros, inmigrantes por categoría migratoria**

Año	Entrada de extranjeros
2012	62.946,00
2013	60.515,00
2014	59.850,00
2015	50.753,00

Tomado de: INEC

Si bien la tendencia en los últimos años ha sido menor, Cuenca por su lado es considerado por extranjeros un lugar tranquilo para vivir con facilidades económicas y geográficas esto facilita la llegada cada vez más extranjeros a la ciudad (Gabriela Ortega, 2012).

En el año 2014 y 2015 páginas web como *International Living* y *Forbes* publicaron sendos artículos en sus sitios web que situaron a Ecuador como el país número uno en 2014 y número dos en 2015 en el mundo para retirarse debido a sus favorables condiciones de vida, agradable clima, diversa cultura, rica gastronomía, bajos costos en salud privada, entre otros. Estos factores han facilitado la llegada de extranjeros que han buscado en Ecuador un lugar adecuado para su retiro (Living, 2015) (Magazine, 2015). Por tal motivo Cuenca ha sido la ciudad más beneficiada por este incremento sustancial de extranjeros. Se estima que actualmente residen cerca de 12,000 extranjeros en la ciudad, los cuales en su gran mayoría provienen de Estados Unidos (Tiempo, 2015).

### **Entorno demográfico en Estados Unidos**

El entorno de los jubilados dentro de Estados Unidos pasa por una situación un tanto compleja, esto es debido a que el dinero que perciben en calidad de pensiones por parte del seguro social en muchas ocasiones no es suficiente para costear sus gastos, a esto se suma que los Jubilados en Estados Unidos no ahorran lo suficiente para poder costear sus gastos, a raíz de esto muchos extranjeros han optado por seguir su jubilación en el extranjero, acorde a cifras de la administración de la seguridad social de Estados Unidos, alrededor de 350.000 americanos recibe su pensión fuera del país, sin embargo, se estima que el número se mantenga en aumento ya que 3.3 millones de *baby boomers* están planificando recurrentemente su jubilación en el extranjero, lo cual resulta positivo debido a que impulsa la llegada de más extranjeros al país.

### **-Tecnológico**

Cuenca por su parte para la prestación del servicio requerido no requiere de altas inversiones en tecnología ya que lo requerido para la ejecución del presente plan de negocios, es un equipo de computación y equipos de oficina en general, ETAPA en Cuenca es la empresa encargada de proveer servicios

de internet, servicio que ha crecido de manera importante durante los últimos años y que tras el último censo realizado en diciembre 2015, data que un 46.35% de personas tiene acceso a internet (Andes, 2015). Y en complemento con empresas que se dediquen al desarrollo de Software y programación. Por lo tanto en Cuenca se prestan los requisitos para la realización del proyecto en mención según las necesidades de la industria.

En conclusión y tras el presente análisis de entorno se ha determinado que pese a las condiciones desfavorables y adversas en el país ninguna representa un limitante para la ejecución del plan de negocios.

### ***2.1.2 Análisis de la industria (Fuerzas de Porter)***

#### **Amenaza de la entrada de nuevos competidores en Estados Unidos**

Para ingresar a competir dentro del mercado estadounidense existen varios requisitos que se deben cumplir, entre ellos se encuentra la constitución de compañías misma que debe seguir los siguientes pasos; formular un plan de negocios viable, elegir una ubicación, determinar el tipo de empresa que se creará, registro del negocio con el estado, obtener un número fiscal de autorización para el negocio, registrar impuestos estatales y locales, solicitar las licencias y permisos y finalmente reconocer los impuestos personales, en tanto estos corresponden a pasos básicos requeridos para la creación de una empresa en Estados Unidos sin ser residente, no obstante, se recomienda realizarlo en compañía y asesoría de un abogado corporativo. El tipo de compañía más recomendada para constituir es la LLC (*Limited Liability Company*) el cuál representa una ventaja ya que no exige capital inicial. (Legal, 2012)

En lo que a tecnología refiere para el presente plan de negocios Estados Unidos ofrece la tecnología necesaria para la creación de la empresa en mención debido a que solo insumos de oficina y conexión internet son requeridos.

Después de haber analizado las barreras de entrada tecnológicas, legales y de capital podemos determinar que la amenaza de entrada de nuevos competidores es **baja** debido a las facilidades que presta el país.

### **Amenaza de la entrada de los nuevos competidores en Ecuador**

Para la industria de los servicios administrativos en el Ecuador se requieren los requisitos legales comunes para constituir una empresa como; obtención del RUC, registro del nombre en la superintendencia de compañías, obtención de permisos municipales e integración de capital en un banco privado y por último el registro del representante legal en el registro mercantil, estos requisitos son comunes a cualquier industria y ningún registro adicional es requerido por lo que es considerado una barrera de entrada baja.

En cuestión al capital inicial requerido para constituir una empresa se necesita equipar una oficina con escritorios, sillas, mesas, computadores y servicio de internet. Con ello se ha obtenido un cálculo estimado para su constitución de 10.000 USD a 15.000 USD lo cual es considerado una barrera de entrada baja.

En esta industria en cuestión de tecnología se requiere equipos que pueden adquirirse fácilmente en el país de igual manera utiliza un software común que se desarrolla localmente por lo que en cuestión de tecnología la barrera de entrada es baja.

Después de haber analizado las barreras de entrada tecnológicas, legales y de capital para el ingreso para nuevos competidores podemos determinar que es **baja**.

### **Poder de negociación de los proveedores en Estados Unidos**

Dentro de Estados Unidos existen varias empresas que se dedican a brindar servicios a jubilados en el mercado local, sin embargo, los mismos no ofrecen el servicio para otros países. Dado a que el presente proyecto se encuentra enfocado a un específico nicho de mercado que será atraído hacia el Ecuador para la ejecución del presente plan de negocios, se ha determinado que el poder de negociación con los proveedores en Estados Unidos es **baja** ya que existen un gran número de empresas que proveen este servicio en este país.

### **Poder de negociación de los proveedores en Ecuador**

Dentro de la industria de servicios a extranjeros actualmente acorde a información de la Superintendencia de compañías no existe una competencia

directa, debido a que, no hay otra empresa que ofrezca esta cantidad de servicios dentro de una sola compañía. Por este motivo se ha optado el uso del llamado servicio terciarizado u outsourcing en los servicios de asesoría turística y asesoría lingüística. En la actualidad existen en gran cantidad, empresas dentro del país que brindan este tipo de servicios. Hasta el 2014, 55.619 empresas fueron inscritas en la Superintendencia de compañías, de las cuales estos sectores representan en porcentaje al total de empresas constituidas asesoría legal y asesoría contable con el 8.3% de empresas constituidas, asesoría turística con el 1.9% (Compañías, 2015). Por tal motivo determinamos que el poder de negociación con los proveedores es **baja** ya que existe variedad de empresas que ofrecen este servicio de igual manera.

### **Poder de negociación de los clientes en Estados Unidos**

Previamente se manifestó que, alrededor de 350.000 americanos recibe su pensión fuera del país, sin embargo, se estima que el número se mantenga en aumento ya que 3.3 millones de *baby boomers* están planificando recurrentemente su jubilación en el extranjero. Ante esto se puede determinar que el número estimado de *baby boomers* que ya están planificando su retiro, correspondería a clientes potenciales que pueden ingresar al país, dada la gran cantidad de clientes potenciales su poder de negociación es **bajo**.

### **Poder de negociación de los clientes en Ecuador**

Los clientes dentro de la industria corresponden a extranjeros principalmente, los cuales hasta agosto 2016 registraron un ingreso total de 128.567 extranjeros tendencia que se mantuvo a la baja en los últimos años (Ministerio de Turismo, 2015). Por su parte en Cuenca viven alrededor de 12.000 extranjeros de 92 nacionalidades, no obstante predominan los estadounidenses. Por lo que existe una amplia cantidad de clientes, por lo tanto el poder de negociación es **bajo**.

### **Amenaza por el ingreso de productos sustitutos en Estados Unidos**

Como parte de la amenaza de ingreso de productos sustitutos en Estados Unidos se determina que dentro de la industria de servicios existen varias empresas que se dedican a actividades similares, en materia de asesoría a

expatriados por lo que los estadounidenses, por lo que representan un riesgo **alto** ya que pueden ofrecer varios servicios de manera individual a los clientes, sin contar necesariamente con una empresa que provea los mismos de manera conjunta.

### **Amenaza por el ingreso de productos sustitutos en Ecuador**

Dado a que esta industria se divide en empresas de asesoría contable, turística y lingüística en conjunto no se tiene un producto sustituto, pero si se tienen sustitutos para cada producto ofrecido. Por ejemplo en el caso de la asesoría contable un producto sustituto es que la propia persona se maneje personalmente su propia contabilidad sin la intervención de un agente externo o también el contratar a un contador directamente. En la parte de asesoría turística un producto sustituto es que las personas averiguen por sus propios medios lugares turísticos donde ir sin requerir un servicio de guía. Por último en cuestión de asesoría lingüística un producto sustituto puede ser el contratar a profesores o ir a institutos de aprendizaje de idiomas. En consecuencia a la gran cantidad de productos sustitutos la amenaza por el ingreso de productos sustitutos es **alta**.

### **Rivalidad entre competidores en Estados Unidos**

Estados Unidos dispone de un alto número de empresas registradas que actualmente proveen algún tipo de servicio enfocado a expatriados, estos servicios varían y son proporcionados de manera completa acorde a las necesidades del cliente, se enfocan en tramitar Visa y proveer servicios legales, servicios de salud, aplicaciones laborales, mudanzas y menajes, servicios financieros, de correo y miscelaneo. Muchas de estas empresas han aprovechado el *e-commerce* para poder consolidar y dar a conocer estos servicios varios, ante ello se ha determinado que la rivalidad entre competidores en Estados Unidos es **alta**.

### **Rivalidad entre competidores**

En el año 2015, 2.264 empresas se encontraron registradas en la superintendencia de compañías en la ciudad de Cuenca mismas que han sido divididas en los siguientes porcentajes relacionados a sus sectores en relación

total a las empresas constituidas, dentro de la industria legal e industria contable corresponden el 22.3% de empresas constituidas, en asesoría turística con el 1.9% y asesoría lingüística con el 6.1% (Compañías, 2015).

Si bien es cierto no existe una cartera de productos pero si representan competencia en cada una de sus áreas especializadas por lo que se considera una competencia **alta**.

El presente proyecto planea integrar todas los servicios antes mencionados dentro de una sola empresa.

En conclusión se ha determinado lo siguiente respaldado en la matriz EFE, misma que se detalla en los anexos:

-El mercado de Estados Unidos presta las condiciones para captar el mercado esperado y por otro lado cabe señalar que se encuentra económicamente estable.

-Los jubilados perciben una pensión alta, esto permite que puedan llevar un estilo de vida cómodo.

-Alrededor de 3 millones de jubilados planean salir de Estados Unidos para su retiro.

-La industria se encuentra en constante crecimiento.

-En el Ecuador tras analizar las barreras de entrada tecnológicas, legales y de capital para el ingreso para nuevos competidores es baja.

-El poder de negociación con el cliente y los proveedores es baja debido a que hay una cantidad considerable en el mercado.

-Estados Unidos dispone de un número de empresas que proveen servicios de asesoría a extranjeros, sin embargo, en Ecuador no existen empresas con esas características.

-En el mercado local ecuatoriano existen muchos competidores según su rama de servicio, lo cual representa un inconveniente por la competencia directa.

-Se concluye que el país presta un entorno favorable para el desarrollo del plan de negocios

### **3 ANALISIS DEL CLIENTE**

#### **3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa**

##### **-Investigación cualitativa**

##### **Segmentacion del cliente**

Hasta el año 2013 la distribución en Cuenca por habitantes era la siguiente siendo Colombia y Perú los predominantes en relación al número de habitantes en la ciudad, seguido por Estados Unidos, Brasil , España, Canadá, Chile y Alemania entre los países principales. No obstante, se ha optado por escoger a los clientes provenientes desde Estados Unidos como el nicho de mercado principal. Para esto, el segmento de cliente escogido corresponde a extranjeros hombres, mujeres o parejas que residen en la ciudad de Cuenca, de 55 años en adelante con un nivel socio-económico medio-alto.

En Cuenca existen actualmente cerca de 12,000 extranjeros residentes, los cuales el 86 % de los habitantes proviene de Estados Unidos, la edad promedio es de 51,9 años y su nivel socio económico es medio-alto (Tiempo, 2015).

**Tabla 2. Cantidad de extranjeros residentes en Cuenca**

Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Número de habitantes	8.020	8.703	9.077	9.345	9.727	12.000

##### **Adaptado de: INEC**

La tendencia de crecimiento de habitantes que residen en Cuenca aumenta conforme el tiempo, se ha determinado que hay una tasa de crecimiento del 3% según información del INEC en relación a inmigrantes que residen actualmente en la ciudad.

Según información del gobierno estadounidense 43,947 millones de personas se encuentran jubiladas actualmente de los cuales su edad es de 65 años en

adelante y reciben una pensión vitalicia en promedio de 15.784 USD al año (USA S. S., 2016). El número exacto de residentes americanos en otros países es difícil de determinar, sin embargo evidencias empíricas muestran que alrededor de 3.3 millones de baby boomers planean disfrutar su jubilación en países del extranjero según data de Travel Market Report (University, 2016).

### **Grupo Focal**

Se realizó el grupo focal el día sábado 01 de octubre de 2016 en la ciudad de Cuenca con la participación de 6 integrantes provenientes de Estados Unidos cuyas edades eran de 65 años en adelante, como conclusiones principales podemos determinar lo siguiente:

- La mayoría de extranjeros se encuentran residiendo 2 o más años en la ciudad.
- Argumentan que la ciudad les parece bastante atractiva y resaltaron la amabilidad de los Cuencanos.
- Buscan una alta calidad de vida para sus últimos años de retiro.
- Sugieren poner principal énfasis en el marco de asesoría legal, ya que el trámite de ciudadanía o residencia tomó mucho tiempo y a un costo elevado.
- Existe desconfianza por los servicios informales en la ciudad, ya que más de uno fue estafado alguna vez.
- La impuntualidad del Ecuatoriano influye negativamente a la hora de brindar servicios.
- No conocen de una empresa que brinde asesoría a extranjeros directamente, salvo sus contactos personales con los que realizan ciertas actividades.
- Muy importante el boca a boca entre extranjeros, ya que entre sí recomiendan servicios.
- La mayoría conoce solo la ciudad y pocos alrededores, lo que menciona que no es explotado todo el turismo en el Azuay.

-Los servicios que más requeridos son por extranjeros están el de asesoría contable, menajes de casa aunque recalcaron las compras por internet y envíos internacionales y el turístico.

-Exígen seriedad, puntualidad y sobre todo información proactiva.

-La mayoría accedió que pagarían por asesoría desde 100 hasta 300 dólares dependiendo del tipo de asesoría.

-Se escogió el nombre de *Cuenca Service Center*.

### **Entrevista a experto**

Experto: Juan Carlos Morales

Gerente General Cuenca Car Share

Por medio de la entrevista al experto que dispone un amplio conocimiento acerca del cliente se determina que, los extranjeros en su gran mayoría jubilados optaron por elegir a Cuenca como lugar ideal de retiro por factores como el favorable clima, bajos costos en salud de igual manera en bienes de consumo y la tranquilidad, cabe señalar que estos viven comodamente con las pensiones que perciben por parte del gobierno de su país. Recalca que los extranjeros actualmente se encuentran en un proceso de adaptación cultural que se ha visto dificultado por la barrera del idioma ya que muchos de ellos no hablan español o lo hablan muy poco. Uno de los puntos interesantes a mencionar es que estos ciudadanos tienen un muy alto nivel de exigencia y puntualidad en cualquier servicio requerido. El experto cuenta que se ha percatado que no solo gente mayor está viniendo a Cuenca sino gente joven también. En la actualidad menciona que existe muy poca gente que brinde algún tipo de servicio para extranjeros salvo algunas empresas que son constituidas por ellos mismos. Los extranjeros habitualmente prefieren frecuentar lugares como el centro histórico, la calle Larga, el Barranco, entre otros.

Se resalta la necesidad de brindar actividades que apoyen a los extranjeros sobre todo jubilados en tareas del diario vivir para garantizar satisfacción y un retiro apropiado. Se debe contar con una red amplia de profesionales que sean

confiables ya que existe mucho trabajo informal lo que ha causado que muchos extranjeros sean víctimas de estafa.

## **Segunda entrevista a experto**

Experto: Sonia Pacheco

### **Servicios Contables como Persona Natural**

La presente entrevista se realizó con el objetivo de determinar como es el manejo de procesos de una empresa de servicios contables, en relación a la industria existe mucha competencia sin embargo los factores diferenciadores y el tiempo en el mercado garantizan un valor agregado importante. Como servicios contables la empresa brinda manejos de desarrollo de normas del planes generales de contabilidad, aplicación de criterios contables de valoración, cierre contable del ejercicio, supervisión contable, manejo de nomina y declaraciones simples a personas naturales. Las facturas son recibidas en la oficina o tambien son retirados por los mensajeros y cada mes se realiza el respectivo servicio contable. El software que se utiliza para los registros contables se llama Monica Version 9.0. Adicional recalco que el éxito de un buen servicio es el seguimiento continuo, el compromiso y la alta responsabilidad con los clientes.

### **Investigación cuantitativa**

Para la presente investigación se realizo la encuesta en la ciudad de Cuenca a un grupo muestral de 50 personas las cuales cumplen con el requisito acorde al mercado objetivo y a las preguntas filtro establecidas, los cuales son Estadounienses residentes en Cuenca, mayores a 55 años, sexo indefinido y que perciban ingresos mensuales mayores a 1000 dólares. Las preguntas detalladas a continuación son parte del segundo analisis realizado.

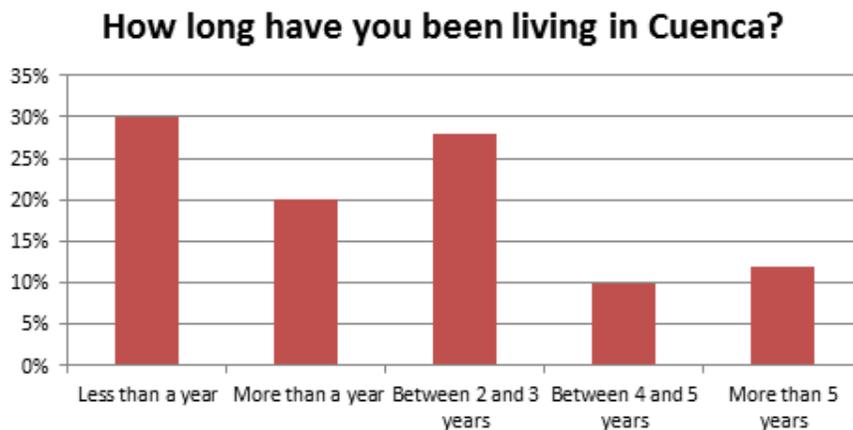
En referencia a los encuestados el 100% proviene de Estados Unidos.

En relación a la edad el 34% corresponden al rango de 71-80 años, seguido de las personas de 61-70 años de edad que se ubican posteriormente.

El 54% de los encuestados son hombres mientras que el 46 % restante son mujeres.

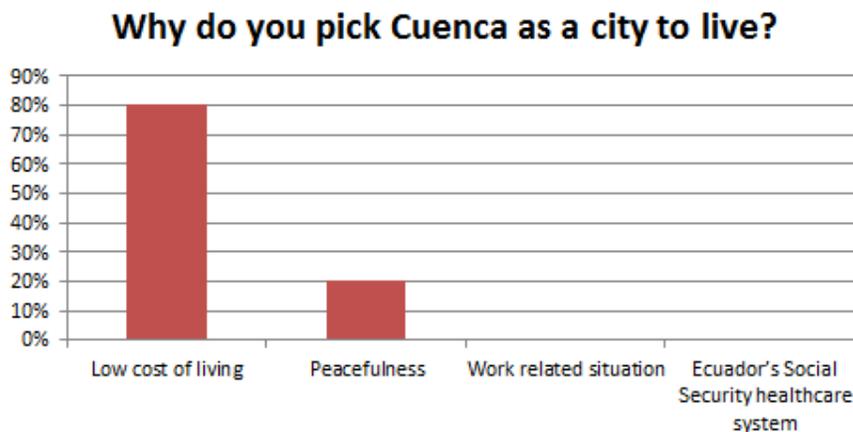
Al mes la mayoría percibe ingresos de 1501 USD a 2000 USD con un 34 % asimismo seguido por ingresos de 2001 USD hasta 2500 USD correspondiendo al 30%.

En relación al tiempo que se encuentran viviendo actualmente en Cuenca, el 30% de encuestados menciona que vive menos de un año, seguido del 28% quien ha vivido de 2 a 3 años dentro de la ciudad.



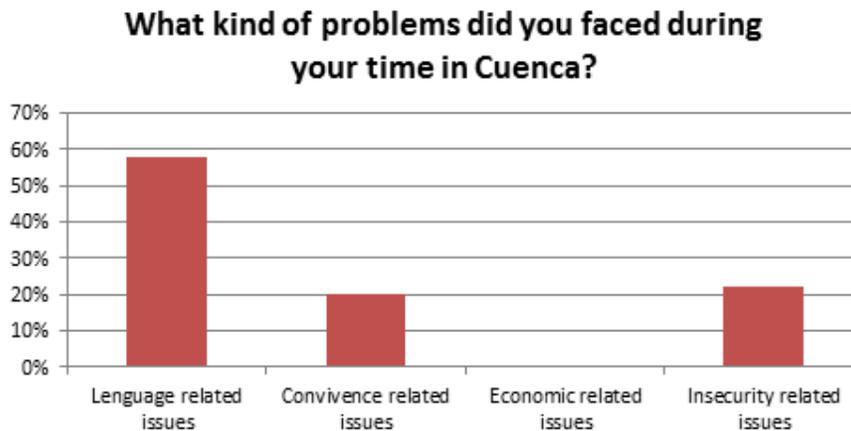
**Figura 4. Pregunta 1: ¿Cuánto tiempo lleva viviendo en Cuenca?**

En referencia al motivo del porque escogieron Cuenca como una ciudad para vivir un amplio 80% escogio por su bajo costo de vida, mientras que el 20% adicional señalo por la tranquilidad que la ciudad de brinda.



**Figura 5. Pregunta 5: ¿Por qué escogió a Cuenca como una ciudad para vivir?**

En relación al mayor tipo de problemas presentados el 58% comenta que ha tenido problemas en relación al idioma, seguido por la inseguridad en la ciudad con un 22%.



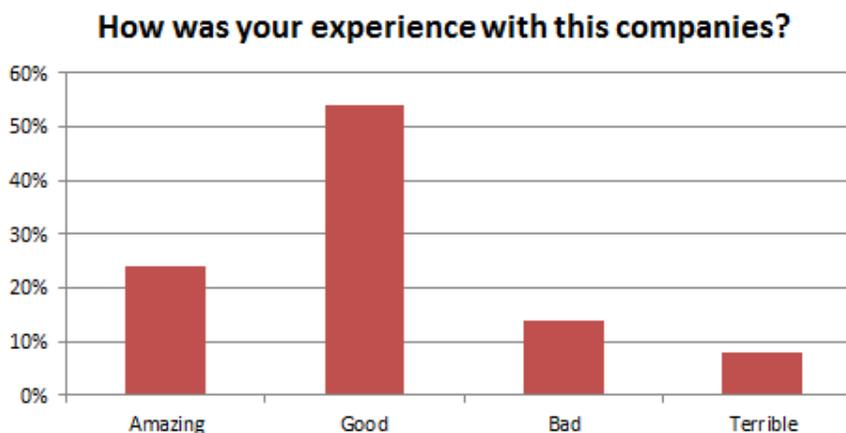
**Figura 6. Pregunta 6: ¿Qué tipo de problemas ha enfrentado durante su estadía en Cuenca?**

El 40% de los encuestados ha contratado alguna vez una empresa de servicios contables. Mientras que el 60% adicional no lo ha hecho.

El 68% de los encuestados ha contratado alguna vez una empresa de servicios turísticos . Mientras que el 32% adicional no lo ha hecho.

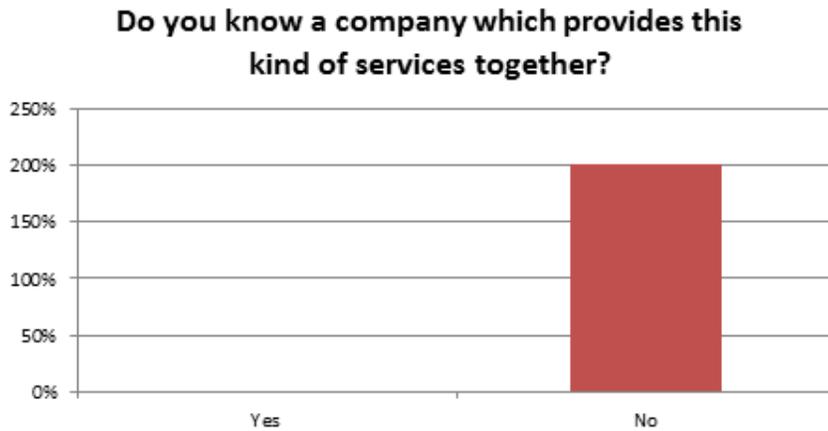
El 46% de los encuestados ha contratado alguna vez una empresa de servicios logísticos. Mientras que el 54% adicional no lo ha hecho.

En términos generales la experiencia con estas empresas ha sido positivo por parte de los extranjeros en un 52%.



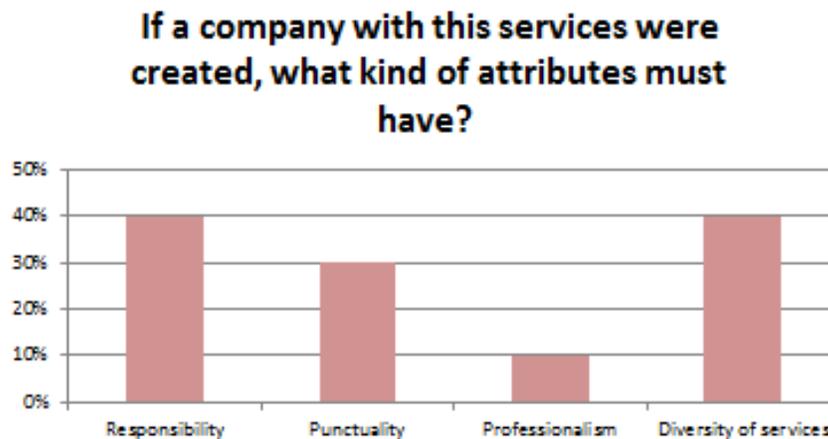
**Figura 7. Pregunta 9: ¿Cómo fue su experiencia con estas compañías?**

El 100% de los encuestados señalan que no conocen ninguna empresa que provea servicios en conjunto.



**Figura 8. Pregunta 10: ¿Conoce alguna empresa que provea este tipo de servicios en conjunto?**

La mayoría esogió que el atributo principal para este tipo de empresa debe ser enfocado a la responsabilidad y la diversidad de servicios en un 80%.



**Figura 9. Pregunta 11: Si una empresa con estos servicios fuese creada, ¿Qué tipo de atributos debe tener?**

La mayoría de encuestados prefiere recibir notificaciones acerca de nuevos servicios via correo electronico con un 42 %, le sigue con un 23% redes sociales

### How do you prefer to receive notifications about services and brand new ones?

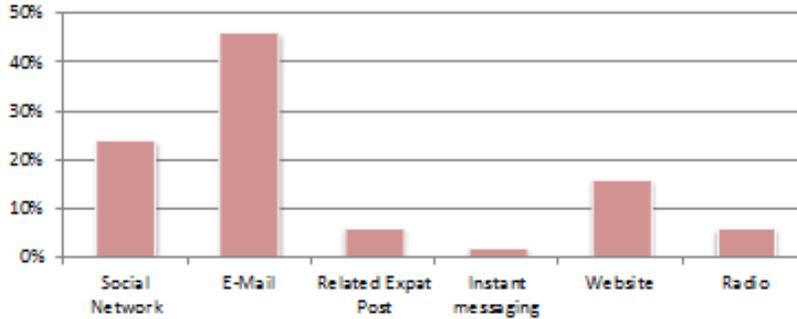


Figura 10. Pregunta 12: ¿Cómo prefiere recibir notificaciones acerca de nuevos servicios y existentes?

En relación a la ubicación, los encuestados consideran que la localización no es importante, sin embargo cabe señalar que el segundo grupo en su mayoría corresponde a una importante cantidad en el Centro Historico.

El 71% de los encuestados consideraron que pagarían por un servicio de asesoría contable entre 100 a 150 USD, seguido de un reducido 12% que esta dispuestos a pagar de 151 a 200 USD.

### How much are you willing to pay for a Tax and Duties consultation service?

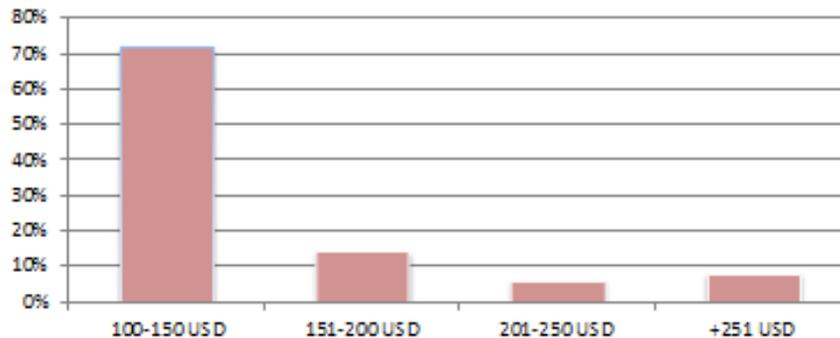


Figura 11. Pregunta 13: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio de asesoría contable?

En relación a los servicios adicionales se determina que la mayoría está interesada en servicios de traducción y adicionalmente consejos mensuales acerca de como ahorrar costos en Cuenca.

### Which other services are you interested to receive as a consultation service?

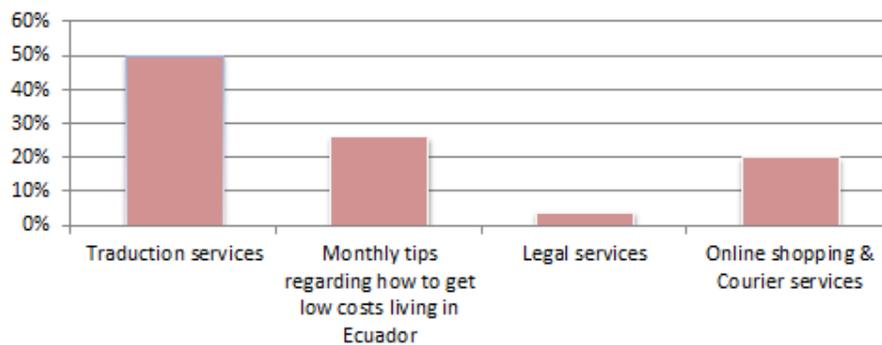


Figura 12. Pregunta 14 ¿Qué otro tipo de servicios estaría dispuesto a recibir?

Se determinó finalmente que el 56% de los encuestados si estaría interesado en recibir estos servicios adicionales.

### Are you willing to pay if a company offers you this services and additional?

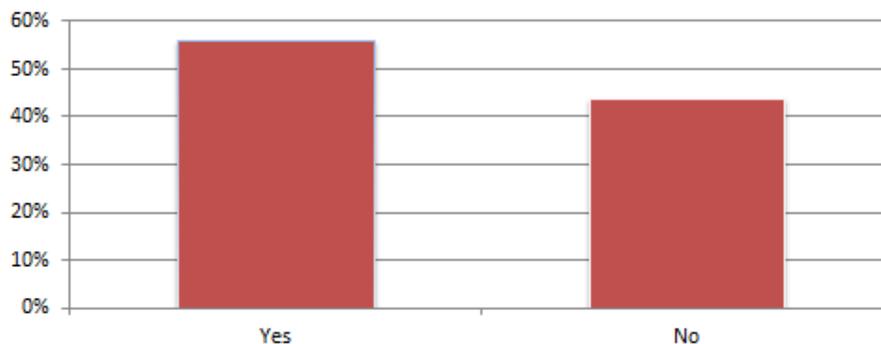


Figura 13. Pregunta 16: ¿Estaría dispuesto a pagar por un servicio de consultoría y servicios adicionales?

En conclusión y tras el estudio realizado en la siguiente encuesta se determina que el mercado objetivo son:

-Hombres o mujeres Estadounidenses residentes en Cuenca de 65 años de edad en adelante, con un ingreso promedio de 1000 USD mensuales, pertenecientes a la clase media- media alta. El total de personas dentro del mercado objetivo son **6720 personas**, este número fue tomado en base al mercado total, considerando que el 55% de los encuestados consideró que si estaría dispuesto a pagar por este servicio.

Cruce de variables:

Al cruzar el tiempo de residencia de los extranjeros en comparación con otro tipo de servicios adicionales a ofrecer se puede determinar que del 100%, el 60% requiere servicios de traducción lo cual tiene una relación directa con el tiempo de llegada versus el requerimiento puntual del servicio.

En relación al cruce de variables del sexo en relación a la disposición de compra se puede obtener que de las personas que están interesadas en adquirir este servicio, el 31.3% pertenece a hombres únicamente, esta información resulta de gran beneficio para desarrollar estrategias con un enfoque distinto.

#### **4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO EN EL EXTRANJERO**

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

Una vez analizados los entornos tanto externos como internos y de cliente tanto en Ecuador como Estados Unidos, determinamos que existe una oportunidad de negocio en el extranjero que a su vez se ve respaldada por el siguiente análisis; por el lado del Ecuador dentro del entorno político se concluyó que en lo gubernamental existe actualmente una relativa estabilidad política pero con un gran descontento popular por parte de la población que también ha desencadenado en una serie de protestas en todo el país, pero no se ha visto afectado el entorno para llevar a cabo la ejecución del presente plan de negocios, como parte del marco legal se resalta la intensa campaña turística para el Ecuador que el gobierno junto al ministerio de turismo impulsaron, logrando así, atraer un gran número de extranjeros beneficiando la economía del país, además de distintas. Dentro de lo económico el grupo de clientes en el cual se enfocará este plan de negocios no se ve afectado debido a que su gran mayoría son jubilados y reciben una pensión relativamente alta por parte del seguro social de Estados Unidos, esta pensión hace que los jubilados vivan más cómodos en países en el extranjero, pese a que ha habido un incremento en los precios en el país, esto no ha afectado a los extranjeros durante el tiempo que se encuentran residiendo. En el aspecto social el Ecuador atraviesa

un momento duro en su economía causando así que el desempleo aumente y con una tendencia al alza, sin embargo se considera que hay más trabajadores disponibles al momento de contratar. Dentro de las características y aspectos culturales sobresalen los choques de cultura que han tenido locales y extranjeros sin embargo lo han sobrellevado de buena manera aprendiendo y adaptándose a la cultura ecuatoriana. Cuenca se ha caracterizado por ser una de las ciudades más seguras del país, sin embargo no está exenta de inseguridad al ser parte de un país tercermundista. En el entorno demográfico es importante resaltar que existe una alta tendencia de ingreso de extranjeros que actualmente llegan a la ciudad de Cuenca. Con la ventaja de haber sido parte de reseñas de portales internacionales de prestigio como *International Living* y *Forbes* han escogido a Cuenca como la ciudad número uno para retirarse por sus bajos costos de vida y agradable entorno. En el entorno tecnológico es favorable ya que no se requiere gran capital ni tecnología por lo que es sencillo establecer. En conclusión el entorno en el país es favorable para la ejecución del presente plan de negocios.

Por su parte Estados Unidos es un país que maneja una democracia representativa, además de ser una potencia económica Estados Unidos tiene el PIB más alto del mundo con cifras alrededor de 16,77 billones y considerada la potencia número uno en el mundo. La tasa de desempleo del país es del 4.7% y la inflación cerró el año 2016 con un porcentaje del 1,2%. Dentro del marco legal Estados Unidos es un país que apoya mucho el respeto a la propiedad intelectual y derechos de autor y como parte de las funciones legislativas hace cumplir sus leyes y tiene un estricto control sobre las mismas. Es importante señalar que en Estados Unidos la jubilación se presenta a partir de los 62 años y para poder cumplir con la jubilación, necesitan acumular varios créditos para poder recibir la pensión, ante lo mencionado los jubilados tienen una opción más conveniente al retirarse en el extranjero ya que percibe la pensión de igual manera y pueden vivir con un óptimo nivel de vida.

Como parte del análisis de la industria se recalca que, alrededor de 12.000 extranjeros residen actualmente en Cuenca, en gran mayoría provenientes de Estados Unidos, dado a la gran cantidad de personas dentro del posible mercado objetivo el poder de negociación de los clientes es baja. En referencia

a la amenaza por el ingreso de productos sustitutos si bien existen varias empresas que realizan este tipo de servicios por ello el ingreso de productos sustitutos es alta. La rivalidad entre competidores es alta ya que existen varias empresas con el mismo giro de negocio y actividades a fin relacionadas con las actividades administrativas. Por estas razones la industria resulta favorable para el plan de negocios.

En cuanto al análisis del cliente se determinó el segmento de cliente escogido que se enfocaban en los 12,000 extranjeros residentes en Cuenca considerando su crecimiento a una tasa del 3% anual. Según se conoce alrededor de 3.3 millones de jubilados en el grupo de los baby boomers planean disfrutar su jubilación fuera de su país, por lo que se espera que esta cifra aumente con el pasar de los años, mientras tanto durante la entrevista al experto se concluyó que es importante dar énfasis a la barrera del idioma que es lo que más ha causado inconvenientes a este segmento de clientes tras su llegada a la ciudad, su expectativa de servicio es alta y para poder captar de mejor manera a estos extranjeros se debe adaptar la prestación de estos servicios en una forma americana. Por último se evidenció que no solo adultos mayores comenzaron a llegar a la ciudad de Cuenca sino que jóvenes también lo están empezando a hacer, lo cual resalta la visión de ampliar el mercado enfocándose en gente más joven a futuro.

La segunda entrevista enfocada a expertos en servicios contables determinó que, para llevar un servicio contable se requiere básicamente, un software y el conocimiento de distintos tipos de declaraciones contables, adicional recalcan que la fortaleza de un buen servicio es el compromiso y la alta responsabilidad con los clientes.

El grupo focal arrojó información muy relevante y de primera fuente por parte de los extranjeros acerca de experiencias pasadas acerca del servicio en Cuenca, características culturales de los cuencanos y algunos puntos adicionales a considerar que robustecen la oportunidad de negocio, ya que puede ser usada a favor para el desarrollo de la propuesta de valor al cliente. Argumentan que la ciudad les parece atractiva y resaltaron la amabilidad de los cuencanos, la mayoría se encuentra en busca de una calidad de vida óptima para sus años de retiro. Desafortunadamente muchos de ellos han sido

estafados por gente local que ha tratado de sacar ventaja de esto. No obstante, no conocen una empresa con estas características y que agrupe todos estos servicios en una sola empresa, resaltan que parte de las cualidades que debe tener el servicio son ; seriedad, puntualidad, ofrecer servicios bilingües, brindar información clara y proactiva. Por último, el grupo encuestado accedió al pago en una escala de entre los 100 a los 300 dólares por un servicio de asesoría.

Como parte de la investigación cuantitativa se realizó las encuestas a los clientes potenciales, de los cuales pudimos determinar que la mayoría pertenecen al sexo masculino, de edad entre 60 años en adelante y que perciben ingresos mayores a mil dólares. Asimismo la mayoría de personas llevan menos de un año viviendo en Cuenca por lo que son considerados como clientes potenciales. Todos vinieron a residir al Ecuador por el bajo costo de gastos anuales que representa, con lo que perciben por parte del seguro social les permite vivir comodamente dentro del país. La mayoría de personas tuvo algún tipo de problema relacionado con temas de lenguaje por lo que se identifica una oportunidad de negocio importante a la hora de definir los servicios a ofrecer. Se considera también que el 100% de encuestados señaló no conocer una empresa que brinde estos servicios en conjunto y por su parte resaltan que los atributos que debe tener la empresa aparte de la responsabilidad son; la diversidad de servicios, es decir, una cartera más extensa de servicios para ofrecer a los clientes. Esta cartera puede darse a conocer a través de redes sociales y el correo electrónico que son dos medios preferidos por extranjeros para comunicarse, en cuanto al espacio físico, este local debe encontrarse dentro de los perímetros del Centro Histórico de Cuenca que es un lugar de alta concurrencia de el mercado meta. Como consulta por los servicios a ofrecer se determinó que, para recibir un servicio de asesoría contable estarían dispuestos a pagar de 100 a 150 USD, ofreciendo más servicios a disposición, por ello, los potenciales clientes han demostrado interés por servicios adicionales como el de traducción y consejos diarios de como ahorrar costos en Cuenca. En conclusión el 56% de los encuestados sí estaría dispuesto a pagar por un servicio de consultoría consulta y demás servicios complementarios, al realizar el respectivo cruce de variables se determinó que las personas que menos tiempo llevan residiendo en Cuenca, más requieren de

un servicio de traducción por lo que es información de mucha importancia para la elaboración del presente plan de negocios.

## 5 PLAN DE MARKETING

### 5.1 Estrategia general de Marketing

Al ser un plan de negocios enfocado a clientes en el extranjero, se tiene en mente en primer lugar captar clientes desde Estados Unidos, con el fin de que tengan a conocimiento los servicios que ofrece la empresa mucho antes de su llegada al país. Además, se pretende captar clientes que ya estén viviendo en Cuenca y a través del marketing boca a boca afianzar la empresa en la ciudad de Cuenca.

La estrategia general de marketing se basa en una mezcla entre la estrategia de enfoque o de nicho en conjunto con la estrategia de diferenciación, la estrategia de enfoque busca atraer jubilados desde Estados Unidos que planean residir en Ecuador y hacerles conocer la empresa previamente. A través de estrategia de diferenciación por su parte ofrecer a los clientes una empresa diferente que ha consolidado varios servicios para adaptarlos a un servicio bilingüe y siguiendo un estandar de servicio americano. En complemento con la matriz de Anzoff podemos determinar que el servicio a ofrecer se encuentra dentro de un mercado existente con un producto o servicio nuevo. Es por ello que se debe considerar la estrategia de diversificación.

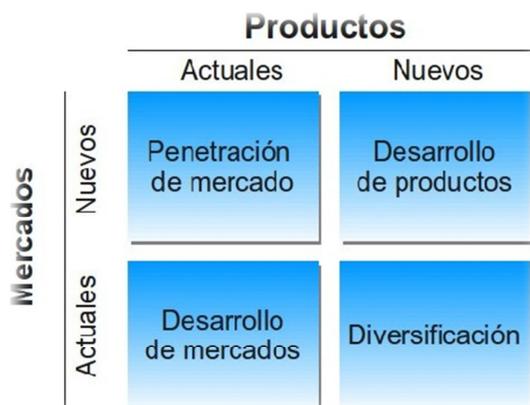


Figura 14. Matriz de Anzoff. Tomado de: *Emprende Pymes*

### **5.1.1 Mercado Objetivo**

El mercado objetivo para el presente proyecto refiere a hombres y mujeres Estadounidenses residentes en la ciudad de Cuenca de 65 años de edad en adelante, con un ingreso promedio de 1000 USD mensuales, pertenecientes a la clase media-media alta y que están dispuestos a adquirir el servicio de asesoría. En total de personas dentro del mercado objetivo son **6720 personas** este número fue tomado en base al mercado total como se mencionó anteriormente, se considera el 55% de los encuestados consideró que si estaría dispuesto a pagar por este servicio.

### **5.1.2 Propuesta de valor**

La propuesta de valor a entregar al cliente se detalla a continuación:

-Uso de página web en inglés con toda la información del país, la ciudad y a su vez los servicios a ofrecer. Este será el medio directo para captar clientes.

-Amplia cartera de servicios unificados a disposición del cliente dentro de una sola empresa, estos servicios a brindar son: Contables, turísticos y servicios de traducción.

-Elaboración de un software personalizado que envíe información de los trámites contratados a tiempo real, así como también boletines informativos semanales.

-Disposición de personal bilingüe para todos los servicios a ofrecer como parte del valor agregado esto con el fin de adaptarse a los requerimientos de nuestros clientes.

-Servicios puerta a puerta, con la idea de que si un cliente no puede acercarse a las oficinas para realizar una consulta o contratar un servicio, el personal contratado podrá asistir a un sitio convenido y poder brindar el servicio de manera ágil, rápida y proactiva.

-Servicio “*americanizado*”, es decir adaptado a lo que acostumbran recibir en Estados Unidos, parte del servicio reflejan características como fiabilidad, precisión en la información y sobre todo proactividad.

## 5.2 Mezcla de Marketing

### Servicio

Dentro de la cartera de servicios a ofrecer se brindarán servicios contables, servicios turísticos y servicios lingüísticos los cuales se detallan a continuación:

#### **Servicios contables:**

**-Devolución del IVA:** el contribuyente a través de la empresa es asesorado para el llenado de la declaración de IVA mensual y el anexo de la información al periodo por el cual solicitan la devolución. Se debe presentar la respectiva solicitud de devolución en las oficinas o direcciones regionales y por último la empresa procede a entregar el formulario junto con los documentos de acompañamiento (copia cédula, RUC, comprobantes de venta originales, copia libreta de ahorros, etc.) según aplique el caso.

**-Anexo de Gastos Personales:** El servicio se encuentra dirigido a las personas naturales que deducen sus gastos personales, sin IVA e ICE, así como los de su cónyuge o conviviente. Los gastos personales corresponden a los rubros de vivienda, educación, salud, alimentación y vestimenta. La empresa se dirige al domicilio del cliente o su a vez la atención es recibida en la oficina directamente retirando de esta manera, los comprobantes de venta que deben estar a nombre del contribuyente. Los comprobantes de venta pueden ser utilizados por cualquiera de los cónyuges en su anexo de gastos personales. Asimismo se procede a realizar la declaración llenando el formulario 102A en línea.

**-Impuesto a la renta a Personas Naturales:** La empresa en su defecto retira del domicilio del cliente o recibe en oficinas los comprobantes de venta, planillas de aporte, roles de pago y demás para realizar la respectiva declaración. En el presente servicio las personas que no están obligadas a llevar contabilidad a través de las empresas proceden con el registro de una cuenta de ingresos y egresos esto les permitirá determinar el monto sobre el cual se pagará el Impuesto a la Renta. El ingreso de información se lo realiza a través del formulario 102 A y se entregan como soporte los comprobantes de venta , planillas de aporte, roles de pago y el formulario 107.

**-Servicio a Personas Naturales obligadas a llevar contabilidad:** La empresa retira mensualmente del domicilio del cliente o recibe en oficinas los comprobantes de venta, a su vez el contador autorizado prepara las declaraciones y anexos que se presentarán por internet, junto con la declaración del IVA a través del formulario 104 y la declaración de retenciones en la fuente del impuesto a la renta con el formulario 103. Cabe recalcar que anualmente se realizará la declaración del impuesto a la renta con el formulario 102 en el cual se presentarán el estado de situación financiera, estado de resultados y conciliación tributaria. Una vez concluido el mismo el contador firmará y entregará la información completa al SRI.

### **Servicios turísticos:**

**-Tours por los todos los rincones turísticos del Azuay:** Tours que impulsan la visita de sitios turísticos en el Azuay incluyendo destinos no tradicionales enfocados a los cantones de Paute, Sígsig, Chordeleg, Gualaceo, Santa Isabel, Nabón, Ponce Enriquez, Guachapala y Oña.

**-Turismo ecológico en el Ecuador:** Con la ventaja de la biodiversidad que tiene el Ecuador el servicio al cliente consiste en la caminata y exploración de bosques, ríos, páramos y cascadas en el país mediante actividades que involucren observación de flora y fauna nativa garantizando una experiencia única en el Ecuador.

**-Rutas gastronómicas en Azuay:** Este servicio consiste en un tour que recorre la variedad gastronómica en el Azuay junto con la compañía de un guía que dirigirá a los clientes a los sitios gastronómicos más conocidos en la ciudad.

**Servicios lingüísticos:** Clases personalizadas de español a domicilio o presencial dependiendo de la preferencia del cliente, que constan de un total de 6 niveles con 2 horas de clase al día es decir 10 horas a la semana y 40 horas al mes, en total cada nivel dura 2 meses. Los horarios se ajustan a las necesidades del cliente por la personalización del servicio.

### **Atributos y beneficios**

Los principales beneficios de los servicios antes descritos son detallados a continuación:

-Servicio personalizado para cada cliente adaptándose en sus principales necesidades.

-Servicio puerta a puerta que garantiza la comodidad y satisfacción del cliente. El personal requerido brindará la opción al cliente de atender sus requerimientos desde su domicilio o lugar convenido para los servicios tanto contables como lingüísticos brindando mayor facilidad al cliente para obtener los servicios que ofrece la empresa.

-Personal bilingüe a disposición que asistirá en cualquier circunstancia al cliente.

-Consolidar y ofrecer una variedad de servicios en una misma empresa.

### **Marca**

El nombre escogido de la marca para la empresa es "*Cuenca Service Center*", el nombre seleccionado se encuentra en inglés ya que está enfocado al mercado meta, asimismo el logotipo se encuentra adaptado al consumidor con los colores de Estados Unidos definidos en su mayoría por el Azul y el Rojo para dar un fondo blanco que garantice que el impacto visual sea directo relacionándolo directamente al nombre y logotipo.



Figura 15. Logotipo de *Cuenca Service Center*.

Con el nombre se busca notar que la empresa brinda servicios en Cuenca y a su vez lo complementa con el eslogan “*making your life easier*”, traducido al español “haciendo su vida más fácil” que es el principal objetivo de la empresa, el de simplificar la vida de los clientes.

## **Presentación**

### **-Imagen del local**



Figura 16. Prototipo de la imagen del local

## **Soporte y Garantía**

Con el fin de disipar las dudas e informar al cliente acerca de los servicios que se presta como empresa parte de los soportes que se proporcionarán al cliente se utilizarán herramientas como el correo electrónico, vía telefónica o a su vez por un chat en directo. Las garantías que se brindan al cliente están respaldadas por normas de garantía como:

- Garantía de pago, en el cual el cliente cancela la mitad del servicio al inicio y la segunda mitad después de haber recibido el servicio con ello se garantiza al cliente que se brindará un buen servicio.

- Uso de la sección preguntas frecuentes *FAQ (Frequent Ask Questions)*, en el cual se pondrá a disposición las preguntas más frecuentes hechas por los clientes con el fin de disiparlas y garantizar la venta posteriormente.

## **Precio**

### **Costo de venta**

Se ha determinado una participación de mercado inicial del 4,5% que representa en total alrededor de 269 personas al año, divididos en 22 clientes cada mes con una atención promedio de 5 clientes cada semana. Se ha determinado este porcentaje de participación debido a la reducida cantidad de clientes a disposición en el mercado objetivo.

Los precios seleccionados han sido elegidos en base a la segmentación de servicios que se detallan a continuación:

#### **1. Servicios Contables**

Los servicios contables corresponden al servicio principal que brindará la empresa en referencia los cuales corresponden a servicios de devolución del IVA, Anexo de Gastos Personales, Impuesto a la renta a Personas Naturales y servicio a Personas Naturales obligadas a llevar contabilidad los servicios contables al ser la principal fuente de ingreso de la compañía será la que cubra los costos fijos, cabe recalcar que el único costo variable estipulado en un inicio fue el de la prestación de servicios contables sin embargo se optó por el ingreso a nómina para mejorar la rentabilidad y robustecer el ingreso principal de la empresa esto con el fin de que los servicios complementarios ingresen como utilidad neta, realizado el análisis por mes se determinó que el precio de venta es de 120,00 USD.

$$PV = CFu + CVu + MC$$

$$PV = 97,27 + 20\%$$

$$PV = 120.00 \text{ USD}$$

### ***Servicios complementarios***

#### **2. Servicios Turísticos**

Para los servicios turísticos se optó por trabajar con guías certificados o empresas de viajes los cuales proveerán este servicio y se tendrá una

ganancia del 20 % sobre el valor, en promedio tienen un precio de venta de 220,00 USD.

220.00 USD (Precio de Venta) = 176.00 USD (Costo del servicio) + 44.00 USD (20% de Utilidad)

### **3. Servicios Lingüísticos**

Dentro de los servicios lingüísticos se contará con docentes que brinden el servicio de clases de español personalizadas a domicilio mismos que constan un total de 6 niveles con 2 horas de clase al día es decir 10 horas a la semana y 40 horas al mes, en total cada nivel dura 2 meses. El precio por nivel es de 400 USD considerando un 20 % de utilidad sobre el servicio. Para la prestación de clases personalizadas de español se da la opción de tomarlos a domicilio o de manera presencial acorde a las preferencias del cliente.

400.00 USD (Precio de Venta) = 320.00 USD (Costo del servicio) + 80.00 USD (20% de Utilidad)

### **Análisis de precios en relación a la competencia y el mercado**

El análisis de precios se obtuvo basándose en la investigación de la competencia y el mercado existente. Se puede determinar por a la investigación cuantitativa que el cliente está dispuesto a pagar por un servicio de asesoría contable dentro de un rango desde 100 USD a 150 USD lo cual se ajusta al precio de venta definido previamente, de igual manera la competencia regularmente cobra cerca de 120 USD en promedio por un servicio de asesoría contable pero es importante recalcar que los servicios ofrecidos cuentan con personal bilingüe y servicio personalizado a domicilio. Considerando que la presente empresa enfoca su servicio a un nicho de mercado específico se añade el factor diferenciador que corresponde a otros servicios complementarios que pueden adquirir en una sola empresa, pese a estos factores diferenciadores para el servicio principal se ha optado por ingresar con un precio similar a la competencia.

### **Estrategia de precios**

La estrategia de precios seleccionada se encuentra orientando a las ventas, sin embargo, cabe recalcar que pese a que los costos variables y fijos se encuentran añadidos dentro del precio de venta se dispone de un margen de utilidad que abre paso a una estrategia de penetración. (Kotler & Armostrong, 2007)

### **Estrategia de entrada**

La estrategia de entrada de precios seleccionada corresponde a la estrategia de equipararse con los precios de los competidores, esto se debe a que la empresa fijará un precio similar al de la competencia que es de 120,00 USD, pero a su vez tiene una ventaja en el servicio que es el factor diferenciador con esto se espera que las ventas se impulsen y poder captar más mercado. (Talaya, 1997)

### **Estrategia de ajuste**

La estrategia de ajuste de precios seleccionada en caso de que la estrategia de entrada no obtenga los resultados esperados, es la estrategia de diferenciación de los competidores con precios inferiores, esto permitirá que la empresa pueda bajar los precios de su servicio sin ver afectada de manera importante la rentabilidad y logrando bajar el precio para poder hacer efectiva la estrategia. (Roger K., 2004).

### **Plaza**

### **Estrategia de distribución**

El presente proyecto no dispone de una estrategia de distribución, esto se debe a que, al ser un servicio el trato es directo con el consumidor ya sea en su domicilio o en las oficinas directamente.

### **Puntos de venta**

El principal punto de venta se encuentra ubicado en el perímetro del Centro histórico de la ciudad de Cuenca con una preferencia hacia la Calle Larga lugar que dispone de una alta recurrencia de gente extranjera al día, cabe recalcar

que para algunos tipos de servicios el punto de venta será el domicilio del cliente o el sitio de preferencia del mismo. Sin embargo, al momento de requerir el servicio deberán contactar por cualquier vía ya sea correo electrónico, teléfono, o recurrir al punto de venta directamente.

### **Estructura del canal de distribución**

Como se mencionó anteriormente el punto de venta es directo con el cliente por lo que no son requeridos los intermediarios, es decir, el trato es directamente con el consumidor.



Figura 17. Estructura del canal

### **Tipo de canal**

Al ser un servicio enfocado al cliente el tipo de canal es directo.

### **Promoción**

#### **Estrategia Promocional**

La estrategia promocional es parte primordial al momento de captar clientes en el extranjero, que es lo que se busca principalmente. Para empezar a captar clientes en Estados Unidos se ha optado por contratar publicidad a través de la AARP (*American Association of Retired Persons*), esta asociación atiende las necesidades e intereses de personas que viven en Estados Unidos que son mayores a 50 años, dicha asociación dispone de una división llamada *AARP Media & Sales*, esta división se encuentra a cargo de manejar la publicidad y anuncios que son remitidos a los que se encuentran próximos o en planes ya de jubilarse. Su página trabaja a través de suscriptores que reciben publicidad a través de sus revistas enviadas mensualmente. Se ha seleccionado el estado de Florida para el envío de este material publicitario el cual captará un total de 128.427 personas, al captar por lo menos un mínimo del 0,3% se garantizará captar 385 personas cada año lo cual resulta en un impacto positivo al momento de incrementar el mercado meta.

Otro de los medios escogidos para publicitar el servicio en referencia en los Estados Unidos es, mediante el uso y desarrollo de una página web creada especialmente para dar a conocer los servicios que como empresa proporcionan, en adición la página web tendrá información introductoria del Ecuador y de Cuenca para mostrar los beneficios y la belleza del país. La página web servirá principalmente como punto de contacto para el cliente y para conocer servicios existentes y nuevos con esto se busca que el cliente disponga a primera mano toda la información que puedan requerir sobre las actividades de la empresa. El costo del desarrollo de la página web dentro del Ecuador tiene un costo de 350 dólares al año costo que incluye el mantenimiento de la página web, registro del dominio y un plan de *hosting*.

La estrategia promocional para la empresa en Cuenca hace hincapié en simplificar la vida de los clientes ofreciéndoles una variedad de servicios bilingües, adaptados a un servicio americanizado basándose en la puntualidad, seriedad y alto compromiso con el cliente. Se busca dar a conocer que ya existe una empresa de servicios enfocada únicamente a los extranjeros residentes en Cuenca provenientes de Estados Unidos, además de ofrecer más que un servicio una experiencia positiva al cliente.

Se basa en el más por lo mismo debido a que el servicio principal ofrece más beneficios por el mismo precio que ofrece la competencia, de esta manera se entrega algo que tiene un alto valor agregado hacia el cliente.

### **Publicidad**

Tras la investigación previamente realizada se determinó que los clientes prefieren ser informados en su gran mayoría vía *e-mail* o correo electrónico acerca de promociones y nuevos servicios para ello se ha determinado la obtención de una base de datos. Esta base de datos será obtenida a través de un proveedor que trabaja con ese tipo de clientes ofreciéndoles un servicio distinto al de la presente empresa. El enfoque principal para el uso de esta herramienta se encuentra en el comunicar los servicios existentes y nuevos a los clientes, sin embargo se basará en los servicios turísticos en su mayoría ya que el mismo informará semanalmente y de manera actualizada los últimos servicios a los clientes. El costo por la base de datos es de 150.00 USD. Hay

que considerar que dentro de la página web de la empresa el cliente tendrá a disposición un campo para poder ingresar los datos y suscribirse por el envío de esta información a sus correos, con esto también crecerá la base de datos.

La segunda opción la presente empresa ha escogido un medio virtuales para dar a conocer el servicio al consumidor, esta es la red social *Facebook* bajo la opción *Facebook* para empresas, este medio ha sido escogido con el fin de impulsar el nombre de la empresa dentro de la ciudad de Cuenca, la gran ventaja al disponer de un recurso como esta red social es que hay más facilidad de llegar al mercado objetivo detallando las características del mercado, edad, ubicación, sexo, idiomas y demás información demográfica. La campaña dentro de *Facebook* busca impulsar la promoción de la marca, bajo la opción de considerar que las personas visiten tu negocio y conozcan tu marca de esta manera se ha establecido el alcance de la información en base a lo definido. Otra de las ventajas importantes es que el presupuesto puede ser controlado ante cualquier momento para esto se ha determinado que el presupuesto para el mes es de 100 USD, considerando una publicidad diaria por 30 días seguidos con una frecuencia de dos publicaciones por día, el costo de publicidad en *Facebook* es de 1200 USD al año.

Se ha considerado también el uso de publicidad a través de páginas web como *GringoPost*, esta página web está enfocada a publicar clasificados e información en gran mayoría relacionada con necesidades y recomendaciones que dan y piden los extranjeros, es importante recalcar que esta página web tiene un alto número de seguidores (18.200 en total) que tiene la página y representa beneficioso ya que el mismo es visitado unicamente por extranjeros. El uso de publicidad en *GringoPost* no tiene costo sin embargo impulsan la publicidad compartida, es decir que la página Web de la empresa tendrá publicidad de *GringoPost* y vice-versa.

Se ha optado por el uso de carteles publicitarios que serán pegados en su gran mayoría en todo el perímetro del centro, en el cual se encuentre detallado una leyenda en letras grandes que diga en idioma inglés "¿Busca facilitar su vida? ¡Llámenos!" en letras más pequeñas detallar el nombre de la empresa y los servicios que ofrece, estos carteles publicitarios serán impresos a color con la bandera de Estados Unidos de fondo para que el cliente pueda sentirse

identificado directamente con los colores de su país. Se planea pegar también estos carteles en paradas de buses y en restaurantes que tengan una gran afluencia de gente extranjera. Los carteles tienen una medida de 70x100 cm, la impresión es a color, se requerirán inicialmente un total de 500 unidades mismas que tienen un costo de 250 USD.

Por último se ha determinado el uso de cuñas de radio publicitarias, distintos blogs de expatriados han mencionado a la estación de radio Antena 1 en Cuenca con la frecuencia 90.5 FM como una de las radios más escuchadas por los extranjeros esto se debe a su variada programación musical entre Jazz, Blues, Rock, Indie, etc. Adicional a esto a varios segmentos presentados en inglés como el programa “*Alone & Acoustic*” han captado la atención de ciudadanos extranjeros hacia esta radio. El costo por la cuña publicitaria esta fijada en 10 USD por 30 segundos con una frecuencia de 2 cuñas por semana en total de 8 cuñas el valor por mes es de 80 USD.

### **Promoción de ventas**

Como parte de la promoción de ventas que ofrecerá la empresa, durante los dos primeros meses a todos los clientes se le cobrará 20 dólares menos por el valor del servicio contable esto equivale cerca del 20% de descuento con ello se busca aumentar las ventas y que los clientes empiecen a recomendar más clientes como consecuencia de un buen servicio recibido.

Asimismo entre los clientes que utilicen los servicios durante los tres primeros meses se sortearán 5 órdenes de compra por un valor de 20 dólares en consumo en la librería Librimundi y 5 órdenes de consumo por 20 dólares en “Bar Restaurant San Sebas” y “Café Austria” sitios muy populares y concurridos entre los extranjeros. El costo total de estos sorteos como parte de la promoción de ventas es de 200 dólares.

### **Relaciones públicas**

Debido a que toda la publicidad se encuentra centrada en lograr un mayor alcance con los clientes se ha determinado que no se hará uso de las relaciones públicas como medio publicitario para dar a conocer el producto.

### **Fuerza de Ventas**

Para el presente plan de negocios la empresa no dispondrá de una fuerza de ventas, esto se debe a que por la estructura se manejará un canal de venta directa en el que el cliente interactúa con la empresa a través de diferentes medios ya sean por correo, página web, o acercándose presencialmente a las oficinas. Por tal motivo no se dispondrá de un conjunto de vendedores en la empresa.

### **Marketing Directo**

Se planea comunicar a los clientes acerca de promociones y nuevos servicios a través de una base de datos como se mencionó en la parte de publicidad. Considerando que dentro de la página web se tendrá a disposición un campo para poder llenar los datos y suscribirse por el envío de información a sus correos, el enfoque principal a parte de comunicar los servicios existentes y nuevos se basa en los servicios turísticos en su mayoría ya que el mismo informará semanalmente a los clientes a través del uso de boletines informativos por lo que se ha determinado que la persona a cargo del área de Marketing sea el encargado de gestionar el diseño y distribución de estos boletines a los clientes, mismos serán enviados dos veces por semana en su idioma nativo inglés. Adicionalmente informar a los clientes noticias traducidas a su idioma para que en parte puedan informarse acerca de temas de la actualidad en el país que podrían afectarlos o beneficiarlos directamente.

### **Personas**

Las personas son el motor principal para la ejecución del servicio, considerando que tienen un trato directo con el cliente deben estar bien arreglados y bien vestidos con ello se transmitirá una imagen de seguridad, confianza y seriedad en la empresa. De igual manera cada persona dispondrá de un broche con su nombre para que el cliente lo pueda identificar y una credencial en la cual detalle el logo de la empresa y demás información. El personal deberá contar con experiencia necesaria y además un buen dominio en el idioma inglés.

### **Evidencia física**

Al momento del ingreso el cliente podrá constatar el logo en primer lugar al momento de ingresar a las oficinas, junto a la entrada se encontrará una sala de espera equipada con sillas conjuntas, cubículos de madera y piso flotante de calidad, en el cual serán atendidos por el personal de la empresa. En la sala de espera se dispondrá de revistas en inglés y en español y una televisión LED que transmita programas populares estadounidenses. Por último los clientes tendrán una cafetera y tetera para que puedan servirse algo de tomar mientras esperan o conversan con el ejecutivo en servicio al cliente.

### **Procesos**

**-Servicio contable:** Se recibe por parte del cliente la solicitud en función al servicio contable, a su vez un delegado retirará los documentos o en su defecto los recibe en oficinas, cuando los comprobantes y demás documentos son recibidos se procede a realizar el registro contable, seguido de la impresión de formularios para presentar ante el SRI, una vez llenas las declaraciones se procede a enviar la información ante la entidad gubernamental y posteriormente la emisión de la factura final al cliente una vez finalizado el servicio.

**-Servicio turístico:** Se recibe por parte del cliente la solicitud acerca del tipo de servicio turístico interesado en recibir, se procede con la emisión de la factura y luego de esto se contacta a la agencia turística o en su defecto al guía turístico que hará frente a este servicio y llevará al cliente en base a lo solicitado inicialmente.

**-Servicio lingüístico:** Se recibe por parte del cliente la solicitud acerca del tipo de servicio lingüístico a recibir, con ello se contacta al docente y este a su vez se moviliza al domicilio del cliente o algún sitio convenido, a diferencia de los otros servicios los módulos se pagan cada mes conforme vaya avanzando el cliente los cursos.

Tabla 3. Presupuesto de Marketing

Marketing	Costo Total	Mes
Redes sociales	\$ 1.200,00	\$ 100,00
Página Web	\$ 350,00	\$ 29,17
Posters Publicitarios	\$ 250,00	\$ 250,00
Base de datos	\$ 150,00	\$ 150,00
Radio	\$ 960,00	\$ 80,00
Publicidad en Estados Unidos	\$ 4000,00	
<b>Promoción de ventas</b>		
-Prom. Orden. Compra	\$ 200,00	\$ 66,67
<b>Total Marketing</b>	\$ 7.110,00	\$ 675,83

## 6 PROPUESTA DE FILOSOFIA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### 6.1 Misión, Visión y objetivos de la organización

#### Mision

Cuenca Service Center es una empresa dedicada a prestar servicios contables, turísticos y lingüísticos a residentes extranjeros en la ciudad de Cuenca brindando una cartera de servicios personalizados por medio de profesionales de alto nivel orientados a la satisfacción del cliente.

#### Visión

Ser la primera empresa proveedora de servicios a extranjeros residentes en el Ecuador.

#### Objetivos de la organización

##### Objetivos a mediano plazo

-Mantener una disminución en los costos a partir del segundo y tercer año del 10%.

-Diversificar la cartera de servicios aumentando un servicio adicional en el segundo y tercer año.

##### Objetivos a largo plazo

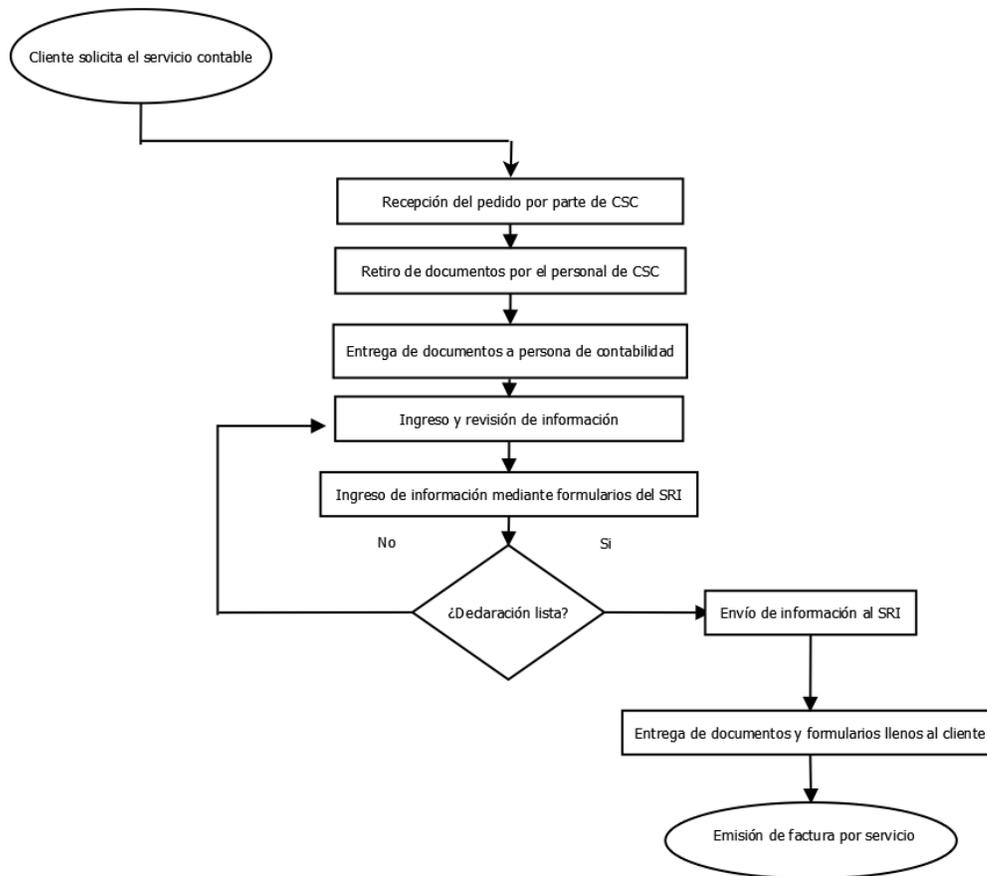
-Alcanzar una participación de mercado del 5 % en un periodo de 5 años.

-Diversificar la cartera de servicios aumentando dos servicios adicionales hasta el 2021.

-Obtener una rentabilidad anual a partir del quinto año del 20%.

## 6.2 Plan de operaciones

### Flujograma de procesos



**Figura 18. Flujograma de procesos para el servicio contable**

Una vez establecidos los procesos para el servicio contable se determina lo siguiente una vez solicitado el pedido por parte del cliente:

### Tiempos

- La persona encargada en servicio al cliente recibe el pedido y lo canaliza con el motorizado para el retiro este proceso toma alrededor de 2 horas.

- Retiro de documentos por parte del motorizado, el cual se dirige hacia el domicilio del cliente para el retiro de documentos como facturas y demás comprobantes tributarios este proceso toma alrededor de 3 horas.
- Una vez concluido este proceso el motorizado procede con la entrega de documentos a la persona de contabilidad para iniciar el servicio esto toma alrededor de 1 hora.
- La persona encargada de contabilidad procede con el registro y revisión de información en base a documentos recibidos por parte del cliente esto toma alrededor de 3 horas.
- Una vez revisada la información se procede con el ingreso de información de los formularios del SRI acorde al tipo de servicio escogido, la llenada de formularios se lo realiza a través del sistema DIMM (Declaraciones en medios magnéticos) del SRI este proceso toma alrededor de 6 horas.
- Una vez lista la declaración se procede con la entrega de documentos finales al cliente y el respectivo formulario lleno esto toma alrededor de 3 horas.
- Por último se procede con la emisión de la factura por el servicio lo cual toma 1 hora.

Ante lo detallado anteriormente se determina que el total de tiempo requerido para la prestación de servicios contables es de 19 horas.

### **Personas**

Las personas involucradas para cada fase dentro de la operación se detallan de la siguiente manera:

- Recepción del pedido (1 persona)
- Retiro de documentos por parte del motorizado (1 persona)
- Entrega de documentos a la persona de contabilidad (1 persona)
- Ingreso y revisión de información en base a documentos recibidos (1 persona)
- Ingreso de información en formularios del SRI (1 persona)
- Entrega de documentos y formulario al cliente (1 persona)
- Emisión de la factura por el servicio (1 persona)

El total de personas involucradas dentro de la operación son 4 personas sin embargo existen personas que se encuentran involucradas en más partes del proceso operativo.

### Costos

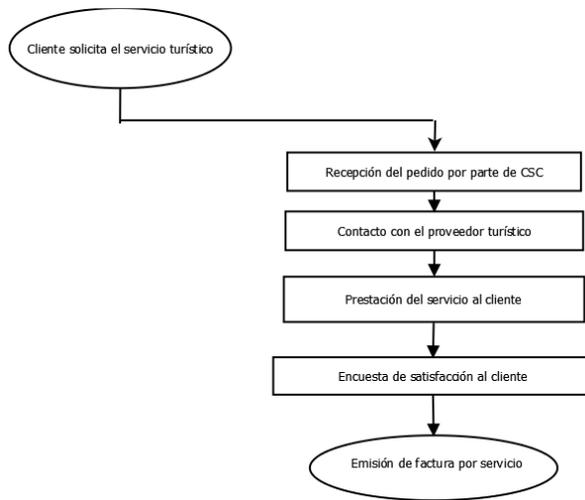
- Recepción del pedido (2 horas)
- Retiro de documentos por parte del motorizado (3 horas)
- Entrega de documentos a la persona de contabilidad (1 hora)
- Ingreso y revisión de información en base a documentos recibidos (3 horas)
- Ingreso de información en formularios del SRI (6 horas)
- Entrega de documentos y formulario al cliente (3 horas)
- Emisión de la factura por el servicio (1 hora)

**Tabla 4. Cálculo de costos por hora**

<b>Horas requeridas para el proceso</b>	<b>Costo en USD por cantidad de horas</b>
Recepción del pedido (2 Horas)	12,52
Retiro de documentos (3 Horas)	0,60
Entrega de documentos a la persona de contabilidad (1 hora)	6,26
Ingreso y revisión de información en base a documentos recibidos (3 hora)	18,77
Ingreso de información en formularios del SRI (6 horas)	37,55
Entrega de documentos y formulario al cliente (3 horas)	0,65
Emisión de la factura por el servicio (1 hora)	6,26
<b>Total costo unitario</b>	<b>82,60 USD</b>

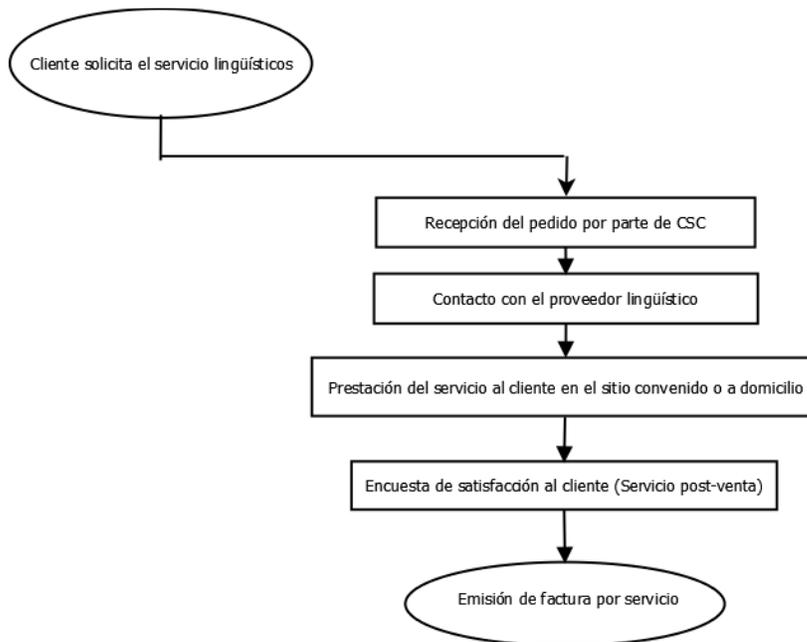
### Secuencia

La secuencia seleccionada es la de la producción en línea, esto debido a que cada proceso sigue de manera secuencial la continuación del proceso hasta cumplir con el servicio al cliente final.



**Figura 19. Flujograma de procesos para el servicio turístico**

Dentro del flujograma de procesos para el servicio turístico el proceso al ser tercerizado se convierte en un proceso de compra y venta unicamente. Asimismo aplica para los servicios lingüísticos como parte del flujograma de procesos.



**Figura 20. Flujograma de procesos para el servicio lingüísticos.**

## Infraestructura

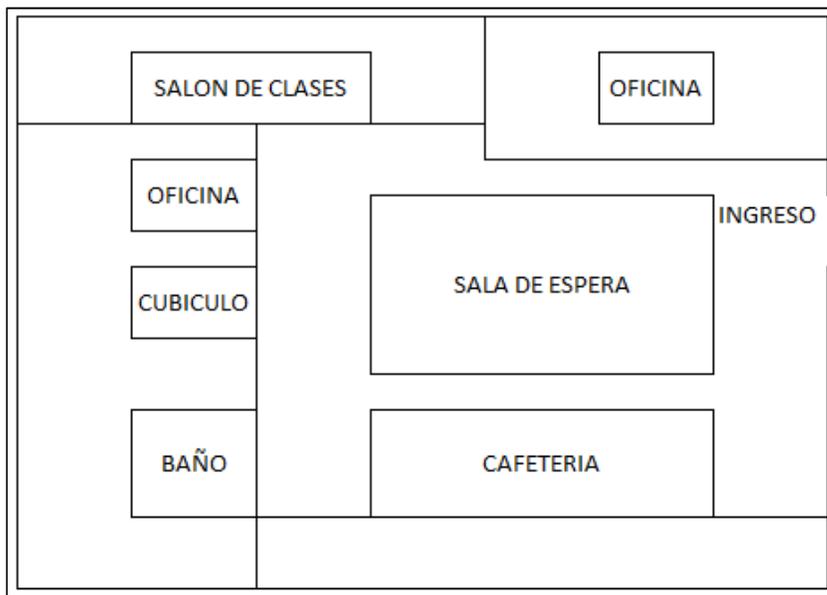
Como parte de la infraestructura se ha detallado los siguientes costos que forman parte de la inversión que se realizará para la adecuación de la oficina.

Es importante señalar que la oficina será arrendada, por ende costos adicionales por concepto de infraestructura se detallan a continuación:

**Tabla 5. Costo de Infraestructura**

<b>Adecuaciones</b>	
Piso flotante 14 Usd/ m2	1.120,00
Escritorios (4 unidades - 140 c/u)	560,00
Sillas para oficina ( 4 unidades - 32 c/u)	128,00
Sillas en sala de espera (9 unidades- 130 c/ 3 unidades)	390,00
Cubículos	400,00
Instalación del sistema eléctrico	2.300,00
Mano de obra	750,00
<b>Total adecuaciones</b>	<b>5.648,00 USD</b>

<b>Maquinaria</b>	
Computadoras escritorio (320,00 USD - 4 Computadoras)	1.280,00
Teléfonos (4 teléfonos)	130,00
Software desarrollado para clientes	420,00
<b>Total maquinaria</b>	<b>1.830,00 USD</b>



**Figura 21. Plano Esquemático de Cuenca Service Center**

## 6.3 Estructura Organizacional

### Estructura legal

En el marco de la estructura legal se ha optado por registrar la empresa como una sociedad anónima, se va a utilizar esta figura debido a que el capital para formar la compañía es relativamente pequeño y se diversifica el riesgo ya que al constituir la empresa es requerido un mínimo de dos personas, adicional a la presente información los requisitos solicitados son pocos ante la Superintendencia de Compañías. Para poder constituir una sociedad anónima en primer lugar se requiere cumplir con el Art. 147 de la ley de compañías en la cual una sociedad anónima no podrá subsistir con menos de dos accionistas, una vez pensado el nombre y seleccionado se registra ante la Superintendencia de Cias. En cuanto se haya recibido la aprobación y la aceptación de la Superintendencia la empresa puede ser constituida con un mínimo de dos accionistas. El capital mínimo requerido es de 800.00 USD, los aportes se los realiza en dinero, bienes inmuebles e intangibles.

### Organigrama

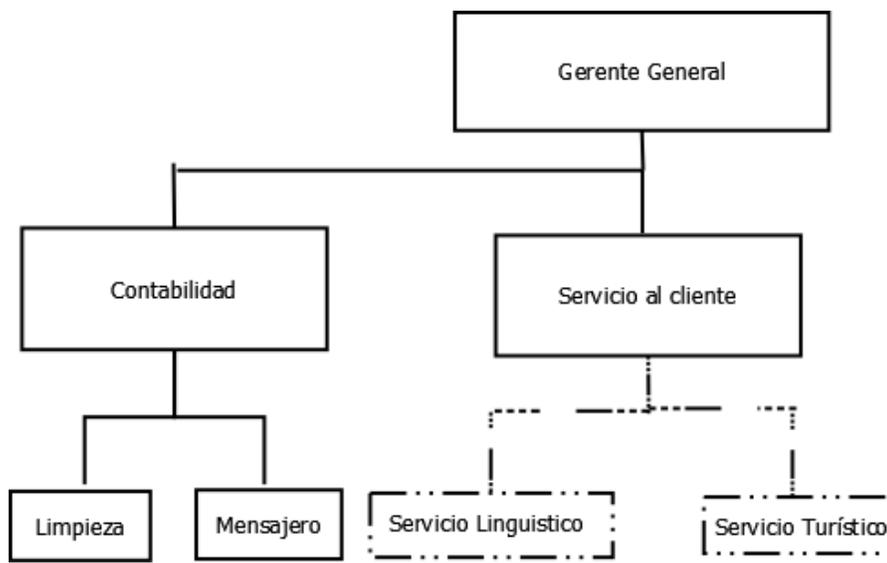


Figura 22. Organigrama de Cuenca Service Center

En base al organigrama antes detallado de la empresa, el mismo maneja un modelo de estructura funcional en el cual agrupa las actividades a realizarse dentro de una división o propio departamento para su cumplimiento ya que

suelen desempeñar una serie de tareas o un conjunto especializado de tareas esta estructura fue seleccionada por el modelo de empresa, limitado número de trabajadores y el actual tamaño de la empresa. Asimismo cumple la característica de ser una estructura vertical en la cual siempre existe una persona que está reportando a un inmediato superior.

Las funciones asignadas a cada parte se encuentran detalladas de la siguiente manera:

### **Gerente General**

El gerente general se encargará de la parte de planeación de metas a corto y largo plazo, asimismo con el análisis y evaluación de resultados con cierta frecuencia de tiempo. El liderar planes estratégicos. Controlar y monitorear los niveles de satisfacción del cliente. Y el controlar la operación con el cliente.

### **Administración y Marketing**

Coordinación de temas administrativos como retiro de documentos y limpieza del lugar, comunicar nuevas promociones y servicios a los clientes, a través del correo electrónico, diseño de publicidad, seguimiento y organización de campañas por temporadas, recopilar información de nuevos clientes.

### **Contabilidad**

Registros contables de la compañía, proceso de ingreso de información a formularios del SRI de los clientes, elaboración de nómina y rol de pagos, revisión de procedimientos para realizar los registros contables, los registros tributarios y por último financieros de la institución, emisión de la factura por el servicio.

### **Servicio al cliente**

Recepción de pedidos nuevos vía página web para canalizarlo con la persona adecuada, atención directa al cliente en inglés, asesoría por servicios ofrecidos al cliente.

## 7 EVALUACIÓN FINANCIERA

### 7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

Tabla 6. Proyección de ingresos anuales

Mes	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas Servicios Contables	181	184	186	188	190
Ventas Servicios Turísticos	60	61	62	63	64
Ventas Servicios Lingüísticos	60	61	62	63	64

Precio					
Servicio contable	\$ 120,00	\$ 123,19	\$ 126,47	\$ 129,83	\$ 133,29
Servicio turístico	\$ 220,00	\$ 225,85	\$ 231,86	\$ 238,03	\$ 244,36
Servicio lingüístico	\$ 400,00	\$ 410,64	\$ 421,56	\$ 432,78	\$ 444,29
<b>TOTAL INGRESOS VENTAS</b>	<b>\$ 55.641,60</b>	<b>\$ 61.435,02</b>	<b>\$ 63.989,53</b>	<b>\$ 66.639,63</b>	<b>\$ 69.388,70</b>

Para el cálculo de la proyección de ingresos y costos se evaluó en un periodo proyectado de 5 años, el cual detalla desglosado el número de clientes proyectados por tipo de servicio los cuales el 60 % está enfocado a las ventas por servicios contables y el 40 % restante entre el servicio turístico y lingüístico. Ante esto se ha proyectado el crecimiento de ventas según el crecimiento de la industria en los 5 últimos años (2010-2015), en relación a los costos debido a que los servicios turísticos y lingüísticos son contratados el crecimiento se ha determinado en base a la inflación.

Tabla 7. Proyección de costos anuales

Mes	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas Servicios Turísticos	60	61	62	63	64
Ventas Servicios Lingüísticos	60	61	62	63	64
<b>Costo</b>					
Servicio turístico	\$ 176,00	\$ 180,68	\$ 185,45	\$ 190,42	\$ 195,45
Servicio lingüístico	\$ 320,00	\$ 328,51	\$ 337,25	\$ 346,22	\$ 355,43
<b>TOTAL COSTOS VENTAS</b>	<b>\$ 29.998,08</b>	<b>\$ 31.060,59</b>	<b>\$ 32.407,40</b>	<b>\$ 33.808,32</b>	<b>\$ 35.256,32</b>

Debido a que el servicio contable es el servicio principal para la empresa. Al determinar los gastos generales incurridos en la operación al mes los mismos son detallados a continuación, a estos se han sumado los sueldos para determinar tanto costos directos como indirectos dentro de la operación.

**Tabla 8. Detalle de gastos generales**

<b>Detalle de Gastos Generales</b>		
Suministros de oficina	\$ 150,00	Mensual
Mantenimiento software	\$ 25,00	Mensual
Insumos limpieza	\$ 100,00	Mensual
Servicios básicos	\$ 180,00	Mensual
Arriendo	\$ 450,00	Mensual
Transporte	\$ 70,00	Mensual
Mantenimiento oficina	\$ 20,83	Mensual
Plan de marketing	\$ 180,00	Mensual
Gastos constitución	\$ 1.400,00	
Plan Marketing inicial	\$ 4000,00	

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

La inversión inicial requerida para la ejecución del proyecto es de 18.101,80 usd, mismas se encuentran desglosadas de la siguiente manera:

**Tabla 9. Inversión inicial requerida**

<b>Inversión Inicial</b>	
Inversiones Activos Tangibles	9.669,00 usd
Inversiones Intangibles	1.500,00 usd
Capital de Trabajo	6.932,80 usd
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>18.101,80 usd</b>

Para la estructura de capital se ha determinado que 60% será capital propio aportado por los socios y el 40% restante por medio de deuda

**Tabla 10. Inversión inicial requerida**

<b>Estructura de Capital</b>		
Propio	60%	10.861,08 usd
Deuda Largo Plazo	40%	7.240,72 usd

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

En referencia a los estados de resultados debido al modelo de negocio y considerando un nuevo mercado objetivo se ha determinado una utilidad desde el primer año de 3.778,57 usd que asciende en los años siguientes acorde al crecimiento de las ventas.

**Tabla 11. Estado de Resultados**

ESTADO DE RESULTADOS ANUAL					
	1	2	3	4	5
Ingresos x ventas	58.665,60	61.435,02	63.989,53	66.639,63	69.388,70
Costo de los servicios vendidos	15.660,73	17.051,26	16.456,71	17.922,97	18.372,75
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>43.004,87</b>	<b>44.383,75</b>	<b>47.532,82</b>	<b>48.716,65</b>	<b>51.015,96</b>
Gastos sueldos	12.656,30	13.855,81	14.214,61	14.582,95	14.961,10
Gastos generales	19.509,96	14.485,28	14.898,60	15.297,52	15.704,43
Gastos de depreciación	753,55	753,55	753,55	280,22	280,22
Gastos de amortización	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>	<b>9.785,06</b>	<b>14.989,11</b>	<b>17.366,05</b>	<b>18.255,96</b>	<b>19.770,20</b>
Gastos de intereses	1.155,05	970,36	751,70	492,84	186,37
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>8.630,01</b>	<b>14.018,75</b>	<b>16.614,35</b>	<b>17.763,12</b>	<b>19.583,84</b>
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	1.294,50	2.102,81	2.492,15	2.664,47	2.937,58
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>7.335,51</b>	<b>11.915,94</b>	<b>14.122,20</b>	<b>15.098,65</b>	<b>16.646,26</b>
22% IMPUESTO A LA RENTA	1.613,81	2.621,51	3.106,88	3.321,70	3.662,18
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>5.721,69</b>	<b>9.294,43</b>	<b>11.015,32</b>	<b>11.776,95</b>	<b>12.984,08</b>

La situación financiera de la empresa se considera estable, recalca que hay grandes movimientos de efectivo por políticas tanto de cuentas por cobrar como cuentas por pagar.

**Tabla 12. Estado de Situación financiera**

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA ANUAL						
	0	1	2	3	4	5
<b>ACTIVOS</b>	<b>\$ 18.101,80</b>	<b>\$ 24.099,33</b>	<b>\$ 32.205,54</b>	<b>\$ 41.908,93</b>	<b>\$ 52.075,54</b>	<b>\$ 63.162,57</b>
<i>Corrientes</i>	<b>\$ 6.932,80</b>	<b>\$ 13.703,67</b>	<b>\$ 22.583,21</b>	<b>\$ 33.059,93</b>	<b>\$ 43.526,54</b>	<b>\$ 54.913,57</b>
Efectivo	\$ 6.932,80	\$ 12.221,91	\$ 21.047,33	\$ 31.460,19	\$ 41.860,55	\$ 53.178,85
Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ 1.481,76	\$ 1.535,88	\$ 1.599,74	\$ 1.665,99	\$ 1.734,72
<i>No Corrientes</i>	<b>\$ 11.169,00</b>	<b>\$ 10.395,67</b>	<b>\$ 9.622,33</b>	<b>\$ 8.849,00</b>	<b>\$ 8.549,00</b>	<b>\$ 8.249,00</b>
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 9.669,00	\$ 9.669,00	\$ 9.669,00	\$ 9.669,00	\$ 9.669,00	\$ 9.669,00
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 473,33	\$ 946,67	\$ 1.420,00	\$ 1.420,00	\$ 1.420,00
Intangibles	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Amortización acumulada	\$ -	\$ 300,00	\$ 600,00	\$ 900,00	\$ 1.200,00	\$ 1.500,00
<b>PASIVOS</b>	<b>\$ 7.240,72</b>	<b>\$ 7.516,56</b>	<b>\$ 6.328,33</b>	<b>\$ 5.016,40</b>	<b>\$ 3.406,07</b>	<b>\$ 1.509,01</b>
<i>Corrientes</i>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 1.280,20</b>	<b>\$ 1.281,02</b>	<b>\$ 1.376,79</b>	<b>\$ 1.433,03</b>	<b>\$ 1.509,01</b>
Cuentas por pagar proveedores	\$ -	\$ 499,97	\$ 517,68	\$ 540,16	\$ 563,48	\$ 587,65
Sueldos por pagar	\$ -	\$ 367,00	\$ 367,00	\$ 367,00	\$ 367,00	\$ 367,00
Impuestos por pagar	\$ -	\$ 413,23	\$ 396,34	\$ 469,63	\$ 502,55	\$ 554,37
<i>No Corrientes</i>	<b>\$ 7.240,72</b>	<b>\$ 6.236,36</b>	<b>\$ 5.047,32</b>	<b>\$ 3.639,61</b>	<b>\$ 1.973,04</b>	<b>\$ -</b>
Deuda a largo plazo	\$ 7.240,72	\$ 6.236,36	\$ 5.047,32	\$ 3.639,61	\$ 1.973,04	\$ -
<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$ 10.861,08</b>	<b>\$ 16.582,78</b>	<b>\$ 25.877,21</b>	<b>\$ 36.892,52</b>	<b>\$ 48.669,47</b>	<b>\$ 61.653,56</b>
Capital	\$ 10.861,08	\$ 10.861,08	\$ 10.861,08	\$ 10.861,08	\$ 10.861,08	\$ 10.861,08
Utilidades retenidas	\$ -	\$ 5.721,69	\$ 15.016,13	\$ 26.031,44	\$ 37.808,39	\$ 50.792,48

En cuanto a lo que el análisis de flujo de efectivo y el flujo de caja muestra el efectivo generado y que se utilizan para las actividades de inversión y financiamiento, el cual determina que la empresa puede generar efectivo suficiente para cumplir con sus obligaciones. El estado de flujo de caja provee la información en un periodo de 5 años la información relevante en lo que a ingresos y egresos refiere. La empresa se encuentra en plena capacidad de generar flujos positivos.

**Tabla 13. Estado de Flujo de efectivo**

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ANUAL						
	0	1	2	3	4	5
<b>Actividades Operacionales</b>	\$ -	\$ 6.293,46	\$ 10.014,47	\$ 11.820,56	\$ 12.066,93	\$ 13.291,34
Utilidad Neta		\$ 5.721,69	\$ 9.294,43	\$ 11.015,32	\$ 11.776,95	\$ 12.984,08
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación		\$ 473,33	\$ 473,33	\$ 473,33	\$ -	\$ -
+ Amortización		\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
- Δ CxC		\$ (1.481,76)	\$ (54,12)	\$ (63,86)	\$ (66,25)	\$ (68,73)
+ Δ CxP PROVEEDORES		\$ 499,97	\$ 17,71	\$ 22,48	\$ 23,31	\$ 24,17
+ Δ Sueldos por pagar		\$ 367,00	\$ (0,00)	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Impuestos		\$ 413,23	\$ (16,89)	\$ 73,29	\$ 32,92	\$ 51,81
		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Actividades de Inversión</b>	\$ (11.169,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Adquisición PPE e intangibles	\$ (11.169,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Actividades de Financiamiento</b>	\$ 18.101,80	\$ (1.189,05)	\$ (1.407,71)	\$ (1.666,57)	\$ (1.666,57)	\$ (1.973,04)
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	\$ 7.240,72	\$ 6.236,36	\$ (1.095,96)	\$ (1.407,71)	\$ (1.666,57)	\$ (1.973,04)
+ Δ Capital	\$ 10.861,08	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>	\$ 6.932,80	\$ 5.289,11	\$ 8.825,42	\$ 10.412,86	\$ 10.400,36	\$ 11.318,30
EFECTIVO AL FIN DEL PERIODO		\$ 12.221,91	\$ 21.047,33	\$ 31.460,19	\$ 41.860,55	\$ 53.178,85
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO</b>	\$ 6.932,80	\$ 17.511,01	\$ 29.872,76	\$ 41.873,04	\$ 52.260,92	\$ 64.497,15

**Tabla 14. Estado de Flujo de caja anual**

FLUJO DE CAJA ANUAL						
	0	1	2	3	4	5
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>	\$ 9.785,06	\$ 14.989,11	\$ 17.366,05	\$ 18.255,96	\$ 19.770,20	\$ 19.770,20
Gastos de depreciación	\$ 690,76	\$ 753,55	\$ 753,55	\$ 753,55	\$ 319,66	\$ 280,22
Gastos de amortización	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ 1.294,50	\$ 2.102,81	\$ 2.492,15	\$ 2.664,47	\$ 2.937,58	\$ 2.937,58
22% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 1.613,81	\$ 2.621,51	\$ 3.106,88	\$ 3.321,70	\$ 3.662,18	\$ 3.662,18
<b>I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)</b>	\$ 7.867,50	\$ 11.318,34	\$ 12.820,57	\$ 12.889,45	\$ 13.750,67	\$ 13.750,67
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ (6.932,80)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ -	\$ 5.394,29	\$ (21,28)	\$ (114,11)	\$ (36,65)	\$ (96,01)
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (5.126,24)
<b>II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>	\$ (6.932,80)	\$ 5.394,29	\$ (21,28)	\$ (114,11)	\$ (36,65)	\$ (5.222,25)
INVERSIONES	\$ (11.169,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
RECUPERACIONES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Recuperación equipos e inmobiliario</i>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.116,07
<i>Recuperación vehículos</i>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Recuperación equipo de computación</i>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 700,00
<b>III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)</b>	\$ (11.169,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.816,07
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	\$ (18.101,80)	\$ 13.261,79	\$ 11.297,06	\$ 12.706,46	\$ 12.852,80	\$ 10.344,49
<b>FLUJO DE CAJA INVERSIONISTA</b>						
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	\$ (18.101,80)	\$ 13.261,79	\$ 11.297,06	\$ 12.706,46	\$ 12.852,80	\$ 10.344,49
Préstamo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de interés	\$ -	\$ (1.155,05)	\$ (970,36)	\$ (751,70)	\$ (492,84)	\$ (186,37)
Amortización del capital	\$ -	\$ (1.004,36)	\$ (1.189,05)	\$ (1.407,71)	\$ (1.666,57)	\$ (1.973,04)
Escondo Fiscal	\$ -	\$ 389,25	\$ 327,01	\$ 253,32	\$ 166,09	\$ 62,81
<b>IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	\$ (18.101,80)	\$ 11.491,64	\$ 9.464,66	\$ 10.800,37	\$ 10.859,48	\$ 8.247,89

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

Para el flujo de caja del inversionista se muestran los flujos de apalancamiento para cada periodo considerando los recursos del inversionista y del crédito solicitado.

Tabla 15. Flujo de caja inversionista

FLUJO DE CAJA INVERSIONISTA						
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	\$ (18.101,80)	\$ 13.261,79	\$ 11.297,06	\$ 12.706,46	\$ 12.852,80	\$ 10.344,49
Préstamo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de interés	\$ -	\$ (1.155,05)	\$ (970,36)	\$ (751,70)	\$ (492,84)	\$ (186,37)
Amortización del capital	\$ -	\$ (1.004,36)	\$ (1.189,05)	\$ (1.407,71)	\$ (1.666,57)	\$ (1.973,04)
Escudo Fiscal	\$ -	\$ 389,25	\$ 327,01	\$ 253,32	\$ 166,09	\$ 62,81
<b>IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	<b>\$ (18.101,80)</b>	<b>\$ 11.491,64</b>	<b>\$ 9.464,66</b>	<b>\$ 10.800,37</b>	<b>\$ 10.859,48</b>	<b>\$ 8.247,89</b>

### Cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración

Para el presente proyecto al optar por financiar con capital propio y deuda, se utiliza la fórmula del WACC o método CPPC para determinar la tasa de descuento para los flujos del proyecto y del inversionista. La tasa calculada para el proyecto en referencia es de 13.21%.

Los criterios de valoración para los flujos del proyecto se obtuvo que el valor actual neto es de \$ 24.574,28 dólares, al ser mayor a cero determina que el proyecto es viable. El índice de rentabilidad calculado determinó un resultado de 1,20 lo cual refiere a que cada dólar invertido el proyecto tendrá 1,20 dólares de rentabilidad. Para los flujos del proyecto se estima recuperar la inversión en 1,51 años. La tasa interna de retorno del proyecto es de 62.74%, lo cual supera al rendimiento esperado.

### 7.5 Índices financieros

#### Razón de Liquidez

Los índices financieros principales que afectan al proyecto se ha determinado que la razón corriente del proyecto es positivo lo cual los activos corrientes sobrepasan los pasivos corrientes, esto significa que por cada dólar de pasivo que genera la empresa, 10,74 dólares genera en activos.

### **Razón de apalancamiento**

La prueba ácida es igual a la razón corriente en 10,74 dólares esto debido a que no se dispone de inventario.

### **Razón de rentabilidad**

En referencia al margen neto de ganancia del proyecto en referencia es del 10.00% en el primer año y a su vez aumenta en años siguientes hasta el 19% en el quinto año de operación de la empresa, para la industria en promedio representa un 6%.

En cuanto al ROA el porcentaje del primer año es del 24% lo cual se puede determinar que la empresa es eficiente entre los activos totales independientemente de las fuentes de financiamiento que se han utilizado, asimismo para la industria en promedio representa un 6%, por lo que se está sobre la media estandar.

En referencia al ROE el primer año es del 35%, esta rentabilidad resulta benéfica para la empresa debido a que a mayor porcentaje del ROE se obtiene, mayor será la rentabilidad de una empresa en base a sus recursos propios, el ROE de la industria es de 48%.

## **8 CONCLUSIONES GENERALES**

Tras el análisis completo realizado se puede determinar las siguientes conclusiones:

- Tras el análisis PEST se ha determinado que el Ecuador si presta las condiciones para llevar a cabo la ejecución del presente plan de negocios y se presten los servicios en referencia al mercado seleccionado. Actualmente la industria se encuentra en crecimiento pese a la difícil situación económica que atraviesa el Ecuador actualmente. El correspondiente análisis del PIB muestra un interesante crecimiento en los últimos años como dato relevante dentro de la investigación.
- Parte fundamental en el desarrollo del plan de negocio es el captar a los clientes desde el exterior, con el único fin que el Ecuador sea promocionado y adicional conozcan de la empresa previo a su llegada.

Esto se llevará a cabo mediante publicidad a través de anuncios en revistas y publicaciones de la asociación de americanos retirados (AARP), con ello se busca captar directamente clientes desde Estados Unidos. Esto se verá apoyado adicionalmente mediante el uso de página web, la cual dispondrá de información relacionada al Ecuador y Cuenca específicamente, sin embargo, se pondrá especial énfasis en publicitar la empresa y los servicios que esta ofrece a sus clientes y potenciales clientes.

- Mediante el análisis del cliente se pudo observar que cada vez son más los extranjeros que han seleccionado a Cuenca como sitio preferido para su retiro, lo cual ha derivado en una oportunidad de negocio importante. Se determina que al momento no existe una empresa que provea varios servicios dirigidos a los extranjeros, sin embargo si existen empresas que brindan estos servicios de manera individual. Tras el respectivo análisis cuantitativo también se pudo señalar que los principales servicios que interesan a los extranjeros son el contable, el servicio turístico y el servicio lingüístico.
- En relación al plan de marketing que pretende captar extranjeros en el mercado local se han establecido varias estrategias y junto al marketing mix del producto garantizar que la empresa ingrese a la mente del consumidor. Se presta especial atención al Marketing boca a boca como parte importante del crecimiento de la empresa a futuro.
- Al establecer la estructura legal de la compañía se ha seleccionado la figura de sociedad anónima. La empresa se encontrará conformada por 3 personas que brindarán el servicio inicialmente al mercado objetivo seleccionado que mantiene una proyección interesante de crecimiento considerando que existe un mercado importante que se puede captar.

Dada las conclusiones antes mencionadas se recomienda la aplicación del presente plan de negocio debido a las condiciones favorables que presta el país, la industria se encuentra en crecimiento constante y no se requieren grandes capitales para la constitución del mismo. La creciente llegada de extranjeros a la ciudad ha impulsado de manera positiva el comercio dentro

de la ciudad, de igual manera ha fomentado la cooperación y convivencia mutua entre extranjeros y locales.

## REFERENCIAS

- AFP. (24 de Abril de 2007). *Ecuador avanza firme hacia el socialismo, afirma presidente Correa*. Obtenido de La Hora:  
[http://lahora.com.ec/index.php/noticias/show/562210/-1/Ecuador\\_avanza\\_firme\\_hacia\\_el\\_socialismo,\\_afirma\\_presidente\\_Correa.html#.VuucxfnhDIV](http://lahora.com.ec/index.php/noticias/show/562210/-1/Ecuador_avanza_firme_hacia_el_socialismo,_afirma_presidente_Correa.html#.VuucxfnhDIV)
- AGENCIA EFE. (2016). Ecuador tuvo un déficit de 3.140 millones de dólares en su balanza comercial. *AGENCIA EFE*.
- AMOLCA C.A. (2016). *AMOLCA: Nosotros*. Obtenido de  
<http://www.amolca.com/nosotros/>
- Andes. (2 de Octubre de 2015). *Andes*. Obtenido de Andes Info EC:  
<http://www.andes.info.ec/es/noticias/ecuador-uno-paises-america-latina-mas-crecio-acceso-internet-ultimos-tres-anos.html>
- Banco Central del Ecuador. (26 de Marzo de 2016). *Consulta de totales por NANDINA*. Obtenido de  
<http://www.bce.fin.ec/comercioExterior/comercio/consultaTotXNandinaConGrafico.jsp>
- Banco Central del Ecuador. (1 de Febrero de 2015). *Estadísticas: Banco Central del Ecuador*. Obtenido de  
<http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc201602.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Previsiones Macroeconómicas del Ecuador Resultados al 2015*. Quito.
- Banco Central del Ecuador. (Enero de 2016). *Cuentas Nacionales: Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/763>
- Banco Central del Ecuador. (Febrero de 2016). *Estadísticas Económicas: Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/index.php/estadisticas-economicas>
- Banco Central del Ecuador. (1 de Enero de 2016). *Sector Monetario Financiero: Banco Central del Ecuador*. Obtenido de  
<http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/BoletinTasasInteres/ect201601.pdf>
- Banco Mundial. (2015). *Datos: Banco Mundial*. Obtenido de  
<http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GNP.PCAP.CD/countries/EC-XJ-XT?display=graph>
- Banco Mundial. (Enero de 2016). *Ecuador*. Obtenido de Banco Mundial.
- Banco Mundial. (s.f.). *Glosario del Banco Mundial*. Obtenido de Banco Mundial:  
<http://www.worldbank.org/depweb/beyond/beyondsp/glossary.html#73>
- BBC. (01 de Febrero de 2015). La millonaria apuesta de Ecuador en el Super Bowl. *BBC MUNDO*.
- Cámara Ecuatoriana del Libro. (2015). *Estadísticas 2015 ISBN*. Obtenido de  
<http://www.celibro.org.ec/frontEnd/images/objetos/ESTADISTICAS%20ISBN%202015.pdf>
- CERLALC. (6 de Noviembre de 2013). *Libro electrónico: CERLALC*. Obtenido de  
[http://cerlalc.org/wp-content/uploads/2013/02/12\\_Programa-T%C3%A9cnico\\_2014\\_2015-27-06-14.pdf](http://cerlalc.org/wp-content/uploads/2013/02/12_Programa-T%C3%A9cnico_2014_2015-27-06-14.pdf)

- CERLALC. (2015). *El libro en cifras*. Bogotá: Epigrafe.
- Compañías, S. d. (2015). *Anual estadístico societario*.
- COPCI. (2011). *Decreto Ejecutivo No. 888, Registro Oficial No. 545 de fecha 29 de septiembre de 2011*. QUITO: SENAE. Obtenido de ADUANA DEL ECUADOR SENAE: [https://www.aduana.gob.ec/pro/household\\_goods.action](https://www.aduana.gob.ec/pro/household_goods.action)
- Database, W. E. (Enero de 2017). *ESTADOS UNIDOS: POLÍTICA Y ECONOMÍA*. Obtenido de Santander: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/politica-y-economia>
- ECUADOR, A. N. (2010). *ASAMBLEA NACIONAL DEL ECUADOR*. Obtenido de ASAMBLEA NACIONAL DEL ECUADOR: [https://www.aduana.gob.ec/pro/household\\_goods.action](https://www.aduana.gob.ec/pro/household_goods.action)
- Ecuador, B. C. (2016). *Historico Inflación*. Obtenido de Banco Central : <https://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion>
- Ecuador, V. d. (2016). Vicepresidente Jorge Glas inauguró el programa Progresar para emprendedores. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Ecuavisa. (18 de Enero de 2014). Correa, el presidente más estable tras 10 diez años de caos político en Ecuador. *Ecuavisa*.
- EFE. (28 de Abril de 2015). *La República*. Obtenido de <http://www.larepublica.ec/blog/vida-estilo/2015/04/28/america-latina-dara-el-gran-salto-al-libro-digital-de-aqui-al-2020/>
- El Comercio. (2016). El desempleo en Ecuador aumentó al 5,7% en marzo del 2016. *El Comercio*.
- El Comercio. (21 de Abril de 2016). Gobierno anuncia 5 medidas económicas por el terremoto. *El Comercio*.
- El Comercio. (Marzo de 2016). Nueva fase de la campaña All You Need Is Ecuador costará USD 7 millones. *El Comercio*.
- FAO. (2014). *ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA ALIMENTACIÓN Y LA AGRICULTURA*. Obtenido de <http://www.fao.org/3/a-i3961t.pdf>
- Gabriela Ortega. (2012). 9.077 inmigrantes de 92 países viven en Cuenca. *El Tiempo*.
- Greenpeace. (2010). *Greenpeace España*. Obtenido de <http://www.greenpeace.org/espana/Global/espana/report/other/bolet-n-proyecto-libro-amigo-d.pdf>
- INEC. (2010). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Presentaciones/capitulo\\_educacion\\_censo\\_poblacion\\_vivien da.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Presentaciones/capitulo_educacion_censo_poblacion_vivien da.pdf)
- INEC. (1 de Octubre de 2012). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de [http://www.inec.gob.ec/documentos\\_varios/presentacion\\_habitos.pdf](http://www.inec.gob.ec/documentos_varios/presentacion_habitos.pdf)
- INEC. (2014). *Ecuador en cifras*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/Recursos\\_Actividades\\_de\\_Salud/Publicaciones/](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Recursos_Actividades_de_Salud/Publicaciones/)
- INEC. (2015). *Entrada y salida de extranjeros, inmigrantes por categoría migratoria*. Quito: INEC.
- INEC. (2015). *Indicadores Laborales*. Quito: Ecuador en Cifras.
- INEC. (18 de Enero de 2016). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Diciembre-2015/Presentacion\\_Empleo\\_dic\\_15.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Diciembre-2015/Presentacion_Empleo_dic_15.pdf)

- INEC. (4 de Marzo de 2016). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2016/InflacionFebrero2016/Presentacion\\_IPC\\_febrero16.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2016/InflacionFebrero2016/Presentacion_IPC_febrero16.pdf)
- INEC. (Mayo de 2016). *Históricos IPC: Ecuador en cifras*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/historicos-ipc/>
- Investing. (2016). *Petróleo crudo Históricos*. Obtenido de investing.com: <http://es.investing.com/commodities/crude-oil-historical-data>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). Fijación de Precios. En P. Kotler, & G. Armstrong, *Marketing* (pág. 309). México: Pearson.
- Legal, A. (20 de Septiembre de 2012). *Pasos para formar una empresa como extranjero en los Estados Unidos*. Obtenido de Avenida Legal.
- Lideres, R. (2016). El sector de las Mipymes está en pleno crecimiento. *Revista Lideres*.
- Living, I. (2015). *The Best Places to Retire*. International Living.
- MACRO, D. (2016). *Estados Unidos - Importaciones de Mercancías*. Obtenido de Datosmacro.com: <http://www.datosmacro.com/comercio/importaciones/usa>
- Magazine, F. (2015). *The Best Places To Retire Abroad In 2015*. Forbes.
- Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad. (2014). *Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad*. Obtenido de <http://www.produccion.gob.ec/en-ecuador-se-constituiran-empresas-en-seis-horas/>
- Ministerio de Turismo. (2015). Crecen inversiones turísticas en Ecuador. *Ministerio de Turismo*.
- Ministerio de Turismo. (1 de Marzo de 2015). Crecen inversiones turísticas en Ecuador. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Ministerio del interior. (2016). *Delincuencia en Cuenca disminuyó 9.1 %*. Quito: Ministerio del interior.
- Pennsylvania, U. o. (2015). ¿Por qué cada vez más jubilados americanos eligen vivir en el extranjero? *Knowledge at Wharton*.
- Presidencia de la república . (30 de Marzo de 2016). *El Universo*. Obtenido de El Universo: [http://www.eluniverso.com/sites/default/files/archivos/2016/03/proyecto\\_ley\\_orgonica\\_para\\_el\\_equilibrio\\_de\\_las\\_finanzas\\_publicas.pdf](http://www.eluniverso.com/sites/default/files/archivos/2016/03/proyecto_ley_orgonica_para_el_equilibrio_de_las_finanzas_publicas.pdf)
- ProEcuador. (2016). *Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones*. Quito: ProEcuador.
- ProEcuador. (2016). *Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, PRO ECUADOR*. ProEcuador.
- Redacción BBC Mundo. (17 de Febrero de 2016). *BBC Mundo*. Obtenido de [http://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/02/160217\\_venezuela\\_precio\\_gasolina\\_az](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/02/160217_venezuela_precio_gasolina_az)
- Revista Líderes. (2012). *Líderes*. Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/oferta-libros-digitales-minima-ecuador.html>
- Roger K., B. E. (2004). *Marketing Séptima Edición*. McGraw-Hill Interamericana.
- Santander, B. (Enero de 2017). *Santander Trade*. Obtenido de Santander España: [https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/politica-y-economia?&actualiser\\_id\\_banque=oui&id\\_banque=0&memoriser\\_choix=memoriser](https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/politica-y-economia?&actualiser_id_banque=oui&id_banque=0&memoriser_choix=memoriser)

- Subgerencia de Programación y Regulación. (Marzo de 2016). *BCE*. Obtenido de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/BoletinTasasInteres/ect201603.pdf>
- Superintendencia Financiera de Colombia. (29 de Mayo de 2016). *Banrep*. Obtenido de <http://www.banrep.org/es/trm>
- Talaya, A. E. (1997). En A. E. Talaya, *Principios de Marketing* (pág. 412 al 422). Esic Editorial.
- Tiempo, E. (28 de Febrero de 2015). En Cuenca viven más de 8.000 estadounidenses. *El Tiempo El Diario de Cuenca*.
- Tribuna, L. (8 de Enero de 2017). Estados Unidos cierra 2016 con un 4.7% de desempleo. *La Tribuna Honduras*.
- University, W. (2016). *¿Por qué cada vez más jubilados americanos eligen vivir en el extranjero?* Pennsylvania: University of Pennsylvania.
- Universo, E. (2015). Lista de las 2.800 partidas de productos importados gravados con sobretasa. *El Universo*.
- USA, G. (Febrero de 2017). *Jubilación*. Obtenido de Gobierno USA.
- USA, S. S. (2016). *Monthly Statistical Snapshot*. Washington DC: Social Security Administration.
- Viaje Jet. (1 de Mayo de 2016). *Viaje Jet*. Obtenido de ViajeJet.com: <http://www.viajejet.com/costumbres-y-tradiciones-ecuador/>
- Wallace, A. (26 de Agosto de 2011). *BBC Mundo*. Obtenido de [http://www.bbc.com/mundo/noticias/2011/08/110825\\_marcapasos\\_reynolds\\_na\\_notecnologia\\_colombia\\_aw.shtml](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2011/08/110825_marcapasos_reynolds_na_notecnologia_colombia_aw.shtml)
- Webometris. (2016). *Webometrics*. Obtenido de [http://www.webometrics.info/es/Latin\\_America\\_es](http://www.webometrics.info/es/Latin_America_es)

# **ANEXOS**

## ANEXO 1

### MATRIZ EFE

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total ponderado
<b>Oportunidades</b>			
Estados Unidos es un mercado muy amplio y resulta beneficioso participar en el	0,15	3	0,45
La industria a la que se pretende ingresar se encuentra en constante crecimiento	0,09	2	0,18
La pensión que reciben es alta si se planea vivir en el extranjero	0,15	3	0,45
Apoyo a las PYMES para impulsar la creación de nuevas empresas	0,04	2	0,08
Cerca de 3,3 millones de jubilados en Estados Unidos planean retirarse fuera de Estados Unidos	0,12	4	0,48
Estabilidad política dentro del Ecuador	0,05	2	0,1
<b>Amenazas</b>			
En el mercado hay mucha competencia informal que quita potenciales clientes	0,18	2	0,36
Existe inseguridad dentro de la ciudad de Cuenca	0,15	1	0,15
Choques culturales entre locales y extranjeros	0,03	1	0,03
Incertidumbre política por elecciones	0,04	1	0,04
<b>Total</b>	1.00		2,32

## ANEXO 2

### FICHA TECNICA FOCUS GROUP

<b>Fecha de realización:</b>	Sábado, 1 de Octubre 2016
<b>Lugar:</b>	Hotel San Andres, Gran Colombia 11-66 y Tarqui, Cuenca-Ecuador
<b>Duración:</b>	60 minutos
<b>Moderador:</b>	Paulo Jara
<b>Número de participantes</b>	6
<b>Nacionalidad de participantes</b>	Estados Unidos
<b>Preguntas Relevantes:</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1) ¿Qué tiempo llevan residiendo en Cuenca?</li><li>2) ¿Qué inconvenientes han surgido durante su estadía en Cuenca?</li><li>3) ¿Conocen algunas empresas que brindan asesoría a extranjeros?</li><li>4) ¿Cómo consideran su relación con los Cuencan@s?</li><li>5) ¿Qué esperan de un servicio como clientes?</li><li>6) ¿Conocen más lugares dentro del Azuay fuera de Cuenca?</li><li>7) ¿Estarían interesados en conocer más lugares turísticos en el Azuay?</li><li>8) ¿Cuánto estarían dispuestos a pagar?</li><li>9) El nombre Cuenca Service Center, ¿les parece atractivo para la empresa?</li></ol>

## ANEXO 3

### ANALISIS DE LA ENCUESTA

	<b>Pregunta</b>	<b>Resultado</b>
1	¿Cuántos años tiene?	El 20% de los encuestados se encuentran en un rango de edad de 51-60 años, el 30% entre 61-70 años, el 34% siguiente 71-80 años y el 16% señaló que tienen 80 años en adelante.
2	¿Cuál es su género?	55% son hombres mientras que el 45% restante son mujeres.
3	¿Cuál es su ingreso aproximado?	20% percibe ingresos de 1001 a 1500 usd, 34% de 1501 a 2000 usd, 30% de 2001 usd a 2500 usd, el 10% percibe más de 2500 usd y el 6% restante de 500 a 1000 usd
4	¿Cuánto tiempo lleva viviendo en Cuenca?	El 30 % lleva viviendo menos de un año, 20% más de un año, 28% entre 2 y 3 años, 10% entre 4 y 5 años y el 12% restante más de 5 años.
5	¿Por qué escogió a Cuenca como una ciudad para vivir?	80% de los encuestados argumenta por el bajo costo de vida, mientras que el 20% restante por la tranquilidad de la ciudad.
6	¿Qué tipo de problemas ha enfrentado durante su estadía en Cuenca?	58% de la encuestada señala que problemas con el lenguaje, 20% menciona problemas de convivencia, 22% ha sufrido problemas relacionados con inseguridad.
7	¿Alguna vez contrato compañías que provean el servicio contable?	El 40% de los encuestados si han contratado mientras que el 60% restante no lo han hecho.
8	¿Alguna vez contrato compañías que provean el servicio turístico?	El 69% de los encuestados si han contratado mientras que el 31% restante no lo han hecho.
9	¿Cómo fue su experiencia con estas compañías?	El 22% de los encuestados menciona que fue un servicio sobresaliente, el 52% que fue bueno, el 18 % tuvo una mala experiencia y el 8% una terrible experiencia.

<b>10</b>	¿Conoce alguna compañía que provea estos servicios juntos?	El 100% de los encuestados mencionó que no conocen ninguna compañía que provea este servicio.
<b>11</b>	Si una empresa con estos servicios fuese creada, ¿Qué tipo de atributos debe tener?	El 40% de los encuestados señala responsabilidad, el 30% puntualidad, el 10% señala profesionalismo, y el 40% restante la diversidad de servicios.
<b>12</b>	¿Cómo prefiere recibir notificaciones acerca de nuevos servicios y existentes?	22% de los encuestados a través de redes sociales, 42% por correo electrónico, 5% por blogs de expatriados, 2% por mensajería instantánea, 20% por página web, y el 9% restante por radio.
<b>13</b>	¿En qué lugar preferiría esté ubicada esta compañía?	40% seleccionó el centro histórico, el 5% cerca de la Remigio Crespo, 5% cerca del aeropuerto o terminal y el 50% restante argumenta que la ubicación no es importante.
<b>14</b>	¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio de asesoría contable?	70% menciona que estaría dispuesto a pagar de 100-150 usd, el 10% de 151-200 usd, 10% estaría dispuesto a pagar de 201-250 usd, y el último +251 usd.
<b>15</b>	¿Qué otro tipo de servicios estaría dispuesto a recibir?	50% ha optado por servicios de traducción, el 25% información y consejos acerca del diario vivir en Cuenca, 10% por servicios legales, 15% en compras por internet y envíos.
<b>16</b>	¿Estaría dispuesto a pagar por un servicio de consultoría y servicios adicionales?	El 55% menciona que si estaría dispuesta y el 45% restante no estaría dispuesto a pagar.

## ANEXO 4

### DATOS DEL MERCADO OBJETIVO Y PRECIOS PARA EL MODELO FINANCIERO

<b>Mercado objetivo</b>	<b>6720</b>
<b>Captación mercado objetivo</b>	<b>4,5%</b>
<b>Clientes anuales</b>	<b>302</b>
<b>Clientes mensuales</b>	<b>25</b>
<b>Distribución por tipo servicio contabilidad</b>	<b>60%</b>
<b>Distribución por tipo servicio turístico</b>	<b>20%</b>
<b>Distribución por tipo servicio lingüístico</b>	<b>20%</b>
<b>Precio servicios contabilidad</b>	<b>120,00</b>
<b>Precio servicios turístico</b>	<b>220,00</b>
<b>Precio servicios lingüístico</b>	<b>400,00</b>
<b>Crecimiento industria</b>	<b>1,15%</b>
<b>Inflación proyectada</b>	<b>2,66%</b>

## ANEXO 5

### DETALLE DE INGRESOS ANUALES

Detalle de Ingresos anuales					
Mes	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cantidad proyectada de ventas	181	184	186	188	190
Cantidad proyectada de ventas	60	61	62	63	64
Cantidad proyectada de ventas	60	61	62	63	64
<b>Precio</b>					
Servicio contable	\$ 100,00	\$ 123,19	\$ 126,47	\$ 129,83	\$ 133,29
Servicio turístico	\$ 220,00	\$ 225,85	\$ 231,86	\$ 238,03	\$ 244,36
Servicio lingüístico	\$ 400,00	\$ 410,64	\$ 421,56	\$ 432,78	\$ 444,29
<b>TOTAL INGRESOS VENTAS</b>	<b>\$ 55.641,60</b>	<b>\$ 61.435,02</b>	<b>\$ 63.989,53</b>	<b>\$ 66.639,63</b>	<b>\$ 69.388,70</b>

### DETALLE DE COSTOS ANUALES

Mes	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Servicios Turísticos	60	61	62	63	64
Servicios Lingüísticos	60	61	62	63	64
<b>Costo</b>					
Servicio turístico	\$ 176,00	\$ 180,68	\$ 185,45	\$ 190,42	\$ 195,45
Servicio lingüístico	\$ 320,00	\$ 328,51	\$ 337,25	\$ 346,22	\$ 355,43
<b>TOTAL COSTOS VENTAS</b>	<b>\$ 29.998,08</b>	<b>\$ 31.060,59</b>	<b>\$ 32.407,40</b>	<b>\$ 33.808,32</b>	<b>\$ 35.256,32</b>

## ANEXO 6

### INVERSION INICIAL

<b>Inversión Inicial</b>	
Inversiones Activos Tangibles	9.669,00
Inversiones Intangibles	1.500,00
Capital de Trabajo	6.932,80
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>18.101,80</b>

### ESTRUCTURA DE CAPITAL

<b>Estructura de Capital</b>		
Propio	60%	10.861,08
Deuda Largo Plazo	40%	7.240,72

### DETALLE DE INVERSION EN EQUIPOS DE OFICINA

<i>Item</i>	<i>Cantidad (unidades)</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Costo Total</i>	<i>Vida Útil (años)</i>	<i>Valor de rescate unitario</i>	<i>Valor de mercado al fin del proyecto</i>	<i>Valor contable a la vida del proyecto</i>	<i>Valor residual después de impuestos (total)</i>
Escritorios	3	340,00	1.020,00	10	34,00	100,00	187,00	387,96
Sillas oficina	3	128,00	384,00	10	12,80	50,00	70,40	170,62
Sillas sala espera	5	130,00	650,00	10	13,00	40,00	71,50	253,08
Mesa reuniones	1	350,00	350,00	10	35,00	200,00	192,50	197,47
Archivadores	3	85,00	255,00	10	8,50	30,00	46,75	106,93

## DETALLE DE ADECUACIONES E INSTALACIONES

DESCRIPCIÓN	COSTO
Piso flotante	1.540,00
Cubículos	300,00
Instalación eléctrica	2.300,00
Mano de obra	750,00
<b>TOTAL</b>	<b>4.890,00</b>

## DETALLE DE EQUIPOS DE COMPUTACION

Equipo	Cantidad (unidades)	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil (años)	Valor de rescate unitario	Valor de mercado unitario	Valor contable a la vida del proyecto	Valor residual después de impuestos (total)
Computadoras	3	550,00	1.650,00	3	200,00	200,00	200,00	600,00
Teléfonos	1	130,00	130,00	3	50,00	50,00	50,00	50,00
Impresoras	1	340,00	340,00	3	50,00	50,00	50,00	50,00

## ANEXO 7

### ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA ANUAL						
	0	1	2	3	4	5
<b>ACTIVOS</b>	<b>\$ 18.101,80</b>	<b>\$ 24.099,33</b>	<b>\$ 32.205,54</b>	<b>\$ 41.908,93</b>	<b>\$ 52.075,54</b>	<b>\$ 63.162,57</b>
<i>Corrientes</i>	<i>\$ 6.932,80</i>	<i>\$ 13.703,67</i>	<i>\$ 22.583,21</i>	<i>\$ 33.059,93</i>	<i>\$ 43.526,54</i>	<i>\$ 54.913,57</i>
Efectivo	\$ 6.932,80	\$ 12.221,91	\$ 21.047,33	\$ 31.460,19	\$ 41.860,55	\$ 53.178,85
Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ 1.481,76	\$ 1.535,88	\$ 1.599,74	\$ 1.665,99	\$ 1.734,72
<i>No Corrientes</i>	<i>\$ 11.169,00</i>	<i>\$ 10.395,67</i>	<i>\$ 9.622,33</i>	<i>\$ 8.849,00</i>	<i>\$ 8.549,00</i>	<i>\$ 8.249,00</i>
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 9.669,00	\$ 9.669,00	\$ 9.669,00	\$ 9.669,00	\$ 9.669,00	\$ 9.669,00
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 473,33	\$ 946,67	\$ 1.420,00	\$ 1.420,00	\$ 1.420,00
Intangibles	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Amortización acumulada	\$ -	\$ 300,00	\$ 600,00	\$ 900,00	\$ 1.200,00	\$ 1.500,00
<b>PASIVOS</b>	<b>\$ 7.240,72</b>	<b>\$ 7.516,56</b>	<b>\$ 6.328,33</b>	<b>\$ 5.016,40</b>	<b>\$ 3.406,07</b>	<b>\$ 1.509,01</b>
<i>Corrientes</i>	<i>\$ -</i>	<i>\$ 1.280,20</i>	<i>\$ 1.281,02</i>	<i>\$ 1.376,79</i>	<i>\$ 1.433,03</i>	<i>\$ 1.509,01</i>
Cuentas por pagar proveedores	\$ -	\$ 499,97	\$ 517,68	\$ 540,16	\$ 563,48	\$ 587,65
Sueldos por pagar	\$ -	\$ 367,00	\$ 367,00	\$ 367,00	\$ 367,00	\$ 367,00
Impuestos por pagar	\$ -	\$ 413,23	\$ 396,34	\$ 469,63	\$ 502,55	\$ 554,37
<i>No Corrientes</i>	<i>\$ 7.240,72</i>	<i>\$ 6.236,36</i>	<i>\$ 5.047,32</i>	<i>\$ 3.639,61</i>	<i>\$ 1.973,04</i>	<i>\$ -</i>
Deuda a largo plazo	\$ 7.240,72	\$ 6.236,36	\$ 5.047,32	\$ 3.639,61	\$ 1.973,04	\$ -
<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$ 10.861,08</b>	<b>\$ 16.582,78</b>	<b>\$ 25.877,21</b>	<b>\$ 36.892,52</b>	<b>\$ 48.669,47</b>	<b>\$ 61.653,56</b>
Capital	\$ 10.861,08	\$ 10.861,08	\$ 10.861,08	\$ 10.861,08	\$ 10.861,08	\$ 10.861,08
Utilidades retenidas	\$ -	\$ 5.721,69	\$ 15.016,13	\$ 26.031,44	\$ 37.808,39	\$ 50.792,48

### ESTRUCTURA DE CAPITAL, RAZONES DE LIQUIDEZ, APALANCAMIENTO; ACTIVIDAD Y RENTABILIDAD

Años	Estructura de Capital						
	0	1	2	3	4	5	
<b>Estructura de Capital</b>							
Deuda	40,00%	31,19%	19,65%	11,97%	6,54%	2,39%	
Capital	60,00%	68,81%	80,35%	88,03%	93,46%	97,61%	
<b>Razones de liquidez</b>							<b>Industria</b>
Razón circulante	veces	10,70	17,63	24,01	30,37	36,39	7,06
<b>Razones de apalancamiento</b>							
Razón de deuda a capital	veces	0,45	0,24	0,14	0,07	0,02	2,60
Prueba ácida	veces	10,70	17,63	24,01	30,37	36,39	6,98
<b>Razones de actividad</b>							
Período de cuentas por cobrar	días	0,11	0,11	0,11	0,11	0,11	204,88
Período de cuentas por pagar	días	0,09	0,09	0,08	0,09	0,09	86,29
Período de inventario	días	-	-	-	-	-	-
Ciclo operativo	días	0,11	0,11	0,11	0,11	0,11	-
Ciclo del efectivo	días	0,02	0,02	0,03	0,02	0,02	-
<b>Razones de rentabilidad</b>							
Margen de utilidad	%	10%	15%	17%	18%	19%	6%
ROA	%	24%	29%	26%	23%	21%	6%
ROE	%	35%	36%	30%	24%	21%	48%

## ANEXO 8

### ESTADO DE RESULTADOS ANUAL

ESTADO DE RESULTADOS ANUAL					
	1	2	3	4	5
Ingresos x ventas	58.665,60	61.435,02	63.989,53	66.639,63	69.388,70
Costo de los servicios vendidos	15.660,73	17.051,26	16.456,71	17.922,97	18.372,75
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>43.004,87</b>	<b>44.383,75</b>	<b>47.532,82</b>	<b>48.716,65</b>	<b>51.015,96</b>
Gastos sueldos	12.656,30	13.855,81	14.214,61	14.582,95	14.961,10
Gastos generales	19.509,96	14.485,28	14.898,60	15.297,52	15.704,43
Gastos de depreciación	753,55	753,55	753,55	280,22	280,22
Gastos de amortización	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>	<b>9.785,06</b>	<b>14.989,11</b>	<b>17.366,05</b>	<b>18.255,96</b>	<b>19.770,20</b>
Gastos de intereses	1.155,05	970,36	751,70	492,84	186,37
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>8.630,01</b>	<b>14.018,75</b>	<b>16.614,35</b>	<b>17.763,12</b>	<b>19.583,84</b>
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	1.294,50	2.102,81	2.492,15	2.664,47	2.937,58
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>7.335,51</b>	<b>11.915,94</b>	<b>14.122,20</b>	<b>15.098,65</b>	<b>16.646,26</b>
22% IMPUESTO A LA RENTA	1.613,81	2.621,51	3.106,88	3.321,70	3.662,18
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>5.721,69</b>	<b>9.294,43</b>	<b>11.015,32</b>	<b>11.776,95</b>	<b>12.984,08</b>

## ANEXO 9

### ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

	0	1	2	3	4	5
<b>Actividades Operacionales</b>	\$ -	\$ 6.293,46	\$ 10.014,47	\$ 11.820,56	\$ 12.066,93	\$13.291,34
Utilidad Neta		\$ 5.721,69	\$ 9.294,43	\$ 11.015,32	\$ 11.776,95	\$12.984,08
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación		\$ 473,33	\$ 473,33	\$ 473,33	\$ -	\$ -
+ Amortización		\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
- Δ CxC		\$ (1.481,76)	\$ (54,12)	\$ (63,86)	\$ (66,25)	\$ (68,73)
+ Δ CxP PROVEEDORES		\$ 499,97	\$ 17,71	\$ 22,48	\$ 23,31	\$ 24,17
+ Δ Sueldos por pagar		\$ 367,00	\$ (0,00)	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Impuestos		\$ 413,23	\$ (16,89)	\$ 73,29	\$ 32,92	\$ 51,81
		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Actividades de Inversión</b>	\$(11.169,00)		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Adquisición PPE y intangibles	\$(11.169,00)		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Actividades de Financiamiento</b>	\$ 18.101,80		\$ (1.189,05)	\$ (1.407,71)	\$ (1.666,57)	\$ (1.973,04)
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	\$ 7.240,72	\$ 6.236,36	\$ (1.095,96)	\$ (1.407,71)	\$ (1.666,57)	\$ (1.973,04)
+ Δ Capital	\$ 10.861,08		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>	\$ 6.932,80	\$ 5.289,11	\$ 8.825,42	\$ 10.412,86	\$ 10.400,36	\$ 11.318,30
EFECTIVO AL FIN DEL PERIODO		\$ 12.221,91	\$ 21.047,33	\$ 31.460,19	\$ 41.860,55	\$ 53.178,85
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO</b>	\$ 6.932,80	\$ 17.511,01	\$ 29.872,76	\$ 41.873,04	\$ 52.260,92	\$ 64.497,15

## ANEXO 10

### FLUJO DE CAJA ANUAL

	0	1	2	3	4	5
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>		\$ 6,316,66	\$ 8,021,55	\$ 10,183,50	\$ 10,851,56	\$ 11,448,22
Gastos de depreciación		\$ 690,76	\$ 753,55	\$ 753,55	\$ 319,66	\$ 280,22
Gastos de amortización		\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		\$ 774,24	\$ 1,057,68	\$ 1,414,77	\$ 1,553,81	\$ 1,689,28
22% IMPUESTO A LA RENTA		\$ 965,22	\$ 1,318,57	\$ 1,763,75	\$ 1,937,08	\$ 2,105,97
<b>I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)</b>		<b>\$ 5,567,95</b>	<b>\$ 6,698,85</b>	<b>\$ 8,058,54</b>	<b>\$ 7,980,33</b>	<b>\$ 8,233,19</b>
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ (6,932,80)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ -	\$ 5,682,29	\$ (5,21)	\$ (104,48)	\$ (26,69)	\$ (58,99)
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (5,486,91)
<b>II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>	<b>\$ (6,932,80)</b>	<b>\$ 5,682,29</b>	<b>\$ (5,21)</b>	<b>\$ (104,48)</b>	<b>\$ (26,69)</b>	<b>\$ (5,545,90)</b>
INVERSIONES	\$ (11,169,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
RECUPERACIONES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Recuperación equipos e inmobiliario</i>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,116,07
<i>Recuperación vehículos</i>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Recuperación equipo de computación</i>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 700,00
<b>III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)</b>	<b>\$ (11,169,00)</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 1,816,07</b>
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	<b>\$ (18,101,80)</b>	<b>\$ 11,250,24</b>	<b>\$ 6,693,64</b>	<b>\$ 7,954,06</b>	<b>\$ 7,953,64</b>	<b>\$ 4,503,36</b>
<b>FLUJO DE CAJA INVERSIONISTA</b>						
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	<b>\$ (18,101,80)</b>	<b>\$ 11,250,24</b>	<b>\$ 6,693,64</b>	<b>\$ 7,954,06</b>	<b>\$ 7,953,64</b>	<b>\$ 4,503,36</b>
Préstamo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de interés	\$ -	\$ (1,155,05)	\$ (970,36)	\$ (751,70)	\$ (432,84)	\$ (186,37)
Amortización del capital	\$ -	\$ (1,004,36)	\$ (1,189,05)	\$ (1,407,71)	\$ (1,666,57)	\$ (1,973,04)
Escudo Fiscal	\$ -	\$ 389,25	\$ 327,01	\$ 253,32	\$ 166,09	\$ 62,81
<b>IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	<b>\$ (18,101,80)</b>	<b>\$ 9,480,09</b>	<b>\$ 4,861,25</b>	<b>\$ 6,047,98</b>	<b>\$ 5,960,32</b>	<b>\$ 2,406,76</b>

## ANEXO 11

### VALORACION DEL PROYECTO

RAZON DEUDA / CAPITAL	66,67%
IMPUESTOS	22,50%
INFLACIÓN	1,05%
TASA LIBRE RIESGO US TREASURIES 5Y	2,04%
RIESGO PAÍS	6,58%
BETA INDUSTRIA NO APALANCADA	1,01
BETA APALANCADA	1,53
RETORNO DEL MERCADO	10,27%
COSTO DE CAPITAL	14,65%
COSTO DE DEUDA	17,00%

**WACC** **13,21%**

#### FLUJO DEL PROYECTO

<b>VAN</b>	<b>\$ 24.574,28</b>	
<b>TIR</b>	<b>62,74%</b>	
<b>RECUPERACIÓN</b>	<b>1,51</b>	<b>años</b>
<b>INDICE DE RENTABILIDAD</b>	<b>1,20</b>	

#### FLUJO DEL INVERSIONISTA

<b>VAN</b>	<b>\$ 13.807,97</b>	
<b>TIR</b>	<b>45,04%</b>	
<b>RECUPERACIÓN</b>	<b>1,11</b>	<b>años</b>
<b>INDICE DE RENTABILIDAD</b>	<b>0,73</b>	

