



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE
SERVICIO QUE BRINDA SEGUIMIENTO A CLIENTES EMPRESARIALES
HABITUALES Y FUTUROS DE LAS PYMES EN LA CIUDAD DE QUITO



AUTOR

Juan Andrés Vallejo Ruíz

AÑO

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE
SERVICIO QUE BRINDA SEGUIMIENTO A CLIENTES EMPRESARIALES
HABITUALES Y FUTUROS DE LAS PYMES EN LA CIUDAD DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniero en Marketing

Profesor guía

Martha Fernanda De La Torre

Autor

Juan Andrés Vallejo Ruíz

Año

2017

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

Martha Fernanda De La Torre Collaguazo
C.I 1710125004

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

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

Pahola del Carmen Guevara Llanos
C.I 1712081213

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

Juan Andrés Vallejo Ruíz

C.I 1723113963

AGRADECIMIENTO

Agradezco primeramente a Dios, a mi familia, amigos, profesores que me apoyaron durante esta etapa de mi vida, agradezco de manera especial a mi tutora por su valiosa ayuda y orientación en el desarrollo de este plan de negocios.

DEDICATORIA

A Dios, a mis padres por su guía y apoyo constante en cada una de mis metas; a mis hermanos por su cariño, a mis amigos y profesores por formar parte de mi vida.

RESUMEN

Las ventas son un factor fundamental para el desarrollo de una empresa, sea esta, grande, mediana o pequeña, para ello, es necesario tener en cuenta varios puntos como: la calidad del producto o servicio, es decir que satisfaga las necesidades del mercado, el precio estimado que debe estar de acuerdo al segmento al que va dirigido el producto y un servicio idóneo para así fidelizar al cliente; conocer sus necesidades y requerimientos.

Las pequeñas y medianas empresas en el Ecuador cumplen un rol muy importante en el desarrollo económico del país, al aportar de forma significativa a los ingresos del mismo; siendo estas, una de las principales fuentes de empleo. Cabe recalcar que en algunos casos las pymes no desarrollan de la manera correcta un seguimiento a sus clientes (futuros y habituales), concentrándose solamente en la primera venta, mas no en el proceso que conlleva fidelizar a los mismos, sin tomar en cuenta que mediante este proceso, se conoce las necesidades, deseos, sugerencias que estos brindan, obteniendo así, una oportunidad de crecer y desarrollarse en el mercado con un producto de calidad acompañado de un seguimiento adecuado.

Por estas razones, nace la idea de EFETSERVI, una empresa orientada en brindar seguimiento a clientes y futuros clientes (empresariales) de las pymes en la ciudad de Quito, con el objetivo de realizar la labor de seguimiento desde el momento en que se proporciona información de la empresa (productos, precios, muestras, etc.), hasta que se realiza la compra y posteriormente a ello, la recompra, con la meta de fidelizar al cliente mediante el uso de un marketing directo brindando a la pyme, un control de sus ventas (informes), información acerca de sus clientes (necesidades, requerimientos), y proporcionando estrategias para contribuir al desarrollo de las mismas.

La inversión del proyecto tiene un valor de \$ 41.419,20, en el cual, el 70% se financia mediante capital propio y el 30% mediante un préstamo con un plazo de pago de 5 años. Para identificar la rentabilidad financiera del proyecto, se obtuvo un VAN de \$6.825,06 y una TIR de 25,98%.

ABSTRACT

Sales are a fundamental factor for the development of a company whether large, medium or small, for it is necessary to consider several points such as the quality of the product or service, that satisfies the needs of the market, the estimated price must be per the segment to which the product is directed and an ideal service to keep the customer loyal, to know their needs and requirements.

Small and medium-sized enterprises in Ecuador play a very important role in the economic development of the country, by contributing significantly to income and being one of the main sources of employment, it should be emphasized that in some cases PYMES do not develop (Future and usual) focusing on the first sale, but not on the process that entails loyalty to them, without taking into account that through this process the needs, wishes, suggestions These provide and you get an opportunity to grow and develop in the market with a quality product accompanied by an appropriate follow up.

For these reasons the idea of EFETSERVI was born, a company oriented to provide follow-up to clients and future clients (business) of PYMES in the city of Quito, with the objective of carrying out the follow-up work from the moment information (Products, prices, samples, etc.) until the purchase is made and afterwards the repurchase with the goal of customer loyalty, through the use of direct marketing provided to the SME a control of their sales (reports) , Information about its clients (needs, requirements) and providing strategies to contribute to the development of PYMES.

The project investment has a value of \$ 41.419,20 in which 70% is financed through equity and 30% is financed through a loan with a payment term of 5 years. To identify the financial profitability of the project, a NPV of \$6.825, 06 and an IRR of 25, 98%

INDICE

1	Introducción.....	1
1.1	Justificación:.....	1
1.1.1	Objetivo General:.....	2
1.1.2	Objetivos Específicos:	2
2.	Análisis entornos.....	3
2.1	Análisis del entorno externo.....	3
2.1.1	Entorno externo (PEST)	3
2.1.1.1	Análisis Político legal	3
2.1.1.2	Análisis Económico.....	4
2.1.1.3	Análisis Social.....	6
2.1.1.4	Análisis Tecnológico	6
2.1.1.5	Análisis Ecológico	8
2.1.2	Análisis de la industria (PORTER).....	9
2.1.2.1	Poder de Negociación de los Consumidores o Clientes .	10
2.1.2.2	Poder de Negociación de los Proveedores.....	10
2.1.2.3	Amenaza de nuevos competidores entrantes.....	11
2.1.2.4	Amenaza de productos sustitutos	12
2.1.3	Análisis de la Industria Matriz EFE	13
3.1	Investigación cualitativa y cuantitativa	16
3.1.1	Entrevista a expertos	16
3.1.2	Focus group.....	18
3.2	Investigación cuantitativa.....	21
3.2.1	Encuestas.....	21
3.3	Conclusiones.....	24
4.	Oportunidad de negocio	24
4.1	Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente	24
5	Plan de Marketing	27

5.1 Estrategia general de marketing	27
5.1.1 Mercado objetivo	27
5.1.2 Propuesta de valor.....	28
5.2. Mezcla de Marketing.....	29
5.2.1. Producto / Servicio.....	29
5.2.2 Precio	33
5.2.3 Plaza.....	34
5.2.4 Promoción	36
6. Propuesta de filosofía y estructura organizacional	39
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización.....	39
6.1.1 Misión	39
6.1.2 Visión.....	40
6.1.3 Objetivos de la organización.....	40
6.1.3.1 Objetivo de corto plazo	40
6.1.3.2 Objetivos a mediano plazo.....	40
6.1.3.3 Objetivos a largo plazo.....	41
6.2 Plan de operaciones	41
6.2.1 Tiempos.....	43
6.2.2 Infraestructura y equipamiento requerido por la organización	44
6.3 Estructura organizacional	45
6.3.1 Estructura legal.....	45
6.3.2 Estructura organizacional	46
6.3.3 Organigrama.....	46
6.3.2 Presupuesto sueldos y salarios	46
6.3.3 Descripción de las funciones y puestos de trabajo	47
7. Evaluación financiera	49
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos	49
7.1.1 Proyección de ingresos	49
7.1.2 Proyección de gastos	49
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	50

7.2.1 Inversión inicial	50
7.2.2 Capital de trabajo.....	51
7.2.3 Estructura de capital	51
7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	51
7.3.1 Estado de resultados	51
7.3.2 Estado de situación financiera	52
7.3.3 Estado de flujo de efectivo.....	53
7.3.4 Flujo de caja del proyecto	54
7.4 Proyección del flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración.....	54
7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista	54
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento.....	54
7.4.3 Criterios de valoración	55
7.5 Índices financieros	55
8. Conclusiones generales	56
Referencias	59
ANEXOS	61

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Ingresos operacionales del las pymes.....	4
Tabla 2 Uso de las TICS en las pymes	7
Tabla 3 Poder de negociación de los consumidores	10
Tabla 4 Poder de negociación de los proveedores	11
Tabla 5 Amenaza de nuevos competidores	11
Tabla 6 Amenaza de productos sustitutos	12
Tabla 7 Rivalidad entre los competidores	12
Tabla 8 Factores externos clave	13
Tabla 9 Mercado objetivo	27
Tabla 10 Mecanismos de soporte	32
Tabla 11 Costos marketing mix.....	38
Tabla 12 Tiempos.....	42
Tabla 13 Mobiliario oficina.....	43
Tabla 14 Equipos de comunicación.....	43
Tabla 15 Instalaciones	44
Tabla 16 Software	44
Tabla 17 Presupuesto sueldos y salarios	45
Tabla 18 Ingresos.....	47
Tabla 19 Gastos	48
Tabla 20 Inversion.....	49
Tabla 21 Estructura capital.....	49
Tabla 22 Estado de resultados.....	50
Tabla 23 Estado de situacion financiera anual	51
Tabla 24 Flujo de caja del proyecto.....	52
Tabla 25 Estado flujo de efectivo anual.....	52
Tabla 26 Flujo de caja del inversionista	53

Tabla 27 Criterios de valoración.....	53
Tabla 28 Indices financieros.....	54

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Ingresos operacionales PYMES.....	5
Figura 2 Generacion de empleo por tipo de empresa	6
Figura 3 Uso de las TICS	8
Figura 4 Propuesta de valor	29
Figura 5 Atributos del servicio	29
Figura 6 Logo Efectservi Estructura de Distribución.....	31
Figura 7 Estrategia de distribución	35
Figura 8 Ubicación oficina	36
Figura 9 Organigrama	45

1 Introducción

1.1 Justificación:

La American Marketing Association define a las ventas como el proceso impersonal o personal donde el vendedor, (sea este también una empresa), comprueba y satisface las necesidades del comprador (persona o empresa), para el continuo y mutuo beneficio de ambas partes (del vendedor y el comprador). (American Marketing Association, 2017)

Las ventas constituyen un factor importante para garantizar el crecimiento de una empresa y el posicionamiento en el mercado donde se desarrolle la misma, existen diferentes tipos de ventas:

- Ventas directas: involucran contacto directo entre comprador y vendedor (ventas face to face)
- Ventas industriales: ventas de una empresa a otra, o conocidas como B2B
- Ventas indirectas: ocurre un contacto, pero no necesariamente personal (tele mercadeo, correo, call centers) sea B2B o B2C
- Ventas electrónicas: vía Internet (B2B, B2C, C2C).

Las ventas indirectas son la forma en que se comercializa en un gran porcentaje hoy en día (Gestiopolis, 2014), empresas como Nestlé, Johnson and Johnson, Kimberly Clark, Familia Sancela, contratan a compañías que brindan este tipo de ventas. En el Ecuador se destacan algunas como: Juan de la Cruz, Quifatex, Dipor, las mismas, se encargan de brindar la información necesaria al cliente y a su vez, realizan seguimiento de cuentas, para poder efectuar la venta de las marcas con las cuales trabajan.

Cabe recalcar que existen 3 características que se toman en cuenta en el momento de realizar una compra: el servicio, la calidad y el precio. Cuando una empresa, grande, mediana o pequeña posee dos de las tres características antes mencionadas, es más factible que pueda incrementar sus ventas, obtener mayor porcentaje de participación de mercado y más importante aún, fidelizar a sus clientes, es decir que si se posee un producto de calidad pero el servicio que se brinda no es el adecuado, no se proporciona el seguimiento al cliente para

conocer sus necesidades y requerimientos, este puede en un futuro no adquirir el producto o servicio y de igual forma si la calidad de un producto no es la apropiada, el cliente podrá sustituir el producto o servicio. (Daniel Marcos, 2013)

1.1.1 Objetivo General:

Analizar la factibilidad comercial y financiera de la implementación de una empresa enfocada en brindar un servicio de seguimiento a clientes empresariales de las PYMES, ubicadas en la ciudad de Quito; el mismo se lo realizará mediante llamadas telefónicas, correos electrónicos, página web y visitas personales, estas actividades tendrán como objetivo la compra, recompra y fidelización de los clientes prospectados o de los que dejaron de requerir los productos o servicio que ofrezca la PYME.

1.1.2 Objetivos Específicos:

1. Analizar la influencia que poseen factores externos (Pestel) para el desarrollo de una empresa de seguimiento de clientes de las pymes en la ciudad de Quito.
2. Identificar las características que posee la industria mediante el estudio PORTER, para así, poder conocer la situación que se presenta en la misma y como esta puede afectar al desarrollo de este plan de negocios.
3. Realizar un análisis del cliente mediante una investigación cualitativa (Entrevista a expertos y Focus Group) e investigación cuantitativa (encuestas), las cuales permitirán obtener las características que se presentan en el mercado.
4. Analizar la oportunidad de negocio basados en el estudio externo, interno y del cliente.
5. Desarrollar el plan de marketing estableciendo la estrategia general a aplicar en base a las características del mercado.
6. Establecer la filosofía y estructura general de la empresa mediante el desarrollo de la misión, visión y objetivos de la organización.
7. Elaborar un plan financiero que permita conocer la factibilidad del desarrollo de este modelo de negocio

2. Análisis entornos

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Entorno externo (PEST)

Las fuerzas externas se dividen en cinco categorías principales: política, económica, social, tecnológica y ecológica.

Estas fuerzas externas afectan los tipos de productos que se desarrollan, el posicionamiento del mismo y las estrategias de segmentación del mercado. Las fuerzas externas afectan de manera directa tanto a los proveedores como a los distribuidores. (David, Administración Estratégica, 2008)

2.1.1.1 Análisis Político legal

En la parte legal el ministerio de industria y productividad desarrolla leyes que permitan incluir a las Pymes en los procesos de contratación para que así, estas puedan abastecer los requerimientos que poseen las instituciones públicas y privadas. Este ministerio busca priorizar y coordinar acciones para el desarrollo sostenible de las pymes en el Ecuador, estableciendo un presupuesto anual para la implementación de todos los programas y planes a favor de las PYMES.

Varias instituciones en el Ecuador sean públicas, municipales o privadas, fomentan la creación y sustentabilidad de las PYMES, mediante centros de desarrollo (Conquito, Impaquito, CAPIEPI cámara de la pequeña y mediana empresa y el Observatorio pyme de la Universidad Andina Simón Bolívar, entre otras), las cuales son instituciones de investigación y desarrollo tecnológico, conocidas también como incubadoras de empresas, las mismas que son necesarias para fomentar, facilitar e impulsar el desarrollo productivo de las PYMES, en concordancia con las leyes pertinentes de cada sector. (Codigo organico de la produccion, 2015)

Es necesario considerar que el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI), es el organismo que regula los derechos de autor; el cual es importante en el proceso de registro de productos con sus respectivas patentes, esto se

debe a que varias empresas constan con innovaciones y ventajas competitivas en los mismos. (Instituto de la propiedad intelectual, 2016)

Se debe tomar en cuenta la política o normativa monetaria regulada por el SRI (servicio de rentas interna), dicha institución esta cargo del cobro de los impuestos. Para las empresas en el Ecuador, según la información brindada por el mismo organismo, el impuesto a la renta tuvo un creciendo de 26% desde el año 2007 al 2015. Los cambios en la política monetaria, han producido un aumento del IVA al 14% como medida para adquirir mayores montos de impuestos y solventar la situación económica que se presenta actualmente en el Ecuador. (Servicio de Rentas Internas, 2015)

2.1.1.2 Análisis Económico

El 70% de todas las empresas registradas en el Directorio de Empresas y el SRI, son pequeñas y medianas. Ellas aportan más del 25% del PIB no petrolero del país. Sus ingresos en 2014 alcanzaron más de \$ 26 mil millones y su contribución al Impuesto a la Renta llegó a más de \$ 270 millones. (Servicio de Rentas Internas, 2015)

Tabla No 1: Ingresos operacionales promedio anual de las PYMES por sector (en USD millones) 2014

Sector	Empresas	
	Medianas empresas	Pequeñas empresas
Cría de animales	\$ 3.056,28	\$ 421,52
Agricultura	\$ 3.002,12	\$ 408,10
Alimentos y bebidas	\$ 2.759,22	\$ 544,23
Comercio al por mayor	\$ 2.671,78	\$ 512,45
Comercio al por menor	\$ 2.567,29	\$ 514,34
Manufactura	\$ 2.398,52	\$ 312,56
Sector floricultor	\$ 2.396,41	\$ 316,33
Pesca	\$ 2.348,68	\$ 504,90
Restaurantes	\$ 2.239,86	\$ 436,15
Hotelería	\$ 2.131,36	\$ 428,89
Información y comunicación	\$ 2.127,91	\$ 384,47
Transporte	\$ 2.031,72	\$ 387,16

Tomado de: Servicio de rentas internas

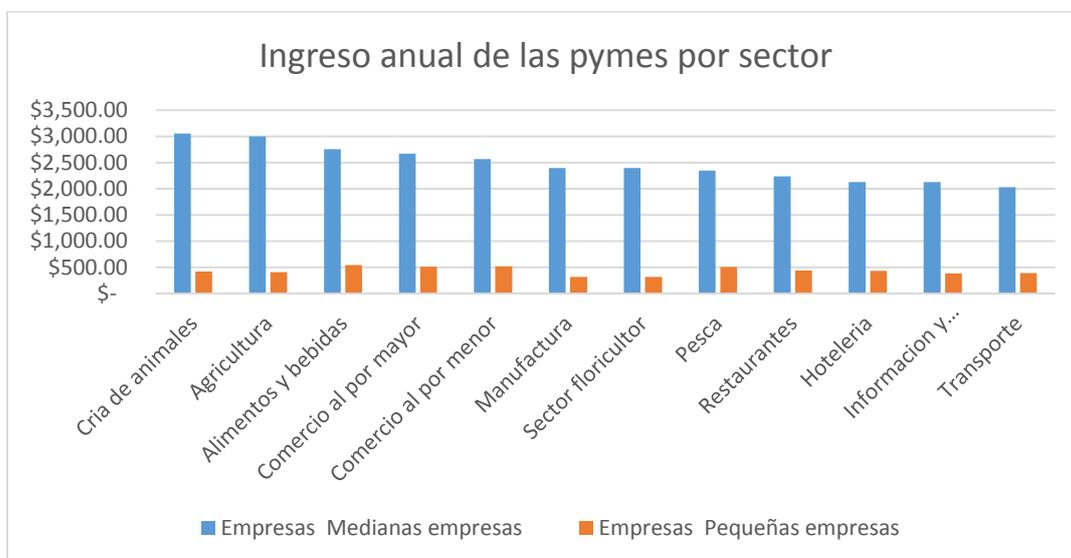


Figura No 1: Ingresos operacionales promedio anual de las PYMES por sector (en USD millones) 2014

Tomado de: Servicio de rentas internas

Las PYMES poseen un rol importante en el desarrollo económico, esto se debe a como estas generan empleo, y mediante ello, las Pymes se relacionan directamente con el desarrollo económico en todas las regiones del país.

Según datos del Banco Central del año 2015, el desempleo incrementó y se situó en 5,2%, y el subempleo en el país presenta una tendencia positiva (es decir al alza), lo que significa que con respecto al desarrollo económico de los ecuatorianos este factor ha provocado una disminución del poder adquisitivo, y así, los ecuatorianos ya no consumen la misma cantidad de productos o a su vez busquen sustitutos de los mismos.

Este factor ha sido una de las causas para que algunas PYMES se crearán, un claro ejemplo de ello es la empresa FOREST, la cual elabora productos derivados del papel. Su personal administrativo y operativo trabajaba anteriormente en una de las marcas internacionales que poseen mayor participación en el mercado ecuatoriano, Kimberly Clark.

2.1.1.3 Análisis Social

Las tendencias en el empleo, según la encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo en el Ecuador, por cada 100 puestos de trabajo existentes y adecuados a nivel nacional, 76 de ellos son generados por el sector privado y 24 de ellos son generados por el sector público, esto según los registros de 2009 a diciembre 2014. (INEC, 2015)

Las PYMES en el Ecuador contribuyen al país de una manera importante, brindando plazas de trabajo. El instituto nacional de estadísticas y censos indica que, por cada 6 empleos formales (que cumplen con todos los requisitos de la ley) generados en el país, 3 de ellos provienen de las pequeñas y medianas (INEC, 2015)

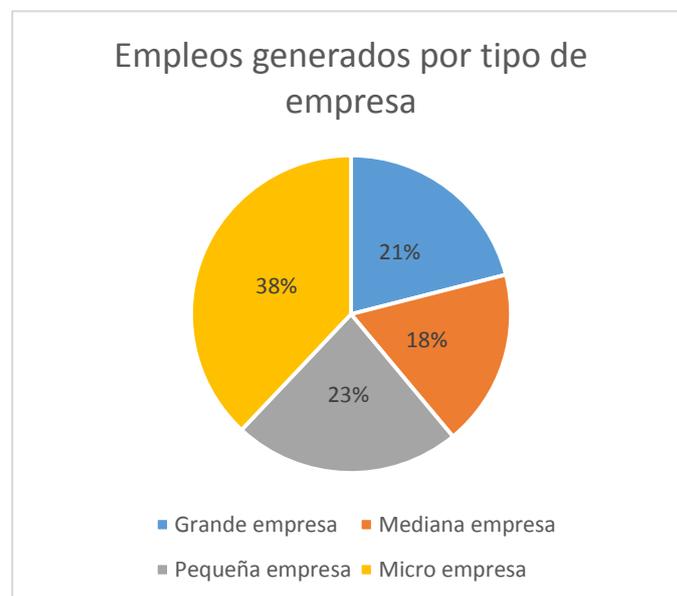


Figura No 2: Generación de empleo por tipo de empresa

Tomado de: Censo económico 2010, observatorio PYME de la UASB

2.1.1.4 Análisis Tecnológico

Se establece que 3 de cada 10 empresas usan medios tecnológicos para la innovación de sus productos. (INEC, 2015)

Según información proporcionada por el Instituto nacional de estadísticas y censos, en el año 2010 el uso de internet a nivel nacional era de 11,8%, el mismo que tuvo un aumento en el 2014 con 28,3%. (INEC, 2015)

En el año 2015, el 32,8% de la población del Ecuador tuvo acceso a internet, siendo este un crecimiento de 10,3 puntos más que hace cuatro años, donde, el área con mayor utilización de internet, fue la zona urbana con un 41,0%.

Es importante conocer que la provincia que cuenta con un mayor acceso a internet, es Pichincha, con un 53,1%.

Las razones del uso de la internet año 2015 según el INEC son las siguientes:

- Obtener fuentes de información, con un 36,9%. (INEC, 2015)
- Comunicación general, con un 29,4%. (INEC, 2015)
- Educación y aprendizaje, con un 25,4%. (INEC, 2015)
- Razones de trabajo, con un 4,1%. (INEC, 2015)

El uso de las TICS (Tecnologías de la información y comunicación) se ha incrementado en los últimos años, esto gracias a la implementación de herramientas tecnológicas y de información en las pequeñas y medianas empresas, las cuales, requieren de este medio para desarrollar sus actividades, tal como lo indica la siguiente tabla del Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, según información obtenida del año 2014

Tabla No 2: Uso de las TICS en las pequeñas y medianas empresas
2014

CLASIFICACION	Mediana empresa	Pequeña empresa
Proporción de empresas que utilizan computadoras	90,2%	71,6%
Proporción de empresas que utilizan internet	92,5%	81,9%
Proporción de empresas con presencia en la Web	50,1%	22,8%
Proporción de empresas que reciben pedidos por internet	58,6%	46,0%
Proporción de empresas que utilizan internet para capacitar personal	24,2%	17,1%
Proporción de empresas que utilizan correos electrónicos	94,3%	92,1%

Proporción de empresas que utilizan internet para proveer servicios	84,7%	82,7%
---------------------------------------------------------------------	-------	-------

Tomado de: Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información

De igual forma, se evidencia que en los sectores donde existe mayor implementación de las TICS son los siguientes:

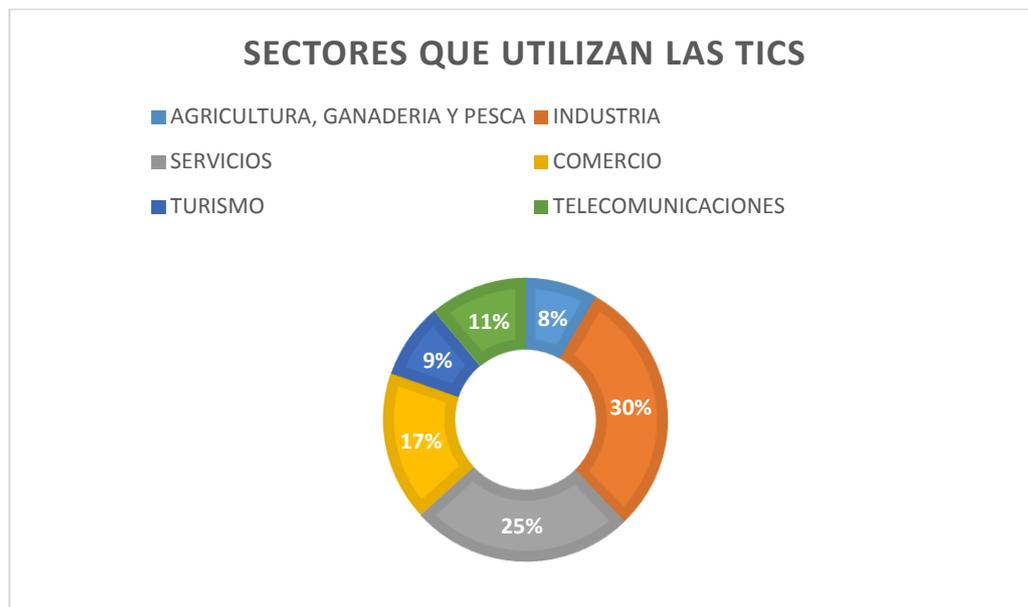


Figura No 3: Uso de las TICS por sector económico

Tomado de: Ministerio de telecomunicaciones

2.1.1.5 Análisis Ecológico

La Ley de Gestión Ambiental para la Prevención y Control de la Contaminación, establece ciertos parámetros que fomentan que las personas y empresas ejerzan correctas prácticas ambientales, no solo con los desechos de basura, sino también en campos como el ruido ambiental. (Ley de gestión ambiental, 2012)

En el artículo 11 de la Ley de Prevención y Control de la Contaminación del Aire, prohíbe expeler hacia la atmosfera cualquier tipo de contaminante, sean estos artificiales, originados por el desarrollo tecnológico, o que perjudiquen el desempeño de las personas que trabajan en fábricas, talleres y plantas de desarrollo industrial.

Las instituciones (públicas o privadas) interesadas en implementar procesos industriales, y que dichos procesos puedan ocasionar alteraciones en el ecosistema como la contaminación del aire, acumulación de basura o ruido climático, obligatoriamente tienen que presentar al Ministerio de Salud estudios sobre el impacto ambiental que generara la empresa, y que medidas de control implementaran para contrarrestar al mismo. (Ley de gestion ambiental, 2012)

En el ámbito de la responsabilidad social y empresarial, (es un modelo de gestión que se ajusta a una tendencia mundial de un desarrollo sostenible), las empresas sean grandes, medianas o pequeñas tienen la iniciativa y responsabilidad de aportar al progreso del medio donde se desenvuelven. Se basan en tres pilares para hacerlo: la responsabilidad económica, ambiental y social, para ello, es necesario que reduzcan el impacto ambiental causado por el uso excesivo de materias primas y energía, que se establezca un mejor ambiente laboral con condiciones de trabajo adecuadas para la motivación del personal y aportar al desarrollo del entorno donde están ubicados mediante planes de integración e involucramiento con los miembros del sector. (Responsabilidad Social Empresarial, 2015)

2.1.2 Análisis de la industria (PORTER)

Las cinco fuerzas de Porter, es un método de análisis utilizado para formular estrategias en la industria, esta herramienta permite conocer el entorno en el cual se desarrolla una empresa, mediante la aplicación de la misma, brinda información correspondiente a los consumidores que existen en el mercado, proveedores y que poder tienen los mismos, además de conocer la rivalidad entre los competidores y que productos sustitutos existen en el mercado en donde se va a desarrollar la empresa, esto para que la misma pueda implementar acciones en base a los resultados obtenidos. (David, Administración Estratégica, 2008)

CIIU

N8220.02 Actividades de centros que realizan llamadas, usando técnicas similares, para vender o promocionar bienes o servicios a clientes potenciales,

realizar estudios de mercado o encuestas de opinión pública y actividades similares para los clientes (asesorías)

2.1.2.1 Poder de Negociación de los Consumidores o Clientes

Media

Tabla No 3: Poder de negociación de los consumidores

Capacidad de negociación Compradores									
Número de clientes	Pocos			X			Algunos	3	3,3
Producto sustitutos	Varios				X		Pocos	4	
Costo de migración de compradores	Bajo			X			Alto	3	
Influencia de la calidad	Bajo			X			Alto	3	

Las PYMES poseen un poder de negociación medio, porque en el mercado quiteño no existen empresas enfocadas en brindar netamente seguimiento a clientes empresariales (prospectados y habituales) de las PYMES. Las empresas que poseen un giro similar, están enfocadas en áreas de cartera, distribución, relaciones públicas, investigación de mercado y asesoría (administrativa, legal, ventas) dentro de las cuales se encuentran: Si Cobra, Recsa Ecuador, EureKnow, Markop, Crecimiento Empresarial, Consorcio Velasco y Business Solutions entre otras. (Superintendencia de compañías, 2017)

2.1.2.2 Poder de Negociación de los Proveedores

Baja

Tabla No 4: Poder de negociación de los proveedores

Capacidad de negociación proveedores									
Cantidad de proveedores	Pocos	X					Varios	1	2,4
Productos sustitutos	Bajo				X		Alto	4	
Costo de migración de proveedores	Alto		X				Bajo	2	
Capacidad de convertirse en competencia	Alto			X			Bajo	3	
Precios de productos a proveer	Bajo		X				Alto	2	
Contribución a la calidad del producto	Alto			X			Bajo	3	
Utilidad de industria a los proveedores	Poca		X				Mucho	2	

Para este tipo de negocio existen varios proveedores a tomarse en cuenta, (línea telefónica, internet, programas de sistemas, papelería, etc.), pero a su vez en el mercado están presentes varias opciones de los mismos. Cabe mencionar que en el caso de líneas telefónicas, existen varios proveedores como Cnt, Tv Cable, Claro, etc. En el caso de Internet Netlife, Cnt, Claro, Punto net, Fastboy, Inplanet, entre otras. (Superintendencia de compañías, 2017)

2.1.2.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes

Media

Tabla No 5: Amenaza de nuevos competidores

Barreras de Entrada									
Economías de escala	Poco		X				Mucho	2	2,6
diferenciación de producto	Poco			X			Alto	3	
Identificación de marcas	Bajo			X			Alto	3	
Requerimiento de capital	Bajo		X				Alto	2	
Experiencia	Sin Importancia			X			Importante	3	

Es media debido a la situación económica que está presente en el país, la cual, limita la entrada a nuevas empresas, otro factor que se debe tomar en cuenta son las tasas de interés anuales establecidas en la actualidad para otorgar un crédito que van del 11.53% a 11.83% para PYMES o el sector comercial corporativo, (Banco Central, 2017). Cabe recalcar que el registro del RUC

(Registro único de contribuyentes), en el SRI es un proceso fácil y práctico, para lo cual solo se requiere llenar un formulario.

2.1.2.4 Amenaza de productos sustitutos

Media

Tabla No 6: Amenaza de productos sustitutos

Capacidad de negociación Compradores								
Número de clientes	Pocos		X			Algunos	3	3,3
Producto sustitutos	Varios			X		Pocos	4	
Costo de migración de compradores	Bajo		X			Alto	3	
Influencia de la calidad	Bajo		X			Alto	3	

Para la industria que brinda servicios de cartera, distribución y seguimiento de clientes, el principal producto sustituto son las ventas o visitas “face to face”, ya que, con este tipo de acción se puede realizar las actividades de servicio antes mencionados, incurriendo en más tiempo y recursos para la empresa (PYME)

2.1.2.5 Rivalidad entre los competidores

Media

Tabla No 7: Rivalidad entre los competidores

Rivalidad entre competidores								
Cantidad de competidores	Muchos		X			Pocos	2	2,7
Crecimiento de la Industria	Lento			X		Rápido	3	
Costos fijos	Altos		X			Bajo	2	
Características del producto	Commodities			X		Especializados	3	
Capacidad de crecimiento	Largo crecimiento			X		Poco Crecimiento	3	
Diversidad de Competidores	Alto			X		Bajo	3	

En el Ecuador, según la Superintendencia de Compañías se encuentran registradas y activas un total de 68 empresas en la ciudad de Quito, (las cuales están en vigencia y poseen los recursos para operar); cuyo enfoque es brindar a sus clientes un servicio de cobranzas, estudios de mercado, asesoramiento. En

Quito se encuentran algunas empresas especializadas en cobranzas, las más reconocidas son: Cobranzas Ecuador (RECSA) y Si cobra, y de asesoría Crecimiento Empresarial, Consorcio Velasco y Business Solutions (Superintendencia de compañías, 2017)

2.1.3 Análisis de la Industria Matriz EFE

La matriz de evaluación de factores externos (EFE), permite a las empresas evaluar la información de las mismas, en diversos ámbitos como políticos y económicos, para así, evaluar los resultados de la matriz y tomar las decisiones correctas para la empresa o proyecto que se encuentren en desarrollo (David, Administración Estratégica, 2008)

Factores externos clave

En los factores analizados se puede identificar varias oportunidades que están presentes en el mercado ecuatoriano, enfocados netamente en la ciudad de Quito, los datos proporcionados por el DIEE (Directorio de Empresas) y el SRI (Servicio de Rentas Internas), indican que de las 704.556 empresas que están operación, el 40,7% de las empresas se encuentran en las provincias del Guayas y Pichincha, y de ellas, el 47% están en Quito, siendo 14.705 pequeñas y medianas empresas que pertenecen al sector comercial. Esto determina que existe un mercado potencial cuyo manejo de clientes en algunos casos no se lo realiza debidamente. (INEC, 2015) (Servicio de Rentas Internas, 2015)

Dentro de los factores analizados como amenazas, se presenta el número de empresas que ofrecen en el mercado quiteño, un servicio sustituto, que, no se enfoca en brindar un seguimiento continuo a una cartera de clientes empresariales de las Pymes, estos, poseen servicios de cobranza, investigación de mercado y servicio al cliente. Cabe recalcar que otro factor a considerar son los impuestos establecidos para las empresas en el Ecuador, donde el impuesto a la renta, tuvo un creciedo del 26% desde el año 2007 al 2015. Otro cambio en la política monetaria ha causado un incremento del IVA de un 12 % a un 14%,

al igual que estas, las tasas de interés registradas en el Banco central para las PYMES se encuentran en el siguiente rango, 11.53% - 11.83%. (Banco Central, 2017). Mediante un análisis de la información obtenida, este indica que existen empresas en la ciudad de Quito, que se consideran como un producto sustituto, y que a su vez, poseen una cartera de clientes y una experiencia en el mercado que las colocan como posibles amenazas en el futuro, para el desempeño de una empresa dedicada a brindar un servicio de seguimiento para los clientes empresariales de la PYMES.

Como resultado de la matriz EFE, se obtuvo una puntuación ponderada de 2,94, lo que nos indica que se encuentra por encima de la puntuación total del promedio 2,5, estableciendo que es factible el desarrollo de este plan de negocios, que se enfoca en brindar un servicio de seguimiento a los clientes empresariales de las PYMES en la ciudad de Quito.

Conclusiones

- En la parte legal existe el apoyo del gobierno (mediante el Ministerio de Industria y Productividad), municipio e instituciones privadas, las cuales fomentan la creación y desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, mediante centros especializados conocidos como incubadoras, las cuales, orientan a las pymes en su desarrollo en el mercado ecuatoriano.
- En el aspecto económico las pequeñas y medianas empresas han crecido de manera constante, con un aporte del 25% del PIB no petrolero del país, obteniendo ingresos superiores a los \$ 26 mil millones en el 2015, y constituyen una fuente potencial de empleo; generan 3 empleos por cada 6 registrados en el país, contribuyendo así al desarrollo social del Ecuador. (INEC, 2015)
- Con respecto al desarrollo tecnológico, cabe recalcar que el uso de las TICS (Tecnologías de la información y comunicación), se incrementó en los últimos años. En el ámbito empresarial, el uso del internet se ha convertido en un medio de información de mucha importancia para las pequeñas y medianas empresas que se encuentran en el país.

- El poder de negociación de los consumidores en la industria de las empresas que registran el CIU, N8220.02, es media, esto debido a que el mercado quiteño no cuenta con empresas enfocadas a dar un correcto seguimiento a clientes empresariales de las pymes. Existen varias empresas que brindan servicios parecidos, aunque estas están enfocadas en áreas de cartera, call center, relaciones públicas, investigación de mercado, asesoría.
- El poder de negociación que poseen los proveedores en esta industria es bajo, ya que, esta cuenta con varias empresas que brindan servicios telefónicos, de internet, mantenimiento de equipos, por lo cual, existe una mayor factibilidad de elegir al proveedor que brinde menores costos con un producto o servicio de calidad.
- La situación económica que se presenta en el Ecuador limita la entrada a nuevas empresas, las mismas que en muchas ocasiones, no cuentan con los recursos para desarrollarse. Las tasas de interés que se encuentran en vigencia, que van del 11.53% a 11.83% anual para pymes, limitan el desarrollo de estas empresas, aunque el registro del RUC no posee un costo mayor, la amenaza de nuevos competidores en esta industria es media, por los factores antes mencionados. (Banco Central, 2017)
- La amenaza de los productos sustitutos en esta industria es media, ya que, en el mercado existen actualmente varias empresas que proporcionan servicios de cartera, asesoría y call center, aunque también es necesario considerar como un sustituto a la forma más directa de realizar un seguimiento, que son las ventas “face to face” o marketing directo; estas incurren en más tiempo y recursos tanto humanos como monetarios.
- La rivalidad entre los competidores en esta industria es media, esto se debe al número de empresas registradas en la ciudad de Quito (68 empresas), las mismas que se encuentran en actividad, aunque están orientadas a brindar un servicio de cobranzas, estudios de mercado, asesoría, estas empresas tienen una alta participación por lo cual no se debe descartar la posibilidad de un ingreso de las mismas en el mercado de las pymes.
- La responsabilidad social y empresarial en las pequeñas y medianas empresas, se enfoca en que las mismas, desarrollen un ambiente propicio

para el mejor desempeño de su personal y de sus operaciones, optimizando el uso de recursos.

3. Análisis del cliente

3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

La investigación cualitativa, consta de entrevistas a expertos y focus group (grupo focal), los cuales permiten conocer de mejor manera las características y condiciones que se presentan en la industria, a su vez que identifica el segmento de clientes, sus particularidades, atributos y que necesidades presentan (Hernández, 2004)

3.1.1 Entrevista a expertos

Mediante las entrevistas realizadas a dos expertos que se destacan en áreas de investigación de mercado, programación de CRM (Customer Relationship Management, que es un modelo de gestión, enfocado en la satisfacción del cliente) y gestión de cartera de clientes, se presentaron datos relevantes con respecto a la industria y potenciales clientes.

La información proporcionada por el Ing. Christian Pérez Solórzano, docente de la Universidad de las Américas, experto en investigación de mercado y programas de CRM, nos indica varios puntos que se deben tomar en cuenta:

- En el mercado quiteño no se conoce acerca de una empresa que brinde un servicio de seguimiento a clientes y futuros clientes de las pymes, lo más semejante, se podrían considerar los Call Centers que brindan un control de manejo de base de datos. Existe un mercado potencial.
- La viabilidad de una empresa de esta particularidad, depende del tipo de enfoque, y si el mismo, se lo realiza de acuerdo a las necesidades de las pymes. No solo se debe realizar un seguimiento, sino proporcionar información para así poder generar nuevas estrategias de trabajo con los clientes.

- El segmento de clientes que se quiera atender se debe clasificar dependiendo el giro de negocio del cliente, sean estas productoras o comercializadoras.
- Las empresas que pueden estar interesadas en este servicio, no deben manejar su propio CRM, ni mucho menos deben tener un contrato de CRM, esto se debe a que si las empresas cuentan con este sistema, tienen esquemas establecidos y no necesitarían este servicio, prácticamente las empresas que podrían requerir el mismo serían medianas y pequeñas.
- La estrategia que se debe realizar para la implementación de este servicio, debe ser una combinación entre desarrollo del producto y diseño, el cual, contenga los parámetros que las pymes vean necesarias y que sobretodo, puedan manejar con el tema de costos.
- En el canal de promociones, al ser un negocio B to B (empresa a empresa), se debe realizar mediante llamadas, correos electrónicos y visitas directas. Es necesario manejar un Pull de comunicación enfocado a gerentes o dueños de empresas, para así poder segmentar a los clientes.
- Con respecto a la estrategia de precios, se la puede implementar en base al giro de negocio, por ejemplo, una PYME productora o fabricante y comercializadora, se le puede cobrar un costo fijo, pago único, o un margen de ganancia.
- Es de mucha importancia que las personas que trabajen en este tipo de negocio posean una experiencia en Call center.

El Ing. Jorge Chávez, gerente de negocio de RECSA (Cobranza del Ecuador), quien está a cargo del departamento de operaciones, el cual, maneja alrededor de 200 mil clientes mensuales para entidades bancarias, cooperativas, telefónicas y de seguros. En base a la experiencia que ha adquirido en su posición, estableció varios puntos referenciales:

- La viabilidad de una empresa dedicada a brindar un servicio de seguimiento al cliente y futuros clientes de las pymes, es factible siempre que la información que se disponga de esas empresas sea de clientes ubicables, por ello, es necesario tener ejecutivos de venta.
- Con respecto a una competencia directa, no existe una empresa que brinde tal servicio enfocada a este nicho de mercado, pero, en cuanto a la cobranza

existen varias la más conocidas ERECES, SIXCEL, RECAB, PAGUIAN y SICOBRA.

- En temas contables, la rentabilidad no será alta en un principio, ya que, un negocio como este conlleva una inversión e innovación constante, y trabajar con empresas pequeñas y medianas, podría resultar costoso en el caso de que se incursione en el aspecto de cobranzas solamente, por ello, es necesario tener un precio fijo o pago único (una vez por año de servicio).
- El poder ingresar al mercado quiteño depende de la negociación que se dé con las pymes, lo más factible, es realizarlo mediante un pago único, en el caso de estas empresas, tiene que ser un precio no mayor a unos 1400 dólares anuales, esto se debe a los ingresos que estas empresas tienen, y que el mismo (el precio), no tiene que ser mayor a lo que gana un ejecutivo de venta por año.
- En este tipo de negocios, una empresa que brinde este servicio de seguimiento, debe estar en un continuo contacto con el cliente, verificar que le lleguen las muestras y procurar que se realice la compra y la recompra.

Conclusiones:

- En la ciudad de Quito, no se encuentran empresas enfocadas a brindar seguimiento a los clientes empresariales de las pymes, por lo cual, existe un mercado potencial.
- El contacto con los potenciales clientes se debe realizar mediante mails, llamadas telefónicas y visitas directas.
- Las pequeñas y medianas empresas que pueden requerir este servicio no deben manejar un sistema de CRM.
- Es necesario clasificar a las empresas por giro de negocio (fabricantes, comercializadores).

3.1.2 Focus group

En la sesión focal, se pudo analizar el punto de vista de empresarios y gerentes de las pymes en la ciudad de Quito. En su mayoría, el giro de negocio de estas pequeñas y medianas empresas, son la fabricación de materiales de limpieza para instituciones (como: desinfectantes, cloros, fundas, escobas, etc.) y

comercializadores de productos de línea de cafetería como: café, azúcar, te, galletas, etc.

Se pudo determinar los siguientes puntos:

- Los empresarios, propietarios y gerentes que participaron en este grupo focal, no conocían de una empresa que brinde este tipo de servicio, específicamente en la ciudad de Quito, y enfocado principalmente a las pequeñas y medianas empresas. Ciertamente, es de su conocimiento que en el mercado se encuentran empresas de cobranza, investigación de mercado, call centers y asesoría, pero estas, generalmente brindan sus servicios a las grandes empresas en el Ecuador.
- Se estableció que es fundamental para cualquier empresa, que se brinde el correcto seguimiento a los clientes, porque así, se puede asegurar la recompra, y se conoce de una mejor manera, las características y necesidades que poseen los mismos, por ello, es necesario que las empresas realicen una inversión en la contratación de personal de ventas que ejecute esta labor de la mejor manera, ya que, en ocasiones, estas personas no poseen las herramientas y actitudes adecuadas para brindar este servicio, en algunos casos, los mismos propietarios realizan esta labor, pero, no la ejecutan de la mejor manera posible por falta de tiempo y de conocimiento.
- La idea de una empresa que brinda seguimiento a los clientes y futuros clientes (empresariales) de las pymes, es una propuesta interesante, pero, la misma debe proporcionar mayor ganancia a la pyme.
- Se debe tomar en cuenta la información proporcionada por la pyme, la cual, debe ser confidencial, para ello, es necesario firmar un contrato legal donde se estipule que la información proporcionada, debe ser utilizada, solo bajo el propósito de realizar un seguimiento a clientes de la empresa que contrate este servicio.
- Es vital manejar un correcto canal de comunicación (mails, reportes, llamadas y visitas) entre ambas partes, la información proporcionada por la empresa que brinda seguimiento, debe ser debidamente analizada por la pyme que contrato el servicio, es decir, que si el cliente presenta una queja por un

producto la empresa, se deben tomar las medidas respectivas para poder corregir esta falla

- Es importante que la empresa que brinda el servicio de seguimiento, proporcione información sobre que necesidades poseen los clientes, y cuáles son sus características principales. Otro factor a considerar, es el manejo de un historial de compras, es decir, saber cuándo un cliente solicita un pedido y si es el caso, que cantidad consume habitualmente.
- Este seguimiento es necesario que se realice mediante llamadas, correos electrónicos y coordinación de visitas, ya que, cada cliente posee un diferente perfil y es necesario que estas formas de contacto se realicen de la mejor manera, para ello, el personal debe estar capacitado para brindar un servicio de calidad, conocer acerca del producto o servicio y manejar base de datos de una forma confiable y segura
- Otro factor a tomarse en cuenta, es que, la empresa de seguimiento potencie las actividades del personal de ventas de las pymes, mediante nuevas estrategias y coordinación de visitas (clientes prospectados y frecuentes).
- Se deben realizar reportes mensuales de las actividades de seguimiento que se llevan a cabo, además de que, la empresa mantenga siempre contacto vía mail y telefónica, de todas las novedades que puedan surgir.
- Con respecto al precio que tendrá este servicio, se plantearon 2 escenarios: en base a un precio fijo o pago único (anualidad) a cancelar por parte de las pymes, no mayor al salario mínimo anual (\$4440 dólares) de un ejecutivo de venta, esto se debe a los ingresos de las mismas. La otra manera, sería en base un margen por venta cerrada, del 0,07 % al 1,5 % del total de las ventas (porcentaje tentativo), esto se debe, a que a un vendedor por comisión, se le cancela de un 0,05% a un 1% de las ventas realizadas, dependiendo de la empresa donde labore.
- Las sugerencias que se plantearon como parte de los servicios adicionales que pudiera brindar esta empresa, serian el de diseño de estrategias de marketing, enfocado a las diversas necesidades de cada empresa (como una consultoría de marketing). Otro servicio que se podría realizar, es el de gestionar las cobranzas o recaudación de cartera.

Conclusiones:

- Es fundamental para las pequeñas y medianas empresas, brindar un correcto seguimiento a sus clientes, esto se debe, a que este proceso apertura nuevas cuentas y fideliza a los mismos.
- Se debe manejar un correcto canal de comunicación mediante mails, llamadas telefónicas y visitas, para así, verificar el desempeño del seguimiento brindado
- La empresa que proporciona este servicio debe comunicar cuales son las necesidades y requerimientos de los clientes empresariales de las pymes.
- Es necesario que se realice el seguimiento en base al perfil del cliente, a su vez, es importante manejar una base de datos con las fechas y montos requeridos por los clientes de las pymes.
- El precio por este servicio debe ser calculado en base a un precio fijo (pago anual), o a un margen de ganancia (0,07% al 1,5% dependiendo de la pyme)

3.2 Investigación cuantitativa

Se realizaron un total de 50 encuestas a empresarios y gerentes de pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Quito, con preguntas relacionadas al seguimiento de cuentas (clientes), a la oportunidad de negocio y datos proporcionados por los expertos en las entrevistas y los miembros del focus group.

3.2.1 Encuestas

Los gerentes y propietarios de las PYMES encuestados, brindaron información relacionada a la importancia de las ventas y del seguimiento que se debe realizar a los clientes, a la par de informar que aspectos, características, servicios relacionados al proceso de ventas; y comunicación, que debe poseer una empresa enfocada a dar seguimiento a clientes.

Los resultados más relevantes de la encuesta fueron:

En una muestra de 50 personas encuestadas se encontró que, 48 personas no conocían una empresa netamente enfocada a brindar seguimiento a clientes

nuevos y frecuentes de las PYMES, en la ciudad de Quito. Las personas que contestaron que sí, proporcionaron el nombre de empresas como Soluciones Contact Center, pero, comentaron que estas, no están enfocadas en dar un seguimiento a clientes de pequeñas y medianas empresas, si no que, su enfoque radicaba a dar seguimiento a clientes de empresas telefónicas, aseguradoras, etc.

Con relación a la importancia de brindar un correcto seguimiento a los clientes nuevos y frecuentes, para asegurar la compra y recompra, 43 personas establecieron que era esencial, mientras que 7 personas, comentaron que era muy importante.

Con respecto a que si presentaban dificultades en el momento de cierre de ventas o apertura de cuentas (clientes nuevos), el 64% de las personas encuestadas presentan este problema, y el 36% de los encuestados respondieron que no.

Para las 32 personas que presentaron dificultades al momento de apertura de clientes nuevos o de cierre de ventas, el 42% de ellas, era por falta de seguimiento de la cuenta, el 23%, debido a la competencia existente en el mercado, 18% porque el personal no se encuentra debidamente capacitado, y 17%, por falta de experiencia en el mercado.

Con respecto a que si estuvieran dispuestos a contratar una empresa orientada al seguimiento de nuevos clientes y clientes actuales, para garantizar el aumento de ventas y de fidelización de los mismos. El 72% de los encuestados (de un total de 50 empresarios y gerentes), respondieron positivamente, y el 28% manifestaron que no.

De las 36 personas que contestaron de manera positiva, es decir, que estarían dispuestas a contratar a una empresa que brinda seguimiento a clientes empresariales, el 31 % manifestó que es necesario que las personas que laboren en esta empresa, conozcan del producto o servicio al cual van a dar el debido seguimiento, el 20% piensa que estas personas deben estar capacitadas en manejo de datos; el 17%, manifestó que es necesario que tengan una actitud de servicio, el 12% mencionó que se debería manejar de la mejor forma la información provista (cartera de clientes), el 10% dijo que es vital establecer un

historial de compra, y otro 10% comentó que el personal tendría que estar capacitado para manejar programas de CRM.

Se estableció que el 56% de los encuestados les gustaría conocer esta nueva propuesta por medio de reuniones en sus empresas, mientras que el 44% mediante Mailing, es decir, el uso de correo electrónico.

El 69,4% de los encuestados que estarían dispuestos a contratar a una empresa de seguimiento a clientes, estableció que, esta actividad debe realizarse mediante el teléfono, el 22,2% manifestó que se debe realizar mediante emails y el 8,3% dijo que la mejor forma sería, por medio de visitas.

Con respecto a los servicios adicionales que pudiera brindar una empresa de seguimiento a clientes, el 68,6% de los encuestados establecen que se debe desarrollar estrategias en base a la información obtenida, el 22,9% piensa que se debe gestionar cartera de clientes, es decir, cobranzas; y el 8,6% comenta que se debe enfocar también en la solución y manejo de conflictos (manejo al cliente).

Para establecer el precio, el 44,2% de las personas que estarían dispuestas a contratar este servicio, manifiestan que se debe realizar en base a un margen de ventas (0,08% al 1,2%), y el 55,8% mediante un precio fijo (anual), este precio debe encontrarse en el siguiente rango de 900 a 1300 dólares.

Los resultados obtenidos mediante el proceso de seguimiento, se deben dar a conocer a través de correos electrónicos, según el 71,4% de los encuestados; mediante un portal web personalizado, según el 25,7%; y por medio de reuniones, según el 3% de los encuestados.

El 100% de las personas, (36 en total según la encuesta realizada) que contratarían un servicio de seguimiento a clientes futuros y frecuentes (empresariales), estarían dispuestas a compartir información de su portafolio de clientes, solamente si existe un contrato legal previamente establecido entre las partes, donde se estipule que dicha información será utilizada netamente para seguimiento a clientes empresariales de las PYMES.

3.3 Conclusiones

- De las 50 personas encuestadas, se encontró que 48 personas, no conocían una empresa netamente enfocada a brindar seguimiento a clientes nuevos y frecuentes de las PYMES, en la ciudad de Quito. Las personas que contestaron que sí, tomaron como referencia los call centers.
- 43 personas establecieron que era esencial brindar un correcto seguimiento a los clientes, sean estos, habituales o prospectados
- El 72% de los encuestados (de un total de 50 empresarios y gerentes), respondieron que estarían dispuestos a contratar a una empresa que brinde este tipo de servicio y el 28% manifestaron que no.
- El 56% de los encuestados (que respondieron que estarían dispuestos a contratar una empresa de seguimiento), les gustaría conocer esta propuesta por medio de reuniones en sus empresas, y el 44%, mediante correo electrónico
- Para establecer el precio, el 44,2% de las personas que estarían dispuestas a contratar este servicio, manifiestan que se debe realizar en base a un margen de ventas (0.08% al 1,2%), y el 55,8%, mediante un precio fijo (pago anual), este tiene que basarse en un rango entre 900 a 1300 dólares.

4. Oportunidad de negocio

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

En base a las políticas establecidas en el Ecuador a través del Ministerio de la Industria y la Productividad, que tiene como una de sus prioridades el cambio de la matriz productiva, busca beneficiar a las pequeñas y medianas empresas mediante planes de acción (charlas, capacitaciones, orientación), para la creación y el desarrollo sostenible de las mismas. Las organizaciones municipales y privadas (centros de investigación y tecnología), conocidas también como incubadoras de empresas, poseen un rol importante al fomentar, facilitar e impulsar el desarrollo productivo de estas empresas, siendo estas

organizaciones que asesoran y en ocasiones, financian a empresarios de las pymes (CONQUITO), contribuyendo así, con el crecimiento de las mismas en el Ecuador.

Las pymes (medianas y pequeñas), poseen un rol importante en la economía ecuatoriana, al aportar con más del 25% del PIB no petrolero del país, sus ingresos en 2014 fueron mayores a \$ 26 mil millones, y su contribución al Impuesto a la Renta, llegó a más de \$ 270 millones (Servicio de Rentas Internas, 2015)

El Directorio de empresas (INEC, DIE), posee información de más de 704.556 empresas, donde el 40,7% de estas, se encuentran en las provincias del Guayas y Pichincha, y de ellas, el 47%, están en Quito, determinando así, que existe un número considerable de pymes en el mercado quiteño. Las acciones implementadas por instituciones del gobierno, municipio y privadas, han potencializado el desempeño y participación de estas empresas, permitiendo así, que este mercado se encuentre en crecimiento y que el mismo, podría requerir este servicio de seguimiento para sus clientes y futuros clientes, y así, poder desarrollarse de la mejor manera, alcanzando una mayor participación en el mercado donde se desenvuelvan. (INEC, 2015)

Tomando en cuenta también que en el mercado quiteño no existe una empresa que brinde un servicio parecido esto genera un beneficio para la implementación de una empresa dedicada a brindar seguimiento a los potenciales clientes y clientes (empresariales) de las pymes en la ciudad de Quito, las empresas que se encuentran en el CIU N8220.02 poseen un enfoque diferente, puesto que, la mayoría son de cartera, call centers, relaciones públicas, investigación de mercado y de asesoría por lo que se establece que el poder de negociación de los consumidores es bajo, esto se debe a que en el mercado quiteño no existe en la actualidad una empresa que brinde seguimiento a los clientes empresariales de las pymes

Cabe recalcar que el poder de negociación que tienen los proveedores en esta industria es bajo, existen diversas empresas que brindan servicios telefónicos, de internet, mantenimiento de equipos por lo cual hay una mayor factibilidad de

elegir al proveedor que brinde menores costos con un producto o servicio competitivo, convirtiéndose así en un factor positivo para la empresa dado que existen en el mercado varias opciones de proveedores lo cual permitirá reducir los costos.

Mediante los resultados obtenidos en el análisis del cliente se puede determinar que para las medianas y pequeñas empresas que se encuentran en la ciudad de Quito, es de vital importancia contar con un seguimiento adecuado a clientes futuros y habituales garantizando así la recompra y posteriormente la fidelización de los mismos, para así poder mejorar su desempeño en el mercado donde interactúan y esto conlleva a un crecimiento de la pyme y es un factor primordial para garantizar su desarrollo, por lo cual en las encuestas realizadas (50 encuestas) más de un 70% de los empresarios y gerentes encuestados estarían dispuestos a adquirir este servicio de seguimiento.

Las pymes constituyen un puntal primordial en la economía del país generando tres empleos por cada seis registrados, esto demuestra que es factible potenciar y fortalecer sus actividades mediante un seguimiento a sus cuentas por medio de correos, llamadas telefónicas y visitas para así poder analizar la situación y condiciones que se presentan y poder brindar un asesoramiento según las necesidades de la empresa.

El análisis de la industria e investigación cuantitativa y cualitativa, establecen que, en el mercado quiteño no se encuentra una empresa que brinde un servicio con este enfoque en particular, (seguimiento a clientes empresariales de las pymes). Mediante el análisis del cliente, el cual indica que es necesario brindar el seguimiento adecuado para garantizar las ventas, se puede concluir que, existe la oportunidad de poder desarrollar una empresa que brinde seguimiento enfocado a los futuros clientes y clientes (empresariales) de las pymes, en la ciudad de Quito.

5 Plan de Marketing

5.1 Estrategia general de marketing

La empresa, ha considerado utilizar la estrategia de enfoque, la misma que, de acuerdo con (Kotler & Armstrong, 2013), “comienza con un mercado bien definido. Su elemento clave son las necesidades del cliente, e integra todas las actividades del marketing que afectan a los clientes”. La empresa se enfocará en aplicar sus estrategias al mercado conformado por pequeñas y medianas empresas, sean personas naturales o jurídicas, que no cuentan con una estructura comercial que le permita sustentar sus operaciones comerciales, y lograr clientes satisfechos. La empresa busca generar relaciones duraderas basadas en el valor para el cliente y en la satisfacción

La principal acción de la estrategia de enfoque o especialización, es conocer al segmento de mercado, así como sus necesidades, además de ofrecer un determinado servicio, con el objetivo de que estos clientes a su vez, puedan fidelizar, comunicar y promocionar sus productos hacia los posibles clientes y mantener a los actuales.

5.1.1 Mercado objetivo

En base a los criterios de segmentación se determina el mercado objetivo de la empresa, según se muestra la siguiente tabla:

Tabla No 9: Mercado Objetivo

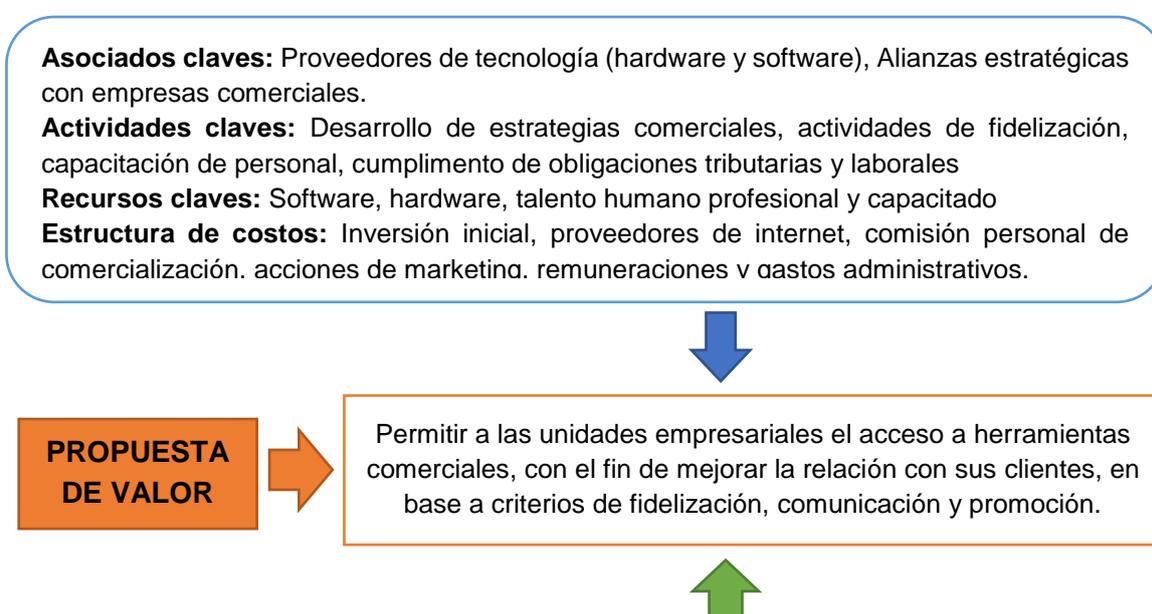
TIPO SEGMENTACIÓN	CARACTERÍSTICAS	PLAZA	HABITANTES
Segmentación Geográfica	Contribuyentes (organizaciones, empresas) registrados en el Servicio de Rentas Internas (Servicio de Rentas internas, 2015)	Quito	380.691

Segmentación Actividad Económica	Medianas empresas (1,7%) Pequeñas empresas (8,2%) (Servicio de Rentas internas, 2015)	Quito	37.705
Segmentación por tipo de organización	Sector comercial (39%) (Servicio de Rentas internas, 2015)	Quito	14.705

Beneficios esperados: mejorar la comunicación entre la pyme y sus clientes empresariales; incrementar la fidelización; optimizar el cierre de ventas de los productos o servicios de la pyme. El mercado objetivo de la empresa está conformado por 14.705 pequeñas y medianas empresas, pertenecientes al sector comercial de la ciudad de Quito.

5.1.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor de la empresa, es permitir a las unidades empresariales el acceso a herramientas comerciales y de atención al cliente, con el fin de mejorar la relación con sus clientes, en base, a criterios de fidelización, comunicación y promoción. Para cumplir con esta propuesta de valor se esquematiza, el siguiente esquema basado en el modelo Canvas:



Relación clientes: Contacto directo mediante el equipo de asesores comerciales y ejecutivos de cuenta, e-mail marketing, página web y redes sociales.

Segmento de clientes: Unidades empresariales que tienen la necesidad de mejorar la comunicación, incrementar la fidelización, optimizar sus pagos y promocionar sus servicios hacia sus clientes potenciales o actuales.

Canales: Equipo de asesores comerciales de la empresa y alianzas estratégicas con empresas de software

Fuentes de ingresos: Ingresos por venta de servicios, financiamiento bancario y aporte de los accionistas

Figura No 4: Propuesta de valor

5.2. Mezcla de Marketing

5.2.1. Producto / Servicio

El servicio que ofrecerá la empresa EFECTSERVI a sus clientes, (pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Quito), es acceder a herramientas y metodologías de trabajo que le permitan acercarse a sus clientes, y crear una relación de largo plazo, con el fin de maximizar sus relaciones comerciales.

Atributos del servicio

La descripción del servicio que propone la empresa EFECTSERVI para implementar en las empresas que contraten sus servicios, es el siguiente:

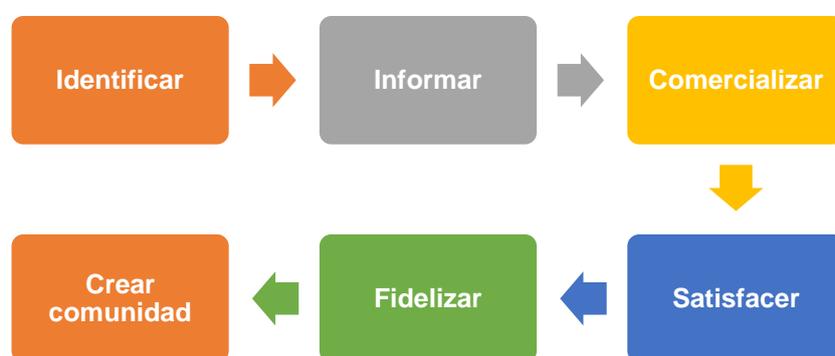


Figura No 5: Atributos del servicio

- **Identificar:** Desarrollar herramientas que permita identificar al mercado objetivo.

- **Informar:** Conocer sobre los productos que consume actualmente su mercado objetivo.
- **Satisfacer:** Ofrecer a su mercado objetivo productos que satisfagan sus necesidades.
- **Comercializar:** Implementar herramientas comerciales para acceder a su mercado objetivo.
- **Fidelizar:** Establecer relaciones de largo plazo con los clientes de las pymes que acceden a sus productos.
- **Crear comunidad:** Establecer nexos con sus clientes para interactuar constantemente y permanecer en su mente, como la opción adecuada para satisfacer sus necesidades.

La manera en la cual EFECTSERVI medirá su modelo comercial en sus clientes es la siguiente:

- **Reducción de costos:** Mejorar los tiempos de concreción de ventas para el personal de la empresa que contrate los servicios de EFECTSERVI.
- **Gestión del riesgo comercial:** Evaluar constantemente los resultados obtenidos para minimizar el riesgo de pérdida de ventas por parte del personal de ventas de las empresas.
- **Métricas comerciales:** Generar indicadores y métricas, que permitan medir la efectividad de la metodología de trabajo que se mencionó en el diagrama anterior.

Branding

El nombre escogido para la empresa es EFECTSERVI, está compuesto por las palabras *efectivo* y *servicio*, las cuales son, dos cualidades necesarias para que una empresa alcance una optimización de su gestión comercial.

El logotipo escogido para expresar la marca es el siguiente:



EFECTSERVI
**Ventas efectivas con el servicio
adecuado**

Figura No 6: Logo Efectservi

Los colores escogidos para el diseño del logotipo son el azul y verde. El color azul porque representa la paciencia, seriedad y lealtad que debe mantener el personal de ventas, para realizar una venta efectiva. El color verde es el color que representa el crecimiento, bienestar y renovación, preceptos que busca transmitir EFECTSERVI a sus clientes.

Soporte

EFECTSERVI, es una empresa que busca crear relaciones duraderas con sus clientes, por lo que ha establecido generar ciertos mecanismos de soporte para todas las pequeñas y medianas empresas que formen parte del portafolio de clientes de la compañía, estos mecanismos se aprecian en la siguiente tabla

Tabla No 10: Mecanismos de soporte

Información	<p>Los medios empleados para que los clientes puedan tener acercamiento a la empresa y sus servicios son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Página Web - Redes sociales: Facebook, Twitter & LinkedIn - Correo electrónico. - Vía telefónica. <p>Estos medios de contacto, serán facilitadores para que, la empresa recopile información necesaria del cliente, con el fin de coordinar visitas de promoción y negociación del contrato.</p>
Recepción de llamadas	<p>La recepción de llamadas, depende de la etapa en la que se encuentra la relación con el cliente. Durante el proceso de negociación del contrato, las solicitudes se tomarán de forma presencial con visitas de un asesor y del gerente operativo</p>
Pago	<p>Los medios por los cuales el cliente puede realizar pagos a la empresa son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Transferencia bancaria. - Cheque - Depósito bancario
Servicio postventa	<p>El servicio postventa será el canal de comunicación entre el cliente y la empresa, este se realizará por medio de contacto telefónico y/o correo electrónico. Para administrar el servicio, se empleará un departamento de gestión, el cual, contará con personal técnico calificado para dar solución a la solicitud de los clientes.</p>

5.2.2 Precio

Estrategia de precio

La estrategia de precio seleccionado por la empresa para la fijación del precio del servicio, se establece en base al valor percibido por el cliente, y el precio de la competencia (en este caso indirecta).

- **Valor percibido por el cliente:** La empresa, iniciará el proceso para establecer el precio del servicio al realizar un análisis de las necesidades de los clientes y del valor que éste percibe del servicio, fijando el precio en base a ese valor percibido. Esta estrategia implica que la empresa ofrecerá al cliente la combinación de calidad y buen servicio, a un precio justo y adecuado.
- **Precio de la competencia indirecta:** Los precios de empresas que brindan asesoramiento empresarial (financiero, administrativo, jurídico), mas no dé seguimiento a clientes empresariales de las pymes , están ubicados en un rango de \$900 y \$1.500; las empresas consultadas son: Crecimiento Empresarial, Consorcio Velasco y Business Solutions, sin embargo, se debe considerar que, estos precios son referenciales, porque los servicios son personalizados y enfocados en los requerimientos de cada cliente, así como de la amplitud de las prestaciones del servicio.

Estrategia de entrada

Como estrategia de entrada, la empresa ha seleccionado la estrategia de descremado, según (Lovelock y Wirtz , 2015). Esta estrategia, consiste en fijar un precio inicial elevado a un producto nuevo, para que este, sea adquirido por aquellos compradores que realmente desean el producto y tienen la capacidad económica para hacerlo. Se definirá un precio mayor a la competencia, debido a que, es un servicio personalizado y se enfoca en la necesidad que presenta cada cliente, es decir, el servicio es hecho a la medida, especializado en solventar los

problemas que presenten las empresas, para captar, mantener y fidelizar un cliente.

Con la estrategia de descremado, la empresa permite fijar un precio basado en la media de los precios que tienen las empresas de consultoría (\$ 1000), a este valor, se le añadirá un valor del 20% por el servicio de diferenciación, con el fin de transmitir al cliente el valor de percepción del servicio que estará basado en, la calidad y buen servicio ofrecido por la empresa. Considerando lo anterior, se define el precio de entrada por el servicio de asesoría comercial en \$ 1.200,00.

Estrategia de ajuste

La estrategia de ajuste seleccionada por la empresa, es la estrategia de precios segmentados, estrategia que consiste en ajustar los precios para adaptarlos a los diferentes tipos de consumidores, productos o lugares de venta. En base a esta estrategia, se busca ajustar el precio, asegurando que “la empresa vende el producto adecuado, al consumidor adecuado, en el momento adecuado y al precio adecuado. (Kotler & Armstrong, 2013)

5.2.3 Plaza

El término plaza, en el marketing mix, refiere al proceso que debe llevar a cabo una organización para tener disponible el producto o servicio para el consumo de su cliente. En el caso de la empresa EFECTSERVI, al ser un servicio enfocado hacia otras empresas, su estrategia de distribución es directa, estableciendo relaciones comerciales con las pymes de la ciudad de Quito. Para brindar este servicio, la oficina estará ubicada en el norte de la ciudad, en el sector La Carolina, en la calle Inglaterra N29-10 y Av. Gral. Eloy Alfaro.

Estrategia de distribución

La estrategia de distribución que utilizará la empresa, es la exclusiva, en vista de que el servicio de asesoría comercial será entregado de manera directa al cliente, esta estrategia, permite crear una estrecha relación entre el cliente y la

empresa y así, brindar calidad y buen servicio, sin necesidad de ningún intermediario, ya que, el usuario contrata los servicios directamente de EFECTSERVI, para mejorar el proceso de venta hacia sus consumidores finales. En la siguiente figura se expone la estrategia de distribución:

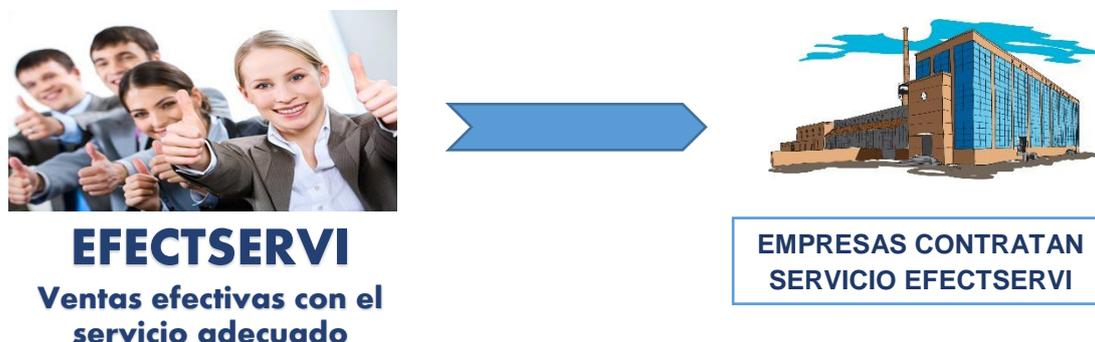


Figura No 7: Estrategia de distribución.

Tipo de canal de distribución

El canal de distribución seleccionado por la empresa, es en base a la estrategia de canal exclusivo; este canal, será utilizado con el objetivo llegar de manera directa al cliente. Se han establecido diferentes medios que se describen a continuación:

- Fuerza de ventas/Ejecutivos comerciales. - la empresa dispondrá entre su personal a ejecutivos, los cuales, serán los encargados de realizar el contacto con las empresas interesadas, esto, con el fin de promocionar el servicio de asesoría comercial y seguimiento de clientes. Todo el trabajo antes mencionado, se realizará utilizando como medios, los correos electrónicos, llamadas telefónicas y las visitas físicas para concretar la negociación.
- Venta online. - la página web de la empresa EFECTSERVI, permitirá a los clientes tener un acceso directo hacia la información de los servicios que ofrece la empresa.

Localización

La empresa contará con una oficina para atención y servicio al cliente, en este lugar se ubicará el personal de la empresa. La oficina, estará ubicada en el norte de la ciudad, específicamente en el sector La Carolina, calle Inglaterra N29-10 y Av. Gral. Eloy Alfaro. Se eligió el sector debido a que existen varias dependencias privadas y públicas, gran afluencia peatonal y vehicular, centros comerciales y entidades financieras.

La oficina tiene un área de 80 mts², se compone de tres áreas separadas, baño, cafetería, citófono, un parqueadero y una bodega, además de que el edificio cuenta con parqueaderos para visitas. El costo de arriendo es de \$392 incluido IVA. El horario de atención de la oficina será de lunes a viernes desde las 9:00 hasta las 18:00; sábados de 10:00 a 14:00.



Figura No 8: Ubicación de oficinas

5.2.4 Promoción

Estrategia promocional

Como estrategia de comunicación para la promoción de los servicios de la empresa, se ha considerado utilizar la estrategia “pull”, la misma, consiste en que la empresa genere un fuerte gasto en publicidad y promoción, con el único fin de generar demanda. (Kotler & Armstrong, 2013). La empresa busca estimular en el mercado objetivo, la necesidad de obtener el servicio a través actividades que permitan difundir el mismo, así como sus ventajas, y a su vez, generar la venta.

Para este punto, se emprenderán las siguientes acciones de promoción y publicidad:

5.2.4.1 Promoción y publicidad

- **Página Web:** El diseño de una página web es muy importante para la empresa, debido a que esta, permitirá al cliente tener acceso directo a la información de los servicios. El diseño de la página web, tendrá un formato sencillo, en este sentido será de fácil navegación para el usuario. El diseño de la página web tendrá un costo anual de \$300,00, una sola vez durante cinco años.
- **Google Adwords** – Se contratará los servicios de la herramienta de Google AdWords, con el fin de que, esto sirva de apoyo a la página web y permita generar un motor de búsqueda adicional para los usuarios que buscan servicios de asesoría comercial. Los anuncios para esta herramienta, tienen la característica de utilizar palabras claves cuando un usuario está en internet, las palabras que se utilizarán, se relacionan con asesoría comercial, ventas, servicio al cliente y fidelización. El costo de la contratación de este servicio en un plan básico responde a \$30,00 mensuales. Costo anual \$360,00.
- **Redes sociales:** Se realizará promoción a través de las redes sociales más populares como Facebook, Instagram y LinkedIn. Con la creación de una fan page de la empresa, se efectuarán campañas publicitarias mensuales que permitan comunicar y transmitir el mensaje, además de llegar al mercado objetivo, ya que, estas herramientas, permiten segmentar a los usuarios, así como seleccionar los días y horarios más propicios para que las campañas lleguen a los usuarios segmentados. El costo de realizar las campañas publicitarias mensuales tiene un costo de \$80,00 al año, este costo asciende a \$960.

- **Material promocional:** En las visitas preliminares y cierre de negocio realizado, los ejecutivos de seguimiento entregarán al cliente material promocional. En el caso de las primeras visitas, se entregará una carpeta con documentación de la empresa, junto con un catálogo de los servicios que permita al cliente conocer más de EFECTSERVI; además de tarjetas de presentación. En el cierre de negocio, se entregarán memorias externas con el logotipo de la empresa, esferográficos y libretas corporativas. El costo de diseñar este material promocional (250 unidades), es de \$476,00, por una sola vez.
- **Relaciones públicas:** La empresa, ofrecerá talleres informativos de los servicios de asesoría comercial dirigido a pequeñas y medianas empresas, con el fin de promocionar y dar a conocer los beneficios y ventajas de la utilización del servicio de EFECTSERVI, y el beneficio que la empresa logrará al reducir los costos, gestionar el riesgo comercial, obtener métricas comerciales a través de indicadores, así como medir la efectividad de la metodología de trabajo de la empresa. Este taller estará dirigido a los propietarios y gerentes de las pequeñas y medianas empresas, este evento, será gratuito para las empresas invitadas. Los eventos serán programados con el fin de realizar un taller semestral, esto conlleva un costo para la empresa de \$320 por taller. Costo anual de \$640.

5.2.5 Proyección de costos del marketing mix

La proyección de costos del marketing mix se muestra en la siguiente tabla, se ha considerado como criterio de proyección la inflación de 3,51% obtenida del Banco Central del Ecuador.

Tabla No 11 Costos del marketing mix

Descripción plan de marketing	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Diseño de página web	300,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Dominio y hosting	0,00	300,00	310,53	321,43	332,71
Mantenimiento y actualización	0,00	704,40	729,12	754,72	781,21
Google Adwords	360,00	420,00	434,74	450,00	465,80
Material promocional	476,00	600,00	621,06	642,86	665,42
Relaciones públicas	640,00	800,00	828,08	857,15	887,23
Redes sociales	960,00	1.200,00	1.242,12	1.285,72	1.330,85
Total	2.736,00	4.024,40	4.165,66	4.311,87	4.463,22

6. Propuesta de filosofía y estructura organizacional

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

La misión es el propósito que distingue a una empresa de otras que ejerzan una labor semejante, es la declaración de la razón de la organización. Para desarrollar una misión, es necesario considerar algunos componentes: producto, tecnología, cliente, mercado, crecimiento, rentabilidad, supervivencia, imagen pública y ambiente laboral. (David, 2008)

La misión, visión y objetivos de la organización, se plantean estableciendo que EFECTSERVI, comienza sus operaciones en el año 2017.

Misión de Efectservi

Efectservi brinda el servicio de seguimiento a clientes empresariales, (sean estos habituales y prospectados) de las pequeñas y medianas empresas ubicadas en la ciudad de Quito; mediante un canal de comunicación adecuado entre ambas partes, aplicando de manera eficiente el uso de las TICS, para llegar al mercado objetivo, y así, adquirir mayor participación en el mismo, con un ambiente laboral propicio, para el correcto desempeño del equipo de trabajo altamente calificado.

6.1.2 Visión

La visión debe enfocarse en lo que desea convertirse la organización dentro de un periodo de tiempo (largo plazo), la visión tiene que ser clara y breve. (David, 2008)

Visión de Efectservi

Para el año 2022, ser una empresa referencial en brindar el servicio de seguimiento a los clientes empresariales de las pequeñas y medianas empresas en las principales ciudades del Ecuador (Quito y Guayaquil), asesorando a las pymes, para poder garantizar el crecimiento de las mismas mediante la fidelizando de clientes, manejo adecuado de la basa de datos y uso de tecnologías (tics), aportando un valor agregado a estas empresas

6.1.3 Objetivos de la organización

Los objetivos son los resultados que se plantea una organización o empresa mediante el cumplimiento de la misión de la misma, estos objetivos, son necesarios para el éxito de la organización por que establecen las pautas para su correcto desarrollo, revelan prioridades, buscando controlar y motivar la eficacia. (David, 2008)

6.1.3.1 Objetivo de corto plazo

Brindar un servicio de seguimiento apropiado a los clientes empresariales de las pymes en la ciudad de Quito, generando cierre de ventas, recompras y fidelización, por medio de un canal de comunicación entre ambas partes (llamadas, correos electrónicos), para así, obtener mayores ingresos para Efectservi y para las empresas que adquieran este servicio. Todo lo antes mencionado como un objetivo planteado para el año 2018.

6.1.3.2 Objetivos a mediano plazo

- Generar una imagen de confianza, seguridad, efectividad y servicio de calidad en el seguimiento de cuentas de las pymes en la ciudad de Quito, por

medio del incremento de ventas que registren las empresas que contraten este servicio, para el año 2019.

- Aumentar el número de clientes (pymes) en un 4%, buscar que nuevos clientes adquieran el servicio de seguimiento, para poder abarcar más participación de mercado en la ciudad de Quito mediante una estrategia de comunicación directa, para el año 2019.
- Durante los primeros 3 años, (hasta el año 2019), participar en las principales ferias empresariales, donde se involucren las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Quito, con el único objetivo de poder realizar el primer contacto con las mismas, conocer nuevas tendencias de mercado, necesidades del mismo, futuros clientes e posibles competidores

6.1.3.3 Objetivos a largo plazo

- Incrementar en un 10% el número de pymes de la ciudad de Quito que adquieran el servicio de seguimiento, para el año 2022.
- Ser una empresa referencial en el mercado y en brindar seguimiento a cuentas de las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Quito, para el año 2022.
- Implementar programas de desarrollo para pymes, asesorando a estas empresas en el área de marketing (estrategias, ventas, servicio al cliente), para el año 2022

6.2 Plan de operaciones

Se deben implementar varias etapas para brindar el seguimiento a los clientes prospectados y habituales de las pymes.

- Primero el contacto con la pyme: Localizar a las pymes de la ciudad de Quito mediante la base de datos de la Superintendencia de compañías, Directorio de empresas (DIE, INEC), Servicio de rentas internas (SRI),

Cámara de la pequeña y mediana empresa de Pichincha (CAPEIPE), Cámara de comercio de Quito.

- Segundo: Mediante emails, llamadas telefónicas y visitas directas, tener el acercamiento con los gerentes, administradores o propietarios de las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Quito, con el objetivo de comunicar los beneficios que proporciona un servicio de seguimiento calificado a su empresa.
- Tercero: establecer un convenio legal entre ambas partes, donde la información proporcionada por la pyme sea confidencial (carta de presentación, productos, servicio, precio, clientes actuales) y usada para el seguimiento a cuentas habituales y prospectadas, el pago por este servicio será de 1200 dólares (pago anual).
- Cuarto: Contacto con los clientes prospectados y habituales de las pymes, mediante llamadas y correos electrónicos, para llevar un control de los mismos; en clientes potenciales (otras empresas que requieren los productos o servicios que brindas las pymes), coordinar el envío de cartas de presentación, lista de precios y coordinar con la pyme la entrega de muestras, hasta efectuar la venta; en clientes habituales manejar un registro de cantidad y frecuencia de compra, y conocer la fecha en la que realiza sus adquisiciones, ejemplo, la primera semana de cada mes.
- Quinto: Retroalimentar la información brindada por los clientes hacia las pymes de los productos o servicios que ofrecen, sea esta positiva o negativa, mediante llamadas y correos electrónicos, adicionalmente elaborar reportes semanales, de las actividades realizadas y las que están pendientes.

Es importante que las observaciones presentadas a la pyme sean debidamente atendidas por la misma, esto con el objetivo de garantizar el servicio de seguimiento, la recompra y fidelización de clientes de las pymes.

6.2.1 Tiempos

El tiempo requerido para realizar cada una de etapas del plan de operaciones, son detalladas en la siguiente tabla:

Tabla 12: Tiempos

Actividad	Tiempo Requerido
Información de las pymes desarrolladas en el sector comercial en la ciudad de Quito	1 día Actividad realizada por los ejecutivos comerciales (2 personas)
Contacto vía email, teléfono y visitas directas con los gerentes o propietarios de las pymes	2 días Actividad realizada por los ejecutivos comerciales y administradores de cuenta (4 personas).
Firma del convenio legal (contrato)	4 días Actividad realizada por el jefe comercial y gerente general (2 personas).
Contacto con los clientes prospectados y habituales de las pymes	Acción habitual realizada en los 5 días laborables por los administradores de cuenta (2 personas).
Seguimiento de las cuentas (vía teléfono y correo electrónico): <ul style="list-style-type: none"> • Llamadas al día por ejecutivo de seguimiento (20 llamadas), contacto con personas a cargo de las adquisiciones de las empresas que requieran los productos o servicio de las pymes. • Correos electrónicos enviados para seguimiento de cuentas, depende de lo solicitado por el cliente de la pyme. 	Acción habitual realizada en los 5 días laborables, por los administradores de cuenta supervisados por el jefe comercial (2 personas).

<ul style="list-style-type: none"> Registro de fecha de compra, volumen y frecuencia 	
Retroalimentación e informes de las actividades realizadas, con la opinión y sugerencias de los clientes hacia las pymes.	Una vez a la semana, acción realizada por el personal de seguimiento (administradores de cuenta, ejecutivos de cuenta) y supervisada por el gerente general y jefe comercial (6 personas).

El tiempo requerido para las primeras 3 actividades del plan de operaciones, es de aproximadamente de 1 semana y 2 días, posteriormente el resto de actividades se las realizara de manera habitual.

6.2.2 Infraestructura y equipamiento requerido por la organización

La infraestructura y equipamiento requerido por la empresa para cumplir con las operaciones habituales incluye: mobiliario de oficina, equipos de computación e instalaciones, el detalle se presenta a continuación:

Mobiliario de Oficina

Tabla No 13: Mobiliario Oficina

<i>Ítem</i>	<i>Cantidad (unidades)</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Costo Total</i>
Archivadores	10	45,00	450,00
Escritorios	10	175,00	1.750,00
Sillas	22	90,00	1.980,00
Mesas de reuniones	3	350,00	1.050,00
Mobiliario atención al cliente	3	650,00	1.950,00
TOTAL:			7.180,00

Equipos de computación

Tabla No 14: Equipos de computación

<i>Equipo</i>	<i>Cantidad (unidades)</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Costo Total</i>
Telefonía	10	85,00	850,00
Computadoras	10	900,00	9.000,00
Impresoras	6	450,00	2.700,00
TOTAL:			12.550,00

Instalaciones

Tabla No 15: Instalaciones

DESCRIPCIÓN	COSTO
Adecuaciones oficina	5.950,00
Total:	5.950,00

Software

Tabla No 16: Software

DESCRIPCIÓN	COSTO
Software SugarCRM	1500
Total	1500

Programa Sugarcrm Professional incluye: Automatización de ventas, administración de marketing, automatización del soporte técnico, automatización del call center, informes y cuadros de mando. Personalizado para empresas en crecimiento. (Sugar CRM, 2017)

6.3 Estructura organizacional

6.3.1 Estructura legal

Para la constitución de la empresa se contratará los servicios de un abogado, el cual, realizará los trámites de constitución bajo la figura legal de Compañía de Responsabilidad Limitada. De acuerdo con lo dispuesto con la Ley de la Superintendencia de Compañías. “La compañía limitada es la que está compuesta por tres a quince personas, que responden a obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una

razón social " (Superintendencia de compañías, 2017). Se ha seleccionado este modelo, porque el mismo, se adapta a las necesidades de la empresa. La empresa estará conformada por dos socios, quienes aportarán de manera igualitaria la inversión requerida por el proyecto.

6.3.2 Estructura organizacional

El diseño organizacional para el presente proyecto, es de tipo funcional, esta estructura permitirá a la empresa que las principales funciones se agrupen en cada área, para así, poder realizar las tareas y funciones de manera especializada con el fin de que la empresa sea más eficiente operativa y administrativamente.

6.3.3 Organigrama

El tipo de organigrama requerido en base al diseño funcional es el tipo vertical como se muestra a continuación:

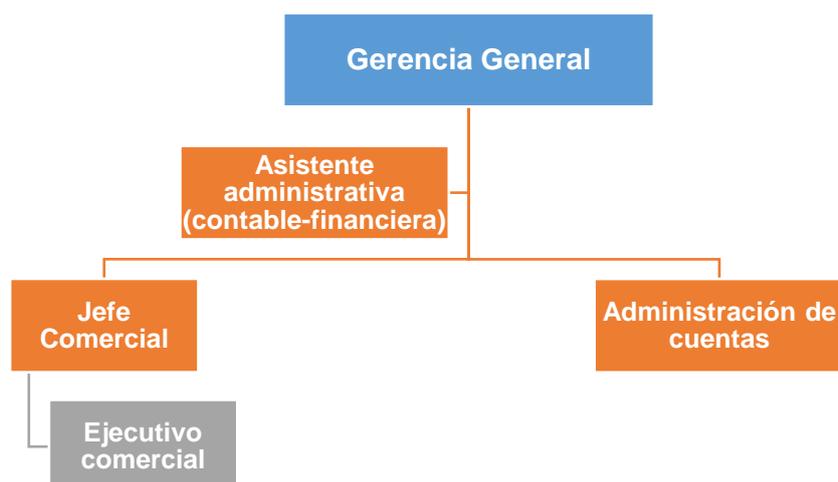


Figura No 9: Organigrama

6.3.2 Presupuesto sueldos y salarios

Tabla No 17: Presupuesto sueldos y salarios

<i>Número de personal</i>	<i>Cargo</i>	<i>Sueldo (mensual por persona)</i>	<i>Gastos total sueldos mensual</i>	<i>Gastos total sueldos anual</i>
1	Gerente General	900,00	1.114,93	13.379,20
1	Asistente administrativa	450,00	572,76	6.783,10
1	Jefe Comercial	750,00	934,21	11.210,50
2	Ejecutivo comercial	500,00	1.235,42	14.825,05
2	Administración cuentas	500,00	1.235,42	14.825,05

A partir del segundo año, se aumenta dos ejecutivos comerciales y dos administradores de cuenta, este incremento de personal se debe a una proyección en el aumento de participación de mercado de Efectservi, en la ciudad de Quito.

6.3.3 Descripción de las funciones y puestos de trabajo

Gerente general:

- El gerente general es la persona que está a cargo de la administración de Efectservi con la colaboración del área financiera y comercial.
- Persona a cargo de las decisiones de Efectservi, brinda soporte a las áreas de la empresa: finanzas, comercial.
- Esta bajo su responsabilidad las actividades de marketing tales como: posicionar la imagen de la empresa en el mercado quiteño, desarrollo de estrategias y estudios de mercado en relación al mercado objetivo
- Evalúa el desempeño del equipo de trabajo

Asistente Administrativo (contable-financiero)

- Coordina el área administrativa, finanzas y contabilidad de la empresa (declaración de impuestos, estados financieros, etc.)
- Encargado del pago de servicios y nómina del personal
- Está a cargo de gestionar las cuentas por cobrar y cartera

Jefe Comercial

- Coordina y evalúa las actividades de seguimiento realizadas por los administradores de cuenta.
- Planifica las actividades a realizar a la semana, revisa los reportes elaborados por los ejecutivos comerciales antes de enviarlos a las pymes.

Ejecutivo comercial:

- Persona que está a cargo de contactarse y visitar a los gerentes, propietarios o administradores de las pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Quito.
- Realiza los reportes (mensuales) para los gerentes y propietarios de las pymes, con la información brindada por los administradores de cuenta.

Administradores de cuenta:

- Personas a cargo de realizar el servicio de seguimiento a los clientes prospectados y habituales de las pymes
- Encargados de llamar (20 llamadas por día), y de enviar los correos electrónicos a los clientes (contacto con la pyme, coordinar el envío de muestras si fuera el caso, cartas de presentación, lista de precios etc.)
- Manejan un historial de compras de los clientes, frecuencia y monto, adicional a esto, las fechas en las que los clientes realizan sus requerimientos.
- Retroalimentan la información proporcionada por los clientes empresariales de las pymes, ejemplo: recomendaciones, novedades, inconvenientes, felicitaciones, etc.

7. Evaluación financiera

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1 Proyección de ingresos

Las operaciones de la empresa se centran en la asesoría comercial enfocada en PYMES, los ingresos por prestación de servicios se incrementan en base al número de clientes con que se cuenta. El primer año se inicia con cinco clientes (en el primer mes) y existe un incremento paulatino a lo largo del tiempo, concluyendo en 60 meses con 11 clientes objetivos (en el último mes), que van acorde al crecimiento del sector, que es del 4% anual.

En lo que respecta al precio del servicio (precio inicial \$1200 dólares, pago único anual), este se ve afectado por la inflación, que según datos del Banco Central es del 3,51% anual. El horizonte de tiempo es de cinco años y los ingresos provienen de multiplicar el número de clientes a atender cada periodo por el precio y los resultados condensados por año se presentan en la tabla siguiente:

Tabla No 18: Ingresos

INGRESOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos anuales	91.200	134.149	154.286	159.702	181.838

7.1.2 Proyección de gastos

Los gastos de la empresa se han dividido en:

- **Gastos de personal:** en este gasto se incluye el pago de sueldos y salarios, así como beneficios sociales. La proyección de los mismos se la realiza considerando la inflación del 3.51% anual, (datos tomado del Banco Central), además que la proyección considera nueva contratación de personal, para alcanzar los objetivos planteados, esto se realiza el segundo periodo de análisis.

- **Gastos Generales:** aquí se incluyen gastos de administración y ventas, su proyección es manejada en base a la inflación, incrementando el gasto un 3,51% anual.
- **Depreciaciones:** la depreciación es la pérdida del valor económico de muebles e inmuebles de la empresa, en el proyecto, esta depreciación se la maneja según lo que establece la ley, y el horizonte de análisis es de cinco años.
- **Amortizaciones:** Las amortizaciones se trabajan a cinco años un 20% anual, de acuerdo con lo que establece la ley vigente para el Ecuador, y estas amortizaciones son manejadas para diferidos e intangibles.

El resumen de gastos de la empresa para los cinco años de estudio se presenta en la siguiente tabla:

Tabla No 19: Gastos

GASTOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos sueldos	61.113	98.353	100.455	105.248	108.878
Gastos generales	25.140	27.215	28.170	29.159	30.201
Gastos de depreciación	2.603	2.604	2.604	714	714
Gastos de amortización	300	300	300	300	300

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1 Inversión inicial

La inversión inicial del proyecto en estudio, contempla la definición de muebles e inmuebles necesarios para la puesta en marcha del negocio, lo que, contablemente serían los activos no corrientes, que, para mayor facilidad de análisis, se han dividido en: propiedad, planta y equipo (activos fijos) y diferidos e intangibles, lo que suma \$ 20.700,00 y se detalla en las tablas siguientes.

Tabla No 20: Inversión

<u>PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO</u>	18.500,00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	12.550,00
INSTALACIONES	5.950,00

<u>DIFERIDOS E INTANGIBLES</u>	2.200,00
Permiso funcionamiento (LUAE)	700,00
Software (SugarCRM)	1.500,00

7.2.2 Capital de trabajo

El capital de trabajo requerido es de \$41.419,20, mismo que permitirá cubrir las operaciones de la empresa durante los tres primeros meses de trabajo, luego de ello, la empresa se mantendrá con los propios ingresos que genere. Es importante manifestar que el capital de trabajo permite a la empresa funcionar al arranque de sus operaciones y este flujo se mantendrá en la empresa a lo largo del horizonte de tiempo.

7.2.3 Estructura de capital

El proyecto en estudio se encuentra estructurado de la siguiente forma:

Tabla No 21: Estructura capital

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
Propio	75,00%	\$ 31.064,40
Deuda L/P	25,00%	\$ 10.354,80

El manejo del financiamiento considera las siguientes condiciones:

- Capital: \$ 10.354,80
- Tasa de interés: 16.6% anual
- Tiempo: 5 años

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

7.3.1 Estado de resultados

El estado de resultados considera los ingresos y egresos de la empresa, mismos que ya se han presentado y analizado en puntos anteriores. La diferencia ingresos menos egresos, da como resultado, los resultados brutos, que, cuando son favorables debe considerar el cálculo de escudos fiscales (participación a trabajadores e impuesto a la renta)

Tabla No 22: Estado de resultados anual

ESTADO DE RESULTADOS ANUAL

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos anuales	91.200	134.149	154.286	159.702	181.838
Gastos sueldos	61.113	98.353	100.455	105.248	108.878
Gastos generales	25.140	27.215	28.170	29.159	30.201
Gastos de depreciación	2.603	2.604	2.604	714	714
Gastos de amortización	300	300	300	300	300
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	2.044	5.677	22.757	24.281	41.746
Gastos de intereses	1.612	1.352	1.046	684	258
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	433	4.325	21.711	23.597	41.488
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	65	649	3.257	3.540	6.223
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	368	3.676	18.455	20.057	35.264
22% IMPUESTO A LA RENTA	81	809	4.060	4.413	7.758
UTILIDAD NETA	287	2.868	14.395	15.645	27.506

7.3.2 Estado de situación financiera

El balance general, considera las inversiones y las relaciona con la estructura del financiamiento, presentando la totalidad de activos, pasivos y patrimonio. Dentro del activo corriente, es importante indicar que las cuentas por cobrar se manejan con una política del 40% de las ventas a crédito durante 30 días.

Tabla No 23: Estado de situación financiera anual

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA ANUAL

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<u>ACTIVOS</u>	41.419	41.929	42.151	55.019	68.341	93.547
<i>Corrientes</i>	20.719	24.132	27.258	43.029	57.364	83.584
Efectivo	20.719	19.812	22.786	37.886	52.041	77.523
Cuentas por Cobrar	-	4.320	4.472	5.143	5.323	6.061
<i>No Corrientes</i>	20.700	17.797	14.894	11.990	10.977	9.963
Propiedad, Planta y Equipo	18.500	18.500	18.500	18.500	18.500	18.500
Depreciación acumulada	-	2.603	5.206	7.810	8.523	9.237
Intangibles	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200
Amortización acumulada	-	300	600	900	1.200	1.500
<u>PASIVOS</u>	10.355	10.578	7.933	6.406	4.083	1.783

Corrientes	-	1.673	737	1.226	1.280	1.783
Sueldos por pagar	-	612	612	612	612	612
Impuestos por pagar	-	1.061	125	614	668	1.171
No Corrientes	10.355	8.905	7.196	5.180	2.803	-
Deuda a largo plazo	10.355	8.905	7.196	5.180	2.803	-
PATRIMONIO	31.064	31.351	34.219	48.613	64.258	91.765
Capital	31.064	31.064	31.064	31.064	31.064	31.064
Utilidades retenidas	-	287	3.154	17.549	33.194	60.700

7.3.3 Estado de flujo de efectivo

El flujo de fondos considera las entradas y salidas de fondos durante el horizonte de análisis, lo que se resume en la tabla siguiente:

Tabla No 24: Estado flujo de efectivo anual

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ANUAL						
AÑOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	-	543	4.683	17.116	16.532	28.285
Utilidad Neta		287	2.868	14.395	15.645	27.506
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación		2.603	2.604	2.604	714	714
+ Amortización		300	300	300	300	300
- Δ CxC		(4.320)	(152)	(671)	(181)	(738)
- Δ Inventario PT	-	-	-	-	-	-
- Δ Inventario MP	-	-	-	-	-	-
- Δ Inventario SF		-	-	-	-	-
+ Δ CxP PROVEEDORES		-	-	-	-	-
+ Δ Sueldos por pagar		612	-	-	-	-
+ Δ Impuestos		1.061	(936)	489	54	503
		-	-	-	-	-
Actividades de Inversión	(20.700)		-	-	-	-
- Adquisición PPE y intangibles	(20.700)		-	-	-	-
		-	-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	41.419		(1.709)	(2.016)	(2.377)	(2.803)
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	10.355	8.905	(1.582)	(2.016)	(2.377)	(2.803)
- Pago de dividendos		-	-	-	-	-
+ Δ Capital	31.064		-	-	-	-
		-	-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	20.719	(907)	2.974	15.100	14.155	25.482
EFECTIVO AL FIN DEL PERIODO		20.719	19.812	22.786	37.886	52.041
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	20.719	19.812	22.786	37.886	52.041	77.523

7.3.4 Flujo de caja del proyecto

Este flujo no considera la estructura del financiamiento, sino, únicamente la entrada y salida de dinero en la cuenta caja

Tabla No 25: Flujo de caja del proyecto

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO						
AÑO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(42.119)	20.415	7.877	17.200	17.425	17.232

El negocio mantiene resultados favorables dentro del horizonte de tiempo con el que se trabaja.

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

7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista

Este flujo considera las entradas y salidas de caja, pero tomando en cuenta la estructura del financiamiento, en este caso, se considera el crédito solicitado para el inicio de operaciones, que incluye el pago del capital con sus respectivos intereses.

Tabla No 26: Flujo de caja del inversionista

FLUJO DE CAJA INVERSIONISTA						
AÑO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	(31.764)	17.354	4.816	14.138	14.364	14.170

Al igual que con el flujo del proyecto, dentro del flujo de caja del inversionista, se mantienen resultados favorables dentro del horizonte de tiempo.

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

La tasa de descuento, es la tasa mínima que el accionista desearía recibir en el caso que se invierta en el proyecto, para su cálculo, se considera información del mercado a través de la tasa libre de riesgo de los bonos del Tesoro de Estados Unidos; el rendimiento del mercado y la beta de la industria. Dentro del

presente estudio, la tasa CAPM del 21,53%, y tomando en cuenta impuestos y estructura de financiamiento; la tasa de descuento es de 18,90%.

7.4.3 Criterios de valoración

Para la evaluación financiera del proyecto en estudio, se consideran los criterios detallados en la siguiente tabla con sus respectivos resultados:

Tabla No 27: Criterios de valoración

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		
VAN	\$6.825,06	
PRI	3,79	AÑOS
TIR	25,98%	
EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA		
VAN	\$5.580,85	
PRI	3,66	AÑOS
TIR	29,53%	

El Valor Actual Neto indica que, una vez recuperada la tasa mínima aceptada, que es la tasa de descuento, en el caso del proyecto se recibirá \$6.825,06 adicionales, y en el caso del inversionista \$5.580,85, por lo que se concluye que, el proyecto es viable y se recomienda aceptar el mismo. En el caso de la Tasa interna de Retorno (TIR), el resultado nos indica el rendimiento porcentual que dejará el proyecto, en ambos casos, este rendimiento es mayor que la tasa de descuento, por lo tanto, se recomienda aceptar el negocio e invertir en el mismo. En cuanto al periodo de recuperación de la inversión, este se encuentra dentro del horizonte de tiempo analizado, lo cual es favorable e indica que el proyecto debe ser aceptado.

7.5 Índices financieros

Los índices financieros le permiten a la empresa contar con parámetros para la toma de decisiones en cuanto a liquidez, solvencia, eficiencia y rentabilidad. En el caso del proyecto en estudio, el resultado de estos indicadores se detalla en la tabla siguiente:

Tabla No 28: Índices financieros

LIQUIDEZ	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	INDUSTRIA
Razón corriente	14,42	36,99	35,10	44,83	46,88	0,84
ENDEUDAMIENTO						
Razón deuda / capital	33,74%	23,18%	13,18%	6,35%	1,94%	51%
ACTIVIDAD						
Rotación activos fijos	5,1	9,0	12,9	14,5	18,3	1,09
RENTABILIDAD						
Rentabilidad sobre activos	0,68%	6,80%	26,16%	22,89%	29,40%	7,19%
Rentabilidad sobre patrimonio	0,91%	8,38%	29,61%	24,35%	29,97%	2,64%

De acuerdo con los resultados, en cuanto a liquidez, la empresa puede cubrir durante los cinco años de análisis sus deudas, en el corto plazo, sin mayores contratiempos. La estructura del financiamiento nos indica el grado de endeudamiento con el que se trabajará, en este caso, la empresa cuenta una estructura de endeudamiento por debajo de la industria, lo que deja un techo bastante amplio a futuro para solicitar crédito de inversión y luego de cinco años poder expandir el negocio. En cuanto a las actividades empresariales y su eficiencia, la rotación de activos fijos es alta y en promedio mucho mayor a la de la industria; lo cual se debe al hecho de ser una empresa de servicios, donde los activos no corrientes que se requieren, no tienen un costo significativo en relación a actividades industriales o comerciales, en tal virtud, estos activos tienden a girar más rápido en relación a las ventas (ingresos), que en otros sectores. Finalmente y considerando la rentabilidad del proyecto, esta es atractiva y muy superior al promedio de la industria, lo que indica que el proyecto es rentable.

8. Conclusiones generales

- En la actualidad existe el apoyo gubernamental (mediante el ministerio de industria y productividad), municipal y de instituciones privadas, a las pequeñas y medianas empresas, mediante centros especializados (incubadoras), los cuales, orientan a las mismas en su desarrollo en el mercado ecuatoriano.

- La contribución al desarrollo de la economía ecuatoriana por parte de las pymes, es significativa al aportar el 25% del PIB no petrolero del país, con ingresos superiores a los \$ 26 mil millones en el 2015, contribuyendo al empleo nacional generando 3 plazas por cada 6 registradas. (INEC, 2015)
- El uso de las TICS en el Ecuador se ha incrementado en los últimos años, hoy en día, las pymes utilizan de manera cotidiana las mismas mediante páginas web, correos electrónicos, las cuales se han convertido en un medio de información, comunicación y comercio.
- En el análisis del cliente, el 95% de los encuestados, al igual que los expertos y miembros del focus group, no conocen una empresa con un enfoque netamente de seguimiento a clientes empresariales nuevos y frecuentes de las pymes en la ciudad de Quito, de igual manera, se concluyó que es esencial brindar un correcto seguimiento a los clientes, sean estos habituales o prospectados, para así, garantizar el correcto desarrollo de las empresas.
- Mediante el análisis de entorno y del cliente, se concluye que existe una oportunidad de negocio dada las condiciones externas: el potencial de mercado y gracias al hecho de que no se encuentra en la actualidad una empresa que brinde este servicio de seguimiento, aportando así, al crecimiento de las pymes, mediante un canal de comunicación entre las pymes y sus clientes empresariales utilizando reportes, estrategias, recomendaciones para fidelizar clientes y garantizar las ventas.
- Respecto al plan de marketing, la estrategia general corresponde a enfoque, la misma que se define por que la empresa se concentra en un mercado con necesidades homogéneas, en este caso, las empresas pequeñas y medianas que buscan mejorar su estructura de comercialización con el apoyo de una organización que mejore sus procesos de ventas, en ese sentido, se genera la propuesta de valor, en base de criterios de fidelización, comunicación y promoción.
- La estructura organizacional de EFECTSERVI es de tipo funcional, la cual se divide en dos áreas: la comercial que se encarga de conseguir clientes, que en este caso, son las empresas pequeñas y medianas; y el área de

administración de cuentas, la cual se encarga del seguimiento a los clientes de las pymes, por lo tanto, es necesario para este tipo de operaciones contar con programas de CRM (Automatización de ventas ,administración de marketing, informes y cuadros de mando), cobertura de internet, plan telefónico, equipo de cómputo apropiado.

- El plan de negocios es rentable financieramente, presenta un VAN de \$6.825,06, en el caso del inversionista \$5.580,85, la tasa interna de Retorno (TIR), es de 25,98%, un porcentaje mayor al de la tasa de descuento y el periodo de recuperación es de 3,79, por lo que se concluye que el proyecto es viable.

Referencias

- American Marketing Asociation. (13 de 4 de 2017). *Promonegocios.net*.
Obtenido de <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/definicion-concepto-venta.htm>
- Banco Central. (24 de 5 de 2017). *Tasas de interes Banco Central*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Codigo organico de la produccion. (2015). *Codigo organico de la produccion 2015*. Obtenido de [file:///C:/Users/Gladys/Downloads/CODIGO%20ORGANICO%20DE%20LA%20PRODUCCION,%20COMERCIO%20E%20INVERSIONES,%20OPCI\[2\].pdf](file:///C:/Users/Gladys/Downloads/CODIGO%20ORGANICO%20DE%20LA%20PRODUCCION,%20COMERCIO%20E%20INVERSIONES,%20OPCI[2].pdf)
- Daniel Marcos. (2013). *Triángulo del Precio, Calidad y Servicio*. Obtenido de <https://www.emprendices.co/triangulo-del-precio-calidad-y-servicio/>
- David, F. (2008). *Administración Estratégica*. Mexico DF: Pearson.
- Gestiopolis. (2014). *Venta directa, venta indirecta*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/venta-directa-venta-indirecta-y-sistemas-de-distribucion-que-son/>
- Hernández, S. (2004). Metodología de la investigación. En *Investigacion cuantitativa y cualitativa*. Mexico.
- INEC. (2015). *Directorio de empresas*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>
- INEC. (2015). *Instituto nacional de estadisticas y censos*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales
- INEC. (2015). *Tecnologías de la Información Y Comunicaciones (Tic`s 2015)*. Recuperado el 22 de Septiembre de 2016, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2015/Presentacion_TIC_2015.pdf
- Instituto de la propiedad intelectual. (2016). *Instituto de la propiedad intelectual*. Obtenido de <https://www.propiedadintelectual.gob.ec/propiedad-intelectual/>

- Kotler & Armstrong. (2013). En *Fundamentos del Marketing* (pág. 42). Mexico: Pearson.
- Kotler & Armstrong. (2013). En *Fundamentos del Marketing* (pág. 426). Mexico: Pearson.
- Kotler & Armstrong. (2013). *Fundamentos del Marketing*. Mexico: Pearson.
- Lambin, J. J., Galluci, C., & Sicurello, C. (2009). *Dirección de marketing Gestión estratégica y operativa del mercado* (Segunda Edición ed.). México: Mc Graw Hill.
- Ley de gestion ambiental. (2012). *Ley de gestion ambiental*. Obtenido de <http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/LEY-DE-GESTION-AMBIENTAL.pdf>
- Lovelock y Wirtz . (2015). *Marketing de servicios*. Mexico: Pearson.
- Netlife. (8 de 4 de 2017). *Planes pymes internet*. Obtenido de <http://www.netlife.ec/planes/pymes/internet-de-alta-velocidad/nuestros-planes/>
- Responsabilidad Social Empresarial. (2015). *Camara de industrias y comercial ecuatoriana alemana*. Obtenido de <http://ecuador.ahk.de/es/servicios/responsabilidad-social-empresarial/>
- Servicio de Rentas Internas. (marzo de 2015). *Servicio de Rentas Internas - Contribuyentes Especiales*. Recuperado el 01 de marzo de 2017, de www.sri.gob.ec: <http://www.sri.gob.ec/de/334>
- Sugar CRM. (4 de 5 de 2017). *Precios y ediciones de software CRM*. Obtenido de <https://www.sugarcrm.com/es/producto/precios-ediciones>
- Superintendencia de compañías. (10 de 6 de 2017). *www.supercias.gov.e*. Obtenido de <https://www.supercias.gov.ec/web/privado/marco%20legal/CODIFIC%20%20LEY%20DE%20COMPANIAS.pdf>

ANEXOS

Anexo 1. LAS PYMES

Concepto PYME, según el servicio de rentas internas SRI: Se conoce como PYMES al conjunto de pequeñas y medianas empresas que, de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas.

- Comercio al por mayor y al por menor.
- Agricultura, silvicultura y pesca.
- Industrias manufactureras.
- Construcción.
- Transporte, almacenamiento, y comunicaciones.
- Bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas.
- Servicios comunales, sociales y personales.

La Superintendencia de Compañías califica como PYMES a las personas jurídicas que cumplan las siguientes condiciones:

- a. Activos totales inferiores a cuatro millones de dólares;
- b. Registren un valor bruto de ventas anuales inferior a cinco millones de dólares; y,
- c. Tengan menos de 200 trabajadores (personal ocupado).

Anexo 2. Tabla Factores externos clave

OPORTUNIDADES		Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
1	Las Pymes contribuyen con más del 25% del PIB no petrolero del país.	0,11	4	0,44

2	Más del 60% de todas las empresas registradas y activas en el Ecuador son pequeñas y medianas, y de las cuales el 40% se ubican en Quito.	0,1	3	0,3
3	Los ingresos de las pymes en el 2014 alcanzaron más de \$ 26 mil millones y su contribución al Impuesto a la Renta llegó a más de \$ 270 millones.	0,09	4	0,36
4	De las pymes registradas en Quito según el SRI 37.705 el 39% pertenecen al sector comercial, obteniendo el resultado de 14.705 . Pequeñas y medianas empresas.	0,07	3	0,21
5	En ocasiones el manejo no propicio a los clientes empresariales por parte de las PYMES, con un personal de venta que no está capacitado debidamente para ejercer sus actividades.	0,08	2	0,16
6	Algunas pymes cuentan con recursos monetarios y humanos limitados para	0,05	2	0,1

	poder ejercer actividades de seguimiento.			
AMENAZAS		Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
1	Número de empresas que poseen un giro similar de negocios, más de 56 empresas según el CIU N8220.02	0,08	3	0,24
2	La experiencia de mercado que poseen las empresas que ofrecen servicios de cobranza, investigación de mercado, call centers.	0,12	4	0,48
3	Las tasas de interés registrada en el Banco central para las PYMES 11,83% (Banco Central, 2017)	0,1	3	0,3
4	Los impuestos establecidos para las empresas en el Ecuador: el impuesto a la renta tuvo un crecimiento de 26% desde el año 2007 al 2015, el incremento del IVA de un 12 % a un 14% .	0,05	1	0,05
5	Cartera de clientes que poseen algunas empresas que ofrecen servicios sustitutos.	0,07	2	0,14

6	El riesgo de implementar este servicio por parte de otras empresas en un futuro.	0,08	2	0,16
TOTAL		1		2,94

Anexo 3. Guía de Preguntas para Grupo de Enfoque

1. Presentación del moderador:
 - a. Agradecimiento y breve explicación del negocio
2. Análisis de la Industria
 - a. ¿Cómo cree que se encuentra actualmente la industria de manufactura y comercio en la ciudad de Quito?
 - b. ¿Qué tan importante es desde su punto de vista el seguimiento de cuentas (clientes) para el desarrollo de una empresa?
 - c. ¿Han escuchado de empresas que brindan un servicio de seguimiento a clientes y nuevos clientes de las PYMES en la ciudad de Quito?
3. Análisis del sector
 - a. ¿Conocen empresas que se dediquen a esta actividad económica?
 - b. ¿Estarían dispuestos a contratar los servicios de una empresa de seguimiento?
 - c. ¿Qué factores se deben tomar en cuenta para el desarrollo de este modelo de negocio?

Concepto del Negocio y visualización del servicio:

Este modelo de negocio busca brindar un servicio de seguimiento de cuentas es decir de los clientes y futuros clientes de las PYMES en la ciudad de Quito con el fin de que las mismas puedan aumentar sus ventas, lograr la recompra de sus productos es decir puedan tener clientes fieles y constantes, esto mediante un sistema de seguimiento procurando cerrar y garantizar las ventas.

4. ¿Estarían dispuestos a utilizar este servicio?
5. ¿Cómo les gustaría enterarse de la información sobre este servicio?

6. ¿Cuál es el precio que consideraría pagar por este servicio?
7. ¿Qué otros servicios le gustaría complementar a la idea del negocio?
8. Agradecimiento

Anexo 4. Modelo de la encuesta realizada

1.- Ha escuchado de empresas que brindan servicios de seguimiento de clientes (de las PYMES) en la ciudad de Quito

- Si
- No

2.- Que tan importante considera usted el seguimiento a clientes (nuevos y frecuentes) en su empresa Califique del 1 al 5, donde 1 es nada relevante y 5 esencial

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

3.- Presenta dificultades en su empresa en el momento de cierre de ventas o apertura de cuentas

- Si
- No

4.- Si contesto si, cuales dificultades presenta (seleccione 2 opciones)

- El correcto seguimiento de la cuenta
- Competencia existente en el mercado
- Personal no debidamente preparado
- Falta de experiencia en la industria donde se desempeña

5.- Si en el mercado quiteño se desempeñaría una empresa orientada al seguimiento de nuevos clientes y clientes actuales para garantizar el aumento de ventas y de fidelización de los mismos, usted consideraría acceder a este servicio

- Si
- No

6.- Por qué

7.- Si su respuesta fue positiva, que características debe poseer esta empresa (seleccione 2 opciones)

- Correcto manejo de información
- Historial de compras
- Personal capacitado
- Conocimiento del producto o servicio
- Una correcta actitud de servicio
- Manejo de programas de CRM

8.- Cual cree usted que es el mejor medio para dar el correcto seguimiento a clientes

- Email
- Telefónico
- Visitas (contacto directo)

9.- Que servicios adicionales debería brindar esta empresa de seguimiento en el futuro

- Desarrollo de estrategias en base a datos proporcionados
- Gestión de cartera
- Solución y manejo de conflictos

10.- El precio de este servicio se debe establecer en base

- Margen de venta
- Contrato realizado en base a un pago anual

10.1.- Si su respuesta fue margen de ventas, cual es el margen que estaría dispuesto a pagar

- 0,05% al 0,08%
- 0,08% al 1,2%
- 1,2% al 1,7%

10.2.- Si su respuesta fue un pago anual, cual es el precio que estaría dispuesto a pagar

- 900 a 1300 dólares
- 1300 a 1500 dólares
- 1500 a 2000 dólares

11.- La información proporcionada de los resultados obtenidos del proceso de seguimiento se debe dar a conocer mediante

- Correos electrónicos
- Portal web
- Reuniones

12.- Mediante que métodos de comunicación le gustaría conocer acerca de esta nueva propuesta

- Mailing
- Teléfono

- Portal web
- Reuniones (contacto directo)

13.- Estaría dispuesto a compartir información confidencial de su portafolio de clientes bajo un contrato legal previamente establecido entre las partes.

- Si
- No

Anexo 5. Requisitos para el registro de una compañía

Los requisitos para registrar una compañía en la Superintendencia de compañías son los siguientes:

1. Reservar el nombre de la empresa en la Superintendencia de Compañías
2. Elaborar los contratos de constitución de la empresa
3. Abrir una cuenta del capital de constitución de la empresa. Para esto se necesita la copia de cédulas de los socios y la participación de cada uno. En el caso de la empresa \$400 por ser una compañía limitada
4. Llevar donde un notario la copia de todos los documentos que se realizó anteriormente y realizar una escritura pública
5. Llevar la escritura pública a la Superintendencia de compañías para su aprobación
6. Publicar en un periódico la creación de una nueva empresa con el nombre de la misma
7. Obtener el permiso municipal pagando la patente
8. Obtener el permiso del cuerpo de bomberos para iniciar las operaciones
9. Inscribir la empresa en el registro mercantil
10. Realizar la junta general de accionistas, en donde se decide a los representantes legales
11. Inscribir los nombres de los representantes legales en el registro mercantil
12. Conseguir un RUC en el SRI

13. Llevar el RUC al banco en el que se abre la cuenta de la empresa para empezar a disponer de ese dinero

