

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Postgrados

**Proyecto para la creación de una plataforma virtual que integra
necesidades de consultoría empresarial con la experiencia de
expertos jubilados**

**Paúl Sebastián Quiñónez Salas
Juan Pablo Sotomayor Salvador**

**Esteban Vega, MBA
Director de Trabajo de Titulación**

Trabajo de titulación de posgrado presentado como requisito
para la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas

Quito, 23 de Enero de 2017

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**COLEGIO DE POSGRADOS****HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Proyecto para la creación de una plataforma virtual que integra
necesidades de consultoría empresarial con la experiencia de expertos
jubilados**

**Paúl Sebastián Quiñónez Salas
Juan Pablo Sotomayor Salvador**

Esteban Vega, MBA

Director del Trabajo de Titulación

Fabrizio Noboa S., Ph.D.

Director de la Maestría en
Administración
de Empresas

Santiago Gangotena, Ph.D.

Decano del Colegio de Administración y
Economía

Hugo Burgos, Ph.D.

Decano del Colegio de Postgrados

Quito, Enero de 2017

© Derechos de Autor

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma del estudiante:	_____
Autor:	<u>Paúl Sebastián Quiñónez Salas</u>
Código de estudiante:	<u>00123521</u>
C. I.:	<u>171267934-7</u>
Firma del estudiante:	_____
Autor:	<u>Juan Pablo Sotomayor Salvador</u>
Código de estudiante:	<u>00123124</u>
C. I.:	<u>170738386-3</u>
Lugar, Fecha	Quito, 23 de enero de 2017

DEDICATORIA

A nuestras familias, que junto a nosotros han alcanzado un logro más en nuestras vidas. Principalmente a nuestras esposas, Fernanda y María Paz, por su paciencia y perseverancia durante estos dos años de sacrificio.

AGRADECIMIENTO

Este trabajo no hubiera sido posible sin la dedicación, entrega y amistad de sus promotores, Juan Pablo y Paúl, quienes además de construir un proyecto de titulación para su maestría en administración de empresas, han encontrado una oportunidad de negocio que desean consolidarla. Un profundo agradecimiento a nuestros compañeros y profesores, por demostrar un altísimo nivel profesional, ético y humano a lo largo de los dos años de maestría. Agradecemos, además, a todas las personas y empresas que abrieron sus puertas para la realización de consultas, entrevistas e intercambio de información.

RESUMEN

Se ha encontrado un nicho de mercado para el desarrollo de un emprendimiento tecnológico denominado “Traveling Coach”. El proyecto busca integrar, en una plataforma virtual inteligente, las necesidades de consultoría de compañías ecuatorianas y el deseo de expertos jubilados norteamericanos de mantenerse activos, a través de compartir conocimientos con dichas empresas y de vivir experiencias turísticas por hacerlo.

Para el efecto, se ha diseñado un modelo de negocio que permitirá, por un lado, que el empresario ecuatoriano encuentre un experto jubilado con las credenciales necesarias para solventar los problemas de gestión en su empresa, sin tener que pagar altas sumas de dinero; y, por otro, que el jubilado, al entregar su conocimiento en favor de una empresa en el Ecuador, pueda viajar en el país por un precio bajo.

Para lograr este cometido se inició con un estudio del sector de Servicios Profesionales de Consultoría Empresarial, llegando a determinar que para el año 2013, los ingresos del sector ascendieron a \$641 millones de dólares de los Estados Unidos; y, aunque se trata de un sector saturado por competidores de todo tamaño, el proyecto pretende ser disruptivo al ingresar principalmente a un nicho desatendido: las PYMES y los jubilados.

La manera más efectiva de llegar a los potenciales consumidores es a través de conocerlos. Por lo tanto, se realizó una investigación de mercado que arrojó resultados favorables para el proyecto y que presentó indicios claros para el desarrollo de estrategias corporativas y comerciales. A breves rasgos, se puede señalar que los empresarios ecuatorianos estarían dispuestos a contratar a un experto jubilado norteamericano para que los asesore, siempre que se verifique una excepcional experiencia y que cuente con buenas recomendaciones. Cabe destacar que, se decidió enfocar la investigación en expertos jubilados norteamericanos, por la facilidad que se podría tener en acceder a ellos y en virtud de la conocida preferencia de este grupo por visitar y, en muchos casos, vivir en el Ecuador. Los jubilados asocian al turismo con vitalidad. De hecho esta actividad constituye la segunda más realizada por este grupo en los Estados Unidos, aunque se logró determinar que esperan, cada vez más, pagar menos.

Luego se plantearon las estrategias. Si bien el proyecto podría tener diferentes ámbitos de acción, se propuso una estrategia de nicho; la generación de externalidades de redes; y, se estableció un prototipo en base a lo investigado. En cuanto a las estrategias comerciales se identificó que, en un principio se deberá levantar manualmente un inventario de proveedores (jubilados y empresas) apoyándose en la red social Linked In y en visitas y contacto directo con asociaciones y cámaras de empresarios y de expertos jubilados. En lo posterior, la publicidad se enfocará en medios digitales y en una buena administración de los motores de búsqueda.

Finalmente, se realizó una proyección financiera a partir de la posible creación de cuatro paquetes de asesoría. Se proyectaron balances, estados de resultados y flujos de efectivo a 5 años, lo que arrojó un Valor Actual Neto (64%) superior a la tasa que el proyecto requeriría (19.3%). El proyecto no es intensivo en capital, de hecho requiere poco en cuestión de inversión. No obstante, los flujos son positivos a partir del 3 año, lo que implica un arduo trabajo de aprendizaje y de consolidación durante los 2 primeros años de gestión.

En definitiva, con el presente trabajo se pretende dar inicio a lo que podría ser una de las empresas tecnológicas más grandes e importantes del Ecuador y de la región, en el sector de las compañías que prestan servicios de consultoría empresarial. Poco a poco se llegará a posicionar a la marca como el referente de las empresas de consultoría del país y como la manera más divertida y barata de viajar para un experto jubilado.

Palabras clave: consultoría empresarial, coaching, turismo, vacaciones, jubilado, experto, consultor, nicho, plataforma digital, LinkedIn.

ABSTRACT

Through the analysis of the following business idea, it was found a market niche for the development of a technological venture called “Traveling Coach”. The project, here explained, seeks to integrate, in a smart virtual platform, consulting needs of Ecuadorian companies and the American retirees’ desire to stay active, through sharing knowledge and living touristic experiences.

In order to achieve this, firstly the promoters designed a business model that will allow Ecuadorian companies to find a retired expert, with the sufficient credentials, to resolve managerial issues in any company. For this, companies in Ecuador would not have to pay large sums of money. Secondly, it will give the retired experts the opportunity to deliver knowledge in exchange of a low price yet great travel experience to Ecuador.

The project started by analyzing the professional consultancy service sector in Ecuador, which its revenues in 2013 were \$ 641 million US dollars. Although, it has been determined as a saturated business area, with many competitors of different sizes, the project aims to be disruptive by tackling neglected participants: small and medium size companies and retirees.

The most effective way to reach potential customers is through knowing them. Therefore, a market research was carried out. It showed favorable results for the project and presented clear signs that were taken in account once the corporate and business strategies were developed. In short, it can be said that Ecuadorian entrepreneurs are willing to hire a retired American expert for advice, whenever exceptional experience and good recommendations are verified. The promoters decided to focus the research on expert American retirees because they thought it would be easier to access this group. In addition, they knew the preference of this group for visiting and, in many cases, living in Ecuador. Retirees associate tourism with vitality. In fact, tourism is the second preferred activity by this group in the United States; however, nowadays they expect to pay less for better packages.

Once the market research was done, the promoters started to think about the strategies. In spite of the different strategies’ approach that the project could have, they decided to focus on a niche strategy and the creation of network externalities. As far as commercial strategies, the project determined that it would be fundamental to start by building a providers inventory (Ecuadorian companies and American retirees) by using a business social network (LinkedIn) and then direct contact with business and retiree organizations. Afterwards, advertising will focus on digital media and proper search engine administration.

Finally, a financial projection was based on the possible creation of four packages of advisory. Balance sheets, statements of income and cash flows were projected to 5 years, resulting in a net present value (64%) higher than the project’s required rate (19.3%). This project is not capital intensive; indeed, it requires little initial investment. However, flows are positive from the third year, which implies hard work, learning and consolidation during the first 2 years of management.

In short, this paper aims to start what could be one of the largest and most important technology companies in Ecuador and the region. Gradually it’s brand will be known as the standard for consulting firms in the country and the most fun and inexpensive way to travel for retirees

Keywords: business consulting, coaching, tourism, vacation, retired, expert, consultant, niche, digital platform, LinkedIn.

TABLA DE CONTENIDO

Resumen	6
Abstract	8
TABLAS	13
Tabla de Gráficos	13
Índice de tablas.....	13
CAPÍTULO 1	15
1.1 Justificación.....	15
1.2 Tendencias del Macro Entorno	16
1.3 Análisis Sectorial	18
1.4 Análisis de la competencia.....	19
CAPÍTULO 2	21
2.1 Preparación para el diseño de la investigación de mercados.....	21
2.2 Resumen de los métodos de recolección de Datos.....	22
2.2.1 Investigación de información secundaria.....	23
2.2.2 Técnicas Cualitativas.....	23
2.2.3 Técnicas Cuantitativas.....	24
2.3 Mercado.....	28
2.3.1 Definición del mercado potencial. Tamaño del mercado potencial.	28
2.3.2 Participaciones de mercado aproximadas de principales competidores en unidades y dólares	30
2.4 Consumidor	30
2.4.1 Hábitos de compra y uso en el mercado objetivo de empresarios y emprendedores	32
2.4.2 Necesidades insatisfechas relacionadas al mercado evaluado de los empresarios y emprendedores	33
2.4.3 Atributos valorados en la categoría por los empresarios y emprendedores	33
2.4.4 Posicionamiento de los principales competidores.....	34
2.4.5 Evaluación del concepto para conocer el potencial del producto o servicio ofertado por parte de los empresarios y emprendedores	34
2.4.6 Hábitos de compra y uso, necesidades insatisfechas y atributos valorados en el mercado objetivo de jubilados.....	35
2.4.7 Evaluación del concepto para conocer el potencial del producto o servicio ofertado por parte de los jubilados.	37
2.5 Oferta.....	37
Reportar las estrategias de precio, producto, comunicación y plaza.	38
CAPÍTULO 3	46
3.1 Estrategia Genérica	46
3.2 Posicionamiento Estratégico	47

3.3 Recursos y Capacidades Distintivas.....	48
3.4 Organigrama Inicial y Equipo de trabajo	49
CAPÍTULO 4.....	52
4.1 Plan de Mercadeo.....	52
4.1.1 Estrategia de Posicionamiento.....	52
4.1.2 Estrategia de Marca.....	52
4.1.3 Estrategia de producto o servicio	54
4.1.4 Estrategia de Precio.....	58
4.1.5. Estrategia de Comunicación.....	63
4.1.6 Estrategia de Canal.....	65
4.1.7 Presupuesto años 1 - 4.....	66
4.2. Plan de Ventas.....	68
4.2.1 Modelo de Ventas.....	68
4.2.2 Estructura del Equipo Comercial	71
4.2.3 Proyección de ventas:.....	71
4.2.4 Definición de metas comerciales años 1 – 4	73
4.2.5 Esquema de Remuneración e Incentivos:.....	74
4.2.6 Esquema de Seguimiento / Indicadores:	75
CAPÍTULO 5.....	77
5.1 Inversión y Financiamiento.....	77
5.2 Análisis Financiero - Datos Generales	77
5.3 Balance, Estado De Resultados y Flujo De Efectivo	79
5.4 Tasa de Descuento.....	82
5.5 Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno.....	84
5.6 Punto de Equilibrio (PE)	85
5.7 Razones Financieras.....	86
5.8 Escenarios	88
5.9 Conclusiones	90
Anexos.....	93
Anexo 1.- Análisis Sectorial.....	93
Anexo 2.- Resultados de la encuesta e investigación para definición de variables de mapa estratégico	103
Anexo 3.- Informe de Investigación Secundaria	109
Anexo 4.- Documentos Utilizados en Entrevistas a Profundidad	116
Anexo 5.- Tablas sobre preguntas para Cuestionarios en investigación Cuantitativa.....	135
Anexo 6.- Cuestionarios e informe de resultados de investigación Cuantitativa	137
Anexo 7.- Prototipo de Producto para Empresarios Ecuatorianos y Jubilados	187
Anexo 8.- Perfiles y Descriptivos de Cargos	193

Anexo 9.- Hojas de Vida de los promotores del proyecto.....	200
Anexo 10.- Propuesta gráfica de marca.	204
Anexo 11.- Estructura del Sitio TravelingCoach.com	205
Anexo 12.- Wireframes del Sitio TravelingCoach.com	206
Anexo 13.- Comparación de precios con productos sustitutos.....	211
Anexo 14.- Proyección de Ventas a 5 años	212
Anexo 15.- Objetivos generales y específicos para Marketing 2017 - 2021	213
Anexo 16.- Referencia de costos por servicios de publicidad.....	215
Anexo 17.- Cuadro de Inversiones requeridas para el inicio del proyecto.....	216
Anexo 18.- Balance, Estados de Resultados y Flujos de Caja (AÑO 1.- mensual)	218
Anexo 19.- Balance, Estados de Resultados y Flujos de Caja (5 AÑOS).....	220
Anexo 20.- Punto de Equilibrio del proyecto Traveling Coach	222
Bibliografía	223

TABLAS

Tabla de gráficos

Gráfico 1.- Fuerzas sectoriales de Porter.....	18
Gráfico 2.- Mapa estratégico del sector de prestación de servicios profesionales de consultoría empresarial	20
Gráfico 3.- Atributos de las consultoras empresariales que más valoran los clientes	106
Gráfico 4.- Empresas consultoras empresariales más recordadas por clientes.....	107
Gráfico 5.- Cómo emplean los jubilados estadounidenses su tiempo	110
Gráfico 6.- Datos de principales gastos en turismo a nivel mundial	111
Gráfico 7.- Áreas de especialización profesional de jubilados encuestados	163
Gráfico 8.- Nivel de educación de jubilados encuestados	164
Gráfico 9.- Actividades de los jubilados	165
Gráfico 10.- Valor de consultoría por hora	166
Gráfico 11.- Opinión sobre intercambio de conocimiento por un paquete turístico	167
Gráfico 12.- Correlación entre presupuesto de viaje y días de estadía	168
Gráfico 13.- Preferencias de viaje de los jubilados	169
Gráfico 14.- Correlación Presupuesto con Preferencias de Viaje.....	170
Gráfico 15.- Cómo adquieren paquetes turísticos los jubilados.....	171
Gráfico 16.- Validación de trabajo y viaje simultáneo	172
Gráfico 17.- Voluntariado en una compañía en Sudamérica.....	173
Gráfico 18.- Correlación entre profesiones e interés en hacer voluntariado en Sudamérica ..	174
Gráfico 19.- Validación de Prototipo	175
Gráfico 20.- Factores importantes para aplicar a la idea de negocio	176

Índice de tablas

Tabla 1.- Paquete por horas de sesiones de Coaching.....	59
Tabla 2.- Paquetes propuestos por Traveling Coach	61
Tabla 3.- Comparativo de precios entre la propuesta y competencia.....	61
Tabla 4.- Precios de posibles sustitutos.....	63
Tabla 5.- Plan de Medios Traveling Coach	65
Tabla 6.- Canales para llegar a clientes.....	65
Tabla 7.- Presupuesto de marketing 2017 – 2021	66
Tabla 8.- Número de paquetes a vender para alcanzar objetivos	72
Tabla 9.- Definición de metas comerciales 2017 - 2021	74
Tabla 10.- Indicadores de desempeño de la estrategia de comunicación.....	76
Tabla 11.- Fijación de Precios de Paquetes Asesoría - Turismo	78
Tabla 12.- Resumen de Flujo de Caja a 5 años	80
Tabla 13.- Resumen Estado de Resultados	82
Tabla 14.- Betas desampalacandas del mercado Norte Americano	83
Tabla 15.- Resumen de Cálculos VAN con flujo al año y a medio año.....	84
Tabla 16.- Punto de equilibrio en cifras	86

Tabla 17.- Escenarios con variación de porcentaje de penetración.....	89
Tabla 18.- Datos sobre el sector de prestación de servicio de consultoría empresarial de Ecuador	94
Tabla 19.- Encuesta sobre Encuesta sobre atributos y empresas consultoras empresariales más conocidas.....	105
Tabla 20.- Datos para ubicación de empresas en el mapa estratégico del sector	108
Tabla 21.- Secciones y Contenido de Preguntas (Cuestionario Empresarios)	135
Tabla 22.- Secciones y Contenido de Preguntas (Cuestionario Jubilados)	136

CAPÍTULO 1

1.1 Justificación

Cuando se piensa en trabajo, el cerebro se activa de tal manera que enfatiza el tiempo, la disciplina o el esfuerzo. Mientras que cuando uno está de vacaciones o en cualquier actividad de descanso, el cerebro humano advierte otro tipo de necesidades primarias, tales como: comodidad, seguridad, tipo de destino, precios, etc. (Candy, 2009) Es así que el proyecto que se presenta a continuación busca conjugar dos situaciones que parecen antagónicas: el trabajo y las vacaciones, dando un nuevo enfoque e innovando en materia de turismo. Para el efecto, se fortalecerá la oferta turística del Ecuador con un producto/servicio altamente dirigido, que despierte el interés de expertos de todo el mundo por el Ecuador, mediante el intercambio de conocimientos profesionales con una experiencia turística de ensueños. En consecuencia, siendo coherentes con el espíritu del cambio de la matriz productiva propuesta por el gobierno nacional, el proyecto generará mayor valor agregado en la oferta de servicios turísticos especializados en el país.

El campo de acción es tan importante que el gobierno ha identificado al turismo como una de las actividades no petroleras que mayores ingresos podría generar para el Ecuador en los próximos años (Ministerio de Turismo, 2014). De hecho, ya en el año 2012, el Estado señaló a este sector como uno de los 14 priorizados para el cambio de la matriz productiva (SENPLADES). A partir de ello, se ha podido verificar un incremento en el ingreso de divisas por este rubro pasando de \$1.038 millones de dólares en el 2012 (Ministerio de Turismo Ecuador, 2014) a \$1.487 millones en el 2014, aproximadamente (El Universo, 2015). Esto constituye un incremento del 43% en los últimos dos años. Por lo tanto, los promotores de este proyecto consideran como un

compromiso con el país, contribuir con el desarrollo turístico del Ecuador, además de fomentar el mantenimiento de divisas y la continua capacitación del talento humano nacional.

1.2 Tendencias del macro entorno

En el Ecuador y en el mundo, existen particularmente dos tendencias que dan lugar a la creación de un modelo de negocio que conjugue a una tradicional agencia de viajes con un consultora especializada para gestión empresarial: a) el constante crecimiento del sector empresarial en el país, principalmente de las PYMES (INEC, 2013a); y, b) el aumento de personas jubiladas a nivel mundial que aún quieren seguir viajando por el mundo (TRIPADVISOR - IPSO, 2015).

La información que proporciona el INEC y la SENPLADES, muestra que en el Ecuador existen 704.556 empresas en 2014, frente a las 179.830 empresas que se registraron en 2011, aumentando así el tamaño del sector empresarial ecuatoriano en casi 4 veces más. Del total de empresas, el 89.6% corresponden a microempresas, el 8,2% a pequeñas empresas, el 1,7% a medianas y 0,5% a grandes empresas (INEC, 2014b).

Las PYMES generan el 60% del empleo, participan del 50% de la producción, tienen un amplio poder redistributivo, refieren capacidad de generación de empleo, amplia capacidad de adaptación, flexibilidad frente a los cambios y estructuras empresariales horizontales (Cabezas, 2012). Según un informe de la Federación Ecuatoriana de Exportadores (FEDEXPOR) entre el 2004 y el 2012, hubo un incremento del número de exportadores Pymes, pasando de 676 a cerca de 2.000 empresas, es decir se configuró un crecimiento de 296% en 8 años (Revista Líderes,

s.f.). Estas cifras demuestran el crecimiento continuo de nuevas empresas y consecuentemente, de oportunidades para contribuir con su desarrollo sostenible.

Con respecto a la segunda tendencia, estudios como el efectuado por CarrierBuilder.com, especialistas en la búsqueda de empleo, un alto porcentaje de ejecutivos encargados de RRHH planearon contratar personal jubilado a tiempo parcial o en horarios flexibles durante el año 2014. Este mismo estudio señala que un tercio de los trabajadores mayores a 60 años de los Estados Unidos, deciden no dejar el trabajo porque les gusta lo que hacen y por miedo a no tener mayor actividad productiva. Además se indica que un 48% de este grupo, al retirarse decide realizar actividades de turismo fuera de su lugar de origen (Grasz, 2015). Así mismo, en Europa muchos expertos retirados han formado asociaciones de profesionales, no solo con el ánimo de mantenerse activos, sino además, con el objeto de ayudar a otros en procesos de emprendimiento y de generación de oportunidades de negocio. Así, a inicios del año 2000 se conformó la *Confederación Europea de Servicios de Expertos Jubilados* que hasta el momento ya cuenta con más de veinticuatro mil voluntarios que brindan apoyo al desarrollo empresarial y educativo de diferentes personas en más de 158 países fuera de la Unión Europea (Confederation of European Senior Experts Services, n.d.).

Para los jubilados de todo el mundo, principalmente de los Estados Unidos de Norteamérica, Ecuador constituye un destino turístico muy atractivo. En los últimos 4 años, de los visitantes de turismo que han ingresado al país, un 30% corresponde a personas mayores de 55 años y de estos, un 24% son norteamericanos. (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2011) Estos datos pueden tener relación con el hecho de que el Ecuador ha sido declarado como el mejor país para vivir luego de jubilarse, por características favorables como el costo de la vida, la seguridad y centros de salud. (Dill, 2015)

En virtud de lo expuesto, el hecho de que exista mayor cantidad de jubilados dispuestos a continuar trabajando y viajando, y que más PYMES en el Ecuador requieran de asesoría para mantener el crecimiento y desarrollo empresarial de los últimos años, justifica la creación de un modelo de negocio que intermedie entre las empresas ecuatorianas y expertos jubilados internacionales.

1.3 Análisis sectorial

Para determinar la rentabilidad promedio en el largo plazo en el sector de la prestación de servicios profesionales de la consultoría empresarial, se empleará el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (Noboa, Fuerzas Sectoriales y Rentabilidad, 2006). El Gráfico 1.- Fuerzas sectoriales de Porter resume el análisis sectorial:



Gráfico 1.- Fuerzas sectoriales de Porter

El análisis sectorial determina que la rentabilidad promedio a largo plazo en el sector de la prestación de servicios profesionales de la consultoría empresarial podría

superar el costo de oportunidad del capital si se toman decisiones estratégicas acertadas para contrarrestar dos fuerzas que resultan contrarias a la rentabilidad, como son: poder de negociación de proveedores y amenazas de entrada de nuevos competidores. El análisis a profundidad puede verse en el Anexo 1.- Análisis Sectorial1.

1.4 Análisis de la competencia

Para el análisis de la competencia se realizaron 30 encuestas de sondeo a empresarios de Quito y se plantearon 2 preguntas. La primera buscó determinar cuáles son los atributos que más valoran los empresarios a la hora de elegir una consultoría empresarial; y, la segunda, pretendió establecer cuáles son las principales empresas que representan al sector. Con estos datos, se procedió a tabular la información proporcionada, de la cual se destacaron 2 dimensiones: precio y experiencia. Además, se determinaron 5 actores principales: PriceWaterhouse, Deloitte, Novatech, IDE y The Edge Group.

Para determinar el tamaño de los actores y su ubicación dentro un mapa estratégico se recurrió a fuentes primarias y secundarias. Se analizaron las páginas web oficiales, donde se revisó documentación destacada de dichas instituciones. También se recurrió a información publicada por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador y la Revista Ekos. Una vez analizada esta información, se resolvió fijar el tamaño de los actores en función del total de sus ventas en el último año. Para la ubicación de los actores en el eje de experiencia se decidió tomar en cuenta la fecha de constitución de cada compañía. Con respecto al eje de precios, se realizaron entrevistas a exfuncionarios de las empresas destacadas, así como a participantes de programas impartidos por estos, quienes señalaron un rango aproximado de precios por consultor

por hora de trabajo. Los resultados de la encuesta, tabulación e información adicional para la construcción del mapa estratégico, constan en el

Ma rca temporal	¿Qué atributos son importantes para usted o su empresa a la hora de elegir una consultoría en gestión estratégica empresarial?	¿Qué consultor, empresa, software, programa o curso le viene a la mente cuando piensa en contratar una consultoría de gestión empresarial?
9/15/2015 15:15:15	El currículo y experiencia de los consultores La metodología propuesta	BDO Stern SGS Deloitte
9/15/2015 17:49:54	Experiencia específica del facilitador Metodología probada internacionalmente Retorno sobre inversión esperada.	BSD Novatech Price Waterhouse
9/15/2015 18:43:04	-profesionalismo -experiencia -transparencia -buenos precios	-vicencio -josé Torres
9/15/2015 19:23:55	Experiencia en la consultoría a ejecutar Perfil de los consultores Nombre de la empresa y sus credenciales Precio de la consultoría Términos y condiciones	IBM
9/15/2015 21:57:10	tener una necesidad de innovación experiencia profesional precio curriculum del consultor	novatek seminarium escuelas de negocio auditores especializados abogados
9/16/2015 7:58:59	La formación y experiencia de los consultores Los proyectos realizados Las referencias de clientes Las metodologías empleadas El entendimiento del sector y tipo de negocio	IBC Consultora mexicana Cifra Consultores IDE
9/16/2015 8:46:08	<ul style="list-style-type: none"> • Perfil profesional del consultor <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia • Resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • FODA • MAPA DE PROCESOS • OBJETIVOS ESTRATÉGICOS <ul style="list-style-type: none"> • BSC • HERRAMIENTAS GERENCIALES
9/16/2015 9:29:14	Experiencia y seriedad	Ninguna empresa en mente. Programa: de responsabilidad social empresarial. Me parece que es un tema que hay que profundizar y desarrollar en el país
9/16/2015 12:23:10	Practicidad, resultados	The Edge Price

9/16/2015 16:36:50	Debe ser una consultora Externa Debe presentar casos de éxito Tener personal certificado en las áreas requeridas Contar con isos Precios acordes al mercado	HAYGROUP
9/16/2015 17:08:05	1. Capacidad de encontrar la fuente de los problemas o errores 2. Capacidad para proponer soluciones efectivas que se adapten a la realidad de mi empresa 3. Habilidad de comunicación, interacción con las personas a recibir la consultoría 4. Trayectoria o reconocimiento en el medio	Betlatam
9/16/2015 17:35:51	1. Que lo necesite 2. Que la empresa que lo ofrece tenga experiencia en consultoría de empresas como la nuestra 3. Que me convenza de su seriedad y eficiencia 4. Que los precios sean justos y razonables	Ninguna
9/16/2015 21:12:59	1.- Que sea una empresa de prestigio. 2.- Que tenga conocimiento y experiencia en consumo masivo. 3.- Que me de una terna de asesores a escoger de acuerdo a mis necesidades, según el perfil y experiencia en el tema a solicitar. 4.-Que cumpla con profesionalismo los compromisos adquiridos. 5.-Que realice un seguimiento continuo de resultados posterior a la gestión realizada con la asesoría.	Deloitte touche
9/16/2015 21:44:45	Honestidad Experiencia Amplio conocimiento Referencias de clientes	Ninguno
9/16/2015 21:45:49	1. Desarrollo de habilidades gerenciales 2. Involucrar mandos medios y altos 3. Sinergia entre los antes mencionados trabajar en temas de delegación	IDE
9/16/2015 21:53:01	Experiencia en el ramo Creatividad Seriedad Fidelidad	Ninguna en especial
9/17/2015 8:06:29	Experiencia con resultados	Todo lo relacionado a herramientas y ventas virtuales
9/17/2015 16:20:17	Costo vs resultados Credibilidad	Price
9/17/2015 18:31:09	El background de la empresa, la experiencia y el precio	The edge
9/17/2015 19:14:43	Conocimiento, eficiencia, transparencia.	Ninguno en particular.
9/17/2015 19:17:33	Innovación Garantía Precio	Marketing Advice
9/17/2015 20:07:30	Experiencia del consultor Grado de especialidad	Opex

9/17/2015 21:47:55	Experiencia Conocimiento	Ninguno
9/17/2015 21:50:50	Profesional que hace la consultoría Experiencia Empresas previas Reporte final	Pwc Deloitte
17/09/2015 22:10	Experiencia de los consultores Alcance del servicio profundidad del estudio tiempo de entrega	Deloitte PWC E&Y
17/09/2015 22:12	Precio Conocimientos Experiencia	London Consulting Delfos
17/09/2015 22:14	Experiencia Marca Internacional	Pricewaterhousecoopers
18/09/2015 10:12	Capacidad de consultores, precio y experiencia	Universidades
18/09/2015 11:43	Profesionalismo de consultores, historial de la empresa y consultor, resultados	EY, PWC

Tabla 21.- Encuesta sobre Encuesta sobre atributos y empresas consultoras empresariales más conocidas

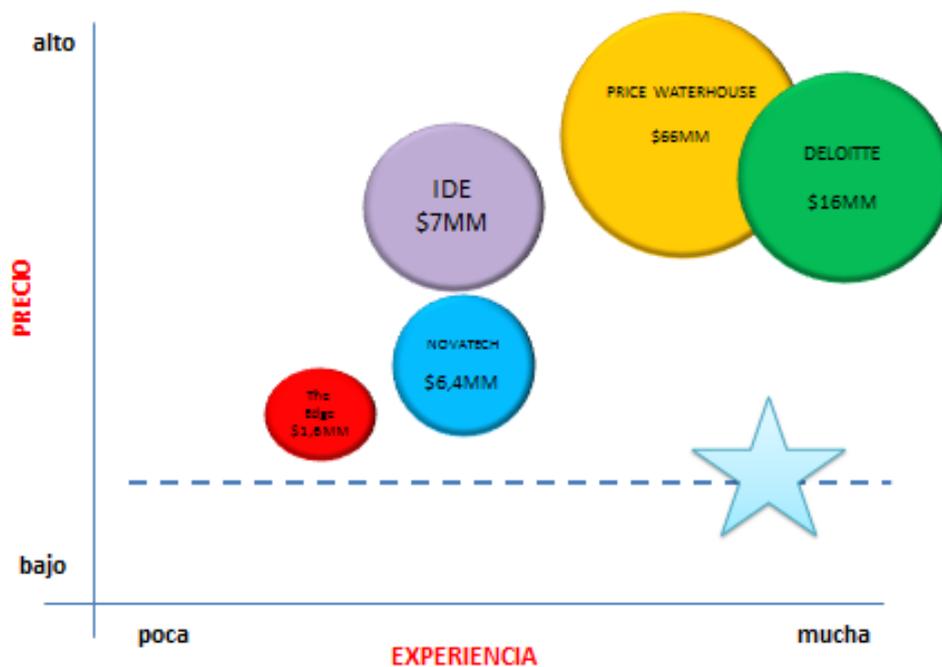


Gráfico 2.- Mapa estratégico del sector de prestación de servicios profesionales de consultoría empresarial

Luego de observar las ubicaciones de los actores en el mapa estratégico, se decidió colocar a la empresa del plan de negocios en una posición de alta experiencia y de bajo precio respecto de los actores tradicionales en el sector. Resultaría ser una ubicación privilegiada ya que se ofrecerá una alta experiencia, mediante la intervención de expertos jubilados en el área de interés del cliente; y, a un bajo precio, en virtud que se conminará a los expertos jubilados a que realicen un acto de contribución social-empresarial, a cambio de cubrir sus gastos de traslado, estadía y parte del valor de un paquete turístico dentro del Ecuador.

CAPÍTULO 2

El objetivo de este capítulo es caracterizar e identificar al mercado potencial al que pretende atender este proyecto. Es sumamente importante identificar a los consumidores y a los principales competidores en el sector de prestación de servicios profesionales de consultoría empresarial; y, en función de esto, definir estrategias que incrementen las probabilidades de éxito del mismo.

Uno de los puntos más relevantes en este capítulo es la identificación de los atributos que el producto debe tener para satisfacer la demanda del mercado y compararlo con los productos de la competencia y con el nivel de posicionamiento que estos tienen.

Como conclusiones de este capítulo, se logrará determinar el verdadero potencial que tiene el servicio que se pretende brindar y permitirá diseñar estrategias y tácticas mercadológicas para aumentar sus probabilidades de éxito.

2.1 Preparación para el diseño de la investigación de mercados

Siguiendo a Malhotra (Investigación de Mercados, 2008), se definieron los siguientes pasos dentro del diseño de la investigación de mercado:

- 1) En primer lugar, la definición del problema partió de la misma necesidad de los promotores de encontrar la viabilidad del proyecto. Fue importante establecer la pregunta: ¿Estaría el mercado objetivo dispuesto a adquirir el servicio que se pretende ofrecer? ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por ello?
- 2) En segundo lugar, y una vez definido el problema se buscó que la investigación tuviera un enfoque descriptivo respecto de lo que usuarios y clientes pudieran valorar más a la hora de adquirir el servicio que se pretende

ofrecer. Por lo tanto, se inició con la búsqueda de información secundaria de diversas fuentes, como por ejemplo: Ministerio de Turismo del Ecuador, Censo Poblacional de los Estados Unidos, Superintendencia de Compañías del Ecuador, Portal Ecuador en Cifras, Guía de Negocios de la Revista Ekos, páginas web de las compañías de renombre dedicadas a la prestación de servicios de consultoría, entre otros.

Para alcanzar ese enfoque descriptivo, fue preciso contar con un método cuantitativo de investigación, el mismo que, dado el público objetivo al que se pretende llegar, debía ser a través de encuestas on-line.

- 3) Sin embargo, se consideró que el primer paso para determinar variables de interés y características especiales del servicio que se podría ofertar, era indispensable realizar una investigación cualitativa de orden exploratoria, misma que se llevó a cabo mediante entrevistas a profundidad a 3 empresarios ecuatorianos y a 3 jubilados estadounidenses.

A continuación, se detalla más acerca del proceso de investigación de mercado.

2.2 Resumen de los métodos de recolección de datos

Conforme se ha expresado, para la recolección de datos se ha procedido con las siguientes técnicas:

- a) Investigación de información secundaria.
- b) Técnica cualitativa exploratoria a través de 6 entrevistas a profundidad, divididas en 3 para empresarios y 3 para jubilados.
- c) Técnica cuantitativa a través de la generación de dos encuestas distribuidas mediante correos electrónicos.

En seguida se detallan cada uno de los puntos indicados.

2.2.1 Investigación de información secundaria

La información secundaria fue recabada de diferentes informes y páginas web oficiales pertenecientes a grupos de investigación, organizaciones gubernamentales y ONGs. El proyecto requiere que se obtenga información desde dos ópticas: la de los jubilados estadounidenses y la de empresario y emprendedores ecuatorianos. Además, se consideró pertinente investigar acerca de ideas similares de negocio. Al respecto, se investigó la plataforma WorldPackers.com. Para la revisión del lector, el resultado de la investigación de mercado a través de fuente secundaria consta en el Anexo 3.

2.2.2 Técnicas cualitativas

Las entrevistas a profundidad se desarrollaron en un periodo de 2 semanas. En total se llevaron a cabo 6 entrevistas, 3 dirigidas a empresarios y 3 a jubilados norteamericanos. El propósito de estas entrevistas fue explorar en la mente de los empresarios y lograr determinar los atributos más valorados como promitentes compradores del servicio de consultoría que ofrecería la empresa que se evalúa. Así mismo, se buscó explorar sobre actividades, preferencias y criterios de los jubilados en cuanto al turismo y disponibilidad para el trabajo luego del retiro.

Se procuró hacer una selección aleatoria y rápida, basada en recomendaciones, para poder llegar a los participantes, tanto empresarios cuanto jubilados. Los empresarios entrevistados actualmente tienen su domicilio en la ciudad de Quito, Ecuador; mientras que de los jubilados, de nacionalidad estadounidense, dos de ellos

tienen su domicilio en Cuenca, Ecuador y, el otro en Columbus, Indiana, Estados Unidos.

Previo a las entrevistas se realizó y estudió una guía de pautas (Ibertic, s.f.). Se planificó, agendó y respetó las citas acordadas con cada uno de los participantes. Las entrevistas fueron grabadas para una adecuada sistematización de las mismas. Todas ellas fueron realizadas en persona; excepto la del jubilado que tiene domicilio en Estados Unidos, con quien se conversó vía telefónica.

En definitiva, las entrevistas a profundidad brindaron una pauta para la posterior elaboración de las encuestas. Los resultados de las entrevistas a profundidad, la guía de pautas y la matriz de sistematización constan en la sección c) del Anexo 4.

2.2.3 Técnicas cuantitativas

Una vez que se contó con la información exploratoria necesaria, se inició con el proceso de una investigación concluyente, estructurada. Para ello, fue preciso definir cuáles serían los objetivos de los cuestionarios que se plantearían. A continuación, se detallan los objetivos de la formulación del cuestionario dirigido a *empresarios*:

- 1) Determinar si los empresarios de las pequeñas y medianas empresas en el Ecuador estarían interesados en recibir ayuda de un experto jubilado para la gestión estratégica de sus negocios.
- 2) Establecer cuánto estarían dispuestos a pagar por una consultoría empresarial en la que participe un experto jubilado internacional.
- 3) Conocer las áreas de interés o necesidades por las que las PYMES requerirían consultoría.

- 4) Determinar cuáles serían los atributos que consideran los empresarios como indispensables para contratar una consultoría empresarial.

Por su parte, los objetivos para los cuestionarios de los jubilados se plantearon de la siguiente manera:

- 1) Determinar si los jubilados, están dispuestos a trabajar como consultores independientes en lugares fuera de su lugar de origen.
- 2) Establecer qué tipo de servicio o producto, estarían dispuestos a recibir a cambio de sus servicios de consultoría.
- 3) Identificar las necesidades y expectativas de los jubilados al momento de viajar.
- 4) Definir el perfil de los consultores jubilados y la forma de presentarlos al mercado
- 5) Qué canales de comunicación utilizan los jubilados para programar un viaje, trabajar o comunicarse con sus seres queridos.

2.2.4 Características de la muestra

Para elegir el tipo de muestra se analizó la técnica que mayores facilidades podría brindar en un corto tiempo. Luego de revisar algunas de ellas se procedió a desarrollar el trabajo para el levantamiento de información a través de un muestreo no probabilístico utilizando la técnica de *bola de nieve*, para el caso de encuestas a empresarios; mientras que para las encuestas a los jubilados se empleó un muestreo probabilístico, aleatorio simple. Esto pudo realizarse gracias a que se contrató a una firma estadounidense, con una gran base de datos para llegar al tamaño muestral requerido en poco tiempo.

2.2.5 Preparación para la investigación

Para delimitar el mercado objetivo al que se quiere llegar, se han planteado preguntas filtro que ayudarían a la selección adecuada del participante.

En el caso de las encuestas a empresarios ecuatorianos se utilizó un formato sencillo de cuestionarios basados en la aplicación de “*Google Forms*” para su distribución a través de correo electrónico; mientras que para las encuestas a jubilados se utilizó la plataforma virtual de SURVATA, empresa estadounidense con sede en California.

En las encuestas se integraron preguntas que contenían escalas de Likert, preguntas de opción múltiple, y preguntas de verificación. Con estas últimas, se pretendió reducir de errores y sesgos. El cuestionario también se apoyó en mapas o imágenes descriptivas del concepto que se pretende desarrollar. Así mismo, para evitar errores se redujo el esfuerzo de los encuestados a través de elaboración de preguntas que no le permitieran recordar o hacer cálculos innecesarios.

Una vez que se contó con los primeros borradores se procedió con pruebas para determinar la validez y efectividad de las preguntas. Después de solicitar a 10 personas que resuelvan los cuestionarios, se logró identificar fallas de redacción que permitieron esclarecer el texto de las preguntas; y, hasta se cambió el orden de algunas de ellas.

2.2.6 Tamaño y distribución de la muestra, nivel de confianza y margen de error

El tamaño total de la muestra, nivel de confianza y margen de error han sido identificados de la siguiente manera:

	Mercado Objetivo	Tamaño de la muestra	Nivel de Confianza	Margen de Error
Empresarios	73.273	96	95%	10%
Jubilados	4875	125	95%	8.5%

Tabla 1.- Determinación de tamaño muestral y nivel de confianza

En el Anexo 1.- Análisis Sectorial de este trabajo, dentro del análisis de las fuerzas de Porter, se determinó que del total de empresas en el Ecuador, se estaría compitiendo dentro del 10.4% que corresponde a la suma de las pequeñas, medianas y grandes empresas. Siendo así, el total del mercado potencial de este tipo de empresas sería 73.273.

Por otro lado, se analizó un reporte de las entradas y salidas de visitantes extranjeros en el Ecuador (Ecuador en Cifras, 2016). Se logró filtrar diferentes variables para establecer un número específico de americanos que cumplieran varias características, como por ejemplo: que estuvieran en el rango de edad entre 55 y 69 años, hayan declarado como su ocupación la de jubilados; y, hayan permanecido en el país en un número igual o superior a 5 días. Con estos filtros se determinó que 16.637 jubilados americanos visitaron el Ecuador en el 2014, para realizar turismo.

Sin embargo, no necesariamente todos los jubilados tenían un título profesional; en virtud de lo cual, tomando en cuenta que casi 3 de cada 10 americanos mayores de 25 años de edad cuentan con un título, el mercado objetivo al que se pretende llegar, para efectos de la presente investigación, es de 4875 jubilados americanos.

Los cuestionarios, su base de datos, informe y gráficos de resultados constan como Anexo 6.- Cuestionarios e informe de resultados de investigación Cuantitativa.

2.3 Mercado

2.3.1 Definición del mercado potencial. Tamaño del mercado potencial.

El mercado potencial está compuesto por todas aquellas personas e instituciones que tienen o pueden llegar a tener la necesidad que satisface el producto en cuestión. Es posible que parte de este mercado satisfaga su necesidad, comprando a la competencia, pero eso no quiere decir que en algún momento llegue a cambiar y comprar otra marca. (Santoyo, 2008)

En este sentido, el mercado potencial para este proyecto se lo puede definir para los jubilados, como el 100% de personas mayores de 55 años en Estados Unidos de Norte América y que posean al menos un título universitario, estos suman aproximadamente un mercado potencial de 14'000.000 de jubilados y para el grupo de empresarios, el mercado potencial está definido por el 100% de empresas en el Ecuador, que suman 704000 a finales del 2013.

Definición del mercado objetivo. Tamaño del mercado objetivo.

Un mercado objetivo es el segmento del mercado al que un producto en particular es dirigido. Generalmente se define en términos de edad, género o variables socioeconómicas. (Liderazgo y Mercadeo, 2006)

La estrategia para definir un mercado objetivo consiste en la selección de un grupo de clientes a los que se quiere dar servicio.

Los pasos para establecer el mercado objetivo son:

Segmentación de mercados.

Mujeres y Hombres/edad 55+/experiencia profesional	Empresarios / PYMES en Ecuador/ emprendedores /
--	---

calificada/ jubilados / Norte América – Europa	Funcionarios públicos
--	-----------------------

Definición del mercado Objetivo.

Jubilados.

Mujeres y hombres mayores de 55 años, con experiencia profesional calificada, con tiempo suficiente para trabajar y vacacionar. Lugar de procedencia de los consultores: Norte América.

Empresarios:

Empresas y empresarios ecuatorianos, públicos y privados, que necesiten asesoría empresarial en temas relacionados a: Estrategia de negocios, desarrollo de nuevos productos, investigación de mercados, innovación y desarrollo, tecnología de la información, salud, agricultura, deportes, artes, arquitectura, proyectos de inversión, modelos de desarrollo social y urbanístico, etc.

<p><i>Tamaño del Mercado Objetivo = # consumidores x # promedio de productos vendidos al año x Precio \$ promedio de la unidad</i></p>

Tamaño del Mercado Objetivo.

Mercado Objetivo = 4875 jubilados de los Estados Unidos de Norte América

Mercado Objetivo empresas en Ecuador: 73273 PYMES en el Ecuador

2.3.2 Participaciones de mercado aproximadas de principales competidores en unidades y dólares

El tamaño del mercado y los principales competidores, de acuerdo con el sondeo al que se hizo referencia en el primer capítulo de este trabajo, son:

	% Participación de mercado (3 grandes)	Total de Ventas en año 2014
Total del Mercado (Según Supercias)	100%	\$ 641'016.458
PriceWaterHouse	1.4%	\$ 9'399.216
Deloitte	2.5%	\$ 16'283.627
Novatech	1%	\$ 6'445.305
Total de 3 mayores	5%	\$17'128.148

Tabla 2.- Participaciones del mercado en el sector (Superintendencia de Compañías y SRI)

Como se pudo observar, las tres mayores empresas en el sector, ocupan únicamente un 5% del total de ventas que genera el mercado de servicios profesionales de consultoría empresarial. Sin embargo, este número debe ser analizado detenidamente pues se incluyen consultorías con el sector público, y todo tamaño de empresas privadas.

2.4 Consumidor

Para analizar al consumidor en este proyecto, se debe dividir en dos grupos:

1. El consumidor del servicio de asesoría que serían los empresarios.
2. El asesor jubilado que hará uso de la plataforma virtual y se beneficiará con actividades de turismo a cambio de sus servicios de asesoramiento empresarial.

El perfil del empresario:

- Mujeres y hombres.

- Entre 30 y 50 años.
- Director, Gerente o Propietario de una empresa.

Principales necesidades del empresario:

- Innovación.
- Estrategias corporativas.
- Marketing.
- Recursos Humanos.
- Desarrollo de productos.
- Desarrollo de tecnologías de Información.

Perfil del Jubilado:

- Mujeres y hombres.
- Con título universitario de tercer nivel.
- Experiencia profesional certificada.
- Disponibilidad de tiempo para trabajar y vacacionar.
- Alta predisposición a enseñar.

Principales necesidades de los jubilados:

- Salud.
- Seguridad.
- Comodidad.
- Bajos precios.
- Gastronomía.

- Fácil accesibilidad a los diferentes lugares.
- Paquetes turísticos All Inclusive (todo incluido)

2.4.1 Hábitos de compra y uso en el mercado objetivo de empresarios y emprendedores

Para determinar los hábitos de consumo de los empresarios y emprendedores al momento de contratar un servicio de asesoría empresarial, se debe considerar los diferentes rangos de edad que tienen los encuestados y los entrevistados. Según los datos de la encuesta realizada, la mayoría de encuestados se encuentran en un rango de edad de entre 40 y 50 años, seguido por un grupo significativo de encuestados entre 25 y 35 años.

El grupo comprendido entre los 40 y 50 años, utiliza el internet para identificar los productos y servicios que desea contratar o comprar. También se influyen mucho por las referencias personales que pueden tener los asesores y prefieren métodos tradicionales de pago para cerrar su transacción.

Este grupo también espera un nivel de informe final de la asesoría que sea específico a un problema puntual.

El grupo comprendido entre los 25 y 35 años, tienen muchas necesidades de asesoramiento y coaching y buscan satisfacer esta necesidad a través de varios medios, especialmente medios digitales que les permita enterarse más sobre las tendencias mundiales de negocios. Aun sabiendo que este grupo tiende a auto educarse, también busca desesperadamente ayuda por parte de expertos en áreas específicas, que les ayude a desarrollar ideas innovadoras y de esta manera minimizan el riesgo de fracaso de sus ideas.

Los medios de búsqueda de asesoramiento para el grupo de entre 25 y 35 años, está directamente relacionado a las redes sociales y a la navegación en portales web. También se pudo observar en las encuestas, que este grupo estaría más dispuesto a intercambiar servicios o bienes a cambio de los servicios de asesoría que éste reciba.

2.4.2 Necesidades insatisfechas relacionadas al mercado evaluado de los empresarios y emprendedores

Según los empresarios ecuatorianos, sus principales necesidades con respecto a asesoría empresarial, van encaminadas a asesorías en las áreas de marketing y ventas, gestión de operaciones y gestión financiera. Por otro lado, muchos de los empresarios no cuentan con un método o medio de comunicación que les permita interactuar con expertos internacionales que les ayuden a resolver sus proyectos o ideas innovadoras para sus empresas.

2.4.3 Atributos valorados en la categoría por los empresarios y emprendedores

Los atributos que más valora el sector empresarial ecuatoriano al momento de seleccionar un consultor son:

Experiencia profesional.

Formación académica.

Referencias de otras personas.

Es importante resaltar, que el atributo precio no es un factor determinante para los empresarios ecuatorianos al momento de seleccionar a un asesor con buenas credenciales.

2.4.4 Posicionamiento de los principales competidores

Como se ya se analizó en el capítulo 1, en la sección del análisis sectorial, se demuestra que los principales competidores en materia de asesoría y/o consultoría empresarial son las empresas: Price Water House, Deloitte, Novatech, IDE y The Edge.

Dentro de este grupo de empresas, algunas se enfocan en asesoramiento empresarial especializado y técnico, otras se especializan en la formación de empresarios y en el fortalecimiento de grupos de trabajo.

2.4.5 Evaluación del concepto para conocer el potencial del producto o servicio ofertado por parte de los empresarios y emprendedores

Según los empresarios ecuatorianos que fueron entrevistados y encuestados, estos manifestaron gran interés al escuchar la idea que se les planteo sobre este proyecto, incluso algunos mostraron interés de participar como consultores a muy corto plazo y están muy de acuerdo en que se les pague con alternativas de turismo en el lugar de destino de la consultoría a ejecutarse.

Otros empresarios, no le encontraron mucho sentido a la propuesta, manifestando que todo trabajo debe ser remunerado con dinero y no con otras actividades de ocio, sin embargo, el porcentaje de empresarios que opino de esta forma es mínimo.

Con base en la presente investigación se propuso un prototipo de producto que sería presentado a los consumidores jubilados. El documento se encuentra inserto en el Anexo 7.

2.4.6 Hábitos de compra y uso, necesidades insatisfechas y atributos valorados en el mercado objetivo de jubilados

Las siguientes conclusiones se derivan de lo expuesto en el Anexo 3 y Anexo 6, en la sección 2 de este documento:

Para el efecto, fue necesario complementar el análisis de los datos con información secundaria. Es importante considerar que el mercado potencial al que el proyecto pretende llegar es lo suficientemente amplio como para segmentarlo y encontrar un nicho específico que podría llevar al negocio al éxito deseado.

A continuación los hallazgos más importantes del estudio relacionado con los jubilados estadounidenses:

El 88% de los encuestados han manifestado que su actividad actual es disfrutar de la vida, sin planes ni actividades laborales remuneradas o no remuneradas. Concordando así con un estudio realizado por Transamerican Center for Retirement Studies (TCRS) y Global Coalition on Aging (GCOA) en el que se indica que el 79% de los jubilados estadounidenses ubican al turismo como segunda actividad importante luego de pasar tiempo con familia y amigos.

Un 26.4% de los jubilados ha tenido experiencia en consultoría empresarial y de ellos, el mayor número considera que cobraría entre \$20 y \$80USD, por hora, para una consultoría; y que la misma debería tomar entre 1 a 3 meses para que sea efectiva.

El jubilado promedio es indiferente frente a la idea de realizar servicio comunitario.

La idea de intercambiar conocimiento a cambio de un paquete turístico en Sudamérica no resulta una idea atractiva para más de la mitad de jubilados. Esto puede deberse a que, si bien están interesados en viajar y conocer otros lugares, recibir descuentos, etc, se preocupan mucho por su salud y seguridad.

La mayoría de los jubilados que preferirían gastar entre \$1.000 y \$2.000USD, realizaría un viaje de entre 6 a 10 días. La mayoría de los jubilados que preferirían gastar menos de \$1.000USD, realizaría un viaje de entre 3 a 5. La mayoría de los jubilados que preferirían gastar entre \$2.000 y 4.000USD, realizaría un viaje de entre 11 a 15. Dos grupos de jubilados que preferirían gastar más de 4.000USD, realizaría un viaje de entre 6 a 10 y el otro de más de 15

A la hora de viajar los jubilados prefieren precios bajos, descuentos, experiencias alimenticias, gente que hable su idioma y la naturaleza. Obviamente para aquellos que tiene presupuestado menos de \$1.000USD para su viaje, lo que les interesa más son los precios bajos. Aquellos que se presupuestan entre \$1.000 y \$2.000USD prefieren gente que hable su mismo idioma, experiencia gastronómica y descuentos. Para aquellos que gastaría más, sus preferencias se centran en descuentos, naturaleza y hoteles de lujo.

La mayoría de jubilados busca sus paquetes turísticos a través de internet, en páginas especializadas.

Si bien la mayoría de jubilados no estaría interesado en mezclar el trabajo con su viaje, existe un interesante 35.9% de los jubilados tendría interés en hacerlo. Si se lleva

este dato a cifras mayores, se podría concluir que de los 14 millones de jubilados con título profesional en Estado Unidos, alrededor de 5 millones lo harían.

2.4.7 Evaluación del concepto para conocer el potencial del producto o servicio ofertado por parte de los jubilados.

Al evaluar la idea de negocio, un 24.8% de los encuestados calificaron a la idea como interesante. Es decir, partiendo del mercado objetivo, 14 millones de jubilados con título profesional, alrededor de 3.5 millones tendrían interés por la propuesta del proyecto.

Los factores que más convencerían a los jubilados para aceptar la propuesta de negocio sería: la posibilidad de viajar fuera del país, hacer turismo y los descuentos de viaje. Además, considerando el estudio realizado por TCRS y GCOA, los jubilados valoran mucho la idea de que un viaje contribuye para su salud física y mental.

Con base en la presente investigación se propuso un prototipo de producto que sería presentado a los consumidores jubilados. El documento se encuentra inserto en el Anexo 7 y Anexo 12.

2.5 Oferta

Conforme se analizó antes, la industria a la que se pretende ingresar corresponde a la de prestación de servicios profesionales de la consultoría empresarial. En ese sentido, se identificó a las empresas consultoras más grandes, tanto por el número de cuentas que manejan cuanto por el reconocimiento que han realizado los empresarios que fueron consultados.

2.3.1 Reportar las estrategias de precio, producto, comunicación y plaza.

DELOITTE

Se trata de una empresa multinacional con presencia en más de 150 países y con 225 mil profesionales en el año 2015. Sus ganancias a nivel mundial ascienden a \$35.2 billones de dólares de los Estados Unidos (Deloitte USA, 2016).

En el Ecuador se constituyó una filial de la empresa que cuenta con 150 consultores, manejan alrededor de 300 cuentas, se especializa en servicios de auditoría y contable en industrias de: negocios de consumo, energía y recursos, sector financiero, ciencias de la vida y cuidados de la salud, manufactura, sector público, bienes raíces y tecnología, medios y telecomunicaciones (Deloitte Ecuador, 2016). Según información obtenida de la Revista Ekos, sus ventas en el 2014 fueron de \$16.2 millones de dólares (Revista Ekos, 2016).

A continuación se evalúan las estrategias y tácticas mercadológicas de esta empresa:

Precio

Por un servicio de auditoria de balances de cierre de año, que toma alrededor de 21 días para emitir un informe, que incluye un proceso de revisión, validación y certificación de datos y finalmente remisión del informe a la Superintendencia de Compañías, la empresa cobra alrededor de \$7.000USD. (Correo electrónico personal, 2015).

Producto

Tanto en redes sociales como en su página web oficial, la empresa señala que su enfoque de negocio se centra en brindar servicios de auditoría, soluciones contables y procesamiento de nómina.

Comunicación

La empresa realiza mucha investigación a partir de la información que maneja con sus miles de clientes a nivel mundial. Esto le ha permitido que pueda continuamente preparar informes y realizar análisis que resultan en artículos abiertos al público. Algunas revistas en el Ecuador citan como fuente a las referidas investigaciones realizadas por la empresa. Al revisar su página web se puede visibilizar que mantiene mucho contenido actualizado acerca del mundo de negocios.

Además, recientemente lanzó una aplicación para teléfonos móviles inteligentes que permite revisar información legal, tributaria, temas gerenciales de actualidad, entre otros (Deloitte Ecuador, 2016).

Tal parece que, para Deloitte, la mejor manera de promocionar sus servicios es a través de no hablar específicamente de ellos, sino de informar al usuario y al público en general de los resultados observados en el entorno empresarial y de las investigaciones que realiza. En la red social Facebook, la *Fan Page* de Deloitte Ecuador cuenta con aproximadamente 31 mil seguidores a quienes entrega contenido interesante sobre negocios, expone sus informes y da a denotar su experiencia y conocimiento empresarial. Lo mismo sucede con su red social en Twitter, aunque su número de seguidores es más bajo: 950 personas.

Plaza

Al tratarse de una empresa que brinda servicios, su ubicación comercial para ventas es, por excelencia, las oficinas de sus mismos clientes. A pesar de ello, cuenta con oficinas en Quito y Guayaquil. Sin embargo, un interesante canal para llegar a sus clientes es su propia plataforma virtual.

GRUPO NOVATECH

Novatech es una empresa ecuatoriana con 20 años de experiencia que ofrece soluciones empresariales integrales. Según su portal web, cuenta con una cartera de 84 clientes (Grupo Novatech, 2016), generaron ingresos por ventas en el 2014 por alrededor de 6.4 millones de dólares (Revista EKOS, 2016).

A continuación se evalúan las estrategias y tácticas mercadológicas de esta empresa:

Precio

A través del método de cliente fantasma se obtuvo información acerca del valor referencial que cobraría esta empresa por implementar una solución para la definición de procesos y funciones en la empresa nueva. El producto final sería un manual de procesos y otro de funciones; y, su valor asciende a \$10.500,00 USD más IVA, por un lapso de 4 semanas de trabajo. Para el efecto, Novatech solicita que la empresa a ser asesorada señale un Coordinador General que disponga del tiempo para los talleres de trabajo que se necesiten (Correo Electrónico Personal, 2016).

Producto

La cartera de productos que maneja esta empresa es bastante amplia. Se enfoca en ofrecer productos tecnológicos que permiten solucionar diferentes aspectos administrativos y comerciales de cualquier empresa como por ejemplo softwares para: comunicación interna, manejo de cadena de suministros y operaciones; planificación de recursos empresariales; análisis y gestión de datos; planificación de oferta, demanda, ventas y operaciones; presupuestación operativa, planificación financiera, análisis y presentación de informes; estrategia organizacional y sistema de gestión de riesgos.

Para el efecto ha generado alianzas con socios estratégicos como Infor, Microsoft, Qlik, Corporate Planner y Demand Solutions.

Particularmente, en el ámbito de la consultoría empresarial el Grupo Novatech ofrece metodologías específicas para la administración y optimización de la cadena de suministro, sistemas de gestión, estrategia, innovación y proyectos de consultoría a la medida (Grupo Novatech, 2016).

Comunicación

En el portal web de la empresa, se puede apreciar que en primer lugar, comunican directamente los beneficios de sus productos. También han incluido una sección de noticias que bien remite a un link de uno de sus socios estratégicos o reflejan información sobre la aplicación de alguno de sus productos, como si se trataran de boletines de prensa. En comparación con Deloitte, esta empresa no produce informes o artículos dirigidos al público en general.

En Facebook, la empresa cuenta con 760 seguidores, y sus publicaciones se relacionan con la promoción de sus productos o la redirección hacia artículos creados por sus partners. No se ha logrado verificar una página en Twitter de esta empresa.

Plaza

La empresa ha llegado a ser regional, además de contar con oficinas en Quito y Guayaquil, ha llegado a Lima, Perú. Por su giro de negocio, la plaza donde expone su producto es en las oficinas de sus mismos clientes y principalmente, a través de su plataforma web.

ERNST & YOUNG

La compañía Ernst & Young (EY) es una multinacional con presencia en más de 154 países alrededor del mundo (Ernst & Young, 2016). En Ecuador cuenta con oficinas en Quito y Guayaquil, en donde unos 102 consultores organizan su tiempo para manejar una cartera de alrededor de 280 clientes (Correo Electrónico Personal, 2016). Según la Revista Ekos, en el 2014, sus ventas alcanzaron los \$5.9 millones de dólares (Revista Ekos). Su misión y compromiso es “construir un mejor entorno de negocios”.

A continuación se evalúan las estrategias y tácticas mercadológicas de esta empresa:

Producto

Para alcanzar su misión, la empresa presenta principalmente 4 líneas de servicio: Aseguramiento, Impuestos, Asesoría y Transacciones. En cuanto al *aseguramiento* se propone una auditoría independiente para la proporción de información a lo stakeholders de la empresa que los contacte. En el tema de *impuestos* se ofrecen equipos de asesores tributarios para planificar, cumplir, presentar informes ante autoridades fiscales. El área de la *asesoría* se conjuga diferentes aspectos del servicio; es decir, el cliente podría requerir asistencia en temas de la administración central, planificación, procesos y ejecución de estrategia. Finalmente, en cuanto a la línea de *transacciones*, la empresa ofrece asesoría para ayudar a sus clientes a tomar decisiones sobre administración del capital y transacciones.

Comunicación

Al igual que la empresa Deloitte, EY realiza mucha investigación y propone informes y lecturas especializadas para los empresarios del mundo. La página web de la empresa está diseñada para llegar, en primer lugar, con información relevante acerca del mundo de negocios. Se exponen informes e investigaciones que la misma empresa ha

realizado alrededor del mundo; y, en segundo lugar, se enfoca en su servicio y en las industrias en las que se especializa.

Al contrario de otras empresas, EY no maneja páginas específicas de su firma en el Ecuador para las principales redes sociales. Es decir, en Facebook y Twitter, existen con una sola *fan page* a nivel mundial, aunque existen páginas específicas en Facebook a través de las cuales EY, en diferentes países, comunica acerca de sus carreras y entrenamientos.

De acuerdo con una entrevista a un colaborador de la empresa, EY se promociona durante todo el año, y por temporadas, ya que cada línea de servicio tiene su temporada alta. Lo que EY pretende comunicar es la calidad en su trabajo y su gente y su valor es: *construyendo un mejor mundo laboral* (Correo Electrónico Personal, 2016).

Plaza

Por su naturaleza, el lugar en donde se promociona la empresa es a través de su página web, redes sociales y la visita directa a sus clientes. Como se indicó anteriormente, la empresa cuenta con oficinas en Quito y Guayaquil, ciudades donde se concentra el mayor número de empresas grandes del país.

PWC (PRICE WATERHOUSE COOPERS)

En el Ecuador existen dos empresas que forman parte de un mismo grupo internacional PWC: PWC Asesores Empresariales Cía. Ltda. y PricewaterhouseCoopers del Ecuador Cía. Ltda. La primera es la empresa del grupo que se dedica específicamente a servicios de consultoría organizacional y consultoría tributaria. La segunda se dedica a prestar servicios de auditoría. El grupo tiene presencia internacional en 157 países (PWC Internacional, 2016) y, de acuerdo con información de la Revista

Ekos, en el 2014 la empresa PWC Asesores Empresariales Cía. Ltda. alcanzó los \$10.6 millones de dólares en ventas (REVISTA EKOS, 2016).

A continuación se evalúan las estrategias y tácticas mercadológicas de esta empresa:

Precio

Los precios varían según el alcance del servicio que ha solicitado la empresa. Según la empresa IMPTEK, una investigación de Análisis de Curvas Salariales que toma aproximadamente 4 meses en realizarse, puede llegar a costar entre \$3000 y \$4000 dólares. (Correo Electrónico Personal, 2016).

Producto

Los tipos de productos que ofrece PWH, también son variados y se ajustan a las necesidades de cada sector empresarial que atienden. Por un lado ofrecen servicios de consultoría empresarial y consultorías tributarias, y por otro lado también ofrecen servicios de auditorías fiscales, tributarias, laborales y de recursos humanos.

Comunicación

Esta empresa multinacional, ha considerado a su Talento Humano como su principal medio de comunicación a nivel mundial. Cada empleado, cada asesor o auditor, se encarga de promocionar el nombre de su empresa y de mantenerla como una de las mejores empresas del sector en el mundo.

También han considerado contar con una comunicación digital, a través de página web y redes sociales para hacer más visible su portafolio de productos y servicios y también mostrar a sus clientes satisfechos en todo el mundo.

Algo interesante que resaltar en PWH, es que ha desarrollado una comunidad on-line, la cual engloba a diferentes profesionales y asesores para compartir

experiencias a través de medios electrónicos, principalmente la página web de la empresa.

Plaza

Al ser una empresa multinacional, su mercado potencial está distribuido en todo el mundo, pero se enfoca en el sector empresarial con necesidades en asesoramiento organizacional y auditorías de procesos.

Por lo general, por el tamaño de empresas que atiende PWH, sus oficinas y sedes matrices se encuentran en las principales ciudades de cada país.

En el caso ecuatoriano, su principal actividad se localiza en las ciudades de Quito y Guayaquil.

CAPÍTULO 3

3.1 Estrategia genérica

Se ha elegido como estrategia genérica la de **segmentación con enfoque en diferenciación**. En primer lugar, la estrategia de segmentación resultaría consecuente con la idea de llegar exclusivamente con expertos jubilados estadounidenses a PYMES en el Ecuador, para que brinden asesoría empresarial y a cambio tengan la posibilidad de viajar. En segundo lugar, porque se podrán agregar atributos como la recomendación y exclusividad, por los que el consumidor estaría dispuesto a adquirir este tipo de servicio focalizado.

Como resultado de la investigación de mercado desarrollada en el capítulo 2 de este trabajo se determinó lo siguiente: los consumidores -PYMES- estarían dispuestos a pagar por la amplia experiencia del consultor y sobre todo por las recomendaciones que se haga de ellos. Por otro lado, los proveedores -jubilados-, estarían interesados en asesorar a una empresa a cambio de viajar a precios bajos. Los jubilados tienen interés en el hecho de que su viaje le pueda traer beneficios para la salud física y mental; además, buscan que sus viajes tengan experiencias culinarias y de hospedaje placenteras.

Para el efecto, la empresa se especializará en estudiar los perfiles de jubilados y formar una red de ex empresarios, emprendedores, expertos profesionales y académicos, que sean de un nivel y experiencia excepcional, de tal manera que los consumidores tengan garantizado el atributo “experiencia”. Además, seleccionando exclusivamente a los mejores candidatos para asesoría empresarial, la nueva empresa podrá ganar rápidamente prestigio y reconocimiento entre los clientes, generando lealtad. (Porter, 1982)

Como otra actividad importante, se deberá desarrollar y mantener una herramienta sencilla que vincule de manera creativa y automática las necesidades de los clientes y su tope de pago, con las habilidades de los jubilados y sus preferencias de viaje; de tal manera que ambas partes de la transacción reciban exclusivamente la información ajustada a su perfil. Como ya se indicó, uno de los atributos más valorados por los empresarios ecuatorianos ha sido el contar con buenas referencias de un consultor; por lo tanto, se deberá incluir, dentro del perfil del jubilado, las referencias acerca de sus trabajos pasados.

3.2 Posicionamiento estratégico

En el primer capítulo de este trabajo se realizó un análisis sectorial mediante la aplicación de las *cinco fuerzas de Porter*. En él se determinó que existen dos fuerzas que resultan contrarias a la rentabilidad en el sector de la prestación de servicios profesionales de consultoría empresarial. Por lo tanto, para alcanzar ventaja competitiva es necesario contrarrestar el poder de negociación de proveedores y las amenazas de entrada de nuevos competidores.

En cuanto al poder de negociación de los proveedores, resultaría importante que la nueva empresa genere una amplia red de expertos jubilados con credenciales superiores. El problema de las empresas consultoras en el Ecuador es que los mejores proveedores son escasos y por lo tanto, cada consultor con experiencia y renombre tiene un alto poder de negociación. Se eliminaría el alto poder de negociación del proveedor a través de ampliar una red de buenos proveedores. En primer lugar, se estaría considerando que los consultores no estarían en el país y por lo tanto se abre la posibilidad de acceder a muchos más. De acuerdo con la investigación de mercado,

existirían al menos unos 5 millones de jubilados estadounidenses, académicamente acreditados y con disposición para viajar.

Por otro lado, para contrarrestar la amenaza de entrada de competidores se crearía una herramienta virtual que integre claramente dos industrias, la de servicios de asesoría empresarial y la de turismo. Esto más el hecho de aplicar una estrategia de nicho que permita enfocarse en desarrollar un servicio exclusivo y de calidad, va a contribuir para elevar la dificultad de entrada de un nuevo competidor, principalmente si se lleva meses de trabajo adelantado.

3.3 Recursos y capacidades distintivas

Si la empresa posee un activo o proceso distintivo y especial podría lograr mayor rentabilidad que el promedio del sector. A este proceso o activo se lo puede denominar recurso estratégico y es fuente de ventaja competitiva. Según Fabrizio Noboa (Ventaja Competitiva, 2006), es importante, desde el punto de vista estratégico, que los recursos con los que cuenta la empresa sean valiosos y difíciles de imitar; escasos y difíciles de sustituir. Además, cuando una empresa cuenta con capacidades distintivas es porque mantiene habilidades especiales que no se encuentran en otro participante de la industria.

Para la propuesta de empresa que se pretende crear, un recurso distintivo sería el algoritmo que automáticamente realice un emparejamiento entre las habilidades y preferencias de viaje del experto jubilado, con la disposición a pagar y las necesidades puntuales de la PYME. De tal manera, se contaría con un recurso con las siguientes características: **valioso** porque permitiría que los usuarios de la plataforma reciban específicamente lo que están buscando; **escaso** porque hasta el momento no se ha

creado un sistema similar para atender las preferencias y necesidades del segmento al que se quiere atender; **difícil de copiar** porque tomaría mucho tiempo y dinero alcanzar el nivel desarrollado en pocos meses, sobre todo cuando se trata de plataformas digitales comunitarias que constantemente se actualizan; y, **difícil de sustituir** la experiencia que se pretende ofertar. Finalmente el servicio podría ser sustituido a través de consultores locales, inscripciones a seminarios o cursos, y hasta con libros, pero la experiencia sería difícil de sustituir.

La capacidad distintiva del proyecto sería la habilidad para generar externalidades de red, ya que de otra manera, la empresa y su plataforma no alcanzarían ventaja competitiva. Para ello, en primer lugar se pretende elegir a los expertos jubilados con las mejores credenciales, generando así alto valor y expectativa de los clientes. Estas habilidades de generar externalidades de red deberán ser alimentadas por diferentes estrategias, principalmente al momento de iniciar con el proyecto. Por ejemplo, un sistema de descuentos para quienes recomiendan el servicio a sus conocidos. Si el perfil del recomendado es seleccionado se le acreditarán un ticket de descuento a quien lo recomendó para su próxima compra. Lo mismo se esperaría realizar con las PYMES.

3.4 Organigrama inicial y equipo de trabajo

La estructura organizacional es la manera en que las actividades de una organización se dividen, organizan y coordinan entre sí. Se trata de una representación parcial, mediante un diagrama, de la estructura formal de una organización. En él se muestran las funciones, sectores, jerarquías y dependencias internas. (Universidad Tecnológica Nacional - FRBA, 2008)

Al respecto, se ha escogido partir de un organigrama funcional ya que, a través de éste, se pueden definir de mejor forma las áreas y actividades de la empresa. En consecuencia, los perfiles y descriptivos de cargos requeridos para dichas actividades serán más fáciles de entender y aplicar en un proyecto naciente. En la siguiente figura se podrá apreciar el organigrama descrito.



Figuras No. 1.- Organigrama Funcional de la nueva empresa

En el Anexo 8 se pueden revisar las definiciones de los puestos requeridos para la puesta en marcha de la nueva empresa. De manera breve se puede señalar que la estructura organizativa inicial tendría un tamaño pequeño, en virtud que el modelo de negocio no requiere sino de las 3 áreas determinadas en la figura anterior, las demás actividades importantes podrán ser subcontratadas en un principio, como son: servicios financieros y contables y asesoría jurídica.

Para el efecto, los promotores del proyecto están seguros que cuentan con las aptitudes y aptitudes y experiencias necesarias para formar parte del equipo de trabajo de esta nueva

nueva empresa. Por ejemplo, se cuenta con un empresario y líder por excelencia, quien actualmente gerencia una empresa mediana y, por lo tanto, cuenta con la perspectiva del empresario ecuatoriano; además, estudió turismo y conoce dicha industria. También se cuenta con un abogado, político y emprendedor ecuatoriano, quien cuenta con amplias aptitudes para las relaciones públicas. Además ha emprendido en proyectos relacionados con ventas a través de internet. Para un análisis más detallado de sus perfiles, el lector podrá remitirse al

Anexo 9.

CAPÍTULO 4

4.1 Plan de mercadeo

4.1.1 Estrategia de posicionamiento

La empresa busca integrar las necesidades de asesoría de empresarios y emprendedores con la experiencia profesional de personas jubiladas que también tienen la necesidad de sentirse vivos, en consecuencia buscan seguir trabajando y ocupando su tiempo libre. De esta manera, tanto empresarios/emprendedores cuanto jubilados pueden satisfacer ambas necesidades y aprovechar los recursos que cada uno puede ofrecer en beneficio de la otra parte.

Los atributos mercadológicos que se han identificado son:

- Mejor empresa consultora con los profesionales más experimentados – para empresas.
- Mejor empresa con proyectos para ocupar el tiempo libre y viajar – para jubilados.

“*Work & Travel for the most experienced ones*”, es el slogan que define los atributos del proyecto y que conjuga en su esencia un ánimo de jovialidad, profesionalismo y experiencia, con el cual el proyecto pretende diferenciarse e identificarse frente a sus clientes y competidores.

4.1.2 Estrategia de marca

Una marca es una promesa para sus clientes: una promesa de beneficios específicos, calidad y valor. Tiene un propósito funcional y es única versus la competencia.

Una marca debe tomar en cuenta los lineamientos de equidad de marca o *Brand Equity* para poder ser exitosa. Estos lineamientos son: disponibilidad, preferencia, lealtad, reconocimiento, familiaridad, imagen y personalidad y asociación.

(BrandEquity, 2011)

La marca de nuestra empresa es: *Traveling Coach, "Work & Travel for the experienced ones" experienced ones*" (ver

Anexo 10). Esta marca identifica la función o roll que tendrán las personas jubiladas dentro de la empresa que las ha contratado, ya que no serán empleados bajo nómina, sino colaboradores externos que tienen funciones bien identificadas y definidas y que generarán gran valor a la empresa contratante.

En el lenguaje empresarial ecuatoriano, su traducción sería: “El Coach Viajero” y como su nombre lo indica, esta función está determinada por un periodo de tiempo limitado, con actividades específicas y una remuneración que sería pagada en especie, a través de un descuento en un paquete de viaje en el Ecuador.

En otras palabras, la marca *Traveling Coach* significa: expertos aportando con conocimiento y experiencia a empresas del Ecuador, mientras enriquecen su vida con cultura, gastronomía, diversión y esparcimiento. En el siguiente gráfico se podrá apreciar la descripción del producto que propone el proyecto, inserta claramente en la propuesta gráfica de la marca:



Ilustración 1.- Marca gráfica de Traveling Coach (Empresa WSI)

Por otro lado, cabe recalcar que al utilizar una denominación en idioma inglés, se está enfocando en usuarios/clientes de habla inglesa, tanto del lado de los jubilados como del lado de los empresarios/emprendedores ecuatorianos. Para que esto no constituya un limitante para el empresario ecuatoriano, la empresa dispondrá de servicios de traducción.

Se ha considerado que la marca *Traveling Coach* junto con su slogan, se la pueda utilizar con otros elementos gráficos para dar mayor realce a la marca y así crear un mayor vínculo tanto con los jubilados como con los empresarios ecuatorianos. En el

Anexo 10.- Propuesta gráfica de marca., se proponen algunas alternativas de cómo utilizar la marca con diferentes elementos gráficos relacionados a la actividad propuesta.

4.1.3 Estrategia de producto o servicio

La estrategia del servicio, en términos generales, se constituirá en 3 pilares: 1. facilidad de navegación, 2. acompañamiento y asesoría continua al cliente antes y durante la experiencia; y, 3. un entregable de calidad.

Para el efecto, en relación al primer pilar, *facilidad de navegación*, se desarrollará, como estrategia, una página web amigable y fácil de usar. Para lograr esta estrategia se plantea que la plataforma virtual deberá crearse siguiendo las siguientes características:

-*Diseño minimalista*: significa que los elementos del *front end* deberán ser pocos, sin sobrecargar las páginas de imágenes innecesarias. Las divisiones por página estarán diseñadas guardando la proporción aurea, con colores que demuestren seguridad, responsabilidad y simplicidad. En este sentido, se puede trabajar con el color azul, verde y un fondo blanco (Entrepreneur, 2011).

- *Distribución de contenidos*: principalmente la plataforma contendrá 3 secciones. Una general (página principal) donde se explicará el concepto, la opción de registro o de ingreso al sistema; la segunda donde se plantee la información para el jubilado; y, la tercera que contendrá la información para el empresario. La segunda y tercera secciones tendrán subsecciones donde se incluirán los perfiles de los visitantes y la información particular para cada uno de ellos. Para mayor entendimiento de esta característica revise el Anexo 11.

- *Manejo de información personalizada:* Cada vez que un usuario, jubilado o empresario, ingrese a la sección que le corresponda, podrá visualizar sólo la información que le interesa ver. Para el efecto, se creará un algoritmo que permita la visualización de las preferencias que el usuario habría anotado previamente. Por ejemplo: el jubilado podrá destacar su interés por viajar a Galápagos, sierra centro, austro o costa ecuatoriana. También podrá determinar si prefiere un tipo de turismo cultural, de relax o de vista a la naturaleza en un determinado rango de tiempo. Entonces, sólo recibirá las ofertas de las empresas que hayan acreditado dichos parámetros.

Por otro lado, las empresas, al indicar sus necesidades de consultoría y sus posibilidades de pago, podrán acceder a los perfiles de los expertos jubilados que podrían colaborar con ellos. Para mayor entendimiento de esta característica, revise el Anexo 12.

- *Fácil procesamiento de órdenes:* el proceso de completar el requerimiento de un servicio será sencillo. Una vez que el sistema arroje las preferencias del usuario, y éste se decida por una opción determinada, podrá enviar una solicitud para “asociarse”. Enviada la solicitud, el otro usuario, jubilado o empresario, revisará el perfil del solicitante y si es de su interés podrán conectarse para coordinar el trabajo conjunto.

El segundo pilar, *acompañamiento y asesoría continua al cliente* significa generar una estrategia de atención personalizada y seguimiento continuo. Esta estrategia requiere de las siguientes características:

- *Atención al cliente:* la empresa contará con 1 asesor, por cada 30 usuarios activos, que acompañará, de manera remota, en el proceso previo, durante y después de la asesoría. La función del personal encargado de atención al cliente consistirá en realizar un seguimiento a los usuarios desde el momento en que realizaron una

“asociación”. El objetivo será guiar a las partes hasta el proceso de compra del servicio. Será también la persona que pueda ayudar a solucionar problemas de experiencia en la navegación y estará disponible en cualquier momento, dentro del horario laboral, para solventar inquietudes.

- *Servicio de traducciones*: este será un servicio adicional, con costo, para los usuarios de la plataforma. El idioma principal de la plataforma será inglés; por lo tanto, en caso que la empresa requiera enviar documentos al asesor para su análisis previo o se requiera traducción simultánea durante la asesoría, la empresa contará con este servicio.

- *Servicios de ubicación y transporte*: en casos que la empresa que requiere asesoría no cubra con los costos de transporte del asesor, la empresa contará con el servicio de traslado.

Finalmente, el tercer pilar, un *entregable de calidad*, significa plantear la estrategia de generar un entregable que satisfaga las expectativas del cliente. Para esto, es importante definir claramente cuál será el producto a vender, mismo que no será la plataforma virtual ya que este solo es un medio, sino el servicio profesional de consultoría empresarial.

Si bien el producto que se propone tras la creación de esta plataforma se irá construyendo conforme los usuarios interactúen, es importante para efectos comparativos, limitar el producto a ofrecer. En un principio, la empresa ofrecerá a las PYMES ecuatorianas, servicios profesionales de consultoría empresarial en los siguientes campos:

- Marketing y ventas;
- Estrategia Corporativa; y,
- Coaching empresarial.

Dentro de estos ámbitos de acción se propondría un sólo entregable: un informe que incluya diagnóstico, identificación del problema, conclusiones, recomendaciones y producto específico. Al experto jubilado se le entregará una *matriz para la generación de informes*, con un formato de fácil seguimiento. Así mismo, podría incluirse o proponerse un producto específico (v.g. un manual). Para el efecto, se crearán paquetes que permitirán una estadía más prolongada del experto asesor, si la necesidad del empresario lo amerita.

Por otro lado, el entregable para un jubilado debe ser puramente la experiencia en turismo. Y para ello se pretende *generar alianzas estratégicas con hoteles, restaurantes y agencias de viaje*. Los jubilados americanos deberán ser tratados con mucho cuidado y personalización en cada lugar donde sean atendidos, de tal manera que su experiencia sea extraordinaria a lo largo de su servicio en el exterior.

4.1.4 Estrategia de precio

De la investigación de mercado se logró determinar que sólo el 10% de los empresarios tendrían una disposición a pagar mayor a los \$5.000USD por una consultoría empresarial. Por lo tanto, parecería necesario proponer al menos un producto que se ajuste a la disposición de pago del 90% restante; sin embargo, el enfoque de nicho propuesto en el capítulo anterior obliga a focalizar las ventas en el 10% de los clientes que estarían dispuestos a pagar un valor que más se ajusta a las ofertas de mercado.

Por ejemplo, como se pudo revisar en el capítulo 2 de este proyecto, el Grupo Novatech, plantea un estimado de \$10,500.00 USD más IVA por la implementación de una solución para la definición de procesos y funciones dentro de una empresa por un

total de 4 semanas de trabajo. En caso que la empresa Novatech trabajara 40 horas a la semana en este proyecto, se esperaría un total de 160 horas de trabajo en 4 semanas. Si esto lo dividimos para el valor final de \$11,760 USD; el valor por hora de la consultoría sería de \$73,50USD. Ahora, en primer lugar la empresa Novatech cuenta con consultores ecuatorianos y no precisamente trabaja todas las 160 horas de las 4 semanas en este proyecto, sino muy probablemente la mitad. Además, dentro de las horas trabajadas no llegan a trabajar todas estas horas cara a cara con el empresario o sus empleados.

Por otro lado, se investigó al coach internacional José Eduardo Villacís, miembro de Action Coaching, empresa estadounidense, quien plantea que si una empresa ecuatoriana lo contrata, ésta debería pagarle por la consultoría, sin contar con pasajes ni viáticos, de acuerdo a la siguiente tabla:

HORAS	PRECIO
Paquete 30	60 por hora = \$1,800
Paquete 50	55 por hora = \$2,750

Tabla 3.- Paquete por horas de sesiones de Coaching. (Villacís, 2016)

Así mismo, en la investigación de mercado se llegó a determinar que existen consultores internacionales especializados que pueden llegar a cobrar entre \$100,00 y \$200,00 USD por hora, como IBM, por ejemplo, sin contar con pasajes o viáticos.

En definitiva, la estrategia de precio por ingresar a un sector saturado sería tomar el precio del mercado; sin embargo, se deberá buscar situarse más abajo de lo que cobrarían las empresas más grandes en el sector o consultores internacionales por trabajos similares. Para ello, es preciso, en primer lugar estimar cuánto costarían los paquetes turísticos que se podrían ofertar a los expertos jubilados, de este valor el

proyecto podría marginarse un 40% y así definir los valores a cobrar tanto a empresas ecuatorianas como a jubilados.

De la investigación de mercado se pudo establecer que los jubilados ocupan gran parte de su tiempo libre en turismo y que prefieren hacerlo cada vez por menos dinero. En virtud de ello, se propone la creación de 4 paquetes de asesoría – turismo que permitirá el intercambio de experiencias entre empresarios y jubilados:

Paquete	Precio del paquete	Precio final + 40% margen	Precio para cada usuario
<p>1. Coaching</p> <p>EMPRESA: 3 días de asesoría (coaching).</p> <p>JUBILADO: Incluye pasaje, hospedaje por 7 días, 6 noches, tour 2 días. Cálculo de pasajes desde Chicago a Quito en agosto de 2016 con hospedaje 6 noches en hotel Marriot y un Tour de 2 días para mitad del mundo y ruta de lagos. (Fuente TripAdvisor + Viaja Primero Ecuador)</p>	\$ 2,110	\$ 3,516.67	<p><u>Empresas 80%</u></p> <p>\$2,813.33</p> <p><u>Jubilados 20%</u></p> <p>\$ 703.33</p>
<p>2. Asesoría</p> <p>EMPRESA: 5 días de asesoría (capacitación) - seguimiento hasta por 1 mes del equipo TravelingCoach.</p> <p>JUBILADO: Incluye pasaje, hospedaje por 9 días, 8 noches, tour 3 días alrededores de Quito. (Fuente TripAdvisor + Viaja Primero Ecuador)</p>	\$ 3,000	\$ 4,200	<p><u>Empresas 80%</u></p> <p>\$3,360</p> <p><u>Jubilados 20%</u></p> <p>\$ 840</p>
<p>3. Asesoría Plus</p>	\$ 4,900	\$6,860	<p><u>Empresas 80%</u></p> <p>\$ 5,488</p>

<p>EMPRESA: 5 días de asesoría (Entrega de informe para futura implementación) - seguimiento hasta por 2 meses del equipo TravelingCoach.</p> <p>JUBILADO: Incluye pasaje, hospedaje por 10 días, 9 noches, tour 4 días Cuenca o Guayaquil. (Fuente TripAdvisor + Viaja Primero Ecuador)</p>			<p><u>Jubilados 20%</u></p> <p>\$ 1,372</p>
<p>4. Asesoría Premium</p> <p>EMPRESA: 5 días de asesoría (Entrega solución a problema específico – seguimiento hasta por 3 meses del equipo TravelingCoach).</p> <p>JUBILADO: Incluye pasaje, hospedaje por 11 días, 10 noches, tour 6 días. Galápagos o Amazonas. (Fuente TripAdvisor + Viaja Primero Ecuador)</p>	\$ 6,600	\$9,240	<p><u>Empresas 80%</u></p> <p>\$ 7,392</p> <p><u>Jubilados 20%</u></p> <p>\$ 1,848</p>

Tabla 4.- Paquetes propuestos por Traveling Coach

La tabla anterior muestra, además, la estrategia para establecer precios de acuerdo con el tipo de asesoría requerida. Esta estrategia de precios se fija luego de observar los valores de mercado, tanto de competidores cuanto de productos sustitutos; y, en base a los servicios adicionales que recibiría un cliente. A continuación se podrá visualizar un comparativo entre el precio de venta propuesto para el proyecto versus los competidores que han sido identificados en esta sección:

Horas por consultoría en base a paquete propuesto	NOVATECH (Precio estimado)	ACTION COACHING (Precio promedio)	IBM (Precio promedio)	Propuesta del Proyecto (Incluido pasajes)
Paquete 1 – 40	\$2,940	\$2,300	\$6,000	\$2,813.33
Paquete 2 – 80	\$5,880	\$4,600	\$12,000	\$3,360
Paquete 3 – 120	\$8,820	\$6,600	\$18,000	\$5,488

Paquete 4 – 160	\$11,760	\$9,200	\$24,000	\$7,392
-----------------	----------	---------	----------	---------

Tabla 5.- Comparativo de precios entre la propuesta y competencia

Si bien cada una de las empresas con las que se realiza la comparación tienen su propio campo de especialidad y ese puede ser uno de los factores del porqué varían tanto los precios, el objetivo de la propuesta de proyecto consistirá en homogenizar los precios de las asesorías, de manera que sea sencillo para el consumidor entender la existencia de 4 paquetes, su precio y los entregables que recibiría.

Por otro lado, al momento de realizar una venta, al cliente se le deberá entregar no solo el comparativo de precios frente a competidores en el sector, sino también se le hará notar la diferencia de precios respecto de posibles productos sustitutos como son las capacitaciones, asistencia a ferias o convenciones, visitas a fábricas, entre otros. La siguiente tabla muestra el precio de los posibles productos para los empresarios. Se debe tomar en cuenta que estos precios constituyen el mejor supuesto para el empresario, en donde se incluye la inscripción a cursos o seminarios y pasaje al exterior. Un detalle más exhaustivo se podrá revisar en el Anexo 13.- Comparación de precios con productos sustitutos.

POSIBLES SUSTITUTOS	Precio
	promedio por paquete x persona
Feria Internacional	\$ 2,650
Convención Internacional	\$ 1,150

Seminario Empresarial	\$ 2,650
Visita a empresas similares	\$ 2,250
Capacitaci ones Internas:	
USFQ	\$ 728
Capacitaci ones Externas	\$ 10,650
Consultorí a Tradicional	\$ 15,000

Tabla 6.- Precios de posibles sustitutos

4.1.5. Estrategia de comunicación

Por tratarse de un proyecto tecnológico, la comunicación con los usuarios se realizará principalmente a través de medios digitales. Es decir, se ha considerado actividades ATL digital (Above the Line), que se refiere a publicidad a través de medios publicitarios digitales con la finalidad de alcanzar el mayor número de audiencia posible. El proyecto considera, que en la fase de arranque no será necesario incorporar medios de comunicación masivos como televisión o radio, ya que estos son demasiado costosos para un proyecto que está en fase inicial.

Se ha considerado algunos aspectos críticos para la implementación de estas estrategias de comunicación, la cuales se basan en el *manejo de las expectativas del usuario*. Para esto, se plantean las siguientes características:

- *Imágenes*: toda imagen empleada en la plataforma deberá ser profesional y de alta calidad. Las fotografías deberán ilustrar el trabajo que realice el experto jubilado en una empresa, así como a jubilados americanos vacacionando en diferentes puntos del país.

- *Videos testimoniales*: la página principal deberá contener un video corto, reproducible automáticamente, que ejemplifique el concepto de la plataforma y exponga la experiencia que podrían tener los posibles consumidores. Se deberá tomar como referencia el video que se expone al ingresar a la plataforma www.airbnb.com.

Además, se deberá integrar una subsección de videos testimoniales, tanto de empresarios que vivieron la experiencia de la asesoría del experto jubilado cuanto la experiencia laboral y de turismo que vivió un experto jubilado. Los guiones que se elaboren para la creación de estos videos deberán incluir un alto contenido emocional, para jubilados; y, además un contenido racional y lógico para empresarios.

- *Creación de contenidos*: La información dirigida para cada tipo de usuario, jubilado o empresario, deberá ser sucinta pero precisa. Para los jubilados se describirá el tipo de asesoría que requiere la empresa a ser contactada y qué tipo de trabajo final espera esta empresa. Junto a esta información estarán opciones de las posibilidades de viaje a las que podría acceder con esta empresa. En cada opción de viaje deberá destacarse, el tipo de alojamiento, las experiencias culinarias, los sitios de interés y el idioma que se maneja.

Para los empresarios se describirá el perfil del asesor jubilado, destacando su experiencia laboral y profesional. Deberá también indicarse el tipo de resultado que el asesor podría producir.

- *Promoción de la Página Web:* La estrategia de promoción de la página web se sostendrá en la difusión de link a través de otras plataformas digitales tales como: Facebook, Twitter, Youtube, etc.

El Plan de Medios 2017 se lo detalla a continuación:

Plan de Medios 2017													
Medios BTL /ATL	2017												
	E N E	F E B	M A R	A B R	M A Y	JU N	J U L	AG O	S E P	O CT	N O V	D I C	
Construcción de marca	•	•											
Sesiones de fotografía		•	•	•									
Sesiones de video		•	•	•	•								
Desarrollo de página web	•	•	•	•	•	•							
Promoción en redes sociales					•	•	•	•	•	•	•	•	•
Manuales comerciales						•							
Suministros de oficina			•										
Tarjetas de presentación			•										
Vendedores especializados						•	•	•	•	•	•	•	•
Promoción de la página web						•	•	•	•	•	•	•	•
Participación en Ferias o Convenciones										•			

Tabla 7.- Plan de Medios Traveling Coach

También se ha fijado un presupuesto aproximado para la ejecución de este plan de comunicación, el mismo que se detallará más adelante.

4.1.6 Estrategia de canal

Como ya se ha mencionado anteriormente, el público objetivo de este proyecto son los empresarios/emprendedores ecuatorianos y los jubilados experimentados en

Estados Unidos, por tal razón se considera que los canales adecuados de comunicación y promoción deben ser:

Empresarios/Emprendedores ECU	Jubilados USA
Cámaras de Comercio e Industrias	Asociaciones de Jubilados en USA
Cámara de la Pequeña y Mediana Industria	Agencias de Viajes en USA
Gremios y Asociaciones de Empresas	Agencias de Viaje Mayoristas en USA
Empresas PYMES y Grandes	Medios digitales dirigidos a este segmento.
Embajada de USA en Ecuador	

Tabla 8.-Canales para llegar a clientes

Para llegar a los clientes a través de este canal, se ha destinado un rubro para viáticos a vendedores.

4.1.7 Presupuesto años 1 - 4

El presupuesto de marketing para los próximos 4 años se detalla en la tabla a continuación:

PRESUPUESTO MARKETING 2017 - 2021				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
BTL				
Suscripción a Linked In Pro	\$ 602.00	\$ 1,073.07	\$ 1,115.78	\$ 1,160.19
ATL				
Fotografías profesionales	\$ 754.00	\$ -	\$ -	\$ -
Videos profesionales HD	\$ 1600.00	\$ -	\$ -	\$ 5,483.52
Internet				
Google Adwords	\$ 3,129.17	\$ 16,900.00	\$ 17,200.00	\$ 30,675.00
YouTube	\$ 540.00	\$ 1,050.00	\$ 1,000.00	\$ 1,500.00
E-mail Marketing	\$ 270.00	\$ 1,080.00	\$ 540.00	\$ 550.80
Redes Sociales				
Facebook	\$ 606.40	\$ 3,761.64	\$ 2,020.82	\$ 1,449.86
Twitter	\$ 408.80	\$ 2,240.00	\$ 1,020.00	\$ 4,176.00

Linked In	\$ -	\$ 766.50	\$ -	\$ -
Investigación de mercado interna	\$ -	\$ -	\$ 1600.00	\$ 1,600.00
Total Presupuesto	\$ 7,910.37	\$ 26,871.21	\$ 24,416.60	\$ 46,595.37
Proyección ventas	\$ 212,344.4	\$ 614,740.6	\$ 1,148,712.5	\$ 1,774,735.8
Porcentaje Presupuesto Marketing	4%	4%	2.8%	3%

Tabla 9.- Presupuesto de marketing 2017 – 2021

De la revisión de esta tabla se puede evidenciar que existirá una fuerte presencia de la empresa en redes sociales y el buscador de Google. La primera experiencia del usuario se desarrolla en el ámbito virtual, por lo tanto, es consecuente que los gastos de marketing se asocien al internet y redes sociales. Los gastos en internet y redes sociales en el año 1 son reducidos, en virtud que se iniciaría con las campañas a partir del sexto mes, una vez que se encuentre lista la plataforma e insumos adicionales para promocionar, como son: imágenes, infografías, videos, contenido escrito, etc.

A partir del segundo año se iniciará una campaña fuerte para consolidar la marca y la presencia en redes. Se debe recordar que los clientes son las empresas que requieren servicios de consultoría empresarial. Los expertos jubilados serán los proveedores, por lo tanto, se pagará una suscripción en LinkedIn para acceder a la versión Premium y poder fácilmente localizar y levantar un inventario de nuevos proveedores.

Los años 3 y 4 son años en los que se buscará consolidar el posicionamiento en buscadores y redes sociales y principalmente, se procurará el análisis de datos de los clientes y de las transacciones, con el objeto de identificar qué productos han sido mejores que otros y replantear los paquetes, de ser necesario. Se dispone una investigación de mercado para el cuarto y quinto año, en donde se logre determinar el

alcance de la plataforma en el mercado y se revisará la posibilidad de buscar un nuevo mercado.

Finalmente, el presupuesto de marketing, al segundo año asciende al 4% de las ventas proyectadas. A partir del tercer año se procuraría mantener el 4% o menos del total de las ventas, en virtud que la última reforma a la Ley de Régimen Tributario Interno estableció un límite de 4% para que los gastos de publicidad sean considerados como gastos deducibles del impuesto a la renta. Los detalles del presupuesto de marketing, objetivos generales y específicos; y, costos por servicio de publicidad, constan en los Anexo 15.- Objetivos generales y específicos para Marketing 2017 - 2021 y Anexo 16.- Referencia de costos por servicios de publicidad de este documento. Es importante hacer notar que los objetivos propuestos son consecuentes con el presupuesto planteado.

Respecto a la proyección de ventas, se estima que las ventas se incrementen un 190% entre el primer y segundo año y hasta un 42% entre el cuarto y quinto año. Se mostraría un incremento sustancial entre el primer y segundo año en vista que únicamente se contaría con 6 meses del primer año para realizar ventas y generar ingresos. Esto se explicará en detalle más adelante.

4.2. Plan de ventas

4.2.1 Modelo de ventas

Para plantear el modelo de ventas, se parte por recalcar que la estrategia corporativa es una estrategia de nicho con enfoque en la diferenciación. Por lo tanto, existirán dos etapas de venta: la primera se desarrollará a través de una venta directa; por una parte se realizará un acercamiento a los prospectos de empresas que pueden

estar interesadas en el servicio. Paralelamente, se deberá levantar el inventario de expertos jubilados, lo que también se asemejará a una venta directa, pues un asesor deberá guiar al jubilado en la creación de su perfil. En una segunda etapa, luego de haber alcanzado al menos una base de datos de 1000 expertos jubilados y al menos 2000 empresas inscritas en el sistema, se activará una estrategia de red, de tal manera que las ventas se realicen a través de la plataforma virtual, google ads, e-mailing y redes sociales.

Primera Etapa

Antes de iniciar la búsqueda de clientes es necesario crear un portafolio de expertos jubilados que cumplan con el perfil profesional y de experiencia necesario para integrarse en la red. Un asistente comercial trabajará específicamente en esta área y creará una hoja de Excel con la información del experto jubilado, misma que será monitoreada por el gerente de ventas. El asistente deberá levantar información de al menos unos 200 perfiles por semana, contactar a la mitad de ellos y crear perfiles de la mitad de los contactados, es decir, crear mínimo 50 perfiles por semana.

Para un rápido contacto con un experto jubilado, se utilizará la plataforma LinkedIn. En primer lugar, se lo podrá contactar a través de un mensaje interno o correo electrónico exponiendo el interés de la empresa de hacerlo parte de la red de profesionales retirados y comentando acerca de plataforma existente. Luego de 3 días sin respuesta, en un segundo intento, se procurará realizar una llamada telefónica para explicar el modelo de negocio y guiarlo a través de la plataforma para que pueda crear su perfil. Se debe tomar en cuenta que se validarán preferentemente los perfiles de aquellos expertos jubilados que acrediten preparación académica, profesional y laboral de excelencia.

Una vez que se cuente con al menos 100 perfiles válidos de expertos jubilados, el mismo asistente comercial levantará información del mayor número de clientes prospectivos y llenará sus datos en una hoja de Excel que será monitoreada por el gerente de ventas. Cada semana, el asesor deberá levantar información de al menos 100 nuevos clientes y contactar mínimo a la mitad. El primer acercamiento con el cliente se hará vía telefónica, concretando una visita para explicar mejor el producto. El jefe de ventas será quien asista a la reunión y explicará en qué consiste la plataforma y el modelo de negocio. Previamente deberá haber estudiado completamente a la empresa en cuestión. Deberá ingresar a su página web y estudiar su modelo de negocio, revisar balances en las páginas del SRI y Superintendencia de Compañías, entre otros elementos de investigación. Para el efecto, el jefe seguirá el siguiente guion:

- Saludo y presentación personal (20 seg.);
- Agradecimiento por el tiempo y explicación de la visita (1 minuto);
- Indagar con sutileza acerca de la situación actual de la empresa y las eventuales necesidades para el mejoramiento del negocio (5 -10 minutos);
- Presentación de video promocional de la empresa (1 minuto);
- Explicación de la plataforma y su oferta de valor (7 minutos);
- Prueba en vivo de cómo buscar el mejor prospecto de asesor (3 minutos);
- Explicar, en concreto, cómo puede la asesoría de un experto jubilado contribuir con el mejoramiento de la empresa (5 minutos); e,
- Iniciar proceso de cierre y proponer uno de los paquetes ofertados (5 minutos)

Tiempo total en reunión: 32 minutos, 20 segundos.

Si no se llegase a concretar una venta en ese momento, al día siguiente el jefe de ventas remitirá, vía correo electrónico: la propuesta en PDF, las claves del usuario para que el cliente prospectivo pueda ingresar al sistema y el contrato de prestación de servicios profesionales. Insistirá hasta 3 veces luego de mantenida esta reunión para dar seguimiento a la venta. En caso que la venta se cierre, el gerente general procurará visitar al cliente para la firma del contrato.

Segunda Etapa

Para la segunda etapa, se deberá desarrollar la estrategia de redes. Este ciclo comenzará una vez que se cuente con 1000 perfiles de expertos jubilados inscritos y por lo menos unos 2000 perfiles de empresas o empresarios. En este momento los asesores comerciales se convertirán en asesores de cuenta, quienes realizarán el seguimiento una vez que empresas y expertos jubilados hayan generado una “asociación”.

Los procesos se automatizarán, a fin de que los asesores de cuenta puedan realizar más actividades de atención al cliente y soporte en la plataforma.

4.2.2 Estructura del equipo comercial

Como se mencionó en el capítulo 3, la estructura organizacional de la empresa cuenta con un equipo comercial bien identificado y con funciones bien definidas.

La principal función del área comercial, es definir y ejecutar las estrategias y planes de acción específicos para el cumplimiento de las ventas y la promoción de los productos y servicios que brinda la empresa.

El equipo comercial cuenta con un Jefe Comercial, quien es el encargado de ejecutar las estrategias comerciales. Estas estrategias serán construidas en base a toda la información de mercado que se ha levantado previamente.

Así mismo, este equipo cuenta con un Asistente de Comercialización, quien es el encargado de asistir al Jefe Comercial en las actividades que éste le solicite.

4.2.3 Proyección de ventas:

La proyección de ventas para el proyecto, se hizo considerando algunos datos históricos sobre la demanda de consultorías empresariales en las principales ciudades del Ecuador. También se consideró el número de turistas de los Estados Unidos mayores de 60 años que ingresan a Ecuador en el periodo de un año. Pese a que estos dos datos corresponden a 2 industrias muy distintas entre sí, este proyecto considera que la demanda para establecer la proyección de sus ventas, depende de estos datos para considerar su mercado objetivo y así determinar sus ventas.

Este proyecto plantea en su portafolio de productos y servicios, cuatro paquetes de consultoría para que los empresarios/emprendedores se puedan beneficiar de la experiencia de un asesor experto jubilado y a su vez, el jubilado se beneficie de unas singulares vacaciones en Ecuador.

La proyección de las ventas dentro de los próximos 4 años, considera un incremento sustancial en los dos primeros años. Del año 1 al 2 se realizaría un incremento del 190% en ingresos, en virtud que no se toman en cuenta los primeros 6 meses del año en los que se desarrolló el producto. Para el año 3 se prevé un crecimiento del 87% respecto del año 2, por cuanto en el tercer año se intensifica una campaña de marketing. En adelante, se prevén crecimientos menores de 54 y 42%, para

los años 4 y 5. Esto es un escenario muy probable ya que para alcanzar dichos objetivos se debe vender paquetes en la siguiente proporción:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de Paquetes a vender por año	45	130	234	350	466
Paquetes mensuales	8	11	19	29	39
<i>Tasa de conversión en plataformas digitales de servicio = 3 x 100</i>					
Usuarios por mes necesarios para alcanzar venta	252	362	650	972	1293
Total Ventas año	\$ 212,344.40	\$ 614,740.56	\$ 1,148,712.53	\$ 1,774,735.84	\$ 2,515,718.36
Precio Promedio Pax	\$ 4,687.13	\$ 4,721.80	\$ 4,912.44	\$ 5,070.72	\$ 5,402.58

Tabla 10.- Número de paquetes a vender para alcanzar objetivos

En entrevista a la empresa WSI Ecuador, especializados en marketing digital, se llegó a determinar que la tasa de conversión para usuarios digitales en plataformas de servicios podría llegar a un 3%, es decir que por cada 100 usuarios 3 podrían llegar a comprar el servicio. Por lo tanto, se estableció que para el primer año se requerirá al menos generar un tráfico de 252 usuarios conectados por mes y para el quinto año se deberá alcanzar los 1293 usuarios mensuales (Chávez, 2016).

En el Anexo 14 se describe la proyección estimada de ventas para los siguientes 5 años.

4.2.4 Definición de metas comerciales años 1 – 4

En la siguiente tabla se demuestra la definición de metas comerciales para los próximos 4 años:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Asistente Comercial				

Levantamiento de perfiles jubilados. Asistencia jubilados	Integración de perfiles de jubilados. Alcanzar mínimo 230 perfiles cada mes.	Alcanzar mínimo 300 perfiles cada mes.	Levantar datos de asociaciones de jubilados profesionales en Estados Unidos. Alcanzar mínimo 500 perfiles cada mes.	Ubicar a expertos jubilados de las empresas S&P 500. Alcanzar mínimo 900 perfiles cada mes.
Levantamiento de perfiles empresas	Construcción de bases de datos. Alcanzar un mínimo de 1000 empresas en Quito.	Construcción de bases de datos. Alcanzar un mínimo de 3300 empresas en Quito, Guayaquil y Cuenca.	Alcanzar un mínimo de 4000 empresas en Quito, Guayaquil, Cuenca y resto del Ecuador.	Construcción de bases de datos. Alcanzar un mínimo de 6000 empresas en el Ecuador. Iniciar búsqueda de empresas en Perú.
Contacto con empresas	Generar contacto directo con al menos 800 empresas.	Generar contacto directo con al menos 2000 empresas.	Generar contacto directo con al menos 3300 empresas.	Generar contacto directo con al menos 4000 empresas. Generar contacto con al menos 100 empresas peruanas.
Seguimiento	Verificar que al menos 500 de las 800 contactadas tengan su perfil cargado en el sistema.	Verificar que al menos 1300 de las 2000 contactadas tengan su perfil cargado en el sistema.	Apoyo con sistema y marketing digital para llegar a los 5000 usuarios activos.	Apoyo con sistema y marketing digital para llegar a los 10,000 usuarios activos.
Jefe de Ventas				
Venta directa	Visitar mínimo 150 empresas o empresarios. Utilizar los canales cámaras o asociaciones.	Suscribir alianzas con principales cámaras de comercio del Quito y Guayaquil.	Suscribir alianzas con principales cámaras de comercio del país. Suscribir alianzas organizaciones de jubilados en los Estados Unidos.	Suscribir alianzas con principales cámaras de comercio del país. Suscribir alianzas organizaciones de jubilados en los Estados Unidos.
Cierre de ventas	Alcanzar un	Alcanzar un	Alcanzar un	Alcanzar un

	mínimo de \$342,160.63 para alcanzar el Punto de Equilibrio.	mínimo de \$840,480.93 para alcanzar el Punto de Equilibrio.	mínimo de \$805,639.39 para alcanzar el Punto de Equilibrio.	mínimo de \$1'145,983.53 para alcanzar el Punto de Equilibrio.
Satisfacción de clientes	Lograr un nivel alto de satisfacción de al menos el 90% de clientes, con una calificación global mayor 6/7.	Lograr un nivel alto de satisfacción de al menos el 90% de clientes, con una calificación global mayor 6.2/7.	Lograr un nivel alto de satisfacción de al menos el 92% de clientes, con una calificación global mayor 6.2/7.	Lograr un nivel alto de satisfacción de al menos el 92% de clientes, con una calificación global mayor 6.5/7.
Creación de productos		Localizar al menos dos nuevos productos complementarios al servicio principal.	Lanzar al mercado un nuevo producto complementario al servicio principal.	Lanzar al mercado dos nuevos productos complementarios al servicio principal.

Tabla 11.- Definición de metas comerciales 2017 – 2021

4.2.5 Esquema de remuneración e incentivos:

Los funcionarios de la empresa se regirán a los esquemas salariales definidos por el marco legal del Código de Trabajo de la República del Ecuador, esto es: suscribir un contrato de trabajo donde se defina el salario que el empleado va a recibir según el tipo de funciones y responsabilidades que tenga que cumplir. Adicionalmente, todo empleado estará afiliado al Seguro Social del Ecuador y recibirá los beneficios de ley que corresponda. Todo funcionario tendrá un periodo de vacaciones debidamente pagado, una vez que este haya cumplido al menos un año de funciones dentro de la empresa.

Los salarios de los empleados tendrán un componente fijo y otro componente variable. Dependiendo de los cargos que se ocupen, la proporción podrá ser entre el 80% fijo y 20% variable; y, 70% fijo y 30% variable. El salario variable para los

empleados en el área comercial, estará definido por la consecución de las metas de ventas que se hayan fijado en el Plan de Negocios. Para los empleados del área de operaciones, el salario variable dependerá de los ahorros en costos que estos puedan conseguir en cada operación, básicamente, cómo lograr un mayor margen bruto en cada operación. En el caso del Gerente General, este recibirá un salario fijo y un variable en función a los indicadores de rentabilidad de la empresa, principalmente ROE.

Los incentivos que se pueden ofrecer a los funcionarios, están directamente atados al cumplimiento de resultados que éstos generen y podrán ser del tipo “motivacionales” como: viajes a ferias o eventos internacionales, planes de estudio y formación, entre otros.

4.2.6 Esquema de seguimiento / Indicadores:

La mejor forma de dar seguimiento a las estrategias comerciales, es definiendo indicadores de gestión objetivos y con resultados medibles en el tiempo. Estos indicadores deben considerar a los objetivos estratégicos que se plantee la empresa en su Plan de Negocios anual y deben tener planes de acción específicos y responsables bien identificados para poder llevar a cabo una adecuada evaluación del modelo de negocio.

Algunos de estos indicadores para medir el desempeño de la estrategia de comunicación son:

Indicador	Fórmula o Método	Meta (año 1)	Frecuencia de Revisión
Presupuesto de ventas anual.	Mayor al Punto de Equilibrio: Ventas > Costos	>\$350,000	Semestral
Ventas facturadas	Σ Paq.1 + Paq.2 + Paq.3 + Paq.4	100%	Mensual

Eficiencia Comercial	<u>Gasto de ventas</u> Ventas	<= 80%	Mensual
Control del Presupuesto de Comunicación y Publicidad	<u>Presupuesto Plan de Medios</u> Ventas	4% a partir del año 3	Mensual
Cumplimiento del Plan de Medios.	Aprobación del Plan de Medios por la Alta Dirección	100%	Mensual
Satisfacción de Clientes	Encuestas de satisfacción a clientes	>85%	Semestral
Fortaleza de la Base de Datos	Número de personas jubiladas registradas en la Base de Datos	> 100 al mes	Trimestral
Plan de Visitas Comerciales	Número de visitas realizadas a empresarios y a asociaciones de jubilados	>50 al mes	Mensual
Registros Web	Número de visitas a la página web	>230 al mes	Mensual

Tabla 12.- Indicadores de desempeño de la estrategia de comunicación

CAPÍTULO 5

5.1 Inversión y financiamiento

Este proyecto ha considerado arrancar con una inversión inicial de \$100,000 dólares de los Estados Unidos (USD), que servirán para los gastos de constitución de la empresa, la adquisición de activos y también como capital de trabajo para la operación del negocio. Es importante mencionar, que la principal inversión de arranque será en la adquisición de la plataforma digital que es la base tecnológica donde se asienta este proyecto.

La fuente de financiamiento para obtener el capital de arranque, provendrá en su 100% de los dos accionistas principales, es decir \$50,000 USD por accionista. Los promotores han consultado con diferentes instituciones financieras sobre la posibilidad de obtener un crédito para un nuevo emprendimiento. Estas instituciones no están dispuestas a asumir riesgos con nuevos emprendimientos y, por lo tanto, solicitan garantías, por ejemplo: abrir una póliza de inversión como colateral. Esto podría no resultar adecuado por cuanto la tasa de interés activa no supera la tasa de interés que se debe devolver al banco.

La tabla de inversiones consta en el Anexo 17.

5.2 Análisis Financiero - Datos Generales

En el capítulo anterior se pudo notar la creación de paquetes de asesoría. El precio de estos paquetes se fijó basándose en los precios de mercado, en lo que los empresarios mencionaron que estarían dispuestos a pagar, y en el costo de 4 tipos diferentes de paquetes turísticos. El proyecto recibirá dinero a partir de marginar un

40% del costo de cada paquete turístico. Una vez que se tenga el valor final del paquete, este será cubierto entre las empresas y los jubilados, en una estructura de 80-20%.

Es decir, tanto empresarios como jubilados pagarán por el servicio de asesoría y por el paquete turístico, respectivamente. Esto sirve para calcular el valor total de las ventas que tendrá el proyecto. En la siguiente tabla se puede entender el valor de los paquetes:

Paquete Traveling Coach					
			$P = C / (1 - m)$	80%	20%
	Costo Paquete	Margen	Precio final	Empresario	Jubilado
P1	\$ 2,110.00	40%	\$3,516.67	\$2,813.33	\$703.33
P2	\$ 3,000.00	40%	\$4,200.00	\$3,360.00	\$840.00
P3	\$ 4,900.00	40%	\$6,860.00	\$5,488.00	\$1,372.00
P4	\$ 6,600.00	40%	\$9,240.00	\$7,392.00	\$1,848.00

Tabla 13.- Fijación de Precios de paquetes Asesoría - Turismo

Una vez entendida la fórmula de generación de ingresos, es preciso conocer los costos del proyecto. De manera general se puede indicar que durante los primeros 6 meses del año, no se generan ingresos, sólo se trabaja para preparar la escena de ventas y adquisición de clientes. Los rubros que comprenden los costos de ventas son: transporte de jubilados, costo de paquetes turísticos, marketing y publicidad, actualizaciones de plataforma, costo de utilizar la tarjeta de crédito y viáticos a vendedores. Estos rubros constituyen un Costo de Ventas del 80% respecto de los ingresos.

Por otro lado, los gastos de inversión; y, principalmente, el aporte de capital de los accionistas son clave. Para este proyecto no se ha previsto obtener deuda, sino que los promotores asumirán la totalidad del riesgo.

Por otro lado, se prevé constituir una *Sociedad Anónima*, figura que permite una mayor facilidad y libertad para la operación legal de la empresa. Los gastos de inversión serán en los siguientes ámbitos: mobiliario, plataforma digital y equipo informático.

Respecto al talento humano, la empresa contará con máximo 4 colaboradores durante el primer año. Una persona más se integraría a partir del año 2. Se prevé subcontratar el servicio de web master para el mantenimiento de la plataforma virtual, por lo menos hasta el tercer año de servicio.

En promedio se cobra a los clientes en 13 días y se paga a los proveedores en 19. Todas las transacciones que realicen los jubilados se pagarán a través de tarjeta de crédito. Se ha establecido que las tarjetas de crédito, en el Ecuador, pagan a más tardar en 7 días. Se ha procurado ser conservadores y por lo tanto, se estableció dicho periodo. A las empresas y emprendedores en el Ecuador, se les podrá cobrar mediante tarjeta de crédito y crédito directo de hasta 30 días para aquellos que accedan al paquete 4, pues tiene un valor superior. Por otro lado, la empresa procurará cumplir con sus obligaciones en un promedio de 19 días. Para esto, la gerencia deberá negociar con los principales proveedores, las agencias de viaje que elaboren los paquetes turísticos. Esto le permitirá al proyecto generar espacios de 6 días en los que se podría trabajar con dinero que no es propio.

5.3 Balance, estado de resultados y flujo de efectivo

En el Anexo 18.- Balance, Estados de Resultados y Flujos de Caja (AÑO 1.- mensual) de este trabajo se podrá observar el balance, estado de resultados y flujo de efectivo proyectado al primer año. Para ello se realizaron proyecciones mensuales con el fin de verificar las necesidades de caja. En el

Anexo 19 se muestra la proyección de los estados financieros a 5 años.

Durante el primer año de operaciones, la compañía refleja pérdidas hasta el séptimo mes, hasta que se inician las ventas. En general, luego del mes 7 de operaciones, el flujo de caja es positivo. De hecho, se podrá observar que para el año 5, el dinero en caja es inflado, por lo que se podría pensar en un proceso de expansión para dicho año.

A continuación, se muestra una tabla que expone el resumen de los flujos. En el primer año se muestra la necesidad imperiosa de capital de trabajo y para cubrir inversiones. Esto se solventa con la inversión inicial de los accionistas de la empresa. Para el siguiente año, todavía se registran pérdidas en los balances sin embargo, ya se puede apreciar que los flujos operativos son positivos. A partir de entonces, desde el año 3 en adelante, los flujos operativos son suficientes para impulsar la gestión del proyecto. Cabe anotar que no existen inversiones posteriores al año 1, pues el resto de años se realizan mantenimientos y actualizaciones del activo principal y que constan como parte del gasto de venta. Tampoco se generan gastos financieros durante los primeros 5 años del proyecto pues, como se indicó anteriormente, el proyecto no se financia con crédito bancario.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Flujo Operativo	-24,983.2	2,643.6	76,695.8	107,599.3	187,574.9
Flujo de Inversión	-54,845.2	0.0	0.0	0.0	0.0
Flujo Financiero	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
FLUJO DE CAJA	-79,828.4	2,643.6	76,695.8	107,599.3	187,574.9

Tabla 14.- Resumen de Flujo de Caja a 5 años

En relación al último punto, cabe mencionar que los promotores del proyecto han decidido no obtener deuda, en virtud de la dificultad que resultaría obtener un

préstamo dada la situación económica y política que atraviesa el país. Además, con el objetivo de mitigar el riesgo de un eventual cambio de moneda que podría afectar en el largo plazo a la compañía, pues si la empresa se endeuda hoy en dólares y en los próximos meses o años se instaura una nueva moneda, la devaluación podría afectar el flujo de caja del proyecto.

Si se revisa el Anexo 18, en el estado de resultados, a partir del mes 7 se generan ventas y consecuentemente, se perciben los primeros ingresos, aunque estos no son suficientes todavía para generar utilidades. Desde el mes 3, el equipo directivo y los colaboradores habrán iniciado los primeros acercamientos a clientes prospectivos, y hasta el mes 6 habrán levantando los perfiles suficientes de usuarios para que el sistema pueda arrancar sus operaciones.

Como se indicó anteriormente, el costo de ventas es el rubro al que se debe prestar mayor atención, pues constituye el 80% de las ventas. Podría surgir un problema en las finanzas de la empresa si este costo se incrementa. Este rubro es alto por cuanto el negocio consiste en intermediar y distribuir paquetes turísticos creados por terceros, agencias de viajes. No se ha considerado un eventual descuento que se pudiera recibir de estos últimos proveedores. Se podría pensar que podría ser bueno considerarlo para alivianar el costo de ventas, no obstante los márgenes en turismo son bajos y por lo tanto, el descuento que se pudiera obtener no sería muy significativo para el análisis.

Se han seguido las normas establecidas en la Ley de Régimen Tributario Interno para determinar la depreciación de los activos. Así, el mobiliario se deprecia en 10 años, los equipos informáticos en 3 años, y la plataforma digital, al ser un intangible, se deprecia en 20 años. No se prevé la compra de nuevos equipos informáticos luego del año 3, ya que los equipos cotizados corresponden a equipos de última generación que podrían, en la práctica, tener una vida útil de hasta 6 años.

Los promotores han decidido, como política, reinvertir las utilidades generadas en los 5 primeros años, por lo que a partir del año 6 y en vista de la cantidad acumulada en caja, se podría iniciar con la repartición de dividendos. A continuación se exhibe una tabla resumen de ventas y utilidades que permitirán rápidamente visualizar los resultados.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	212,344.4	614,740.6	1,148,712.5	1,774,735.8	2,515,718.4
CMV (Costo de Ventas)	159,219.7	537,615.9	939,353.2	1,485,985.2	2,091,245.2
Margen Bruto	53,124.7	77,124.6	209,359.4	288,750.6	424,473.2
Otros Gastos	79,780.9	99,248.8	140,411.4	170,581.0	208,859.1
Depreciación	4,840.3	5,793.6	5,793.6	2,628.3	2,628.3
BAIT (EBIT)	-31,496.5	-27,917.8	63,154.4	115,541.4	212,985.9
Pago Utilidades	0.0	0.0	9,473.2	17,331.2	31,947.9
BAT (EBT) y luego de pago a trabajadores	-31,496.5	-27,917.8	53,681.3	98,210.2	181,038.0
Impuestos	0.0	0.0	11,809.9	21,606.2	39,828.4
BDT (Utilidad/Pérdida neta)	-31,496.5	-27,917.8	41,871.4	76,604.0	141,209.6

Tabla 15.- Resumen Estado de Resultados

5.4 Tasa de descuento

Para determinar el valor de la tasa de rentabilidad que requiere este proyecto, se utilizó el Modelo de Fijación de Precios de Activos de Capital (CAPM). Este modelo toma en cuenta la sensibilidad del activo al riesgo sistémico, así como la rentabilidad esperada del proyecto.

El CAPM calcula la tasa de rentabilidad apropiada y requerida para descontar los flujos de caja proyectados futuros que producirá el proyecto.

Para calcular el CAPM, es necesario establecer el valor de la beta (β) de mercado, la cual determina el nivel de riesgo que tiene el sector en el que se pretende estar. La beta (β) para este proyecto fue calculada en base al promedio de las otras betas desapalancadas (ya calculadas) de industrias similares en el mismo sector. Cabe mencionar que estas betas son tomadas de las referencias del mercado de los Estados Unidos de Norte América.

	Business & Consumer Services	Education	Information Services	Software & Internet	Software Systems & Applications
(β) desapalancada	0.91	0.75	0.89	1.28	1.19

Tabla 16.- Betas desapalancadas del mercado Norte Americano (Aswath Damodaran)

(β) Promedio: 1.004

El promedio de esta Beta (β) es muy cercana a 1, lo que implica que la variabilidad de la rentabilidad de la empresa sería similar a la del mercado, es decir el riesgo sería similar al promedio del mercado.

Una vez obtenida la Beta (β), se procede a determinar las siguientes variables de cálculo que son:

- Tasa Libre de Riesgo (Rf) = 2.32% (Bono del Tesoro de los Estados Unidos a 10 años) Para determinar este valor, se tomó el valor de la tasa promedio de los últimos tres años de los principales sectores industriales de los Estados Unidos. (SECTOR, 2016)

- Prima de Mercado (Rm) = 11.70 % Este valor se lo obtuvo de los datos de mercado de los Estados Unidos, los cuales se encuentran publicados y sirven de referencia para aplicar a este proyecto. El valor de 11.7% es el valor de la prima de mercado a 5 años en USA. (Morningstar, 2016)

- Riesgo País Ecuador = 7.58% Este valor se lo obtuvo de la fuente histórica del Banco Central del Ecuador y toma en cuenta los datos promedio de los últimos 3 años del Riesgo País para Ecuador. (Banco Central del Ecuador, 2016)

Con estos datos se puede calcular el CAPM del proyecto:

$$\text{CAPM} = R_f + \beta (R_m - R_f) + \text{Riesgo País}$$

$$\text{CAPM del Proyecto} = 19.32\%$$

5.5 Valor actual neto y tasa interna de retorno

Una vez calculado el CAPM, se procedió al cálculo del Valor Actual Neto (VAN) y de la Tasa Interna de Retorno (TIR), estos dos indicadores dirán si el proyecto representa una buena opción de inversión en el tiempo. Para el efecto, se propuso utilizar dos cálculos, uno utilizado regularmente como si los flujos ocurrieran al final del año; y, otro para ajustarse mejor a la realidad con flujos descontados a medio año.

A continuación se muestra una tabla resumen de los flujos futuros, misma que permitirá entender cómo se realizó el cálculo del VAN con flujo al final del año y del VAN con flujo a medio año:

Tasa de descuento		19.32%
	Flujos anuales	Flujos descontados a medio año
VAN	\$ 405,660.16	-
TIR	58%	-
VAN.NO.PER	\$ 405,647.33	\$ 453,014.11
TIR.NO.PER	58%	64%

Tabla 17.- Resumen de Cálculos VAN con flujo al año y a medio año

Este valor indica que el proyecto generará flujos positivos de efectivo y por ende se considera como una buena opción de inversión. De hecho la inversión inicial de USD \$100,000, proyectados a 5 años y descontados medio año, reflejan un valor de \$453,014.11. En este punto, cabe mencionar porque se utiliza la fórmula de VAN.NO.PER para los flujos descontados a medio año. La mencionada fórmula devuelve el valor neto actual para un flujo de caja que no es necesariamente periódico,

es decir, en la vida real, los flujos que cada proyecto recibe no son exactos y no se descuentan siempre en los mismos periodos. Hacerlo así, permite extraer un valor más cercano a la realidad.

De igual manera, se procede con el cálculo de la tasa interna de retorno para determinar y comparar la rentabilidad de la inversión frente a otras opciones. Al igual que en el VAN, se procede a tomar la TIR anual, descontada al final del año y a medio año. El valor resultante de la TIR. NO.PER es de 69% lo que da cuenta de que el proyecto es rentable y que supera mayormente a la tasa de descuento requerida.

5.6 Punto de equilibrio (PE)

Para determinar el Punto de equilibrio (PE) del proyecto se han considerado todos los costos, tantos fijos y variables, con el fin de conocer cuántas unidades se debe vender y cuántos dólares deben ingresar para cubrir los costos totales de la operación.

En el Anexo 20 se puede observar el cálculo del Punto de Equilibrio del primer al quinto año.

A continuación una tabla resumen del nivel de PE por número de unidades que debe vender la empresa en 5 años:

	Unidades a Vender	Ingreso por unidades a vender
O 1 AÑ	73	\$342,160.73
O 2 AÑ	178	\$840,480.93

O 3	AÑ 164	\$805,639.39
O 4	AÑ 210	\$1,064,851.95
O 5	AÑ 233	\$1,258,801.96

Tabla 18.- Punto de equilibrio en cifras

Para referencia del lector, la siguiente es la fórmula empleada en el cálculo:

Punto de Equilibrio por Unidades = $\text{Costos Fijos} / (\text{Precio de Venta Unitario} - \text{Costo Variable Unitario})$

El incremento sustancial en los niveles de PE año a año del proyecto se deben al aumento significativo en número de paquetes que se venden año a año.

5.7 Razones financieras

Es preciso iniciar destacando que el proyecto se basa en servicios y no en productos, por lo que no se maneja un inventario. En cuanto a razones de liquidez, vale mencionar las siguientes:

En el primer año, los activos circulantes son suficientes para cubrir los pasivos circulantes en un ratio de 1,9. Esta misma tendencia sigue para los siguientes 4 años en un promedio de 1.9. Esto es la razón circulante, que quiere decir que los activos corrientes cubren con éxito a los pasivos corrientes. La caja es positiva y grande, razón por la cual se puede apreciar una *razón efectivo* de 0.98 en el primer año y un promedio de 1.32 para los siguientes 4 años.

Dada la estructura del negocio, cada dólar adicional de capital que se queda en la compañía produce, en el primer año, 0.85 unidades de activos totales. Para los siguientes 4 años se producen un promedio de 2.7 activos totales. Esta razón se denomina *multiplicador de capital* y puede analizarse en conjunto con el ROE, que se describirá más adelante.

Las cuentas por cobrar no son grandes, por lo que no le restan liquidez a la compañía. De hecho, uno de los mayores logros será que todas las transacciones logren ser canceladas a través de tarjeta de crédito. En ese sentido, los *días de venta de cuentas por cobrar* son aproximadamente: 13 días. Como ya se indicó antes, comparando con el periodo promedio de pago: 19 días, se cuenta con una brecha de 6 días para trabajar con dinero de los proveedores, lo cual resulta bueno para la caja y para el futuro del proyecto.

El indicador de *rotación de activos totales* resulta interesante porque permite entender cuánto genera cada dólar de activo en ventas. Al respecto, en la proyección de 5 años, cada dólar en el activo genera en promedio, 5.8 dólares en ventas.

Finalmente, se deben revisar las *medidas de rentabilidad* del proyecto. El *margen de utilidad* (R.O.S) que el proyecto generaría, en el primer año es de -14.83%, con una tendencia a la alza hasta llegar al 5.61% en el año 5.

El *ROA* permite entender el impacto de cada dólar del activo en la utilidad neta. El proyecto muestra un ROA del -38.82% en el primer año, con tendencia a la alza hasta el año 5 con un 28.04%.

El *ROE* mide el impacto de cada dólar de capital en la utilidad neta de la empresa. El proyecto muestra un ROE de -31.50% en el primer año, llegando a

147.29% en el año 5. Esto quiere decir que el proyecto, si los resultados se dan según el escenario esperado, sería un total éxito.

5.8 Escenarios

Se plantearon 3 escenarios: pesimista, probable y optimista.

Para esto se dispuso únicamente alterar uno de los factores más importantes de las ventas: el porcentaje de usuarios activos de la plataforma virtual. La siguiente tabla muestra un resumen de los resultados luego de la modificación en el porcentaje de penetración en la plataforma virtual:

Variación de 1% de penetración		Escenarios		
		Pesimista	Probable	Optimista
Año 1	Número usuarios	27	45	63
	Ventas	\$ 127,406.64	\$ 212,344.40	\$ 297,282.16
	Utilidad / Pérdida	-\$115,679.19	-\$ 31,496.49	\$17,242.72
Año 2	Número usuarios	87	130	174
	Ventas	\$ 452,013.40	\$ 614,740.56	\$ 777,467.72
	Utilidad / Pérdida	-\$ 182,570.13	-\$ 27,917.82	\$ 84,024.97
Año 3	Número usuarios	182	234	286
	Ventas	\$ 946,108.02	\$ 1,148,712.53	\$ 1,351,317.05
	Utilidad / Pérdida	-\$ 129,499.85	\$ 41,871.38	\$ 169,601.16
Año 4	Número usuarios	280	350	420
	Ventas	\$ 1,495,339.33	\$ 1,774,735.84	\$ 2,054,132.34
	Utilidad / Pérdida	-\$ 150,608.75	\$ 76,603.95	\$ 253,061.50
Año 5	Número usuarios	373	466	559
	Ventas	\$ 2,119,756.16	\$ 2,515,718.36	\$ 2,911,680.55

	Utilidad / Pérdida	-\$ 164,936.09	\$ 141,209.63	\$ 391,771.89
--	---------------------------	----------------	---------------	---------------

Tabla 19.- Escenarios con variación de porcentaje de penetración

Algunas son las variables que podrían incidir en el porcentaje de usuarios activos de la página, sobre todo las actividades de marketing, el cumplimiento de metas de los vendedores, la economía del país, entre otros. No obstante, no se ha calculado por separado ninguna de estas variables sino que se las integró en un solo ítem y se procedió a modificar en su solo punto porcentual. Es decir, el peor escenario implica una reducción de un punto (-1%) en el porcentaje de usuarios activos de cada año. Lo contrario sucedería con el escenario positivo, en donde se incrementaría en un punto (+1%).

Con tan solo la reducción del 1% de los posibles usuarios activos en la plataforma virtual, el panorama cambia sustancialmente. En el peor escenario, definitivamente no es conveniente ingresar al proyecto ya que todos los años se arrojan pérdidas. Habría que realizar inversiones sustanciales en marketing y publicidad y analizar los costos para alcanzar el número mínimo requerido de usuarios que permita generar ganancias.

El escenario optimista resultaría el mejor escenario en donde, se alcanzaría de forma satisfactoria la estrategia de red que se explicó en el capítulo 3 de este proyecto; sin embargo, también implicaría una mayor inversión en marketing y ventas, con lo cual el escenario podría sufrir modificaciones adicionales, aunque no sustanciales.

CONCLUSIONES

El mercado ecuatoriano puede resultar pequeño para el crecimiento del proyecto, sin embargo, éste está pensado de tal manera que pueda ser escalable y replicable. Es decir, luego del año 5, cuando podría iniciar una desaceleración, se puede pensar en una expansión hacia otros países vecinos. Además, podría expandirse hacia la búsqueda de otro tipo de proveedores de consultoría, que no necesariamente fueran expertos jubilados sino inclusive jóvenes con destrezas y cualidades que puedan compartirlas en pequeñas empresas en cualquier parte de la región.

Se pudo observar que, conforme pasan los años, la caja crece; y, con ello, a partir del año 6 se debe considerar un porcentaje para repartición de dividendos para los accionistas. Además, se puede destinar un porcentaje al proceso de ampliación de expansión de mercado.

En definitiva, del análisis de los balances, estado de resultados, flujo de caja, razones financieras, VAN y TIR, se puede establecer que el proyecto es rentable y que merece su implementación, tomando en consideración que al ser un mercado saturado, se deben generar barreras de entrada. Una de las barreras de entrada más importantes será la inversión que requerirá realizar un competidor, de tal manera como lo harán los promotores del proyecto; así como la creación de la plataforma virtual y el algoritmo que permitirá entrelazar las necesidades de los empresarios y los expertos consultores.

El análisis del VAN, hace suponer que la factibilidad del proyecto está confirmada y que el negocio tiene buenas oportunidades de crecer y sostenerse en el tiempo.

Se percibió un aumento constante y elevado en los niveles de punto de equilibrio que necesita afrontar el proyecto. Esto se debe principalmente a que en los primeros

años el proyecto arranca con una fuerte inversión inicial y con pocas unidades vendidas lo cual resulta en pérdidas operativas durante los primeros meses o hasta el segundo año. Posteriormente a esa fase, se espera que las unidades vendidas empiecen a aumentar progresivamente, lo cual significa también un aumento en costos y gastos.

Estas aproximaciones financieras solo podrían alcanzarse si se cumple efectivamente las estrategias corporativas y de marketing. Para ello, será importante que los promotores no pierdan de vista la estrategia corporativa de enfoque, ya que el producto se llevará específicamente a un nicho, PYMES en el Ecuador y expertos jubilados americanos. Se podrá consolidar esta estrategia si se toma en consideración tanto las necesidades de los empresarios cuanto de los jubilados, de conformidad con lo analizado en la investigación de mercado. Ambas partes podrán encontrar en la plataforma virtual que se propone, un espacio para satisfacer sus necesidades: resolver un problema específico de su empresa de la mano de un experto, con la suficiente experiencia y credenciales; y, por otro lado, la necesidad del jubilado de viajar a un menor precio.

En una primera etapa se deberá se deberá levantar una base de datos mínima de 100 expertos jubilados, y al menos 400 empresas contactadas para integrarlas manualmente a la plataforma virtual. Sin inventario, la plataforma no podrá arrancar. Por lo tanto, se deberá pensar que para cumplir con la estrategia de posicionamiento, en donde se pretende implantar la marca de “Traveling Coach” como: la mejor empresa de consultoría empresarial y de turismo por trabajo, la selección de los perfiles de los proveedores (jubilados) deberá ser exclusiva y cumplir altos estándares de calidad. Para ese trabajo se tendrá al menos 6 meses, tiempo que demora la construcción de la plataforma virtual.

En lo posterior, será importante la comunicación que se desarrolle con el promitente cliente. Las imágenes, video y contenidos de la plataforma deberán manejar la expectativa del cliente persuadiéndolo a vivir una experiencia totalmente diferente y nueva. Los canales de comunicación serán, por excelencia, redes sociales, la misma plataforma y la comunicación directa, a través de asociaciones o cámaras de empresarios y de jubilados.

Finalmente, cabe recalcar que la investigación estableció que, un buen número de jubilados evaluaron positivamente la propuesta del negocio; y, que la mayoría de empresarios ecuatorianos lo aprobó también.

Por lo tanto, además de los aspectos analizados en la investigación de mercado, así como el análisis de la tasa de rendimiento de 19.32% versus el TIR de 64%, se prevé que el proyecto es lo suficientemente atractivo y que, en consecuencia, a partir de enero de 2017, se deberá dar inicio a la ejecución del proyecto.

ANEXOS

Anexo 1.- Análisis Sectorial

Situación Económica en el Ecuador

En los últimos seis años el Ecuador ha mantenido un crecimiento económico sostenido con una tasa del 4,2%, según cifras del Banco Mundial y BCE que ubican al país como una de las economías de mayor crecimiento en América Latina y el Caribe (Ministerio Coordinador de la Política Económica, 2014). Sin embargo, según el economista Mauricio Pozo, la economía decrecerá. De hecho, se prevé un crecimiento entre el 3,8% y el 1,5%, dependiendo de la recuperación o no del precio del petróleo durante este año (2015).

El país es altamente dependiente del petróleo. En el 2014, el precio del crudo ecuatoriano inicio en \$91,4 USD. Para diciembre ya se ubicó en \$53,55 USD (Diario El Universo, 2015) y para el 13 de septiembre de 2015, en \$44,63 USD (BCE, 2015). Esto obligó a que las autoridades nacionales tomen medidas económicas de protección como la generación de salvaguardias, reajustes del presupuesto general del estado, reducción de gastos, entre otros. Frente a las previsiones para los próximos años, Pozo concluye que será importante mantener altos niveles de liquidez, priorizar gastos y mantener activas las operaciones empresariales (2015).

Sector de prestación de servicios profesionales de consultoría empresarial

Para el 2014, se determinó que existe un total aproximado de 704.556 empresas en el Ecuador (INEC, 2014b). El 5% corresponde a empresas relacionadas con la prestación de servicios profesionales, científicos y técnicos (INEC, 2013a). Dentro de este porcentaje, se

determinó que unas 1023 empresas se dedican específicamente a la consultoría empresarial (SUPERCIAS, comunicación personal, 18 de septiembre de 2015). Desde el 2008 al 2013, el sector ha estado en continuo crecimiento pasando de 59.6 millones a 329.8 millones en utilidades brutas. A continuación se presenta una tabla que indica el continuo crecimiento del sector el mismo que destaca un constante crecimiento:

Datos sobre el Sector de Servicios Profesionales de Consultoría Empresarial						
Año	Gastos	Ingresos	Utilidad Bruta	Número de Cías	Crecimiento año anterior	Utilidad Bruta por empresa
2007	\$136,392,952.94	\$117,622,555.42	-\$18,770,397.52	960	-	-\$19,552.50
2008	\$120,285,689.89	\$179,902,757.14	\$59,617,067.25	1025	-	\$58,162.99
2009	\$140,774,585.46	\$214,562,407.78	\$73,787,822.32	1070	24%	\$68,960.58
2010	\$252,825,458.93	\$363,626,327.94	\$110,800,869.01	1123	50%	\$98,665.07
2011	\$244,007,839.23	\$394,052,201.87	\$150,044,362.64	1116	35%	\$134,448.35
2012	\$165,870,184.37	\$385,107,277.91	\$219,237,093.54	942	46%	\$232,735.77
2013	\$311,215,914.07	\$641,016,457.98	\$329,800,543.91	1023	50%	\$322,385.67

Nota: Esta tabla fue elaborada por los autores. Los datos obtenidos fueron recabados de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador (2015).

Tabla 20.- Datos sobre el sector de prestación de servicio de consultoría empresarial de Ecuador

Análisis Sectorial

Con estos antecedentes, a continuación se analiza la rentabilidad del sector utilizando la herramienta de *las cinco fuerzas de Porter* (Noboa, Fuerzas Sectoriales y Rentabilidad, 2006):

Grado de Rivalidad:

El sector de la prestación de servicios profesionales de consultoría empresarial es una industria en crecimiento y de intensidad competitiva moderada. Lo siguiente justifica lo expresado:

- Tamaño del mercado

Como se indicó anteriormente, el universo de empresas en el Ecuador es de 704.556 (INEC, 2013a). Al ser un mercado amplio, existe una mayor posibilidad de ser rentable. Se ha podido verificar que del total de empresas, el 89.6% corresponde a las microempresas, el 9.9% a PYMES y el 0.5% restante a las grandes. Generalmente, las microempresas son asesoradas por fundaciones y corporaciones sin fines de lucro (Revista EKOS, 2013), quedando así el 10.4% de empresas en la arena de la competición. Frente a esto, a un menor tamaño, menor es la rentabilidad.

- Número de competidores

De acuerdo con datos de la Superintendencia de Compañías, existen 1023 empresas registradas en sector de servicios profesionales de consultoría empresarial y un total de 1773 empresas incluyendo aquellas que realizan consultoría aunque su objeto principal no sea la consultoría empresarial. De este último número, sólo el 55% de competidores se ubican en la ciudad de Quito (SUPERCIAS, comunicación personal, 18 de septiembre de 2015).

Con estos datos, se puede determinar que existe 1 compañía consultora por cada 42 empresas, entre Pymes y grandes. Lo que indica una leve saturación del mercado. Sin embargo, se debe considerar que existen consultores independientes, cámaras de comercio e inclusive, universidades que podrían prestar el servicio de consultoría empresarial o programas similares. Con esto, el número de competidores aumenta y el mercado se vuelve más saturado. En consecuencia, a mayor número de competidores mayores luchas por adquirir una cuota del mercado y por lo tanto, la rentabilidad es menor (Noboa, Fuerzas Sectoriales y Rentabilidad, 2006).

- Diferenciación

Existen actores de todo tipo. Al realizar una búsqueda rápida de las mayores empresas consultoras con presencia en internet y que llegan a clientes grandes, se observa a: Pricewaterhouse Coopers, Deloitte, Ernst & Yong, entre otros, quienes tienen consolidada su cartera y por su especialización no tenderían a realizar acciones que atenten la rentabilidad del sector.

También existen empresas pequeñas de consultoría especializada en materias como: operaciones, estrategia, contabilidad, marketing, entre otras. De hecho, esto se puede verificar en los perfiles de 45 miembros afiliados a la Cámara Ecuatoriana de Consultoría, entre personas naturales y jurídicas (CEC, s.f). A pesar de esta diversidad de rivales, se puede determinar que todavía existe espacio para la diferenciación. No obstante, muchos competidores han optado por diversificar y ofrecer un amplio espectro de consultoría.

- Tasa de crecimiento

Como se pudo determinar de la

Tabla 20.- Datos sobre el sector de prestación de servicio de consultoría empresarial de Ecuador el sector se encuentra en constante crecimiento, lo que se verifica como un factor favorable para la rentabilidad del sector.

- Costos de cambio

Generalmente los costos de cambio son muy bajos. De hecho, dentro del desarrollo de un proceso se puede pasar de una consultoría a otra sin incurrir en mayores gastos. Esto implica que la rentabilidad es menor.

- Barreras de Salida

Las barreras de salida son bajas. Se trata de un mercado que se basa en el servicio y por lo tanto bajo en acumulación de activos. Si las barreras de salida son menores, la rivalidad es mayor y en consecuencia, existirá menor rentabilidad en el mercado.

Poder de Negociación del cliente:

El poder de negociación del cliente es bajo y por lo tanto, la rentabilidad del sector es mayor. Se ha encontrado lo siguiente en el análisis:

- El grupo está concentrado o compra grandes volúmenes en relación a las ventas del proveedor: (Porter, 1982)

Como ya se mencionó en un punto anterior, las Pymes y empresas grandes, generalmente contratan los servicios de consultoría empresarial de manera individual. Las microempresas muchas veces reciben capacitaciones y apoyo a nivel grupal. Sin embargo, en este punto los clientes no suelen contratar en grupo y por lo tanto su poder de negociación es menor.

- Los productos que compra el grupo a la industria representan una parte considerable de los costes o adquisiciones que realiza: (Porter, 1982)

En un ambiente político, legislativo, tributario y fiscal tan variable como el ecuatoriano, las empresas se ven en la necesidad de contratar más y más a especialistas en cada tema para sustentar la toma de decisiones frente a todos los escenarios de cambio o innovación que se presenten. Los gastos en los diferentes tipos de asesoría o consultoría empresarial pueden llegar a representar un 15% de los gastos administrativos de una empresa, lo cual evidencia la creciente necesidad de estos servicios en los gastos de una organización.

En virtud de lo expuesto, los consumidores tendrían menor poder de negociación frente a expertos que resuelvan sus problemas.

- Los productos que adquiere el grupo a la industria son estándar o indiferenciados: (Porter, 1982)

Como se verificó anteriormente, los servicios de consultoría son diferenciados, dependiendo el giro de negocio que cada empresa tenga. El segmento de consultoría legal es uno de los más diversificados del mercado, seguido por firmas de consultoría en materia fiscal. En este sentido, los consumidores que buscan un nivel alto de especialización en consultoría van a recurrir a los pocos expertos que existen, en ese sentido el nivel de lealtad de los clientes es significativamente alto a la firma consultora especializada.

- El grupo obtiene bajos beneficios: (Porter, 1982)

Los beneficios que recibe el grupo de clientes por temas de consultoría suelen ser altos, dependiendo de la calidad de los informes que se presenten y a la continuidad que se le pueda dar a las recomendaciones provenientes de dichos informes.

- El grupo tiene toda la información: (Porter, 1982)

Cuando el cliente conoce perfectamente la demanda, los precios de mercado e incluso los costes del proveedor suelen tener una mayor ventaja negociadora que cuando carece de estos datos. (Porter, 1982) En el caso de los clientes de consultoría empresarial, se podría decir que las MIPYMES no necesariamente cuentan con suficiente información acerca de la oferta de consultoría empresarial. En este caso, el poder de negociación del cliente sería bajo. Sin embargo, si se habla de empresas grandes, con quienes generalmente se realiza un proceso de calificación como proveedor y donde es obligatorio entregar información previa, entonces se

estaría frente al caso en que un consumidor podría tener mayor poder de negociación frente a la consultora.

Poder de Negociación del Proveedor:

El poder de negociación del proveedor es alto y por lo tanto, la rentabilidad del sector es menor. Se ha encontrado lo siguiente en el análisis:

- El grupo está dominado por pocas empresas y muestra mayor concentración que la industria a la que vende: (Porter, 1982)

El mercado de la consultoría empresarial ha mantenido una tendencia creciente en los últimos años, sin embargo, este sector apenas representa el 0,3% del total de empresas de todo el Ecuador. Los proveedores de este sector pueden ser escasos en este número reducido de empresas consultoras, en virtud que se requiere de expertos y especialistas en las determinadas ramas. Existiría por lo tanto, un poder de negociación alto del proveedor y afectando a la rentabilidad del sector.

- El grupo de proveedores no está obligado a competir con otros productos sustitutivos para venderle a la industria: (Porter, 1982)

Tanto los proveedores, que serían los profesionales especializados, cuanto las empresas consultoras deben competir contra varios productos y servicios sustitutos como: softwares para gestión de negocios, universidades y escuelas de negocios, y básicamente contra cualquier profesional de tercer o cuarto nivel que esté brindando servicios de consultoría independientes. Esto reduce el poder de negociación de los proveedores e incrementa la rentabilidad del sector. No obstante, un experto consultor, con años de experiencia, académica y profesional puede ser poco sustituible y por lo tanto tener mayor poder de negociación.

- La industria no es un cliente importante para el grupo de proveedores: (Porter, 1982)

Como ya se mencionó en el segmento de poder de negociación de los clientes, el sector empresarial ecuatoriano debe estar muy atento a todos los cambios que se dan en los marcos regulatorios de la Ley de Compañías y esto es un factor determinante en el nivel de importancia que tiene la industria sobre el sector de servicios de consultoría empresarial. En este sentido, el poder de negociación de los proveedores es alto.

- El producto de los proveedores es un recurso productivo importante para el negocio del cliente: (Porter, 1982)

En el mismo contexto del punto anterior, si el marco regulatorio en donde se desenvuelven las empresas es demasiado cambiante, ya sea por temas legales, tributarios o de innovación y desarrollo, la necesidad de contratar expertos o profesionales especializados se incrementa cada vez más. Esto hace que el poder de negociación de los proveedores de consultoría sea cada vez más elevado.

- Los productos del grupo de proveedores están diferenciados o han acumulado costes cambiantes: (Porter, 1982)

Los expertos y profesionales que pueden ser contratados se diferencian ampliamente por la especialización que ofrezcan, dándoles un mayor poder de negociación.

Presión de Productos Sustitutos:

Existen seminarios internacionales, libros, cursos o programas de universidades locales y extranjeras que aparecen como alternativa al servicio profesional de consultoría empresarial;

sin embargo, generalmente se tratan de productos o servicios menos personalizados, que no ofrecen una solución inmediata como sí lo hace la consultoría empresarial. En tal sentido, al no existir una amplia gama de productos sustitutos, la rentabilidad del sector en el largo plazo es favorable.

Amenazas de entrada:

Existe una fuerte amenaza de entrada. Es decir, nuevos participantes podrían ingresar fácilmente al mercado; por lo tanto, la rentabilidad sería menor. Se arribó a esta conclusión a partir del análisis de las siguientes barreras:

- Economías de escala:

Para la prestación de servicios profesionales de consultoría empresarial no se requiere alcanzar economías de escala. De hecho el sector es bajo en acumulación de activos. Para que una empresa alcance mayor cobertura debe aumentar su capital humano.

- Requerimientos de capital:

No son necesarios. Un nuevo consultor puede aparecer luego de pocos años de trabajo en una determinada industria y regresar a ella trabajando de forma independiente conformando su propia firma especializada.

- Política gubernamental:

Para el ejercicio de la consultoría empresarial, en el ámbito privado, no se requieren sobrepasar mayores obstáculos legales, es suficiente cumplir con las disposiciones del Servicio de Rentas Internas y la aplicación de la Ley de Compañías. Si el consultor busca ofrecer su servicio al sector público, deberá atenerse además a las disposiciones de la Ley del Sistema

Nacional de Compras Públicas, a las disposiciones particulares de la institución con la que se pretende trabajar y a las bases del concurso que se aplique. En teoría, ninguno de los casos se torna engorroso si se cumple con todos los requerimientos.

- Acceso a Canales de distribución:

Existen canales de fácil acceso para llegar a más clientes como por ejemplo: agremiaciones productivas y cámaras de comercio.

Conclusión

En esta industria no es difícil ser rentable, sin embargo para hacerlo, es preciso contrarrestar las fuerzas negativas o neutras del análisis. De hecho, se ha podido determinar que las fuerzas sectoriales a contrarrestar serían: amenaza de entrada de competidores y poder de negociación de proveedores.

Como se puede observar del Gráfico 1.- Fuerzas sectoriales de Porter, la rentabilidad del sector en el largo plazo sería neutral; no obstante, si se analiza esto en concordancia con los datos de crecimiento expuestos en la

Tabla 20.- Datos sobre el sector de prestación de servicio de consultoría empresarial de Ecuador y si se adoptan decisiones estratégicas acertadas, sí se puede ser rentable e ingresar al grupo de las empresas que se mantienen en constante crecimiento.

Anexo 2.- Resultados de la encuesta e investigación para definición de variables de mapa estratégico

Para la construcción del mapa estratégico del sector de consultoría empresarial se realizó una encuesta a 30 empresarios de Quito, a manera de sondeo. Los resultados fueron los siguientes:

Marca temporal	¿Qué atributos son importantes para usted o su empresa a la hora de elegir una consultoría en gestión estratégica empresarial?	¿Qué consultor, empresa, software, programa o curso le viene a la mente cuando piensa en contratar una consultoría de gestión empresarial?
9/15/2015 15:15:15	El currículum y experiencia de los consultores La metodología propuesta	BDO Stern SGS Deloitte
9/15/2015 17:49:54	Experiencia específica del facilitador Metodología probada internacionalmente Retorno sobre inversión esperada.	BSD Novatech Price Waterhouse
9/15/2015 18:43:04	-profesionalismo -experiencia -transparencia -buenos precios	-vicencio -josé Torres
9/15/2015 19:23:55	Experiencia en la consultoría a ejecutar Perfil de los consultores Nombre de la empresa y sus credenciales Precio de la consultoría Términos y condiciones	IBM
9/15/2015 21:57:10	tener una necesidad de innovación experiencia profesional precio curriculum del consultor	novatek seminarium escuelas de negocio auditores especializados abogados
9/16/2015 7:58:59	La formación y experiencia de los consultores Los proyectos realizados Las referencias de clientes Las metodologías empleadas El entendimiento del sector y tipo de negocio	IBC Consultora mexicana Cifra Consultores IDE

9/16/2015 8:46:08	<ul style="list-style-type: none"> • Perfil profesional del consultor <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia • Resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • FODA • MAPA DE PROCESOS • OBJETIVOS ESTRATÉGICOS <ul style="list-style-type: none"> • BSC • HERRAMIENTAS GERENCIALES
9/16/2015 9:29:14	Experiencia y seriedad	Ninguna empresa en mente. Programa: de responsabilidad social empresarial. Me parece que es un tema que hay que profundizar y desarrollar en el país
9/16/2015 12:23:10	Practicidad, resultados	The Edge Price
9/16/2015 16:36:50	<p>Debe ser una consultora Externa</p> <p>Debe presentar casos de éxito</p> <p>Tener personal certificado en las áreas requeridas</p> <p>Contar con isos</p> <p>Precios acordes al mercado</p>	HAYGROUP
9/16/2015 17:08:05	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad de encontrar la fuente de los problemas o errores 2. Capacidad para proponer soluciones efectivas que se adapten a la realidad de mi empresa 3. Habilidad de comunicación, interacción con las personas a recibir la consultoría 4. Trayectoria o reconocimiento en el medio 	Betlatam
9/16/2015 17:35:51	<ol style="list-style-type: none"> 1. Que lo necesite 2. Que la empresa que lo ofrece tenga experiencia en consultoría de empresas como la nuestra 3. Que me convenza de su seriedad y eficiencia 4. Que los precios sean justos y razonables 	Ninguna
9/16/2015 21:12:59	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Que sea una empresa de prestigio. 2.- Que tenga conocimiento y experiencia en consumo masivo. 3.- Que me de una terna de asesores a escoger de acuerdo a mis necesidades, según el perfil y experiencia en el tema a solicitar. 4.-Que cumpla con profesionalismo los compromisos adquiridos. 5.-Que realice un seguimiento continuo de resultados posterior a la gestión realizada con la asesoría. 	Deloitte touche
9/16/2015 21:44:45	<p>Honestidad</p> <p>Experiencia</p> <p>Amplio conocimiento</p> <p>Referencias de clientes</p>	Ninguno
9/16/2015 21:45:49	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de habilidades gerenciales 2. Involucrar mandos medios y altos 3. Sinergia entre los antes mencionados trabajar en temas de delegación 	IDE

9/16/2015 21:53:01	Experiencia en el ramo Creatividad Seriedad Fidelidad	Ninguna en especial
9/17/2015 8:06:29	Experiencia con resultados	Todo lo relacionado a herramientas y ventas virtuales
9/17/2015 16:20:17	Costo vs resultados Credibilidad	Price
9/17/2015 18:31:09	El background de la empresa, la experiencia y el precio	The edge
9/17/2015 19:14:43	Conocimiento, eficiencia, transparencia.	Ninguno en particular.
9/17/2015 19:17:33	Innovación Garantía Precio	Marketing Advice
9/17/2015 20:07:30	Experiencia del consultor Grado de especialidad	Opex
9/17/2015 21:47:55	Experiencia Conocimiento	Ninguno
9/17/2015 21:50:50	Profesional que hace la consultoría Experiencia Empresas previas Reporte final	Pwc Deloitte
17/09/2015 22:10	Experiencia de los consultores Alcance del servicio profundidad del estudio tiempo de entrega	Deloitte PWC E&Y
17/09/2015 22:12	Precio Conocimientos Experiencia	London Consulting Delfos
17/09/2015 22:14	Experiencia Marca Internacional	Pricewaterhousecoopers
18/09/2015 10:12	Capacidad de consultores, precio y experiencia	Universidades
18/09/2015 11:43	Profesionalismo de consultores, historial de la empresa y consultor, resultados	EY, PWC

Tabla 21.- Encuesta sobre Encuesta sobre atributos y empresas consultoras empresariales más conocidas

Luego se procedió a tabular dicha información. De ésta se extrajeron dos gráficos que indican la frecuencia de repetición de los atributos más valorados: precio y experiencia; y, la frecuencia de repetición de las empresas que más valoran los clientes. A partir de esta

información se pudieron determinar los ejes del mapa estratégico. A continuación los gráficos mencionados:



Gráfico 3.- Atributos de las consultoras empresariales que más valoran los clientes



Gráfico 4.- Empresas consultoras empresariales más recordadas por clientes

Finalmente, para determinar el volumen y la posición de las empresas seleccionadas dentro del mapa estratégico, se analizó el volumen de ventas de cada una. Luego se mantuvieron comunicaciones con ex funcionarios y representantes de las empresas destacadas en el Gráfico 4.- Empresas consultoras empresariales más recordadas por clientes para determinar los precios de cada hora de un consultor empleado. La experiencia de cada una de ellas fue determinada en base al número de años que se encuentran en el mercado. A continuación se presenta la Tabla 22.- Datos para ubicación de empresas en el mapa estratégico del sector que resume los datos utilizados para el posicionamiento de las empresas en el mapa.

Empresas más recordadas	Volumen de ventas	Utilidad	Años de experiencia	Precio por hora de consultor*	Fuentes de información
Deloitte	\$ 16'283,794	\$ 498,822	49	200 – 1,000	(Revista Ekos, s.f) (Deloitte, s.f) (Superintendencia de Compañías, s.f.)
PWC	\$ 66'821,061	\$ 381,601	37	200 – 1,500	(Revista Ekos, s.f) (Superintendencia de Compañías, s.f.)
Novatech	\$ 6'445,305	\$ 306,780.22	22	40 - 500	(Revista Ekos, s.f) (Superintendencia de Compañías, s.f.)
IDE**	\$ 7'000,000	-	22	100 - 400	(Escobar, 2008)
The Edge	\$ 1'646,730	\$ 97,980.11	14	80 - 350	(Superintendencia de Compañías, s.f.)

Nota: Los volúmenes de venta y utilidad se obtuvieron desde la página web de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros; y, Revista Ekos. Los años de experiencia fueron determinados por información de las páginas web de cada una de las instituciones.

* Precio por hora del consultor se obtuvo por entrevistas a exfuncionarios de las instituciones quienes informaron sobre valores aproximados.

** Para determinar el volumen de ventas del IDE, se revisó información contenida en la página web del director general del IDE. (Escobar, 2008)

Tabla 22.- Datos para ubicación de empresas en el mapa estratégico del sector

Anexo 3.- Informe de Investigación Secundaria

De los jubilados estadounidenses

¿Cuál es la población de jubilados en los Estados Unidos?

De acuerdo con GALLUP, en promedio los americanos se estarían retirando a la edad de 62 años (Riffkin, 2014). Al respecto un informe de *Census Bureau* de los Estados Unidos determinó que, al 2010, el 16.2% de la población supera la edad de 66 años, esto es más de 50 millones de personas que podrían ya estar jubiladas (Howden & Meyer, 2011).

¿Cuáles son las actividades principales de los jubilados?

De acuerdo con un estudio de *Transamerica Center for Retirement Studies*, el 33% de los jubilados indican que viajar es una de sus actividades para pasar su tiempo de retiro; además señalan que pasan más tiempo con familia y amigos (53%), realizando hobbies (40%) y voluntariado (24%). (The Current State of Retirement: Pre-retired expectations and retired realities, 2015) . En el siguiente cuadro se puede observar cómo emplean los jubilados su tiempo:

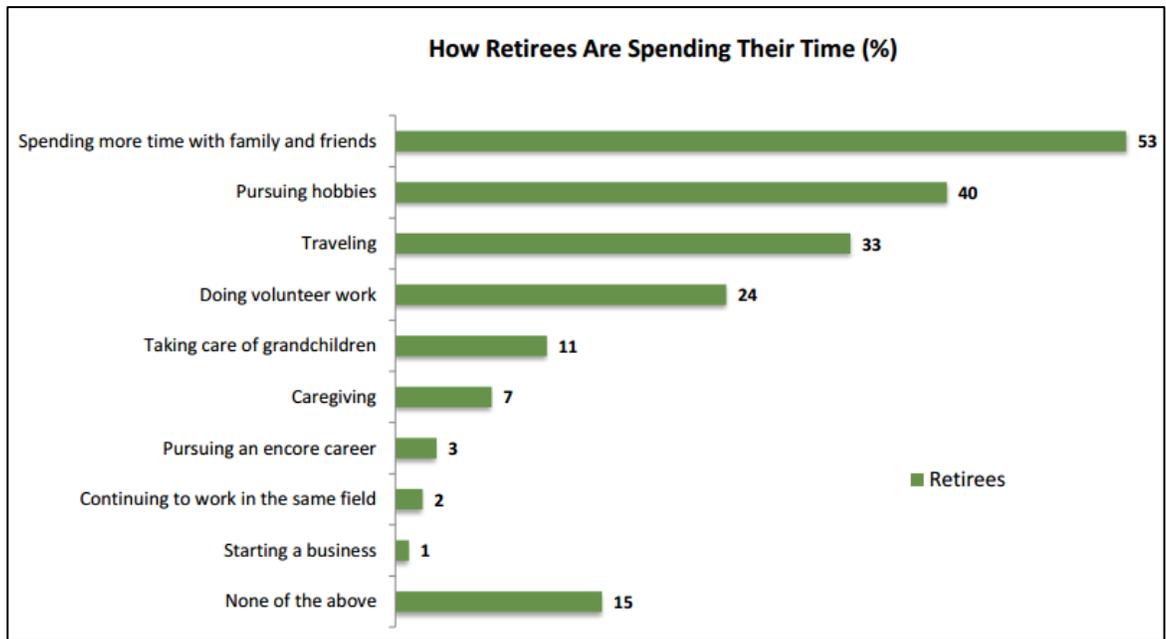


Gráfico 5.- Cómo emplean los jubilados estadounidenses su tiempo (Transamerica Center for Retirement Studies, 2015)

¿Qué idea tienen los jubilados americanos respecto del turismo?

Un estudio efectuado en conjunto por *Transamerica Center for Retirement Studies* y *Global Coalition on Aging* determinó que los jubilados americanos aspiran viajar y que además entienden la importancia de viajar para mejorar su salud física y mental. Sin embargo, no han ahorrado el suficiente dinero para alcanzar dicho objetivo. **De hecho, se determina que el 81% de los encuestados** dijeron que su decisión de viaje está influenciada a tener los recursos suficientes. (TRANSAMERICAN CENTER FOR RETIREMENT STUDIES & GLOBAL COALITION ON AGING, 2013).

El estudio también muestra cifras interesantes respecto de cómo se captó mayor atención de los jubilados al momento de elegir viajar. Un 51% de los encuestados estuvieron

más motivados con la idea de viajar cuando se les mostró datos acerca de los beneficios de prevenir las enfermedades degenerativas del cerebro y un 50% cuando se les mostró datos acerca del beneficio de viajar en la prevención de enfermedades cardíacas.

¿Qué prefieren los jubilados en el mundo en temas de turismo?

De acuerdo con el informe TripBarometer 2014, existen 2 aspectos principales que los jubilados prefieren y que estarían dispuestos a pagar más a la hora de viajar: alimentación especial o restaurantes y hospedaje. Se puede apreciar lo manifestado en el gráfico a continuación:

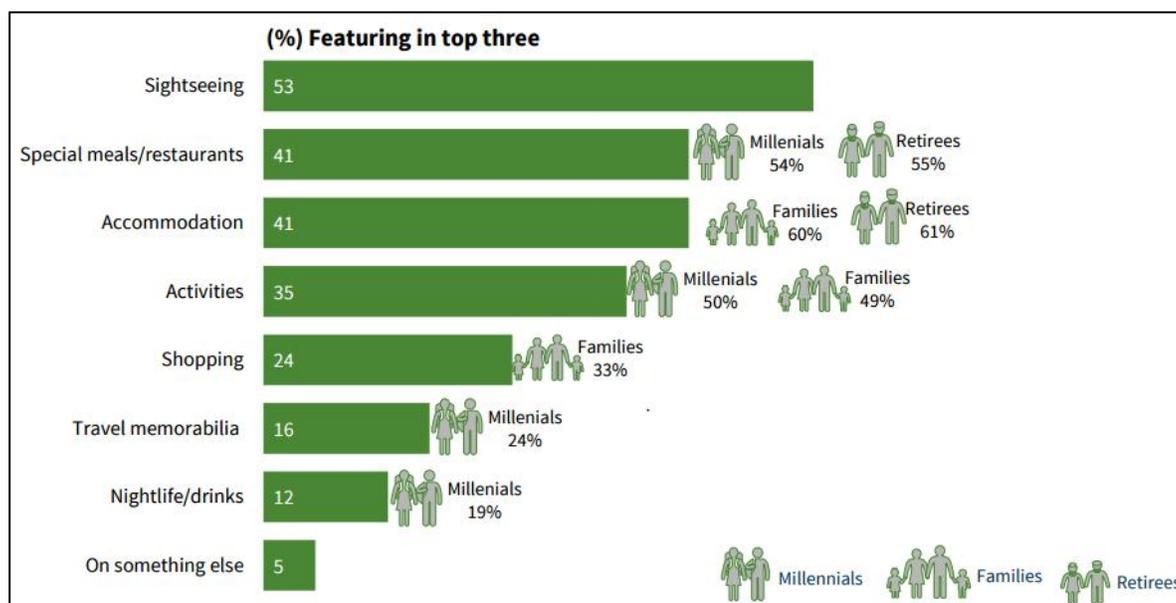


Gráfico 6.- Datos de principales gastos en turismo a nivel mundial (TripBarometer 2014- IPSO y Tripadvisor)

¿Cuántos jubilados americanos llegan al Ecuador?

De acuerdo con una base de datos migratorios extraída del portal del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador, se logró determinar que en el 2014 han ingresado un total de 32.358 jubilados norteamericanos para hacer turismo en el Ecuador. La edad promedio

de estos visitantes es de 67 años, siendo el 52% mujeres y 48% hombres. La base de datos que contiene la presente información puede ser revisada en el siguiente link: <https://drive.google.com/file/d/0B8jCKkdQXIeLU19HRHY3bDJWZWM/view?usp=sharing>

¿Qué opciones se ofrece en el Ecuador para los jubilados en términos de turismo?

Ecuador ofrece un sinnúmero de actividades para personas jubiladas en todas las regiones del país. En la región costa existen una amplia oferta hotelera cercana a las playas y sobretodo gastronómica. En la región sierra se destacan las actividades de montaña y visitas a zonas protegidas. En la región amazónica se ofrece la experiencia de vivir la naturaleza y visitar reservas ecológicas. En Galápagos se ofrece todo tipo de actividades turísticas, siendo los cruceros y visitas al parque nacional, las actividades favoritas de jubilados extranjeros. Actualmente Cuenca, Salinas y Manta constituyen las principales ciudades que han sido elegidas por jubilados, principalmente estadounidenses, para su retiro (Ministerio de Turismo, 2015).

Empresas en el Ecuador

¿Cuál es el índice de crecimiento de las PYMES ecuatorianas?

Según la revista digital Líderes, las PYMES representan más del 90% del total de empresas en el Ecuador y han mantenido un crecimiento sostenido durante los últimos 5 años (2007 – 2012). El dato del crecimiento en número de PYMES no se encuentra en este artículo, pero se sostiene que el crecimiento de las PYMES está dado por las ventas de todo el sector que ese periodo de tiempo creció más de 14%. (Lideres Revista Digital, 2013)

¿Cómo se asesoran las PYMES en el Ecuador?

Una de las principales fuentes de asesoramiento que tienen las PYMES en el Ecuador es a través de las Cámaras de Comercio, Cámara de la Pequeña y Mediana Industria y del Observatorio PYME de la Universidad Simón Bolívar.

Otros medios de asesoramiento, provienen de empresas o agencias privadas que ofrecen este servicio, dependiendo las necesidades puntuales de cada empresa y del sector en que esta se encuentre.

Análisis de la Plataforma WorldPackers

WorldPackers es una plataforma en internet que nace desde Brasil. La idea de negocio es muy interesante: busca conectar a turistas que cuentan con bajo presupuesto o que simplemente quieren vivir nuevas experiencias y a hostales que requieren ayuda en diferentes tipos de áreas para el efectivo desempeño negocio. Los hostales ofrecen hospedaje y alimentación gratuita a cambio de algunas horas de trabajo diarias del turista.

Contenido

Worldpackers es claro. En los términos de uso indica que no se trata de una plataforma que gestiona o investiga a los hostales ni a los viajeros, sino que sirve de medio de encuentro para que ambos se pongan de acuerdo en intercambiar hospedaje y alimentación por trabajo en áreas como: administración, artes, bartenders, limpieza, cocina, labores agrícolas, jardinería, conserjería, música, turnos de noche, pintura y decoración, promoción de fiestas, fotografía, recepción, medios digitales, ayuda social, enseñanza de idiomas y deportes, guía de turismo, elaboración de videos o páginas web (WorldPackers, 2016).

Para el efecto, la plataforma pone a disposición de viajeros o de hostales la opción de inscribirse. Si se trata de un viajero, por ejemplo, se puede indicar cuales son las actividades en las que se destaca, de tal manera que la plataforma puede desagregar cuales son los lugares que más se ajustan a sus preferencias o conocimientos. Los hostales determinan qué tipo de trabajos requieren y qué es lo que estarían dispuestos a ofrecer, por ejemplo: se puede requerir una persona que realice turnos de noche, actividades de administración y tome fotografías, todo esto por el trabajo de 30 horas a la semana, dos días libres y su pago sería en hospedaje gratis y 2 comidas por día. La mayoría de planes que se ofrecen tienen una duración mínima de una semana y podrían llegar a hasta 12 meses de estadía.

Diseño de plataforma

El diseño es amigable y similar a redes sociales como Facebook, Twitter o Tripadvisor. De hecho mantiene mucho del diseño de Facebook y hasta sus colores. Es bastante claro e intuitivo, el uso de íconos y títulos grandes ayuda a ratificar qué es lo que puede y no puede hacer el usuario. Por ejemplo, se entiende claramente lo que un hostel necesita. Así mismo se entiende qué sería lo que el hostel no pagaría del turista.

Importante para el turista que ingresa por primera vez, que en la página de inicio se presenta un video que explica lo que Worldpackers es y hace. Más adelante se encuentra un botón de búsqueda por país de preferencia de visita. Si no se quiere usar ese botón, en la misma página inicial se encuentran opciones por habilidades del turista o por regiones de preferencia. También se encuentran opciones de navegación por tipos de experiencia que podría buscar el turista.

Negocio

La plataforma cuenta con una comunidad presente en 92 países. Para octubre del 2014, alrededor de 400 hostales fueron registrados y contó con el registro de más de trece mil viajeros. Para entonces, uno de sus fundadores, Riq Lima, señaló que el número de usuarios crecía en un 50% al mes (Desidério, 2014); y, ahora, el número de potenciales viajeros, de acuerdo el seguimiento que realizan a la FAN PAGE de Facebook, asciende a 209.700 personas aproximadamente.

Cada vez que un viajero confirma que viajará para determinado hostel, se le carga un valor de \$50.00 USD, lo que implica que un colaborador de Worldpackers estará pendiente de que el viajero voluntario esté acompañado y asesorado cuando lo necesite.

En primer lugar, el trabajo de los creadores de Worldpackers consiste en llegar a los hostales y lograr que ellos confíen en la plataforma y se registren, determinen sus necesidades de ayuda y que, por supuesto, estén dispuestos a este tipo de intercambio.

Así como Worldpackers.com existen un sin número de páginas que ofrecen la idea de viajar y trabajar a cambio de hospedaje y comida: Workaway.info, HelpX.net (Help Exchange), Wwoof.net (World Wide Opportunities on Organic Farms), HelpStay.com, HouseCarers.com, HospitalityClub.org, VolunteersBase.com.

¿Cómo ganan otras plataformas, qué ofrecen, cómo se promocionan?

Este proyecto considera que otras plataformas que vinculan servicios profesionales con relaciones interpersonales pueden ser ciertas redes sociales como: LinkedIn, TripAdvisor, Booking.com, Despegar.com, entre otras. Donde la forma de vender o promocionar los productos y/o servicios es a través del boca a boca (experiencias), que es uno de los factores más importantes al momento de contratar este tipo de servicios.

Anexo 4.- Documentos Utilizados en Entrevistas a Profundidad

A) GUÍA DE PAUTAS PARA ENTREVISTAS A EMPRESARIOS

INTRODUCCIÓN

1 Buenos días, mi nombre es Juan Pablo Sotomayor, soy estudiante de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad San Francisco y estamos haciendo nuestro proyecto de tesis sobre la creación de una plataforma digital que vincule a empresas y a profesionales jubilados para que éstos ofrezcan sus servicios profesionales a cambio de actividades turísticas en el país de destino.

2 El objetivo principal de esta entrevista, es conocer en detalle, cuales son las preferencias y formas de selección de una consultoría empresarial por parte de los empresarios, donde buscan, qué buscan, cuánto pagan y qué expectativas tienen ante este tipo de servicios.

3 Cabe recalcar que toda la información que Usted nos proporcione, será manejada con absoluta confidencialidad y es de uso exclusivo para nuestro proyecto de tesis.

4 Quisiera que por favor me permita grabar esta entrevista, ya que facilita la toma de datos y evita que le deje de poner atención a lo que Usted no cuenta.

5 Le agradezco anticipadamente por su valioso tiempo...

DATOS PERSONALES

6 Por favor me dice su nombre completo, su edad, su cargo actual en esta compañía y el tiempo que trabaja para esta empresa

CONCEPTO Y APLICACIÓN DE LAS CONSULTORÍAS EMPRESARIALES DENTRO DE LAS EMPRESAS

7 Cuándo escucha la frase, Consultorías empresariales, qué le viene a la mente?

8 Cree que existen diferencias entre el significado de consultoría y asesoría?

9 Le interesaría contratar un servicio de consultoría profesional?

10 Alguna vez ha contratado una consultoría empresarial? Cómo fue su experiencia?

- Una vez que ha identificado que tiene la necesidad de una consultoría empresarial, por donde empieza a buscar las opciones que satisfagan su necesidad?
- 11**
- Qué factores y/o atributos son los más importantes al momento de seleccionar este tipo de servicios?
- 12**
- ¿En general, qué edad tienen los consultores empresariales? ¿Qué rangos de edad considera adecuados para un consultor contratado?
- 13**
- Qué tan importante considera el curriculum del consultor al momento de su selección?
- 14**
- ¿Usted habla inglés? ¿Lee en inglés? ¿Ha recibido asesorías en inglés? Preferiría entonces recibir asesorías en español/ingles?
- 15**
- Considera que una persona jubilada podría brindarle el tipo de consultoría que Usted espera? Por qué?
- 16**
- Si se le ofrece una consultoría con un experto jubilado, con experiencia en su área de interés, cuánto estaría dispuesto a pagar por ella?
- 17**
- Qué impresión le daría si contrata su consulta a través de un trueque con paquetes turísticos en el país de la asesoría?
- 18**

Evaluación del concepto propuesto

- ¿En qué temas considera que su empresa requeriría apoyo de un experto profesional?
- 19**
- La propuesta de negocio que se evalúa pretende involucrar a expertos jubilados en las áreas de consultoría para gestión estratégica empresarial (marketing, gestión de operaciones, gestión financiera, planificación estratégica del negocios), estaría interesado en recibir apoyo de un experto en estos temas? ¿Qué le motivaría a hacerlo? ¿Por qué no lo haría?
- 20**
- La idea de proyecto que se evalúa es la creación de una plataforma virtual, en la que integramos a expertos jubilados y empresas pequeñas y medianas para que mutuamente se beneficien. Los expertos deberán dar asesoría a las empresas que lo requieran, por un lapso aproximado de una semana y a cambio recibirían como única parte de pago un paquete turístico dentro del Ecuador y/o Suramérica. ¿usted participaría en un proyecto similar? si o no y por qué?
- 21**
- ¿Qué le motivaría a participar y contratar a un experto jubilado bajo estas condiciones?
- ¿Qué medios considera que son los más convenientes para hacer la conexión entre empresa y experto? ¿plataforma en internet, vía telefónica, correos electrónicos, redes sociales, directorios telefónicos, intermediario?
- 23**
- ¿Qué beneficio y que dificultad encontraría en este tipo de proyecto?
- 24**

B) GUÍA DE PAUTAS PARA ENTREVISTAS A JUBILADOS

INTRODUCCIÓN

Buenos días señor (a) xxxxx. Mi nombre es Paul Quiñonez. Soy estudiante de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad San Francisco de Quito. Le comento que junto a un compañero de clase estamos desarrollando un plan de tesis para la creación de una plataforma que integre el turismo y la asesoría empresarial.

Es por esto que el objetivo de nuestra reunión será conversar acerca de sus preferencias de viaje, su disposición a trabajar brevemente en otro país, su interés en Sudamerica y otras cuestiones que nos ayuden a entender el potencial del proyecto.

La información que proporcione, así como su identidad serán totalmente reservadas. Las respuestas serán unidas a las respuestas que nos otorguen otras personas.

Es importante que contemos con su opinión espontánea. Siéntase libre de opinar lo que sea porque no existen respuestas buenas o malas.

Para hacer nuestro trabajo más sencillo y preciso, es indispensable que grabe esta conversación. ¿Tendría algún inconveniente en aquello? La grabación sólo será con fines de análisis y no se publicará por ningún medio digital.

Muchas gracias por su disposición y tiempo. ¡Comencemos!

Datos Personales

- 1 Por favor, dígame sus nombres completos, edad y hace cuánto tiempo es jubilado?
- 2 En qué industria trabajó y qué cargos ocupó? Durante qué periodos?

PARTE I.- ACTIVIDADES RECURRENTES

- 3 Qué es lo que más disfruta hacer ahora que ha dejado el trabajo? Por qué? ¿Qué actividades ocupan más de su tiempo?
- 4 En la última semana, ¿dispuso algún tiempo para actividades laborales?
- 5 ¿Utiliza el internet con algún objetivo específico? ¿Para revisar correos electrónicos, comprar, buscar oportunidades de viaje, amistades, redes sociales?

PARTE II.- PREFERENCIAS DE TURISMO

- 6 ¿Le gusta viajar? Cuando fue la última vez que viajó al exterior? Como fue su experiencia?
- 7 ¿Cuándo piensa en un viaje que quiere hacer, cuál es su primera opción de destino? ¿Por qué lo prefiere?
- 8 ¿Qué medios utiliza primero para determinar el lugar al que quiere viajar? ¿Va al internet? ¿Alguna página en particular? Agencias de viaje, amigos, libros, etc. ¿Llama a su agencia de viaje o lee revistas especializadas?
- 9 ¿Ha contratado servicios antes con agencias de viaje? ¿Cómo fue su experiencia de servicio? /
- 10 ¿Cómo esperaría o gustaría que fuese el servicio?
- 11 ¿Para elegir un lugar para hospedarse, qué atributos considera importantes?
- 12 ¿Al elegir un paquete turístico, qué atributos debería tener?
- 13 ¿Dispone de algún fondo para sus vacaciones?
- 14 ¿Le gusta viajar a Suramérica? Qué destino de Suramérica prefiere?
- 15 ¿Generalmente con quién viaja?
- 16 ¿Cuándo realiza un viaje al exterior, aproximadamente cuánto dinero está dispuesto a gastar? Entre 1000 - 2000 por persona; 2000 y 4000 por persona; más de 4000 USD
- 17 Si el viaje sería a Suramérica, mantendría esos montos de gasto? ¿Esperaría que fueran mayores o menores?

PARTE III.- DISPOSICIÓN PARA TRABAJOS SOCIALES EN EL EXTERIOR

- 18 ¿Cuenta con algún tipo de trabajo formal? /Si,¿ a qué se dedica? ¿Cuántas horas trabaja?
- 19 Siente usted que ahora tiene más tiempo para usted?
- 20 ¿Qué tipo de trabajo le gustaría realizar ahora que ya no trabaja formalmente?
- 21 ¿Le gustaría enseñar lo que ha aprendido a lo largo de su vida profesional?
- 22 ¿A qué tipo de personas preferiría enseñar? ¿Qué le parecería compartir sus experiencias con diferentes empresas?
- 23 ¿Alguna vez ha realizado algún tipo de labor social? ¿Cuál ha sido su experiencia?
- 24 ¿Estaría usted dispuesto a viajar para capacitar a una empresa que requiere de su experiencia?

- 25 Si una empresa pequeña o mediana lo contrata para una asesoría, ¿cuánto dinero cobraría por una semana de asesoría?
- 26 ¿Estaría de acuerdo intercambiar sus servicios profesionales por una semana a cambio de recibir un paquete turístico en un destino de Suramérica?

PARTE IV.- EVALUACIÓN DEL CONCEPTO DEL PROYECTO

- La idea de proyecto que se evalúa es la creación de una plataforma, en la que integramos a expertos jubilados y empresas pequeñas y medianas para que mutuamente se beneficien. Los expertos deberán dar asesoría a las empresas que lo requieran, por un lapso aproximado de una semana y a cambio recibirían descuentos en un paquete turístico dentro del Ecuador y/o Suramérica. ¿Usted participaría en un proyecto similar?
- 27
- 28 ¿Qué le motivaría a participar y adquirir un paquete turístico bajo esta modalidad?
- 29 ¿Qué medios considera que son los más convenientes para hacer la conexión entre empresa y experto? ¿Plataforma en internet, vía telefónica, correos electrónicos?
- 30 ¿Qué le motiva más: brindar ayuda / asesoría profesional o hacer turismo?
- 31 ¿Qué información requiere previamente por parte de la empresa a asesorar?

MATRIZ DE SISTEMATIZACIÓN DE RESPUESTAS A ENTREVISTA A PROFUNDIDAD A EMPRESARIOS

Pregunta / sección	Individuo 1	Individuo 2	Individuo 3
--------------------	-------------	-------------	-------------

Sección I.- Datos Personales

Por favor me dice su nombre completo, su edad, su cargo actual en esta compañía y el tiempo que trabaja para esta empresa	Susy Galarza, Gerente General de Mr. Books,	Jaime Yépez, Gerente y dueño de la Constructora Murgueytio Yépez. Es una empresa pequeña en la que trabajan 25 personas.	Ramiro Sotomayor, 68 años, CEO Grupo Empresarial SRS. 45 años de actividad profesional
---	---	--	--

Sección II.- Concepto y aplicación de las Consultorías Empresariales en Empresas

Cuándo escucha la frase, Consultorías empresariales, qué le viene a la mente?	Eso mismo, una consultoría...	Más o menos como unas asesorías. En el caso de la empresa constructora, lo veo como un tema para mejorar procesos.	Es una actividad que tiene que ver con el asesoramiento de una persona que tiene más experiencia o conocimiento. Recomendaciones
Cree que existen diferencias entre el significado de consultoría y asesoría?	Por supuesto. Una consultoría tiene un alcance mucho más específico y un nivel de reporte más técnico. La asesoría es algo más personal, tal vez un consejo.	Podrían tener el mismo significado.	es similar
Le interesaría contratar un servicio de consultoría profesional?	En este momento no tengo interés.	No he contratado pero si me gustaría contratar.	Los he contratado varias veces y si lo volvería a hacer. Mi

Alguna vez ha contratado una consultoría empresarial? Cómo fue su experiencia?	En los 16 años que trabajo en MrBooks, nunca he contratado ningún tipo de consultoría. Este tipo de cosas se lo maneja a nivel de la corporación La Favorita	Lo haría para tratar de mejorar mis procesos internos.	experiencia ha sido muy buena.
Una vez que ha identificado que tiene la necesidad de una consultoría empresarial, por donde empieza a buscar las opciones que satisfagan su necesidad?	Empezaría por las redes sociales y el boca a boca significaría mucho para la toma de una decisión.	Delego a quienes sepan del tema para que me presenten las mejores opciones. En ese caso delegaría a mi hija para que me de una opción.	Identificar el perfil del consultor según la necesidad.
Qué factores y/o atributos son los más importantes al momento de seleccionar este tipo de servicios?	Que algún amigo o empresario le recomiende el servicio de consultoría, la experiencia de vida, el curriculum	Primero la experiencia específica. Eso sería lo principal. En segundo lugar consideraría los precios.	experiencia - alto nivel académico
¿En general, qué edad tienen los consultores empresariales? ¿Qué rangos de edad considera adecuados para un consultor contratado?	Entre 40 y 45 años. Depende mucho del tema a ser tratado	En promedio, consideraría que un consultar con experiencia podría estar en el rango de 30 y 40.	Tiene que ver con la madurez. Puede ser desde los 40 años - mientras más edad más experiencia
Qué tan importante considera el curriculum del consultor al momento de su selección?	Bastante importante	Es importante. Normalmente para que tenga mucha experiencia debió haber tenido muchos estudios. Sin embargo, para mí lo más importante es la experiencia. Alguien que no hay tenido experiencia previa no me sirve. Lo que más me sirve son los resultados y los logros que haya alcanzado el consultor.	Es muy importante. Es todo lo que ha hecho en la vida.

<p>¿Usted habla inglés? ¿Lee en inglés? ¿Ha recibido asesorías en inglés? Preferiría entonces recibir asesorías en español/ingles?</p>	<p>Es un tema complicado. Yo si hablo y entiendo inglés, pero sí sería un problema al momento de buscar entender el giro del negocio. Tal vez las nuevas generaciones tengan menos limitaciones frente al idioma, pero en la actualidad si puede llegar a ser un problema.</p>	<p>No tendría problema. Quizás con un poco de dificultades pero sobre todo el concepto gringo me encanta.</p>	<p>Si uno habla inglés, creo que todo está resuelto. La comunicación debe ser de muy buen nivel</p>
<p>Considera que una persona jubilada podría brindarle el tipo de consultoría que Usted espera? Por qué?</p>	<p>Claro que sí. Por toda la experiencia que éste posee.</p>	<p>Si creo. Preferiría uno entre los rangos indicados. Cuando hay experiencia y juventud es lo ideal. Porque se traen ideas nuevas. No descartaría a un jubilado, si me presenta una buena carpeta.</p>	<p>definitivamente si. Varios consultores que he contratado han sido jubilados</p>
<p>Si se le ofrece una consultoría con un experto jubilado, con experiencia en su área de interés, cuánto estaría dispuesto a pagar por ella?</p>	<p>Nada.... (risas).... Dependería mucho del tipo del tema a tratar y del nivel de informe que espero del consultor... no sabría dar un valor.</p>	<p>No tengo idea de cuanto es lo que cuesta. Depende de cual sea el alcance podría pagar hasta unos 10mil dólares. Para la organización de os procesos debería abarcar procesos constructivos, controles en obra, procesos licitatorios. Abarcaría una rama bien amplia. El consultor debe conocer los procesos.</p>	<p>En base a mi experiencia, el costo de este tipo de asesoría se lo cubre con los viáticos del consultor y su pareja durante el tiempo de la asesoría - 1 mes aprox. - entre \$7000-\$8000</p>

<p>Qué impresión le daría si contrata su consulta a través de un trueque con paquetes turísticos en el país de la asesoría?</p>	<p>Me suena una idea muy interesante. Como empresario debería tener claro el alcance del proyecto, pero si aceptaría, y como consultora jubilada la idea me encanta... acepto!!</p>	<p>No tendría ningún problema. Pero no se si eso resulte eficiente al momento de obtener resultados. Porque no es lo mismo pagar a alguien en efectivo que hacer un trueque. Quizás el consultor pueda pensar más en su viaje turístico que en sacar adelante el proyecto con mi empresa.</p>	<p>Es muy buena idea. Si se me lo ofrece a mí, definitivamente lo acepto.</p>
---	---	---	---

Sección III.- Evaluación del Concepto Propuesto

<p>¿En qué temas considera que su empresa requeriría apoyo de un experto profesional?</p> <p>La propuesta de negocio que se evalúa pretende involucrar a expertos jubilados en las áreas de consultoría para gestión estratégica empresarial (marketing, gestión de operaciones, gestión financiera, planificación estratégica del negocios), estaría interesado en recibir apoyo de un experto en estos temas? ¿Qué le motivaría a hacerlo? ¿Por qué no lo haría?</p>	<p>Cultura Empresarial y Estrategias de Ventas</p> <p>Si me gusta la idea, pero en este momento no tengo la necesidad, entonces no lo contrataría. Cuando la necesidad aparezca lo consideraría.</p>	<p>Procesos internos. Siempre lo he necesitado y nunca lo he puesto en práctica.</p> <p>El consultor debe conocer los procesos. Veo un poco difícil que una persona de afuera pueda conocer los procesos ecuatorianos. Si me encanaría recibir una asesoría de un americano.</p>	<p>Análisis de nuevos mercados</p> <p>Me motiva una necesidad de emprendimiento</p>
--	--	--	---

<p>La idea de proyecto que se evalúa es la creación de una plataforma virtual, en la que integramos a expertos jubilados y empresas pequeñas y medianas para que mutuamente se beneficien. Los expertos deberán dar asesoría a las empresas que lo requieran, por un lapso aproximado de una semana y a cambio recibirían como única parte de pago un paquete turístico dentro del Ecuador y/o Suramérica. ¿usted participaría en un proyecto similar? si o no y por qué?</p>	<p>Esta pregunta ya se respondió previamente. Si participaría.</p>	<p>Lo veo de difícil aplicación para mí porque no voy a tener tiempo para hacer un seguimiento ni para completar el proceso. Si no voy a tener a alguien que aplique la asesoría, entonces no voy a ganar. De hecho debería ir de la mano con otra persona que termine los procesos porque yo no lo voy a hacer. No tengo tiempo. Una persona que solo venga 5 días no me serviría porque va a quedar sólo a manera de charla.</p>	<p>Si participaría de un programa así. Si participaría. Definitivamente</p>
<p>¿Qué le motivaría a participar y contratar a un experto jubilado bajo estas condiciones?</p>	<p>N/A</p>	<p>Me parece interesante el proyecto. Mejor si es gente que viene con experiencia del mercado americano.</p>	<p>N/A</p>
<p>¿Qué medios considera que son los más convenientes para hacer la conexión entre empresa y experto? ¿plataforma en internet, vía telefónica, correos electrónicos, redes sociales, directorios telefónicos, intermediario?</p>	<p>Redes Sociales, boca a boca.</p>	<p>Recomendaciones</p>	<p>internet y redes sociales - skype Beneficio: lograr absorber la experiencia y consejos del consultor. Reducir el riesgo de implementación de un proyecto. Problemas: el medio no es muy seguro para los jubilados en seguridad y salud.</p>
<p>¿Qué beneficio y que dificultad encontraría en este tipo de proyecto?</p>	<p>N/A</p>	<p>Dificultad de que no se resuelva un problema sino que se quede en una especie de curso sin real trascendencia.</p>	

MATRIZ DE SISTEMATIZACIÓN DE RESPUESTAS A ENTREVISTA A PROFUNDIDAD A JUBILADOS

Pregunta / sección	Individuo 1	Individuo 2	Individuo 3
--------------------	-------------	-------------	-------------

Sección I.- Datos personales

Por favor, dígame sus nombres completos, edad y hace cuánto tiempo es jubilado?	Russell Bath, 61.- retired since a couple of years.- Geothermal engineer. Desing, manufacture, fabrication, service, training, education for Geothermal heat companies.	Dolly Bath, 60.- retired since a couple of years.- Medical Ultrasound Industry	Zack Ellison.- I worked for Cummins inc. Or 28 years and i retired 3 years ago. I'm 65.
En qué industria trabajó y qué cargos ocupó? Durante qué periodos?	There was a company, called Earthlinked. Worked there for 28 years.	Radiology, ultrasound and Imaging specialist	I'm a mechanical engineer. I went to Purdue University.

Sección II.- Actividades recurrentes

Qué es lo que más disfruta hacer ahora que ha dejado el trabajo? Por qué? ¿Qué actividades ocupan más de su tiempo?	Drink a Martiny. We haven't have time to get bored yet. We worked for 40 years. We never had a honeymoon. I was out for weeks when I was working. I worked holidays.	I like to get out. Get something to eat, walk around. On an easy week i worked for 50 hours a week. I dont miss working.	i stayed retired for 3 months and i went back to work right after that with a friend of mine. He own a data center.
---	--	--	---

<p>En la última semana, ¿dispuso algún tiempo para actividades laborales?</p>	<p>No, I haven't done anything. I don't miss what I did. Not a bit. I taught what I knew for the last 20 years and I wouldn't like to do it anymore.</p>	<p>I would like to teach the basic uses of radiology machines at the hospital, but nobody speaks english. I have 30 years of experience. There are things that I could do. I would be open to do other things.</p>	<p>In Cummins I was in charged of technical support for mechanical engineering. Now I work 30 hours a week so it is not really a full time job. I'm now managing people, just making sure they make the job done.</p>
<p>¿Utiliza el internet con algún objetivo específico? ¿Para revisar correos electrónicos, comprar, buscar oportunidades de viaje, amistades, redes sociales?</p>	<p>I have a tablet. I use that for download book and play solitaire. I have a laptop that i use pretty much all the time. Basically to google anything and learn spanish. I also check and sell emails. I never do banking online on a wifi connection; always a direct line.</p>	<p>Don't use any social networks. I get online to google anything.</p>	<p>Yes i do. I use internet to research on internet. If I have questions I google them. I do lots of e-mail. I do shop online. Correspondence for job meetings, church meetings. So I do a lot of work on the internet for that. I do have a Facebook account, to keep up with pictures of my grandkids and stuff. I also have my calendar and i would send e-mail on my phone. I also use to check the weather, read the news. I use Shazam to pick up songs. I also use a tune app to tune my musical instruments.</p>

Sección III.- Preferencias de Turismo

¿Le gusta viajar? Cuando fue la última vez que viajó al exterior? Como fue su experiencia?

I have traveled around the world. Madrid, Paris they all look the same.

I don't like long flights. It took me two days to get to Africa. That's not fun to me.

I do. I traveled some when i was with Cummins. I have traveled more in the States and Canada. I've traveled to Mexico, South Africa, Brazil, French Guyana, Puerto Rico. For vacation I went to spend time at France, Germany and Hawaii.

¿Cuando piensa en un viaje que quiere hacer, cuál es su primera opción de destino? ¿Por qué lo prefiere?

I don't do the ocean. Everything in the ocean does everything in the ocean. There is a train that goes from the east coast to the west coast; I would like to do that. There's also the Harry Potter Train in England. I like trains. If I had a million dollars, I would be right here, in Cuenca - Ecuador.

I would to go to Canada. There is a lake Lucy, surrounded by mountains. I looks like the Swiss Alps. "Lake Loius". In Ecuador, i would like to go to Cotacachi.

Typically we stay inside the States. We've been to the west coast and last time I was at Tucson, Arizona. I'd think of Canada, Vancouver, Alaska, - places that we wouldn't spend there normally.

¿Qué medios utiliza primero para determinar el lugar al que quiere viajar? ¿Va al internet? ¿Alguna página en particular? Agencias de viaje, amigos, libros, etc..¿Llama a su agencia de viaje o lee revistas especializadas?

I got an Ecuador Travel book, called Lonely Planet. The guy who wrote that book says specifically what we had to expect of a certain place. And everything was exactly how it was written on that book.

When I was in Loja, I looked up in the internet for the best place to stay. You don't necessarily pick the most expensive place but the one underneath that.

Typically if I want to travel I would do a search on the internet. Typically I would use Expedia, just because they have equally good prices. They are all very competitive about pricing.

¿Ha contratado servicios antes con agencias de viaje? ¿Como fue su experiencia de servicio? / ¿Cómo esperaba o gustaría que fuese el servicio?

There's almost everything you need to know about a trip on the internet. Travel agents are almost extinct. But you know what, If i have to go to the Galapagos i would go to a Travel Agent and ask have he could offer. I could go with the cheapest offer. Actually, not

When there is no much information about a certain place, it a good idea to go to an Agency. I like them because they might give discounts and complementary activities that might be difficult for you to find by yourself.

We used to use travel agencies all the time when I was at Cummins. But I never use long since I retired.

necessarily the cheapest, it could a better deal and expensive.

¿Para elegir un lugar para hospedarse, qué atributos considera importantes?

Usually I see the pictures posted online. But i wouldnt buy the first expensive option.

Normally I'm looking for a hotel that has free breakfast. But also it has to have a good location. Most of the time I get a name brand, like a Hilton garden, Hyatt, Holiday Inn or something like that in a good locations. I always book those rooms on the internet.

¿Al elegir un paquete turístico, qué atributos debería tener?

A nice place on the mountains. It has to be fun and have things to do. It would be a shame if it gets boring. I believe there is not a perfect time to spend at a certain place. I would like to get to know all around the place, but as long as it doesn't get boring.

it should include a beach.

It is important to have airfare, hotels and transportation of some type. You can find meals anywhere.

¿Dispone de algún fondo para sus vacaciones?

no. But if you want to travel you have to have a budget.

no

No I don't. But I keep enough on my savings account in order to go on vacation.

¿Le gusta viajar a Suramérica? Qué destino de Suramérica prefiere?	If i ever get the money i would like to take a cruise to the Galapagos.	I 've to Brazil. I liked it very much. Brazil is beautiful. I've been to Sao Paulo, Rio, to visit some factories and costumers down there. And the French Guyana was pretty hi tech. I liked it. I heard and read aa lot about different countries in South America. I like the landscape and mountains from Ecuador to Chile. If a come down there I would probably come back to Brazil.	
¿Generalmente con quién viaja?	with my wife	with my husband	If I was to travel today, i would take my wife with me.
¿Cuándo realiza un viaje al exterior, aproximadamente cuánto dinero está dispuesto a gastar? Entre 1,000 – 2,000 por persona; 2,000 y 4,000 por persona; más de 4,000 USD	It cost more than 4 thousand for the two of us to come to Ecuador the first time. We "love the night-over" in Quito. About an hour before you landed the airplane to Cuenca already took off. How could that be? That is something they have to change.		Probably \$4,000 per person.
Si el viaje sería a Suramérica, mantendría esos montos de gasto? ¿Esperaría que fueran mayores o menores?	NA	NA	I think it would probably will be less than that. But the airfare takes a good chunk of it.

Sección IV.- Disposición para Trabajos sociales en el exterior

¿Cuenta con algún tipo de trabajo formal? /Sí,¿ a qué se dedica? ¿Cuántas horas	No	No	Yes i have a formal job. I spend about 30 hours a week at the data
---	----	----	--

trabaja?			center.
Siente usted que ahora tiene más tiempo para usted?	We have all the time in the world.	Yes. Im not in a hurry anymore.	i think it is probably about the same. But a lot of that happens because I'm part o boards of directors and boards of trustees. I also serve on some community boards. That takes up sometime, there's a lot to read for that.
¿Qué tipo de trabajo le gustaría realizar ahora que ya no trabaja formalmente?	I wouldn't like to work now. I would like to ride a soundboard on a concert. I would also like to drive a train.	I would love to teach what I know in hospitals here in Cuenca.	I enjoy doing what I'm doing. I enjoy more doing the community service and volunteering kind of work.
¿Le gustaría enseñar lo que ha aprendido a lo largo de su vida profesional?	Not really, I have done that for more than 25 years.	Yes	Yes, I would like to do that. That would be fun.
¿A qué tipo de personas preferiría enseñar? ¿Qué le parecería compartir sus experiencias con diferentes empresas?	-	-	I would probably like to share my knowledge with small companies.
¿Alguna vez ha realizado algún tipo de labor social? ¿Cuál ha sido su experiencia?	I would teach music. I play some instruments	That would my fortress. I like helping people in need. Taking care of animals.	Yes I do it more now that I'm retired. I'm on the board of directors at the Community hospital. Also help out re-zonign people.
¿Estaría usted dispuesto a viajar para capacitar a una empresa que requiere de su experiencia?	-	-	Yes I would. If I travel down there it would be more to educate people.
Si una empresa pequeña o mediana lo contrata para una asesoría, ¿cuánto dinero	-	-	I don't know. That's something

cobraría por una semana de asesoría?

that would be negotiable.

Sección V.- Evaluación del Concepto del Proyecto

La idea de proyecto que se evalúa es la creación de una plataforma, en la que integramos a expertos jubilados y empresas pequeñas y medianas para que mutuamente se beneficien. Los expertos deberán dar asesoría a las empresas que lo requieran, por un lapso aproximado de una semana y a cambio recibirían descuentos en un paquete turístico dentro del Ecuador y/o Suramérica. ¿usted participaría en un proyecto similar?

If i get a good discount I would teach what I know. In order to do that, you should give the curriculum of what you want me to teach and i'll go for it.

I would be open to do that. But my students, or the company workers wouldn't understand me.

That would be exciting.

¿Qué le motivaría a participar y adquirir un paquete turístico bajo esta modalidad?

-

-

The site seeing will be important. I would love to see the country side and learn more about the businesses that are there.

¿Qué medios considera que son los más convenientes para hacer la conexión entre empresa y experto? ¿plataforma en internet, vía telefónica, correos electrónicos?

-

-

Best contact would be by e-mail.

Qué información requiere previamente por parte de la empresa a asesorar?

-

-

Company overview, how long they have been in business, if they are family owned.

C) INFORME SOBRE LAS ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD

De las entrevistas mantenidas con los **empresarios** se pudieron determinar las siguientes conclusiones:

- El concepto de las palabras “asesoría” y “consultoría” podrían confundirse y entenderse como sinónimos, aunque 1 de 3, logró identificar sus verdaderos significados. Esto fue importante señalarlo para efectos de que en la elaboración del cuestionario se refiera de manera exclusiva a las palabras “asesoría”.

- Se pudo verificar que no es esencial contratar a un consultor, sino cuando la necesidad lo requiere.

- Se determinaron con atributos más importantes de un consultor a: la experiencia, currículum, nivel académico alto y precios.

- Existió un consenso en que la edad apropiada de los consultores sería a partir de los 40 años.

- Empresarios coincidieron que sí contratarían a una persona jubilada como consultor.

- Los valores a pagar podrían depender del tipo de trabajo y resultado alcanzado, no se verificó un consenso sobre el valor de una consultoría.

- Se verificó que cada empresa tiene diferentes áreas que quisiera fueran revisadas por un consultor. En ese sentido, resultaría importante que en la encuesta se detalle diferentes opciones y posteriormente se tabulen las más recurrentes para determinar con qué opciones se podría arrancar.

- Para los empresarios, las recomendaciones son importantes. Además, sí usan plataformas virtuales, por lo que se debería considerar, para las encuestas, cuál sería la mejor manera de recibir la retroalimentación del consultor.

Por otro lado, respecto de las **entrevistas con los jubilados** se encontraron los siguientes puntos principales:

- Los jubilados mantienen su tiempo ocupado, sea en actividades recreativas o trabajos formales.

- Utilizan el internet para revisar correo electrónico, mantenerse en contacto con personas y hacer búsquedas e investigaciones.

- En cuanto al turismo, los jubilados estadounidenses entrevistados sí han tenido oportunidad de viajar por varios países del mundo. Su deseo de viajar a nuevos lugares se remontan a experiencias pasadas.

- Para la elección de su destino y lugar de hospedaje, investigan a través del internet.

- Coinciden en que las agencias de viaje han quedado en desuso, aunque las utilizarían si requieren un destino especializado.

- Generalmente viajan acompañados de una persona.

- En cuanto a actividades laborales, 2 de 3 manifestaron su interés por actividades de trabajo remunerado y no remunerado luego de haberse retirado, particularmente su tendencia a la labor social.

- En cuanto a la evaluación del proyecto, los jubilados mostraron su interés. Uno de ellos mostró su preocupación por el idioma.

Anexo 5.- Tablas sobre preguntas para Cuestionarios en investigación

Cuantitativa

<i>Secciones</i>	<i>Contenido de preguntas</i>
I.- Preguntas Filtro	Fue necesario determinar si el participante era o no un empresario u ocupaba un cargo directivo con poder de decisión.
II.- Información Demográfica	Se solicitó al entrevistado que indique información general respecto a: edad, nivel de educación, industria a la que pertenece, tamaño de empresa a la que pertenece, área de la empresa a la que pertenece.
III.- Asesorías empresariales y aplicación	En esta sección se buscó obtener información acerca de la percepción (necesidad) de los servicios de asesoría y consultoría empresarial. Se buscaron atributos o factores determinantes a la hora de elegir este servicio. Se indagó acerca del perfil que debería tener un consultor y los temas en los que las empresas podrían requerir asesoría. Finalmente se consultó si se consideraba a Ecuador como un país de buenos consultores.
IV.- Valor y trueque como medio de pago	En esta sección fue necesario determinar el valor que los empresarios estarían dispuestos a pagar específicamente por una consultoría en estrategia empresarial. Luego se verificó si los empresarios estarían dispuestos a realizar un trueque o brindar algún tipo de compensación no monetaria por una asesoría empresarial.
V.- Disposición para trabajar con un extranjero	El objetivo de esta sección fue poner en evidencia si los empresarios ecuatorianos estarían dispuestos a trabajar con un consultor extranjero y su manejo del idioma inglés.
VI.- Evaluación del Concepto	Por último, se proyectó una imagen del perfil de un consultor empresarial jubilado, en donde brevemente se relata su experiencia profesional y los posibles aportes que podría realizar a una empresa. A partir de esta imagen se preguntó si estarían dispuestos a contratarlo; cuánto pagarían por su servicio; y una pregunta abierta en la que expresaron qué fue lo que más llamó su atención y que no les gustó del perfil del consultor y del diseño de la presentación.

Tabla 23.- Secciones y Contenido de Preguntas (Cuestionario Empresarios)

Secciones	Contenido de preguntas
I.- Preguntas Filtro	Fue necesario determinar los rangos de edad de los jubilados y sus niveles de experiencia.
II.- Información Demográfica	Se solicitó al entrevistado que indique información general respecto a: país de origen edad, nivel de educación, industria a la que perteneció, tamaño de empresa a la que perteneció, área de la empresa a la que perteneció.
III.- Experiencia Profesional	En esta sección se buscó conocer si el participante ha tenido experiencia en el área de la consultoría empresarial, cuanto estaría dispuesto a cobrar por hora y cuánto tiempo sería el ideal para concluir con una consultoría.
IV.- Preferencias de Viaje	En esta sección se buscó determinar los atributos de viaje que más valora el jubilado cuando toma vacaciones, su presupuesto de viaje y si viaja o no acompañado.
VI.- Evaluación del Concepto	Por último, se proyectó una imagen del concepto empresarial que se desarrollará, en donde brevemente se relata determina la necesidad de una empresa y la oportunidad turística que ésta genera. A partir de esta imagen se preguntó si estarían dispuestos a participar en esta idea y cuáles serían las características principales que lo llevarían a participar.

Tabla 24.- Secciones y Contenido de Preguntas (Cuestionario Jubilados)

Anexo 6.- Cuestionarios e informe de resultados de investigación

Cuantitativa

1) CUESTIONARIO PARA JUBILADOS

After retirement jobs - Survey / Work & Travel

Thank you for taking the time to share with us! Someone considers you very smart and trustworthy!

This survey pretends to collect specific data from retirees who have gathered lots of experience and professional skills through their years. This survey is part of a market research in which we will analyse your responses altogether with others. Please feel free to answer all questions. All the information we get from you would be kept in complete confidence. In fact, we don't know your name! Remember, there are no good or bad answers.

This survey wouldn't take more than 6 minutes.

Let's get started!

* Required

Are you a retiree? *

¿Es usted una persona retirada?

Yes

No

What's your age? *

¿Qué edad tiene?

less than 45

between 45 and 55

between 55 and 65

more than 65

NEXT

20% complete

Never submit passwords through Google Forms.

Section I.- General information

In this section we ask you to share with us basic information about you. Just to get to know more about you!

Nos gustaría conocerlo un poco más; por lo tanto, en esta sección le solicitamos que comparta información general sobre usted.

Where do you live at the moment? *

Select a region (¿Dónde vive actualmente? Elija una región.)

- North America
- Europe
- Asia
- Africa
- Middle East
- Latin America
- Australia, New Zeland, Polinesya
- Other : _____

Please specify your country of origin *

Especifique su país de origen.

Your answer

What's your marital status? *

¿Cuál es su estado civil?

- married / casado
- single / soltero
- divorced / divorciado
- widowed / viudo
- Other : _____

What is the highest degree or level of school you have completed? *

Indique su nivel de educación.

- High School graduate / Educación secundaria
- Bachelor's degree / Educación Universitaria
- Master's degree / Maestría
- Doctorate degree / Doctorado
- Professional degree / Profesional
- Other :

Are you currently...? *

Actualmente usted está ...?

- On a full time job / En trabajo a tiempo completo
- On a part time job / En trabajo a medio tiempo
- Self-employed / Auto empleado
- Doing community service / Haciendo labor social
- Enjoying life / Disfrutando de mi vida
- Other : _____

BACK**NEXT** 40% complete

Never submit passwords through Google Forms.

Section II.- Professional Experience

In this section we require to know if you have had any experience giving advisory or teaching what you have learned throughout the years.

En esta sección se busca conocer si el participante ha tenido experiencia en el área de la consultoría empresarial.

In which professional field do you specialize? *

Indique su área de especialidad

Choose



Do you have any experience in the consultancy area? *

Tiene experiencia brindando consultorías a empresas o personas?

- Yes
- No

If you were hired by a company, as an independent consultant, what would be your income expectation per hour of work? *

¿Si fuese contratado por una compañía para brindar una asesoría, cuanto cobraría por hora?

Choose



What's the ideal time length of a business consultancy, in order to obtain good results? (aprox) *

¿Cuál es el tiempo ideal que debería tomar una consultoría empresarial para alcanzar buenos resultados? (aprox)

- Less than 30 days / menos de 30 días
- Between 1 - 3 months / entre 1 - 3 meses
- More than 3 months / más de 3 meses
- Other :

¿How interested are you about doing community service? *

¿Qué tan interesado está usted en realizar trabajos con fines sociales?

	1	2	3	4	5	
Not interested (Nada interesado)	<input type="radio"/>	Very interested (Muy interesado)				

Would you be willing to share your knowledge for free, to a small company who is interested in growing? *

¿Estaría dispuesto a compartir su conocimiento con una pequeña compañía que desea crecer, sin cobrar nada por ello?

	1	2	3	4	5	
Definitely not (Definitivamente no)	<input type="radio"/>	Totally agree (Totalmente de acuerdo)				

BACK

NEXT



60% complete

Never submit passwords through Google Forms.

Section III.- Travel Preferences

In this section we want to know what are your the most important preferences you have when you go on vacation.

En esta sección se busca determinar los atributos de viaje que más valora cuando toma vacaciones.

When you decide to go on vacation, how long do you consider ideal to visit a certain place? *

Cuando usted decide ir de vacaciones, ¿cuánto tiempo se considera ideal para visitar un lugar determinado?

- from 3 to 5 days / de 3 a 5 días
- from 5 to 10 days / de 5 a 10 días
- from 10 to 15 days / de 10 a 15 días
- more than 15 days / más de 15 días
- Other : _____

What is your normal budget when you go on vacation? (not counting airplane tickets) *

¿Cuál es su presupuesto anual para vacaciones? Sin contar con pasajes aéreos.

- less than \$1000 USD per person / menos de \$1000USD por persona
- between \$1000 & \$2000 USD per person / entre \$1000 y \$2000 USD por persona
- between \$2000 & \$4000 per person / entre \$2000 y \$4000 USD por persona
- More than \$4000 USD person

What languages do you fluently speak? *

You can select more than one option. (¿Qué idiomas habla de manera fluida? Puede elegir más de uno)

- English / Inglés
- Spanish / Español
- French / Francés
- German / Alemán
- Italian / Italiano
- Portuguese / Portugués
- Japanese / Japonés
- Mandarin / Mandarín
- Other: _____

What makes you decide a vacation destiny from another? *

You can select more than one option. (¿Qué le hace elegir un destino vacacional frente a otro? Puede elegir varias opciones)

- Luxurious hotels / Hoteles lujosos
- Short flights / Vuelos cortos
- Travel insurance / Seguro de viajes
- People who speaks your language / Atención en propio idioma
- Low prices / Precios bajos
- Private transportation / Transporte privado
- Discounts for retirees / Descuentos para retirados
- Food experience / Experiencia con comida
- Pure Nature / Naturaleza pura
- Other:

How do you book your travel package? *

¿Cómo adquiere sus paquetes de viaje?

- Specialized web site / Páginas web especializadas
- Specialized travel agencies / Agencias de viaje especializadas
- Social Networks / Redes sociales
- By catalogue / Por catálogo
- Other : _____

Usually, who do you travel with? *

¿Usualmente, con quién viaja?

- Wife - Husband / Esposa(o)
- By myself / Solo
- Friends / Amigos
- Other : _____

BACK

NEXT



80% complete

Never submit passwords through Google Forms.

Section IV.- Evaluation of the concept

In this section we want to evaluate our project idea.

En esta sección se evaluará el proyecto de estudio.

Would you be willing to work and travel at the same time? *

¿Estaría dispuesto a trabajar y viajar al mismo tiempo?

	1	2	3	4	5	
I don't mix work and travel. (Prefiero no combinar trabajo y viajes)	<input type="radio"/>	I would love to work and travel. (Me encantaría trabajar y viajar)				

Would you be willing to volunteer in the growing process of a small or medium size company in South America? *

¿Estaría dispuesto a trabajar como voluntario en el proceso de crecimiento de una pequeña o mediana empresa en Sudamérica?

	1	2	3	4	5	
Wouldn't be interested at all (Para nada)	<input type="radio"/>	Would be very interested (Muy interesado)				

Prototype Evaluation

WORK & TRAVEL





WORK





TRAVEL

 <div style="margin-top: 5px;">  <p>Mexican small company is having problems with their cash flows.</p> <p>Financial Advisor Apply Now</p> </div>	 <div style="margin-top: 5px;">  <p>In return, get a total free 4 days stay at the most glamorous beach in the Caribbean.</p> <p>Cancun, Mexico Get more information</p> </div>
 <div style="margin-top: 5px;">  <p>Ecuadorian entrepreneurs require corporate strategy advisory before launch of a new product.</p> <p>Corporate Strategy Apply Now</p> </div>	 <div style="margin-top: 5px;">  <p>In return, get a free 7 days tour through the mountains on one of the most luxurious trains in the world.</p> <p>Quito, Ecuador Get more information</p> </div>
 <div style="margin-top: 5px;">  <p>A medium size company in Ecuador needs some help with mass media management.</p> <p>Public Relations Get more information</p> </div>	 <div style="margin-top: 5px;">  <p>In return, explore the magic of nature at the Galapagos Islands on an exclusive cruise. All inclusive.</p> <p>Galapagos Islands, Ecuador Get more information</p> </div>

The companies that appear on the previous image require help from business experts. In return, the experts could get discounts or free tourism packages in the countries where the consultancy takes place. Would you accept this deal? *

Las compañías que aparecen en la imagen previa necesitan ayuda de un experto en negocios. A cambio, los expertos podrán recibir descuentos o paquetes de turismo gratuitos en los países donde se realice la asesoría. ¿Estaría dispuesto a aceptar un trato así?

	1	2	3	4	5	
Definitely not (Definitivamente no)	<input type="radio"/>	Absolutely yes (Definitivamente sí)				

What would be the most important characteristics that you would consider before accepting this deal? *

You can select more than one option. (¿Cuáles serían las características más importantes para decidirse aceptar esta oferta? Puede elegir más de una opción.)

- Possibility to help a company in its growing process / Posibilidad de ayudar a una compañía en su proceso de crecimiento
- Possibility of traveling abroad / Posibilidad de viajar al exterior
- The opportunity to learn from new ways to do business / Oportunidad de aprender nuevas maneras de hacer negocios
- Site Seeing / Hacer Turismo
- The travel discounts / Los descuentos de viaje
- I wouldn't accept the deal / No aceptaría la oferta
- Other: _____

BACK

SUBMIT

100%: You made it.

Never submit passwords through Google Forms.

Para visualizar el presente formulario puede seguir el siguiente link:

<https://docs.google.com/forms/d/1IQScKPpSxN4kuRfQ2hsh6LDG0Th00IZFyDoBF313XEs/viewform>

2) CUESTIONARIO PARA EMPRESARIOS

Servicios de Asesoría Empresarial

¡Gracias por acceder a esta encuesta! Usted es parte de un grupo selecto de empresarios y ejecutivos latinoamericanos que podrán contribuir con una investigación de mercado, con fines académicos, para la formulación de un proyecto de negocio que se desarrollará en el ámbito de la asesoría empresarial.

La información que usted proporcione será mantenida en estricta confidencialidad y se analizará junto con las respuestas que el resto de personas nos remita.

Por favor, siéntase libre de contestar con sinceridad. ¡No hay respuestas buenas ni malas! Lo que nos interesa es su percepción. Esta encuesta no le tomará más de 6 minutos.

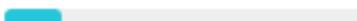
¡Comencemos!

* Required

¿Es usted dueño de empresa u ocupa un cargo directivo con poder de decisión? *

- sí
- NO

NEXT

 16% complete

Never submit passwords through Google Forms.

SECCIÓN II.- Datos generales del participante

Esta sección es importante para conocerlo un poco. Por lo tanto, podrá responder las siguientes interrogantes acerca de sus datos generales.

¿Cuál es su rango de edad? *

- menor de 30 años
- 30 - 40 años
- 40 - 50 años
- 50 - 60 años
- mayor a 60 años

¿Cuál es el tamaño de su empresa? *

Se refiere al tamaño en función del número de trabajadores (aproximado)

- Microempresa (hasta 10 trabajadores)
- Pequeña (hasta 50 trabajadores)
- Mediana (entre 50 y 99 trabajadores)
- Grande (más de 100 trabajadores)

Señale el sector al que pertenece su empresa *

Choose



¿En qué área de la empresa trabaja? *

- Directorio
- Gerencias administrativas
- Personal Operativo
- Personal Administrativo
- Personal de Apoyo

¿Cuál es su nivel de formación académica? *

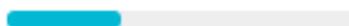
- Bachillerato
- Título de tercer nivel (profesional)
- Título de cuarto nivel (postgrado)
- Cursos de Especialización
- Other :

¿En qué país se encuentra domiciliada su empresa? *

Choose 

BACK

NEXT



33% complete

Never submit passwords through Google Forms.

Sección III.- Servicios de Asesoría Empresarial

En esta sección se busca entender su percepción acerca de los servicios de una Asesoría Empresarial.

Para usted, ¿qué tan necesarias son las asesorías de un profesional para el crecimiento empresarial? *

	1	2	3	4	5	
Nada necesarias	<input type="radio"/>	Muy necesarias				

¿Elija 3 atributos que debe tener un asesor empresarial para que su organización lo contrate? *

- Alto nivel académico
- Juventud
- Experiencia profesional
- Buenas recomendaciones
- Precios bajos
- Other: _____

¿Cuál es el rango de edad ideal de un asesor empresarial? *

- < 30 años
- entre 30 y 45 años
- entre 45 y 60 años
- > 60 años

Actualmente, ¿qué área requeriría su empresa de asesoría empresarial? *

Puede elegir varias opciones

- Estrategia corporativa
- Marketing y ventas
- Gestión de Operaciones
- Recursos Humanos
- Gestión Financiera
- Asesoría Legal
- Other: _____

¿Cuánto tiempo considera adecuado que debería tomar una asesoría para ser efectiva? *

- menos de 5 días
- entre 5 y 15 días
- entre 15 y 30 días
- más de 30 días

BACK

NEXT

 50% complete

Never submit passwords through Google Forms.

Sección IV- Valor de las asesorías

En esta sección se busca establecer el valor que los empresarios le otorgan a un servicio de consultoría empresarial.

Según estudios publicados por la Revista Líderes, se ha logrado determinar que cada vez más empresas ecuatorianas acceden a servicios de asesoría y consultoría empresarial para mejorar su gestión estratégica. ¿Al respecto, cuánto estaría dispuesto a pagar, por semana, por un servicio de asesoría empresarial? *

- < \$2000 USD
- entre \$2000 y \$4000 USD
- entre \$4000 y \$10.000 USD
- más de \$10.000

Además de los honorarios del asesor, ¿cuánto estaría dispuesto a pagar por sus viáticos durante el proceso de asesoría? *

- < \$2000 USD
- entre \$2000 y \$4000 USD
- más de \$4000
- Viáticos deberían incluirse en el pago junto con honorarios.

¿Qué medio de pago sería el más adecuado para cubrir los honorarios del asesor? *

- Efectivo
- Tarjeta de crédito
- Intercambio de servicios
- Compra de un bien o servicio en favor del consultor (vehículo, paquete turístico, etc.)

¿Qué tipo de resultado esperaría obtener luego de contratar una asesoría? *

- Documento de guías generales para aplicación en empresa
- Producto que contenga una solución empresarial específica
- Informe de estudio para aplicación a largo plazo
- Documento con tips específicos para aplicación inmediata
- Other : _____

BACK

NEXT



66% complete

Never submit passwords through Google Forms.

Sección V.- Disposición para trabajar con extranjeros

En esta fase se evaluará la disposición de su organización para trabajar con personal de otros países.

¿Considera que Ecuador es un país con buenos asesores empresariales? *

	1	2	3	4	5	
Total desacuerdo	<input type="radio"/>	Total acuerdo				

¿De qué región considera que podrían provenir los mejores asesores en términos de estrategia empresarial? *

- Europa
- Asia
- Norte América
- Sudamérica
- Other : _____

¿Estaría dispuesto a contratar una asesoría si fuese en Inglés? *

	1	2	3	4	5	
Para nada (muchos problemas comunicacion ales)	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo (no habría problemas comunicacion ales)				

BACK

NEXT

 83% complete

Sección VI.- Evaluación del Concepto

En esta sección se pretende evaluar un proyecto de negocio que busca integrar a un grupo selecto de expertos jubilados que estén debidamente capacitados para brindar asesorías empresariales a pequeñas, medianas y grandes industrias en el Sudamérica.

Perfil de un experto jubilado

PERFIL

Kevin Walker

Ganador del premio AME en publicidad - EX CEO HORIZON MEDIA



Revisa
su perfil

Resumen

Kevin es un experto en diseño y gestión de campañas publicitarias. En sus 30 años de experiencia profesional levantó 3 premios AME y alcanzó incrementar hasta en un 70% las ventas de los clientes a los que asesoró. Es capaz de realizar una campaña en menos de 15 días y su trabajo ha generado réditos inmediatos.

Actualmente, vive en California, dicta conferencias a lo largo de los Estados Unidos y es miembro del Directorio de varias empresas.

Ver disponibilidad

OPINIONES

11 JUN Cristian Proaño - Hotel Awa
La mejor campaña en años! Tuemas L...



19 JUL Santiago Yáñez - Grupo Allstar
90% de incremento en ventas desde q...



23 Vanessa Acosta - Fisioceca
Los resultados superaron lo que...



FIND ME



Facebook: friend me

Twitter: tweet me

LinkedIn: connect

Email: email me

Instagram: follow me

¿Estaría usted dispuesto a contratar los servicios profesionales del experto jubilado de acuerdo al perfil antes presentado? *

	1	2	3	4	5	
Nada dispuesto	<input type="radio"/>	Muy dispuesto				

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar, por semana, por los servicios de un asesor con estas características? *

- menos de \$3000 USD
- entre \$3000 y \$5000 USD
- más de \$5000

¿Considera que la información contenida en el perfil del asesor es suficiente para tomar una decisión hoy? *

	1	2	3	4	5	
Totalmente insuficiente	<input type="radio"/>	Totalmente suficiente				

¿Le parece que la presentación y diseño del perfil del asesor es adecuada?

	1	2	3	4	5	
Muy inadecuada	<input type="radio"/>	Muy adecuada				

Comentario final

¿Cuáles serían sus razones para contratar o no, al experto jubilado que se presentó anteriormente?

Your answer

BACK

SUBMIT

100%: You made it.

Never submit passwords through Google Forms.

Para visualizar el presente formulario puede seguir el siguiente link:

https://docs.google.com/forms/d/1Jj9kDBu4zVR2J0NVUjODT1I0E4NWHRwn_6HnuJt4yhw/viewform

3) INFORME DE RESULTADOS A LAS ENCUESTAS PARA JUBILADOS

Parte sustancial de la presente investigación de mercados fue la recolección de información y datos de jubilados en los Estados Unidos de América. Para ello se planteó la creación de una encuesta con el objetivo de recoger información primaria de carácter cuantitativa. En virtud de las dificultades geográficas para la recolección de dichos datos, se contrató a la empresa estadounidense SURVATA, con domicilio en el estado de California, para que, por su intermedio, se pudiera llegar a un segmento específico de jubilados americanos.

Al respecto, los resultados de la encuesta constan a continuación y se detalla su análisis:

ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

Población

Para determinar la población objetivo fue necesario tomar varios datos. De acuerdo con el censo del 1 de abril de 2010, realizado por el *Census Bureau* de los Estados Unidos, se determinó que la población de Estados Unidos ascendía a 308'745.538 habitantes, de los cuales el 29.3% correspondía a todos los habitantes mayores de 25 años que contaban con un título profesional de tercer nivel o superior. Es decir, existen alrededor de 90.5 millones de habitantes americanos con títulos profesionales (United States Census Bureau, 2016).

De acuerdo con GALLUP, en promedio los americanos se estarían retirando a la edad de 62 años (Riffkin, 2014). A partir de dicha referencia, se buscó del porcentaje de la población estadounidense que se ubicaba dentro de los rangos de edad entre los 55 y 69 años. Para el efecto, se empleó un documento del *Census Bureau* de los Estados Unidos y

se arribó al siguiente valor: el 15.84% de la población estadounidense estaría dentro de este rango y se la puede considerar como jubilada (Howden & Meyer, 2011).

Este último porcentaje indica que, entre el rango de 55 y 69 años de edad, se cuenta con un aproximado de 49 millones de jubilados, pero no todos ellos son profesionales o no podrían dar asesorías empresariales. Por lo tanto, si se traspolo el porcentaje de la población estadounidense con título 29.3%, al número total de jubilados en este país, se podría determinar que alrededor de 14 millones de jubilados cuentan con título profesional. Se podría considerar a este último valor como el del mercado potencial del proyecto, sin embargo, es preciso conocer cuántos de ellos estarían dispuestos a viajar largas distancias para vacacionar y de esta manera lograr determinar un mercado objetivo para la presente investigación.

Con base en lo expuesto anteriormente, se analizó un reporte de las entradas y salidas de visitantes extranjeros en el Ecuador (Ecuador en Cifras, 2016). Se logró filtrar diferentes variables para establecer un número específico de americanos que cumplieran varias características, como por ejemplo: que estuvieran en el rango de edad entre 55 y 69 años, hayan declarado como su ocupación la de jubilados; y, hayan permanecido en el país en un número igual o superior a 5 días. Con estos filtros se determinó que 16.637 jubilados americanos visitaron el Ecuador en el 2014, para realizar turismo.

No obstante, no necesariamente todos los jubilados pudieron haber obtenido un título profesional; en virtud de lo cual, tomando en cuenta que casi 3 de cada 10 americanos mayores de 25 años de edad cuentan con un título, el mercado objetivo al que se pretende llegar, para efectos de la presente investigación, es de 4875 jubilados americanos.

Tamaño muestral: Se realizaron 125 encuestas a jubilados estadounidenses.

Tipo de muestreo: Se trató de un muestro probabilístico, aleatorio simple. Esto pudo realizarse dado a que se contrató a una firma estadounidense, con una gran base de datos para llegar al tamaño muestral requerido en poco tiempo.

Error muestral: La presente investigación cuenta con un $\pm 5\%$ de error muestral y un nivel de confianza del 95%.

Ámbito geográfico: Sólo Estados Unidos.

Ámbito temporal: Las encuestas se desarrollaron en un sólo día, el 13 de enero de 2016.

ANÁLISIS DE LOS DATOS OBTENIDOS

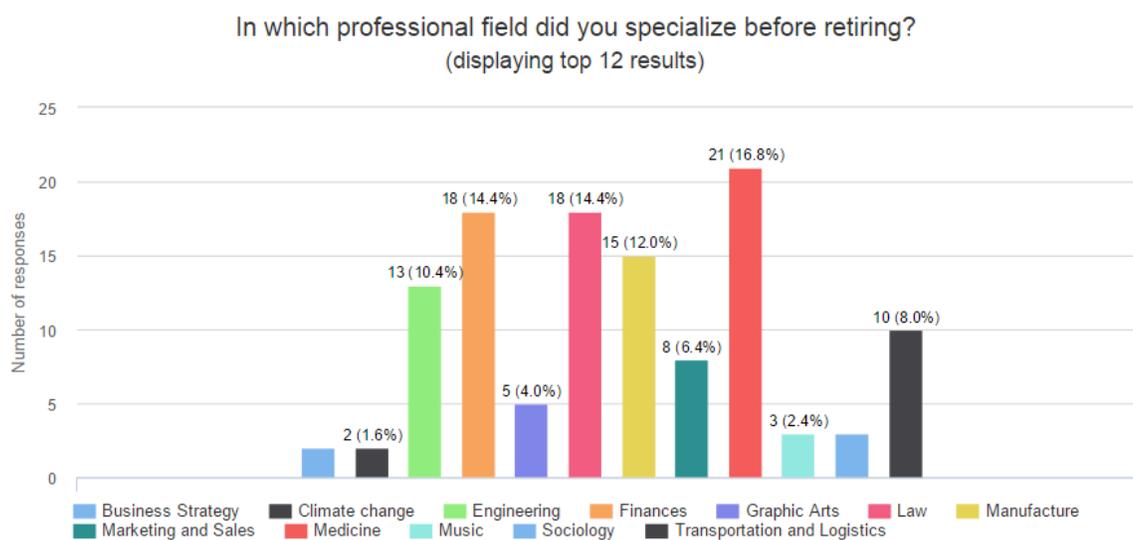
Preguntas Filtro

La primera pregunta que se planteó fue si el participante era o no jubilado. Con ello se pudo filtrar a cualquier otro tipo de participante y se garantizó un 100% de encuestados jubilados.

Al ser 62 años la edad promedio de un jubilado estadounidense, la siguiente pregunta fue sobre su edad. De esa manera se garantizó que los siguientes pasos de la encuesta sea completada por los participantes que superen los 55 años de edad.

Además, se requería que los jubilados hayan sido profesionales en alguna de las diferentes áreas consideradas para la investigación. En el siguiente gráfico se puede observar la distribución de los participantes en sus áreas de conocimiento:

Gráfico 7.- Áreas de especialización profesional de jubilados encuestados



Fuente: Encuesta a jubilados 2016 (SURVATA)

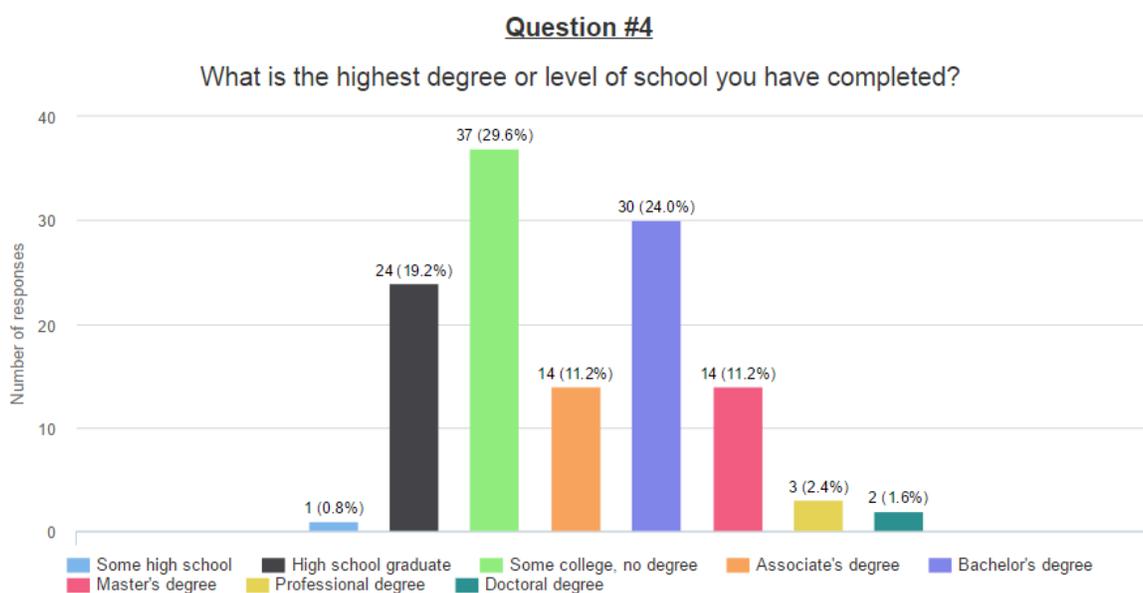
Datos demográficos

Todos los encuestados fueron ciudadanos americanos. Un 60% se encontraba casado, 18.4% divorciado, un 12% enviudó, un 6.4% nunca se casó y apenas un 3.2% estaba separado.

En cuanto a su nivel de educación, fue interesante revisar que las estadísticas provenientes del *Census Bureau* de los Estados Unidos se alejan bastante a la realidad de la

presente encuesta. Podría tratarse principalmente a que los investigadores limitaron el número de áreas de especialización. En caso que el entrevistado no aplicara en alguna de ellas no podía participar. De acuerdo con el siguiente gráfico, el porcentaje de jubilados con título profesional ascendió a 50.4%. En principio, fue el objetivo de los investigadores contar con un número importante de jubilados con título profesional, tras asumir que serían las personas más idóneas para validar la idea de negocio.

Gráfico 8.- Nivel de educación de jubilados encuestados



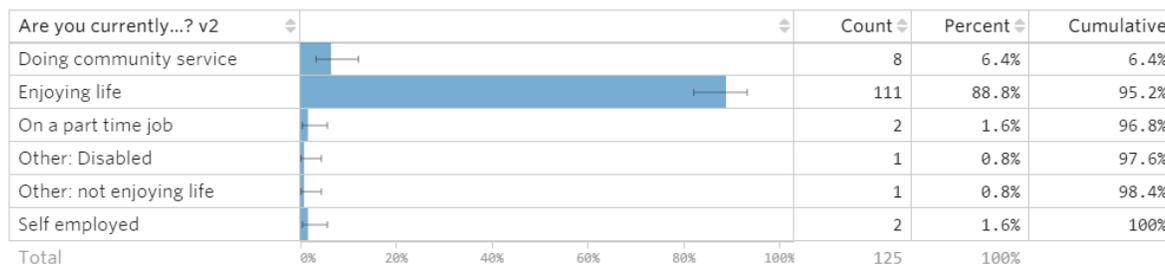
Fuente: Encuesta a jubilados 2016 (SURVATA)

Actividades de los jubilados y experiencia profesional

Un 88% de los encuestados se encuentran disfrutando de su jubilación, sin ningún tipo de actividad laboral remunerada o no remunerada. Un 6.4% realiza servicio a la

comunidad, y el resto se encuentra desarrollando actividades laborales u otros. El siguiente gráfico muestra lo referido en líneas anteriores:

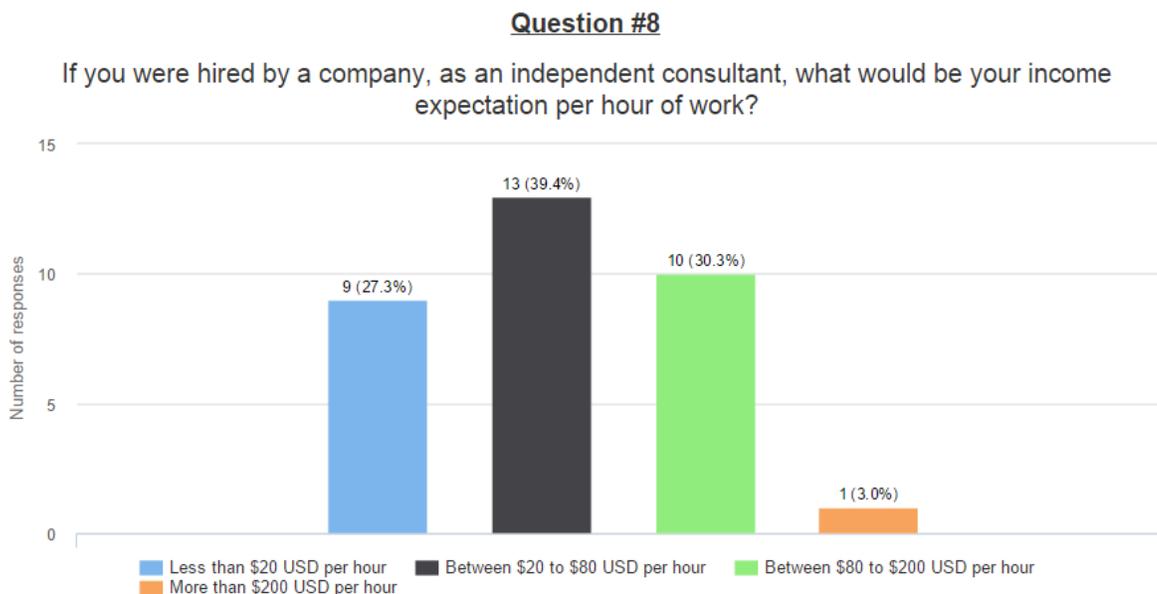
Gráfico 9.- Actividades de los jubilados



Fuente: Encuesta a jubilados 2016 (SURVATA)

Se les preguntó a los encuestados si han tenido experiencia en el área de la consultoría empresarial. Únicamente el 26.4% respondió afirmativamente y con ello, pudieron responder las 2 siguientes preguntas. La primera, hacía referencia a cuál sería el valor que esperaba cobrar por una consultoría, siendo un valor entre \$20 y \$80USD por hora, la alternativa más seleccionada. Las respuestas a continuación:

Gráfico 10.- Valor de consultoría por hora



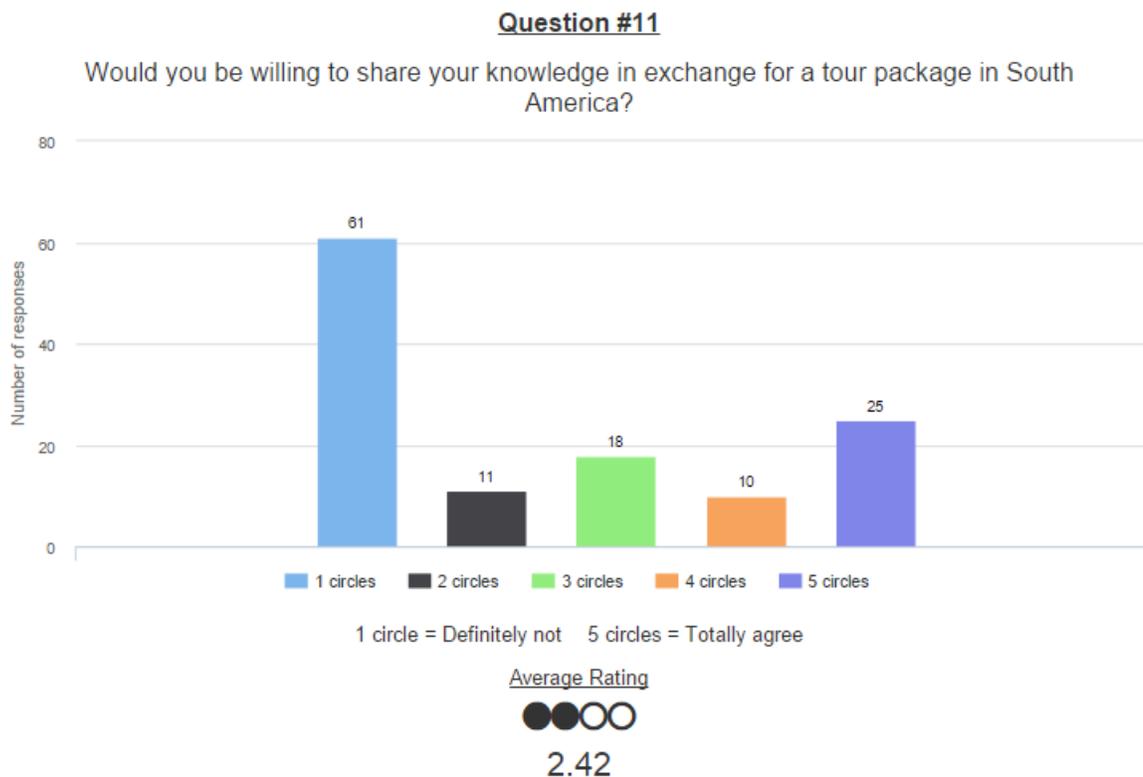
Fuente: Encuesta a jubilados 2016 (SURVATA)

La segunda pregunta se refería al tiempo ideal que se requeriría para concluir con una consultoría. Al respecto, el 66.7% de los encuestados dijeron: entre 1 y 3 meses; el 24.2% señaló que en menos de 30 días; y, el 9.1% dijo que se necesitaba más de 3 meses.

En una escala de Likert sobre 5 puntos, se les preguntó a los todos los participantes, qué tan interesados estarían en realizar servicio comunitario. La calificación promedio fue de 3.03/5; lo que muestra que el jubilado promedio es indiferente en este aspecto.

Se les preguntó si estarían dispuestos a compartir su conocimiento por un paquete turístico a Sudamérica y el 48.8% de las respuestas indicaron que definitivamente no lo harían. Un 20% sí lo haría sin dudar, y un 8% estaría interesado en hacerlo. A continuación el gráfico que demuestra lo expuesto:

Gráfico 11.- Opinión sobre intercambio de conocimiento por un paquete turístico



Fuente: Encuesta a jubilados 2016 (SURVATA)

Preferencias de Viaje

Respecto a las preferencias de viaje, el 36% de los jubilados manifestaron que preferirían visitar un determinado lugar por un lapso de 6 a 10 días, un 28% preferiría un viaje más corto de 3 a 5 días, el 18% aprovecharía un viaje de 11 a 15 días, un 8.8% señaló más de 15 días y finalmente el 8% restante dijo que menos de 3 días estaría bien. Frente a esto, un 49.9% indicó que su presupuesto de viaje, sin contar con pasajes de avión, sería de menos de \$1.000USD por persona, el 35% señaló un presupuesto de entre \$1.000 y

\$2.000USD, un 11.2% de entre \$2.000 y \$4.000USD y el 4% restante gastaría más de \$4.000USD.

En virtud que la mayoría de jubilados prefieren un viaje de entre 6 a 10 días, y contarían con un presupuesto, sin pasajes aéreos, de menos de \$1.000USD por persona en un viaje, es importante que se realice un análisis de correlación de los datos contenidos en esta categoría. En el siguiente gráfico se puede apreciar que el 40.3% de las personas que optaron por un presupuesto menor a \$1.000USD considerarían un viaje de entre 3 a 5 días; el 43% que gastaría entre \$1.000 y \$2.000USD por persona preferiría un viaje de 6 a 10 días; el 50% que gastaría entre \$2.000 y \$4.000USD viajaría entre 11 y 15 días; y, existen dos grupos que representan un 40% cada uno que gastaría más de \$4.000 en viajes de entre 6 a 10 días y más de 15 días.

Gráfico 12.- Correlación entre presupuesto de viaje y días de estadía

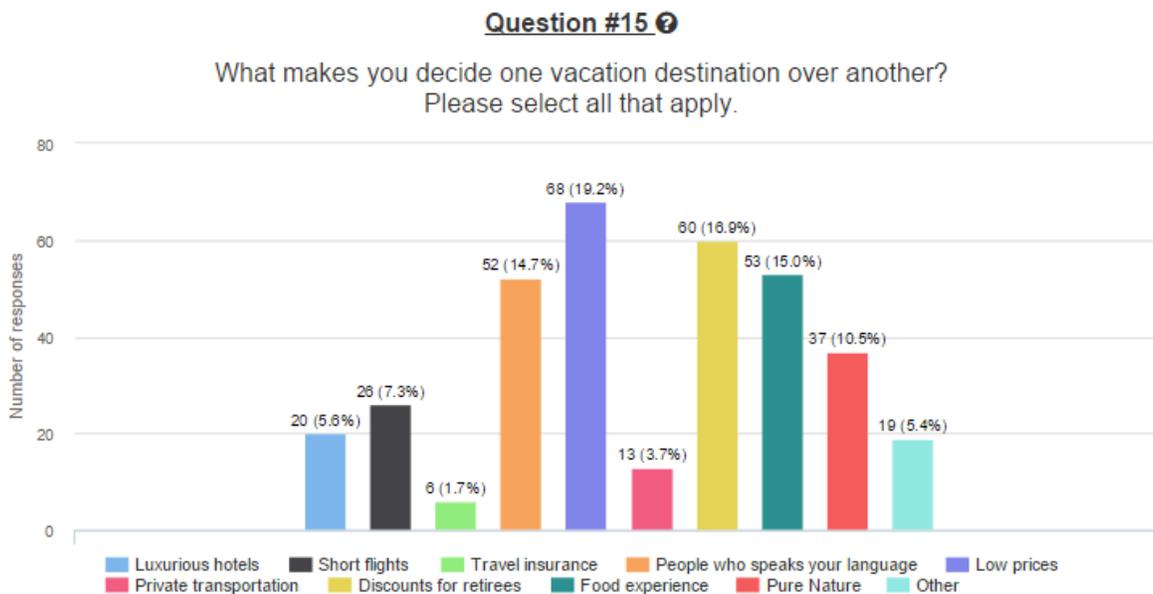
What is your normal budget when you go on vacation? (not counti... ◀				
In this section we w... ◀	Less than \$1000... ◀	Between \$1000 ... ◀	Between \$2000 ... ◀	More than \$400... ◀
From 6 to 10 days ◀	32.3%	43.2%	28.6%	40.0%
From 3 to 5 days ◀	40.3%	25.0%	0%	0%
From 11 to 15 days ◀	9.7%	20.5%	50.0%	20.0%
More than 15 days ◀	4.8%	9.1%	14.3%	40.0%
Less than 3 days ◀	12.9%	2.3%	7.1%	0%
Total ▶	100%	100%	100%	100%

Fuente: Encuesta a jubilados 2016 (SURVATA)

El siguiente gráfico que muestra las preferencias específicas de viaje de los encuestados. En primer lugar, con un 19% se muestra que la característica más importante a

la hora de viajar son los precios bajos. Luego, con un 16.9% descuentos para retirados y tercero, con un 15%, buscan experiencias culinarias. A continuación más detalle:

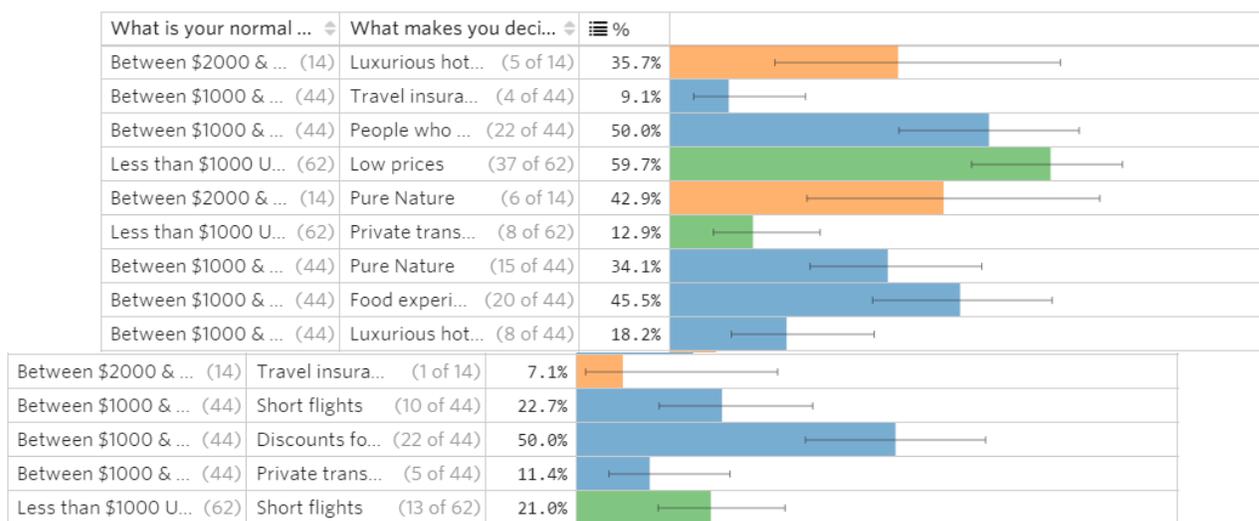
Gráfico 13.- Preferencias de viaje de los jubilados



Fuente: Encuesta a jubilados 2016 (SURVATA)

Ahora, es importante observar cómo se correlacionan las variables de preferencias de viaje con la de presupuesto:

Gráfico 14.- Correlación Presupuesto con Preferencias de Viaje



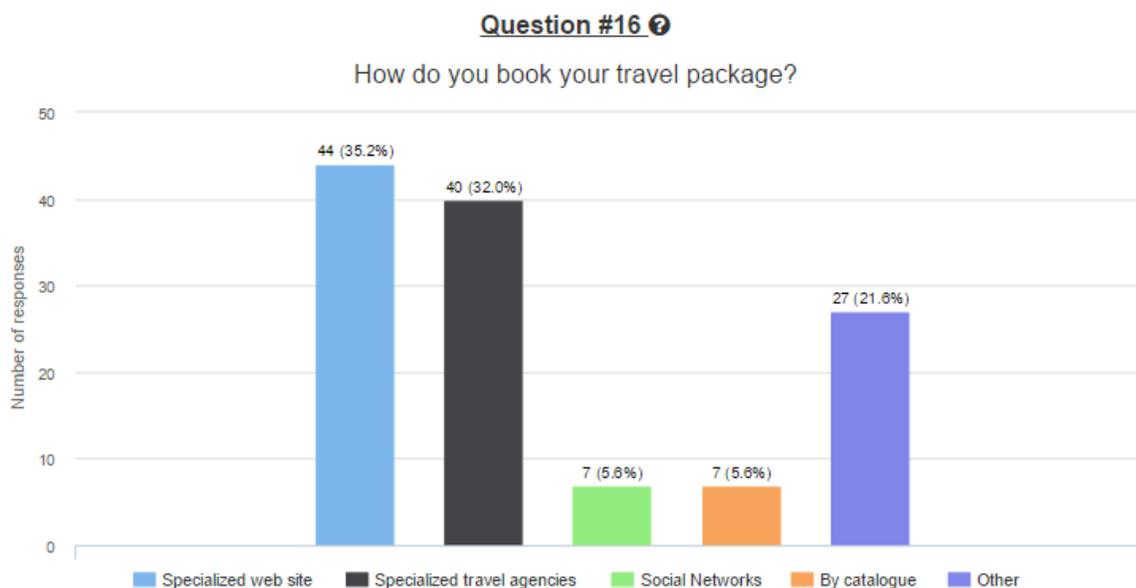
Fuente: Encuesta a jubilados 2016 (SURVATA)

Dentro del grupo de personas que presupuesta menos de \$1.000USD se busca, en un 59%, que los precios sean bajos. En el grupo de encuestados que presupuesta entre \$1.000 y \$2.000USD, se prefiere principalmente: personas que hablen su mismo idioma, experiencias gastronómicas y descuentos para tercera edad. Para aquellos en el grupo que gastan entre \$2.000 y \$4.000USD prefieren en lo principal: la naturaleza, hoteles de lujo y precios bajos. Por ser un número menor, quienes se presupuestas más de \$4.000USD no aparecen en el gráfico, sin embargo el cálculo indica que un 65% de ellos preferiría descuentos para jubilados.

Por otro lado, conforme se indicó en líneas anteriores, el 60% de los jubilados está casado. En ese sentido, un 64% de los encuestados viajaría acompañado de su pareja. Para el efecto, un 35% manifestó que utiliza plataformas web especializadas para adquirir sus

paquetes turísticos y un 32% manifestó usar agencias de viaje especializadas. Los resultados indicados constan en el siguiente gráfico:

Gráfico 15.- Cómo adquieren paquetes turísticos los jubilados



Fuente: Encuesta a jubilados 2016 (SURVATA)

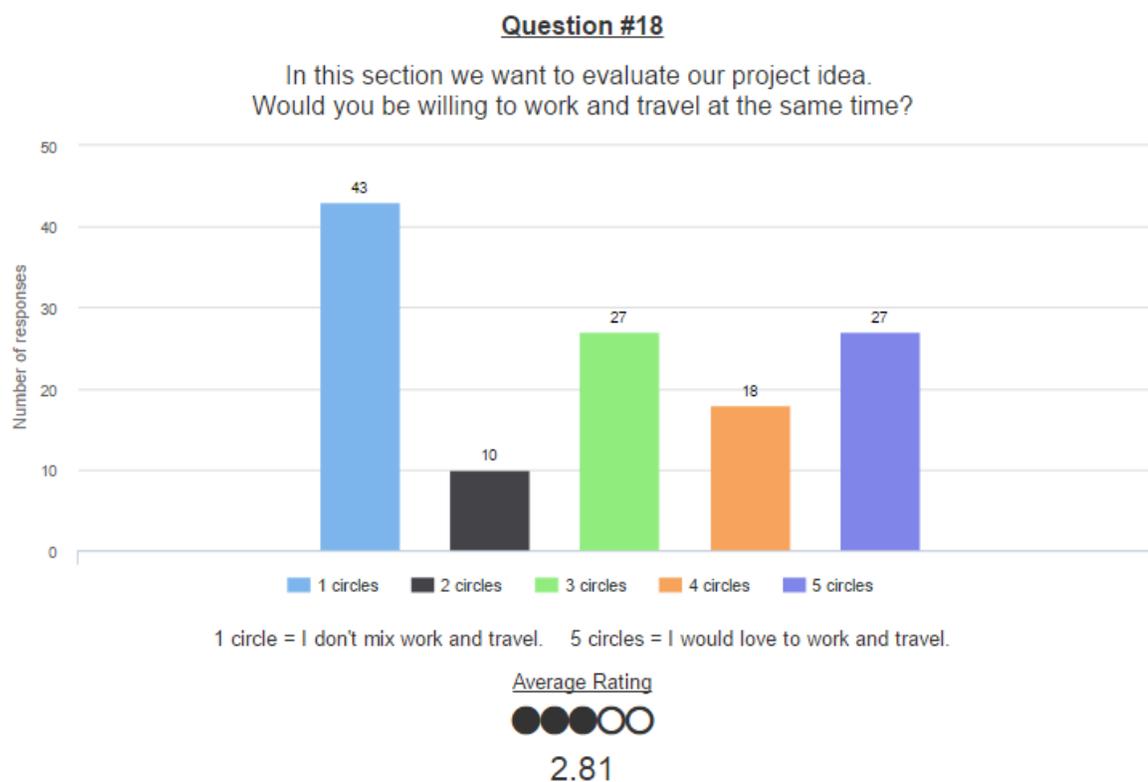
Es interesante observar que en el gráfico anterior, la opción “otros” tiene un importante 21.6%. En virtud de ello, se procedió a revisar las respuestas específicas de los participantes. Entre ellas se encontró que el 74% de las respuestas correspondían a jubilados que preferían adquirir sus paquetes turísticos de manera directa, llamando a los hoteles y aerolíneas.

Evaluación de la idea de negocio

Para la evaluación de la idea de negocio se preguntó a los encuestados si estarían dispuestos a viajar y trabajar al mismo tiempo. Un 34.4% dijeron que no mezclan el trabajo y viaje, un 21.6% fue indiferente y un 14.4% y 21.56% muestran tener algún interés y estar muy interesados, respectivamente. Sobre 5 puntos posibles, la idea de viajar y trabajar simultáneamente tuvo una calificación promedio de 2.81, lo que demuestra que no todos los jubilados estarían dispuestos a hacerlo.

El resultado de esta evaluación se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico 16.- Validación de trabajo y viaje simultáneo

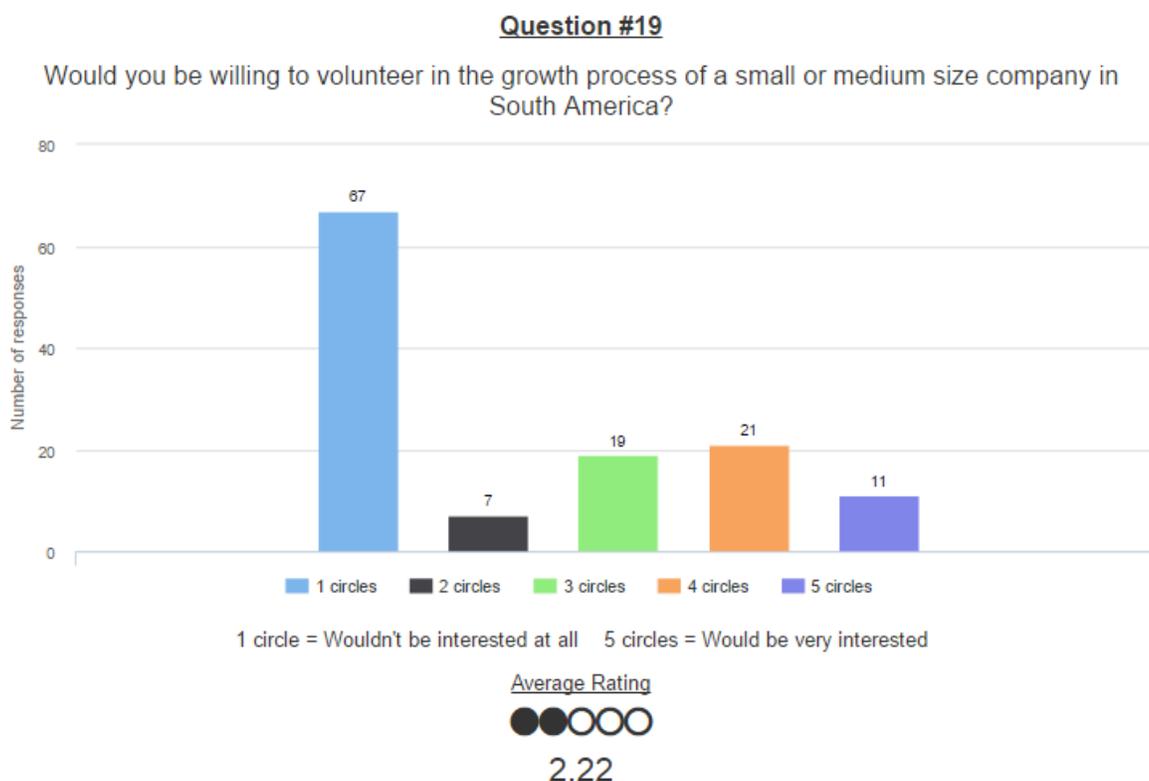


Fuente: Encuesta a jubilados 2016 (SURVATA)

Luego, se propuso la idea de que pueda hacer un voluntariado en Sudamérica para apoyar el proceso de crecimiento de una PYME. Al respecto, los jubilados estuvieron

menos interesados. Esto se puede inferir luego de revisar que únicamente se obtuvo 2.2 puntos en promedio de los 5 posibles. Sería interesante revisar el perfil del 8% de jubilados que están muy interesados y del 16% que está algo interesado.

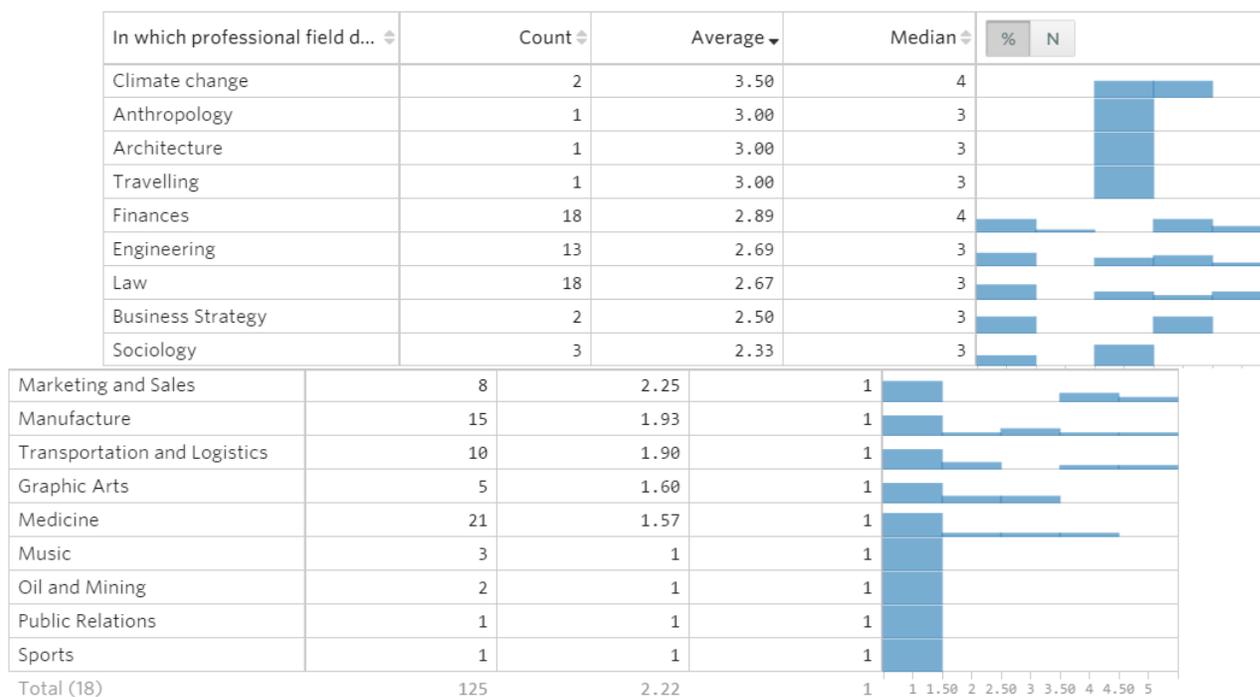
Gráfico 17.- Voluntariado en una compañía en Sudamérica



Fuente: Encuesta a jubilados 2016 (SURVATA)

El siguiente gráfico muestra la correlación efectuada entre las respuestas dadas por los jubilados a la idea de hacer voluntariado en Sudamérica. Como se puede observar, la mayoría de encuestados no estaría interesado en hacer voluntariado para un empresa en Sudamérica; sin embargo, existen profesionales en el área de finanzas, leyes, ingeniería, estrategia de negocios y marketing y ventas que sí tendrían interés en participar.

Gráfico 18.- Correlación entre profesiones e interés en hacer voluntariado en Sudamérica

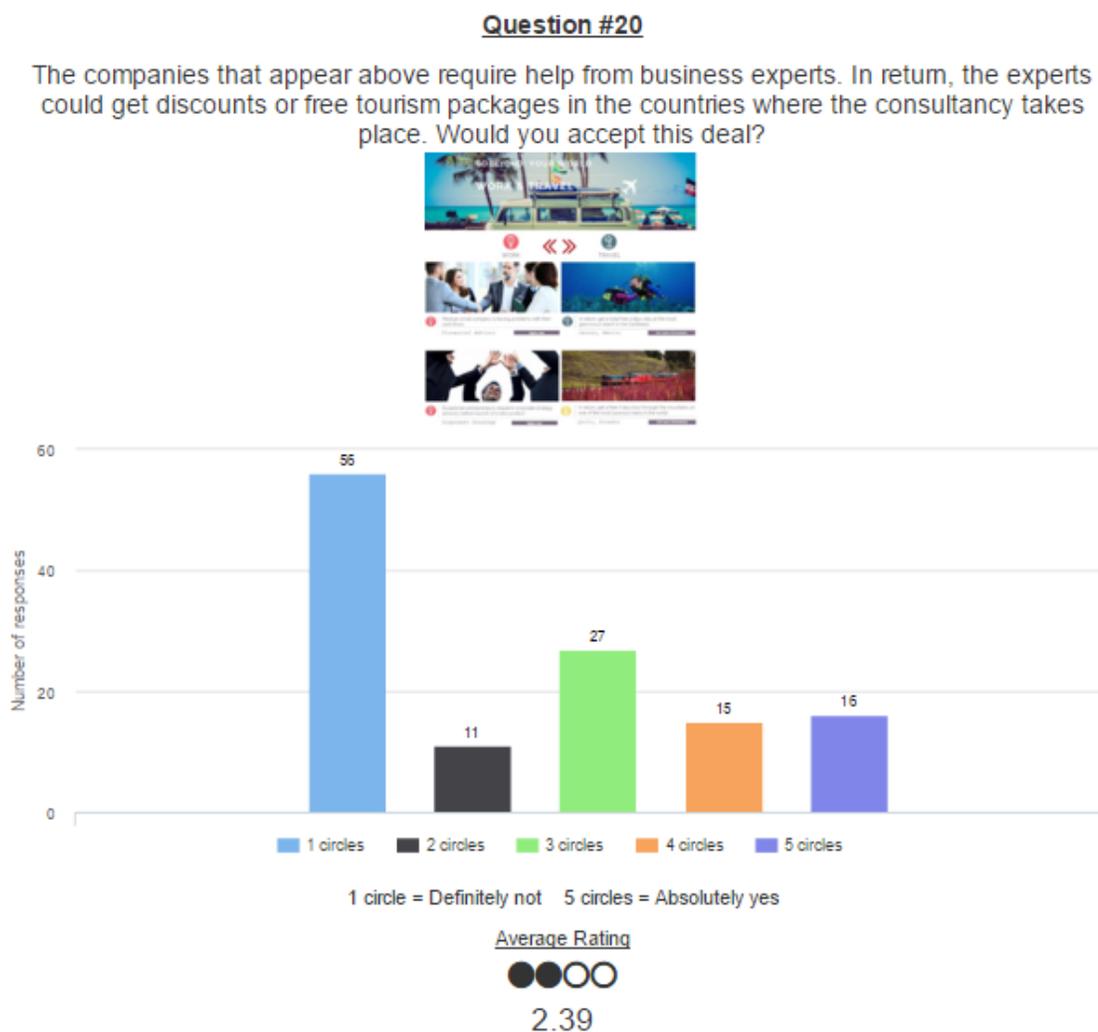


Fuente: Encuesta a jubilados 2016 (SURVATA)

A los jubilados se les planteó puntualmente la idea de negocio y se les preguntó si estarían dispuestos o no a participar en la misma. Para el efecto, se les mostró una imagen de lo que sería el prototipo del negocio que contenía la identificación de una empresa con una necesidad de asesoría puntual; y, por otro lado, el beneficio en turismo al que podrían acceder. Al respecto, se identificó un 24.8% de interesados en aceptar la propuesta versus un 53.6% de personas que no les interesaría la propuesta. En cuanto a su calificación, el

proyecto alcanzó los 2.39 sobre 5 puntos posibles. A continuación, el gráfico que muestra los resultados de esta pregunta:

Gráfico 19.- Validación de Prototipo

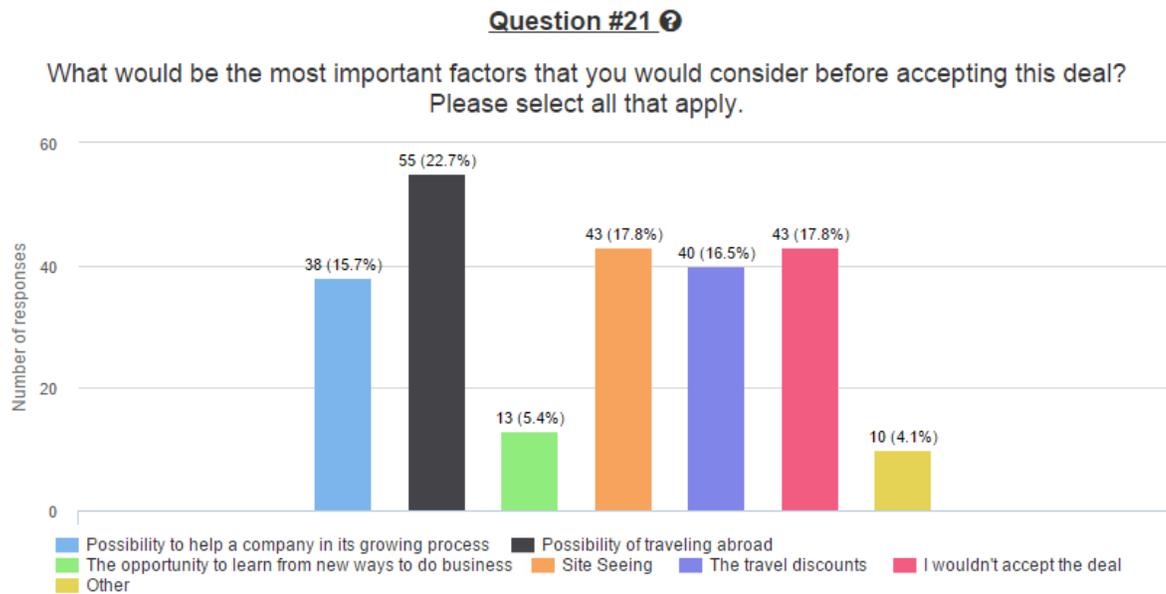


Fuente: Encuesta a jubilados 2016 (SURVATA)

Finalmente se les solicitó que indicaran cuales serían las características que más valorarían a la hora de considerar aceptar la propuesta. Las tres principales características

que fueron elegidas son: posibilidad de viajar fuera del país, hacer turismo y los descuentos de viaje. El siguiente gráfico muestra los resultados de las respuestas de los encuestados.

Gráfico 20.- Factores importantes para aplicar a la idea de negocio



Fuente: Encuesta a jubilados 2016 (SURVATA)

4) INFORME DE RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A EMPRESARIOS

Parte sustancial de la presente investigación de mercados fue la recolección de información y datos de empresarios y emprendedores de Ecuador y de otros países de la región. Para ello se planteó la creación de una encuesta con el objetivo de recoger información primaria de carácter cuantitativa, para lo cual se desarrolló una encuesta en GoogleForms y se la envió a través de correo electrónico a una base de datos de compuesta principalmente de directores, gerentes, emprendedores y propietarios de empresas.

Al respecto, a continuación se detallan los resultados y el análisis de la información que fue recabada luego de la encuesta realizada:

Población

Para determinar la población objetivo se consideraron algunos factores cualitativos sobre el perfil que deberían tener los empresarios/emprendedores encuestados. Algunos de estos factores fueron: Cargo o posición en la empresa; poder de decisión en la empresa; nivel de formación académica; ubicación geográfica; edad y tamaño de empresa.

Este tipo de segmentación ayudará a enfocar este estudio en la población que demanda el servicio de consultoría, asesoría o coaching empresarial.

Tamaño muestral: Se enviaron 105 encuestas a empresarios y emprendedores de las cuales 92 fueron a ecuatorianos y 13 a empresarios extranjeros.

Para determinar el tamaño de la muestra, este estudio considera que las PYMES son el nicho de mercado más adecuado para este análisis; de igual forma, se consideró la cantidad de consultorías empresariales que se efectúan al año en el Ecuador y también el precio promedio de este tipo de servicios en el Ecuador.

La fórmula planteada para determinar el tamaño de la muestra es la siguiente:

No. PYMES x No. Consultorías al año x Precio promedio de cada consultoría

Total de empresas ECU

No. PYMES

253000 x 7000 x \$8000 = 79

704556

253000

Tipo de muestreo: Para este estudio, se consideró que se debe contar con una muestra que considere características específicas y similares a los miembros de la muestra, por tal razón se ha considerado un muestreo de tipo: Aleatorio por Conglomerados o áreas, el cual segmenta a la muestra en grupos de similares características para ser medidas y analizadas a la conveniencia de los objetivos del estudio que se realiza.

Ámbito geográfico: El ámbito geográfico que se ha considerado para el estudio de las tendencias de consultoría empresarial es principalmente el Ecuador continental, aunque también se ha considerado empresarios de otros países de la región.

Ámbito temporal: La encuesta se la corrió en las primeras semanas del mes de enero del 2016 y la recepción de datos se la hizo hasta el viernes 22 de enero del mismo año.

Interpretación de los datos obtenidos

En este segmento, se repasa cada una de las preguntas elaboradas y sus respectivas interpretaciones.

1.- ¿Es Usted dueño de empresa u ocupa cargos directivos con alto poder de decisión?

A esta pregunta el 81,8% de los encuestados respondió afirmativo, lo cual nos permite contar con una muestra suficiente que se ajusta a las condiciones de este estudio en cuanto al cargo o función que los encuestados tienen cada una de sus empresas.

2.- ¿Cuál es su rango de edad?

Los datos arrojaron que un 47,2% de los encuestados se encuentran en un rango de edad de entre 30 y 40 años, lo cual nos indica que es una población en edad económicamente activa y en un momento de emprendimiento y de crecimiento profesional y laboral.

Es importante considerar, que el segundo grupo de peso en este análisis son personas entre 25 y 30 años 25%, y un tercer grupo que representa el 16,7% son personas comprendidas entre los 50 y 60 años de edad.

Al considerar estos tres grupos, se tiene más de 90% de los encuestados y es donde se debe poner más atención.

3.- ¿Cuál es el tamaño de su empresa?

A esta pregunta, el 44,4% respondió que trabajan o dirigen microempresas, 25% pequeñas empresas y 30% entre medianas y grandes.

Es importante recalcar, que el segmento que pretende considerar este proyecto, abarca principalmente a las PYMES, las cuales representan el 39% de los encuestados.

4.- ¿A qué sector pertenece su empresa?

Se listaron 21 diferentes tipos de actividades de negocios, de las cuales Industrias Manufactureras e Información y Comunicación tienen 16,7% respectivamente sumando entre si 33,4% del total de encuestados.

El segundo grupo de empresas está compuesto por: Agricultura y Ganadería, Alojamiento y Comida, Actividades Financieras, Actividades de Servicios Administrativos, Administración Pública, Salud, Artes y Entretenimiento, cada una con 2,8% de participación y en conjunto suman 19,6% de la encuesta.

El siguiente grupo lo comprende lo comprende las empresas de Explotación de Minas y Canteras y Actividades Profesionales, Científicas y Técnicas, cada una con 8,3% de participación, 16,6% entre las dos.

Finalmente se encuentran, Otras Actividades de Servicios con 11% y Comercio al por mayor con 5,6%.

5.- ¿En qué área de la empresa trabaja?

El 47,2% de los encuestados respondió que es parte del Directorio de su empresa y el 44,4% forman parte de las Gerencias Administrativas. 5,6% pertenecen al Personal Operativo.

6.- ¿Cuál es su nivel de formación académica?

El 44,4% de los encuestados respondió contar con un título de 3er nivel, y el 38,9% manifiesta tener un título de 4to nivel, lo cual nos da un 83,3% de encuestados con formación universitaria completa.

7.- ¿En qué país se encuentra domiciliada su empresa?

EL 79,4% de los encuestados se encuentran domiciliados en el Ecuador, le sigue Norte América con 8,8% y Colombia con 5,9%.

La siguiente sección hace la interpretación de los Servicios de Asesoría Empresarial:

8.- ¿Para Usted, qué tan necesario son las asesorías de un profesional para el crecimiento empresarial?

A esta pregunta, el 47,2% respondió que son Muy Necesarias, que es la medida máxima en la escala de Likert de 1 a 5 que se utilizó en esta pregunta y un 33,3% respondió que son Necesarias, lo cual suma el 80% de los encuestados. Valdría la pena considerar que 20% no está muy interesado en recibir el servicio de consultorías empresariales.

9.- ¿Elija 3 debe atributos que debe tener un asesor empresarial?

La mayoría de encuestados, respondió que la Experiencia es lo más importante en un asesor, sin embargo, un alto nivel académico también es muy bien valorado por los empresarios.

Es importante resaltar, que las Buenas Referencias que pueden recibir sobre el Asesor son importantísimas al momento de elegir a este; y otro dato interesante, es que el Precio Bajo no es una prioridad al momento de seleccionar una asesoría.

10.- ¿Cuál es el rango de edad ideal de un asesor empresarial?

El 58,3% opina que el rango ideal de edad de un asesor empresarial va entre los 30 y 45 años de edad y el 33,3% considera ideal el rango entre 45 y 60 años, si se suma estas dos opiniones tenemos que el rango preferencial suma más de 90% que considera a un asesor entre los rangos de 30 y 60 años.

Para efectos de este proyecto, que pretende incorporar jubilados (+65 años) como asesores, el mercado no los considera muy importantes.

11.- ¿Actualmente, que área de su empresa requeriría asesoría empresarial?

La mayoría de encuestados, respondió que su mayor necesidad de asesoría externa, se la puede incorporar en las áreas de Marketing y Ventas, otras áreas como Estrategia Corporativa, Gestión de Operaciones y Gestión Financiera también son áreas que buscan asesoría externa para mejorar sus procesos.

12.- ¿Cuánto tiempo considera adecuado que debería tomar una asesoría para que ésta sea efectiva?

El 36% de los encuestados considera que el tiempo necesario para recibir este servicio, va en un rango entre 5 y 15 días, pero un 33%, considera que lo necesario sería entre 15 y 30 días. Sin embargo, los encuestados que consideran que lo necesario son apenas 5 días suman 14% y los que piensan que este servicio debe ser superior a 30 días suma 17% hacen de estas minorías una porción a considerar dentro del análisis de esta pregunta, ya que de aquí pueden resultar diferentes paquetes turísticos para cada rango de tiempo necesitado.

13.- Cuanto estaría dispuesto a pagar por el servicio de asesoría empresarial?

Para analizar esta pregunta, es importante reconocer que los encuestados siempre van a tender a pagar lo menos posible por cualquier cosa que se les ofrezca. Sin embargo es importante resaltar que un poco más del 10% de los encuestados estaría dispuesto a pagar más de \$5000USD por un servicio de asesoría empresarial y este 10% podría ser el mercado específico al que debe apuntar este proyecto.

14.- ¿Además de los honorarios del asesor, cuánto más estaría dispuesto a pagar por sus viáticos durante la estadía de éste?

El 61% considera que pagaría menos de \$2000 USD por gastos de viáticos durante la estadía del asesor empresarial y un 36% considera que estos costos deben estar incluidos en el precio total de la asesoría.

15.- ¿Qué medio de pago sería el más adecuado para cubrir los honorarios del asesor?

El 61% de los empresarios, pagarían en efectivo y 22% con tarjeta de crédito, que son los medios tradicionales de pago en la mayoría de sectores, sin embargo, un 17% estaría dispuesto a probar otro tipo de pago, como los Intercambios de Servicios o intercambio de bienes.

16.- ¿Qué tipo de resultado esperaría obtener del servicio de Consultoría Empresarial?

La mayoría de encuestados, que suman el 44,4% espera obtener un producto que contenga una solución empresarial específica, luego están los que buscan un tip específico para una aplicación inmediata, quienes suman un 25% de los encuestados y luego, con 22% los que buscan un informe para una aplicación a largo plazo.

La siguiente sección trata sobre la disposición de los empresarios ecuatorianos a trabajar con asesores extranjeros:

17.- ¿Considera que Ecuador es un país con buenos asesores empresariales?

Para analizar esta pregunta se utilizó una escala de Likert, siendo 1 en total desacuerdo y 5 en total acuerdo, de los cuales, 44,4% de los encuestados consideran que los asesores ecuatorianos son regulares asesores empresariales y el grueso de respuestas a esta pregunta tiende a no tener muy buenos conceptos sobre los asesores empresariales ecuatorianos.

18.- ¿De qué región considera que podrían provenir los mejores asesores en términos de estrategia empresarial?

El 55,6% de encuestados considera que los mejores asesores comerciales en temas de estrategia empresarial provienen de Norte América, un 16,7% opina que provienen de Europa y otro 14% piensa que los mejores asesores provienen de Asia.

19.- ¿Estaría dispuesto a contratar una asesoría si fuese en inglés?

Para esta pregunta se utilizó una escala de Likert de 1 a 5, siendo 1 Nada y 5 Totalmente de acuerdo.

El grueso de las respuestas tiene a demostrar que los empresarios no tendrían mayores problemas al momento de contratar este servicio en inglés, sin embargo, vale la pena resaltar que un 41% de los encuestados eligió una valoración de 3 (entre nada y totalmente de acuerdo) lo cual representa un dato significativo a considerar al momento de ofrecer este servicio.

La siguiente sección analiza el perfil del experto jubilado y cuál es la preferencia de los empresarios ecuatorianos al momento de seleccionar una asesoría empresarial.

20.- ¿Estaría dispuesto a contratar los servicios de asesoría empresarial con un jubilado que cumpla el perfil anteriormente expuesto?

El 55,6% de los encuestados manifestó que estaría de acuerdo en contratar el servicio de asesoría empresarial por parte de un jubilado que cumpla con las características mencionadas, y apenas 9% no estaría dispuesto a contratar el servicio con un experto jubilado.

21.- ¿Qué tipo de resultado esperaría de la consultoría?

Las respuestas de los encuestados fueron bastante equilibradas:

Solución específica a un problema	32,4%
Coaching empresarial	26,5%
Idea Innovadora	23,5%
Informe técnico bien detallado	17,6%

22.- ¿Según el tipo de resultado de la asesoría, ¿cuánto estaría dispuesto a pagar por la misma?

	Informe técnico bien detallado	Solución específica a un problema	Idea Innovadora	Coaching
Menos de \$3,000	44,4%	55,9%	38,2%	58,8%
\$3,000 - \$5,000	38,9%	26,5%	26,5%	29,4%
\$5,000 - \$10,000	8,3%	14,7%	23,5%	8,8%
Más de \$10,000	2,8%	2,9%	11,8%	2,9%

23.- ¿Le parece que la presentación del perfil del consultor y el diseño de la página de presentación del experto jubilado es adecuada?

Los encuestados opinaron en su mayoría, que la presentación es entre regular y buena, lo cual indica que hay oportunidades de mejorar en la presentación y comunicación del modelo de negocio para que este sea exitoso.

5) TABLAS DE RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS

Se podrá acceder a la base de datos de las encuestas realizadas a los **jubilados** en el siguiente link:

<https://drive.google.com/file/d/0B8jCKkdQXIeLZ0ZYdVJVQjJ5QTQ/view?usp=sharing>

Se podrá acceder a la base de datos de las encuestas realizadas a los **empresarios** en el siguiente link:

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1q6ZiwKhoV7WqYQc175_8IBjPsLQYbthEb65g984f6LI/edit?usp=sharing

Anexo 7.- Primer prototipo de producto para empresarios ecuatorianos y jubilados





Work & Travel
Ecuador

Work & Travel Ecuador, es una empresa que ayuda a crear lasos entre empresarios y emprendedores con expertos jubilados internacionales que están dispuestos a compartir sus experiencias y criterios con los empresarios o emprendedores que estén buscando una nueva idea o la forma de mejorar cualquiera de sus procesos actuales.

Work & Travel Ecuador, propone una atrevida forma de hacer negocios, ya que regresa en el tiempo y propone un modelo de intercambio (trueque), por los servicios que el empresario/emprendedor necesita y los servicios que ofrece el asesor internacional.



Work & Travel
Ecuador

Asesoría Empresarial
a cambio de.....

TURISMO!!!





Work & Travel Ecuador

7-10 días de asesoría empresarial se paga con:

- Pasajes aéreos origen –Quito-origen
- Alojamiento completo durante toda su estadía.
- Todas las comidas.
- Todos los transportes internos.
- Citytour de Quito
- Tour Otavalo
- Tour Galápagos 6d / 5n

Estadía total: 14-16 días

WORK & TRAVEL



WORK



TRAVEL



1 Mexican small company is having problems with their cash-flow.

Financial Advice



2 In return, get a 50% free 4 days stay at the most glamorous beach in the Caribbean.

Caracas, Puerto



3 Ecuadorian entrepreneur requires customer strategy advice before launch of a new product.

Corporate Strategy



4 In return, get a free 7 days stay through the mountains on one of the most beautiful trains in the world.

Quito, Ecuador



5 A medium size company in Ecuador needs some help with mass media management.

Public Relations



6 In return, explore the magic of nature at the Galapagos Islands on an exclusive cruise 40 inclusive.

Galapagos Islands, Ecuador



Work & Travel Ecuador

10 -15 días de asesoría empresarial se paga con:

- Pasajes aéreos origen –Quito-origen
- Alojamiento completo durante toda su estadía.
- Todas las comidas.
- Todos los transportes internos.
- Citytour de Quito
- Tour Otavalo
- Tour Papallacta
- Tour Galápagos 7d / 6n

Estadía total: 16 – 22 días

WORK & TRAVEL



WORK



TRAVEL



1 Mexican small company is having problems with their cash-flow.

Financial Advice



2 In return, get a 50% free 4 days stay at the most glamorous beach in the Caribbean.

Caracas, Puerto



3 Ecuadorian entrepreneur requires customer strategy advice before launch of a new product.

Corporate Strategy



4 In return, get a free 7 days stay through the mountains on one of the most beautiful trains in the world.

Quito, Ecuador



5 A medium size company in Ecuador needs some help with mass media management.

Public Relations



6 In return, explore the magic of nature at the Galapagos Islands on an exclusive cruise 40 inclusive.

Galapagos Islands, Ecuador



Work & Travel
Ecuador

5 – 7 días de asesoría empresarial se paga con:

- Pasajes aéreos origen –Quito-origen
- Alojamiento completo durante toda su estadía.
- Todas las comidas.
- Todos los transportes internos.
- City tour de Quito
- Tour Galápagos 6d / 5n

Estadía total: 10 - 12 días



WORK & TRAVEL

WORK TRAVEL

Major retail company is having problems with their cash flow.
Financial Advice

In return, get a total Free 4 days stay at the most glamorous beach in the Caribbean.
Dubaï, Abuja

Equation entrepreneurs require corporate strategy advice before launch of a new product.
Corporate Strategy

In return, get a free 7 days tour through the mountains of one of the most beautiful parts in the world.
Dubai, Sweden

A medium size company in Ecuador needs some help with mass media management.
Public Relations

In return, explore the magic of nature at the Galapagos Islands on an exclusive tour. All inclusive.
Galapagos Islands, Ecuador



Work & Travel
Ecuador

Empresarios!!!....

Expertos jubilados, con años de experiencia profesional y con todo el tiempo del mundo para compartir su conocimiento, al alcance de su mano con Work & Travel Ecuador.

Ingrese a:
www.workandtravelecuador.com
y descubra un gran mundo de experiencia y conocimiento como nunca antes lo había experimentado..



Kevin Walker
Ganador del premio AME en publicidad - EX CEO HORIZON MEDIA

Resumen

Kevin es un experto en diseño y gestión de campañas publicitarias. En sus 30 años de experiencia profesional levantó 3 premios AME y alcanzó incrementar hasta en un 70% las ventas de los clientes a los que asesoró. Es capaz de realizar una campaña en menos de 15 días y su trabajo ha generado réditos inmediatos.

Actualmente, vive en California, dicta conferencias a lo largo de los Estados Unidos y es miembros del Directorio de varias empresas.

[Ver disponibilidad](#)

OPINIONES

FIND ME

Cristian Posada - Hotel Asia
La mejor campaña en otro Turismo 2.

Santiago Yegor - Grupo Altior
9% de incremento en ventas 2014-15.

Valencia Acosta - Fisioterapia
Un resultado logro inesperado.

Map showing social media locations: Facebook, Twitter, LinkedIn, Email, and Phone.



Work & Travel
Founder

**Innovación.
Marketing.
Ventas.
Desarrollo de Productos.
Sistemas de Gestión de Calidad.
Modelos de Logística.
Implementación de nuevas líneas de producción.
Mejoramiento de procesos actuales.**

Con los mejores expertos mundiales y con años de experiencia que validan su efectividad....

REVIEWS

Kevin Walker

Ganador del premio AME en publicidad - EX CEO HORIZON MEDIA



Revisa su perfil

Resumen

Kevin es un experto en diseño y gestión de campañas publicitarias. En sus 30 años de experiencia profesional levantó 3 premios AME y alcanzó incrementar hasta en un 70% las ventas de los clientes a los que asesoró. Es capaz de realizar una campaña en menos de 15 días y su trabajo ha generado réditos inmediatos.

Actualmente, vive en California, dicta conferencias a lo largo de los Estados Unidos y es miembros del Directorio de varias empresas.

[Ver disponibilidad](#)

OPINIONES

FIND ME

Cristian Pineda - Hotel Area
La mejor campaña en años Tourism E.

Santiago Tapia - Grupo Albur
95% de crecimiento en ventas desde 14.

Yanessa Acosta - Fisiocansa
Un modelo logístico innovador.





Work & Travel
Founder

Usted recibe:

- 5 horas de trabajo diario con el asesor.
- Tiempo completo del asesor al proyecto que se esté desarrollando.
- Informe técnico bien detallado por parte del asesor.
- Coaching durante el tiempo de estadía del asesor.
- La oportunidad de establecer una relación a largo plazo tanto en lo profesional como en lo personal.

REVIEWS

Kevin Walker

Ganador del premio AME en publicidad - EX CEO HORIZON MEDIA



Revisa su perfil

Resumen

Kevin es un experto en diseño y gestión de campañas publicitarias. En sus 30 años de experiencia profesional levantó 3 premios AME y alcanzó incrementar hasta en un 70% las ventas de los clientes a los que asesoró. Es capaz de realizar una campaña en menos de 15 días y su trabajo ha generado réditos inmediatos.

Actualmente, vive en California, dicta conferencias a lo largo de los Estados Unidos y es miembros del Directorio de varias empresas.

[Ver disponibilidad](#)

OPINIONES

FIND ME

Cristian Pineda - Hotel Area
La mejor campaña en años Tourism E.

Santiago Tapia - Grupo Albur
95% de crecimiento en ventas desde 14.

Yanessa Acosta - Fisiocansa
Un modelo logístico innovador.





Work & Travel
Ecuador

Asesorías Empresariales:

5-7 días:	\$7500 USD
7 – 10 días:	\$8000 USD
10 – 15 días:	\$10000 USD

POPULAR

Kevin Walker

GANADOR DEL PREMIO AME EN PUBLICIDAD - EX CEO HORIZON MEDIA



Revisa
su perfil

Resumen

Kevin es un experto en diseño y gestión de campañas publicitarias. En sus 30 años de experiencia profesional levantó 3 premios AME y alcanzó incrementar hasta en un 70% las ventas de los clientes a los que asesoró. Es capaz de realizar una campaña en menos de 15 días y su trabajo ha generado récords inmediatos.

Actualmente, vive en California, dicta conferencias a lo largo de los Estados Unidos y es miembros del Directorio de varias empresas.

[Ver Disponibilidad](#)

OPINIONES

11

OPINIONES

Cristian Pineda - Hotel Area
La mejor campaña en alta tecnología.



10

OPINIONES

Santiago Pizarro - Grupo Altiplano
Muy profesional y muy eficiente.



3

OPINIONES

Yanetza Acosta - Pineda & Asociados
Un equipo muy profesional.

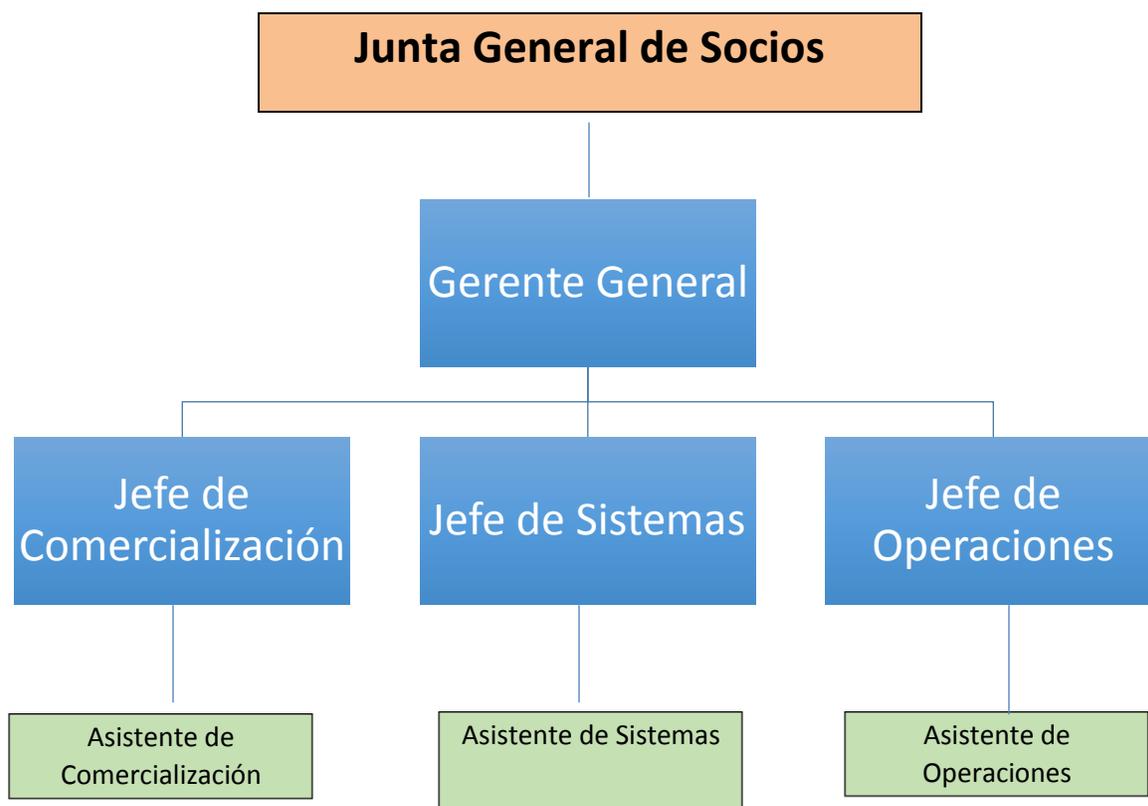


FIND ME



Anexo 8.- Perfiles y Descriptivos de Cargos

A partir del organigrama funcional establecido en el capítulo 3 de este trabajo, se diseñó el siguiente organigrama estructural, para definir los cargos específicos que se requieren para que la actividad de negocio funcione y así se cumplan todos los objetivos establecidos en la estrategia del negocio.



A continuación lo perfiles del equipo de trabajo:

Descriptivo y Perfil de Cargo de Gerente General

Área:	Alta Dirección
Reporta a:	Junta General de Socios
Supervisa a:	Jefe de Comercialización, Jefe de Sistemas y Jefe de Operaciones

1.- Descripción General:

- Responsable del desarrollo, ejecución, control, análisis y evaluación del Plan de Negocios a corto plazo.

2.- Objetivos del Cargo:

- Cumplir al 100% con los objetivos establecidos en el Plan de Negocios.
- Definir estrategias que lleven a la consecución de las metas establecidas en el Plan de Negocios.
- Controlar los indicadores financieros del negocio.

3.- Actividades Principales:

- Ejecutar los planes de acción establecidos en el Plan de Negocios
- Supervisar y controlar las actividades que se definen para cada funcionario de la empresa.
- Actualizar y controlar que la empresa se maneje bajo el marco regulatorio vigente .
- Fomentar un ambiente de trabajo positivo.
- Garantizar una adecuada rentabilidad para el negocio y para los accionistas.

4.- Perfil del Cargo:

Educación:

- Estudios de tercer nivel en Ingeniería Comercial, Ingeniería en Sistemas, Administración de Empresas.
- Estudios de cuarto nivel en Maestría en Administración de Empresas.

Experiencia:

- Al menos 3 años en cargos gerenciales.
- De preferencia, conocimiento acerca de negocios en el internet.

5.- Competencias del Puesto:

- **Competencias Verticales:**
 - Finanzas y Contabilidad.
 - Implementación estratégica.
 - Análisis y desarrollo de mercados.
- **Competencias Horizontales:**
 - Orientación al cliente
 -
 - Pensamiento conceptual y analítico.
 - Iniciativa y autonomía.
 - Suficiencia en inglés como segundo idioma.
- **Competencias Transversales:**
 - Proactividad
 - Trabajo en equipo
 - Calidad y Orden
 - Integridad
 - Orientación a Resultados
 - Alto nivel de comunicación

Descriptivo y Perfil de Cargo de Jefe de Comercialización

Área:	Comercialización
Reporta a:	Gerente General
Supervisa a:	Asistente de comercialización

1.- Descripción General:

- Responsable del desarrollo, ejecución y control de las estrategias comerciales.

2.- Objetivos del Cargo:

- Cumplir al 100% con los planes de acción establecidos en el Plan de Negocios para el área comercial.
- Definir estrategias comerciales dirigidas a la consecución de los objetivos planteados en el Plan de Negocios.
- Controlar los indicadores de ventas y de mercado.

3.- Actividades Principales:

- Programar actividades de ventas y de mercadeo, de acuerdo con el Plan de Negocios.
- Actualizar y controlar los indicadores de mercado y los volúmenes de ventas fijados para lograr la mayor rentabilidad del negocio.
- Crear un equipo de trabajo comercial que se convierta en el diferenciador del modelo de negocio.
- Gestionar y coordinar directamente las actividades de pre – venta, venta y post - venta.

Asignar recursos para las campañas de comunicación y publicidad.

4.- Perfil del Cargo:

Educación:

- Acreditar tercer nivel de educación superior en: Ingeniería Comercial, Administración de Empresas, Ingeniería en Marketing o afines.

Experiencia:

- Al menos 1 año en cargos relacionados a ventas, marketing y comercialización.

5.- Competencias del Puesto:

- **Competencias Verticales:**
 - Contabilidad y Finanzas.
 - Marketing y Ventas.
- **Competencias Horizontales:**
 - Orientación al cliente
 - Pensamiento conceptual y analítico.
 - Iniciativa y autonomía.
 - Suficiencia en inglés como segundo idioma.
- **Competencias Transversales:**
 - Proactividad
 - Trabajo en equipo
 - Calidad y Orden
 - Integridad
 - Orientación a Resultados
 - Alto nivel de comunicación

Descriptivo y Perfil de Cargo de Jefe de Operaciones

Área:	Operaciones
Reporta a:	Gerente General
Supervisa a:	Asistente de Operaciones

1.- Descripción General:

- Responsable del desarrollo, ejecución y control de las actividades de logísticas y de compras entre los diferentes usuarios (empresario, jubilados y agencias de viajes).

2.- Objetivos del Cargo:

- Cumplir al 100% con los planes de acción establecidos en el Plan de Negocios para el área Operaciones.
- Definir estrategias de logística y compras, que logren maximizar las actividades operativas y que beneficien a la rentabilidad de la empresa.
- Vincular a las áreas de comercialización y sistemas dentro del modelo logístico del negocio.

3.- Actividades Principales:

- Ejecutar los planes de acción establecidos en el Plan de Negocios.
- Coordinar y ejecutar las actividades entre la empresa y los diferentes proveedores de servicios, como son las agencias de viaje y todos los medios de transporte para la movilización de los clientes (empresarios y jubilados).
- Coordinar y gestionar continuamente estudios para determinar la funcionalidad de la plataforma virtual en coordinación con el Jefe de Sistemas.
- Atender los reclamos y sugerencias remitidos por los clientes.
- Crear un equipo de trabajo que entienda las áreas: comercial y de sistemas, y a los proveedores logísticos necesarios para el desarrollo de las actividades propuestas.

- Asignar recursos para asegurar el correcto funcionamiento de las actividades entre el empresario, los jubilados y la empresa.

4.- Perfil del Cargo:

Educación:

- Acreditar tercer nivel de educación superior en las siguientes áreas: Ingeniería industrial, Administración Turística, Ingeniería comercial, , o afines.

Experiencia:

- Al menos 1 año en cargos relacionados a Compras y Logística, Operación de turismo, informática, o afines.

5.- Competencias del Puesto:

- **Competencias Verticales:**
 - Compras y logística.
 - Contabilidad de costos.
 - Redes de comunicación.
- **Competencias Horizontales:**
 - Orientación al cliente.
 - Pensamiento conceptual y analítico.
 - Iniciativa y autonomía.
 - Suficiencia en Inglés como segundo idioma.
- **Competencias Transversales:**
 - Proactividad.
 - Trabajo en equipo.
 - Calidad y Orden.
 - Integridad.
 - Orientación a Resultados.
 - Alto nivel de comunicación

Descriptivo y Perfil de Cargo del Asistente de Comercialización

Área:	Comercialización
Reporta a:	Jefe de Comercialización
Supervisa a:	N/A

1.- Descripción General:

- Responsable de asistir en la implementación de la estrategia comercial del negocio.

cursando el 6to o siguientes semestres de: Administración turística, Ingeniería comercial, Marketing o afines.

2.- Objetivos del Cargo:

- Asistir al Jefe de Comercialización en las actividades que éste le solicite.
- Vincular a las áreas de comercialización y sistemas dentro del modelo logístico del negocio

Experiencia:

- No se requiere experiencia previa. Puede ser pasante.

3.- Actividades Principales:

- Facturación.
- Recepción de llamadas.
- Presentación de informes de ventas.
- Levantamiento de base de datos de expertos jubilados.
- Primer filtro de análisis de los perfiles de los expertos jubilados.
- Levantamiento de base de datos de clientes potenciales y primer contacto.
- Apoyo permanente a las demás actividades requeridas por el Jefe de Comercialización.

5.- Competencias del Puesto:

- **Competencias Verticales:**
 - Ventas.
 - Contabilidad y Finanzas.
 - Manejo de redes sociales..
- **Competencias Horizontales:**
 - Orientación al cliente.
 - Pensamiento conceptual y analítico.
 - Iniciativa y autonomía.
 - Alto nivel de inglés hablado y escrito.
- **Competencias Transversales:**
 - Proactividad.
 - Trabajo en equipo.
 - Calidad y Orden.
 - Integridad.
 - Orientación a Resultados.
 - Alto nivel de comunicación

4.- Perfil del Cargo:

Educación:

- Acreditar estudios de tercer nivel de educación superior, o estar actualmente

Descriptivo y Perfil de Cargo del Asistente de Operaciones

Área:	Operaciones
Reporta a:	Jefe de Operaciones
Supervisa a:	N/A

1.- Descripción General:

Industrial, Administración Turística, Ingeniería comercial, o afines.

- Responsable de asistir en la implementación de la estrategia de operaciones del negocio.

Experiencia:

- No se requiere experiencia previa. Puede ser pasante.

2.- Objetivos del Cargo:

- Asistir al Jefe de Operaciones en las actividades que éste le solicite.
- Asistir en las diferentes actividades de logística y compras, que logren maximizar las actividades operativas y que beneficien a la rentabilidad de la empresa.

5.- Competencias del Puesto:

• Competencias Verticales:

- Logística.
- Contabilidad y Finanzas.
- Redes de comunicación.

3.- Actividades Principales:

- Comunicación con proveedores de logística.
- Recepción de llamadas.
- Presentación de informes de compras y logística.
- Gestión y resolución de reclamos. Deberá coordinar con otras áreas a fin de llevar una solución al cliente. Las demás actividades de apoyo para el cumplimiento de las actividades del Jefe de Operaciones.

• Competencias Horizontales:

- Orientación al cliente.
- Pensamiento conceptual y analítico.
- Iniciativa y autonomía.
- Alto nivel de inglés oral y escrito.

4.- Perfil del Cargo:

Educación:

- Acreditar tercer nivel de educación superior, o cursar alguna de las siguientes carreras: Ingeniería

• Competencias Transversales:

- Proactividad.
- Trabajo en equipo.
- Calidad y Orden.
- Integridad.
- Orientación a Resultados.
- Alto nivel de comunicación

Descriptivo y Perfil de Cargo del Asistente de Sistemas

Área: Sistemas
Reporta a: Jefe de Sistemas
Supervisa a: N/A

1.- Descripción General:

- Responsable de asistir en el diseño y programación de la plataforma virtual del negocio.

Telecomunicaciones, Informática, videojuegos o afines.

Experiencia:

- No se requiere mayor experiencia para este puesto. Puede ser pasante.

2.- Objetivos del Cargo:

- Asistir al Jefe de Sistemas en las actividades que éste le solicite.
- Apoyar en el diseño y actualización de los datos que se tengan que subir a la plataforma virtual..

5.- Competencias del Puesto:

- **Competencias Verticales:**
 - Informática.
 - Tecnologías de la Información.
- **Competencias Horizontales:**
 - Orientación al cliente.
 - Alto nivel de comunicación (idiomas).
 - Pensamiento conceptual y analítico.
 - Iniciativa y autonomía.
- **Competencias Transversales:**
 - Proactividad.
 - Trabajo en equipo.
 - Calidad y Orden.
 - Integridad.
 - Orientación a Resultado

3.- Actividades Principales:

- Actualización de datos en la plataforma virtual.
- Manejo de redes sociales.
- Realizar informes sobre uso de la plataforma virtual.

4.- Perfil del Cargo:

Educación:

- Superior, 3er Nivel, o en curso, Ingeniería en Sistemas,

Anexo 9.- Hojas de Vida de los promotores del proyecto

Juan Pablo Sotomayor

Calle Cruz de Piedra y Av San José – Collaquí/Tumbaco
 Quito, Ecuador
 (593) 9 90436166
 jsotomayor@imptek.com



ESENCIA PROFESIONAL

Líder visionario, con enfoque social y medio ambiental. Amante de la naturaleza en todas sus expresiones y con un alto sentido de responsabilidad hacia cualquier actividad en la que me involucre.

EXPERIENCIA

GERENTE GENERAL

2015- Hasta la fecha

Tomé el liderazgo de IMPTEK hace poco tiempo, y mi principal enfoque ha sido el de consolidar las actividades de la empresa bajo una nueva propuesta de valor para el cliente, para los empleados y para los accionistas.

IMPTEK – CHOVA DEL ECUADOR SA.

GERENTE DE EXPORTACIONES

2010 – 20014

Desarrolle una nueva visión empresarial con enfoque internacional. Expandí los negocios internacionales de IMPTEK por toda la costa Pacífico de América Latina. Mi gestión en exportaciones contribuyó al crecimiento en ventas de la empresa en un 40%.

IMPTEK – CHOVA DEL ECUADOR SA.

EJECUTIVO DE MERCADEO

2006 – 2009

Desarrollo de actividades de investigación de mercados y de comunicación hacia las diferentes plazas del mercado de la construcción, dentro y fuera del Ecuador.

IMPTEK – CHOVA DEL ECUADOR SA.

JEFE DE OPERACIONES

2004 – 2006

Diseño, planificación y ejecución de paquetes turísticos dentro del Ecuador. Expositor en ferias internacionales de turismo en Londres, Berlín, Madrid, Lima, Guayaquil y Quito.

Guía Nacional de Turismo – Ecuador

JARIBU ADVENTURES SA.

EDUCACIÓN

LICENCIADO EN ECOTURISMO

2003 – 2008

PUCE - QUITO

DIPLOMADO RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL TEC- Monterrey - Quito
2010 – 2011

Diseño y Artes Gráficas
1999 – 2002

Pallazzo Spinelli - Italia

HABILIDADES PROFESIONALES

- Liderazgo de equipos
- Buen relacionamiento interpersonal
- Comunicación efectiva
- Creatividad e Innovación
- Idiomas: Español, Inglés e Italiano
- Trabajo en equipo
- Visión global de los negocios

PAÚL QUIÑÓNEZ

Calle A Lote 673,
Urb. El Condado (Segunda Etapa)
Quito, Ecuador

(593) 9 90662899
pquinonez@hotmail.com



ESENCIA PROFESIONAL

Emprendedor y político. Busca generar ideas para hacer más fácil la vida de las personas.

EXPERIENCIA

ASESOR LEGAL, SOCIO Y MIEMBRO DEL DIRECTORIO DE TODO.LEGAL CIA.LTDAL
2015- Hasta la fecha

La empresa consiste en una plataforma virtual para la realización de trámites jurídicos y notariales automatizados que requieren de la revisión de un abogado. En la empresa realizo: generación de contenido jurídico, análisis de nuevos productos, manejo de proveedores y socios estratégicos. Aporte con enfoque jurídico y estratégico en las sesiones de directorio.

ASESOR LEGAL Y SOCIO DE CLINICA SCHNEIDER ECUADOR S.A.
2015 – Hasta la fecha

La empresa versa sobre la prestación de servicios odontológicos móviles, atendiendo a clientes corporativos. En este espacio brindo asesoría legal en ámbitos societario, civil, administrativo y laboral. Encargado de la generación y revisión de contratos de prestación de servicios y alianzas estratégicas. Aporte con enfoque jurídico y estratégico en las sesiones de directorio.

ASESOR JURÍDICO
2013 – Hasta la fecha

ASAMBLEA NACIONAL DEL ECUADOR

Asesoría jurídica en temas legislativos. Asesoría y planificación política.

ASESOR JURÍDICO
2011 – 2013

SUPERINTENDENCIA DE BANCOS

Asesoría jurídica en temas administrativos, financieros y políticos. Trabajo directo en Secretaría General de la institución con enfoque en manejo de información.

EDUCACIÓN

CANDIDATO A MBA
2014 - Hasta la fecha

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

ABOGADO
2006 - 2013

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

IDIOMAS

Español	Lengua Materna
Inglés	Suficiencia como segunda lengua
Portugués	Intermediario Superior (CELPE BRAS 2014)

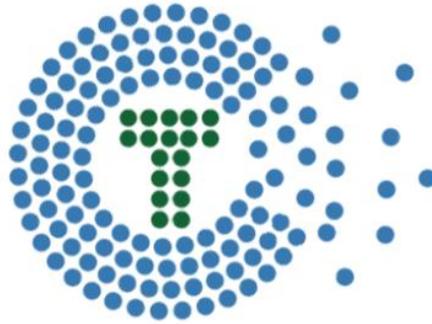
HABILIDADES PROFESIONALES

- ➔ Conocimiento de la arena política en el Ecuador.
- ➔ Facilidad para realizar nuevos contactos y amistades.
- ➔ Liderazgo y trabajo en equipo.
- ➔ Emprendedor y ejecutor de ideas.

Anexo 10.- Propuesta gráfica de marca.

BIENVENIDOS A

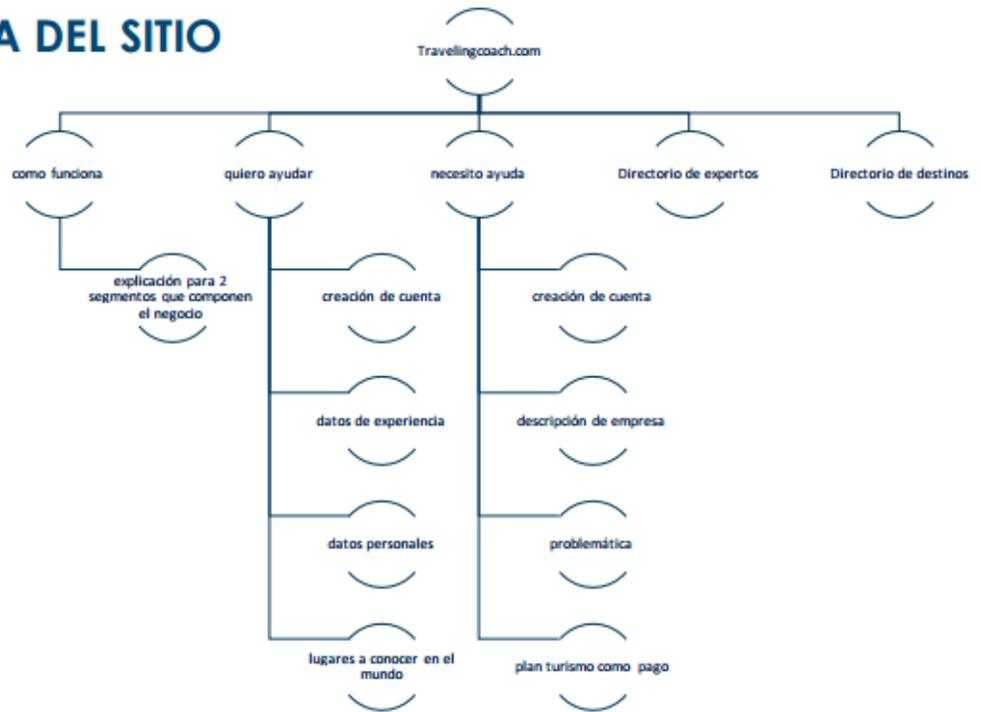
Travelingcoach.com



 **Traveling Coach**
Work & Travel for the
experienced ones

Anexo 11.- Estructura del Sitio TravelingCoach.com

ESTRUCTURA DEL SITIO



Anexo 12.- Wireframes del Sitio TravelingCoach.com

HOME PAGE

1. Banner principal con dos secciones: quiero ayudar, necesito ayuda. Presenta información referente a cada sección con CTA para iniciar su participación como empresa o experto
2. Cómo funciona. Está enfocado en explicar mediante íconos y textos cortos el funcionamiento de la idea de colaboración
3. Beneficios. Banner informativo destinado a presentar valor agregado del modelo de negocio tanto para el experto como para la empresa
4. Lugares por conocer. Presenta oferta destacada de los lugares que se puede visitar si soy un experto y presto mis servicios
5. Personas interesantes. Listado de expertos destacados que estén afiliados o hayan colaborado en proyectos



QUIERO COLABORAR

1. Mapa con todas las ofertas de viajes disponibles y la empresa que se vincula al trabajo
2. Filtro de oportunidades para que el experto aplique en función de la industria, área de experiencia requerida y lugar para visitar.
3. Proceso de generación de cuenta en 3 pasos: datos personales, lugares de interés para visitar, realizar match.



NECESITO AYUDA

1. Filtro de expertos para que las empresas requieran asesoría en función de la industria, área de experiencia requerida y otros filtros.
2. Proceso de generación de cuenta en 3 pasos: datos de la empresa, problemática a resolver y opciones de viaje/turismo que ofrecen como pago.

PERSONAS INTERESANTES

INDUSTRIA CATEGORIA ORIGEN

1

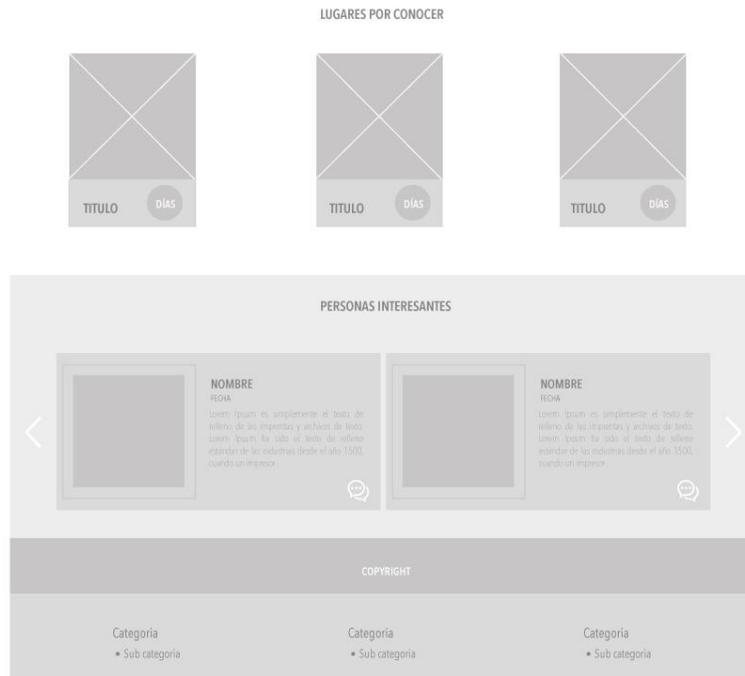
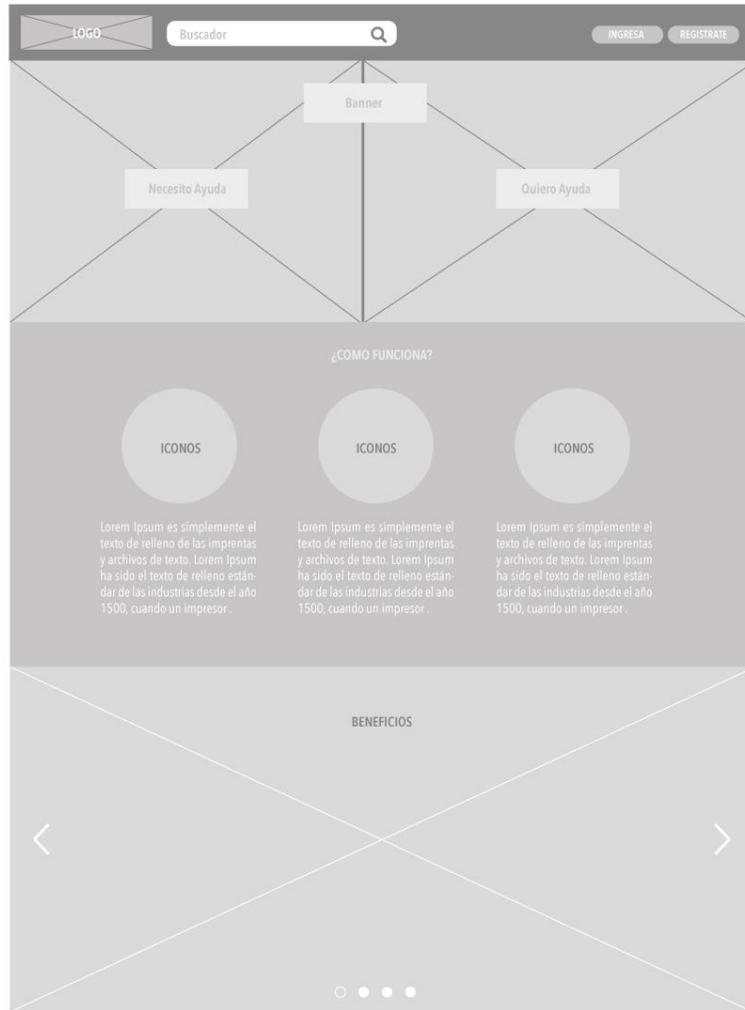
INDUSTRIA

PROBLEMÁTICA

OPCIONES DE VIAJE

2

PUBLICAR



LOGO

INGRESA REGISTRATE

QUIERO COLABORAR

- Pais
- Ciudad
- Atractivo
- Proyecto

PERSONAS INTERESANTES

INDICADOR CATEGORIAS PAIS

NOMBRE
FECHA

Lorem Ipsum es simplemente el texto de relleno de las imprentas y archivos de texto. Lorem Ipsum ha sido el texto de relleno estándar de las industrias desde el año 1500, cuando un impresor...

NOMBRE
FECHA

Lorem Ipsum es simplemente el texto de relleno de las imprentas y archivos de texto. Lorem Ipsum ha sido el texto de relleno estándar de las industrias desde el año 1500, cuando un impresor...

CREAR UNA CUENTA

AREA EXPERIENCIA LUGARES A CONOCER BUSCAR MACH

AREA EXPERIENCIA	LUGARES A CONOCER	BUSCAR MACH
Area Datos personales Crear cuenta		
LUGARES A CONOCER Continentes Países Actividades Preferencias		
BUSCAR MACH		

LOGO

INGRESA
REGÍSTRATE

PERSONAS INTERESANTES

INDUSTRIA
CATEGORIA
ORIGEN

NOMBRE

FECHA

Lorem Ipsum es simplemente el texto de relleno de las imprentas y archivos de texto. Lorem Ipsum ha sido el texto de relleno estándar de las industrias desde el año 1500, cuando un impresor...

NOMBRE

FECHA

Lorem Ipsum es simplemente el texto de relleno de las imprentas y archivos de texto. Lorem Ipsum ha sido el texto de relleno estándar de las industrias desde el año 1500, cuando un impresor...

CREAR UNA CUENTA

INDUSTRIA AREA
PROBLEMÁTICA
OPCIONES DE VIAJE

INDUSTRIA		
Area Datos empresa Datos contacto		
PROBLEMÁTICA Descripción Adjuntos		
OPCIONES DE VIAJE Ubicación Descripción		

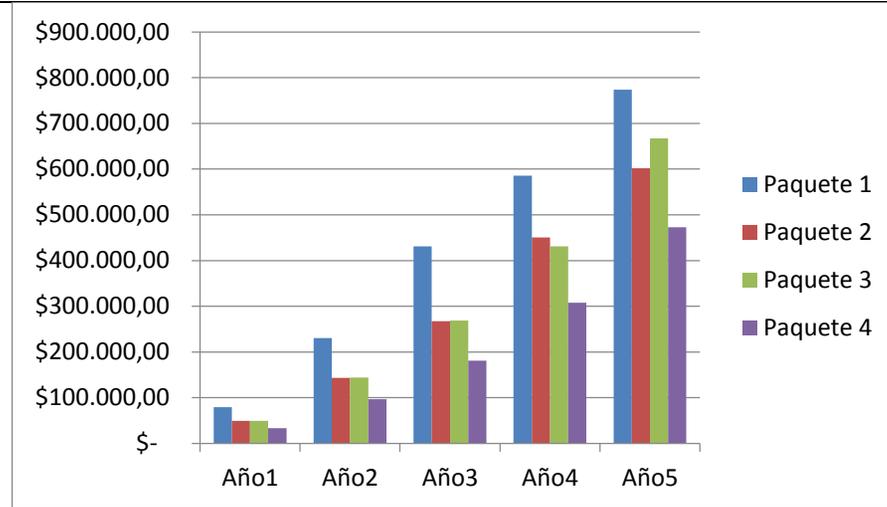
PUBLICIDAD

Anexo 13.- Comparación de precios con productos sustitutos

SUSTITUTOS:	No. Días	Pasajes Aéreos (ECU-XX-ECU)	Alojamiento	Movilización Interna	Valor agregado	Turismo			Inscripción al evento	Precio promedio por paquete x persona
					Coaching Experience	TURISMO City Tour	Turismo Interno	Turismo Internacional		
Feria Internacional	4-7	\$400 - \$1,500	\$400 - \$600	\$200	NO	\$500			\$300 - \$1,000	\$ 2,650.00
Convención Internacional	3-5	\$400 - \$1,500	Incluido	\$200	SI	Incluido				\$ 1,150.00
Seminario Empresarial	3-5	\$400 - \$1,500	\$400 - \$600	\$200	SI	\$500			\$300 - \$1000	\$ 2,650.00
Visita a empresas similares	5-7	\$400 - \$1,500	\$400 - \$600	\$500	SI		\$800			\$ 2,250.00
Capacitaciones Internas:										
USFQ	15	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	\$650 + iva	\$ 728.00
Capacitaciones Externas	15 - 30	\$400 - \$1,500	\$400 - \$600	\$200	SI		\$1,000		\$3,000 - \$3,000	\$ 10,650.00
Consultoría Tradicional	10-20	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	\$8,000 - \$20,000	\$ 15,000.00

Anexo 14.- Proyección de Ventas a 5 años

Proyección de ventas Paquetes					
	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Paquete 1	\$ 79,524.01	\$ 230,614.05	\$ 430,928.54	\$ 585,315.52	\$ 773,905.78
Paquete 2	\$ 49,387.80	\$ 143,221.16	\$ 267,625.01	\$ 450,498.77	\$ 601,860.37
Paquete 3	\$ 49,641.07	\$ 143,955.63	\$ 268,997.44	\$ 431,339.63	\$ 667,061.91
Paquete 4	\$ 33,431.74	\$ 96,949.71	\$ 181,161.54	\$ 307,581.92	\$ 472,890.29
TOTAL	\$ 211,984.63	\$ 614,740.56	\$ 1,148,712.53	\$ 1,774,735.84	\$ 2,515,718.36
Promedio mensual	\$ 52,996.16	\$ 153,685.14	\$ 287,178.13	\$ 443,683.96	\$ 628,929.59
Crecimiento	-	190%	87%	54%	42%



Anexo 15.- Objetivos generales y específicos para Marketing 2017 - 2021

Justificaciones para elaborar el presupuesto de marketing

Objetivos Generales AÑO 1	Objetivos Generales AÑO 2	Objetivos Generales AÑO 3	Objetivos Generales AÑO 4
Creación de página web	Auditoria Web	Auditoria Web	Auditoria Web
Generación intensiva de inventario. Es decir, buscar expertos jubilados que se integren a la red.	Incremento de ventas y usuarios	Incremento de ventas y usuarios	Incremento de ventas y usuarios
Captación de nuevos clientes en el Ecuador. (Empresas)		Identificar productos estrella y productos perros	Generar nuevos contenidos digitales
Levantar contenidos digitales (fotografías - videos) para la página web y redes sociales.	Campaña agresiva de diferenciación	Escalar y ampliar oferta de servicios y clientes	Búsqueda de nuevo mercado
Generar marca y su reconocimiento	Crear reconocimiento de marca	Posicionamiento de marca	Posicionamiento de marca

Objetivos Específicos AÑO 1	Objetivos Específicos AÑO 2	Objetivos Específicos AÑO 3	Objetivos Específicos AÑO 4

<p>Comprar dominio y hosting. Elaboración de frontend y backend. Desarrollo de algoritmo. Realizar pruebas y lanzar plataforma beta en 4 meses.</p>	<p>Pasar de plataforma beta a plataforma definitiva. Determinar posicionamiento de página en buscadores, redes, navegabilidad, diseño y arquitectura web</p>	<p>Determinar posicionamiento de página en buscadores, redes, navegabilidad, diseño y arquitectura web</p>	<p>Determinar posicionamiento de página en buscadores, redes, navegabilidad, diseño y arquitectura web</p>
<p>Comprar acceso a LinkedIn premium e integrar 100 perfiles nuevos de expertos jubilados cada mes.</p>	<p>Comprar acceso a LinkedIn premium e integrar 100 perfiles nuevos de expertos jubilados cada mes.</p>		
<p>Vendedores directos que visiten a 500 clientes prospectivos en el Ecuador en 6 meses y cierren 10 ventas por mes de un promedio de \$4600.</p>	<p>Firmar un contrato a 2 años de alianza con cámaras</p>	<p>Análisis de data, para identificación de paquetes estrella y paquetes perros.</p>	<p>Firmar un nuevo contrato a 2 años de alianza con cámaras</p>
<p>Generar base de fotos para turismo y relacionadas con el trabajo.</p>		<p>Iniciar recolección de información primaria interna y secundaria externa para analizar posible ampliación de oferta</p>	<p>Investigación de mercado interna para evaluar atributos y localizar nuevo mercado.</p>
<p>Crear 2 videos promocionales uno en español y otro en inglés.</p>			<p>Crear 2 nuevos videos para viralizar (español e inglés)</p>
<p>Generar marca a través de 1000 seguidores en Facebook y Twitter, por mes.</p>	<p>Generación intensiva de contenido relevante para redes</p>	<p>Mantenimiento de marca en redes sociales</p>	<p>Mantenimiento de marca en redes sociales</p>
<p>Ubicarse como top 5 en el buscador de Google para "asesoría empresarial en el Ecuador"</p>	<p>Consolidar la posición de Top 5 para Ecuador y estar en la primera página del buscador para Estados Unidos</p>	<p>Consolidar la posición de Top 5 para Ecuador y estar en la primera página del buscador para Estados Unidos</p>	<p>Consolidar la posición de Top 5 para Ecuador y estar en la primera página del buscador para Estados Unidos</p>

Anexo 16.- Referencia de costos por servicios de publicidad

Tabla de costos por servicio llevados a gastos anuales

		Observaciones
	Precios	
BTL		
Vendedores personales ECU	\$8,701.20	Mensual: \$400 fijo + beneficios de ley. Sin contar variables - comisiones + bono \$200 por cada 20 nuevos inscritos.
Vendedores personales USA	\$12,430.00	Viáticos para Gerente Comercial y asistente (3 viajes por año)
Suscripción a LinkedIn Premium	\$1,259.37	Suscripción anual a LinkedIn
ATL		
Fotografías profesionales	\$1,090.00	Por sesión para obtener 50 fotografías. Incluye valor modelos.
Video profesionales HD	\$5,376.00	Por cada video profesional.
Internet		
Google Adwords	\$19,162.50	50 dólares diarios por un año. Para aparecer en las primeras ubicaciones del buscador y otros espacios en páginas similares.
You Tube	\$16,800.00	Aproximadamente unos 80 USD por 5.000 visualizaciones. Valor si se quiere llegar a 1'000.000 de visualizaciones por año.
E-mail Marketing	\$1,080.00	\$50 por envío a 100.000 contactos. \$40 la base de datos de correo electrónico de 100.000 contactos.
Redes Sociales		
Facebook	\$10,220.00	0.25 centavos alcance a 1000 personas = 800 dólares por mes = 3'200.000 personas por mes.
Twitter	\$5,110.00	\$400 por mes. Para un alcance de 3 millones de personas por mes.
Linked In	\$9,581.25	Posibilidad de llegar a 1'300.000 por 25 dólares diarios durante 1 mes.
TOTAL	\$ 90,809.82	

Anexo 17.- Cuadro de Inversiones requeridas para el inicio del proyecto

CUADRO DE INVERSIONES

MOBILIARIO	QTY	Precio Unitario	IVA	Total
Estación de Trabajo operarios	6	\$ 160.00	14%	\$ 1,094.40
Sillas Operarios 6	6	\$ 380.00	14%	\$ 2,599.20
Mesa reuniones	1	\$ 450.00	14%	\$ 513.00
Estación de trabajo Gerente	1	\$ 350.00	14%	\$ 399.00
Silla Gerente	1	\$ 440.00	14%	\$ 501.60
Sillas mesa de reuniones	8	\$ 100.00	14%	\$ 912.00
Sofá de Espera	1	\$ 470.00	14%	\$ 535.80
Estación Recepción	1	\$ 580.00	14%	\$ 661.20
Total				\$ 7,216.20

Proforma
CompuMega
Muebles de Oficina

EQUIPO INFORMÁTICO	QTY	Precio Unitario	IVA	Total
Laptop Lenovo Core i7 CPU Core i7 Stratech UBUNTO	2	\$ 1,070.54	14%	\$ 2,440.82
Imac 27"	1	\$ 2,370.00	14%	\$ 2,701.80
Office Licencias	4	\$ 61.61	14%	\$ 280.93
Antivirus ESET Smart - x 3	2	\$ 75.00	14%	\$ 171.00
Teléfono.- IP GXP2130	3	\$ 115.18	14%	\$ 393.91
Impresora.- Epson L455	1	\$ 418.75	14%	\$ 477.38
Router.- TP-LIN 1200 ARCHER-C5	1	\$ 115.18	14%	\$ 131.30
Proyector Epson 2700 Lumines	1	\$ 758.93	14%	\$ 865.18
Total				\$ 9,496.00

Proformas de
COMPUTRON y
MundoMac

PLATAFORMA DIGITAL PARA ARRANQUE	QTY	Precio Unitario	IVA	Total
Creación y diseño pág. Web	1	\$ 3,752.50	14%	\$ 4,277.85
Plan Soporte Adm Web	6	\$ 498.75	14%	\$ 3,411.45
Aplicativo "Carrito de Compras"	1	\$ 1,998.00	14%	\$ 2,277.72
Botón de Pagos	1	\$ 1,497.00	14%	\$ 1,706.58
Dirección HTML	3	\$ 145.00	14%	\$ 495.90
Host de alta capacidad	1	\$ 550.00	14%	\$ 627.00
SEO Programación de 5 páginas	1	\$ 1,300.00	14%	\$ 1,482.00
SEO Mensual	6	\$ 900.00	14%	\$ 6,156.00
Pauta Google Ad Words	9	\$ 500.00	14%	\$ 5,130.00
Pauta Google Display	9	\$ 500.00	14%	\$ 5,130.00

Proforma WSI (Lo que está subrayado se repite cada año)

Remarketing	9	\$ 500.00	14%	\$ 5,130.00
Administración de Pauta	9	\$ 225.00	14%	\$ 2,308.50
		\$		
Video Promocional	2	1,500.00	14%	\$ 3,420.00
			Total	\$ 41,553.00

Proforma de WSI

GASTOS DE CONSTITUCIÓN	QTY	Precio Unitario	IVA	Total
		\$		
Por constitución (honorarios)	1	800.00	14%	\$ 912.00
Por registro de marca (honorarios)	2	600.00	14%	\$ 1,368.00
Gastos Notarial y tasas RM para Constitución	1	450.00	aprox	\$ 450.00
Tasa Registro de Marca en IEPI	2	300.00	aprox	\$ 600.00
		\$		
Para cuenta de integración	1	800.00	para caja	\$ 800.00
			Total	\$ 4,130.00

Proforma de Todo Legal Cía. Ltda.

GARANTÍA DE ARRIENDO	QTY	Precio Unitario	IVA	Total
Garantía de Arriendo Catalina Plaza	2	720.00	14%	\$ 1,641.60
Oficina de 90m2				
			Total	\$ 1,641.60

<http://www.plusvalia.com/propiedades/oficina-de-90-metros-51739621.html>

Total Inversiones \$ 64,036.80

Alquileres	0.0	0.0	1,014.0	1,014.0	1,014.0	1,014.0	1,014.0	1,014.0	1,014.0	1,014.0	1,014.0	1,014.0
G.General (Servicios Básicos)	4,230.0	100.0	775.0	775.0	775.0	775.0	775.0	775.0	775.0	775.0	775.0	775.0
Depreciación	323.9	323.9	323.9	323.9	323.9	323.9	482.8	482.8	482.8	482.8	482.8	482.8
BAIT (EBIT)	-8,090.5	-3,960.5	-7,543.7	-7,543.7	-7,543.7	-7,543.7	538.2	2,038.2	2,038.2	2,038.2	2,038.2	2,038.2
G.Financiero	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
BAT (EBT)	-8,090.5	-3,960.5	-7,543.7	-7,543.7	-7,543.7	-7,543.7	538.2	2,038.2	2,038.2	2,038.2	2,038.2	2,038.2
Pago utilidades trabajadores 15%	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
BAT (EBT) y luego de pago a trabajadores	-8,090.5	-3,960.5	-7,543.7	-7,543.7	-7,543.7	-7,543.7	538.2	2,038.2	2,038.2	2,038.2	2,038.2	2,038.2
Impuestos 22%	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
BDT (Utilidad neta)	-8,090.5	-3,960.5	-7,543.7	-7,543.7	-7,543.7	-7,543.7	538.2	2,038.2	2,038.2	2,038.2	2,038.2	2,038.2
FLUJO DE CAJA												
BDT	-8,090.5	-3,960.5	-7,543.7	-7,543.7	-7,543.7	-7,543.7	538.2	2,038.2	2,038.2	2,038.2	2,038.2	2,038.2
Depreciación	323.9	323.9	323.9	323.9	323.9	323.9	482.8	482.8	482.8	482.8	482.8	482.8
NOF	-269.3	0.0	-70.9	-604.6	0.0	0.0	-1,683.8	955.5	0.0	0.0	0.0	0.0
Flujo Operativo	-7,497.3	-3,636.6	-7,148.9	-6,615.2	-7,219.8	-7,219.8	2,704.8	1,565.6	2,521.0	2,521.0	2,521.0	2,521.0
Compra activos	0.0	-35,778.7	0.0	0.0	0.0	-9,533.3	0.0	-9,533.3	0.0	0.0	0.0	0.0
Flujo de Inversión	-35,778.7	0.0	0.0	0.0	-9,533.3	0.0	-9,533.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Variación en deuda	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Flujo Financiero	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Flujo de Caja Neto	-43,275.9	-3,636.6	-7,148.9	-6,615.2	-16,753.0	-7,219.8	-6,828.5	1,565.6	2,521.0	2,521.0	2,521.0	2,521.0
Caja inicial	95,870.0	52,594.1	48,957.5	41,808.6	35,193.3	18,440.3	11,220.5	4,392.0	5,957.6	8,478.6	10,999.6	13,520.6
Variación en caja												
Diferencia												
NOF	0.0	-269.3	-269.3	-340.2	-944.8	-944.8	-944.8	-2,628.5	-1,673.1	-1,673.1	-1,673.1	-1,673.1

Anexo 19.- Balance, Estados de Resultados y Flujos de Caja (5 AÑOS)

BALANCE						
Activo	B. Inicial	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Caja	95,870.0	16,041.6	9,276.9	85,972.8	193,572.1	381,146.9
Clientes x cobrar	0.0	15,079.1	21,827.1	40,786.3	63,014.0	89,323.4
Mobiliario	0.0	7,216.2	7,216.2	7,216.2	7,216.2	7,216.2
Amortización acum.	0.0	-721.6	-1,443.2	-2,164.9	-2,886.5	-3,608.1
Equipo info	0.0	9,496.0	9,496.0	9,496.0	9,496.0	9,496.0
Amortización acum.	0.0	-3,165.3	-6,330.7	-9,496.0	-9,496.0	-9,496.0
Anticipo Plataforma						
Plataforma Digital	0.0	38,133.0	38,133.0	38,133.0	38,133.0	38,133.0
Amortización acum.	0.0	-953.3	-2,860.0	-4,766.6	-6,673.3	-8,579.9
Gtos Constitución	4,130.0					
TOTAL	100,000.0	81,125.6	75,315.3	165,176.8	292,375.5	503,631.5
Pasivo y Patrimonio						
Deuda	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0
Utilidades trabajadores a pagar	0.0	0.0	0.0	9,473.2	17,331.2	31,947.9
Impuestos por pagar	0.0	0.0	0.0	11,809.9	21,606.2	39,828.4
IESS por pagar	0.0	411.1	10,322.0	15,704.2	19,628.4	24,707.7
Proveedores x pagar	0.0	16341.03	28537.58	49862.49	78878.66	111006.91
Capital	100,000.0	95,870.0	95,870.0	95,870.0	95,870.0	95,870.0
Perdidas/utilidades		-31,496.5	-27,917.8	41,871.4	76,604.0	141,209.6
Utilidades retenidas	0.0	0.0	-31,496.5	-59,414.3	-17,542.9	59,061.0
TOTAL	100,000.0	81,125.6	75,315.3	165,176.8	292,375.5	503,631.5
Diferencia	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

ESTADO DE RESULTADOS					
Ventas	212,344.4	614,740.6	1,148,712.5	1,774,735.8	2,515,718.4
CMV (Costo de Ventas)	159,219.7	537,615.9	939,353.2	1,485,985.2	2,091,245.2
Margen Bruto	53,124.7	77,124.6	209,359.4	288,750.6	424,473.2
Gastos Salarios (incluye Seguridad Social)	57,560.9	77,143.1	117,425.8	146,680.5	184,007.4

Alquileres	10,140.0	10,855.5	11,287.6	11,736.8	12,203.9
G.General (Servicios Básicos)	12,080.0	11,250.3	11,698.0	12,163.6	12,647.7
Depreciación	4,840.3	5,793.6	5,793.6	2,628.3	2,628.3
BAIT (EBIT)	-31,496.5	-27,917.8	63,154.4	115,541.4	212,985.9
G.Financiero	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
BAT (EBT)	-31,496.5	-27,917.8	63,154.4	115,541.4	212,985.9
Pago utilidades trabajadores 15%	0.0	0.0	9,473.2	17,331.2	31,947.9
BAT (EBT) y luego de pago a trabajadores	-31,496.5	-27,917.8	53,681.3	98,210.2	181,038.0
Impuestos 22%	0.0	0.0	11,809.9	21,606.2	39,828.4
BDT (Utilidad neta)	-31,496.5	-27,917.8	41,871.4	76,604.0	141,209.6

FLUJO DE CAJA					
BDT	-31,496.5	-27,917.8	41,871.4	76,604.0	141,209.6
Depreciación	4,840.3	5,793.6	5,793.6	2,628.3	2,628.3
NOF	-1,673.1	-15,359.5	-29,030.9	-28,367.1	-43,737.0
Flujo Operativo	-24,983.2	-6,764.7	76,695.8	107,599.3	187,574.9
Compra activos 0.0	-54,845.2	0.0	0.0	0.0	0.0
Flujo de Inversión	-54,845.2	0.0	0.0	0.0	0.0
Variación en deuda	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Flujo Financiero	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Flujo de Caja Neto	-79,828.4	-6,764.7	76,695.8	107,599.3	187,574.9
Caja inicial 95,870.0	16,041.6	9,276.9	85,972.8	193,572.1	381,146.9
Variación en caja					
Diferencia					
NOF 0.0	-1,673.1	-17,032.6	-46,063.4	-74,430.5	-118,167.5

Anexo 20.- Punto de Equilibrio del proyecto Traveling Coach

PUNTO DE EQUILIBRIO	Costos fijos / Precio Venta Unitario - Costo Variable unitario				
	1	2	3	4	5
Costos Fijos					
Salarios	\$ 57,560.90	\$ 77,143.07	\$ 117,425.76	\$ 146,680.55	\$ 184,007.41
Alquileres	\$ 10,140.00	\$ 10,855.51	\$ 11,287.56	\$ 11,736.81	\$ 12,203.93
Gastos Generales (Servicios Básicos)	\$ 12,080.00	\$ 11,250.26	\$ 11,698.03	\$ 12,163.61	\$ 12,647.72
Depreciación	\$ 4,840.28	\$ 5,793.60	\$ 5,793.60	\$ 2,628.27	\$ 2,628.27
	\$ 84,621.18	\$ 105,042.45	\$ 146,204.95	\$ 173,209.23	\$ 211,487.33
Costos variables					
Gastos de venta	\$ 159,219.71	\$ 537,615.93	\$ 939,353.16	\$ 1,485,985.20	\$ 2,091,245.16
Ventas totales	\$ 212,344.40	\$ 614,740.56	\$ 1,148,712.53	\$ 1,774,735.84	\$ 2,515,718.36
Unidades de ventas proyectadas	45	130	234	350	466
Precio Unitario	\$ 4,687.13	\$ 4,721.80	\$ 4,912.44	\$ 5,070.72	\$ 5,402.58
Costo Variable Unitario	\$ 3,514.50	\$ 4,129.41	\$ 4,017.12	\$ 4,245.71	\$ 4,491.01
PE Unidades	73	178	164	210	233
PE Dólares	\$ 342,160.73	\$ 840,480.93	\$ 805,639.39	\$ 1,064,851.95	\$ 1,258,801.96
Diferencia unidades	-28	-48	70	140	233
Diferencia dólares	-\$ 129,816.33	-\$ 225,740.38	\$ 343,073.14	\$ 709,883.89	\$ 1,256,916.39

BIBLIOGRAFÍA

- Asociación Nacional de Operadores de Turismo Receptivo del Ecuador. (1 de enero de 2007 - 2013). *OPTUR*. Recuperado el 26 de noviembre de 2015, de Operadores de Turismo Ecuador Socios de Optur: <http://www.optur.org/operadores-turismo-ecuador.html#miembro>
- BCE. (Agosto de 2013). *Banco Central del Ecuador, Estadísticas, Boletín Mensual*. Obtenido de Banco Central del Ecuador, Estadísticas: <http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/home1/estadisticas/bolmensual/>
- BCE. (septiembre de 2015). *Indicador de Precio del Petróleo*. Recuperado el 13 de septiembre de 2015, de http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=petroleo
- Cabezas, M. R. (2012). *Observatorio de la Economía Ecuatoriana*. Obtenido de Estudio de la gestión competitiva de las pequeñas y medianas empresas del Ecuador: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2012/pequenas-medianas-empresas-ecuador.html>
- Cámara Ecuatoriana de Consultoría. (s.f). *CEC*. Recuperado el 14 de septiembre de 2015, de <http://www.cec.ec/>
- Candy, A. (25 de octubre de 2009). *Get in the Hot Spot*. Recuperado el 30 de agosto de 2015, de Get in the Hot Spot: www.getinthehotspot.com/why-do-we-love-to-travel/
- Chaparro, J. (13 de mayo de 2013). *Universidad de Oriente*. Obtenido de Tecnicas de Proyección o Pronóstico de Mercado: <http://es.slideshare.net/pecproyecto/tecnicas-de-proyeccion-y-pronostico-de-mercado>
- Chávez, E. P. (9 de febrero de 2016). Entrevista a WSI Ecuador. (P. Quiñónez, Entrevistador)
- Confederation of European Senior Experts Services. (n.d.). *CESES, Future Meets Experience*. Recuperado el 7 de septiembre de 2015, de <http://www.ceses.net/>
- Deloitte. (s.f). *Acerca de Deloitte*. Recuperado el 20 de septiembre de 2015, de <http://www2.deloitte.com/ec/es/legal/legal1.html#>
- Deloitte Ecuador. (14 de enero de 2016). Recuperado el 14 de enero de 2016, de <http://www2.deloitte.com/ec/es.html>
- Deloitte USA. (14 de enero de 2016). Recuperado el 14 de enero de 2016, de <http://www2.deloitte.com/us/en/pages/about-deloitte/articles/about-deloitte.html>
- Desidério, M. (2 de octubre de 2014). *ESTADÃO PME*. Recuperado el 23 de enero de 2016, de Seção Negócios: <http://pme.estadao.com.br/noticias/noticias,brasileiro-lanca-site-para-turista-sem-dinheiro-trocar-trabalho-por-estadia-pelo-mundo,4880,0.htm>
- Diario El Universo. (4 de enero de 2015). *El petróleo cae y complica la economía del Ecuador este 2015*. Recuperado el 11 de septiembre de 2015, de <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/01/04/nota/4396261/petroleo-cae-complica-economia-este-2015>
- DIGADEIN. (s.f). *Decisiones Inteligentes Consultores*. Recuperado el 14 de septiembre de 2015, de <http://digadein.com.ec/>

- Dill, K. (2015). The top countries to retire to in 2015. *Forbes*.
- Ecuador en Cifras. (20 de enero de 2016). *Migración Base de Datos*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/migracion-bases-de-datos/>
- El Universo. (9 de abril de 2015). *Turismo dejó \$1.487 millones en ingresos a Ecuador en el 2014*. Recuperado el 31 de agosto de 2015, de <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/04/09/nota/4749676/turismo-dejo-14872-millones-ingresos-ecuador-2014>
- Entrepreneur. (26 de abril de 2011). *Usa los colores para Marketing*. Recuperado el 8 de abril de 2016, de <https://www.entrepreneur.com/article/264153>
- Ernst & Young. (16 de enero de 2016). *EY Our Location*. Recuperado el 16 de enero de 2016, de <http://www.ey.com/UK/en/Home/OurLocations>
- Escobar, M. T. (septiembre de 2008). *América Economía*. Recuperado el 19 de septiembre de 2015, de gabrielrovayo.com: http://gabrielrovayo.com/pdfs/Art.AMERC_ECON.pdf
- García, V. (24 de enero de 2011). *Coyuntura Económica*. Obtenido de Trabajo a tiempo parcial, la mejor opción para jubilados: <http://coyunturaeconomica.com/tipo-de-empleo/trabajos-para-jubilados>
- Gómez, P. C. (10 de mayo de 2000). *Universidad de Alcalá*. Recuperado el 20 de nov de 2015, de Departamento de Fundamentos de Economía e Historia Económica - Historia del Pensamiento Económico: <http://www3.uah.es/econ/hpeweb/Marshall.htm>
- Grasz, J. (19 de febrero de 2015). *Carrier Builder*. Recuperado el 19 de septiembre de 2015, de <http://www.careerbuilder.com/share/aboutus/pressreleasesdetail.aspx?sd=2%2F19%2F2015&id=pr869&ed=12%2F31%2F2015>
- Grigg, D. (2015). *Baby Boomers want to be active, and do it in style*. Recuperado el 7 de septiembre de 2015, de Idaho Business Review (Boise, ID): <http://search.ebscohost.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/login.aspx?direct=true&db=bwh&AN=L54893259IBRE&lang=es&site=ehost-live>
- Grupo Novatech. (15 de enero de 2016). Recuperado el 15 de enero de 2016, de <http://www.gruponovatech.com/index.php/grupo-novatech/>
- Howden, L. M., & Meyer, J. A. (May de 2011). *Age and Sex Composition: 2010*. Recuperado el 17 de enero de 2016, de United States Census Bureau: <http://www.census.gov/population/age/>
- Ibertic. (s.f.). *Entrevistas en profundidad, guía y pautas para su desarrollo*. Obtenido de http://www.ibertic.org/evaluacion/pdfs/ibertic_guia_entrevistas.pdf
- INEC. (2010). *Sí Emprende*. Recuperado el 13 de septiembre de 2015, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/si-emprende/>
- INEC. (2013). *Directorio de Empresas y Establecimientos 2013*. Recuperado el 13 de septiembre de 2015, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Empresas_2013/Presentacion_Resultados_Principales_DIEE-2013.pdf

- INEC. (2013a). *Directorio de Empresas y Establecimientos 2013*. Recuperado el 13 de septiembre de 2015, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Empresas_2013/Presentacion_Resultados_Principales_DIEE-2013.pdf
- INEC. (Agosto de 2013b). *Estadísticas Sociales*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Censos: <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/>
- INEC. (12 de febrero de 2014a). *Ecuador en Cifras*. Recuperado el 14 de septiembre de 2015, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>
- INEC. (12 de febrero de 2014b). *INEC y SENPLADES presentan el directorio de empresas*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/directorio-de-empresas-un-paso-mas-para-un-futuro-sin-censos/>
- Liderazgo y Mercadeo. (1 de enero de 2006). *Mercado Objetivo*. Recuperado el 26 de noviembre de 2015, de Temas de Mercadeo: http://www.liderazgoymercadeo.com/mercadeo_tema.asp?id=145
- Lideres. (2015). América Latina: cifras, empresas y pymes. *Revista Lideres*.
- Lideres Revista Digital. (20 de 10 de 2013). *Empleo y venta de las PYMES mueven la economía nacional*. Recuperado el 20 de 01 de 2016, de El Comercio - Revista Lideres Digital: <http://www.revistalideres.ec/lideres/ventas-pymes-mueven-economia.html>
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados* (Quinta Edición ed.). México: Pearson Educación.
- Ministerio Coordinador de la Política Económica. (mayo de 2014). *Indicadores Macroeconómicos Mayo 2014*. Recuperado el 12 de septiembre de 2015, de <http://www.politicaeconomica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/08/mayo-2014.pdf>
- Ministerio de Turismo. (17 de septiembre de 2014). *El turismo será el eje del cambio de la matriz productiva en Ecuador*. Recuperado el 31 de agosto de 2015, de Ministerio de Turismo: <http://www.turismo.gob.ec/el-turismo-sera-el-eje-del-cambio-de-la-matriz-productiva-en-ecuador/>
- Ministerio de Turismo. (5 de enero de 2015). *Medios Internacionales destacan a Ecuador como un excelente destino para jubilados*. Recuperado el 22 de enero de 2016, de <http://www.turismo.gob.ec/medios-internacionales-destacan-a-ecuador-como-un-excelente-destino-para-jubilados/>
- Ministerio de Turismo del Ecuador. (2011). *Turismo en Cifras*. Recuperado el 19 de septiembre de 2015, de Barómetro Turístico del Ecuador, Volumen 1: http://www.certifika.com.ec/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=41&Itemid=20.
- Ministerio de Turismo del Ecuador. (2011). *Turismo en Cifras - Ministerio de Turismo del Ecuador*. Obtenido de Barómetro Turístico del Ecuador, Volumen 1: file:///C:/Users/JUAN%20PABLO%20SOTOMAYOR/Downloads/Barometro_Turistico_Ecuador_Vol1.pdf
- Ministerio de Turismo Ecuador. (diciembre de 2014). *OPTUR*. Recuperado el 31 de agosto de 2015, de http://www.optur.org/estadisticas/Diciembre_boletin_2014.pdf

- Noboa, F. (2006). *Fuerzas Sectoriales y Rentabilidad*. Nota Técnica Particular FN-004, Quito - Ecuador.
- Noboa, F. (Febrero de 2006). *Ventaja Competitiva*. Recuperado el 15 de febrero de 2016, de <http://www.fabrizionoboa.net/pdf/fn002.pdf>
- Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva* (Vol. 1). (M. E. Sánchez, Trad.) Madrid, España: Pirámide.
- Pozo, M. (21 de mayo de 2015). *Economía Ecuatoriana y Perspectivas 2015 - 2016*. Recuperado el 13 de septiembre de 2015, de COFACE: <http://www.coface.com.ec/content/download/114711/1755439/file/Economia+Ecuatoriana+y+Prespectivas.pdf>.
- PWC Internacional. (19 de enero de 2016). *Member firm locations*. Obtenido de <http://www.pwc.com/gx/en/about/office-locations.html>
- Revista EKOS. (17 de septiembre de 2013). *Fundación CRISFE y Pricewaterhouse Coopers trabajan juntos por los emprendedores del Ecuador*. Recuperado el 20 de septiembre de 2015, de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=2442>
- REVISTA EKOS. (19 de enero de 2016). *Guía de negocios*. Recuperado el 19 de enero de 2016, de <http://www.ekosnegocios.com/empresas/Empresas.aspx?idE=17223&nombre=PWC%20ASES%20ORES%20EMPRESARIALES%20C%3%8DA.%20LTDA.%20&b=1>
- Revista Ekos. (16 de enero de 2016). *Guía de Negocios*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/empresas/empresas.aspx?ide=10519>
- Revista EKOS. (15 de enero de 2016). *Guía de Negocios*. Obtenido de Novatech: <http://www.ekosnegocios.com/empresas/Empresas.aspx?idE=1953&nombre=NOVATECH%20SISTEMAS%20DE%20MEJORAMIENTO%20CONTINUO%20CIA%20LTD&b=1>
- Revista Ekos. (s.f). *Guía de Negocios*. Recuperado el 19 de septiembre de 2015, de <http://www.ekosnegocios.com/empresas/>
- Revista Líderes. (s.f.). *El Sector de las Mipymes está en pleno crecimiento*. Recuperado el 10 de septiembre de 2015, de <http://www.revistalideres.ec/lideres/sector-mipymes-pleno-crecimiento.html>
- Riffkin, R. (18 de abril de 2014). *Average U.S. Retirement Age Rises to 62*. Recuperado el 18 de enero de 2016, de GALLUP: <http://www.gallup.com/poll/168707/average-retirement-age-rises.aspx>
- Santoyo, A. r. (31 de marzo de 2008). *Fundamentos de mercadotecnia*. Recuperado el 26 de noviembre de 2015, de Definición de las categorías de mercado: potencial y cautivo: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1364/mercado-potencial.html>
- SBS Consulting. (s.f). Recuperado el 15 de septiembre de 2015, de <http://sbsconsulting.com.ec/>
- SENPLADES. (2012). *Transformación de la Matriz Productiva*. Recuperado el 31 de agosto de 2015, de Revolución productiva a través del conocimiento y del talento humano: http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf

- Superintendencia de Compañías. (s.f.). *Parámetros Búsqueda Datos Compañías*. Recuperado el 19 de septiembre de 2015, de http://appscvs.supercias.gob.ec/portaldeinformacion/consulta_cia_param.zul
- Transamerica Center for Retirement Studies. (diciembre de 2015). *The Current State of Retirement: Pre-retired expectations and retired realities*. Recuperado el 22 de enero de 2016, de http://www.transamericacenter.org/docs/default-source/retirees-survey/retirees_survey_2015_report.pdf
- TRANSAMERICAN CENTER FOR RETIREMENT STUDIES & GLOBAL COALITION ON AGING. (octubre de 2013). *Journey on Healthy Aging: Planning for Travel in Retirement*. Recuperado el 17 de enero de 2016, de http://www.transamericacenter.org/docs/default-source/resources/travel-survey/tcrs2013_op_travel_and_aging_executive_summary.pdf
- TRIPADVISOR - IPSO. (Marzo de 2015). *Tripadvisor.com*. Recuperado el 13 de noviembre de 2015, de http://t4binsights-cache.tripadvisor.com/TripAdvisorInsights/sites/default/files/downloads/ajax/tripbarometermarch2015_globalreport_us.pdf
- United States Census Bureau. (16 de enero de 2016). *Quick Facts*. Recuperado el 16 de enero de 2016, de <http://www.census.gov/quickfacts/table/PST045215/00>
- Universidad Tecnológica Nacional - FRBA. (2008). *Organigramas*. Recuperado el 20 de enero de 2016, de Ingeniería en Sistemas de Información: <file:///Users/JuanPablo/Downloads/Los%20Organigramas.pdf>
- Villacís, J. E. (27 de febrero de 2016). Coach. (J. P. Sotomayor, Entrevistador)
- WorldPackers. (2016). *Términos de Uso y Condiciones*. Recuperado el 23 de enero de 2016, de <https://www.worldpackers.com/guide/terms>