

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Posgrados

Klucz: Información Estratégica

**Andrés Amoroso Serrano
Felipe Ante Levoyer**

**Santiago Calvopiña, MBA
Director de Trabajo de Titulación**

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

Quito, 15 de julio de 2021

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

COLEGIO DE POSGRADOS

HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Klucz: Información Estratégica

**Andrés Amoroso Serrano
Felipe Ante Levoyer**

Santiago Mosquera

Ph.D. en Economía

Director del Programa del Programa de MBA

Santiago Gangotena

Ph.D. en Física

Decano del Colegio de Negocios y Economía

Hugo Burgos

Ph.D. en Estudios Matemáticos

Decano del Colegio de Posgrados

Quito, julio 2021

© 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.

Nombre del estudiante: Andrés Amoroso Serrano y Felipe Ante Levoyer

Código de estudiante: 00214675 y 00215728

C. I.: 1803765310 y 1713272183

Quito, 15 de julio 2021

ACLARACIÓN PARA PUBLICACIÓN

Nota: El presente trabajo, en su totalidad o cualquiera de sus partes, no debe ser considerado como una publicación, incluso a pesar de estar disponible sin restricciones a través de un repositorio institucional. Esta declaración se alinea con las prácticas y recomendaciones presentadas por el Committee on Publication Ethics COPE descritas por Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing, disponible en <http://bit.ly/COPETHeses>.

UNPUBLISHED DOCUMENT

Note: The following graduation project is available through Universidad San Francisco de Quito USFQ institutional repository. Nonetheless, this project – in whole or in part – should not be considered a publication. This statement follows the recommendations presented by the Committee on Publication Ethics COPE described by Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing available on <http://bit.ly/COPETHeses>.

DEDICATORIA

Le dedico a toda mi familia y amigos. Especialmente le dedico a mi esposa e hijos por toda la paciencia y entendimiento en estos dos años. Esto es por ellos y por nuestro futuro como familia. También le dedico esto a Carlos ya que me impulsó y apoyó para estudiar esta maestría y me dio la oportunidad de hacerlo.

Felipe Ante

Dedico este logro con mucho amor, al regalo más preciado que Dios me dio en mi vida, mi hijo Joaquín Andrés Amoroso Brito, quien es mi fuente de inspiración y por quien, para servirle de ejemplo, reafirmo cada uno de mis pasos. A mis padres, William y Yolanda; mis hermanos, Julio y Stephanie, con mucho amor por estar siempre presentes y apoyarme. A mi tía Amparo Amoroso con mucho cariño por todo su apoyo. A todas esas personas (amigos y familia) que me inculcaron y apoyaron desde un inicio.

Andrés Amoroso

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a todas las personas que de una u otra manera contribuyeron al desarrollo de este trabajo de titulación. Su aporte fue fundamental y nos llena de orgullo el producto final de todo este trabajo. GRACIAS A TODOS.

RESUMEN

Klucz: Información Estratégica es un proveedor de información importante coyuntural y estratégica para el desarrollo profesional de quienes se encuentran en el mundo empresarial. El producto principal de nuestra empresa es una aplicación donde los usuarios pueden ingresar y encontrar toda la información de coyuntura en los temas que le interesan al cliente de manera personalizada y con un nivel de análisis que permite al cliente entender las implicaciones de los hechos en su negocio o carrera profesional. Esta aplicación tendrá información que se subirá constantemente y será actualizada para revisión de los clientes de acuerdo a su tiempo y necesidad. No habrá comerciales, promociones u otros elementos que entorpezcan el momento de informarse. Esta información además podrá ser entregada a través de los diferentes canales de elección del cliente. Nuestra motivación y propósito es informar a la gente con los datos que más les importa y de la manera que más les sirva. Hemos trabajado en un modelo de negocio que en el tiempo demuestra ser rentable y además tiene mucho crecimiento como perspectiva a futuro. Realizamos un estudio cuantitativo y cualitativo que nos da mucha esperanza sobre lo que puede llegar a ser este negocio y consideramos que hay una oportunidad única en el mercado para un negocio como este. Con el análisis financiero que hemos hecho pudimos ver que, si bien la inversión inicial es alta, podríamos recuperarla en un tiempo bajo lo cual hace que en el tiempo la empresa sea muy rentable. Klucz: Información estratégica es una empresa con mucho futuro que tiene una oferta innovadora y que puede cambiar la perspectiva de información en el Ecuador.

Palabras clave: Innovador, personalizado, negocio, rentable, futuro, información, estratégica, resumido, análisis.

ABSTRACT

“Klucz: Información Estratégica” is a current strategic information provider for professional development of those in the business world. Our main product is an application where users can find all the current information tailor made to their interests with a level of analysis that highlight the impact of facts on their businesses or professional career. This application will have constant updated information and can be seen by clients at their own time and necessity. No commercials o publicity spaces will be there to interfere with our objective, inform our clients. It’s our main purpose and motivation to inform our clients with the facts they really need and in the way it serves them better. We’ve worked on a business model that shows profitable in time and has a huge growth perspective for the future. We did a quantitative and qualitative analysis that supports this and gives us hope for what this business may reach and we consider there is a unique opportunity in the market for an enterprise like this. Furthermore, the financial analysis showed us that, even though the initial investment is high, we can get back the investment in a relatively short term which makes it possible that the company will be profitable in time. “Klucz: Información Estratégica” es a company with a bright future with an innovative offer that may change the information perspective in Ecuador.

Key words: Innovative, personalized, business, profitable, future, information, strategic, summarized, analysis.

TABLA DE CONTENIDO

Dedicatoria	5
Agradecimientos.....	6
Resumen	7
Abstract.....	7
Tabla de contenido	9
Introducción.....	10
Capítulo 1: Identificación de la Oportunidad	11
Capítulo 2: Análisis de la Oportunidad de Negocio	27
Capítulo 3: Definición Estratégica	50
Capítulo 4: Plan Comercial.....	68
Capítulo 5: Plan Financiero.....	87
Conclusiones	100
Referencias	101
Anexos	103

INTRODUCCIÓN

El contexto nacional nos lleva a pensar que existe una deficiencia en el sector de información y, en específico, hay una falla en la información que el empresario o profesional requiere para seguir sus objetivos de con elementos de información certeros. Es así como se nos ocurrió que existe una manera de que este nicho de mercado se vea abastecido y también sea un negocio rentable. Así nació Klucz: Información Estratégica que es un proveedor de información clave para el empresario de una manera completamente personalizada y ajustada a la realidad y necesidad de cada uno de sus clientes. La palabra “Klucz” significa clave en idioma polaco se aplica perfecto a lo que apuntamos como empresa, ser claves en la vida y gestión profesional de nuestros clientes.

En este trabajo nos hemos planteado identificar ya analizar la oportunidad del negocio que nos hemos planteado con estudios cuantitativos y cualitativos que lo soporten. También definiremos la estrategia que llevaremos a cabo dentro del mercado y gracias a lo que arrojen los estudios anteriores. Posteriormente diseñaremos un plan comercial que responda a todos los hallazgos anteriores que deben ser aterrizados en un plan financiero que verifique la viabilidad del negocio en el tiempo.

Por la experiencia que hemos tenido los socios en nuestra carrera profesional tenemos una intuición de que este negocio puede ser una gran oportunidad de negocio y además que tenga un propósito social y de desarrollo para el país. Este contexto es el que debemos explorar y en el desarrollo del trabajo podremos sacar conclusiones sobre si esa intuición es realidad o puede que no sea factible.

CAPÍTULO 1: IDENTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD

1.1 Justificación

La propuesta de esta nueva empresa es totalmente innovadora y única en el mercado. Esta empresa es una mezcla de un medio de comunicación masivo con enfoque de hiper personalización, un *think tank* y una empresa de consultoría en diferentes ámbitos fundamentales para el desempeño empresarial, laboral y de emprendimiento. Nuestra empresa ofrece servicios de consultoría en temas políticos, financieros y de gestión empresarial. Adicionalmente, la empresa tiene otros segmentos de negocio que son complementarios a la consultora que tienen el fin de atraer más clientes para el *core business*. Uno de los segmentos, y el masivo, es una aplicación con varios canales de comunicación que ofrece cortos resúmenes de rápida lectura de las noticias más importantes a nivel nacional en las diferentes áreas de interés del ecosistema empresarial. La idea es que este segmento sea masivo que además de dar una perspectiva con mayor análisis sobre los hechos, informe a la ciudadanía de acuerdo a los intereses personales de cada uno. El otro segmento de negocio son las suscripciones personalizadas en que el cliente escoge los temas que quiere o necesita tener información pronta y con un nivel de análisis más profundo de diferentes temas de su interés o del interés de su empresa para la toma de decisiones. Finalmente, el servicio “Premium” en donde se provee toda la información necesaria al cliente con profundo análisis

y desarrollo de estrategia en una o varias de las áreas de gestión de la consultora para alinearlos con la estrategia de su empresa.

Si bien el propósito de la empresa es acompañar a empresas y empresarios con la provisión de información oportuna y estrategias de mitigación ante los riesgos que presente la coyuntura, otra parte del negocio es informar a la ciudadanía. La idea es hacerlo a través de los diferentes medios digitales que existen actualmente como las redes sociales, *Whatsapp* y una aplicación con el fin de hacer disponible esta información en los medios que requieran los clientes, en el tiempo que lo requieran y de acuerdo con los temas que les interesa. El valor agregado que da este nuevo medio de información y consultora es el análisis adicional, el contraste de fuentes y lo resumido de la información que da una certeza al empresario de recibir información verificada, sucinta y que pueda consumirla de manera rápida. Al hacerlo a través de diferentes medios ofreciendo una experiencia distinta al cliente pues el usuario tiene la opción de recibir información de su interés, con un nivel de análisis más extenso y por los medios que mejor se acomoden a su vida diaria. Esto, aunque parezca obvio, es disruptivo en el mercado. La gente quiere estar informada, pero hay demasiada información disponible que no necesariamente cita sus fuentes o entrega las diferentes perspectivas respecto del tema. Queremos que la gente esté informada pero que reciba información verificada, analizada y presentada de manera simple para que sea más efectiva. Esto además ayuda a personas que quieren crecer en la empresa donde trabajan, a emprendedores que están tratando de sacar adelante su empresa, empresarios medianos para seguir creciendo y grandes empresas para mantener segura la operación de su empresa. Además, queremos crear un equipo de trabajo tipo *think tank*, lo que equivale a conformar grupos de expertos en análisis y estrategia para los temas de interés que permita a los

segmentos de clientes fortalecer espacios de dialogo, debate y toma de decisiones estratégicas para actuar frente a un entorno cambiante.

El objetivo principal de la empresa es masificar la información con análisis para la ciudadanía en general así como apoyar a empresas pequeñas, medianas y grandes a identificar factores de riesgo en la coyuntura de su entorno y ayudarles a desarrollar estrategias que les permita superar los retos que las circunstancias pueden acarrear. Al momento existen medios de comunicación que exponen una variedad de temas, no siempre todos relevantes, de manera extensa y que cansa al lector. Si bien se puede acceder gratuitamente, la información que provee necesita ser contrastada para conocer todas las perspectivas lo cual lo hace ineficiente para los lectores. Por otro lado, hay compañías consultoras que ofrecen información analizada y especializada con tarifas extremadamente altas que hacen que sea un limitante grande para la ciudadanía, emprendedores, pequeños y medianos empresarios. Son servicios de información exclusivos que la gran mayoría de la ciudadanía no tiene acceso. También existen servicios que hacen resúmenes de noticias de acuerdo con las necesidades de sus clientes por un valor alto, sin análisis y con la única posibilidad de recibirlo en el correo electrónico. Adicionalmente, en un ambiente político, económico y social completamente cambiante, la realidad sobre la que trabajan las empresas muta constantemente. Esto hace que las decisiones sean difíciles de tomar y que las reglas del juego afecten profundamente el giro de negocio de las empresas. Es por eso por lo que quien más información tiene, se vuelve más resiliente. Además, contar con alguien que apoye analizando, evaluando escenarios, identificando riesgos y apuntando a

oportunidades es un grana aporte para la gestión de un empresario en el contexto ecuatoriano.

1.2 Análisis del Macro Entorno

Las tendencias que nos llevan a pensar en una empresa que ofrezca servicios de información y consultoría en ámbitos especializados, con información oportuna y de profundo análisis, a través canales masivos, con exclusividad y distinción en las necesidades de nuestros clientes (enfoque de híper personalización); son básicamente, la preferencia del tipo de información que se demanda, y el desarrollo de nuevas tecnologías.

Hoy en día, hablar de información, es hablar de la tecnología, medios y telecomunicaciones, toda vez que son los instrumentos que permiten obtener ventajas competitivas a las personas y empresas como respuesta a mercados y competidores cada vez más agresivos y complejos. El poder obtener información inmediata y oportuna es un factor determinante a la hora de tomar decisiones estratégicas.

En la publicación de Deloitte “Predicciones TMT 2020”, el cual analiza las principales tendencias que transformarán las empresas de Tecnología, Medios y Telecomunicaciones en todo el mundo durante los próximos años, aborda algunas revoluciones tecnológicas que simplificarán aún más el acceso a información. Destaca por ejemplo, la inserción de chips de inteligencia artificial que faciliten el aprendizaje automático de los dispositivos, que en un largo plazo se cree que permitirá a las empresas perfeccionar sus aplicaciones para el internet de las cosas. También redes 5G privadas que

no solo significarán mejor rendimiento en la navegación, sino el desarrollo de capacidades organizacionales ampliadas y desconocidas inclusive.

Un efecto multiplicador de los *smartphones*, formado por los dispositivos propiamente y de derivados de éstos (publicidad, aplicaciones y accesorios de hardware), para los cuales se prevé que a 2023 crezcan entre un 5% y un 10%, representando ingresos que superen los 500.000 millones de dólares anuales; el informe destaca que los ingresos por derivados podrían superar el valor de ventas de los móviles.

En cuanto a información de contenido valioso, como son los audiolibros y los podcast, el informe predice que este mercado mundial registrará un crecimiento del 25% y 30% respectivamente, que significará 3.500 y 1.000 millones de dólares en el mismo orden. En la publicación de Deloitte se establece que “el consumidor está cambiando, pero quizá no como usted piensa,” se revela que los consumidores son cada vez más educados, ya que en los últimos 20 años, el porcentaje de la población con grados universitarios o mayores, se ha incrementado de manera importante, entre un 7% y 12%. Esto quiere decir que los consumidores son más educados y conocedores, por lo tanto, demandan mejor calidad en la información.

1.3 Definición del Grupo Objetivo

Al ser una empresa que ofrece y vive de la información, el universo de clientes se vuelve muy amplio o puede llegar a amplificarse más de lo necesario o deseable para los fines del negocio. Hemos identificado que existen 3 grupos o segmentos de clientes a los que quisiéramos apuntar. Para el primer segmento de negocio, el target es la ciudadanía en general que le gusta estar informada pero que no le gusta leer textos largos y necesita saber los temas esenciales de diferentes eventos de coyuntura. El target para el

segundo segmento son empresas pequeñas y medianas, emprendimientos o ejecutivos de empresas grandes que requieren de información específica para su negocio con un buen nivel de análisis que les permita tomar decisiones para el futuro de su empresa de mejor manera. Finalmente, el target del tercer segmento son instituciones privadas grandes o públicas que requieren de buena información y desarrollo de estrategia para mitigar riesgos que surjen con la coyuntura del país, ciudad o giro de negocio. Idealmente la empresa se dará a conocer gracias al primer segmento, crecerá gracias al segundo segmento y generará importantes clientes en el tercer segmento para asegurar una interesante rentabilidad del negocio.

Como hemos mencionado anteriormente, el target terciario es la ciudadanía en general que tenga acceso a dispositivos electrónicos y acceso a internet. Este segmento en particular es el ciudadano promedio que consume todo tipo de información. Lo que ocurre actualmente es que hay un exceso de información en todos los medios, con diversidad de temas que pueden o no ser relevantes. Por otro lado, esta información no siempre muestra sus fuentes o es contrastada. Este segmento de personas además no se molesta en leer a fondo toda la información porque suele ser presentada en formatos muy largos de leer y aburridos. La empresa desarrollaría contenido a partir de las fuentes existentes que son confiables y con el nivel de análisis del equipo presentar la información de manera simple y corta de leer. Este target podría acceder de manera limitada a la información en redes sociales o en un mayor número de noticias con un *fee* mensual muy pequeño a través de la aplicación o envío por e-mail o *Whatsapp*. El objetivo de este

producto o segmento de negocio en la empresa es informar a la ciudadanía con información contrastada y resumida de manera que sea fácil para leer y sea confiable.

El target secundario de clientes suplementarios está compuesto por ejecutivos de empresas que quieren crecer dentro de las empresas donde trabajan, emprendedores, empresas pequeñas, empresas medianas. Este es ya un segmento más específico que requiere información más especializada o analizada a profundidad. Este grupo está también afectado por el segmento de información que requiere que las personas de este grupo tengan que contrastar las noticias para obtener la información más objetiva posible y llegar a conocer todo lo que necesita para su giro de negocio. Esto además supone una dificultad pues normalmente la información es más general y si alguien quiere recibir información para su giro de negocio tiene que ir al documento o a fuentes primarias para conseguirla lo cual requiere aún más tiempo. Tiempo es lo que estas personas no tienen y podrían invertirlo en su trabajo y crecimiento de negocios. Es por esto por lo que, la empresa haría todo lo necesario para presentarle a estas personas algo más elaborado con análisis profundo donde se puedan identificar escenarios, riesgos y oportunidades. En este análisis se identificaría posibles líneas de acción donde la empresa puede apoyar con el servicio más Premium explicado en el siguiente párrafo.

El grupo objetivo primario o *core customer* está compuesto por altos ejecutivos de empresas grandes y empresas grandes. Este segmento necesita información estratégica y colaboración en las acciones que puede tomar como empresa para mitigar los riesgos que traiga la coyuntura. Si bien se puede beneficiar también del tipo de información que hay disponible en los otros segmentos, a este tipo de cliente le interesa informarse de lleno en temas que afectan o pone en peligro su giro de negocio. Este es el caso de muchas empresas que afrontan día a día la problemática de las medidas económicas o comerciales

que dicta el gobierno, la aprobación de una ley con nuevos impuestos o políticas laborales, política pública municipal que limita o anula la posibilidad de operar en ciertas ciudades, entre otros. Como es normal, quien tiene más información y sabe como actuar ante las alertas, tiene una ventaja enorme. Esto le interesa a todos los ejecutivos y a todas las empresas, sobre todo en el contexto ecuatoriano que es tan cambiante y volátil. Nuestra empresa tiene como objetivo central este mercado porque es un mercado que puede ser muy rentable y que requiere ayuda por parte de una empresa como la nuestra.

Tenemos claro nuestro mercado por experiencia en el medio por parte de los fundadores de la empresa como se puede ver en el Anexo 1 y por conversaciones que hemos tenido con varios miembros de los grupos objetivo que puede ser revisado en el Anexo 2. Está definido a quiénes queremos llegar y cómo y además estamos claros que no todos serán nuestros clientes. Sabemos que nuestro grupo objetivo oscilará entre miembros de ingresos medios a altos lo cual cierra el universo. Nuestro objetivo es captar el target empresarial por lo que el contenido estará dirigido a eso. No queremos ser un medio de comunicación más sino un medio que sirve de manera especializada a las empresas además de ofrecer consultoría en temas de suma relevancia para estas.

1.4 *Insights* del Grupo Objetivo

Como se mencionó antes, la empresa tendrá 3 grupos objetivo en los 3 diferentes segmentos de negocio. Estos 3 segmentos son claramente diferenciados e hicimos un acercamiento con varias personas de esos segmentos para comprender mejor sus necesidades y una primera visión de lo que podría ser esta empresa. Todos con diferentes

backgrounds y diferentes industrias donde se desenvuelven profesionalmente. A continuación, algunos de los *insights* de los diferentes grupos.

El grupo de clientes terciario expresó sus opiniones respecto a una empresa de esta naturaleza y el entorno del negocio a lo que se dedicaría. Nos contaron que, en su mayoría, ellos se informan a través de redes sociales y la respuesta es diversa de qué medios siguen en esas redes (Anexo 2). Esto coincide con los resultados del Estudio de Audiencia Digital de Mentinno de enero 2020 donde se establece que un 92.3% de la población tiene acceso móvil a redes sociales. Alrededor de 12 millones de ecuatorianos tienen una cuenta de Facebook, cerca de 1 millón tiene acceso a Twitter y alrededor de 8 millones tiene acceso a *Whatsapp*. A esto se suma que los 8 medios tradicionales más importantes del país tienen más de 30 millones de visitas, en su mayoría, a través de búsqueda en el internet o a través de redes sociales. En general, es tan diversa la cantidad de respuestas que no cabe siquiera hacer un listado porque prolongaría mucho esta explicación. Salta a la vista que un porcentaje mínimo mencionó medios tradicionales como periódicos físicos o noticieros en canales de televisión. Además, mencionaron utilizar redes sociales principalmente, siendo Twitter la manera preponderante de informarse. También los entrevistados dijeron que no confían totalmente en los medios de los que obtienen información y por lo cual contrastan la misma para lograr tener información más objetiva. Al conocer de la idea de la empresa reaccionaron a que en verdad hay un muy buen nicho de mercado para esto ya que también el 100% de los entrevistados de este segmento dijeron estar muy interesados en estar informados y recibir información precisa.

Los miembros del grupo terciario también hablaron de cual debería ser la experiencia para que sea ideal. Ellos se refirieron a el medio que les gustaría recibir y la respuesta varió entre redes sociales como Twitter o LinkedIn y otras plataformas como

Whatsapp o una aplicación de noticias específica. También estuvo dividida la opinión en cuanto a si les gustaría recibir notificaciones de noticias lo cual nos da un buen *insight* de cómo debería funcionar la aplicación. También nos dieron *feedback* de la frecuencia con la que quisieran recibir la información si es que la quisieran enviada lo cual es variable y nos da una pauta que es una opción que se le debe dar al cliente para que escoja de acuerdo con sus necesidades además de tener el repositorio con la información en la aplicación.

Finalmente, las personas de este grupo mencionaron diferentes temas de interés sobre los cuales quisieran informarse y estos incluyen política, economía, temas empresariales, procesos, nuevos productos y deportes lo cual se parece al contenido que tendría cualquier medio de comunicación. Sin embargo, algo interesante es que algunos de ellos hablaron sobre suscripciones a lugares para obtener el tipo de información que quieren obtener.

Por su parte, los miembros del grupo secundario de clientes replicaron un poco lo que vimos en el grupo 2. En este grupo se entrevistó a personas que son dueñas de sus empresas o trabajan en mandos medio-altos en empresas con perspectivas de seguir creciendo. Esto fue que la gran mayoría de los entrevistados revisaban información en redes sociales como Instagram, Twitter, Facebook, LinkedIn. Ninguno de ellos mencionó recibir la información por *Whatsapp* y peculiarmente pudimos ver que varios de ellos dijeron investigar para recabar información. Decimos peculiarmente porque demuestra que un porcentaje de este segmento se toma tiempo para buscar información lo cual puede ser desgastante y que una solución como la que presentamos puede ser bien recibida en este grupo. Adicionalmente, también quedó claro que en este grupo sienten la necesidad de contrastar la información. Ellos fueron más decididos en decir que no confían en la información que reciben lo cual abre un espectro interesante para el espacio que quiere ocupar nuestra empresa. Un patrón importante en este grupo, como en el anterior, es que

todos quisieran recibir información constantemente de temas relevantes salvo un caso que dijo que no le interesaría.

Asimismo, consultamos a los entrevistados sobre qué medio es el ideal para recibir su información y la variedad fue vasta. Surgieron algunas otras alternativas como videos cortos, podcasts o historias de Instagram que pueden ser interesantes a considerar para la empresa. Todos quieren medios versátiles a los que puedan acceder fácilmente y que el contenido sea fácil de leer. Así también, los temas que han manifestado tener interés es en temas económicos, nuevas leyes, temas empresariales, estadísticas, temas industriales, productos, entre otros. Finalmente, todos manifestaron interés en una fuente que ofrezca un mayor nivel de análisis que genere alertas, riesgos y oportunidades, pero puntualizaron que debería ser algo personalizado para que agregue valor a la empresa. En general este grupo de personas está de acuerdo en que la empresa podría tener un éxito siempre y cuando logre cubrir todas las necesidades que mencionaron.

En el *core customer group* o grupo objetivo principal, las perspectivas fueron interesantes también, aunque no suponían mayor diferencia de aquellas de los otros grupos. Este grupo estuvo conformado por altos ejecutivos de diferentes empresas en diferentes giros de negocio e industrias. Sin embargo, llamó la atención que este grupo incluye la información a través de webinars, que las fuentes tengan un respaldo de página web, comunicación por chats, suscripción a revistas especializadas, bibliotecas digitales, entre otros. Salta a la vista que ninguno de los consultados confía en sus fuentes y debe hacer un esfuerzo mayor por contrastar la información que obtiene. Este es un patrón en todos los grupos, pero nos pudimos dar cuenta que conforme los ejecutivos son de mayor nivel, tienen mayor preocupación por tener información certera. Esto tiene sentido por el nivel de responsabilidad que tienen estas personas y porque tienen que tomar decisiones

delicadas que mientras más informadas sean, mejor. Asimismo, todos demostraron interés por tener información sobre la ciudad, el país y el mundo de manera concreta y resumida.

En cuanto a los medios en que este grupo quisiera recibir la información que ofrece nuestra empresa salta a la vista la inclinación por recibir información dentro de una aplicación, en una *newsletter* pero sobre todo que se pueda verificar las fuentes lo cual daría mayor confianza. La información que este segmento quiere recibir es mucho más especializada y específica lo cual hace que la exigencia sea mayor. Mencionan que están suscritos a fuentes internacionales con este tipo de información que requieren pero que sería ideal una fuente de este tipo local. Finalmente, se consultó a este grupo si estarían dispuestos a tener una consultoría que utilice la información analizada y se convierta en un aliado estratégico para actuar en las ocasiones que lo ameriten producto de la coyuntura y de la información que se levantó con prontitud y de manera oportuna. En general este grupo está interesado en estar muy informado y está dispuesto a recibir asesoría para mitigar los riesgos que traiga la coyuntura.

En fin, los *insights* de los grupos objetivos fueron muy útiles para verificar que en efecto este es un nicho de mercado muy interesante, que la idea de la empresa es innovadora y cuales son las potenciales necesidades que debemos procurar cubrir una vez que desarrollemos los detalles de la empresa. Un ejercicio muy interesante que nos ha dejado grandes reflexiones y nos impulsa a seguir adelante con nuestra idea de negocio.

1.5 Definición de la oportunidad

Nuestra empresa se enfocará en brindar servicios de información y consultoría en ámbitos especializados como: políticos, empresariales y financieros, utilizando para esto canales tecnológicos – digitales, que permitan masificar la información con análisis hacia la

ciudadanía en general y los sectores empresariales. Lo que buscamos principalmente es asesorar a nuestros clientes, identificando oportunidades y factores de riesgo en la coyuntura de su entorno, de tal forma que los acompañamos en el desarrollo de estrategias empresariales para mitigarlos.

Atender varios segmentos de clientes, cada uno de estos con expectativas específicas en cuanto a la información que demandan así como los canales de información que prefieren, nos permitirá especializarnos y también diferenciarnos de la competencia. Adicionalmente habrá una contribución social por el hecho de proveer de información de calidad que cree ventaja competitiva, lo cual será justamente el valor agregado de nuestros servicios. En el segmento masivo por ejemplo, nos permitirá tener precios accesibles y por ende abarcar un mercado amplio que genere una fuente de ingresos permanente, ganar reputación y ser la puerta de entrada hacia los otros dos segmentos. Estos segmentos, al ser más especializados, serán necesariamente más rentables, contarán con planes de suscripción e información más especializada, así como promoverán la conformación de equipos multidisciplinarios y experimentados que atiendan a la creación de estrategias y ventajas competitivas de los clientes. Fidelizar este segmento de clientes será primordial y nos permitirá mantenernos en el tiempo.

También consideramos una oportunidad la propuesta de nuestra empresa, toda vez que es la combinación de ideas innovadoras y disruptivas. En lo que refiere a canales, por ejemplo, pensamos en una variedad y estarán personalizados para cada segmento. Se utilizarán medios tecnológicos como aplicaciones, redes sociales, páginas web, *newsletters*, correos electrónicos, aplicación móvil, mensajes de *Whatsapp*, entre otros. Nuestro producto (la información) se transmitirá por medios digitales escritos e incluirá producción audiovisual inclusive, como podcasts, videos cortos, webinars (en tanto alcancemos nuestro

core customer). A la interna, lo que refiere a nuestro equipo de trabajo, pensamos en conformar equipos con un enfoque *Think Thank*, lo que conlleva a tener grupos multidisciplinarios que generen y promuevan la investigación y el fortalecimiento de capacidades permanente, para ofrecer análisis especializados que promuevan el debate y la toma de decisiones estratégicas en nuestros clientes. En cuanto a la comercialización de nuestro producto, ofreceremos planes de suscripción de bajo costo – principalmente en el primer segmento – con la intención ser un medio de comunicación masivo. Creemos que podemos incorporar inclusive y toda vez que logremos compilar vasta información, motores de búsqueda que se basen en inteligencia artificial para que nuestros usuarios logren acceder con inmediatez a la información de su interés.

1.6 Análisis de la competencia

Para realizar una evaluación de la competencia actual, supimos investigar a través de referencias comerciales de empresarios, búsqueda en la web y cierto grado de conocimiento de aquellas empresas que se desenvuelven en los ámbitos de la nuestra.

Nuestra competencia directa comprende todas aquellas empresas que se dedican a brindar información especializada y servicios de consultoría a empresas y corporaciones, en ámbitos: políticos, económicos gerenciales, financieros. Los canales por los que ofrecen sus servicios pueden ser varios: web, aplicaciones móviles, mensajería, revistas, periódicos, informes exclusivos, charlas, consultorías, entre otros. Su forma de venta se da a través de contratos, suscripciones, publicaciones gratuitas, etc.

Con la información que recabamos concluimos que existen empresas especializadas en asesoría y consultoría en ámbitos políticos, gestión estratégica y empresarial, y comunicación corporativa principalmente; atienden a los segmentos empresariales, trabajan

a través de contratos y algunas ofrecen planes de suscripción. Ciertas empresas ya tienen una trayectoria y reputación ganada e inclusive atienden a sectores específicos; también ofrecen y promocionan sus servicios a través de páginas web, revistas, publicaciones.

Muy pocas tienen énfasis en los distintos segmentos que hemos identificado y difunden la información con las características que buscamos: masiva, a través de medios digitales (aplicaciones, redes sociales), equipos de trabajo tipo *think tank*, entre otras.

A continuación se listan las principales empresas que consideramos como competencia directa:

Tabla 1- Empresas Competencia

Empresa	Productos / Servicios	Características
Keyword	Asesoría y gestión en comunicación corporativa, relaciones públicas y asuntos públicos.	
Prófitas	Análisis y gestión del riesgo político: servicios de información, conferencias y charlas, seguimiento legislativo.	Equipo especializado de emprendedores y científicos sociales. Ofrece suscripciones por ámbito: político, económico, ambos.
	Consultoría en áreas: información estratégica y	Equipo multidisciplinario.

	data mining, relacionamiento estratégico y asuntos públicos, comunicación, abogacía.	Los insumos de información generados se comparten a través de una app que guarda información en la nube.
Inmedia	Social Media, Marketink Digital, Web Development.	Especialidad: estrategias de marketing digital.
Grupo Spurrier	Estrategias para toma de decisiones económicas y políticas.	Ofrece suscripciones y análisis semanales. Tienen app.

CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Introducción

El objetivo principal del presente capítulo es identificar la oportunidad que representa esta empresa en el mercado, especialmente para un público interesado en recibir información estratégica para su crecimiento profesional o como empresa. Queremos conocer qué porcentaje de personas caen en qué categoría, queremos saber si les interesa lo que ofrecemos, si están dispuestos a invertir en un servicio como el que ofrecemos y si el negocio es factible en el tiempo. Es nuestro interés conocer cual es la percepción de una empresa como la que vamos a ofrecer y si tiene un nicho donde podemos entrar con fuerza en el mercado. En este capítulo se encontrarán los hallazgos que tendremos a partir del estudio cuantitativo y el estudio cualitativo que hemos realizado.

El estudio cuantitativo fue diseñado para segmentar el tipo de clientes a los que estamos consultando y realizando preguntas alrededor de los servicios que estamos dispuestos a ofrecer. Por otro lado, el estudio cualitativo que hicimos con representantes de los tres grupos objetivos arrojó interesantes perspectivas que presentaremos en este capítulo. Ambos estudios nos han confirmado el interés alrededor de esta idea de negocio y confirmó nuestra hipótesis de la necesidad de un servicio de este tipo y la factibilidad de nuestra empresa. Estos dos estudios han sido muy útiles para lo que requeríamos y sus resultados nos han dado información vital para continuar con el desarrollo del negocio.

2.1. Diseño de la propuesta de valor

Nuestro proyecto de emprendimiento es un proveedor de información importante coyuntural y estratégica para el desarrollo profesional de quienes se encuentran

en el mundo empresarial. Esta empresa es una mezcla de un medio de comunicación masivo con enfoque de hiper personalización, es decir, un medio de comunicación al que uno puede modificar para que me muestre las noticias sobre los temas que a mi me interesan, de la manera que al cliente le gusta leer noticias y en la periodicidad que a cada cliente le interese. Esto lo planteamos como una aplicación donde se suben las noticias diariamente por el equipo y esta aplicación permite personalizar la forma de entrega de información a los usuarios incluido mediante notificaciones. Adicionalmente, la empresa tiene una división que funciona como un *think tank* que utiliza la información que recoge de diferentes fuentes como materia prima para hacer un análisis más profundo y personalizado para los clientes que contratan este servicio. Este servicio consiste en una suscripción con acceso a mayor nivel de análisis por noticia de acuerdo con los intereses que ha marcado el cliente. Finalmente, el proyecto tiene una división de consultoría en que no solo hace análisis, sino que también desarrolla escenarios y asesora al cliente para mitigar los riesgos que este tenga o alcanzar los objetivos que aspire en el marco de estrategia política, financiera y empresarial.

Esta propuesta de proyecto tiene algunos atributos que la hacen única. El primer atributo único y el más importantes es que es un servicio de información que se adapta a las necesidades del cliente pues se puede programar la aplicación para que defina cómo, cuando y qué información le llega respecto a los temas que le interesan al mismo. No existe un servicio así en el país. Por otro lado, está el servicio de información básico que es diferente a lo que existe en la actualidad pues son pastillas con 3 puntos importantes además de las fuentes de donde se extrae la información y sus links para validar la veracidad de la misma si el cliente lo quiere. Otro atributo único de este proyecto es el tipo de análisis para la información pues no es un análisis periodístico sino más bien

especializado en las áreas que ha solicitado el cliente además de obtener información diferente a la que se recibe en medios de comunicación pues la idea es obtener la información también de fuentes primarias.

Asimismo, es importante señalar cual es el valor agregado de este proyecto de emprendimiento. El valor que provee es obtener información útil y estratégica para el cliente que la requiere. La idea es que no se maneje como un medio de comunicación donde la pauta publicitaria es la manera de supervivencia y muchas veces afecta la transparencia o la imparcialidad de los medios. Este es un medio especializado que analiza los hechos coyunturales y los puntuales de acuerdo con la demanda de los clientes con el nivel de análisis que requiere el cliente, el momento que el cliente prefiera y de la manera que más le sea útil. El valor agregado está en el nivel de análisis pues no son periodistas los que lo hacen sino especialistas en los diferentes temas que surjan. En fin, se podría decir que el valor agregado es un medio de informarse diferente totalmente enfocado en lo que necesita el cliente para desarrollarse en su plano profesional o simplemente de informarse como ciudadano. Es una experiencia totalmente distinta.

Adicionalmente, es importante señalar algunos atributos obligatorios del proyecto de emprendimiento. El primero es que el servicio estará provisto a través de una aplicación para mayor facilidad de uso de los clientes. Sin embargo, en caso de que el cliente quiera recibir la información que necesita por otro medio como por mail o *Whatsapp*, es algo que podemos hacerlo en la periodicidad que requiera el cliente. Otro atributo obligatorio del proyecto es la alimentación constante y oportuna de información en la plataforma. También es importante que el proyecto tenga un equipo constante de trabajo, multidisciplinario para que pueda hacer un análisis apto para los clientes. Finalmente, otro atributo es tener especialistas con un alto conocimiento y especialización en los diferentes temas para

asegurar que los clientes que requieren más información, mayor análisis y asesoramiento lo puedan obtener. Finalmente, un atributo obligatorio es una función donde los clientes pueden hacer retroalimentación para una mejora constante del proyecto todo en función de lo que quiere el cliente.

2.2 Diseño de la investigación

a) Objetivos de la investigación:

- I. Determinar si los empresarios y trabajadores ecuatorianos estarían interesados en recibir información estratégica para la generación de valor personal, así como de sus organizaciones.
- II. Establecer cuánto estarían dispuestos a pagar los empresarios y trabajadores ecuatorianos por información estratégica según el nivel de análisis que prefieran.
- III. Conocer cuáles son los atributos que consideran los trabajadores y empresarios ecuatorianos como indispensables para la información que se provee.
- IV. Conocer las áreas de interés de información que deseen consumir.

b) Plan de investigación:

Nuestra investigación se basa principalmente en la elección de técnicas cuantitativas, para lo cual hemos elaborado una encuesta, misma que ha sido validada y revisada y se ha desarrollado en la herramienta *Google Forms*. Las preguntas aquí contenidas, varían según su tipo: selección múltiple, de calificación, de llenado, otras; y pretendemos inclusive, que

permitan establecer correlaciones de variables además de sustraer información concluyente con los objetivos que nos hemos planteado.

En el capítulo anterior, se utilizaron técnicas cualitativas como entrevistas, mismas que permitieron obtener los Insights de los grupos objetivos, el propósito de estas entrevistas fue explorar gustos, preferencias, recibir feedback, validar la propuesta de negocio así como las potenciales necesidades que debemos satisfacer.

Determinación del Tamaño de la Muestra

$$n = \frac{N(Z - P)^2}{1 + (e^2 * (N - 1))}$$

N: Tamaño de la Población

Z: Nivel de Confianza (1,96 para un nivel de confianza de 95%)

P: Proporción que se espera encontrar

e: Margen de Error máximo admitido

Tabla 2- Determinación del Tamaño de la Muestra

Variable	Población	Nivel de Confianza	Margen de Error	Proporción que se espera encontrar	Tamaño de la muestra
Número de empresas*	882.766	95%	3%	30%	384

*Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), Directorio de Empresas 2019.

2.3 Ejecución de la investigación

La investigación que planificamos sobre esta empresa de información estratégica empresarial fue diseñada específicamente para recolectar información de personas que están en el target identificado para esta empresa. En la investigación cuantitativa, desarrollamos una encuesta con 14 preguntas que nos ayudaron a conocer más a fondo sobre cuáles serían las perspectivas de nuestro mercado objetivo. Estas encuestas fueron compartidas con varios grupos en redes sociales como Facebook y *Whatsapp* así como con personas conocidas que son parte de los grupos objetivo. Las preguntas logran diferenciar a qué grupo corresponde cada encuestado y sus perspectivas respecto al giro de negocio, la necesidad de información, cómo se informan los encuestados, qué tipo de información buscan, su satisfacción con la información que reciben y si están dispuestos a contratar el servicio. Finalmente, también se consultó si los potenciales clientes estarían dispuestos a pagar una suscripción y cuánto estarían dispuestos a pagar. Se utilizó la plataforma *Google Forms* para llevar a cabo la encuesta por lo que fue muy fácil compartir la encuesta en diferentes grupos. Fue muy interesante además que conforme a que las personas llenaban las encuestas, podíamos ver los resultados en proporciones. Como dificultad, fue complicado encontrar la cantidad que nos planteamos en un principio pues nos dimos cuenta que los grupos objetivo tienen sus especificidades lo cual si nos ayuda para el objetivo final.

Por otro lado, desarrollamos una investigación cualitativa que resultó muy interesante para nuestros objetivos. Se entrevistó a varias personas, entre 7 y 8 personas de cada grupo objetivo. Se les envió las preguntas y se complementó con una llamada a cada uno para tener mayores perspectivas sobre las preguntas realizadas. Lo difícil de esto fue encontrar que las personas de este grupo objetivo tengan el tiempo para contestar las

preguntas y encontrar estas personas específicas. La parte más fácil y satisfactoria fue los buenos comentarios de las personas entrevistadas quienes vieron muy innovadora la propuesta de negocio.

2.4 Resultados de investigación

Los resultados de la investigación han sido sin duda muy interesantes para los objetivos que nos hemos planteado en esta empresa. A continuación, expondremos los diferentes resultados que ha arrojado esta investigación cuantitativa y cualitativa que se realizó a 114 personas la investigación cuantitativa y a 21 personas la investigación cualitativa.

En la primera pregunta de la prueba cuantitativa se consulta a qué grupo objetivo representa. A esta pregunta respondieron 114 personas de las cuales un 47.4% son personas que trabajan o son parte de empresas que venden menos de \$1 millón de dólares. Esto es interesante y se puede comparar con la población en general pues la inmensa mayoría de empresas o negocios en el Ecuador caen bajo esta categoría. Lo que sorprende es que un 21.9% de los encuestados declaran ser parte de una organización que vende entre \$1 y \$8 millones de dólares al año, es decir, de una empresa mediana. Finalmente, un 30.7% de los encuestados está en organizaciones grandes que superan los \$8 millones de ventas. A continuación, el gráfico que expone estos resultados:

Figura 1- Estudio Cuantitativo Pregunta 1

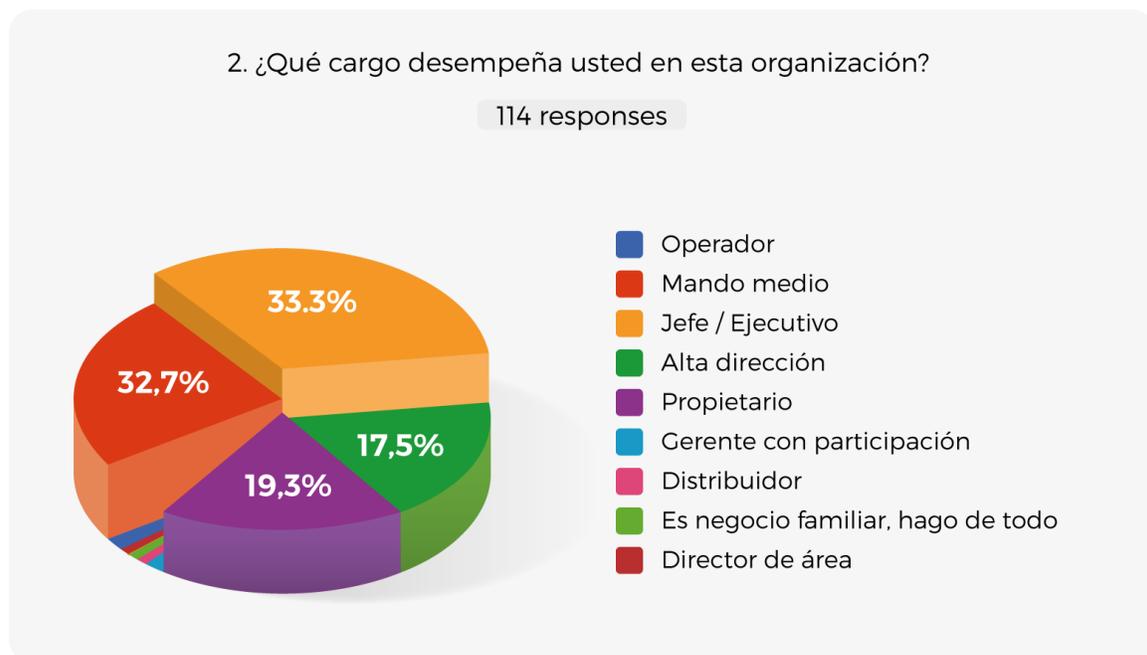


Es importante conocer en qué porcentajes tenemos a los posibles clientes pues así se puede tomar decisiones más informadas de a qué grupo “atacar” y en qué medida, así como la inversión de recursos en cuanto a fuerza de ventas, marketing etc.

Por otro lado, conocimos dentro de estas organizaciones, qué tipo de cargos ostentan estas personas. Para nuestra sorpresa, un 19.3% de los encuestados son propietarios de la organización donde trabaja lo cual definitivamente no responde a la tendencia Nacional, pero es positivo conocer dado que son los tomadores de decisiones en sus organizaciones y se puede hacer un pitch directo como parte del grupo objetivo. Asimismo, un importante 33.3% es jefe o Ejecutivo de la organización a la que pertenece lo cual también es positivo ya que también son tomadores de decisión. Un 17.5% son alta dirección lo que también los pone dentro del grupo que toma decisiones en su organización. Esto quiere decir que más del 70% de este grupo son tomadores de decisión a los que se les puede abordar con la propuesta de negocio y que se conviertan en el *pull* de clientes. Asimismo, un 23.7% de los encuestados son mandos medios en sus organizaciones que, si

bien no toman decisiones en sus organizaciones, son personas que pueden estar interesados en crecer en la misma y pueden ser clientes del segundo segmento de clientes de la empresa. Todo esto representa un 93.8% de los encuestados que pueden ser clientes de la empresa mientras que los restantes pueden también ser clientes pero del segmento más bajo. A continuación el gráfico que expone lo anteriormente mencionado:

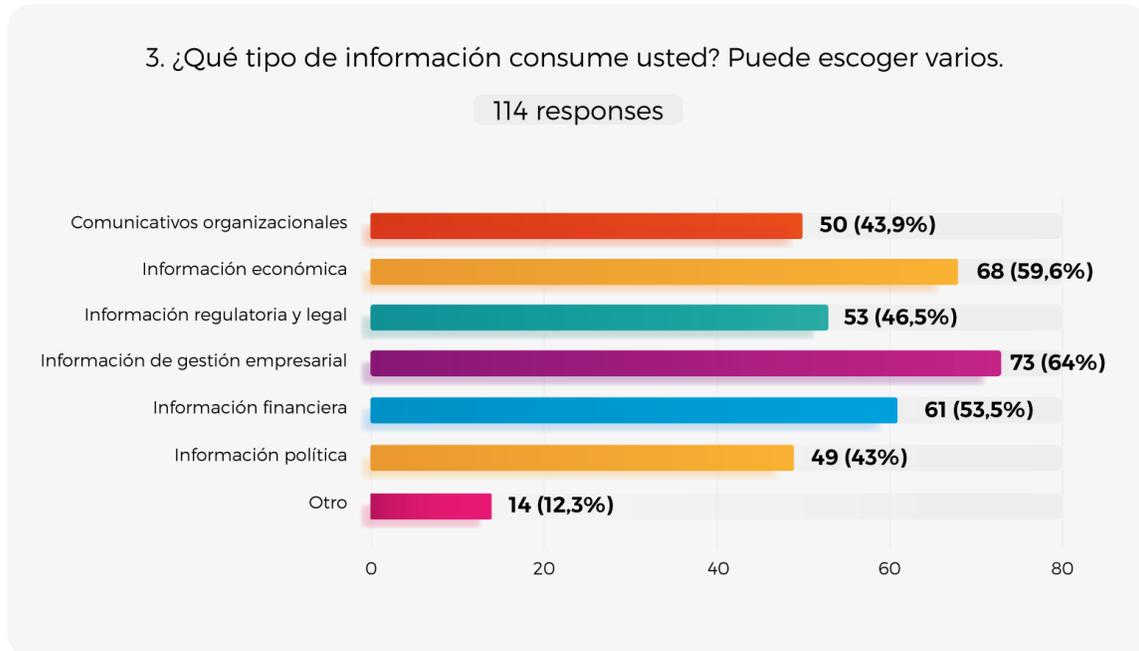
Figura 2- Estudio Cuantitativo Pregunta 2



Posteriormente, se consultó el tipo de información que este universo de 114 personas consume. En ese sentido, el 64% de los consultados menciona que consume información de gestión empresarial. También un 59.6% consume información de tipo económica y un 53.5% información financiera. Mientras tanto, un 46.5% se informa sobre temas regulatorios y legales. Salta a la vista que solo un 43.9% se informa con información

de su organización y tan solo un 43% se interesa o consume información política. El gráfico que proyecta estos resultados a continuación:

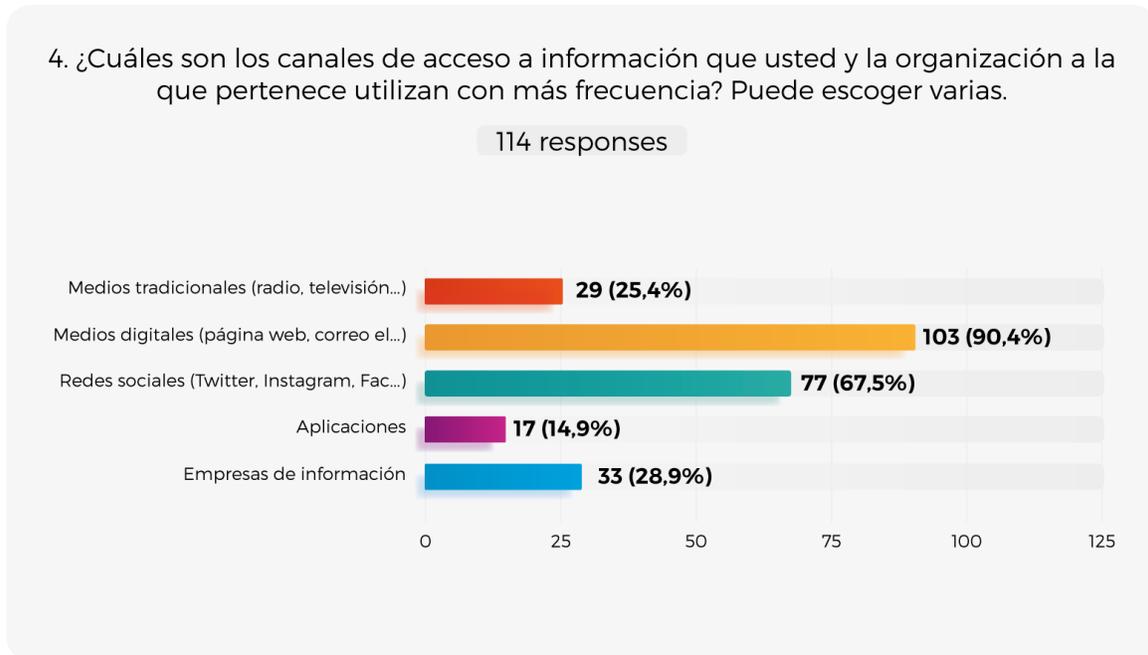
Figura 3- Estudio Cuantitativo Pregunta 3



Asimismo, consultamos sobre los medios que utilizan para informarse y confirma lo que habíamos conseguido a través de la investigación cualitativa pues un 90.4% se informa principalmente a través de medios digitales. Esta información es vital pues nos dice que los esfuerzos de promoción y canal de comunicación debe ser a través de medios digitales. Un dato que sorprende mucho es que los medios tradicionales tan solo son consultados por un bajo 25.4% lo cual puede responder al target al que se hizo la encuesta. También llama la atención que un 67.5% de las personas consultadas se informan a través de redes sociales. Finalmente, nos sorprendió que solo un 14.9% utilizan aplicaciones para informarse lo cual puede ser un problema para lo que nos habíamos planteado como

negocio. Sin embargo, esto también puede responder a que no hay aplicaciones con información útil a través de aplicaciones.

Figura 4- Estudio Cuantitativo Pregunta 4



Algo realmente interesante en la encuesta es que la inmensa mayoría de los consultados no están completamente satisfechos con la información que reciben y tan solo un poco más del 50% consideran buena la información, aunque no excelente. Esto nos da una idea clara de que hay necesidad de tener mejor información en el mercado misma idea que pudimos sacar como conclusión de la investigación cualitativa. A continuación el gráfico:

Figura 5- Estudio cuantitativo Pregunta 6



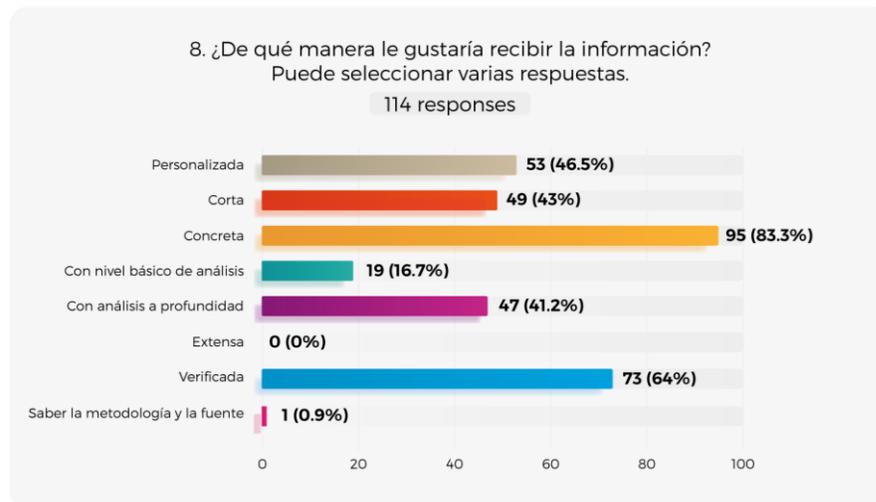
En el mismo sentido de la calidad de información, les preguntamos a los encuestados los calificativos que le darían a la información que consumen. Solo un 45.6% considera que la información que recibe es confiable lo cual es alarmante. Apenas un 29.8% considera que la información es objetiva y un 37.7% que es información verificable. Un 41.2% considera que la información que reciben es larga de leer mientras que un 28.9% dice que la información es dispersa y un 18.4% que es sesgada. Esto solo nos dice que las personas no están conformes con la información que tienen y que en realidad la información existente no necesariamente es útil para su vida diaria.

Figura 6- Estudio Cuantitativo Pregunta 7



La pregunta siguiente habló de cómo le gustaría recibir la información que consume, es decir, qué calificativos le gustaría poner a la información que recibe. Un categórico 83.3% quisieran recibir información de manera concreta y un 0% que la información sea extensa. Un 64% quisiera poder verificar la información que recibe. Asimismo, un 46.5 % quisiera recibir información personalizada mientras que un 43% quisiera que esta sea entregada de manera corta. Estos resultados coinciden con los comentarios de las entrevistas y lo que nos sirve para corroborar que la gente quiere información confiable, concreta, corta y personalizada.

Figura 7- Estudio Cuantitativo Pregunta 8



Adicionalmente, un 62.3% de las personas quisieran recibir la información de distintas maneras en contraposición con un 36.8% que le gustaría ellos mismos revisarla.

Figura 8- Estudio Cuantitativo Pregunta 9



De los que quisieran recibir la información, un 72.6% quisiera recibir la información en su correo electrónico, un 48.7% en su *Whatsapp* y apenas un 28.3% recibir notificaciones de noticias.

Figura 9- Estudio Cuantitativo Pregunta 9.1



Por otro lado, a quienes les gustaría recibir la información la mayoría de encuestados preferiría revisar la información en una aplicación con un 37.8%. Un 32.4%

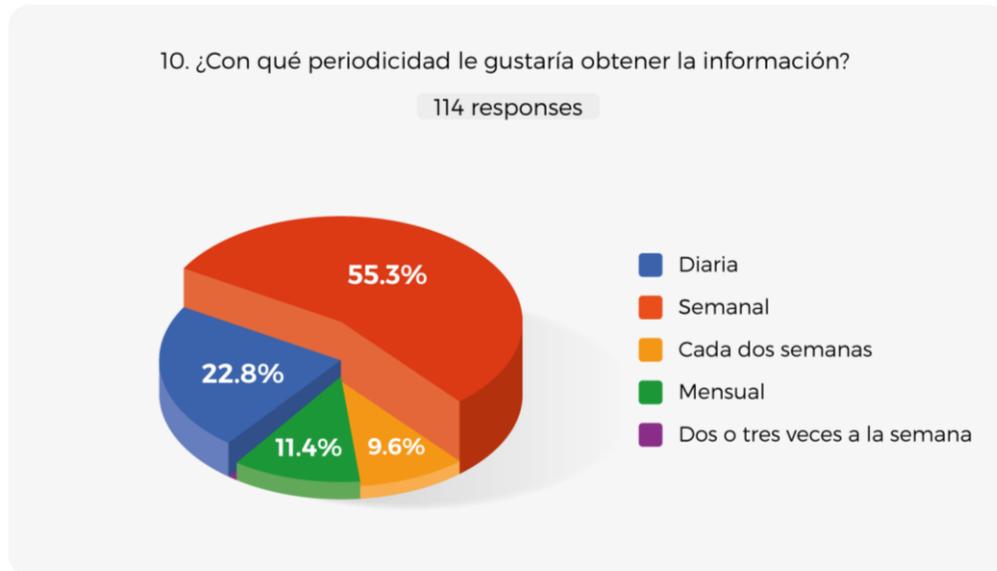
preferiría revisar la información en una página web mientras que un 26.1% preferiría revisarla en redes sociales.

Figura 10- Estudio Cuantitativo Pregunta 9.2



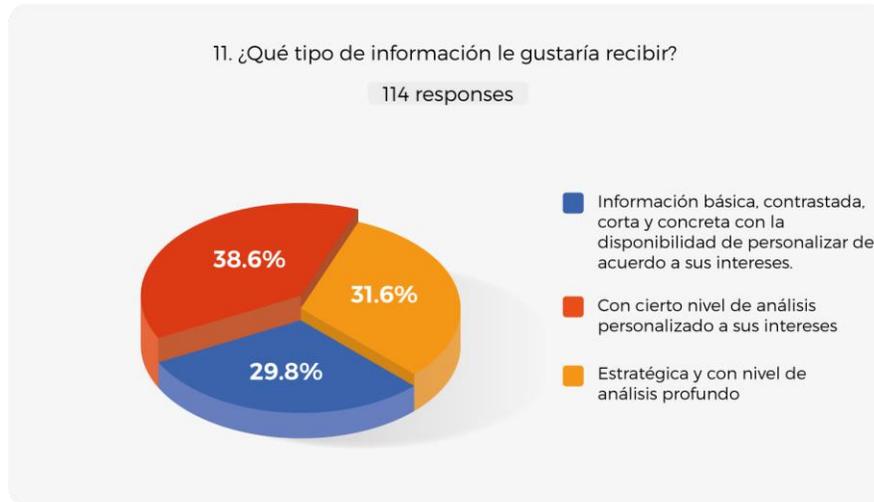
En este sentido, al elegir la periodicidad con la que les gustaría recibir la información, los encuestados expresaron en su mayoría, con 55.3%, prefieren recibir la información semanalmente. La siguiente preferencia con mayor porcentaje fue la periodicidad diaria con 22.8%. Finalmente, un 11.4% prefiere recibir la información bimensualmente y un 11.4% mensualmente. Esta información nos ayuda a definir la periodicidad con la que debemos cargar el contenido y también la programación de los sistemas.

Figura 11- Estudio Cuantitativo Pregunta 10



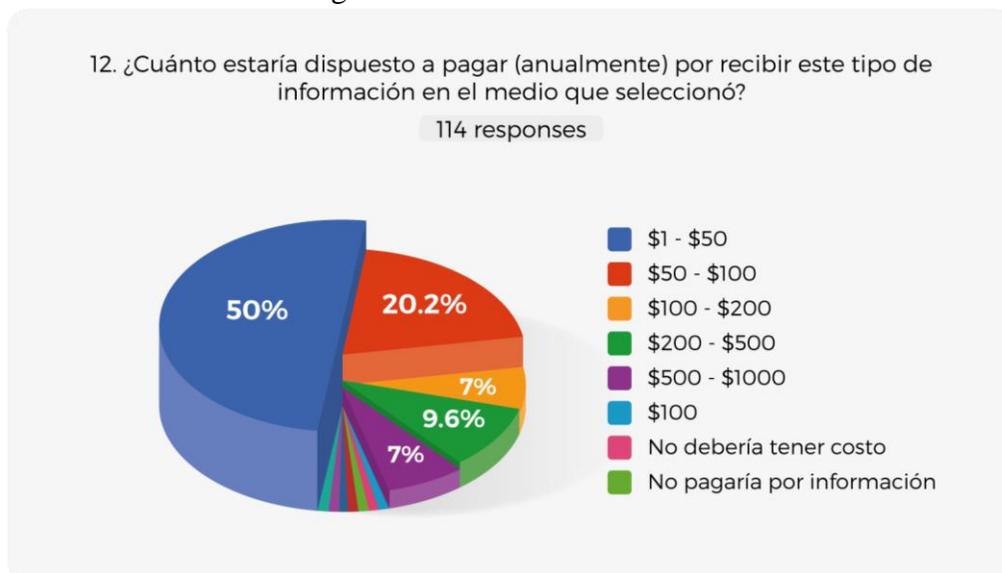
Adicionalmente, quisimos ahondar más en qué tipo de información les gustaría recibir a los encuestados y los resultados fueron divididos en realidad. La opción con mayor porcentaje fue la opción que establece que prefieren información con cierto nivel de análisis personalizado de acuerdo a sus intereses con 38.6%. Por otro lado, un 31.6% de los encuestados prefieren tener información estratégica y con nivel de análisis profundo. Finalmente, quienes prefieren información básica, contrastada, corta y concreta con la posibilidad de personalizar de acuerdo a sus intereses fueron un 29.8%. Esto nos dice que dentro del mercado que queremos apuntar, este se dividirá posiblemente en 3 partes iguales en los segmentos que nos habíamos planteado originalmente.

Figura 12- Estudio Cuantitativo Pregunta 11



Cuando consultamos, cuánto estarían dispuestos a pagar por la información que quieren o necesitan el 50% exacto dijo que pagaría entre \$1 y \$50 anuales por esa información. Un 20.2% está dispuesto a pagar entre \$50 y \$100 anuales. También un 9.6% estaría dispuesto a pagar entre \$200 y \$500 anuales mientras que un 7% pagaría entre \$100 y \$200 y un porcentaje igual pagaría entre \$500 y \$1000. Porcentajes menores sugieren que la información debería ser gratis.

Figura 13- Estudio Cuantitativo Pregunta 12



Para direccionar un poco más la discusión a si los encuestados estarían dispuestos a ser parte del segmento *core* del negocio con información que les permita definir escenarios y riesgos y además contratar asesoría para mitigarlos, los encuestados en un 72.8% dijeron estar completamente interesados y un 47.1% estaría a pagar entre \$200 y \$500 por ese servicio. Un 24.5% estaría dispuesto a pagar entre \$500 y \$1000 y un 13.7% estaría dispuesto a pagar entre \$1000 y \$3000.

Figura 14- Estudio Cuantitativo Pregunta 13

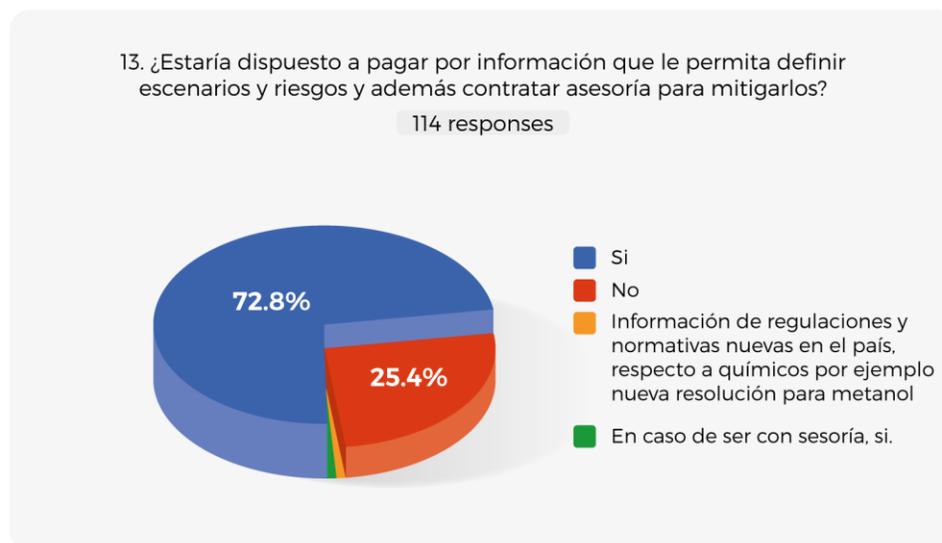
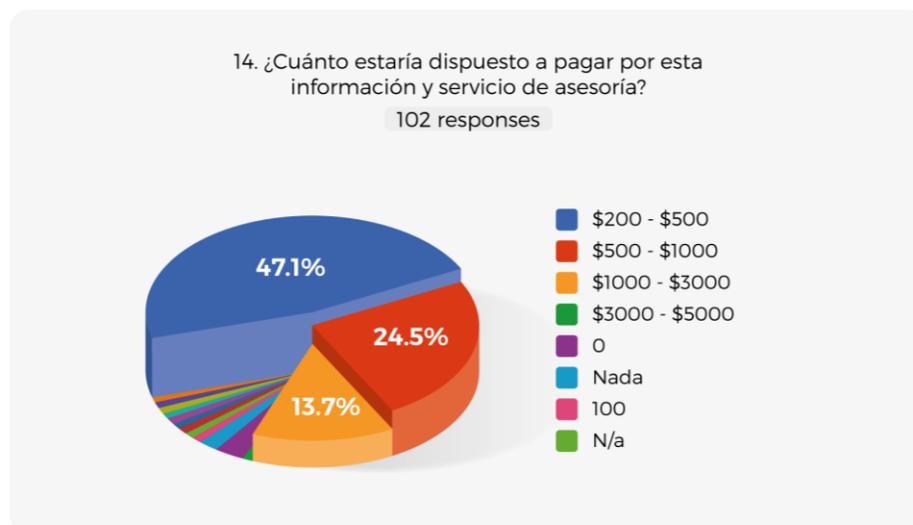


Figura 15- Estudio Cuantitativo Pregunta 14



Este negocio, como se muestra en los resultados de nuestra investigación, es completamente sólido. Hay una necesidad clara por información y más aún con el tipo de información que queremos ofrecer. Los detalles de cómo nos habíamos planteado nuestro negocio responden completamente a las tendencias e intereses del mercado. Esto nos reafirma en la idea de que nuestro negocio es sólido en sus 3 segmentos. Financieramente si tenemos un segmento amplio que quiere pagar poco dinero por tener información que es lo que esperábamos. También tenemos un segmento medio que si está dispuesto a pagar más dinero con un diferencial en el nivel de análisis de la información. Finalmente, si tenemos un segmento que está dispuesto a pagar valores más altos por asesoría e información estratégica que es el *core business* de la empresa. Nos sorprendió un poco que las personas consultadas casi no utilizan aplicaciones para informarse, pero al ser consultadas de cómo quisieran recibir la información, si hubo un importante porcentaje que quisieran tener la información en aplicación. El resto de resultados lo esperábamos por lo que estamos convencidos que este negocio tendría éxito en el ámbito ecuatoriano, obviamente si tomamos las precauciones y cuidado en cuanto a la funcionalidad de la plataforma, amabilidad con el usuario y un buen servicio al cliente.

2.5 Volumen de Negocio

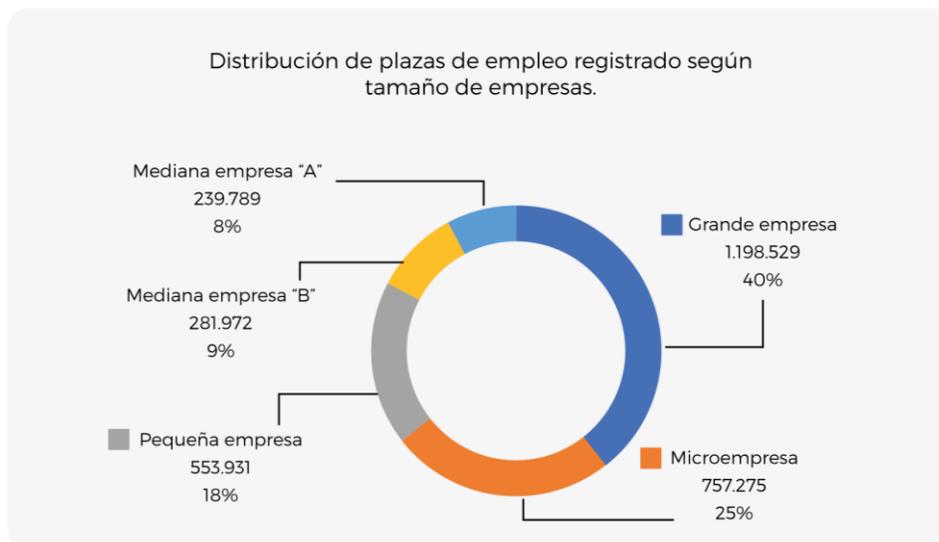
a) TAM (*Total Addressable Market*):

Al hacer referencia al TAM, tratamos de determinar el mercado total posible o el tamaño que tiene nuestro “universo”. En ese sentido hemos visto propicio conocer cuáles

son las plazas de empleo registradas según el tamaño de las empresas, para lo cual nos basamos en información del Directorio de Empresas y Establecimientos (DIEE) 2019.

Según el DIEE 2019 existen 3'.031496 plazas de empleo registradas. Las grandes empresas concentra la mayor proporción de plazas de empleo, con el 39,54% a nivel nacional, mientras que las medianas empresas (A y B) registran el 17,21%.

Figura 16- Distribución de plazas de empleo según tamaño de empresas



TAM = 3'.031496 plazas de empleo registradas.

b) SAM Serviceable Available Market:

Esta variable, es un subconjunto de la anterior; y con ella queremos representar el mercado disponible o el volumen de mercado que seremos capaces de servir con el modelo de negocio que hemos definido.

Nos hemos planteado abarcar a las plazas de empleo que se generan en las empresas tipo: “Grandes Empresas” y “Mediana Empresa B”, según la clasificación de empresas del DIEE 2019.

Tabla 3- Empresas con volúmen de ventas y personal ocupado

Clasificación de las empresas	Volúmenes de ventas anuales	Personal ocupado
Micro empresa	Menor o igual a 100.000	1 a 9
Pequeña empresa	De 100.001 a 1'000.000	10 a 49
Mediana empresa "A"	De 1'000.001 a 2'000.000	50 a 99
Mediana empresa "B"	De 2'000.001 a 5'000.000	100 a 199
Grande empresa	De 5'000.001 en adelante	200 en adelante

Nota: Estratos de Ventas, según la Comunidad Andina de Naciones.
Decisión 702, Artículo 3.

Por otro lado, del DIEE 2019 hemos escogido a dos sectores económicos, toda vez que creemos que en dichos sectores existen personas cuya ocupación laboral prevalece el intelecto frente a la mano de obra y consecuentemente estaría más interesados en nuestro producto/servicio. Estos sectores económicos son Servicios y Comercio.

Tabla4-

Plazas de empleo registrado (UNIVERSO DIEE), año 2019 por sector económico (Número y porcentaje)

Sector económico	Plaza de empleo registrado total	% Total
Servicios	1,698,830	56.04%
Comercio	555,609	18.33%
Industrias Manufactureras	387,630	12.79%
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	232,921	7.68%
Construcción	118,770	3.92%
Explotación de Minas y Canteras	37,736	1.24%
TOTAL	3,031,496	100.00%

En ese sentido hemos calculado el SAM según se muestra a continuación:

Tabla 5- SAM

Tamaño de empresa	Plazas de empleo registrado total
Grande empresa	1,198,529
Mediana empresa "B"	281,972
TOTAL	1,480,501

Sector Económico	%Total
Servicios	56.04%
Comercio	18.33%
TOTAL	74.37%

$$SAM = 1'480.501 * 74,37\% = 1'.007,29 \quad SAM = 1.101.007$$

SAM= 1.101.007 plazas de empleo que se generan en Grandes Empresas y Medianas Empresas "B" en los sectores servicios y Comercio.

c) SOM Serviceable Obtainable Market:

La variable SOM es un subconjunto de la anterior, y representa el mercado objetivo.

Dado que abarcaremos el segmento empresarial, creemos que seremos capaces de basar nuestra estrategia comercial en un esquema B2B (business to business) y esperamos

tener una penetración de por lo menos del 15%, tomando como referencia las tasas de penetración de mercado típicas de Estados Unidos provistas en sesiones de titulación.

$$SOM = 1'101.007 * 15\%$$

SOM= 165.151 planes de suscripción anuales.

Finalmente queremos mostrar cuál sería nuestro volumen en términos monetarios que alcanzaríamos en los distintos mercados analizados.

Nos basamos en las respuestas de la pregunta número 12 de nuestro proyecto de investigación. La cual arrojó que el 50% de los entrevistados pagaría menos de \$50 dólares anuales por nuestros servicios. Estableceremos un precio base de \$15 por suscripción anual, con lo cual tendríamos:

Tabla 6- TAM; SAM; SOM

Market	# Usuarios	P/Unit. (anual) \$15
TAM	3,031,496	\$45,472,440.00
SAM	1,101,007	\$16,515,109.34
SOM	165,151	\$2,477,266.40

CAPÍTULO 3: DEFINICIÓN ESTRATÉGICA

Introducción

En este capítulo, abarcaremos la estrategia empresarial que hemos desarrollado, con la finalidad de establecer cómo nuestro proyecto empresarial creará valor. Empezaremos realizando un análisis sectorial mediante el modelo estratégico de Porter, lo que implica dividir una industria en cinco fuerzas: Poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, amenaza de nuevos competidores entrantes, amenaza de nuevos productos sustitutivos y rivalidad entre competidores. Luego definiremos nuestra estrategia genérica de entre las siguientes: Liderazgo en costos, diferenciación, nicho, océano azul; para definir cuál es la estrategia más adecuada para el entorno en que nuestro proyecto se desenvuelve. Seguido a esto estableceremos nuestra estrategia específica determinando el posicionamiento estratégico a través herramientas como la matriz FODA. Finalmente diseñaremos nuestro modelo de negocio y por ultimo diseñaremos nuestro organigrama inicial y equipo de trabajo.

3.1 Análisis sectorial

El análisis sectorial para el presente proyecto se basa en el modelo estratégico de las cinco fuerzas de Porter (Porter, 1980), las cuales hemos analizado y sintetizado en el grafico que se presenta a continuación.

Figura 17- Modelo 5 fuerzas de Porter



Los servicios de información y consultoría especializada en ámbitos estratégicos empresariales, es una industria en crecimiento determinada por el alto grado de interés de los clientes en mantenerse informados (capacidad de acceso a internet y nuevas tecnologías analizadas en el capítulo 1), con lo cual concluimos que en el mediano y largo plazo existe la posibilidad que nuestra empresa sea rentable y supere los costes de oportunidad del capital, toda vez que se aplique adecuadamente nuestro modelo de negocio y estrategias empresariales.

En un resumen del gráfico presentado, afirmamos que las principales fuerzas con alto grado de negociación son los clientes, quienes cada vez son más exigentes, selectivos y tienen la potestad de preferir, descartar o incluso contrastar la información que se provee. Por otro lado están los proveedores, quienes son escasos y altamente demandados dados su grado de especialización y experiencia principalmente. Y la tercera fuerza que consideramos con un poder de negociación medio (pero no por ello menos importante) son los medios de comunicación masivos, ubicamos a estos con poder medio ya que no

necesariamente están en ámbitos de información especializada – consultoría sin embargo tienen una alta capacidad de atraer a su audiencia.

3.2 Estrategia genérica

Hemos elegido como estrategia genérica la segmentación con enfoque en diferenciación, esto lo evidenciamos por ejemplo en nuestros canales, los cuales no serán precisamente los tradicionales (radio, televisión, revistas, periódicos) sino aquellos que estarán a la vanguardia de lo que hemos investigado, y básicamente comprenden medios digitales y redes sociales, blogs, plataformas de interacción con nuestros clientes. En cuanto a información, la personalización de la misma en base a la preferencia de cada uno de los clientes en los diferentes segmentos es lo que nos hará tener un factor distintivo. La forma en que generaremos la información y aprovechemos el intelecto de nuestro equipo también será distinta al esquema tradicional de una consultora típica, pues estamos seguros que existen personas jóvenes altamente calificadas y con experiencia acreditada para formar parte de nuestro equipo así como establecer una metodología *Think Tank* donde el pensamiento sea la base para generar valor agregado entre nuestro cliente interno y externo.

3.3 Posicionamiento estratégico

Llegado a este punto, y habiendo realizado un análisis sectorial, definido la estrategia genérica, así como utilizado la herramienta de matriz FODA para identificar la base de nuestra estrategia, quisiéramos representar aquella a continuación.

Nuestros mayores activos intangibles, serán la información que seamos capaces de generar, y nuestro equipo de trabajo; para el primer caso, la información, esta deberá tener ciertas cualidades consideradas primordiales como son: concreta, verificada, personalizada,

oportuna, contrastada, libre de sesgo. Esta capacidad de generación determinará como afectamos positivamente el grado de poder de negociación de nuestros clientes, que como ya hemos analizado, son cada vez más selectivos y se encuentran informados. Esto no será posible sino con un equipo de profesionales experimentados, especializados, que como ya se determinó son escasos y altamente demandados por la misma competencia inclusive, afectaremos positivamente esta fuerza, creando equipos de pensamiento colaborativos, innovadores, multidisciplinarios con metodología *Think Thank* (tanques de pensamiento) capaces expandir su conocimiento sirviéndose entre sí y formando a la vez su nivel intelectual. Por otro lado, nos serviremos estratégicamente de las tecnologías y medios de comunicación - que a la vez vienen a representar la fuerza “*productos sustitutos*” – aprovechando el nivel de alcance, desarrollo tecnológico y preferencia que hoy por hoy tienen nuestros potenciales clientes; estaremos suscritos a proveedores de información de muy alta calidad y reputación, dispondremos motores de búsqueda robustos, aplicaremos inteligencia artificial, desarrollo de plataformas y contenidos de alto valor audio visual, consideramos que en nuestro ámbito esto es disruptivo en el mercado. Finalmente abarcar nuestros tres segmentos objetivos es fundamental para ganar reputación en el mercado, y ofrecer al primer segmento (el masivo) planes de suscripción de bajo costo nos permitirá ir generando valor a nuestra marca y estar en el “top of mind” del segundo y tercer segmento (más rentables).

3.4 Diseño de Modelo de Negocio

Segmento de clientes

El diseño de modelo de negocio de nuestra empresa es bastante particular y único por el target que pretende cubrir y la manera en que desarrolla su servicio. En primer lugar,

los clientes se dividen en 3 segmentos a los que apuntaremos. Para el primer segmento de negocio, el target es la ciudadanía en general que le gusta estar informada pero que no le gusta leer textos largos y necesita saber los temas esenciales de diferentes eventos de coyuntura. El target para el segundo segmento son empresas pequeñas y medianas, emprendimientos o ejecutivos de empresas grandes que requieren de información específica para su negocio con un buen nivel de análisis que les permita tomar decisiones para el futuro de su empresa de mejor manera. Finalmente, el target del tercer segmento son instituciones privadas grandes o públicas que requieren de buena información y desarrollo de estrategia para mitigar riesgos que surjen con la coyuntura.

Las características de los clientes son distintas por segmentos. En el primer segmento, el universo es más amplio pues es información en general y por tanto el rango de edad es amplio entre los 18 y los 70 años. Los ingresos pueden ir a partir de los \$600 pues el acceso a esta información es a través de diferentes medios con un valor de suscripción bajo. El nivel de educación que consideramos estaría interesante es al menos un grupo que tiene educación superior. La profesión es irrelevante pues la información trata sobre diferentes temas de coyuntura que son de interés general y por tanto tampoco es importante donde vivan pues se trata de personas a quienes les interesen la coyuntura del Ecuador independiente de donde vivan. Quien compra este tipo de servicio es una persona que quiere conocer la coyuntura de manera fácil y lo usa para estar informado y su decisión es personal en cualquier momento.

El segundo segmento en cambio ya tiene características más específicas.

Normalmente los ejecutivos que requieren información más específica para la toma de decisiones se encuentran entre los 30 y los 50 años y su género no es relevante pues pueden ser hombres o mujeres que requieran la información. El nivel de educación es entre superior y de posgrados pues comúnmente las personas en esas posiciones tienen estudios más

especializados y avanzados aunque la profesión es irrelevante por la naturaleza de los servicios que se acomodan a la necesidad del cliente. El nivel de ingresos ya importa más pues la información es más costosa por lo que el nivel de ingresos puede variar entre los \$1000 y los \$4000. En el caso de este segmento en específico, si es más importante que los clientes residan en el Ecuador pues la coyuntura de este país afecta las decisiones de las empresas que laboren aquí. Sin embargo, no es algo crucial que residan en Ecuador pues si un cliente de fuera quiere tener información de un área de negocios para invertir, el servicio le puede ser de mucha utilidad. En este segmento quien compra es un ejecutivo medio o un emprendedor que son quienes deciden qué información es importante para su negocio y para su toma de decisiones.

El tercer segmento son empresarios en posiciones altas de dirección de empresas que comúnmente se encuentran en un rango de edad entre 40 años y 60 años. El género en este segmento es irrelevante también pues la información es para las empresas y no es distintivo de si quienes dirigen la empresa es mujer u hombre. El nivel de ingresos es alto, en el caso de ser un empresario, los ingresos pueden variar entre \$5,000 y \$20,000 mensuales, pero si es una empresa, los ingresos deben superar \$1 millón de dólares al año para adquirir este tipo de servicio. El nivel de educación es más común alguien con nivel superior, de posgrado o doctorado, aunque no es un requerimiento. En este segmento tampoco es importante la profesión pues la información cubre diferentes áreas y el servicio se personaliza a la necesidad del ejecutivo o de la empresa. El lugar de residencia comúnmente será Ecuador por la relevancia de la información, pero no es un requisito pues puede ser una empresa que tenga intereses en el Ecuador, pero no residen en el país. En este segmento quien decide son los altos ejecutivos de una empresa y quien lo usa es la empresa para sus objetivos. El momento en que toman la decisión de contratar estos servicios es cuando la coyuntura afecta el giro de

negocios de su empresa o genera una necesidad específica al ejecutivo para tomar una decisión.

Si bien son tres segmentos de clientes cada uno tiene su importancia. La empresa se dará a conocer gracias al primer segmento, crecerá gracias al segundo segmento y generará importantes clientes con un importante margen en el tercer segmento para asegurar una interesante rentabilidad del negocio.

Propuesta de valor

Nuestro proyecto de emprendimiento es un proveedor de información importante coyuntural y estratégica para el desarrollo profesional de quienes se encuentran en el mundo empresarial. Esta empresa es una mezcla de un medio de comunicación masivo con enfoque de hiper personalización, es decir, un medio de comunicación al que uno puede modificar para que me muestre las noticias sobre los temas que a mi me interesan, de la manera que al cliente le gusta leer noticias y en la periodicidad que a cada cliente le interese. Este servicio consiste en una suscripción con acceso a mayor nivel de análisis por noticia de acuerdo con los intereses que ha marcado el cliente. Finalmente, el proyecto tiene una división de consultoría en que no solo hace análisis, sino que también desarrolla escenarios y asesora al cliente para mitigar los riesgos que este tenga o alcanzar los objetivos que aspire en el marco de estrategia política, financiera y empresarial. El propósito de esta empresa es proveer información relevante y útil para que personas que están en el mundo empresarial se informen, tomen mejores decisiones e identifiquen

riesgos que, si lo consideran, los pueden mitigar con diferentes tipos de acciones y estrategias.

La empresa provee un servicio de información que se adapta a las necesidades del cliente pues se puede programar la aplicación para que defina cómo, cuando y qué información le llega respecto a los temas que le interesan al mismo. Por otro lado, está el servicio de información básico que es diferente a lo que existe en la actualidad pues son pastillas con 3 puntos importantes además de las fuentes de donde se extrae la información y sus links para validar la veracidad de la misma si el cliente lo quiere. La empresa no provee un análisis periodístico sino más bien especializado en las áreas que ha solicitado el cliente además de obtener información diferente a la que se recibe en medios de comunicación pues la idea es obtener la información también de fuentes primarias. Este es un medio especializado que analiza los hechos coyunturales y los puntuales de acuerdo con la demanda de los clientes con el nivel de análisis que requiere el cliente, el momento que el cliente prefiera y de la manera que más le sea útil. El valor agregado está en el nivel de análisis pues no son periodistas los que lo hacen sino especialistas en los diferentes temas que surjan. En fin, se podría decir que el valor agregado es un medio de informarse diferente totalmente enfocado en lo que necesita el cliente para desarrollarse en su plano profesional o simplemente de informarse como ciudadano. Adicionalmente, el servicio estará provisto a través de una aplicación para mayor facilidad de uso de los clientes. Sin embargo, en caso de que el cliente quiera recibir la información que necesita por otro medio como por mail o *Whatsapp*, es algo que podemos hacerlo en la periodicidad que requiera el cliente.

Las razones por las que queremos proveer este servicio son varias. La primera y principal es porque creemos que la información veraz y concreta es una necesidad en una

sociedad que se está llenando de desinformación. Otra razón es porque hemos visto la necesidad de tener una fuente de información que resuma la información importante para los negocios con fuentes para que el usuario pueda ampliar la información desde fuentes primarias. Finalmente, queremos hacer esta empresa porque queremos aportar a la sociedad además de tener empresa propia que genere ganancia y sea exitosa.

Consideramos que la propuesta de valor de nuestra empresa es bastante simple de entender, aunque lo que más puede ayudar a comprenderla es ver el tipo de productos que se ofrece como empresa pues ese es el verdadero diferencial y donde está el valor de la propuesta.

Canales

Los canales que se han pensado principalmente para llegar a los clientes son a través de redes sociales con noticias de interés general en la modalidad que plantea hacer la empresa. Esta es la mejor manera de llegar a todos los grupos objetivo tomando en cuenta que es a través de este medio que la mayoría de estos grupos se informa. En las redes, se deben publicar *posts* que traigan atención a la página web de la empresa donde encuentran toda la información que necesitan. En esta pueden suscribirse a los diferentes servicios que tenemos, chatear por *Whatsapp* con agentes de atención o llenar formulario corto para ser contactados. Los clientes del primer segmento se contactan con agentes de ventas, pero los clientes del segundo y tercer segmento son atendidos por socios o ejecutivos de alta dirección de la empresa para tener un mejor servicio.

Los canales de distribución para el primer segmento en parte son a través de redes sociales para aquellos clientes que no tienen suscripción, pero la mayor cantidad estará disponible en una aplicación en el celular o de acceso vía web para quienes se suscriben. Para el segundo segmento de clientes en cambio existen las opciones de

aplicación o ingreso vía web, aunque también pueden recibirlo en su *Whatsapp* o correo electrónico según prefieran. Finalmente, el canal del tercer segmento incluye todos los anteriores, pero además videoconferencias, reuniones presenciales y llamadas telefónicas. Todo este servicio se entregará de manera directa desde nuestra empresa, no se utilizarán intermediarios, pero si se buscarán alianzas estratégicas con el fin de posicionar la marca y el servicio en los grupos objetivos. En nuestro plan comercial no existen restricciones de ningún tipo como lo estamos concibiendo y las opciones son múltiples para atacar a nuestros grupos objetivo.

Relación con clientes

Parte fundamental de nuestra empresa es la hiper personalización y el servicio al cliente también debe estar basado en esta característica. Con el primer segmento el servicio estará automatizado, aunque podrán contactar con agentes de servicio en caso de requerirlo. En el segundo segmento hay una mezcla entre servicio automatizado, servicio personalizado por agentes e inclusive con contacto con ejecutivos dependiendo de las circunstancias. Para el servicio con los clientes del tercer segmento, tendrán a disponibilidad todos los tipos de servicio, pero el contacto principal será a través de los ejecutivos con una relación muy cercana y constante.

Que los clientes quieran adquirir los servicios de la empresa es tal vez la mayor incógnita cuando se construye una empresa de servicios, sobre todo. Por nuestra parte, consideramos que estamos atacando a un nicho que no se ha atacado directamente y esto se corrobora con las encuestas realizadas. Sabemos que la gente quiere informarse y sabemos que, en buena proporción, no están contentos con la información disponible y tampoco confían en lo que leen. Esto nos indica que el servicio que queremos proveer soluciona ambos temas. Por otro lado también estamos seguros que los ejecutivos de

mandos medios, altos ejecutivos y dueños de empresas requieren estos servicios porque muchos nos lo dijeron en las entrevistas y esto combinado con la información personalizada les da un servicio como ningún otro. El hecho de tener toda la información relevante en un solo lugar donde puedan consultar cuando quieran, de manera concreta, con fuentes y rápida les da una herramienta increíble a nuestros clientes. Según lo que pudimos medir en las entrevistas, el servicio que ofrecemos es muy bien recibido por nuestros grupos objetivos de tal manera que dijeron estar dispuestos a contratarlo una vez que funcione. Esperamos que la acogida sea muy buena, aunque sabemos que se deben hacer esfuerzos por comercializar bien los servicios.

Actividades clave

Para este negocio hay varias actividades clave. En primer lugar, el constante monitoreo de fuentes primarias de información para obtenerla, procesarla y comunicarla de la mejor manera en nuestros canales. En segundo lugar, el análisis de información realizado por el equipo especializado para analizarla. En tercer lugar, el mantenimiento constante y mejora de las plataformas digitales como la aplicación y página web de la empresa para asegurar que el servicio sea provisto de la mejor manera. Finalmente, una actividad vital será la gestión comercial y de prospección en los diferentes públicos objetivo para asegurar tener la suficiente masa crítica de clientes que sostenga la operación de la empresa. Es vital también dominar el manejo de comunicación digital y redes sociales para identificar potenciales clientes y atraerlos a nuestro negocio.

Recursos clave

Existen varios recursos que son clave para la empresa y su funcionamiento. El recurso humano es fundamental pues en ellos se basa la generación de contenido. Por esto es importante contar con expertos en política, temas financieros, temas económicos y

legales para darle el nivel de análisis necesario a la información. Por otro lado, es importante contar con personas que levanten la información de las fuentes primarias para que esto sirva como materia prima para que los analistas procesen la información. Al mismo tiempo, necesitamos una persona que sirva de dirección editorial para pulir los análisis, así como una persona de comunicación que ponga el contenido en la mejor forma de comunicar para los clientes. Necesitamos también alguien en diseño que complemente el contenido con diseños vistosos para la presentación. Finalmente, se requiere personas que den servicio al cliente y apoyo técnico para que el servicio sea bueno para los consumidores.

Los recursos materiales necesarios implican equipos tecnológicos como computadoras y acceso a internet. Asimismo, es necesario contar con un software muy fuerte con gran funcionalidad que no falle y que sea fácil para los usuarios con todo el hardware que sea necesario para que así sea. Por otro lado, los recursos intangibles son las relaciones con personas y entidades de gobierno, sociedad civil y empresas que nos facilitan información importante pero también pueden ser prospectos de clientes. Adicionalmente, es importante señalar que el modelo de negocio requiere un importante recurso financiero para arrancar como inversión pues se debe invertir en los softwares y la contratación de los recursos humanos mínimos para arrancar con toda la información que se requiere.

Aliados Clave

Para el buen desempeño y crecimiento de la empresa, son trascendentales los aliados clave que tengamos con la empresa. Los proveedores clave son quienes desarrollen la plataforma tanto como aplicación como la funcionalidad web. Otros proveedores clave son expertos en diferentes áreas de conocimiento que pueden surgir por la demanda de los

clientes del segundo y tercer segmento de clientes. Finalmente, otro proveedor importante será una empresa que nos asista en realizar estrategia digital sobre nuestros servicios. Esos son los proveedores clave para que la empresa pueda operar con éxito.

Por otro lado, la empresa también necesitará otros proveedores secundarios. En primer lugar el proveedor de internet, vital para la operación de esta empresa. También se requiere proveedor de suministros de oficina para el trabajo administrativo de la empresa. Además, se requerirán servicios contables para llevar la contabilidad de la empresa. Finalmente, costos como los de redes sociales para publicar *posts* de la empresa y ejecutar la estrategia digital.

Adicional a los proveedores que son muy importantes, los acuerdos que se lleguen como alianzas estratégicas pueden ser vitales. Alianzas con diferentes cámaras empresariales del país es un movimiento inteligente para darnos a conocer, darles un servicio con beneficio y que abra las puertas a que los miembros sigan contratando los servicios de la empresa. Adicionalmente, buscaríamos una alianza estratégica con una firma de abogados que nos apoyen en los análisis jurídicos y sirvan como parte del equipo de nuestra empresa para los diferentes clientes que lo requieran. Se puede buscar alianzas con grupos de interés y clubes sociales que tienen a los grupos objetivo de la empresa. Finalmente, se puede buscar alianzas con otras empresas de consultoría expertas en otros temas que sean complementarios a los servicios que da nuestra empresa. En este sentido la posibilidad de buscar socios en la parte legal o de comunicación también puede ser una buena opción para complementar el nivel de experticia en la empresa. Todos estos recursos pueden ser valiosos para la firma de tal manera que logremos tener un conocimiento 360

grados de los temas que suelen estar en la coyuntura e impactan en el giro de negocios de nuestros grupos ejecutivos.

Estructura de costos

Los costos más importantes de la empresa son los siguientes:

1. Desarrollo de aplicación y plataforma en página web.
2. Compra de hardware como materiales para el personal.
3. Contratación de expertos en diferentes áreas.
4. Uso de internet y aplicaciones necesarias para ejecución de estrategia digital.
5. Diferentes tipos de licencias para herramientas digitales que permitan el trabajo del personal.
6. Salarios y beneficios de todo el personal.
7. Suministros de oficina.
8. Servicios contables.
9. Imprevistos.
10. Mercadeo y pauta en redes digitales.
11. Mantenimiento y mejoramiento de plataformas digitales y aplicación.

Las inversiones que son claves para empezar el proyecto son las personas a contratar y el desarrollo de la plataforma digital de la página web y la aplicación para otro tipo de dispositivos. Con estas inversiones tenemos lo principal en nuestra empresa que es la generación de contenido, la presentación de este contenido y los canales para entregar el producto de nuestro trabajo a los grupos objetivos.

Fuente de ingresos

Alrededor de la idea de un negocio es muy importante considerar de dónde vendrán los ingresos para que el negocio sea rentable y se sostenga en el tiempo. La manera en que

pretendemos generar ingresos es a través de suscripciones a los diferentes servicios que ofrece nuestra empresa para los dos primeros segmentos de clientes que tenemos. Para el tercer segmento de clientes, las propuestas difieren de acuerdo con la necesidad de este por lo que las propuestas económicas se hacen basados en este elemento y se realizan a la medida. Son los fees de suscripción y de servicio serán los ingresos esenciales de este giro de negocio y por el momento no tenemos contempladas fuentes secundarias pues tenemos suficientes que serán fuentes primarias que son el modelo de monetización del servicio.

3.5 Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo

Cultura Organizacional

La cultura organizacional de la empresa es clave para la consecución de objetivos de esta. En este sentido, es nuestro objetivo conseguir una cultura organizacional abierta y moderna apegada a las tendencias de recursos humanos a nivel mundial. Esto quiere decir que intentaremos implantar un modelo de cultura horizontal en que las jerarquías no sean marcadas y permanentes. Un modelo de puertas abiertas donde la persona con menor rango en la empresa pueda entrar a la oficina de uno de los socios o fundadores y conversar sobre lo que quiera o le preocupe. Esto se alinea con una cultura organizacional de tipo clan donde prima la cohesión entre los miembros del equipo. Queremos fomentar la participación a través de la cual los miembros del equipo aprenden y aportan con ideas para temas claves para la empresa. La idea es generar un ambiente familiar de amistad entre todo el personal de tal forma que se fortalezco los sentimientos de lealtad y compromiso con la empresa. Es una cultura que impulsa el emprendimiento y la creatividad lo cual será esencial tomando en cuenta el giro de negocio de nuestra empresa. Finalmente, seremos una empresa que se basa en los resultados y por tanto la flexibilidad

con el personal primará en cuanto a horarios o lugar de trabajo siempre y cuando cumpla con los objetivos planteados para el equipo.

Organigrama y Equipo Inicial

En un año luego de iniciada la empresa pretendemos tener el siguiente organigrama con la gente que conforma el equipo:

Figura 18- Organigrama del equipo Klucz



Este organigrama proyecta la estructura que se alinearía a la cultura organizacional que queremos implantar en la empresa. Los socios fundadores y socios comerciales están por un lado supervisando el funcionamiento del trabajo del equipo mientras prospectan con nuevos clientes y aseguran alianzas que permitan el posicionamiento de la empresa. El primer paso para llegar a este organigrama sería buscar los socios estratégicos, luego el

puesto Asociado/a Senior o Editor/a, a continuación, los analistas, luego la persona de comunicación y finalmente quien sea *community manager*.

El equipo fundador es una fortaleza clara de la empresa (Anexo 2). Tanto Felipe como Andrés han tenido contacto con empresarios de renombre a todo nivel que son parte de los grupos objetivos y por tanto conocen sus necesidades y por donde acercarse. Adicionalmente la formación en finanzas de Andrés le da la posibilidad de asesorar en esta materia a un cliente y de igual manera su educación en administración le da las herramientas para administrar la oficina. Por otro lado, Felipe ha trabajado en el área de estrategia y gestión política además de temas de comunicación y gestión empresarial. Estas habilidades se complementan de gran manera para darle diferentes aristas a los conocimientos que se requieren en la empresa. La capacidad o habilidad que más se requiere en la empresa serían los conocimientos legales o el aporte de un abogado para poder asesorar de manera más holística y así mismo lograr análisis más completos en los productos de la empresa. Consideramos que es una posibilidad contar con nuevos socios con estas habilidades o en su defecto tener alianzas estratégicas que nos permitan obtener estas capacidades. Esperamos que las fortalezas del equipo fundador sean una buena base

para armar el equipo multidisciplinario para tener los productos que aspiramos tener y conseguir los objetivos que esperamos.

CAPÍTULO 4: PLAN COMERCIAL

4.1 Estrategia de producto

Nuestro proyecto de emprendimiento es un proveedor de información importante coyuntural y estratégica para el desarrollo profesional de quienes se encuentran en el mundo empresarial. El producto principal de nuestra empresa es una aplicación donde los usuarios pueden ingresar y encontrar toda la información de coyuntura en los temas que le interesan al cliente de manera personalizada y con un nivel de análisis que permite al cliente entender las implicaciones de los hechos en su negocio o carrera profesional. Esta aplicación tendrá información que se subirá constantemente y será actualizada para revisión de los clientes cuando tengan tiempo de revisarla. No habrá comerciales, promociones u otros elementos que entorpezcan el momento de informarse. Esta información además podrá ser entregada a través de los diferentes canales que se explicarán más adelante pero también tendrá página web para que el cliente lo pueda revisar en su computadora si así lo quieren. La aplicación tendrá la opción de mandar notificaciones con los *headlines* para los clientes, pero estos tendrán la opción de activar las notificaciones o desactivarlas cuando quieran. Los clientes también podrán escoger que la información se envíe a su correo o *Whatsapp* en la periodicidad que quieran, aunque toda la información será almacenada en su perfil dentro de la aplicación.

Lo primero que el usuario deberá hacer es suscribirse en la aplicación o en la página web creando un nuevo usuario o suscribiéndose con sus cuentas de Twitter o Facebook como se muestra a continuación:

Figura 19- Inicio de Sesión Aplicación Klucz



Una vez suscrito, el usuario tendrá la opción de escoger los temas que le interesa recibir en su perfil en cuanto a información estratégica. También existe la opción de enviar nuevos temas que pueden interesar y se pueden incluir a futuro. Esto se puede escoger de la siguiente manera:

Figura 20- Selección de temas



Habiendo escogido los temas de interés, el cliente recibirá un mensaje de bienvenida donde se explica lo que somos y de lo que será parte en adelante. Esto se presentará de la siguiente manera:

Figura 21- Bienvenida a Klucz



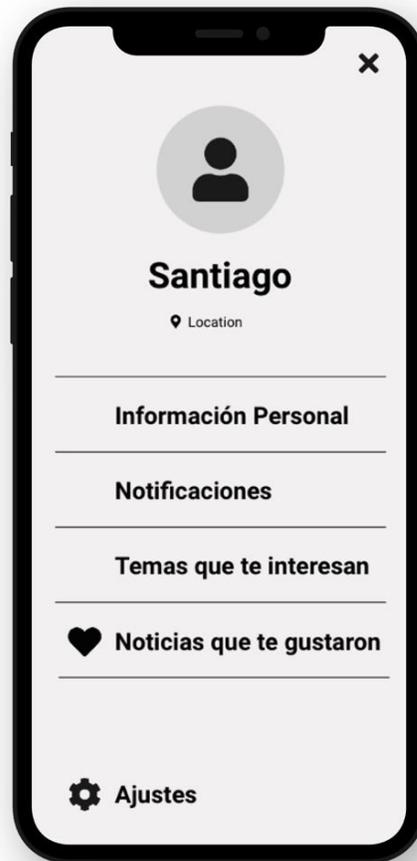
A continuación, el usuario ya puede empezar a informarse con la información que marcó que le interesa presentada de manera resumida. La pantalla de noticias se presenta por categoría, con un *headline* que cuenta lo principal de la noticia, tres *bullets* con lo más importante del hecho con el análisis previo y finalmente con las fuentes primarias de donde se tomó la información. Todo esto se muestra en el siguiente gráfico:

Figura 22- Noticias de hoy Klucz



Finalmente, agregamos una imagen de como se vería la pantalla del perfil desde donde el usuario puede controlar su perfil en la aplicación como se muestra a seguir:

Figura 23- Perfil Aplicación



Este producto brinda una experiencia completamente personalizada y a gusto del cliente. Es una ventaja para quienes la utilizan porque logran obtener información, saber las implicaciones de lo que ocurre sobre su negocio o profesión y además lo puede hacer de manera rápida en el momento que quieran.

En este sentido también queremos presentar la identidad corporativa de la empresa. Nuestra empresa se llama Klucz Información Estratégica. El nombre Klucz viene de la palabra clave en polaco. Esto porque consideramos que la información que proveemos y al tiempo que lo hacemos es clave para nuestros clientes. Efectivamente, somos un aliado clave para los usuarios de nuestro producto pues no somos simplemente quienes les informamos de la coyuntura, pero además somos sus analistas personalizados pues la

información tiene ya un nivel de análisis antes de llegar al usuario. A continuación, les presentamos el logo de la empresa, así como unas partes de su página web

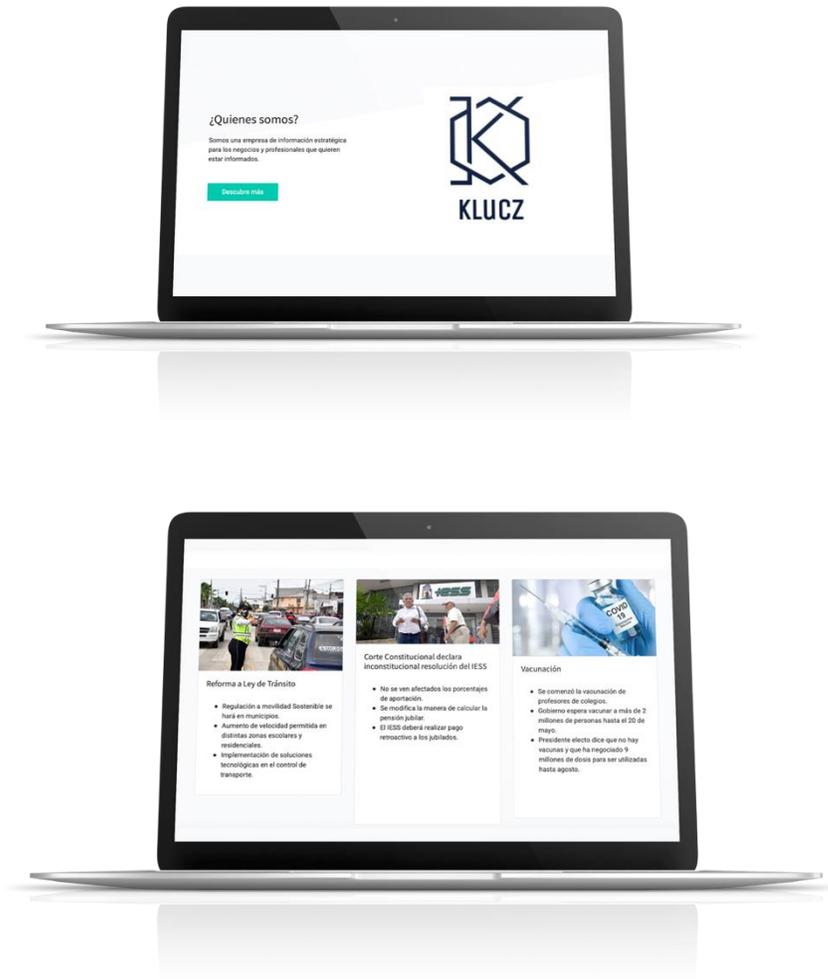
(<https://klucz.odoo.com/?#scrollTop=0>):

Figura 24: Logotipo Klucz



Figura 25: Página Web Klucz





Consideramos que nuestro producto debe ser sobrio y que su mayor activo sea la buena información bien presentada, de manera clara y sucinta para que el cliente lo pueda leer rápidamente. Esta imagen de la empresa representa en gran medida lo que queremos obtener con nuestra empresa y esperamos llegar de esta manera a nuestros grupos objetivo.

4.2 Estrategia de canales

Los canales a través de los cuales tendremos contacto con nuestros clientes tanto para servicio al cliente como para proveer el servicio son eminentemente digitales. El canal principal siempre será la aplicación que podrá ser bajada en cualquier dispositivo

celular o Tablet a través de Google Play o Apple Store. Este canal le permite al usuario tener acceso directo al servicio y es ahí donde podrá personalizar su experiencia en cuanto a la forma en que quiere recibir la información y los temas que le interesan. Además, una vez que sus cuentas están registradas, los usuarios pueden acceder al servicio por la página web también. Además, dentro de los ajustes de la aplicación se puede acceder a otros canales que son tres principalmente. El primero es *Whatsapp* ya que es una de las aplicaciones más utilizadas en el medio ecuatoriano y por el cual la mayoría de los profesionales se comunica. Los usuarios de Klucz podrán recibir un resumen de las noticias en los temas de su interés en su *Whatsapp* con la periodicidad de su elección. En este mismo sentido, los usuarios pueden elegir el correo electrónico de su preferencia para recibir la información, así mismo, con la periodicidad de su elección en los temas que haya elegido. Finalmente, los usuarios podrán programar para que se envíe sus noticias vía mensaje de texto. Adicionalmente, para el tercer segmento de clientes el canal es directo vía teléfono con los consultores además de correo electrónico.

Comprendemos que tenemos una amplia variedad de canales. Sin embargo, la utilización de los canales puede ser resuelto con programación y algoritmos que permita utilizar el canal correcto de acuerdo con las elecciones de los clientes. Todo esto se puede hacer desde un mismo servidor lo cual permitiría que la eficiencia de los canales sea óptima. Por lo tanto, los canales de distribución del servicio serán óptimos y reducirán la necesidad de tener operadores definiendo los canales incrementando los costos fijos de la operación.

Respecto a la fuerza de ventas requerida para el primer año, la estrategia de ventas está planificada a ser llevada a cabo de manera digital principalmente. Por esta razón hemos considerado que necesitamos dos personas el primer año para llevar a cabo la

estrategia. La meta que tenemos en el primer año es dos mil suscripciones individuales, 35 empresas medianas y 25 empresas grandes. Esta meta es ambiciosa y se necesita una estrategia óptima de ventas que tenga un largo alcance. Parte importante de esta estrategia será a través de redes sociales, pero también el acercamiento con grupos de empresarios pequeños, medianos y grandes, así como de emprendedores que son parte del grupo objetivo.

4.3 Estrategia de promoción

En nuestro proyecto, crear conciencia de marca (*Brand Awareness*) es sumamente importante, y lo consideramos un verdadero desafío, toda vez que buscaremos estar en la mente de nuestro público objetivo por un recurso intangible de alto valor que básicamente será la información que proveemos. Nuestro posicionamiento en el mercado seguramente será de mediano y largo plazo y en este trayecto debemos alcanzar algunos atributos difíciles pero esenciales, que por decirlo así, vendrían a ser nuestros pilares: La credibilidad y nivel de especialización, los cuales surgirán de la investigación, el contraste de la información, la confiabilidad de nuestras fuentes, entre otros.

Escoger las estrategias de promoción adecuadas será por ende el factor que influya para captar la atención de nuestros clientes potenciales, por lo cual hemos escogido puntos de acceso tanto digitales como físicos. Dentro de los puntos de acceso digitales, tenemos contemplado las redes sociales, LinkedIn y Twitter serán las principales sin limitarnos a

usar otras; una aplicación móvil y también un *website* (acceso web y mobil). Los puntos de acceso físico que vemos útiles son por ejemplo el *direct mail*, las revistas.

Para ir ganando aquí *Brand Awareness* hemos visto muy aplicable las siguientes estrategias:

Asociarnos con otras marcas para crear conciencia de marca, probablemente la pregunta que surja será, ¿con qué marcas? Pues caben muchas posibilidades; sin embargo, la importancia de aplicar esta estrategia radica en que dichas marcas deberán ser aquellas que compartan algunos valores como los nuestros: credibilidad y nivel de especialización, lo cual implicará que vayamos consiguiendo parte de su reputación. Vamos a generar información especializada y uno de nuestros clientes con mayor alcance serán las empresas (medianas y grandes), y siendo así, estas empresas – o algunas de ellas, no todas – ya reconocen a algunas marcas como por ejemplo Deloitte, PricewaterhouseCoopers, Ernst & Young, Mckinsey, entre otras. Una posibilidad que cabe, sería poder generar información en algunos de sus espacios, sin que esto infiera necesariamente en competir directamente, pues de ser así asumimos que descartarían la opción; pero lo que pensamos es por ejemplo, poder hacer artículos de interés específicos de ciertos sectores económicos y en ámbitos especializados y presentarlos como un producto añadido por ejemplo, en un informe anual de auditoría que generan estas firmas con sus clientes. Otras marcas en las que podríamos estar presentes, son por ejemplo revistas como EKOS, periódicos como Líderes, medios de comunicación como Ecuavisa, en espacios o invitaciones televisivas para analizar algún tema político por ejemplo o en espacio de “indicadores económicos” por ejemplo, los cuales suelen ser breves análisis semanales, proporcionando información de interés.

Poder estar presente en publicaciones de blog invitados *Guest Blogging*, por ejemplo de cámaras empresariales, analistas políticos, analistas económicos, personas que

les interese temas coyunturales, y que compartan o citen una información de nuestra autoría. Pensamos que es una buena estrategia para captar la atención de los lectores del blog con lo que pondremos nuestra marca en frente de un público objetivo, ya que lo que pretendemos es atraer, correr la voz y seguramente será una estrategia efectiva, toda vez que por ser una empresa nueva sería menos efectivos si publicamos nosotros mismos el blog.

Otra estrategia que usaremos es la **creación de infografías**, la cual inclusive está asociada a nuestra manera de comunicar, que de acuerdo a lo que habíamos establecido en capítulos anteriores será corta, sucinta, de fácil comprensión e información oportuna. Esta estrategia tiene una especial relevancia, toda vez que la infografía puede compartirse fácilmente a través de redes sociales y por ende generar gran alcance e ir logrando posicionamiento de nuestra marca y mayor exposición.

Mientras maduramos en cuanto a reputación con las estrategias aplicadas, seguramente habremos captado la atención de un público potencial y quizá para ese momento inclusive habremos logrado nuestras primeras ventas, en la que podremos demostrar la calidad de nuestros productos; en esta etapa, y toda vez que hemos diseñado un segmento de clientes, al que denominamos en capítulos anteriores como “masivo”, será precisamente con este segmento el que empezaremos a darnos a conocer aún más a través de estrategias como **refiere a un amigo**, mismo que se puede dar a través de grupos colaborativos de redes sociales, esta estrategia ofrecerá un descuento en su plan de suscripción a cliente que nos refirió; recordemos que dichos planes serán por el nivel de profundidad de análisis más no por su calidad, de un costo accesible, por tanto estamos seguros que la estrategia de referencia multiplicara los suscriptores que vayan adhiriéndose

a nuestros servicios e ir logrando acaparar un primer segmento definido de clientes que nos proporcionará ingresos recurrentes.

En este punto y habiendo logrado una reputación deseada nos introduciremos a trabajar con los clientes del segundo segmento , y las estrategias de promoción conllevaran modelo de negocio B2B, ofreciendo paquetes empresariales a aquellas organizaciones con un número importante de empleados los cuales tendrán acceso a información más especializada y se irán desplegando en los empleados con un efecto en cascada; aquí obviamente ellos o la empresa podrán escoger y personalizar la información que desean consumir, como lo habíamos establecido. Para lograr esto, probablemente a más de las herramientas establecidas usaremos paralelamente estrategias más convencionales como el contacto directo (puerta a puerta) valiéndonos de la ventas comerciales y gestión de cuentas, las pautas publicitarias en medios de comunicación masivo, desarrollo de webinars, y buscaremos estar presentes en eventos corporativos; con esto pretendemos inducirnos en un segmento que es inclusive más exclusivo como son la corporaciones y empresas grandes con lo cual abarcaríamos negocios claves y más rentables.

4.4 Estrategia de *Pricing*

Empezaremos por realizar una introducción breve en lo que a *pricing* se refiere, para luego explicar las estrategias que hemos aplicado, determinar el precio de venta al público y finalmente comparar los precios con la competencia (si es que aplica).

“El precio, (en el sentido más estricto) es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, el precio es la suma de los valores que los

consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio”.

(Kotler & Armstrong, 2003, pág. 353)

“El precio, es una variable controlable que se diferencia de los otros tres elementos de la mezcla o mix de mercadotecnia (producto, plaza y promoción) en que produce ingresos; los otros elementos generan costos”. (Kotler & Armstrong, 2003, pág. 136)

El precio de un producto es importante pues incide en la demanda que el mercado hace de ese producto; de igual manera, el precio tiene una incidencia directa en la imagen del producto y también se relaciona con el valor percibido el cliente y puede calificarlo como “caro” o “costoso”. También el precio afecta a la posición competitiva de la empresa, pues a través de este y el volumen de ventas se generan los ingresos, con repercusión en las ganancias netas de la compañía; induce a la comparación entre productos y marcas competidoras, influye el nivel de demanda, determina la actividad de la empresa; entre otras. El objetivo de la asignación de precios puede consistir en incrementar el volumen de ventas o en mantener o acrecentar la participación de mercado de la empresa.

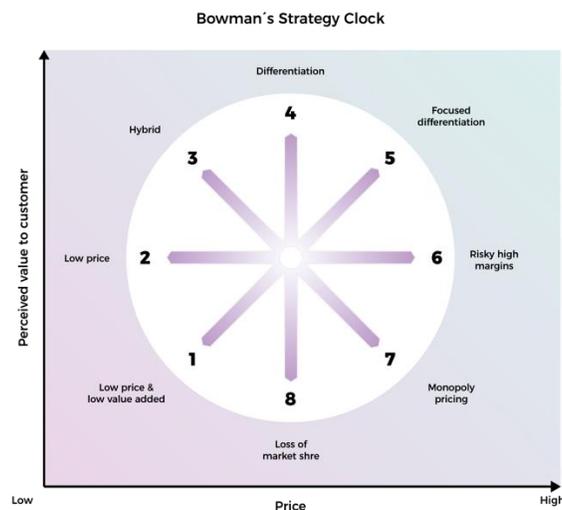
Nosotros hemos considerado algunos factores para determinar la estrategia de precios de nuestro producto; para empezar fue necesario comprender el marco teórico de los fundamentos para la asignación de precios en el marketing, así como evaluar, aceptar o descartar algunos factores que se recomiendan al momento de establecer la estrategia de precios; y finalmente empatar estos elementos a nuestro(s) producto(s) en los distintos segmentos, así como comprender los resultados de nuestro estudio de mercado desarrollado en el capítulo anterior y el precio que estarían dispuestos a pagar . En ese sentido, el marco

de referencia de nuestra estrategia de precios cabe dentro de los precios de mercado y nuestra estrategia concretamente son el *precio de penetración*.

La fijación de *precios de penetración de mercado*, consiste en fijar un precio inicial “bajo” – llámese en nuestro caso “híbrido” (más adelante daremos una explicación detallada) - con el fin de penetrar en el mercado de manera rápida y profunda; con ello atraer a un gran número de compradores en poco tiempo e ir consiguiendo una cuota de mercado importante; el eventual volumen de ventas que consigamos es lo que nos permitirá lograr márgenes brutos, de contribución y de ventas, idóneos para nuestra empresa.

Ahora bien, utilicemos la herramienta *Reloj de Estrategia de Bowman*, la cual nos permite entender en qué posición estaríamos dentro del mercado, en función del precio y del valor percibido, para ubicar nuestro *pricing* de los productos iniciales, esto es: El *pricing* de los productos de los segmentos uno (masivo) y dos.

Figura 26- Reloj de Estrategia Bowman



Bajo el análisis que hemos efectuado, pensamos que nuestra posición sería la **3 – Híbrido**. La posición híbrida se encuentra entre el precio bajo y la diferenciación. Se trata de garantizar que el precio sea competitivo, idealmente con un bajo precio percibido por

parte de los compradores, mientras se promueven los aspectos de valor agregado del producto. El éxito de la estrategia híbrida se reduce al equilibrio entre el costo y la diferenciación, tratando de maximizar cada uno mientras se mantienen buenos márgenes.

Toda vez que dentro de nuestro *pricing* estableceremos costes de suscripción mensual, trimestral, anual; el precio que se determine para nuestro segmento masivo servirá de referencia para establecer precios de paquetes empresariales (por colaborador) teniendo en cuenta que el producto que ofreceremos provee de información más especializada y un target de clientes diferente al primero.

Finalmente, la definición de nuestro Precio de Venta al Público (PVP), la hemos realizado sobre la base de: La investigación aplicada en el capítulo dos, numeral 2.4 *Resultados de la Investigación*, preguntas 12, 13 y 14; *¿Cuánto estaría dispuesto a pagar (anualmente) por recibir este tipo de información en el medio seleccionado?* , *¿Estaría dispuesto a pagar por información que le permita definir escenarios y riesgos y además contratar asesoría para mitigarlos?*, *¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por esta información y servicios de asesoría?*

En la pregunta 12 se determinó que el 50% de los entrevistados pagaría menos de \$50 dólares anuales por nuestros servicios. En la pregunta 13 un 72.8% dijeron estar completamente interesados en información más especializada. Y en la pregunta 14 un 47.1% pagaría entre \$200 y \$500 por ese servicio; un 24.5% estaría dispuesto a pagaría entre \$500 y \$1000 y un 13.7% pagaría entre \$1000 y \$3000.

Con base en todo ello hemos definido un precio atractivo que inclusive está por debajo de dichas propuestas, pues sobre todo pretende ajustarse a nuestro modelo de negocio, estrategias de ventas y planes estratégicos. A continuación, presentamos lo correspondiente:

Tabla 7- Planes de ventas

Planes	Suscripción		
	Mensual	Trimestral	Anual
Individual	\$2.00	\$5.00	\$15.00
Empresariales (Precio por colaborador)	\$4.00	\$10.00	\$30.00

El sentido de tener planes de suscripción es lograr captar ingresos recurrentes; el plan de suscripción mientras más duración tenga ofrece mayor descuento, lo cual es una estrategia comercial que se empata con nuestra estrategia de promoción y también se hace atractivo para nuestros distintos segmentos de clientes. A continuación mostramos un comparativo de los ahorros, tomando como referencia la suscripción mensual del plan individual y empresarial.

Tabla 8-Comparativo

Planes	Suscripción			Ahorro			
				Plan trimestral		Plan anual	
	Mensual	Trimestral	Anual	\$ mes	Ahorro	\$ mes	Ahorro
Individual	\$2.00	\$5.00	\$15.00	\$1.67	-\$0.33	\$1.25	-\$0.75
Empresariales (Precio por colaborador)	\$4.00	\$10.00	\$30.00	\$3.33	-\$0.67	\$2.50	-\$1.50

No se presenta un comparativo con los precios de la competencia, toda vez que en el capítulo 1 no se identificó esquemas similares a los ofrecidos por nuestro proyecto.

4.5 Plan de ventas

A continuación se muestra nuestro plan de ventas para el primer año, contemplando un escenario deseable, el cual está alineado con las estrategias de *pricing*, promoción,

canales distribución, estudio de mercado, y otros que hemos desarrollado en el presente y anteriores capítulos.

Para la determinación de las ventas, fue necesario usar algunos supuestos, como son:

En cuanto a la cantidad de planes empresariales que esperamos vender el primer año, principalmente con una estrategia B2B, nuestra estimación la realizamos basados en el Serviciable Available Market (SAM) y Serviciable Obtainable Market (SOM), que obtuvimos en el capítulo número dos, en el cual dimensionamos que existen 1.101.007 plazas de empleo que se generan en Grandes Empresas y Medianas Empresas "B" en los sectores servicios y Comercio (SAM) y establecimos 165.151 plazas de empleo como el SOM, respectivamente. En ese sentido, nuestros esfuerzos y metas comerciales, pretenderán que el primer año seamos capaces de concretar al menos 55 planes empresariales; 30 corresponderán a *empresas de la categoría "Medianas empresa B"*, y 25 a la categoría *Grande Empresa*, en las cuales esperamos que el personal ocupado (plazas de empleo) estén en el orden de 150 y 300 empleados, para cada categoría respectivamente. El dato de personal ocupado en cada categoría es concordante la publicación de *Directorio de Empresas y Establecimientos (DIEE) 2019*. Con ello obtuvimos que el primer año abarcaríamos 350 suscriptores de planes empresariales.

Por otro lado para los planes empresariales usamos como supuesto un porcentaje de contratación según el tipo de suscripción: mensual, trimestral y anual; y definimos porcentajes del 5%, 20% y 75% respectivamente. Nuestra intención en la categoría empresarial es que la mayoría correspondan a una suscripción anual y en los años

posteriores tengamos una tasa de convertibilidad que nos permita conservar aquellos clientes y ganar nuevos (en base a metas).

En la base a los planes individuales, los cuales recaen en nuestro segmento masivo, nos planteamos el poder concretar 750 planes cada trimestre, lo cual equivale a tener 3.000 planes el primer año. Así también, el porcentaje de contratación según el tipo de suscripción: mensual, trimestral y anual, la definimos en 20%, 25% y 55% respectivamente.

Finalmente para obtener el ingreso por venta de nuestro primer año, lo que hicimos es multiplicar precio por la cantidad, considerando el precio y los porcentajes contratación establecidos para cada tipo de suscripción, tanto en los planes individuales como empresariales. Así obtuvimos potenciales ingresos por venta en el orden de \$296.345,00 dólares.

A continuación se muestra nuestro plan de ventas:

Tabla 9: Plan de venta

SEGMENTO 1

Precios y % Contratación

Planes	Mensual	%	Trimestral	%	Anual	%	% Total
Individual	\$2.00	20.00%	\$5.00	25.00%	\$15.00	55.00%	100.00%
Empresariales	\$4.00	5.00%	\$10.00	20.00%	\$30.00	75.00%	100.00%

Cantidades

Trimestres	Q	T1	T2	T3	T4	Total
Individual	3000	750	750	750	750	3.000
Empresariales	#Empresas	#Empleados				
Mediana empresa 'B' (Personal ocupado: 150)	30	5	38	38	38	150
Grande empresa 'B' (Personal ocupado: 300)	25	8	50	50	50	200
Total		838	838	838	838	3.350

Información de referencia:
SAM Servicable Available Market 1101 007 plazas de empleo que se generan en Grandes Empresas y Medianas Empresas 'B' en los sectores servicio y Comercio.
Servicable Obtainable Market (Máximo 105.10)

Ingresos

Trimestres	T1	T2	T3	T4	Total
Individual	\$7.425.00	\$7.425.00	\$7.425.00	\$7.425.00	\$29.700.00
Empresariales					
Mediana empresa 'B' (Personal ocupado: 150)	\$926.25	\$926.25	\$926.25	\$926.25	\$3.705.00
Grande empresa (Personal ocupado: 250)	\$1.235.00	\$1.235.00	\$1.235.00	\$1.235.00	\$4.940.00
Total	\$9.586.25	\$9.586.25	\$9.586.25	\$9.586.25	\$38.345.00

SEGMENTO 2

Trimestres	Q (anual)	Precio	T1	T2	T3	T4	Total
Individual	10	\$250.00	\$7.500.00	\$7.500.00	\$7.500.00	\$7.500.00	\$30.000.00
Empresariales	10	\$400.00	\$12.000.00	\$12.000.00	\$12.000.00	\$12.000.00	\$48.000.00
Total	20		\$19.500.00	\$19.500.00	\$19.500.00	\$19.500.00	\$78.000.00

SEGMENTO 3

Trimestres	Q (anual)	Precio	T1	T2	T3	T4	Total
Empresariales	5	\$3.000.00	\$45.000.00	\$45.000.00	\$45.000.00	\$45.000.00	\$180.000.00
Total	5		\$45.000.00	\$45.000.00	\$45.000.00	\$45.000.00	\$180.000.00

\$296.345,00

BASE \$296.345,00

CAPÍTULO 5: PLAN FINANCIERO

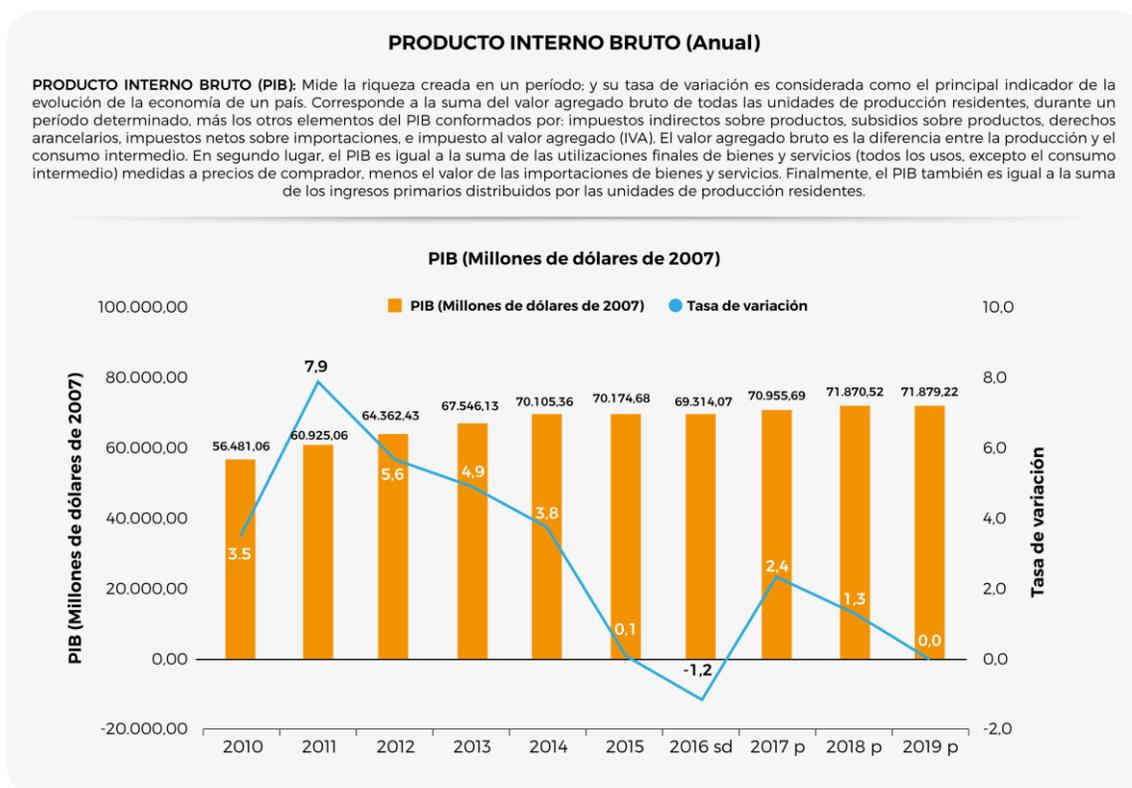
Introducción

La factibilidad de un proyecto de empresa se basa esencialmente en el plan financiero de esta con el fin de darle números concretos y analizar los escenarios en los que puede caer la empresa para que funcione o no. En este capítulo presentaremos el análisis que hemos hecho nosotros respecto a nuestro proyecto de empresa Klucz Información Estratégica. El plan financiero lo hemos hecho con base en el plan de ventas que hemos diseñado especialmente para el primer año pero que se mantendría como tendencia en el tiempo. El plan de ventas considera los 3 segmentos de clientes. Para el primer segmento de información masiva tenemos planes individuales y empresariales y esperamos llegar a tener 3,000 suscripciones individuales, así como 55 empresas, 30 empresas medianas y 25 empresas grandes. En el segmento 2 de información con más análisis y profundidad, igualmente tenemos planes individuales y empresariales donde esperamos tener 10 clientes de cada uno de estos. Obviamente el precio de este tipo de información es más alto. Finalmente, en el segmento 3 que es nuestro segmento que nos dará más rentabilidad tenemos como objetivo empresas para consultoría en las áreas de *expertise* de la empresa. En este esperamos conseguir 5 empresas donde el *fee* mensual suele ser bastante bueno y nos traería una buena facturación durante el año. A continuación, hablaremos de los diferentes puntos de nuestro plan financiero tomando en cuenta nuestro plan de ventas y varios supuestos.

Los supuestos que hemos utilizado para este capítulo se basan en fuentes que hemos consultado para tener los datos más apegados a la realidad. En primer lugar,

consideramos que la tasa de crecimiento de acuerdo con la media de crecimiento de este tipo de negocios es de 5% y los siguientes años por la competencia sería de 2.5%. Esto tomando en cuenta que el crecimiento histórico promedio del PIB del Ecuador es de 2.83% anual y de igual forma la variación de ventas totales en el sector de información es un 1.22%.

Figura 27- Producto Interno Bruto



En cuanto a los supuestos de gastos operacionales, hemos considerado una tasa del 3.78% de crecimiento en los sueldos y salarios basados en el crecimiento histórico de los últimos 5 años en el país. De igual forma, hemos contemplado un 5% de incremento en honorarios profesionales, así como un 2% en los servicios de empresas especializadas que tendremos como proveedores.

Tabla 10- Histórico de Salario Básico en Ecuador

SBU Ecuador			
Fuente 1	https://www.eluniverso.com/noticias/2020/11/22/nota/8058529/-cuanto-ha-aumentado-salario-minimo-ultimos-10-anos-que-factores/		
Fuente 2	https://twitter.com/lassoguillermo/status/135485724053098499?lang=es		
2011	\$264.00		
2012	\$292.00	10.61%	
2013	\$318.00	8.90%	
2014	\$340.00	6.92%	
2015	\$354.00	4.12%	
2016	\$366.00	3.39%	
2017	\$375.00	2.46%	
2018	\$386.00	2.93%	
2019	\$394.00	2.07%	
2020	\$400.00	1.52%	
2021	\$400.00	0.00%	
		6.25%	\$0.25
		6.25%	\$0.06
2025	\$500.00	6.25%	
		3.78%	

En el caso de los proveedores que suponen cuotas, suscripciones y afiliaciones, hemos utilizado un 5% de variación entre año y año. El mismo porcentaje fue tomado en cuenta para boletines, convocatorias y eventos. En términos generales se consideró una inflación anual del 1.78% y el incremento de 3% en el arrendamiento anualmente. Asimismo, consideramos un incremento 1.05% hasta el Año 2 en publicidad y propaganda y a partir del año 2 un crecimiento de 2.50%.

En este sentido es importante tomar en cuenta las políticas que tendrá Klucz para los años siguientes en cuanto a los diferentes puntos del balance general. La primera política es respecto al número de días para recuperar cuentas por cobrar y esto lo hemos definido en 45 días. Así también establecimos 30 días como días de plazo para cuentas por pagar. Por otro lado, la tasa de préstamo bancario al que accederemos con una tasa de interés de 11.23% y la tasa anual exigida por el *Equity* de los accionistas está marcada en 7.50% esto tomando

en cuenta las tasas que maneja el Banco Pichincha y Diners Club que son de las instituciones financieras más grandes del país.

También es importante resaltar que, para iniciar, estamos planteando endeudarnos con una institución financiera y que los accionistas invirtamos en el negocio. El dinero de inicio que se necesita se utilizaría de la siguiente manera:

Tabla 11- Inversión inicial de Klucz

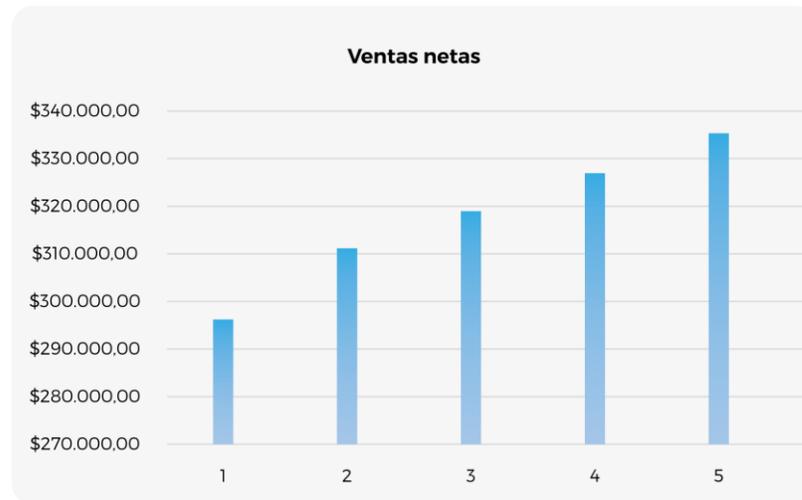
Inversión Inicial	
Diseño página web	\$5.000,00
Diseño app	\$12.000,00
Servidores	\$12.000,00
Equipo de cómputo	\$15.600,00
Licencias	\$10.000,00
Base de datos	\$10.000,00
Servicios de información en la nube	\$10.000,00
Capital inicial	\$25.400,00
	\$100.000,00

Estos rubros serían lo primordial para comenzar a funcionar tomando en cuenta que para iniciar se necesita tener todo instalado y funcionando pues desde el primer suscriptor se le debe dar el mejor servicio posible. El préstamo que al que tendremos acceso sería de la Corporación Financiera Nacional a través del producto PYME Prospera. Este crédito es por un valor de \$50,000 a una tasa de interés de 11.23% por un periodo de 5 años. La manera de pago es mensual con un periodo de gracia de 24 meses. Las cuotas iniciales hasta cumplir el periodo de gracias son de \$467.92 y se terminará pagando un valor de \$70,355 una vez que se termine de pagar el préstamo en el periodo de 5 años. En conclusión, la estructura de capital que tenemos es una mezcla entre deuda de mediano plazo, una parte bancaria como explicamos anteriormente y otra parte con aporte de capital de los socios de la empresa con

otros \$50,000 dólares que para completar el valor total de \$100,000 que se necesita de inversión inicial para arrancar con el negocio.

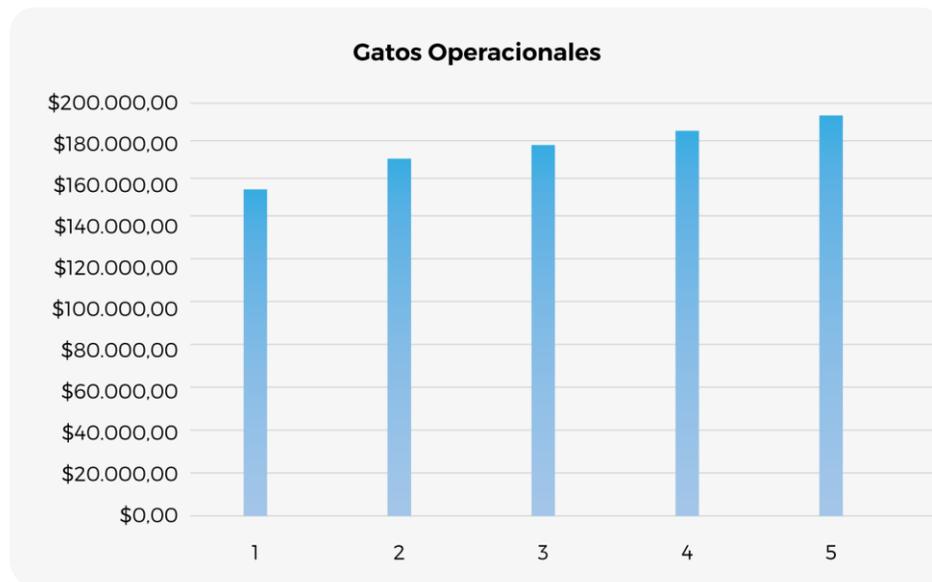
En este sentido, se puede evidenciar las proyecciones financieras del funcionamiento de la empresa en los próximos 5 años. Es así como presentamos los siguientes datos:

Figura 28- Ventas Netas Klucz



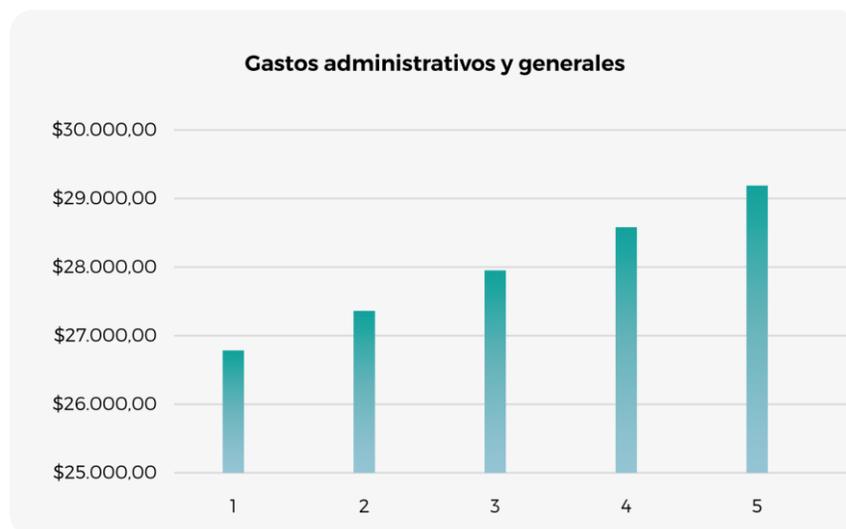
Se calcula que las ventas netas comiencen fuertes con un primer año en cerca de \$296,345 de acuerdo con lo que consideramos serán las ventas de acuerdo con el plan planteado. En un segundo año se espera seguir creciendo de manera sostenida también en los siguientes hasta llegar al quinto año de funcionamiento de la empresa. En este contexto, es importante revisar el estado de resultados en cuanto a los gastos que generará la empresa. Para esto se presenta el gráfico que muestra los diferentes tipos de gastos que tendrá la empresa en los próximos 5 años:

Figura 29- Gastos Operacionales Klucz



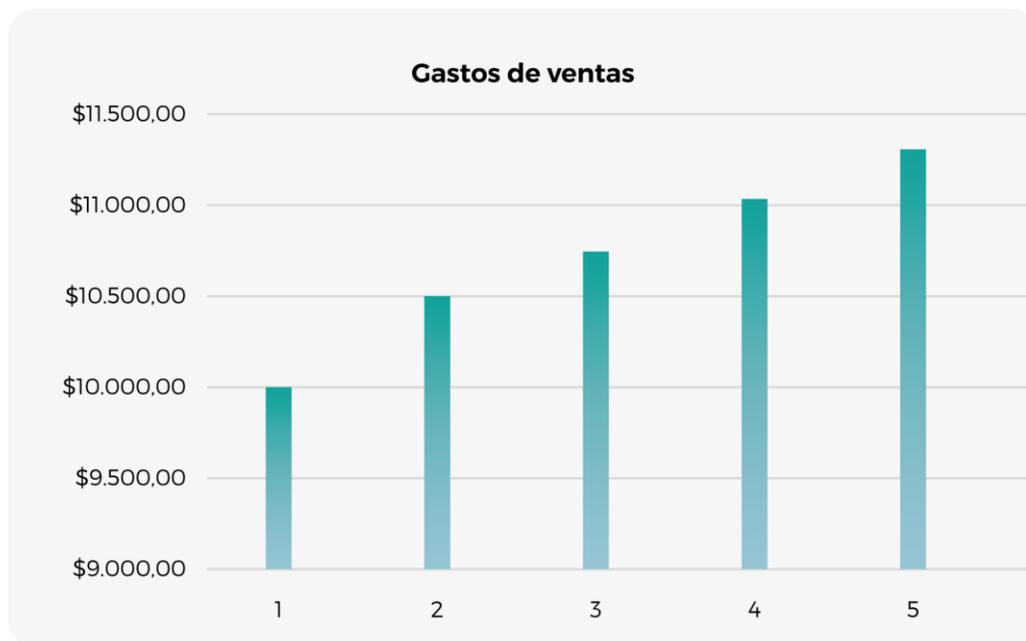
Los gastos operacionales de la empresa que son los gastos más importantes variarán entre \$149,123.00 y \$182,135.20 entre el primer y quinto año. Asimismo, los gastos administrativos en cambio son menores y varían desde \$26,800 en el primer año de operación a \$29,202.26 en el quinto año, es decir la variación no será mayor mientras que las ventas si varían de manera positiva en mayor medida. Esto se evidencia en el siguiente gráfico:

Figura 30- Gastos Administrativos y Generales Klucz



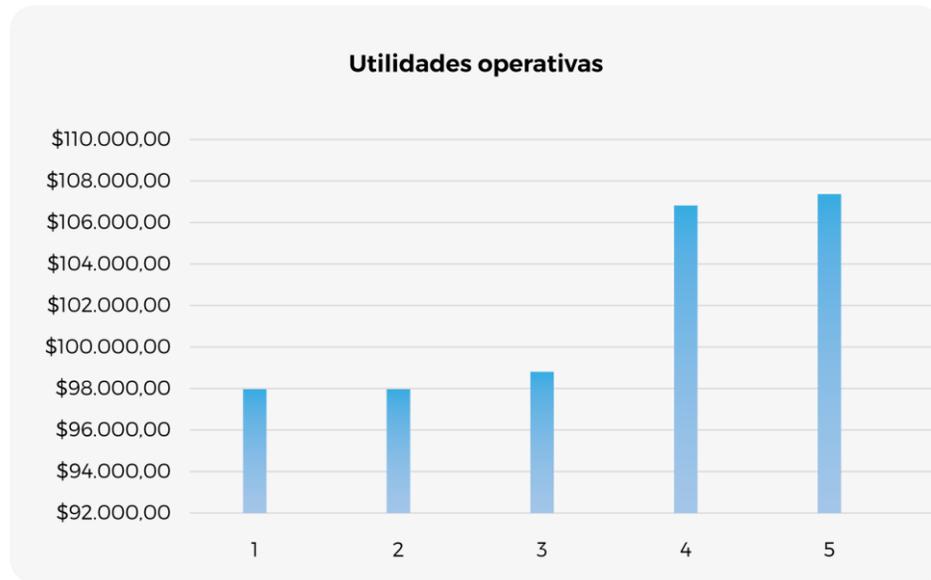
Adicional a estos gastos se deben sumar los gastos de ventas que se pueden ver en el siguiente gráfico:

Figura 31-Gastos de ventas Klucz



Estos gastos son los de menor cuantía, pero importante tomarlos en cuenta para hacer el cálculo de las utilidades dentro del estado de resultados. Así es como podemos ver que la utilidad operativa calculada en los primeros 5 años de la empresa se proyecta de la siguiente manera:

Figura 32-Utilidades operativas de Klucz



La utilidad bruta en el primer ejercicio es de \$97,888.67 siendo muy positiva. En los siguientes años la utilidad sigue creciendo hasta que en el cuarto y quinto año se dispara hasta llegar a \$107,442.88 en el quinto año. De todas formas, esta utilidad se mantiene relativamente constante desde el año 2 al año 5. Esto se evidencia también en las utilidades antes de impuestos de la siguiente manera:

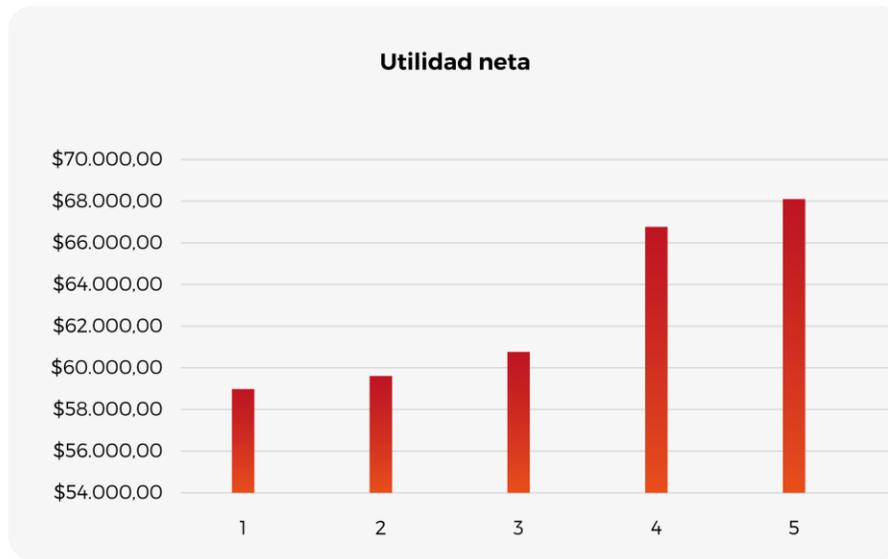
Figura 33- Utilidades antes de impuestos de Klucz



El primer año supera los \$90,000 y el año cinco sube a \$106,615.27.

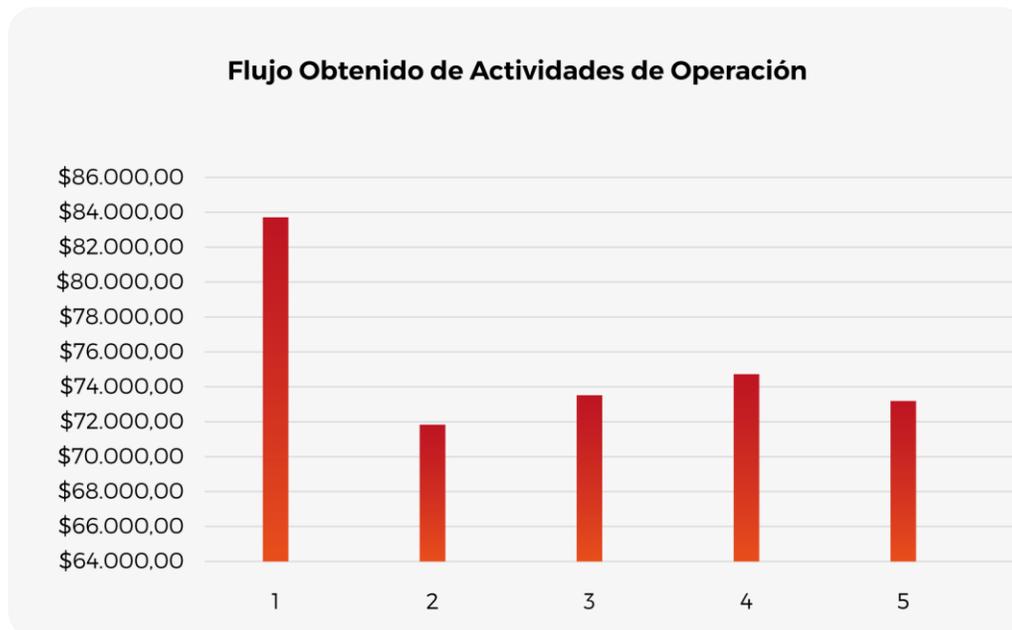
Finalmente, esto nos lleva al cálculo final de la utilidad neta que se representa en el siguiente gráfico:

Figura 34- Utilidad Neta de Klucz



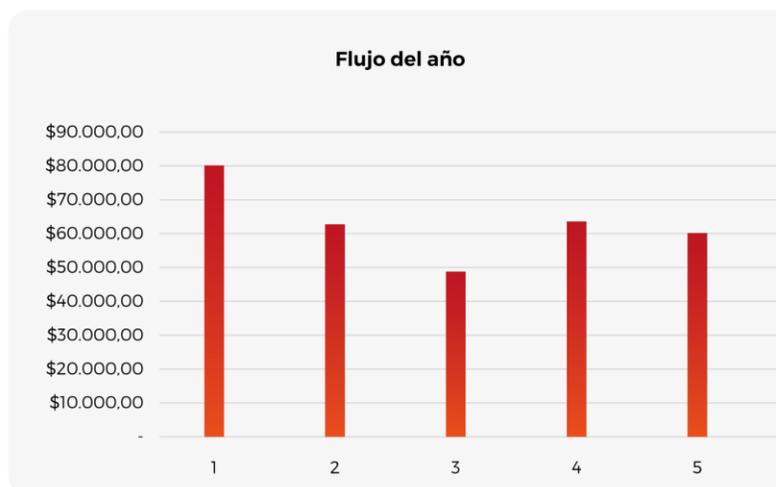
Este proyecta que la utilidad neta de Klucz en su primer año es de \$58,889.33 en el primer año. Esto nos da una gran satisfacción pues esto quiere decir que el negocio tiene futuro. Sin embargo, para tener certeza de ello seguiremos analizando otros factores financieros que demuestren la viabilidad del negocio. Es así como se puede ver el flujo obtenido de actividades de operación luego de tomar en cuenta cuentas por cobrar, inventarios que no existen y proveedores:

Figura 35- Flujo de Efectivo de Operaciones de Klucz



Este gráfico demuestra como el flujo es saludable, aunque varía en los años. Sin embargo, a partir del segundo año, una vez que se termina el periodo de gracia, el flujo de efectivo proveniente de financiamiento es de -\$10,697.41 en el primer año, en el segundo año de -\$11,962.53 y el último año de -\$13,377.27. Esto da como resultado un flujo de año final como se presenta a continuación:

Figura 36- Flujo del Año de Klucz



Este gráfico representa como en los primeros dos años el flujo es mayor y decrece en el año 3 pero en el año 4 y 5 vuelve a crecer. Esto es buena noticia porque se evidencia que la empresa tendrá liquidez en los años siguientes.

Dentro de todo el análisis financiero que realizamos para este capítulo se hizo un análisis del coste promedio ponderado de capital también conocido por sus siglas en inglés como WACC. En este sentido establecimos un total de \$50,000 en deuda y \$50,000 en patrimonio de la inversión inicial. A esto le pusimos un costo de deuda ponderado de 11.23%, una tasa impositiva de 36.25% que da como resultado un K_d de 7.16%. Asimismo, se utilizó una tasa libre de riesgo de 0.79%, un riesgo de mercado de 5.96% de acuerdo con *Equity Risk Premiums (ERP): Determinants, Estimation and Implications – The 2019 Edition*, Beta de 1.18, con el riesgo país actual de 9.09% según el Banco Central del Ecuador. Todo esto dio como resultado un WACC de 12.03% lo cual es una buena noticia para el negocio. A continuación, la tabla con lo expuesto:

Tabla 12- Resumen K_d , K_e y WACC

Data	
Debt	\$50,000.00
Equity	\$50,000.00
Costo deuda (ponderado)	11,23%
Tasa impositiva	36,25%
K_d	7,16%
Tasa libre de riesgo	0,79%
Riesgo mercado	5,96%
Beta	1,18
Riesgo País (RP)	9,09%
K_e	16,90%
WACC	12,03%

Con todo esto en mente, es momento de hacer un análisis de Viabilidad Financiera de la empresa tomando en cuenta el flujo de caja y los flujos traídos a valor

presente. Es así como planteamos tres escenarios distintos para calcular el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno en cada uno de esos escenarios. El primero es el escenario base, el siguiente es un escenario optimista tomando en cuenta un resultado 10% mejor que el base en los 3 segmentos de clientes y finalmente el escenario pesimista donde hay una reducción del 15% en los 3 segmentos de clientes. Esto trajo como resultados la siguiente tabla:

Tabla 13- Flujo de caja, TIR y VAN de Klucz

CASH FROM OPERATION	75,951.41	76,971.88	81,049.17	81,045.74	83,519.90
Activos Fijos e Intangibles Finales	58,366.67	42,133.34	35,900.01	51,200.01	36,500.01
(-) Activos Fijos e Intangibles Iniciales	-	(58,366.67)	(42,133.34)	(35,900.01)	(51,200.01)
(+) Depreciaciones y Amortizaciones	16,233.33	16,233.33	21,233.33	14,700.00	14,700.00
GASTOS DE CAPITAL NETO (CAPEX)	(74,600.00)	-	(15,000.00)	(30,000.00)	-
VARIACIÓN CAPITAL DE TRABAJO NETO (NWC)	12,292.04	(88.36)	(1,107.31)	3,117.03	797.18
FREE CASH FLOW	13,643.45	76,883.52	64,941.86	54,162.77	84,317.08

<i>Variable</i>	<i>Base</i>	<i>Optimista</i> <i>+10% Segmentos (1,2 y 3)</i>	<i>Pesimista</i> <i>-15% Segmentos (1,2 y 3)</i>
Valoración al 5to año			
VNA	\$101,781.19	\$167,180.95	-\$3,563.35
TIR	41%	59%	11%
Valoración con valor terminal (perpetuidad o salv	g = 0%	1,5%	Salvamento AF
VNA	\$498,891.84	\$725,781.10	\$6,636.12
TIR	74%	93%	14%
Periodo recuperación Inversión	Aprox. 2 años, 2 meses	Aprox. 1 años, 9 meses	Aprox. 4 años, 2 meses

En todos los escenarios hay resultados positivos y tal vez lo más relevante es que en todos, el periodo de recuperación de inversión es relativamente bajo lo cual hace que la factibilidad del negocio sea muy alta.

En conclusión, el negocio tiene buenas perspectivas basadas en los análisis financieros que hemos considerado. Hemos tratado de ser cautos en cuanto a los supuestos y notan optimistas en cuanto al escenario de ventas que nos planteamos. Con esto en mente, Klucz es una empresa que es totalmente factible en el tiempo y que si se trabaja bien se puede hacer una empresa muy rentable conforme pasen los años. En el peor de los casos

planteados recuperaremos la inversión en un periodo de 4 años 3 meses lo cual es un tiempo relativamente bajo. Esto nos hace pensar que este negocio puede ser una realidad y que en el tiempo puede convertirse en una empresa sólida que traerá buenos réditos a los socios y accionistas.

CONCLUSIONES

El Ecuador y su sector empresarial necesitan de un tipo de información distinto que sea más dinámico, confiable y acomodado a las necesidades particulares de sus actores. Esto es una realidad que, gracias a los estudios tanto cualitativos como cuantitativos que realizamos, pudimos comprobar. En este sentido, la idea innovadora de un servicio de información estratégica toma forma y por eso la creación de Klucz: Información Estratégica se torna factible y necesario con la apertura de esta oportunidad. Con el plan comercial y financiero que hemos trabajado, las perspectivas se vuelven aún más optimistas, definitivamente tenemos una gran oportunidad de negocio que podemos aprovechar.

Por supuesto que no todo es positivo pues quedan pendientes algunas incertidumbres como cualquier negocio. Habría que medir la acogida del servicio en un universo más grande con una muestra más representativa. En nuestro estudio cuantitativo medimos con 114 personas y en el cualitativo con 30 personas. Un estudio más amplio nos permitiría comprobar si se mantiene la tendencia y tenemos el mercado que en nuestro capítulo 2 se evidencia. En la parte financiera hay que hacer algunos ajustes para asentar la realidad del negocio con mayor certeza lo cual nos podrá decir si en el tiempo vale la pena la inversión pero la rentabilidad del negocio es indudable.

Para futuras tesis recomendamos buscar las maneras de ampliar sus estudios cualitativos y cuantitativos para lograr mayores certezas en cuanto al mercado. En fin, Klucz: Información Estratégica tiene un futuro prometedor y basados en lo que hemos recopilado esperamos poder hacer realidad este sueño que nació hace un año.

REFERENCIAS

Aprovechar el cambio para crear un valor 360° (Accenture, 2020) disponible en:

<https://www.accenture.com/es-es/about/strategy-index>

Ecuador Estado Digital 2020 (Mentinno, 2020) disponible en:

<https://drive.google.com/file/d/1Yd5h5z2xXyABzj05-j6DEtVhS205Ywmw/view>

El Comportamiento del Consumidor y las nuevas tendencias de consumo ante las TIC

(Universitat Oberta de Catalunya, 2020) disponible en: <http://economia-empresa.blogs.uoc.edu/es/consumidor-y-tendencias-consumo-tic/>

How has COVID-19 changed expectations? (Deloitte Insights, 2020), disponible

en: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/722835_tmt-predictions-2020/TMTPredictions2020_COVID19update.pdf

Las nuevas formas de consumir información de los jóvenes (Universidad Carlos III de

Madrid y Universidad Camilo José Cela, 2020) disponible en:

http://www.injuve.es/sites/default/files/2017/46/publicaciones/revista108_14-nuevas-formas-consumir-informacion.pdf

Las Nuevas tendencias de la Administración Estratégica. Un enfoque basado en la

orientación a las competencias centrales, al mercado o a las actividades

estratégicas (Blacutt Olmos, 2019) disponible en:

http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332019000100006

Predicciones Tecnología, Medios y Telecomunicaciones (Perspectivas Deloitte, 2020) disponible

en:

<https://perspectivas.deloitte.com/hubfs/Campa%C3%B1as/TMT%20Trends%202017/Deloitte-ES-Predicciones-TMT-2017.pdf?hsCtaTracking=bb4838e8-1d4f-43b3-8c48-d886d8dba68b%7Cd23f8813-442a-4ae7-8c3d-7e313a124128>

Technology, Media and Telecommunications Predictions 2020 (Deloitte Insights, 2020)

disponible en:

https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/722835_tmt-predictions-2020/DI_TMT-Prediction-2020.pdf

EL CASI POR EN SU IDENTIFICACION CONSUMO

Tendencias Tecnológicas de mayor impacto en el Ecuador para el año 2020

(Ernst&Young, 2020) disponible en: https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/es_ec/topics/advisory/ey-tendencias-tecnologicas-13-04-2020.pdf

ANEXOS

Anexo 1: Estudio Cualitativo-Entrevistas

Segmento 3

Banco de preguntas

1. ¿Cómo y a través de qué medios te informas actualmente de lo que te interesa para tu trabajo y vida profesional?
2. ¿Confías 100% en la información que recibes en estos medios o contrastas con varios medios? ¿Qué te ayudaría a confiar más en la información que consultas?
3. ¿Te interesaría estar informado de lo que pasa en la ciudad, en el país y en el mundo de manera fácil que no tome mucho de tu tiempo?
4. ¿Cuál sería el medio ideal para tener esa información en tu día a día y que tengas confianza en la información?
5. ¿Qué tipo de información te gustaría recibir y con qué frecuencia?
6. ¿Estarías interesado en obtener un análisis adicional de la información que es relevante para tu giro de negocio con generación de alertas, riesgos y oportunidades?
7. ¿Una vez identificadas las contingencias, le gustaría tener asesoría especializada para evaluar los escenarios de la empresa y estrategias para resolver temas económicos, financieros, legales, License to Operate, políticos?

Carlos Montúfar- Rector USFQ

1. Me informo en su mayoría a través de páginas web y redes sociales. Casi no utilizo periódico ni canales de televisión.
2. No confío en la información que recibo y trato de contrastar con diferentes medios sobre todo las noticias que me interesan y considero relevantes. A mi me ayudaría más saber las fuentes de donde sale la información.

3. Me encantaría estar informado de todo lo que pasa pero lamentablemente solo tengo tiempo para revisar lo esencial que a veces no es suficiente.
4. La mejor manera para mí sería por Whatsapp, con videos cortos o resúmenes muy cortos. Otro medio sería el correo pero prefiero más el Whatsapp.
5. Me gustaría recibir información de lo que pasa en el país en cuanto a política y economía además de todo lo que tiene que ver respecto a mi trabajo en educación. Lo ideal en cuanto a frecuencia sería dos veces al día. Una en la mañana y otra en la noche.
6. Eso sería lo ideal. Me interesaría mucho. Sería ideal además que pueda consultar con un asesor específico sobre mis temas de interés para reunirme periódicamente para que me de información y además le pueda pedir información sobre temas que me interesa.
7. Si me gustaría, pero suelen ser excesivamente caros los servicios por lo que consideraría que en situaciones específicas que realmente sean muy relevantes para mi

trabajo los contrataría. Mientras, la idea de la uberización de la consultoría me parece una buena opción. Consultores que me ayuden en temas puntuales.

Xavier Carbonell- Gerente General Maxipan

1. Me informo mediante paginas web, investigación en Google, Redes sociales (Instagram, Facebook, Twitter). Ver quien está detrás, me da más confianza si hay una página web o algo por detrás de las redes.
2. Contrasto con varios medios, que sean de una empresa o medio conocido con reputación.
3. Si, eso sería excelente.
4. Instagram o Facebook o una aplicación pero que pueda ver de donde sale la información sería lo que más confianza me daría.
5. Me gustaría tener información referente a nuevas leyes, tendencias en otros países relacionadas a la industria de alimentos específicamente de panadería, avances científicos en cuanto a las industrias.
6. Si, estamos afiliados a varias revistas online que ofrecen información enfocado a nuestro negocio. Pero sería ideal algo local que atienda un poco las necesidades que tenemos como una industria panadera en el contexto nacional.
7. Si, a través de consejos, noticias, artículos. La clave es que tenga información distinta y confiable.

Steve Uquillas-Gerente General de Maxitec

1. Yo me informe mediante webinars, buscando en el Internet y comunicación por chats desde el celular además de correos electrónicos. Estos últimos a través de redes de contactos.

2. Lo que busco primero son fuentes confiables, descartando lo demás, y luego trato de ver su adaptación al medio bajo nuestra realidad, más que confiar o no en la información.
Trato de buscar otros criterios de otras fuentes.
3. Claro que sí. Algo que me ayude a mantenerme informado sin que me tome mucho tiempo para enfocarme en lo que más me interesa es algo que encuentro atractivo.
4. La mejor manera para mí es a través de medios digitales, por cualquiera de sus formas pero citando las fuentes.
5. Estaría interesado en información relacionada a mi trabajo en el país, con algo del panorama internacional.
6. Claro que sí, pero tendría que ser algo bastante específico a los temas que necesito para mi empresa.
7. Ya tengo acceso a ese tipo de asesoría por la naturaleza propia de mi negocio, al ser especialistas. No me interesaría nada más allá de este tipo de consultoría.

Daniela Martínez- Gerente General Tonicomsa

1. Yo me informo a través de bibliotecas digitales de Universidades; suscripción a revistas especializadas; artículos digitales de fábricas y corporaciones de alto renombre.
También a través de artículos/revistas digitales de organizaciones internacionales y privadas autorizadas y acreditadas internacionalmente.
2. Si confío en las fuentes a las que acudo. Pero en ciertas ocasiones si contrasto entre 2 o más fuentes, dependiendo de las afirmaciones y conclusiones arrojadas. Me ayudaría siempre saber quién escribió el artículo y su experiencia, si contrasto la información con

diversas fuentes, si se explica el método de ensayo y se auto critican en las debilidades de sus propias investigaciones o resultados.

3. Si obvio. Esto es muy importante para mi toma de decisiones.
4. Una App, newsletter, web, etc. que de información diaria relevante a tus intereses, en cápsulas. Y un contenido mayor que uno pueda revisar si tiene interés.
5. Datos, estadísticas, información sobre las áreas de interés. También críticas objetivas basadas en datos de las noticias generalmente presentadas. Frecuencia diaria.
6. Si, me encantaría. Es algo que me ayudaría mucho en mi trabajo diario y estratégico.
7. Si me gustaría, pero la asesoría debe ser sustentada en datos, y en casos de éxito.

Jorge Gómez-Presidente de Corporación de Promoción Universitaria

1. Medios digitales de noticias y actualidad, web, conversaciones con colegas y relaciones que tienen experticia en el tema que compete.
2. Toda la información que uno recibe sea de una fuente periodística o de un experto, debe ser contrastada y evaluada para que sea útil. Siempre intento tener mas de una fuente,

mas de una opinión, y mas de un set de datos para poder llegar a una conclusión razonable.

3. Claro que si.
4. Un feed en el iPhone que se alimente de keywords a manera de IFTTT y mine la red para obtener información, pero de fuentes confiables.
5. Noticias de último minuto, especialmente economía y política. Resúmenes de editoriales de autores respetados. Datos del mercado y de Salud.
6. Si, siempre y cuando quien hace el análisis sea técnico y, si da una opinión, sea transparente respecto de ella. Un thinker, no un activist.
7. Si. las asesorias son importantes. Sin embargo, tienen la deficiencia de ser superficiales en muchas ocasiones. Son especialmente utiles para temas puntuales. Los de fondo es preferible manejarlos con el equipo interno.

Segmento 2

Banco de Preguntas

1. ¿Cómo y a través de qué medios te informas actualmente de lo que te interesa para tu trabajo y vida profesional?
2. ¿Confías 100% en la información que recibes en estos medios o contrastas con varios medios? ¿Qué te ayudaría a confiar más en la información que consultas?
3. ¿Te interesaría estar informado de lo que pasa en la ciudad, en el país y en el mundo de manera fácil que no tome mucho de tu tiempo?

4. ¿Cuál sería el medio ideal para tener esa información en tu día a día y que tengas confianza en la información?
5. ¿Qué tipo de información te gustaría recibir y con qué frecuencia?
6. ¿Estarías interesado en obtener un análisis adicional de la información que es relevante para tu giro de negocio con generación de alertas, riesgos y oportunidades?

David Bueno-Director Técnico Tonicomsa

1. Me informo por redes sociales, LinkedIn, Twitter, Facebook y suscripciones en sitios relacionados.
2. Siempre busco fuentes confiables. Si confío en los medios del cual obtengo la información, pero a veces es necesario ir más a fondo en las fuentes.
3. Si, siempre y cuando exista fiabilidad en los datos y permita seleccionar información de interés y no recibir contenidos no relevantes para mis preferencias
4. El mejor medio para mi es un canal digital. En específico me gustaría una App a la que pueda acceder cuando quiera.
5. Noticias nacionales, estadísticas de sectores industriales, productos y servicios.
6. Que se resuma la información y que en función del análisis se puedan entregar conclusiones clave. Capaz algo de indicadores y tendencias sería más útil para mi trabajo.

Jose Morejón-Director Sistema B

1. Por redes sociales, newsletters e investigación sobre todo.

2. Contraste con medios y no confio 100% en ninguna de las fuentes. Es importante tener la versión de diferentes medios para conocer detalles que nos den la perspectiva completa.
3. Si, para mi trabajo es vital porque trabajo con muchas industrias.
4. Newsletters al mail con algún aval sobre trazabilidad de fuentes sería la mejor manera de informarme.
5. Los temas que me interesan son: economía, empresa, sostenibilidad. La frecuencia que es suficiente para mi realidad es cada semana.
6. Sí, pero las conclusiones deben ser aplicadas a mi realidad y útiles para mi gestión.

Michael Valdivieso-Vicepresidente Momentum Novum

1. Utilizo podcasts para noticias y current affairs. Entre los podcasts que escucho casi a diario: BBC global News podcast, The Briefing By the Monocle, Affaires étrangères de France Culture, Une semaine dans le monde de France 24 y Géopolitique, Le Débat de rfi. Además, sigo un par de canales de youtube: The guardian y 28'.
2. Comparo y contraste entre todos ellos. También cuando algo me suena parcializado busco más información. Creo que citar las fuentes es lo más importante para los medios. Algo que ocurrió con la explosión en Beirut es que la mayoría de medios no tenía

información y solo reportaban cada vez que el gobierno hacía un pronunciamiento. De una u otra manera les obligaba a mencionar su fuente.

3. Si, por eso comencé el Podcast Poder. Era necesario tener información sobre el mundo, que sea de calidad, que realice un proceso de investigación riguroso y que sea accesible para el público en Ecuador y LatAm.
4. El podcast se ha convertido en un formato que se acomoda a mi agenda que puede ser bastante caótica a veces. También microvideos informativos son buenos. BBC usa IG stories para compartir noticias. También es un formato interesante.
5. Depende del ángulo de la información a recibir. Si es que es un reporte entonces a diario. Algo como hace el NYT con su newsletter. Si es más análisis, una vez cada dos semanas o al mes.
6. Si, pero debería ser muy específico a lo que hago para que genere valor a la empresa u organización. Además, debería conectar los puntos entre eventos que puedan parecer irrelevantes.

Demetrio Santander-CEO Waykana

1. Instagram, internet páginas de noticias, LinkedIn, hablando con gente.
2. Dependiendo la fuente confío más o confío menos. A mi mas me ayuda cuando me comentan otras personas que esa fuente es bien verídica o cuando se ve que ponen

noticias de “ambos lados”, cuando no se politizan, cuándo no toman posturas fijas sobre temas sino que informan sobre todo.

3. Sí me interesaría mucho.
4. No estoy seguro, casi no veo noticias. Cuando veo las encuentro en Facebook sobre todo pero de la página oficial por ejemplo de El comercio
5. Información sobre negocios, seguridad, nuevas leyes relevantes, un poco del chisme también. Todo esto si es orientado a mi industria, sería perfecto.
6. 1000% sí. No he encontrado algo así y creo que puede ser muy útil para mi.

Esteban Ante-Emprendedor

1. Me informo a través de Internet
2. La verdad no veo muchas noticias, solo me informo de lo que realmente quiero saber y en la mayoría de veces confío en lo que leo.
3. No, prefiero mantenerme al margen.
4. El internet es el medio más importante en estos días.
5. No quiero recibir información.
6. Si está puntualizado en este tipo de información, si! Si es algo que va a aportar a mi negocio específicamente.

Segmento 1

1. ¿Cómo y a través de qué medios te informas actualmente de lo que te interesa para tu trabajo y vida profesional?
2. ¿Confías 100% en la información que recibes en estos medios o contrastas con varios medios? ¿Qué te ayudaría a confiar más en la información que consultas?

3. ¿Te interesaría estar informado de lo que pasa en la ciudad, en el país y en el mundo de manera fácil que no tome mucho de tu tiempo?
4. ¿Cuál sería el medio ideal para tener esa información en tu día a día y que tengas confianza en la información?
5. ¿Qué tipo de información te gustaría recibir y con qué frecuencia?

Felipe Martínez

1. Reviso noticias en redes sociales, internet, correos y referencias
2. Un 80% si contraste con otra fuentes. Creo que ayudaría con resultados visibles de usuarios o que las fuentes tengan respaldos certificados de entidades investigativas certificadas.
3. Si me interesaría y que sea precisa es lo más importante
4. Me gusta los medios tradicionales pero que las fuentes sean respaldadas. También sería bueno que la prensa por ejemplo no saque artículos a medias pero que sean precisos en lo que publican con respaldos.
5. De medidas que se están tomando en el país con respecto a la pandemia pero que sean precisas. Oportunidades laborales o de inversión.

Juan Sebastián Legarda

1. Me informo a través de periódicos digitales y redes sociales. En específico Twitter.
2. Siempre es mejor contrastar la información de cualquier medio con otro que tenga puntos de vista contrapuestos. Confiaría más en la información si el tono, preguntas o

declaraciones fueran más objetivas y citando dos puntos de vista diferentes de un mismo tema.

3. Si, mientras no se corra el riesgo de caer en desinformación por no tener notas o noticias completas.
4. Probablemente me gustaría que sea a través de medios digitales e independientes.
5. Preferiría recibir información de todo tipo por lo menos dos veces al día.

Juan Bernardo Cevallos

1. Para el trabajo y vida profesional por medio de artículos generalmente en LinkedIn o artículos de páginas conocidas como HBR, Gartner, etc. Sigo a estas páginas y gente confiable en los ámbitos que me interesan por medio de LinkedIn.
2. No confío en todas las publicaciones personales pero sí chequeo de qué medio son y contrasto si es que se puede. Tal vez me ayudaría tener un check como el de Twitter que asegura que es cuenta verificada.
3. Me gustaría eso y lo hago por Twitter (en LinkedIn no encuentro mucha información de Ecuador). El problema es que en Twitter hay muchos fake news y no se sabe bien si la información es real o falsa así como en cadenas de Whatsapp.
4. Tal vez un portal o aplicación de noticias que sea personalizado por interés pero con información verificada y real (la idea de Twitter es buena pero hay de todo...)
5. Me interesaría información de economía, política, negocios y deportes (3 veces al día cápsulas cortas de información).

Bernardo Andrade

1. Me informo por LinkedIn y Twitter. A veces la noticias de Ecuavisa y Teleamazonas por televisión.
2. Si confío en la información de estos medios, en el caso de LinkedIn y Twitter, confío en los perfiles a los que "sigo". De todas formas, siempre intento revisar información de varias fuentes, no tanto para validarlas, sino para tener diferentes puntos de vista.
3. Si me interesaría porque es muy importante para mí estar informado.
4. Para temas profesionales, el medio sería LinkedIn, para temas de interés nacional/general Twitter. En ambos casos, la información que se publique pudiera estar conectada a una página web donde pueda revisar a profundidad la información.
5. La frecuencia dependería de que exista algo relevante para comunicar. Si es que es información que no me interesa, simplemente no le pongo atención en el feed de LinkedIn o Twitter. Me gusta recibir información sobre movilidad, cambios en procesos de trámites (matriculación vehicular, emisión de cédulas, licencias, etc.), política, deportes, actualidad empresarial (tipo el contenido de revista Lideres).

Guido Zambrano

1. Actualmente, los canales de información o apoyo que prefiero para asuntos relacionados a mi trabajo son las plataformas digitales, páginas web especializadas en publicidad, también blogs y cuentas oficiales de redes sociales de agencias y perfiles profesionales de personas y empresas afines a mis actividades. En mi caso tienes que

actualizarte constantemente y la mejor manera es revisando buenas referencias y tendencias.

2. Depende de qué y quién sea la fuente, hay perfiles mucho más confiables que otros, aunque si ya la idea es aplicar en algún caso personal, es casi mandatorio verificar de por lo menos una fuente adicional.
3. Sí, ahora es importante que la información llegue a tiempo y lo más sintetizada posible. Somos cada vez más impacientes y le dedicamos el tiempo justo a las cosas.
4. Creo que por ahora la mejor forma es suscribirte a algún medio de comunicación o perfil para que la información te llegue a diario. Por lo menos esa es la forma en la que yo lo prefiero.
5. Mis clientes ofrecen diferentes productos y servicios de diversos sectores, por eso estoy abriendo independientemente una línea relacionada a producción y publicidad, así que me interesa estar informado en casi todos los temas de actualidad e información que pueda beneficiar o afectar a mis clientes para poder adaptar mi comunicación a sus intereses y poder vender más. La frecuencia podría ser diaria o tres veces por semana.

Francisco Gordillo

1. Google y Youtube para encontrar información específica y de diferentes fuentes (personas o medios). El resto de redes uso para encontrar perfiles de gente o marcas relevantes al negocio. También libros y enciclopedias donde encuentro información que a veces no hay en internet.
2. Si continuamos hablando del tema profesional entonces sí, pero más que recibir, la busco. Sí confío porque parte de esta información debo aplicarla en actividades que

hago entonces puedo probar si funciona o no. Por otro lado, porque parte de lo que hago necesita un contraste de información y varias fuentes son necesarias para tener la idea e historia lo más completa posible.

3. Al saber un poco cómo funcionan estos motores de búsqueda y redes sociales, confiaría mucho más en los resultados de mi búsqueda si los algoritmos no me mostraran solamente lo que creen que quiero ver, quisiera ver todo. Muchas búsquedas muestran o dan prioridad solo a una parte de una idea y los resultados pueden variar según, por ejemplo, locación.
4. Confiaría más si en un medio puedo encontrar lo que se llama "traceability" para poder llegar a las fuentes. Algo así como poder rastrear de dónde viene un ingrediente de un producto para poder tomar la decisión si lo compro o no, saber qué estoy apoyando.
5. Sí. ¿No es eso Twitter?
6. Twitter. Es la mejor herramienta para estar informado siempre y cuando sigas a personas con las que estás de acuerdo pero también con las que no estás de acuerdo.
7. Me gustaría recibir información del otro lado de la moneda. De la información contraria (no que signifique que es falsa) de un mismo tema. Frecuencia diaria si es que estamos hablando de temas puramente informativos, como noticias.

Diego Ramos

1. Mi principal fuente de noticias en la actualidad es Twitter. Cualquier información general, noticias, preguntas específicas, lo busco ahí. Información mas general en cuanto a empresas en mi industria, competencia, novedades dentro del mercado son

noticias que veo en LinkedIn. Finalmente, si busco algo muy específico lo busco en Google, de ser posible busco un video que explique en Youtube.

2. Hoy en día no confío para nada en noticias recibidas en el internet o en cualquier medio de comunicación. Siempre contrasto con varias fuentes y googleo la noticia para verificar que no sea falsa. En cuanto a qué me ayudaría para confiar mas en la información, yo creo que asegurarme que la fuente es una fuente fidedigna y no una empresa que busca clickbait. Solo a través del tiempo y experiencias positivas se puede confiar en la fuente. Pero siempre existirá la necesidad de corroborar la informacion
3. Por supuesto, me parece que siempre es necesario estar informado. Sobre todo hoy en día con el tema de fake news que inunda el Whatsapp.
4. Necesariamente el celular es el medio que debe ser utilizado para recibir información. Está al alcance de la mano y te da la facilidad de buscar lo que necesito. Es importante considerar, que no me gustaría tener notificaciones para acceder a las noticias. Me gusta a mi buscar la información cuando la considero necesaria. No que me lleguen notificaciones para alertarme de alguna novedad.
5. En temas profesionales, información acerca de empresas de mi industria, movimientos en el mercado, lanzamiento de nuevos productos, cambios en plataformas virtuales, cambios en las mismas empresas, inversiones, etc. En temas personales, informacion

deportiva de las ligas y equipos favoritos, resultados, movimientos de jugadores, inversiones, etc.

Valery Ayala

1. Redes sociales: Facebook, Twitter e Instagram. Para noticias internacionales sigo a cuentas como El Universo, El Comercio, El Telégrafo, La República, Telem Amazonas, Ecuavisa, Revista Vistazo, FmMundo, La Posta y recientemente a Mucho Texto por WhatsApp. A nivel internacional CNN, Reuters, The New York Times EFE Noticias y BBC News.
2. Contraste entre los distintos medios y al mismo tiempo procuro seguir a todas las cuentas oficiales del Gobierno y de actores importantes que puedan dar la información de primera mano. Ayudaría que los titulares o descripción de la publicación sean más

precisos y que no busquen engancharte con un copy para que ingreses a la noticia y de todas formas no encuentres la información que buscabas.

3. Sí, sería ideal.
4. WhatsApp o una red social como Facebook por ejemplo, donde puedo poner las notificaciones de esa herramienta primero y que así me permita tener toda la información de forma rápida.
5. Noticias relevantes del día y contenido relacionado a mi trabajo que pueda personalizar según mis necesidades. Una vez al día estaría bien.

Gabriela Martínez

1. Mediante suscripción a páginas web especializadas, revista digital de organismos de control acreditados, de gremios de profesionales, y marcas de alto renombre.
Bibliotecas digitales y académicas
2. Si confío en las paginas especializadas en un 80%, pero me fijo en el autor y/o comité redactor. Pero me gusta validar la información con otras fuentes similares
3. Conocer el autor y su experticia. Conocer el método de investigación, y que presente los resultados como análisis comparativo de varias fuentes objetivas.
4. Si, es muy importante.
5. Capsulas diarias presentado en forma de boletin vía email, un buen formación que me gusta a mi en mi industria es SGS SafeGuard o Sourcing Journal.
6. Diario. Información relevante, basado en evidencia, infographics

Nicolás Páez

1. Twitter y LinkedIn
2. No confío en los medios al 100%. Siempre contraste con otros medios. Ayudaría algo para que se verifique si la noticia es cierta, si tiene algo que no sea verdad.
3. Si me gustaría.
4. Redes sociales principalmente.
5. Deportes, noticias sobre el Ecuador y el mundo.

ANEXO 2: Hojas de Vida Fundadores

ANDRÉS AMOROSO

ESTUDIOS

2017 Magister en Finanzas Empresariales (Egresado)
Quito - Ecuador *Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE*

2013 Ingeniero en Finanzas, Contador Público Auditor
Quito - Ecuador *Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE*

FORMACIONES ADICIONALES

Especialización:

- Curso de Especializado en Seguros – Insurance Training Center, Escuela de Seguros.

IDIOMAS

Español: Natal

Inglés: Intermedio

EXPERIENCIA LABORAL

BANCO PICHINCHA C.A., Sector Financiero, (**Quito - Ecuador**)
Especialista Gestión Financiera (1 año)
Oficial Comercial Banca Empresarial (2años)

PROYECTO AGROSEGURO, Sector Seguros Agropecuarios, (Quito - Ecuador)
 • Coordinador Financiero y de Planificación (5años)
 Gerente encargado (3 ocasiones).

INDUSTRIAS ALES C.A., Sector industrial/ consumo masivo, (Quito - Ecuador)
 Asistente Contable (2 meses)

TAOADVISORS CIA.LTDA., Sector servicios,
 Asistente de Outsourcing Contable y Financiero (1año)

INGENIERIA & CONSTRUCCIONES INTEGRALES ECOSEEL S.A.
 Asistente de outsourcing contable (**10 meses**)

FELIPE ANTE LEVOYER

EDUCACIÓN

- **Posgrado:** “Universidad San Francisco de Quito”- MBA (candidato)
- **Instrucción Superior:** “Universidad San Francisco de Quito” – Licenciado en Relaciones Internacionales con subespecializaciones en Ciencias Políticas e Historia.

EXPERIENCIA

11-2016/Actualidad

Universidad San Francisco de Quito USFQ

Asesor del Rector, Vicerrectora y Presidente del Consejo de Regentes y Director del Proyecto

Modelo Naciones Unidas

04-2016/05-2016

Politik

Consultoría

Especialista en estrategia legislativa

11 – 2014/ 03-2016

MINISTERIO COORDINADOR DE DESARROLLO SOCIAL

Asesor en Asuntos Políticos

06 – 2011 / 11 – 2014

POLITIK

Analista/Administrador/Consultor Junior

02-2011/06-2011

ESCUELA PARA PADRES: NUEVO CAMINO

Asistente administrativo

08-2007/06-2011

COLEGIO AMERICANO DE QUITO

Profesor de Club de Naciones Unidas

ACTIVIDADES Y LOGROS EXTRACURRICULARES

- Secretary-General en National Model United Nations 2019, Nueva York-EEUU.
- Chief of Staff en National Model United Nations 2018, Nueva York-EEUU.
- Under Secretary-General en National Model United Nations 2017, Nueva York-EEUU.
- Assistant Secretary-General en National Model United Nations 2016, Nueva York-EEUU.
- 3 veces Director de comité en National Model United Nations 2011, 2012 y 2013, Nueva York-EEUU.
- Secretary-General en National Model United Nations Latin America 2010, Quito-Ecuador.
- Director en National Model United Nations Latin America 2013, Galápagos-Ecuador.
- Miembro de las delegaciones representantes de la Universidad San Francisco de Quito en National Model United Nations 2008 y 2009, Nueva York-EEUU.

- Elegido Embajador principal de delegación representante del Colegio Americano de Quito en The Hague International Model United Nations (THIMUN).
- Participante en más de 40 Modelos de Naciones Unidas entre Colegio y Universidad como delegado representante de naciones y Presidente de Comité.
- Miembro del Gobierno Estudiantil de la Universidad San Francisco de Quito en el periodo 2010-2011.
- Asistente de cátedra en clase Model United Nations, primer semestre año lectivo 2008-2009 en Universidad San Francisco de Quito.
- Asistente de cátedra en clase United States Foreign Policy, segundo semestre año lectivo 2008-2009 en Universidad San Francisco de Quito.
- Miembro de la Fundación Un Techo para Mi País entre 2009 y 2011.

