



Universidad San Francisco de Quito

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Plan de Negocios: Ecuador Business Center

Nicole Mayorga Heller

Catherine Mayorga Calderón

Juan García

José Borrero

Trabajo de titulación presentado como requisito para la obtención de título de:

Lic. En Marketing

Lic. En Administración de Empresas

Lic. En Economía

Quito, Mayo 2012

Universidad San Francisco de Quito
Colegio de Administración para el Desarrollo

HOJA DE APROBACION DE TRABAJO FINAL DE TITULACION

Ecuador Business Center

José Antonio Borrero Córdova

Juan García López

Catherine Mayorga Calderón

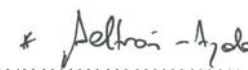
Nicole Mayorga Heller

Pablo Carrera Narváez, MBA
Director Trabajo Final de Titulación



.....

Magdalena Barreiro, Ph.D
Decana del Colegio de Administración
Para el Desarrollo



.....

Quito, Mayo del 2012

© **Derechos de Autor**

Catherine Mayorga Calderón

Nicole Mayorga Heller

José Borrero

Juan García

ECUADOR BUSINESS CENTER

Resumen ejecutivo

Socios:

Nicole Mayorga
 José Borrero
 Nathaly Mayorga
 Juan García

Equipo Directivo:

Gerente General Nicole Mayorga

Industria:

Industria inmobiliaria
 Prestación de servicios

Numero de empleados:

Actual: 4
 Al iniciar las actividades: 4
 Al final del primer año: 5
 Al final del tercer año: 8

Alianzas/ Socios:

Bufet de abogados, encargados de los servicios jurídicos.
 CNT, servicio de telefonía.
 Correo nacional del ecuador, mensajería.
 Servicio de traducción independiente
 Servicios de contabilidad independiente

Objetivos financieros:

Se busca una inversión total de \$ 400,000 lo cual implica una participación del 50%

Inversores actuales:

Se han invertido \$ 200,000 por parte de los creadores del emprendimiento

Uso de los fondos:

Compra de inmuebles:	30%
Capital de trabajo:	60%
Campaña de promoción:	10%

Descripción del producto

Ecuador Business Center se enfoca en un sistema de “landing” para empresas internacionales y nacionales con crecimiento medio y medio alto. El objetivo del emprendimiento consiste en prestar un servicio especializado en el alquiler de espacios de oficina con sus agregados como servicio de bufet de abogados, contabilidad, traducción, recepción e instalaciones de comunicación. Se crearon contratos anuales, con posibilidad de expansión con un conjunto de beneficios en todas las áreas de nuestro servicio ofrecido. Los paquetes variaran de precio según sus componentes y serán adaptados a las necesidad del cliente en el área de infraestructura de negocios.

La inversión necesaria para este proyecto es en totalidad \$ 600,000 de los cuales se busca una inversión por parte de inversionistas de \$ 400,000. Este monto tendrá una participación total de 50% en la empresa. Estos datos son apoyados con un TIR del 26%, y un VAN de \$ 324, 893.62.

Historia de la compañía

Ecuador Business Center fue creada en enero de 2012, con el objetivo de generar una inversión privada para el beneficio del desarrollo de empresas pequeñas y medianas. Este proyecto fue creado por cuatro miembros de la Universidad San Francisco de Quito. Hasta la actualidad este proyecto se encuentra en desarrollo y espera ser lanzado para Enero de 2013.

Dirección/ Equipo

Este proyecto será llevado a cabo por sus creadores Nicole Mayorga, Juan García, Nathaly Mayorga y José Borrero, los cuales estarán en los cargos de gerente general, marketing, administración y economía y finanzas, respectivamente. Los fundadores de esta empresa se encuentra en la actualidad en la culminación de sus estudios pero han adquirido varias experiencias laborales nacionales e internacionales; Madrid, Zúrich, Múnich, Quito.

Productos/ Servicios

Nuestros productos ofrecidos en este proyecto son alquiler de oficinas, línea telefónica, recepción, sala de reuniones y video conferencias, cafetería, bufet de abogados, almacenamiento de datos, servicio de mensajería, copiadora, impresora y escáner, servicio de traducción, servicio de contabilidad, bodegas y distribución. Todos estos servicios se deben entender como un conjunto de un solo servicio que es en si un Business Center, el cual satisface la necesidad de enfoque total al negocio de parte del cliente, mientras nosotros no encargamos de sus instalaciones físicas e intangibles.

Tecnología/ Conocimiento necesarios

Los conocimientos no son específicos en este emprendimiento ya que lo mas importante es tener la visión de la entrega de un servicio de calidad. La base de nuestro emprendimiento radica en la conjugación de las bases administrativas que son marketing, administración y finanzas.

Mercados

Nuestro mercado en la actualidad es muy amplio y abarca todo tipo de empresas pequeñas y medianas, que necesiten un arranque de negocios de bajo costo. Nos enfocamos principalmente en compañías extranjeras para lo cual nuestros servicio de consultoría son adaptados. Creemos que el crecimiento de la inversión extranjera en el Ecuador es vital para el desarrollo económico por lo cual tenemos la visión de tener en el primer año mínimo tres contratos y al finalizar el tercero, nueve contratos.

Competencia

Consideramos que el mercado competitivo es muy pequeño por lo cual existe una gran oportunidad de crecimiento dentro del mercado de Iso Business Center. Nuestra

segmentación de target se distingue a los competidores principales ya que es internacional y nuestro servicio es mas amplio que el de los dos competidores directos que tenemos.

Proyecciones financieras

	2012	2013	2014	2015
Ventas anuales en unidades	3	6	9	15
Facturacion neta anual (\$miles)	600	1200	1800	6000
Flujo de fondos anual (\$miles)	21	29	70	138

Monto total de inversión:

Tiempo de recupero de la inversión (meses): 72

Mes en que se alcanza el punto de equilibrio operativo: 66

TIR del proyecto: 26%

Contenido

ECUADOR BUSINESS CENTER	4
Resumen ejecutivo	4
Contenido	7
FILOSOFIA EMPRESARIAL.....	10
Vision	10
Mision	10
Valores	10
Slogan.....	10
Objetivo social	10
DESCRIPCION DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	10
Alquiler de plaza	10
Línea telefónica	11
Recepción.....	11
Sala de reuniones y video conferencias.....	11
Cafetería	11
Bufete de Abogados	11
Almacenamiento de datos	11
Servicio de mensajería	12
Copiadora, impresora y escáner	12
Servicio de traducción.....	12
Servicio de contabilidad	12
Bodegas y Distribución	12
ANALISIS SECTORIAL DE LA INDUSTRIA.....	12
Análisis político y económico	13
Análisis del sector inmobiliario.....	14
ANALISIS DE CONTOS DE MODULO 1.....	14
ANALISIS EXTERNO DE LA EMPRESA	16
ANALISIS DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	17
FACTORES DE ÉXITO	18
VENTAJA COMPETITIVA.....	21

MARKETING ESTRATEGICO.....	22
Descripción del target.....	22
Segmentación:	23
Objetivos:	23
Selección:	23
Posicionamiento de la marca:.....	23
Logo:	24
MARKETING MIX	24
Producto:	24
Detalle de Productos:	24
Precio:	25
Plaza:	27
Promoción:	27
Proyecciones:	28
Ventas:.....	28
ANALISIS DE COSTOS DE MODULO 2	29
ACTIVIDADES PREVIAS AL INICIO DE LA OPERACIÓN	30
Constitución de la empresa:	30
Estatutos de la empresa ECUADOR BUSINESS CENTER S.A.....	30
Registro Único de Contribuyentes (RUC) y Servicio de Rentas Interno (SRI)	33
Licencia Metropolitana de Funcionamiento:.....	34
Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)	34
Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI)	34
ORGANIGRAMA Y POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS	35
Perfiles de los departamentos administrativos	37
Política de Selección	38
Capacitación y Desarrollo	38
Evaluaciones	39
MARKETING OPERATIVO	39
Objetivos del marketing operativo:	40
Desarrollo del marketing operativo:.....	40
Tabla cronológica del marketing operativo.....	47
COSTOS DE MODULO 3.....	48

ECONOMIA Y RENTABILIDAD.....	49
Estructura de costos.....	49
Proyecciones de ventas.....	50
Flujos de Caja Descontados para la Firma	52
Metodología FCFF	52
1.) Flujos de caja de la firma:	53
2.) Valor residual o terminal:.....	53
3.) Tasa de descuento o costo de oportunidad del capital.....	53
4.) Valor de la Firma:	56
Tasa de Descuento Utilizada	56
Costo de oportunidad de capital:.....	56
Valor de Ecuador Business Center.....	58
BIBLIOGRAFÍA.....	¡Error! Marcador no definido.

FILOSOFIA EMPRESARIAL

Vision

Facilitar el ingreso al mercado ecuatoriano a cualquier tipo de empresa ya sea extranjero o nacional. Brindar la mejor calidad de servicios y productos del mercado.

Mision

Ser la primera elección para las empresas extranjeras y nacionales al momento de entrar en nuestro mercado. Ser la empresa líder en el mercado a nivel del país en cuanto a calidad, servicio y optimización de recursos.

Valores

La eficiencia y la optimización de recursos son dos de nuestros principales valores, al tratar con empresas que se encuentran en un entorno diferente, que tienen un nuevo reto que es entrar al mercado ecuatoriano, necesitan contar con varios servicios de manera eficiente y de esta manera podrá también optimizar sus recursos.

Ya que trabajaremos con empresas de toda índole, debemos tener mente abierta y manejarlas con total profesionalidad en todo momento. Business Center Ecuador, también contribuye con el desarrollo del país, tomando en cuenta que ahora ingresar en un mercado desconocido es más fácil, por lo que esperaríamos que la inversión extranjera directa aumente.

Slogan

Calidad, servicio e integración empresarial en un solo ambiente laboral.

Objetivo social

Nuestro principal objetivo social es crear fuentes de trabajo y colaborar con la inversión extranjera, empresas extranjeras que estén ingresando en nuestro país, contratarán personal ecuatoriano. Creemos en el trabajador ecuatoriano y la dedicación de inversionistas extranjeros que confían en nuestro país para construir nuevas fuentes de trabajo.

DESCRIPCION DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Alquiler de plaza

El espacio a rentar para las diferentes empresas será en base a contratos anuales. Dentro del espacio está incluido internet y línea telefónica. No se proveerá de computadores ni impresora dentro de cada oficina, al menos de que el cliente así lo requiera. El espacio es

fundamental en nuestro negocio ya que nos estamos enfrentado a un mercado donde se pueden crear redes de negocios o *networking*, pues dentro de Business Center Ecuador se encontraran oficinas donde estén todo tipo de empresas.

Línea telefónica

En el espacio rentado proveerá de línea telefónica, la cantidad de líneas telefónicas dependerá del número de personas que trabajen por oficinas. La cuenta del teléfono será cancelada a nosotros, es decir la cuenta del teléfono la pagaran indistintamente cada empresa pero nosotros les facilitaremos el proceso de pago.

Recepción

Tendremos una recepción general, la cual podrá ser utilizada por las oficinas en alquiler. Se encontrara ubicada estratégicamente para la comodidad de todos nuestros clientes. La recepción se encargará únicamente de avisar a las empresas si es que tienen visitas y contestar llamadas. Dicha recepción no se podrá encargar de todos los calendarios de las empresas, pero nosotros pondremos a disposición recepcionistas personales por un costo adicional.

Sala de reuniones y video conferencias

Dentro de nuestras instalaciones tendremos salas de reuniones que podrán ser alquiladas con un valor adicional por hora. Las salas deben ser previamente reservadas y para comodidad de nuestros clientes, los pagos serán en la misma cuenta al final del mes.

Cafetería

La cafetería tendrá alimentos y bebidas para el personal de todas las oficinas, dicho espacio será fundamental dentro del *networking* ya que es un lugar donde nuestros clientes estarán cómodos y podrán entablar conversaciones.

Bufete de Abogados

Al tratarse de empresas extranjeras que vienen a nuestro país, necesitarán asesoramiento legal. Nosotros les ofrecemos dicho servicio ya que estaremos asociados a un bufete de abogados. Este servicio tendrá un costo adicional.

Almacenamiento de datos

Se contratara un servicio de base de datos para los clientes, con un costo adicional. Consideramos que toda información de cualquier empresa tiene un gran valor.

Servicio de mensajería

Tendremos un mensajero el cual estará a disposición de los clientes de las empresas por un costo adicional. Dicho mensajero recibirá los paquetes que lleguen a las direcciones de las oficinas en nuestro negocio, pero hacer envíos será por cuenta de nuestros clientes.

Copiadora, impresora y escáner

La copiadora estará ubicada estratégicamente para todo el personal. Las copias, escaneo e impresiones deberán ser canceladas aparte por los arrendatarios de nuestro espacio. Quedara totalmente permitido que los clientes traigan impresoras y escáner personales.

Servicio de traducción

Ya que estamos tratando con empresas extranjeras de toda índole y nacionalidad, contaremos con un servicio adicional de traducción para empresas que lo requieran.

Servicio de contabilidad

Empresas extranjeras que desconozcan cómo funcionan las leyes tributarias y de contabilidad en el Ecuador, serán asesoradas mediante nuestro servicio por un costo adicional.

Bodegas y Distribución

Facilitaremos también con el alquiler de bodegas y servicio de distribución. Este servicio será útil para empresas extranjeras que exporten hacia el Ecuador.

ANALISIS SECTORIAL DE LA INDUSTRIA

En el análisis que se dará a continuación, nos hemos basado principalmente en el entorno de las competencias que se nos presentaran, como también en un análisis de la industria inmobiliaria y económica. De tal manera nos será más fácil entender cuales son nuestras cualidad que debemos desarrollar aun mas.

Para el análisis de las competencias tendremos en cuenta a directas, indirectas, sustitutos y complementarias. Así hemos desarrollado lo siguiente:

1. Competencias directas: aquí consideramos muy importante aquellas competencias que se encuentran dirigidos a básicamente el mismo target que nosotros y ofrezcan así mismo el mismo servicio y sean el mismo producto. Aquí tenemos a empresas como: Chiriboga Business Management y Entrepreneur Business Center

2. Competencias indirectas: consideramos a todos aquellos servicios y productos que solo formen parte del nuestro y por lo tanto no son completos desde nuestro punto de vista. Considerando que en nuestro servicio es muy importante el alquiler de espacio, hemos clasificado inmobiliarias, agentes de bienes raíces y consultoras como competencias indirecta: Uribe & Schwarzkopf, Re/Max, America Consulting LTDA.
3. Competencia de sustitutos: aquí destacamos las posibles alianzas que se pueden dar entre las empresas con otras nacionales para la prestación de servicios. Otro punto son la compra de franquicias en el Ecuador.
4. Competencia complementaria: Consideramos aquellas empresas que ofrecen nuestros servicios principalmente de recursos humanos y que estarán disponibles para el alquiler o la contratación de las empresas. Aquí mencionamos a servicios tales como: Bufet de abogados, servicio de sistemas, asesoría contable, servicios profesionales, servicios básicos, agentes de venta y alquiler de oficinas, alquiler de espacios de conferencias y sala de reuniones.

Análisis político y económico

Desarrollamos la actualidad del país, para poder entender el medio en el cual se desarrollara nuestro proyecto de Business Center. Las variables de economía y política ofrecerán un entorno claro para la flexibilidad o no de una empresa en el país.

Nuestro actual presidente de la república del Ecuador, es Rafael Correa Delgado, que fue electo en el año 2006. Lleva una política de central izquierda con un gran apoyo hacia el desarrollo hacia la producción nacional, incentivada con microcréditos para las pequeñas industrias. Ha establecido un importante control de aranceles y salida de divisas con un 5%, lo cual ha frenado considerablemente el incentivo hacia las empresas extranjeras que deseen radicarse en este país.

Desde el punto de vista económico destacamos que el Producto Interno Bruto se encuentra en \$ 24983,318. Esta variable ha ido aumentando en los últimos años. Empresas extranjeras son un gran aporte para la economía nacional, ya que se ve en la capacidad de generar una gran oferta de trabajo.

En los últimos años, el Ecuador ha sufrido una crecida de la inflación, la cual en la actualidad se encuentra en 5.41%, la cual supera a la inflación de Estados Unidos,

proveedor de nuestra moneda. El salario mínimo de un ecuatoriano se encuentra en \$ 264, mientras que el salario nominal promedio en \$ 307.83. Esta cifra de igual manera ha ido incrementándose en los últimos años debido a la constante alza anual del salario mínimo. En el país el 49.9% de los ecuatorianos se encuentran empleados mientras que tan solo un 5.07% en desempleo.

Análisis del sector inmobiliario

En la actualidad el sector inmobiliario se encuentra en un auge desde los últimos años. Esto debido a la gran capacidad de construcción la cual se ve reflejada en la habilidad de plasmar creación e innovación en el país. Debido a dicho proyectos ingenieros, las constructoras se encuentran en la capacidad de generar inversiones y un movimiento considerable del dinero en el país. Sin duda, la dolarización fue uno de los factores que más contribuyó al desarrollo sectorial, gracias a su fortaleza a nivel mundial y las facilidades que lleva consigo. Mientras que dentro de las variables que estimularon el mercado es importante recalcar las tasas bajas de interés, disponibilidad de créditos, disminución de montos de cuota de entrada y períodos diferidos para su cancelación, bonos y subsidios, entre otros, moviéndose a favor de los usuarios.

De esta manera las empresas que más impulsan a este sector son las empresas de Pronobis y Prozonas, siendo estas las constructoras más importantes del país.

ANALISIS DE CONTOS DE MODULO 1

Para el análisis de costos del módulo 1 pedimos una cotización a Analytica:

“Analytica Investments y sus filiales Analytica Securities C.A. Casa de Valores, AnalyticaFunds Management C.A. y Analytica Advisors Asesoría S.A forman un grupo de empresas que ofrecen servicios financieros de alto nivel de especialización.

Los costos de contratar a Analytica son USD 12, 000 más impuestos por todo el plan de negocios, el costo de levantar fondos para la inversión es aparte. No se especifico el costo por cada tramo del plan de negocios. Al contar nuestro plan de cuatro módulos, suponemos que el costo de contratar a Analytica por cada módulo es de USD3, 000.

Por otro lado, el costo de que los socios de Business Center Ecuador realicen el trabajo es de \$20 dólares la hora. A continuación se detalla cuantos socios participaron por cada sub tema del módulo 1 y cuantas horas se dedico:

Tiempo empleado por parte de los socios de Business Center Ecuador:

1. Proposición de la empresa y concepto (Modulo 1)
 - a. Filosofía empresarial

Reunión de dos horas por parte de los cuatro socios.

- b. Descripción del producto

Reunión e investigación de tres horas por parte de los cuatro socios.

- c. Análisis sectorial de la industria

Investigación y trabajo de 10 horas realizado por dos socios.

- d. Análisis de costos del modulo 1

Investigación, trabajo y presentación del proyecto propuesto por Analytica dan un total de 5 horas de trabajo realizado por un socio.

Costos:

1. Proposición de la empresa y concepto (Modulo 1)
 - a. Filosofía empresarial.

Un total de USD 160.

- b. Descripción del producto.

Un total de USD 240.

- c. Análisis sectorial de la industria

Un total de USD 400.

- d. Análisis de costos del modulo 1

Un total de USD 100.

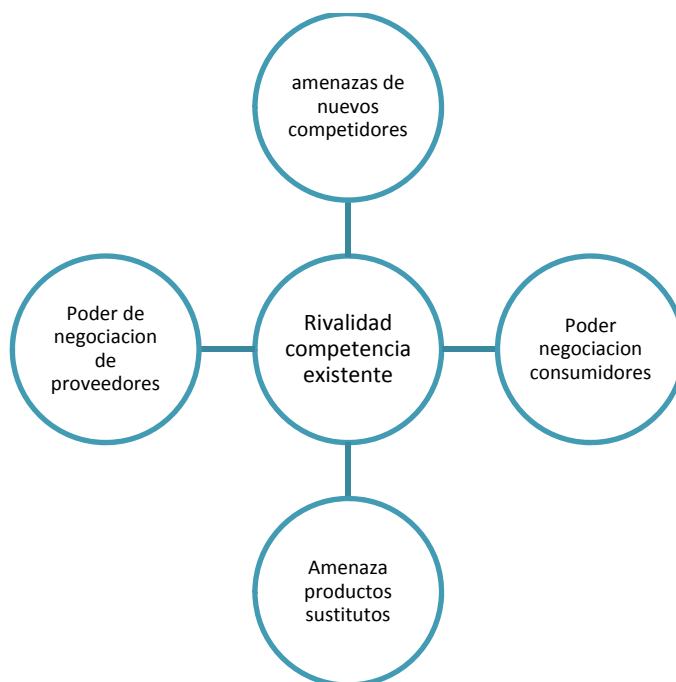
Total costo por la realización de todo el módulo 1: USD 900

Después de este análisis podemos observar que el costo de creación de los socios del Business Center son menores a los costos ofrecidos por la empresa especializada.

Hay que recalcar, que probablemente el mayor beneficio de realizar el plan de negocios con Analytica y una de las principales razones por las cuales estamos utilizando a Analytica como “benchmark” a pesar de que es más costoso, es el networking de inversionistas que Analytica maneja y sus conocimientos en financiamiento de proyectos.

ANALISIS EXTERNO DE LA EMPRESA

En el siguiente análisis se dará a conocer cual es el entorno industrial externo en el cual se desenvuelve el proyecto. Para poder profundizar el análisis y llegar a datos más concluyentes hemos utilizado la herramienta de las cinco fuerzas de Porter, dándonos una idea de cómo las fuerzas que lo componen pueden afectar directa o indirectamente el funcionamiento interno de nuestra empresa, incidiendo de tal manera en las estrategias de nuestra empresa siendo reflejadas en los resultados.



1. Rivalidad en competencia existente: siendo dos nuestros mayores competidores, CBM (Chiriboga Business Management S.A), y a Entrepreneur Business Center en Guayaquil, que su enfoque principal es hacia empresas nacionales que inician sus operaciones o que se encuentran en proceso de crecimiento, si bien este supone un mercado atractivo no es nuestra visión primordial como lo es el mercado de

empresas extranjeras que deseen ingresar a nuestro medio con una ayuda completa para su implementación en el país y asesoría constante según se lo requiera. Cada empresa muestra un nivel de competitividad diferente e innovación lo cual hace que nuestra empresa tenga más responsabilidad con los clientes brindándoles un servicio de primera calidad.

2. Poder de negociación de proveedores: en nuestro caso los proveedores serían las diferentes alianzas con el personal y servicios que requerimos que nos provean de su conocimiento y mano de obra hacia nuestra empresa, para complementar su funcionamiento, con los mismos que debemos buscar características que nos permitan llegar a los estándares de calidad deseados, pero a la vez nos den costos que sean accesibles a nuestro presupuesto.
3. Poder de negociación de clientes: Nuestros clientes querrán escuchar buenas ofertas para poder formar parte de nuestra empresa, de acuerdo en cómo vaya creciendo el volumen de clientes en la empresa podremos tener mayor poder negociación.
4. Amenaza de servicios Sustitutos: De manera más alejada a nuestro concepto, se encuentran los servicios sustitutos que pueden ser las inmobiliarias, franquicias y posibles alianzas que se puedan dar entre empresas nacionales e internacionales, o cualquier tipo de ente que brinde un espacio en si para una oficina sin conformar una unidad completa como lo es un Business Center.
5. Amenaza de nuevos competidores: como somos nuevos en el mercado siempre existe el riesgo del ingreso de nuevos competidores, para combatir esto, debemos mantenernos constantes en nuestra estrategia de innovación a través de una continua investigación y desarrollo de nuestra estrategia.

ANALISIS DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Las oportunidades son todos aquellos factores positivos que se generan en el medio y que una vez detectados deben ser aprovechados por la empresa por lo tanto una gran oportunidad de la cual debemos sacar ventaja es que, al estar en contacto con diferentes culturas de empresas extranjeras el intercambio de información será constante permitiéndonos mejorar o implementar servicios que complementen o nos hagan mejores cada vez, adquiriendo a demás ideas de negociación con cada una de las culturas.

Aprovechando este medio y conforme a la satisfacción de nuestros clientes por nuestros servicios, ellos mismo nos serán de ayuda para impulsar la empresa hacia otros potenciales clientes, quienes por sus buenas referencias se verán atraídos hacia nosotros.

Las ferias nacionales y extranjeras que se realizan en el medio, deben ser aprovechadas por nosotros ya que es un buen medio de darnos a conocer y promocionarnos como empresa en el medio.

Las amenazas encontraremos en aquellos lugares donde la empresa tenga dificultad de realizar sus actividades, estos pueden ser posibles competidores que puedan tener mayor experiencia y recursos que nuestra empresa que recién se iniciaría, como son franquicias dedicadas al mismo negocio que nosotros que ya tienen un nombre internacional conocido.

Por otro lado otra amenaza que deberíamos considerar y estar atentos son impedimentos o acciones gubernamentales que impidan el crecimiento o constitución de empresas extranjeras dentro del territorio nacional, por lo cual la existencia de potenciales clientes disminuiría viéndose afectada la rentabilidad del negocio.

FACTORES DE ÉXITO

Para poder mantener una estrategia constante y con buenos objetivos es de gran importancia tener en claro cuales serán los factores de éxito de nuestra empresa que permitirán mantener una ventaja dentro de la competencia, la cual nos podrá distinguir del resto.

Los factores de éxito serán de gran importancia para poder alcanzar nuestros objetivos empresariales desde la consolidación del proyecto hasta su completo desarrollo, siendo así únicos aunque haya competidores. Esta variable será de gran consideración para futuros inversionistas del proyecto como también del alcance del mismo.

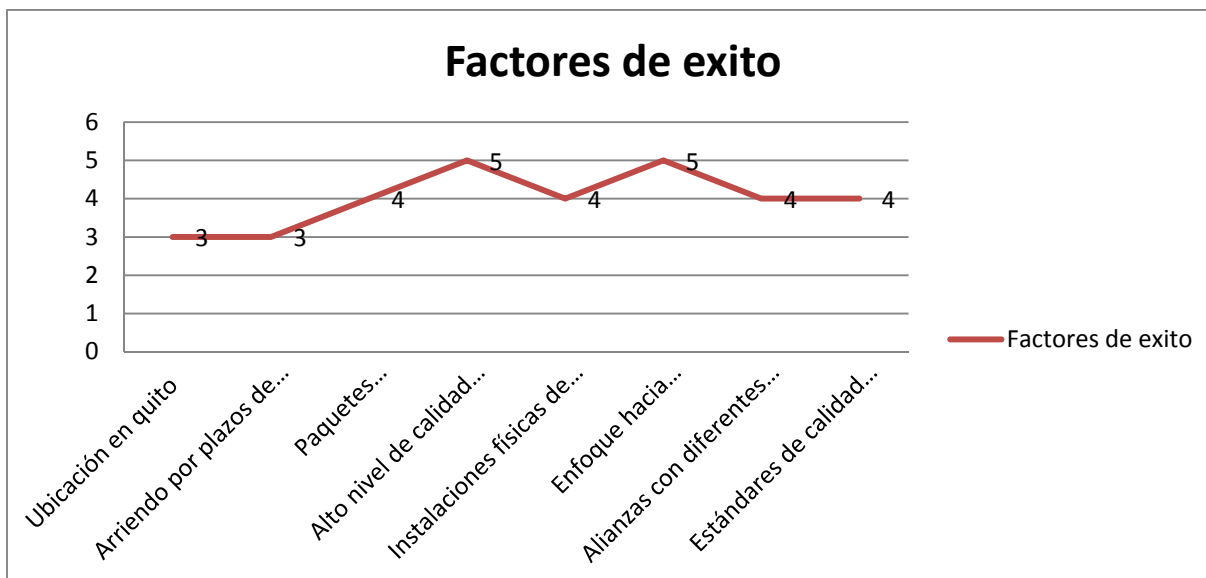
En este punto debemos considerar que la comparación directa con nuestros competidores dentro de los factores claves de éxitos, no ha podido ser comparados directamente con nuestra actual competencia. Esto se debe a que el proyecto se encuentra en desarrollo y no puede ser calificado aun por nuestros posibles clientes o target. Por tal razón, hemos tomado como base de análisis la herramienta de las cinco fuerzas de Porter y el FODA, principalmente enfocados en los factores externos de la empresa.

Así hemos elegido a los factores de éxito como:

1. Ubicación en Quito
2. Arriendo por plazos de un año
3. Paquetes especializados para el cliente
4. Alto nivel de calidad del recurso humano
5. Instalaciones físicas de calidad
6. Enfoque hacia empresas internacionales
7. Alianzas con diferentes proveedores de servicios
8. Estándares de calidad internacionales

Estos factores constituirán nuestra ventaja competitiva la cual nos dará la diferencia absoluta en el mercado comparado a nuestros competidores directos. Dichos factores de éxito serán explicados en la siguiente tabla según su importancia. Continuamente se dará una breve descripción de cada factor para su mejor entendimiento. Se debe considerar que dentro de la tabla habrá una puntuación del uno al cinco, siendo uno irrelevante y cinco muy importante. Así distinguiremos claramente nuestras fortalezas, en las cuales se pondrá un gran énfasis en su desarrollo dentro del proyecto.

Factores de Éxito					
	1	2	3	4	5
Ubicación en Quito			3		
Arriendo por plazos de un año			3		
Paquetes especializados para el cliente				4	
Alto nivel de calidad del recurso humano					5
Instalaciones físicas de calidad				4	
Enfoque hacia empresas internacionales					5
Alianzas con diferentes proveedores de servicios				4	
Estándares de calidad internacionales				4	



Vemos dentro de este grafico que se ha puesto gran énfasis principalmente en el enfoque internacional que tiene la empresa y la alta calidad de los recursos humanos que se brindara en la empresa. Cuando hablamos del enfoque internacional que tiene la empresa, cabe recalcar que el Business Center se enfoca en empresas internacionales como también emprendedores pequeños y medianos que buscan un “landing” de su empresa en el Ecuador. De tal manera nos especificamos en ser el medio, el cual facilite su primera estadía en el Ecuador, ofreciendo una gran comodidad para que dichas empresas se puedan enfocar especialmente en su empresa y no pierdan valioso tiempo en encontrar espacios físicos ni personal humano.

Al hablar de la alta calidad de los recursos humanos, debemos tener en cuenta que el Business Center ofrecerá Recurso Humano desde la recepción hasta los diferentes paquetes de asistencia como son abogados o personal administrativo que apoyaran la estructura de negocio de cada empresa que se instale en el Business Center. Para poder competir con los altos niveles de calidad humana y profesional internaciones, el Business Center pone un gran énfasis en ofrecer un equipo de recurso humano altamente especializado en cada área correspondiente, tanto a nivel académico y de conocimiento, como también en su presentación y de calidad humana.

Estos factores son de principal enfoque, sin embargo, tenemos factores que hemos considerado como importantes (calificación 4) como; Paquetes especializados para el cliente, instalaciones físicas de calidad, alianzas con diferentes proveedores de servicios, estándares de calidad internacionales. Respectivamente describimos a paquetes

especializados para el cliente, como paquetes económicos de servicios que serán descritos por diferentes productos que se incluyan como el tiempo de alquiler físico y diferentes opciones que el cliente podrá elegir como oficina virtual o recepción de teléfono 24/7. De tal manera se podrá ajustar nuestro servicio a cada cliente y su demanda o necesidad. Las instalaciones que se ofrecen en el Business Center son de alta calidad, tanto los inmuebles que se utilicen, como también su instalación electrónica y de internet. Permitiendo una gran eficiencia de trabajo. Este punto ha sido calificado con “importante” ya que se sabe que en empresas de nuestra competencia se ofrecen los mismo servicios de calidad por lo cual será fácil de copiar. Las alianzas con diferentes proveedores de servicios son fundamentales porque nos permiten una gran contribución dentro de los precios para nuestra clientela. Estas alianzas son estratégicas. Los estándares de calidad consideramos importantes ya que recordamos que nuestro principal target es internacional, por lo cual podemos llenar aun mas sus perspectivas ofreciendo un servicio del cual habían estado acostumbrados. En este punto cabe recalcar que por razones de cultura del país, existe un pequeño retroceso en lo que es servicio al cliente, en el cual nosotros en el Business Center prestaremos gran atención.

Los factores que han adquirido una puntuación de 3, son aquellos que no son cien por ciento relevantes pero si interesantes para el proyecto en consideración. Estos puntos serán la ubicación que se encuentra dentro de la ciudad de Quito y los arriendos que se darán por un plazo mínimo de un año. La ubicación sabemos que será de beneficio ya que se encuentra dentro de la capital del país, sin embargo, en la forma como se pueda manejar hoy en día un negocio se sabe que la localización puede ser mas flexible y podría encontrarse en Guayaquil, como nuestros competidores. Los arriendos que se dan mínimo por un año, son establecidos ya que somos un medio de aterrizaje para las empresas que llegan a nuestro país, por lo cual consideramos que el tiempo de un año es suficiente para que la empresa cliente se pueda ajustar adecuadamente al medio.

VENTAJA COMPETITIVA

Una vez establecidos los factores claves de éxito que rigen a nuestra empresa, podemos entender cual será nuestra ventaja competitiva sostenible del Business Center. Como hemos visto nos hemos enfocado principalmente en la calidad o sello de calidad,

estándares internacionales, flexibilidad y las grandes competencias de los recursos humanos que ofrecemos.

De tal manera describimos que nuestra ventaja competitiva sostenible a largo plazo será la calidad del servicio tanto físico como humano que brindaremos. Debemos recordar que nuestra ventaja debe ser aquella que sea difícil de copiar para el competidor. Si bien la calidad es copiable, nosotros nos enfocaremos en mantener la calidad lo mas alta posible para satisfacer a nuestro cliente. Esto lo podremos evaluar constantemente mediante encuestas que se le haga al cliente, sus feedbacks y finalmente mediante su nivel de satisfacción que muestre. Los podremos mantener mediante la constante capacitación de nuestro recurso humano, control de las instalaciones físicas y electrónicas (mantenimiento), contacto directo y continuo con el cliente para evitar contratiempos y facilitar en caso de inconveniencias. Sera una calidad constante sin requerimiento de reclamos o contratiempos de los clientes para mantener una fluidez del tiempo de trabajo de los clientes. Este será nuestro sello de calidad humano y físico.

Una vez que mantengamos esta calidad podremos competir a nivel internacional, con competidores de Business Center americanos como también europeos. Ofreciendo un paquete de servicio y productos completo de un servicio de Business Center podremos cumplir con los objetivos internacionales y ofrecer un servicio del cual la empresa internacional aprovechará al máximo. Saliendo del concepto cultural Ecuatoriano en niveles de servicio y mejorando la de hospitalidad. Una colaboración sin contratiempos.

MARKETING ESTRATEGICO

Descripción del target

Nuestro target son empresas medias y pequeñas, nacionales y extranjeras que quieran estar en el mercado nacional, con base en Quito. Desde este punto de vista hemos definido que nuestro cliente objetivo, nuestra persona ideal de cliente son empresarios entre 25-45 años ya que consideramos es una edad optima en la cual una empresa media (alrededor de 5 años) puede ya tener una expansión nacional o internacional. De la misma manera no podemos segmentar un mercado tan amplio, con esto nos referimos a cualquier persona que tenga un proyecto en mente pero necesite un espacio físico donde empezar y nosotros estaremos listos para proyectarlos y proveerles el servicio necesario.

Segmentación:

Ya que atacar a un mercado tan amplio como es el negocio de alquiler de oficinas, nuestro primer eslabón para lograr los objetivos es la segmentación de mercado. Por esto, nosotros hemos decidido enfocarnos en empresas pequeñas y medias nacionales y extranjeras. En la ciudad de Quito.

Objetivos:

- Nuestro objetivo principal dentro de un nuevo mercado es posesionarnos como marca; a esto nos referimos que nuestro objetivo es estar presente en la mente de los consumidores. Lograr un 20% de top of mind del consumidor.
- Mediante este primer objetivo queremos lograr poder empezar a lo largo del primer año a consolidar la empresa con veinte contratos anuales de empresas medianas o pequeñas con más de dos servicios que ofrecemos.
- Obtener una calificación de satisfacción del cliente del 100% en una encuesta que realizaremos anualmente.

Selección:

Nuestro centro de negocios ofrece facilidades para poder consolidar una empresa, debido a que ofrecer un espacio físico donde puedan hacerlo, la selección que tenemos es en base a los servicios que ofrecemos, mediante la ayuda que proveemos nuestro principal fin es lograr que cada cliente se mueva dentro del mercado Ecuatoriano con facilidad ya que nos encargaremos de la asistencia que necesiten.

Dentro de nuestra selección de productos y servicios que ya hemos mencionado anteriormente, serán: alquiler de plaza, línea telefónica, recepción, sala de reuniones y video conferencias, cafetería, bufete de abogados, almacenamiento de datos, servicio de mensajería, copiadora, impresora y escáner, servicio de traducción, servicio de contabilidad, bodegas y distribución.

Posicionamiento de la marca:

Nuestra estrategia de posicionamiento será logrando una diferenciación dentro del mercado de alquiler de oficinas ya que ofrecemos un servicio de facilitación de empresas, mediante nuestro slogan:

“Calidad, servicio e integración empresarial en un solo ambiente laboral.”

Podemos empezar a distinguirnos de nuestros principales competidores como Chiriboga Business Management S.A. esto se podrá distinguir claramente en nuestras paginas de Internet y tarjetas de presentación.

Logo:

Nuestro logo ha sido creado en base a los colores que representan a la ciudad de Quito que son el rojo y azul y algo que destaca a nuestro país que es la ubicación en la mitad del mundo. El logo también tiene proporciones áureas para procurar que un 25% de la imagen este dividida entre el objeto (globo terrestre) y las letras para que la visibilidad de nuestra marca no se disperse ni el ojo se pierda al observar todo el plano abstracto.



MARKETING MIX

Producto:

El producto físico que ofrecemos en nuestro centro de negocios es el arrendamiento de espacio, pero nuestro fuerte será los servicios que ofreceremos para faciliten a nuestros usuarios a integrarse dentro de nuestra cultura y sociedad.

Detalle de Productos:

Dentro de la renta de espacio físico, el cual es fundamental en nuestro negocio ya que nos estamos enfrentado a un mercado donde se pueden crear redes de negocios o *networking*, pues dentro de Business Center Ecuador se encontraran oficinas donde estén todo tipo de empresas.

En dicho espacio, tendremos:

- Recepción
- líneas telefónicas
- Sala de reuniones y video conferencias
- Cafetería
- Almacenamiento de datos
- Copiadora, impresora y escáner
- Bodegas y Distribución

Facilitaremos a nuestros clientes con estos servicios que serán cancelados en la misma cuenta mensual como servicios adicionales y a elección de cada empresa con la que trabajemos. De la misma manera, podremos ofrecer servicios extras de contrataciones exteriores con asociaciones como:

- Bufete de Abogados
- Servicio de mensajería
- Servicio de traducción
- Servicio de contabilidad

Precio:

Nuestra empresa se caracterizará por tener ofrecer un servicio de calidad dentro de nuestro país, por lo tanto debemos tener en cuenta que la situación económica del país no es estable y existe un riesgo alto de inversiones. Debido a esto, tomaremos en cuenta los precios de la competencia para poder establecer un precio estandarizado entre los clientes. En la ciudad de Quito a falta de centros de negocios como el nuestro, el arriendo cuenta de oficinas enteras entre 150m² y 200m² con costos que varían desde los 100 dólares hasta los \$1500 dependiendo de la ubicación. El arriendo del espacio físico estará en \$450, este precio está establecido a la calidad y variación de servicios que se ofrecen dentro del *business center* además del *networking* que se podrá crear en nuestro establecimiento. Dentro del alquiler del espacio también les incluye líneas telefónicas, servicio de cafetería y servicios adicionales a elección de los clientes.

Los clientes pueden elegir contratar mediante nosotros mensualmente los servicios legales de un abogado que cobre por “caso”, que en este caso conlleva todo lo que es la constitución legal de la empresa por aproximadamente \$2.000 que incluye:

- gastos notariales
- escritura publica
- municipio
- súper intendencia de compañías
- camara de comercio
- SRI

De la misma manera, ya que es un proceso largo, la contratación podría ser mediante pagos mensuales con el abogado a un costo de aproximado de \$450 mensuales. Por otro lado el servicio de la inclusión de la empresa en el Instituto ecuatoriano de propiedad intelectual (IEPI) que será de aproximadamente \$600. Todos nuestros precios sobre los servicios legales y procesos son aproximados ya que las leyes cambian frecuentemente en nuestro país.

Nuestros servicios de traducción estarán de la misma manera basados en los precios de mercado los cuales van de 20 dólares la hora de traducción hasta 80 dólares por el idioma mandarín. De la misma manera estos servicios serán adicionales en asociación con diferentes empresas que ofrezcan dicho servicio según sea la especialización del idioma. De la misma manera el servicio de contabilidad tiene un precio aproximado de 100 dólares mensuales ya que se tratan de empresas medianas y pequeñas.

Dicho esto, podemos entonces sacar un balance de los costos y gastos del arrendamiento y servicio del centro de negocios donde el precio por el paquete que incluye:

Paquete uno:

- Arriendo del espacio para un empleado
- Línea telefónica. (pago a cuenta propia del cliente mensual)
- Servicio de recepcionista (por 3 meses)
- Internet.
- 600 mensuales.
- contrato anual 600 anuales con 3 meses sin costos.

Paquete dos:

- Arriendo del espacio para dos empleado.
- Línea telefónica. (pago a cuenta propia del cliente mensual)

- Servicio de recepcionista (por 3 meses).
- Internet.
- 750 mensuales.
- contrato anual 750 anuales con 3 meses sin costos.

Paquete tres:

- Arriendo del espacio para tres empleado.
- Línea telefónica. (pago a cuenta propia del cliente mensual)
- Servicio de recepcionista (por 3 meses).
- Internet.
- 900 mensuales.
- contrato anual 900 anuales con 4 meses sin costos.

La variaron de cada paquete puede aumentar según los servicios que desea, por lo tanto si quieren incluir el servicio de tutoría legal para constituir la compañía dependerá de la forma de pago del cliente, ya que al fin del mes el cliente se tiene que preocupar por cancelar el costo de solo una cuenta facturada con casa servicio detallado.

Plaza:

Nuestra localización será en la ciudad de Quito, en la capital del país, ya es un sector de gran interés para nuestro mercado meta. En la ciudad de Quito se encuentran una gran parte de matrices de empresas que funcionan a nivel nacional. La ciudad con mayor número de empresas en funcionamiento es Guayaquil y en gran parte esto también se debe a que la provincia del guayas tiene uno de puertos más grandes del país. Por las mismas razones, nuestra plaza que es la ciudad de Quito es de mayor interés para nuestro proyecto ya que no el mercado de los centros de negocios aún es bastante inexplorado e introducirlo bien es bastante factible.

Promoción:

Empezaremos promocionando nuestro negocio mediante uno de los medios BTL más rápidos y fáciles de usar y llegar a nuestros consumidores que es el Internet. Mediante redes sociales como Facebook, LinkedIn, Google Plus y Twitter podemos introducirnos al mercado con bajo presupuesto. Por otro lado ya que en nuestro negocio contaremos con empresas extranjeras, el Internet será la herramienta en la cual más nos promocionando. Con la herramienta de Google AdWords, podremos posesionarnos en el mercado cuando los jóvenes empresarios busquen como entrar al mercado ecuatoriano. Nuestro presupuesto

será de 200 dólares pautando entre las diez de la mañana hasta las diez de la noche con un presupuesto máximo de 4 dólares diarios y comprando palabras estratégicas que estén entre 5 a 10 centavos, lo cual nos alcanza para promocionarnos durante los 50 primeros días laborables.

Por otro lado ya que nos encontramos en un país donde los recursos de mano de obra son limitados al igual que el capital de inversión, nuestro objetivo de tener clientes será mediante contratos anuales a costos razonables.

Proyecciones:

Nuestra proyección es obtener mínimo 3 clientes de empresas medias o pequeñas en un plazo de 3 meses. Esta meta principal se debe a que queremos ingresar al mercado y empezar a recuperar la inversión inicial. Ya que nos basaremos en contratos anuales, los pagos serán mensuales para cubrir las cuentas y esto nos ayudara con todos los gatos. Dentro de 6 meses tenemos previsto ya duplicar nuestros clientes, es decir obtendremos 6 clientes nuevos y de esta manera nos promocionaremos mejor dentro de este mundo de los negocios.

En el primer año de contrato, los clientes tienen dos opciones, o renuevan el contrato y se finaliza. La empresa que ha estado por más de un año y quisiera renovar su contrato tendra prioridad en el caso que una empresa nueva quiera ingresar en el mismo tiempo. Esto se debe a que es mejor mantener la fidelidad de un cliente que obtener nuevos, del mismo modo no sabemos como resultará el funcionamiento de la nueva empresa que desee trabajar con nosotros.

Esperamos tener una rotación del 20% de nuestros clientes, ya que tendremos contratos anuales el movimiento de las empresas dentro la ciudad será mejor y en algún punto tendrán que dejar nuestro centro ya que se acoplaran a la ciudad; consecuentemente la rotación es fundamental para nosotros.

Ventas:

Nuestras ventas serán proyectadas en base a los paquetes anuales debido a que de este modo planeamos obtener estabilidad y rentabilidad para poder obtener datos. De este modo nuestros objetivos serán simplificados con una suposición de venta anuales de los diferentes paquetes individualmente manteniendo el patrón establecido al empezar con

cero clientes y saldo negativo de inversión hasta los tres primeros años donde esperamos obtener estabilidad en la rotación de clientes y obtener ganancias.

ANALISIS DE COSTOS DE MODULO 2

Diego Peñaherrera, graduado de Michigan State University de un MBA con especialización en marketing es actualmente profesor de Marketing de la USFQ y consultor externo.

Como consultor externo de Business Center Ecuador el señor Peñaherreera tiene honorarios de USD \$ 7,000 más IVA por la elaboración de todo el plan de Marketing, adicional a esto se requiere entre USD \$ 2, 000 y 4, 000 como inversión en información, principalmente para una investigación de mercado.

Por otro lado, Analytica como vimos anteriormente tiene un costo de USD \$ 12, 000 más IVA por la realización de todo el plan de negocios, lo que supone más o menos un costo de USD \$ 3, 000 por módulo. El plan de negocios elaborado con ellos tendrá un fuerte peso en el área financiera y tal vez no el suficiente en el área de Marketing, esto debido a que el principal negocio de Analytica es consultoría financiera. Si es que contrataríamos servicios externos como ayuda para la realización de nuestro plan de negocios, usaríamos a Analytica para la realización de las proyecciones financieras y el levantamiento de deuda y capital que requiramos para implementar el negocio. Diego Peñaherrera sería nuestro consultor de en Marketing.

Los socios de Business Center Ecuador tienen honorarios de USD \$ 20 dólares la hora de trabajo por lo que el costo del módulo dos fue dividido de la siguiente manera.

1. Oportunidades de mercado y estrategia (Modulo 2)
 - a. FODA
Un socio 5 horas, lo que da un total de USD \$ 100.
 - b. Ventaja competitiva sostenible
Un socio 12 horas, lo que da un total de USD \$ 240
 - c. Cinco fuerzas de Porter
Un socio 5 horas, lo que da un total de USD \$ 100.
 - d. Estrategia de Marketing y Marketing Mix
Un socio 25 horas, lo que da un total de USD \$ 500.

El costo total por parte de los socios en la realización del módulo 2 es de USD \$940 dólares, comparado con los USD \$ 9, 000 mínimo que nos costaría contratar a Diego Peñaherrera significa un ahorro de USD \$ 8, 060.

ACTIVIDADES PREVIAS AL INICIO DE LA OPERACIÓN

Constitución de la empresa:

Para empezar la constitución primero se necesita tener una idea del negocio, tener a accionistas los cuales sean participes del proyecto y puedan aportar con las ganas de crearla y según sea el caso el financiamiento para el proyecto. Para nuestro centro de negocios “Ecuador Business Center” hemos analizado las normales legales que se deben hacer las cuales serán las siguientes para poder crear un negocio:

Estatutos de la empresa ECUADOR BUSINESS CENTER S.A.

1) EL CONTRATO DEL CUAL SURGE LA SOCIEDAD ES CONSENSUAL.

El contrato de la empresa es consensual ya que es la manifestación de consentimiento entre las partes y debería haber una formalidad que en este caso es la de escritura pública inscrita en el registro mercantil, esto es lo que da la formalidad de existencia de la empresa. En este caso el acuerdo será entre los cuatro accionistas Juan García, Nicole Mayorga, José Borrero y Natalie Mayorga.

2) NACIMIENTO DE LA PERSONALIDAD JURÍDICA DE LA SOCIEDAD.

El nacimiento de la persona jurídica está íntimamente vinculado a la escritura de constitución de la sociedad y no a formalidades distintas. En los estatutos está la cláusula primera donde dice animus societatis, en donde los señores dueños de la empresa nos hemos puesto de acuerdo a su voluntad para constituir una compañía anónima llamada ECUADOR BUSINESS CENTER S.A. que se registrará por la ley de compañías, el estatuto social y la legislación aplicable.

3) CONTENIDO BÁSICO DE LA ESCRITURA CONSTITUTIVA.

Aquí debe estar claro que todos los comparecientes tienen capacidad legal y su consentimiento aparece exento de error, fuerza o dolo y las obligaciones que contraen

ostentan objeto y causa lícitos, también existirá un contrato si es que se han obligado a aportar dinero, trabajo entre otros para constituir la sociedad.

a) Identificación de los Otorgantes.

Es obligación del notario consignar en toda escritura, el nombre, apellido, estado civil, edad, domicilio de los comparecientes; identificarlos con los documentos pertinentes, dejando testimonio de cuáles son éstos. En el caso de estos estatutos el notario usa las cédulas y las papeletas de votación de los comparecientes, subrayando los datos en los cuales se encuentra la edad y el estado civil de los comparecientes, pero por el hecho de que es la cédula, es claro que todos los demás datos deben estar ahí.

b) Designación de la sociedad.

La designación social se denomina también razón social cuando es formada con los nombres de todos, alguno o varios socios y es llamada denominación social cuando indica una o más actividades que realiza la sociedad. En el caso de los estatutos la empresa gira bajo el nombre de ECUADOR BUSINESS CENTER S.A. indicando su denominación social de acuerdo a lo que esta sociedad toma como actividad y por S.A. toma debido a que es una sociedad anónima y rigiéndose bajo las normas que competen a las sociedades anónimas.

c) Domicilio principal y domicilios secundarios.

En los estatutos de la sociedad ECUADOR BUSINESS CENTER S.A. se mencionara que la empresa se registrará en el distrito metropolitano de Quito. El domicilio, es el lugar señalado para que la sociedad esté jurídicamente presente ante los propios asociados y los terceros en general. El domicilio no siempre corresponde al centro principal de los negocios de la compañía.

d) Objeto Social

Esto significa que los propios estatutos delimitan la actividad que la sociedad ECUADOR BUSINESS CENTER S.A. podremos realizar. Se debe especificar El producto físico que ofrecemos en nuestro centro de negocios que es el

arrendamiento de espacio, pero nuestro fuerte será los servicios que ofreceremos que son por medio de asociaciones exteriores ofreciendo: Bufete de Abogados, servicio de mensajería, servicio de traducción y servicio de contabilidad, es decir servicios que promuevan la facilidad para constituir empresas en nuestro país.

e) Capital Social

Ese es el patrimonio inicial con que comienza la sociedad como persona jurídica. Sin un capital inicial adecuado, no es posible el desarrollo del objeto. En los estatutos de esta empresa se especificara que cada accionista tendrá una inversión inicial de 500 dólares que corresponde a 500 acciones nominativas y ordinarias de 1 dólar cada una. El capital inicial de los cuatro accionistas será de 2000 dólares.

f) Administración Social

Se deberá estipular que el gerente general es quien administra la compañía con su representación legal. En este caso en nombramiento del gerente general será el de Nicole Mayorga Heller. Incluso se estipula que el gerente será el liquidador de la compañía, pero que el presidente electo será quien pueda destituir al gerente, salvo una opinión contraria del grupo o la junta de accionistas. Esto se refiere a la administración, esto debe estar escrito en la escritura de constitución de la empresa, y en los estatutos se señalan las atribuciones, limitaciones y restricciones de los poderes administrativos.

5) INSCRPCIÓN DE LA ESCRITURA EN EL REGISTRO MERCANTIL

En el caso de ECUADOR BUSINESS CENTER S.A, estará inscrita en el registro mercantil y la escritura deberá ser validada por una notaria en la cual los estatutos duran por 20 años, por lo tanto se van a poder celebrar contratos con terceros, de otro modo no se podra hacer asociaciones que provén los servicios que ofreceremos.

6) SOCIEDADES QUE ADOLECEN DE IRREGULARIDADES

Para estar a sociedad conformada tiene que estar inscrita en el registro mercantil del domicilio principal es decir en nuestro caso será con el motivo de alquiler de espacio

inmobiliario. Al momento que se ha constituido mediante notaria se dota de personalidad jurídica.

- a) La inoponibilidad a terceros
- b) La no transferencia de ciertos aportes

c) Secuelas de las irregularidades

7) LA SOCIEDAD IRREGULAR Y LA DE HECHO SON DIFERENTES

- a) Juan García, Nicole Mayorga, José Borrero y Natalie Mayorga, con sus derechos y obligación constituyen la empresa como una sociedad anonima.
- b) Mediante todas las obligaciones pertinentes de ECUADOR BUSINESS CENTER S.A declara que, la nacionalidad del a compañía es ecuatoriana y domicilio lo tiene en el Distrito Metropolitano de Quito, capital de la Republica del Ecuador. Queda estipulado las actividad de la compañía que constan de: 1) Arrendamiento de muebles o inmuebles propios proveyendo en el espacio físico servicio de: recepción, líneas telefónicas, sala de reuniones y video conferencias, cafetería, almacenamiento de datos, copiadora, impresora y escáner, bodegas y distribución. 2) Contrataciones exteriores con asociaciones como: Bufete de Abogados, servicio de mensajería, servicio de traducción y servicio de contabilidad
- c) Se expresan los terminos de duracion desde la fecha de inscripcion de la escritura de la compañía hasta veinte años contados.

Registro Único de Contribuyentes (RUC) y Servicio de Rentas Interno (SRI)

Para constituir la empresa es necesario entregar todos información a la Superintendencia de Compañías. Para legalizar todos los papeles, la Superintendencia de Compañías revisara que todo esté a cuerdo a la ley y se crea un RUC especifico.

Se necesita entregar en el Servicio de Rentas Internas (SRI) toda la documentación recibida de la Superintendencia de Compañías (explicada con detalle en los estatutos de la empresa en el anterior punto) para poder obtener un RUC, los requisitos son:

- a) Escrituras de constitución
- b) Nombramiento del Representante legal
- c) Formulario 01A y 01B

Licencia Metropolitana de Funcionamiento:

La Licencia Metropolitana de Funcionamiento es otorgada por el municipio de Quito.. Los requisitos son:

- a) Copia de RUC
- b) Copia del nombramiento del representante legal
- c) Copia del último pago del impuesto de patente

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)

El IESS tiene la misión de proteger a la población urbana y rural, con relación de dependencia laboral o sin ella, contra las contingencias de enfermedad, maternidad, riesgos del trabajo, discapacidad, cesantía, invalidez, vejez y muerte, en los términos que consagra la Ley de Seguridad Social, es obligación para el empresario afiliar a todos los empleados. (fuente: IESS web), los requisitos son:

- a) Copia del RUC
- b) Copia de nombramiento del representante legal
- c) Copia de los datos personales del representante legal
- d) Copia de los contratos de trabajo legalizados

Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI)

El IEPI es la organización encargada de proteger la creación y el nombre que lleva un producto o servicio que esta a disposición de la población ecuatoriana. Para esto es necesario tramitar en dicha institución lo siguiente:

Nombre Comercial:

Ecuador Business Center. El nombre comercial es algo que usualmente no se registra, es algo por decirlo así que se lo gana con el tiempo, o que el nombre comercial adquiere su reconocimiento por el público luego de que éste ha estado abierto al mercado durante algún tiempo.

Registro:

El registro de la marca debe ser llenado en una solicitud donde se deberá incluir la denominación del signo que en este caso es el de **ECUADOR BUSINESS CENTER** dicho registro tiene un costo de 116 dólares. Del mismo se debe especificar la naturaleza del signo el cual es “denominativo” y “figurativo” descartando que es sonoro, olfativo,

tridimensional, y táctil. Ya que vamos a registrar el nombre comercial, se debe también aclarar que el tipo de signo es sobre la “marca de producto” y “apariciencia distintiva”.

Oposiciones:

Las posibles oposiciones que tendría la marca serían variadas según el parámetro que se use. La oposición por fonética se pueda dar por la asociación sonora parecida al de otra marca, por alguna de las palabras empleadas en la marca, etc. Para esto es necesario llenar un formulario y pagar 16 dolares para dicha busqueda.

ORGANIGRAMA Y POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

Realizar un organigrama de nuestra empresa nos ayuda a tener una idea clara de la distribución organizacional, de esta forma las utilidades básicas que se pueden detectar a partir de este son:

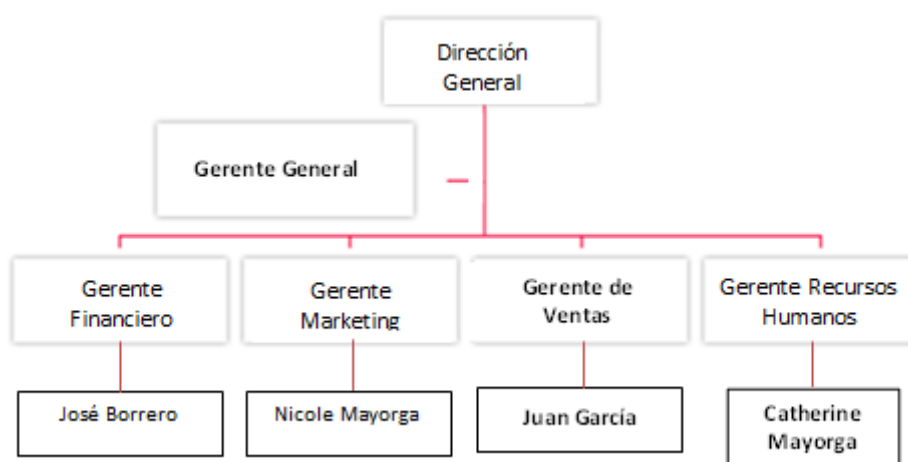
- Representan un elemento técnico valiosos para el análisis organizacional.
- La división de funciones.
- Los niveles jerárquicos.
- Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Los canales formales de la comunicación.
- La naturaleza lineal o asesoramiento del departamento.
- Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.
- Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa en cada departamento o sección de la misma.

La organización de Recursos Humanos es importante para poder determinar la distribución y fuerza de trabajo que se necesite en cada área, su labor principal se encuentra dirigida al personal como un apoyo funcional a sus tareas, asesorando, orientando y coordinando las acciones que son implementadas por los accionistas. La comunicación será una herramienta básica que ayude a transmitir las metas y objetivos de cada jefe de área hacia su equipo de trabajo respectivo porque dentro de nuestro entorno organizacional se fomentará una buena comunicación con respeto, ya que este es el mejor canal de distribución de conocimiento entre equipos de trabajo.

Nuestra organización comenzara con la constitución de 4 socios los mismos que se especializan en diferentes áreas: José Borrero (Economía y Finanzas), Juan García (Arte Contemporáneo y Marketing), Catherine Mayorga (Administración de Empresas), Nicole Mayorga (Marketing), así todos aportaremos de la mejor forma al crecimiento del Business Center con el conocimiento y experiencia que cada uno posea.

Para cumplir los objetivos planteados es necesario integrar a todos los miembros que conformen nuestra organización según sus actividades, desempeño, formación académica, distribuyendo su fuerza de trabajo en departamentos que hemos considerado importante para una mejor atención, dando lugar a la especialización desarrollando tareas similares entre un grupo de personas a fin, y así optimizando productividad generando mayores ganancias.

Con respecto al organigrama del Business Center a continuación se presenta una idea de la distribución de trabajo para lograr una gestión eficiente de los objetivos.



Perfiles de los departamentos administrativos

Dirección General, dentro de esta área se encuentran los socios, las funciones principales de este departamento son dirigir, controlar, vigilar, que el funcionamiento de la empresa se esté desarrollando acorde a sus objetivos y metas propuestas.

Gerencia, La gerencia trabaja conjuntamente con la dirección general y tiene como función ejecutar las decisiones que sean tomadas, además de informar la gestión desarrollada en la empresa.

Las actividades de estos dos perfiles se centran en la siguiente ilustración



Gerente Financiero, El gerente de finanzas se encuentra capacitada para optimizar, asignar recursos de la organización hacia proyectos que puedan maximizar el beneficio de nuestros clientes como el capital de los accionistas, creando valor a la empresa.

Gerente de Marketing, El gerente de Marketing conjuntamente con su equipo de trabajo de 4 personas se encuentra capacitado para realizar estudios de mercado donde nuestra empresa pueda incursionar, a través de la publicidad y presentación del business center en los diferentes medios de promoción.

Gerente de Ventas, El gerente de ventas tiene como responsabilidad, mostrar las instalaciones e información de los diferentes paquetes que se ofrecen, acoplando las oficinas a los requerimientos de nuestros clientes, incorporando la tecnología necesaria, creando un ambiente confortable para el desarrollo a satisfacción de las empresas huéspedes. Tras un acuerdo para ocupar el ambiente deseado se firmará un contrato, en el que conste la fecha de inicio y fin, además de las responsabilidades y obligaciones por ambas partes, validando así su legalidad.

Gerente de Recursos Humanos, La función principal del gerente de recursos humanos es proporcionar el personal requerido tanto de la empresa como de sus clientes, para que de esta forma ayuden a cumplir la expectativa de la organización como de sus colaboradores departamentales, llegando al candidato indicado a ocupar el puesto a través de un proceso de convocatoria, selección y contratación, aplicando las mejores técnicas de test de aptitudes, psicológicos, para contar con personal de excelencia. Para este puesto se requiere de 4 personas que colaboren con las actividades.

Política de Recursos Humanos

La política de Recursos Humanos establece lineamientos de referencia, determinando un conjunto de pautas sobre actividades actitudes, interrelaciones y responsabilidades que guíen las relaciones entre todos los miembros de la empresa. A través de la política de recursos humanos se puede tomar decisiones con mayor facilidad en el caso de ser necesario.

Política de Selección

Las personas, que se hayan destacado ya sea por su hoja de vida, actitud o habilidades, formarán parte de la base de datos de la empresa, postulándose dentro de las primeras opciones en ser tomadas en cuenta para posteriores contrataciones. Si las personas de esta base no cumplen con el perfil requerido, se hará un anuncio de prensa para convocar personas interesados en el puesto vacante.

Proceso de Selección, En esta etapa es importante tener claro cuál es el perfil profesional que se está buscando, luego hay que convocar a una entrevista en la misma que se evaluará al candidato, dando las respectivas instrucciones claras de cómo se realizará el proceso y el tiempo que tomará, además, se tratará de crear un ambiente ameno y confiable para tratar de medir con mayor eficiencia el conocimiento de los candidatos. Se explicará también las necesidades tareas y responsabilidades que involucren el puesto, y se hará una pequeña simulación de casos, que será esencial para determinar el nivel de conocimiento, madurez y capacidad para resolver problemas. En caso de una segunda entrevista se hará la convocatoria, o si no se negociará inmediatamente la ocupación del puesto

Capacitación y Desarrollo

El Business Center ofrece posibilidades de crecimiento y desarrollo profesional, a través de capacitación constante, que impulse las habilidades de nuestro personal y que fortalezca

aquellos conocimientos necesarios para su desempeño. Las personas que estén ingresando a trabajar con nosotros, recibirán el apoyo necesario para que pueda integrarse a la cultura organizacional. De igual forma Recursos Humanos hará el respectivo seguimiento que garantice el cumplimiento eficaz de los objetivos que persigue la empresa, además que las personas lo estén implementando, para evitar poner en riesgo el objetivo principal de la empresa.

Toda necesidad que sea requerida, ya sea por parte de nuestro personal como de las empresas hospedadas, deberá ser comunicada directamente hacia el departamento de Recursos Humanos. Si requieren la asistencia de un seminario o un curso sobre cualquier tema en específico, el personal de recursos humanos se encargará de coordinar, dirigir y asistir con la respectiva información para hacer posible el evento en las mejores condiciones posibles.

Evaluaciones

Las evaluaciones son parte fundamental del éxito, a través de este se puede medir la eficiencia del personal y la satisfacción percibida por quienes conforman su equipo de trabajo, así como la del cliente. Se tratará de ser lo más imparcial posible para que quien sea evaluado no sea afectado, se tomará en cuenta evaluación por parte de sus compañeros directos de trabajo de, así como la de sus jefes inmediatos y superiores, además de una evaluación personal y por su puesto una por parte del cliente. De esta forma se puede percibir ampliamente cuáles son sus falencias y ventajas frente al resto, dependiendo de cuál sea el caso, se las puede fomentar o se puede poner una alerta para un cambio en función de la eficiencia del personal.

MARKETING OPERATIVO

Nuestra estrategia de marketing operacional irán muy ligada a la estrategia de marketing que se ha descrito en el modulo numero 2 del trabajo presente, por lo cual nos basaremos en una descripción detallada de las actividades que se llevaran a cabo de manera cronológica en las aéreas del marketing mix. Principalmente nos enfocaremos en la promoción y publicidad de Ecuador Business Center para poder darnos a conocer. Determinando el hecho de que nuestro target se basa en clientela internacional es muy importante de enfocarnos en una estrategia internacional. Nuestra herramienta principal

será el internet entre otros medios que utilizaremos para crear interactividad en el target y sobretodo facilidad para encontrarnos en cualquier medio posible.

Objetivos del marketing operativo:

- Uno de los objetivos más valiosos es el posicionamiento de nuestra marca en el consumidor y esto de manera constante. Este objetivo deberá lograrse mediante una recordación continua por medio de publicidades de información y visual.
- Incursionar en la Web 2.0 será muy importante para el principal objetivo anteriormente descrito. Esto se dará por medio de páginas sociales como son Facebook, Twitter, LinkedIn, etc. Todo esto será apoyado con una página web propia, la cual se basara en un contenido altamente informativo como también visual y de fácil uso.
- Contratar medios publicitarios en páginas concurridas como son Facebook, Hotmail y paginas importantes como la pagina de la embajada ecuatoriana, y hacer sus respectivas alianzas. Este tipo de promoción será recordativo para los lanzamientos anteriores.
- Es importante que el posible cliente nos encuentre por medio de buscadores de internet. Por lo cual planteamos la estrategia de implementar una promoción en Google AdWords, para ser de fácil acceso en los buscadores y encontrarnos en las primeras opciones de búsqueda al ingresar frases con las cuales se identifique el Ecuador Business Center.

Desarrollo del marketing operativo:

Producto

Como se ha descrito anteriormente nuestro producto se basar en el alquiler de espacio físico para oficinas especializadas, que tendrán su target en empresas pequeñas y medianas que busquen un medio para facilitar sus primeros pasos en la industria de emprendimientos. Sin embargo, nuestro producto no se basara solo en el alquiler sino adicionalmente se prestaran servicios como son

- Recepción
- líneas telefónicas
- Sala de reuniones y video conferencias
- Cafetería
- Almacenamiento de datos

- Copiadora, impresora y escáner
- Bodegas y Distribución

Y servicios profesionales como:

- Bufete de Abogados
- Servicio de mensajería
- Servicio de traducción
- Servicio de contabilidad

En este caso será importante la adaptabilidad que tendremos por lo cual tendremos que tener el respaldo anticipado de dichas prestaciones de servicio, antes de comenzar con Ecuador Business Center. En esta etapa estableceremos un tiempo de mínimo seis meses de anticipación para arreglar los contratos con las prestaciones de servicios profesionales. El fin de la anticipación es obtener mayor seguridad sobre la presencia en caso se demande esta y no tengamos un riesgo elevado de tener una competencia anticipada.



Para las instalaciones físicas, proveeremos con ocho meses de anticipación el espacio, con contratos fijos o posibles titularizaciones. En el caso de los servicios que se prestaran dentro de las instalaciones, alguna de ellas serán adaptadas o personificadas para el cliente, el cual deberá anticipar su llegada con mínimo 3 meses de anticipación. Dentro de estos podemos mencionar a la modificación de las oficinas y compartición de las bodegas. Necesitamos las especificaciones del cliente con dicho plazo anticipado para poder hacer los arreglos correspondientes.

En este caso observamos una oficina modelo que tendremos a disposición de nuestros clientes, la cual en este caso es adaptada con dos escritorios pero podrá ser transformada en un espacio con varias opciones de trabajo, como por ejemplo con cubículos. El estilo de las oficinas son simplistas y modernas para crear un apropiado espacio de trabajo. Así mismo se da la opción de la habilitación de servicios telefónicos y de internet, en caso de necesitarlo vía Jireles o Modem fijo.

En este punto nos concentramos en la recepción que se pone en servicio de todo el Business Center. La recepcionista estará encargada de servicios básicos como es la contestación de teléfono y adaptabilidad de calendarios de las empresas establecidas en nuestro Business Center. En el caso de la persona encargada de la recepción, se hará una selección de personal con anticipación de dos meses a nuestra apertura, para obtener suficiente tiempo de introducción y selección, según las características que se busca para este perfil.



Así pues todos los accesorios que se necesitaran para la culminación del espacio físico como son cafetería, copadoras, conexiones de internet, sala de reuniones y video conferencias serán adecuados con cinco meses de anticipación para proveer posibles cambios.

Nuestras oficinas del Ecuador Business Center están respaldadas por nuestro logotipo. Este



refleja en sus colores la bandera de la ciudad de Quito, ya que esta es la sede principal de la firma y la capital del Ecuador. Representamos la mitad del mundo, y metafóricamente la mitad o centro de los negocios importantes en nuestro país. Este logo

representa nuestra marca como tal conjuntamente con la percepción de servicio que se ofrecen a nuestros clientes y por supuesto la simplicidad y estilos de las oficinas, como se vio anteriormente. El logo fue creado simultáneamente con la consolidación de la empresa, por lo cual es una de las tareas iniciales que se han dado en este proyecto de Business Center.

Precio

Los precios que se han establecido con anterioridad en el desarrollo de la Estrategia de Marketing, se mantendrán durante el primer año de funcionamiento de la firma. De manera que los precios para el arriendo neto del espacio físico se encuentra abordando los \$500, mientras que al aplicar los servicios profesionales tendrá un precio adicional de alrededor \$2000. Continuamente hemos establecido precios de paquetes para facilitar la adopción de nuestros servicios y la manera de pago. Estos oscilan desde \$600 mensuales hasta \$900. El

beneficio de la contratación de un paquete esta en la gracia de los tres primeros meses de alquiler. Estos paquetes sin embargo deberán ser elegidos con los tres meses de anticipación que hemos mencionado anteriormente, para poder justificar el contrato de arrendamiento de servicio. Una vez aceptado las clausulas establecidas no se podrán efectuar cambios durante el año proveniente hasta la caducidad del mismo. Una vez concurrido el año, habrá opción de renovación de contrato de arrendamiento con posibles cambios en las condiciones de contrato.

Después del primer año de funcionamiento de la empresa Ecuador Business Center se creara un alza de precios, tanto de los paquetes de arriendo como también en precios simples. Esta alza se dará aproximadamente entre un 20% a 30%, para los nuevos clientes. Quien haya prolongado su contrato recibirá un alza de 10%.

Plaza



Nuestra empresa se encuentra localizada en la capital del país en la parte norte. Esto con el fin de poder centralizar aun más las empresas, y sobre todo para nuestro target será importante la capacidad de disponibilidad para todo el país. Dentro de la ciudad de Quito nos encontraremos en la localidad norte de la ciudad, donde existe una gran acumulación de empresas en desarrollo. El objetivo es minimizar el tiempo de desplazamiento de nuestros clientes y así crear un beneficio para ellos.

Para poder mejorar nuestra fuerza de ventas, estaremos sujetos a una comunicación significativa con el cliente mediante medios alternativos. De ser posible se preferirá el contacto directo con el cliente, sin embargo, en caso de este encontrarse fuera del país, Se tomaran en cuanta medios como internet, telefonía y video chat. De esta manera se podrá profundizar la comunicación y entendimiento de la necesidad del cliente respectivamente a cada personalización. Este contacto se podrá establecer en cualquier momento. Sin embargo, deberá concretarse mediante una llamada video telefónica o un encuentro personal, mínimo 3 meses antes de la iniciación del contrato.

Comunicación

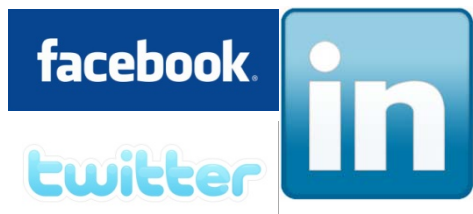
Las campañas que se realizarán estarán enfocadas específicamente en el campo de Business to Business, ya que nuestro target se encuentra dentro de dicha rama. Esta campaña se iniciará con seis meses de anticipación a la apertura oficial de Ecuador Business Center. Esto debido a que primero se realizará una breve campaña de expectativa con el slogan de “Calidad, servicio e integración empresarial en un solo ambiente laboral.”

Inicialmente nuestra estrategia de comunicación se basará en la publicidad de la estimulación de la demanda selectiva. Esto debido a que en medios empresariales internacionales se tiene un amplio conocimiento acerca de los beneficios de un business center, mientras que en nuestro país esta información es limitada. El fin de este tipo de publicidad es llamar la atención específicamente a nuestra marca Ecuador Business Center. Esta publicidad se hará desde los seis meses antes de la apertura del business center hasta el cumplimiento de los primeros 18 meses de función. Será complementada con una publicidad tipo respuesta retrasada, la cual se enfocará básicamente en el refuerzo de los beneficios de la marca en sí y es más informativa y persuasiva. Este tipo de publicidad se llevará a cabo a continuación de los primeros 18 meses de funcionamiento de la firma. Entonces nos enfocaremos en publicidad informativa y selectiva para generar comprensión de la marca y su respectiva información necesaria para la toma de decisión del posible cliente.

También consideramos que las relaciones públicas son una parte importante para darnos a conocer de manera importante. Esta iniciará seis meses antes de la apertura oficial con comunicados que se emitirán a embajadas y consulados en el país. Estas quedarán como base de información para personas provenientes de diferentes países, lo cual les permite saber acerca de posibilidades de desarrollo empresarial en el Ecuador, lo cual se hará con 5 meses de anticipación de la apertura. Posteriormente a los comunicados tendremos una gran inauguración de la empresa dentro de las propias instalaciones de Ecuador Business Center en Enero de 2013, a la cual asistirán medios de comunicación de periódico, radio y televisión. Como también personas representantes del MIPRO, Bancos locales como; Banco Pichincha, Banco Guayaquil, Banco Pacífico y Banco Internacional. Así mismo asistirán representantes de nuestros colaboradores de servicios profesionales. El objetivo de este encuentro es especificar nuestra misión, visión y valores y transmitir la importancia de nuestro centro especializado para el desarrollo empresarial tanto en la ciudad como en el país.

Nuestros medios de comunicación que utilizaremos estarán especificados en BTL, ya que consideramos que es el medio más significativo para poder crear una conciencia de marca a nivel internacional desde los inicios de la firma. Otro punto importante en este aspecto es la adaptación a los recursos para campañas publicitarias, y sabemos que un medio BTL es menos costoso y puede tener un gran alcance.

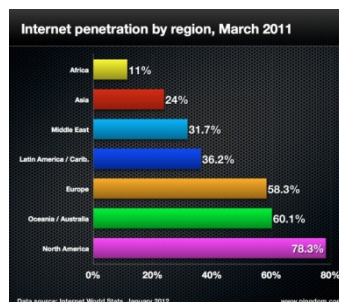
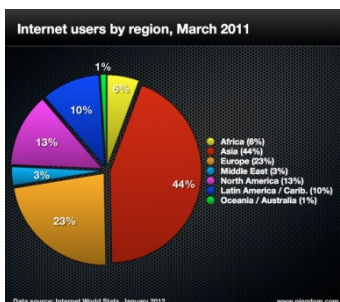
Dentro de esto especificamos primero la incursión en los medios de la Web 2.0 por medio



de Facebook, Twitter, LinkedIn, etc. En estos medios sociales crearemos páginas de empresas para que los usuarios nos puedan seguir y sobre todo compartir nuestros enlaces. Crearemos expectativas

en los usuarios acerca de nuestra marca y podremos mantener un alto porcentaje de información en nuestras páginas para facilitar el entendimiento. Esta incursión se dará seis meses antes de la apertura de Ecuador Business Center, para optimizar el tiempo en el cual nos demos a conocer.

Según datos recientes de INTERNET WORLD STATS, sabemos que la conectividad a internet en el mundo ha llegado a dos mil millones de usuarios, lo que significa que el medio para

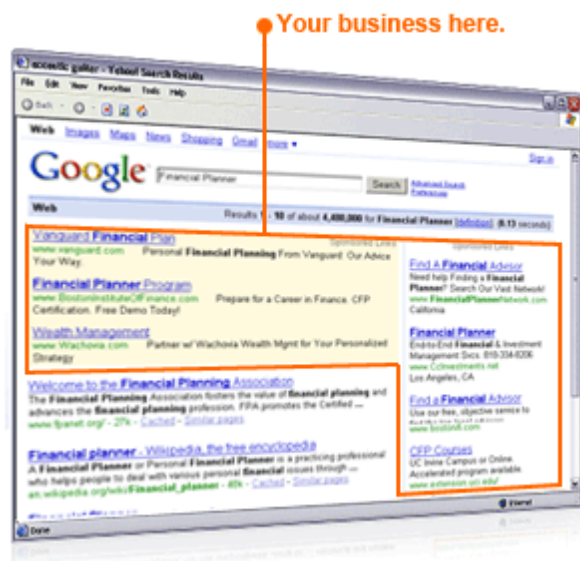


identificar nuestro target es de mucha confianza. Según las tablas entendemos que Asia y Europa son los mayores usuarios de internet, y es justo este nuestro target internacional que buscamos. Debemos entender que la penetración al internet por región ha aumentado en el año pasado y que este medio BTL, es la tendencia de medio que se usará en el futuro. Siendo una empresa vanguardista con estándares muy altos debemos ser conscientes que la apertura hacia nuevas tecnologías, es una herramienta esencial para nuestro desenvolvimiento.

Una parte vital para la transferencia de información del Business Center es la creación de una página web, que permite visualizar y crear información necesaria para el consumidor. Se debe destacar que es muy importante que dicha página sea de fácil uso para el que la visite y debe contener información concreta y bien presentada. La visualización se dará por medio de colores respectivos a nuestro logotipo, con la presentación de fotografías de

nuestras instalaciones, entorno de la ciudad e impresiones acerca del Business Center. Esta página será la representación internacional de nuestra marca y fácilmente accesible para cualquier persona en el mundo. Esto se establecerá con 12 meses de anticipación con la contratación de diseñadores de cualificados y especializados en contenidos similares para una pagina web.

Un medio complementario es la adquisición de un espacio preferencial en la maquina de



búsqueda en internet, Google. Esta empresa ha desarrollado en los últimos años un mecanismo con el cual se puede posicionar entre las primeras respuestas en la búsqueda de un resultado. Este mecanismo es llamado Google Adwords y con un uso adecuado puede generar grandes respuestas hacia los links de la empresa. Con la herramienta de Google AdWords, podremos posesionarnos en el mercado cuando los jóvenes empresarios

busquen como entrar al mercado ecuatoriano. Nuestro presupuesto será de 200 dólares pautando entre las diez de la mañana hasta las diez de la noche con un presupuesto máximo de 4 dólares diarios y comprando palabras estratégicas que estén entre 5 a 10 centavos, lo cual nos alcanza para promocionarnos durante los 50 primeros días laborables. Este mecanismo se activara con diez meses de anticipación a nuestra apertura.

Como punto final menciono la motivación de nuestro personal como también de los integrantes de la empresa. Nuestro espíritu va dirigido hacia la elaboración de un servicio único equiparado en estándares internacionales, por lo cual es importante crear un incentivo y motivación en los que forman parte de Ecuador Business Center. Los incentivos del personal se vera reflejado tanto de manera salarial como también en continuas capacitaciones que se les dará. Como hemos mencionado el personal es seleccionado con dos meses de anticipación para poder dar capacitaciones dentro de la rama de la entrega de servicio hacia los clientes con contacto directo.

Tabla cronológica del marketing operativo

Estrategia	ene-12	feb-12	mar-12	abr-12	may-12	jun-12	jul-12	ago-12	sep-12	oct-12	nov-12	dic-12	ene-13	feb-13
Creación de las instalaciones físicas EBC														
contrato con servicios profesionales														
selección y capacitación de personal														
Logo														
Determinación del paquete de oferta														
Tiempo min. De contacto con cliente														
publicidad de expectativa														
publicidad respuesta atrasada (en adelante)														
comunicados oficiales														

ECONOMIA Y RENTABILIDAD

Estructura de costos

- Al finalizar el primer año tendremos 9 contratos del paquete 1 y 6 del paquete dos y tres, el crecimiento anual será de 3 contratos anuales del paquete 1, el paquete 2 crecerá de dos en dos y el paquete 3 de uno en uno.
- El precio por paquete (350, 650, 850) respectivamente aumentaran anualmente en relación a la inflación esperada, en este caso se espera que la inflación del 2011 se mantenga para los próximos años en 5,41%.
- La capacidad por mensajero, soporte técnico, abogado, y contadora es de uno cada 40 clientes, sus salarios aumentarán de acuerdo a la inflación y son los siguientes: Soporte técnico \$380, secretaria \$750, abogado (medio tiempo) \$650, mensajero \$500 y contadora (medio tiempo) \$650. Todo esto cuenta como costo de ventas.
- Dentro de gastos administrativos, se encuentra el salario de los socios que serán de \$1000 mensuales y aumentaran en relación a la inflación.
- Dentro de gastos de venta se encuentra la publicidad con un costo de \$200 dólares mensuales y aumentara en relación a la inflación.
- Dentro de activos fijos tenemos un servidor que cuesta \$200 000, 20 computadoras de \$700 dólares cada una por el primer año, se espera aumentar 5 computadoras anualmente, 40 teléfonos de \$300 cada uno para el primer año, se espera que aumente 10 teléfonos por año, una copiadora impresora y escáner con un costo de \$4000 y oficinas por \$300 000.
- Se pedirá un préstamo al BIESS por \$400 000 amortizable en 25 años.

Proyecciones de ventas

A continuación el estado de pérdidas y ganancias acumulado en dólares de los Estados Unidos de América por mes:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	24	36	48	60
Ventas	600	1.200	1.800	6.000	10.200	14.400	21.800	29.400	37.400	48.250	60.300	74.550	178.024	225.103	276.070	331.230
Costo de Ventas	2.930	5.860	8.790	11.720	14.650	17.580	20.510	23.440	26.370	29.300	32.230	35.160	74.124	78.134	82.362	86.817
Utilidad Bruta	- 2.330	- 4.660	- 6.990	- 5.720	- 4.450	- 3.180	- 1.290	- 5.960	- 11.030	- 18.950	- 28.070	- 39.390	- 103.900	- 146.968	- 193.708	- 244.413
Gastos Administrativos	4.000	8.000	12.000	16.000	20.000	24.000	28.000	32.000	36.000	40.000	44.000	48.000	50.597	53.334	56.219	59.261
Gastos de Ventas	200	400	600	800	1.000	1.200	1.400	1.600	1.800	2.000	2.200	2.400	2.530	2.667	2.811	2.963
Depreciación	3.402	6.803	10.205	13.607	17.008	20.410	23.812	27.213	30.615	34.017	37.418	40.820	42.275	43.730	40.565	40.865
Utilidad Operativa	- 9.932	- 19.863	- 29.795	- 36.127	- 42.458	- 48.790	- 51.922	- 54.853	- 57.385	- 57.067	- 55.548	- 51.830	- 8.498	- 47.237	- 94.113	- 141.324
Gastos Financieros	2.667	5.331	7.992	10.650	13.305	15.958	18.607	21.254	23.897	26.538	29.176	31.811	31.376	30.905	30.396	29.844
Utilidad Antes de Impuestos	- 12.598	- 25.194	- 37.787	- 46.776	- 55.763	- 64.748	- 70.529	- 76.107	- 81.282	- 83.605	- 84.724	- 83.641	- 22.878	- 16.332	- 63.717	- 111.480
Participación Trabajadores	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.450	9.558	16.722
Impuesto a la Renta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3.471	13.540	23.690
Utilidad Neta	- 12.598	- 25.194	- 37.787	- 46.776	- 55.763	- 64.748	- 70.529	- 76.107	- 81.282	- 83.605	- 84.724	- 83.641	- 22.878	10.412	40.620	71.069

A continuación el balance general en dólares de los Estados Unidos de América por mes:

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	24	36	48	60
Activos	600.000	586.981	573.962	560.943	551.524	542.105	532.686	526.467	520.449	514.830	512.061	510.492	511.123	482.574	486.843	520.812	584.677
Caja y Banco	70.000	60.383	50.765	41.148	35.131	29.114	23.096	20.279	17.662	15.445	16.077	17.910	21.943	29.169	70.668	138.702	236.932
Activos Fijos Netos	530.000	526.598	523.197	519.795	516.393	512.992	509.590	506.188	502.787	499.385	495.983	492.582	489.180	453.405	416.175	382.110	347.745
Activos Fijos Brutos	530.000	530.000	530.000	530.000	530.000	530.000	530.000	530.000	530.000	530.000	530.000	530.000	530.000	536.500	543.000	549.500	556.000
Depreciación	-	3.402	6.803	10.205	13.607	17.008	20.410	23.812	27.213	30.615	34.017	37.418	40.820	83.095	126.825	167.390	208.255
Pasivos	400.000	399.579	399.156	398.730	398.301	397.869	397.434	396.996	396.556	396.112	395.666	395.216	394.764	389.093	382.951	376.299	369.096
Deuda a corto plazo	5.236	5.271	5.306	5.342	5.377	5.413	5.449	5.486	5.522	5.559	5.596	5.633	5.671	6.142	6.651	7.204	7.801
Deuda a largo plazo	394.764	394.308	393.850	393.388	392.923	392.455	391.985	391.511	391.033	390.553	390.069	389.583	389.093	382.951	376.299	369.096	361.294
Patrimonio	200.000	187.402	174.806	162.213	153.224	144.237	135.252	129.471	123.893	118.718	116.395	115.276	116.359	93.481	103.893	144.512	215.581
Capital social	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Resultados acumulados	-	- 12.598	- 25.194	- 37.787	- 46.776	- 55.763	- 64.748	- 70.529	- 76.107	- 81.282	- 83.605	- 84.724	- 83.641	- 106.519	- 96.107	- 55.488	- 15.581
Pasivo + Patrimonio	600.000	586.981	573.962	560.943	551.524	542.105	532.686	526.467	520.449	514.830	512.061	510.492	511.123	482.574	486.843	520.812	584.677

Para encontrar nuestro valor actual neto del Business center, necesitamos saber cuál es el valor de Business center Ecuador y restarle la inversión requerida.

El método utilizado para la valoración de Business Center Ecuador, es el flujo de caja libre a la firma descontado.

Flujos de Caja Descontados para la Firma

El valor de una compañía es igual a la suma de los flujos que es capaz de generar, ajustados por el valor del dinero en el tiempo, el riesgo de la compañía, la industria y el país en que opera. Por lo tanto, la metodología empleada se basa en dos supuestos básicos, cuya forma de cálculo será presentada en detalle en esta sección:

- Una tasa de descuento apropiada, que incorpora todos los riesgos asociados a la inversión.
- Los flujos de caja futuros que generará la compañía.

Se construyó un modelo financiero que simula las operaciones de Business Center Ecuador. La metodología aplicada para la proyección de los Estados Financieros y Balance General se basa en los supuestos expresados anteriormente.

Los supuestos utilizados en la construcción del modelo financiero para la valoración de la compañía, sus flujos, y la tasa de descuento utilizada fueron realizados en dólares de los Estados Unidos de América y en términos nominales.

Metodología FCFF

La metodología Flujo de Caja Libre Para la Firma se basa en el principio de que el valor de una compañía es igual al valor presente del flujo de caja sin aplacamiento que esta generará para los accionistas y los acreedores. Es decir, el flujo incluyendo el flujo de caja operativo, flujo de caja de inversión pero no el flujo de caja de financiamiento.

La razón por la que no se toma el flujo de caja de financiamiento es debido a que este ya está contemplado en la tasa de descuento como se verá más adelante.

Dentro de las principales variables para la proyección de flujos de caja hemos considerado las siguientes:

- Proyección de Ingresos Operacionales
- Costo de operación
- Inversión necesaria en Activo Fijo (CAPEX)
- Depreciación
- Tributos
- entre otros

Por lo anterior, se tomó en cuenta en la construcción del modelo de simulación financiera los siguientes componentes claves de la metodología:

- 1.) ***Flujos de caja de la firma:*** es el resultado de la Utilidad antes de Intereses e Impuestos (EBIT) – Impuestos operacionales + Depreciaciones – Inversiones en activos fijos (CAPEX). Permite estimar la capacidad de generación de caja disponible para atender las obligaciones financieras como deuda (capital más intereses) y dividendos a los accionistas.

Flujo a descontar: Utilidad operativa*(1-impuestos) + Depreciaciones – CAPEX

- 2.) ***Valor residual o terminal:*** es la estimación de del valor de la empresa en cierto año, en este caso el 6to. Es decir son los flujos esperados en el futuro luego de mi 5to año que crecen a una tasa de crecimiento constante, descontados y traídos a valor presente, en este caso se tomo una tasa de crecimiento del 5%.
- 3.) ***Tasa de descuento o costo de oportunidad del capital:*** es la tasa que permite descontar los flujos. Esta tasa se estima con base en los siguientes elementos:

- La tasa para descontar los flujos de caja libres de la firma es el WACC (Weighted Average Cost of Capital). El WACC se calcula por medio de la siguiente fórmula:

$$\text{WACC} = \left\{ K_d (1 - T_x) \left[\frac{D}{(D + E)} \right] + K_e \left[\frac{E}{(D + E)} \right] \right\}$$

Dónde:

$K_d =$ Costo de la deuda.

$(1 - T_x) =$ $T_x =$ Tasa impositiva.

$D/(D+E) =$ Participación de la deuda sobre el total de los tanto por deuda (D) como por capital (E).

$E/(D+E) =$ Participación de capital sobre el total de los tanto por deuda (D) como por capital (E).

$K_e =$ Costo del capital.

Generalmente el costo del capital se calcula utilizando el Modelo de Valoración de Activos de Capital o CAPM. La fórmula es la siguiente:

$$K_e = r_f + \beta_i^*(E(R_m) - r_f)$$

Dónde:

K_e = Costo del capital.

r_f = Tasa libre de riesgo

$E(RM)$ = Rentabilidad esperada del mercado

β_i = Beta o riesgo no diversificable de la compañía frente a la industria.

A este costo de capital se le suma el riesgo relacionado al país donde nos encontramos. Adicionalmente, el cálculo de beta debe ser apalancada a la deuda de Business Center Ecuador, siendo la beta desapalancada un promedio de la industria de oficinas estadounidense. Por estos dos instrumentos adicionales, el modelo que se utilizará para calcular la tasa de descuento será el denominado CAPM Híbrido Ajustado, cuya fórmula presentamos a continuación:

Costo de Oportunidad del Capital

Modelo Utilizado: CAPM internacional híbrido ajustado

Fórmula CAPM

$$K_e = R_{fi} + R_c + BL * (R_{mi} - R_{fi})$$

donde:

K_e = Costo promedio de los recursos aportados por los accionistas

R_{fi} = Promedio de tasas de interés libre de riesgo internacional, en este caso un bono soberano de EEUU a 5 años plazo

R_c = Premio al riesgo del país. Medido con promedio histórico EMBI Ecuador últimos 5 años

BL = Beta apalancada de la empresa en el Ecuador

R_{mi} = Retorno del mercado americano medido como el rendimiento histórico del S&P 500

Es necesario también tomar una beta desapalancada que refleje solamente el riesgo de la compañía frente al mercado y no una beta apalancada donde se incluye el riesgo por

endeudamiento, posterior a esto se apalancara nuevamente la beta ya desapalancada tomando en cuenta el riesgo de financiamiento de Business Center Ecuador y la tasa impositiva ecuatoriana.

- 4) **Valor de la Firma:** es el resultado de la suma del valor presente de los flujos de caja esperados descontados utilizando el WACC, más el valor residual.

Tasa de Descuento Utilizada

La tasa de descuento se estimó de acuerdo a la metodología de flujos libres de caja, la cual utiliza el WACC como costo de oportunidad del capital del accionista basado en el modelo del CAPM Híbrido Ajustado.

Costo de oportunidad de capital:

Costo de Oportunidad del Capital

Modelo Utilizado: CAPM internacional híbrido ajustado
Fórmula CAPM

$$Ke = Rfi + Rc + BL * (Rmi - Rfi)$$

donde:

Ke = Costo promedio de los recursos aportados por los accionistas

Rfi = Promedio de tasas de interés libre de riesgo internacional, en este caso un bono soberano de EEUU a 5 años plazo

Rc = Premio al riesgo del país. Medido con promedio historico EMBI Ecuador ultimos 5 años

BL = Beta apalancada de la empresa en el Ecuador

Rmi = Retorno del mercado americano medido como el rendimiento histórico del S&P 500

Formula Beta Apalancada

$$BL = Bu * [1 + (1-t) * D/E]$$

donde:

BL = Beta apalancada de la empresa en el Ecuador

Bu = Promedio de betas sin apalancamiento de empresas similares en EEUU

t = tasa impositiva total del Ecuador

D/E = Índice deuda patrimonio

El costo de oportunidad del capital, se obtuvo utilizando el CAPM híbrido ajustado para el riesgo del inversionista que se obtuvo apalancando la beta desapalancada de la industria a la realidad de Business Center Ecuador.

Calculo de Beta apalancada

BL =	3,32	beta apalancada
Bu =	1,05	Beta sin apalancamiento de la industria
t =	36,25%	tasa corporativa impositiva total de Ecuador
D/E =	3,39	Indice deuda patrimonio

Calculo de CAPM híbrido ajustado y WACC

Rf =	1,55%	Us treasury Department
Retorno de los mercados		
Rmp=	5,68%	Rendimiento Histórico
EMBI =	863,24	8,63%
CAPM =	29,05%	

A partir del CAPM y la relación D/E obtenemos el WACC para el resto de periodos.

Calculo de CAPM híbrido ajustado y WACC

Rf =	1,55%	Us treasury Department			
Retorno de los mercados					
Rmp=	5,68%	Rendimiento Histórico			
EMBI =	863,24	8,63%			
CAPM =	29,05%				
Datos de Ecuador					
Kd =	8,00%				
Participación L	15,00%				
Tasa IR	25,00%				
Tasa Impositiva	36,25%				
Wacc =	10,55%				
Año	1	2	3	4	5
Deuda	394.764	389.093	382.951	376.299	369.096
patrimonio	116.359	93.481	103.893	144.512	215.581
D+E	511.123	482.574	486.843	520.812	584.677
D/E	3,39	4,16	3,69	2,60	1,71
BL	3,32	3,84	3,52	2,79	2,20
CAPM	29,05%	31,97%	30,16%	26,05%	22,66%
WACC	10,55%	10,31%	10,45%	10,91%	11,57%

Valor de Ecuador Business Center

	2012	2013	2014	2015	2016	Perpetuidad
	1	2	3	4	5	6
Ventas netas	\$ 74.550	\$ 178.024	\$ 225.103	\$ 276.070	\$ 331.230	
(-) Costo de ventas	\$ 35.160	\$ 74.124	\$ 78.134	\$ 82.362	\$ 86.817	
(-) Gastos Operacionales	\$ 91.220	\$ 95.402	\$ 99.731	\$ 99.595	\$ 103.089	
(=) EBIT	-\$ 51.830	\$ 8.498	\$ 47.237	\$ 94.113	\$ 141.324	
(=) EBIT x (1-T)	-\$ 51.830	\$ 5.417	\$ 30.114	\$ 59.997	\$ 90.094	
(+) Depreciación	\$ 40.820	\$ 42.275	\$ 43.730	\$ 40.565	\$ 40.865	
(-) Gastos de Capital (CAPEX)	\$ 530.000	\$ 6.500	\$ 6.500	\$ 6.500	\$ 6.500	
(=) FLUJO DE CAJA LIBRE PARA LA FIRMA	-\$ 541.010	\$ 41.192	\$ 67.344	\$ 94.062	\$ 124.459	\$ 1.988.113
EBITDA	-\$ 11.010	\$ 50.773	\$ 90.967	\$ 134.678	\$ 182.189	

Rolling WACC	10,55%	10,31%	10,45%	10,91%	11,57%	
g	5,0%					
Valor presente del flujo (Rolling WACC)	\$ (489.375)	\$ 33.780	\$ 50.001	\$ 62.968	\$ 74.674	\$ 1.192.845

Total

VP	\$ 924.892,62
----	---------------

Deuda	\$ 400.000,00
-------	---------------

Inversión	\$ 200.000,00
-----------	---------------

VAN	\$ 324.892,62
-----	---------------

	\$ (689.375)	\$ 33.780	\$ 50.001	\$ 62.968	\$ 74.674	\$ 1.192.845
--	--------------	-----------	-----------	-----------	-----------	--------------

TIR	17%
-----	-----

Como podemos observar el valor presente neto de Ecuador Business Center es de \$324,892.62 Tomando en cuenta un crecimiento en perpetuidad para nuestro valor terminal del 5% y una inversión inicial que formará parte del patrimonio por \$200,000. La tasa interna de retorno de Business Center Ecuador es del 17%.

Bibliografía:

- “Quito contara en 16 meses con otro Business Center”. Diario Hoy. Quito. 14 de Junio 2007, 6 de Febrero 2012
<<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/quito-contara-en-16-meses-con-otro-business-center-269617-269617.html>>
- “Oficinas Gerenciales Inteligentes”. Chinthia Chiriboga, Ramiro Chiriboga. Quito 2010. 6 de Febrero 2012
<<http://oficinasgerencialesinteligentes.com.ec/cbm/>>
- “Entrepreneur Business Center”. Entrepreneur, Guayaquil 2012, 8 de febrero de 2012.
<<http://www.entrepreneur.com.ec/ebc2/>>
- “Grandes Marcas 2011”. Revista Ecos. Nf. 8 de febrero 2012.
<<http://www.ekosnegocios.com/marcas/marcasEcuador.aspx?idMarca=8>>
- “Bienes Raices”. Remax Ecuador. 2012. 8 de febrero 2012.
<<http://www.remax.com.ec/about.aspx>>
- “Futuro y Expectativas” Sector Inmobiliario. 2011. 9 de febrero 2012
<<http://www.libroinmobiliario.com/Inmobiliario/Articulos/11.pdf>>
- “Bienes Raices”. Feria de la Vivienda. 2012. 9 de febrero 2012.
<<http://www.clave.com.ec/index.php?idSeccion=442>>
- Banco central del Ecuador, febrero de 2012
<<http://www.bce.fin.ec/>>
- “Empresa: Recursos Humanos (Primera parte)”. Libro en línea. Editorial: McGraw-Hill. Septiembre, 2008. Abril, 2012.
<<http://www.mailxmail.com/curso-empresa-recursos-humanos-organigrama/organigrama-departamentalizacion>>
- “Deloitte”. Deloitte & Touche. 2011. Abril 2012.
<http://www.deloitte.com/view/es_EC/ec/conozcanos/deloitte-en-ecuador/index.htm>
- “Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social”. 2012. Abril, 2012.
<<http://www.iess.gob.ec/>>