

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Postgrados

Oficinas temporales y servicios complementarios para PYMES: PLUS+

Edison Calderón Riera

Fabrizio Noboa, PhD., Director de Tesis

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de Máster en
Administración de Empresas

Quito, agosto de 2014

**Universidad San Francisco de Quito
Colegio de Postgrados**

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

Oficinas temporales y servicios complementarios para PYMES: PLUS+

Edison Calderón Riera

Fabrizio Noboa S., PhD.
Director de la Maestría en Administración
de Empresas y Director de Tesis

.....

Matías Santana, PhD.
Miembro del Comité de Tesis

.....

Néstor Jaramillo, Dr.
Miembro del Comité de Tesis

.....

Thomas Gura, PhD.
Decano del Colegio de
Administración y Economía

.....

Víctor Viteri, PhD.
Decano del Colegio de Postgrados

.....

Quito, agosto de 2014

© DERECHOS DE AUTOR

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

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

Firma: _____

Nombre: Edison Tagori Calderón Riera

C. I.: 1710051341

Lugar: Quito, agosto de 2014

DEDICATORIA

A mis hijos, Paula y Nicolás quienes son parte de mi fuente de inspiración para perseverar, asumir y superar nuevos retos cada día.

A mi esposa, por su apoyo incondicional durante todo este tiempo generando tranquilidad, motivación y confianza para mi avance y desempeño.

Su amor y comprensión traducidos en palabras y acciones fueron un apoyo para mantener firme este objetivo.

A mis padres y a la memoria de mi abuelo Gerardo, retribuyendo su confianza y apoyo al fundamento de mi educación profesional.

AGRADECIMIENTO

A todos los profesores de la maestría en administración de empresas de la universidad San Francisco de Quito en el período 2012 – 2014, quienes demostraron su capacidad, dedicación y calidad en coordinación con la dirección de la maestría para combinar la ciencia con artes liberales y generar un excelente programa de maestría. Su contribución ha permitido ampliar mi conocimiento para continuar asumiendo nuevos retos con una visión positiva y proactiva, buscar opciones y alternativas que superen los obstáculos en un mundo de constante cambio.

A todos los compañeros y amigos del programa de maestría, quienes compartieron su conocimiento sin reserva alguna, brindaron su apoyo y solidaridad a situaciones de esfuerzo así como entusiasmo y predisposición para crear momentos con alegrías, anécdotas y un excelente ambiente social.

RESUMEN EJECUTIVO

La actividad empresarial de PYMES ha sido un motor importante en la economía del Ecuador concentrado en las principales ciudades como Quito y Guayaquil manteniendo en la última década su participación estable e inclusive incrementando debido a la formalidad que las últimas regulaciones de entidades de control como el SRI han establecido. El presente plan de negocio demuestra que existe oportunidad de implementar un servicio atractivo y de apoyo, se presenta a PLUS para ofrecer el alquiler de espacio de oficina de manera temporal con una imagen empresarial y asumir profesionalmente actividades complementarias que no son parte del giro del negocio en micro y pequeñas empresas buscando ser su socio estratégico. Su plaza será en la ciudad de Quito cuya venta de servicio será apoyado con promoción para nuevos clientes y publicidad enfocada al potencial mercado para posicionar la marca. PLUS ha identificado un mercado objetivo inicial de doscientos mil dólares anuales en un escenario conservador que logre captar apenas el 1% del total de potenciales clientes.

ABSTRACT

The business of SMEs has been a major driver in the economy of Ecuador mainly concentrated in cities such as Quito and Guayaquil keeping in the last decade its stable participation and even increasing due to the formality that recent regulations controlling entities such as SRI have been set. This business plan shows that there is opportunity to implement an attractive and support service, PLUS is presented to offer renting office space on a temporary basis with a corporate image and take professionally activities that are not part of the course of business in micro and small enterprises seeking to be your strategic partner. His place will be in the city of Quito whose sales service will be supported with promotion for new customers and potential market-focused advertising to position the brand. PLUS has identified an initial target market of two hundred thousand dollars yearly over a conservative scenario that achieves capture just 1% of all potential customers.

CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	7
ABSTRACT	8
Capítulo 1: Análisis del Macro Entorno	14
1.1. Tendencias del Macro Entorno	14
1.2. Análisis Sectorial	15
1.3. Análisis de la Competencia	16
Capítulo 2: Oportunidad de Negocio	19
2.1. Volumen de Negocio	19
2.2. Diseño de la Investigación de Mercado	22
2.3. Realización de la Investigación de Mercado	22
2.4. Resultados de la Investigación de Mercado	23
3.1. Estrategia Genérica	29
3.2. Posicionamiento Estratégico	30
3.3. Recursos y Capacidades Distintivas	32
3.4. Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo	33
Capítulo 4: Plan Comercial	35
4.1. Producto	35
4.2. Precio	35
4.3. Plaza	36
4.4. Promoción	36
4.5. Publicidad	37

4.6. Copy Strategy	37
Capítulo 5: Plan de Operaciones	38
5.1. Plantas de Fabricación y Logística	38
5.2. Manejo de Flujos de Producción e Inventarios.....	41
5.3. Gestión de la Calidad.....	43
Capítulo 6: Plan Financiero	44
6.1. Supuestos Generales	44
6.2. Estructura de Capital y Financiamiento.....	45
6.3. Estados Financieros Proyectados.....	47
6.4. Flujo de Efectivo Proyectado.....	49
6.5. Punto de Equilibrio	50
6.6. El TIR y el VAN.....	50
6.7. Análisis de Sensibilidad.....	51
CONCLUSIONES.....	55
ANEXOS	56
Anexo A. Análisis de Fuerzas Sectoriales	56
Anexo B. Resultados Investigación de la Principal Competencia.....	60
Anexo C. Formato de Cuestionarios.....	62
Anexo D. Definición de Roles y Funciones	65
Anexo E. Equipo de Trabajo	65
Anexo F. Diseño Tipo del Espacio de Oficina y Servicios	66
Anexo G. Diagramas Procesos Clave en la Gestión de Calidad.....	67

Anexo H. Tabla de Amortización de Financiamiento	69
Referencias	70

Listado de Figuras

Figura 1. Análisis sectorial de actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	16
Figura 2. Mapa estratégico para análisis de la competencia.....	17
Figura 3. Proporción de MIPYMES en el Ecuador 2009 y 2010	19
Figura 4. Proporción de PYMES en el Ecuador 2011	20
Figura 5. Composición ingresos por sector empresas pequeñas 2011	21
Figura 6. Clasificación sectores CBD Quito	24
Figura 7. Resultado de costo referencial en mente para mantener una oficina	25
Figura 8. Resultado de aceptación de servicios complementarios	25
Figura 9. Cadena de valor. Porter	29
Figura 10. Organigrama Funcional.....	34
Figura 11. Ubicación de PLUS en Matriz Sistema-Servicio	38
Figura 12. Ubicación de PLUS en Matriz Proceso – Producto	40
Figura 13. Sensibilidad frente al VAN - Regresión de coeficientes.....	52
Figura 14. Densidad de probabilidad VAN	52
Figura 15. Densidad de probabilidad TIR	53

Listado de Tablas

Tabla 1 Número de PYMES 2011	20
Tabla 2 Composición de ingresos PYMES	20
Tabla 3 Resumen de resultados cuestionario información primaria.....	24
Tabla 4 Estimación volumen de negocio.....	27
Tabla 5 Planes de servicio y precios.....	35
Tabla 6 Cálculo capacidad de atención modelo múltiples canales.....	41
Tabla 7 Cálculo de probabilidad del número de clientes.....	42
Tabla 8 Pronóstico de ventas en horizonte de evaluación	45
Tabla 9 Inversión Requerida del proyecto.....	45
Tabla 10 Cálculo de CPPM-WACC con distinto nivel de deuda.....	47
Tabla 11 Balance General Proyectado con Horizonte a 5 años.....	47
Tabla 12 Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado con Horizonte a 5 años	48
Tabla 13 Flujo de Efectivo Proyectado con Horizonte a 5 años	49
Tabla 14 Cálculo del punto de equilibrio	50
Tabla 15 Cálculo de VAN y TIR.....	51

Capítulo 1: Análisis del Macro Entorno

1.1. Tendencias del Macro Entorno

Existen tres aspectos que alientan la creación de un negocio de oficinas temporales y servicios complementarios para PYMES: a) el incremento de trabajadores por cuenta propia los cuales pueden ser catalogados como PYMES; b) el alto costo que representa para un profesional independiente o PYMES el alquiler de una oficina; c) el incremento del costo que representa la remuneración para colaboradores con actividades complementarias de apoyo empresarial.

En primer lugar, según fuentes de Euromonitor Internacional, entre el 2007 y 2012, las personas que trabajan por cuenta propia fueron incrementando cada año llegando establecer en este período un crecimiento total cercano al 12%. Por otra parte, es importante considerar también los datos resultantes en el mismo período que indica esta fuente para un grupo estrechamente relacionado, el de trabajadores familiares, el cual también se ha incrementado cerca del 6%. La relación de trabajo familiar es más lógico entender cuando uno de los integrantes es el dueño del negocio o empresa.

En segundo lugar, el costo de alquiler de una oficina que podría ser requerida por un profesional independiente o PYMES tiene un rango entre \$12 y \$18 dólares por m², si el espacio estimado de una oficina para un profesional independiente es entre 30m² y 100m², el costo de alquiler tendría un valor entre \$360 a \$540 en 30m² o de \$1,200 a \$1,800 en 100m², en sectores identificados como zona empresarial y comercial en la ciudad de Quito. Si este costo de alquiler, se compara con el ingreso monetario promedio para un Jefe de hogar urbano y rural que según fuentes del INEC, varía entre \$1,985 y \$685 dólares en los grupos de jefes que se puede asociar a un profesional independiente o PYME, resulta un costo muy alto.

Finalmente, según fuentes de Euromonitor Internacional, entre el 2007 y 2012, el salario por hora en Ecuador, subió de \$1.5 a \$2.1 dólares. Por parte del Ministerio de Relaciones Laborales existe más control y exigencia al cumplimiento a las obligaciones laborales del patrono o empleador. Se ha suprimido la contratación por horas de personal, todo empleado debe suscribir un contrato de trabajo con afiliación al seguro social, pago de décimos y horas extras si es el caso. El último incremento del salario básico unificado fue entre los años 2012 y 2013, pasando de \$292 a \$318 dólares, lo cual representó un incremento del 8.18%; así mismo, según fuentes del INEC, los afiliados plenos o cubiertos por el IESS en la muestra nacional urbana pasaron del 42% al 67% entre el 2008 y 2013.

El hecho de que exista un crecimiento en la personas que trabajen por cuenta propia, que exista una certeza en cifras y adicionalmente una relación familiar en el trabajo, presenta dos aspectos importantes para impulsar la creación de este negocio, por un lado que el mercado al cual se dirige está en crecimiento y por otro que existe la necesidad de apoyo. Así mismo, el alto costo que en promedio que representa mantener una oficina y contratar personal para actividades administrativas o complementarias, son argumentos que justifican la oportunidad de ofrecer a personas naturales, profesionales o PYMES una solución integrada de servicios de oficina de tal manera que puedan maximizar su actividad o línea de negocio con un apoyo empresarial más adaptado a su economía.

1.2. Análisis Sectorial

Para determinar la rentabilidad promedio en el largo plazo en el sector de actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler, se ha empleado el modelo de las cinco fuerzas de Porter (Porter, 1980) tal como lo representa la siguiente figura.

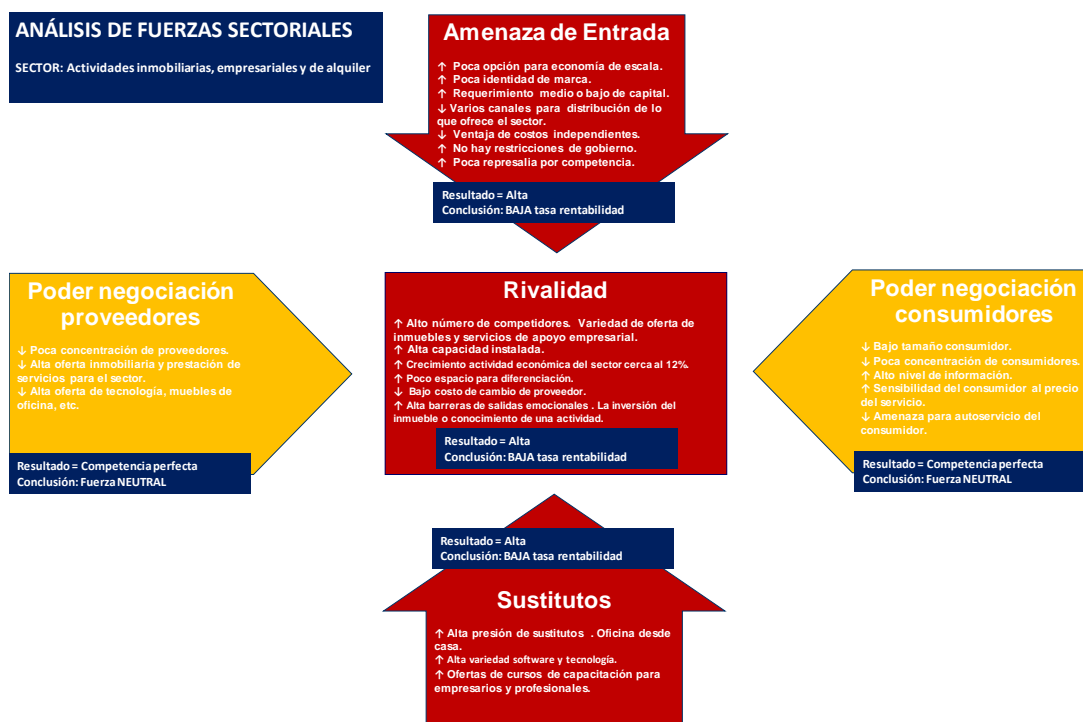


Figura 1. Análisis sectorial de actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler

El análisis sectorial determina que la rentabilidad potencial a largo plazo en el sector de actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler es baja. El resultado que presentan tres de las cinco fuerzas es desfavorable a la rentabilidad y dos son neutrales, sin embargo, el análisis ofrece el mensaje que se debe buscar la forma de posicionarse favorablemente dentro del sector. La propuesta de este plan de negocio es justamente ofrecer un servicio integrado que lo diferencie en el sector y permita obtener una rentabilidad superior al costo de oportunidad del capital. El análisis a profundidad puede verse en el Anexo A.

1.3. Análisis de la Competencia

Para clasificar las empresas que ofrecen oficinas temporales y servicios complementarios de apoyo empresarial para PYMES, se ha procedido a realizar una investigación a través de una encuesta a 21 profesionales de diversas especialidades y actividades económicas. Los resultados sugieren que los competidores del sector deben clasificarse según su ubicación y servicios. Por ubicación se entiende al sector geográfico

de la oficina, mientras que por servicios debe entenderse a cantidad de facilidades o prestaciones que adicionalmente tendría el consumidor al alquilar una oficina. Ambas variables son relevantes porque definen el perfil del competidor. A mayor cantidad de servicios y mejor ubicación, habrá menor sensibilidad al precio por parte del consumidor (variable también relevante para el consumidor según consta en el Anexo B). Estas variables permiten ubicar a los competidores relevantes para este plan de negocio como se presenta en la figura 2.

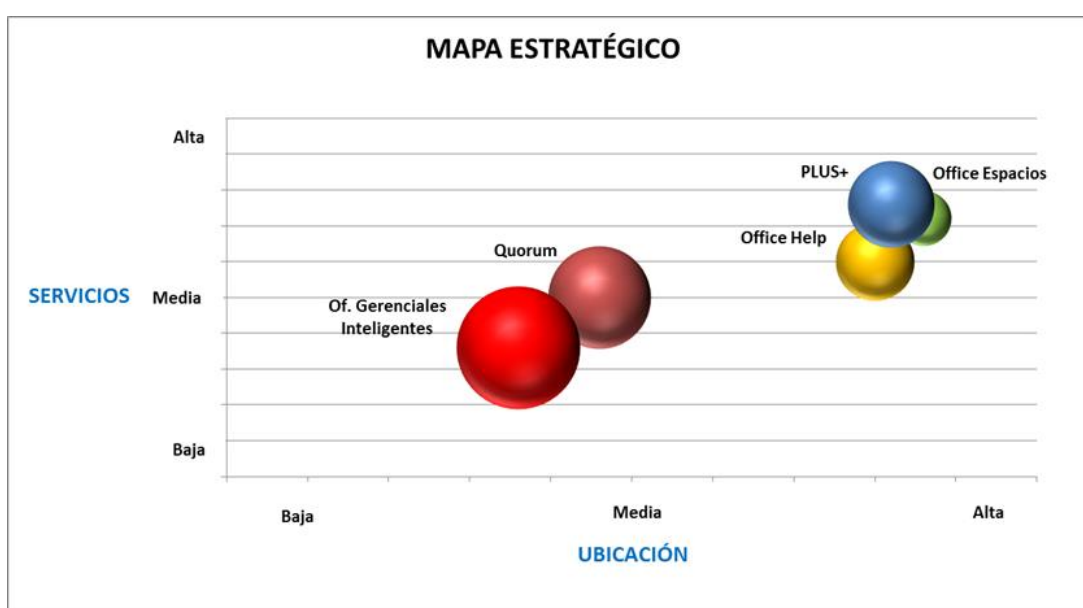


Figura 2. Mapa estratégico para análisis de la competencia

Finalmente se puede concluir que ningún competidor ha optado en brindar una solución integrada entre espacio físico y actividades de apoyo empresarial, que representen una verdadera alternativa de empresa para aquellos clientes que requieren de apoyo para mejorar sus ventas o producción o un menor impacto en sus actividades para otros que pasarían a esta modalidad retirando su oficina.

La falta de posicionamiento que demuestra la investigación al determinar que no existe una empresa que destaque de manera contundente para estar en recordación de profesionales o personas con actividad empresarial genera un espacio estratégico que

podría ser ocupado por una empresa ser servicio en el alquiler de oficinas temporales y servicios complementarios para PYMES en la ciudad de Quito que es donde se enfoca este plan de negocio.

Capítulo 2: Oportunidad de Negocio

2.1. Volumen de Negocio

En Ecuador no existe una entidad que proporcione un número exacto de PYMES, un número estimado se puede obtener a través de la Superintendencia de Compañías o el SRI que las identifica por su actividad y volumen de ventas. Parte de las PYMES son las microempresas, por esa razón en algunos casos se las denomina MIPYMES. Como grupo objetivo base para este plan de negocio se considera a micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito, registradas como persona natural o sociedades a través de su registro único de contribuyente, RUC, en el servicio de rentas internas, SRI.

De acuerdo al INEC, la proporción de MIPYMES se ha mantenido estable en los últimos años con un promedio del 81.70% y del 18.30% para grandes empresas (INEC, 2011). La ilustración en la figura 3 permite una primera estimación del volumen de MIPYMES.

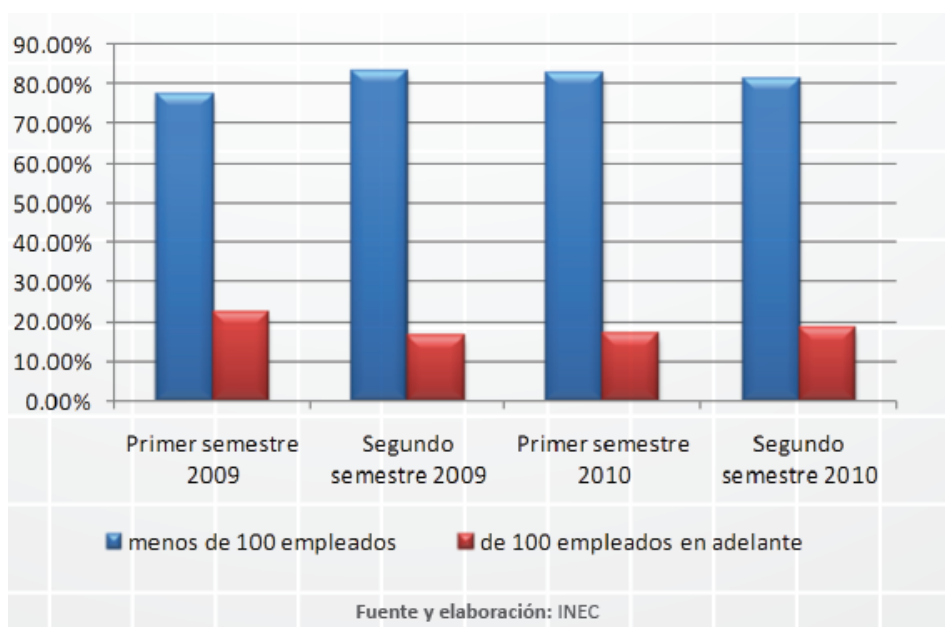


Figura 3. Proporción de MIPYMES en el Ecuador 2009 y 2010

Información proporcionada por el SRI, indica que hasta el 2011 existieron 27,646 Pymes, cuya concentración está en las provincias de Pichincha y Guayas con un 84.5%. De

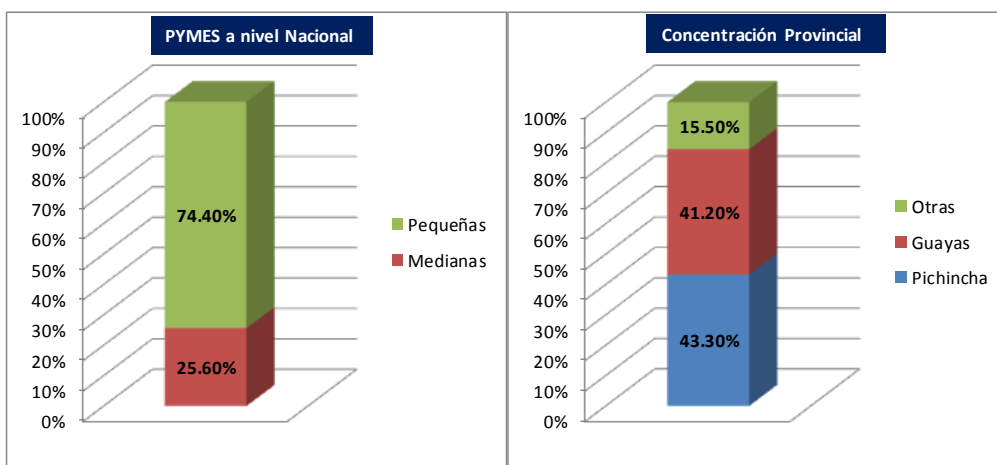
esta concentración, el 43.3% pertenece a Pichincha, es decir, alrededor de 12,000 micro y pequeñas empresas como volumen de posibles clientes dentro del grupo objetivo al cual se enfoca el servicio. Gráficamente se ilustra en la tabla 1 y figura 4 (Ekos, 2011).

Tabla 1

Número de PYMES 2011

VOLUMEN DE PYMES	Número	%
Pymes a nivel nacional	27,646	100.00%
Medianas	7,077	25.60%
Pequeñas	20,569	74.40%
Concentración Regional		100.00%
Pichincha	11,971	43.30%
Guayas	11,390	41.20%
Otras	4,285	15.50%

Fuente SRI



Fuente SRI

Figura 4. Proporción de PYMES en el Ecuador 2011

Así mismo, el ingreso promedio anual por empresa y sector dentro de las PYMES se ha señalado en USD 2,5 millones para una empresa mediana y USD 451,341 para una pequeña. Esta información sobre los ingresos de la pequeña empresa permite establecer que existe un ingreso promedio como evidencia de la capacidad de pago al servicio parte de este plan. Se ilustra en la tabla 2 y figura 5 (Ekos, 2011).

Tabla 2

Composición de ingresos PYMES

COMPOSICIÓN DE INGRESO PROMEDIO ANUAL EN EL COMERCIO NACIONAL		
Pequeñas	\$ 451,341.00	32.40%
Medianas	\$ 2,500,000.00	44.30%
TOTAL		76.70%

Fuente Ekosnegocios.com

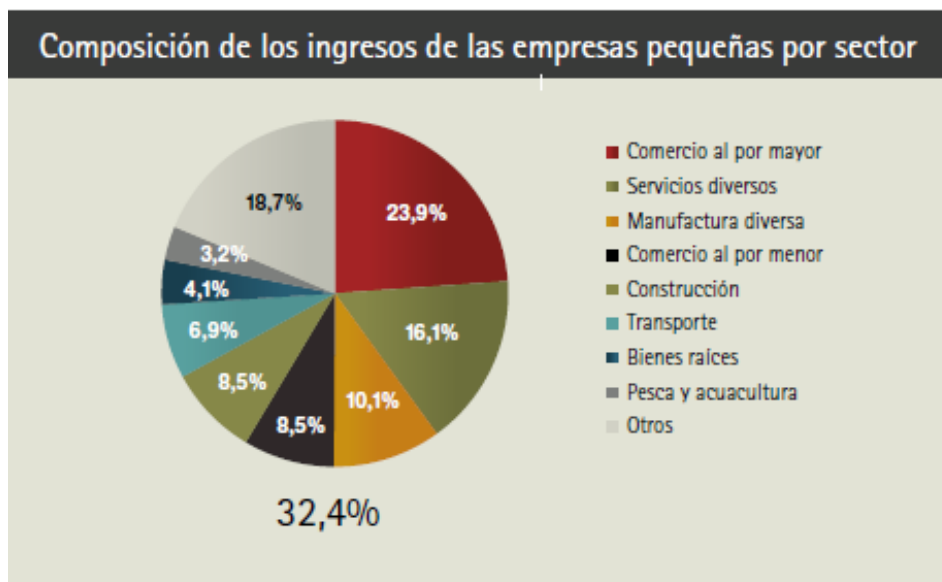


Figura 5. Composición ingresos por sector empresas pequeñas 2011

Por otra parte, existe una gran cantidad de personas naturales registradas con un RUC y económicamente activos en el SRI, de las cuales no se puede tener la certeza que todas hayan sido identificadas como PYMES, con lo cual, el volumen se incrementa. Una muestra de RUC del SRI con fecha de corte agosto de 2013 permite estimar alrededor de 21,816 contribuyentes dentro del mercado grupo objetivo, es decir, personas naturales registradas en la ciudad de Quito con una actividad económica activa identificada a través de clasificación internacional industrial único, CIIU, a través lo cual se las define como MIPYMES (SRI, 2013).

En conclusión, el volumen de MIPYMES que se presenta para el negocio está determinado por el segmento de mayor presencia en el mercado comercial y laboral del país. Un mercado que en los últimos años se ha mantenido estable cuyo volumen sustenta

un plan de negocio a largo plazo al cual se puede aplicar el servicio de PLUS+ propuesto indistintamente del negocio o actividad económica.

2.2. Diseño de la Investigación de Mercado

El diseño de la investigación de mercado utiliza las dos técnicas básicas para el estudio del comportamiento, la cualitativa, a través de la cual se espera obtener información de lo que siente y piensa el cliente; la cuantitativa, la cual permite obtener cantidades o porcentajes del estudio (Jaramillo, 2011).

La investigación cuantitativa estuvo dirigida a 32 profesionales y personas con alguna actividad laboral a través de cuestionarios cuyo propósito fue identificar los tres atributos más relevantes que valoran, estimar un porcentaje de aceptación y posicionamiento de la competencia en el mercado y establecer un precio referencial que el mercado establece como válido para los gastos más relevantes al mantener una oficina y servicios complementarios de apoyo empresarial.

Por otra parte, en la investigación cualitativa se entrevistó a 5 profesionales con actividades independientes diferentes con el propósito de evaluar la percepción y opinión de los atributos identificados como relevantes, confirmar el posicionamiento de la competencia y establecer la intención o necesidad real de uso al servicio que propone este plan de negocio. El anexo C presenta los cuestionarios usados como guías de la investigación.

2.3. Realización de la Investigación de Mercado

Debido a la variedad en la especialidad de las MIPYMES, los cuestionarios guías enfocan al mundo de los negocios de manera general, busca identificar atributos que sean valorados por un grupo que represente mayoría, es decir, se buscó:

- Determinar la posibilidad de negocio.
- Identificar atributos estratégicos y de valor.

- Determinar posicionamiento de la competencia.
- Identificar intención de aceptación del servicio.
- Identificar preferencias a la variedad de servicios.
- Generar y determinar conciencia de costos.

Se generó los cuestionarios en aplicaciones web que permiten la distribución de los mismos en forma masiva o personalizada, al mismo tiempo que facilitan el almacenamiento de las respuestas así como obtener información estadística.

Para las entrevistas se sugiere hacer un análisis previo de las personas elegidas para el efecto, es decir, evaluar el entorno y condiciones que podemos encontrar al realizar la actividad. Entre otros aspectos, su actividad laboral, condición económica, preparación profesional y nivel de relación personal. Este paso previo, ayuda a preparar una entrevista efectiva y enfocada al propósito de la misma.

2.4. Resultados de la Investigación de Mercado

El resultado de la investigación cuantitativa presenta los tres atributos más relevantes o estratégicos valorados por los clientes para aceptar el servicio:

1. Ubicación de las oficinas
2. Costo
3. Servicios de apoyo e instalaciones

Considerando que la ubicación es uno de los atributos más relevantes, este plan de negocio propone ubicarse dentro de las zonas identificadas como corporativas y comerciales para oficinas en la ciudad de Quito. La figura 6 delimita las zonas que serían alternativas para establecer el servicio (CLAVE, 2011).

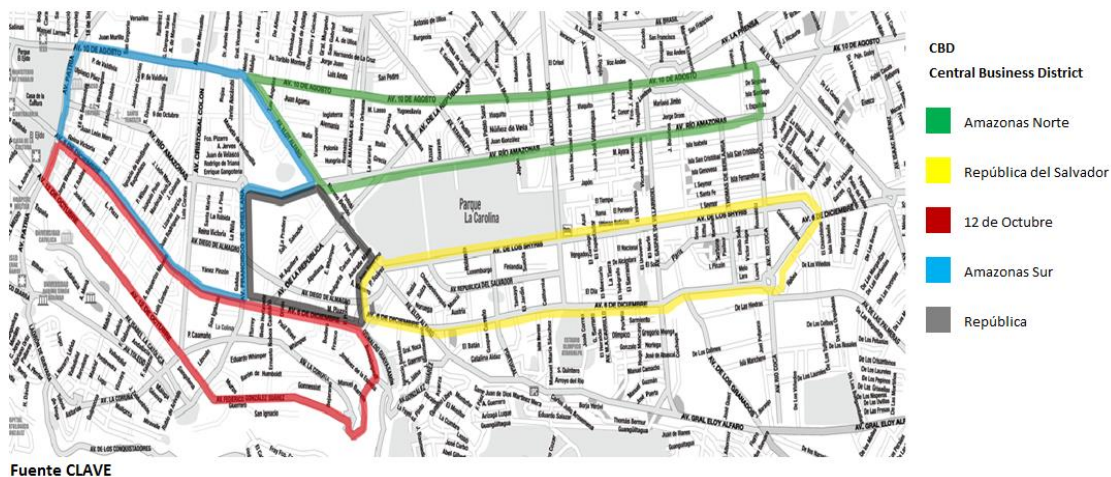


Figura 6. Clasificación sectores CBD Quito

Para el porcentaje de aceptación y posicionamiento, el resultado permite identificar una oportunidad de negocio, no existe “Brand equity”, el 43% no conoce el servicio de oficinas temporales, el 57% que si conoce representa un 30% de posicionamiento, por tanto existe un 70% para desarrollar en donde la competencia no ha establecido su marca.

Los resultados que reflejan los atributos mencionados así como no posicionamiento de una marca, se ilustran en la tabla 3 siguiente.

Tabla 3

Resumen de resultados cuestionario información primaria

NÚMERO DE ENCUESTAS		21
ATRIBUTOS ESTRATÉGICOS IDENTIFICADOS		
Frecuencia	Atributo	
12	Ubicación	
10	Costo	
6	Servicios e instalaciones	
POSICIONAMIENTO DE LA COMPETENCIA		
Conoce del servicio		
SI	12	
NO	9	
Frecuencia	Nombre competencia	
1	QUORUM	
1	OFICINAS GERENCIALES INTELIGENTES	
1	UNITED VIRTUAL OFFICE (REGUS)	
1	OFFICE SHARE	
1	REGUS	
1	IDEAS	
1	ESPACIOS OFFICE	

El resultado del valor de referencia que el mercado establece para gastos de una oficina lo ilustra el resumen de la figura 7 siguiente:

Opciones de respuesta	Respuestas	
Menor a \$300	6,25%	2
Entre \$300 y \$500	28,13%	9
Entre \$501 y \$700	12,50%	4
Mayor a \$700	53,13%	17
Total		32

Figura 7. Resultado de costo referencial en mente para mantener una oficina

Este resultado presenta un dato importante de referencia, el 53% de clientes tiene claro el alto costo que representa mantener una oficina de manera individual y lo establece en un valor superior a USD \$700 mensuales.

Los resultados de esta investigación cuantitativa esta soportada en una muestra de 21 personas en un primer grupo y de 32 personas con la misma técnica para un segundo grupo, dirigidas a profesionales y personas con actividad laboral en distintas especialidades.

La figura 8 refleja el resultado cuantitativo del porcentaje de importancia que tienen los servicios de apoyo empresarial complementarios parte de este plan.

Opciones de respuesta	Respuestas	
Muy importante	43,75%	14
Importante	50%	16
Poco importante	6,25%	2
Total		32

Figura 8. Resultado de aceptación de servicios complementarios

El 43.75% considera “muy importante” contar con servicio de apoyo. Mientras que un 50% lo considera “importante”, es decir, que para el 93.75% los servicios de apoyo complementarios son relevantes y se consideran en este el plan de negocio como claves.

Por otra parte, las entrevistas se realizaron a 5 profesionales en distintas áreas, así tenemos: auditoría, contabilidad, soluciones de software, bienes raíces y manejo de proyectos. El resultado de las entrevistas reflejó coincidencia en los siguientes aspectos o atributos que valoran:

- Imagen empresarial que brinda tener una oficina.
- Facilidad de operación y gestión de las actividades.
- Oportunidad de nuevos negocios.
- Necesidad de apoyo o soporte con actividades administrativas como recepción, facilidades tecnológicas en equipos de computación y comunicaciones.
- Ubicación comercial.

Sin embargo, el momento de evaluar la intención de uso también se determinó algunos aspectos a considerar:

- Falta de privacidad personal.
- Espacio para documentación de trabajo y personal.
- Aspecto cultural. Crecimiento de negocio tiene relación con poseer una oficina personal y adicionalmente en las personas prevalece el ego y la privacidad sobre la eficiencia en el negocio.

De las 5 personas entrevistadas, tres tuvieron intención inmediata de uso, uno lo pensaría y uno lo descartó principalmente por la falta de privacidad tanto personal como la documentación de trabajo.

El plan de negocio propone establecer servicios que cumplen con la expectativa de la mayoría de acuerdo a la investigación de mercado, específicamente se debe brindar como base los siguientes:

- Asistencia administrativa básica, es decir, recepción de llamadas, correspondencia, atención a visitas y gestión de agenda.

- Tecnológicos ofimática y comunicaciones.
- Mensajería.
- Contable/Financiero.
- Sala de reuniones.
- Parqueadero.

Los resultados permiten hacer una estimación con un escenario muy conservador definiendo lograr una base del 1% del mercado objetivo de ocupación mensual, es decir, alrededor de 89 clientes con una oferta económica promedio del 50% del costo en mente de los clientes para una oficina, un estimado de USD \$300 pago promedio mensual, con lo cual se tendría un ingreso razonable y atractivo a la inversión tal como ilustra la tabla 4 siguiente:

Tabla 4

Estimación volumen de negocio

VOLUMEN DE MIPYMES	Número	%
Nacional pequeñas	20,569	74.40%
Total Pichincha	11,971	
Pichincha pequeñas	8,906	74.40%
Cientes mercado objetivo	89	1.00%
Pago mensual promedio x cliente (USD) \$	300.00	
Total mensual promedio (USD)	\$ 26,719.27	

La oportunidad de negocio es ofrecer a las MIPYMES un apoyo de productividad, crecimiento, mantenerse en el mercado, ser competitivo a través de una imagen de empresa y alcanzar eficiencia en el negocio evitando gastos en equipos, mobiliario y servicios o actividades que no son parte del giro del negocio, es decir, que permita un PLUS y diferencie su negocio.

Por otra parte, aprovechar la oportunidad reflejada ante la falta de una competencia posicionada, con corta vida en el mercado y además un volumen en el mercado por desarrollar brindando otra forma de presentar un negocio.

La innovación es la sostenibilidad de las PYMES, la propuesta es que el emprendedor o empresario se dedique a fortalecer e innovar en su campo con un PLUS que ofrece este plan de negocio indistintamente del sector o actividad que MIPYMES represente. La investigación y resultados presentados permiten mantener y continuar con el *insight* que este plan de negocio propone, ser un PLUS para las MIPYMES.

Capítulo 3: Definición Estratégica

3.1. Estrategia Genérica

La estrategia está dirigida a un nicho de micro y pequeñas empresas al cual se atenderá con un servicio diferenciado complementando el espacio físico de una oficina con alternativas de servicio que se adapten al cliente; sin embargo, no busca estrictamente la diferenciación, más bien un nivel que permita la ventaja competitiva a través de “focalización” (Porter, 1980), es decir, un servicio bueno, de calidad ajustado a la disposición de pago del cliente.

La estrategia genérica busca cubrir la oportunidad de negocio que presenta el estudio de mercado: no tener una competencia posicionada en la ciudad de Quito, un conocimiento desconocido o mínimo sobre el servicio en los potenciales clientes así como un volumen atractivo de mercado en el cual desarrollar el negocio. Para esto se apoya en la cadena de valor con un esquema básico de actividades primarias y de apoyo (Porter, 1985) como lo ilustra la figura 9.



Figura 9. Cadena de valor. Porter

En las actividades primarias los atributos relevantes para alcanzar ventaja competitiva son:

Operaciones, será el proceso continuo para adaptar el ambiente de oficina y los servicios a la necesidad del cliente. Se busca tener presente las actividades a desarrollar por parte del cliente de tal manera que se sus requerimientos se atiendan con la infraestructura y servicio adecuado. Una sala u oficina bien equipada, mensajería eficiente, tecnología y comunicaciones funcionales.

Marketing y Ventas, a través de lo cual se busca identificar los clientes potenciales y lograr una base que permita la rentabilidad deseada. En este proceso, se buscará hacer una identificación apoyados en la investigación de mercado enfatizando el beneficio de contar con una imagen empresarial, alternativa ajustada a su disposición de pago y apoyo a cada micro o pequeña empresa en tareas que no son parte de su giro de negocio.

Por otra parte, en las actividades de apoyo destacan como relevantes aquellas consistentes con las primarias:

Infraestructura, adecuada a los servicios que se ofrece. Diseño empresarial con un toque elegante y funcional, además de una estructuración funcional dentro del negocio. De esta manera será un apoyo para la actividad primaria de operación.

Investigación y desarrollo, como una base de diferenciación, crecimiento y sostenibilidad. Estudio de mercado, necesidades o preferencia del cliente, avance tecnológico y de comunicaciones.

3.2. Posicionamiento Estratégico

El posicionamiento estratégico busca principalmente contrarrestar las tres fuerzas sectoriales identificadas como desfavorables a la rentabilidad presentadas en el capítulo 1 del presente plan de negocio: amenazas de entrada, rivalidad y sustitutos.

En el caso de la amenaza de entrada, se fortalecerá la ventaja de costos independientes, es decir, aprovechar del know how en funciones de soporte y asesoría en sistemas y comunicaciones, logrando de esta manera reducir el costo en contratación de

servicios externos así como el costo que representa el aprendizaje de adaptar soluciones técnico administrativas. Así mismo, es vital tomar ventaja respecto a la localización, este plan de negocio propone ubicarse en alguna de las zonas corporativas como se indicó en la sección 2.4 con lo cual se cubra el atributo de ubicación valorado en la investigación de mercado como relevante. Ambas variables deberán hacer más difícil el ingreso de nuevos competidores en el largo plazo.

Por otra parte, para contrarrestar la alta rivalidad, la estrategia de nicho y focalización pretende tomar ventaja sobre la competencia considerando que el mayor número de competidores son indirectos al no presentar una solución integrada; por un lado ofertan alquiler o venta de oficinas y por otro los servicios administrativos, financieros, sistemas y comunicaciones. La acción propuesta es un servicio como una solución integrada de apoyo a la actividad “core” de negocio para la micro o pequeña empresa diferenciándolo de un servicio genérico de oficina. Para esto se fusiona el alquiler de un espacio físico de oficina con funciones de soporte a la misma. Para el caso de la competencia directa, es decir, aquella que presenta un servicio similar integrando espacio físico con actividades administrativas, las principales acciones para contrarrestar son:

- Establecer paquetes de servicio generales así como la opción de personalizarlos de acuerdo a la necesidad del cliente y su disposición de pago.
- Adaptar las instalaciones físicas para que permitan ser flexibles a las necesidades puntuales y eventuales. Por ejemplo, facilidad de un espacio como sala de reunión o capacitación, oficina personal o espacio de trabajo, disponibilidad de servicios tecnológicos y comunicaciones de acuerdo a la necesidad.
- Identificar las herramientas tecnológicas más requeridas por el cliente, facilitando de esa manera el ambiente tecnológico y de comunicaciones.

Finalmente, para los sustitutos, entre los cuales destacan el trabajo desde el hogar, la oferta de soluciones en sistemas para apoyo de gestión y los diferentes cursos de capacitación para autogestión de micro y pequeños empresarios, se plantea las siguientes acciones a desarrollar:

- Generar una imagen y ambiente empresarial para el cliente a través del servicio integrado que se ofrece. Contrarrestando a uno de los principales sustitutos como es el uso del hogar como dirección de empresa.
- Venta de servicio enfocado a que el cliente podrá potenciar las actividades propias de su negocio y PLUS se encargará de adecuar su ambiente de oficina junto con las actividades que no son parte del giro de su negocio de tal manera que agregue valor a su negocio.
- Presentar recurso humano calificado para entregar un servicio de calidad al ejecutar las actividades primarias de operación.

3.3. Recursos y Capacidades Distintivas

Para lograr rentabilidad y ventaja competitiva sostenible, el presente plan de negocio en este punto describe la aplicación de recursos y capacidades distintivas que generen barreras para evitar las amenazas de imitación y sustitución.

Dentro de los recursos se destaca el “know how” en asesoría técnica y soluciones en tecnología de información y sistemas de comunicación para ambientes de oficina. Este recurso será la base para fortalecer un marketing relacional con el cliente estableciendo una ventaja competitiva sostenible al determinar necesidades propias que generan valor para el cliente. Adicionalmente, el staff usado como recurso estratégico en base a la cultura organizacional con enfoque a la relación con el cliente a través de la cual se pueda identificar necesidades relevantes.

De la mano con el recurso estará la capacidad de flexibilidad y optimización del ambiente para el servicio que se propone, es decir, adaptar tanto infraestructura como recurso humano al servicio de los distintos clientes. Se tendrá espacios para uso privado y compartido según la necesidad o disposición de pago del cliente tal como se ha descrito las acciones de la sección anterior para contrarrestar las fuerzas negativas a la rentabilidad.

En este aspecto, tanto el recurso como la capacidad planteada, generan una cultura organizacional con enfoque a cubrir la necesidad identificada y generar una imagen y ambiente empresarial para el cliente. Ser flexible y adaptable al negocio del cliente, mantener una buena relación y ser un apoyo eficiente en su actividad generando confianza y sostenibilidad.

De esta manera además se busca cubrir las dos condiciones principales que presenta el nicho objetivo de mercado, es decir, tanto aquel que dispone ahora de oficina y puede reducir sus costos con un servicio de igual o mejor condición así como para aquel que no dispone de un ambiente de oficina y el servicio se ajusta a su disposición de pago.

3.4. Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo

El organigrama inicial para este plan de negocio tendrá una estructura funcional. La definición de esta estructura no está directamente relacionada el número de colaboradores, por el contrario su justificación se debe a ser consistente con el uso de los recursos y capacidad distintiva deseados para lo cual se hace necesario definir las principales funciones que requiere la empresa para la implementación de su estrategia como lo ilustra la figura 10.

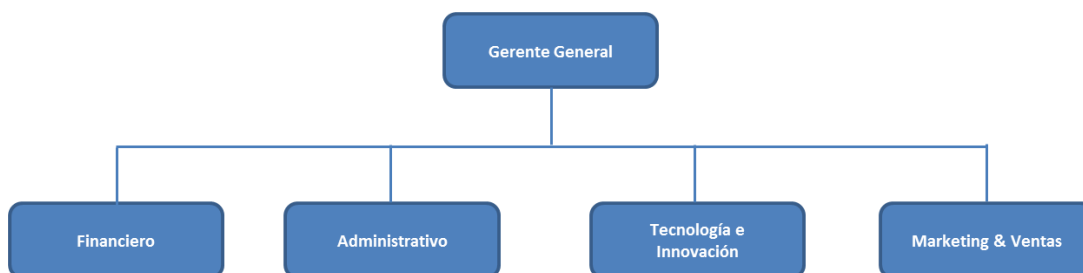


Figura 10. Organigrama Funcional

Por otra parte, esta estructura permite generar la capacidad para superar los retos principales para iniciar este negocio como es el control y conocimiento de actividades de operación en el servicio.

La definición de roles y funciones a detalle para el organigrama propuesto se presenta en el anexo D.

El equipo de trabajo deberá cubrir todos los roles y funciones correspondientes al organigrama para lo cual se requiere el perfil de colaboradores que se indica en el anexo E.

Capítulo 4: Plan Comercial

4.1. Producto

El servicio es ofrecer de manera integrada un espacio físico de oficina y actividades complementarias administrativo-financieras, sistemas ofimáticos y comunicaciones para PYMES que les brinde una imagen y ambiente empresarial.

El espacio físico estará comprendido entre 250 m² a 350 m², diseñado con espacios de trabajo con privacidad o compartidos debidamente amoblados, además, diversas áreas propias de un ambiente empresarial moderno y funcional tales como: recepción, sala de espera, sala de reuniones, auditorio o sala de capacitación, cafetería y una zona compartida de equipos periféricos (impresora, copiadora, etc).

Las actividades complementarias serán atendidas a través de colaboradores calificados que respalden su trabajo. Adicional, sistemas de oficina y comunicaciones con equipos apropiados para atender conexión de datos, voz y video.

El servicio se atenderá en horario de lunes a viernes entre 08h00am y 06h00pm, sin embargo, podrá ser flexible a necesidades excepcionales de los clientes en horario extra bajo acuerdos de servicio.

4.2. Precio

El precio buscará ajustarse a la disposición de pago que resultó de la investigación de mercado y que estaría dentro del rango para alcanzar los objetivos de rentabilidad, sin embargo, dependerá de la cantidad de servicios y recursos que requiera el cliente. La tabla 5 presenta los planes de servicio y el precio correspondiente.

Tabla 5

Planes de servicio y precios

PLAN SERVICIO	DESCRIPCIÓN	PRECIO (USD)
** Básico compartido	Uso de espacio de oficina temporal compartida Servicios complementarios de recepción, correo, oficina interna	(\$ 300 - \$ 450) / mes
** Básico reservado	Uso de espacio de oficina temporal reservada Servicios complementarios de recepción, correo, oficina interna	(\$ 600 - \$ 850) / mes
* Premium compartido	Plan básico compartido más plan financiero	Base \$ 400 / mes
* Premium reservado	Plan básico reservado más plan financiero	Base \$ 700 / mes
* Plan Financiero	Asistencia contable financiera	Base \$ 100 / mes
** Plan Temporal	Espacios de oficina para reuniones, conferencias, puesto	Base \$ 50 / hora

** El factor principal de variación en el precio es el volumen de transacciones o facturas.*

*** El factor principal de variación en el precio depende es la cantidad de recursos de uso.*

4.3. Plaza

El servicio tendrá como plaza la ciudad de Quito, tanto la ubicación de su espacio físico como para atender PYMES con operación en la misma. Sin embargo, estará abierto a toda PYME que requiera el servicio en esta plaza independientemente de su zona de operación.

La ubicación física buscará ser una de las zonas corporativas y comerciales del distrito metropolitano de Quito identificadas en el punto 2.4 de este plan. Con preferencia la zona alrededor del parque la carolina o delimitada al Norte con la Av. Gaspar de Villarroel, al Sur la Av. Francisco de Orellana, al Este Av. 6 de Diciembre y al Oeste la Av. Amazonas.

4.4. Promoción

La introducción del servicio se ofertará con un descuento equivalente al 10% de la factura que genere el cliente en su primer mes independientemente del plan de servicio que adquiera. Sin embargo, si el plan es el más completo de servicios, tendrá un 5% adicional de descuento.

Por otra parte, a todo cliente nuevo que supere los tres meses y extienda hasta un año su contrato de servicio, se entregará un paquete con accesorios de escritorio tales como

esferográfico, puntero, resaltador, un llavero y una taza para café con el nombre del cliente y el logo de PLUS como regalo a su confianza y fidelidad.

4.5. Publicidad

La publicidad del servicio considera que las PYMES como grupo objetivo, corresponde a un nicho de mercado en el cual se buscará posicionar la marca.

La campaña de lanzamiento será a través de tres medios principalmente: las redes sociales (LinkedIn, Facebook), espacios publicitarios de medios de comunicación para PYMES o negocios (revistas, páginas web) y charlas de presentación del servicio tanto en las instalaciones propias como en auditorios de cámaras u organizaciones que concentren a potenciales clientes.

4.6. Copy Strategy

Frase de posicionamiento

PLUS+, la solución integral de oficina.

Rol de publicidad

Convencer a propietarios de PYMES en la ciudad de Quito que PLUS+ ofrece espacios y actividades de apoyo como una solución completa de oficina, generando una imagen y ambiente empresarial así como ahorro de gastos al mantener una oficina propia y actividades administrativas que no son parte del “core” de su negocio.

Promesa básica

Oficina con ambiente empresarial.

Reason Why

Porque PLUS+ ofrece oficinas con know how de especialistas en actividades de apoyo para PYMES.

Slogan

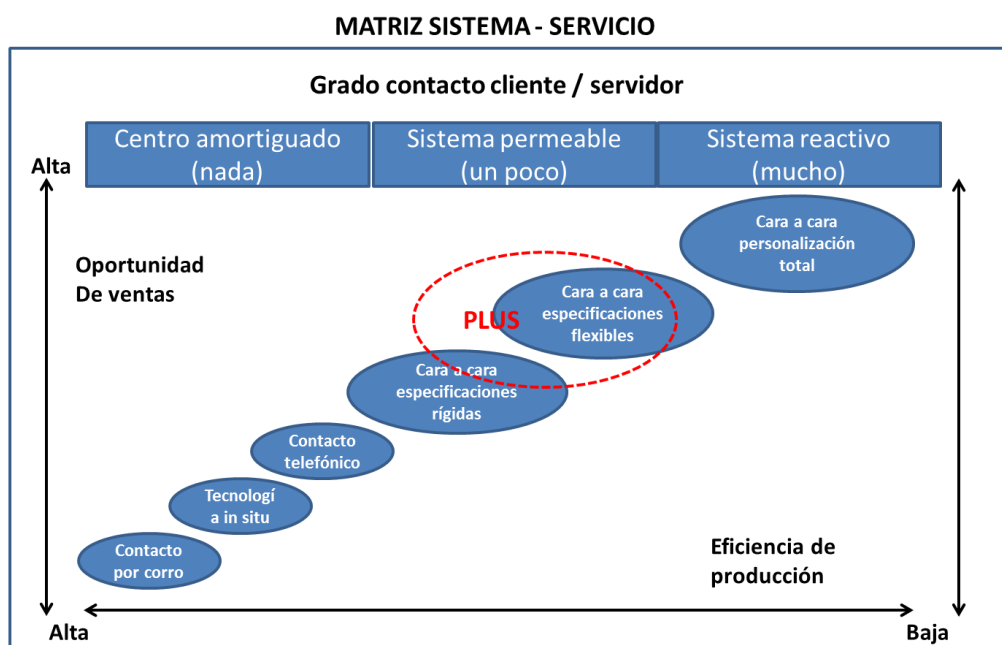
PLUS+ “Oficinas integradas a tu negocio”

Capítulo 5: Plan de Operaciones

5.1. Plantas de Fabricación y Logística

El plan de negocio es un servicio que no requiere planta de fabricación y logística, sin embargo, dentro de las actividades primarias en la estrategia genérica, un atributo diferenciador es justamente las operaciones. Su enfoque se dirige a que el cliente disponga de una imagen y ambiente empresarial en una oficina equipada con servicios adecuados que apoyen a sus actividades de negocio.

En las empresas de servicio se define la matriz sistema-servicio como una herramienta de análisis operativo y estratégico. A través de su representación gráfica se indica la forma en que se presta el servicio relacionando tres variables: el grado de contacto con el cliente, la eficiencia de producción y la oportunidad de ventas (Chase, Jacobs, & Aquilano, 2004). La ubicación de PLUS en esta matriz se presenta en la siguiente figura.



Fuente: Lovelock, 1997.

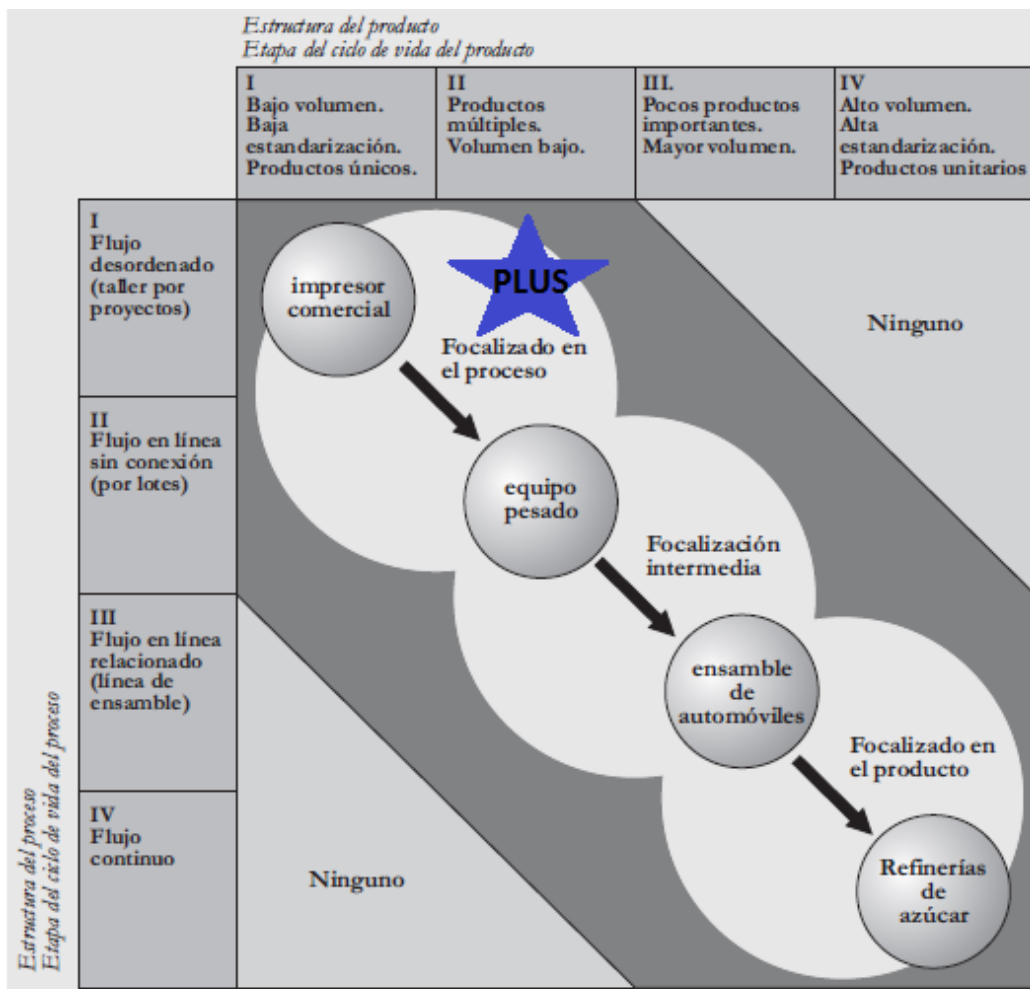
Figura 11. Ubicación de PLUS en Matriz Sistema-Servicio

La ventaja competitiva que propone este plan de negocio radica en generar una imagen de empresa y alcanzar eficiencia en costos para los potenciales clientes brindando alternativas de servicio adaptadas a la necesidad y disposición de pago, la ubicación que se refleja en la matriz es coherente, es decir, se ubica principalmente dentro de un sistema permeable con alta oportunidad de venta y eficiencia media de producción. El ser permeable relaciona el grado de contacto con el cliente, para el caso, puede establecerse vía telefónica, electrónica o contacto personal. Por otra parte, alta oportunidad de venta debido a que mientras mayor es el contacto personal con el cliente, se puede ofrecer la mayor cantidad de servicios que se disponga, por tanto la oportunidad de venta aumenta. Finalmente, la eficiencia de producción es media debido a la alta interferencia del cliente en el servicio.

En la diagonal principal de la matriz, se determina las formas en que se puede prestar el servicio, PLUS ofrece espacios de oficina con lo cual en un pequeño porcentaje estaría en un “cara a cara especificaciones rígidas”, sin embargo, el mayor movimiento será la adecuación de esos espacios y los servicios complementarios dependiendo de la necesidad del cliente con lo cual fuertemente su forma de servicio será un “cara a cara especificaciones flexibles”.

La estrategia particular será alcanzar una ventaja competitiva a través de la focalización (Porter,1980), esto es, el segmento de mercado es un nicho de micro y pequeñas empresas al cual se ofrece un servicio de buena calidad y precio de acuerdo a la selección de servicio del cliente entre varias opciones.

La coherencia de esta estrategia se refuerza analizando a PLUS dentro la matriz proceso-producto de Hayes y Wheelwright.



Matriz Producto-Proceso

Fuente: Hayes y Wheelwright. Restoring our Competitive Edge. 1984.

Figura 12. Ubicación de PLUS en Matriz Proceso – Producto

La ubicación de PLUS en la matriz está dentro de uno de los cuadrantes que permite establecer un plan de negocio. Desde la estructura del proceso, se ubicaría en el cuadrante I, “taller de proyectos”, debido a que el proceso para adecuar el espacio de oficina y ejecutar los servicios complementarios se establecen de acuerdo a lo que el cliente contrata. Por otra parte, desde la estructura del producto o servicio en el caso de este plan de negocio, se ubica en el cuadrante II, “Productos múltiples/Bajo Volumen”, debido a que existen planes de servicio en relación a los productos múltiples y volumen bajo.

Finalmente, una distribución preliminar del espacio físico para ofrecer el servicio se adjunta en el anexo F.

5.2. Manejo de Flujos de Producción e Inventarios

Debido a la razón de ser del servicio, no se maneja flujo de producción e inventarios. Sin embargo, un tema a considerar es la capacidad de atención que se ofrece, la cual depende principalmente del espacio físico para atender la demanda de uso.

En este sentido, de acuerdo al esquema básico señalado en el punto anterior y que se muestra en el anexo F, se podría atender hasta diez espacios reservadas y seis compartidos a más de tres salas de reuniones. Esta capacidad representa la ocupación física de los clientes dentro del centro de negocios, sin embargo, se debe considerar que otra forma de servicio es para aquellos clientes que solo requieren de una imagen de empresa con lo cual no ocupan espacio físico de oficina. En este segundo aspecto, la tecnología permite la atención con cuentas de correo y servicio de recepción de llamadas para el volumen deseado de mercado.

A continuación se presenta la capacidad de atención basado en el modelo de fila de espera de múltiples canales (Chase et al., 2004).

Tabla 6

Cálculo capacidad de atención modelo múltiples canales

DATOS ENTRADA	
Tasa llegadas	2 clientes cada hora
Rapidez servicio	4.5 clientes cada hora
Número canales servicio	9 estaciones

DATOS CALCULADOS	
Rapidez de servicio - Tasa llegada	
Lda =	2.5 factor
Razón de la tasa total de llegadas con la rapidez de servicio de un solo servidor	
$\rho =$	0.44 factor
Probabilidad de que haya n unidades en el sistema	
P_n	
Número promedio de clientes en el sistema	
$L_s =$	5.44 clientes
Tiempo promedio total que un cliente pasa dentro del sistema (espera + atención)	
$W_s =$	2.72 horas
Número promedio de clientes en cola	
$L_q =$	5.00 clientes
Tiempo promedio que un cliente pasa en espera en la cola	
$W_q =$	2.50 horas
Probabilidad de esperar en la cola	
$P_w =$	96.25
Porcentaje de tiempo ocioso (nadie en el sistema)	
$P_o =$	56%

Tabla 7

Cálculo de probabilidad del número de clientes

PROBABILIDAD		
Numero de clientes en el sistema	Probabilidad (P_n)	Probabilidad acumulada
0	55.6%	56%
1	24.7%	80%
2	11.0%	91%
3	4.9%	96%
4	2.2%	98%
5	1.0%	99%
6	0.4%	100%
7	0.2%	100%
8	0.1%	100%
9	0.0%	100%

En base a lo calculado se determina que la capacidad física permite atender la demanda en un porcentaje superior al 90% con tiempos aceptables.

5.3. Gestión de la Calidad

El presente plan considera dos indicadores principales para la gestión de calidad que permita satisfacción y lealtad del cliente.

El primer indicador es la calidad de servicio. Se medirá trimestralmente a través de dos vías: una encuesta de satisfacción y un control de reclamos. La encuesta se enfoca a conocer la valoración del cliente al servicio que recibe, esta respuesta permite obtener sugerencias de mejora, al mismo tiempo habrá un buzón electrónico para receptar reclamos que serán revisados de manera diaria en la operación y se buscará solventar lo antes posible, sin embargo, el análisis estadístico para determinar el nivel de satisfacción se lo realizará trimestralmente.

Un segundo indicador es la calificación a instalaciones. Al ofrecer el servicio una imagen y ambiente empresarial, es muy importante considerar la satisfacción de clientes a su entorno de instalaciones. Este proceso de medición igualmente se lo realizará trimestralmente a través de una encuesta.

En el anexo G se incluye los diagramas de los procesos claves como parte inicial en el cumplimiento y seguimiento de indicadores para la gestión de calidad.

El plan de operación está ligado tanto a la estrategia como a la ventaja competitiva que se desea obtener a lo cual se añade la gestión de calidad como herramienta básica para mejorar, innovar y hacer sostenible el negocio desde el punto de vista operacional y cumplimiento de servicio. Por otra parte, es fundamental sustentar financieramente la viabilidad de este plan el cual se desarrolla en el siguiente capítulo.

Capítulo 6: Plan Financiero

6.1. Supuestos Generales

En este punto se detalla algunos datos definidos o que se deben asumir para el desarrollo de la evaluación financiera del presente plan de negocio.

De acuerdo al Servicio de Rentas Internas (SRI) en su Reglamento de Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno artículo 28, “la depreciación de activos fijos se realizará de acuerdo a la naturaleza de sus bienes, a la duración de su vida útil y la técnica contable. Para que este gasto sea deducible, no podrá superar los siguientes porcentajes: (I) Inmuebles (excepto terrenos), naves, aeronaves, barcasas y similares 5% anual. (II) Instalaciones, maquinarias, equipos y muebles 10% anual. ... (IV) Equipos de cómputo y software 33% anual”.

De acuerdo al artículo 37 de la Ley de Régimen Tributario Interno, “las sociedades constituidas en el Ecuador, así como las sucursales de sociedades extranjeras domiciliadas en el país y los establecimientos permanentes de sociedades extranjeras no domiciliadas, que obtengan ingresos gravables, estarán sujetas a la tarifa impositiva del veinte y dos por ciento (22%) sobre su base imponible” (SRI, 2012).

La tasa de interés activa que la Corporación Financiera Nacional (CFN) brinda para financiamiento a PYMES con períodos de 4 y 5 años es de 10.85% con un monto hasta el 70% del valor total del proyecto.

El horizonte de evaluación de un proyecto depende de las características de cada proyecto. Este plan de negocio corresponde a un proyecto de vida útil esperada posible de prever (Sapag & Sapag, 2008) por tanto el horizonte se define para cinco años, además que se ajusta a las condiciones de la institución de financiamiento, CFN.

De acuerdo al Banco Central del Ecuador, la inflación proyectada para el 2014 es de 3.11%, el riesgo país a marzo del 2014 se sitúa en 5.35%. Por otra parte, citando a la

misma fuente el crecimiento de la industria ha tenido un crecimiento promedio constante del 5.7% (Horna, Guachamin, & Cutiupala, 2009).

El pronóstico de ventas está determinado en base al estudio de mercado realizado en el capítulo 2, esto es, alcanzar al menos el 1% del mercado objetivo. Si bien este porcentaje es el objetivo inicial, en el transcurso del primer año se estima alcanzarlo de manera creciente iniciando con un 60% de ese 1% inicial.

Tabla 8

Pronóstico de ventas en horizonte de evaluación

PLUS PRONÓSTICO DE VENTAS					
INGRESOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por pago servicios	197,342.65	208,591.18	220,480.87	233,048.28	246,332.04

6.2. Estructura de Capital y Financiamiento

La inversión requerida para iniciar este plan de negocio es de \$ 82,214.00 dólares americanos, la misma que se estructura con un aporte del 40% por parte de los socios que representa un monto de USD \$ 32,885.60 y un 60% con financiamiento que corresponde un monto de USD \$ 49,328.40.

Tabla 9

Inversión Requerida del proyecto

INVERSIÓN REQUERIDA - PLUS

Activos Diferidos	Cantidad	Costo	Total
Gastos consitución	1	2,000.00	2,000.00
Página de internet	1	1,500.00	1,500.00
Otros trámites legales	1	1,000.00	1,000.00
Renta de oficina 300m2 sector comercial Quito	3	3,000.00	9,000.00
Extensiones telefónicas	16	60.00	960.00
Otros	1	2,000.00	2,000.00
Total Activos Diferidos			16,460.00
Instalaciones y adecuaciones			
Trabajo de instalaciones	1	13,600.00	13,600.00
Mamparas de vidrio por m2	54	126.00	6,804.00
Total Instalaciones y Adecuaciones			20,404.00
Equipos de Computación			
Computadoras de escritorio	4	750.00	3,000.00
Computador portátil	3	1,200.00	3,600.00
Impresoras multifunción	2	450.00	900.00
Impresoras láser	1	80.00	80.00
Retroproyectores	3	1,000.00	3,000.00
Central telefónica	1	1,800.00	1,800.00
Total equipos de computación			12,380.00
Software			
Sistema	1	10,000.00	10,000.00
Total Software			10,000.00
Muebles y Enseres			
Escritorios estándar para puesto de trabajo	14	150.00	2,100.00
Silla estándar para puesto de trabajo	10	120.00	1,200.00
Silla para sala de reuniones o visitas	50	67.00	3,350.00
Mesa media para reuniones	3	1,000.00	3,000.00
Mesa pequeña para reuniones	2	650.00	1,300.00
Muebles de recepción / espera	2	1,000.00	2,000.00
Cajonera "arturito"	6	120.00	720.00
Anaqueles	10	430.00	4,300.00
Total Muebles y Enseres			17,970.00
Capital de trabajo			
Capital trabajo inicial	1	5,000.00	5,000.00
Total Capital de trabajo			5,000.00
TOTAL INVERSIÓN INICIAL			82,214.00

La estructura de capital y financiamiento que se establece en este plan considera la teoría que “una razón de deuda a capital particular representa la estructura óptima de capital si da como resultado el costo promedio ponderado de capital más bajo posible”

(Ross, Westerfield, & Jordan, 2006). Considerando este argumento, el valor más bajo posible representaría una estructura de 70% de deuda que podría ser asumida de acuerdo al límite de la CFN, sin embargo, la decisión es un financiamiento al 60% el cual representa un segundo más bajo valor de costo promedio ponderado de capital (CPPM o WACC), adicionalmente reducir el riesgo de incumplir el pago en caso de que se deba apalancar con los activos que genera el proyecto.

Tabla 10

Cálculo de CPPM-WACC con distinto nivel de deuda

CONCEPTO	Importe 0	Importe 30	Importe 60	Importe 70
EMPRESA				
Deuda (D)	0.00	24,664.20	49,328.40	57,549.80
Capital Propios (E.)	82,214.00	57,549.80	32,885.60	24,664.20
Valor de la empresa	82,214.00	82,214.00	82,214.00	82,214.00
Coste de la Deuda (rD)	10.9%	10.9%	10.9%	10.9%
Coste del Capital Propio (rE)	15.5%	15.5%	15.5%	15.5%
Tasa Impuesto (t)	22.0%	22.0%	22.0%	22.0%
Coeficiente de Endeudamiento (D/V)	0.0%	30.0%	60.0%	70.0%
Coeficiente de Capital (E/V)	100.0%	70.0%	40.0%	30.0%
Coste de Capital (rA)	15.46%	14.08%	12.69%	12.23%
Coste Medio Ponderado Capital (CPPM-WACC)	15.46%	13.36%	11.26%	10.56%

El anexo H contiene la tabla de amortización para el financiamiento propuesto.

6.3. Estados Financieros Proyectados

En las tablas siguientes se refleja los estados financieros proyectados, balance general y estado de pérdidas y ganancias, considerando definiciones financieras así como los supuestos generales antes mencionados.

Tabla 11

Balance General Proyectado con Horizonte a 5 años

PLUS						
BALANCE GENERAL						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS						
Activo Corriente						
Caja bancos	5,000.00	81,065.80	137,889.65	201,209.14	270,176.71	342,643.38
Cuentas por cobrar						
Inversión corto plazo						
Inventarios	-	-	-	-	-	-
Total Activo corriente	5,000.00	81,065.80	137,889.65	201,209.14	270,176.71	342,643.38
Activo fijo						
Terreno	-	-	-	-	-	-
Instalaciones	20,404.00	20,404.00	20,404.00	20,404.00	20,404.00	20,404.00
Depreciación acumulada		2,040.40	4,080.80	6,121.20	8,161.60	10,202.00
Equipos de computación	12,380.00	12,380.00	12,380.00	12,380.00	12,380.00	12,380.00
Depreciación acumulada Equip. Comp.		4,126.67	8,253.33	12,380.00	12,380.00	12,380.00
Muebles y Enseres	17,970.00	17,970.00	17,970.00	17,970.00	17,970.00	17,970.00
Depreciación Muebles y enseres		1,797.00	3,594.00	5,391.00	7,188.00	8,985.00
Total activo fijo	50,754.00	42,789.93	34,825.87	26,861.80	23,024.40	19,187.00
Activo Intangible						
Software	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00		
Amortización software		3,333.33	6,666.67	10,000.00		
Total activo intangible	10,000.00	6,666.67	3,333.33	0.00	-	-
Activos Diferidos						
Costos constitución	16,460.00	16,460.00	16,460.00	16,460.00	16,460.00	16,460.00
Amortización gastos constitución		3,292.00	6,584.00	9,876.00	13,168.00	16,460.00
Total activos diferidos	16,460.00	13,168.00	9,876.00	6,584.00	3,292.00	-
TOTAL ACTIVOS	82,214.00	143,690.40	185,924.85	234,654.94	296,493.11	361,830.38
PASIVOS						
Pasivo Corriente						
Cuentas por pagar proveedores	-	-	-	-	-	-
Impuestos por pagar		23,365.34	25,056.94	28,152.50	33,987.96	37,551.30
Deuda por pagar	49,328.40	41,471.44	32,718.30	22,966.77	12,102.95	0.00
Total Pasivos	49,328.40	64,836.78	57,775.24	51,119.26	46,090.91	37,551.30
PATRIMONIO						
Capital	32,885.60	32,885.60	32,885.60	32,885.60	32,885.60	32,885.60
Reserva legal						
Utilidad o pérdida ejercicios anteriores		45,968.02	49,295.99	55,386.07	66,866.52	73,876.88
Utilidad acumulada		-	45,968.02	95,264.01	150,650.08	217,516.60
Dividendos						
Total Patrimonio	32,885.60	78,853.62	128,149.61	183,535.68	250,402.20	324,279.08
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	82,214.00	143,690.40	185,924.85	234,654.94	296,493.11	361,830.38

Tabla 12

Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado con Horizonte a 5 años

PLUS					
ESTADO DE RESULTADOS					
INGRESOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por pago servicios	197,342.65	208,591.18	220,480.87	233,048.28	246,332.04
	-	-	-	-	-
Total Ingresos	197,342.65	208,591.18	220,480.87	233,048.28	246,332.04
Utilidad Bruta	197,342.65	208,591.18	220,480.87	233,048.28	246,332.04
GASTOS					
Sueldos y salarios	54,104.00	59,436.73	61,285.21	63,191.18	65,156.43
Servicios básicos	6,000.00	6,186.60	6,379.00	6,577.39	6,781.95
Suministros de oficina	2,400.00	2,474.64	2,551.60	2,630.96	2,712.78
Suministros de limpieza	1,200.00	1,237.32	1,275.80	1,315.48	1,356.39
Mantenimiento oficina	1,200.00	1,237.32	1,275.80	1,315.48	1,356.39
Mantenimiento equipos	3,600.00	3,711.96	3,827.40	3,946.43	4,069.17
Renta oficina	36,000.00	37,119.60	38,274.02	39,464.34	40,691.68
Publicidad	3,946.85	4,171.82	4,409.62	4,660.97	4,926.64
Depreciaciones	11,297.40	11,297.40	11,297.40	3,837.40	3,837.40
Amortizaciones	3,292.00	3,292.00	3,292.00	3,292.00	3,292.00
Total Gastos	123,040.25	130,165.39	133,867.86	130,231.62	134,180.82
Utilidad antes de impuestos e intereses	74,302.39	78,425.78	86,613.02	102,816.66	112,151.21
Intereses ganados por inversión					
Interés por financiamiento	4,969.03	4,072.85	3,074.46	1,962.18	723.04
Utilidad antes de impuestos	69,333.36	74,352.93	83,538.56	100,854.48	111,428.18
15% participación empleados	10,400.00	11,152.94	12,530.78	15,128.17	16,714.23
Impuesto a la renta 22%	12,965.34	13,904.00	15,621.71	18,859.79	20,837.07
UTILIDAD NETA	45,968.02	49,295.99	55,386.07	66,866.52	73,876.88

6.4. Flujo de Efectivo Proyectado

De acuerdo al flujo de efectivo proyectado, se observa un movimiento favorable para la viabilidad del proyecto tal como se detalla a continuación.

Tabla 13

Flujo de Efectivo Proyectado con Horizonte a 5 años

PLUS						
FLUJO DE EFECTIVO						
AÑO 1 - AÑO 5						
Flujo Operacional	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Neta		45,968.02	49,295.99	55,386.07	66,866.52	73,876.88
(+) Depreciaciones		11,297.40	11,297.40	11,297.40	3,837.40	3,837.40
(+) Amortización Gtos. Const.		3,292.00	3,292.00	3,292.00	3,292.00	3,292.00
(+) C x P Proveedores			-	-	-	-
(-) Cambio inventarios			-	-	-	-
(=) Flujo Operacional		83,922.76	63,885.39	69,975.47	73,995.92	81,006.28
Flujo de inversión		-	-	-	-	-
(+) Venta de activos		-	-	-	-	-
(-) Compra de activos		-	-	-	-	-
Total flujo de inversión		-	-	-	-	-
Flujo de Financiamiento						
(-) Amortización préstamo		7,856.96	8,753.14	9,751.54	10,863.81	12,102.95
(-) Dividendos		-	-	-	-	-
Total flujo financiamiento		- 7,856.96	- 8,753.14	- 9,751.54	- 10,863.81	- 12,102.95
(=) Flujo de caja libre	- 82,214.00	90,534.08	55,132.26	60,223.93	63,132.11	68,903.33
Saldo inicial caja		5,000.00	95,534.08	150,666.34	210,890.27	274,022.38
Saldo final caja		95,534.08	150,666.34	210,890.27	274,022.38	342,925.70

6.5. Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio considera cubrir los gastos fijos y los gastos variables en relación al ingreso por pago de servicio. El cálculo resultante para los años previstos en el horizonte temporal se representa en la siguiente tabla.

Tabla 14

Cálculo del punto de equilibrio

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Punto equilibrio económico anual	\$ 126,594.32	\$ 132,720.84	\$ 135,237.44	\$ 130,135.55	\$ 132,629.81
Punto equilibrio económico mensual	\$ 10,549.53	\$ 11,060.07	\$ 11,269.79	\$ 10,844.63	\$ 11,052.48

6.6. El TIR y el VAN

Basado en el flujo de efectivo, la viabilidad del proyecto se sustenta en dos indicadores del rendimiento de la inversión como son el TIR y el VAN. El resultado de su cálculo desde el flujo de efectivo permite un valor viable si consideramos que el VAN es positivo y la TIR supera la tasa de descuento con apalancamiento (CPPM-WACC) del 11.26%.

Tabla 15

Cálculo de VAN y TIR

Tasa de descuento	11.26%
VAN	\$ 169,029.84
TIR	86%

6.7. Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad se dirige a la evaluación de los resultados financieros que se ha obtenido en los puntos anteriores de este capítulo, es decir, analizar el impacto en los indicadores VAN y TIR el momento de variar los supuestos así como la probabilidad de que esa variación se encuentre dentro de los resultados que permitan un proyecto viable. Este análisis se soporta con el uso de un programa informático llamado @RISK el cual está diseñado para análisis de riesgo a través de la simulación usando el modelo probabilístico Montecarlo.

Para la simulación se definió como datos de evaluación: ingresos, gastos administrativos y otros gastos, estos últimos se refiere a gastos de deuda y publicidad. Los datos varían en el horizonte de tiempo de acuerdo al porcentaje anual de crecimiento de ingresos y gastos que a su vez son el resultado de aplicar una distribución de probabilidad. La figura 13 es el resultado de la simulación donde se indica que los ingresos del año 1 son más sensibles a generar un VAN positivo, es decir, mientras más ingresos mayor será el valor del VAN.

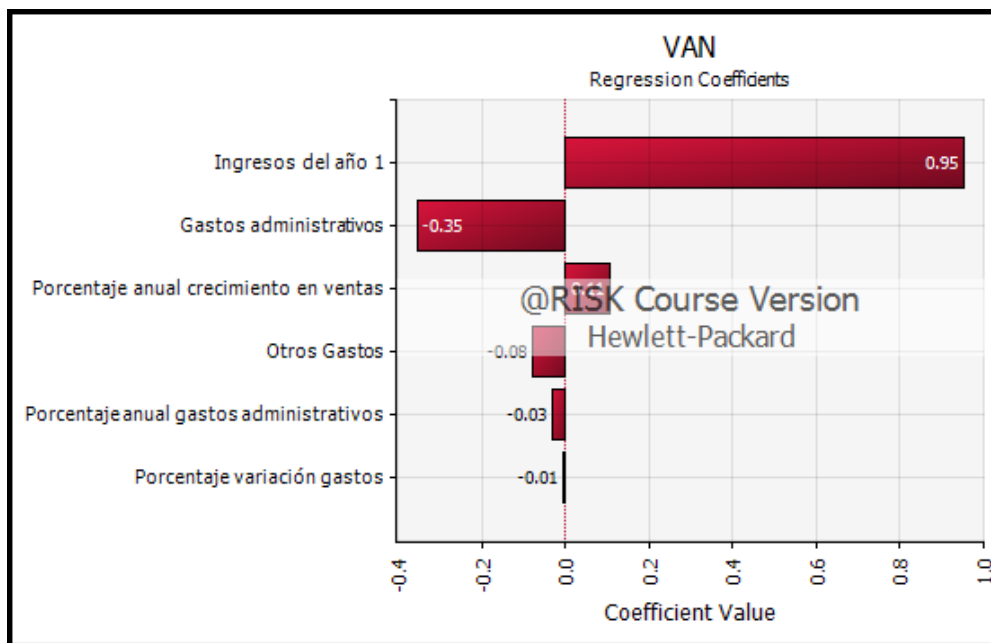


Figura 13. Sensibilidad frente al VAN - Regresión de coeficientes

De la misma manera, el resultado de VAN positivo se presenta en la figura 14 cuya probabilidad que eso suceda se presenta en un 93% lo cual implica un valor bastante favorable para confiar en la propuesta.

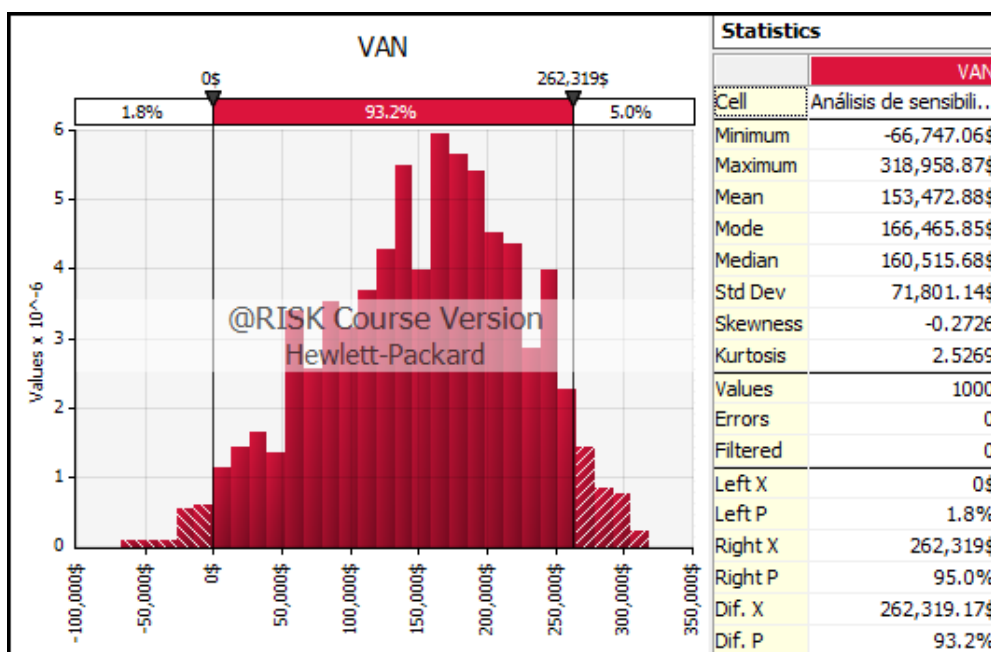


Figura 14. Densidad de probabilidad VAN

Finalmente, la figura 15 presenta la probabilidad que el TIR sea menor a la tasa de descuento está por debajo del 2%.

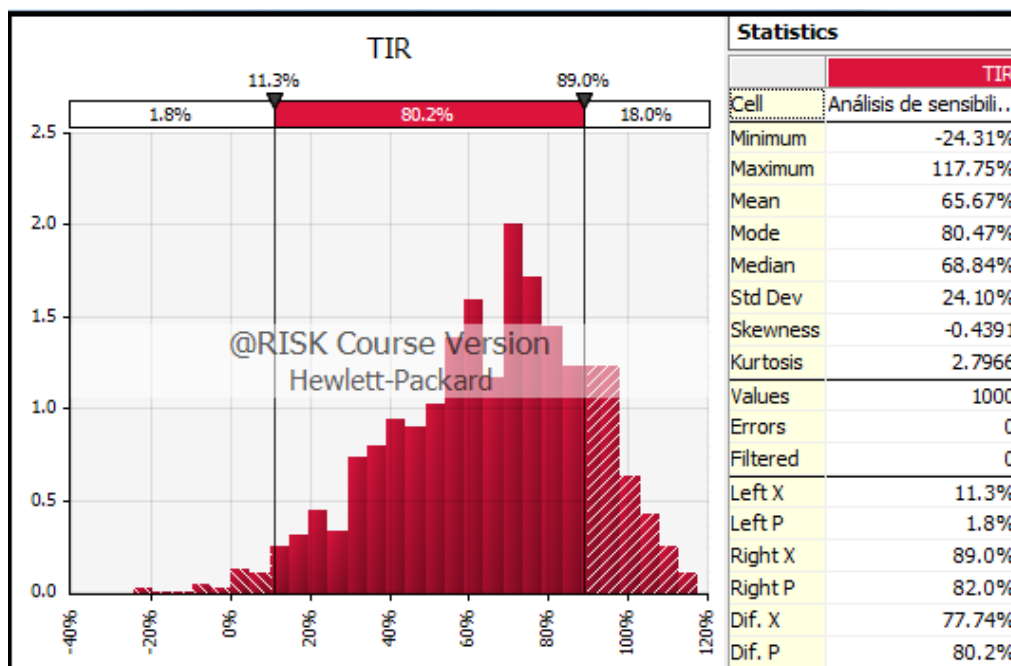


Figura 15. Densidad de probabilidad TIR

Los resultados financieros presentados en este capítulo soportan la viabilidad de la presente propuesta, sin embargo, a través del análisis de sensibilidad es importante considerar que los ingresos representan la sostenibilidad del proyecto los cuales de acuerdo a la variación de la simulación determinan un porcentaje de VAN positivo al 93% siempre que los ingresos del primer año oscilen entre \$ 138,139.85 como valor mínimo y \$ 217,076.91 como máximo. Entre este rango y el valor promedio de ingresos por clientes, el análisis de sensibilidad permite determinar un mínimo referencial de cuarenta clientes que permiten obtener el ingreso mínimo de viabilidad del proyecto.

En el capítulo 2 de este plan se había mencionado un número inicial de ochenta y nueve clientes que representan el 1% del mercado objetivo, sin embargo, el análisis de sensibilidad permite reducir la incertidumbre y determina que al conseguir el 0.5% del mercado objetivo, que corresponde a los cuarenta clientes, el proyecto es viable y por tanto

las medidas de gestión, acción y control deben enfocarse en alcanzar ese número mínimo de clientes.

CONCLUSIONES

La actividad de micro y pequeñas empresas en el Ecuador es un grupo económico que cada vez requiere de mayor apoyo para competir eficientemente. Este plan demuestra que existe la oportunidad de negocio ofreciendo un servicio a este grupo económico de gran valor y actividad en el país entendiendo sus aspiraciones para ser más efectivos en un mercado competitivo e industria cuyas fuerzas sectoriales indican un escenario no favorable. Sin embargo, es ahí donde surge esta oportunidad entendiendo a un cliente y aprovechando la falta de posicionamiento de la competencia en el potencial mercado.

Por otra parte, los cambios en las normas y procedimientos de las entidades de control y gobierno también han contribuido para incrementar la presión de formalizar procesos, buscar una mejor imagen y constante apoyo en actividades que no son parte del giro del negocio en las PYMES y justamente donde se abre la oportunidad para PLUS. Este estudio presenta desde el aspecto estratégico, comercial y financiero que el plan puede desarrollar un negocio sostenible desarrollando la ventaja competitiva de enfoque que se propone.

ANEXOS

Anexo A. Análisis de Fuerzas Sectoriales

La propuesta de negocio se ubica dentro del sector de actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler. El análisis de fuerzas sectoriales utilizando el modelo de las cinco fuerzas de Porter es el siguiente:

Rivalidad

Existe una gama amplia de competidores para el sector en análisis, así por ejemplo la oferta de alquiler oficinas, la diversidad de empresas que brindan asesoría tecnológica, instalación de equipos, asesoría, trabajos de contabilidad, entre otras actividades. La oferta por separado y en ciertos casos con algo de integración de servicios, es muy diversa en calidad y precio. Para confirmarlo basta con leer la sección de avisos clasificados de los principales periódicos de las ciudades de Quito y Guayaquil como referencia de grandes ciudades, se encuentra una diversidad de ofertas para alquiler o venta de oficinas y servicios profesionales en varias actividades empresariales.

Alta capacidad instalada. En base a lo expresado en el párrafo anterior, si existe alta oferta de inmuebles de oficinas así como servicios complementarios de apoyo empresarial, se puede concluir el exceso de capacidad instalada que se tiene en el sector.

Según informe de índice de actividad económica por sector del INEC, se observa un crecimiento en el índice de actividad económica registrada para el sector, entre junio de 2008 a junio de 2013, la actividad económica tuvo un incremento del 12%.

Diferenciación. Existe poco espacio para diferencias en inmuebles y servicios complementarios de apoyo empresarial dentro del sector. Si se considera de manera individual a cada uno de éstos, no representan una diferenciación dentro de la oferta del mercado.

Bajo costo de cambio de proveedor. La amplitud de la oferta permite al consumidor no estar sujeto a condiciones extremas de gastos muy elevados o dependencia de un servicio en específico el momento de tomar la decisión de cambiar de oficina o de su proveedor de servicios.

Alta barrera de salida emocional. La actividad inmobiliaria del sector es consecuencia de una inversión en bienes raíces, con lo cual, aun cuando el mercado no permita mucha rentabilidad, el mercado seguirá presentando la rivalidad cambiando en el peor de los casos de propietario del inmueble. Por otra parte, los servicios de actividades complementarias como apoyo contable, tecnológico, etc que igualmente seguirá presente en el sector. Si las condiciones no son favorables para dedicarse 100% a esta actividad, el profesional o persona que lo oferta suele tratar de mantenerlo como una actividad adicional a otro ingreso principal. Sin dejar por fuera la condición del ego personal o apariencia social que influye en este aspecto, la cultura social se resiste a enfrentar el fracaso cuando tienes la imagen de empresario.

Amenaza de entrada

Poca opción para economía de escala. El sector inmobiliario a pesar del incremento de oferta se mantiene en cuanto al precio de venta o renta por metro cuadrado. El precio del m² en una oficina ubicada en la Av. De los Shyris, sector parque La Carolina tiene un costo de \$14.3 dólares, lo cual indica mantenerse en el rango entre \$12 y \$18 dólares por metro que indicó en el año 2010 un informe de Ernesto Gamboa & Asociados. Así mismo los servicios que son parte de este sector no presentan cambios significativos en el costo, la oferta de una contabilidad por ejemplo varía entre \$100 y \$500 dependiendo del volumen de actividad económica para profesionales independientes o PYMES según revela la consulta a un profesional de esa rama.

Poca identidad de marca. La diversidad de oferta, no permite identificar una identidad de marca fuerte. Si bien existen empresas referentes tanto en la actividad inmobiliaria como la de servicios del sector, sin embargo, su especialización no genera identidad de marca reconocida a nivel global para un mercado donde los proveedores son varios.

El requerimiento de capital es medio o en ocasiones hasta muy bajo. El más fuerte sería la inversión o capital para adquirir una oficina, cuyo monto no llega al nivel de muy alto cuando de inversión se trata. En otros casos basta con el conocimiento y experiencia profesional de la persona que oferta el servicio en el sector.

Alta opción para canales de distribución. Considerando las distintas facilidades tecnológicas, marketing, publicidad y comunicación permiten una variedad amplia de canales para distribuir la oferta del sector.

Existe cierta ventaja en costos independientes. Si un inversionista o capitalista tiene un bien para venta o alquiler el cual no representa su ingreso principal de vida o a su vez es un profesional de cierta especialidad por la cual recibe un pago, puede bajar los costos y llegar a un punto mínimo de rentabilidad por el hecho de ser independiente o tener dependencia de gastos adicionales.

No existe restricción del gobierno para el sector. Inclusive de cierta manera las leyes tributarias han incrementado la oferta de servicios especializados, así mismo el apoyo gubernamental para incluir las TICs a las PYMES es una apertura sin barreras a la competencia en el sector.

Poca represalia por competencia. No se identifica un poder para tomar acciones a gran escala. El sector presenta variedad de alternativas para el consumidor.

Sustitutos

Alta presión de sustitutos. Para competir en el sector los principales sustitutos se reflejan en mantener oficina desde la casa, aprovechar de las aplicaciones o software para comunicación vía internet así como diversas empresas que ofrecen capacitación en temas tributarios, tecnológicos que el consumidor tiene como opción para desarrollar las actividades sin necesidad de terceros.

Poder de negociación consumidores

Bajo tamaño consumidor. Se debe considerar que en el sector aplican principalmente profesionales independientes o empresas pequeñas.

Poca concentración de consumidores. En el mismo sentido, el sector atiende diversos clientes que difícilmente pueden concentrarse. La demanda y oferta es variada de acuerdo a la necesidad del consumidor y especialidad del proveedor, por lo tanto poca concentración.

Alto nivel de información. Los canales de distribución a su vez pueden usarse como canales de información. El consumidor tiene varias herramientas y fuentes de información antes de decidir si lo que ofrece el sector es de tu interés o está dentro de su presupuesto económico.

Sensibilidad identificada como media del consumidor respecto al precio del servicio, el sector tiende a ser indiferenciado.

Poca amenaza para que el consumidor pueda reproducir el servicio. Si bien puede reducir la contratación de servicios del sector, de una u otra manera un profesional o empresa requiere apoyo de otros especialistas. El tiempo que toma hacer actividades fuera de su especialidad, puede representar perder competitividad hacia sus propios competidores y el mercado.

Los factores de análisis en esta fuerza relacionan al tamaño y concentración del consumidor así como su nivel de información y perfil del producto. Para el caso, el sector

no advierte concentración del consumidor y su tamaño sin llegar a ser similar presenta un mercado que tiende a la competencia perfecta por tanto es una fuerza neutral.

Poder negociación proveedores

Poca concentración de proveedores. Existe mucha oferta inmobiliaria y servicios o prestaciones profesionales que requiere el sector.

Alta oferta de personal calificado para actividades administrativas y soporte en la oficina así como especialistas tecnológicos.

Anexo B. Resultados Investigación de la Principal Competencia

Resultado de investigación y cuadro de frecuencia para determinar las variables relevantes:

FACTORES	UBICACIÓN	CERCANIA CLIENTES	CERCANIA HOGAR	COSTO	TIEMPO ENTREGA	ATENCION	PRESENTACION	SERVICIOS	INSTALACIONES	INDEPENDENCIA LABORAL	INDEPENDENCIA FINANCIERA	CALIDAD DE VIDA	PARQUEADERO
PYMES													
ING CIVIL	1			1	1								
DESARROLLO SW	1					1	1						
ING SISTEMAS	1						1		1				
ING SISTEMAS										1	1	1	
VENTAS	1			1									1
ING SISTEMAS	1			1					1				
SOPORTE TECNICO	1						1						1
GTE FINANCIERO	1			1				1					
EMPLEADO PRIVADO	1	1											
GEOFISICO													
ING PETROLEOS	1			1			1						
BIENES RAICES								1	1				
CONSULTOR							1	1	1				
ING SISTEMAS				1									
ELECTRONICO	1								1				1
ING SISTEMAS	1			1					1				
ING COMERCIAL			1							1	1		
ING COMERCIAL	1			1				1					
EMPRESA PROPIA							1			1	1		
ING SISTEMAS				1				1					
LOGISTICA				1	1			1					
	12	1	1	10	2	1	6	6	6	3	3	1	3

Cuadro de resultados de si conoce o no a la principal competencia y como está posicionado en la mente de los encuestados.

¿HA ESCUCHADO DE ESTAS EMPRESAS?	NOMBRE QUE RECUERDA
S	QUORUM
S	no indica
S	OFICINAS GERENCIALES INTELIGENTES
S	no indica
N	no indica
N	no indica
N	no indica
N	no indica
N	no indica
N	no indica
N	no indica
S	no indica
N	no indica
S	UNITED VIRTUAL OFFICE
S	OFFICE SHARE
S	REGUS
N	IDEAS
N	no indica
S	no indica
S	ESPACIOS OFFICE
S	no indica
S	no indica

SI conoce = 12

NO conoce = 9

Frecuencia	Principal competencia identificada
1	QUORUM
1	OFICINAS GERENCIALES INTELIGENTES
1	UNITED VIRTUAL OFFICE (REGUS)
1	OFFICE SHARE
1	REGUS
1	IDEAS
1	ESPACIOS OFFICE

Cuadro de ubicación y servicios de los principales competidores.

EMPRESA	DIRECCIÓN	SERVICIOS
Office Espacios	Centro Financiero Av. Amazonas 4545 y Pereira	Oficinas Virtuales Oficinas a Tiempo Parcial Oficinas Independientes Domicilio Comercial BASICO Domicilio Comercial PYMES Plan Básico 1 Cubículo Independiente / Sector Iñaquito Emprendedores 1 / Sector Quicentro Shopping Emprendedores 2 / Sector Quicentro Shopping Servicios adicionales y complementarios Salones para Eventos Salas para Capacitación
Oficinas gerenciales inteligentes	Muros N2795. Edificio Newcorp. Piso 4to Of. 42	Oficinas Gerenciales Inteligentes Oficinas Virtuales Oficinas Gerenciales Oficinas para entrevistas Oficinas Múltiples Salas de Reuniones, Conferencias o VideoConferencias Estaciones de Trabajo Aulas de Capacitación
Office Help	Av. La Coruña E25-58 y San Ignacio Edificio Altana Plaza, oficina 202 Av. El Establo s/n y el Charro. Sitecenter, oficina 207, Torre 3. Santa Lucía Alta, Cumbayá	Recepcionista bilingüe para contestar sus llamadas telefónicas con número telefónico general o privado. Manejo de agenda virtual. Recepción y envío de correspondencia Impresión, escaneo y fotocopiado de documentos. Salas de reuniones y capacitaciones con equipos de alta tecnología Dirección comercial para tarjetas personales, correspondencia, páginas web. Servicio de cafetería
Quorum	Urb Santa Lucía, Pasaje A y Vía Interoceánica Dentro Paseo San Francisco	26 oficinas amobaldadas y equipadas Salas de reunión Videoconferencias Operador bilingüe Servicios de oficina virtual

Anexo C. Formato de Cuestionarios

Formato de cuestionario para información primaria:

Muchas gracias por responder a esta encuesta

CONSIDERE QUE DESEA ABRIR SU OFICINA PROPIA

* Required

¿Cuál es su profesión o actividad laboral? *

¿Cuáles serían los factores que incidirían en su decisión de contratar una oficina para desarrollar su actividad profesional? *

Mencione al menos tres (3) factores, los primeros que viene a su mente

¿Considera que su desempeño profesional sería más productivo si dispone en su oficina de soporte en actividades complementarias de apoyo empresarial como recepción, mensajería, contabilidad o facilidades tecnológicas en equipos de computación y comunicaciones? *

- SI
 NO

¿Había escuchado acerca del alquiler de oficinas temporales con actividades complementarias de apoyo empresarial? *

- SI
 NO

¿Podría indicar el nombre de una empresa que ofrece este servicio y viene a su mente?

Submit

Never submit passwords through Google Forms.

100%: You made it.

Formato de cuestionario para información secundaria:

SU OPINIÓN ES MUY IMPORTANTE

QUEREMOS SER PARTE DE UNA SOLUCIÓN PARA SU EMPRENDIMIENTO, PEQUEÑA EMPRESA O ANHELO DE NUEVOS RETOS. CON SU RESPUESTA AL SIGUIENTE CUESTIONARIO NOS PERMITIRÁ PRESENTAR UNA SOLUCIÓN A SUS EXPECTATIVAS.

1. ¿Cuál es su profesión o actividad laboral?

*2. Indique su sexo

- Femenino
 Masculino

*3. ¿Tiene o en algún momento ha pensado abrir una oficina para su empresa o negocio?

- SI
 NO

4. En caso de tener oficina. ¿Cuánto tiempo permanece en su oficina?

- Todo el tiempo
 Parcialmente
 Eventualmente

*** 5. ¿Qué le obligó a tener oficina, o, que le impulsaría a abrir una oficina?**

Seleccione en orden de importancia siendo 1 lo más importante.

	1	2	3	4	5	6
Imagen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estatus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recibir clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apoyo servicios administrativos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cercanía a clientes / proveedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ubicación / sector comercial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** 6. ¿Considera que su desempeño profesional sería más productivo si dispone en su oficina de servicios complementarios de apoyo empresarial como recepción, mensajería, contabilidad o facilidades tecnológicas como equipos de computación y comunicaciones?**

- Muy importante
 Importante
 Poco importante

*** 7. ¿Qué comodidades en instalaciones desearía en su oficina?**

Seleccione o indique en orden de importancia siendo 1 lo más importante.

	1	2	3	4
Recepción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ubicación / Sector	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sala de reuniones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Parqueadero	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otros (especifique su importancia)	<input type="text"/>			

*** 8. Qué servicios complementarios desearía en su oficina?**

Seleccione o indique en orden de importancia siendo 1 lo más importante.

	1	2	3	4	5
Recepción de llamadas / correspondencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asistencia administrativa (Recepción más atención a clientes/visitas, agenda)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mensajería	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apoyo contable / financiero	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apoyo tecnológico (Equipos de Computación y Comunicaciones)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otro (especifique su importancia)	<input type="text"/>				

*** 9. Mencione al menos tres de los costos más relevantes que para usted se presentan al abrir o mantener una oficina.**

1.
 2.
 3.

*** 10. ¿Qué rango de costos podría cubrir los tres costos más relevantes que para usted se presentan al abrir o mantener su oficina?**

- Menor a \$300
 Entre \$300 y \$500
 Entre \$501 y \$700
 Mayor a \$700

Listo

Anexo D. Definición de Roles y Funciones

De acuerdo al organigrama definido en el punto 3.4, se define los siguientes roles y funciones de acuerdo a la siguiente tabla:

ROL	FUNCIONES
Gerente General	Control de actividades generales de la empresa.
	Responsable de la aprobación de servicios a ofrecer.
	Responsable de la aprobación de cambios o ajustes en el ambiente e imagen de la empresa.
	Autorizar la contratación de personal o empresas de servicio en calidad de proveedores.
	Autorizar los movimientos financieros y administrativos de la empresa. Definición de políticas y aplicación de la cultura empresarial.
Financiero	Responsable del cumplimiento de las obligaciones financieras internas y externas en las actividades de la empresa. Entre otras, gestion interna, proveedores y entidades gubernamentales.
	Responsable del servicio de apoyo financiero para los clientes.
	Responsable de la definición de paquetes financieros para ofrecer al cliente.
Tecnología e Innovación	Responsable de la tecnología y comunicaciones internas de la empresa.
	Responsable de la funcionalidad de los equipos o ambiente tecnológico y de comunicaciones para el servicio a los clientes.
	Responsable de la adaptación tecnológica y comunicaciones de acuerdo al presupuesto de la empresa y necesidades del cliente.
	Responsable de la definición de paquetes tecnológicos para ofrecer al cliente.
Marketing & Ventas	Responsable del marketing y ventas de la empresa.
	Definir los planes anuales de ventas y nuevos clientes.
	Responsable de la definición de paquetes comerciales consolidados para ofrecer al cliente.
Administrativo	Responsable de la operación interna del servicio al cliente. Logística en preparación de ambientes o requerimientos del cliente.
	Control al personal administrativo
	Responsable del mantenimiento de las instalaciones de la empresa.
	Responsable del suministro en temas administrativos para la empresa y clientes.

Anexo E. Equipo de Trabajo

Para cumplir de satisfactoriamente con las funciones y roles definidos en el anexo D, el equipo de trabajo se describe a continuación a través de su hoja de vida o perfil requerido.

EDISON CALDERÓN RIERA

Ingeniero de Sistemas e Informática – Escuela Politécnica del Ejército, Quito-Ecuador

edison_calderon@yahoo.com

593-9-98124949

Profesional con más de doce años de experiencia en la Industria Petrolera, Consultoría y Telecomunicaciones dentro del ámbito de sistemas e información en empresas de prestigio nacional e internacional. Ha sido responsable nacional de facturación telefónica así como gerente del proyecto de “Interconexión de larga distancia” en la empresa estatal de telefonía en Ecuador, Corporación Nacional de Telecomunicaciones. Supervisor de Operaciones de telefonía celular en Conecel-“Claro”. Consultor senior en sistemas de decisión y datawarehouse.

Experiencia técnica en control y administración de sistemas, infraestructura y comunicaciones en TI.

Definición e implantación de proyectos diversos. Desarrollo de plataformas para sistemas en toma de decisiones. También se ha desarrollado y formado en habilidades de gestión y manejo de personal con alto nivel de responsabilidad e impacto en los negocios.

Actualmente ha finalizado el MBA en la Universidad San Francisco de Quito.

Como emprendedor con el presente plan de negocio, asumirá los roles y funciones de: Gerente General, Marketing & Ventas y Tecnología e innovación.

Por otra parte, será necesario incorporar en calidad de socio a un profesional con el siguiente perfil para cubrir los roles Financiero y Administrativo.

PERFIL FINANCIERO - ADMINISTRATIVO

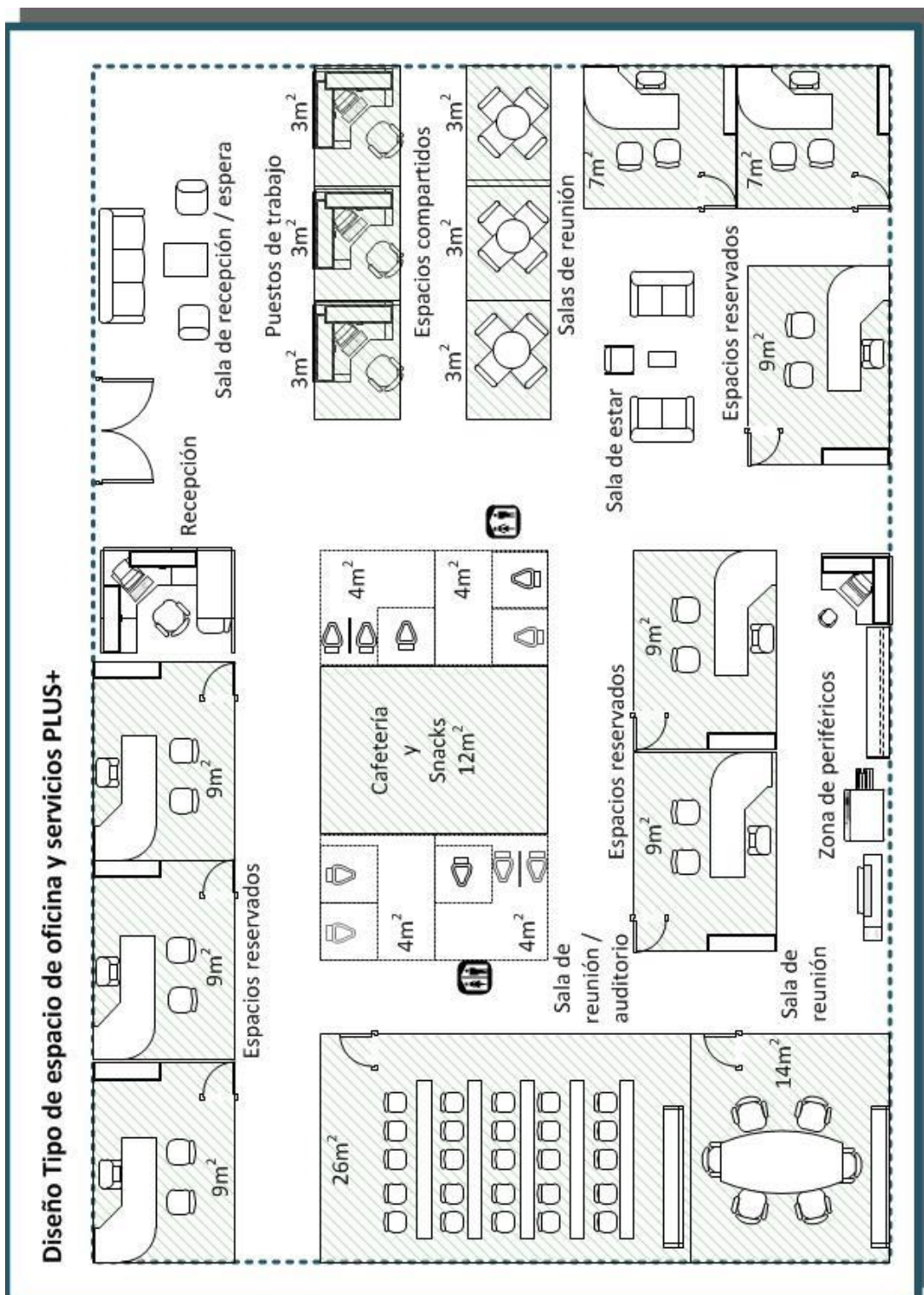
Profesional con título de ingeniería financiera, comercial o afines. De preferencia con estudios de cuarto nivel en administración de empresas o finanzas.

Experiencia demostrada mayor a 5 años en el campo financiero, contable y administrativo con cargos de responsabilidad alta.

Aporte con “know how” y capital económico al desarrollo del plan de negocio presentado.

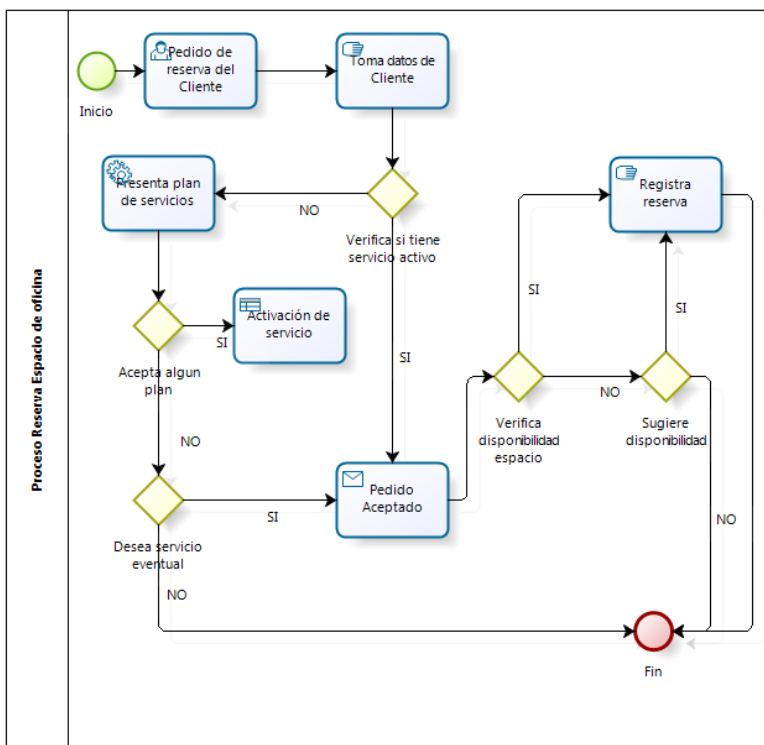
Anexo F. Diseño Tipo del Espacio de Oficina y Servicios

El presente esquema es un diseño base que permita una idea del espacio de oficinas y servicios complementarios.



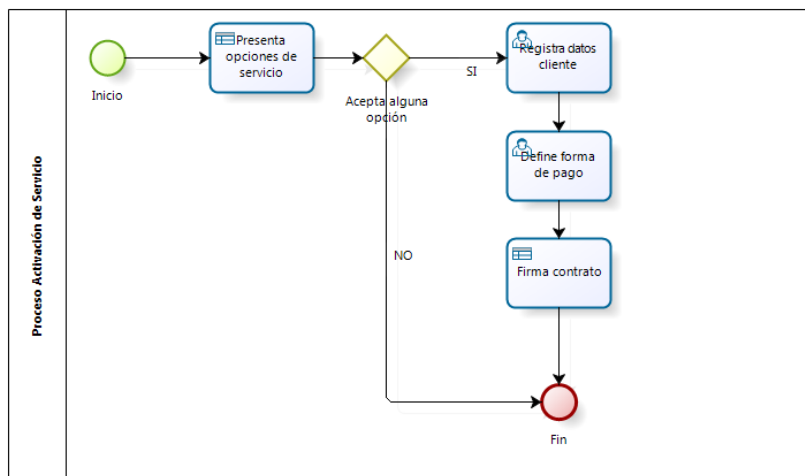
Anexo G. Diagramas Procesos Clave en la Gestión de Calidad

Dentro de los procesos clave se identifican dos que apoyan a los indicadores de la gestión de calidad.



Powered by
bizagi
Modeler

Diagrama 1: Procesos Reserva Espacios de Oficina



Powered by
bizagi
Modeler

Diagrama 2: Procesos Activación de Servicio

Anexo H. Tabla de Amortización de Financiamiento

TABLA DE AMORTIZACION					
BENEFICIARIO	PLUS				
INST. FINANCIERA	CFN				
MONTO EN USD	49,328.40				
TASA DE INTERES	10.85%		T. EFECTIVA		11.4062%
PLAZO	5 años				
GRACIA	0 años				
FECHA DE INICIO	1/1/2015				
MONEDA	DOLARES				
AMORTIZACION CADA	30 días				
Número de períodos	60 para amortizar capital				
No.	VENCIMIENTO	SALDO	INTERES	PRINCIPAL	DIVIDENDO
0		49,328.40			
1	31-Jan-2015	48,705.58	446.01	622.82	1,068.83
2	02-Mar-2015	48,077.13	440.38	628.45	1,068.83
3	01-Apr-2015	47,442.99	434.70	634.14	1,068.83
4	01-May-2015	46,803.12	428.96	639.87	1,068.83
5	31-May-2015	46,157.47	423.18	645.65	1,068.83
6	30-Jun-2015	45,505.97	417.34	651.49	1,068.83
7	30-Jul-2015	44,848.59	411.45	657.38	1,068.83
8	29-Aug-2015	44,185.27	405.51	663.33	1,068.83
9	28-Sep-2015	43,515.94	399.51	669.32	1,068.83
10	28-Oct-2015	42,840.57	393.46	675.38	1,068.83
11	27-Nov-2015	42,159.08	387.35	681.48	1,068.83
12	27-Dec-2015	41,471.44	381.19	687.64	1,068.83
13	26-Jan-2016	40,777.58	374.97	693.86	1,068.83
14	25-Feb-2016	40,077.44	368.70	700.14	1,068.83
15	26-Mar-2016	39,370.98	362.37	706.47	1,068.83
16	25-Apr-2016	38,658.12	355.98	712.85	1,068.83
17	25-May-2016	37,938.82	349.53	719.30	1,068.83
18	24-Jun-2016	37,213.02	343.03	725.80	1,068.83
19	24-Jul-2016	36,480.66	336.47	732.36	1,068.83
20	23-Aug-2016	35,741.67	329.85	738.99	1,068.83
21	22-Sep-2016	34,996.00	323.16	745.67	1,068.83
22	22-Oct-2016	34,243.59	316.42	752.41	1,068.83
23	21-Nov-2016	33,484.38	309.62	759.21	1,068.83
24	21-Dec-2016	32,718.30	302.75	766.08	1,068.83
25	20-Jan-2017	31,945.30	295.83	773.00	1,068.83
26	19-Feb-2017	31,165.30	288.84	779.99	1,068.83
27	21-Mar-2017	30,378.26	281.79	787.05	1,068.83
28	20-Apr-2017	29,584.09	274.67	794.16	1,068.83
29	20-May-2017	28,782.75	267.49	801.34	1,068.83
30	19-Jun-2017	27,974.16	260.24	808.59	1,068.83
31	19-Jul-2017	27,158.26	252.93	815.90	1,068.83
32	18-Aug-2017	26,334.99	245.56	823.28	1,068.83
33	17-Sep-2017	25,504.27	238.11	830.72	1,068.83
34	17-Oct-2017	24,666.03	230.60	838.23	1,068.83
35	16-Nov-2017	23,820.22	223.02	845.81	1,068.83
36	16-Dec-2017	22,966.77	215.37	853.46	1,068.83
37	15-Jan-2018	22,105.59	207.66	861.17	1,068.83
38	14-Feb-2018	21,236.63	199.87	868.96	1,068.83
39	16-Mar-2018	20,359.81	192.01	876.82	1,068.83
40	15-Apr-2018	19,475.07	184.09	884.75	1,068.83
41	15-May-2018	18,582.32	176.09	892.75	1,068.83
42	14-Jun-2018	17,681.50	168.02	900.82	1,068.83
43	14-Jul-2018	16,772.54	159.87	908.96	1,068.83
44	13-Aug-2018	15,855.36	151.65	917.18	1,068.83
45	12-Sep-2018	14,929.89	143.36	925.47	1,068.83
46	12-Oct-2018	13,996.04	134.99	933.84	1,068.83
47	11-Nov-2018	13,053.76	126.55	942.28	1,068.83
48	11-Dec-2018	12,102.95	118.03	950.80	1,068.83
49	10-Jan-2019	11,143.55	109.43	959.40	1,068.83
50	09-Feb-2019	10,175.48	100.76	968.08	1,068.83
51	11-Mar-2019	9,198.65	92.00	976.83	1,068.83
52	10-Apr-2019	8,212.99	83.17	985.66	1,068.83
53	10-May-2019	7,218.41	74.26	994.57	1,068.83
54	09-Jun-2019	6,214.85	65.27	1,003.57	1,068.83
55	09-Jul-2019	5,202.21	56.19	1,012.64	1,068.83
56	08-Aug-2019	4,180.41	47.04	1,021.80	1,068.83
57	07-Sep-2019	3,149.38	37.80	1,031.03	1,068.83
58	07-Oct-2019	2,109.02	28.48	1,040.36	1,068.83
59	06-Nov-2019	1,059.26	19.07	1,049.76	1,068.83
60	06-Dec-2019	(0.00)	9.58	1,059.26	1,068.83

Referencias

- ANDES. (22 de diciembre de 2012). *El salario básico unificado para el 2013 sube a 318 dólares*. Obtenido de Agencia Andes:
<http://www.andes.info.ec/es/econom%C3%ADa/salario-b%C3%A1sico-unificado-2013-sube-318-d%C3%B3lares.html>
- Chase, R., Jacobs, F. R., & Aquilano, N. (2004). *Administración de la producción y operaciones para una ventaja competitiva*. Mexico D.F.: McGraw-Hill.
- Clave. (diciembre de 2011). *El mercado corporativo de Oficinas en Quito*. Obtenido de <http://www.clave.com.ec/index.php?idSeccion=579>
- Damodaran. (Enero de 2014). *Retorno sobre el Patrimonio por Sector*. Obtenido de Damodaran Online:
http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/roe.html
- EKOS. (noviembre de 2012). *Informe de encuesta 2011 de la PYME*. Obtenido de General.
- EKOS. (noviembre de 2012). *PYMES: Contribución Clave en la Economía*. Obtenido de Especiales:
<http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=1229>
- El Comercio. (2013). *Cuatro sectores marcan el ritmo de las pymes en Ecuador*. Obtenido de http://www.elcomercio.com/negocios/sectores-marcan-ritmo-pymes-Ecuador-SRI_0_851314928.html
- Euromonitor International. (18 de septiembre de 2013). *Passport*. Obtenido de Euromonitor:
<http://www.portal.euromonitor.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/Portal/Pages/Search/GeographyTreePage.aspx>
- Horna, L., Guachamin, M., & Cutiupala, C. (2009). *Biblioteca Digital E.P.N*. Recuperado el 25 de mayo de 2014, de Sitio web de la E.P.N:
<http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/5541/1/Luis-Horna-2.pdf>
- INEC. (2013). *Análisis Coyuntural*. Obtenido de Ecuador en cifras:
<http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/pdfs/boletinco09.pdf>
- INEC. (2013). *Encuesta Naciones de Ingresos y Gastos de los hogares urbanos y rurales*. Obtenido de http://www.inec.gob.ec/Enighur_/Analisis_ENIGHUR%202011-2012_rev.pdf?TB_iframe=true&height=600&width=1000
- INEC. (junio de 2013). *Indicadores Laborales*. Obtenido de http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com_remository&Itemid=&func=startdown&id=1890&lang=es&TB_iframe=true&height=250&width=800
- INEC. (junio de 2013). *Reporte Economía Laboral*. Obtenido de http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com_remository&Itemid=&func=startdown&id=1898&lang=es&TB_iframe=true&height=250&width=800
- Jaramillo, N. (2011). *La otra P fundamentos de publicidad* (Tercera ed.). Quito, Ecuador: Televisa.
- Martín, M., & Díaz, E. (2013). *Fundamentos de dirección de operaciones en empresas de servicios*. Google Books: ESIC.

- Noboa, F. (2006). Fuerzas sectoriales y rentabilidad. *Nota Técnica Particular FN-004*. Quito, Ecuador.
- Office espacios. (2013). *espacios Office*. Obtenido de <http://www.espaciosoffice.com.ec/oficinas-temporales-virtuales-centro-de-negocios-coworking-quito-ecuador.php?tablajb=servicios&p=25&t=Emprendedores-1-/-Sector-Quicentro-Shopping&>
- Office Help. (noviembre de 2013). Obtenido de <http://www.officehelp.com.ec>
- OGI. (2013). *Oficinas Gerenciales Inteligentes*. Obtenido de <http://oficinasgerencialesinteligentes.com.ec>
- Plusvalia. (22 de septiembre de 2013). *plusvalia.com*. Obtenido de http://www.plusvalia.com/propiedades/oficina-comercial_alquiler_pichincha_quito_norte:centro-norte:cumbaya_metroscub-51:100.html
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Quorum. (2013). *Centro de Negocios*. Obtenido de <http://www.quorumquito.com/?q=es/punto-alfa/centro-negocios>
- Ross, S., Westerfield, R., & Jordan, B. (2006). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. Mexico D.F.: McGraw-Hill.
- Sapag, N., & Sapag, R. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos*. Mexico D.F.: McGraw-Hill.
- Silva, P. (01 de noviembre de 2010). *El Mercado Corporativo de Oficinas*. Obtenido de Clave: <http://www.clave.com.ec/index.php?idSeccion=312>
- SRI. (2013). *Identificación de Contribuyentes*. Obtenido de Servicio de Rentas Internas: <http://www.sri.gob.ec/web/10138/92>