



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

EMAE17

TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
MAGÍSTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TEMA:

“Centro Inteligente de Asistencia Virtual”

CIAV

Autores:

Lsi. Lily Izurieta Altamirano

Eco. Alexander Patiño Crespo

Director:

Ph.D. William Loyola

Guayaquil – Ecuador

Agosto de 2015

RECONOCIMIENTOS

A ESPAE y cada uno de los docentes de la EMAE 17, gracias a ellos adquirimos los conocimientos que fueron aplicados en el presente documento.

A nuestra Coordinadora de Maestría, Eco. Sonia Zurita, siempre con la predisposición de colaborar con nosotros.

A nuestros 37 compañeros de la promoción EMAE 17 por su compañerismo y armonía grupal durante esta trayectoria de aprendizaje y conocimientos.

Al grupo de tesis autodenominado “Estrategas”, por el apoyo y acompañamiento brindado en el proceso de desarrollo de la tesis.

Especial reconocimiento a William Loyola, PhD., nuestro tutor de tesis, por tener la capacidad de lograr incentivar a los miembros del grupo a trabajar en un modelo colaborativo por un objetivo común, por sus consejos, retroalimentaciones, y tiempo dedicado.

AGRADECIMIENTOS

A mi Dios quien está presente en todo momento, por darme esa fe inquebrantable para seguir y no desfallecer ante ninguna circunstancia.

Esta tesis es dedicada a mi esposo, Cesar Pico y a mis hijos Fabio, Ma. Emilia y Ma. Paula por su amor, infinita paciencia y comprensión sobre todo en mis periodos de ausencia, al encontrarme inmersa en este proyecto dedicándole intensas horas de estudio para alcanzar esta meta. Son mi fuente de inspiración.

A mi madre por su ayuda incondicional, siempre pendiente de mi familia durante mis jornadas de estudio.

A todos los miembros de mi familia por sus voces de alientos y preocupación en cada momento.

A mi Tutor, William Loyola, PhD, por sus enseñanzas, dedicación y apoyo incondicional para la culminación de la tesis. Gracias por siempre estar presente cuando lo necesitábamos.

A mi compañero Alexander por su colaboración en el desarrollo de la tesis.

A mi grupo de estudio, Grupo 1; mis amigos Santiago Jiménez, David Méndez, Cristian Romo y Ernesto Serrano por su amistad, por compartir parte de su vida personal y profesional formando un vínculo de amistad que estoy segura perdurará en el tiempo.

A todas las personas que de alguna manera me apoyaron en esta aventura, por demostrarme su cariño y aprecio sincero cada vez que necesité de ellos.

Lily Elizabeth Izurieta Altamirano

AGRADECIMIENTOS

A Dios por guiarme y darme la sabiduría y fortaleza cada día para continuar con mi preparación académica.

A mi madre Sra. Carmen Crespo Loayza (+), por sus enseñanzas que han dejado valores éticos y morales en mi vida.

A mis queridos suegros Arq. Alberto Ordoñez e Ing. Jenny Romero de Ordoñez, por toda la ayuda que han brindado a mi familia.

A mi compañera Lily por su colaboración en el desarrollo de la Tesis.

A William Loyola, PhD., tutor de tesis, que proporcionó directrices, conocimientos y apoyo necesario, en el desarrollo y culminación de mi tesis.

A todas las personas que confiaron en mí y me dieron su apoyo incondicional para la realización de mi Maestría.

Y en especial a mi amada esposa Jennifer Ordoñez Romero, MBA, y mi adorable hija Adrianita Patiño Ordoñez, por darme su amor incondicional, comprensión y apoyo; para lograr esta meta.

Alexander Patiño Crespo

TABLA DE CONTENIDO

RECONOCIMIENTOS.....	I
AGRADECIMIENTOS.....	II
AGRADECIMIENTOS.....	III
TABLA DE CONTENIDO	I
LISTA DE FIGURAS.....	III
1. RESUMEN EJECUTIVO	1
2. ANTECEDENTES.....	4
2.1 LA TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN EN EL ECUADOR	4
2.2 EL TELETRABAJO	8
2.3 EMPRENDIMIENTO	11
2.4 PRESENTACIÓN DE “CIAV” - CENTRO INTELIGENTE DE ASISTENCIA VIRTUAL.....	13
2.4.1 Asistente Virtual.....	14
2.5 VIABILIDAD DE LA IDEA DE NEGOCIO.....	14
3. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA/SECTOR DEL NEGOCIO.....	16
3.1 SECTOR DE ACTIVIDADES COMBINADAS DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS.....	16
3.2 ANÁLISIS PESTLA.....	16
3.2.1 Factores Políticos	17
3.2.2 Factores Económicos	22
3.2.3 Factores Sociales	29
3.2.4 Factores Tecnológicos.....	33
3.2.5 Factores Legales	36
3.3 MÉTODO MIC – MATRIZ DE IMPACTOS CRUZADOS.....	39
3.4 MÉTODO MAC – IMPACTOS APLICADOS	42
3.4.1 Escenario Social N.1	45
3.4.2 Escenario Social N.2	46
3.4.3 Escenario Social N.3	47
3.4.4 Escenario Social N.4	48
3.4.5 Escenario Social N.5	49
3.5 ANÁLISIS INDUSTRIAL	50
3.5.1 Fuerzas de Porter.....	50
3.5.2 Modelo de 5+2 Fuerzas competitivas y Colaborativas del Sector	51
3.5.3 Clientes, Usuarios y Comunidad.....	52

3.5.4	Competidores	53
3.5.5	Sustitutos	54
3.5.6	Los Nuevos Participantes	54
3.5.7	Proveedores y aliados	55
3.5.8	Los empleados y la gerencia	55
3.5.9	Habilitadores	56
3.6	ANALISIS EFAS/FACTORES EXTERNOS	58
4.	DESCRIPCIÓN PRELIMINAR DEL SERVICIO Y NEGOCIO	60
4.1	DISEÑO TÉCNICO PRELIMINAR DEL SERVICIOS	60
4.1.1	Servicios Asistencia Personal	60
4.1.2	Servicios Asistencia Administrativa	60
4.1.3	Servicios Asistencia de Viaje	61
4.1.4	Servicios Asistencia de Telemarketing	61
4.1.5	Servicios Asistencia Marketing Online	62
4.1.6	Asistentes Virtuales	62
4.1.7	Herramientas Tecnológicas	62
4.2	MODELO DE NEGOCIO	63
4.2.1	Canvas Modelo de Negocio Preliminar	64
4.2.2	Prueba Ácida	65
4.2.3	Cadena de Valor	67
4.2.4	Matriz de Capacidades Organizacionales	68
4.2.5	Matriz de Recursos Estratégicos	75
5.	INVESTIGACION DE MERCADO Y GRUPO DE INTERÉS	76
5.1	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	76
5.2	INFORMACIÓN PREVIA	76
5.3	MATRIZ 1,2, 3 DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO	77
5.4	PROBLEMA GERENCIAL	82
5.5	PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	82
5.6	OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	82
5.6.1	Objetivos Generales	82
5.6.2	Objetivos Específicos	82
5.7	TIPOS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	83
5.7.1	Descriptivas	83
5.7.2	Exploratoria	84
5.7.3	Concluyente	84

5.8	TIPOS DE FUENTES DE INFORMACIÓN.....	84
5.8.1	Las Fuentes Primarias	84
5.8.2	Las Fuentes secundarias	84
5.9	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA	85
5.9.1	Investigación Cualitativa.....	85
5.9.2	Entrevista en profundidad	85
5.9.3	Entrevista con expertos	85
5.9.4	Objetivo.....	85
5.9.5	Metodología	85
5.10	ENTREVISTA A EXPERTOS EN ASISTENCIA VIRTUAL	89
5.11	ENTREVISTA A EXPERTOS EN CAPACITACIÓN Y CERTIFICACIÓN ASISTENTE VIRTUAL.....	89
5.12	ENTREVISTA A EXPERTOS ASISTENTE VIRTUAL CERTIFICADA.....	89
5.13	TABULACIÓN DE RESULTADOS DE ENTREVISTAS	91
5.14	CONCLUSIÓN DE LAS ENTREVISTAS A EXPERTOS.....	97
5.15	GRUPO FOCALES.....	99
5.15.1	Objetivo.....	99
5.15.2	Metodología	99
5.16	CONCLUSIÓN DE LAS ENTREVISTAS A EXPERTOS.....	101
6.	INVESTIGACIÓN DE MERCADO Y GRUPOS DE INTERÉS.....	103
6.1	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA	103
6.2	DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN	104
6.2.1	Muestreo por cuotas	105
6.3	SEGMENTACIÓN DE MERCADO	106
6.4	DISEÑO DE ENCUESTA	107
6.5	RESULTADOS	107
7.	DESCRIPCIÓN DEFINITIVA DEL SERVICIO Y MODELO DE NEGOCIOS.....	123
7.1	CANVAS DE OSTERWALDER.....	125
7.2	PRUEBA ÁCIDA	126
7.3	CADENA DE VALOR.....	128
7.4	MATRIZ DE CAPACIDADES ORGANIZACIONALES.....	129
7.5	MATRIZ DE RECURSOS ESTRATÉGICOS.....	131
7.6	ANÁLISIS IFAS.....	132
7.7	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	133
7.7.1	Misión	133

7.7.2	Visión	134
7.7.3	Variables Organizacionales.....	134
7.8	ASPECTO LEGAL Y SOCIAL	134
7.9	DISEÑO ADMINISTRATIVO	136
7.9.1	Estructura societaria	137
7.9.2	Estructura Organizacional.....	137
7.9.3	Políticas Laborales	139
7.10	CRITERIOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL	139
7.11	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	140
7.12	ESPECIFICACIONES DEL SERVICIO	143
7.13	PROCESOS	144
7.13.1	Proceso de selección de personal	144
7.13.2	Proceso de Capacitación	144
7.13.3	Proceso de Certificación Asistente Virtual	145
7.13.4	Proceso Contratar de Servicios de Asistente Virtual	146
7.13.5	Proceso Calidad de Servicio.....	147
7.13.6	Fidelización de Clientes	147
8.	ESTRATEGIA Y MERCADEO.....	148
8.1	SÍNTESIS FODA.....	148
8.1.1	Conclusión FODA.....	149
8.2	ELECCIÓN ESTRATÉGICA	149
8.2.1	Objetivos Estratégicos.....	150
8.2.2	Estrategia.....	150
8.3	PLAN DE MARKETING	151
8.4	PRODUCTO	151
8.5	PERSONAS	151
8.6	PLAZA.....	152
8.7	PROMOCIÓN	155
8.7.1	Publicidad.....	155
8.7.2	Promociones de Ventas	159
8.8	PROCESOS	159
8.9	POSICIONAMIENTO.....	159
8.10	PRECIO	159
9.	DISEÑO TECNICO	161
9.1	ANTECEDENTES ECONÓMICOS DEL ESTUDIO TÉCNICO.....	161

9.1.1	Diseño del Servicio	161
9.1.2	Proceso de Control de Calidad	162
9.1.3	Capacidad de Producción	163
9.1.4	Inversión Inicial	163
9.1.5	Inversión de Personal	167
9.1.6	Gastos de Ventas	168
9.1.7	Gastos Administrativos	168
9.2	DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO	170
9.2.1	Factores que determinan el tamaño del proyecto	170
9.2.2	La Demanda	170
10.	ANÁLISIS FINANCIERO	171
10.1	PROYECCION DE INGRESOS	172
10.1.1	Financiamiento	172
10.1.2	Flujo de Caja	173
10.2	ANÁLISIS DE COSTOS	174
10.3	PUNTO DE EQUILIBRIO	176
10.4	TASA DE DESCUENTO	177
10.5	EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO	177
10.5.1	TIR y VAN del proyecto	180
10.6	BALANCE GENERAL	182
10.7	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	183
10.8	CONCLUSIÓN DEL ANÁLISIS FINANCIERO	184
11.	ANÁLISIS Y GESTIÓN DE RIESGO	186
11.1	OBJETIVO DEL ANÁLISIS DE RIESGO	186
11.2	ELEMENTOS DEL ANÁLISIS DE RIESGO	186
11.2.1	Identificación de Activos	186
11.2.2	Identificación de Amenazas	187
11.2.3	Identificación de Salvaguardas	187
11.2.4	Evaluación del Impacto	187
11.3	GESTIÓN DE RIESGO	187
11.4	CONCLUSIONES	191
12.	BIBLIOGRAFÍA	192
13.	ANEXOS	195
13.1	ANEXO 1 – ENCUESTA CIAV	195
13.2	ANEXO 2 – CERTIFICACIÓN ASISTENTE VIRTUAL	200

13.3	ANEXO 3 – CÓDIGO DE ÉTICA ASISTENTES VIRTUALES CERTIFICADAS	201
13.4	ANEXO 4 – PROFORMAS Y COTIZACIONES	202
13.5	ANEXO 5 – TABLA DE AMORTIZACIÓN	204

LISTA DE TABLAS

TABLA 1. BENEFICIOS DE TELETRABAJO EN ALGUNOS PAÍSES	10
TABLA 2. NIVEL CIUU ACTIVIDAD ECONÓMICA	16
TABLA 3. MATRIZ DE FUERZA POLÍTICA.	19
TABLA 4. MATRIZ DE FUERZA ECONÓMICA	27
TABLA 5. MATRIZ DE FUERZA SOCIAL.....	31
TABLA 6. MATRIZ DE FUERZA TECNOLÓGICO.....	34
TABLA 7. MATRIZ DE FUERZA LEGAL.....	37
TABLA 8. MATRIZ DE FUERZAS GENERALES - MODELO PESTLA	38
TABLA 9. ESCENARIO PROMOVRIENDO EL USO DE TECNOLOGÍA	45
TABLA 10. ESCENARIO MANTENER ESTABILIDAD ECONÓMICA PARA EL INCREMENTO DE CRÉDITOS	46
TABLA 11. ESCENARIO RECUPERACIÓN DE LA CONFIANZA EN LA SEGURIDAD JURÍDICA DE INVERSIONISTA	47
TABLA 12. ESCENARIO ESTABILIDAD ECONÓMICA PROMOVIDA POR CONFIANZA EMPRESARIAL EN POLÍTICA LABORAL	48
TABLA 13. ESCENARIO PROMOVRIENDO LA COMPETITIVIDAD TECNOLÓGICA.....	49
TABLA 14. ANÁLISIS INDUSTRIAL (5+2)	51
TABLA 15. CLIENTES, USUARIOS Y COMUNIDAD	52
TABLA 16. COMPETIDORES.....	53
TABLA 17. SUSTITUTOS.....	54
TABLA 18. PROVEEDORES Y ALIADOS	55
TABLA 19. EMPLEADOS	56
TABLA 20. HABILITADORES	56
TABLA 21. ANÁLISIS FACTORES EXTERNOS.....	58
TABLA 22. PRUEBA ÁCIDA.....	65
TABLA 23. CADENA DE VALOR	67
TABLA 24. MATRIZ DE CAPACIDADES ORGANIZACIONALES	68
TABLA 25. MATRIZ DE RECURSOS ESTRATÉGICOS.....	75
TABLA 26. MATRIZ DE RECURSOS ESTRATÉGICOS.....	77
TABLA 27. BANCO DE PREGUNTAS PARA ENTREVISTA CON EXPERTOS EN ASISTENCIA VIRTUAL.....	86
TABLA 28. INFORMACIÓN DE PERSONAS ENTREVISTADAS.....	86
TABLA 29. BANCO DE PREGUNTAS PARA ENTREVISTA CON EXPERTOS EN CAPACITACIÓN EN ASISTENCIA VIRTUAL	87
TABLA 30. INFORMACIÓN DE PERSONAS ENTREVISTADAS.....	87
TABLA 31. BANCO DE PREGUNTAS PARA ENTREVISTA CON ASISTENTE VIRTUAL CERTIFICADA.....	88
TABLA 32. INFORMACIÓN DE PERSONAS ENTREVISTADAS.....	88
TABLA 33. TABULACIÓN ENTREVISTA A EXPERTOS ASISTENCIA VIRTUAL	91
TABLA 34. TABULACIÓN ENTREVISTA A EXPERTOS ASISTENCIA VIRTUAL	93
TABLA 35. TABULACIÓN ENTREVISTA A EXPERTOS ASISTENCIA VIRTUAL	95
TABLA 36. INFORMACIÓN DE PARTICIPANTES EN EL GRUPO FOCAL	100
TABLA 37. PROGRAMACIÓN DE INTERVENCIÓN EN EL GRUPO FOCAL.....	101
TABLA 38. POBLACIÓN	104
TABLA 39. CÁLCULO DE MUESTRA.....	105
TABLA 40. SERVICIO DE ASISTENCIA VIRTUAL.....	109
TABLA 41. MOTIVOS PORQUE NO CONTRATARÍA.....	110
TABLA 42. IMPORTANCIA SERVICIO DE ASISTENCIA PERSONAL	110
TABLA 43. IMPORTANCIA SERVICIO DE ASISTENCIA VIAJE.....	112
TABLA 44. SERVICIO DE ASISTENCIA ADMINISTRATIVA	113
TABLA 45. SERVICIO DE ASISTENCIA DE TELEMARKING	114
TABLA 46. SERVICIO DE ASISTENCIA DE MARKETING ONLINE.....	116
TABLA 47. SERVICIO DE ASISTENCIA DE TRADUCCIÓN	117
TABLA 48. SERVICIO DE ASISTENCIA DE TRÁMITES.....	119
TABLA 49. TIPO DE TARIFA PREFERIDA	120
TABLA 50. TIPO DE TARIFA PREFERIDA	121
TABLA 51. MODELO CANVAS	125
TABLA 52. PRUEBA ÁCIDA.....	126
TABLA 53. CADENA DE VALOR.....	128
TABLA 54. MATRIZ DE CAPACIDADES ORGANIZACIONALES	129
TABLA 55. MATRIZ DE RECURSOS ESTRATÉGICOS	131

TABLA 56. ANÁLISIS FACTORES EXTERNOS.....	132
TABLA 57. ESTRUCTURA ACCIONARIA.....	137
TABLA 58. ORGANIGRAMA CIAV	138
TABLA 59. MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	141
TABLA 60. FIDELIZACIÓN DE CLIENTES.....	148
TABLA 61. COSTO DE MARKETING TRADICIONAL	156
TABLA 62. COSTO DE MARKETING ONLINE	157
TABLA 63 . PRECIOS POR SERVICIO	160
TABLA 64 . CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN	163
TABLA 65. INVERSIÓN INICIAL	164
TABLA 66. MUELES DE OFICINA	165
TABLA 67. EQUIPOS DE OFICINA.....	165
TABLA 68. GASTOS PRE OPERACIONALES.....	166
TABLA 69. CAPITAL DE TRABAJO	166
TABLA 70. INVERSIONES AGOTABLES	167
TABLA 71 . INVERSIÓN DE PERSONAL.....	167
TABLA 72. PROYECCIÓN DE GASTO DE PERSONAL	168
TABLA 73. GASTO DE VENTAS	168
TABLA 74 . GASTOS ADMINISTRATIVOS.....	169
TABLA 75. PRESUPUESTO DE GASTO DE OPERACIÓN.....	169
TABLA 76. DEMANDA POTENCIAL EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL	170
TABLA 77. TABLA DE AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA	172
TABLA 78. FLUJO DE CAJA	174
TABLA 79. INVERSIÓN INICIAL DEL PROYECTO.....	175
TABLA 80. GASTOS Y COSTOS FIJOS	175
TABLA 81. GASTOS Y COSTOS VARIABLES	175
TABLA 82. PUNTO DE EQUILIBRIO	176
TABLA 83. MÉTODO WACC Y CAPM	179
TABLA 84. FLUJO DE CAJA FINANCIADO	180
TABLA 85. FLUJO DE CAJA DE LOS ACCIONISTAS.....	181
TABLA 86. VAN Y TIR.....	182
TABLA 87. ESTADO DE RESULTADOS.....	182
TABLA 88. BALANCE GENERAL	183
TABLA 89. RESULTADOS DE SENSIBILIDAD.....	184
TABLA 90. PONDERACIÓN PARA EVALUAR NIVEL DE RIESGO.....	187
TABLA 91. MATRIZ GESTIÓN DE RIESGO	188

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. BANCO MUNDIAL –LA TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN - CONTEXTO ECONÓMICO Y SOCIAL	5
FIGURA 2. BANCO MUNDIAL –LA TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN – COMPORTAMIENTO DEL SECTOR	6
FIGURA 3. PENETRACIÓN TIC EN EL SECTOR EMPRESARIAL	8
FIGURA 4. EL TELETRABAJO	9
FIGURA 5. MOTIVACIÓN GENERAL DE EMPRENDIMIENTO EN ECUADOR VS PAÍSES VECINOS	12
FIGURA 6. EMPRENDIMIENTO EN EL ECUADOR	12
FIGURA 7. TEA VS NEGOCIOS ESTABLECIDOS	13
FIGURA 8. ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD GLOBAL.....	18
FIGURA 9. PREPARACIÓN TECNOLÓGICA	22
FIGURA 10. EFICIENCIA Y FLEXIBILIDAD EN MERCADOS LABORALES.....	22
FIGURA 11. ESTABILIDAD MACROECONÓMICA	23
FIGURA 12. CRECIMIENTO ANUAL DEL PIB DEL ECUADOR.....	24
FIGURA 13. PROYECCIÓN DEL CRECIMIENTO ECONÓMICO ANUAL EN EL ECUADOR	25
FIGURA 14. DESARROLLO DEL MERCADO FINANCIERO	26
FIGURA 15. ÍNDICE DE LA INFLACIÓN ANUAL EN ECUADOR	26
FIGURA 16. ÍNDICE DE ACTIVIDAD EMPRENDEDORA EN LA REGIÓN LATINOAMERICANA	29
FIGURA 17. ACCESO A INTERNET SEGÚN ÁREA.....	33
FIGURA 18. PORCENTAJE DE PERSONAS QUE TIENEN TELÉFONOS INTELIGENTES NIVEL NACIONAL	36
FIGURA 19. LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR.....	50
FIGURA 20. CANVA MODELO DE NEGOCIO PRELIMINAR	64
FIGURA 21. RAOSOFT – CÁLCULO DE MUESTRA.....	105
FIGURA 22. SEGMENTACIÓN DE MERCADO	106
FIGURA 23. EDAD DEL ENCUESTADO.....	107
FIGURA 24. SERVICIO DE ASISTENCIA VIRTUAL	108
FIGURA 25. SERVICIO DE ASISTENCIA VIRTUAL	108
FIGURA 26. IMPORTANCIA SERVICIO DE ASISTENCIA PERSONAL	111
FIGURA 27. ASISTENCIA PERSONAL (PROFESIONALES INDEPENDIENTES/EMPRESARIOS).....	111
FIGURA 28. IMPORTANCIA SERVICIO DE ASISTENCIA VIAJE	112
FIGURA 29. ASISTENCIA VIAJE (PROFESIONALES INDEPENDIENTES/EMPRESARIOS).....	112
FIGURA 30. IMPORTANCIA SERVICIO DE ASISTENCIA ADMINISTRATIVA	113
FIGURA 31. ASISTENCIA ADMINISTRATIVA (PROFESIONALES INDEPENDIENTES/EMPRESARIOS)	114
FIGURA 32. IMPORTANCIA SERVICIO DE ASISTENCIA TELEMARKETING	115
FIGURA 33. ASISTENCIA TELEMARKETING (PROFESIONALES INDEPENDIENTES/EMPRESARIOS).....	115
FIGURA 34. SERVICIO DE ASISTENCIA DE MARKETING ONLINE.....	116
FIGURA 35. ASISTENCIA MARKETING ONLINE (PROFESIONALES INDEPENDIENTES/EMPRESARIOS).....	117
FIGURA 36. SERVICIO DE ASISTENCIA EN TRADUCCIÓN	118
FIGURA 37. ASISTENCIA EN TRADUCCIÓN (PROFESIONALES INDEPENDIENTES/EMPRESARIOS).....	118
FIGURA 38. SERVICIO DE ASISTENCIA DE TRÁMITES	119
FIGURA 39. ASISTENCIA DE TRÁMITES (PROFESIONALES INDEPENDIENTES/EMPRESARIOS).....	120
FIGURA 40. TIPO DE TARIFA PREFERIDA	121
FIGURA 41. PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL.....	144
FIGURA 42. PROCESO DE CAPACITACIÓN.....	144
FIGURA 43. PROCESO DE CERTIFICACIÓN ASISTENTE VIRTUAL (ALIADO ESTRATÉGICO- BUREAU RED).....	145
FIGURA 44. PROCESO CONTRATAR SERVICIOS DE ASISTENTE VIRTUAL.....	146
FIGURA 45. PROCESO CALIDAD DE SERVICIO.....	147
FIGURA 46. FIDELIZACIÓN DE CLIENTES	147
FIGURA 47. SITIO WEB	153
FIGURA 48. SITIO MÓVIL	154
FIGURA 49. LOGOTIPO	157
FIGURA 50. REDES SOCIALES - FACEBOOK	157
FIGURA 51. REDES SOCIALES - FACEBOOK	158
FIGURA 52. ESTRUCTURA CONTACT CENTER- CENTRAL IP	161
FIGURA 53. SUGARCRM	162

LISTA DE ABREVIATURAS

AV: Asistente Virtual

ASEVIR: Asociación de Asistentes Virtuales

BCE: Banco Central del Ecuador

BUREAU RED: Centro de Capacitación y Certificación de Asistentes Virtuales

CEEMP: Centro de Desarrollo de Emprendedores

CIIU: Clasificación Industrial Internacional Uniforme de Actividades Económicas

CMS: Content Manager System

ESPAE: Escuela de Postgrado en Administración de Empresas

ESPOL: Escuela Superior Politécnica del Litoral

GEM: Global Entrepreneurship Monitor

IEPI: Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual

INEC: Instituto Nacional de Estadísticas y Censo

IyD: Investigación y Desarrollo

I+D+i: Investigación, el desarrollo y la innovación

MCPEC: Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad

MIES: Ministerio de Inclusión Económica y Social

MINTEL: Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información.

MIPRO: Ministerio de Industrias y Productividad

OMG: Object Management Group

PEA: Población Económicamente Activa

PIB: Producto Interno Bruto

PNBV: Plan Nacional del Buen Vivir

RUC: Registro Único de Contribuyente

SCPM: Superintendencia de Control de Poder de Mercado

SENPLADES: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo

SNI: Servicio Nacional de Información

SRI: Servicio de Rentas Internas

SUPERCIAS: Superintendencia de Compañías y Valores

TEA: índice de actividad emprendedora temprana

TI: Tecnología de Información

TIC: Tecnología de Información y Comunicación

1. RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad, la opción del emprendimiento en nuestro país está tomando cada día mayor impulso en comparación con países vecinos. Igualmente, existe un importante crecimiento en la cobertura, acceso, uso del internet y telefonía celular, lo que ha permitido que el sector empresarial pueda utilizar la tecnología de la información para dinamizar sus actividades económicas, con mayor agilidad y menor utilización de recursos.

Este estallido tecnológico ha contribuido para que las empresas consideren incluir dentro de sus estructuras organizacionales la modalidad no presencial, también llamado teletrabajo. Esta modalidad se utiliza muchos sectores económicos, en especial en la industria de servicios, finanzas y comunicaciones como lo menciona Telework América en un informe (AmericaTelework, 2000). Sus beneficios facilitan la inclusión laboral de profesionales que por diversos motivos no pueden dirigirse a una empresa, la flexibilidad en la organización generando una mejor adaptación en un entorno cambiante, y la posibilidad para que antiguas profesiones como las secretariales se reinventen.

Al analizar estos factores (emprendimiento, tecnología y teletrabajo) logramos identificar una oportunidad de negocio como es la Asistencia Virtual. La misma que es la evolución de los servicios secretariales, los cuales se enfocaban exclusivamente en atender llamadas, archivar documentos y cálculos elementales todos realizados de manera offline, mientras que la asistencia virtual se identifica por el uso de plataformas tecnológicas, personalización y especialización de servicios. En ese contexto es que concebimos CIAV “Centro Inteligente De Asistencia Virtual”.

CIAV, es el primer Centro Inteligente de Asistencia Virtual en ofrecer asistencia a microempresarios y profesionales independientes que valoran su tiempo y consideran el delegar tareas recurrentes, urgentes e importantes soportándose en la tecnología digital, con la finalidad de obtener mayor tiempo para dedicarlo a otras actividades más relevantes ligadas al giro del negocio.

Entre los beneficios que ofrece CIAV para sus clientes citamos: reducción en gastos administrativos, reducción en nómina de personal, incremento de tiempo para

dedicar a su negocio, cancelar sólo por el trabajo realizado, la tranquilidad de delegar actividades administrativas a personal capacitado y comprometido.

El análisis de factores del entorno general que afectan a las microempresas en nuestro país, permite concluir que, en términos generales, el escenario es favorable para la implementación de un Centro Inteligente de Asistencia Virtual; sin embargo, se debe brindar este servicio con eficiencia para poder incursionar y mantenerse en el mercado nacional, ya que actualmente este servicio es relativamente nuevo en el Ecuador.

Así, diseñamos inicialmente CIAV, para que cuente con un equipo de Asistentes Virtuales altamente capacitadas y certificadas por Bureau Red, primera y única empresa en América Latina en brindar el capacitación de asistencia virtual en idioma Español desde 1996 y que cuenta con más de 45.000 adherentes. Capacita y brinda servicios a Profesionales, Asistentes y Secretarias en Latinoamérica y Europa. Además el código de ética que une las Asistentes Virtuales capacitadas y certificadas en Bureau Red respalda y promueve estándares de excelencia, ética y comportamiento.

La investigación de mercado realizada por medio de grupo focal, encuestas a potenciales clientes, proveedores y expertos en Asistencia Virtual, Capacitación y aliados estratégicos permitieron demostrar que existe un alto porcentaje (71.2%) que considera atractivo este nuevo servicio y de todos los profesionales encuestados (89,89%) confirmaron que contrataría en el servicio por lo menos una vez. Además, se contó con varias sugerencias por parte de expertos que permitieron el refinamiento del modelo de negocio.

De acuerdo a los resultados de la investigación de mercado los servicios de asistencia virtual con mayor demanda son: tareas administrativas, servicio al cliente, telemarketing, coordinación de viajes y marketing en internet.

El financiamiento de la inversión inicial (US\$\$ 151.884) se realizará a través de un préstamo con institución financiera del 60% (US\$ 91.130) y el 40% (US\$ 60.754) repartido en 800 acciones dividido entre los accionistas. El crecimiento anual de las ventas está proyectado a 5% y se valorará cada año los precios de los servicios brindados, los gastos y costos de acuerdo al porcentaje inflacionario.

Finalmente, efectuamos un análisis financiero para determinar la factibilidad del proyecto de acuerdo a la inversión requerida, el ingreso por ventas, el gasto y costo de administración y ventas respectivamente, utilizando el VAN (US\$113.618) y la TIR (47,5%), determinamos que el proyecto es viable y rentable con una recuperación de la inversión a dos años.

Este negocio genera 29 puestos de trabajo. Durante los próximos 5 años CIAV mantendrá la misma estructura de personal utilizando su capacidad máxima para generar mayor productividad, sin comprometer la calidad en sus servicios, apostando por un crecimiento conservador a mediano plazo, siendo su principal recurso el Talento Humano. Su crecimiento lo establece bajo una estrategia ofensiva, buscando posicionamiento de la marca y participación de mercado mediante una alta inversión de publicidad,

CIAV, inicialmente ofrecerá sus servicios en Guayaquil, en un mediano plazo espera posesionarse a nivel nacional y tener presencia a nivel internacional siendo reconocido como la solución inteligente para ejecutivos exigentes.

2. ANTECEDENTES

La adopción generalizada del internet y la ampliación de la cobertura celular en las empresas y personas están facilitando la creación de nuevos modelos de negocio, nuevas formas de trabajo y educación. Por lo cual las empresas están considerando la posibilidad de incluir dentro de sus estructuras organizacionales la modalidad no presencial. Un ejemplo notable, que caracteriza como el rol de la TIC habilita nuevos diseños organizacionales y formas de trabajo es la modalidad no presencial.

El teletrabajo impulsa la inclusión laboral, permitiendo que profesionales independientes con dificultades para trasladarse a las empresas, ahora puedan realizar diversos tipos actividades productivas desde cualquier lugar de manera remota soportándose en la tecnología digital.

La combinación de la tecnología y el teletrabajo trae consigo la oportunidad para que antiguas profesiones como las secretariales se reinventen, impulsando a la población a incursionar en nuevos emprendimientos como lo es la Asistencia Virtual.

2.1 LA TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN EN EL ECUADOR

De acuerdo al Ministerio de Telecomunicaciones y de la sociedad de la Información (MINTEL), se ha demostrado en la última década que las Tecnologías de la Información y Comunicaciones ha impactado positivamente en los niveles socio-económico en todo el mundo, la gran mayoría de los países de primer mundo han experimentado un gran cambio desde mediados de los años 90.

Las TIC son un impulsor para el crecimiento económico y se encuentran asociado con algunos factores: Lo relacionado con la infraestructura de las Telecomunicaciones como lo es la Banda Ancha, el aumento en la penetración de dispositivos móviles, la inclusión de las TIC en las empresas, el incremento en el uso del internet.

La evolución de infraestructura de Banda Ancha y el acrecimiento en la penetración de dispositivos móviles genera los siguientes beneficios:

- El 1% de aumento en la penetración de Banda Ancha produce un incremento del 0,052% en el PIB (MINTEL, 2014)
- Por la sustitución del 10% en la penetración de telefonía móvil 2G a 3G se produce un incremento del 0,15% en el PIB y de la misma forma duplicar el consumo de datos móviles con lleva un incremento del PIB en 0,5 (Deloitte & Cisco, 2012)
- En cuanto a la productividad económica, un incremento del 10% de la penetración móvil aumenta la productividad total de los Factores en 4,2%.

Como hemos mencionando el acceso al internet y penetración de dispositivos móviles son los principales habilitadores de desarrollo en el mundo. El Banco Mundial, en su informe “The Little Data Book on Information and Communication Technology 2013” emitió información valiosa con respecto de las TIC en diferentes países y el Ecuador, donde expone indicadores que hace referencia a lo social y económico

Figura 1. Banco Mundial –La tecnología de Información - Contexto Económico y Social

CONTEXTO ECONÓMICO Y SOCIAL	MUNDO		EUROPA Y ASIA CENTRAL		LATINOAMÉRICA Y CARIBE		ECUADOR		
	2005	2010	2005	2011	2005	2010	2005	2010	Media del grupo
Población (millones)	5574	5825	399	408	550	589	13	14	2,452
Población urbana (% del total)	49	51	63	65	77	79	54	57	57
PIB per cápita, método del World Bank Atlas (\$)	7059	9071	3711	7754	4427	8574	2620	3850	5085
Crecimiento PIB, 2000-2005 y 2005-2010 (% media anual)	2,8	1,9	5,1	3,2	2,6	3,9	5,6	3,6	6,3
Tasa de alfabetización de adultos (% a partir de los 15 años)	52	84	97	98	90	91	84	84	93
Matriculación en enseñanza primaria, secundaria y superior (%)	57	rs/nc	79	80	81	83	79	82	75

Fuente: Banco Mundial “The Little Data Book on Information and Communication Technology 2013”

Elaboración: MINTEL –CONSULTRANS

Figura 2. Banco Mundial –La tecnología de Información – Comportamiento del Sector

COMPORTAMIENTO DEL SECTOR	MUNDO		EUROPA Y ASIA CENTRAL		LATINOAMÉRICA Y CARIBE		ECUADOR		
	2005	2010	2005	2011	2005	2010	2005	2010	Media del grupo
ACCESO									
Suscripciones a telefonía fija (por cada 100 habitantes)	19,4	17,2	24	25,1	17,6	18,5	12,5	14,4	21,5
Suscripciones a telefonía celular móvil (por cada 100 habitantes)	34	78,2	61,6	132,5	43,1	107,2	46,5	102,2	84,3
Suscripciones a banda ancha (por cable) fija (por cada 100 habitantes)	3,44	7,75	1,1	10,42	1,5	7,66	0,2	1,37	8,34
Hogares con ordenador (%)	27,3	36,2	27,8	44,9	15,4	37,9	17,9	27	35,2
Hogares con acceso a internet (%)	18,8	30,3	19,9	37	9,9	30,3	2,5	11,5	25,1
UTILIZACIÓN									
Tráfico de voz internacional, total (minutos/suscripción/mes)	ns/nc	ns/nc	ns/nc	ns/nc	ns/nc	ns/nc	ns/nc	5,3	3,2
Tráfico móvil nacional (minutos/suscripción/mes)	ns/nc	ns/nc	ns/nc	113	43	94	ns/nc	134,4	137,9
Uso de internet por persona, semana (%)	15,8	30,2	12,9	42,1	15,5	38,2	6	25	34,1
CALIDAD									
Población con acceso a red celular móvil (%)	67	93	91	ns/nc	90	98	80	93	95
Suscripciones a banda ancha (por cable) fija (% del total de internet)	49,7	78,4	15	93,9	58	85,3	19,5	40,8	65
Conexión internacional a internet con banda ancha (bits por usuarios de internet)	4857	29000	1429	35793	1258	20010	2485	8254	9337
ACCESIBILIDAD									
Subastas de telefonía fija (\$ al mes)	ns/nc	11,3	ns/nc	6,6	ns/nc	7	ns/nc	14,1	9,8
Subastas de telefonía celular móvil (\$ al mes)	ns/nc	14,4	ns/nc	10,2	ns/nc	17	ns/nc	13,8	14,5
Subasta de banda ancha fija (\$ al mes)	ns/nc	25,7	ns/nc	12,8	ns/nc	19,5	ns/nc	20,2	17,6
MERCADO									
Exportaciones de bienes TIC (% sobre el total de la exportación de bienes)	13,8	11,1	1,1	1,1	9,6	8,8	0,2	0,1	15,5
Importaciones de bienes TIC (% sobre el total de la importación de bienes)	14	12,7	6	5,1	13,7	12,9	11,1	6,3	15
Exportaciones de servicios TIC (% sobre el total de exportación de bienes)	7	9,3	12,9	20,1	22,8	32,4	ns/nc	ns/nc	5,8
APLICACIONES									
Índice de medida Web del E-government (0-1, 1=mayor presencia)	0,45	0,41	0,47	0,48	0,47	0,46	0,48	0,48	0,46
Servidores seguros de internet (por millón de habitantes)	64,7	183,7	5,5	48	10,5	36,1	4	19,7	20,1

Fuente: Banco Mundial “The Little Data Book on Information and Communication Technology 2013”

Elaboración: MINTEL –CONSULTRANS

Definitivamente, existe una tendencia de que las TIC irán hacia la revolución del móvil, incremento de Smartphone y mayor número de usuarios conectados a internet, también es importante considerar el desarrollo de la industria TIC y el uso en los diferentes sectores productivos.

De acuerdo al Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (MINTEL) en este año 2015 se destacan grandes avances en la tecnología como lo son: Plan nacional de Banda Ancha, Infocentros comunitarios, Televisión Digital entre otros, con el objetivo de que los ecuatorianos reciban y generen información mediante el uso efectivo de las TIC.

En el primer trimestre del 2015, a través del plan nacional de Banda Ancha el gobierno ha entregado equipamiento y conectividad a 7.181 centro educativos públicos, se implementó 490 Infocentros a nivel nacional, se capacitaron en TIC a 177.000 personas, lo cual ayudo a disminuir el analfabetismo digital del 21,4% (2012) al 14,4% (2014).

Con el objetivo de reducir la brecha digital se transfirió una extensa red óptica, que alcanza los 42.758 km con cobertura en todo el país continental, relación al 2006 en la que teníamos 3.500 km.

Es importante considerar el incremento significativo del número de usuarios que acceden al internet, actualmente 1'306.448 hogares se encuentran vinculados a este servicio, lo que nos muestra un incremento del 1,6 veces el número de abonados con respecto al 2012, donde eran 818.718 hogares favorecidos, (MINTEL, 2015)

Con respecto al crecimiento de la telefonía móvil y fija, en el 2006 la penetración móvil era de 63,2% en el 2015 subió al 104,89% lo que se traduce a 16'854.515 líneas activas, la telefonía fija se situó en 2'385.778 representando una cobertura del 14,85%, (MINTEL, 2015)

Entre los temas más relevantes que acontecieron a inicio del 2015 está la navegación móvil, al implementar la tecnología 4G-LTE que concentró la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT), entidad relacionada al MINTEL donde el Gobierno Nacional determinó espectro adicional para la expansión de redes 4G para las operadoras privadas, esta tecnología consentirá tener una navegación 10 veces mayor en comparación a las redes 3G.

Lo antes expuesto ratifica que en el Ecuador existe un importante crecimiento en TIC, incluyendo al sector empresarial, lo que está generando una dinamización en sus actividades económicas, con mayor agilidad y menor utilización de recursos. Las empresas están apostando por las TIC, las Micro empresas, Pymes, medianas y grandes todas están invirtiendo en tecnología, claro está que el tamaño de las empresas es la variable de mayor influencia sobre la adopción de TIC.

Figura 3. Penetración TIC en el sector empresarial

CLASIFICACION	MICROEMPRESA	PEQUEÑA EMPRESA	MEDIANA EMPRESA	TOTAL GENERAL
Proporción de empresas que utilizan computadoras	42,9%	71,6%	90,2%	68,2%
Proporción de empresas que utilizan Internet	72,4%	81,9%	92,5%	82,3%
Proporción de empresas con presencia en la web	9,2%	22,8%	50,2%	27,4%
Proporción de empresas con Intranet	39,0%	42,0%	57,0%	46,0%
Proporción de empresas que reciben pedidos por Internet	26,1%	46,0%	58,6%	43,6%
Proporción de empresas que utilizan Internet clasificadas por tipo de acceso: Banda Ancha Fija	98,8%	98,9%	99,6%	99,1%
Proporción de empresas que utilizan Internet clasificadas por tipo de acceso: Banda Ancha Movil	1,1%	1,1%	0,4%	0,9%
Proporción de empresas que utilizan Internet clasificadas por tipo de acceso: Banda Angosta	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%
Proporción de empresas con red de área local (LAN)	42,3%	47,1%	57,7%	49,1%
Proporción de empresas que utilizan Internet: Banca electrónica / servicios financieros	51,1%	68,5%	78,2%	65,9%
Proporción de empresas que utilizan Internet: Capacitación de personal	13,9%	17,1%	24,2%	18,4%
Proporción de empresas que utilizan Internet: Contratación interna o externa	5,3%	9,1%	22,4%	12,2%
Proporción de empresas que utilizan Internet: Enviar o recibir correo electrónico	85,9%	92,1%	94,3%	90,8%
Proporción de empresas que utilizan Internet: Interacción con organizaciones gubernamentales	41,8%	56,3%	66,7%	54,9%
Proporción de empresas que utilizan Internet: Obtener información de bienes y servicios	74,3%	82,7%	84,7%	80,6%
Proporción de empresas que utilizan Internet: Proveer servicios a clientes	53,1%	43,8%	35,2%	44,0%
Proporción de empresas que utilizan Internet: Uso de videoconferencias	23,5%	22,2%	23,6%	23,1%

Fuente: LOGICA-MINTEL

Elaboración: MINTEL 2013

Se puede concluir que el Gobierno está fortaleciendo su compromiso con el país al impulsar las TIC, permitiendo el avance sostenido hacia un futuro prometedor donde la ciudadanía asuma a la tecnología como pilar fundamental para su desarrollo, donde se potencie el emprendimiento y nuevos modelos de trabajo.

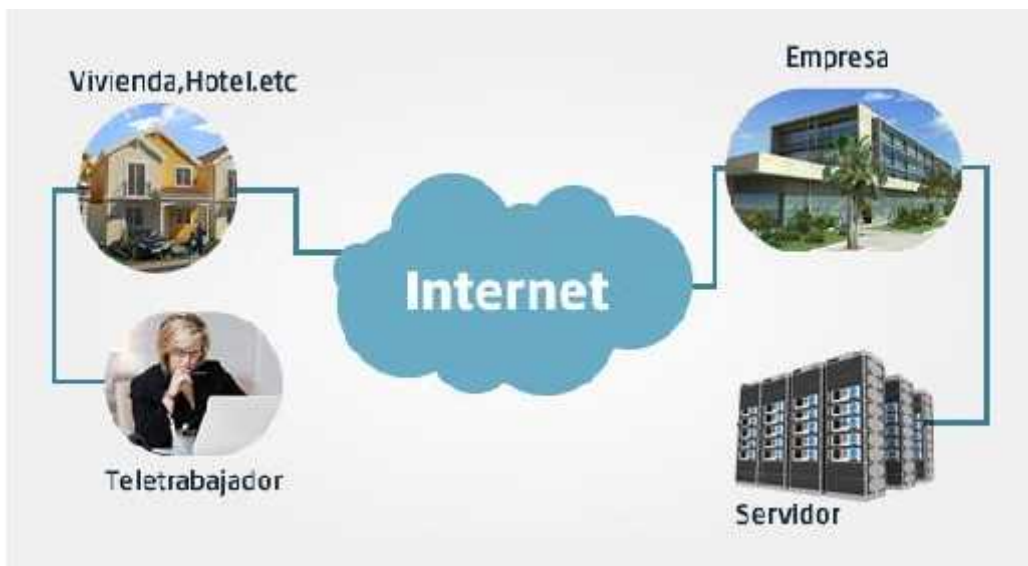
2.2 EL TELETRABAJO

Es una nueva forma laboral, que se está afianzando en el mundo, el cual permite trabajar de manera remota mediante la utilización de las TIC desde cualquier lugar del mundo, anticipando el trabajo por objetivo y la accesibilidad, en dónde su gran aliado es el Cloud Computing, *el cual es un paradigma que permite ofrecer servicios de computación a través de una red, que usualmente es Internet*

brindando grandes beneficios como: integración probada de servicios Red, mayor capacidad de adaptación, implementación más rápida y con menos riesgos, actualizaciones automáticas. Entre sus desventajas podemos citar: la centralización de las aplicaciones, la disponibilidad de las aplicaciones que están sujeta a la disponibilidad de acceso a Internet, los datos "sensibles" del negocio no residen en las instalaciones de las empresas, escalabilidad a largo plazo.

Si bien el Teletrabajo en América Latina es casi nuevo, para el resto del mundo no lo es, hace más de 20 años se dio inicio a esta nueva forma de trabajar, gracias a la presencia del correo electrónico, las Video-conferencias y otras herramientas que nacieron junto con el Internet, demostrando que en el mundo moderno que vivimos todo puede estar al alcance de la mano.

Figura 4. El Teletrabajo



Fuente: CONQUITO

Elaboración: TELETRABAJO DMQ.

Según estudio realizado por la consultora estadounidense IDC, dedicada a la tecnología y telecomunicaciones, muestra los índices porcentuales en los cuales las empresas motivan políticas que se asocian al teletrabajo. España tiene el menor puntaje con apenas el 13,2% a comparación de Alemania y Francia que cuentan con el 30% y finalmente Reino Unido con el 95%. (elespectador, 2013)

En América Latina el 80% de los empleados les parece muy interesante esta modalidad de trabajo. Según a Fedesarrollo, indica que el 9% de las empresas de Colombia que representan unas 4,292 empresas, ya han implementado esta modalidad de trabajo, es decir existen 31.533 Teletrabajadores, en México de acuerdo a un estudio realizado por la Universidad de Guadalajara existen 2'600.000 Teletrabajadores, en Argentina cerca de 2 millones de personas trabajando desde sus hogares, mientras que Chile existen 500 mil personas bajo esta modalidad. Según informe publicado por la consultora en tecnología IDC se espera que para final del 2015 existan 1,300 millones Teletrabajadores.

El Teletrabajo genera innovación organizacional, impulsa la productividad y mejora la calidad de vida de los trabajadores. A continuación algunos beneficios del Teletrabajo, en diferentes países del mundo

Tabla 1. Beneficios de Teletrabajo en algunos países

Argentina:	La compañía Cisco y el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, iniciaron programas piloto con el objetivo de promover el teletrabajo como nueva forma de organización laboral.
Noruega:	Se está impulsando esta modalidad para disminuir los efectos del frío y evitar accidentes de tránsito en la nieve.
Italia:	El teletrabajo ha permitido revertir la caída de la tasa de natalidad, ya que permite a las mujeres recién convertidas en madres laborar desde sus casas.
Francia:	El Parlamento propuso un paquete de medidas que incluye deducciones fiscales y la creación de centros públicos, en donde los vecinos puedan desarrollar actividades laborales.
Estados Unidos:	La política es tan fuerte que las nuevas generaciones los sumen como normal. Los jóvenes piensan en el teletrabajo como su mejor opción, según lo arrojado por una investigación de Directions Research Inc., solicitada por Adobe Systems.

Fuente: <http://www.teletrabajo.gov.co/>

Elaboración: autores

En el Ecuador el Teletrabajo es relativamente nuevo, aunque no se tiene un dato exacto, Pilar Moncayo Gerente de Temporex estima que unas 30.000 personas se encuentren inmersas en esta modalidad de trabajo, las profesiones más a fines para este nuevo modelo son: Tele mercadeo, diseño gráfico, tecnología, etc.

En la actualidad, Ecuador carece de legislación para esta modalidad de trabajo, por lo que es necesario favorecer a esa nueva generación de fuerza laboral que ha crecido

con la tecnología y ha sabido sacarle provecho. Es un tipo de trabajador diferente, cien por ciento conectadas y colaborativas, acostumbradas a la agilidad y respuestas casi inmediatas.

El pasado 1 de Mayo de 2014 el ministro de Trabajo, Carlos Marx Carrasco, presento ante la Asamblea Nacional el proyecto de Código Orgánico de Relaciones Laborales que identificaba 24 “temas principales” en la reforma, agrupado en tres ejes. En el tercer eje: Condiciones contractuales equitativas y beneficios laborales justos, se incluyó el trabajo en domicilio y Teletrabajo, el mismo que contempla modalidad a distancia o fuera de los lugares de trabajo de los locales de trabajo mediante la utilización de tecnologías de la información y la comunicación con herramientas suministradas por el empleador, bajo su supervisión a través de estos medios, como call center, educación a distancia, editores en medio de prensa, etc. donde se incluiría una serie de regímenes especiales para determinado tipo de actividades, entre ellas se ha considerado al Teletrabajo

Con la aprobación del tercer eje, tendríamos un marco legal que regule la actividad y por lo tanto permitirá mayor seguridad y confianza a las partes, dando la estabilidad emocional necesaria que permita ese cambio cultural, que favorece en tres aspectos: personal, social y empresarial. Es decir, en lo personal mejora la calidad de vida, balanceando el tiempo libre y familiar con el laboral, transforma el tiempo de traslado en tiempo productivo y reduce sus costos, en lo social reduce la huella de carbono al disminuir la circulación vehicular y permite la inclusión social y en lo empresarial logra mayor ahorro en costos, y productividad, así como la selección y contratación de personal capacitado sin importar donde viva.

2.3 EMPRENDIMIENTO

De acuerdo a los datos del estudio Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2014, el índice de actividad emprendedora temprana o TEA se ubicó en el 32,6%, lo que nos indica que 1 de cada 3 ecuatorianos había iniciado trámite para un negocio o ya contaba con uno, en donde la antigüedad del mismo no superaba los tres años y medio, el informe también reveló que los motivos generales de emprendimiento fueron por oportunidad un TEA 22,8% y por necesidad un TEA del 9,6%.

En el Ecuador, la opción del emprendimiento cada día toma mayor impulso en comparación con países latinoamericanos, ésta situación se da por la expectativa de mejorar su nivel de vida y una necesidad de contar con una fuente de ingresos por parte de los ecuatorianos.

Figura 5. Motivación General de emprendimiento en Ecuador vs países vecinos

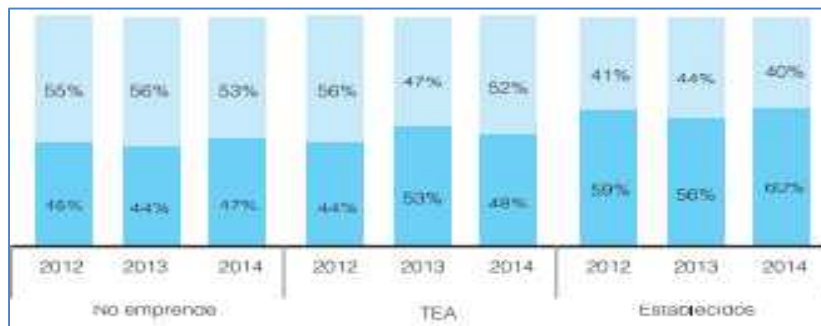


Fuente: Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2014

Elaboración: ESPAE

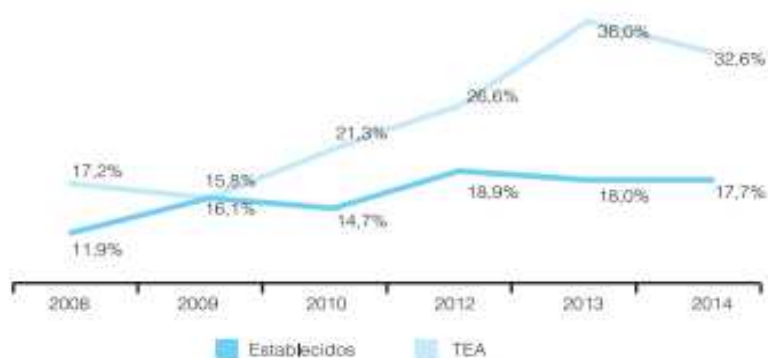
Es importante también analizar que no existe un patrón definido en el crecimiento de emprendimiento de hombres y mujeres, ya que el TEA presenta un 48% para hombres y 52% para mujeres; sin embargo, en el 2014 la mayoría de los dueños de las empresas son hombres con un 60% mientras que las mujeres presentan un 40%.

Figura 6. Emprendimiento en el Ecuador



Fuente: Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2014

Elaboración: ESPAE

Figura 7. TEA vs negocios establecidos

Fuente: Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2013

Elaboración: ESPAE

Otro punto preocupante, es la calidad de emprendimientos que se generan en el Ecuador, los mismos que de acuerdo al GEM 2014 señala que son de baja calidad, guardando una estrecha relación con la falta de educación de los nuevos emprendedores, donde el 50% de ellos no cuentan con una instrucción formal o solo cuentan con instrucción primaria o secundaria.

En resumen, la opción del emprendimiento en nuestro país está tomando cada día mayor impulso en comparación con países vecinos, actividad que es desarrollada inicialmente en mayor proporción por mujeres, pero finalmente son los hombres quienes terminan dirigiendo los negocios. Un aspecto preocupante del emprendimiento en el Ecuador es que los mismos son de baja calidad, debido a que se llevan a cabo en su mayoría de manera empírica.

2.4 PRESENTACIÓN DE “CIAV” - CENTRO INTELIGENTE DE ASISTENCIA VIRTUAL

La intención de CIAV es evaluar la factibilidad de la implementación de un Centro Inteligente que brinde servicio de asistencia virtual a profesionales independiente y Microempresas, quienes por su actividad pueden requerir soporte en las tareas administrativas las cuales son necesarias para la consecución de sus negocios.

2.4.1 Asistente Virtual

Son Profesionales que ofrecen servicios especializados a diferentes clientes desde una ubicación remota, el termino en inglés es “Virtual Assistant”, se refiere a una industria de profesionales que se apoyan en la Tecnología para trabajar a distancia, generalmente, las profesionales prestan sus servicios por hora, la industria se encuentra liderada por mujeres pero poco a poco los hombres también están irrumpiendo en la industria.

La Asistencia Virtual, es una evolución de los servicios secretariales y la diferencia más importante es la plataforma sobre la cual brindan sus servicios. Es importante destacar que el Asistente Virtual, se involucra de manera personal, al sentir y vivir una relación de mejora continua con los proyectos de sus clientes.

La industria de asistente Virtuales nace en Estados Unidos en los año 90 con la figura de Asistencia Virtual (VA) con Stacy Brice quien difundió sus servicios como Coach para asistentes virtuales a través de la empresa Assistu, posteriormente en 1995 nace IVAA, la primera asociación de asistentes virtuales fundada por Christine Durst, en 1996 el concepto de Asistencia Virtual se extiende a Latinoamérica específicamente en Argentina donde Marcela Frugoni funda Bureau Red en donde se ofrece capacitación y certificación a las Asistente Virtuales Hispanoamericanas.

2.5 VIABILIDAD DE LA IDEA DE NEGOCIO

Considerando la inversión que ha realizado el gobierno con respecto a materia de democratización y diversificación del acceso a las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), la incursión de nuevos modelos laborales a las estructuras organizacionales, como el Teletrabajo y el crecimiento de la tasa de emprendimiento en el Ecuador, supone un logro para los empresarios. Las Microempresas constituyen el 80% de las empresas en el Ecuador éstas empresas también apuestan por la tecnología, están conscientes de que para diferenciarse en el mercado y permanecer en el tiempo deberán reforzar sus línea de soporte y estructurar sus procesos, lo cual desde nuestra percepción es todo un reto para las Microempresas, principalmente para las que sufren la dependencia de sus propietarios, al no delegar responsabilidades en los empleados actuales considerándolos poco eficientes o por el simple hecho de no saber cómo delegar viéndose obligados a dedicarle gran parte de

su tiempo a las diferentes actividades administrativas que no siendo las más importante requieren de tiempo determinados para ser ejecutadas.

Por lo cual CIAV pretende ser un proyecto innovador y ambicioso, mediante el cual sus servicios de asistencia virtual se ofrecerán de manera personalizada mediante una comunicación bilateral con sus clientes y su staff (Asistentes Virtuales Certificadas), Soportándose en la tecnología digital, lo cual generara grandes beneficios como el permitir que sus clientes se concentren en el Core Business del negocio para que CIAV los asista en las tareas administrativas, reducción en gastos administrativos, pagar solo por trabajo realizado.

Para evaluar la viabilidad de la idea de negocio propuesta se realizará el análisis de sector social (PESTLA) e industrial (5+2), encuestas a la población, prueba ácida del modelo de negocio, matriz de capacidades y Recursos. Investigaciones: Exploratorias (Entrevistas con expertos, Datos secundarios, Investigación Cualitativa), Descriptiva Concluyente (Encuestas), Cuantitativa (Grupo Focales, entrevistas a profundidad).

3. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA/SECTOR DEL NEGOCIO

A través del análisis del modelo PESTLA se determinarán las diferentes fuerzas que podrían afectar al tipo de industria del sector servicios. Este análisis permitirá descubrir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas sociales del sector.

Según la SuperIntendencia de Compañías, la clase de actividad económica al que se vincula el negocio de servicios corresponde a la sección N división 82: Actividades de servicios administrativos y de apoyo.

3.1 SECTOR DE ACTIVIDADES COMBINADAS DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

Tabla 2. Nivel CIUU Actividad Económica

Nivel CIUU	<p>Paso 1: Seleccione el Sector del Nivel 1 al 3 (Actividad Económica)</p> <p>CIUU (Clasificación Internacional Industrial Uniforme) o, ISIC (International Standard Industrial Classification) (https://app.box.com/s/lo2ergc14annuledn927)</p> <p>Seleccione la Actividad Económica de los Niveles 1, 2 y 3:</p>	Territorio (Región, Prov. o Cantón)
1	N - Actividades de Servicios Administrativos y de Apoyo	Ecuador
2	N82 - Actividades Administrativas y de Apoyo de Oficina y Otras Actividades de Apoyo a Las Empresas.	
3	N821 - Actividades Administrativas y de Apoyo de Oficina.	
	<p>↓ Seleccione el Nivel Específico (4 a 6) y Registre el Territorio Analizado ↘</p>	Guayaquil
4	N8211 - ACTIVIDADES COMBINADAS DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS DE OFICINA.	

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

3.2 ANÁLISIS PESTLA

Para el análisis social del sector de servicios administrativos se ha considerado y analizado factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y legales que interactúan en el entorno a través del Análisis de factores del entorno general que afectan a las empresas.

Esta herramienta permite encontrar algunas tendencias que se encuentran en el sector, que generan oportunidades e identifica amenazas entre los actores.

3.2.1 Factores Políticos

Los poderes del Estado Ecuatoriano son los siguientes: el poder político, el poder legislativo, el poder judicial, el poder electoral y el poder de Transparencia y Control Ciudadano.

El partido Alianza País de tendencia de izquierda es quién desde el año 2007 que gana las elecciones ha venido gobernando. Y en el año 2008, reformó la constitución y hasta la actualidad la asamblea nacional (antiguo congreso nacional), es el órgano que ejerce el poder legislativo de la República del Ecuador, actualmente está conformada por 137 asambleístas, de los cuáles 100 son del partido de gobierno, lo que ha permitido que exista una estabilidad política.

El Gobierno Nacional liderado por el Presidente Ec. Rafael Correa Delgado, ha implementado política de normativa laboral como: el salario se incrementa en función de la canasta básica, inflexibilidad laboral e inserción laboral de personas con capacidades especiales, política para mejorar la salud y educación, política de apoyo a la innovación y emprendimiento y de preparación tecnológica, pilares fundamentales para tener un país productivo y finalmente un país competitivo.

En la siguiente ilustración, Índice de Competitividad Global en los últimos años de acuerdo a la información del GLOBAL COMPETITIVENESS REPORTS

Figura 8. Índice de competitividad global.

Fuente: The Global Competitiveness Report 2014 - 2015

Elaboración: Autores

El compromiso gubernamental de mejorar los pilares de la competitividad son evidentes, luego del salto en el año 2012, Ecuador vuelve a tener un avance significativo de 15 puestos en el ranking de Competitividad Global, para ubicarse en el puesto 71 de 148 países.

Según Francisco Alemán Vargas (2014), en la revista E+E ESPAÑOL Y EMPRESA (Alemán, 2014) indica:

“La lógica del reporte es simple: La competitividad define el nivel de productividad de un país”. (pág. 1)

En la siguiente ilustración, se aprecia la evolución de la infraestructura tecnológica en los últimos años de acuerdo a la información del GLOBAL COMPETITIVENESS REPORTS

Tabla 3. Matriz de Fuerza Política.

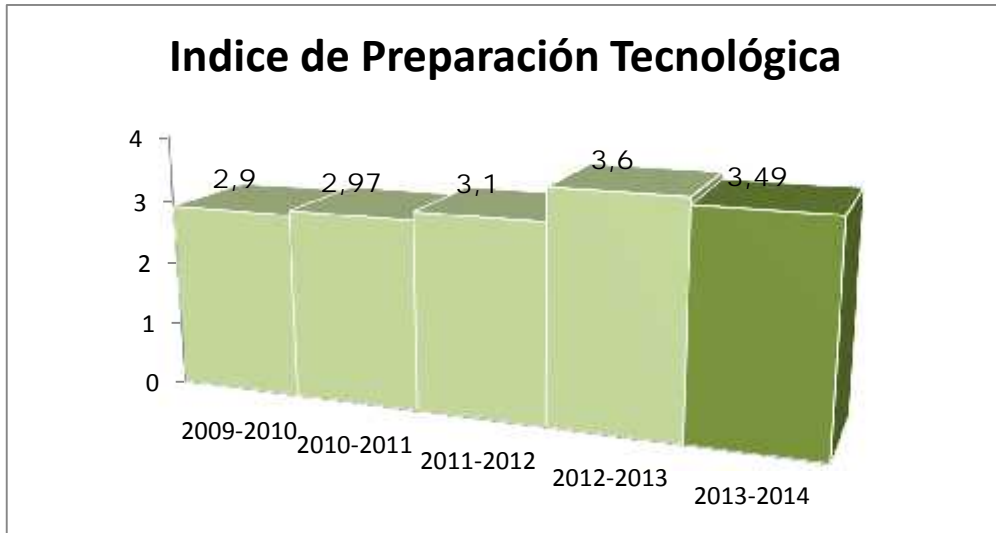
Matriz de Variables Representativas – Modelo PESTLA										
Ámbito, Sector y Año:		Político		N821 - Actividades Administrativas y de Apoyo de Oficina.						2015
E##	1. Fuerza General	2. Identifique Variables Predeterminadas y sus 3. Valores Históricos y Actuales				6. Descripción de la Tendencia		7. Alcance	8. Etiqueta de la Tendencia	
P01	Compromiso Gubernamental con mejorar Infraestructura Tecnológica.	Inversión	Mill. \$	% Presupuesto	Total Salarios	Mill. \$	% Presupuesto	La mejor infraestructura tecnológica ha permitido que exista mayor agilidad de la economía en adoptar tecnología existente avanzada. Y mayor contratación pública de productos de tecnología avanzada	Ecuador	Mejor Competitividad Tecnológica
		2013			2013					
		2014			2014					
		4. Fuente:	www.bce.fin.ec		4. Fuente:	-				
		5. Confiabilidad:	Alta		5. Confiabilidad					
P02	Mayor confianza sobre la Seguridad Jurídica por parte de los Inversionistas.	Encuesta Anónima sobre Percepciones de Prácticas Grises en el Sector				2010	2013	Las percepciones de los Emprendedores, PYMES y Profesionales Independientes de confianza en la Seguridad Jurídica para sus intereses, sin embargo es importante fortalecer aún más la protección al inversionista.	Ecuador	Mayor confianza Jurídica de Inversores
		4. Fuente:	Inversionistas		4. Fuente:	-				
		5. Confiabilidad:	Alta		5. Confiabilidad					

Matriz de Variables Representativas – Modelo PESTLA								
Ámbito, Sector y Año:		Político	N821 - Actividades Administrativas y de Apoyo de Oficina.					2015
E##	1. Fuerza General	2. Identifique Variables Predeterminadas y sus 3. Valores Históricos y Actuales				6. Descripción de la Tendencia	7. Alcance	8. Etiqueta de la Tendencia
P3	Mayor confianza empresarial en política Laboral del Gobierno.					Las expectativas de los empresarios de confianza de la ley laboral para atraer y retener talento, sin embargo existe un espacio para mejorar entre el pago y productividad, así como el la determinación de salarios y el costo por despido.	Ecuador	Mayor confianza empresarial en Ley Laboral.
		4. Fuente:	www.Ley Orgánica para la Justicia Laboral y reconocimiento del trabajo en el hogar	4. Fuente:	-			
		5. Confiabilidad:	Alta	5. Confiabilidad				
P04	Mejor Índice de competitividad que define el nivel de productividad del país					El mejor nivel de competitividad nos permite establecer que estamos construyendo competencias que nos permitirán superarnos y sostenernos en el futuro y tener una economía de bienestar	Ecuador	Mejor índice de competitividad
		4. Fuente:	www.elciudadano.gob.ec	4. Fuente:	-			
		5. Confiabilidad:	Alta	5. Confiabilidad				
P05	Mayor compromiso del gobierno para que las compras públicas y privadas se las realiza a producto de Industria					Compromiso Gubernamental para que se consuma lo nuestro a través de compras públicas y privadas. En el primer en ser requisitos mínimos en	Ecuador	Mayor consumo del Gobierno del producto Nacional.

Matriz de Variables Representativas – Modelo PESTLA										
Ámbito, Sector y Año:		Político		N821 - Actividades Administrativas y de Apoyo de Oficina.						2015
E##	1. Fuerza General	2. Identifique Variables Predeterminadas y sus 3. Valores Históricos y Actuales						6. Descripción de la Tendencia	7. Alcance	8. Etiqueta de la Tendencia
	Nacional							los términos de referencia y en el segundo con campañas publicitarias para consumir producto nacional.		
P06	Mayores incentivos de financiamiento, tributarios y capacitación								Ecuador	Incentivos de financiamiento, tributarios y capacitación

Elaboración: Autores

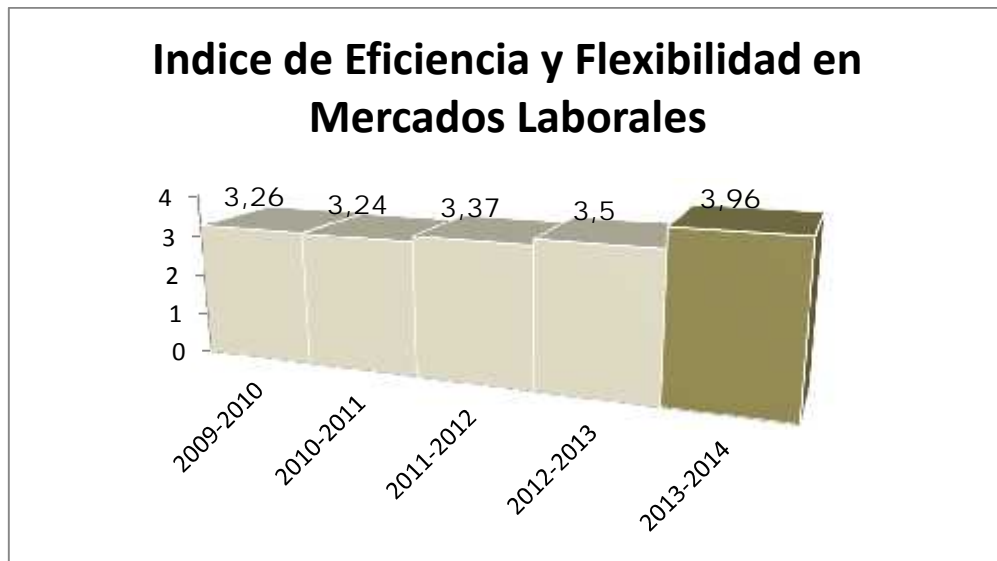
Figura 9. Preparación tecnológica



Fuente: The Global Competitiveness Report 2014 - 2015

Elaboración: Autores

Figura 10. Eficiencia y Flexibilidad en mercados laborales



Fuente: The Global Competitiveness Report 2014 - 2015

Elaboración: Autores

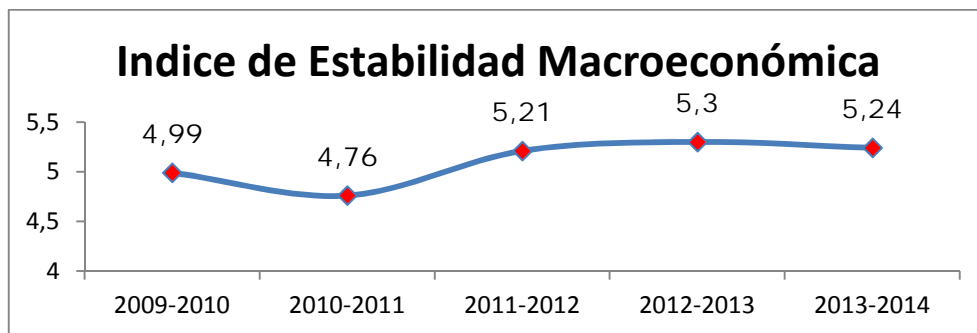
3.2.2 Factores Económicos

En el Ecuador, su economía se ha caracterizado por ser proveedora de materias primas en el mercado internacional y al mismo tiempo, importadora de bienes y servicios de mayor valor agregado, así como de una participación reducida del sector terciario. Sin embargo, el gobierno nacional liderado por el Ec. Rafael Correa

Delgado, ha impulsado una transformación de la matriz productiva, identificado y poniendo todos sus esfuerzos en 14 industrias como la de servicios de tecnología y cinco industrias estratégicas que permitan exportar productos elaborados por industria Ecuatoriana. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2012)

A partir, del año 2007, la economía ecuatoriana ha mantenido una estabilidad macroeconómica, basada principalmente en una política expansiva del gasto público. Lo que ha permitido que el empresario nacional y extranjero tenga mayor confianza en invertir.

Figura 11. Estabilidad Macroeconómica

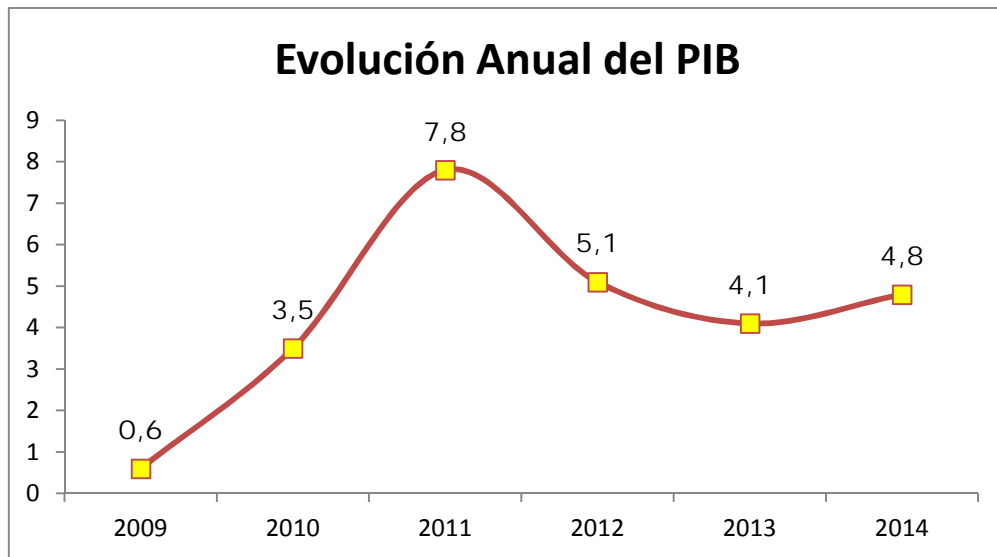


Fuente: The Global Competitiveness Report 2014 - 2015

Elaboración: Autores

En Ecuador, se ha tenido crecimientos económicos importantes del Producto Interno Bruto e inclusive por encima de los crecimientos económicos de los países de la región latinoamericana que crecieron en 2,6% en promedio. En el año 2014, la tasa de crecimiento del PIB fue del 3,8%. (Mundial, 2015)

En la siguiente grafica se ilustra el crecimiento anual del PIB en el Ecuador.

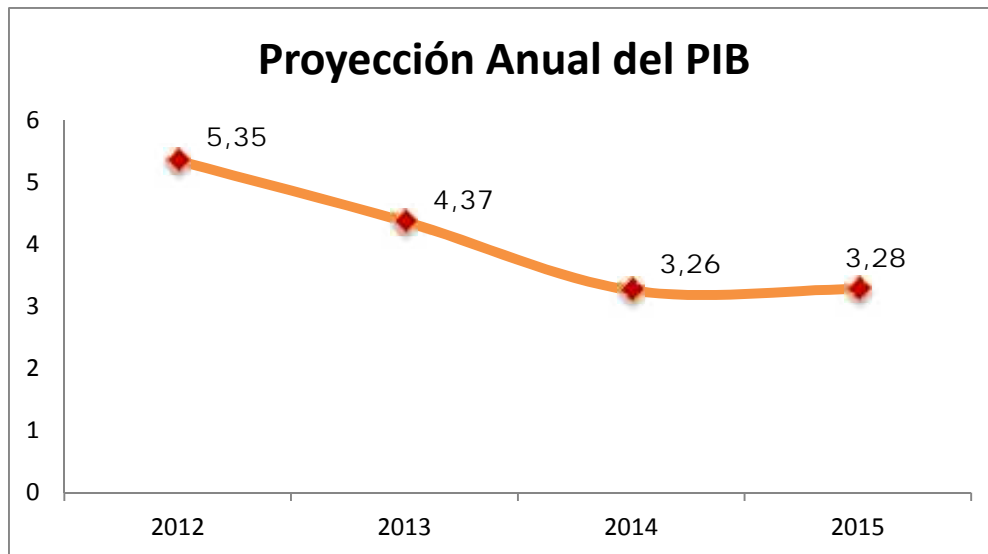
Figura 12. Crecimiento anual del PIB del Ecuador

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Autores

Las proyecciones del PIB en el Ecuador para el año 2015 se situaban en un 4% aproximadamente según el Ministerio de Finanzas y de acuerdo a la Unidad de Investigación Económica y de Mercado (UIEM) de revista Ekos, se estima una tasa de crecimiento de 3,7%. (COMPUTERWORLD, 2014)

Este crecimiento se da a pesar que desde finales del año 2014, el precio del barril de petróleo WTI tuvo una reducción del precio en un 41%, (cayó aUS\$59,95) por barril de petróleo Ecuatoriano pero que ha tenido a partir del mes de Abril de este año un leve incremento, y la pérdida de competitividad del producto nacional por la revalorización del dólar.

Figura 13. Proyección del crecimiento económico anual en el Ecuador

Fuente: Ministerio de Finanzas

Elaboración: Autores

Se ha evidenciado un crecimiento de créditos otorgados por la banca pública para las inversiones del sector privado mejorando la facilidad de acceso a préstamos y disponibilidad de capital de ventura ya que se están otorgando créditos al sector productivo con tasas preferenciales. Con el objetivo de cambiar la matriz productiva y contribuir al mayor impacto social e innovación tecnológica. (Corporación Financiera Nacional, 2015)

El crédito que otorgan las instituciones financieras sigue creciendo pero a menor ritmo que años anteriores, debido principalmente al anuncio presidencial de una Ley para la Distribución de la Riqueza, lo que provocó restricción de créditos en la banca privada. El volumen de créditos dados anualmente, fue de la siguiente manera:

Figura 14. Desarrollo del Mercado Financiero

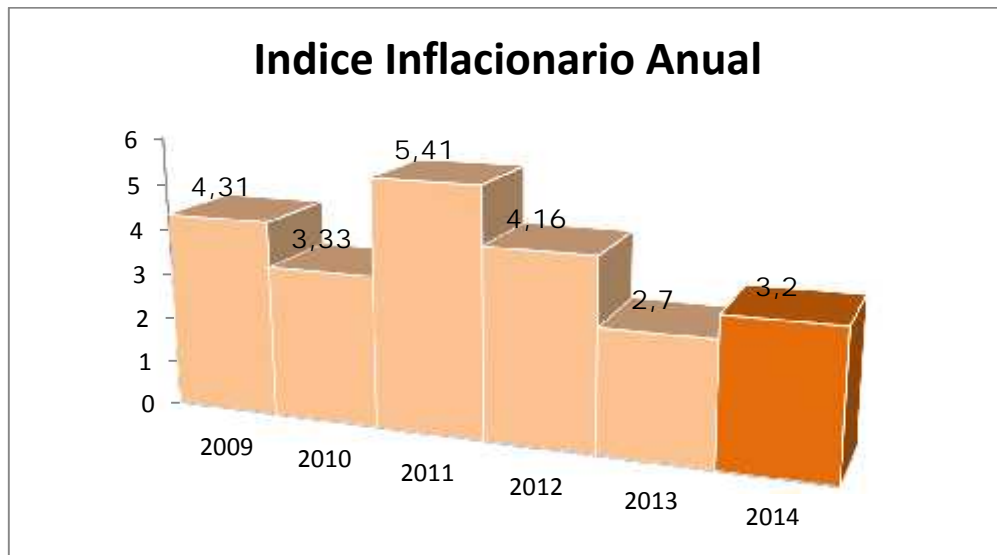


Fuente: The Global Competitiveness Report 2014 - 2015

Elaboración: Autores

Con respecto al índice de la inflación, que es nada menos que el aumento generalizado de los precios, podemos decir que tenemos un bajo crecimiento de los precios en la región latinoamericana. Y que es una buena oportunidad principalmente a los microempresarios por la poca variación del poder adquisitivo.

Figura 15. Índice de la Inflación anual en Ecuador



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Autores

Tabla 4. Matriz de Fuerza Económica

Matriz de Variables Representativas – Modelo PESTLA								
Ámbito, Sector y Año:		Económico	N821 - Actividades Administrativas y de Apoyo de Oficina.					2015
E##	1. Fuerza General	2. Variables Predeterminadas y sus 3. Valores Históricos y Actuales				6. Descripción de la Tendencia	7. Alcance	8. Etiqueta de la Fuerza
E01	Mayor Estabilidad Económica Nacional.					La estabilidad macroeconómica permite que el empresario nacional y extranjero tenga mayor confianza en invertir debido a ayudas del Gobierno con concesiones, beneficios tributarios, etc.	Ecuador	Estabilidad Económica Nacional
		4. Fuente:	www.bce.gob.ec	4. Fuente:	-			
		5. Confiabilidad:	Alta	5. Confiabilidad:				
E02	Mayor PIB en relación al promedio de la región					Existe mayor dinamismo de la Economía con mejor PIB en relación al promedio de la región latinoamericana que creció en 2,6% en promedio. En el año 2014 el PIB fue de 4,8%	Ecuador	Mejor PIB en la Región Latinoamericana
		4. Fuente:	Cepal.2015	4. Fuente:	-			
		5. Confiabilidad:	Alta	5. Confiabilidad:				
E03	Crecimiento de créditos otorgados por la Banca					Crecimientos de créditos a menor ritmo, otorgados por la Banca para inversiones del sector privado con el objetivo de cambiar la matriz productiva y contribuir al mayor impacto social e innovación económica.	Ecuador	Crecimiento de créditos otorgados por la Banca
		4. Fuente:	www.cfn.gob.ec	4. Fuente:	-			
		5. Confiabilidad:	Alta	5. Confiabilidad:				
E04	Mejor control del aumento generalizado de los precios					La inflación que es el aumento generalizado de los precios, nos encontramos en un bajo crecimiento de los precios lo que es muy bueno.		Bajo crecimiento de los precios

Matriz de Variables Representativas – Modelo PESTLA							
Ámbito, Sector y Año:		Económico	N821 - Actividades Administrativas y de Apoyo de Oficina.				2015
E##	1. Fuerza General	2. Variables Predeterminadas y sus 3. Valores Históricos y Actuales		6. Descripción de la Tendencia		7. Alcance	8. Etiqueta de la Fuerza
		4. Fuente:	www.bce.gob.ec	4. Fuente:	-		
		5. Confiabilidad:	Alta	5. Confiabilidad:			

Elaboración: Autores

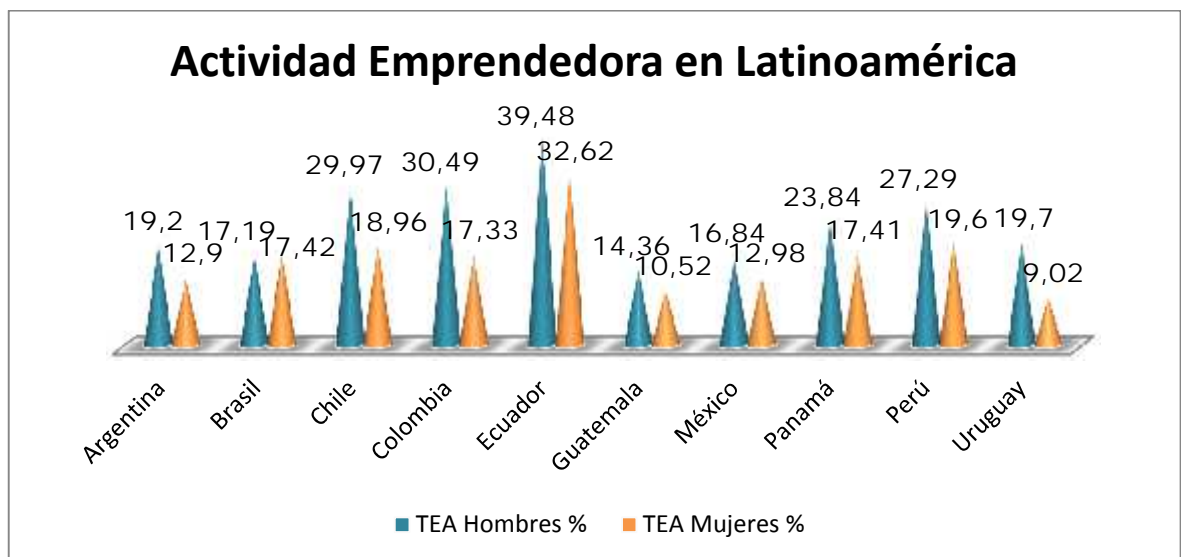
3.2.3 Factores Sociales

La educación en el Ecuador, ha tenido avances significativos, lo que ha permitido llegar a todas las clase sociales y reducir el analfabetismo digital (acceso a servicios informáticos como navegar en la web, socializar en las redes), que ha sido una desigualdad que existe entre la población para acceder a los recursos de información y tecnologías disponibles.

Además, la actividad emprendedora temprana por sus siglas en Inglés TEA En el año 2013 tuvo un TEA de 36%, con lo que se incrementó el emprendimiento en 10% más que en el 2012, en actividades principalmente en el sector de servicios, manufactura y agricultura. De ese valor el 36,7% emprendió por necesidad, el 30,1% por motivación mixta (por oportunidad de mejorar y por necesidad), y el 33,2% únicamente por el estímulo por mejorar.

Sin embargo, lo que parecería una gran noticia, tiene su lado negativo, ya que una parte de los que se atrevieron a emprender lo hicieron por falta de otros ingresos, estas empresas fueron creadas por necesidad, muestran poca generación de empleo, y están en áreas de servicios que no generan valor agregado.

Figura 16. Índice de Actividad Emprendedora en la Región Latinoamericana



Fuente: Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2013

Elaboración: Autores

Además se ha implementado políticas públicas que promueven la masificación de las tecnologías de la información y así garantizar los servicios de telecomunicaciones y de la sociedad de la información. El objetivo es asegurar el avance hacia la sociedad de la información y el buen vivir de la población.

Tabla 5. Matriz de Fuerza Social

Matriz de Variables Representativas – Modelo PESTLA								
Ámbito, Sector y Año:		Social		N821 - Actividades Administrativas y de Apoyo de Oficina.				2015
E##	1. Fuerza General	2. Variables Predeterminadas y sus 3. Valores Históricos y Actuales			6. Descripción de la Tendencia		7. Alcance	8. Etiqueta de la Fuerza
S01	Mayor actividad emprendedora en Ecuador						Ecuador	Incremento en la Actividad emprendedora temprana (TEA)
		Chile	Bolivia	Perú				
		26,80%	27,40%	28,80%				
	4. Fuente:	www.globalentrepreneurshipmonitor.com		4. Fuente:	-			
	5. Confiabilidad:	Alta		5. Confiabilidad				
S02	Reducción del analfabetismo digital						Ecuador	Reducción del analfabetismo digital
	4. Fuente:	www.mintel.gob.ec		4. Fuente:	-			
	5. Confiabilidad:	Alta		5. Confiabilidad				
S03	Mejores						Ecuador	Mayor

Matriz de Variables Representativas – Modelo PESTLA							
Ámbito, Sector y Año:		Social	N821 - Actividades Administrativas y de Apoyo de Oficina.				2015
E##	1. Fuerza General	2. Variables Predeterminadas y sus 3. Valores Históricos y Actuales			6. Descripción de la Tendencia	7. Alcance	8. Etiqueta de la Fuerza
	políticas públicas que promueven la masificación de las Tecnologías de la Información.						masificación de Tecnología de la Información.
		4. Fuente:	www.mintel.gob.ec		4. Fuente:	-	
		5. Confiabilidad:	Alta		5. Confiabilidad		

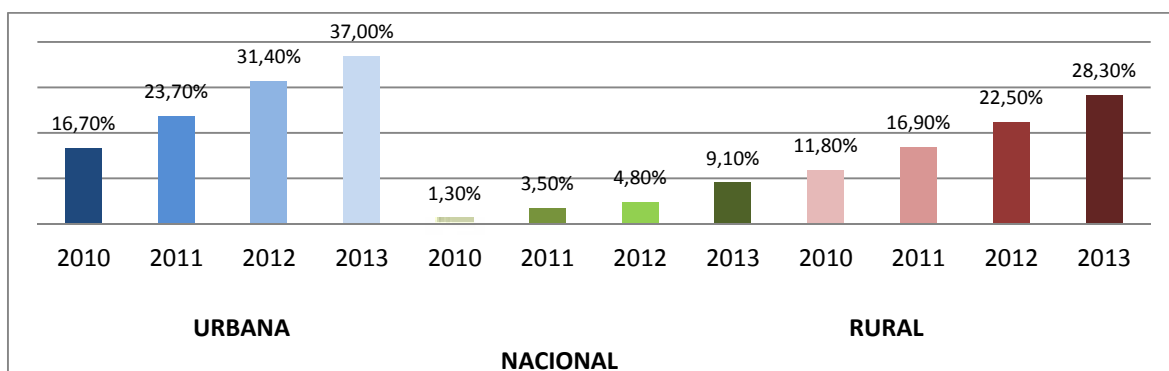
Elaboración: Autores

3.2.4 Factores Tecnológicos

Existe mayor interés de empresarios en el uso de herramientas tecnológicas como los teléfonos inteligentes, tablets, redes sociales, Customer Relationship, Management CRM y los servicios en la nube para apalancar el crecimiento de sus negocios. Se ha evidenciado incremento en el uso de tecnología como el acceso al internet y uso de Smartphone en los últimos años. El uso de nueva tecnología móvil 4G, permitirá entregar servicios con mejores beneficios como por ejemplo mayor velocidad de transmisión de datos y vídeos conferencia de alta definición.

Actualmente en el Ecuador el crecimiento ha sido sostenible, evidenciándose incrementos permanentes y significativos con respecto al año anterior. A nivel Nacional creció de 4,80% al 9,10% al año 2013. El 51,3% de personas manifiestan tener un teléfono celular activado, y el 16,9% de ellos tienen un Smartphone (Teléfono Inteligente). Actualmente 66 de cada 100 ecuatorianos se conecta a Internet. (Ecuador en cifras, 2015).

Figura 17. Acceso a Internet según área



Fuente: INEC

Elaboración: Autores

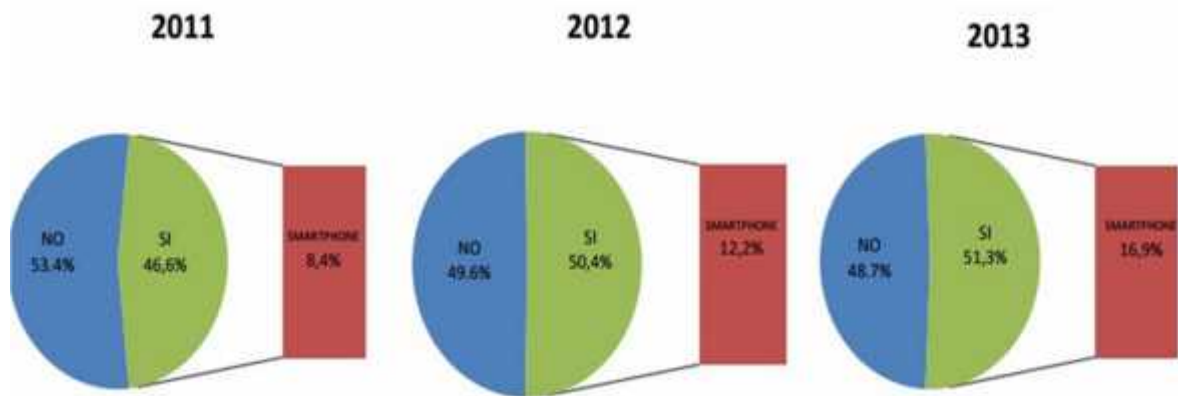
Tabla 6. Matriz de Fuerza Tecnológico

Matriz de Variables Representativas – Modelo PESTLA								
Ámbito, Sector y Año:		Tecnológico			N821 - Actividades Administrativas y de Apoyo de Oficina.			2015
E##	1. Fuerza General	2. Variables Predeterminadas y sus 3. Valores Históricos y Actuales				6. Descripción de la Tendencia	7. Alcance	8. Etiqueta de la Fuerza
T01	Mayor interés en uso de tecnologías para apalancar su crecimiento					Mayor interés de emprendedores, profesionales independientes y PYMES en el uso de herramientas tecnológicas como los teléfonos inteligentes tablets, redes sociales, Customer Relationship Management CRM y los servicios en la nube para apalancar el crecimiento de sus negocios.	Ecuador	Mayor interés en el uso de Tecnología.
		4. Fuente:	http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/385/File/PyME%20de%20la%20region%20preveen%20un%20buen%202015.pdf		4. Fuente:			
		5. Confiabilidad:	Media		5. Confiabilidad			
T02	Mejores					Mejores	Ecuador	Mejores

Matriz de Variables Representativas – Modelo PESTLA										
Ámbito, Sector y Año:		Tecnológico			N821 - Actividades Administrativas y de Apoyo de Oficina.					2015
E##	1. Fuerza General	2. Variables Predeterminadas y sus 3. Valores Históricos y Actuales					6. Descripción de la Tendencia	7. Alcance	8. Etiqueta de la Fuerza	
	servicios por nueva tecnología de telefonía móvil 4G						servicios que permiten generar beneficios por el uso de nueva tecnología móvil 4G como mayor velocidad de transmisión de datos, videos conferencia de alta definición	Ecuador	servicios por nueva tecnología móvil.	
		4. Fuente:	http://www.elcomercio.com/actualidad/ventajas-red-4g-telefonia-ecuador.html			4. Fuente:				-
		5. Confiabilidad:	Alta			5. Confiabilidad:				
T03	Incremento en el uso del internet por parte de los ecuatorianos						Permanente incremento en el uso de la tecnología, actualmente 66 de cada 100 Ecuatorianos se conectan a Internet.	Ecuador	Incrementa el uso de la Tecnología.	
		4. Fuente:	http://www.cordicom.gob.ec/retos-y-tendencias-de-la-comunicacion-y-el-periodismo-en-2015/			4. Fuente:				-

Elaboración: Autores

Figura 18. Porcentaje de personas que tienen teléfonos inteligentes nivel nacional



Fuente: INEC

Elaboración: Actores

3.2.5 Factores Legales

Ha existido un alto compromiso gubernamental al obligar guardar los secretos organizacionales de los empresarios a través de la firma de un acuerdo de confidencialidad de la información sensible del negocio. Esto es muy importante para el desarrollo del negocio, debido a que los clientes tienen mucha desconfianza al entregar la información.

El código de trabajo ha desempeñado un rol importante en la relación trabajador y empleador, con la nueva Ley para la Justicia Laboral y reconocimiento del trabajo en el hogar, existen restricciones contractuales para el empleador que lo obliga a ser más eficientes y en un plazo no mayor de 90 días debe calificar al personal, si cumple con el perfil adecuado para dar la estabilidad laboral. O sino tendrá que asumir la responsabilidad de la liquidación legal correspondiente al empleado, y es un costo alto. Por consecuencia las condiciones laborales son menos favorables.

Tabla 7. Matriz de Fuerza Legal

Matriz de Variables Representativas – Modelo PESTLA								
Ámbito, Sector y Año:		Legal	N821 - Actividades Administrativas y de Apoyo de Oficina.			2015		
E##	1. Fuerza General	2. Variables Predeterminadas y sus 3. Valores Históricos y Actuales			6. Descripción de la Tendencia	7. Alcance	9. Etiqueta de la Fuerza	
L01	Mejor control Gubernamental de Seguridad de la Información.				Mejor control del Gobierno al Obligar guardar los secretos organizacionales de los profesionales independientes, emprendedores y pymes a través de un acuerdo de confidencialidad de la información interna de la Empresa.	Ecuador	Cumplir con Acuerdos de Confidencialidad en la información institucional	
		4. Fuente:	Código de Trabajo, Art. 45 h	4. Fuente:				-
		5. Confiabilidad:	Alta	5. Confiabilidad				
L02	Ley de Justicia Laboral				Obliga a ser más eficientes considerando que en 90 días debe calificar al personal que cumpla con el perfil adecuado para su estabilidad. O sino tendrá que asumir la responsabilidad de la liquidación legal correspondiente del empleado y al hacerlo sería un alto costo.	Ecuador	Ley de Justicia Laboral	
		4. Fuente:	Ley Orgánica de Justicia Laboral y Reconocimiento del trabajo en el Hogar	4. Fuente:				-
		5. Confiabilidad:	Alta	5. Confiabilidad:				

Elaboración: Actores

Tabla 8. Matriz de Fuerzas generales - Modelo PESTLA

Matriz de Fuerzas Generales – Modelo PESTLA							Retorno al Menú Rol de la Fuerza General 5 - Motriz 4 - De Riesgo 3 - Moderadora 2 - Autónoma 1 - De Resultado	
Mapeo de tendencias (fuerzas generales) que sirven como punto de partida para la construcción de posibles escenarios en el sector en el que participa la organización							Nivel de Dependencia 2 - Autónoma	
Sector:	N821 - Actividades Administrativas y de Apoyo de Oficina.					Año:	2014	
Político	Económico	Social	Tecnológico	Legal	Ambiental			
P01 - Mejor Competitividad Tecnológica 4 - De Riesgo	E01 - Estabilidad Económica Nacional 4 - De Riesgo	S01 - Incremento en la Actividad emprendedora temprana (TEA) 4 - De Riesgo	T01 - Mayor interes en el uso de Tecnología. 4 - De Riesgo	L01 - Cumplir con Acuerdos de Confidencialidad en la información institucional 2 - Autónoma	A01 - N/A 4 - De Riesgo			
P02 - Mayor confianza Jurídica de Inversores 4 - De Riesgo	E02 - Mejor PIB en la Región Latinoamericana 4 - De Riesgo	S02 - Reducción del analfabetismo digital 4 - De Riesgo	T02 - Mejores servicios por nueva tecnología móvil. 4 - De Riesgo	L02 - Ley de Justicia Laboral 2 - Autónoma	A02 - N/A 4 - De Riesgo			
P3 - Mayor confianza empresarial en Ley Laboral. 3 - Moderadora	E03 - Crecimiento de credits otorgados por la Banca 4 - De Riesgo	S03 - Mayor masificacion de Tecnología de la Información. 4 - De Riesgo	T03 - Incrementa el uso de la Tecnología. 4 - De Riesgo		A03 - N/A 4 - De Riesgo			
P04 - Mejor indice de competitividad 4 - De Riesgo	E04 - Bajo crecimiento de los precios 4 - De Riesgo							
P05 - Mayor consumo del Gobierno del producto Nacional. 3 - Moderadora								

Fuente: Loyola Organizational Analysis Toolbox

Elaboración: Autores

3.3 MÉTODO MIC – MATRIZ DE IMPACTOS CRUZADOS

Método MIC - MAC – SERVICIOS ADMINISTRATIVO Y DE APOYO																				Retorno al Menú																
Escala a Utilizar: Nada: 0, Débil:1, Medio:2, Alto:3																																				
X = Dependencia																																				
#	Ref	Etiqueta de la Fuerza Social	#	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	Total de Influencia	Total Influencia Ajustada a 100	
1	PO 1	P01 - Mejor Competitividad Tecnológica	1	3	2	0	2	0	2	2	1			1	3	3			3	3	3			0	0									25	P0 1	66
2	PO 2	P02 - Mayor confianza Jurídica de Inversores	2	2	3	3	3	3	3	3	3			2	2	2			1	1	1			3	3									35	P0 2	92
3	P3	P3 - Mayor confianza empresarial en Política Laboral del Gobierno.	3	0	2		0	0	2	2	1			2	2	1			0	0	0			0	2									14	P3	37
4	PO 4	P04 - Mayor estabilidad Política en Ecuador	4	3	3	3		3	3	3	3			2	2	3			0	0	0			1	1									30	P0 4	79
5	PO 5	P05 - Mayor consumo del Gobierno del producto Nacional.	5	2	3	2	3		2	2	2			0	0	0			0	0	0			0	0									16	P0 5	42
6	E0 1	E01 - Estabilidad Económica en Ecuador	6	3	3	2	3	3		3	3			3	3	2			2	3	3			0	2									38	E0 1	100
7	E0 2	E02 - Mejor PIB en la Región	7	2	2	2	3	3	3		3			2	2	2			2	2	2			0	0									30	E0 2	79

[Retorno al Menú](#)

Método MIC - MAC – SERVICIOS ADMINISTRATIVO Y DE APOYO

Escala a Utilizar: Nada: 0, Débil:1, Medio:2, Alto:3

PO	PO	P	PO	PO	EO	EO	EO		SO	SO	SO		TO	TO	TO		LO	LO							
1	2	3	4	5	1	2	3		1	2	3		1	2	3		1	2							

X = Dependencia

#	Ref	Etiqueta de la Fuerza Social	#	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	Total de Influencia	Total Influencia Ajustada a 100	
8	E03	E03 - Crecimiento de créditos otorgados por la CFN	8	2	3	1	2	3	2	2				3	3	3			2	2	2			0	0									30	E03 79	
10			10																																	
11	S01	S01 - Incremento en la Actividad emprendedora temprana (TEA)	11	3	1	1	2	2	3	2	3				2	2			3	3	3			0	0									30	S01 79	
12	S02	S02 - Reducción del analfabetismo digital	12	3	1	1	1	1	2	2	2			3		3			3	3	3			0	0									28	S02 74	
13	S03	S03 - Mayor masificación de Tecnología de la Información.	13	2	0	0	0	0	2	2	1			2	2				3	3	3			0	0									20	S03 53	
15			15																																	
16	T01	T01 - Mayor interés en el uso de Tecnología.	16	3	3	1	1	0	1	1	1			2	3	3				3	3			0	0									25	T01 66	
17	T02	T02 - Mejores servicios por nueva tecnología móvil.	17	3	1	1	1	0	1	1	1			2	3	3			3		3			0	0									23	T02 61	
18	T03	T03 - Incrementa	18	3	1	1	1	0	3	3	3			3	3	3			3	3			0	0										30	T03 79	

Método MIC - MAC – SERVICIOS ADMINISTRATIVO Y DE APOYO																							Retorno al Menú												
Escala a Utilizar: Nada: 0, Débil:1, Medio:2, Alto:3																																			
X = Dependencia																																			
#	Ref	Etiqueta de la Fuerza Social	#	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	Total de Influencia	Total Influencia Ajustada a 100
8	3	el uso de la Tecnología.	8																															3	
20			20																																
21	L01	L01 - Cumplir con Acuerdos de Confidencialidad en la información institucional	21	0	3	2	0	0	0	0	0			0	0	0			0	0	0												5	L01	13
22	L02	L02 - Ley de Justicia Laboral	22	0	2	2	0	0	1	1	2			0	0	0			0	0	0			0									8	L02	21
23			23																																
28			28																																
Suma Total de Dependencia				31	30	22	18	30	29	29			27	30	30				25	26	26			4	8										
Total Dependencia Ajustada a 100				82	79	58	47	79	76	76			71	79	79				66	68	68			11	21										

Elaboración: Autores

3.4 MÉTODO MAC – IMPACTOS APLICADOS

MIC: Matriz de Impactos Cruzados - MAC: Multiplicación de Impactos Aplicados a una Categorización																																						
Escala a Utilizar: Nada: 0, Débil:1, Medio:2, Alto:3																																						
		P	P	P	P	P	E	E	E		S	S	S		T	T	T		L	L																		
		0	0	3	0	0	0	0	0		0	0	0		0	0	0		0	0																		
		1	2	3	4	5	1	2	3		1	2	3		1	2	3		1	2																		
		X = Dependencia																																				
#	Ref	Etiqueta de la Fuerza Social	#	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	Suma de la Multiplicación de Influencias	Eje Y Total Influencia a Escala de 100	Eje X Total Dependencia a Escala de 100	Relevancia de la Fuerza a Escala 100	
1	P01	P01 - Mejor Competitividad Tecnológica	1	67	38	34	34	32	50	49	51			57	56	59			51	53	53			8	12									704	P01 73	86	6,94	4 - De Riesgo
2	P02	P02 - Mayor confianza Jurídica de Inversores	2	61	76	49	46	42	62	60	61			55	59	58			48	51	51			3	15									797	P02 83	70	7,88	4 - De Riesgo
3	P03	P3 - Mayor confianza empresarial en Política Laboral del Gobierno.	3	30	21	23	26	27	28	26	33			25	23	25			27	29	29			6	10									388	P03 40	52	2,38	3 - Modera dora
4	P04	P04 - Mayor estabilidad Política en Ecuador	4	51	54	38	54	42	59	57	54			51	55	49			51	54	54			9	21									753	P04 78	62	5,60	4 - De Riesgo
5	P05	P05 - Mayor consumo del Gobierno del producto Nacional.	5	29	33	28	29	36	36	36	4			34	38	37			21	23	23			12	20									469	P05 49	52	3,73	3 - Modera dora
6	E01	E01 - Estabilidad Económica en Ecuador	6	79	65	51	56	54	84	72	73			66	74	80			66	66	63			12	16									965	E01 100	81	8,70	4 - De Riesgo
7	E02	E02 - Mejor PIB en la Región	7	68	58	40	46	39	59	66	56			58	64	64			50	53	53			9	19									802	E02 83	78	6,84	4 - De Riesgo
8	E03	E03 - Crecimiento de créditos otorgados por la CFN	8	70	47	41	49	36	64	66	64			53	58	60			56	58	58			11	17									803	E03 83	76	6,63	4 - De Riesgo
11	S01	S01 - Incremento en la Actividad emprendedora temprana (TEA)	11	68	59	37	47	35	56	59	53			64	70	70			56	59	59			5	13									810	S01 84	77	6,63	4 - De Riesgo

MIC: Matriz de Impactos Cruzados - MAC: Multiplicación de Impactos Aplicados a una Categorización

Escala a Utilizar: Nada: 0, Débil:1, Medio:2, Alto:3

#	Ref	Etiqueta de la Fuerza Social	#	X = Dependencia										Suma de la Multiplicación de Influencias	Eje Y Total Influencia a Escala de 100		Eje X Total Dependencia a Escala de 100		Relevancia de la Fuerza a Escala 100	Categoría																			
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	0		1	2	3	4			5	6	7	8	9	0	S	T	L										
12	S02	S02 - Reducción del analfabetismo digital	12	63	48	30	43	30	56	53	51		52	70	62		58	60	60		4	1	0											750	S02	78	85	7,25	4 - De Riesgo
13	S03	S03 - Mayor masificación de Tecnología de la Información.	13	51	36	22	33	21	37	35	39		42	50	54		46	48	48			4												566	S03	59	85	5,60	4 - De Riesgo
16	T01	T01 - Mayor interés en el uso de Tecnología.	16	55	30	28	36	28	55	53	49		51	55	57		60	52	52			1	1	4										685	T01	71	74	6,22	4 - De Riesgo
17	T02	T02 - Mejores servicios por nueva tecnología móvil.	17	51	36	22	33	22	49	47	43		47	51	53		49	59	50			4	8											621	T02	64	77	6,11	4 - De Riesgo
18	T03	T03 - Incrementa el uso de la Tecnología.	18	68	53	33	48	42	56	53	52		60	69	69		64	67	76			4	1	2										826	T03	86	77	7,88	4 - De Riesgo
21	L01	L01 - Cumplir con Acuerdos de Confidencialidad en la información institucional	21	64	99	99	9	13	13	11			10	10	8		3	3	3			9	1	3										133	L01	14	12	0,93	2 - Autónoma
22	L02	L02 - Ley de Justicia Laboral	22	13	15	12	16	18	17	17	14		19	19	16		10	11	11			6	1	2										226	L02	23	22	1,24	2 - Autónoma
Suma de Multiplicación de Dependencia				83	67	49	60	54	70	77	78		74	85	82		76	77	77			1	2																
Eje X - Total Dependencia a Escala de 100				86	0	2	2	2	8	7	7		7	8	8		7	7	7			1	2																
Data para Graficar - Requiere que los celdas sin data tengan ceros, los blancos dan problemas																																							
Dependencias (X) con ceros				86	67	55	65	58	70	77	78		74	85	82		76	77	77			1	2																

MIC: Matriz de Impactos Cruzados - MAC: Multiplicación de Impactos Aplicados a una Categorización																																																															
Escala a Utilizar: Nada: 0, Débil:1, Medio:2, Alto:3																																																															
										P 0 1			P 0 2			P 3 4			P 0 5			E 0 1			E 0 2			E 0 3			S 0 1			S 0 2			S 0 3			T 0 1			T 0 2			T 0 3			L 0 1			L 0 2											
										X = Dependencia																														Suma de la Multiplicación de Influencias	Eje Y Total Influencia a Escala de 100	Eje X Total Dependencia a Escala de 100	Relevancia de la Fuerza a Escala 100																				
#	R ef	Etiqueta de la Fuerza Social	#	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30																														
		Influencia (Y) transpuesta		7 3	8 3	4 0	7 8	4 9	1 0	8 3	8 3			8 4	7 8	5 9				7 1	6 4	8 6				1 4	2 3																																				
		Influencia (Y) transpuesta con Ceros		7 3	8 3	4 0	7 8	4 9	1 0	8 3	8 3	0 0		8 4	7 8	5 9	0 0				7 1	6 4	8 6	0 0			1 4	2 3	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0																												
		Relevancia de la Fuerza Transpuesta		6 7	7 6	2 3	5 4	3 6	8 4	6 6	6 4			6 4	7 0	5 4				6 0	5 9	7 6				9 1	2																																				
		Relevancia de la Fuerza con Ceros		6 7	7 6	2 3	5 4	3 6	8 4	6 6	6 4	0 0		6 4	7 0	5 4	0 0				6 0	5 9	7 6	0 0			9 1	2	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0																													
		Cidog de las Fuerzas		P 0 1	P 0 2				E 0 1	E 0 2	E 0 3			S 0 1						T 0 1	T 0 2					L 0 1	L 0 2	L 0 3	L 0 4		A 0 1																																

Elaboración: Autores

3.4.1 Escenario Social N.1

Tabla 9. Escenario Promoviendo el uso de Tecnología

Matriz de Desarrollo y Evaluación de Escenario Social #:		ES01	Año 0 del Plan y Plazo:	2015	10 años
1. Selección de Variables Críticas (Fuerzas que caractericen un posible escenario en el sector)			Rol de la Fuerza	Relevancia	
P01	P01 - Mejor Competitividad Tecnológica		4 - De Riesgo	6,94	
T03	T03 - Incrementa el uso de la Tecnología.		#N/A	#N/A	
S02	S02 - Reducción del analfabetismo digital		4 - De Riesgo	7,25	
T02	T02 - Mejores servicios por nueva tecnología móvil.		#N/A	#N/A	
T01	T01 - Mayor interés en el uso de Tecnología.		#N/A	#N/A	
2. Narrativa del Escenario (contando historias del futuro)		3. Identifique Actores y sus Roles			
La política del Gobierno es asegurará la competitividad tecnológica a través de acciones enmarcadas en mejorar el uso de tecnología que permita aprovechar los servicios tecnológicos y obtener mayores beneficios en el mediano plazo.		1	Sociedad ecuatoriana	Agradecidos	
		2	Gobierno Ejecutivo	Líderes	
		3	Alianza País	Líderes	
		4	Prensa Local	Seguidores	
		5	Corte Constitucional	Sancionadores	
		6	Corte de Justicia	Sancionadores	
		7	Asamblea	Sancionadores	
		8	Grandes Empresas	Ganadores	
4. Refine su historia aplicando coherencia y posibilidad real como criterios de aceptación final.					
5. Asigne un Título al Escenario:		<i>Promoviendo el uso de Tecnología</i>			
6. Identifique la Etiquetas de las Implicaciones para el Sector (Describa la racionalidad en un anexo)		Identifique la Probabilidad Ocurrencia	Identifique el Nivel del Posible Impacto	Oportunidad / Amenaza	Prioridad en el Entorno Social
ES01-01	Oportunidades de apalancar sus negocios a través del uso de tecnología	Alta	Alto	O	5
ES01-02	Demanda de uso de tecnología que ejerce presión sobre los costos por los servicios de asistencia virtual.	Media	Medio	A	3
ES01-03	Incremento en el uso de tecnología	Alta	Alto		5

Elaboración: Autores

3.4.2 Escenario Social N.2

Tabla 10. Escenario Mantener Estabilidad Económica para el incremento de créditos

Matriz de Desarrollo y Evaluación de Escenario Social #:		ES02	Año 0 del Plan y Plazo:	2015	10 años
1. Selección de Variables Críticas (Fuerzas que caractericen un posible escenario en el sector)			Rol de la Fuerza	Relevancia	
E01	E01 - Estabilidad Económica en Ecuador		#N/A	#N/A	
E02	E02 - Mejor PIB en la Región		#N/A	#N/A	
E03	E03 - Crecimiento de créditos otorgados por la CFN		#N/A	#N/A	
S01	S01 - Incremento en la Actividad emprendedora temprana (TEA)		4 - De Riesgo	6,63	
2. Narrativa del Escenario (contando historias del futuro)		3. Identifique Actores y sus Roles			
La estabilidad económica permite que se mantengan el nivel de créditos que se entregan a través de institución financiera CFN, con el objetivo de cambiar la matriz productiva y contribuir al mayor impacto social e innovación económica.		1	Sociedad ecuatoriana	Agradecidos	
		2	Gobierno central	Líderes	
		3	Alianza País	Indiferentes	
		4	Prensa	Seguidores	
		5	Corte Constitucional	Sancionadores	
		6	Corte de Justicia	Sancionadores	
		7	Asamblea	Sancionadores	
		8	Servidores públicos	Ganadores	
		9	Grandes empresas (oligopolios)	Agradecidos	
4. Refine su historia aplicando coherencia y posibilidad real como criterios de aceptación final.					
5. Asigne un Título al Escenario:		<i>Mantener Estabilidad Económica para el incremento de créditos</i>			
6. Identifique la Etiquetas de las Implicaciones para el Sector (Describa el detalle en un anexo)		Probabilidad Ocurrencia	Posible Impacto	O/A	Prioridad
ES02-01	Oportunidades de obtener más créditos para innovación y emprendimiento	Media	Medio	O	3
ES02-02	Factores exógenos que afecten la estabilidad económica	Alta	Alto	A	5

Elaboración: Autores

3.4.3 Escenario Social N.3

Tabla 11. Escenario Recuperación de la Confianza en la Seguridad Jurídica de Inversionista

Matriz de Desarrollo y Evaluación de Escenario Social #:		ES03	Año 0 del Plan y Plazo:	2015	10 años
1. Selección de Variables Críticas (Fuerzas que caractericen un posible escenario en el sector)			Rol de la Fuerza	Relevancia	
P3	P3 - Mayor confianza empresarial en Política Laboral del Gobierno.		#N/A	#N/A	
L01	L01 - Cumplir con Acuerdos de Confidencialidad en la información institucional		#N/A	#N/A	
L02	L02 - Ley de Justicia Laboral		2 - Autónoma	1,24	
P02	P02 - Mayor confianza Jurídica de Inversores		#N/A	#N/A	
2. Narrativa del Escenario (contando historias del futuro)			3. Identifique Actores y sus Roles		
La política gubernamental enfocada a crear leyes institucionales que permitan la funcionalidad operativa de las diferentes actividades que realizan.			1	Sociedad ecuatoriana	Agradecidos
			2	Gobierno central	Líderes
			3	Alianza País	Líderes
			4	Prensa	Indiferentes
			5	Corte Constitucional	Sancionadores
			6	Corte de Justicia	Sancionadores
			7	Asamblea	Sancionadores
			8	Servidores públicos	Ganadores
			9	Grandes empresas (oligopolios)	Perdedores
4. Refine su historia aplicando coherencia y posibilidad real como criterios de aceptación final.					
5. Asigne un Título al Escenario:			<i>Recuperación de la Confianza en la Seguridad Jurídica de Inversionistas</i>		
6. Identifique la Etiquetas de las Implicaciones para el Sector (Describa el detalle en un anexo)		Probabilidad Ocurrencia	Posible Impacto	O/A	Prioridad
ES03-01	Oportunidad de ser la eficacia y eficiencia del negocio.	Media	Bajo	O	2
ES03-02	Inversores que se desmotiven por la permanente implementación de leyes que cambien las reglas de juego.	Alta	Alto	A	5

Elaboración: Autores

3.4.4 Escenario Social N.4

Tabla 12. Escenario Estabilidad económica promovida por confianza empresarial en política laboral

Matriz de Desarrollo y Evaluación de <u>Escenario Social</u> #:		ES04	Año 0 del Plan y Plazo:	2015	10 años
1. Selección de Variables Críticas (Fuerzas que caractericen un posible escenario en el sector)			Rol de la Fuerza	Relevancia	
P3	P3 - Mayor confianza empresarial en Política Laboral del Gobierno.		#N/A	#N/A	
P04	P04 - Mayor estabilidad Política en Ecuador		#N/A	#N/A	
E02	E02 - Mejor PIB en la Región		#N/A	#N/A	
E01	E01 - Estabilidad Económica en Ecuador		#N/A	#N/A	
2. Narrativa del Escenario (contando historias del futuro)		3. Identifique Actores y sus Roles			
Estabilidad económica promovida por la confianza empresarial que a través de la aplicación de una política laboral gubernamental permite que sean más eficientes		1	Sociedad ecuatoriana	Agradecidos	
		2	Gobierno central	Sancionadores	
		3	Alianza País	Ganadores	
		4	Prensa	Sancionados	
		5	Corte Constitucional	Seguidores	
		6	Corte de Justicia	Sancionadores	
		7	Asamblea	Seguidores	
		8	Servidores públicos	Ganadores	
		9	Grandes empresas (oligopolios)	Perdedores	
4. Refine su historia aplicando coherencia y posibilidad real como criterios de aceptación final.					
5. Asigne un Título al Escenario:		<i>Estabilidad económica promovida por confianza empresarial en política laboral</i>			
6. Identifique la Etiquetas de las Implicaciones para el Sector (Describa el detalle en un anexo)		Probabilidad Ocurrencia	Posible Impacto	O/A	Prioridad
ES04-01	Oportunidades de ser eficientes en los procesos	Media	Medio	O	3
ES04-02	Alta rotación de personal que la empresa ha invertido dineros y tiempo	Alta	Alto	A	5

Elaboración: Autores

3.4.5 Escenario Social N.5

Tabla 13. Escenario Promoviendo la Competitividad Tecnológica

Matriz de Desarrollo y Evaluación de Escenario Social #:		ES05	Año 0 del Plan y Plazo:	2015	10 años
1. Selección de Variables Críticas (Fuerzas que caractericen un posible escenario en el sector)			Rol de la Fuerza	Relevancia	
S02	S02 - Reducción del analfabetismo digital		4 - De Riesgo	7,25	
P01	P01 - Mejor Competitividad Tecnológica		4 - De Riesgo	6,94	
S03	S03 - Mayor masificación de Tecnología de la Información.		#N/A	#N/A	
T01	T01 - Mayor interés en el uso de Tecnología.		#N/A	#N/A	
T02	T02 - Mejores servicios por nueva tecnología móvil.		#N/A	#N/A	
2. Narrativa del Escenario (contando historias del futuro)		3. Identifique Actores y sus Roles			
El uso y masificación de la tecnología permite que exista competitividad tecnológica y obtener mejores servicios tecnológicos.		1	Sociedad ecuatoriana	Agradecidos	
		2	Gobierno central	Sancionadores	
		3	Alianza País	Ganadores	
		4	Prensa	Sancionados	
		5	Corte Constitucional	Seguidores	
		6	Corte de Justicia	Sancionadores	
		7	Asamblea	Seguidores	
		8	Servidores públicos	Ganadores	
		9	Grandes empresas (oligopolios)	Perdedores	
4. Refine su historia aplicando coherencia y posibilidad real como criterios de aceptación final.					
5. Asigne un Título al Escenario:		<i>Promoviendo la Competitividad Tecnológica</i>			
6. Identifique la Etiquetas de las Implicaciones para el Sector (Describa el detalle en un anexo)		Probabilidad Ocurrencia	Posible Impacto	O/A	Prioridad
ES05-01	Mejor competitividad tecnológica para una integración mundial	Media	Medio	O	3
ES05-02	La reducción de analfabetismo digital implica mayor demanda de teléfonos inteligentes, computadoras, etc.	Alta	Alto	A	5

Elaboración: Autores

En resumen, la política gubernamental ha estado orientada en asegurar la infraestructura tecnológica, a través de acciones enmarcadas en aumentar el uso de tecnología, que permita aprovechar los servicios tecnológicos y obtener mayores beneficios. Lo que permite tener mayor competitividad tecnológica. Además, mantener e incrementar los niveles de crédito, a pesar que en la actualidad existe una restricción al otorgar créditos por la coyuntura política que estamos atravesando.

3.5 ANÁLISIS INDUSTRIAL

Para el análisis industrial del sector de servicios administrativos se ha considerado y analizado las cinco más dos fuerzas competitivas y colaborativas del sector, en la que se evidencia la influencia entre los actores y el rol relativo que asumen los actores con respecto a la organización en el sector en que opera.

3.5.1 Fuerzas de Porter

El objetivo de la teoría de las cinco fuerzas de Porter, es determinar la posición que tiene la empresa dentro del sector que está incursionando, identificando cinco aspectos que influyen en las decisiones que la empresa deba tomar.

Figura 19. Las 5 Fuerzas Competitivas del Sector



Elaboración: Autores

3.5.2 Modelo de 5+2 Fuerzas competitivas y Colaborativas del Sector

Para el análisis industrial del sector se ha considerado el análisis 5+2 fuerzas competitivas y colaborativas que ejercen los actores en el sector, como:

Tabla 14. Análisis Industrial (5+2)

Actores	Breve Descripción	Influencia
1. Clientes, Usuarios y Comunidad	Eligen cuando aman un buen servicio e impulsan la organización patrocinando a sus generaciones futuras, a un nivel de exigencia cada vez mayor	Actores Autónomos
2. Competidores	Gran músculo financiero, servicios especializados y servicios administrativos virtuales a distancia	Capacidad de negociación
3. Sustitutos	Actores relevantes en la industria y cuentas con cartera de clientes y lugar fijo para proveer sus servicios	Capacidad de negociación
4. Nuevos participantes	Amenaza en el largo plazo para el negocio, aprovechamiento de economías a escala para ganar mercado y surgir nuevas líneas de negocio. No regulados por la SCPM.	Capacidad de negociación
5. Proveedores y aliados	Sus decisiones afectan los costos de nuestro servicio final. Pueden generar sinergias. Reducción de tiempo y costos	Actores Autónomos
6. Empleados y la gerencia	Sus acciones son relevantes para el negocio, tener liderazgo en dirección de empresas. Ser eficientes en la optimización de los AV y TIC	Capacidad de negociación
7. Entes habilitadores	Entidades públicas Se incrementa los controles	Afectan a la existencia de la organización

Elaboración: Autores

Se ha analizado la influencia de cada uno de estos actores en la matriz de reglas competitivas y colaborativas, mediante el uso de la matriz, MACTOR (Método, Actores, Objetivos, Resultados de la Fuerza), de la herramienta *Loyola Organizacional Análisis Toolbox*.

3.5.3 Clientes, Usuarios y Comunidad

Los usuarios finales son muy sensibles al precio, el servicio de asistencia virtual está orientado al segmento de profesionales independientes y Microempresas, quienes pueden optar por este nuevo servicio al conocer sus beneficios, como el ahorro en gastos administrativos, contar con un soporte para tareas recurrentes e importantes cancelando exclusivamente por el trabajo realizado, este tipo de servicio está orientado a profesionales que valoran su tiempo y están conscientes que pueden delegar ciertas funciones administrativas en una persona calificada y obtener el resultado esperando. El segmento de clientes al que se enfoca CIAV cuentan con un poder adquisitivo medio alto, son ejecutivos enfocados en sus negocios, interesados en generar mayor rentabilidad por consiguiente buscan la excelencia en todos sus proyectos.

Los clientes aman el buen servicio e impulsan a la organización patrocinando a sus generaciones futuras, con nivel de exigencia mayor, a pesar de ello puede presentarse un grado de resistencia por los clientes para aceptar el servicio sobre todo porque es un tipo de servicio nuevo en el Ecuador.

Es importante fortalecer los servicios de asistencia virtual a través de la implementación de un plan de marketing evidenciando la diferenciación de este servicio, permitiendo a la empresa posesionarse en el mercado ecuatoriano.

Tabla 15. Clientes, Usuarios y Comunidad

Etiqueta del Actor	Valor Medio de Factura en Dólares	# de Clientes Atendidos por Día	Ingreso Anual Estimado por Categoría	% Participación sobre el Total de Ingresos de la Org.
Microempresas	\$ 90	6	\$ 197,1	60,0%
Profesionales Independientes	\$ 60	6	\$ 131,4	40,0%

Elaboración: Autores

3.5.4 Competidores

El servicio de asistencia virtual es nuevo en el mercado ecuatoriano, pero existen empresas que tienen características diferentes orientadas a cubrir nichos de mercado distintos.

Profesionales independientes (secretaria FreeLancer).- Los profesionales generalmente presentan experiencia en una rama específica ya que han trabajado de manera dependiente por algún tiempo para posteriormente independizarse por diversos factores como es la falta de empleo, jubilación, por voluntad propia.

Multinacionales Virtuales (Regus).- En el mundo existen muy pocas empresas que se dediquen a ofrecer servicio de asistencia virtual, este nuevo concepto en países europeos es muy aceptado pero en Latinoamérica recién está iniciando. En el Ecuador hace unos 3 años ingreso al mercado Regus, empresa multinacional que ofrece servicios de Coworking¹, en el último año han incluido entre sus servicios la asistencia virtual, el mismo que aún es muy básico, solo se enfocan en recibir correspondencias para sus clientes y atender llamadas telefónica.

Asistentes Virtuales extranjeras.- A pesar de que en el mundo el concepto de asistencia virtual es muy conocido, en el Ecuador aún no se lo conoce del todo por lo que el temor por parte de los clientes puede ser un impedimento a tratar de contratar una asistente virtual y mucho menos si esta se encuentra en otro país.

Tabla 16. Competidores

Etiqueta del Actor	Cantidad de Competidores por Categoría	Valor Medio de Factura En Dólares	# Transanc. Diarias Promedio Est. x Competidor	# Trans. Anuales Estimadas por Categoría de Competidor	Ventas Est. Anuales x Categoría de Competidor En Miles \$
Profesionales Independientes	1.000	20	2	730.000	\$ 14.600
Multinacionales locales	2	100	20	14.600	\$ 1.460
AV extranjeras	5	90	2	3.650	\$ 329

Elaboración: Autores

¹ Coworking: trabajo en cooperación, compartir un mismo espacio para desarrollar sus proyectos profesionales

3.5.5 Sustitutos

Son actores relevantes en la industria, con capacidad de negociación y experiencia en servicios administrativos y con atención personalizada. Además cuentan con cartera de clientes y lugar fijo para proveer sus servicios.

Consultoras.- Existen algunas personas jurídicas y naturales que se dedican a ofrecer servicios de apoyo a empresarios pero estos servicios son especializados en su gran mayoría en temas tributarios y contable, la consultoría es presencial.

Contact Center.- Tienen una relación directa y personalizada con el cliente que le permite brindar servicios eficientemente. Su Core de negocio es el centro de llamadas (Inbound y Outbound)

Tabla 17. Sustitutos

Rol del Actor	3. Sustitutos		Etiqueta del Actor	Potencial (%) de Participación del Sustituto en el Mercado
3. Sustitutos	1	Contact Center	Contact Center	15,0%
	2	Consultoras	Consultoras	50,0%
	3			
	4			

Elaboración: Autores

3.5.6 Los Nuevos Participantes

Son una amenaza en el largo plazo para el negocio, debido al fácil acceso al canal de comercialización y distribución del servicio, sin mayores controles

APP Asistente Virtuales.- En los últimos años se han desarrollado aplicaciones (app) para realizar funciones de asistentes virtuales, las mismas que tienen un precio en el mercado accesible pero estas solo realizan tareas simples y básicas aportando muy poco valor para el cliente. No están reguladas por la Superintendencia de Control de Poder de Mercado (SCPM)

3.5.7 Proveedores y aliados

Los proveedores son actores autónomos y juegan un papel importante en el negocio, sin embargo la infinidad de herramientas tecnológicas de diferente tipo disminuye la dependencia a los mismos.

Tabla 18. Proveedores y aliados

Rol del Actor	5. Proveedores & Aliados		Etiqueta del Actor	Valor Est. Anual Pagado a Proveedores En Miles \$	% Participac. del Total de Pagos	Vida Útil del Bien Comprado (en Años)	
5. Proveedores & Aliados	1	- Largo Plazo - Proveedores	Proveedor de Internet	Internet	\$ 1.320,0	8,4%	10
	2		Proveedor servicios de comunicaciones	Comunicación	\$ 2.500,0	15,9%	10
	3		Proveedor Hardware y Software	Hardware y Software	\$ 5.000,0	31,8%	5
	4		Instituciones Financieras (intereses)	Servicios Financieros	\$ 300,0	1,9%	3
	5		Seguros generales (40000) solicitar proforma	Seguros Generales	\$ 5.000,0	31,8%	5
	6		Asesoría Legal	Asesoría Legal	\$ 800,0	5,1%	1
	7	Otros Proveedores	Otros Proveedores	\$ 300,0	1,9%	1	
	8	← Corto Plazo Aliados -	Aliados TICs	TICs	\$ 100,0	0,6%	1
	9		Aliados otros proveedores	Aliados Proveedores	\$ 300,0	1,9%	1
	10		Aliadas Asistentes Virtuales	Asevir	\$ 100,0	0,6%	3
	11					0,0%	5
	12					0,0%	3

Elaboración: Autores

3.5.8 Los empleados y la gerencia

Las acciones que realicen son relevantes para el negocio, deben tener liderazgo en dirección de empresas y deben ser eficientes en la optimización de los asistentes virtuales y en los TIC.

Se necesitará de 16 colaboradores de planta para la operación del negocio y de 9 asistentes virtuales bajo la modalidad de servicios profesionales. El gasto total anual de mano de obra para el primer año, asciende al valor de US\$ 352.254,78, que en relación con los ingresos representa el 61,10%. Se contará un gerente general, un asistente administrativo financiero, un técnico en tecnología, un líder de talento humano y capacitador, un contador y un mensajero para las actividades de apoyo que representan el 23,56% de la nómina. Y para el gasto de nómina es el 76,44%. En la siguiente ilustración se detalla los valores incurridos en gastos de nómina por los primeros cinco años.

Tabla 19. Empleados

Rol del Actor	Tipo de Actividad	6. Empleados, Gerencia & Propietarios	Etiqueta del Actor (Área)	Salario Medio Mensual (Dólares)	
6. Empleados, Gerencia & Propietarios	1	Soporte	Gerencia	\$ 2.000	
	2		Administración, Capacitación, Mensajero, RRHH y Legal	Adm., Fin., RRHH & Legal	\$ 1.000
	3		Contabilidad	contabilidad	\$ 600
	4		Tecnologías de Inform. y Comunicación	TICs	\$ 1.000
	8	Primaria	Operaciones - Call Center	Centro de llamadas	\$ 400
	9		Marketing - ventas	Marketing	\$ 1.500
	10		Operaciones - Asistentes Virtuales	Asistentes virtuales	\$ 1.500
	15	Inversionistas y emprendedores, TICs y gestión comercial.		Propietarios	Cantidad →

Elaboración: Autores

3.5.9 Habilitadores

Están las entidades públicas que han sofisticado e incrementado sus controles y que en algún momento podrían afectar la existencia de la organización. En la siguiente ilustración se menciona las entidades habilitadoras y de control a las que se les pagará ciertos rubros monetarios para el permiso de funcionamiento del negocio.

Tabla 20. Habilitadores

Rol del Actor	7. Habilitadoras & Controladoras		Etiqueta del Actor	
7. Habilitadoras & Controladoras	1	Gastos Antes de IR	Superintendencia de compañía	Súper Cía.
	2		IESS	IESS
	3		Municipio de Guayaquil	Municipio
	4		Servicio de Rentas Internas	SRI
	5		Cuerpo de Bomberos	Bomberos
	6	Egresos Después de IR	SRI - Impuesto a la Renta	IR - SRI
	7		Participación de Utilidades a Empleados.	Participación. Utilidades. Empleados

Elaboración: Autores

El gobierno se encuentra impulsando la tecnología, lo cual es una gran oportunidad para este tipo de servicio, también se debe considerar que no existe competencia local, existen sustitutos que ofrece diversos tipos de consultorías lo cual esta distante de ser un servicio de asistencia virtual, las consultoras por lo general se especializan en contabilidad y tributación servicios que el Centro de Inteligencia de Asistencia Virtual (CIAV), no ha considerado ofrecer. Se concluye que existe alta percepción de que los profesionales independientes y microempresarios requieran de los servicios del Centro Inteligente de Asistencia Virtual.

3.6 ANALISIS EFAS/FACTORES EXTERNOS

Tabla 21. Análisis Factores Externos

ANALISIS EFAS		
Factores externos	Calificación	Análisis
Oportunidades		
Promoviendo el uso de Tecnología, Apalancar los negocios a través del uso de tecnología	5	La política del Gobierno es asegurará la competitividad tecnológica a través de acciones enmarcadas en mejorar el uso de tecnología que permita aprovechar los servicios tecnológicos y obtener mayores beneficios en el mediano plazo.
Oportunidades de obtener más créditos para innovación y emprendimiento	4	La estabilidad económica permite que se mantengan el nivel de créditos que se entregan a través de institución financiera CFN, con el objetivo de cambiar la matriz productiva y contribuir al mayor impacto social e innovación económica.
Oportunidad de ser la eficacia y eficiencia del negocio.	3	La política gubernamental enfocada a crear leyes institucionales que permitan la funcionalidad operativa de las diferentes actividades que realizan.
Oportunidad de reducción analfabetismo digital que permite mayores usuarios	5	La optimización de atención en Servicios de asistencia virtual profesional especializada y diversificada que permitirán reducir tiempo y costos es un costo de oportunidad en el corto y mediano plazo.
Ser innovador y eficiente optimizando la asistencia virtual administrativa	5	El ingreso de empresas multinacionales provenientes de países de Latinoamérica y EEUU, principalmente en ofrecer servicios de asistencia administrativa lo que hace competitivo el sector.
Disminución en los costos para ofrecer precios competitivos	3	Por el ingreso y aumento de nuevos competidores en este sector, aumenta la demanda de los servicios en asistencia virtual profesional, lo que permite mejorar los costos del servicio en beneficio del usuario.

Amenazas		
Uso de tecnología que ejerce presión sobre los costos por los servicios de asistencia virtual.	3	Demanda de uso de tecnología que ejerce presión sobre los costos por los servicios de asistencia virtual.
Factores exógenos que afecten la estabilidad económica	4	La caída del precio del petróleo y la revalorización del dólar ha provocado pérdida de competitividad al producto nacional.
Inversores que se desmotiven por la permanente implementación de leyes que cambien las reglas de juego.	3	El inversionista le interesa reglas claras y no dinámicas para que sus retornos se den como lo proyectado.
No existe personal profesional competente ejerce presión sobre salarios.	5	Se debe certificar a profesionales y capacitarlos adicional a su auto capacitación en asistencia virtual profesional.
Preferencia a empresas multinacionales	5	Existe una alta percepción orientada a la preferencia de empresas extranjeras por su alta calidad en servicios prestados.
Estrategias agresivas de mercadeo y posible guerra de precios, afectan rentabilidad	2	Siendo un nicho nuevo de mercado la agresividad es latente y se debe tener en cuenta la calidad del servicio.

Fuente: Investigación Exploratoria

Elaboración: Autores

Se concluye, que existe mayor interés en el corto y mediano de recibir el servicio de asistencia virtual profesional, generado por la reducción del analfabetismo digital que permite que exista mayor demanda de este servicio. Sin embargo existe poca oferta en el medio local, de personal especializado en asistencia virtual profesional lo que genera presión a la alza de los sueldos de estos profesionales. Además, existe un alto riesgo de que empresas multinacionales ingresen al mercado y que ganen participación debido a la alta preferencia por este tipo de empresa.

Y finalmente, los precios competitivos en servicios de asistencia virtual profesional, obliga ser eficientes para disminuir costos y mejorar calidad para no caer en una guerra de precios que afectan la rentabilidad.

4. DESCRIPCIÓN PRELIMINAR DEL SERVICIO Y NEGOCIO

4.1 DISEÑO TÉCNICO PRELIMINAR DEL SERVICIOS

Centro Inteligente de Asistencia Virtual (CIAV), ofrecerá servicios de asistencia virtual y personal, en las áreas administrativas, servicio al cliente, marketing digital y tele-mercadeo gestionando tareas recurrentes, urgentes e importantes mediante tecnología de comunicación, aplicaciones móviles y Web 2.0.

Estos son algunos de los servicios que ofrecerá a sus clientes: Asistencia personal, Asistencia Administrativa, Asistencia de viaje, Asistencia Telemarketing, Asistencia Marketing Online.

4.1.1 Servicios Asistencia Personal

CIAV, está consciente que el “tiempo es dinero”, siendo este el mayor limitante para el desarrollo efectivo de los negocios, por lo tanto, resolver este inconveniente es prioridad para todos; por lo que nuestro servicio de Asistencia Personal está dirigido a profesionales independientes y/o empresarios que valoran su tiempo y requieren un asistente personal trabajando remotamente.

El asistente personal asignado podrá coordinar la agenda diaria, confirmando las citas, eventos, conferencias y reuniones programadas de sus clientes, atenderá sus llamadas de manera muy profesional con cortesía y con el saludo corporativo de su empresa, tomará sus mensajes recurrentes, urgentes e importantes, transferirá las llamadas en caso de ser necesario; con este servicio los profesionales podrán tener la tranquilidad de que sus clientes siempre serán atendidos y sus agendas diarias estarán actualizadas, las mismas que podrán revisar en línea mediante el CRM en la nube (reúne información del clientes para generar relaciones a largo plazo y así mejorar la relaciones) y Google Calendar.

4.1.2 Servicios Asistencia Administrativa

Gestionar tareas administrativas de un profesional independiente y/o empresario no solo requiere de tiempo, sino también de habilidades para dominar las diferentes formas de comunicación, procesos administrativos y herramientas tecnológicas.

Las tareas administrativas, a pesar de que no forman parte del Core Business de las empresas, sino son gestionadas de manera correcta pueden generar un cuello de botella afectando el rendimiento y crecimiento de la misma, por lo que delegarlas en un asistente virtual especializado optimizará su tiempo, avanzando en proyectos puntuales colaborando para el éxito de su empresa. Con este servicio podrá contar con:

- Bases de datos actualizadas,
- Elaboración de Planillas, formatos, tablas en Excel
- Digitación de documentos/presentaciones
- Atención de Correos de clientes(cotizaciones, preguntas sobre productos/servicios)
- Servicio al cliente Chat con clientes
- Gestión de proveedores
- Traducción de documentos a otros idiomas
- Investigación en Internet de todo tipo

4.1.3 Servicios Asistencia de Viaje

¿Un vuelo a Miami? ¿Una conferencia en Quito? Lo ayudará a organizarlo, buscará los mejores vuelos, autos, salas de reuniones, hoteles, catering, coordinará las actividades durante la estadía en otras ciudades o países, gracias a las alianzas estratégicas con proveedores nacionales e internacionales, ofrecerá múltiples beneficios.

4.1.4 Servicios Asistencia de Telemarketing

Realizará **campañas Outbound**, contactará a sus potenciales clientes y venderá los productos o servicios de su empresa, **fidelización de clientes** la experiencia dice que es 10 veces más difícil conseguir un cliente nuevo que conservar uno que ya se tiene, con encuestas telefónicas, se obtiene una información valiosa sobre las preferencias, grado de satisfacción y estilo de vida de sus clientes, aportando los datos valiosos para actuar en consecuencia, informando a sus clientes sobre nuevas promociones, eventos y demás.

Campañas Inbound, ahora todas las llamadas que sus clientes actuales realicen con la finalidad de obtener soporte sobre sus servicios serán atendidas por nuestras asistentes, quienes son capacitadas acerca de sus productos y/o servicios.

4.1.5 Servicios Asistencia Marketing Online

Es fundamental estar cerca de los clientes, y es lo que se propone con este servicio, es ayudar a reforzar la marca de los clientes para dejen de competir por precio, en la actualidad para mantenerse en el mercado es indispensable diferenciarse y la mejor forma de hacerlo es creándole una excelente experiencia al cliente, lo cual se consigue mediante la atención al cliente en Redes Sociales, Creando Contenidos valiosos, Creando un Blog sobre producto/servicio, campañas masivas correos electrónicos (E-Mail Marketing).

4.1.6 Asistentes Virtuales

El proceso de selección del personal será uno de los pilares fundamentales para CIAV, al seleccionar cuidadosamente a los mejores talentos quienes deberán cumplir estrictamente los requisitos exigidos para el cargo. Todos los asistentes participaran en un programa integral de certificación para convertirse en Asistentes Virtuales reconocidos dentro de esta industria.

Centro de inteligencia de asistencia virtual CIAV es un lugar para el desarrollo personal y profesional, por lo que no solo cuenta con los mejores candidatos sino que trata de potenciar sus habilidades convirtiéndolos en Asistentes, eficientes y magníficamente organizados capaces de abordar cualquier tarea administrativa de su especialidad.

4.1.7 Herramientas Tecnológicas

Las herramientas tecnológicas son indispensable para la interacción con los clientes, se contará con un CRM (Customer relationship management), Software para la administración de la relación con los clientes, registro de horas de trabajo, estado de requerimientos, agenda virtual, reportes, etc.

Adicionalmente, por medio de la página Web se dará a conocer los servicios de asistencia virtual disponibles para los clientes, las formas de pago habilitadas son: Transferencia a cuenta, Tarjeta de crédito en línea mediante un servicio de módulo de cobros online como **2Checkout** y PayPal. Las principales herramientas Online a utilizar son:

- Skype
- Evernote
- Hootsuiet
- Dropbox
- TeamViewer
- Mail chip
- Sugar
- Semrush

4.2 MODELO DE NEGOCIO

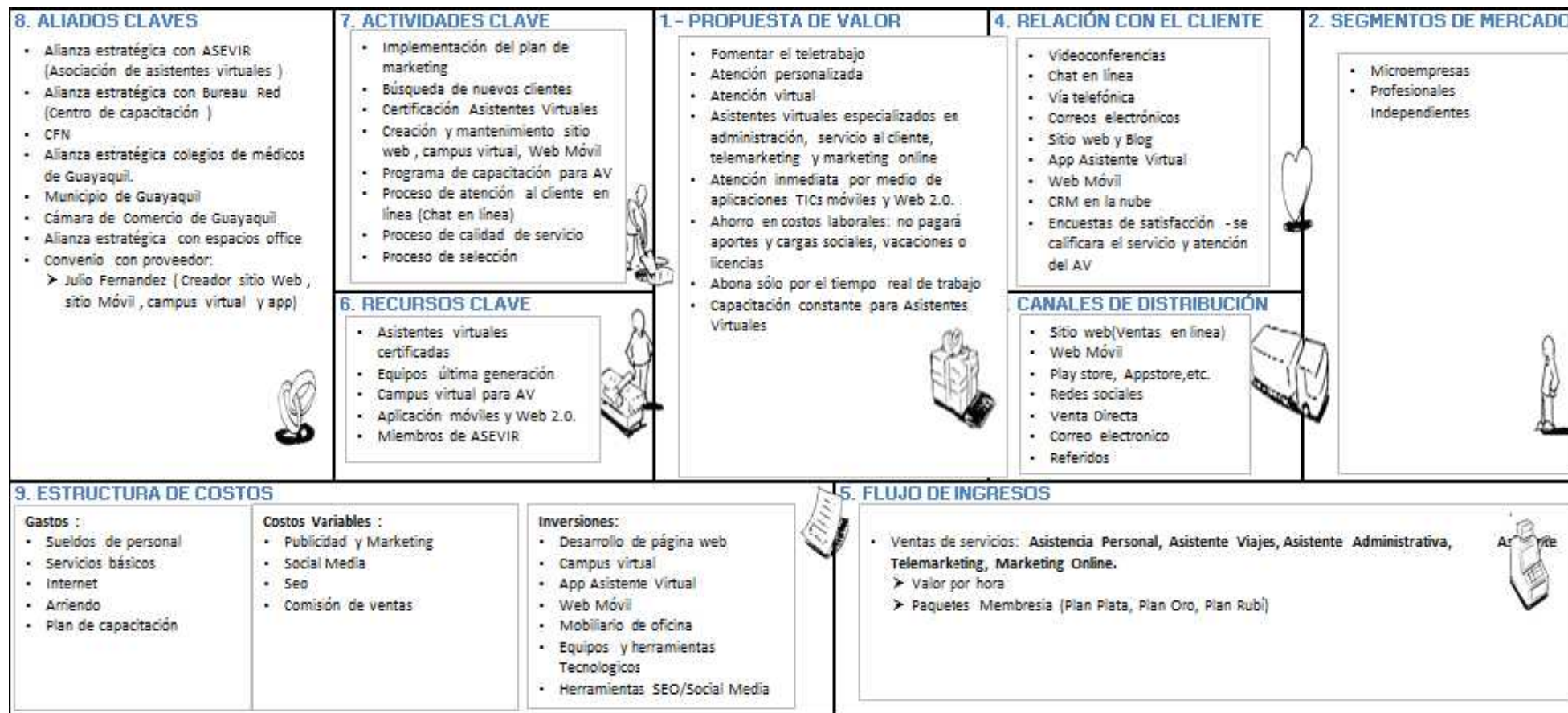
CIAV, para analizar preliminarmente el modelo de negocio se ha considerado las herramientas administrativas: (1) Canvas de Osterwalder, (2) Prueba Ácida, (3) Cadena de Valor, (4) Matriz de capacidades organizacionales, (5) Matriz de Recurso.

El modelo Canvas describe la lógica de como una organización crea, entrega y captura valor, esta herramienta se divide en 10 secciones, aliados claves, actividades claves, recursos claves, propuesta de valor, relación con clientes, canales, segmentos de clientes, estructura de costos, fuentes de ingreso.

La matriz de prueba ácida es para definir el giro completo del negocio, en esta matriz se detallan los procesos, los aliados estratégicos, la sustentabilidad del negocio, también se apoyó en la matriz de capacidades, matriz de recursos.

4.2.1 Canvas Modelo de Negocio Preliminar

Figura 20. Canva Modelo de Negocio Preliminar



Elaboración: Autores

4.2.2 Prueba Ácida

Tabla 22. Prueba Ácida

Prueba Ácida del Modelo de Negocio			
Producto	1	¿Qué producto o servicio proporciona la organización?	Brinda servicios de asistencia virtual y personal, en las áreas administrativas, servicio al cliente, marketing digital y tele-mercadeo gestionando tareas recurrentes, urgentes e importantes mediante tecnología de comunicación, aplicaciones móviles y Web 2.0.
Mercado	2	¿A quién (mercado objetivo) potencialmente sirve la organización?	Pymes, emprendedores y profesionales independientes con presencia en la ciudad de Guayaquil que están iniciando su negocio, y que por su actividad no disponen de tiempo o medios suficientes para atender todas las gestiones administrativas que conlleva la puesta en marcha y el mantenimiento de su negocio. Pymes que están en proceso de expansión y que requieren delegar actividades mientras mantienen su imagen profesional ante clientes, colegas y proveedores.
Valor	3	¿Cómo se diferencia el producto o servicio?	Capacidad de adaptar el servicio de asistencia virtual y personal por medio de la selección rigurosa de talento humano, con formación de tercer nivel en áreas de administración, servicio al cliente, marketing y tecnología, quienes continuamente se actualizan en aplicar TICs móviles y Web 2.0.
Recursos	4	¿En quienes o en qué recursos reside (se soporta) la diferencia del producto o servicio?	Socio con experiencia en procesos de selección de personal Socio con experiencia en procesos de atención al cliente Guía para la atención personalizada Asistentes virtuales certificados Equipos de última generación Enlaces de comunicación de banda ancha, aplicaciones móviles y herramientas Web 2.0.
Procesos	5	¿Cómo es el proceso que proporciona la diferencia del producto o servicio?	Proceso de selección de personal. Proceso capacitación y certificación (Escuela de capacitación). Proceso campañas Inbound y outbound (Call Center). Proceso de asistencia virtual en línea (CRM, Chat en línea). Proceso de calidad en servicios (Agentes de calidad, validación de procesos). Proceso de campañas Marketing Online Proceso de fidelización de clientes (Inbound Marketing). Proceso de seguridad de información.
Redes Organizacionales	6	¿Qué organizaciones son los grupos de interés (y sus intereses) relacionados a la diferencia?	Expertos selección de personal y atención al cliente (negocio sustentable). Emprendedores, Pymes y Profesionales independiente (Ahorro en costos fijos manteniendo calidad en servicios). Proveedores de banda ancha, teleconferencia, CRM, y desarrolladores de Apps (pagos puntuales y recurrentes). Talento humano proactivo, con orientación al servicio, gestor emocional y gestor de conflictos (ingresos atractivos, buen ambiente de trabajo y desarrollo profesional).

Redes Individuales	7	¿Qué individuos forman la red social del sector que soporta este modelo?	<p>Expertos en selección de personal y atención al cliente (Mercedes Hortelano; Gabriela Romero).</p> <p>Cuerpos colegiados y asociaciones profesionales (Colegio de médicos del Guayas - Presidente, Dr. Fausto Padilla Guevara).</p> <p>Proveedores de banda ancha, teleconferencia (Claro - Gerente Comercial, Guillermo Maldonado).</p> <p>Asociaciones Clave (Cámara de Comercio Guayaquil - Presidente, Pablo Arosemena; Asociación de asistentes virtuales -Presidenta, Eva Gordo; Centro de capacitación - Bureau Red, Marcela Frugoni).</p>
Lógica de Riqueza y/o Bienestar	8	¿Cómo genera riqueza y/o bienestar la organización?	<p>ClAV cuida del estilo de vida de sus clientes por medio de servicios de Asistencia Virtual y Personal con (a) profesionales proactivos, orientados al servicio, con competencias para gestionar emociones y conflictos, (b) procesos que cultivan la calidad y la relación con el cliente, y (c) tecnología de vanguardia.</p> <p>ClAV asiste a sus clientes con convenios periódicos o proyectos específicos. Tarifas accesibles ahorran costos fijos, pagando sólo por tiempo servido.</p>
Posicionamiento	9	¿Cuáles son los mensajes que comunican la diferencia y la posiciona ante cada grupo de interés (6) y su red (7)?	<p>Socios estratégicos expertos en selección de personal y atención al cliente (Red de asistentes virtuales que refieran sus servicios que al mismo tiempo representa una experiencia vivencial de la calidad del servicio de selección y atención).</p> <p>Emprendedores, Pymes y Profesionales independiente (Delegar tareas en una persona calificada que cuida su estilo de vida y mantiene la imagen profesional ante sus clientes, colegas y proveedores, al mismo tiempo que ahorra en costos fijos).</p> <p>Proveedores (Pagos recurrentes en una relación de largo plazo).</p> <p>Asociaciones Claves (CCG: Tarifas especiales para miembros de la Cámara; ASEVIR: crecimiento de la comunidad; Bureau Red: crecimiento en servicio de capacitaciones).</p>
Sustentabilidad	10	¿Cómo protege y sustenta la organización la diferencia en el largo plazo?	<p>Clientes (Contrato de servicios que protegen al personal, aseguran confidencialidad de la información de sus clientes y penalizan algún tipo de relación desleal).</p> <p>Empleados (Contrato de confidencialidad de la información que protege a la empresa y clientes).</p> <p>Proveedores (Ser referente de nuevas tecnologías).</p> <p>Asociaciones Claves (beneficios especiales para socios de Cámara de Comercio Guayaquil).</p>

Elaboración: Autores

4.2.3 Cadena de Valor

Tabla 23. Cadena de Valor

Modelo de Cadena de Valor							
Tipo de Actividad	Etiqueta del Actor (Área): # Miembros en la Actividad - Total Anual en RRHH (en Miles \$)						
Soporte	1. Gerencia: 1 Empleados - \$ 38.7K	2. Adm., Fin., RRHH & Legal: 4 Empleados - \$93.4K	3. Gerente de Producción: 14 Empleados - \$326.9K	4. Gerente de Calidad: 2 Empleados - \$46.7K			
Primaria	8. Compras: 1 Empleados - \$15.7K	9. Logística: 4 Empleados - \$62.7K	10. Ventas: 8 Empleados - \$125.4K	11. Mercadeo: 1 Empleados - \$15.7K	12. Servicio: 3 Empleados - \$47.0K		

Elaboración: Autores

4.2.4 Matriz de Capacidades Organizacionales

Tabla 24. Matriz de Capacidades organizacionales

Matriz de Capacidades Organizacionales							Valioso	Raro	Inimitable	Organizados	Implicación Competitiva	Impulsor de Valor (V) o Reductor de Costos (RC)	Fortaleza o Debilidad u Oportunidad	Ponderación	Nombre de la Capacidad Utilizada en el FODA)
Tipo de Actividad	Soporte	1. Gerencia: 1 Empleados - \$ 62K	2. Adm., Fin., RRHH & Legal: 4 Empleados - \$93K	3. Planificación & Proyectos: 1 Empleados - \$23K	4. TICs: 2 Empleados - \$62K	5. Comercial: 2 Empleados - \$25K									
	Primaria	8. Centro de llamadas: 8 Empleados - \$76K	9. Marketing: 4 Empleados - \$93K	10. Asistentes virtuales: 4 Empleados - \$93K											
1 - Producto	¿Qué producto o servicio proporciona la organización?				Mediante tecnología de comunicación, aplicaciones móviles y Web 2.0										
	Brinda servicios de asistencia virtual y personal, en las áreas administrativas, servicio al cliente, marketing digital y tele-mercadeo gestionando tareas recurrentes, urgentes e importantes mediante tecnología de comunicación, aplicaciones móviles y Web 2.0.	Brinda servicios de asistencia virtual y personal, en las áreas administrativas, servicio al cliente, marketing digital y tele mercadeo.		Gestionando tareas recurrentes, urgentes e importantes.											
2 - Mercado	¿A quién (mercado objetivo) potencialmente sirve la organización?														
	Pymes, emprendedores y profesionales independientes con presencia en la ciudad de Guayaquil que están iniciando su negocio, y que por su actividad no disponen de tiempo o medios suficientes para atender todas las gestiones administrativas que conlleva la puesta en marcha y el mantenimiento de su negocio. Pymes que están en proceso de expansión y que requieren delegar actividades mientras mantienen su imagen profesional ante clientes, colegas y proveedores.		Pymes, emprendedores y profesionales independientes con presencia en la ciudad de Guayaquil que están iniciando su negocio, y que por su actividad no disponen de tiempo o medios suficientes. Pymes que están en proceso de expansión y que requieren delegar actividades mientras mantienen su imagen profesional ante clientes, colegas y proveedores.		Atender todas las gestiones administrativas que conlleva la puesta en marcha y el mantenimiento de su negocio.										

Matriz de Capacidades Organizacionales						Valioso	Raro	Inimitable	Organizados	Implicación Competitiva	Impulsor de Valor (IV) o Reductor de Costos (RC)	Fortaleza o Debilidad u Oportunidad	Ponderación	Nombre de la Capacidad Utilizada en el FODA)	
Tipo de Actividad	Soporte	1. Gerencia: 1 Empleados - \$ 62K	2. Adm., Fin., RRHH & Legal: 4 Empleados - \$93K	3. Planificación & Proyectos: 1 Empleados - \$23K	4. TICs: 2 Empleados - \$62K										5. Comercial: 2 Empleados - \$25K
	Primaria	8. Centro de llamadas: 8 Empleados - \$76K	9. Marketing: 4 Empleados - \$93K	10. Asistentes virtuales: 4 Empleados - \$93K											
3 - Valor	¿Cómo se diferencia el producto o servicio?		Capacidad de adaptar el servicio de asistencia virtual y personal por medio de la selección rigurosa de talento humano.		Quienes continuamente se actualizan en aplicar TIC móviles y Web 2.0										
	Capacidad de adaptar el servicio de asistencia virtual y personal por medio de la selección rigurosa de talento humano, con formación de tercer nivel en áreas de administración, servicio al cliente, marketing y tecnología, quienes continuamente se actualizan en aplicar TICs móviles y Web 2.0.			Con formación de tercer nivel en áreas de administración, servicio al cliente, marketing y tecnología											
4 - Recursos	¿En quienes o en qué recursos reside (se soporta) la diferencia del producto o servicio?	Socio con experiencia en proceso de atención al cliente	Socio con experiencia en proceso de selección de personal	Guía para la asistencia virtual	Enlaces de comunicación de banda ancha, aplicaciones móviles y herramientas Web 2.0										
	Socio con experiencia en procesos de selección de personal Socio con experiencia en procesos de atención al cliente Guía para la atención personalizada Asistentes virtuales certificados Equipos de última generación Enlaces de comunicación de banda ancha, aplicaciones móviles y herramientas Web 2.0.			Asistentes virtuales certificadas	Equipos de última generación										
5 - Procesos	¿Cómo es el proceso que proporciona la diferencia del producto o servicio?		Proceso de selección de personal Proceso capacitación y certificación	Proceso de calidad en servicios	Proceso de seguridad de información		4	0	3	1	Oportunidad Organizacional	IV	0	2,75	Oportunidad originada en Capacidades

Matriz de Capacidades Organizacionales							Valioso	Raro	Inimitable	Organizados	Implicación Competitiva	Impulsor de Valor (IV) o Reductor de Costos (RC)	Fortaleza o Debilidad u Oportunidad	Ponderación	Nombre de la Capacidad Utilizada en el FODA)
Tipo de Actividad	Soporte	1. Gerencia: 1 Empleados - \$ 62K	2. Adm., Fin., RRHH & Legal: 4 Empleados - \$93K	3. Planificación & Proyectos: 1 Empleados - \$23K	4. TICs: 2 Empleados - \$62K	5. Comercial: 2 Empleados - \$25K									
	Primaria	8. Centro de llamadas: 8 Empleados - \$76K	9. Marketing: 4 Empleados - \$93K	10. Asistentes virtuales: 4 Empleados - \$93K											
6 - Redes Organizacionales	Proceso de selección de personal. Proceso capacitación y certificación (Escuela de capacitación). Proceso campañas Inbound y outbound (Call center). Proceso de asistencia virtual en línea (CRM, Chat en línea). Proceso de calidad en servicios (Agentes de calidad, validación de procesos). Proceso de campañas Marketing Online Proceso de fidelización de clientes (Inbound Marketing). Proceso de seguridad de información.	Proceso campañas Inbound y outbound	Proceso de campañas Marketing Online Proceso de fidelización clientes	Proceso de asistencia virtual en línea											
	¿Qué organizaciones son los grupos de interés (y sus intereses) relacionados a la diferencia?	Expertos selección de personal y atención al cliente			Proveedor banda ancha, teleconferencia(Claro-Gerente comercial, Guillermo Maldonado)										
	Expertos selección de personal y atención al cliente (negocio sustentable). Emprendedores, Pymes y Profesionales independiente (Ahorro en costos fijos manteniendo calidad en servicios). Proveedores de banda ancha, teleconferencia, CRM, y desarrolladores de Apps (pagos puntuales y recurrentes). Talento humano proactivo, con orientación al servicio, gestor emocional y gestor de conflictos (ingresos atractivos, buen ambiente de trabajo y desarrollo profesional).		Talento humano proactivo, con orientación al servicio, gestor emocional y gestor de conflictos				5	1	3	3	Ventaja Competitiva Sustentable	IV	F	4,00	Oportunidad originada en Capacidades

Matriz de Capacidades Organizacionales							Valioso	Raro	Imitable	Organizados	Implicación Competitiva	Impulsor de Valor (V) o Reductor de Costos (RC)	Fortaleza o Debilidad u Oportunidad	Ponderación	Nombre de la Capacidad Utilizada en el FODA)
Tipo de Actividad	Soporte	1. Gerencia: 1 Empleados - \$ 62K	2. Adm., Fin., RRHH & Legal: 4 Empleados - \$93K	3. Planificación & Proyectos: 1 Empleados - \$23K	4. TICs: 2 Empleados - \$62K	5. Comercial: 2 Empleados - \$25K									
	Primaria	8. Centro de llamadas: 8 Empleados - \$76K	9. Marketing: 4 Empleados - \$93K	10. Asistentes virtuales: 4 Empleados - \$93K											
7 - Redes Individuales	¿Qué individuos forman la red social del sector que soporta este modelo?	Cuerpos Colegiados y asociaciones profesionales- Colegio de Médicos del Guayas - Dr. Fausto Padilla Guevara.	Expertos en selección de personal(Mercedes Hortelano) y atención al cliente(Gabriela Romero)	Cámara de Comercio Guayaquil- Presidente-Pablo Arosemena	Proveedores de banda ancha, teleconferencia (Claro- Gerente comercial- Guillermo Maldonado)										
	Expertos en selección de personal y atención al cliente (Mercedes Hortelano; Gabriela Romero). Cuerpos colegiados y asociaciones profesionales (Colegio de médicos del Guayas - Presidente, Dr. Fausto Padilla Guevara). Proveedores de banda ancha, teleconferencia (Claro - Gerente Comercial, Guillermo Maldonado). Asociaciones Clave (Cámara de Comercio Guayaquil - Presidente, Pablo Arosemena; Asociación de asistentes virtuales -Presidenta, Eva Gordo; Centro de capacitación - Bureau Red, Marcela Frugoni).			Asociación de asistentes virtuales(Asevir-Eva Gordo) Centro de Capacitaciones (Bureau red-Marcela Frugoni)											
8 - Lógica de Riqueza v/o Bienestar	¿Cómo genera riqueza y/o bienestar la organización?	Cuida del estilo de vida de sus clientes por medio de servicios de Asistencia virtual y personal	Tarifas accesibles ahorran costos fijos, pagando solo por tiempo servido.	ClAV, asiste a sus clientes recurrentemente, horas o proyectos específicos.	Proceso que cultivan la calidad y la relación con el cliente y tecnología de vanguardia		5	1	3	1	Oportunidad Organizacional	IV	O	4,25	Oportunidad originada en Capacidades

Matriz de Capacidades Organizacionales							Valioso	Raro	Inimitable	Organizados	Implicación Competitiva	Impulsor de Valor (IV) o Reductor de Costos (RC)	Fortaleza o Debilidad u Oportunidad	Ponderación	Nombre de la Capacidad Utilizada en el FODA)
Tipo de Actividad	Soporte	1. Gerencia: 1 Empleados - \$ 62K	2. Adm., Fin., RRHH & Legal: 4 Empleados - \$93K	3. Planificación & Proyectos: 1 Empleados - \$23K	4. TICs: 2 Empleados - \$62K	5. Comercial: 2 Empleados - \$25K									
	Primaria	8. Centro de llamadas: 8 Empleados - \$76K	9. Marketing: 4 Empleados - \$93K	10. Asistentes virtuales: 4 Empleados - \$93K											
	<p>CIAV cuida del estilo de vida de sus clientes por medio de servicios de Asistencia Virtual y Personal con (a) profesionales proactivos, orientados al servicio, con competencias para gestionar emociones y conflictos, (b) procesos que cultivan la calidad y la relación con el cliente, y (c) tecnología de vanguardia. CIAV, asiste a sus clientes recurrentemente, por horas o proyectos específicos. Tarifas accesibles ahorran costos fijos, pagando sólo por tiempo servido.</p>			<p>Profesionales proactivos, orientados al servicio, con competencias para gestionar emociones y conflictos</p>											
9 - Posicionamiento	<p>¿Cuáles son los mensajes que comunican la diferencia y la posiciona ante cada grupo de interés (6) y su red (7)?</p>	<p>Asociaciones claves(CCG: Tarifas especiales para miembros de la Cámara)</p>	<p>Socios estratégicos expertos en selección de personal y atención al cliente(Red de asistente virtual que refieran sus servicios que al mismo tiempo representa una experiencia vivencial de la calidad del servicio de selección y atención)</p>	<p>Microempresas y Profesionales independientes(Delegar tareas en una persona calificada que cuida su estilo de vida y mantiene la imagen profesional ante sus clientes, colegas y proveedores, al mismo tiempo que ahorra en gastos administrativos)</p>	<p>Proveedores(Pagos recurrentes en una relación de largo plazo)</p>		4	1	3	2	Oportunidad Organizacional	IV	0	3,75	Fortaleza originada en Capacidades

Matriz de Capacidades Organizacionales							Valioso	Raro	Imitable	Organizados	Implicación Competitiva	Impulsor de Valor (V) o Reductor de Costos (RC)	Fortaleza o Debilidad u Oportunidad	Ponderación	Nombre de la Capacidad Utilizada en el FODA)
Tipo de Actividad	Soporte	1. Gerencia: 1 Empleados - \$ 62K	2. Adm., Fin., RRHH & Legal: 4 Empleados - \$93K	3. Planificación & Proyectos: 1 Empleados - \$23K	4. TICs: 2 Empleados - \$62K	5. Comercial: 2 Empleados - \$25K									
	Primaria	8. Centro de llamadas: 8 Empleados - \$76K	9. Marketing: 4 Empleados - \$93K	10. Asistentes virtuales: 4 Empleados - \$93K											
	Socios estratégicos expertos en selección de personal y atención al cliente (Red de asistentes virtuales que refieran sus servicios que al mismo tiempo representa una experiencia vivencial de la calidad del servicio de selección y atención). Emprendedores, Pymes y Profesionales independiente (Delegar tareas en una persona calificada que cuida su estilo de vida y mantiene la imagen profesional ante sus clientes, colegas y proveedores, al mismo tiempo que ahorra en costos fijos). Proveedores (Pagos recurrentes en una relación de largo plazo). Asociaciones Claves (CCG: Tarifas especiales para miembros de la Cámara; ASEVIR: crecimiento de la comunidad; Bureau Red: crecimiento en servicio de capacitaciones).			ASEVIR: Crecimiento de la comunidad Bureau Red: Crecimiento en servicio de capacitación											
10 - Sustentabilidad	¿Cómo protege y sustenta la organización la diferencia en el largo plazo?	Asociaciones Claves(beneficio especiales para socios de Cámara de Comercio Guayaquil)	Cientes(Contrato de servicios que protegen al personal, aseguran confidencialidad de la información de sus clientes y penalizan algún tipo de la relación desleal)				5	1	3	3	Ventaja Competitiva Sustentable	IV	F	4,00	Fortaleza originada en Capacidades

Matriz de Capacidades Organizacionales							Valioso	Raro	Imitable	Organizados	Implicación Competitiva	Impulsor de Valor (V) o Reductor de Costos (RC)	Fortaleza o Debilidad u Oportunidad	Ponderación	Nombre de la Capacidad Utilizada en el FODA)
Tipo de Actividad	Soporte	1. Gerencia: 1 Empleados - \$ 62K	2. Adm., Fin., RRHH & Legal: 4 Empleados - \$93K	3. Planificación & Proyectos: 1 Empleados - \$23K	4. TICs: 2 Empleados - \$62K	5. Comercial: 2 Empleados - \$25K									
	Primaria	8. Centro de llamadas: 8 Empleados - \$76K	9. Marketing: 4 Empleados - \$93K	10. Asistentes virtuales: 4 Empleados - \$93K											
		Cientes (Contrato de servicios que protegen al personal, aseguran confidencialidad de la información de sus clientes y penalizan algún tipo de relación desleal). Empleados (Contrato de confidencialidad de la información que protege a la empresa y clientes). Proveedores (Ser referente de nuevas tecnologías). Asociaciones Claves (beneficios especiales para socios de Cámara de Comercio Guayaquil).		Empleados(Contrato de confidencialidad que protege a la empresa y clientes)	Proveedores(Ser referentes de nuevas tecnologías)										

Elaboración: Autores

4.2.5 Matriz de Recursos Estratégicos

Tabla 25. Matriz de Recursos Estratégicos

Nombre del Recurso (Etiqueta Utilizada en el FODA)	Recursos de la Matriz de Capacidades	Área de la Cadena de Valor Responsable	Área de la Cadena de Valor Responsable	Subtipo de Recurso		Criterio de Ponderación Estratégico del Recurso	Mecanismo Utilizado de: Creación de Valor para los Interesados (CVI) o Captura de Valor para la Organización (CVO)	Mecanismo de Creación de Valor para Interesados (CVI) o Captura de	CVI o CVO	Rol del Recurso: Impulsor de Valor (IV) o Reductor de Costos (RC)	V	R	I	O	Implicación Competitiva	Fortaleza o	Debilidad u	Oportunidad	Ponderación Estratégica	ID en el FODA
1. Financieros	Enlaces de comunicación de banda ancha, aplicaciones móviles y herramientas Web 2.0	Socio con experiencia en proceso de atención al cliente	1. Gerencia: 1 Empleados - \$ 62K	4. TICs: 2 Empleados - \$62K	Apalancamiento en proveedores	Real	Disponibilidad	Barreras de entrada	Viabilidad	CVI	IV	4	1	3	1	Oportunidad Organizacional	O		4,00	O02
	Socio con experiencia en proceso de atención al cliente	Socio con experiencia en proceso de selección de personal	2. Adm., Fin., RRHH & Legal: 4 Empleados - \$93K	1. Gerencia: 1 Empleados - \$ 62K	Apalancamiento en proveedores	Crediticio	Disponibilidad	Barreras de entrada	Barreras de entrada	CVI	IV	4	0	1	5	Paridad Competitiva Temporal	F		2,50	F03
2. Físicos y TIC	Equipos de última generación				Apalancamiento en proveedores	Edificio de oficinas o negocios	Costos de operación	Costos de operación	Viabilidad	CVO	RC	5	1	3	1	Oportunidad Organizacional	O		4,25	O01
3. Humanos	Asistentes virtuales certificadas	Equipos de última generación		10. Asistentes virtuales: 4 Empleados - \$93K	Empleados	Empleados	Motivación	Capacidad de innovación	Barrera de entrada	CVI	IV	5	1	0	5	Ventaja Competitiva Temporal	F		3,75	F01
	Socio con experiencia en proceso de selección de personal			2. Adm., Fin., RRHH & Legal: 4 Empleados - \$93K	Asesores	Asesores	Orientación a la gente, equipos o procesos	Capacidad de adaptación	Capacidad de expansión	CVI	IV	4	0	1	4	Paridad Competitiva Temporal	F		2,25	F04
4. Organizacionales	Guía para la asistencia virtual			3. Planificación & Proyectos: 1 Empleados - \$23K	Cultura organizacional	Patentes	Respeto a propiedad intelectual	Menores costos de administración, ventas, producción o crecimiento	Barreras de entrada	CVI	IV	5	0	2	5	Paridad Competitiva Temporal	F		3,00	F02

Elaboración: Autores

5. INVESTIGACION DE MERCADO Y GRUPO DE INTERÉS

5.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio de mercado que se presenta en este capítulo está diseñado para incrementar las oportunidades de recolectar información relevante sobre la preferencia de los clientes potenciales para el desarrollo del negocio **Centro Inteligente de asistencia virtual** considerando los requerimientos del mercado y los recursos disponibles. El seguir cuidadosamente los procedimientos y las técnicas establecidas en la investigación incrementará la probabilidad de que los resultados de la investigación sean exactos y significativos para el proyecto.

5.2 INFORMACIÓN PREVIA

- Profesionales Independientes.- profesionales que trabajan de manera independiente en diferentes áreas.
- De acuerdo a información proporcionada por el Servicio de Rentas Internas (SRI) existen 342.528 Personas en libre ejercicios Guayaquil (SRI-contribuyentes activos).
- Micro empresas.- Son pequeñas empresas categorizadas en el rango de 1 a 9 trabajadores cuyos ingresos que no superan los \$100.000 anuales, representan el 90,4% de la estructura de empresas en el Ecuador, contribuyendo positivamente a la economía del país. Según datos oficiales del INEC en el Ecuador operan 731.761 Microempresas las mismas que en su mayoría se dedican al comercio seguido por el servicio y por último a la manufactura, lo cual certifica que Ecuador es un país más consumista que productor.
- De acuerdo al último censo del 2010 en la ciudad de Guayaquil existen 81.598 Microempresas.
- Internet: 698.656 habitantes
- Computadoras: 807.831 habitantes
- Teléfonos Celulares: 1'780.925 habitantes

5.3 MATRIZ 1,2, 3 DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Tabla 26. Matriz de Recursos Estratégicos

Modelo de matriz para desarrollo del paso 1, 2 y 3 de IM							
Paso 1 del proceso de IM		Paso 2 del proceso de IM			Paso 3 del proceso de IM		
Problema de Decisión Gerencial	Problema de Investigación de Mercados	Componentes (Objetivos Generales)	Preguntas de Investigación (Objetivos Específicos)	Hipótesis	Diseño(s) de Investigación	Diseño Exploratorio: Procedimiento/Técnica	Diseño Concluyente: Procedimiento / Técnica
¿Es viable un negocio de asistencia virtual y personal, en las áreas administrativas, servicio al cliente, marketing digital y tele-mercadeo gestionando tareas recurrentes, urgentes e importantes mediante tecnología de comunicación, aplicaciones	Identificar la necesidad del servicio de asistencia virtual para los empresarios Guayaquileños y su predisposición a contratar este servicio	Preferencias de Servicios de Asistencia Virtual	Precio	La calidad ofrecida es la variable de mayor peso en la decisión de compra	Exploratoria y concluyente	**Entrevistas a profundidad: profesionales independientes, y empresarios ,rango de edad 25-65 NSE medio a alto ** Entrevistas a expertos: - Directora de Centro de capacitación de Bureau Red; - Presidenta de Asociación de Asistentes virtuales **Focus Group: Profesionales Independientes y empresarios(Microempresas)	** Encuestas : Personalizadas a diferentes profesionales independientes, empresarios(PYMES) y emprendedores (media-alta) **Entrevistas a Profundidad **Entrevistas a Expertos
			Calidad				
			¿Identificar la cantidad de clientes dispuestos a contratar asistencia virtual/personal?				
			¿Qué actividad le agrega valor al cliente?	Los clientes necesitan ser asistidos en sus tareas recurrentes			
		¿Qué actividades o servicios realizan comúnmente los clientes?	Existen diferencias en los hábitos de				
		Perfil de posibles clientes	Edad, género Facturación de la empresa				

Modelo de matriz para desarrollo del paso 1, 2 y 3 de IM							
Paso 1 del proceso de IM		Paso 2 del proceso de IM			Paso 3 del proceso de IM		
Problema de Decisión Gerencial	Problema de Investigación de Mercados	Componentes (Objetivos Generales)	Preguntas de Investigación (Objetivos Específicos)	Hipótesis	Diseño(s) de Investigación	Diseño Exploratorio: Procedimiento/Técnica	Diseño Concluyente: Procedimiento / Técnica
móviles y Web 2.0?			Grado de madurez del negocio	consumo de acuerdo al perfil de las personas en el mercado objetivo			
			Sector de la empresa				
		Percepciones positivas o negativas sobre la asistencia virtual entre los clientes potenciales.	¿Usted estaría dispuesto a delegar tareas a una asistente virtual?	Quienes conforman el mercado objetivo tienen conocimiento acerca de la Asistencia virtual			
¿Cuál de las siguientes funciones priorizaría para su asistente y que considera usted le generen valor? Marketing Online, Asistencia administrativa, Asistencia personal,	Los clientes están más dispuestos a cancelar este tipo de servicio						

Modelo de matriz para desarrollo del paso 1, 2 y 3 de IM							
Paso 1 del proceso de IM		Paso 2 del proceso de IM			Paso 3 del proceso de IM		
Problema de Decisión Gerencial	Problema de Investigación de Mercados	Componentes (Objetivos Generales)	Preguntas de Investigación (Objetivos Específicos)	Hipótesis	Diseño(s) de Investigación	Diseño Exploratorio: Procedimiento/Técnica	Diseño Concluyente: Procedimiento / Técnica
			recepción de llamadas, Campañas de tele mercadeo, tramites/diligencias, búsqueda y reclutamiento de personal ¿Cuáles son las ventajas por las cuales contrataría el servicio de asistencia virtual? -Ahorro de costos fijos (luz, agua, internet, equipos de trabajo, etc.) - Servicios Profesionales especializados - Pago por hora/proyecto; Asistencia inmediata -Mayor tiempo disponible.				

Modelo de matriz para desarrollo del paso 1, 2 y 3 de IM							
Paso 1 del proceso de IM		Paso 2 del proceso de IM			Paso 3 del proceso de IM		
Problema de Decisión Gerencial	Problema de Investigación de Mercados	Componentes (Objetivos Generales)	Preguntas de Investigación (Objetivos Específicos)	Hipótesis	Diseño(s) de Investigación	Diseño Exploratorio: Procedimiento/Técnica	Diseño Concluyente: Procedimiento / Técnica
			¿Cuál de los siguientes puntos considera más relevante en el servicio de asistencia virtual? - Seguridad de la información - Confiabilidad de que se cumpla el servicio por el que se cancela - Confidencialidad de la información				
	Investigar profesionales interesados en formar parte este modelo de negocio	*Determinar el perfil idóneo de las secretarías de asistencia virtual	Edad, nivel de educación, red de contactos, orientados al servicio con competencia para gestionar emociones y conflictos	Existen alto nivel de aceptación de las personas interesadas en capacitarse para brindar el servicio	Exploratoria/ Concluyente	-Asistente Virtual Certificada: Profesionales de tercer nivel con especialización Administración, Marketing, sistemas; con experiencia en atención al cliente y/o Asistente ejecutiva. Alto grado en dominio de tecnología, proactivos, detallistas	Entrevistas a Expertos

Modelo de matriz para desarrollo del paso 1, 2 y 3 de IM							
Paso 1 del proceso de IM		Paso 2 del proceso de IM			Paso 3 del proceso de IM		
Problema de Decisión Gerencial	Problema de Investigación de Mercados	Componentes (Objetivos Generales)	Preguntas de Investigación (Objetivos Específicos)	Hipótesis	Diseño(s) de Investigación	Diseño Exploratorio: Procedimiento/Técnica	Diseño Concluyente: Procedimiento / Técnica
	Investigar proveedores de tecnología de comunicación, aplicaciones móviles y Web 2.0	*Determinar si existen proveedores calificados que brinden seguridad y calidad de las herramientas tecnológicas	Trayectoria, certificaciones, demo	El mercado Ecuatoriano tiene proveedores calificados para este tipo de herramientas tecnológicas	Concluyente	Sitios Web	Información secundaria

Elaboración: Autores

5.4 PROBLEMA GERENCIAL

Determinar la viabilidad de crear una empresa de asistencia virtual y personal, ofreciendo servicios en las áreas administrativas, servicio al cliente, marketing digital y tele-mercadeo gestionando tareas recurrentes, urgentes e importantes mediante tecnología de comunicación, aplicaciones móviles y Web 2.0 en la ciudad de Guayaquil.

5.5 PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

- Identificar la necesidad del servicio de asistencia virtual para los empresarios Guayaquileños y su predisposición a contratar este servicio.
- Investigar si existen profesionales interesados en formar parte este modelo de negocio.
- Investigar proveedores de tecnología de comunicación, aplicaciones móviles y Web 2.0

5.6 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

5.6.1 Objetivos Generales

- Aplicar metodología con la cual podamos obtener información relevante acerca del mercado potencial y su interés con respecto a los servicios de Asistencia Virtual, identificando gustos, preferencias, percepciones positivas y negativas de los clientes.
- Determinar el perfil idóneo de las Asistencia Virtual y el interés por este nuevo modelo de trabajo.
- Determinar si existen proveedores calificados que brinden seguridad y calidad de las herramientas tecnológicas.

5.6.2 Objetivos Específicos

- Determinar la aceptación de este nuevo modelo de negocio para los empresarios y profesionales independientes guayaquileños.
- Analizar el Mix de marketing determinando las 4P para este estudio.
- Identificar la cantidad de clientes interesados en contratar el servicio asistencia virtual.

- Determinar las actividades o servicios que realizan comúnmente los clientes.
- Determinar si existe demanda insatisfechas en servicios de consultorías y que pueda ser atendida bajo el modelo de Asistencia Virtual.
- Identificar si las tareas administrativas, asistencia personal, telemarketing, Marketing Online, son importantes y generan valor para los clientes.
- Identificar las ventajas por las cuales los clientes contratarían el servicio de asistencia virtual.
- Identificar los puntos más relevantes para los clientes para la contratación del servicio de asistencia virtual, como son la seguridad de la información, confiabilidad, y la confidencialidad de la información.
- Determinar los valores que los clientes estarán dispuestos a cancelar por el servicio.
- Determinar la recurrencia en la contratación de los servicios.
- Determinar el perfil de las asistentes virtuales.
- Identificar en el mercado si existen aplicaciones de proveedores nacionales/internacionales personalizadas para este tipo de servicios.

5.7 TIPOS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

5.7.1 Descriptivas

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. (Malhotra N. K., 2008)

5.7.2 Exploratoria

La investigación exploratoria tiene como objetivo primario facilitar una mayor penetración y comprensión del problema que enfrenta el investigador. (Malhotra N. K., 2008). Busca obtener información preliminar que ayude a definir problemas y a sugerir la hipótesis.

5.7.3 Concluyente

Su objetivo básico es proporcionar evidencia concluyente sobre los interrogantes e hipótesis planteados. Son adecuados cuando el problema está perfectamente definido, estos diseños son más formales y rígidos que los exploratorios, ayudan a evaluar y seleccionar alternativas de acción y a establecer relaciones entre las variables de interés. (Malhotra N. k., 2008)

5.8 TIPOS DE FUENTES DE INFORMACIÓN

5.8.1 Las Fuentes Primarias

Es la fuente documental considerada información de primera mano, la misma que es nueva u original y se recopila mediante la observación, experimentación, entrevistas y encuestas.

5.8.2 Las Fuentes secundarias

Son textos basados o hacen referencias a fuentes primarias, esta información la encontramos en físicos y electrónicos como:

- Revistas financieras
- Publicaciones del Instituto Nacional de Estadísticas Y Censo
- Libros acordes al estudio
- Tesis
- Publicaciones de páginas gubernamentales
- Artículos de diarios, revistas
- Investigaciones académicas

- Información de entidades financieras
- Páginas web, Blog.

5.9 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA

Este estudio se realizó para tener un primer acercamiento con el mercado, en la cual se obtiene información del mismo a través de entrevistas a posibles clientes potenciales, expertos en asistencia virtual, asistentes virtuales certificadas.

5.9.1 Investigación Cualitativa

Metodología de investigación exploratoria sin estructura, basada en muestras pequeñas, que proporcionan conocimientos y comprensión del entorno del problema. (Malhotra N. K., 2008)

5.9.2 Entrevista en profundidad

Entrevista no estructurada, directa y personal, en la cual un entrevistador altamente capacitado interroga a un solo encuestado, para descubrir motivaciones, creencias, actitudes y sentimientos subyacentes sobre un tema. (Malhotra N. K., 2008)

5.9.3 Entrevista con expertos

Entrevista semi-estructurada, en la cual el entrevistador mantiene un dialogo con un experto en un tema específico, en donde realiza un cuestionario en espera de respuestas libres, las preguntas están dirigidas en base a la experiencia y el conocimiento del experto.

5.9.4 Objetivo

Obtener información relevante para el éxito del negocio; considerando la experiencia del entrevistado, se tratará de identificar características importantes que los servicios de asistencia virtual deben tener y conocer la trayectoria de los expertos con respecto a la profesión de Asistencia Virtual.

5.9.5 Metodología

Se determina la forma de llevar la entrevista, se presenta al entrevistado el tema, se revisan los puntos más relevantes para ser tratados de manera ordenada y así facilitar la expresión fluida y abierta del tema.

Tabla 27. Banco de preguntas para entrevista con expertos en Asistencia Virtual

Tema: Asistencia Virtual	
1.	¿Qué es la asistencia virtual?
2.	¿Cuál es la diferencia de los términos a asistente virtual, FreeLancer y emprendedor Online?
3.	¿A partir de su experiencia con la Asistencia Virtual, cuál es su opinión con respecto a esta idea?
4.	¿Hace cuánto tiempo son Asistentes Virtuales y cuál es su especialización?
5.	¿Qué es y cómo surge la idea de crear Motivacional?
6.	¿Cuál es el perfil de clientes que apuestan por el servicio de Asistencia Virtual?
7.	¿Cuáles son las tareas que más demandan los clientes?
8.	¿Qué valor aportan las redes sociales a los negocios/empresas?
9.	¿Cómo ven la profesión de asistencia virtual para los próximos años?
10.	¿Qué consejo les darían a las personas que desean trabajar este modelo de negocio Asistente Virtual?

Elaboración: Autores

Tabla 28. Información de personas entrevistadas

Nombre	Profesión	Cargo	Empresa	Contacto
Victoria Miles	Asistentes Virtuales	Accionista/Gerente	Motivacional	vmiles@motivacional.com
Sandra López	Asistentes Virtuales	Accionista	Motivacional	slopez@motivacional.com.

Elaboración: Autores

Tabla 29. Banco de preguntas para entrevista con expertos en capacitación en asistencia virtual

Tema: Perfil, capacitación y certificación de las Asistentes Virtual
1. ¿Historia y evolución de la Asistencia Virtual?
2. ¿Cuál es el perfil de las asistentes virtuales?
3. ¿Por qué las asistentes virtuales deben contar con una certificación?
4. ¿Cuáles son los centros formación para certificarse como asistente virtual?
5. ¿Qué es y cómo surge la idea de Bureau Red?
6. ¿En qué consiste el proceso de certificación y cuál es el tiempo de duración?
7. ¿Qué es Asevir?
8. ¿Cuáles son beneficios de pertenecer a Asevir?
9. ¿Cuáles son los beneficios de contratar un Asistente Virtual?
10. ¿De qué se trata el código de ética de Bureau Red?

Elaboración: Autores

Tabla 30. Información de personas entrevistadas

Nombre	Profesión	Cargo	Empresa	Contacto
Marcela Frugoni	Capacitador Asistente Virtual	Gerente	Bureau Red	marcelafrugoni@bureared.com

Elaboración: Autores

Tabla 31. Banco de preguntas para entrevista con asistente virtual certificada

Tema: Como trabaja una asistente virtual	
1.	¿Cuál es el segmento para la asistencia virtual?
2.	¿Cuáles son los tipos de servicios de asistencia virtual de mayor demanda?
3.	¿Cómo es la relación de las asistentes virtuales con los clientes?
4.	¿Cuáles son las herramientas (proveedores) más utilizadas por parte de las Asistentes virtuales?
5.	¿Los clientes cancelan los servicios de asistencia virtual por proyecto, por mes o por hora?
6.	¿Existe alguna diferencia en el pago que realizan los clientes por los servicios de mayor especialización vs los servicios más básicos? Por ejemplo: Marketing Online vs asistencia personal
7.	¿Podrías comentarme como es el proceso de contratación de servicio de asistencia virtual por parte de los clientes?
8.	¿Qué tipo de contrato existe entre la empresa y las asistentes virtuales?
9.	¿Cuántas horas diarias en promedio una asistente virtual le dedica a un cliente?
10.	¿Qué opinas sobre la certificación para las asistentes virtuales?

Elaboración: Autores

Tabla 32. Información de personas entrevistadas

Nombre	Profesión	Cargo	Empresa	Contacto
Laura Soravito	Asistente Virtual	Asistente Virtual	http://www.mein-virtuellerassistent.com	Isoravito@hotmail.com

Elaboración: Autores

5.10 ENTREVISTA A EXPERTOS EN ASISTENCIA VIRTUAL

En la entrevista participaron Victoria Miles y Sandra Lopez quienes son Asistentes Virtuales certificadas y propietarias/editoras de www.motivacional.com.ar. La entrevista se realizó el 11 de junio 2015, tuvo una duración de 0:18:15 minutos y se realizó mediante Google Plus HOA, el mismo que se encuentra alojado en YouTube:

<https://www.youtube.com/watch?v=ortw-mtt0LA>

La estructura de la entrevista fue de diez preguntas. Inicialmente Vicky Miles pone en contexto el término Asistente Virtual y nos presenta las diferencias que existen entre las profesiones de Asistente virtual, FreeLancer y emprendedor Online.

5.11 ENTREVISTA A EXPERTOS EN CAPACITACIÓN Y CERTIFICACIÓN

ASISTENTE VIRTUAL

Durante la investigación exploratoria se consultó a Marcela Frugoni, fundadora de Bureau Red (Centro de capacitación de Asistentes Virtuales) de nacionalidad Argentina. La entrevista se la realizó el día 29 de Mayo de 2015, tardó aproximadamente 30 minutos y fue realizada mediante Skype; con ella se pudo conversar sobre la importancia de la capacitación y certificación de las asistentes virtuales (VA).

La estructura de la entrevista fue de once preguntas. Inicialmente se explicó el modelo del negocio, actores principales, entre otros y luego se discutió específicamente del tema capacitación y certificación de Asistente Virtual. El objetivo principal era obtener toda la información necesaria, ideas, opinión y sugerencias sobre el proceso de certificación.

5.12 ENTREVISTA A EXPERTOS ASISTENTE VIRTUAL CERTIFICADA

Durante el proceso de investigación exploratoria se entrevistó a Laura Soravito de nacionalidad Argentina. La entrevista se la realizó el día 17 de Junio de 2015, duró aproximadamente 45 minutos y fue realizada mediante Skype.

Laura es Asistente Virtual certificada por Bureau Red de la promoción 21; actualmente trabaja para <http://www.mein-virtuellerassistent.com> brindando soporte en temas administrativos a profesionales independientes y empresarios de nacionalidades suiza y alemana; ella en la entrevista nos comenta sobre la importancia y demanda de este nuevo modelo de negocio en países que están apostando por el teletrabajo, las herramientas tecnológicas que frecuentemente utiliza y el proceso de atención al cliente de manera virtual.

5.13 TABULACIÓN DE RESULTADOS DE ENTREVISTAS

Tabla 33. Tabulación entrevista a expertos Asistencia Virtual

Tema:		Asistencia Virtual
Entrevistados:		Victoria Miles, Sandra López
Ítem	Tópico	Resultado
1	¿Qué es la asistencia virtual?	Es la formar de asistir a clientes en diferentes tareas especialmente administrativas de manera remota.
2	¿Cuál es la diferencia de los términos a asistente virtual, FreeLancer y emprendedor Online?	<p>Asistente virtual.- Brinda servicio de asistencia y soporte a empresarios y/o profesionales independientes, de manera remota</p> <p>FreeLancer.- Realiza trabajos puntuales o específicos de manera independiente pero no necesariamente de manera virtual o remota. Un trabajo extra.</p> <p>Emprendedores Online.- Crean su propio negocio basado en la Nube e internet</p>
3	A partir de su experiencia con la Asistencia Virtual, ¿cuál es su opinión con respecto a esta idea?	Es una excelente idea, actualmente el mercado demanda este tipo de servicios y cada día existen nuevas profesionales interesadas en trabajar de manera remota asistiendo a sus clientes.
4	¿Hace cuánto tiempo son Asistentes Virtuales y cuál es su especialización?	Tienen más de 10 años de experiencia como asistentes virtuales, se especializan en Marketing digital.
5	¿Qué es y cómo surge la idea de crear Motivacional?	Motivacional, nace en el 2007 como un blog en donde se escribía artículos dirigido para asistentes virtuales, el objetivo es contribuir con el teletrabajo y ayudar a mujeres que estén interesadas en desarrollarse como AV.
6	¿Cuál es el perfil de clientes que apuestan por el servicio de Asistencia Virtual?	Pueden ser hombre o mujer, debe ser especialista en un área específica pero sobre todas las cosas debe ser muy apasionada al teletrabajo y ser autodidáctica.
7	¿Cuáles son las tareas que más demandan los	Soporte Administrativo, Telemarketing,

Tema:		Asistencia Virtual
Entrevistados:		Victoria Miles, Sandra López
Ítem	Tópico	Resultado
	clientes?	Coordinación de agenda, Marketing Online.
8	¿Qué valor aportan las redes sociales a los negocios/empresas?	En la actualidad es sumamente importante que todos los negocios tengan presencia en redes sociales caso contrario no eres visible para el mundo.
9	¿Cómo ven la profesión de asistencia virtual para los próximos años?	Con mucho potencial, la industria continuará desarrollándose, existirá mayor especialización, la clave radica en la selección de un nicho y la capacitación debe ser permanente, cada día hay más personas interesadas en esta profesión y nuevos emprendedores que requieren de estos servicios.
10	¿Qué consejo les darían a las personas que desean trabajar este modelo de negocio Asistente Virtual?	Que deben tener una pasión muy marcada, es importante la formación y desarrollar el potencial que tienen y posteriormente ponerse metas alcanzables.

Elaboración: Autores

Tabla 34. Tabulación entrevista a expertos Asistencia Virtual

Tema:		Perfil, capacitación y certificación Asistente Virtual
Entrevistados:		Marcela Frugoni
Ítem	Tópico	Resultado
1	¿Historia y evolución de la Asistencia Virtual?	La profesión nace en Estados Unidos en 1992 de la mano de Stacy Brice. En 1997 comienza a difundir sus servicios de Coach para Asistentes Virtuales a través de la empresa Assistu. En 1995 Christine Durst funda la empresa IVAA y se convierte en la primera asociación de asistentes virtuales.
2	¿Cuál es el perfil de las asistentes virtuales?	Tienen una formación de tercer nivel. Siempre están actualizándose sobre las últimas herramientas tecnológicas, gran pasión por el Teletrabajo, y un alto grado de dominio para manejo de conflicto y emociones.
3	¿Por qué las asistentes virtuales deben contar con una certificación?	Como en cualquier otra profesión. Un Asistente Virtual tiene que estar formado al respecto y contar con su certificación. Los AV tienen una formación especializada para poder ofrecer sus servicios. Además se encuentran sujetos a un código de conducta y buenas prácticas ofreciendo calidad y satisfacción al cliente.
4	¿Cuáles son los centros formación para certificarse como asistente virtual?	Bureau Red en Argentina y Assistu en USA
5	¿Qué es y cómo surge la idea de Bureau Red?	Es la primera y única empresa en América Latina en brindar el Curso Asistencia Virtual en idioma español. Marcela Frugoni en 1996 funda Secretary Bureau . En 1999 se convierte en Bureau Red e inicia la capacitación para Asistentes Virtuales.
6	¿En qué consiste el proceso de certificación y cuál es el tiempo de duración?	La certificación dura aproximadamente 6 meses, contará con un espacio en el Campus Virtual para acceder al material de las asignaturas. Los instructores dictan clases a través de Sala de videoconferencias. Al finalizar la capacitación se tomará un examen para la obtención de la certificación como

Tema:		Perfil, capacitación y certificación Asistente Virtual
Entrevistados:		Marcela Frugoni
Ítem	Tópico	Resultado
		asistente virtual.
7	¿Podrías comentarme como es el proceso de contratación de servicio de asistencia virtual por parte de los clientes?	La primera Asociación de Asistentes Virtuales Certificadas en el mundo de habla hispana es referente reconocida y a la vanguardia de los nuevos tiempos, basada en el profesionalidad, la excelencia, la honestidad y la ética al servicio del cliente. (Asevir)
8	¿Qué tipo de contrato existe entre la empresa y las asistentes virtuales?	<ul style="list-style-type: none"> • Beneficio implícito por la consecución de objetivos colectivos. • Inclusión en el plan expansión, presente en 30 países. • Relación con las otras asociaciones • Acceso a teleconferencias.(Asevir)
9	¿Cuántas horas diarias en promedio una asistente virtual le dedica a un cliente?	<p>Las Asistentes Virtuales Certificadas cuentan con varios años de experiencia, lo cual es validado por el centro de capacitación. Lo que se traduce en tranquilidad para el cliente ya que delegará en un profesional con experiencia, por lo que no deberá gastar su tiempo o dinero en formarla o entrenarla.</p> <p>Las Asistentes Virtuales Certificadas se adhieren un Código de Ética. Los clientes podrán tener la certeza de trabajar con profesionales que brindan sus servicios teniendo en cuenta tres valores fundamentales: honestidad, integridad y responsabilidad.</p> <p>Las Asistentes Virtuales Certificadas aplican una estricta política de privacidad y protegen a sus clientes con un Convenio de Confidencialidad</p>
10	¿Qué opinas sobre la certificación para las asistentes virtuales?	Las asistentes virtuales certificadas por Bureau Red se adhieren a un código de Ética y Ejercicio Profesional que respalda y promueve estándares de excelencia, ética y comportamiento.

Elaboración: Autores

Tabla 35. Tabulación entrevista a expertos Asistencia Virtual

Tema:		Como trabaja una asistente virtual
Entrevistados:		Laura Sovarito
Ítem	Tópico	Resultado
1	¿Cuál es el segmento para el servicio de asistencia virtual?	Son empresas pequeñas, profesionales en libre ejercicio(independientes)
2	¿Cuáles son los tipos de servicios de asistencia virtual de mayor demanda?	Coordinación de agenda, Coordinación de viajes, Tareas administrativas, Búsquedas en internet, Telemarketing, y Marketing por internet.
3	¿Cómo es la relación de las asistentes virtuales con los clientes?	La empresa asigna a la AV el cliente, e inmediatamente lo contactamos, para comenzar con las tareas asignadas.
4	¿Cuáles son las herramientas (proveedores) más utilizadas por parte de las Asistentes virtuales?	CRM en la nube, Skype, Dropbox, Correo electrónico, Gotomeeting, X-lite, Timeviewer, etc.
5	¿Los clientes cancelan los servicios de asistencia virtual por proyecto, por mes o por hora?	Por paquetes de horas por ejemplo, pack de 5, 10, 25, 50, 100, 250 Más IVA.
6	¿Existe alguna diferencia en el pago que realizan los clientes por los servicios de mayor especialización vs los servicios más básicos? Por ejemplo: Marketing Online vs asistencia personal	Generalmente, para los servicios de Marketing Online y Telemarketing el valor hora es el doble. Ya que estos servicios son más especializados

Tema:		Como trabaja una asistente virtual
Entrevistados:		Laura Sovarito
Ítem	Tópico	Resultado
7	¿Podrías comentarme como es el proceso de contratación del servicio de asistencia virtual por parte de los clientes?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comprar el paquete de horas que les interesa 2. Conocer al o la asistente por Skype, Email o por teléfono. 3. Delegar las tareas al asistente 4. Consultar el status de la tarea 5. Recibe un reporte del status de las tareas y le vuelven a dar otra tarea o trabajo. <p>El cliente una vez que haya reservado un paquete de horas, el tiempo en minutos se acreditará a su cuenta (CRM), comunicará vía correo electrónico los minutos disponibles, la clave para ingresar al CRM, los datos de la AV. Adicionalmente, le llegara un acuerdo de confidencialidad por parte de la empresa y la AV. El cliente siempre podrá revisar en línea el saldo de su cuenta y el status de su trabajo.</p> <p>Si su tarea es más compleja (éstas son todas las tareas cuya ejecución se estima el tiempo desde la contratación) para lo cual su AV coordinará su trabajo con usted antes de empezar.</p>
8	¿Qué tipo de contrato existe entre la empresa y las asistentes virtuales?	Todas las AV firman un código de ética y acuerdos de confidencialidad.
9	¿Cuántas horas diarias en promedio una asistente virtual le dedica a un cliente?	En promedio de 2 a 3 horas por cliente. Todo depende de la tarea asignada y los tiempos de entrega.
10	¿Qué opinas sobre la certificación para las asistentes virtuales?	Es vital, generalmente ninguna empresa seria se arriesgaría a contratar a un asistente virtual que no cuente con la respectiva certificación

Elaboración: Autores

5.14 CONCLUSIÓN DE LAS ENTREVISTAS A EXPERTOS

- Marcela Frugoni, nos comentó que la profesión de asistente virtual cada día va ganando mayor terreno gracias a las nuevas tecnologías, el teletrabajo y la creciente demanda de este tipo de servicio por parte de las empresas unipersonales y/o profesionales independiente que requiere apoyo en tareas administrativas.
- La profesión de asistente virtual tuvo sus inicios en los años 90 en EEUU y hace aproximadamente 10 años está presente en Argentina, país donde se encuentra el centro de capacitación para Asistente Virtual, Bureau Red. A la fecha se han certificado a 22 promociones de asistentes virtuales.
- Las asistentes virtuales tienen una formación de tercer nivel. Permanentemente están actualizándose sobre las últimas herramientas tecnológicas, tienen una gran pasión por el Teletrabajo, y un alto grado de dominio para llevar conflictos y emociones.
- La certificación dura aproximadamente 6 meses, las asistentes virtuales participan en un espacio en el Campus Virtual para acceder al material de las asignaturas. Los instructores dictan clases a través de Sala de videoconferencias. Al finalizar la capacitación se tomará un examen para la obtención de la certificación como asistente virtual.
- Victoria Miles y Sandra Lopez, nos presentaron las diferencias entre un Community Manager, FreeLancer, y Asistente Virtual. El principal diferenciador radica en que los FreeLancer realizan trabajos puntuales de manera independiente pero no necesariamente de manera virtual o remota. El emprendedor Online, crea su propio negocio basado en la nube y el asistente virtual brinda servicio de soporte a empresarios y/o profesionales independientes, de manera remota.

- Entre las principales tareas que los clientes demandan de los asistentes virtuales están: la Coordinación de agenda, Coordinación de viajes, Tareas administrativas, Búsquedas en internet, Telemarketing, y Marketing por internet.
- Los asistentes virtuales certificadas por Bureau Red se adhieren a un código de Ética y Ejercicio Profesional que respalda y promueve estándares de excelencia, ética y comportamiento.
- Laura Sovarito, nos comentó que trabaja para una empresa que ofrece asistencia virtual a clientes en los 4 continentes, quienes prefieren cancelar este tipo de servicio por hora o por paquetes de horas.
- Toda asistente virtual presta sus servicios de manera confidencial, sus clientes se amparan bajo un acuerdo de confidencialidad y de seguridad de la información.
- Las herramientas tecnológicas que utilizan frecuentemente los Asistentes virtuales son el correo electrónico, Skype (video conferencia), Dropbox, TeamViwer, CRM (Sugar), X-lite.
- El contratar un Asistente Virtual les brinda a los clientes un valor que hará que su empresa o negocio pueda crecer más rápidamente, mejorar los puntos débiles en su campo de especialidad, y, lo más importante, les dará lo que muy pocas personas les pueden dar: tiempo.

5.15 GRUPO FOCALES

Son entrevistas de grupos donde un moderador guía la entrevista colectiva de un grupo homogéneo con características demográficas y socioeconómicas donde preferiblemente las personas no se conocen.

5.15.1 Objetivo

Recopilar datos, se intenta determinar percepciones, gustos, formas de pensar del consumidor con respecto hacia el servicio presentado. Como objetivo general se requiere determinar si el modelo de servicio Asistencia Virtual es conocido en el Ecuador; si los profesionales independientes y/o empresarios estarían interesados en este nuevo servicio y cuáles serían los atributos que este debería tener para ser atractivo en el mercado ecuatoriano.

5.15.2 Metodología

La entrevista con el grupo se realizó el 5 junio de 2015, en una sala de reunión del Hotel Sheraton y tuvo una duración de 55 minutos, el grupo focal estuvo conformado por siete profesionales independientes y/o empresarios cuyas edades están en un rango entre 25 - 60 años; y dos moderadores, los mismos que estaban encargados de dirigir la sesión, utilizando un protocolo de preguntas las cuales eran respondidas de manera abierta. En la siguiente tabla se detalla la composición del grupo:

Tabla 36. Información de participantes en el grupo focal

Modelo :	SERVICIO DE ASISTENTE VIRTUAL			
Tiempo:	55 minutos			
Lugar:	Hotel Sheraton			
Entrevistador:	César Pico			
Fecha de entrevista:	5/06/2015			
Ciudad:	Guayaquil			
Nombres	Empresa	Cargo	Edad	Número de empleados
Jessica Rocha	SERDIDYV S.A	Presidente	42 años	12
Ana Belen Bermudez	NutriBien S.A	Propietaria	25 años	3
Wendy Altamirano	Médico	Médico	27 años	1
Rigoberto Correa	RedConsistem S.A	Presidente	45 años	9
Sonia Toledo	Médico	Médico	60 años	1
Vanessa Álvarez	Odontóloga	Odontóloga	35 años	1
Patricio Zambrano	Ingeniero	Ingeniero Civil	34 años	8
Temas a investigar				
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento sobre el Teletrabajo • Conocimiento de la Asistencia Virtual • Percepciones acerca de la idea de negocio • Impacto que tienen los servicios por Internet para las Microempresas/profesionales independientes • Tipos de tareas en la que le agradaría recibir asistencia virtual • Ventajas/desventajas de contratar los servicios de asistencia virtual • Cuanto estarían dispuestos a pagar por los servicios de asistencia virtual • Ideas para hacer atractivo el servicio 				

Elaboración: Autores

Recursos utilizados

- Pizarra
- Sala de reunión
- Videos
- Nota de apuntes

El detalle de la programación cronológica del trabajo realizado se visualiza en la siguiente tabla:

Tabla 37. Programación de intervención en el Grupo Focal

Nombre de Actividad	Minutos	Responsable
Recepción de participantes	5	César Pico(moderador)
Bienvenida	3	César Pico(moderador)
Conocimiento sobre Asistencia por Internet	7	Participantes
Explicación sobre la asistencia virtual y la idea de negocio	10	Lily Izurieta(moderador2)
Preguntas	25	Participantes/moderador
Cierre y palabras de agradecimiento	5	César Pico(moderador)

Elaboración: Autores

5.16 CONCLUSIÓN DE LAS ENTREVISTAS A EXPERTOS

- De acuerdo a la información de los participantes, el teletrabajo es una nueva forma de trabajar que en algunos países vecinos ya se encuentra regulada; si bien es cierto que en el Ecuador esta modalidad es poco conocida, no se descarta que en el corto plazo las empresas se incline por este modelo de trabajo, ya que sería absurdo negar la evidente relación directa que existe entre el creciente uso del internet y el trabajo a distancia.
- El término de Asistencia Virtual es desconocido para la mitad de los participantes, mientras que para el resto de participante no hay mayor claridad sobre el término, al confundirlo con un personaje conversacional, generado como programa informático, como por ejemplo SIRI.

- La idea de negocio la consideran interesante tanto para los dueños de pequeñas empresas como para los profesionales independientes, ya que entre los beneficios que encuentra es la posibilidad de cancelar solo por trabajo realizado, y el tener la tranquilidad de que pueden delegar tareas en cualquier momento.
- Entre los motivos principales para no contratar el servicio es la seguridad y confidencialidad de la información.
- Las actividades que les interesarían delegar en una asistente virtual son: tareas administrativas, servicio al cliente, telemarketing, coordinación de viajes y marketing en internet.
- La mejor forma de cancelar por el servicio sería con transferencia bancaria, de preferencia desearían cancelar por hora y/o paquetes de horas al mes. El valor hora que estarían dispuesto a cancelar estaría entre \$25 a \$35.
- Se evidencio que tanto los empresarios como los profesionales independientes estarían interesados en los mismos servicios.

6. INVESTIGACIÓN DE MERCADO Y GRUPOS DE INTERÉS

6.1 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

Gracias a la información obtenida en la investigación exploratoria mediante las entrevistas a expertos y grupo focal se pudo diseñar la investigación concluyente que consistió en la realización de encuestas dirigidas a Microempresarios y profesionales independientes, con el objetivo principal de conocer si es viable el servicio de asistencia virtual y personal, en las áreas administrativas, servicio al cliente, marketing digital y tele-mercadeo gestionando tareas recurrentes, urgentes e importantes mediante tecnología de comunicación, aplicaciones móviles y Web 2.0.

Como objetivos específicos de la investigación de mercado nos interesa conocer:

- Las preferencias de servicios de asistencia virtual
- El perfil de los posibles clientes
- Percepciones positivas o negativas sobre la asistencia virtual entre los clientes potenciales
- Determinar si existen proveedores calificados que brinden seguridad y calidad de las herramientas tecnológicas
- Determinar el perfil idóneo de las asistentes virtuales.

La encuesta fue dirigida para los Microempresarios y profesionales independientes que ejercen sus actividades en la ciudad de Guayaquil. El diseño de la investigación concluyente fue de tipo descriptivo-transversal simple ya que era necesario conocer ciertas características, percepciones y preferencias de los clientes potenciales y la toma de datos se realizó una sola vez para cada unidad de muestreo.

La fecha de la recolección de información inició desde el día 26 de junio al 13 de julio de 2015. Las encuestas se realizaron por dos vías, el 11% de las encuestas se realizaron por internet mediante la herramienta www.surveymonkey.com se contrató una licencia Premium por \$30. Las encuestas no tuvieron mayor acogida por parte de los encuestados, posteriormente se procedió a realizar 89% de encuestas de manera presencial, las mismas que fueron ejecutadas por los autores del proyecto y dos encuestadores adicionales, quienes fueron previamente capacitados.

6.2 DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN

Se identificó como población objetivo a las microempresas y profesionales independientes de la ciudad de Guayaquil.

Para determinar la cantidad de microempresas en la ciudad de Guayaquil se recurrió a la información del INEC, según el Censo Nacional Económico 2010 existen 81.598 microempresas que se encuentran categorizadas con la cifra de 1 hasta 9 trabajadores y cuyos ingresos no superan los \$100.000 anuales (INEC)

Considerando los resultados de la investigación exploratoria se determinó que no existen diferencias entre los profesionales independientes y los microempresarios con respecto a las preferencias de los servicios de asistencia virtual, por lo que se consideró conveniente utilizar como técnica de muestreo: Muestreo por cuota

Tabla 38. Población

Población	Número	Porcentaje
Microempresa en Guayaquil(INEC)	81.598	19%
Personas en libre ejercicios Guayaquil (SRI-contribuyentes activos)	342.528	81%
Cantidad de Microempresas y Personas en libre ejercicio en Guayaquil	424.126	100%

Fuente: INEC 2010, SRI 2014

Elaboración: Autores

Estos datos fueron ingresados en la calculadora de tamaño de muestra de Raosoft², <http://www.raosoft.com/samplesize.html>, considerando un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 6%, cuyos resultados se detallan en la siguiente tabla:

²Empresa Estadounidense, cuya página web permite calcular el tamaño de una muestra.

Figura 21. Raosoft – cálculo de muestra

Raosoft

What margin of error can you accept? %
% is a common choice

What confidence level do you need? %
typical choices are 90%, 95%, or 99%

What is the population size?
if you don't know, use 20000

What is the response distribution? %
Leave this as 50%

Your recommended sample size is **267**

Elaboración: Autores

Fuente: <http://www.raosoft.com/samplesize.html>

6.2.1 Muestreo por cuotas

- Se decidió dividir por cuotas, dándole 50% a dueños de negocios/empresas y 50% a profesionales independientes y utilizar nuestro juicio para seleccionar las unidades de muestreo.

Tabla 39. Cálculo de muestra

Muestra	Número	Porcentaje
Microempresa en Guayaquil(INEC)	51	19%
Personas en libre ejercicios Guayaquil (SRI-contribuyentes activos)	216	81%
Cantidad de Microempresas y Personas en libre ejercicio en Guayaquil	267	100%

Elaboración: Autores

6.3 SEGMENTACIÓN DE MERCADO

Figura 22. Segmentación de mercado



Elaboración: Autores

Aspectos Demográficos

- Edad: personas mayores de 18 años
- Sexo: Mujeres y Hombres

Aspectos Socioeconómicos

- Clase Social: Media a alta
- Actividad: Profesional independiente / Microempresarios

Aspectos Geográficos

- País: Ecuador
- Región: Costa
- Provincia: Guayas
- Ciudad: Guayaquil

6.4 DISEÑO DE ENCUESTA

La encuesta fue diseñada para ser respondida entre 5 - 8 minutos aproximadamente, estuvo compuesta por 24 preguntas las mismas que eran de tipo objetivas, de escala según nivel de importancia, opción múltiple. La forma en que está estructurada es la siguiente:

- Identificación de la encuesta: lugar y fecha de la encuesta, número de encuesta, código de encuestador
- Datos demográficos del encuestado: edad, nivel académico, giro del negocio, actividad.
- Preguntas claras y concisas sobre gustos y preferencia hacia el servicio de asistencia virtual. El diseño de la encuesta se detalla en Anexos.

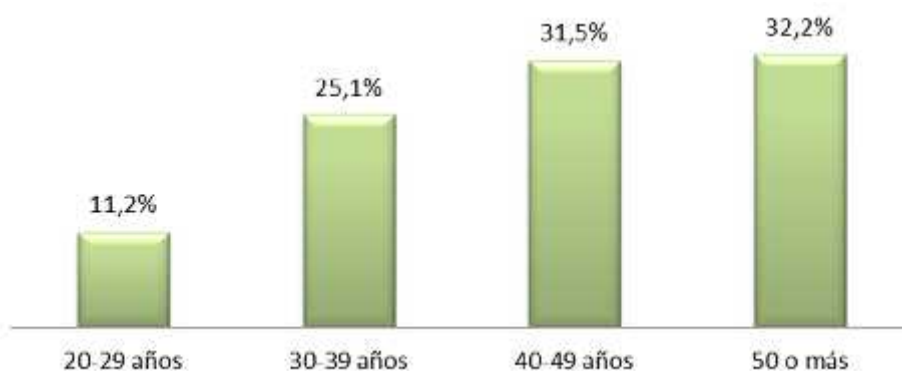
6.5 RESULTADOS

Se realizaron 267 encuestas a profesionales independientes y microempresarios. La información obtenida se procesó en el programa SPSS. A continuación se presentan los resultados, de acuerdo a las preguntas diseñadas en la encuesta.

Edad del Encuestado

- Con la información obtenida podemos determinar que existe mayor concentración de empresarios y profesionales independientes entre las edades de 40- 49 años y 50 o más años.

Figura 23. Edad del encuestado

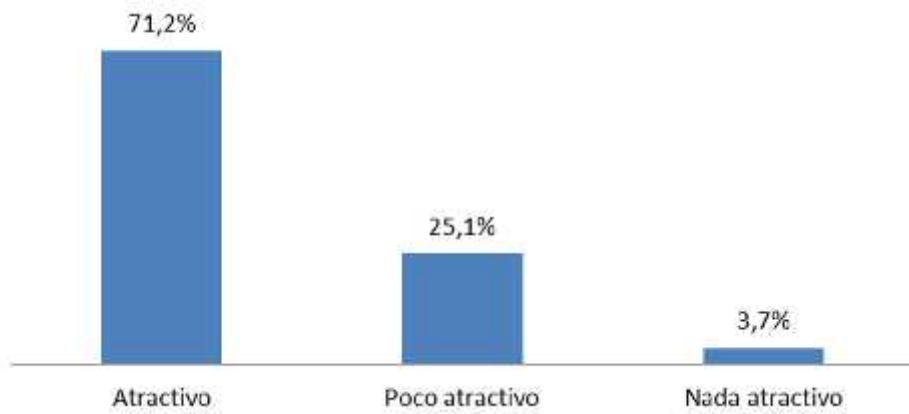


Fuente: Autores

Considera el servicio de asistencia virtual

- De los 267 encuestados el 71,2% indicaron que les resulta atractivo el servicio de asistencia virtual, el 25,1% lo considera poco atractivo y el 3,7% nada atractivo.

Figura 24. Servicio de asistencia virtual

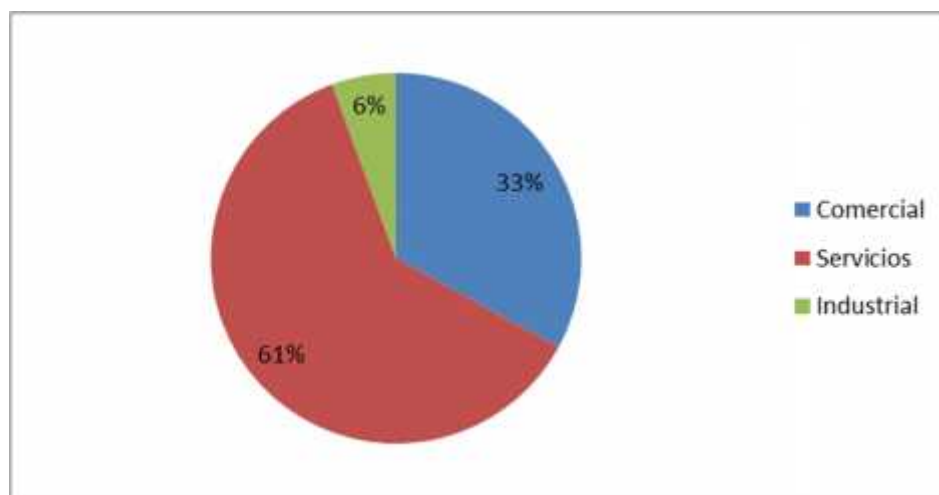


Fuente: Autores

Giro de Negocio

- De acuerdo a la información obtenida, se determinó que existe una mayor concentración de negocios enfocado al servicios con 61%.

Figura 25. Servicio de asistencia virtual



Fuente: Autores

Contrataría el servicio de asistencia virtual

- De los 267 encuestados, 216 son profesionales independientes y 51 son microempresarios.(Muestreo por cuota)
- El 8,6% de los encuestados indicaron estar dispuestos a contratar inmediatamente el servicio de asistencia virtual.
- El 18,7% de los encuestados indicaron estar dispuestos a contratar en tres meses el servicio de asistencia virtual.
- El 25% de los encuestados indicaron estar dispuestos a contratar en seis meses el servicio de asistencia virtual.
- El 37,4% de los encuestados indicaron estar dispuestos a contratar en un año el servicio de asistencia virtual.
- El 10% de los encuestados indicaron que nunca contratarían el servicio de asistencia virtual. Los principales motivos son: Desconfianza por el servicio, desconocen este tipo de servicio, precios altos, no necesitan el servicio, por viaje, riesgo en la información.

Tabla 40. Servicio de asistencia virtual

		CONTRATARIA EL SERVICIO DE ASISTENCIA VIRTUAL					Total
		Nunca	Inmediatamente	En tres meses	En seis meses	En un año	
ACTIVIDAD ACTUAL	Profesional independiente	20	20	31	56	89	216
	Empresarios	7	3	19	11	11	51
Total		27	23	50	67	100	267
Total	%	10,11%	8,61%	18,73%	25,09%	37,45%	

Fuente: Autores

Tabla 41. Motivos porque no contrataría

MOTIVOS	Frecuencia	Porcentaje
DESCONFIANZA	2	7%
DESCONOCIMIENTO	8	30%
NO NECESITA	7	26%
POR VIAJE	1	4%
PRECIO ALTO	8	30%
RIESGO INFORMACIÓN	1	4%
TOTAL	27	100%

Fuente: Autores

Importancia del servicio de asistencia personal

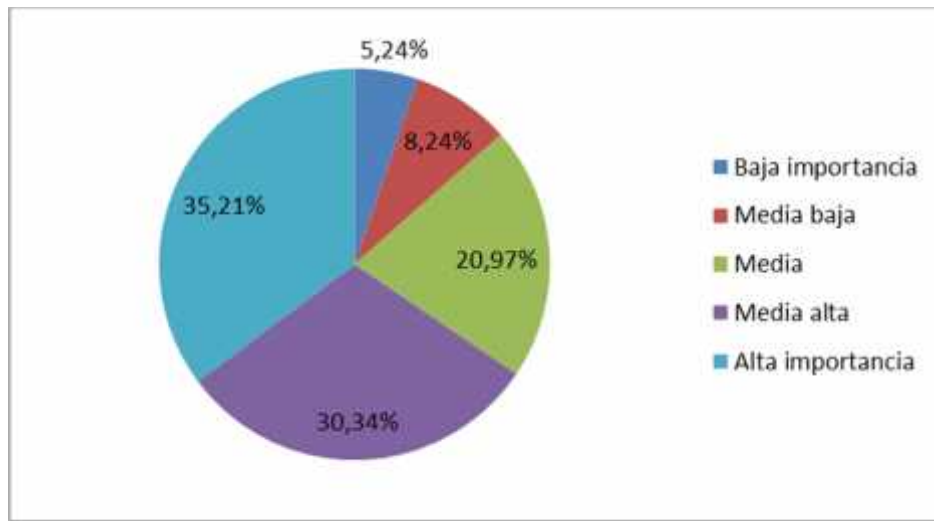
- De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta realizada, se determinó que el 35,2% de los encuestados consideran que el servicio de asistencia personal tiene una alta importancia.
- Se evidenció que los microempresarios como los profesionales independientes presentan la misma tendencia con respecto a la importancia del servicio de asistencia personal.

Tabla 42. Importancia servicio de asistencia personal

		ASISTENCIA PERSONAL					Total
		Baja importancia	Media baja	Media	Media alta	Alta importancia	
ACTIVIDAD ACTUAL	Profesional independiente	14	16	47	68	71	216
	Empresarios	0	6	9	13	23	51
Total		14	22	56	81	94	267

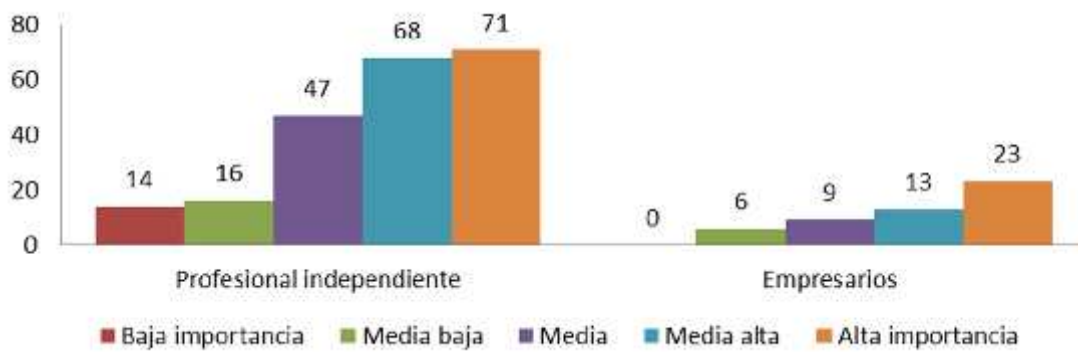
Fuente: Autores

Figura 26. Importancia servicio de asistencia personal



Fuente: Autores

Figura 27. Asistencia Personal (profesionales independientes/empresarios)



Fuente: Autores

Importancia del servicio de asistencia de viaje

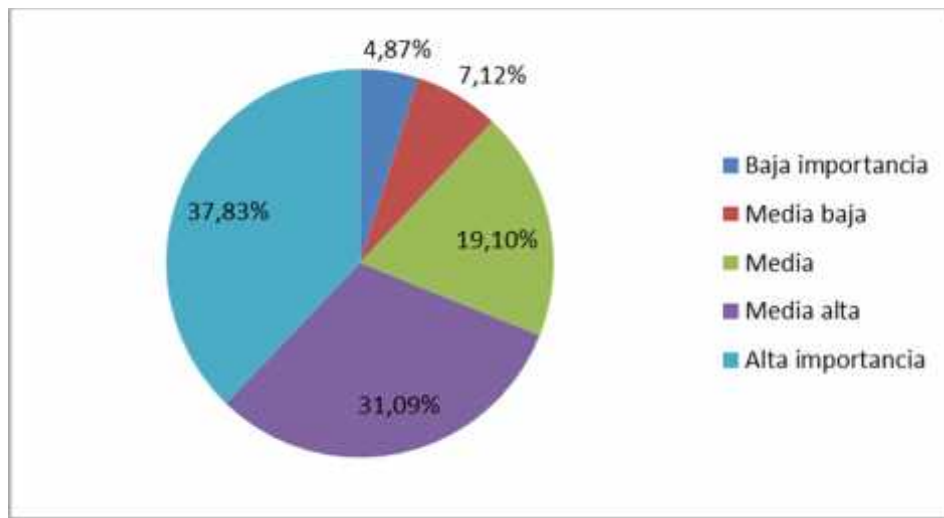
- De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta realizada, se determinó que el 37,8% de los encuestados consideran que el servicio de asistencia viaje tiene una alta importancia.
- Se evidenció que los microempresarios como los profesionales independientes presentan la misma tendencia con respecto a la importancia del servicio de asistencia viaje.

Tabla 43. Importancia servicio de asistencia viaje

		ASISTENCIA VIAJE					Total
		Baja importancia	Media baja	Media	Media alta	Alta importancia	
ACTIVIDAD ACTUAL	Profesional independiente	12	14	44	68	78	216
	Empresarios	1	5	7	15	23	51
Total		13	19	51	83	101	267

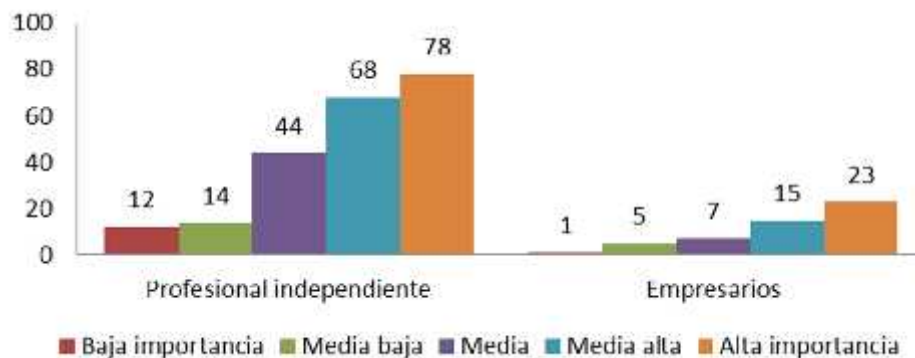
Fuente: Autores

Figura 28. Importancia servicio de asistencia viaje



Fuente: Autores

Figura 29. Asistencia viaje (profesionales independientes/empresarios)



Fuente: Autores

Importancia del servicio de asistencia de administrativa

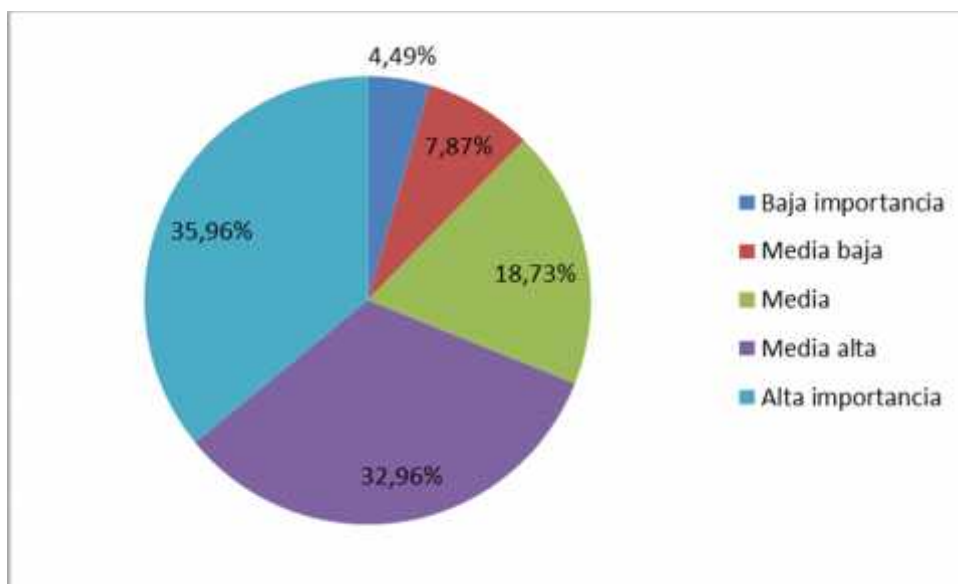
- De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta realizada, se determinó que el 35,9% de los encuestados consideran que el servicio de asistencia administrativa tiene una alta importancia.
- Se evidenció que los microempresarios como los profesionales independientes presentan la misma tendencia con respecto a la importancia del servicio de asistencia administrativa.

Tabla 44. Servicio de asistencia administrativa

		ASISTENCIA ADMINISTRATIVA					Total
		Baja importancia	Media baja	Media	Media alta	Alta importancia	
ACTIVIDAD ACTUAL	Profesional independiente	10	18	40	75	73	216
	Empresarios	2	3	10	13	23	51
Total		12	21	50	88	96	267

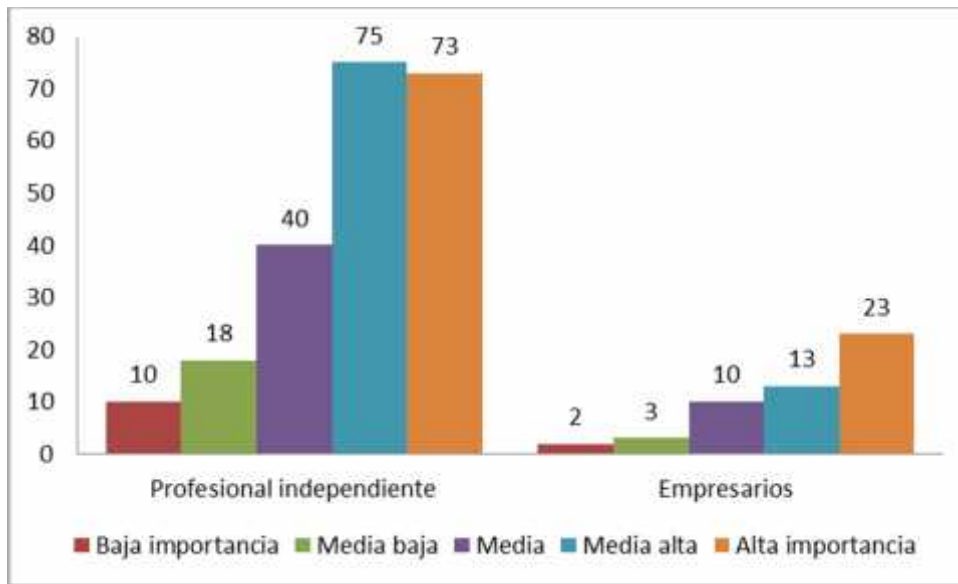
Fuente: Autores

Figura 30. Importancia servicio de asistencia administrativa



Fuente: Autores

Figura 31. Asistencia administrativa (profesionales independientes/empresarios)



Fuente: Autores

Importancia del servicio de asistencia de telemarketing

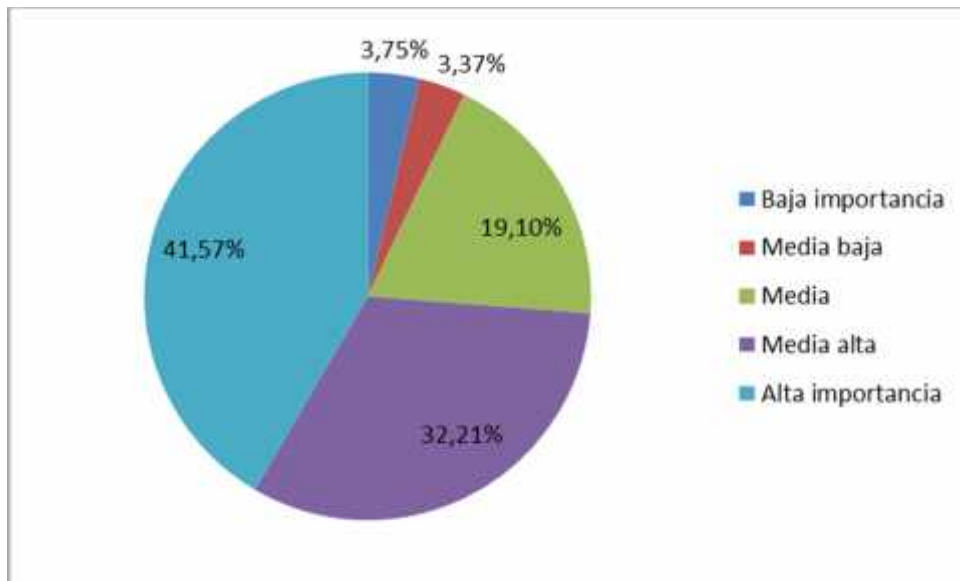
- De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta realizada, se determinó que el 41,5% de los encuestados consideran que el servicio de asistencia telemarketing tiene una alta importancia.
- Se evidenció que los microempresarios como los profesionales independientes presentan la misma tendencia con respecto a la importancia del servicio de asistencia telemarketing.

Tabla 45. Servicio de asistencia de telemarketing

		ASISTENCIA TELEMARKETING					Total
		Baja importancia	Media baja	Media	Media alta	Alta importancia	
ACTIVIDAD ACTUAL	Profesional independiente	10	8	45	73	80	216
	Empresarios	0	1	6	13	31	51
Total		10	9	51	86	111	267

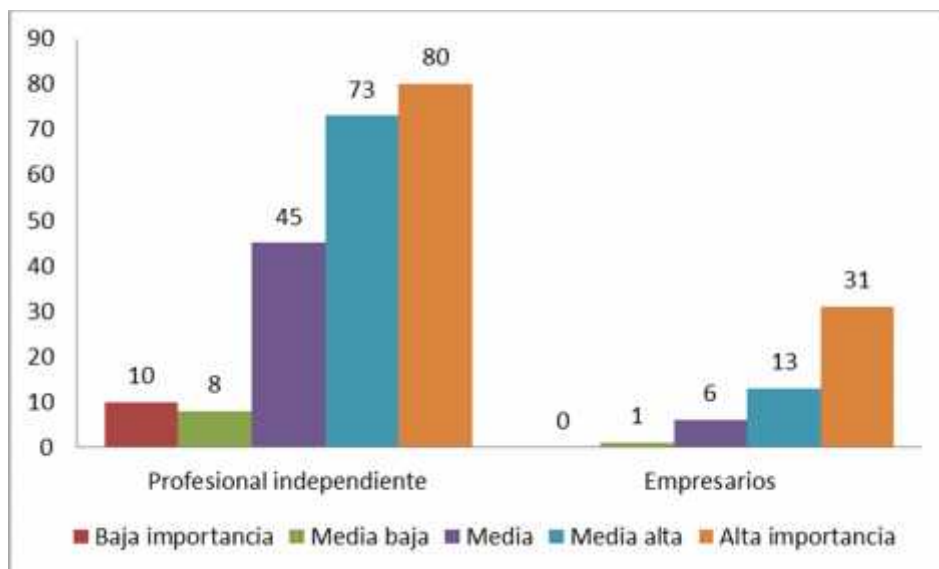
Fuente: Autores

Figura 32. Importancia servicio de asistencia telemarketing



Fuente: Autores

Figura 33. Asistencia telemarketing (profesionales independientes/empresarios)



Fuente: Autores

Importancia del servicio de asistencia de marketing Online

- De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta realizada, se determinó que el 38,3% de los encuestados consideran que el servicio de asistencia Marketing Online tiene una alta importancia.

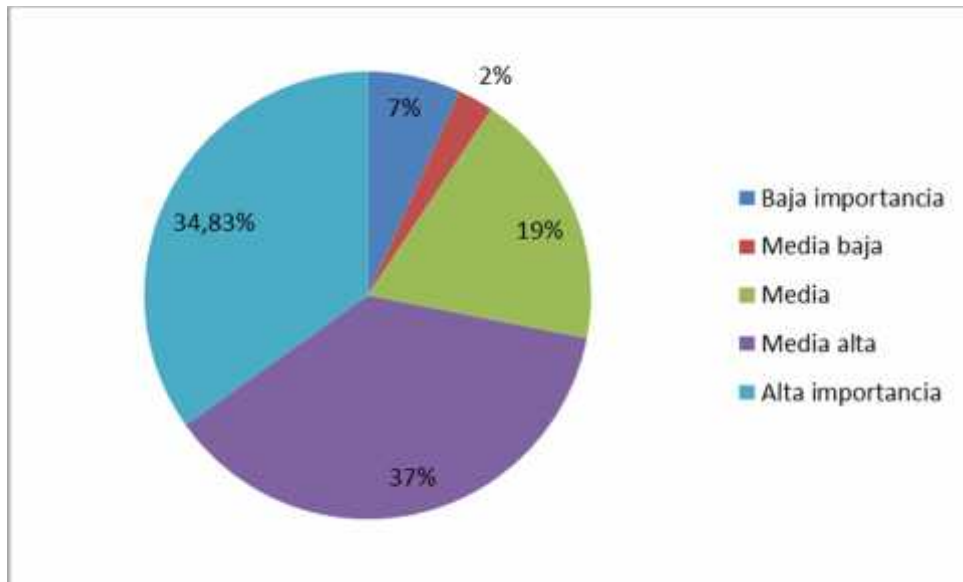
- Se evidenció que los microempresarios como los profesionales independientes presentan la misma tendencia con respecto a la importancia del servicio de asistencia Marketing Online.

Tabla 46. Servicio de asistencia de marketing Online

		ASISTENCIA MARKETING ONLINE					Total
		Baja importancia	Media baja	Media	Media alta	Alta importancia	
ACTIVIDAD ACTUAL	Profesional independiente	15	4	44	87	66	216
	Empresarios	3	3	6	12	27	51
Total		18	7	50	99	93	267

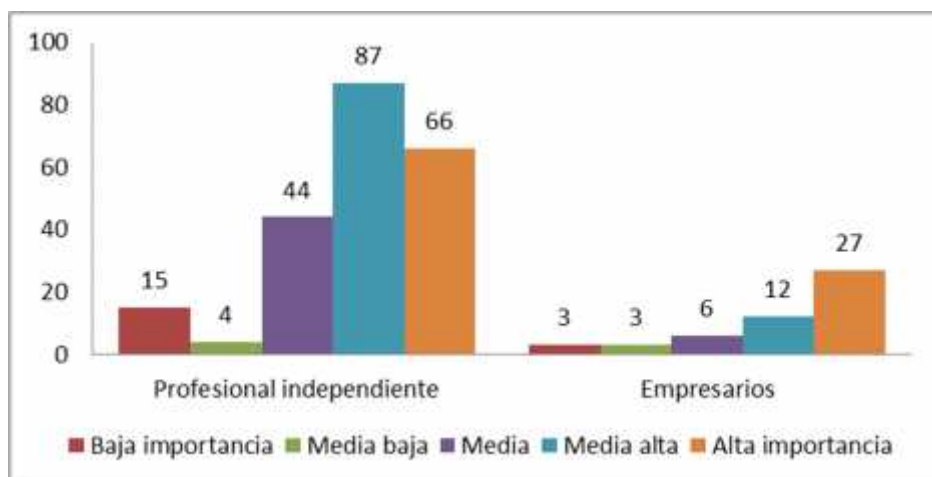
Fuente: Autores

Figura 34. Servicio de asistencia de marketing Online



Fuente: Autores

Figura 35. Asistencia Marketing Online (profesionales independientes/empresarios)



Fuente: Autores

Importancia del servicio de asistencia en traducción

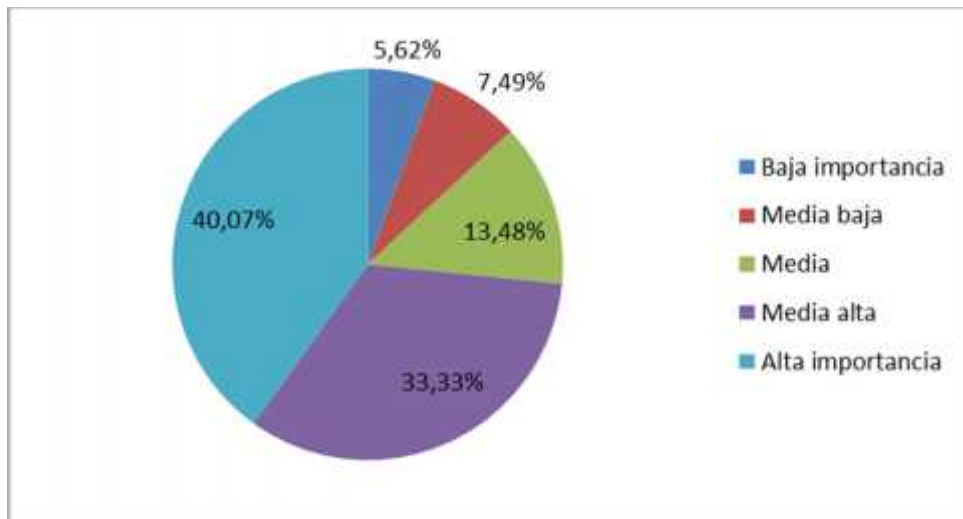
- De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta realizada, se determinó que el 40% de los encuestados consideran que el servicio de asistencia de traducción tiene una alta importancia.
- Se evidenció que los microempresarios como los profesionales independientes presentan la misma tendencia con respecto a la importancia del servicio de asistencia de traducción.

Tabla 47. Servicio de asistencia de traducción

		ASISTENCIA TRADUCCION					Total
		Baja importancia	Media baja	Media	Media alta	Alta importancia	
ACTIVIDAD ACTUAL	Profesional independiente	12	16	29	77	82	216
	Empresarios	3	4	7	12	25	51
Total		15	20	36	89	107	267

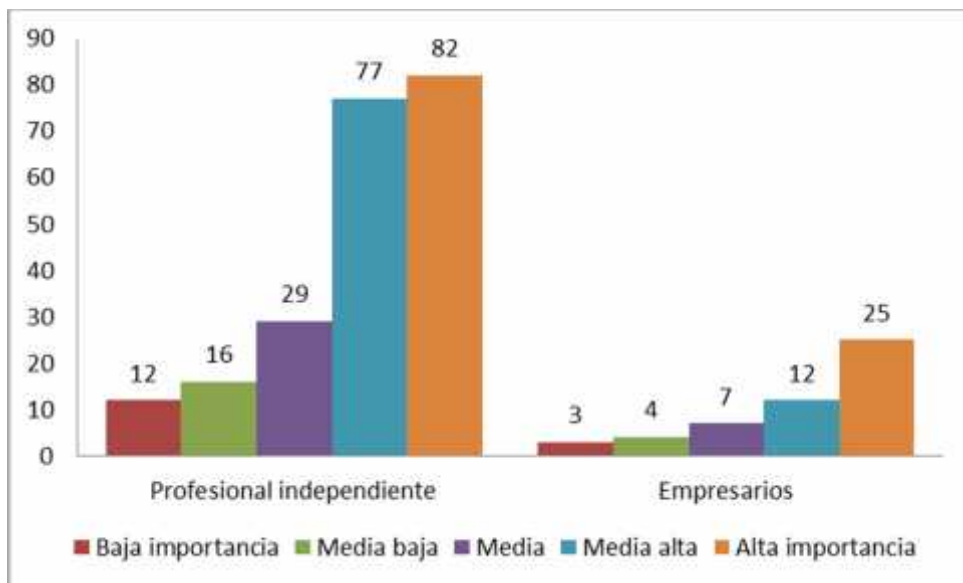
Fuente: Autores

Figura 36. Servicio de asistencia en traducción



Fuente: Autores

Figura 37. Asistencia en Traducción (profesionales independientes/empresarios)



Fuente: Autores

Importancia del servicio de asistencia de trámites

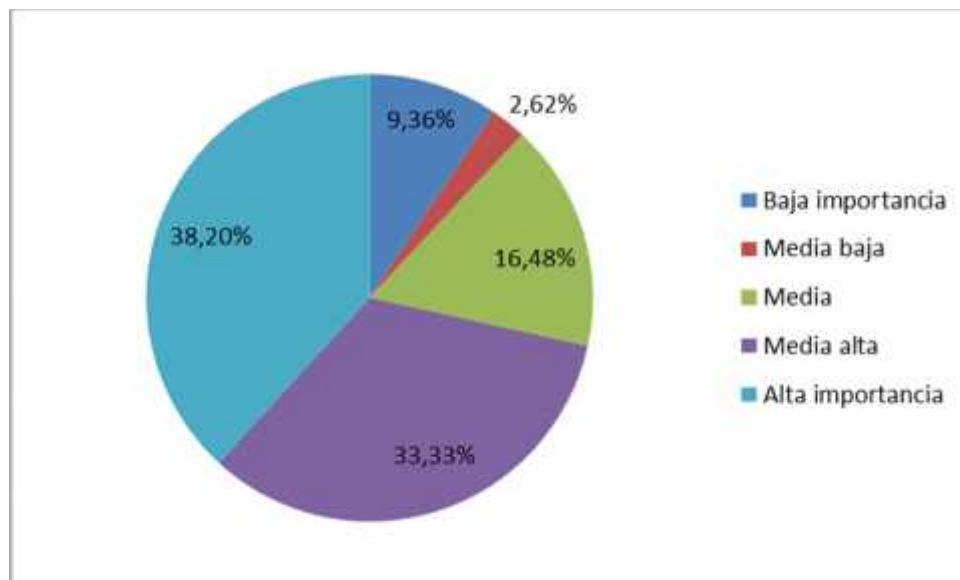
- De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta realizada, se determinó que el 38,2% de los encuestados consideran que el servicio de asistencia de trámites una alta importancia.
- Se evidenció que los microempresarios como los profesionales independientes presentan la misma tendencia con respecto a la importancia del servicio de asistencia de trámites.

Tabla 48. Servicio de asistencia de trámites

		ASISTENCIA TRAMITES DILIGENCIAS					Total
		Baja importancia	Media baja	Media	Media alta	Alta importancia	
ACTIVIDAD ACTUAL	Profesional independiente	20	6	33	78	79	216
	Empresarios	5	1	11	11	23	51
Total		25	7	44	89	102	267

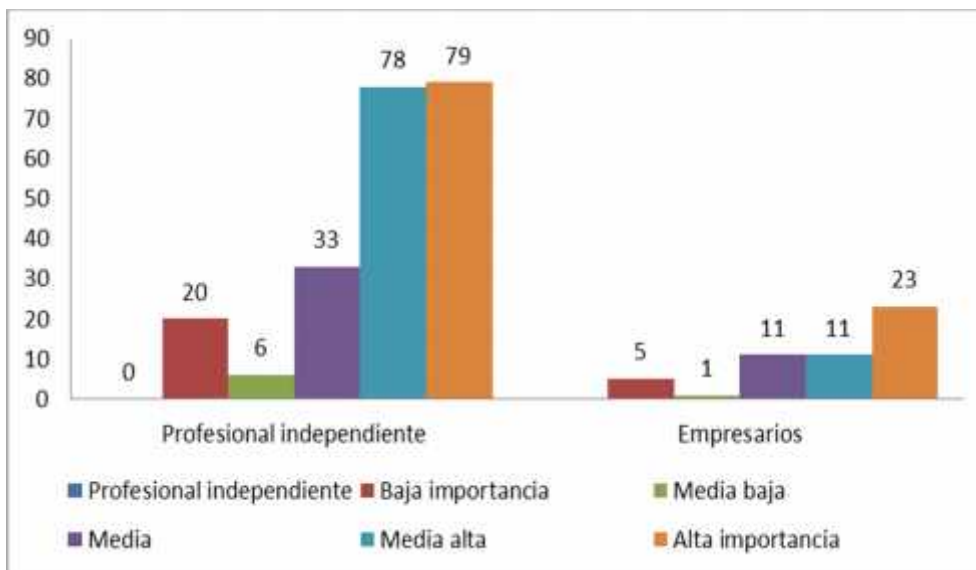
Fuente: Autores

Figura 38. Servicio de asistencia de trámites



Fuente: Autores

Figura 39. Asistencia de Trámites (profesionales independientes/empresarios)



Fuente: Autores

Preferencia tipo de tarifa

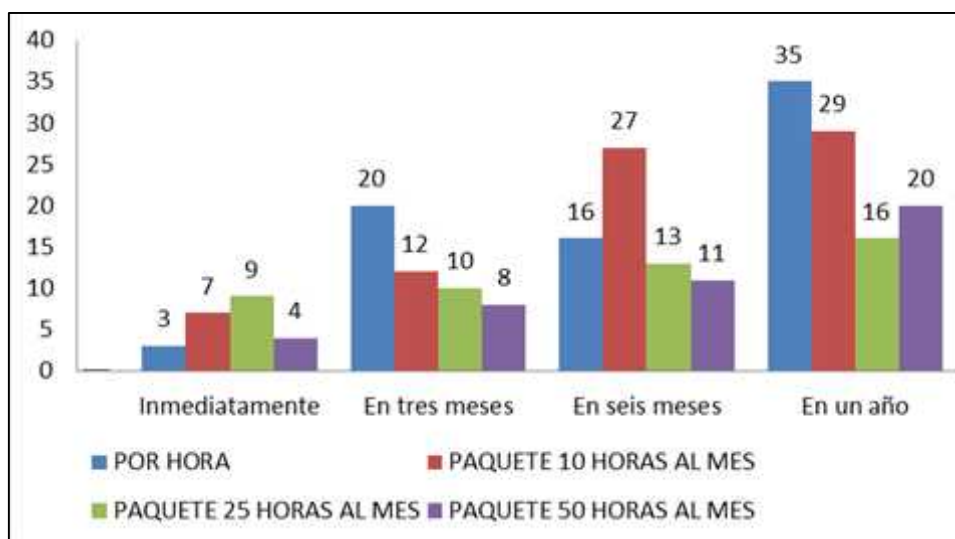
- De los 23 interesados en contratar el servicio de asistencia virtual de manera inmediata 39% se inclinan por la contratación del paquete de 25 horas.

Tabla 49. Tipo de tarifa preferida

		TIPO DE TARIFA				Total
		POR HORA	PAQUETE 10 HORAS AL MES	PAQUETE 25 HORAS AL MES	PAQUETE 50 HORAS AL MES	
CONTRATARIA EL SERVICIO DE ASISTENCIA VIRTUAL	Nunca	12	7	4	4	27
	Inmediatamente	3	7	9	4	23
	En tres meses	20	12	10	8	50
	En seis meses	16	27	13	11	67
	En un año	35	29	16	20	100
Total		86	82	52	47	267

Fuente: Autores

Figura 40. Tipo de tarifa preferida



Fuente: Autores

• **Forma de Pago**

De los 23 interesados en contratar el servicio de asistencia virtual de manera inmediata 56,5% se inclinan por las transferencias bancarias.

Tabla 50. Tipo de tarifa preferida

		CONTRATARIA EL SERVICIO DE ASISTENCIA VIRTUAL	
		Inmediatamente	%
FORMA DE PAGO PREFERIDA	Tarjeta de crédito	6	26,09%
	Transferencia a Cuenta	13	56,52%
	PAYPAL	4	17,39%
Total		23	100%

Fuente: Autores

Se exponen a continuación las conclusiones obtenidas de la encuesta:

- Existe una fuerte atracción por el servicio de Asistencia Virtual, el cual representó el 71.2% de los encuestados, quienes son Profesionales Independientes y Microempresarios. Este grupo se encuentran en el rango de los 20 a 60 años.

- Los encuestados son de la Ciudad de Guayaquil, todos los servicios presentados tuvieron una fuerte acogida principalmente los servicios de Asistencia Administrativa, Asistencia Telemarketing y Asistencia Marketing Online
- La tarifa preferida son por hora y por paquete de 10 horas
- El 36% indicó que contraría el servicio de 2 a 4 veces al año.

7. DESCRIPCIÓN DEFINITIVA DEL SERVICIO Y MODELO DE NEGOCIOS

Después de haber concluido con la investigación de mercado, se pudo tener un panorama más claro sobre las preferencias de los clientes con respecto a los servicios asistencia virtual, los beneficios que esperan recibir con la contratación de los servicios, los paquetes de servicios, los tipos de tarifas y la forma de pago de su preferencia.

El análisis exploratorio complementó a la investigación de mercado con el cual se pudo determinar el perfil idóneo de las asistentes virtuales y su modelo de trabajo a distancia (Teletrabajo), el mismo que presenta ventajas para los diferentes actores, como:

- Recluta a los mejores empleados.
- Modelo colaborativo sin fronteras.
- Acelera la velocidad en los negocios.
- Se vive como propia la experiencia del negocio.
- Reducción en costos administrativos.
- Oportunidad para profesionales capacitados que no pueden tener un trabajo convencional.

Se determinó la importancia de incluir e integrar algunos procesos, los cuales son relevantes para el buen funcionamiento del negocio:

- Proceso de selección de personal.
- Proceso capacitación.
- Proceso de Certificación (Escuela de capacitación).
- Proceso en la Contratación de los servicios (CRM, Chat en línea).
- Proceso de calidad en servicios (Monitoreo, indicadores de calidad).
- Proceso de fidelización de los clientes (Inbound Marketing).
- Proceso de seguridad de información.

También se identificó a los pocos proveedores calificados que brinden seguridad y calidad en las herramientas tecnológicas.

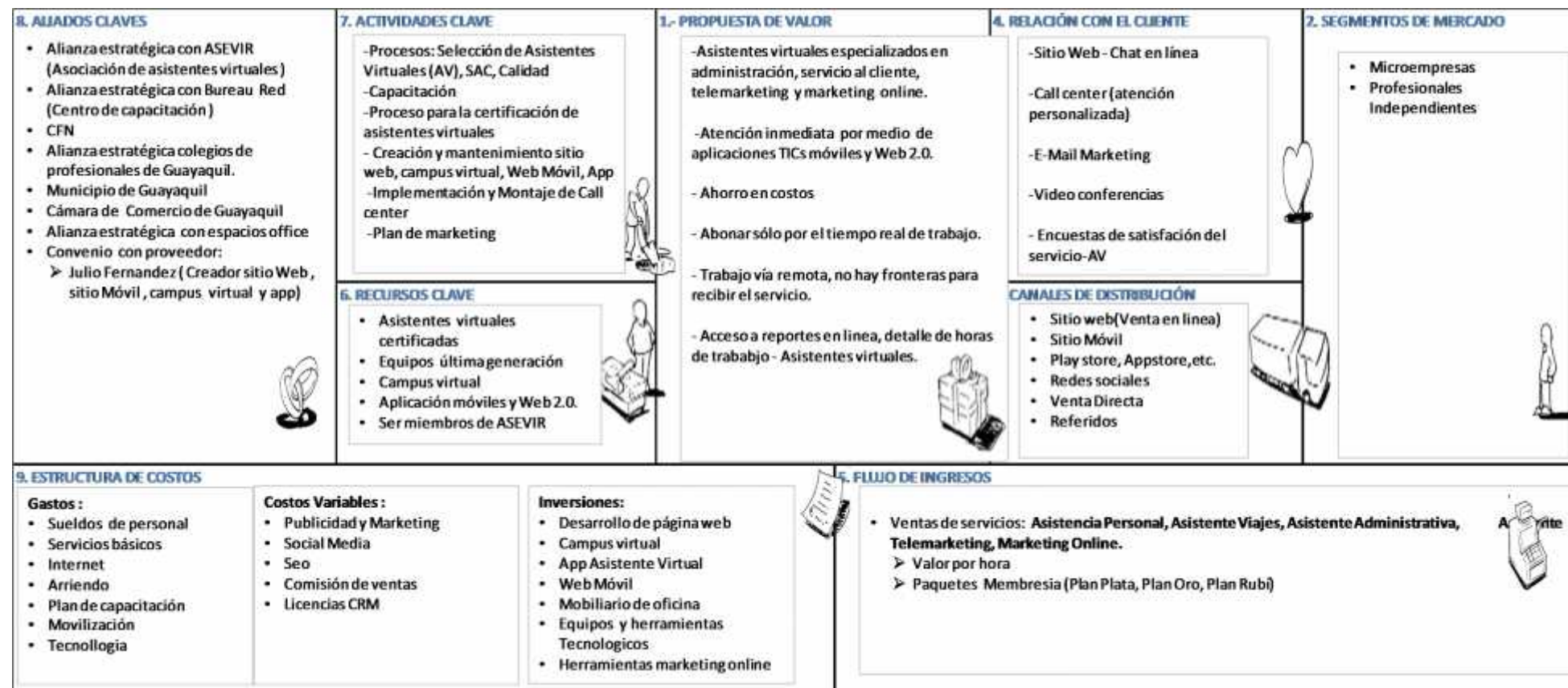
Por tal motivo se replanteo el diseño preliminar para poder acercar los servicios de asistencia virtual a las preferencias del mercado objetivo.

En el diseño definitivo del modelo de negocio se utilizó las herramientas administrativas: Canvas, Prueba Ácida y Síntesis FODA.

- El modelo Canvas busca de manera integral analizar la empresa como un todo ayuda a determinar los pasos claves que se deben realizar para un modelo de negocio.
- La matriz de prueba ácida nos dio una visión 360 del negocio, se definió todos los pasos necesarios para el éxito del proyecto, se identificó los procesos relevantes para la empresa, los recursos, redes organizacionales, redes individuales el posicionamiento y la sustentabilidad del proyecto.
- Con el análisis FODA es como tener una radiografía de la situación actual al identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para la empresa.

7.1 CANVAS DE OSTERWALDER

Tabla 51. Modelo Canvas



Fuente: Autores

7.2 PRUEBA ÁCIDA

Tabla 52. Prueba Ácida

Prueba Ácida del Modelo de Negocio		
Producto	1	¿Qué producto o servicio proporciona la organización? Brinda servicios de asistencia virtual y personal, en las áreas administrativas, servicio al cliente, marketing digital y tele-mercadeo gestionando tareas recurrentes, urgentes e importantes mediante tecnología de comunicación, aplicaciones móviles y Web 2.0.
Mercado	2	¿A quién (mercado objetivo) potencialmente sirve la organización? Microempresas y profesionales independientes con presencia en la ciudad de Guayaquil que están iniciando su negocio, y que por su actividad no disponen de tiempo o medios suficientes para atender todas las gestiones administrativas que conlleva la puesta en marcha y el mantenimiento de su negocio. Pymes que están en proceso de expansión y que requieren delegar actividades mientras mantienen su imagen profesional ante clientes, colegas y proveedores.
Valor	3	¿Cómo se diferencia el producto o servicio? Capacidad de adaptar el servicio de asistencia virtual y personal por medio de la selección rigurosa de talento humano, con formación de tercer nivel en áreas de administración, servicio al cliente, marketing y tecnología, quienes continuamente se actualizan en aplicar TICs móviles y Web 2.0.
Recursos	4	¿En quienes o en qué recursos reside (se soporta) la diferencia del producto o servicio? Experto en procesos de selección de personal Socio con certificación Asistente Virtual Socio con experiencia en procesos de atención al cliente Programa de capacitación de alto nivel (Campus Virtual) para los Asistentes Virtuales Asistentes virtuales certificados Equipos de última generación Enlaces de comunicación de banda ancha, aplicaciones móviles y herramientas Web 2.0.
Procesos	5	¿Cómo es el proceso que proporciona la diferencia del producto o servicio? <ul style="list-style-type: none"> • Proceso de selección de personal. • Proceso programa de capacitación de alto nivel. • Proceso de Certificación Asistente Virtual. • Proceso en la Contratación de los servicios (CRM, Chat en línea). • Proceso de calidad en servicios (Monitoreo, indicadores de calidad). • Proceso de fidelización de nuestros clientes (Inbound Marketing). • Proceso de seguridad de información.
Redes Organizacionales	6	¿Qué organizaciones son los grupos de interés (y sus intereses) relacionados a la diferencia? Expertos selección de personal y atención al cliente (negocio sustentable Microempresas y Profesionales independiente (Ahorro en costos fijos manteniendo calidad en servicios). Proveedores de banda ancha, teleconferencia, CRM, y desarrolladores de Apps (pagos puntuales y recurrentes). Talento humano proactivo, con orientación al servicio, gestor emocional y gestor de conflictos (ingresos atractivos, buen ambiente de trabajo y desarrollo profesional).

Prueba Ácida del Modelo de Negocio			
Redes Individuales	7	¿Qué individuos forman la red social del sector que soporta este modelo?	<p>Expertos en selección de personal y atención al cliente (Mercedes Hortelano; Gabriela Romero).</p> <p>Cuerpos colegiados y asociaciones profesionales (Colegio de médicos del Guayas - Presidente, Dr. Fausto Padilla Guevara).</p> <p>Proveedores de banda ancha, teleconferencia (Claro - Gerente Comercial, Guillermo Maldonado).</p> <p>Asociaciones Clave (Cámara de Comercio Guayaquil - Presidente, Pablo Arosemena; Asociación de asistentes virtuales -Presidenta, Eva Gordo; Centro de capacitación - Bureau Red, Marcela Frugoni).</p> <p>Municipio de Guayaquil(Vicealcaldesa Doménica Tabacchi - fomentar el Teletrabajo)</p>
Lógica de Riqueza y/o Bienestar	8	¿Cómo genera riqueza y/o bienestar la organización?	<p>ClAV cuida del estilo de vida de sus clientes por medio de servicios de Asistencia Virtual y Personal con (a) profesionales proactivos, orientados al servicio, con competencias para gestionar emociones y conflictos, (b) procesos que cultivan la calidad y la relación con el cliente, y (c) tecnología de vanguardia.</p> <p>ClAV asiste a sus clientes por horas y paquetes de horas donde se gestionará proyectos específicos. Tarifas accesibles ahorran costos fijos, pagando sólo por tiempo servido.</p>
Posicionamiento	9	¿Cuáles son los mensajes que comunican la diferencia y la posiciona ante cada grupo de interés (6) y su red (7)?	<p>Socios estratégicos expertos en selección de personal y atención al cliente (Red de asistentes virtuales que refieran sus servicios que al mismo tiempo representa una experiencia vivencial de la calidad del servicio de selección y atención).</p> <p>Micro Pymes y Profesionales independiente (Delegar tareas en una persona calificada que cuida su estilo de vida y mantiene la imagen profesional ante sus clientes, colegas y proveedores, al mismo tiempo que ahorra en costos fijos).</p> <p>Proveedores (Pagos recurrentes en una relación de largo plazo).</p> <p>Asociaciones Claves (CCG: Tarifas especiales para miembros de la Cámara; ASEVIR: crecimiento de la comunidad; Bureau Red: crecimiento en servicio de capacitaciones).</p>
Sustentabilidad	10	¿Cómo protege y sustenta la organización la diferencia en el largo plazo?	<p>Clientes (Contrato de servicios que protegen a los clientes aseguran confidencialidad de la información y penalizan a los empleados si existiera algún tipo de relación desleal).</p> <p>Empleados (Contrato de confidencialidad de la información que protege a la empresa y clientes; políticas de calidad de servicios).</p> <p>Proveedores (Ser referente de nuevas tecnologías).</p> <p>Asociaciones Claves (beneficios especiales para socios de Cámara de Comercio Guayaquil).</p>

Fuente: Autores

7.3 CADENA DE VALOR

Tabla 53.Cadena De Valor

<p style="text-align: center;">Modelo de Cadena de Valor</p> <p style="text-align: center;">Paso 1: Revise y afine el Modelo de Cadena de Valor.</p> <p style="text-align: center;">Nota: Recuerde que ustedes ya diseñaron un modelo preliminar en la hoja "Empleados" para preparar el "Modelo General del Entorno" de la organización, esta es una oportunidad para refinarlo en esa sección.</p>					
Tipo de Actividad	<p style="text-align: center;">Etiqueta del Actor</p> <p style="text-align: center;">(Área): # Miembros en la Actividad - Total Anual en RRHH</p> <p style="text-align: center;">(en Miles \$)</p>				
Soporte	<p>1. Gerencia: 1 Empleados - \$ 62K</p>	<p>2. Adm., Fin., RRHH & Legal: 4 Empleados - \$93K</p>	<p>3. Planificación & Proyectos: 1 Empleados - \$23K</p>	<p>4. TICs: 2 Empleados - \$62K</p>	<p>5. Comercial: 2 Empleados - \$25K</p>
Primaria	<p>8. Centro de llamadas: 8 Empleados - \$76K</p>	<p>9. Marketing: 4 Empleados - \$93K</p>	<p>10. Asistentes virtuales: 4 Empleados - \$93K</p>		

Fuente: Autores

7.4 MATRIZ DE CAPACIDADES ORGANIZACIONALES

Tabla 54. Matriz de Capacidades Organizacionales

Matriz de Capacidades Organizacionales												Retornar al Menú			
Tipo de Actividad	Soporte	1. Gerencia: 1 Empleados - \$ 62K	2. Adm., Fin., RRHH & Legal: 4 Empleados - \$93K	3. Planificación & Proyectos: 1 Empleados - \$23K	4. TICs: 2 Empleados - \$62K	5. Comercial: 2 Empleados - \$25K	Valioso	Raro	Inimitable	Organizados	Implicación Competitiva	Impulsor de Valor (IV) o Reductor de Costos (RC)	Fortaleza o Debilidad u Oportunidad	Ponderación	Nombre de la Capacidad (Etiqueta Utilizada en el FODA)
Primaria		8. Centro de llamadas: 8 Empleados - \$76K	9. Marketing: 4 Empleados - \$93K	10. Asistentes virtuales: 4 Empleados - \$93K											
1- Producto	¿Qué producto o servicio proporciona la organización? Brinda servicios de asistencia virtual y personal, en las áreas administrativas, servicio al cliente, marketing digital y tele-mercadeo gestionando tareas recurrentes, urgentes e importantes mediante tecnología de comunicación, aplicaciones móviles y Web 2.0.	Brinda servicios de asistencia virtual y personal, en las áreas administrativas, servicio al cliente, marketing digital y tele mercadeo		Gestionando tareas recurrentes, urgentes e importantes	Mediante tecnología de comunicación, aplicaciones móviles y Web 2.0										
2- Mercado	¿A quién (mercado objetivo) potencialmente sirve la organización? Micro Pymes y profesionales independientes con presencia en la ciudad de Guayaquil que están iniciando su negocio, y que por su actividad no disponen de tiempo o medios suficientes para atender todas las gestiones administrativas que conlleva la puesta en marcha y el mantenimiento de su negocio. Pymes que están en proceso de expansión y que requieren delegar actividades mientras mantienen su imagen profesional ante clientes, colegas y proveedores.		Micro Pymes y profesionales independientes con presencia en la ciudad de Guayaquil que están iniciando su negocio, y que por su actividad no disponen de tiempo o medios suficientes. Pymes que están en proceso de expansión y que requieren delegar actividades mientras mantienen su imagen profesional ante clientes, colegas y proveedores.	Atender todas las gestiones administrativas que conlleva la puesta en marcha y el mantenimiento de su negocio.											
3- Valor	¿Cómo se diferencia el producto o servicio? Capacidad de adaptar el servicio de asistencia virtual y personal por medio de la selección rigurosa de talento humano, con formación de tercer nivel en áreas de administración, servicio al cliente, marketing y tecnología, quienes continuamente se actualizan en aplicar TICs móviles y Web 2.0.		Capacidad de adaptar el servicio de asistencia virtual y personal por medio de la selección rigurosa de talento humano	Con formación de tercer nivel en áreas de administración, servicio al cliente, marketing y tecnología	Quienes continuamente se actualizan en aplicar TIC móviles y Web 2.0										
4- Recursos	¿En quienes o en qué recursos reside (se soporta) la diferencia del producto o servicio? Experto en procesos de selección de personal Socio con certificación Asistente Virtual Socio con experiencia en procesos de atención al cliente Programa de capacitación de alto nivel(Campus Virtual) para los Asistentes Virtuales Asistentes virtuales certificados Equipos de última generación Enlaces de comunicación de banda ancha, aplicaciones móviles y herramientas Web 2.0.	Socio con experiencia en proceso de atención al cliente	Socio con experiencia en proceso de selección de personal	Programa de capacitación alto nivel	Enlaces de comunicación de banda ancha, aplicaciones móviles y herramientas Web 2.0										
5- Procesos	¿Cómo es el proceso que proporciona la diferencia del producto o servicio? • Proceso de selección de personal. • Proceso programa de capacitación de alto nivel. • Proceso de Certificación Asistente Virtual. • Proceso en la Contratación de los servicios (CRM, Chat en línea). • Proceso de calidad en servicios (Monitoreo, indicadores de calidad). • Proceso de fidelización de nuestros clientes (Inbound Marketing). • Proceso de seguridad de información.	Proceso de fidelización de nuestros clientes	Proceso de capacitación de alto nivel	Proceso contratación de servicios	Proceso de seguridad de información		5	0	3	1	Oportunidad Organizacional	IV	O	3,00	Oportunidad originada en Capacidades
6- Redes Organizaci	¿Qué organizaciones son los grupos de interés (y sus intereses) relacionados a la diferencia? Expertos selección de personal y atención al cliente	Experto selección de personal y atención al cliente	Experto selección personal	Experto en atención al cliente	Proveedor banda ancha, teleconferencia(Claro-Gerente comercial, Guillermo Maldonado)		5	1	3	3	Ventaja Competitiva Sustentable	IV	F	4,00	Oportunidad originada en Capacidades

7 - Redes Individuales	<p>Expertos selección de personal y atención al cliente (negocio sustentable). Micro Pymes y Profesionales independiente (Ahorro en costos fijos manteniendo calidad en servicios). Proveedores de banda ancha, teleconferencia, CRM, y desarrolladores de Apps (pagos puntuales y recurrentes). Talento humano proactivo, con orientación al servicio, gestor emocional y gestor de conflictos (Ingresos atractivos, buen ambiente de trabajo y desarrollo profesional).</p>			Talento humano proactivo, con orientación al servicio, gestor emocional y gestor de conflictos															
	<p>¿Qué individuos forman la red social del sector que soporta este modelo?</p>	<p>Cuerpos Colegiados y asociaciones profesionales- Colegio de Médicos del Guayas - Dr. Fausto Padilla Guevara.</p>	<p>Expertos en selección de personal(Mercedes Hortelano) y atención al cliente(Gabriela Romero)</p>			<p>Proveedor portal Web, APP</p>													
8 - Lógica de Riqueza y/o Bienestar	<p>Expertos en selección de personal y atención al cliente (Mercedes Hortelano; Gabriela Romero). Cuerpos colegiados y asociaciones profesionales (Colegio de médicos del Guayas - Presidente, Dr. Fausto Padilla Guevara). Proveedores de banda ancha, teleconferencia (Claro - Gerente Comercial, Guillermo Maldonado). Asociaciones Clave (Cámara de Comercio Guayaquil - Presidente, Pablo Arosemena; Asociación de asistentes virtuales -Presidenta, Eva Gordo; Centro de capacitación - Bureau Red, Marcela Frugoni). Municipio de Guayaquil(Vicealcaldesa Doménica Tabacchi - fomentar el Teletrabajo)</p>		<p>Cámara de Comercio Guayaquil- Presidente-Pablo Arosemena</p>	<p>Asociación de asistentes virtuales(Asevir-Eva Gordo) Centro de Capacitaciones (Bureau red-Marcela Frugoni)</p>															
	<p>¿Cómo genera riqueza y/o bienestar la organización?</p>	<p>Cuida del estilo de vida de sus clientes por medio de servicios de Asistencia virtual y personal</p>		<p>Asiste a sus clientes por horas y paquetes de horas gestionando proyectos específicos</p>	<p>Proceso que cultivan la calidad y la relación con el cliente y tecnología de vanguardia</p>	<p>Tarifas accesibles ahorran costos fijos, pagando solo por tiempo servido.</p>													
9 - Posicionamiento	<p>CIAV cuida del estilo de vida de sus clientes por medio de servicios de Asistencia Virtual y Personal con (a) profesionales proactivos, orientados al servicio, con competencias para gestionar emociones y conflictos, (b) procesos que cultivan la calidad y la relación con el cliente, y (c) tecnología de vanguardia. CIAV asiste a sus clientes por horas y paquetes de horas donde se gestionará proyectos específicos. Tarifas accesibles ahorran costos fijos, pagando sólo por tiempo servido.</p>			<p>Profesionales proactivos, orientados al servicio, con competencias para gestionar emociones y conflictos</p>															
	<p>¿Cuáles son los mensajes que comunican la diferencia y la posiciona ante cada grupo de interés (6) y su red (7)?</p>	<p>Asociaciones claves(CCG:Tarifas especiales para miembros de la Cámara)</p>	<p>Socios estratégicos expertos en selección de personal y atención al cliente(Red de asistente virtual que refieran sus servicios que al mismo tiempo representa una experiencia vivencial de la calidad del servicio de selección y atención)</p>	<p>Emprendedores, Pymes y Profesionales independientes(Delegar tareas en una persona calificada que cuida su estilo de vida y mantiene la imagen profesional ante sus clientes, colegas y proveedores, al mismo tiempo que ahorra en costos fijos)</p>	<p>Proveedores(Pagos recurrentes en una relación de largo plazo)</p>														
10 - Sustentabilidad	<p>Socios estratégicos expertos en selección de personal y atención al cliente (Red de asistente virtual que refieran sus servicios que al mismo tiempo representa una experiencia vivencial de la calidad del servicio de selección y atención). Emprendedores, Pymes y Profesionales independiente (Delegar tareas en una persona calificada que cuida su estilo de vida y mantiene la imagen profesional ante sus clientes, colegas y proveedores, al mismo tiempo que ahorra en costos fijos). Proveedores (Pagos recurrentes en una relación de largo plazo). Asociaciones Claves (CCG: Tarifas especiales para miembros de la Cámara; ASEVIR: crecimiento de la comunidad; Bureau Red: crecimiento en servicio de capacitaciones).</p>			<p>ASEVIR: Crecimiento de la comunidad Bureau Red: Crecimiento en servicio de capacitación</p>															
	<p>¿Cómo protege y sustenta la organización la diferencia en el largo plazo?</p>	<p>Asociaciones Claves(beneficio especiales para socios de Cámara de Comercio Guayaquil)</p>	<p>Cientes(Contrato de servicios que protegen a los clientes, aseguran confidencialidad de la información de sus clientes y penalizan algún tipo de la relación desleal)</p>		<p>Proveedores(Ser referentes de nuevas tecnologías)</p>														
	<p>Cientes (Contrato de servicios que protegen a los clientes aseguran confidencialidad de la información y penalizan a los empleados si existiera algún tipo de relación desleal). Empleados (Contrato de confidencialidad de la información que protege a la empresa y clientes; políticas de calidad de servicios). Proveedores (Ser referente de nuevas tecnologías). Asociaciones Claves (beneficios especiales para socios de Cámara de Comercio Guayaquil).</p>			<p>Empleados(Contrato de confidencialidad que protege a la empresa y clientes)</p>															

Fuente: Autores

7.5 MATRIZ DE RECURSOS ESTRATÉGICOS

Tabla 55. Matriz de Recursos Estratégicos

Nombre del Recurso (Etiqueta Utilizada en el FODA)		Recursos de la Matriz de Capacidades	Área de la Cadena de Valor Responsable	Área de la Cadena de Valor Responsable	Subtipo de Recurso		Criterio de Ponderación Estratégico del Recurso	Mecanismo Utilizado de: Creación de Valor para los Interesados (CVI) o Captura de Valor para la Organización (CVO)	Mecanismo de Creación de Valor para Interesados (CVI) o Captura de	CVI o CVO	Rol del Recurso: Impulsor de Valor (IV) o Reductor de Costos (RC)	V	R	I	O	Implicación Competitiva	Fortaleza o Debilidad u Oportunidad	Ponderación Estratégica	ID en el FODA
1. Financieros	Enlaces de comunicación de banda ancha, aplicaciones móviles y herramientas Web 2.0	Socio con experiencia en proceso de atención al cliente	1. Gerencia: 1 Empleados - \$ 62K	4. TICs: 2 Empleados - \$62K	Apalancamiento en proveedores	Real	Disponibilidad	Barreras de entrada	Viabilidad	CVI	IV	4	1	3	1	Oportunidad Organizacional	O	4,00	O02
	Socio con experiencia en proceso de atención al cliente	Socio con experiencia en proceso de selección de personal	2. Adm., Fin., RRHH & Legal: 4 Empleados - \$93K	1. Gerencia: 1 Empleados - \$ 62K	Apalancamiento en proveedores	Crediticio	Disponibilidad	Barreras de entrada	Barreras de entrada	CVI	IV	4	0	1	5	Paridad Competitiva Temporal	F	2,50	F03
2. Físicos y TIC	Equipos de última generación	Programa de Capacitación de alto nivel			Apalancamiento en proveedores	Edificio de oficinas o negocios	Costos de operación	Costos de operación	Viabilidad	CVO	RC	5	1	3	1	Oportunidad Organizacional	O	4,25	O01
3. Humanos	Asistentes virtuales certificadas	Equipos de última generación		10. Asistentes virtuales: 4 Empleados - \$93K	Empleados	Empleados	Motivación	Capacidad de innovación	Barrera de entrada	CVI	IV	5	1	0	5	Ventaja Competitiva Temporal	F	3,75	F01
	Socio con experiencia en proceso de selección de personal			2. Adm., Fin., RRHH & Legal: 4 Empleados - \$93K	Asesores	Asesores	Orientación a la gente, equipos o procesos	Capacidad de adaptación	Capacidad de expansión	CVI	IV	4	0	1	4	Paridad Competitiva Temporal	F	2,25	F04
4. Organizacionales	Programa de Capacitación de alto nivel			3. Planificación & Proyectos: 1 Empleados - \$23K	Cultura organizacional	Patentes	Respeto a propiedad intelectual	Menores costos de administración, ventas, producción o crecimiento	Barreras de entrada	CVI	IV	5	0	2	5	Paridad Competitiva Temporal	F	3,00	F02

Fuente: Autores

7.6 ANALISIS IFAS

Tabla 56. Análisis Factores Externos

Factores Internos	Calificación	Análisis
FORTALEZA		
Socio certificado como Asistente Virtual otorgado por Bureau Red, conocimiento del negocio	3,75	Contar con la certificación de Asistente Virtual y el conocimiento del negocio puede contribuir con éxito el proyecto.
Socio con experiencia en proceso de atención al cliente	2,50	Experiencia por más 10 años en servicio al cliente, Call center minimiza los errores en la gestión operativa.
Aliado estratégico, experto en selección de personal	2,50	Considerando que es vital el proceso de selección para el negocio al contar con un experto se disminuye el error en la selección de personal, tratando de garantizar que se contratar a los mejores Talentos.
Alianza estratégica con Bureau Red para impartir programa de certificación de Asistente Virtual	5,00	Se realizó una alianza estratégica con Bureau red con la finalidad de poder impartir el programa de capacitación en Guayaquil basados considerando sus procesos de calidad e integridad, con la finalidad de certificar a nuevas asistentes virtuales y promover esta profesión, que en Latinoamérica especial mente en Ecuador es poco conocida.
Portal Web, Campus Virtual, Blog, Sitio Móvil, y APP	4,00	Aliado estratégico, realizó los prototipos de las aplicaciones Web y móviles, los mismos que entraran en desarrollo en este mes.
Procesos y procedimientos establecidos	3,00	En base a la experiencia que tiene uno de los socios, se cuentan con los procesos y procedimientos más relevantes del negocio de asistencia virtual.
Modelo de negocio que impulsa la inclusión de profesionales que por motivos físicos, geográficos y sociales no pueden tener un trabajo	4,00	Se pretende que con este negocio se impulse el Teletrabajo en el Ecuador, el mismo que propiciaría la inclusión laboral.
DEBILIDADES		
Servicio nuevo en el mercado Ecuatoriano podría generar desconfianza por parte de los clientes	4,00	Los servicios de asistencia virtual son poco conocidos en el Ecuador lo que genera desconfianza por parte de los clientes.
Resistencia a delegar por parte de los clientes	3,50	Existe desconfianza de entregar información relevante por parte de los clientes.

Fuente: Autores

7.7 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

El Centro Inteligente de Asistencia Virtual CIAV es un nuevo concepto de servicio impulsado por el teletrabajo, en la actualidad algunos países de Latinoamérica y del resto del mundo están conscientes que ser productivos ya no significa estar en las oficinas y marcar tarjeta con horarios estrictos de trabajo. La productividad es poder hacer lo necesario e importante desde cualquier lugar, aprovechando el tiempo y los recursos.

CIAV, es el primer Centro de Asistencia Virtual en el Ecuador, ofrece servicios de asistencia virtual y personal, en las áreas administrativas, servicio al cliente, marketing digital y tele-mercadeo gestionando tareas recurrentes, urgentes e importantes mediante tecnología de comunicación, aplicaciones móviles y Web 2.0., se contratará a los mejores candidatos, quienes pasan por un proceso riguroso de selección.

Los servicios se ofertarán a través de diversos canales, como son: el Call Center, portal Web y redes sociales, de esta manera los clientes podrán seleccionar el paquete de horas que mejor se ajuste a sus necesidades, las cuales serán utilizadas por la asistente virtual asignada para la ejecución de la tarea y/o proyecto.

El Centro Inteligente de Asistencia Virtual CIAV cuida del estilo de vida de sus clientes por medio de servicios de Asistencia Virtual y Personal con (a) profesionales proactivos, orientados al servicio, con competencias para gestionar emociones y conflictos, (b) procesos que cultivan la calidad y la relación con el cliente, y (c) tecnología de vanguardia. Todos los asistentes virtuales participan en el programa integral de capacitación y certificación para luego formar parte del equipo del CIAV.

7.7.1 Misión

Ser un referente hacia un nuevo estilo de vida en los negocios (lifestyle business), impulsar el teletrabajo permitiendo la inclusión laboral de los profesionales que por factores sociales, físico o geográficos no pueden tener acceso a un empleo convencional, contribuir al desarrollo y crecimiento de los negocios de cada uno de sus clientes, convirtiéndose en su socio estratégico, en asistencia de tareas administrativas y/o personales en modalidad virtual.

7.7.2 Visión

Ser empresa Líder en el mercado ecuatoriano en asistencia virtual, a la vanguardia tecnológica, siendo pilar fundamental para las Microempresas y profesionales independientes, que requieren asistencia en tareas administrativas recurrentes e importantes en negocios.

7.7.3 Variables Organizacionales

El Centro Inteligente de Asistencia Virtual CIAV, se encuentra adheridos al código de ética de Bureau Red, el cual guía la conducta de cada Asistente certifica que pertenece nuestro equipo de trabajo.

Los valores institucionales son la base fundamental de la misión y visión de la organización. A continuación se describe:

- Responsabilidad, al realizar toda actividad, considerando el impacto a los intereses de los actores.
- Confidencialidad, se cumple con acuerdos de confidencialidad en la seguridad de la información.
- Honestidad, conducta enmarcada en normas, principios y compromisos, en concordancia con normas legales vigentes.
- Creatividad en Innovación, conocer la importancia de tener gente innovadora y creativa, dispuestos a pensar diferente a la norma social y a cometer errores.
- Excelencia, en todo lo que se hace, esforzándose por ser excelente, ofreciéndole al cliente una verdadera experiencia en cada uno de los trabajos realizados.
- Respeto, nuestra labor se basa en el respeto mutuo tanto hacia el profesional como así el cliente.

7.8 ASPECTO LEGAL Y SOCIAL

El Centro Inteligente de Asistencia Virtual CIAV, es sociedad anónima, que permite constituirse entre dos o más personas que se las denomina accionistas y cuyas acciones son negociables, es decir, no se requiere de autorización previa de los socios, sino sólo

comunicar para que sean la primera opción en la compra, conforme el Art. 2 de la Ley de Compañías.

De acuerdo a los artículos 148 y 149 de la Ley de Compañías, la forma de constitución será simultánea, se establecerá en un solo acto por convenio de los accionistas, quiénes serán los fundadores de la empresa. Y el Art. 145 de la Ley de Compañías, donde detalla que para efectuar la formación de la compañía anónima en calidad de fundador se necesita la capacidad civil para contratar.

El Art. 147 con respecto al capital mínimo debe ser de ochocientos dólares de los Estados Unidos de América. Este capital deberá cederse íntegramente y por lo menos pagará un 25% del valor nominal de cada acción.

Las acciones pueden ser ordinarias o preferidas; y, se pueden negociar libremente, conforme lo determine el estatuto. Según el Art. 170 y 191 de la Ley de Compañías.

La constitución de la sociedad económica del Centro de Inteligencia de Asistencia Virtual- CIAV, es con acciones abiertas debido a que uno de sus objetivos es la democratización de capital, con el fin de crear más fuentes de trabajo, buscando la oferta pública de sus acciones. Esto conlleva a un desarrollo real y efectivo del mercado de valores. Además, se debe convocar a la asamblea por publicaciones y tener un Directorio, el mismo que se reunirá una vez por mes. (Ley de compañías, 2015).

Para la constitución de la compañía y en cumplimiento con la normativa vigente se debe obtener los siguientes documentos habilitantes:

- Permiso de funcionamiento o Patente Municipal, con el pago por uso de espacio y vía pública (Ilustre Municipio de la Ciudad Guayaquil, 2015).
- Registro de marca en el Instituto Ecuatoriano de la propiedad Intelectual, IEPI. Incluye registro de marca, nombre comercial, lema comercial, apariencia distintiva.
- Permiso de funcionamiento del Benemérito Cuerpo de bomberos de Guayaquil, la tasa a cancelar dependerá del tipo del local previo inspección. (Benemérito Cuerpo de Bomberos de Guayaquil, 2015).
- Permiso de Rótulos Publicitarios, otorgado por el Ilustre Municipio de Guayaquil. (Ilustre Municipio de la Ciudad Guayaquil, 2015))

7.9 DISEÑO ADMINISTRATIVO

La estructura organizacional del Centro Inteligente de Asistencia Virtual CIAV, tendrá una estructura compuesta de áreas administrativas y de ventas, permitiendo asignar líneas de responsabilidad correctamente definidas entre sus colaboradores, de tal manera que se lleve un adecuado control y supervisión de la empresa en general, en concordancia a los lineamientos para un buen Gobierno Corporativo (Corporación Andina de Fomento, 2013).

Considerando que la empresa ofrecerá un servicio nuevo en el mercado Ecuatoriano, durante sus primeros inicios tendrá una estructura organizacional de sólo 16 colaboradores de planta, pero debido a la demanda y por prudencia empresarial se consideró que los nueve asistentes virtuales que se tiene que contratar se lo haga mediante servicios profesionales quienes van a facturar en base al trabajo realizado. Sin embargo, más adelante, se podrían incorporar más trabajadores a la nómina de la organización.

La selección de talento Humano será soportada por una líder en talento humano y se basará en los valores corporativos establecidos por el Directorio: Responsabilidad, creatividad, honestidad, comunicación y variedad. Cada cargo tendrá sus funciones y responsabilidades. Además se evalúa la idoneidad de los candidatos, evaluando sus actitudes y aptitudes.

El proceso de selección es de la siguiente manera:

1. Creación de la necesidad de contratar, con su respectiva justificación.
2. Elaboración de un informe costo-beneficio del cargo que se desea contratar.
3. Análisis de la necesidad de contratación.
4. Etapa de reclutamiento
5. Etapa de selección, desarrollo de pruebas y entrevistas
6. Etapa de selección
7. Exámenes pre ocupacionales
8. Elaboración de contratos de trabajo y aviso de entrada al IESS

9. Para el caso de los Asistentes Virtuales se requiere la respectiva Certificación.

7.9.1 Estructura societaria

El Centro Inteligente de Asistencia Virtual CIAV, será una empresa privada con fines de lucro, su domicilio estará ubicado en la Av. Francisco Orellana, Edificio las Cámaras, Piso 3, Oficina 301, de la ciudad de Guayaquil. El establecimiento funcionará como única sucursal.

La empresa estará constituida con capital cien por ciento ecuatoriano, cuyos accionistas deberán estar registrados en el libro de accionistas. La estructura de capital accionario de Centro de Inteligencia de Asistencia Virtual (CIAV), se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 57. Estructura Accionaria

Accionista	Nacionalidad	% Participación
Lsi. Lily Izurieta Altamirano	Ecuatoriana	50%
Eco. Alexander Patiño Crespo	Ecuatoriano	50%

Elaboración: Autores

7.9.2 Estructura Organizacional

La estructura organizacional de la empresa contará con un directorio representado por los socios que nombrarán un gerente general entre los mismos. Adicionalmente se contará con un asistente administrativo y financiero, un contador, un líder en talento humano y un responsable de capacitación; y, un técnico en tecnología y un mensajero, como personal de apoyo dentro del negocio. El personal de ventas del negocio estará conformado por un supervisor comercial, 12 asistentes virtuales, dos asesoras comerciales, tres asesores telefónicos y un social media manager, quienes serán los responsables de la elaboración y ejecución de las estrategias comerciales con la finalidad de cumplir las metas de ventas.

En la siguiente ilustración se presenta la estructura organizacional establecida por el Centro Inteligente de Asistencia Virtual CIAV.

Tabla 58. Organigrama CIAV

**Elaboración:** Autores

El Directorio supervisará el desempeño de la Gerencia General, autorizarán la planificación estratégica a largo plazo, aprobación de los presupuestos anuales, vigilarán los principales costos e inversiones de la agencia.

El Gerente General, será el representante legal de la empresa, cuya responsabilidad es el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos en la planificación estratégica; así como del desarrollo de las operaciones de la empresa, vigilar y tomar las acciones preventivas y correctivas con respecto a los indicadores administrativos y financieros de la empresa, administración del Talento Humano y de los recursos en general, contratar y despedir personal, todas las adquisiciones superiores a los US\$5000,00 deberán ser puestas a consideración del Directorio para su aprobación. Cumplimiento del presupuesto de ventas y elaboración de la proyección de crecimiento de las mismas.

Los asesores comerciales y supervisor comercial, dentro de sus funciones principalmente es la de atención y captación de clientes. Están obligados a cumplir con el presupuesto de ventas y elaborar la proyección de ventas, para posterior aprobación del Directorio.

7.9.3 Políticas Laborales

Como parte de la política laboral se implementará el uso de contrato indefinido con un período de prueba que no podrá exceder de noventa días. Durante este tiempo cualquiera de las partes puede dar por terminado el contrato y registrar la entrega de todos los bienes que le hayan sido entregados. En caso de separación o desvinculación de la empresa se deberá notificar con un mes de anticipación. El contrato se lo realiza por una sola vez y es al inicio de la relación de trabajo.

Los beneficios y servicios que se otorgarán al empleado son los siguientes:

- **Capacitación:** La capacitación es la base fundamental para que el personal realice sus actividades eficientemente y lograr la máxima satisfacción de los clientes.
- **Comisiones por ventas:** Estimular las ventas de los asesores comerciales.
- **Seguro médico:** Tendrán afiliación al seguro social que brinda el IESS, con atención médica sin costo alguno y que justificarán ausencias por motivos de salud.
- **Vacaciones:** El colaborador tendrán quince días de vacaciones una vez cumplido un año de labores continuo en la institución y que a partir del quinto año se incrementará un día adicional.

7.10 CRITERIOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL

El departamento encargado de la selección de personal es Talento humano, para ello, es necesario contar con serios criterios básicos, que ayudaran a encontrar verdaderos colaboradores productivos y eficaces.

Es primordial establecer las responsabilidades de cada área, determinar las funciones de cada cargo y tener presente los valores corporativos al momento de la contratación del personal, cada empleado debe identificarse con los valores y principios de la empresa lo que facilitará la integración y alineación hacia los objetivos empresariales.

El área de talento humano, tiene como objetivo contratar y retener a los mejores talentos, los mismos que deben cumplir con los todos los requisitos que el cargo amerite, para lo cual el líder de talento humano considera lo siguiente:

- Selección interna, se dará prioridad a los ejecutivos de la empresa que cumplan con el perfil exacto para el cargo.
- Selección de profesionales externos a la empresa que cumplan con el perfil para el cargo a través de:
 - Mediante linkedin se podrá realizar la búsqueda de los potenciales candidatos
 - Grupo de RRHH(Referidos)
 - Portales Web de trabajos: Multitabajos, computrabajo, etc.
 - Recepción de hojas de vida por medio de canales virtuales.

7.11 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

A continuación se detallan los cargos de los empleados necesarios para el desarrollo de este negocio, así como sus funciones principales.

Tabla 59. Matriz de Descripción de Puestos

Nombre del cargo:	Gerente General
Controlar, planificar y administrar los recursos de la empresa	
Funciones:	
Dirigir, organizar y coordinar con las distintas áreas los objetivos de la empresa para asegurar la rentabilidad, competitividad, continuidad y sustentabilidad de la misma, cumpliendo con los lineamientos estratégicos del directorio, las políticas y reglamentos vigentes.	
Nombre del cargo:	Supervisor Operativo
Responsable de las operaciones diarias del negocio	
Supervisor Inmediato:	Gerente General
Funciones:	
Planificar, organizar, liderar, controlar la productividad de los Asistentes virtuales garantizando la eficiencia y eficacia en cada uno de los proyectos realizados. Desarrollar en cada uno de las asistentes virtuales destrezas, actitudes y conocimientos que les permita tener un desempeño exitoso.	
Nombre del cargo:	Líder Talento Humano
Responsable de correcto proceder de la fuerza laboral	
Supervisor Inmediato:	Gerente General
Funciones:	
Coordinar al personal que labora en la empresa, resolver los conflictos que se presenten, supervisar a la fuerza laboral, revisar los contratos de los empleados. Realizar el rol de pagos. Velar por el buen ambiente laboral. Gran parte de la responsabilidad del correcto funcionamiento de la empresa recae en el área de Talento Humano.	
Nombre del cargo:	Líder de Sistemas
Velar por los temas relacionados con la organización, planificación y control de los sistemas informáticos de la empresa garantizando su correcta ejecución.	
Supervisor Inmediato:	Gerente General
Funciones:	
Monitorea el correcto funcionamiento de las aplicaciones, soporte a usuarios, administrar proveedores de tecnología, custodio de equipos tecnológicos.	
Nombre del cargo:	Contador
Responsable de tener al día la información contable de la empresa	
Supervisor Inmediato:	Gerente General
Funciones:	
Registrar, interpretar y preparar información financiera que será presentada al Gerente General y Directorio de la empresa para la toma de decisiones oportunas	
Nombre del cargo:	Capacitador
Garantizar que cada uno de los empleados se encuentren capacitados de acuerdo al plan de capacitación	
Supervisor Inmediato:	Líder de Talento Humano
Funciones:	
Preparar plan de capacitación, administrador del campus virtual, responsable de impartir y garantizar la capacitación a los empleados.	

Nombre del cargo:	Asesor Comercial
Cumplir con el presupuesto de ventas asignado	
Supervisor Inmediato:	Gerente General
Funciones:	
Prospectar, gestionar y captar nuevos clientes para la empresa.	
Nombre del cargo:	Asistente Virtual Administrativas
Híper eficiente, individuos magníficamente organizados capaces de abordar cualquier tarea administrativa. Con conocimiento y experiencia en áreas de Marketing, administración, Marketing Online, etc.	
Supervisor Inmediato:	Supervisor operativo
Funciones:	
Atención al cliente, ejecución de las tareas asignadas con la mayor eficiencia y eficacia.	
Nombre del cargo:	Asistente Virtual Social Media Manager
Híper eficiente, individuos magníficamente organizados capaces de abordar cualquier tarea administrativa. Con conocimiento en Marketing Online.	
Supervisor Inmediato:	Supervisor operativo
Funciones:	
Atención al cliente, ejecución de las tareas asignadas con la mayor eficiencia y eficacia.	
Nombre del cargo:	Asesores Telefónicos
Profesional que se dedica a gestionar mediante el teléfono llamadas de servicio al cliente, ventas, fidelización, etc.	
Supervisor Inmediato:	Supervisor Operativo
Funciones:	
Atención de campañas Inbound y outbound	
Nombre del cargo:	Asistente Administrativo
Actividades varias	
Supervisor Inmediato:	Gerente General
Funciones:	
Atender las llamadas telefónicas, asistir al Gerente General, recibir a los visitantes.	
Nombre del cargo:	Abogado
Personal externo a la compañía, encargado de resolver los conflictos legales que puedan ir surgiendo con trabajadores clientes, proveedores o entidades Públicas.	
Supervisor Inmediato:	Gerente General
Funciones:	
Asesora jurídicamente al Gerente General, Prepara y tramita temas legales de la empresa.	
Nombre del cargo:	Mensajero
Actividades varias	
Supervisor Inmediato:	Asistente Administrativo
Funciones:	
Actividades varias	

Fuente: Autores

7.12 ESPECIFICACIONES DEL SERVICIO

Los servicios ofrecidos son la asistencia administrativa, asistencia personal, tele mercadeo, asistencia de viajes, Marketing Online, por lo que se generaría ingresos, además se espera generar ingresos adicionales al otorgar las acreditaciones internacionales emitidas por empresas que están a la vanguardia en asistencia virtual profesional.

Los servicios que brindará el Centro de Asistencia Virtual Profesional a los clientes para poder satisfacer sus necesidades son los siguientes:

- Asistencia Personal
- Asistencia Administrativa
- Asistencia de Viaje
- Asistencia Telemarketing
- Asistencia Marketing Online

7.13 PROCESOS

7.13.1 Proceso de selección de personal

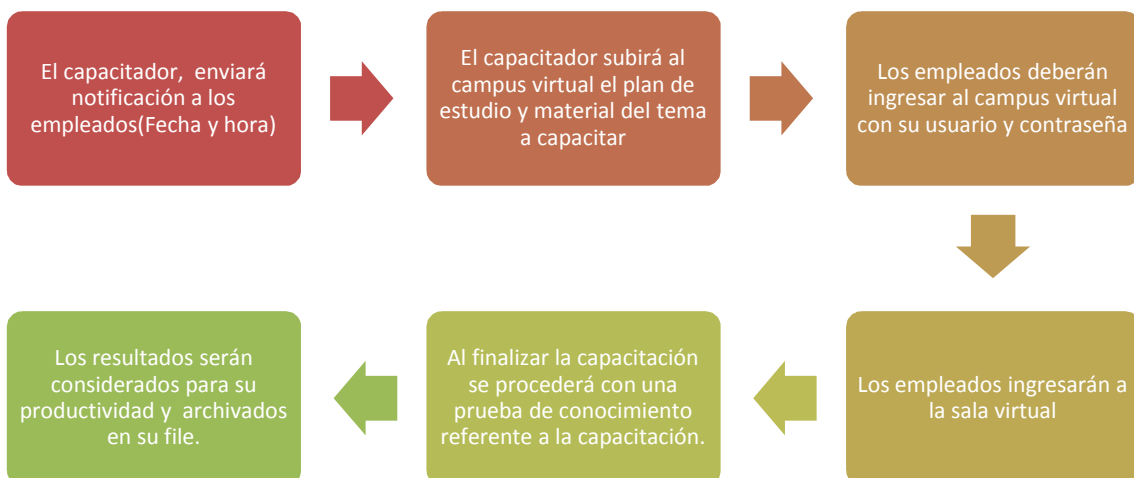
Figura 41. Proceso de Selección de personal



Fuente: Autores

7.13.2 Proceso de Capacitación

Figura 42. Proceso de Capacitación



Fuente: Autores

7.13.3 Proceso de Certificación Asistente Virtual

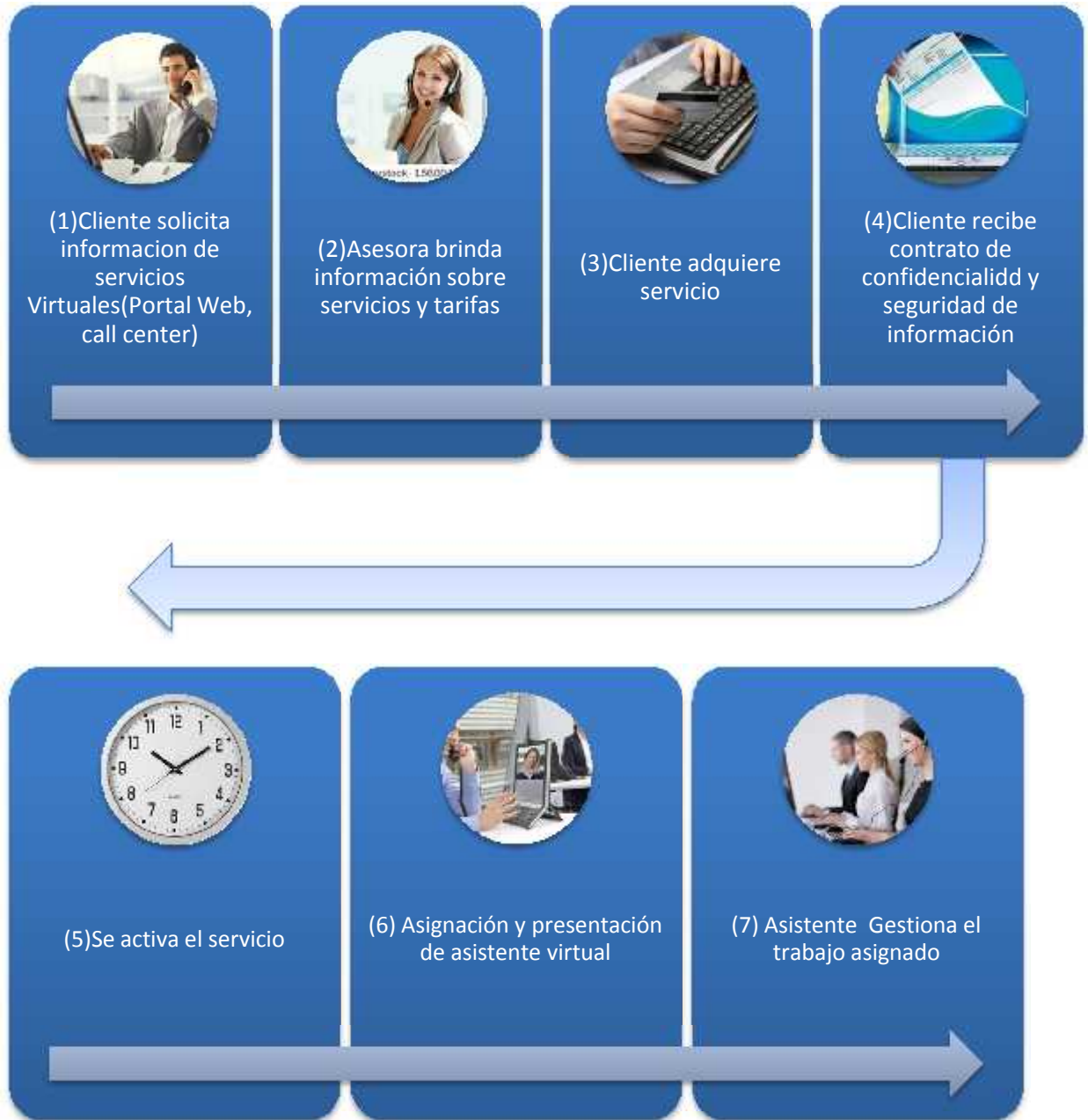
Figura 43. Proceso de Certificación Asistente Virtual (aliado estratégico- Bureau Red)



Fuente: Autores

7.13.4 Proceso Contratar de Servicios de Asistente Virtual

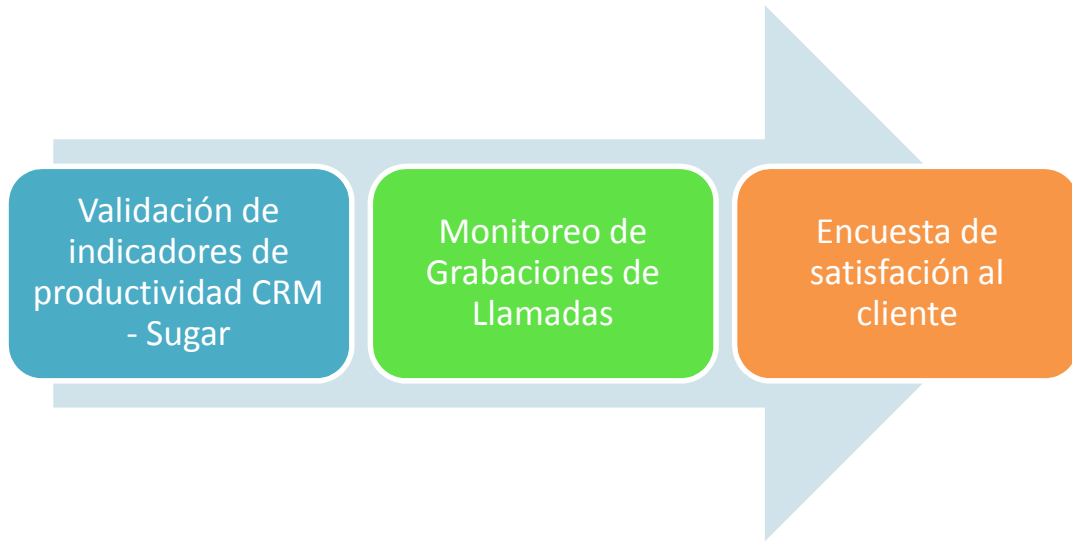
Figura 44. Proceso Contratar Servicios de Asistente Virtual



Fuente: Autores

7.13.5 Proceso Calidad de Servicio

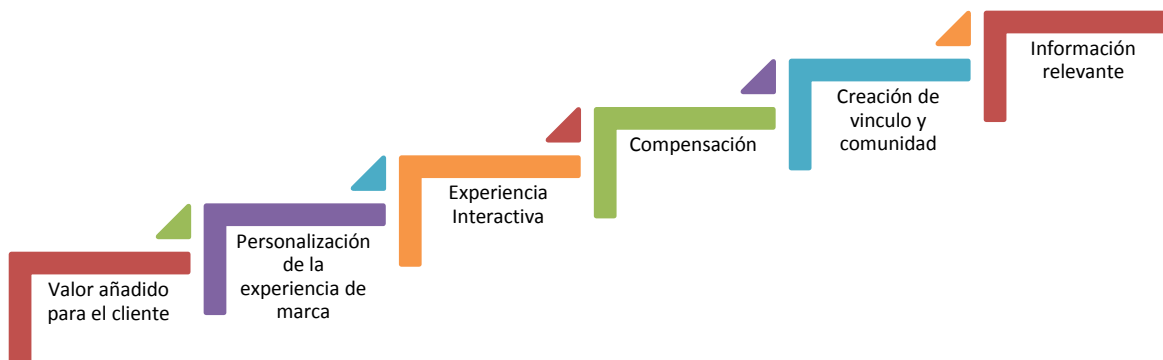
Figura 45. Proceso Calidad de Servicio



Fuente: Autores

7.13.6 Fidelización de Clientes

Figura 46. Fidelización de Clientes



Fuente: Autores

8. ESTRATEGIA Y MERCADEO

8.1 SÍNTESIS FODA

Tabla 60. Fidelización de Clientes

SINTESIS FODA CIAV															
FORTALEZAS										MEDIA					
F1	Socio certificado como Asistente Virtual otorgado por Bureau Red, conocimiento del negocio	3,75	O3	O5	A5	F4	D1							5,50	
F2	Socio con experiencia en proceso de atención al cliente	2,50	O3	A3	F6	D1								9,31	
F3	Aliado estratégico, experto en selección de personal	2,50	O5	A4	F6	D1								6,81	
F4	Alianza estratégica con Bureau Red para impartir programa de certificación de Asistente Virtual	5,00	O5	F5	D1									5,00	
F5	Portal Web, Campus Virtual, Blog, Sitio Móvil, y APP	4,00	O1	O2	O3	O4	O5	O8	A1	F7				3,09	
F6	Procesos y procedimientos establecidos	3,00	O3	O5	O6	F4	D2							5,95	
F7	Modelo de negocio que impulsa la inclusión de profesionales que por motivos físicos, geográficos y sociales no pueden tener un trabajo	4,00	O1	O3	O4	O5	A1	A2	F5	F6	D1			3,08	
DEBILIDADES															
D1	Servicio nuevo en el mercado Ecuatoriano podría generar desconfianza por parte de los clientes	5,00	O3	O5	A2	A3	F1	F2	F4	F5	F6			2,14	
D2	Resistencia a delegar por parte de los clientes	4,50	O3	O5	A2	A3	A5	F1	F2	F4	F5	F6		1,58	
OPORTUNIDADES															
O1	Promoviendo el uso de Tecnología, Apalancar los negocios a través del uso de tecnología	5,00	O2	O3	O4	A1	F5	F6						4,46	
O2	Oportunidades de obtener más créditos para innovación y emprendimiento	4,00	O5	A2	A6	A3	F4	D1						5,00	
O3	Oportunidad de ser la eficacia y eficiencia del negocio.	3,00	O5	A1	A2	F6	D2							8,05	
O4	Oportunidad de reducción analfabetismo digital que permite mayores usuarios	5,00	O1	O3	A1	F5	F6							4,00	
O5	Ser innovador y eficiente optimizando la asistencia virtual administrativa	4,00	O1	O2	O3	A2	F1	F2	F3	F4	F5	D1		2,00	
O6	Disminución en los costos para ofrecer precios competitivos	4,25	O1	O2	A3	A6	F1	F3	F6	F4	D2			3,28	
AMENAZAS															
A1	Uso de tecnología que ejerce presión sobre los costos por los servicios de asistencia virtual.	3,00	O1	O2	O3	O4	O5	O6	A6	F1	F2	F3	F4	F5	2,23
A2	Factores exógenos que afecten la estabilidad económica	4,00	O2	O3	A6	O7	D4	D6	A5						4,29
A3	Inversores que se desmotiven por la permanente implementación de leyes que cambien las reglas de juego.	3,00	O2	O3	O5	O6	A2	A5	A6	F4	D1	D2		2,80	
A4	No existe personal profesional competente ejerce presión sobre salarios.	5,00	O3	A2	A3									7,67	
A5	Preferencia a empresas multinacionales	5,00	O1	O2	O3	O5	A2	A3	A6	D1	D2			2,89	
A6	Estrategias agresivas de mercadeo y posible guerra de precios, afectan rentabilidad	2,00	O2	O5	O6	O7	A2	A5	F4	D2				2,63	

Fuente: Autores

8.1.1 Conclusión FODA

De acuerdo al análisis FODA podemos concluir existen muy buenas posibilidades de aceptación el servicio de asistencia virtual, si realizamos una ponderación de las oportunidades vs las amenazas y consecuentemente las fortalezas vs debilidades determinamos:

- Existe personal altamente calificado para garantizar servicios de calidad para nuestros clientes
- CIAV, es una empresa con un gran potencial e innovadora
- La empresa debe aprovechar la oportunidad de que el gobierno mediante capacitaciones ha logrado de reducción analfabetismo digital permitiendo de esta forma que exista mayor números de usuarios digitales
- El Gobierno está impulsando los avances tecnológicos
- Con este nuevo concepto de servicio también se ve impulsado el Teletrabajo lo cual favorece la inclusión laboral para profesionales que no pueden acceder a un trabajo común.
- CIAV, es pionera en el Ecuador al ofrecer servicios de Asistencia Virtual, lo cual es una oportunidad para ganar mercado

En conclusión consideramos que CIAV tiene una gran viabilidad y las amenazas y debilidades que si bien es cierto existen no tienen suficiente peso que nos indique lo contrario, la empresa tiene un gran potencial y sobre todo los socios y aliados cuenta con la experiencia necesaria y el know how necesario para llegar a tener una buena aceptación como se corrobora en la investigación de mercado, es importante la empresa trabaje en marque una diferenciación con respecto a posibles competidores y sustitutos en el mercado.

8.2 ELECCIÓN ESTRATÉGICA

Tomando como referencia el análisis FODA, la elección de estratégica de organización que aplicará la empresa será ofensiva, ya que la empresa presenta fortalezas y debe aprovechar las oportunidades del entorno, pudiendo apostar por trabajar en estrategias de desarrollo de mercado, penetración de mercado, diferenciación e integración hacia atrás.

CIAV puede llegar a ser líder en el mercado potenciando las fortalezas identificadas para minimizar las amenazas que son medias altas. Por lo tanto se debe aprovechar enormemente el acceso a internet, el apoyo del gobierno hacia las nuevas tecnologías y la creciente ola de emprendimientos que desde el 2013 se ha ido presentando en el Ecuador, es importante dar a conocer este servicio diferenciándolo del resto de servicios que son sustitutos.

8.2.1 Objetivos Estratégicos

- Posicionar a CIAV como una empresa innovadora y a la vanguardia de la tecnología que busca el beneficio de sus clientes al convertirse en soporte administrativo mediante la asistencia virtual.
- Desarrollo de mercado
- Conseguir clientes satisfechos
- Fidelizar clientes y aumentar la cartera
- Posesionar a la empresa como líder del mercado
- Innovar o diversificar sus servicios

8.2.2 Estrategia

La estrategia de negocio que CIAV planteará es competitiva, intentará competir en diferenciación, ya que por costo no es posible competir considerando las diferentes variables inmersas en el servicio. La empresa deberá tener la capacidad para ofrecer a sus clientes servicios que superen las expectativas la misma que será enfocada en su público objetivo entregándoles el mensaje que los servicios de asistencia virtual son positivamente distintos a otros similares.

CIAV, deberá sacar provecho a que el servicio es innovador en el Ecuador y que cuenta con aliados estratégicos que potencian el negocio, contara con aplicativos tecnológico y personal altamente. La consigna será obtener la confianza de sus clientes y su fidelización

Deberá incentivar a sus empleados a ofrecer siempre el mejor servicio al cliente y tratar de cumplir con todas sus expectativas. Además, implementar sus procesos de calidad para controlar la eficiencia en cada trabajo ejecutado.

Garantizar a sus clientes confidencialidad, confiabilidad de su información, hacerle conocer las políticas de seguridad y el código de ética con el que cada Asistente Virtual se ha comprometido. Las alianzas estratégicas son claves para CIAV, como el programa de capacitación con el cual se benefician los empleados

8.3 PLAN DE MARKETING

Es un método eficaz para saber dónde estamos, donde queremos llegar y como alcanzar las metas. Se ha tomado como base el análisis de las 7 P's (Bernard Boons & Mary Bitner, 1981), producto, personas, plaza, promoción, procesos, posicionamiento y precio. En este análisis se estiman los costos de inversión inicial y parcial de los distintos procedimientos de mercadeo y publicidad.

8.4 PRODUCTO

CIAV (Centro Inteligente de Asistencia Virtual), es un servicio de asistencia virtual y personal, en las áreas administrativas, servicio al cliente, marketing digital y tele mercadeo, gestionando tareas recurrentes, urgentes e importantes mediante tecnología de comunicación, aplicaciones móviles y Web 2.0. Contamos con una ventaja competitiva ya que somos pioneros en este tipo de servicios en el mercado nacional, por ende no tenemos competidores directos.

La fortaleza de la empresa radica en el talento humano, quienes participan en un riguroso proceso de selección garantizando la contratación de los mejores profesionales.

8.5 PERSONAS

El mercado meta está orientado a las profesionales independientes, y Microempresas, con presencia en la ciudad de Guayaquil que están iniciando sus negocios o que por sus actividades no disponen de tiempo para atender todas las gestiones administrativas que conlleva la puesta en marcha y el mantenimiento de su negocio. Profesionales que valoran su tiempo interesados en delegar sus actividades recurrentes mientras mantiene su imagen profesional y empresarial ante clientes, proveedores y colegas.

Los Asistentes virtuales de Ciav son clave para la consecución de las relaciones a largo plazo con los clientes, por lo que cada asistente virtual cuenta con competencias para gestionar emociones y conflictos. Adicionalmente, al expertisé en su profesión.

8.6 PLAZA

CIAV, con sus servicios en asistencia virtual y personal ha considerado llegar a su mercado objetivo mediante un sistema directo de comercialización del servicio.

Se esquematizan de la siguiente forma:

Venta Online.- a través de su sitio Web, en el cual los cliente podrán elegir los servicios de asistencia virtual de acuerdo a sus necesidades. El cliente contará con su Login y password e ingresar a su cuenta, donde podrá obtener los diferentes informes con respecto a los servicios contratados. Adicionalmente, mediante un APP y el sitio móvil también podrán acceder a los servicios.

Figura 47. Sitio Web

Ciauv Centro Inteligente Asistencia Virtual
 Apoyo Inteligente para ejecutivos exigentes

Quiénes Somos Nuestros Asistentes Virtuales Servicios More

Organizar, planificar y priorizar las tareas de nuestros clientes es nuestra especialidad. Nuestros servicios engloban las tareas que su negocio necesita. Haga que el tiempo juegue a su favor.

Asistente Personal

- Coordinar agenda; Conseguir de citas personales y profesionales.
- Trámites y Diligencias
- Consultas en Internet
- Recepción de llamadas

Asistente Administrativo

- Atención de Correos de clientes (cotizaciones, preguntas sobre productos/servicios)
- Administración de Agenda Virtual y recordatorios
- Digitación de documentos/presentaciones
- Elaboración de Planillas, formatos, tablas en Excel

Asistente de Viajes

- Reservas
- Tiquetes
- Coordinación hospedaje, vehículo
- Coordinación de eventos y gira

Asistente Telemarketing

Creación y gestión de campañas:

- Telemarketing
- Confirmación de Eventos
- Actualizar base de datos
- Informativa
- Fidelización de clientes
- Seguimiento

Asistente e-Marketing

- E-mail Marketing
- Social Media Marketing
- Creación Webs y Blogs
- Creación y gestión de contenidos
- Community Manager

Sales Team
 ventas@ciauv.com

Llámenos: 593 (4) 2216031

Fuente: Autores

Figura 48. Sitio móvil



Fuente: Autores

Venta Directa.- Mediante el equipo comercial se ofrecerá los servicios, de manera planificada y organizada se creará una estrategia mediante segmentación de base de datos de potenciales clientes. Los asesores comerciales utilizarán material promocional.

8.7 PROMOCIÓN

La comunicación integrada de marketing permite mayor información a los clientes de los productos y/o servicios de una empresa, lo cual motiva al mercado objetivo a la compra.

8.7.1 Publicidad

Comunicación masiva en un solo sentido, utilizando medios tradicionales y electrónicos:

- Se contratarán los servicios de un diseñador gráfico para la creación del diseño corporativo
- Una vez que se ha creado los artes de la empresa, el siguiente paso es imprimir las piezas de papelería
- **Alianzas estratégicas** con Business Center, se realizarían visitas con material POP para brindar información sobre los servicios de asistencia virtual, donde los miembros de los centros de negocio puedan obtener los servicios con promociones y/o descuentos.
- **Correo Directo**, mediante alianzas estratégicas se realizará insertos de volantes en estados de cuentas.
- **Email Marketing:** el email como soporte de comunicación debe también utilizarse en toda campaña de marketing online. Inicialmente se utilizará la versión gratuita de MailChimp, la cual permite enviar hasta 12.000 emails mensuales un total de 2000 suscriptores.
- **Marketing de contenidos:** se creará un blog donde se publicará contenidos de calidad para los clientes. La estrategia de contenido nos ayudará a posesionarnos mejor en Google lo cual se convertirá en mayor tráfico hacia nuestro Sitio Web.
- **Social Media Marketing:** marketing en redes sociales, es importante contar con presencia en redes sociales, ya que la atención al cliente es más directa. Esta filosofía ha tomado mayor fuerza sobre todo en estos últimos años por los cambios del algoritmo de Google y es esencial que forme parte de cualquier campaña de marketing online. Por lo que se contará con un especialista inhouse. Se planea activar avisos de Facebook por un período de prueba de tres meses. Cada mes tiene un costo de \$50
- **Marketing en Buscadores (SEM):** Search Engine Marketing, es la base del Marketing Online y sus actividades principales son el SEO y PPC.

- Se contratar la herramienta SEMRUSH, el cual es un software para profesionales del SEO/SEM que te permite analizar y comparar tus datos con los de tus competidores.
 - **SEO** : aplicación de técnicas de optimización para conseguir posiciones más altas en los buscadores
 - **PPC: Pay Per Click o pago por click.** Uno de los sistemas más usados es Adwords (PPC, pago por click), se trata de los servicios pagados para colocar anuncios en buscadores con el objeto de conseguir más visitas, Ciav apostará por campañas Google Adwords, fijando un presupuesto diario y mensual de acuerdo a la estrategia a implementar.

Tabla 61. Costo de Marketing Tradicional

Marketing Tradicional			
Identidad Corporativa			
Ítem	Cantidad	Precio	Total
Diseño de logotipo	1,00	\$ 120	\$ 120,00
Paquete de diseño de papelería (tarjetas presentación, sobre, hojas membretadas)	1,00	\$ 100	\$ 100,00
Diseño Brochure	1,00	\$ 100	\$ 100,00
Diseño Volantes	1,00	\$ 100	\$ 100,00
		TOTAL	\$ 420,00
Impresión Papelería			
Ítem	Cantidad	Precio	Total
Impresión Volante Tamaño abierto 15x22,5, full color, Couché 115	15.000	\$ 0,03	\$ 450,00
Impresión hoja membretadas Tamaño A4, full color	15.000	\$ 0,03	\$ 450,00
Impresión sobres membretados Tamaño A4, full color	15.000	\$ 0,03	\$ 450,00
Impresión de Tarjetas de presentación	1.200	\$ 0,25	\$ 300,00
Impresión Brochure Tamaño abierto 15x22,5, full color tiro y retiro, doblados Couché brillo 115 gr.	500	\$ 1,00	\$ 500,00
		TOTAL	\$ 2.150,00
OTROS			
Ítem	Cantidad	Precio	Total
Entrega de estado Aliados estratégicos	15.000	\$ 0,08	\$ 1.200,00
		TOTAL	\$ 1.200,00
TOTAL DE DISEÑO E IMPRESIÓN			\$ 3.770,00

Elaboración: Autores

Figura 49. Logotipo

Elaboración: Autores

Tabla 62. Costo de Marketing Online

Marketing Online			
Identidad Corporativa			
Ítem	Cantidad	Precio	Total
SEMRUSH(Herramienta para SEM/SEO)mensualidad	12,00	\$ 69,95	\$ 839,40
Publicidad en Facebook- mensualidad	280,00	\$ 10,00	\$ 2800,00
Publicidad Google Adwords(diario)	360,00	\$ 20,00	\$ 7200,00
		TOTAL	\$ 10.839,40

Elaboración: Autores

Figura 50. Redes Sociales - Facebook



Elaboración: Autores

Figura 51. Redes Sociales - Facebook



Elaboración: Autores

8.7.2 Promociones de Ventas

- Se creará promociones por la contratación de sus servicios a seis meses o un año de hasta el 15% de descuento
- Con los aliados estratégicos, se coordinará reuniones en los que participen microempresarios a quienes se les presentará las bondades del servicio y se les otorgará promociones especiales para incentivar el uso de los servicios de asistencia virtual, las experiencias positivas serán publicadas en la Web.
- En común acuerdo con aliados estratégicos se realizaran canjes de publicidad.
- Promoción de marketing directo mediante la firma de convenios interinstitucionales con los gremios de empresarios.

8.8 PROCESOS

CIAV manejará su marketing relacional directamente en la interacción en las redes sociales o de profesionales ya que la expectativa es una constante comunicación con los clientes debido a que es un servicio nuevo en el mercado y de satisfacer altamente las necesidades de los clientes.

8.9 POSICIONAMIENTO

CIAV desea posicionarse como la primera empresa en brindar este tipo de servicios de manera integral, al generar ahorro, tiempo, seguridad, facilidad y tecnologías al usuario. El nuevo posicionamiento SEA se llama UXO (User Experience Optimization). Sólo si tus contenidos generan una experiencia en el cliente, ellos se quedaran el tiempo suficiente, para interactuar con tu contenido y hacer que Google lo valore.

8.10 PRECIO

El precio de una hora de servicio de asistencia virtual o personal va desde los dieciocho a los veinticinco dólares, dependiendo del tipo de servicio por horas o por paquete de horas. Dicho esto, en la siguiente tabla se presenta el rango de precios propuestos por la empresa:

Tabla 63 . Precios por servicio

Producto	% Participación en mix de ventas	Cantidad Personas que adquieren el servicio	Potencial de Vta. en Horas	PVP Hora/paquete	Total Ingresos por demanda anual
Por horas	13,00%	22	3.054	\$ 24,56	\$ 75.006,24
Paquete 10 horas	30,00%	51	4.435	\$ 23,03	\$ 102.119,24
Paquete 25 horas	39,00%	66	7.634	\$ 19,96	\$ 152.341,82
Paquete 50 horas	18,00%	31	13.996	\$ 17,65	\$ 247.067,18
Total	100,00%	170	29.120	\$ 85,19	\$ 576.534,48

Elaboración: Autores

9. DISEÑO TÉCNICO

El presente estudio técnico tiene como finalidad determinar los procesos necesarios para desarrollar el plan de negocio, así como la de determinar los costos de inversión necesarios para las actividades a realizarse. En este capítulo se determinarán los costos fijos y variables de cada proceso que se debe efectuar al inicio y en el desarrollo del proyecto. Se establecerá la capacidad óptima de atención de los servicios de asistencia administrativa, de acuerdo a la estructura organizacional.

9.1 ANTECEDENTES ECONÓMICOS DEL ESTUDIO TÉCNICO

9.1.1 Diseño del Servicio

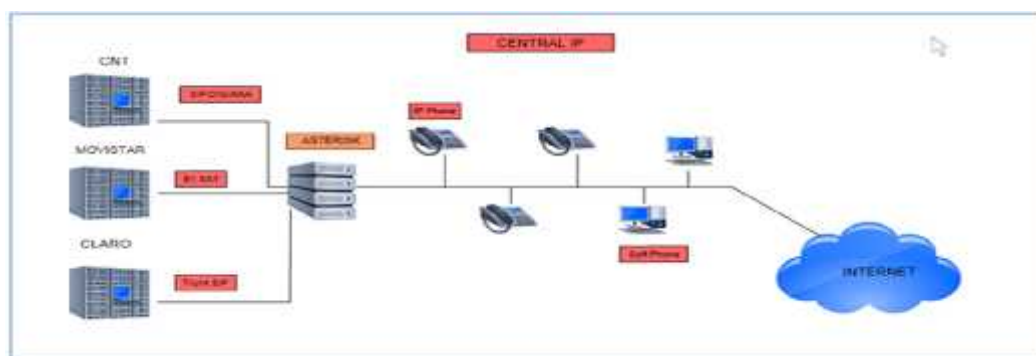
Brindar servicios de asistencia virtual y personal, en las áreas administrativas, servicio al cliente, marketing digital y tele mercadeo, gestionando tareas recurrentes, urgentes e importantes, mediante tecnología de comunicación, aplicaciones móviles y Web 2.0.

La infraestructura tecnológica de CIAV está compuesta por:

Centro de llamadas, el mismo que permitirá la integración de las redes telefónicas y de cómputo:

- Servidor de comunicación para Elastix con capacidad de 2 troncales E1 SIP 90 extensiones SIP, 50 llamadas concurrentes.
- Configuración completa de central y teléfonos
- Teléfonos IP
- Sip Trunk Claro, Sip Trunk CNT

Figura 52. Estructura Contact Center- Central IP



Elaboración: Autores

Equipos de Cómputos, se asignará una portátil de última generación a cada ejecutivo, las mismas que contarán con todos los aplicativos necesarios para la ejecución de las tareas asignadas.

Aplicativos, de acuerdo al perfil de cada usuario se instalarán en las portátiles las herramientas necesarias. Las aplicaciones que generalmente se utilizarán son:

- **Crmsugar**, es un sistema para la administración de la relación con los clientes cuenta con algunos módulos como servicio al cliente, marketing, ventas, productividad, estadísticas.

Figura 53. SugarCrm



Elaboración: Autores

- **ERP**, Sistema destinado para la administración de la empresa, contiene los módulos de contabilidad, finanzas, presupuesto, nomina, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, etc.

9.1.2 Proceso de Control de Calidad

El control de calidad se realizará garantizando a través del CRM (Sugar) el cumplimiento de la plantilla de calidad. El supervisor de operaciones revisará los indicadores de desempeño, de eficacia y de eficiencia, así como controlará los tiempos establecidos y a través de encuestas mediante correo dirigido a los usuarios se mide el grado de satisfacción del cliente. Los indicadores son proporcionados por el CRM.

Para el servicio de telemarketing las llamadas serán grabadas para que mediante una muestra aleatoria monitorear para comprobar de acuerdo a la plantilla de calidad el grado de satisfacción del cliente. Si el índice de satisfacción del cliente está por debajo de la meta se verá afectada la remuneración de cada asistente virtual.

9.1.3 Capacidad de Producción

La cantidad de horas atendidas dependerá de las necesidades y preferencias del mercado, para lo cual se ponderó un porcentaje por tipo de servicio ofrecido.

Tabla 64 . Capacidad de Producción

Precio	Total ventas año 1	Horas anuales requeridas
19,96	437.545,54	21.921,12
23,03	109.748,56	4.765,46
23,03	49.021,02	2.128,57
23,03	73.165,71	3.176,97
	669.481	31.992

Elaboración: Autores

9.1.4 Inversión Inicial

En el plan de inversión inicial se estableció una inversión en activos fijos como el mobiliario, equipos de oficina, equipos de computación y en activos diferidos necesarios para la constitución de la empresa y los gastos que se requieren para que inicie su operación a partir de estos datos se establece la inversión total y se determina que el 40% corresponde capital propio y que el 60% es préstamo bancario.

La inversión necesaria antes de la puesta en marcha del plan de negocio se agrupa de la siguiente manera, con un total de US\$ \$ 151.884,00

Tabla 65. Inversión Inicial

Inversión Inicial		
Inversión Activos Fijos		
Seguridad Informacion, servidores	\$	9.754
Portal Web y aplicaciones	\$	8.000
Muebles de Oficina	\$	12.796
Equipos de Cómputo	\$	3.400
Equipos de Oficina	\$	26.073
Total Inversión	\$	60.023
Gastos preoperativos		
Gastos legales	\$	1.800
Adecuación Local	\$	10.000
Deposito en garantia	\$	1.200
Total Gastos preoperativos	\$	13.000
Capital de Trabajo	\$	78.861,33
	TOTAL \$	151.884

Elaboración: Autores

Inversión Muebles, Enseres y Equipos de Cómputo

Es necesario invertir en equipos de oficina como computadoras e impresoras, muebles y enseres de oficina y útiles de oficina, que permitan el adecuado funcionamiento de las actividades operativas del negocio.

Tabla 66. Mueles de Oficina

Muebles de Oficina	Cantidad	P. Unit	Total
escritorio	5	\$ 250,00	\$ 1.250,00
modulos compartidos	2	\$ 300,00	\$ 600,00
archivadores	3	\$ 200,00	\$ 600,00
archivadores aereos	5	\$ 150,00	\$ 750,00
sillas funcionarios	13	\$ 70,00	\$ 910,00
sillas clientes	10	\$ 90,00	\$ 900,00
sillon de espera	1	\$ 400,00	\$ 400,00
mesa de sala de espera	1	\$ 120,00	\$ 120,00
telefono IP Se recibe en plan 6 telfs	8	\$ 77,00	\$ 616,00
aires acondicionados	1	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
sala de reunion, 1 mesas y 8 sillas	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
televisor sala de reunion	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
proyector sala de reunion	1	\$ 700,00	\$ 700,00
equipo y señalética de seguridad con	1	\$ 300,00	\$ 300,00
dispensador de agua	1	\$ 150,00	\$ 150,00
Total			\$ 12.796,00

Elaboración: Autores

Tabla 67. Equipos de Oficina

Equipo de Cómputo	Cantidad	P. Unit	Total
Central Telefónica Pbx IP Incluye 6 tel	1	\$ 2.300,00	\$ 2.300,00
Configuracionde central telefónica	1	\$ 500,00	\$ 500,00
Sip Trunk Claro	2	\$ 200,00	\$ 400,00
Sip Trunk CNT	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Computador i3 Core 3.50GHz (i3-4150)	27	\$ 854,55	\$ 23.072,73
Samsung imp laserjet SL-M2835DW 28	2	\$ 1.500,00	\$ 3.000,00
Total			\$ 29.472,73

Elaboración: Autores

Tabla 68. Gastos Pre operacionales

INVERSIONES AMORTIZABLES/GASTOS	
Concepto	Valor
Adecuación de local	\$ 0,00
Gastos legales de constitución	\$ 1.000,00
Permisos Municipios, Sri, SuperCias	\$ 800,00
Garantía de arriendo	\$ 1.200,00
Adecuación de Oficina	\$ 10.000,00
Total	\$ 13.000,00

Elaboración: Autores

Tabla 69. Capital de trabajo

Capital de trabajo (2 meses)	Cantidad	P. Unit	Total
Sueldos del personal	2	\$ 29.354,57	\$ 58.709,13
Servicios básicos	2	\$ 970,00	\$ 1.940,00
servicios de internet	2	\$ 100,00	\$ 200,00
Arriendo de Oficina	2	\$ 800,00	\$ 1.600,00
Caja Chica	2	\$ 300,00	\$ 600,00
Servicios limpieza	2	\$ 200,00	\$ 400,00
Marketing y Publicidad	2	\$ 2.643,53	\$ 5.287,07
Plan de minutos a celular	1	\$ 2.105,17	\$ 2.105,17
Utiles de Oficina	2	\$ 62,57	\$ 125,14
Total			\$ 78.861,33

Elaboración: Autores

Tabla 70. Inversiones agotables

INVERSIONES AGOTABLES	
Concepto	Valor
Servidor Linux en la nube 10 TB(ERP)	\$ 1.000,00
ERP	\$ 2.000,00
Sugar CRM.com Sugar Enterprise	\$ 1.235,00
Seguridad de la información	\$ 4.019,00
Aplicación Mobile	\$ 2.500,00
APP	\$ 2.500,00
Portal Web	\$ 3.000,00
Servidor de contingencia y Mantenimiento	\$ 1.500,00
Total	\$ 17.754,00

Elaboración: Autores

9.1.5 Inversión de Personal

Se ha contemplado realizar capacitaciones permanentes para el personal en distintas áreas, las mismas que son base fundamental del plan del negocio. La esencia de estas capacitaciones es mejorar las capacidades intelectuales y técnicas del personal administrativo y operativo para mantener su motivación y eficiencia en las actividades desarrolladas. El costo de capacitación en el primer año, es de US\$ 13.000,00.

A continuación se detalla la inversión necesaria de personal para la atención de las 29120 horas anuales.

Tabla 71 . Inversión de Personal

Nomina	No	Salario	Salario mensual	13avo	14avo	Aporte Patronal 12,15%	Fondo Reserva	Vacaciones	Aportes sociales mensuales	1
Gasto Administrativo										
Gerente	1	2.500	\$ 2.500,00	\$ 208,33	\$ 30,98	\$ 303,75	\$ 208,33	\$ 104,17	\$ 855,56	\$ 40.266,70
Contador/a	1	1.000	\$ 1.000,00	\$ 83,33	\$ 30,98	\$ 121,50	\$ 83,33	\$ 41,67	\$ 360,81	\$ 16.329,70
Asesor/a Jurídica	1	1.000	\$ 1.000,00	\$ 83,33	\$ 30,98	\$ 121,50	\$ 83,33	\$ 41,67	\$ 360,81	\$ 16.329,70
Asistente Administrativo	1	500	\$ 500,00	\$ 41,67	\$ 30,98	\$ 60,75	\$ 41,67	\$ 20,83	\$ 195,89	\$ 8.350,70
Capacitadora	1	900	\$ 900,00	\$ 75,00	\$ 30,98	\$ 109,35	\$ 75,00	\$ 37,50	\$ 327,83	\$ 14.733,90
Líder Talento Humano	1	1.500	\$ 1.500,00	\$ 125,00	\$ 30,98	\$ 182,25	\$ 125,00	\$ 62,50	\$ 525,73	\$ 24.308,70
Técnico de Tecnología	1	1.500	\$ 1.500,00	\$ 125,00	\$ 30,98	\$ 182,25	\$ 125,00	\$ 62,50	\$ 525,73	\$ 24.308,70
Mensajero	1	371,70	\$ 371,70	\$ 30,98	\$ 30,98	\$ 45,16	\$ 30,98	\$ 15,49	\$ 153,57	\$ 6.303,29
Subtotal Gasto Administrativo			\$ 9.271,70	\$ 772,64	\$ 247,80	\$ 1.126,51	\$ 772,64	\$ 386,32	\$ 3.305,92	\$ 150.931,39
Gasto Operativo										
Asesor Comercial	2	500	\$ 1.000,00	\$ 83,33	\$ 61,95	\$ 121,50	\$ 83,33	\$ 41,67	\$ 391,78	\$ 16.701,40
Asesor Telefónico	4	368	\$ 1.471,24	\$ 122,60	\$ 123,90	\$ 178,76	\$ 122,60	\$ 61,30	\$ 609,16	\$ 24.964,85
Social Media Manager	1	1.500	\$ 1.500,00	\$ 125,00	\$ 30,98	\$ 182,25	\$ 125,00	\$ 62,50	\$ 525,73	\$ 24.308,70
Asistente Virtual Profesional	13	1.000	\$ 13.000,00	\$ 1.083,33	\$ 402,68	\$ 1.579,50	\$ 1.083,33	\$ 541,67	\$ 4.690,51	\$ 212.286,10
Supervisor de Operaciones	1	1.500	\$ 1.500,00	\$ 125,00	\$ 30,98	\$ 182,25	\$ 125,00	\$ 62,50	\$ 525,73	\$ 24.308,70
Subtotal Gasto Operativo			\$ 18.471,24	\$ 1.539,27	\$ 650,48	\$ 2.244,26	\$ 1.539,27	\$ 769,64	\$ 6.742,91	\$ 302.569,75
TOTAL NOMINA										\$ 453.501,14

Elaboración: Autores

La proyección de gastos de personal se muestra en la tabla. El crecimiento anual de gastos de personal está directamente relacionado al crecimiento de la demanda y de la inflación, es decir se ha considerado el 1% y el 5% respectivamente para el crecimiento anual.

Tabla 72. Proyección de Gasto de Personal

Presupuesto del personal	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Valor nómina de personal	\$ 111.260,40	\$ 116.823,42	\$ 122.664,59	\$ 128.797,82	\$ 137.456,24
Valor nómina de personal	\$ 221.654,88	\$ 245.337,62	\$ 270.834,51	\$ 298.267,73	\$ 327.767,19
Total nómina	\$ 332.915,28	\$ 362.161,04	\$ 393.499,10	\$ 427.065,55	\$ 465.223,43
Total beneficios sociales	\$ 39.670,99	\$ 41.617,37	\$ 43.661,07	\$ 45.806,95	\$ 45.712,51
Total beneficios sociales	\$ 80.914,87	\$ 89.506,80	\$ 98.755,63	\$ 108.705,58	\$ 119.403,64
Total Gastos Personal	\$ 453.501,14	\$ 493.285,21	\$ 535.915,79	\$ 581.578,08	\$ 630.339,58
TOTAL PAGO	\$ 453.501,14	\$ 493.285,21	\$ 535.915,79	\$ 581.578,08	\$ 630.339,58

Elaboración: Autores

9.1.6 Gastos de Ventas

Los gastos de ventas corresponden a: (1) Gasto de nómina de ventas, (2) comisión de ventas y (3) capacitación al personal.

Los gastos de operación incluyen los gastos de nómina del personal de ventas y la comisión que se realiza sobre las ventas. Se ha considerado un rubro de capacitación permanente, como base fundamental para brindar un mejor servicio.

Tabla 73. Gasto de Ventas

Comisión 3 % ventas	20084,42	21088,65	22143,08	23250,23	24412,74
Gasto Nomina ventas	302569,75	334844,42	369590,14	406973,31	447170,83
Costo Variable Total	322654,17	355933,07	391733,21	430223,54	471583,57

Elaboración: Autores

9.1.7 Gastos Administrativos

Los gastos administrativos corresponden: (1) gasto de nómina administrativos, (2) gastos administrativos, (3) depreciación y amortización, (4) gasto de interés y (5) marketing y publicidad.

Los gastos de nómina administrativos son del personal de apoyo del negocio y los gastos administrativos son los suministros de oficina.

La depreciación y amortización corresponde al desgaste que sufren los activos fijos y pago de capital de deuda contraída con terceros respectivamente. Los gastos de intereses

corresponden al costo del capital prestado a terceros. El gasto de marketing y publicidad corresponde a lo realizado para para posesionar la marca.

Tabla 74 . Gastos Administrativos

Sueldos	150931,39	158440,79	166325,66	174604,77	183168,75
Intereses	9871,12	8117,99	6149,34	3938,71	1456,32
Depreciación	15934,24	15934,24	15934,24	6110,00	6110,00
Amortización	2600,00	2600,00	2600,00	2600,00	2600,00
Otros	78713,21	83667,22	87850,58	92243,11	96855,27
Costos Fijos }Total	258049,96	268760,24	278859,83	279496,59	290190,34

Elaboración: Autores

Los gastos son los valores desembolsados por concepto de: gastos administrativos, servicios básicos, arriendo de oficina, nómina administrativa y de ventas del personal, gastos de marketing, etc.

Los costos son la suma de todos los elementos que se utilizan en la elaboración del servicio, es decir en el proceso de comercialización.

Tabla 75. Presupuesto de Gasto de Operación

Flujo de Caja Proyectado	2016	2017	2018	2019	2020
Saldo Anterior (Capital Trabajo)	\$ 78.861,33	\$ 171.910,60	\$ 222.773,87	\$ 264.460,10	\$ 295.512,91
Ingresos:					
Cobros a Clientes	\$ 669.480,83	\$ 702.954,87	\$ 738.102,61	\$ 775.007,74	\$ 813.758,13
Total Disponible	\$ 748.342,16	\$ 874.865,47	\$ 960.876,48	\$ 1.039.467,84	\$ 1.109.271,03
Desembolsos:					
Gastos de Administración y Ventas	\$ 453.501,14	\$ 493.285,21	\$ 535.915,79	\$ 581.578,08	\$ 630.339,58
Gastos Fijos	\$ 78.713,21	\$ 83.667,22	\$ 87.850,58	\$ 92.243,11	\$ 96.855,27
Comisiones de Ventas	\$ 20.084,42	\$ 21.088,65	\$ 22.143,08	\$ 23.250,23	\$ 24.412,74
Pago préstamo	\$ 14.261,66	\$ 16.014,80	\$ 17.983,44	\$ 20.194,08	\$ 22.676,46
Pago de Intereses	\$ 9.871,12	\$ 8.117,99	\$ 6.149,34	\$ 3.938,71	\$ 1.456,32
Participación de los trabajadores		\$ 13.316,50	\$ 11.739,23	\$ 10.126,44	\$ 9.793,14
Pago impuestos		\$ 16.601,24	\$ 14.634,91	\$ 12.624,29	\$ 12.208,78
Total Desembolsos	\$ 576.431,55	\$ 652.091,60	\$ 696.416,38	\$ 743.954,93	\$ 797.742,30
Ingreso neto del Periodo	\$ 93.049,27	\$ 50.863,26	\$ 41.686,23	\$ 31.052,81	\$ 16.015,83
Flujo de caja acumulado	\$ 171.910,60	\$ 222.773,87	\$ 264.460,10	\$ 295.512,91	\$ 311.528,74

Elaboración: Autores

9.2 DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO

9.2.1 Factores que determinan el tamaño del proyecto

Para establecer el tamaño del proyecto es indispensable considerar el tamaño del mercado potencial y el del mercado meta en la ciudad de Guayaquil, para así determinar el mercado objetivo que la capacidad operacional del Centro de Inteligencia de Asistencia Virtual podría atender.

El mercado meta es todo los empresarios o profesionales independientes ubicados en la Ciudad de Guayaquil, que quieren ahorrar tiempo y costos en actividades administrativas para a su vez dedicarse más generar valor a sus negocios.

9.2.2 La Demanda

De acuerdo al último censo realizado por el INEC, existen alrededor de 424,126 empresarios y profesionales independientes, los cuáles se consideran clientes potenciales. En la ciudad de Guayaquil hay 381.237 siendo este el 89,89% que sería el mercado meta. Se estima que la empresa proyectará una participación de mercado del 0,20% con un crecimiento del 5% por año.

Tabla 76. Demanda Potencial en la Ciudad de Guayaquil

Mercado Potencial Microempresarios y Profesionales Independientes	424.126
% Mercado meta, los profesionales y empresarios en la ciudad de Guayaquil	89,89%
Microempresas y Profesionales Independientes en Guayaquil	381.237
Mercado Objetivo %	0,20%
No. de clientes primer año	762

Elaboración: Autores

10. ANÁLISIS FINANCIERO

Para realizar el análisis financiero de un proyecto de inversión como el Centro de Inteligencia de Asistencia Virtual (CIAV), se tiene que tomar en cuenta informes financieros como el flujo de caja que se espera obtener en base a los futuros ingresos por venta de los servicios de asistencia y los costos totales del proyecto, separando los costos fijos totales de los variables, para establecer el punto de equilibrio en donde la empresa cubra todos los costos fijos. Seguidamente se determinará las tasas correspondientes de descuentos, ya sea para el flujo de caja del proyecto y el de accionista. Con esta información, se calcula indicadores como el VAN y el TIR, con la finalidad de determinar la factibilidad del proyecto.

A continuación se detalla los supuestos económicos y generales considerados:

- La inversión inicial será de mobiliario, equipos de computación, equipos de oficina, el software, se incluyen los gastos de constitución y los gastos pre-operacionales.
- La inflación para 2015, aumento generalizado y sostenido de los precios de los bienes y servicios en un país, estará en el 5% y se estima un crecimiento en ventas del 5% de acuerdo a estimaciones proyectadas con datos del Banco Central del Ecuador (BCE, 2015).
- Las comisiones se pagarán en un 3% sobre las ventas.
- Los gastos administrativos están formados por los sueldos que están determinados por la inflación y productividad, así como por los beneficios de ley. Y los costos operativos incluyen adecuación de la oficina y el mantenimiento de oficina, servicios básicos, pago de alícuota.
- La depreciación del equipo de cómputo utilizado se establece en tres años y por el método de línea recta.
- La inversión inicial será de un 60% capital financiado a través de la banca privada o pública.
- Los préstamos se pagarán en cinco años, con cuotas mensuales.

- A partir del sexto año se repartirá utilidades entre socios en un porcentaje del 5% cada año hasta llegar al 25%.

10.1 PROYECCION DE INGRESOS

Las fuentes de ingreso se originan de los servicios de consultoría y asesoría hacia los empresarios, con una proyección a cinco años, la misma que considera el funcionamiento, condiciones, limitaciones y variables del mercado. De los paquetes establecidos, la empresa recibirá un ingreso que estará en función del tipo de servicio prestado.

10.1.1 Financiamiento

El proyecto cumple con requisitos de sectores priorizados a desarrollar, se realizará el préstamo a través de entidades financieras. Se establece que de la inversión inicial de US\$ \$ 151.884 y se financia el 60% del proyecto siendo el monto a financiar de US\$ 91.130 a una tasa de interés de 11,65% a un plazo de cinco años con pago de dividendos mensuales.

La tabla de amortización de la deuda se muestra en Anexo 5. A continuación se muestra una tabla resumida del pago de la deuda por cada año del proyecto.

Tabla 77. Tabla de Amortización de la deuda

	Dividendo	Interéses	Capital
1	\$ 24.132,78	\$ 9.871,12	\$ 14.261,66
2	\$ 24.132,78	\$ 8.117,99	\$ 16.014,80
3	\$ 24.132,78	\$ 6.149,34	\$ 17.983,44
4	\$ 24.132,78	\$ 3.938,71	\$ 20.194,08
5	\$ 24.132,78	\$ 1.456,32	\$ 22.676,46

Elaboración: Autores

El 40% de la inversión inicial, que corresponde al valor de US\$ \$60.754, será repartido en 800 acciones con un valor por acción de US\$715,94, por acción. Las acciones de la empresa serán divididas de la siguiente manera:

- El 100% de las acciones serán repartidas entre los socios fundadores del plan de negocio, es decir 400 números de acciones por cada uno.

10.1.2 Flujo de Caja

La proyección del flujo de caja constituye uno de los elementos más importantes del estudio de un proyecto, la evaluación del mismo se efectuará sobre los resultados que se determinan.

El análisis financiero de este instrumento contable es importante por cuanto permite establecer el comportamiento de ingresos y egresos de la empresa.

Para obtener un análisis sobre la factibilidad del proyecto de inversión se debe realizar el flujo de caja proyectado que va a determinar cuánto se necesita para iniciar las actividades de la empresa.

En los ingresos operacionales se encuentran los rubros por la venta de los servicios de asistencia profesional, en los egresos operacionales están los gastos administrativos y de ventas que lo conforman los sueldos y beneficios sociales del personal del apoyo/soporte y las del core del negocio respectivamente, servicio de internet, formación y capacitación para el personal muy imprescindible en este tipo de empresas. La depreciación se la calculó a cinco años a un 20% anual del valor inicial de compra y para el caso de equipos de cómputo se realizó a tres años a 33,33% anual.

En la tabla se refleja el cash flow, considerando todos los ingresos y egresos del negocio, evidenciando que, los flujos son positivos. Sin embargo, se buscará alternativas como apalancar la operación as través de los proveedores y a través de sociedades estratégicas que permitan mejorar aún más los flujos.

Tabla 78. Flujo de Caja

Flujo de Caja Proyectado	2016	2017	2018	2019	2020
Saldo Anterior (Capital Trabajo)	\$ 78.861,33	\$ 171.910,60	\$ 222.773,87	\$ 264.460,10	\$ 295.512,91
Ingresos:					
Cobros a Clientes	\$ 669.480,83	\$ 702.954,87	\$ 738.102,61	\$ 775.007,74	\$ 813.758,13
Total Disponible	\$ 748.342,16	\$ 874.865,47	\$ 960.876,48	\$ 1.039.467,84	\$ 1.109.271,03
Desembolsos:					
Gastos de Administración y Ventas	\$ 453.501,14	\$ 493.285,21	\$ 535.915,79	\$ 581.578,08	\$ 630.339,58
Gastos Fijos	\$ 78.713,21	\$ 83.667,22	\$ 87.850,58	\$ 92.243,11	\$ 96.855,27
Comisiones de Ventas	\$ 20.084,42	\$ 21.088,65	\$ 22.143,08	\$ 23.250,23	\$ 24.412,74
Pago préstamo	\$ 14.261,66	\$ 16.014,80	\$ 17.983,44	\$ 20.194,08	\$ 22.676,46
Pago de Intereses	\$ 9.871,12	\$ 8.117,99	\$ 6.149,34	\$ 3.938,71	\$ 1.456,32
Participación de los trabajadores		\$ 13.316,50	\$ 11.739,23	\$ 10.126,44	\$ 9.793,14
Pago impuestos		\$ 16.601,24	\$ 14.634,91	\$ 12.624,29	\$ 12.208,78
Total Desembolsos	\$ 576.431,55	\$ 652.091,60	\$ 696.416,38	\$ 743.954,93	\$ 797.742,30
Ingreso neto del Periodo	\$ 93.049,27	\$ 50.863,26	\$ 41.686,23	\$ 31.052,81	\$ 16.015,83
Flujo de caja acumulado	\$ 171.910,60	\$ 222.773,87	\$ 264.460,10	\$ 295.512,91	\$ 311.528,74

Elaboración: Los Autores

10.2 ANÁLISIS DE COSTOS

La inversión inicial en el año 0, es de US\$ 151 884 y está compuesto por los costos y gastos por concepto de muebles y enseres, equipos de tecnología, por los gastos pre operacionales, inversiones agotables como licencia de software, antivirus y nube, aplicaciones móviles y por el costo de capital de trabajo que incluye el sueldo de personal de los dos primeros meses de actividad. El costo de capital es el costo de oportunidad para una alternativa de inversión, es decir es el rendimiento que una empresa debe obtener sobre las inversiones que ha realizado para mantener inalterable su valor en el mercado financiero.

Tabla 79. Inversión Inicial del Proyecto

Inversión Inicial	
Inversión Activos Fijos	
Seguridad Informacion, servidores	\$ 9.754
Portal Web y aplicaciones	\$ 8.000
Muebles de Oficina	\$ 12.796
Equipos de Cómputo	\$ 3.400
Equipos de Oficina	\$ 26.073
Total Inversión	\$ 60.023
Gastos preoperativos	
Gastos legales	\$ 1.800
Adecuación Local	\$ 10.000
Deposito en garantia	\$ 1.200
Total Gastos preoperativos	\$ 13.000
Capital de Trabajo	\$ 78.861,33
TOTAL	\$ 151.884

Elaboración: Autores

Los costos fijos se componen de: (1) Gastos de nómina administrativo, (2) gasto de operación (2) y gastos de administración. Los costos variables se componen de: Gasto de personal de ventas, (2) gastos de operación variables y (3) gastos de administración variables.

Tabla 80. Gastos y Costos Fijos

Sueldos	150931,39	158440,79	166325,66	174604,77	183168,75
Intereses	9871,12	8117,99	6149,34	3938,71	1456,32
Depreciación	15934,24	15934,24	15934,24	6110,00	6110,00
Amortización	2600,00	2600,00	2600,00	2600,00	2600,00
Otros	78713,21	83667,22	87850,58	92243,11	96855,27
Costos Fijos }Total	258049,96	268760,24	278859,83	279496,59	290190,34

Elaboración: Autores

Tabla 81. Gastos y Costos Variables

Comisión 3 % ventas	20084,42	21088,65	22143,08	23250,23	24412,74
Gasto Nomina ventas	302569,75	334844,42	369590,14	406973,31	447170,83
Costo Variable Total	322654,17	355933,07	391733,21	430223,54	471583,57

Elaboración: Autores

10.3 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio será calculado bajo la fórmula:

$$P_e = \frac{C_{\text{fijos}}}{C_{\text{variable}} - C_{\text{marginal}}}$$

Los costos fijos suman un valor de US\$ 134.816,68. Estos costos incluyen los gastos de operación, sueldos y salarios administrativos indirectos. La contribución marginal promedio se calcula determinando el valor promedio de las contribuciones marginales unitarias, de cada servicio, de acuerdo a la siguiente fórmula:

MCU = Precio de Venta – Costo Variable – Gastos Indirectos

Tabla 82. Punto de Equilibrio

Càlculo del Punto de Equilibrio Anual			
	2016		
	Paquete de 25 horas al mes	Paquete de 10 horas al mes	Totales 2016
No. Prestaciones anuales	877	1007	
No. Horas mes	25	10	
Total No. De prestaciones en horas	21921	10071	31992
Precio Unitario a)	19,96	23,03	21
Total ingresos	437.546	231.935	669.481
% Mix de ventas	69%	31%	100%
Costos variables totales			
Costo variable unitario b)	10	10	10
Costo variable total	221.084	101.570	322.654
	-		-
Costo fijo anual	\$ 258.049,96		
Contribución marginal unitaria a) -b)	9,87	12,94	
Margen de Contribución Unitario MCU	49%	56%	
Contribución marginal unitaria ponderada	7	4	11
Punto de equilibrio en horas anuales	16.310	7.493	23.803
Punto de equilibrio en paquete anual	652	749	1.402
Punto de equilibrio en dólares (anual)	325.547,67	172.567,17	498.114,84

Elaboración: Autores

10.4 TASA DE DESCUENTO

Se podrá estimar la viabilidad económica determinando las tasas de descuento correspondiente a ser aplicadas en los diferentes flujos. Se determinará la tasa de descuento del accionista que relaciona rentabilidad y riesgo de acuerdo al proyecto. Posteriormente se determinará la tasa de descuento para el flujo del proyecto financiado, utilizando el costo promedio ponderado de capital (WACC).

El cálculo de la tasa de descuento se realizará utilizando el método CAPM, en base a la fórmula de la tasa del costo del capital patrimonial:

$$E[R] = R_f + \beta * (R_m - R_f) + @$$

En donde:

$\beta = 0,78$ (Beta del sector Business & Consumer Service (Damodaran))

R_f = Tasa libre de riesgo

R_M = Tasa de riesgo de mercado

r_p = Tasa de riesgo país

Se utilizó este método debido a que nos permite calcular de manera rápida el riesgo de un proyecto en el corto plazo. Incluye la tasa inflacionaria y el riesgo del país y considerando una tasa de descuento que incluya la mayor cantidad de implicaciones para concluir si el proyecto es viable.

10.5 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

Con la finalidad de evaluar si el proyecto es viable, se debe evaluar los flujos futuros que va a generar el proyecto, descontados a una tasa única. Para calcular los flujos de caja futuro, se debe establecer todos los ingresos por concepto de ventas y todos los costos y gastos de la actividad diaria del plan de negocio, sumando aquellos valores que no representan desembolsos como la depreciación.

Para iniciar con la evaluación financiera, se debe calcular el costo promedio ponderado de capital (WACC), cuyas variables son: Deuda y Capital, costo financiero de la deuda, costo del accionista y tasa impositiva.

Fórmula del Costo de Capital Promedio Ponderado:

$$WACC = \frac{E}{V} \times R_e + \frac{D}{V} \times R_d \times (1 - T_c)$$

El Costo de financiamiento de la deuda, es la tasa de interés cobrada por la institución financiera y el costo del accionista se debe calcular en función del riesgo del negocio.

Fórmula de Costo del Accionista:

$$E[R] = R_f + \beta * (R_m - R_f) + @$$

Para calcular con el método CAPM, se debe conocer las siguientes variables:

- Se considera una prima de riesgo, que según Damodaran es de 15.50% para en Ecuador
- Beta: Índice de riesgo de industria, que de acuerdo a Damodaran es de 0.78 para Business & Consumer Services, con cero apalancamiento y considerando con el nivel de apalancamiento del proyecto es de 1.69.
- Rf: Tasa libre de riesgo, se utiliza para los bonos de los Estados Unidos a 10 años.
- Riesgo País: Adicional se suma la tasa de riesgo país donde se está realizando la inversión.

Tabla 83. Método WACC Y CAPM

WACC				
Tasas				
$\beta_u =$	0,78 Business & Consumer Services beta desapalancado			
Interes=	11,65% Crédito Productivo PYMES			
t=	22,0% Impuesto a la Renta			
Cálculo D/A				
Pasivos totales	Patrimonio	D/A		
\$ 91.130,44	\$ 60.753,63	150,00%		
Cálculos de Kd y Ke				
Kd=	11,65%	Tasa Crédito Productivo PYMES		
IR=	22,0%	Impuesto a la Renta		
Ke=	38,15%	Modelo CAPM		
D/A	150,00%	Fuente		
Kd	11,65%	$Ke = R_{fecu} + \beta L(R_m - R_f) + PR$		
CAPM (Ke)	38,15%	http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm		
β	1,69	Beta apalancado		
Rf	2,16%	Bono USA 10 años		
Riesgo país Ecu	9,75%	http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais		
Rm-Rf	15,50%	http://algodeeconomia.blogspot.com/2012/02/primas-de-riesgo-de-los-paises-segun.html		
Cálculo WACC				
Estructura Capital	Proporción Financiamiento	Costo Deuda	Costo Promedio Ponderado	
Deuda a largo Plazo \$ 91.130,44	60,00%	11,65%	5,45%	
Capital propio \$ 60.753,63	40,00%	38,15%	15,26%	
\$ 151.884,06			20,71%	
Costo promedio entre costo de accionista y banco		WACC=	20,71%	

Elaboración: Autores

Mediante este método se procede a calcular el costo del accionista, que en este caso es el WACC es de 20.71%, para posteriormente determinar el costo promedio ponderado de capital, siendo el valor de 38.15 %.

10.5.1 TIR y VAN del proyecto

La factibilidad del proyecto se la puede evaluar con dos índices financieros el VAN y el TIR. Previa elaboración del flujo del accionista y flujo de caja libre Empresa, considerando perpetuidad, es decir que a partir del año 5 el negocio seguirá obteniendo ingresos a un crecimiento del 5% anual.

Flujo de Caja libre de Empresa.- El flujo no considera financiamiento, el flujo es para cubrir deudas a acreedores y accionistas. Para el cálculo del VAN se considera el costo de capital promedio ponderado.

Tabla 84. Flujo de Caja Financiado

Flujo Caja Financiado							
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año n
Inversión	(60.023)						
Gastos preoperativos	(13.000)						
Capital de Trabajo	(78.861)						
Ingresos		669.481	702.955	738.103	775.008	813.758	
Egresos		(570.833)	(616.575)	(664.444)	(705.781)	(760.318)	
Utilidad UAI		98.648	86.380	73.659	69.226	53.441	
Utilidad Trabajadores 15%		(13.317)	(11.739)	(10.126)	(9.793)	(7.798)	
Impuesto a la Renta 22%		(16.601)	(14.635)	(12.624)	(12.209)	(9.721)	
(+) Depreciaciones		18.534	18.534	18.534	8.710	8.710	
(+) Intereses*(1-t)							
Flujo Caja Libre Empresa	(151.884)	87.264	78.540	69.442	55.934	44.632	173.449
WACC	20,71%						
VAN	\$ 113.618						
TIR	47,5%						
Tiempo Recuperación	Un año						

Elaboración: Autores

El obtener un Valor Actual Neto positivo (US\$ 113.618), nos indica que los flujos futuros del proyecto al traerlos a valor presente, es un proyecto viable.

De la misma manera, el obtener una Tasa Interna de Retorno, con mayor porcentaje que el costo de capital ponderado, podemos concluir que el TIR (47,5%), que al estar por encima del costo de la deuda con Bancos y Accionistas es viable el proyecto. Finalmente, se concluye que el tiempo de recuperación de la inversión es menos de dos años, lo que es aceptable.

Flujo de caja del Accionista.- Se considera el pago de la deuda, tanto capital como intereses y para el VAN se calcula el costo del accionista mediante el método CAPM.

Tabla 85. Flujo de Caja de los Accionistas.

Flujo Caja de los Accionista							
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año n
Inversion de accionistas	(60.754)						
Gastos preoperativos							
Capital de Trabajo							
Ingresos		669.481	702.955	738.103	775.008	813.758	
Egresos		(570.833)	(616.575)	(664.444)	(705.781)	(760.318)	
Utilidad		98.648	86.380	73.659	69.226	53.441	
(+) Depreciaciones		18.534	18.534	18.534	8.710	8.710	
Utilidad Trabajadores 15%		(13.317)	(11.739)	(10.126)	(9.793)	(7.798)	
Impuesto a la Renta 22%		(16.601)	(14.635)	(12.624)	(12.209)	(9.721)	
(+) Prestamos							
(+) Intereses*(1-t)		(9.871)	(8.118)	(6.149)	(3.939)	(1.456)	
(-) Pagos		(14.262)	(16.015)	(17.983)	(20.194)	(22.676)	
Flujo Caja Libre Accionista	(60.754)	63.132	54.407	45.310	31.802	20.499	30.906
Costo Accionista capm	38,1%						
VAN	\$ 47.894						
TIR	86,5%						
Tiempo Recuperación	Un año						

Elaboración: Autores

El obtener un Valor Actual Neto positivo (US\$ 47.894), nos indica que los flujos futuros del proyecto al traerlos a valor presente, es un proyecto viable.

De la misma manera, el obtener una Tasa Interna de Retorno, con mayor porcentaje que el costo de capital ponderado, podemos concluir que el TIR (86,5%), que al estar por encima del costo de la deuda con Bancos y Accionistas es viable el proyecto. Finalmente, se concluye que el tiempo de recuperación de la inversión es menos de dos años, lo que es aceptable.

Tabla 86. VAN y TIR

	Flujo del Proyecto	Flujo del Accionista
WACC/Costo Accionista	20,7%	38,1%
VAN	\$ 113.618	\$ 47.894
TIR	47,5%	86,5%
Tiempo Recuperación	Un año	Un año

Elaboración: Autores

El estado de resultados muestra los efectos de las operaciones de una empresa en su resultado final. En el costo de nuestra empresa se proyectó a cinco años, tomando como base la proyección de ventas para los ingresos y los gastos ocasionados por las ventas.

Tabla 87. Estado de Resultados

Estado de Resultado						
Crecimiento en ventas		5%	5%	5%	5%	
	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5	
Ventas Netas	\$ 669.480,83	\$ 702.954,87	\$ 738.102,61	\$ 775.007,74	\$ 813.758,13	
Costo variable	\$ (322.654,17)	\$ (355.933,07)	\$ (391.733,21)	\$ (430.223,54)	\$ (471.583,57)	
Contribucion Marginal	\$ 346.826,65	\$ 347.021,80	\$ 346.369,40	\$ 344.784,20	\$ 342.174,56	
Gastos Operacionales						
Sueldos	\$ (150.931,39)	\$ (158.440,79)	\$ (166.325,66)	\$ (174.604,77)	\$ (183.168,75)	
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Depreciación	\$ (15.934,24)	\$ (15.934,24)	\$ (15.934,24)	\$ (6.110,00)	\$ (6.110,00)	
Amortización	\$ (2.600,00)	\$ (2.600,00)	\$ (2.600,00)	\$ (2.600,00)	\$ (2.600,00)	
Otros	\$ (78.713,21)	\$ (83.667,22)	\$ (87.850,58)	\$ (92.243,11)	\$ (96.855,27)	
Utilidad Operativa (UAI)	\$ 98.647,81	\$ 86.379,55	\$ 73.658,91	\$ 69.226,32	\$ 53.440,54	
Intereses	\$ (9.871,12)	\$ (8.117,99)	\$ (6.149,34)	\$ (3.938,71)	\$ (1.456,32)	
Utilidad A. I. I.	\$ 88.776,69	\$ 78.261,56	\$ 67.509,57	\$ 65.287,61	\$ 51.984,22	
Utilidad Trabajadores 15%	\$ (13.316,50)	\$ (11.739,23)	\$ (10.126,44)	\$ (9.793,14)	\$ (7.797,63)	
Impuesto a la Renta 22%	\$ (16.601,24)	\$ (14.634,91)	\$ (12.624,29)	\$ (12.208,78)	\$ (9.721,05)	
Utilidad Neta	\$ 58.858,95	\$ 51.887,42	\$ 44.758,84	\$ 43.285,69	\$ 34.465,54	

Elaboración: Autores

10.6 BALANCE GENERAL

El balance general es un estado financiero que muestra la situación actual de la empresa y se proyectó a cinco años. En la siguiente ilustración se presentan un balance inicial al 2015 y un balance proyectado:

Tabla 88. Balance General

Balance General	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Activos						
Efectivo	78.861,33	171.910,60	222.773,87	264.460,10	295.512,91	311.528,74
Cientes						
Reposición de Equipos Tecnológicos						
Muebles y Enseres	12.796	12.796	12.796	12.796	12.796	12.796
Equipos Tecnología	29.473	29.473	29.473	29.473	29.473	29.473
Activos intangibles	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000
Inversiones Agotables	17.754	17.754	17.754	17.754	17.754	17.754
Depreciación Acumulada		(18.534,24)	(37.068,49)	(55.602,73)	(64.312,73)	(73.022,73)
Total Activos	151.884,06	226.399,09	258.728	281.880	304.223	311.529
Pasivos						
Préstamo Bancario	91.130	76.868,78	60.854	42.871	22.676	-
Obligaciones Laborales		13.316,50	11.739,23	10.126,44	9.793,14	7.797,63
Impuesto por Pagar		16.601,24	14.634,91	12.624,29	12.208,78	9.721,05
Patrimonio						
Capital Social	60.754	60.753,63	60.753,63	60.753,63	60.753,63	60.753,63
Utilidades Retenidas Años Anteriores			58.858,95	110.746,36	155.505,21	198.790,89
Utilidad Año Actual		58.858,95	51.887,42	44.758,84	43.285,69	34.465,54
Total Pasivos y Patrimonio	151.884	226.399,09	258.728,11	281.880,10	304.222,91	311.528,74

Elaboración: Autores

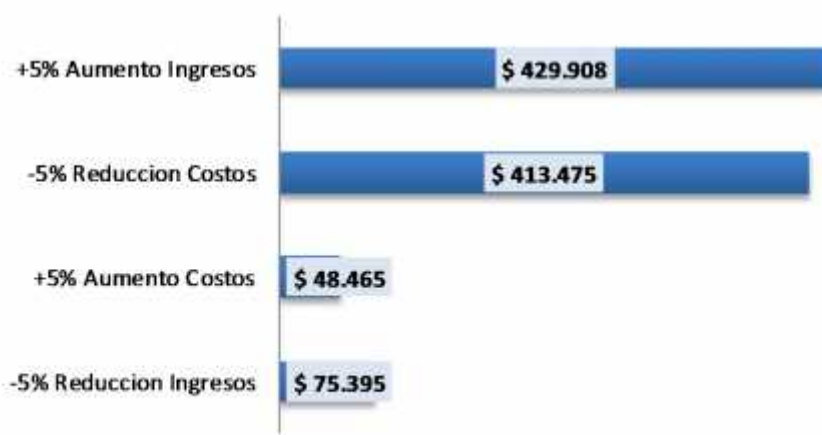
10.7 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El análisis de sensibilidad permite plantear escenarios, para obtener posibles resultados del presente proyecto, cambiando los valores de sus variables y determinar, como afectan en el resultado final. Se ha identificado los posibles escenarios del proyecto de inversión, que pueden afectar a la empresa en un futuro.

Tabla 89. Resultados de Sensibilidad

	VAN	TIR	Tiempo Recuperación	Tiempo Recuperación
-5% Reduccion Ingresos	\$ 75.395	41%	2	Es factible el proyecto
+5% Aumento Costos	\$ 48.465	38%	2	Es factible el proyecto
-5% Reduccion Costos	\$ 413.475	96%	1 año	Es factible el proyecto
+5% Aumento Ingresos	\$ 429.908	99%	1 año	Es factible el proyecto

ANALISIS SENSIBILIDAD



Elaboración: Autores

10.8 CONCLUSIÓN DEL ANÁLISIS FINANCIERO

La Inversión Inicial requerida es de US\$143.189, que se financiará con la siguiente estructura de capital, el 60% (US\$ 85.913,54) a través de financiamiento bancario y el 40% (US \$57.275,69) capital propio, repartido en 800 acciones dividido entre los accionistas.

En el cálculo del flujo de caja financiado del proyecto el VAN es positivo (US \$113.618) y la TIR es superior (47,5%) al Costo promedio ponderado de capital CAPM (38,15%), por lo que al cumplir estas dos condiciones se concluye que el proyecto es factible y viable. Y en general la recuperación del proyecto en promedio es de dos años.

Además, al realizar el análisis de sensibilidad, en un escenario pesimista, al establecer una reducción del 5% en los ingresos y aun realizando un incremento de los costos, el VAN en ambos casos es positivo y por lo tanto el proyecto es viable realizarlo. Sin embargo, la sensibilidad del proyecto es muy sensible a la variación del ingreso y costos, permitiendo soportar hasta una reducción del 5% del ingreso y un aumento del 5% de los costos.

A partir del segundo año se evaluará las condiciones de mercado para decidir si incrementar la capacidad de prestación del servicio de Asistencia Virtual (Contratación de más asistentes virtuales) con la finalidad de captar mayor participación de mercado.

11. ANÁLISIS Y GESTIÓN DE RIESGO

Todas las organizaciones se encuentran expuestas a riesgos debido a que no existe un entorno completamente seguro, sobre todo ahora que las empresas están migrando al mundo digital y el uso frecuente del Internet es imperativo. Por tal motivo es sumamente importante que las empresas se encuentren alertas a los cambios que se presenten y que podrían afectar negativamente a un activo y/o a toda la organización.

11.1 OBJETIVO DEL ANÁLISIS DE RIESGO

- Identificar los activos relevantes de la empresa
- Identificar las amenazas a las que están expuestos los activos relevantes
- Determinar si existe salvaguardias para los activos relevantes
- Evaluar el impacto que produciría la amenaza en caso de materializarse

11.2 ELEMENTOS DEL ANÁLISIS DE RIESGO

- Activos: elementos del sistema de información que generan valor a la empresa.
- Amenazas: eventos que podrían ocurrir y afectar a la empresa.
- Salvaguardas: mecanismo de defensas
- Evaluar el impacto que produciría la amenaza en caso de materializarse

11.2.1 Identificación de Activos

Los activos son esenciales para que la empresa funcione correctamente:

- Software, que permita gestionar la información: Sistema ERP, SugarCRM, SFTP, Antivirus, otros softwares.
- Hardware, que permitan alojar datos, aplicaciones y servicios: Servidores, quipos virtuales, computadoras, laptops, impresoras.
- Redes de comunicaciones, que permitan el intercambio de datos: Telefonía IP, redes Lan, Internet

- Servicios, Satisface las necesidades del usuario interno y externo: Portal Web, acceso remoto, sitio móvil, campus virtual, servidor de correo electrónico, telefonía, servicios de asistencia virtual
- Equipamiento, otros equipos de soporte a los sistemas de información: cableado de datos, mobiliario, etc.
- Ejecutivos que operan los activos citados anteriormente.

11.2.2 Identificación de Amenazas

Las amenazas son eventos que pueden liberar un incidente en la empresa generando daños materiales, económicos en la empresa.

11.2.3 Identificación de Salvaguardas

Mecanismos de defensas para los activos

11.2.4 Evaluación del Impacto

El objetivo es conocer el impacto del daño producido

Tabla 90. Ponderación para evaluar Nivel de Riesgo

		NIVEL DE RIESGO				
		impacto				
		Bajo	Medio	Alto		
		1	2	3		
PROB. OCURREN	Bajo	1	2	3		
	Medio	2	4	6		
	Alto	3	6	9		

EFECTIVIDAD DE CONTROLES	
	1 Bajo
	2 Medio
	3 Alto

11.3 GESTIÓN DE RIESGO

Una gestión de riesgo eficiente genera para las empresas incalculables beneficios convirtiéndose en una herramienta necesaria para la toma de decisiones. Donde la selección e implementación de las salvaguardas son determinantes para identificar, prevenir y mitigar los riesgos identificados.

Para cada uno de los riesgos identificados se supuso una probabilidad de ocurrencia y su impacto sobre la empresa; Así mismo, se propusieron respuestas para cada riesgo y la persona encargada en la empresa de ejecutar las acciones adecuadas.

Tabla 91. Matriz Gestión de Riesgo

TIPO DE EVENTO	PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL RIESGO	NIVEL DE RIESGO	CONTROLES /MITIGANTES			NIVEL DE EXPOSICIÓN DEL RIESGO		Responsable
					MITIGANTE	EFFECTIVIDAD				
PORTAL WEB										
Que se retrase la entrega del Portal Web con las funcionalidades solicitadas, alcance planteado	1	3	3	2 Medio	Seguimiento, revisión de tiempos y evaluación de recursos adicionales.	3	Alto	1	Bajo	Dirección/Gerente/Sistemas
PLATAFORMA SEGURA										
No se incorpore las seguridades informáticas para portal web(usuarios y Password)	1	2	2	1 Bajo	El Ingeniero de TI establecerá políticas de seguridad aplicadas al manejo del portal web	3	Alto	0	Bajo	Dirección/Gerente/Sistemas
No asegurar la disponibilidad del sistema, esto incluye servidores principales y back-up, hardware que evite el ingreso de intrusos (firewall), respaldos de los canales de comunicación en caso de fallas.	1	3	3	2 Medio	Incorporar un servidor de contingencias en donde se aloje el portal web	3	Alto	1	Bajo	Gerente/Sistemas
CERTIFICADOS DIGITALES										
No se haga uso de certificados digitales que permita establecer conexiones seguras entre el servidor de aplicaciones, es decir, toda información desde y hacia el cliente serán	1	3	3	2 Medio	El Ingeniero de TI debe adquirir a tiempo el certificado de autenticación.	3	Alto	0	Bajo	Sistemas

codificados para que ningún intruso pueda hacer uso de ella.											
TRANSMISIÓN DE DATOS SEGUROS											
No contratar servidor en la nube SFTP	1	3	3	2	Medio	El Ingeniero de TI debe contratar servicio de servidor en la nube para SFTP	3	Alto	1	Bajo	Sistemas
APLICATIVA											
No contar con un sistema de auditoria de la información, con registros de auditoría, logs de auditoría que permita llevar el control de las transacciones realizadas por el usuario.	2	2	4	2	Medio	Incorporar sistema de auditoria de información. Almacenamiento automático de las transacciones realizadas por el usuario	3	Alto	1	Bajo	Sistemas
No contar con un manual de políticas y procedimientos	2	2	4	2	Medio	Trabajar en el levantamiento de información y definir política de seguridad	3	Alto	1	Bajo	Gerente/Sistemas
No contar con una política de privacidad formal y explícita en el sitio web y, además deben existir mecanismos de seguridad concretos para proteger los datos de los usuarios.	1	1	1	1	Bajo	Supervisor comercial e Ingeniero de IT deberán incluir en el diseño un recuadro explicando la política de privacidad de la institución referente al portal web	3	Alto	0	Bajo	Supervisor Comercial/Sistemas
No realizar periódicamente revisión de los esquemas de permisos otorgados a directorios y archivos, lo cual requiere procedimientos claros de supervisión.	1	3	3	2	Medio	El Ingeniero de TI debe establecer y revisar periódicamente políticas de seguridad de la información	3	Alto	1	Bajo	Sistemas

Fuga de información	2	3	6	3	Alto	El Ingeniero de TI realizar validación de seguridad a los equipos de escritorios y laptop (inhabilitar puertos, antivirus, instalación de software de monitoreo)	3	Alto	1	Bajo	Sistemas/Supervisor operaciones
Retraso en la elaboración de contratos de trabajo, contratos de servicios y convenio de confidencialidad de la información	1	3	3	2	Medio	Talento Humano y abogado deberán trabajar proactivamente para la obtención de los contratos y documentos	3	Alto	1	Bajo	Talento Humano/abogado/Gerente

Elaboración: Autores

11.4 CONCLUSIONES

La prevención, detección y mitigación de riesgo, es imprescindible para el buen funcionamiento de la empresa. Posteriormente al análisis y gestión de riesgo donde se identificaron los activos, amenazas y acciones, Ciav ha considerado como estrategia la implementación de un sistema de gestión de seguridad de la información, con el objetivo de mitigar el riesgo sobre la fuga de información por parte de sus empleados, principalmente de sus asistentes virtuales, quienes por su gestión operativa cuentan con información sensible de los clientes. El sistema de gestión de seguridad de la información se implementará basado en un esquema similar a los estándares internacionales como lo es la ISO 27001:

- Se establecerá una política de seguridad de la empresa (Integridad, confidencialidad, disponibilidad)
- Se creará un manual de procedimientos y procesos de seguridad de la información basándose en la norma 27001.
- Todas las computadoras contarán con aplicativos de seguridad como: antivirus, firewall, software de monitoreo de correo electrónico, TeamViewer, etc.
- Ingeniería Social: campaña de capacitación a usuarios internos
- Se contratará aplicativo para auditoría de sistemas.
- Se realizará auditorías de sistemas (externas) dos veces al año de acuerdo como lo sugiere la norma 27001.

12. BIBLIOGRAFÍA

- Aida Mayerly Fúquene, Óscar Fernando Castellanos y Sandra Lorena Fonseca. (Diciembre de 2007). *SciELO Colombia- Scientific Electronic Library Online*. Recuperado el 15 de 07 de 2014, de SciELO Colombia- Scientific Electronic Library Online Web Site: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-56092007000300020&script=sci_arttext#fig05
- Albuja, J. (09 de Junio de 2014). *Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información*. Recuperado el 09 de Mayo de 2014, de Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información Web Site: <http://www.telecomunicaciones.gob.ec/el-trabajo-coordinado-entre-el-mintel-y-los-gads-permitira-avanzar-hacia-los-territorios-digitales/>
- Alemán, F. (2014). *Pespectiva Económica 2014: Un Enfoque Gerencial. E+E ESPA E Y EMPRESA*, 13.
- AmericaTelework. (2000). http://www.jala.com/Telework_America_2000_Report.pdf.
- Asevir. (s.f.). <http://asociacionasevir.com/>. Obtenido de Asociación de Asistentes Virtuales: <http://asociacionasevir.com/>
- Benemérito Cuerpo de Bomberos de Guayaquil. (2015).
- Bush, T. (1996). *El Tecnoscopio*. Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina: Aique.
- Cámara de Comercio de Guayaquil. (Agosto de 2012). *Boletín Económico - ICG 2012 – 2013*. Obtenido de Cámara de Comercio de Guayaquil Web site: <http://www.lacamara.org/website/>
- COMPUTERWORLD. (09 de 2014). *Ekos Negocio*. Obtenido de www.ekosnegocios.com/: www.ekosnegocios.com/
- Corporación Financiera Nacional, C. (01 de 05 de 2015). www.cfn.fin.ec/. Recuperado el 02 de 08 de 2015, de <http://www.cfn.fin.ec/>
- Correa, R. (08 de 03 de 2014). Informe Semanal, enlace sabatino Nro. 364. Obtenido de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/masqmenos/item/industrias-basicas-el-eslabon-pendiente.html>
- Creamer Guillén, B. (Marzo de 2007). *Asociación Latinoamericana de Integración*. Recuperado el 12 de Abril de 2014, de Asociación Latinoamericana de Integración Web site: <http://www.aladi.org/>
- Deloitte & Cisco. (2012). *Indicadores de uso de TIC a nivel nacional*.
- Deloitte-Ecuador. (Enero de 2013). *Estudios y publicaciones: Deloitte*. Recuperado el 27 de 04 de 2014, de Deloitte Web site: https://www.deloitte.com/view/es_EC/ec/perspectivas/estudios-y-publicaciones/estudios/index.htm
- Derecho Comercial. (2015).
- El Universo*. (2 de Junio de 2013). Recuperado el 14 de 04 de 2014, de El Universo: <http://www.eluniverso.com/noticias/2013/06/02/nota/978461/pais-competitivo-se-escribe-plan-oficial>
- elespectador. (3 de Octubre de 2013). <http://www.elespectador.com/noticias/economia/una-mirada-el-teletrabajo-articulo-450076>. Obtenido de <http://www.elespectador.com/noticias/economia/una-mirada-el-teletrabajo-articulo-450076>
- ESPAE. (2014). *GEM ECUADOR - ESPA E. GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR*, 110.
- FORUM, W. E. (01 de 01 de 2015). *The Global Competitiveness Report 2014 - 2015*. Recuperado el 02 de 08 de 2015, de <https://scholar.google.com/scholar?q=The+Global+Competitiveness+Report+2014+->

- +2015&hl=es&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholar&sa=X&ved=0CBsQgQMwAGoVChMIw-aTiIyMxwIVg82ACh2O7gi8
- Ilustre Municipio de la Ciudad Guayaquil. (2015).
- INEC. (11 de Septiembre de 2014). *Rendición de Cuentas 2013: Ecuador en cifras*. Recuperado el 11 de Septiembre de 2014, de INEC Web site: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Rendicion_de_cuentas_2013/Rendicion_Cuentas_2013/
- Jiménez, E. (2000). *Propuesta Doctoral Análisis de las cadenas de suministro en el marco de la competitividad internacional*. México.
- Ley de compañías. (2015).
- Loyola, W. (2013-2014). Programa de Tesis.
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigacion de mercados*. PEARSON EDUCACIÓN.
- Malhotra, N. k. (2008). Investigación de Mercado. En N. K. Malhotra, *Investigación de Mercado* (pág. 79). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.
- MANAGEMENT, E. G. (2014). GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. *GEM 2014*, 110.
- MICSE. (Marzo de 2014). *Ministerio Coordinador de Sectores Estratégicos*. Recuperado el 9 de Mayo de 2014, de <http://www.sectoresestrategicos.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/03/Libro-Rendicio%CC%81n-de-Cuentas-Sectores-Estrate%CC%81gicos-2013.pdf>
- Ministerio de Industrias y Productividad. (2013). *IMAGINAR*. Recuperado el 07 de 06 de 2014, de Centro de Investigación para la Sociedad de la Información Web Site: http://www.imaginar.org/taller/agrotic/ricardo_zambrano_mipro_mipymes.pdf
- Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información. (13 de Junio de 2014). *Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información*. Recuperado el 17 de Julio de 2014, de Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información Web Site: <http://www.telecomunicaciones.gob.ec/se-presentaron-estudios-complementarios-para-el-desarrollo-del-plan-nacional-de-banda-ancha/>
- MINTEL. (2013). <http://www.industrias.ec/archivos/CIG/file/CARTELERA/MINTEL-TIC%20para%20el%20Desarrollo.pdf>. Obtenido de <http://www.industrias.ec/archivos/CIG/file/CARTELERA/MINTEL-TIC%20para%20el%20Desarrollo.pdf>.
- MINTEL. (2014). <http://www.industrias.ec/archivos/CIG/file/CARTELERA/MINTEL-TIC%20para%20el%20Desarrollo.pdf>. Obtenido de <http://www.industrias.ec/archivos/CIG/file/CARTELERA/MINTEL-TIC%20para%20el%20Desarrollo.pdf>.
- MINTEL. (2015).
- MIPRO. (Marzo de 2013). *Biblioteca: Ministerio de Industrias y Productividad*. Recuperado el 07 de 02 de 2014, de Ministerio de Industrias y Productividad del Ecuador Web site: <http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/revista4.pdf>
- Mundial, B. (01 de 02 de 2015). *datos.bancomundial.org > Indicadores*. Recuperado el 02 de 08 de 2015, de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG>
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). *Biblioteca: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo*. Recuperado el 11 de Marzo de 2014, de <http://www.planificacion.gob.ec>: <http://www.planificacion.gob.ec/biblioteca/>
- Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación. (Septiembre de 2013). *Biblioteca: Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación*. Obtenido de Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación Web Site: <http://www.educacionsuperior.gob.ec/biblioteca/>

- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (Agosto de 2007). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Obtenido de Plan Nacional del Buen Vivir Web site:
<http://plan.senplades.gob.ec/web/guest/documento-base15>
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, S. (01 de 01 de 2012).
www.planificacion.gob.ec. Recuperado el 02 de 08 de 2015, de
[www.planificacion.gob.ec: http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf](http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf)
- SENPLADES. (2012). *Biblioteca: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo*.
 Recuperado el 01 de 05 de 2014, de Secretaría Nacional de Planificación y
 Desarrollo Web site: <http://www.planificacion.gob.ec/biblioteca>
- SENPLADES. (2013). *Buen Vivir - Plan Nacional 2013 - 2017*. Recuperado el 21 de 05 de
 2014, de Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo Web site:
www.buenvivir.gob.ec
- SRI. (2014). http://www.sri.gob.ec/zh_TW/32. Obtenido de
http://www.sri.gob.ec/zh_TW/32.
- Telégrafo, E. (17 de 03 de 2014). *Economía: El Telégrafo*. Recuperado el 01 de 04 de
 2014, de El Telégrafo Web Site:
<http://www.telegrafo.com.ec/economia/masqmenos/item/industrias-basicas-el-eslabon-pendiente.html>
- Vistazo. (2014). 500 Empresas mas Importantes del Ecuador.
- WIKIPEDIA. (31 de 07 de 2015). *COWORKING*. Obtenido de
www.queescoworking.es/que-es-coworking.html:
<https://www.google.com/search?q=que+es+coworking&ie=utf-8&oe=utf-8>

13. ANEXOS

13.1 ANEXO 1 – ENCUESTA CIAV

Buenos días/tardes/noches estimado (a), somos un grupo de profesionales y nos encontramos realizando una encuesta para determinar el grado de aceptación de un servicio. Hemos pensado que su información es de gran valor para nuestro estudio, ya que su perfil está incluido en el segmento de mercado al cual va dirigido el servicio. Esta encuesta tendrá una duración de 5 minutos, por lo cual nos acogemos a su total sinceridad al responder las preguntas que en ella encontrará. La información suministrada es de carácter confidencial y con fines académicos

* 1. Favor completar la siguiente información

Nombre y apellido	<input type="text"/>
Empresa/Negocio	<input type="text"/>
Profesión	<input type="text"/>
Ciudad	<input type="text"/>
Correo electrónico	<input type="text"/>
N.º de teléfono	<input type="text"/>

2. Su edad está comprendida entre:

- 20-29 años
- 30-39 años
- 40-49 años
- 50 o más

3. ¿Cuál es su nivel máximo de estudios alcanzado?

- Primaria
- Secundaria
- Superior
- Maestría
- Doctorado

4. ¿Cuál es su actividad actual?

- Profesional independiente** (persona natural que se dedica a prestar servicios profesionales de manera independiente)
- Empresario** (persona natural o jurídica que generalmente es titular de una Microempresa)

5. ¿A qué actividad económica pertenece su empresa o negocio?

- Comercial
- Servicios
- Industrial

6. Seleccione el sector de su empresa o negocio:

- Actividades de alojamiento y de servicio de comidas
- Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social
- Actividades de servicios administrativos y de apoyo
- Actividades inmobiliarias
- Actividades profesionales, científicas y técnicas
- Artes, entretenimiento y recreación
- Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas
- Construcción
- Enseñanza
- Industrias manufactureras
- Información y comunicación
- Otras actividades de servicios

7. ¿Cuántos años de actividad comercial tiene su empresa o negocio? (activa)

- Menos de 1 año
- De 1 a 3 años
- De 4 a 6 años
- De 7 a 10 años
- De 11 a 15 años
- Más de 15 años

8. Por favor, indique: ¿Tiene conocimiento sobre el término Asistencia Virtual?

- SI
- NO

Favor leer la siguiente definición:

La asistencia virtual, le permite tener el acceso a todos los beneficios de apoyo que disfrutan empresas, negocios y ejecutivos, sin tener que contratar un empleado regular.

El asistente virtual, colabora a distancia con aquellas tareas que consumen su tiempo, sin ser quizás, las más relevantes pero necesarias para llevar adelante su negocio con éxito.

Agradeceríamos continúe con la encuesta.

9. ¿Usted como considera el servicio de asistencia virtual?

- Atacutivo
- Poco atractivo
- Nada atractivo

10. En caso de conocer empresas que brinden servicios de asistencia virtual. Favor mencionarlas

Empresa 1

Empresa 2

Empresa 3

11. Evalúe los siguientes servicio que ofrece la asistencia virtual.

Para responder considere las siguientes opciones 1=Baja importancia, 2=Media baja, 3=Media, 4=Media alta, 5=Alta importancia

	1=Baja importancia	2=Media baja	3=Media	4=Media alta	5=Alta importancia
Asistencia Personal					
Coordinación de agenda diaria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confirmación de citas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atención de llamadas y transferencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asistente Viajes					
Reserva de hoteles, tiquetes aéreos, alquiler de vehículo, etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Coordinación de actividades durante la estancia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Coordinación de agenda de negocios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asistente Administrativa					
Migración de documentos/procesamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Soporte de E-mail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestión de E-mail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Actualización base de datos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asistente Telemarketing					
Campañas de ventas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Campañas Servicio al cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Campañas informativas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Encuestas telefónicas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confirmación de eventos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marketing Online					
Creación de Blog	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Creación y gestión de contenidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Administración Redes sociales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E-mail Marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desk Research (búsqueda de información)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Traducción/transcripción a otros idiomas					
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tramites, Diligencias/compras					
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Ordene según el grado de importancia los siguientes beneficios en la contratación del servicio de asistencia virtual.

Considere las siguientes opciones 1=Baja importancia, 2=Media baja, 3=Media, 4=Media alta, 5=Alta importancia

- Ahorro de costos (asistentes, equipos de oficina, servicios básicos, etc.)
- Maximizar la relación costo beneficio, pagando únicamente por los servicios que necesite
- Asistencia inmediata: Contactarse con su asistente cuando lo necesite a través de mail o llamado telefónico
- Contener mayor tiempo disponible al delegar tareas de apoyo a una persona especializada
- Contar con un asistente de confianza, con un código de servicio y comprometido para asesorarle y colaborar con tu negocio

13. ¿Cuál de los siguientes atributos consideraría de mayor importancia para contratar el servicio de asistencia virtual?

Para responder considere las siguientes opciones 1=Baja importancia, 2=Media baja, 3=Media, 4=Media alta, 5=Alta importancia

	1=Baja importancia	2=Media baja	3=Media	4=Media alta	5=Alta importancia
• Seguridad de la información: Medidas preventivas y rescativas de las organizaciones y de los sistemas tecnológicos que permiten resguardar y proteger la información.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Confidencialidad de la información: Garantizar que está accesible únicamente a personal autorizado a acceder a dicha información.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Confiabilidad: Cumplir el servicio prometido con exactitud y seriedad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Promptitud de Respuesta: Disposición y voluntad de ayudar al cliente y proporcionar un servicio oportuno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Empatía: Atención personalizada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Seleccione las herramientas tecnológicas que conoce y/o utiliza

- Correo electrónico: [Hotmail, Gmail, Outlook, etc.]
- Almacenamiento en la nube: [One Drive, Dropbox, Box, etc.]
- Apuntes en la nube: [Evernote, Springpad, Catch, etc.]
- Herramientas para reuniones y conferencias: [Zoom meeting, Skype, Hangout, etc.]
- Software para conexión remota a otro equipo: [Teamviewer, VNC, Weezo, etc.]

15. ¿Cuál es tipo de tarifa que le agradecería utilizar para el servicio de asistencia virtual?

- Por Hora
- Paquete 10 horas al mes
- Paquete 25 horas al mes
- Paquete 50 horas al mes

16. En caso que el tipo de tarifa seleccionada sea "Por hora".

¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por el servicio de asistencia virtual?

- 30 - 32 USD/HORA
- 33 - 35 USD/HORA
- Más 35 USD/HORA

17. En caso que el tipo de tarifa seleccionada sea "Paquete de 10 horas al mes".

¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por el servicio de asistencia virtual?

- 27 USD/HORA
- 28 USD/HORA
- 29 USD/HORA

18. En caso que el tipo de tarifa seleccionada sea "Paquete de 25 horas al mes",

¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por el servicio de asistencia virtual?

- 24 USD/HORA 25 USD/HORA 26 USD/HORA

19. En caso que el tipo de tarifa seleccionada sea "Paquete de 50 horas al mes",

¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por el servicio de asistencia virtual?

- 21 USD/HORA 22 USD/HORA 23 USD/HORA

20. ¿Cuál es la forma de Pago preferida para este tipo de servicio?

- Tarjeta de crédito
 Transferencia a Cuenta
 PAYSANL (sistema permite a sus usuarios realizar pagos y transferencias a través de internet)

21. Por favor, seleccione: ¿A través de qué medios prefiere recibir información del servicio?

- Correo electrónico
 Redes Sociales (Facebook, twitter, Instagram, etc.)
 Pasadillo
 Llamada telefónica
 Revista

22. ¿Usted estaría dispuesto a contratar el servicio de asistencia virtual?

- Nunca
 Inmediatamente
 En tres meses
 En seis meses
 En un año

23. Si su respuesta anterior es NUNCA, ¿Cual sería el motivo?

24. En caso de contratar el servicio de asistencia virtual, considerando que cumple sus expectativas,

¿Cuántas veces estaría dispuesto a contratarlo?

- 1 vez al mes
 1 vez al año
 2 - 4 veces al año
 5 - 7 veces al año
 8 o más veces al año

Gracias por su tiempo, ha completado la encuesta.

13.2 ANEXO 2 – CERTIFICACIÓN ASISTENTE VIRTUAL



Certificado

Lily Izuricta Altamirano ha participado en el **Curso Asistencia Virtual & Social Media Manager – 21° Promoción** cuya carga horaria ha sido de 54 horas de trabajo.

A partir de la fecha, **Bureau Red – Argentina** le brinda su aval para que forme parte del Grupo **VABureauRed**, Inaugurado en Abril de 2001.

Materias: Planeamiento Estratégico – Nuevas Tecnologías – E-Marketing – Social Media Manager
- Periodismo

Calificación: “Excelente Performance”

Buenos Aires, 20 de Noviembre de 2014



Marcela Frugoni
Bureau Red – Argentina

13.3 ANEXO 3 – CÓDIGO DE ÉTICA ASISTENTES VIRTUALES CERTIFICADAS

Estándar de Excelencia, Ética y Ejercicio Profesional de Bureau Red respalda y promueve estándares de excelencia, ética y comportamiento de aquellas Asistentes que se hayan capacitado en nuestra empresa.

A continuación encontrará nuestro Estándar de Excelencia, Ética y Ejercicio Profesional, el cual guía la conducta de cada Asistente en nuestra comunidad educativa.

Estamos convencidos que estos estándares son parte integral de la transparencia, integridad y crecimiento de la profesión de los Asistentes en Bureau Red.

Compromiso Ético

Como profesional de la Asistencia, acepto y respeto mi responsabilidad ética hacia los clientes, colegas y a mí mismo. Acepto comportarme responsablemente con el más alto nivel de integridad y compromiso. No causaré conscientemente daño a mí mismo, a aquellos con los que colabore, o a la profesión de la Asistencia.

Estándar de Excelencia

- 1 - Soy sensible a los valores culturales y creencias, y festejo la diversidad, aceptando que los valores de otros son tan válidos como los míos.
- 2 - Ejercito la integridad, honestidad y confidencialidad, mientras cumplo con la dual obligación a mí mismo y a mis clientes internos y externos.
- 3 - Reconozco mis limitaciones, y solo proveeré los servicios y/o utilizaré tecnologías basadas en mi actual nivel de competencia.
- 4 - Al comienzo de cualquier relación comercial comunicaré claramente los términos de nuestro acuerdo comercial, y clarificaré las expectativas de ambas partes.
 - a. Acepto total responsabilidad por el trabajo que realizo, aceptando los errores y corrigiéndolos inmediatamente.
 - b. No abusaré la autoridad confiada a mí por mis clientes internos y externos.
 - c. Los intereses de mis clientes internos y externos son de suma importancia para mí.
 - d. No utilizaré la información comercial obtenida como resultado de actividades profesionales
- 5 - Mantendré mis conocimientos personales y profesionales al día, y continuaré mi entrenamiento para asegurar que la experiencia necesaria esté disponible cuando sea requerida.
- 6 - Formaré parte de la Red de Apoyo colaborando con mis conocimientos, habilidades y práctica profesional con otros Asistentes Profesionales para ampliar la comunidad, y para hacer crecer la comprensión y habilidades profesionales.
- 7 - Trabajaré para fortalecer el entendimiento y aceptación del público sobre la excelencia de la Asistencia en el Mundo de Habla Hispana.
- 8 - No dañaré intencionalmente la reputación profesional o el ejercicio de la profesión de otra Asistente en el mundo.

Aviso Legal:

- Los derechos de propiedad intelectual y de autor de los contenidos, textos, logos, dibujos, guías, distintivos corporativos, imágenes, etc. de este sitio web están registrados convenientemente. Las fotografías contenidas en Bureau Red son propiedad de sus respectivos propietarios, sobre las cuales Bureau Red no tiene derecho de propiedad, intelectual o industrial, pero sí de uso. Dichos propietarios poseen sus propios derechos de propiedad intelectual e industrial y en consecuencia, está prohibida su copia para cualquier uso desde Bureau Red.

- La reproducción, distribución, comercialización o transformación no autorizadas de estos contenidos constituyen una infracción de los derechos de propiedad intelectual de Bureau Red.

- Queda prohibida la reproducción, total o parcial, distribución, comercialización o transformación de cualquiera de los contenidos de la página web sin la previa autorización escrita de Bureau Red.

- Bureau Red no se responsabiliza del posible uso inapropiado que terceros realicen de esta página web, ni de la información que a través de ella transmitan a terceros. Los contenidos proporcionados a través de esta página web tienen carácter meramente informativo, por lo que el uso que de estos pueda hacer el usuario y las eventuales consecuencias, daños o perjuicios que pudiesen derivarse, son de la exclusiva responsabilidad del usuario. Bureau Red se reserva el derecho de ejercitar las acciones legales que considere oportunas derivadas de cualesquier uso ilícito por parte de terceros de los contenidos de su página web."

13.4 ANEXO 4 – PROFORMAS Y COTIZACIONES

OFERTA N° COT-2015-JUN-09-36
 DIRIGIDA A JAIME FREIRE - COOPERATIVA EL SAGRARIO
 ELABORADO POR DAVID GONZALEZ - LYNN
 FECHA 06/06/2015

CANTIDAD	# DE PARTE	DESCRIPCION	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL	TIEMPO DE ENTREGA	
CENTRAL TELEFÓNICA AVAYA IP OFFICE 500 V2 RIOBAMBA - Sistema con soporte de 16 teléfonos analógicos, 2 teléfonos IP, 8 troncales analógicas, 4 canales H.323 para comunicación con agencia matriz, 4 canales de operadores automática, 32 canales DSP						
2	279618	IPD R8V AV IP ENOPT 1 ADJ LIC	25.50	51.00	15 días	
1	279622	IPD R8V ESSENTL ED AGO 2CH ADJ LIC	126.00	126.00		
1	279642	IPD R8V IP500 VCE NTWY 4 ADJ LIC	234.00	234.00		
1	339096	IPD R8.1 ESSENTL ED ADJ LIC	172.00	172.00		
1	300288730	PWR CORD NA 15AWG 30 Ansj AC	7.50	7.50		
2	300412231	IPD IP500 EXTN CARD PHONE B	323.50	647.00		
1	300422202	IPD IP500 RACE MNTG KIT	23.50	23.50		
1	300476835	IPD IP500 V2 CNTRL UNIT	255.50	255.50		
1	300479702	IPD IP500 V2 OPS SD-CARD AL	24.50	24.50		
2	300501184	IPD IP500 TRM ANLG AU V2	135.50	271.00		
1	300504021	IPD MC VCM 32 V2	62.50	62.50		
2	300505210	1802SW V IP DESPHONE ICON ONLY	123.50	247.00		
2	300451230	1802PWUS SV PA-3000 IP PHONE	6.50	13.00		
1	271482	IPD C20 RT3 885 - 500 V2 199P	307.00	307.00		
CENTRAL TELEFÓNICA AVAYA IP OFFICE 500 V2 QUITO - Sistema con soporte de 2 teléfonos analógicos, 6 teléfonos IP, 4 troncales analógicas, 4 canales H.323 para comunicación con agencia matriz, 2 canales de operadores automática, 10 canales DSP						
1	279618	IPD R8V AV IP ENOPT 1 ADJ LIC	25.50	25.50		15 días
1	279628	IPD R8V AV IP ENOPT 5 ADJ LIC	125.50	125.50		
1	279642	IPD R8V IP500 VCE NTWY 4 ADJ LIC	234.00	234.00		
1	339096	IPD R8.1 ESSENTL ED ADJ LIC	172.00	172.00		
1	300288730	PWR CORD NA 15AWG 30 Ansj AC	7.50	7.50		
2	300412231	IPD IP500 COMBO CARD ATM V2	323.50	647.00		
1	300422202	IPD IP500 RACE MNTG KIT	23.50	23.50		
1	300476835	IPD IP500 V2 CNTRL UNIT	255.50	255.50		
1	300479702	IPD IP500 V2 OPS SD-CARD AL	24.50	24.50		
6	300502184	1802SW V IP DESPHONE ICON ONLY	123.50	741.00		
6	300451230	1802PWUS SV PA-3000 IP PHONE	6.50	39.00		
1	271482	IPD C20 RT3 885 - 500 V2 199P	307.00	307.00		
INSTALACIÓN Y CONFIGURACIÓN						
1	NA	Instalación y configuración de los productos ofertados en la ciudad de Riobamba. Incluye hasta 6 horas de cambios y reuniones de configuraciones en la ciudad de Ambato de las centrales AVAYA implementadas. Incluye instalación y configuración de la central de la ciudad de Quito	1,600.00	1,600.00	15 días	
GARANTÍA						
1	GAR-AVK	GARANTÍA DE 1 AÑO EN EQUIPOS, PARTES Y/O PIZAS	-	-	NA	
				SUBTOTAL	6,957.00	
				I.V.A. (12%)	767.64	
				TOTAL	7,724.64	

COTIZACIÓN DE SERVICIOS –TV CABLE**ACCESO A INTERNET CORPORATIVO****COTIZACIÓN DE ACCESO A INTERNET CORPORATIVO**

ACCESO A INTERNET CORPORATIVO	INSTALACION USD	C/MES USD
<p>Internet Corporativo para su Call Center:</p> <p>Velocidad Asimétrica DW 9.3Mbps UP 6.5Mbps Disponibilidad del servicio 99.6%</p> <p>Compresión 1:2 Soporte Técnico 7 x 24 x 365</p> <p>INCLUYE: Instalación de Router WiFi</p> <p>Una dirección IP Pública FIJA; en caso de requerir IP's adicionales, el costo mensual será \$ 1.00 c/u.</p>	\$50.00	\$257.90
TOTAL	\$50.00	\$257.90
APLICA EL 15% DE DESCUENTO POR COMBO CON DEBITO BANCARIO	\$0.00	\$257.90

ACCESO A INTERNET CORPORATIVO	INSTALACION USD	C/MES USD
<p>Internet Corporativo para su Call Center:</p> <p>Velocidad Asimétrica DW 11.2Mbps UP 6.5Mbps Disponibilidad del servicio 99.6%</p> <p>Compresión 1:2 Soporte Técnico 7 x 24 x 365</p> <p>INCLUYE: Instalación de Router WiFi.</p> <p>Una dirección IP Pública FIJA; en caso de requerir IP's adicionales, el costo mensual será \$ 1.00 c/u.</p>	\$50.00	\$329.90
TOTAL	\$50.00	\$329.90
APLICA EL 15% DE DESCUENTO POR COMBO CON DEBITO BANCARIO	\$0.00	\$329.90

13.5 ANEXO 5 – TABLA DE AMORTIZACIÓN

Financiamiento					
Capital Propio		40%	\$	60.754	
Financiamiento		60%	\$	91.130	
			\$	151.884	
Gracia		0	Años		
Préstamo Financiero		\$	91.130		
Plazo (meses)		60,00			
Tasa Nominal %		11,65%			
Cuota Mensual		\$	2.011		
Cuota Anual		\$	24.133		
Amortización cada		30	Días		
Tabla de Amortización					
#	Dividendo	Interés	Abono Capital	Saldo	
0		\$	29.533	\$	
1	\$	2.011	\$	885	\$
2	\$	2.011	\$	874	\$
3	\$	2.011	\$	863	\$
4	\$	2.011	\$	852	\$
5	\$	2.011	\$	840	\$
6	\$	2.011	\$	829	\$
7	\$	2.011	\$	818	\$
8	\$	2.011	\$	806	\$
9	\$	2.011	\$	794	\$
10	\$	2.011	\$	782	\$
11	\$	2.011	\$	770	\$
12	\$	2.011	\$	758	\$
13	\$	2.011	\$	746	\$
14	\$	2.011	\$	734	\$
15	\$	2.011	\$	722	\$
16	\$	2.011	\$	709	\$
17	\$	2.011	\$	696	\$
18	\$	2.011	\$	684	\$
19	\$	2.011	\$	671	\$
20	\$	2.011	\$	658	\$
21	\$	2.011	\$	645	\$
22	\$	2.011	\$	631	\$
23	\$	2.011	\$	618	\$
24	\$	2.011	\$	604	\$
25	\$	2.011	\$	591	\$
26	\$	2.011	\$	577	\$
27	\$	2.011	\$	563	\$

28	\$	2.011	\$	549	\$	1.462,04	\$	55.090
29	\$	2.011	\$	535	\$	1.476,24	\$	53.613
30	\$	2.011	\$	520	\$	1.490,57	\$	52.123
31	\$	2.011	\$	506	\$	1.505,04	\$	50.618
32	\$	2.011	\$	491	\$	1.519,65	\$	49.098
33	\$	2.011	\$	477	\$	1.534,40	\$	47.564
34	\$	2.011	\$	462	\$	1.549,30	\$	46.014
35	\$	2.011	\$	447	\$	1.564,34	\$	44.450
36	\$	2.011	\$	432	\$	1.579,53	\$	42.871
37	\$	2.011	\$	416	\$	1.594,86	\$	41.276
38	\$	2.011	\$	401	\$	1.610,35	\$	39.665
39	\$	2.011	\$	385	\$	1.625,98	\$	38.039
40	\$	2.011	\$	369	\$	1.641,77	\$	36.398
41	\$	2.011	\$	353	\$	1.657,71	\$	34.740
42	\$	2.011	\$	337	\$	1.673,80	\$	33.066
43	\$	2.011	\$	321	\$	1.690,05	\$	31.376
44	\$	2.011	\$	305	\$	1.706,46	\$	29.670
45	\$	2.011	\$	288	\$	1.723,02	\$	27.947
46	\$	2.011	\$	271	\$	1.739,75	\$	26.207
47	\$	2.011	\$	254	\$	1.756,64	\$	24.450
48	\$	2.011	\$	237	\$	1.773,69	\$	22.676
49	\$	2.011	\$	220	\$	1.790,91	\$	20.886
50	\$	2.011	\$	203	\$	1.808,30	\$	19.077
51	\$	2.011	\$	185	\$	1.825,86	\$	17.251
52	\$	2.011	\$	167	\$	1.843,58	\$	15.408
53	\$	2.011	\$	150	\$	1.861,48	\$	13.546
54	\$	2.011	\$	132	\$	1.879,55	\$	11.667
55	\$	2.011	\$	113	\$	1.897,80	\$	9.769
56	\$	2.011	\$	95	\$	1.916,22	\$	7.853
57	\$	2.011	\$	76	\$	1.934,83	\$	5.918
58	\$	2.011	\$	57	\$	1.953,61	\$	3.964
59	\$	2.011	\$	38	\$	1.972,58	\$	1.992
60	\$	2.011	\$	19	\$	1.991,73	\$	(0)