



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TESIS DE GRADO PREVIA LA OBTENCION DEL TITULO DE:
MAGISTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

PLAN DE NEGOCIOS:

Centro de Servicios Ejecutivos Ares

Autor(es):

Angélica Fonseca

Maria Elena Espinoza

Director:

William Loyola

Guayaquil- Ecuador

Año 2014



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-25

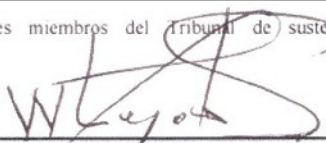
APELLIDOS Y NOMBRES	ESPINOZA MORAN MARIA ELENA
Nº DE CEDULA	0917376360
PROGRAMA DE POSTGRADO	Maestría en Administración de Empresas
NIVEL DE FORMACIÓN	MAESTRIA
TÍTULO A OTORGAR	Magister en Administración de Empresas
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	CENTRO DE SERVICIOS EJECUTIVOS ARES
FECHA DEL ACTA DE GRADO	16/10/2014
MODALIDAD ESTUDIOS	PRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL

En la ciudad de Guayaquil a los dieciséis días del mes de octubre del año dos mil catorce a las 14:23:58 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de Postgrados de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: WILLIAM VLADIMIR LOYOLA SALCEDO, Director del proyecto de Graduación, y SONIA ANALIA ZURITA ERAZO, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación CENTRO DE SERVICIOS EJECUTIVOS ARES, presentado por la estudiante ESPINOZA MORAN MARIA ELENA.

Para constancia de lo actuado, suscriben la presente acta los señores miembros del Tribunal de sustentación y la estudiante.



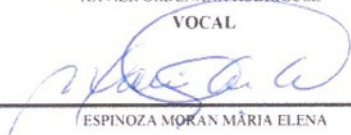
SONIA ANALIA ZURITA ERAZO
VOCAL



WILLIAM VLADIMIR LOYOLA SALCEDO
DIRECTOR



XAVIER ORDEÑANA RODRIGUEZ
VOCAL



ESPINOZA MORAN MÀRIA ELENA
ESTUDIANTE



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-26

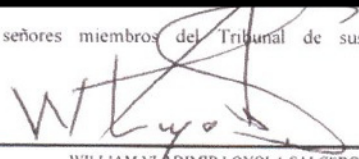
APELLIDOS Y NOMBRES	FONSECA PAZMIÑO ANGELICA MARIA
N° DE CEDULA	0917827313
PROGRAMA DE POSTGRADO	Maestria en Administracion de Empresas
NIVEL DE FORMACIÓN	MAESTRIA
TÍTULO A OTORGAR	Magister en Administración de Empresas
TITULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	CENTRO DE SERVICIOS EJECUTIVOS ARES
FECHA DEL ACTA DE GRADO	16/10/2014
MODALIDAD ESTUDIOS	PRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL

En la ciudad de Guayaquil a los dieciséis días del mes de octubre del año dos mil catorce a las 14:23:58 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de Postgrados de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: WILLIAM VLADIMIR LOYOLA SALCEDO, Director del proyecto de Graduación, y SONIA ANALIA ZURITA ERAZO, Vocal, para calificar la presentación del trabajo final de graduación CENTRO DE SERVICIOS EJECUTIVOS ARES, presentado por la estudiante FONSECA PAZMIÑO ANGELICA MARIA.


Para constancia de lo actuado, suscriben la presente acta los señores miembros del Tribunal de sustentación y la estudiante.



SONIA ANALIA ZURITA ERAZO
VOCAL



WILLIAM VLADIMIR LOYOLA SALCEDO
DIRECTOR



XAVIER ORDEÑANA RODRIGUEZ
VOCAL



FONSECA PAZMIÑO ANGELICA MARIA
ESTUDIANTE

Contenido

Capitulo1: Descripción de Servicios de Negocios Ad-hoc.....	13
1.1. Industria de Servicios Administrativos y de Apoyo.....	13
1.2. Análisis del Entorno de Servicios Ejecutivos	15
1.3. Competidores	17
1.4. Situación Actual Mercado.....	22
Capítulo 2: Análisis del Entorno.....	28
2.1. Análisis Político	29
2.2. Análisis Económico.....	31
2.3. Análisis Social.....	33
2.4. Análisis Tecnológico.....	34
2.5. Análisis Legal.....	36
2.6. Análisis Ambiental.....	38
Capítulo 3: Análisis Exploratorio	40
3.1. Fuentes Secundarias	40
3.2. Entrevistas a Expertos Hoteleros.....	42
3.3. Entrevista de la partes Involucradas.....	43
Capítulo 4: Diseño Preliminar de la Idea de Negocio.....	47
4.1. Segmento de Clientes	47

4.2.	Propuesta de Valor	47
4.3.	Canales de Distribución	48
4.4.	Relación con el cliente	48
4.5.	Fuentes de Ingreso.....	48
4.6.	Recursos Claves	52
4.7.	Actividades Claves.....	54
4.8.	Socios Claves	55
4.9.	Estructura de Costos.....	56
Capítulo 5: Análisis de Mercado.....		59
5.1.	Problema Gerencial de Decisión	59
5.2.	Proceso de Diseño Muestral.....	61
5.3.	Segmento de Clientes	63
5.4.	Análisis Técnico.....	63
Capítulo 6: Diseño Final de la Idea de Negocio		86
6.1.	Segmento de Clientes	86
6.2.	Propuesta de Valor	86
6.3.	Canales de Distribución	88
6.4.	Relación con el cliente	89
6.5.	Fuentes de Ingreso.....	89
6.6.	Recursos Claves	93

6.7.	Actividades Claves	95
6.8.	Socios Claves	95
6.9.	Estructura de Costos	95
Capítulo 7: Diseño de la organización		98
7.1.	Prueba ácida del modelo del Negocio	98
7.2.	Misión.....	99
7.3.	Visión	100
7.4.	Valores Compartidos.....	100
7.5.	Políticas y Objetivos Estratégicos	100
7.6.	Diseño Organizacional	101
7.7.	Descripción de Puestos de Trabajo	101
7.8.	Descripción de Procesos.....	104
Capítulo 8: Plan de Marketing		109
8.1.	Producto	109
8.2.	Plaza	109
8.3.	Promoción	110
8.4.	Medios de Venta.....	110
8.5.	Políticas de Marketing.....	112
8.6.	Precios	112
8.7.	Pronósticos de Ventas	113

Capítulo 9: Análisis Financiero	114
9.1. Inversión Inicial y de Activos	114
9.2. Gastos de Personal y Generales	115
9.3. Ventas y Costos de ventas	116
9.4. Tasa Interna de Retorno requerida por los socios (modelo Capm).....	117
Capítulo 10: Análisis de Sensibilidad	119
Conclusiones y Recomendaciones	121
Bibliografía	122
Anexos	125

Lista de Tablas

Tabla 1. Número de compañías relacionada con Actividad Económica CIIU (4).....	13
Tabla 2. Detalle de Actividad Contable por Actividad Económica CIIU(4).....	14
Tabla 3. Centro de Reuniones Guayaquil	18
Tabla 4. Regus Oficinas físicas y virtuales	19
Tabla 5. Entrepreneur: Business center y centro de capacitación.....	20
Tabla 6. El Emprendedor: Tarifas por día de Alquiler	21
Tabla 7. Listado de Hoteles que ofrecen sala de Negocios y Centros de Reuniones	22
Tabla 8. Resumen del capítulo 1. Descripción de la Industria/sector del negocio/ Descripción del servicio	27
Tabla 9. Inventario de fuerzas general del Centro de Servicios Ejecutivos Ares.....	28
Tabla 10. Fuerzas Políticas del Centro de Servicios Ejecutivos Ares	30
Tabla 11. Fuerzas económicas del Centro de Servicios Ejecutivos Ares.	32
Tabla 12. Fuerzas Sociales del Centro de servicios ejecutivos Ares.	33
Tabla 13. Fuerzas Tecnológicas del Centro de Servicios Ejecutivos Ares.....	35
Tabla 14. Fuerzas legales del Centro de Servicios Ejecutivos Ares.	37
Tabla 15. Fuerzas Ambientales del Centro de Servicios Ejecutivos Ares.....	38
Tabla 16. Fuentes Secundarias.....	41
Tabla 17. Lista de servicios y precios por hora y día para Ejecutivos Viajeros.	49
Tabla 18. Lista de servicios y precios por hora y día para Emprendedores.....	49
Tabla 19. Membrecías mensuales.	50
Tabla 20. Sala de reuniones/capacitaciones para máximo de 15 personas precio por hora....	50

Tabla 21. Ingresos previstos por los Servicios que Brinda el Centro de Servicio Ejecutivo Ares	51
Tabla 22. Inversión Inicial y G. Generales	58
Tabla 23. Objetivos Generales y Específicos de la Investigación de Mercados.....	60
Tabla 24. Diseño de la Investigación de Mercado.....	61
Tabla 25. Número de Compañías en el Ecuador de acuerdo al tamaño.	62
Tabla 26. Número de Compañías en el Ecuador de acuerdo al tamaño en la Región Costa. ..	63
Tabla 27. Ingreso por salones de reuniones.	90
Tabla 28. Ingresos por alquiler de oficinas.....	91
Tabla 29. Ingresos por Alimentos y Bebidas.....	92
Tabla 30. Resumen de los ingresos previstos por los servicios que brinda el Centro de Servicios Ejecutivos Ares.	92
Tabla 31. Detalle de Inversión Inicial y Gastos Anuales.....	97
Tabla 32. Prueba Acida del modelo del Negocio.	98
Tabla 33. Descripción del puesto de trabajo.....	102
Tabla 34. Precios de alquiler Centro de Negocios Ares.	113
Tabla 35. Precio de Catering por persona.	113
Tabla 36. Proyección de Ventas con ocupación del 65%	113
Tabla 37. Inversión del Centro de negocios.....	114
Tabla 38. Inversión del Centro de negocios.....	115
Tabla 39. Presupuesto de personal.....	115
Tabla 40. Proyección de gasto de personal.....	116
Tabla 41. Gastos Generales.....	116

Tabla 42. Proyección de ventas y costo de ventas al 65% de ocupación.....	117
Tabla 43. Beta Apalancado de la Industria de Equipos y Servicios de Oficina	117
Tabla 44. Rendimiento Esperado de los Accionistas.....	118
Tabla 45. Flujo de efectivo sin financiamiento externo (65% de ocupación)	118
Tabla 46. VAN y TIR del Escenario Pesimista	119
Tabla 47. Flujo de efectivo sin financiamiento externo (55% de ocupación). Escenario pesimista.	120

Lista de Gráficos

Gráfico 1.Planta Baja y Alta del Edificio del Centro de Servicios Ejecutivos Ares.	53
Gráfico 2. Nivel de educación de los ejecutivos.....	65
Gráfico 3. Actividad principal que realiza el ejecutivo	66
Gráfico 4. Tiempo que duran las reuniones de los ejecutivos.	67
Gráfico 5. Número de veces que se reúnen a la semana.	68
Gráfico 6. Horario donde se programan las reuniones.	69
Gráfico 7. Número de reuniones que asisten a las reuniones.	70
Gráfico 8. Facilidad para encontrar lugares para reuniones.	71
Gráfico 9. Lugares donde se realizan las reuniones.....	72
Gráfico 10. Problemas comunes en los lugares donde se reúnen los ejecutivos.	73
Gráfico 11. Gastos que se generan en las reuniones de negocios.....	74
Gráfico 12. Implementos que se usan en las reuniones.	75
Gráfico 13. Calidad de las instalaciones actuales.	76
Gráfico 14. Variables importantes que considera el ejecutivo para un centro de negocios....	77
Gráfico 15. Servicios Adicionales que gustaría los ejecutivos tener en un centro de negocios.	78
Gráfico 16. Presupuesto que los ejecutivos destinarían por un servicio de centro de negocios con acceso a oficina.	79
Gráfico 17. Valor que los ejecutivos pagarían por acceso al servicio de negocios por 8 horas sin acceso de oficina.	80
Gráfico 18. Presupuesto a gastar de los ejecutivos por acceso a oficina y servicios del centro de negocios por 4 horas.....	81

Gráfico 19. Presupuesto a gastar de los ejecutivos sin acceso a oficina y servicios del centro de negocios por 4 horas.....	82
Gráfico 20. Medios de comunicación que promueven servicios de negocios.	83
Gráfico 21. Predisposición al uso de servicios de un centro de negocios.....	84
Gráfico 22. Muestra de uso de tecnologías por los ejecutivos ecuatorianos	89
Gráfico 23. Planta Baja y Alta del Edificio del Centro de Servicios Ejecutivos	94
Gráfico 24. Diseño Organizacional.....	101
Gráfico 25. Proceso de Publicidad.....	105
Gráfico 26. Proceso de Ventas.....	106
Gráfico 27. Proceso de entrega del servicio.....	107
Gráfico 28. Proceso Postventa	108
Gráfico 29. Modelo de Página web del centro de negocios.....	111
Gráfico 30. Logo de Centro de Negocios Ares.....	112

Resumen Ejecutivo

El incremento de Pymes y microempresas en la provincia del Guayas ha ido aumentando hasta contar con 17.526 en la actualidad, provocando que la competitividad dentro del sector comercial sea mayor. Entre sus principales preocupaciones se encuentra la sostenibilidad en el tiempo y alcanzar una diferenciación entre sus competidores. Para ello, la buena imagen corporativa que debe manejar el nuevo empresario es fundamental, sin embargo, lograr una infraestructura adecuada y dar el mantenimiento que la misma requiere implica un costo muy alto para algunos optando por rentar oficinas o salones de eventos para realizar sus actividades profesionales.

El Gobierno del Presidente Rafael Correa tiene como uno de sus objetivos prioritarios el desarrollo y proliferación de industrias y emprendedores ecuatorianos. A través del análisis político y económico del modelo de PESTLE se destacan los siguientes puntos que concuerdan con el objetivo de este gobierno presidencial: la inversión de \$680.793 USD por parte del ministerio de industrias y productividad para la creación de nuevas empresas, la creación de 64 centros de desarrollo para el emprendedor, la posición de Ecuador como uno de los países con mayor porcentaje de emprendimiento en América Latina con el 26% y el incentivo para inversiones a partir de 250.000 USD, con garantía de estabilidad por 15 años hasta 15 años más descrito en el Código orgánico de producción, comercio e inversiones.

El Centro de servicios ejecutivos Ares enfoca su modelo de negocio en los ejecutivos de Pymes y microempresas, ofreciendo una solución a las compañías que no poseen capital para invertir en la ampliación de infraestructura o en el alquiler mensual de una oficina. Es así, que Ares busca posicionarse como una empresa que da soporte en infraestructura al empresario por medio del alquiler de oficinas y salones de eventos adaptados con herramientas tecnológicas que permitan el desarrollo de actividades de negocios con una gama de servicios complementarios como catering y red de contactos.

La investigación de mercado exploratoria cualitativa se llevó a cabo por medio de entrevistas a expertos que permitió conocer que los servicios de negocios para ejecutivos son ofrecidos por hoteles de lujo en su mayoría y el precio puede variar desde 40 a 90 dólares por día. Entre los competidores actuales se destacan el Centro de Reuniones de Guayaquil, Centro Entrepreneur y Regus, los cuales ofrecen únicamente alquiler de oficinas o salones de reuniones por día o por mes y sus precios van desde \$20 a \$60 por día.

La investigación de mercado exploratoria cuantitativa a través de 366 cuestionarios realizados a ejecutivos de Pymes y emprendedores reveló que el 65% de los encuestados necesitaba espacios para realizar actividades como: reuniones (24,59%), capacitaciones (22,40%), asesorías (19,13%), presentaciones de productos (16,67%), cierres de negocio (13,11%) y otras actividades (4%). Entre los principales servicios adicionales que los encuestados mencionaron requerir están: cafetería (16,12%), duchas además de baños (14,75%), alquiler de casilleros y lockers (12,30%), otros servicios adicionales como comprar artefactos tecnológicos y de apoyo para presentación (12,30%). El valor dispuesto a pagar por el servicio varía según el tiempo de alquiler de oficina por 4 horas \$25 y por 8 horas \$30(12,30%), además las respuestas mostraron que el 38,80% de los ejecutivos encuestados se reúnen con 2 a 4 personas, el 20,22% entre 5 a 8 personas y el 40,98% con más de 8 personas. Afirmando que la necesidad por salones de eventos o de reuniones, el Centro para ejecutivos Ares pone a disposición 5 salones de eventos para reuniones y 7 oficinas.

La propuesta del centro de servicios Ares implica una inversión de \$ 84.394 USD, parte del monto será destinado a la remodelación y adecuación de un bien inmueble alquilado, ubicado en la ciudadela La FAE. Para la ejecución del proyecto no se considera ningún financiamiento externo, solo el aporte de los accionistas a una tasa de descuento del 12,97% el valor será recuperado en 3,71 años, el TIR es de 17,0% y VAN del \$10,016, suponiendo una proyección de ventas al 65% de ocupación con incremento de inflación del 4% por año, se estimarían ingresos por \$ 202.113 USD y gastos por \$ 169.362 USD al primer año.

Capítulo 1: Descripción de Servicios de Negocios Ad-hoc

1.1. Industria de Servicios Administrativos y de Apoyo

La siguiente propuesta de negocio busca desarrollarse en la industria de actividades combinadas de servicios administrativos de oficina.

Según la descripción otorgada por el INEC la prestación de servicios comprenden: recepción, planificación financiera, facturación y registro, distribución física (servicios de mensajería) y logística, soporte de personal, a cambio de una retribución o por contrato¹.

En la provincia del Guayas existen 40 empresas en la industria, como se observa en la *Tabla 1. Número de compañías relacionada con Actividad Económica CIU (4)*, según CIU:

Tabla 1. Número de compañías relacionada con Actividad Económica CIU (4)

CIU (4)	ACTIVIDAD	# Comp. Guayas	%	%
N8211.00	Actividades Combinadas de Servicios Administrativos de Oficina	40	100%	100%

Fuente: <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/metodologias/CIU%204.0.pdf>

El personal ocupado en esta actividad es 1.148 personas y el total de activos asciende a \$34.615.010 USD, pasivo no corriente de \$5.123.999 USD, con capital invertido de \$ 2.280.469 USD y un patrimonio de 12.742.305 USD. *Ver Tabla 2.*

¹Fuente: <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/metodologias/CIU%204.0.pdf> (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012)

Tabla 2. Detalle de Actividad Contable por Actividad Económica CIU(4)

CIU (4)	Personal Ocupado	ACTIVO TOTAL	PASIVO NO CORRIENTE	CAPITAL	PATRIMONIO	# Emp.
N8211	1.148	34.615.010	5.123.999	2.280.469	12.742.305	40

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012)

Estas empresas fueron creadas para dar soporte y apoyo administrativos a los negocios en la ciudad de Guayaquil. La Perla del Pacífico es conocida por su comercio formal e informal lo que ha facilitado la constitución de pequeñas y medianas empresas como las pymes y micros. Entre estas compañías suman 32.750 a nivel de Ecuador, en la región Costa suman 18.069 empresas. Es decir el 55% de empresas del país se ubica en esta región.

Uno de los pilares en la que se basa la economía en Guayaquil son los emprendedores. El Ministerio de Industrias y Productividad ha incentivado la creación de centros de desarrollo y apoyo al emprendimiento, la inversión total ha sido de \$ 680.793 por la creación de 64 centros a nivel nacional. Los objetivos de los centros son: fomentar la cultura de emprendimiento, el desarrollo económico y generar negocios.

De acuerdo a los datos mostrados por el GEM², la tasa emprendimiento temprana ha incrementado en los últimos 3 años en el 2012, con un 26,6%, en el 2010 con 21.3% y en el 2009, de 15.8%, es decir según GEM: “1 de cada 4 adultos ha empezado los trámites para iniciar su negocio”. (Lasio, Caicedo, Ordeñana, & Villa, 2013)

Acorde a estas actividades de negocios o emprendimiento, se han identificado algunos sectores como: alimentos, bebidas, artesanías, agroindustria, además esta última que está siendo apoyada en la actualidad por el gobierno, a partir de la generación de estas actividades de emprendimiento surge la oportunidad de ofrecer servicios complementarios para enriquecer su actividad comercial. Como las ferias que se efectúan en la ciudad de Guayaquil : Expomec,

² GEM: Global Entrepreneurship Monitor. (Lasio, Caicedo, Ordeñana, & Villa, 2013)

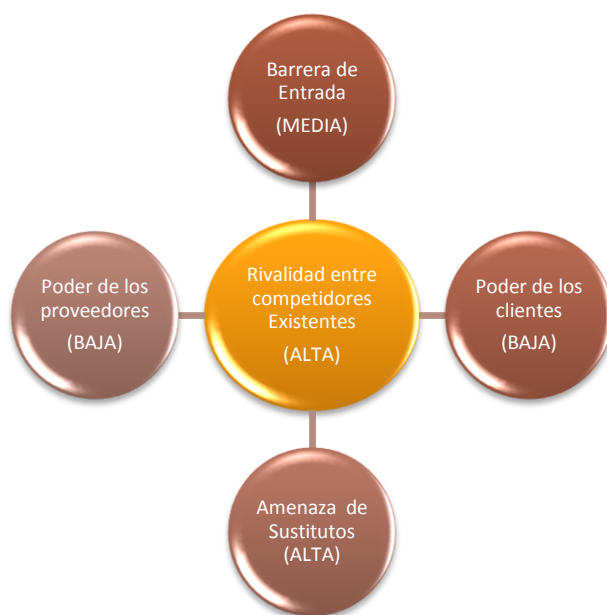
Expo Mecánica y autopartes, Mueble & Deco, Hábitat, Construyendo, Expo Mamá & Bebé, Auto-Show, Cumbre Mundial del Banano y Ecuador Industrial incentiva la visita de emprendedores y ejecutivos de negocios a la ciudad, los meses en que se realizan son junio, julio, agosto y octubre. Este tipo de eventos ayuda a generar sinergias en la industria hotelera e industrias afines y es importante estar muy atentos a estas actividades para el tipo de negocio que se propone desarrollar.

Debemos también destacar que las actividades más comunes que realizan los ejecutivos en Guayaquil son: asistencia a convenciones, seminarios, lanzamiento de productos, capacitaciones, reuniones de trabajo, mantenimiento de máquinas, ventas de franquicia, cierres de negocio (ventas de productos), asesoramiento (legal, tributario, contable, etc.), entrega de proyectos de marketing y visitar a clientes.

1.2. Análisis del Entorno de Servicios Ejecutivos

En la actualidad, para los emprendedores y las compañías pequeñas y medianas se ha hecho imprescindible encontrar espacios para realizar sus actividades de trabajo como alquiler de oficinas, salón de reuniones y capacitación a bajos costos, asesoramiento tanto en lo laboral, legal y tributario, el cual es el gancho más importante para los clientes, ya que no cuentan con el presupuesto para este tipo de actividad laboral. Dentro de la rama de hotelería como servicio complementario se ha desarrollado este tipo de negocio que lleva funcionando en el mercado ecuatoriano desde hace más de 2 años y ofrece distintos tipos de salas, oficinas y centros de capacitación. La industria de los centros de negocios está creciendo en el país y es atractiva para las compañías que quieran incursionar. Es importante realizar el análisis de las fuerzas competitivas que intervienen en esta industria:

Gráfico 1: Análisis de fuerzas competitivas



Fuente: Elaboración los autores

- **Amenaza de nuevos entrantes**

La industria de servicio de atención para los ejecutivos de negocios presenta una barrera media de entrada. A pesar de la inversión de los inmuebles, terreno y edificios; factores muy importantes y costosos para este negocio, pueden también integrarse nuevos inversionistas que ya están inmersos en negocios de inmuebles y hotelería.

- **Poder de los proveedores**

La base para ejecutivos no posee un producto clave, por lo que el poder negociador de los proveedores es bajo. Los servicios que ofrecemos son: internet, equipos de oficina y suministros, catering entre otros.

- **Poder de los Clientes**

El poder de negociación de los clientes también es bajo. Los clientes no se encuentran asociados y son muchos y no se va a concentrar el servicio a un cliente en específico y esto conlleva a que no tengan poder para conseguir buenos precios sino que ellos van a decidir el lugar que mejor se acomode a sus necesidades.

- **Amenaza de sustitutos**

La amenaza es alta en este tipo de industria, ya que los hoteles lujosos son los que han ofrecido estos servicios por muchos años, ya que cuentan con prestigio y reconocimiento por parte de los ejecutivos y que acceden a un costo mayor para la obtención de instalaciones lujosas y cómodas que garanticen que se desarrollen en forma óptima las capacitaciones, reuniones y eventos (ver gráfico 2).

Además los hoteles ofrecen espacios de descanso y seguridad que son factores que los ejecutivos demandan en sus viajes de negocio y están ubicados en lugares estratégicos como el norte y centro de la Urbe.

- **Rivalidad de los competidores**

Los competidores más importantes de esta industria son: El centro de convenciones Simón Bolívar, Entrepreneur S.A., Regus y hoteles que son negocios similares que atienden a ejecutivos de empresas, independientes y emprendedores, cada uno de estos atienden necesidades específicas. En donde existe mayor competencia es en ofrecer espacios para capacitaciones y reuniones que ofrecen facilidades para desarrollar actividades para un número considerable de asistentes. En este tipo de industria se compete en calidad de servicio y precios.

1.3. Competidores

Los principales Centros de Negocio que se encuentran actualmente en Guayaquil son: Regus, Parque Empresarial Colon, Centro de Reuniones Guayaquil, Entrepreneur y el Emprendedor, se puede observar en detalle la tabla 3 a la tabla 5 cada uno de los centros de negocios que existen en la ciudad, con sus respectivas características.

En el **Centro de Reuniones de Guayaquil** se alquilan espacios físicos para realizar eventos corporativos, seminarios foros, mesas redondas, desayunos de trabajos, conferencias, capacitaciones. Los espacios pueden ser alquilados por día y un mínimo de horas. También se ofrece alquiler de áreas al aire libre para actividades dinámicas. Su empresa está dedicada al servicio de capacitación y formación del pequeño y mediano empresario o al profesional independiente y al sector empresarial público y privado en general³ . *Ver Tabla 3.*

Tabla 3. Centro de Reuniones Guayaquil

Centro de reuniones	SALAS Y PLANES	m2	pax	dirección	teléfono	contacto
Centro de reuniones	Salón Independencia	25	15	Urdesa central, circunvalación sur 311, Diagonal	5039059 ext 105-106-102	
	Salón 9 de Octubre	36	50			
	Salón Guayaquil	52	60			
	Salón La perla	54	60			
	Salón Olmedo	17	15			
	Salón Río Guayas	43	50			

Fuente: <https://www.facebook.com/#!/CENTRODEREUNIONESDEGUAYAQUIL/info> (CENTRO DE REUNIONES GUAYAQUIL, 2014)

Regus es una cadena internacional que vende y alquila espacios de oficina de diferentes tamaños, la reserva se la realiza por medio del call center o por medio de un mail. Cabe destacar que se pidió información al centro y la contestación demoró en llegar tres días, a pesar de que el anuncio en la página web decía que la información y la reserva se la podían realizar las 24 horas. Entre los servicios que incluye el lugar según la tarifa, están las bebidas soft incluidas, impresiones y copias, papelógrafos y materiales de oficina para realizar la reunión. La ubicación varía según el espacio que la empresa pueda conseguir.⁴*Ver Tabla 4.*

³Fuente: <https://www.facebook.com/#!/CENTRODEREUNIONESDEGUAYAQUIL/info>

⁴ Fuente: <http://www.regus.com.ec/products/offices/business-centres.aspx>

Tabla 4. Regus Oficinas físicas y virtuales

Regus: Oficinas físicas y virtuales								
SALAS Y PLANES	capacidad	precio por hora	precio día completo	servicios incluidos	descuentos	dirección	teléfono	contacto
Sala Auditorio	2 a 7	40.32	166.32	Acceso a internet, rotafolio, libreta de notas	- 10% por reserva online.	Mall del Sol, 4° Piso de las Torres del Centro Comercial, Avenida de la Avenida Joaquín Orrantía y Juan	3716666	www.regus.com.ec
Sala Escuela	8 a 13	79.52	320					
Sala Tipo U	2 a 7	40.32	166.32					
Sala Junta Directiva	8 a 13	79.52	320					
Oficina de trabajo	1	16.8	68					
escritorio de trabajo	1	12	44.8					

Fuente: <http://www.regus.com.ec/products/offices/business-centres.aspx> (REGUS, 2014)

Entrepreneur: Es un centro de negocios el cual realiza capacitaciones y asesorías, ofrecen desde los capacitadores o asesores hasta únicamente los espacios donde realizar las reuniones o capacitaciones adecuados con los implementos necesarios, además del soporte administrativo de oficina. En enero del 2014 se creó un nuevo servicio de alquiler de oficinas temporales y virtuales para períodos cortos. Se encuentra ubicado en Ceibos. La inversión inicial fue de USD 700. 000, se inauguró en el año 2011. Ver *Tabla 5*.

Ofrecen al cliente paquetes cuyos costos mensuales van desde los USD 25 hasta los 250 (en planes conjuntos o compartidos), se incluyen los servicios desde recepcionistas, parqueaderos, Internet, útiles de oficina.⁵

⁵ El emprendedor tiene un aliado para presentarse ante al cliente. Fuente: http://www.revistalideres.ec/mercados/Guayaquil-empresas-emprendedores-consultoras_0_807519247.html

Tabla 5. Entrepreneur: Business center y centro de capacitación

ENTREPRENEUR: BUSINESS CENTER Y CENTRO DE CAPACITACIÓN								
Salas y planes	capacidad	precio por hora	precio día completo	precio por mes	servicios incluidos	dirección	teléfono	contacto
plan identidad Básica	1			25	Número de telefono con contestadora personalizada, recepción de correo,	Av. Leopoldo Carrera #103	370-2810	ventas@entrepreneur.com.ec
Plan identidad Corporativa	1			50	Número de telefono con contestadora personalizada, dirección comercial con contestación personalizada, recepción de correo,			
Plan oficina Virtual	1			250	16 horas oficina privada, número de teléfono con contestación personalizada, dirección comercial que muestre papelería corporativa, recepción de correo.			
Sala de reuniones	7	25			Pizarra, útiles, recepcionista			
Salón de conferencias	18	35			Pizarra, útiles, recepcionista			
	4 h al mes	8 h al mes	12 h al mes	16 h al mes				
Plan Oficina Privada	80	150	180	210	Acceso a una oficina privada profesionalmente equipada			
Plan Oficina Privada + Identidad	90	160	200	230	Acceso a una oficina privada profesionalmente equipada, número de teléfono con contestación personalizada, dirección comercial que muestre papelería corporativa, recepción de correo.			

Fuente: <http://www.entrepreneur.com.ec/ebc/> (ENTREPRENEUR, 2014)

Co-working: es una empresa que brinda alquiler de únicamente el escritorio para trabajar, de esa manera no se tendrá que pagar por espacio que no usas, ni garantías. Incluye: el espacio, internet, servicios básicos, baño, aire acondicionado, papelería, centro de copiado e impresión. Esta modalidad **co-working space**⁶ consiste en “un modelo donde el grupo de emprendedores,

⁶ Co-working space: <http://www.emprendedor.ec/co-working-con-emprendedor-ec/> (El emprendedor.ec, 2013)

cada uno independiente del otro, comparte un mismo espacio de trabajo”. Ver tarifas en Tabla 6.

Tabla 6. El Emprendedor: Tarifas por día de Alquiler

Días	Precio \$ por día	Precio \$ Total
1	15	15
5	13	65
10	10	100
20	7,5	150

Fuente: <http://www.empreendedor.ec/co-working-con-empreendedor-ec/> (El emprendedor.ec, 2013)

A continuación en la *Tabla 7* se detalla la lista de hoteles clasificados como tipo Business que poseen centros de negocios y/o salas de reuniones, cabe mencionar que la tendencia hacia ocupar hoteles de lujo se ha visto desplazada por otro tipo de actividad como son los centros de negocios o sala de reuniones, estos no se encuentran ubicados en hoteles lujosos, principalmente por asuntos de costos.

Tabla 7. Listado de Hoteles que ofrecen sala de Negocios y Centros de Reuniones

<i>Hoteles</i>	<i>salas de reuniones</i>	<i>centro de negocios</i>	<i>precio</i>	<i>dirección</i>	<i>sector</i>
<i>holiday inn</i>	incluye	incluye	125	Av. De las Américas, junto al Aeropuerto Internacional JJ de Olmedo	norte
<i>sonesta</i>	100	incluye	130	Leopoldo Benitez, Joaquín J Orrantía González	norte
<i>hilton colon</i>	incluye	incluye	200	Mz. 111, Av Francisco de Orellana	norte
<i>Grand Guayaquil</i>		incluye	120	Boyaca 1615	centro
<i>Hotel Ramada</i>	no incluye	incluye	88	Malecón Nro 606	centro
<i>Wyndham Hotel Guayaquil</i>		incluye	155	Calle Numa Pompilio Llona S/N	centro
<i>Howard Johnson</i>	no incluye	incluye	140	Av. Juan Marengo y Abel Romero Castillo	norte
<i>Hampton Inn by Hilton</i>	no incluye	incluye	140	9 de Octubre 432 y Baquerizo Moreno	centro
<i>Hotel Galeria de Arte Man-Ging</i>	no posee	incluye	140	Avenida 9 de Octubre # 1608 y García Moreno	centro
<i>Courtyard by Marriott Guayaquil</i>	no incluye	incluye	180	Avenida Francisco de Orellana	norte
<i>hotel palace</i>	no incluye	no posee	120	Chile, 214 y Luque	centro
<i>hotel sheraton</i>	no posee	incluye	180		
<i>hotel continental</i>	no incluye	no posee	82	Chile 512 Y 10 De Agosto	centro
<i>HM International Hotel</i>	incluye	incluye	87	Alberto Borges y Primer Pasaje	norte
<i>Hotel Marcellus</i>	incluye	incluye	93	Kennedy Norte José Falconí y José Alavedra	norte
<i>Hotel Cityplaza</i>	incluye	incluye	82.5	Av. Boyacá 922 Y Víctor Manuel Rendón Esquina	centro
<i>hotel castell</i>	incluye	incluye	82	Cdla. Kennedy Norte Av. Miguel H. Alcivar y Pampilio Ulloa esquina	centro
<i>Hotel Presidente Internacional</i>	incluye	incluye	60	Quisquis, 112	centro
<i>hotel Unipark</i>	incluye	incluye	120	Clemente Ballén 406 y Chile	centro
<i>hotel Oro Verde</i>	incluye	incluye	140	9 de Octubre 414 y García Moreno	centro

Fuente: Elaboración de Los Autores

1.4. Situación Actual Mercado

Considerando que los ejecutivos de clase media deben ajustarse al presupuesto que la compañía les ofrece por estadía en la ciudad; los lugares económicos son una excelente opción. Con respecto a los ejecutivos independientes que buscan minimizar sus costos; encontrar una tarifa baja por horas, con una buena calidad de servicio, es indispensable.

La escasez de lugares que son adecuados para trabajar o efectuar una reunión han forzado que los ejecutivos tengan que pagar por una habitación en un hotel aunque no pernocte en el lugar, ni haga uso de todos sus servicios. Si bien es cierto, algunos ejecutivos de clase media alta tienen la facilidad de acceso a membrecías exclusivas que proporcionan los hoteles, pero los ejecutivos de pymes y emprendedores que recién empiezan un negocio tienen como prioridad

cuidar sus costos para ser más competitivos restringiéndolos de poder acceder ciertos servicios exclusivos para corporativos.

Otra de las opciones que toman los ejecutivos es extender sus comidas de desayuno, almuerzo o cena, con el fin de tener un lugar donde esperar con calma hasta la siguiente reunión. Otros optan por visitar los centros comerciales y deambular en ellos hasta la hora indicada o trabajar en el patio de comidas de estos centros, pues ellos ofrecen internet inalámbrico (WIFI) gratuito.

Estos espacios aunque son los más escogidos por los ejecutivos no siempre son los más adecuados por razones, no solo de comodidad y privacidad sino también motivos de seguridad.

Los Ejecutivos que solicitan este servicio son: ejecutivos de venta; ingenieros; empleados de mantenimiento especialmente de maquinaria industrial, profesionales independientes que ofrecen sus servicios de asesoramiento, emprendedores, promotores; deportistas; visitantes médicos; profesores; encuestadores; conferencistas y asistentes de ferias o congresos que se realizan en la ciudad.

El perfil de los ejecutivos que hacen negocios en la ciudad de Guayaquil son los siguientes:

1. Ejecutivos que dependientes, independientes o emprendedores que realizan actividades de negocio en la ciudad.
2. Los ejecutivos que oscilan entre 28 y 45 años.
3. Orientados a la organización y planificación (pragmáticos).
4. Procedencia: Nacional o Internacional
5. Ingreso Promedio : \$1.000 a \$3.000
6. Estudios Universitarios No Completos, muchas son emprendedores

Según la investigación exploratoria realizada podemos determinar que los ejecutivos esperan los siguientes servicios:

1. Oficinas funcionales donde tengan todo el equipo necesario que les ayude a desarrollar su actividad profesional
2. Áreas de trabajo o reposo para adelantar o preparar pendientes hasta la siguiente reunión.

3. Salas para reuniones o capacitación y que tengan accesibilidad a la comunicación.
4. Tener un espacio para acicalarse para la siguiente reunión (espacio de transformación).
5. Transportación segura hasta su destino, debido a los asaltos y robos a personas, mostramos a continuación en la *Gráfico 2* el incremento del más del 50% en el robo a personas según el Observatorio de seguridad Ciudadana es por esta razón que este servicio es más valorado por los usuarios de negocios.
6. Otro servicios que solicitan además de transporte es la seguridad
7. Servicio de Directorio: como consultoría contable, laboral, legal, tributario, traducciones, organización de eventos y eventos de marketing
8. Centro de Copiado
9. Alimentación, bebidas y amenitíes.

Gráfico 2. Número de Robos a personas reportadas en el primer trimestre de cada año

Clasificación	Total 2012	Total 2013
Robo/asalto a personas	1.481	2.494
Intimidación/ amenazas	761	1.621
Hurtos	486	825
Robo/asalto a domicilios	422	466
Estafa	443	347
Robo de accesorios de vehículos	314	446
Heridas / lesiones	218	418
Abuso de confianza	333	287
Robo/asalto de vehículos (sin violencia)	351	331
Robo/asalto a locales comerciales	218	254
Total	5.027	7.489

Fuente: <http://www.telegrafo.com.ec/justicia/item/segun-observatorio-el-robo-a-personas-crecio-en-guayaquil.html> (Observatorio, 2013)

Infografía: Diario El telégrafo

Para brindar estos servicios a los ejecutivos de negocios contamos con aliados, es decir empresas que pueden desarrollar las actividades como Seguridad, Catering, Transporte privado, asesores profesionales, hoteles que no cubren este tipo de servicio y agencias de viaje.

Las compañías en Guayaquil ofrecen servicios de transporte ejecutivo en Guayaquil son: Vipcar, Ivancar, Easy Car, Movilsat, Transrabbit y Fastline.

Además contamos con compañías de Seguridad en Guayaquil que también brindan este servicio: Mac security, Oceansecurity, Seguridad Vicus, Cenase, Proservi, etc

Entre las principales compañías de catering se encuentran: D´catering, Chef express, Bonafesta, Goddard Catering, Ecuamenu, A lo tuyo, eventos y banquetes, eventos gourmet, Valent´s gourmet, La gota dulce, Titi buffet, Gino´s.

Entre el directorio de servicios se cuenta con las siguientes empresas que servirán de apoyo para asesoría de los clientes: QuirozCompu, EquipConti (servicios contables y tributarios),

Gestores (Capacitaciones coaching y branding), Digadein (Consultaria en temas administrativos), Formación gerencial (consultoría y capacitación estratégicas), Benitez & Jaramillo (servicios legales de propiedad), Pragma V.I. (consultoría empresariales y proyecto de desarrollo).

A continuación se muestra un resumen del capítulo 1 con los aspectos más relevantes, como el origen de este tipo de negocios, el porqué de su aparición en el mercado, tipos de clientes que existen en el mercado, tal como los emprendedores y los ejecutivos de negocios que llegan de otras ciudades a hacer negocios en Guayaquil, además los servicios que esperan para desarrollar sus actividades de negocio y los aliados que existentes en el mercado para desarrollar la propuesta del mismo. Ver *Tabla 8*.

Tabla 8. Resumen del capítulo 1. Descripción de la Industria/sector del negocio/ Descripción del servicio

MATRIZ: Resumen del sector de servicios Ad-hoc					
Origen de la necesidad	Reacción del mercado	Perfil de consumidor	Servicios ofrecidos	Oferta del mercado	Aliados del sector
Los ejecutivos necesitaban un espacio donde trabajar fuera de su oficina principal o los ejecutivos necesitaban un espacio profesional donde puedan ofrecer una buena imagen a sus clientes y tener los recursos necesarios para desarrollar sus actividades	Los centros de negocios nacen de una mezcla de servicios que ofrecían los hoteles de negocios y las oficinas	Se los puede dividir en dos categorías: -EMPRENDEDORES: Uso de oficina en períodos cortos con el fin de atender a sus clientes hasta poder abrir una oficina propia. : Contadores, abogados, profesores, capacitadores, arquitectos, profesionales independientes que prestan sus servicios. - PROFESIONALES DE EMPRESAS PYMES O MEDIANAS: capacitar o proponer un negocio que necesitan un espacio profesional para llevar a cabo esta actividad. desean realizar una reunión importante y necesitan un espacio adecuado para efectuarla.	* Alimentación: Bocadillos que puedan ofrecer durante las reuniones además de un restaurant que ofrezca comida que sea elaborada de forma rápida. *Oficinas para trabajar con los útiles necesarios. *Oficina para recibir visitantes con el espacio adecuado. *Transportación: Seguridad al momento de solicitar servicio de transporte para ir del aeropuerto o terminal terrestre a la oficina y vicercesa. *Bodegas para equipaje en el caso de los ejecutivos que viajan. *Soporte en Asesoría: Legal, tributaria, contaduría, traducción, secretariado durante sus reuniones. *Areas informales para conversar y de esparcimiento. *Bebidas calientes y bebidas alcohólicas disponibles. *Facilidad para obtener implementos expositores y tecnológicos. *Rápida Conexión a internet y línea telefónica. *Centro de copiado y de impresión que sea incluido en la tarifa.	-3 Centros de negocios (\$15 a \$25 por hora la oficina de trabajo) -20 Hoteles de Negocios en la ciudad que prestan áreas para reuniones y/o tienen centro de negocios. No son incluidos en la tarifa de hospedaje.	-Empresas de Catering, empresas de Seguridad, Empresas de transporte privado, Empresas de copiado e impresión, Asesores profesionales, Hoteles, Agencias de Viajes.

Elaboración: Los Autores

Capítulo 2: Análisis del Entorno

En este capítulo se exponen los riesgos del entorno desde las perspectivas macro y micro en función del proyecto. Además se analizarán las dimensiones políticas, económicas, legales, ambientales y tecnológicas que influyen en el entorno según la industria en que se desarrollará la propuesta.

Para el estudio del entorno se ha realizado el modelo PESTLE, el cual permitirá analizar las tendencias que puedan ejercer las fuerzas políticas, económicas, socioculturales, tecnológicas, legales y ambientales sobre el negocio que se presenta a lo largo de la tesis. Se observa en la *Tabla 9* un inventario de las tendencias actuales según las fuerzas mencionadas. A continuación se podrá ver en detalle cómo afectaría cada fuerza Al Centro de Servicios Ejecutivos Ares.

Tabla 9. Inventario de fuerzas general del Centro de Servicios Ejecutivos Ares.

Inventario ejemplo de Fuerzas Generales:				Sector: Servicio de Negocios	Año 2014
(P) Políticas	(E) Económicas	(S) Socioculturales	(T) Tecnológicas	(L) Legales	(E) Ambientales
(P01) Apoyo económico al desarrollo de negocios de emprendedores.	(E01) Inversión en carreteras que impliquen menor tiempo de traslado de ciudad a ciudad.	(S01) Inseguridad y delincuencia en la ciudad de Guayaquil.	(T01) El acceso de videoconferencias sustituyan las reuniones face to face.	(L1) Aumento en el permiso de funcionamiento para el negocio.	(E1) Impacto ambiental del proyecto con respecto a los desechos tecnológicos.
(P02) Apoyo a la efectucción de inversiones en el país	(E02) Incremento en el alquiler de oficinas y salas de eventos.	(S02) Desarrollo de habilidades y emprendimiento en la población	(T02) Acceso internet hot spot masivo sin costo.	(L2) Sanciones y multas por incumplimientos.	
(P03) Mejoras en la seguridad para la ciudadanía.	(E03) Crecimiento del número de empresas Pymes.	(S03) Profesionales que se preocupan por dar una mejor imagen a su cliente.	(T03) Nuevas tendencias tecnológicas preferida en los negocios.	(L3) Nuevas regulaciones laborales por parte de las entidades públicas para la prestación de servicios por profesionales	
(P04) Nuevas políticas de inquilinato por arriendos de oficinas.	(E04) Incremento del número de profesionales que trabajen como independientes.	(S04) Tendencia de ahorro en los viajes de negocios.		(L04) Nuevas regulaciones laborales por parte de las entidades públicas para la prestación de servicios por profesionales	
		(S05) Incremento de profesionales en el país			

Elaboración: Los Autores

2.1. Análisis Político

Las políticas que se desarrollen en el futuro pueden afectar netamente a nuestro negocio, aunque se han identificado las más importantes según lo que sucede en la actualidad del país. El centro de servicios ejecutivos Ares ha identificado como uno de sus principales consumidores a los emprendedores, por tal motivo, es necesario que el gobierno pueda desarrollar políticas entre las cuales empuje al emprendimiento en el país. Entre una de las acciones más importantes del gobierno es la que se encuentra en mención dentro de la *Tabla 10* como (P01), se hace referencia a la Ley de Desarrollo de la Cultura del Emprendimiento, la creación y fortalecimiento de empresas sociales en Ecuador. En el mes de Agosto del 2013 se reflejó un 88,3% de emprendedores dentro de la población ecuatoriana.

De la mano a nuestra primera tendencia P01, se ha puesto los beneficios de realizar inversiones en el país P02, el gobierno ha implementado algunos incentivos para las inversiones extranjeras dentro del Código orgánico de producción, comercio e inversiones, en el cual se da opción a aplicar un contrato que garantiza la estabilidad por 15 años hasta 15 años más, si el monto a invertir es de 250.000 USD.

Políticas para mejorar la seguridad dentro del transporte del país es un punto clave para el desarrollo del negocio, para que Guayaquil sea una ciudad donde se pueda transportar de manera segura, sin sufrir secuestros, hace que sea un lugar más atractivo para venir a realizar capacitaciones, ventas, proyectos y prestar servicios. Aunque en la ciudad de Guayaquil el índice de delincuencia ha aumentado, se han tomado ciertas medidas como: sistema de seguridad con cámaras y botón de auxilio en 40 mil taxis y 9 mil buses del país⁷.

Apertura por parte del gobierno para crear políticas que fomenten los eventos, ferias, talleres, capacitaciones, encuentros, entre diferentes gremios nacionales y extranjeros, serán motivos por el cual las personas interesadas realicen desplazamientos a las diferentes ciudades y a la vez se desarrollen nuevos vínculos para la creación de un negocio en potencia. Actividades como las que lleva a cabo El Ministerio de Industrias y Productividad en Renova Panadería, Registro Artesanal

⁷ Fuente: <http://www.ecuavisa.com/articulo/noticias/actualidad/50618-correa-invito-ciudadania-tomar-taxis-seguros> (Ecuavisa, 2014)

y Exporta Fácil, da como resultado un crecimiento e incorporación de los productos de artesanos y de las pymes al mercado internacional de forma fácil, ágil y segura⁸.

Tabla 10. Fuerzas Políticas del Centro de Servicios Ejecutivos Ares

Matriz de Variables Predeterminadas – Modelo PESTLE				
E#	Ámbito	Sector: Servicios de negocios Ad-Hoc		Año 2014
	Fuerza General: Políticas	Variables Predeterminadas (Descripciones, Valores y Comentarios)	Alcance	Visión
P01	Apoyo económico al desarrollo de negocios de emprendedores.	El gobierno creó una LEY DE DESARROLLO DE LA CULTURA DEL EMPRENDIMIENTO, LA CREACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE EMPRESAS SOCIALES EN EL ECUADOR. De esta manera fomenta el emprendimiento en el país ya que tiene un entorno cultural favorable y se refleja en la alta proporción de emprendedores (88,3%). (El Telégrafo, 2013) ⁹	Internacional	Podrían existir más competidores en el mercado. Mayor apoyo económico hacia los emprendedores. Más negocios innovadores.
P02	Apoyo a la efectucción de inversiones en el país	Todo inversionista tiene la opción de aplicar a un contrato con el Estado Ecuatoriano, el cual otorga estabilidad por 15 años, extensibles a 15 años adicionales. El monto mínimo de inversión del contrato es de \$250.000 dólares americanos.(PROECUADOR, 2014)	Internacional	Reconocimiento en el mundo por un país en el cual se puede invertir, mayor número de extranjeros que visiten en el país y más divisas que se queden en el país.
P03	Mejoras en la seguridad del transporte para la ciudadanía.	El jefe de Estado Rafael Correa informó que 40 mil taxis y 9 mil buses del país cuentan con el sistema de seguridad, desarrollado por la Agencia Nacional de Tránsito (ANT). ¹⁰ (Ecuavisa, 2014)	Nacional	Disminución de secuestros express y robos a mano armada, decremento del índice de delincuencia en el país.
P04	Políticas para el desarrollo de proyectos de eventos, ferias, encuentros internacionales, capacitaciones por los diferentes ministerios.	El Ministerio de Industrias y Productividad, presentó varios proyectos de beneficio directo para la ciudadanía como: Renova Panadería, Registro Artesanal y Exporta Fácil, este último reconocido a nivel regional por el crecimiento e incorporación de los productos de artesanos y de mipymes al mercado internacional de forma fácil, ágil y segura. Los asistentes mostraron su interés en acceder a los beneficios de capacitación técnica y promoción para el emprendimiento y para las micro, medianas y pequeñas empresas. ¹¹ (Ministerio de industrias y productividad, 2014).	Nacional	Mayor número de emprendimientos, necesidad de expansión de los pequeños negocios, requerimientos de espacios profesionales donde capacitarse de temas financieros, contables, servicio al cliente, calidad y marketing.

⁸ La industria ecuatoriana es un actor estratégico en los siete años de la Revolución Ciudadana. Ministerio de Industrias y Productividad. Enero 2014. Web: <http://www.industrias.gob.ec/2014/01/page/2/>

⁹ Ley busca fomentar cultura del emprendimiento en jóvenes. Agosto 201. Web: <http://www.telegrafo.com.ec/sociedad/item/ley-busca-fomentar-cultura-del-emprendimiento-en-jovenes.html>

¹⁰ Correa invitó a la ciudadanía a tomar taxis seguros. Ecuavisa. Sábado 11 de Enero/2014. Web: <http://www.ecuavisa.com/articulo/noticias/actualidad/50618-correa-invito-ciudadania-tomar-taxis-seguros>

¹¹ NP002-La industria ecuatoriana es un actor estratégico en los siete años de la Revolución Ciudadana. Ministerio de Industrias y Productividad. Enero 2014. Web: <http://www.industrias.gob.ec/2014/01/page/2/>

2.2. Análisis Económico

Desde el punto de vista económica las tendencias en la *Tabla 11*, (E01) muestra un gran número de inversiones en carreteras con el fin de acortar distancias entre las principales ciudades y conectar a los lugares más lejanos o de poca accesibilidad. Hasta el año 2014 el gobierno planificó invertir cinco mil millones de dólares en carreteras y supercarreteras (Srradio, 2012)¹². Esta acción resultaría favorable para los negocios que al tener más accesibilidad a las principales ciudades comerciales se podrán concretar de una manera más fácil. Los precios de alquiler de oficinas en la ciudad no han incrementado considerablemente (E02), sin embargo la proliferación de este servicio es notable, alquiler de oficinas y venta de las mismas en la ciudad de Guayaquil, principalmente en los lugares de nuevo desarrollo económico de la ciudad como Ceibos, Samborondón y Daule (Clave, 2014)¹³. La visión sobre esta tendencia es que el sector financiero no se concentrará en un área específica de la ciudad, se encontrará dispersado en diferentes partes, por lo cual optar por diferentes sucursales en diferentes puntos estratégicos sería un plan para el futuro. El crecimiento de pymes en el Ecuador pronosticado para el año 2014 oscilaría entre 4.5% a 5%¹⁴ (El financiero, 2014), cómo se muestra en el ítem (E03), por lo cual se espera una mejor economía, más ingresos para el país y un incremento aún mayor en el futuro, además de nuevas innovaciones.

Una de las variables que más ha influenciado la economía en este momento es el emprendimiento, como se enseña en la *Tabla 11* en (E04) sin importar de que la mayoría no sea profesional, se ha demostrado un incremento en los últimos años del 18.9%, ésta es la tasa más alta desde el 2008 (El emprendedor, 2013)¹⁵. La competitividad dentro de los emprendedores se tornará más agresiva y será necesario mejorar sus habilidades y técnicas a través de la capacitación. Cabe destacar que sólo un 42% de emprendedores terminaron el colegio y el 43% finalizó la escolaridad,

¹² Ecuador prevé invertir más cinco mil millones de dólares en infraestructura vial hasta el 2014 Web: <http://www.srradio.com.ec/?p=3352#sthash.tb5BL6gI.dpuf>

¹³ El Mercado Corporativo de Oficinas en Guayaquil. web: <http://www.clave.com.ec/index.php?idSeccion=634>

¹⁴ Crecimiento de Ecuador, en el 2014, oscilaría entre 4 y 5.1%.

¹⁵ Estudio Global Entrepreneurship Monitor (GEM) Ecuador. ESPAE Graduate School of Management. El emprendedor.ec Web: <http://www.emprendedor.ec/emprendedores-en-ecuador-aumentando/>

demostrando que han obtenido sus conocimientos de forma empírica más que educativa. Para alcanzar más competitividad sería conveniente la instrucción en aspectos financieros, tecnológicos, contables, publicidad, marketing, calidad, legal y entre otros, aquello permitirá que el emprendedor pueda estar a la vanguardia de los negocios.

Para finalizar el aspecto económico, Ecuador es una ciudad en crecimiento con respecto al emprendimiento y las diferentes inversiones que se están realizando en la actualidad fomentan a que el número de empresas micro, pequeñas y medianas aumenten con el pasar del tiempo. Sin embargo, se nota que la capacitación para iniciar un negocio no es de prioridad en el país, aunque con el pasar de los años ha ido tomando más importancia por el gran número de nuevos emprendedores que cada quieren abarcar más mercados en búsqueda de nuevas oportunidades.

Tabla 11. Fuerzas económicas del Centro de Servicios Ejecutivos Ares.

E##	Ámbito	Sector: Servicios de negocios Ad-Hoc		Año 2014
	Fuerza General: Económicas	Variables Predeterminadas (Descripciones, Valores y Comentarios)	Alcance	Visión
(E01)	Inversión en carreteras que impliquen menor tiempo de traslado de ciudad a ciudad.	Quito.- (Andes).- El presidente del Ecuador, Rafael Correa, anunció este viernes que el gobierno prevé invertir hasta el año 2014 unos cinco mil millones de dólares en infraestructura vial y la construcción de supercarreteras (Srradio, 2012).	Nacional	Aumento de desplazamientos a la ciudad de Guayaquil.
(E02)	Incremento en el precio de alquiler de oficinas y salas de eventos.	Los precios promedio tanto de renta y venta no se han incrementado de manera importante, sin embargo es en el mercado de Guayaquil en donde se registran los mayores precios de renta y venta. En renta se destacan los espacios de oficinas que se han desarrollado adjuntos a espacios consolidados de retail. Mientras que en venta, los mayores precios se registran en sectores nuevos de desarrollo en la ciudad (Clave, 2014).	Nacional	Preferencia por trabajar desde casa o en un lugar con una bajo costo de alquiler.
(E03)	Crecimiento del número de empresas Pymes.	la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal), en su reporte anual “Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe 2013”, pronostica que en el 2014 el crecimiento regional estará encabezado por Panamá, con 7%; seguido por Bolivia (5,5%), Perú (5,5%), Nicaragua (5%), República Dominicana (5%), Colombia, Haití, Ecuador y Paraguay (los cuatro con 4,5%) (El financiero, 2014).	Nacional	Búsqueda de nuevos mercado que no han sido explotado, necesidad de desarrollar más habilidades para llegar a estos mercados.
(E04)	Incremento del número de emprendedores, profesionales y no profesionales.	El porcentaje de personas que poseía un negocio ya establecido (más de 42 meses) se incrementó en 2012, situándose en 18.9%, siendo esta la tasa más alta de negocios establecidos desde el 2008. El 43% de los emprendedores de 2012 había completado su educación secundaria, el 42% solo la primaria. Y solo el 6% de emprendedores declaró ser profesional (El emprendedor, 2013)	Nacional	Necesidad de capacitación para poder ser más competitivo.

Fuente: Elaboración de los autores

2.3. Análisis Social

En la *Tabla 12* nos enfocaremos a analizar tres parámetros importantes como son: el aumento de delincuencia, el desarrollo de las habilidades de emprendimiento en el Ecuador que ha mostrado crecimiento los últimos 3 años de acuerdo a información del GEM y la preocupación que tienen los empresarios para dar una buena imagen en cuanto a negocios se trata.

Tabla 12. Fuerzas Sociales del Centro de servicios ejecutivos Ares.

	Fuerza General: Sociales	Variables Predeterminadas (<i>Descripciones, Valores y Comentarios</i>)	Alcance	Visión
(S01)	Inseguridad y delincuencia en la ciudad de Guayaquil.	El Total de Principales Delitos contra la Propiedad y las Personas entre el sábado 25 al viernes 31 de Enero de 2014 es: 257. (Centro de estudios e investigaciones estadísticas ESPOL, 2014)	Nacional	Inseguridad en los ejecutivos empuja a la utilización de nuevas herramientas tecnológicas para no trasladarse o causa que no deseen viajar a la ciudad para hacer negocios.
(S02)	Desarrollo de habilidades y emprendimiento en la población.	De acuerdo al reporte GEM, Ecuador es el país más emprendedor de América Latina y el Caribe, con un porcentaje de 26,6%, seguido de Chile con el 23% y Colombia con 20%. Más de 4 millones de ecuatorianos han iniciado un negocio o desarrollan un emprendimiento. Entre las iniciativas de apoyo al emprendedor se destacan en el sector público los programas de apoyo del Gobierno con fondos concursables y los Créditos de Desarrollo Humano, especialmente para las mujeres. Guido Caicedo experto en emprendimiento explicó que el porcentaje de personas que poseía un negocio ya establecido (más de 42 meses) se incrementó en 2012, situándose en un 18,9% (siendo la tasa más alta de negocios establecidos desde el 2008). Los nuevos negocios pertenecían en su mayoría a sectores del servicio al consumidor (68,8%) y estaban enfocados principalmente en el mercado doméstico. (El telégrafo, 2013)	Nacional	El gasto por la preparación será uno de los rubros indispensables en los gastos de los ejecutivos que pertenezcan a microempresas y Pymes
(S03)	Profesionales que se preocupan por dar una mejor imagen a su cliente.	En un estudio se comprobó esta necesidad. El empresario, especialmente el de las Pymes, deambula mucho en busca de salones. Quiere buen servicio y ahorro. Lo mismo ocurre con los profesionales de la capacitación: quieren dictar sus talleres y no quieren que su servicio se vaya en gasto de hoteles. (Diario El Hoy, 2013)	Nacional	Proliferación de sitios de reuniones o lugares de capacitación en la ciudad de Guayaquil.

Fuente: Elaboración Los Autores.

2.4. Análisis Tecnológico

El mundo de los negocios y el mundo tecnológico se encuentran muy unidos en la actualidad. La dependencia del uso de computadoras, internet, celulares, tablas electrónicas cada vez es mayor en los ejecutivos, emprendedores o profesionales de cualquier rama.

La tecnología marca la pauta en la forma de hacer negocios debido a las facilidades que presta, a tal punto que no es necesario encontrarse en el mismo lugar para llevar a cabo una reunión. Las teleconferencias o videoconferencias han permitido a las empresas obtener una reducción de costos por la eliminación de traslados del personal y mejor aprovechamiento del tiempo. Ver Tabla 13 punto (T01).

Otro factor indispensable en los negocios para la comunicación es el Internet, aunque el objetivo es que el acceso a este servicio sea gratuito. Ver en tabla 13, punto (T02). La gratuidad del servicio provocaría un cambio radical en el modelo de los centros de negocios, la diferenciación radicaría en las innovaciones que puedan implementarse para ser atractivo en el mercado.

Las tendencias tecnológicas en los negocios muestran aumento en: el uso de apps móviles, el uso de nube temporal para guardar archivos y la incorporación de internet en artefactos portátiles (ejemplo: se encuentran en la TV, consolas de juegos, dvds). Observar más información sobre el tema en Tabla 13, punto (T03).

Tabla 13. Fuerzas Tecnológicas del Centro de Servicios Ejecutivos Ares.

Matriz de Variables Predeterminadas – Modelo PESTLE				
E##	Ámbito	Sector: Servicios de negocios Ad-Hoc		Año 2014
	Fuerza General tecnológicas	Variables Predeterminadas (Descripciones, Valores y Comentarios)	Alcance	Visión
T01	El acceso de videoconferencias remplazarán las reuniones face to face.	"La implementación de este tipo de herramientas, mejora la calidad de vida de los empleados, incrementa su productividad y disminuye viajes innecesarios. La utilización de prácticas como las videoconferencias, permite que transforme el esquema de gestión reactivo en proactivo lo que mejora la calidad de operación en la compañía" explicó Xavier Vázquez, especialista en Servicios de Voz y Colaboración, de Level 3 en Ecuador. Level 3 también afirmó que los ejecutivos prefieren, reunirse virtualmente e intercambiar información para una oportuna toma de decisiones, en lugar de invertir tiempo y dinero en un viaje entre ciudades (El economista america, 2013).	Internacional	Ofrecer este servicio para los clientes con una buena calidad de banda ancha e implementos adecuados que faciliten tener una reunión efectiva.
T02	Acceso a internet WIFI - hot spot masivo sin costo.	La propuesta de instalar una red pública inalámbrica de acceso gratuito a internet en todo el país todavía debe ser aprobada en el Congreso, pero de momento cuenta con el apoyo de grandes compañías de la tecnología como Google o Microsoft, para quienes el proyecto se plantea como una oportunidad para el desarrollo de nuevos dispositivos y tecnología, según informa El País. (Marketing directo.com, 2013)	Internacional	La publicidad en internet es importante debido a que el uso del de esta herramienta será masiva. Además implica el fin del modelo de negocio cyber o redes inalámbricas de internet con costo.
T03	Nuevas tendencias tecnológicas preferidas en los negocios.	1. Los dispositivos móviles cambiarán las políticas de seguridad. 2. Las apps móviles crecerán y las aplicaciones disminuirán 3. Incorporación del internet en artefactos como TV, DVD, RADIO. 4. La nube personal será el centro de almacenamiento de archivos. (Forbes, 2014)	Internacional	Servicios digitales, innovaciones dentro del centro de negocios deberán ser realizadas periódicamente, los requerimientos por los ejecutivos de negocios serán más exigentes.

Fuente: Elaboración de los Autores

2.5. Análisis Legal

Al celebrar un contrato de arrendamiento de oficina, el aspecto legal no puede quedar atrás; en la Tabla 14, punto (L1), se pueden observar los requisitos que son necesarios para poner en funcionamiento una oficina. Cabe destacar que algunos de los requisitos deben ser renovados cada año, al igual que el monto del alquiler. El incumplimiento de requisitos para el funcionamiento de oficinas conlleva a pago de multas que pueden llegar hasta cinco salarios básicos, un aspecto que deberá ser considerado por los emprendedores que deseen abrir una oficina. Ver en Tabla 14 punto (L02).

Ser empleador implica obligaciones con los empleados, el mal manejo de las obligaciones acarrear desde multas hasta la privación de la libertad. Ver Tabla 14, punto (L03). Particularidades como las fueron mencionadas, han tornado el contrato de trabajo complejo por los beneficios desbalanceados a favor del empleado, siendo una desmotivación para los nuevos emprendedores. El panorama tampoco es fácil para los arrendatarios porque han sido obligados a cumplir con ciertas regulaciones al momento de alquilar un departamento, oficina y domicilio. Una de las más polémicas es que la garantía deberá ser cubierta por el arrendador.

El aspecto legal inclina a los arrendadores a prestar un servicio formal, con estándares mínimos establecidos. Los ejecutivos de negocios buscan más por un tipo de servicio que les implique menos obligaciones y trámites. Aquellos centros que ofrezcan alquiler de oficinas deberán tener en regla todos los permisos necesarios para el funcionamiento, ya que en el futuro serán un sector más regulado de lo actual.

Tabla 14. Fuerzas legales del Centro de Servicios Ejecutivos Ares.

Matriz de Variables Predeterminadas – Modelo PESTLE				
E##	Ámbito	Sector: Servicios de negocios Ad-Hoc		Año 2014
	Fuerza General: Legales	Variables Predeterminadas (Descripciones, Valores y Comentarios)	Alcance	Visión
(L01)	Aumento en los permisos de funcionamiento para abrir una oficina.	Permisos básicos para abrir una oficina: - Uso de suelo: Autorizado por el Municipio de Guayaquil para hacer uso de ese suelo comercial. Se debe adquirir el certificado de trámite por Servicios Técnicos Administrativos (valor US\$2) y el formulario de Solicitud de Consulta de Uso de Suelo. Luego, acercarse a ventanilla municipal no. 54. - Permiso de bomberos: Copia de cédula de ciudadanía., copia completa y autorizada del RUC . Si lo realiza una persona jurídica deberá adjuntar una copia del nombramiento vigente del Representante Legal. Original y copia de la factura actualizada de compra o recarga del extintor. Original y copia de la Calificación Artesanal en caso de ser artesano (El Emprendedor, 2012).	Nacional	Preferencia por alquilar una oficina para ahorrar el trámite de abrirla.
(L02)	Sanciones y multas por incumplimientos.	Por incumplimiento de permisos se deberá pagar una multa de cinco salarios mínimos vitales que comprende a mil 460 dólares.: (Diario La hora, 2012)	Nacional	Posibilidad de aumento de corrupción o tratos ilegales.
(L03)	Nuevas reformas laborales y mayores obligaciones para el empleador	Celebrar un contrato de trabajo Inscribir el contrato de trabajo en el Ministerio de Relaciones Laborales. Afiliar al trabajador a la Seguridad Social (IESS), a partir del primer día de trabajo, inclusive si es a prueba. Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra. Sueldo básico que se debe pagar es de 340.00 usd (SBU 2014) Asumir el porcentaje(11,15%) que corresponde al empleador por la seguridad social Pagar horas extras y suplementarias. Pagar los décimos tercero y cuarto. A partir del segundo año de trabajo pagar los Fondos de Reserva. A pagar una compensación por el salario digno. A pagar utilidades si la empresa tiene beneficios.	Nacional	Mayor desempleo por la cantidad de procedimientos que se deben tener al momento de contratar a alguien.
(L04)	Nuevas regulaciones laborales para la prestación de servicios por profesionales	Se crean nuevas dependencias de control de los contratos, la garantías salen de los bolsillos de los arrendadores... Para el arrendamiento de un inmueble deberá tener al menos un baño completo y medio baño por cada piso. (Diario El hoy, 2013)	Nacional	Las personas optarán por ofrecer contratos de arriendo a corto plazo

Fuente: Elaboración de los Autores

2.6. Análisis Ambiental

El negocio que se propone durante la tesis está vinculado altamente con la tecnología, por lo cual, si es preocupante el manejo de los residuos tecnológicos. Ver tabla 15, punto (A01). El centro de negocios donará toda la chatarra tecnológica a empresas recicladoras. En el país existe la preocupación por el uso que se pueda dar a esta clase de desechos, en el futuro las sanciones por el descuido de los mismos podrán ser cobrados por el gobierno. Ver tabla 15.

Tabla 15. Fuerzas Ambientales del Centro de Servicios Ejecutivos Ares.

E##	Ámbito	Sector: Servicios de negocios Ad-Hoc		Año 2014
	Fuerza General: Ambiental	Variables Predeterminadas (Descripciones, Valores y Comentarios)	Alcance	Visión
(E01)	Manejo de desechos tecnológicos.	Se estima que en el país existen 38.937,24 toneladas de residuos de aparatos eléctricos y electrónicos (RAEE) acumulados, en donde se incluyen componentes y subconjuntos de dichos artefactos que proceden de hogares particulares y de usos profesionales, comentó la funcionaria. Esa cifra equivale a 2,59 kg por habitante, según datos aproximados de las importaciones del Banco Central del Ecuador (BCE), de aparatos electrónicos de línea gris que ingresan al país desde 2005. Del total de residuos, apenas el 1% son tratados de forma adecuada, por lo que el Gobierno intensifica los esfuerzos para efectuar el reciclaje tecnológico. (Pepe el verdadero, 2012)	Internacional	Control por parte de las autoridades del buen manejo de los residuos tecnológicos y multas incumplimientos. Más empresas que se dediquen a reciclar.

Fuente: Elaboración de los Autores

Conclusión

Según lo analizado en Capítulo 1 y el capítulo 2, la propuesta del negocio es válida porque en las tendencias de las fuerzas políticas se muestra el gran apoyo a los emprendedores, por lo cual el crecimiento irá en aumento los próximos años. Se recuerda que éste es un mercado objetivo del proyecto. Otro mercado objetivo son los ejecutivos que viajan a la ciudad por motivos de negocios, según las políticas creadas que generan beneficios al inversor extranjero en el país y las medidas de seguridad que el gobierno ha ido implementando, hace que la ciudad de Guayaquil y el país en general sea percibido como un lugar estable para invertir. Las nuevas medidas de seguridad contra la delincuencia permitirán disminuir el índice de delitos que ha ido incremento.

Los largos trámites para abrir una oficina han forzado a emprendedores a trabajar en un lugar informal con el fin de ahorrar problemas y dinero. Sin embargo, la necesidad de un lugar adecuado para desarrollar sus actividades comerciales y profesionales es latente. Hay eventos y situaciones que requieren cuidar el profesionalismo con que se los presente y parte fundamental es una infraestructura adecuada.

Capítulo 3: Análisis Exploratorio

El objetivo de este capítulo es entender las motivaciones y necesidades de los ejecutivos que pudieran utilizar el servicio; para ratificar si existe la necesidad de crear un centro de negocios en la ciudad de Guayaquil, además de los servicios que éste debería tener.

Se recopilará: experiencia de peritos en administrar servicios de la competencia, futuros clientes y operadores que tienen contacto con centros de negocios. Como se conoce en el capítulo 1, inciso 1.4, el problema radica en que los ejecutivos de negocios y emprendedores que viven en la ciudad de Guayaquil necesitan un lugar adecuado ubicado estratégicamente para ofrecer un servicio profesional o realizar una reunión.

Las herramientas que se utilizarán para analizar las necesidades de los clientes, la visión de los competidores y la evolución de este servicio complementario son:

1. Fuentes Secundarias
2. Entrevistas a Expertos en el Sector de Hotelería.
3. Entrevistas de las partes involucradas

3.1. Fuentes Secundarias

El mercado que va hacer objeto del estudio son: emprendedores o ejecutivos independientes y ejecutivos dependiente de las pymes o microempresas. Para complementar nuestra información acerca de los ejecutivos emprendedores podemos acotar que según la encuesta realizada a 36 expertos del país, el clima económico es el factor que tiene mayor incidencia en promover el emprendimiento local, es decir que las condiciones del entorno son favorables para emprender (Lasio, Caicedo, Ordeñana, & Villa, 2013)¹⁶. Es por esta razón que el Municipio de Guayaquil y Ministerio de Turismo promueven proyectos que tiene como objetivo ubicar a la ciudad como uno de los principales destinos para la organización de eventos, conferencias y negocios llamado Plandetur 2020, una de las estrategias es “Interpretar y diseminar conocimiento sobre el mercado a organizaciones locales y las PYME.” (Ministerio de turismo, 2012)¹⁷. Por lo cual se espera que

¹⁶ <http://www.gem-spain.com/Mis%20archivos/Informes/GEM%20Ecuador%202012.pdf>

¹⁷Fuente: <http://www.turismo.gob.ec/>

Guayaquil incremente la recepción de visitantes nacionales e internacionales año tras año por motivos de negocios. Mostramos a continuación la Tabla 16, información secundaria relevante para los dos tipos de clientes que son objeto de la investigación.

Tabla 16. Fuentes Secundarias.

Emprendedores
1. El Ministerio de Industrias y Productividad incentivó la creación de 64 centros de emprendimiento, la inversión total fue de \$ 680.793.
2. GEM publicó que la tasa emprendimiento temprana ha incrementado en los últimos 3 años en el 2012 con un 26,6%, en el 2010 con 21.3% y en el 2009, de 15.8%. Según GEM: “1 de cada 4 adultos ha empezado los trámites para iniciar su negocio”.
3. Los extranjeros que visitan la ciudad por motivos de negocios, efectúan reuniones o negocios, según datos del INEC en el 2011 ingresaron al Ecuador 1.140.000 extranjeros, el 6% de estos extranjeros hicieron negocios en la ciudad, es decir 68.400 extranjeros y el 47,50% se concentran en el Guayas, en total 32.490 viajeros por motivos de negocios visitan la ciudad y gasta 94 USD en promedio.
4. En el mes de Agosto del 2013 se reflejó un 88,3% de emprendedores dentro de la población ecuatoriana.
5. Sólo un 42% de emprendedores terminaron el colegio y el 43% finalizó la escolaridad, demostrando que han obtenido sus conocimientos de forma empírica más que educativa.
6. según la encuesta realizada a 36 expertos del país, el clima económico es el factor que tiene mayor incidencia en promover el emprendimiento local, es decir que las condiciones del entorno son favorables para emprender
Empresas Pymes-Microempresas
1. Según la Superintendencia de compañía para el 2012 Las empresas medianas que existen en el Ecuador son 4.970, pequeñas 10.487 y micro 17.293.
2. En la región Costa existen 10.324 microempresas, 5.363 pequeñas y 2.382 medianas.

Elaboración: Los autores

3.2. Entrevistas a Expertos Hoteleros

En estas entrevistas se consideró a personas que tienen vasta experiencia en hoteles de Lujo que brindan servicios complementarios como en los centros de negocios. Se le realizó una serie de preguntas que pretenden dar a conocer las falencias de este servicio complementario en los hoteles y como creen que se los debería abordar y las preferencias de los clientes. Ver Cuestionario de Expertos de Hotelería en Anexos.

Alexandra Valle con experiencia como ejecutiva en el Hotel Oro Verde y Hilton Colon, nos comenta: “El segmento de negocios está atendido principalmente por los hoteles de lujo (5 estrellas), el Hotel que se dedica exclusivamente a negocios es el Courtyard Marriott pero con tarifas muy altas. Aunque el Sonesta es percibido como el número 1 según las preferencias de los turistas de negocios. Las quejas más frecuentes de los ejecutivos Negocios son acerca de la mala calidad de la conectividad y el mal manejo del soporte técnico.

Los gerentes tienen un comportamiento recurrente y pragmático, valoran la rapidez y eficiencia de los servicios tecnológicos prefiriendo esto sobre el lujo. Existen hoteles que pueden ofrecer una tarifa más económica a mandos medios cuestan entre \$60 a \$75 USD pero no cuentan con los servicios necesarios para desempeñar actividades de negocios y además se encuentran ubicados en el sector céntrico de la ciudad (Continental, Oro Verde, Gran Guayaquil), el cual ya está muy saturado.”.

Alexandra considera que los Hoteles están siendo desplazados por los centros, pero también cree que ellos pueden trabajar juntos en alianzas estratégicas que los beneficien a ambos y en consecuencia al cliente.

Ing. María Belén Maruri con experiencia en el Hotel Sheraton comentó: “Los hoteles no realizan una investigación exhaustiva de los gustos y preferencias de este segmento, es por esta razón que no prestan un servicio especializado a los clientes y sufren falencias al momento de brindarlo. Un problema de los hoteles de lujo es que los clientes de negocios se quejan constantemente del ruido de los eventos sociales realizados en los salones y la falta de servicio técnico, lentitud en la conectividad y la inexistencia de instrumentos tecnológicos.”

Los precios de los hoteles que atiende este segmento son muy altos alrededor de 90 dólares, por lo cual la tasa de ocupación de los hoteles ha bajado. Además los servicios de este tipo pueden captar clientes a través de ejecutivos de cuentas.. Actualmente la localización del hotel es muy importante, de preferencia se busca lugares cercanos al aeropuerto y terminales

Finalmente podemos concluir que los Hoteles tratan de satisfacer a los ejecutivos de negocios pero poseen falencias; porque no se investiga a profundidad acerca de las preferencias y gustos de los ejecutivos. Además las altas tarifas es una variable que los limita en su demanda, y el servicio tecnológico que ofrecen no es el esperado.

3.3. Entrevista de la partes Involucradas

En esta sección se recoge opiniones de personas que están inmersas en las actividades de Alquiler de Sala de Reuniones o capacitación y personas que han recibido dicho servicio y además clientes que perciben actualmente el servicio por parte de hoteles que cuenta con Business Center.

Esta entrevista es realizada a **Martha Melizalde**, la **Gerente General del Centro de Reuniones** (El hoy, 2013)¹⁸ de Guayaquil explica porque decidió emprender en este tipo de negocio, con la suma de \$ 60 mil USD, explicando que era debido a la demanda de salones y centros de reuniones.

Ella indica que si existe la necesidad y que en un estudio se comprobó la misma. El empresario, especialmente el de las Pymes, deambula mucho en busca de salones, quiere un buen servicio y ahorro. Lo mismo ocurre con los profesionales que imparten capacitación: quieren dictar sus talleres y no quieren que su servicio se vaya en gasto de hoteles. Además indica que aparte del confort y el ahorro; lo que las empresas buscan es un total de 50 horas mensuales en promedio para capacitar, lo que implica cuatro cursos, con una carga horaria de 8 horas diarias.

Y quieren hacerlo fuera de sus compañías y que los empresarios tanto como los empleados están siempre interesados en una continua capacitación. En este fragmento, Freddy Flores, director

¹⁸ Fuente: Las oficinas ahora se alquilan por horas para empresarios medianos en Guayaquil. Diario “El Hoy”. 14 Marzo, 2013. Obtenido de la Web: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/las-oficinas-ahora-se-alquilan-por-horas-para-empresarios-medianos-en-guayaquil-576397.html>

general de Icade (Revista Líderes, 2012)¹⁹ (Instituto de Capacitación y Desarrollo), explica que una de las preocupaciones esenciales para quienes comienzan un negocio es su imagen institucional frente a los clientes. Hace un año, él optó por buscar la independencia económica con un emprendimiento.

Al no contar con la estabilidad financiera decidió alquilar hace un año una de las oficinas virtuales, la cual podía ocupar durante 16 horas mensuales para reuniones con clientes y proveedores. “Existe una diferencia entre recibir a un futuro contratante en la sala de tu domicilio, o en una oficina”, indica Flores.

Elba Cáliz, representante de la agencia de marketing JustClick, comenta que utilizaron los servicios de EBC durante un año. Tras consolidar negocios y fijar clientes se ampliaron hacia una oficina propia. “El contar con una dirección comercial beneficia en la credibilidad que se da al cliente. Más aún, cuando se posee una empresa joven que busca un renombre”.

Como complemento al análisis exploratorio se realizó una entrevista a Erik Fonseca Gordillo de la Empresa Servicenturiosa, Director de Servicio. A continuación se muestra la entrevista realizada y los comentarios que son además valiosos y enriquecen este análisis.

- 1. Cómo describe usted un centro de servicio de negocios.** Un lugar donde se brinda, espacio físico para reuniones, oficina virtual, cursos, oficinas de reuniones, y trabajo, con el soporte tecnológico para el desarrollo de estas actividades. Todo con la finalidad de absorber costos que se tienen inmersos en los negocios, y todo en un solo lugar.
- 2. Cómo valoraría usted el servicio que los Hoteles brindan a los Ejecutivos en sus centros de negocios?** En mi experiencia los hoteles que tienen este servicio son de 5 estrellas, considerados de lujo y están sujetos a los clientes que califican como de negocios o con preferencias por categorías del hotel, en los que he podido acceder, en todas las

¹⁹ Fuente: El emprendedor tiene un aliado para presentarse al cliente. Revista Líderes. (9 Noviembre, 2012) Obtenido de la web: (Revista Líderes, 2012)

ocasiones invitado por una persona que tiene accesos, el servicio es excelente y se tiene todas las necesidades que una persona de negocios necesita.

3. **Cree que la oferta de los centros de servicios de negocios existentes es completa? Le agregaría un servicio nuevo?** En mi experiencia de los centros de negocios del Hilton Colon Guayaquil, Hyatt Regency en Atlanta, y Westing Gallery en Houston, lo tienen todo y de muy buena calidad, lo que podría recomendar es que los accesos para cada miembro a sus invitados sea mayor y con capacidad de charlas a varios participantes, con los mismos servicios.
4. **Qué tipo de clientes son los que usan este servicio de negocios ad-hoc.** Estimo que las personas más beneficiadas de estos servicios son aquellas que tienen gestión de varios países a la vez, que manejan un sistema home office, trabajando para multinacionales, y que pretenden al menos tener un viaje internacional al mes. Son aquellas personas las que estarán dispuestas a pagar los valores que le den estos beneficios y servicio, adicionalmente son los que por su nivel de viajes pueden lograr las calificaciones necesarias para acceder a estos lugares en ciertos hoteles.
5. **Cuál cree usted que sería una tarifa adecuada por el uso de día de un espacio para trabajar** En los lugares que conozco antes mencionado, las tarifas van desde \$40, a \$80 el día, sujeto a disponibilidad de acuerdo a los socios registrados en esos momentos para el uso de los servicios, mi sugerencia sería dar mayor facilidad a los viajeros de negocios no tan recurrentes. Un valor Referencial podría ser de \$40.
6. **Cuáles son las preocupaciones más latentes del cliente que adquiere el servicio de negocios ad-hoc.** Las ventajas que el centro le pueda brindar en cuanto a la estabilidad de los medios tecnológicos y que los alimentos que se brindan sean al gusto del cliente.
7. **Según su conocimiento, existe una alta competencia en la industria que prestan servicios de negocios? Según su perspectiva cuál es el competidor más fuerte en el mercado** En el Ecuador no me parece que hay competencia en estos centros de negocios, pues el más complejo y reconocido es el del Hilton Colon, los demás tienen pero no con los servicios del antes mencionado.
8. **Cuál cree que sea la tendencia de crecimiento de la industria de servicios de negocios.** Bastante grande, en realidad todas las compañías que son multinacionales, promulgan

mucho el home office y los viajes de negocios, así que mientras más facilidades se logre brindar mejor catalogada y referida será.

9. Si usted fuera un ejecutivo que espera recibir en un centro de servicios negocios. En la parte tecnológica, internet de alta velocidad, comunicación electrónica a Diarios y principales canales de noticias del mundo, un ambiente relajado y muy armónico, buena comida, climatización óptima y facilidades de implementos de trabajo.

10. Si usted fuera un emprendedor que espera recibir en un centro de servicios de negocios. Realmente como emprendedor no creo que sea necesario un centro de servicios, puesto que lo que se necesita es impulsar la empresa con el menor costo y esfuerzo posible.

Las conclusiones relevantes que se puede extraer de estas entrevistas son:

1. Las empresas buscan los centros de Negocios por que la imagen institucional es importante como carta de presentación para la empresa.
2. La disponibilidad y variedad de servicios es importante; esto acompañado de un buen servicio tecnológico ofrece el plus que el empresario aprecia en el servicio que recibe.
3. Otro punto importante son los costos, los centros de negocios son requeridos por los empresas o ejecutivos que tienen presupuestos limitados para conceptos de capacitaciones, reuniones, oficinas virtuales o servicios varios para las actividades de negocios.

Capítulo 4: Diseño Preliminar de la Idea de Negocio

El modelo canvas que se presentara a continuación ayuda a construir el modelo de negocio de la empresa y a capturar la esencia y su funcionamiento de manera simplificada el cual se sustentara en la propuesta de valor.

4.1. Segmento de Clientes

El Centro de servicios ejecutivo Ares ha planteado dirigirse a dos sectores importantes:

1. Emprendedores o Ejecutivos independientes
2. Ejecutivos viajeros de pymes y microempresas

Para cada uno de los sectores se han diseñados servicios específicos que podrían requerirse según sus necesidades. Los servicios que se ofrecen para los **emprendedores** son oficinas eficientes que pueden ser usadas por períodos cortos.

Los servicios que se ofrecerán para los **ejecutivos viajeros de las empresas pymes y microempresas** son: dar soporte en cuanto a alquiler de oficinas, traslado seguro a aeropuerto y sala con tecnología para realizar videoconferencias y enlaces.

4.2. Propuesta de Valor

La propuesta de Valor se ha determinado de acuerdo a los problemas que el Centro de Servicios Ejecutivos Ares desea resolver:

1. El ahorro de dinero: existe una diferencia significativa entre el servicio que ofrece Ares, el que ofrecen los competidores y los hoteles de lujo (Entre 30 a 150 dólares en precio si se considera un hotel para ejecutivos o centro de reuniones para ejecutivos)
2. El Uso eficiente del tiempo. Aprovechar los espacios de tiempo libre ente las reuniones para preparar la próxima reunión o para adelantar trabajo en un lugar adecuado como las oficinas de la baje ejecutiva
3. Seguridad: El traslado seguro del ejecutivo que arribe al terminal o al aeropuerto hasta el centro de negocios Ares, es importantísimo ya que por lo general ellos portan artículos tecnológicos considerados.

4. **Comodidad:** Cargar todos los implementos de viaje de un ejecutivo pueden ser un problema o puede presentar incomodidad al momento de realizar alguna salida hacia algún punto de la ciudad, los lockers serían los indicados para dejar las pertenencias con seguridad en el complejo de ejecutivos.

4.3. Canales de Distribución

Los principales canales de comunicación y de promoción para el Centro de Servicios Ejecutivos Ares son:

1. **Asesores de Negocios:** Que visitaran a los clientes para vender los servicios establecidos en el portafolio y las promociones vigentes.
2. **Revistas de Negocios:** Se promocionará los servicios a través de revistas de negocios como: Clave, Vanguardia entre otras.
3. **Página Web:** Se Creará una página Web donde se mostrara los paquetes de servicios y las instalaciones, además el cliente podrá hacer reservas a través de esta página.
4. **Redes Sociales:** Se promocionará continuamente a través de estas páginas como Twitter, Facebook y LinkedIn.

4.4. Relación con el cliente

La relación con los clientes va a ser personalizada a través de asesores de ventas que atenderán a compañías grandes y medianas con el fin de lograr la venta continua de paquetes y membrecías. Por medio de las redes sociales también se atenderán a los ejecutivos independientes.

4.5. Fuentes de Ingreso

Los flujos de ingresos de la compañía se generarán principalmente por el alquiler de las oficinas de trabajo, ya sea de manera directa o por medio de membrecías. Los otros ingresos provendrán de los servicios adicionales como alimentos y bebidas, limpieza de trajes y zapatos, servicio de traslado entre otros.

El servicio se lo puede adquirir de dos formas:

1. Por hora o por día.
2. Membrecías mensuales y anuales.

A continuación se podrá observar Tabla 17 y Tabla 18 los precios de cada de uno de los servicios y sus modalidades según las necesidades del cliente:

Tabla 17. Lista de servicios y precios por hora y día para Ejecutivos Viajeros.

Para Ejecutivos Viajeros

Oficinas Individuales 9m² incluye :	Tiempo			
Vestidores Con duchas incorporadas	2 Hrs(No incluye Oficina)	2 Hrs(Incluye Oficina)	Medio día (4 horas)	Día completo (8 horas)
Data Center(Impresiones y Fotocopias)				
Wifi				
Áreas de Lectura				
Salas Abiertas				
Bebidas Soft Incluidas				
Bodega de Equipaje				
Llamadas Locales Gratis				
Total Servicio \$				

Elaboración: Los Autores

Tabla 18. Lista de servicios y precios por hora y día para Emprendedores.

Para Emprendedores

Oficinas Individuales 9m² incluye :	Tiempo			
Gestión de Contactos	2 Hrs(No incluye Oficina)	2 Hrs(Incluye Oficina)	Medio día (4 horas)	Día completo (8 horas)
Data Center(Impresiones y Fotocopias)				
Wifi				
Áreas de Lectura				
Salas Abiertas				
Bebidas Soft Incluidas				
Llamadas Locales Gratis				
Total Servicio \$				

Elaboración: Los Autores

Para generar más ventas y asegurar el regreso del cliente, se ha realizado las membrecías mensuales y anuales. Según el número de beneficios el precio varía, además el precio es influenciado por el número de visititas en las que el cliente tiene acceso al Centro. Ver tabla 19.

Tabla 19. Membrecías mensuales.

BENEFICIOS	BLACK	GOLD	SILVER	STEEL
VISITAS	Bajo disponibilidad de horas en plan	Bajo disponibilidad de horas en plan	Bajo disponibilidad de horas en plan	5
SALAS DE REUNIONES	6 h.	3 h.		
OFICINAS INDIVIDUALES	35 h.	20 h.	15 h.	
VESTIDORES CON DUCHAS INCORPORADAS	*	*	*	*
WIFI , SALS DE DESCANSO Y LECTRUA , BEBIDAS SOFT, TV, CABLE, DATA CENTER	*	*	*	*
LLAMADAS GRATIS LOCALES	*	*	*	*
Tarifa preferencial: \$ 2 Transfer - Aeropuerto – Centro	*	*	*	*
PRECIO	\$ 130	\$ 90	\$ 70	\$ 35

Elaboración: Los Autores

A disposición habrá una sala de reuniones o capacitaciones para un máximo de 10 personas, el cual incluye bebidas soft, acceso a los demás servicios a excepción de la oficina individual, se puede apreciar en el siguiente cuadro el precio según las horas. Ver tabla 20

Tabla 20. Sala de reuniones/capacitaciones para máximo de 15 personas precio por hora.

Sala de Reuniones Max: 15 personas 18 m ²	Tiempo	
Equipos para Videoconferencia	C/ Hrs	c/ 4 Hrs
Equipos De soporte (Pizarra, proyector, tv)		
Data Center(Impresiones y Fotocopias)		
Bebidas Soft Incluidas		
Total Servicio \$	\$ 45	\$ 100

Elaboración: Los Autores

Para determinar los ingresos se realizaron las siguientes estimaciones. Se contara con 20 oficinas pequeñas para trabajo individual. Se establece como medida estándar 8 horas, distribuidas en 2 servicios de 4 horas, y en 22 días laborables, donde se obtendrá una capacidad máxima de 880 servicios al mes. Se cree que el alquiler será del 60% de la capacidad instalada, se atenderá 528

veces al mes. A un promedio de \$20 por los servicios individuales, las ventas mensuales serán \$10.560; en total \$126.720 anuales. En alquiler de Sala de Reuniones \$8.640 anual

Tabla 21. Ingresos previstos por los Servicios que Brinda el Centro de Servicio Ejecutivo Ares

Ingresos Anuales	Total
Alquiler de Oficinas (60% Cap.)	126.720
Alquiler de Sala de reuniones	8.640
Asesorías	1.440
Venta de Membresías	7.800
Venta de Servicios Adicionales	13.200
Total	157.800

Elaboración: Los Autores

Como objetivo de venta del asesor comercial y como parte importante de su comisión, se planteará vender 8 membresías mensuales por un total de \$650; que representa una venta anual de \$7.800.

Para calcular los otros ingresos se solicitará ayuda de personal con experiencia en el área hotelera. En lo que se refiere a alimentos y bebidas se pueden obtener \$500 dólares mensuales. Cabe señalar que no se servirán almuerzos sino más bien cosas para picar como por ejemplo sánduches. Para la limpieza de trajes y zapatos se prevé un ingreso al mes de \$100 y por los servicios adicionales de transporte \$500. Que suman un total de \$1,100 en otros ingresos.

La suma de todos los flujos nos da como resultado la cifra de \$13,150 al mes y \$ 157.800 anuales, con un precio promedio de ventas por servicio de \$23.

4.6. Recursos Claves

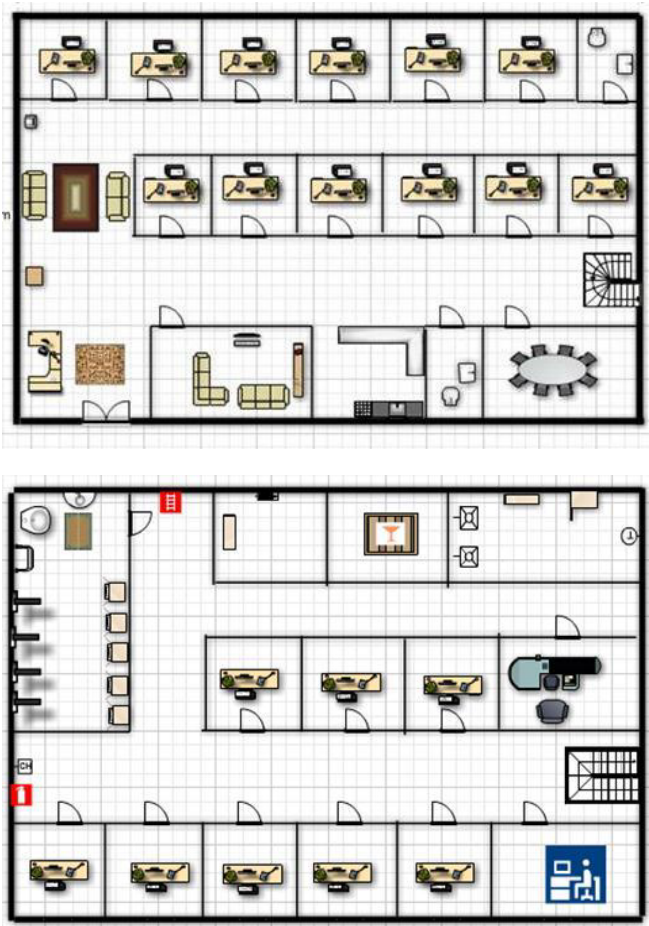
1. **Los recursos Claves humanos** son de suma importancia para este tipo de negocios y contamos con los siguientes :

- ✓ **Relacionista Público:** Serán quienes ayudaran a formar la imagen del establecimiento frente al cliente, se encargará de establecer una buena relación con el cliente para fortalecer el servicio personalizado que se ofrecerá en el centro.
- ✓ **Asesores de Venta:** este recurso es importante ya que tendrá contacto directo con las empresas debe estar constantemente capacitado, poseer habilidades de venta, proyectar confianza.
- ✓ **SopORTE Técnico:** Recurso clave porque es parte de la propuesta de valor, la persona que se encargue del mantenimiento técnico debe ser estar capacitado y ser hábil para ofrecer el servicio.
- ✓ **Limpieza y Mantenimiento:** Primordial recurso que fomentará una imagen de pulcritud al negocio es muy valioso para el cliente la limpieza.

2. **Los recursos claves Físicos:** como los espacios con que cuenta el establecimiento están diseñados para que los clientes desarrollen actividades de negocio durante el día, se han creado tres tipos de espacios: oficinas, salas de reuniones, escritorio de trabajo. Las áreas de descanso se las considerará por separado ya que se podrá acceder a ellas con el pago de uno de los tres tipos de espacios mencionados anteriormente.

Los implementos disponibles para que los ejecutivos se acicalen para la próxima reunión como: baños, planchas de vapor para sus trajes, insumos para uso personal, también serán ofrecidos en el centro. Además de ello, los lockers donde puedan dejar su equipaje con el fin de ofrecer más comodidad y seguridad al cliente. Mantener precios módicos, siempre más bajos que un hotel, será una prioridad para el centro con el fin de que no se convierta en competencia directa con los que prestan los mismos servicios. Mostramos a continuación los planos de la planta baja y del primer piso de las Instalaciones del Negocio que cuenta con: 20 Oficinas, una sala de reunión, data Center, espacio de Lectura, de descanso y entretenimiento y baños y lockers. Ver Gráfico 3.

Gráfico 1.Planta Baja y Alta del Edificio del Centro de Servicios Ejecutivos Ares.



Elaboración: Los Autores

- 3. Recursos claves intelectuales:** El desarrollo de una base de datos de clientes actuales y potenciales, fijará y orientará las posibles ventas que se puedan realizar. Los datos de los clientes se recolectarán a través de un formulario que lo llenarán la primera vez que visiten nuestras instalaciones, como alternativa se lo subirá a nuestra página web para que sea completado virtualmente.

A través de esta información los ejecutivos que deseen ampliar su red de contactos serán consultados para que sus datos puedan ser compartidos con otros interesados en algún tema puntual sobre trabajo, colaboración, asesoramiento o creación de negocios.

4.7. Actividades Claves

Las Actividades claves para la empresa son:

1. **Capacitaciones a asesores de venta:** El desarrollo y mejoramiento de habilidades del talento humano son indispensables en los negocios actuales. El asesor de ventas es un elemento clave que permitirá lograr los objetivos en los pronósticos de ventas, la continuidad de contratos a través de visitas y a la obtención de nuevos clientes.
2. **Retroalimentación del servicio entregado:** Al tratarse de una empresa de servicios, es importante conocer lo que piensan los consumidores finales. Esto es una oportunidad para conocer las desventajas y tomar acciones para en lo posible corregir y entregar un mejor servicio.
3. **Mantenimiento de las áreas físicas del negocio:** Debido a que los clientes son ejecutivos de negocios, la imagen del local se vuelve un factor determinante a la hora de atenderlos. El cuidado de las instalaciones físicas se realizará de manera constante con el personal de mantenimiento.
4. **Capacitación del personal de servicio:** Todos los colaboradores deben estar alineados y saber que la relación con el cliente es lo que nos permitirá crecer. Por medio de charlas y reuniones se procurará que queden claros los conceptos de atención al cliente. Se evaluará a los empleados mediante la observación y a través de los propios clientes.
5. **Relaciones públicas – Imagen:** Se contratara a una persona que se encargue de las relaciones públicas, de la imagen, su rol será mostrar al mercado a la empresa como una opción conveniente para el cliente objetivo.
6. **Visitas a nuevas empresas:** Otra de las funciones del asesor de ventas será la visita a empresas para ofrecer los servicios del Centro de Ejecutivos. Con ellos se trabajará con las membrecías, lo que asegura un flujo de ingresos con las empresas.
7. **Brindar seguridad:** El local debe contar con todas las seguridades para poder desarrollar las actividades que es parte de la propuesta de valor.
8. **Renovación de activos:** Para asegurar el funcionamiento del centro, se realizará la renovación oportuna de activos, en especial los tecnológicos, para estar al día con los avances tecnológicos.
9. **Gestión de Información:** La información será exclusiva para el centro, siempre será consultado el cliente si desea compartir su información con algún otro cliente para ampliar su red de contacto.

4.8. Socios Claves

Los beneficios que buscamos en tener aliados son:

En llegar al mercado objetivo y potencial de una manera más rápida a través de descuento, lo que reditué en incremento de ventas en paquetes de servicio para esto se requerirá alianzas con las agencias de viaje como Metropolitan Touring, Emela Tour, CANSIONG TRAVEL, Ecuadorian Tours etc., de acuerdo a los datos obtenidos esta alianza es estratégica ya que el 70% de los usuarios que vuelan a destinos nacionales diariamente en Ecuador son Ejecutivos de empresas, funcionarios públicos y petroleros. (Dirección General de Aviación Civil (DGAC).)

Oportunidad de publicitar el servicio a través de entidades que apoyen el turismo de negocios en la ciudad de Guayaquil como el Municipio de Guayaquil y el ministerio de turismo con el **PLANDETUR 2020**, en uno de sus incisos promueve el **turismo de convenciones y congresos que incluye reuniones, ferias, incentivos, conferencias y exposiciones.**

Además existe un plan maestro de Turismo en el 2018 y una de las estrategias es “Interpretar y diseminar conocimiento sobre el mercado a organizaciones locales y las PYME.” (Ministerio de turismo, 2012)²⁰

Aerolíneas de Vuelos Nacionales: Son además un medio importante para publicitar el servicio que ofrece el centro de ejecutivos ya que es el medio de transportación más utilizado por los visitantes de negocios. Según la Dirección General de Aviación Civil (DGAC), en 2012 se movilizó 3,7 millones de pasajeros, en su mayoría Solo en el 2012, 3,7 millones de pasajeros se transportaron, en su mayoría, en las firmas LAN, Aerogal y Tame. Los días con mayor afluencia de pasajeros para los viajes de negocios son los lunes a los miércoles. (Gerencia de Viajes, s.f.)²¹

Otra oportunidad de publicitar nuestro **servicio es la Cámara de la Industria y la de Comercio de Guayaquil** que tiene por objetivos: Impulsar el desarrollo del comercio, de las fuentes de riqueza y de los negocios ; procurar la prosperidad de sus socios, a quienes prestará respaldo y

²⁰Fuente: <http://www.turismo.gob.ec/>

²¹ Fuente:<http://www.gerenciadeviajes.com/201303055348/noticias/viajescorporativos/el-70-de-los-vuelos-nacionales-de-ecuador-son-corporativos.html>

cooperación para el desarrollo de sus actividades comerciales través de la información, capacitación, asesorías y servicios que ofrece, la Cámara se ha convertido hoy en la aliada estratégica de sus socios -grandes, medianos y pequeños- que buscan vender más y gastar menos. Es una Cámara en la que SER SOCIO, es **BUEN NEGOCIO.**". Se conseguirá a través de esta sociedad vender los servicios y dar descuentos.

La publicidad en una relación colaborativa es lo que busca establecer el centro Ares, clientes que usen servicios del centro y a la vez que usen servicios de nuestros aliados.

Los hoteles medianos de la ciudad de Guayaquil que reciben ejecutivos de mandos medios y emprendedores también serán incorporados en la lista de aliados para el negocio.

4.9. Estructura de Costos

Los costos del servicio que se proporcionara están relacionados con el personal a cargo, la inversión de activos y la operación en sí.

Gasto de Personal: Este personal tiene un costo de \$ 51.000 al año y se han considerado los beneficios sociales. El personal estará compuesto por:

1. **Administrador** que tendrá como funciones velar por la operación, asegurando que cada persona cumpla sus funciones.
2. **Relacionista público** que estará a cargo de la imagen corporativa, de las relaciones con clientes, proveedores, manejará la base de datos de clientes y gestión de redes de clientes.
3. **El asesor de ventas** encargado de cerrar las negociaciones con empresas y con clientes potenciales. Persona vital para obtener las ventas presupuestadas.
4. **Personal de limpieza**, se contratarán a dos personas para que mantengan limpias las áreas del centro.
5. **Personal de mantenimiento y soporte tecnológico.** Dos personas para el centro serán necesario con el fin de que estén dispuestos a ofrecer ayuda en instalación de equipos, dar el mantenimiento debido a computadoras, linfocus, dvd's, aparatos para videoconferencia, etc.
6. **Personal de mantenimiento del área:** Será el encargado de chequear que todos los muebles, griferías, escritorios, sillas, puertas, se encuentren en buen estado.
7. **Recepcionista:** Que estará en la recepción para recibir a los clientes, atender las llamadas, es el primer contacto con nuestros clientes.

8. Un **chofer** nos asistirá en el servicio de transporte de los clientes desde la base hasta los sectores que hemos detectado estratégicos como aeropuerto, terminal terrestre, centro de la ciudad, sector norte.
9. **Guardianía**, una persona de seguridad adicional encargada de la vigilancia de las cámaras y alarmas del centro.

Los Servicios Básicos: El data center y aparatos electrónicos que están encendidos todo el día aportarán una carga de energía importante. Esto sumado con el teléfono y agua consumidos nos darán un valor de \$9,600 al año.

Para inversión publicitaria se designara \$4,800 que servirán para uso del relacionista público para el diseño de promociones, eventos, publicidad, comunicación.

En el aspecto contable de la empresa, las declaraciones de impuestos serán realizadas por un asesor contable como servicios profesionales. Ellos poseen con un programa contable y que factura al año \$2,400.

Para proteger la inversión en activos fijos se contratará una póliza de seguros que cubra incendios y robos. De acuerdo a los activos que poseemos nos saldría anualmente alrededor de \$2,400.

El monto de impuestos prediales y de funcionamiento se calculó en \$1,200 anuales. Para suministros de oficina \$600 y como varios \$1,800. Estos últimos serán para cubrir cualquier imprevisto que se presente.

Inversión Inicial: Este proyecto cuenta con una importante inversión en infraestructura y en ubicación que son elementos de la estrategia de este negocio.

A continuación presentamos la tabla 22 resume todos los requerimientos de inversión que necesitaremos para iniciar el proyecto:

Tabla 22. Inversión Inicial y G. Generales

Inversión Inicial	USD
Constitución empresa	800
Instalaciones Fijas	36,500
Equipos de Oficina	12,000
Muebles	11,374
Equipos Electrónicos	18,251
Seguridad Industrial	5,469
Vehículo	0
Total Inversión	84,394

Gastos Generales	Anual USD
Servicios Profesionales	4,800
Alquiler	12,000
Provisión Mantenimiento	12,000
Servicios Básicos	18,000
Póliza de Seguros	2,400
Tributos	1,800
Suministros	6,000
Gastos Generales	57,000

Elaboración: Los Autores

Capítulo 5: Análisis de Mercado

En este capítulo se busca conocer si existe la demanda suficiente para el servicio que ofrecerá el Centro de servicios ejecutivos Ares; para ello se realizara encuestas como herramienta concluyente para realizar la investigación de Mercados

5.1. Problema Gerencial de Decisión

Para el desarrollo de la investigación de mercados necesitamos primero definir el problema de Decisión Gerencial y el problema de Investigación de Mercado. Ambas interrogantes permiten justificar el desarrollo o implementación de este proyecto

El problema de Decisión de Gerencial es:

Si debemos implementar el proyecto del centro de servicios ejecutivos Ares.

El problema de Investigación de Mercados es:

Existe suficiente mercado que estaría dispuesto a adquirir los servicios del Centro de servicios ejecutivos Ares.

Esto se determinara por medio del análisis estadístico de la información que se obtendrá a través de las encuestas que se realizaran a ejecutivos que realizan negocios en la ciudad de Guayaquil, ver la tabla 22 que contiene los objetivos generales y específicos del Problema de Decisión Gerencial.

El Enfoque del Problema para los clientes será enfocado en cuatro componentes:

Componente 1: Costo del servicio para el cliente

Componente 2: Perfil de los ejecutivos de negocios de mandos medios.

Componente 3: El servicio propuesto en comparación al que ofrecen competidores.

Componente 4: Evaluación de los posibles canales de promoción para hacer conocido nuestros servicios.

Tabla 23. Objetivos Generales y Específicos de la Investigación de Mercados

Componentes (Objetivos Generales)	Preguntas de Investigación (Objetivos Específicos)
Perfil de los ejecutivos que utilizarán nuestro servicio	¿Qué edad tiene?
	¿Cuál es nivel de educación?
	¿A qué se dedica?
	¿Cuántas reuniones tiene por día?
	¿Cuántos clientes potenciales hay en Guayaquil?
	¿Cuántas personas participan en sus reuniones diarias?
	¿Cuáles son sus problemas principales al momento de una reunión?
	¿Qué utilizan en sus reuniones?
	¿Qué actividad realizan en lo intervalos de tiempo que no tienen reuniones?
	¿Cuáles son sus pasatiempos o hobbies?
	¿Cuánto tiempo duran sus reuniones?
	¿Cuántos días se quedan en la ciudad por negocio?
	¿Cree que los lugares que utiliza son adecuados para reuniones?
	¿Qué es lo más importante para los ejecutivos en este servicio?
Demanda del mercado	Entender cuáles son las variables que influyen en la demanda de este tipo de servicio de negocios
	¿Cuáles son los beneficios que perciben los clientes sobre estos costos de estos beneficios
	¿Cuál es el crecimiento del mercado objetivo?
Servicio propuesto por nuestros competidores en comparación al nuestro	¿Quiénes y cuántos son nuestros competidores?
	¿Cuáles son sus niveles de ventas?
	¿Quién es el líder? ¿Por qué?
	¿Qué productos ofrecen a sus clientes?
	¿Dónde se encuentran ubicados?
	¿Qué participación tienen en el mercado?
Canales de promoción donde podemos hacer conocer nuestro servicio	¿Qué canales de comunicación usan con más frecuencia nuestros clientes?
	¿Cómo conocen de servicios de negocios los clientes?
	¿Dónde compran este tipo de servicios?
	¿Forma de financiamiento de nuestros clientes?

Elaboración: Los Autores

5.2. Proceso de Diseño Muestral

El diseño de la investigación de mercado es exploratorio y concluyente. Los objetivos generales del diseño exploratorio son con el propósito de recolectar información de expertos y de fuentes secundarias confiables, esta investigación exploratoria cualitativa realizada previamente en el capítulo 3 con entrevistas y fuentes de datos en internet ayuda a establecer el interés de los clientes y el tipo de servicio que ellos requieren. Ver tabla 23

Este diseño sirve a la investigación proporcionando características o perfil de los ejecutivos y el posible interés en el Centro de Servicios Ejecutivos ARES (segmento de clientes) mediante encuestas.

Tabla 24. Diseño de la Investigación de Mercado.

Componentes (Objetivos Generales)	Método para obtener información	Diseño de Investigación: Exploratoria Concluyente	Diseño Exploratorio: Datos Secundarios/Inv. Cualitativa : Procedimientos y Técnica	Diseño Concluyente: Descriptivo/ Causal: Encuesta /Observación
Perfil de los ejecutivos que utilizarán nuestro servicio	Encuesta	Concluyente		Encuesta
	Encuesta	Concluyente		Encuesta
	Encuesta	Concluyente		Encuesta
	Encuesta	Concluyente		Encuesta
	Datos Secundarios	Exploratorio	Datos Secundarios	
	Encuesta	Concluyente		Encuesta
	Encuesta	Concluyente		Encuesta
	Encuesta	Concluyente		Encuesta
	Encuesta	Concluyente		Encuesta
	Encuesta	Concluyente		Encuesta
	Encuesta / Datos secundarios	Concluyente/Explo ratoria	Datos Secundarios	Encuesta
	Encuesta	Concluyente		Encuesta
	Encuesta	Concluyente		Encuesta
	Demanda del mercado	Grupo focal	Exploratoria	Grupo Focal
Encuesta / Grupo focal		Exploratoria/Explo ratoria	Grupo Focal	Encuesta
Datos Secundarios		Exploratoria	Datos Secundarios	

Componentes (Objetivos Generales)	Método para obtener información	Diseño de Investigación: Exploratoria Concluyente	Diseño Exploratorio: Datos Secundarios/Inv. Cualitativa : Procedimientos y Técnica	Diseño Concluyente: Descriptivo/ Causal: Encuesta /Observación
Servicio propuesto por nuestros competidores en comparación al nuestro	Datos Secundarios	Exploratoria	Datos Secundarios	
	Datos Secundarios	Exploratoria	Datos Secundarios	
	Datos Secundarios	Exploratoria	Datos Secundarios	
	Datos secundarios/Entrevista	Exploratoria	Datos secundarios/Entrevista	
	Datos secundarios/Entrevista	Exploratoria	Datos secundarios/Entrevista	
	Datos secundarios/Entrevista	Exploratoria	Datos secundarios/Entrevista	
Canales de promoción donde podemos hacer conocer nuestro servicio	Datos Secundarios	Exploratoria	Datos Secundarios	
	Encuesta	Concluyente		Encuesta
	Encuesta	Concluyente		Encuesta
	Encuesta / Grupo focal	Concluyente/Exploratoria	Grupo Focal	Encuesta

Elaboración: Los Autores

La encuesta realizada es transversal simple, porque la información es tomada una sola vez sobre la muestra de encuestados de la población. El tipo de la encuesta escogido es personal

La Población meta que es el objeto de la investigación son todos los ejecutivos de microempresas, medianas y pequeñas del Ecuador. El total de compañías a nivel nacional son 32.750 a nivel nacional de todas las actividades que generan ingresos (Superintendencia de Compañías, 2012). Ver Tabla 24. El análisis que realizaremos será concluyente y el tipo de muestreo será aleatorio.

Tabla 25. Número de Compañías en el Ecuador de acuerdo al tamaño.

Tamaño/Compañías	No. CIAS	INGRESOS
MEDIANA	4,970	6,457,795,730
PEQUEÑA	10,487	2,349,145,379
MICRO	17,293	2,349,145,379
TOTAL	32,750	11,156,086,488

Fuente: Superintendencia de Compañías, Intendencia Nacional de Tecnología de Información y Comunicaciones Año 2012.

5.3. Segmento de Clientes

El **mercado meta** para este estudio son los ejecutivos de la región Costa, el total de empresas en la región son **18.069** de las cuales **10.324** son microempresas, **5.363** compañías son pequeñas y **2.382** compañías son medianas en la costa. Ver Tabla 25. Además se recalca que el 97% de estas compañías se encuentran en el Guayas.

Tabla 26. Número de Compañías en el Ecuador de acuerdo al tamaño en la Región Costa.

	Tipo/Compañía	Año 2012
Región Costa	microempresas	10,324
	Pequeña	5,363
	Mediana	2,382
	TOTAL	18,069

Fuente: Superintendencia de Compañías, Intendencia Nacional de Tecnología de Información y Comunicaciones Año 2012.

Datos para el Cálculo de la muestra

El tamaño de la muestra se determina en base a los siguientes datos:

Margen de error: 5%

Nivel de confianza: 95%

Tamaño de la población: 18.069

El Tamaño resultante de la muestra: es de 366 con un margen de error del 5%

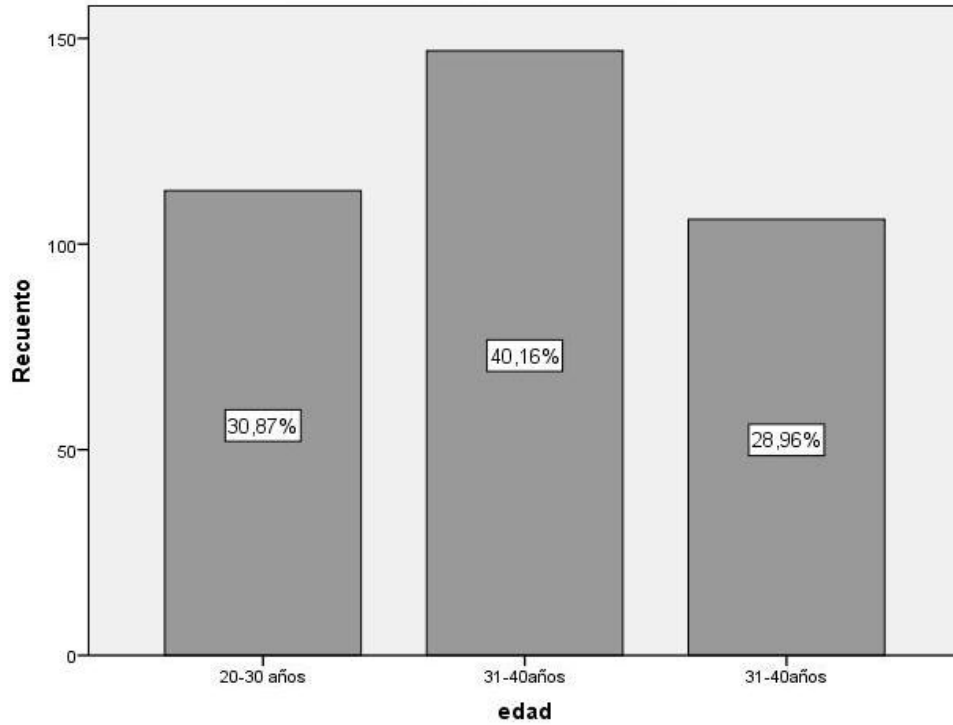
5.4 Análisis Técnico

Se concluye que se deben realizar 366 cuestionarios a los ejecutivos que son del interés del estudio y se han realizado 366 encuestas a ejecutivos que laboran en Guayaquil

La pregunta 1: La edad de los encuestados

El 40,16% de los ejecutivos en promedio tienen entre 31 y 40 años de edad, un 30,87% comprenden entre 20 y 30 años y el 28,96% están en el rango de 41 a 50 años, como se muestra en el gráfico 3.

Gráfico 3. Edad de los ejecutivos

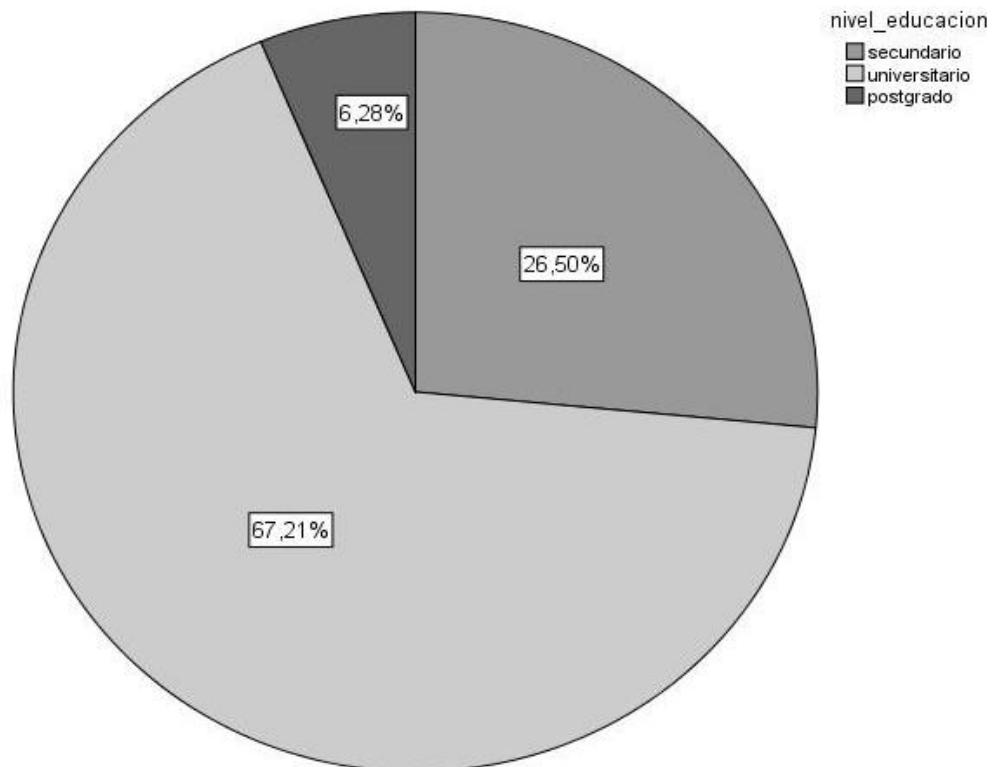


Elaboración: Los Autores

La pregunta 2: Nivel de educación de los ejecutivos

En la gráfica 4 se presenta el nivel de educación de los ejecutivos viajeros. El 67,21% poseen instrucción universitaria, el 26,50% con instrucción secundaria y el 6,28% están recibiendo o han terminado un posgrado.

Gráfico 2. Nivel de educación de los ejecutivos

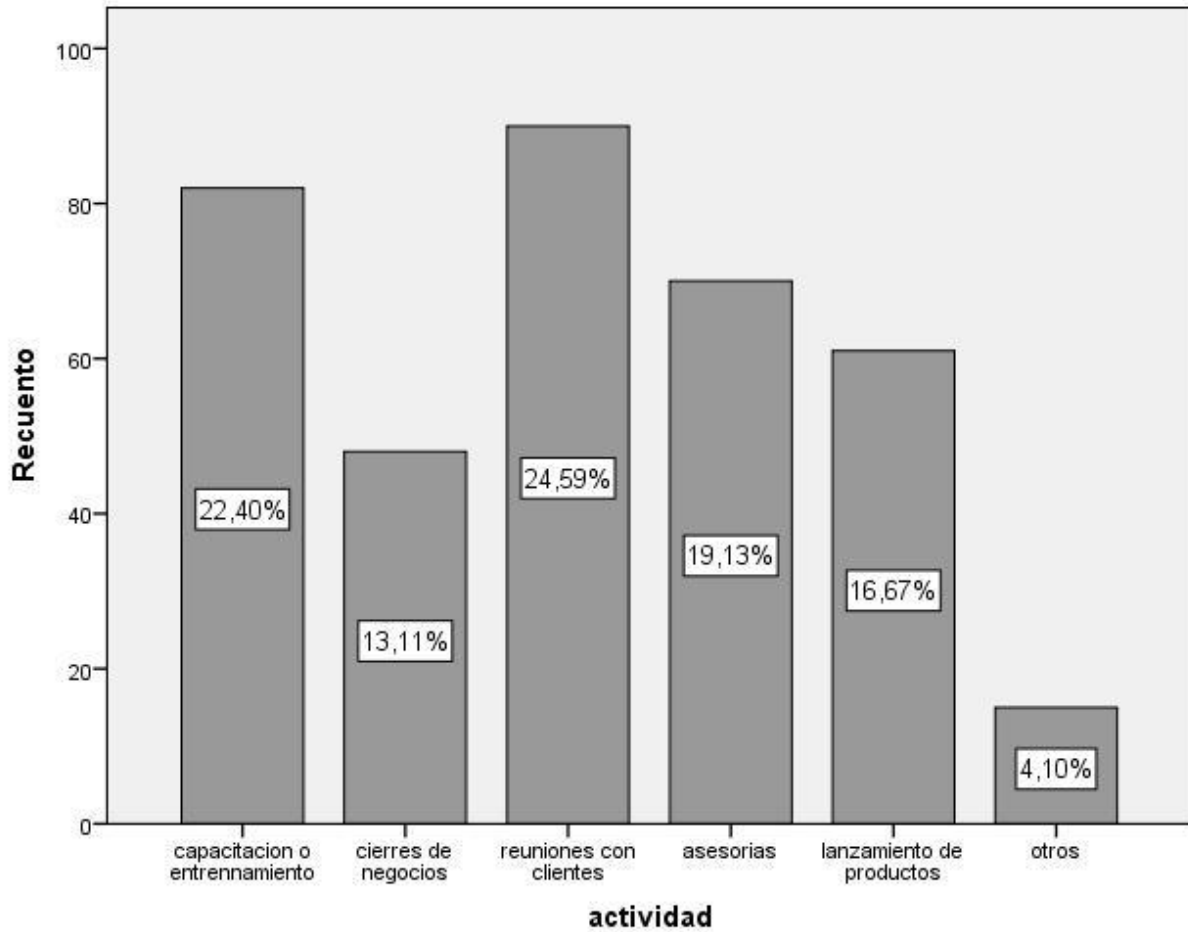


Elaboración: Los Autores

La pregunta 3: La principal actividad que realizas en tu puesto de trabajo

El 24,59% de los ejecutivos se dedican a reuniones de negocios en la ciudad de Guayaquil, el 22,40% se dedica a dar capacitaciones, el 19,13% se dedica a dar asesorías, el 16,67% se dedica a lanzamiento de productos, el 13,11% a cerrar negocios y el restante son operativos y no realizan actividades fuera de la compañía. Ver grafica 5

Gráfico 3. Actividad principal que realiza el ejecutivo

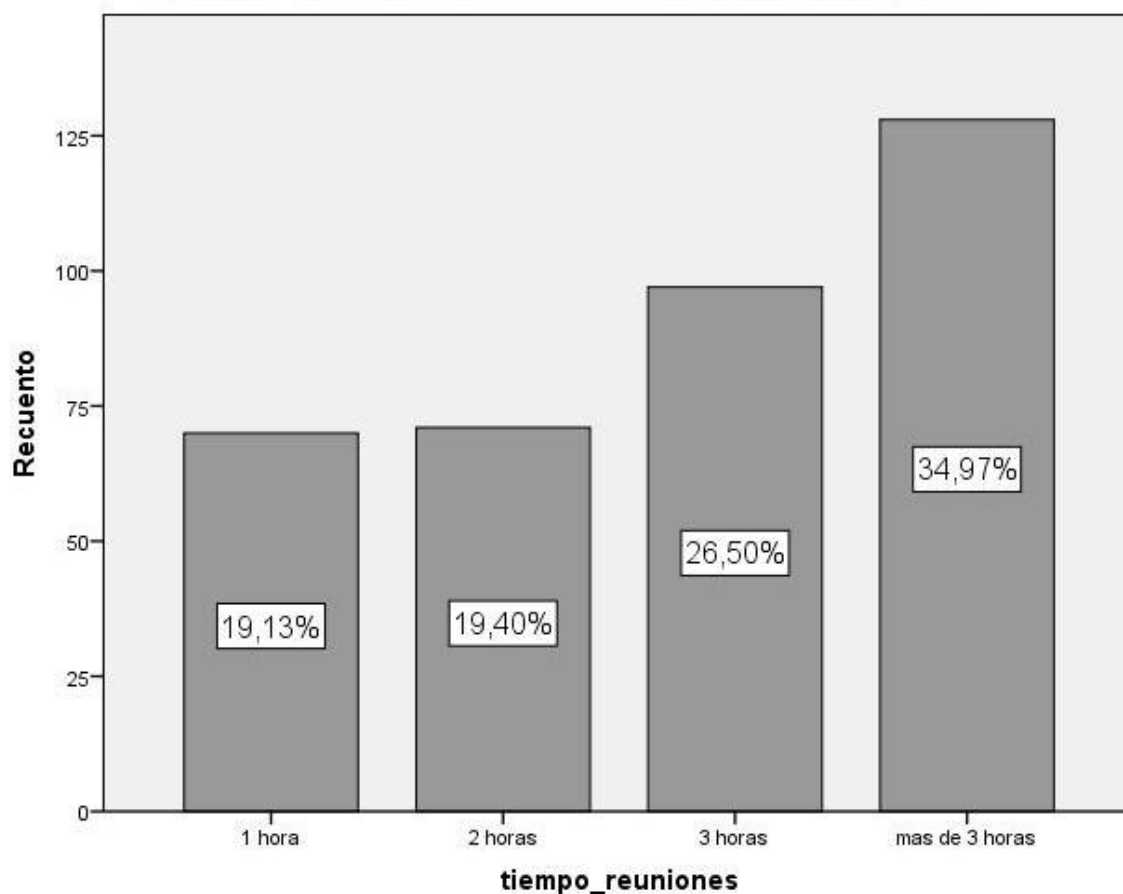


Elaboración: Los Autores

La pregunta 4: Tiempo que duran las reuniones de los Ejecutivo

El 34,97% de los ejecutivos tienen reuniones de negocios que duran mas3 horas, el 26,50% duran hasta 3 horas, el 19,40 % dura de 2 horas y el 19,13% una hora.

Gráfico 4. Tiempo que duran las reuniones de los ejecutivos.

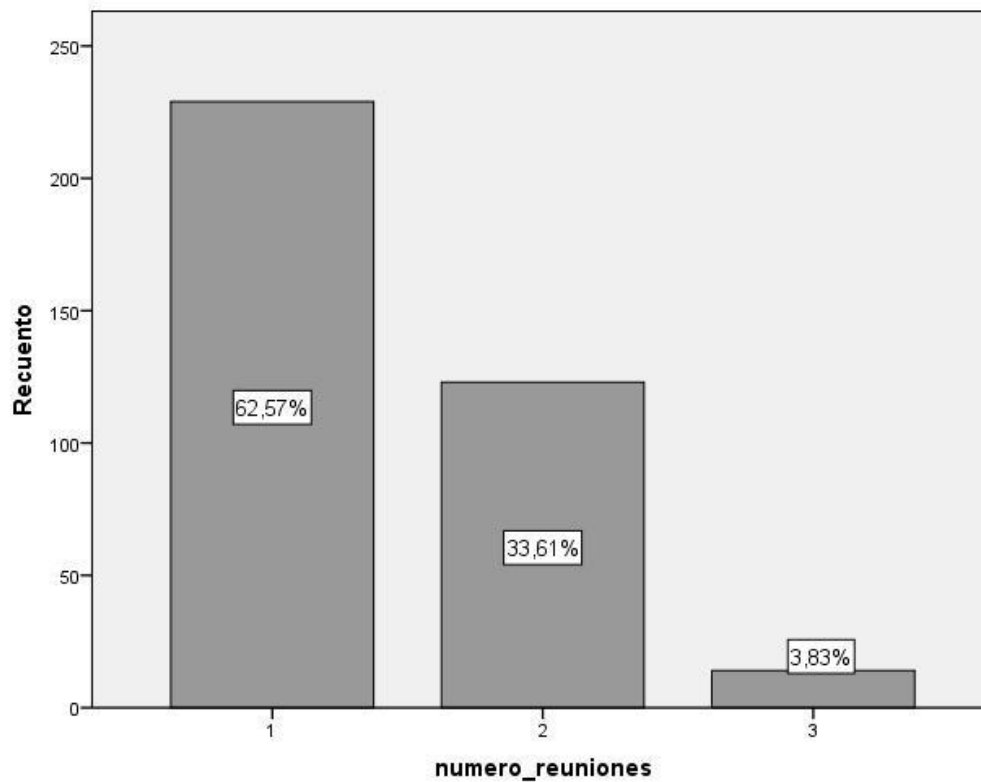


Elaboración: Los Autores

La pregunta 5: Cuantas veces a la semana se reúnen con clientes

Más del 62,57% se reúnen una sola vez la semana, el 33,61% dos veces a la semana y el 3,83 % más de 2 veces.

Gráfico 5. Número de veces que se reúnen a la semana.

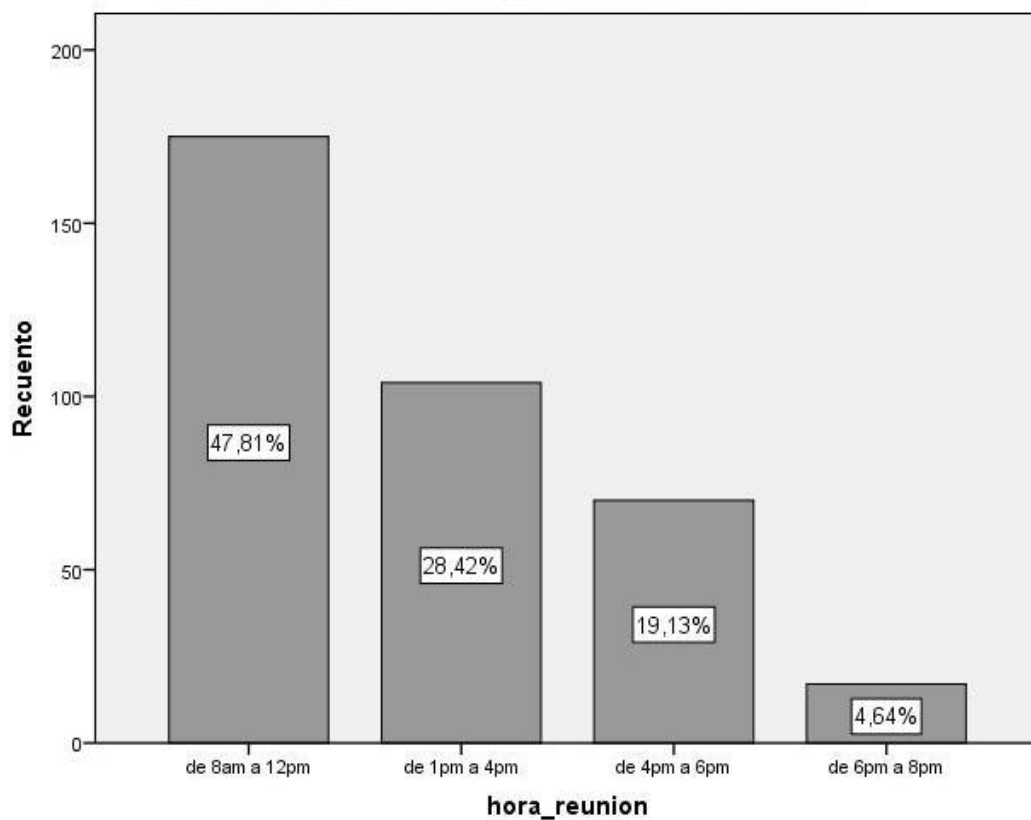


Elaboración: Los Autores

La pregunta 6: A qué hora se programan sus reuniones?

El 47,81% de los ejecutivos tienen reuniones entre las 8am-12pm, el 28,42% entre 1pm-4pm, el 19,13% entre las 4 pm- 6 pm y el 4,64% entre las 6pm-8pm.

Gráfico 6. Horario donde se programan las reuniones.

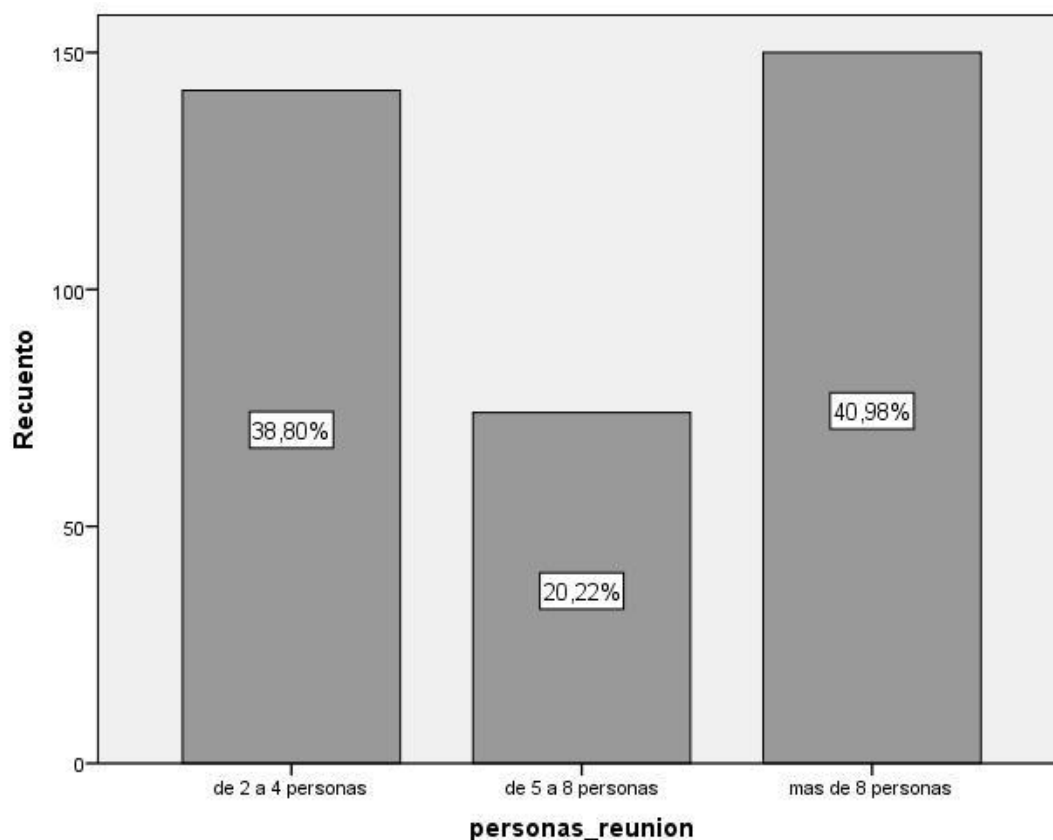


Elaboración: Los Autores

La pregunta 7: ¿Con cuántas personas se reúne?

El 38,80% de los ejecutivos se reúnen entre 2 a 4 personas, el 20,22% entre 5 y 8 personas y el 40,98% con más de 8 personas.

Gráfico 7. Número de reuniones que asisten a las reuniones.

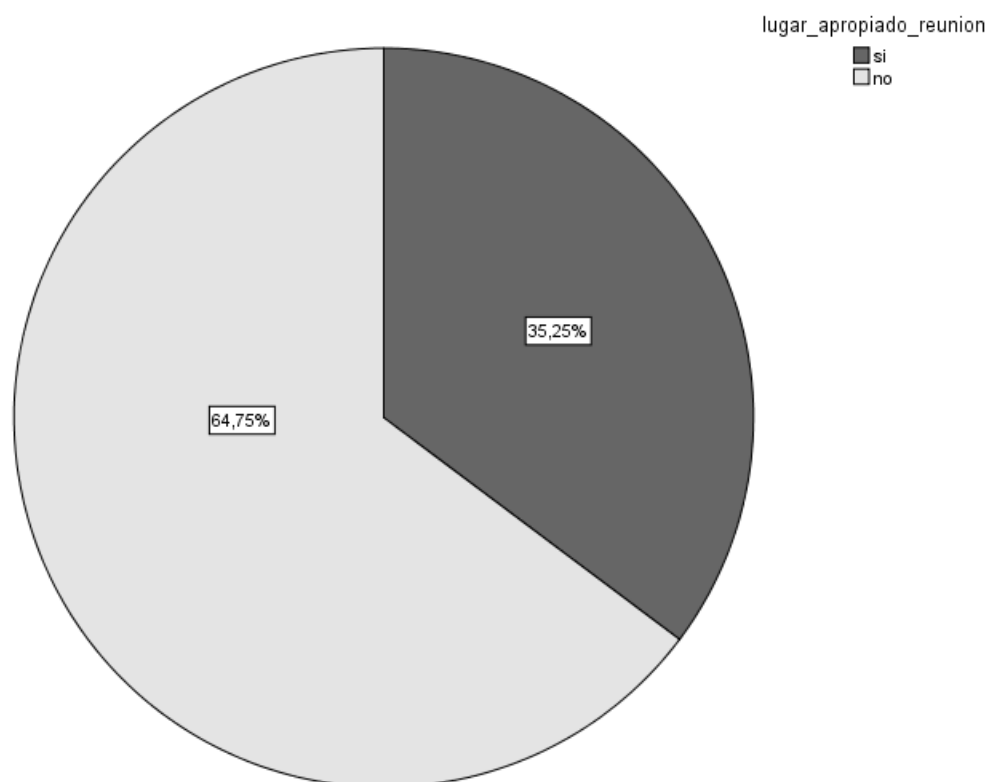


Elaboración: Los Autores

La pregunta 8: Encuentra fácilmente lugares apropiados para realizar sus reuniones?

El 64,75% de los ejecutivos opinan que no es fácil encontrar lugares para tener reuniones de negocios y el 35,25% opinan lo contrario.

Gráfico 8. Facilidad para encontrar lugares para reuniones.

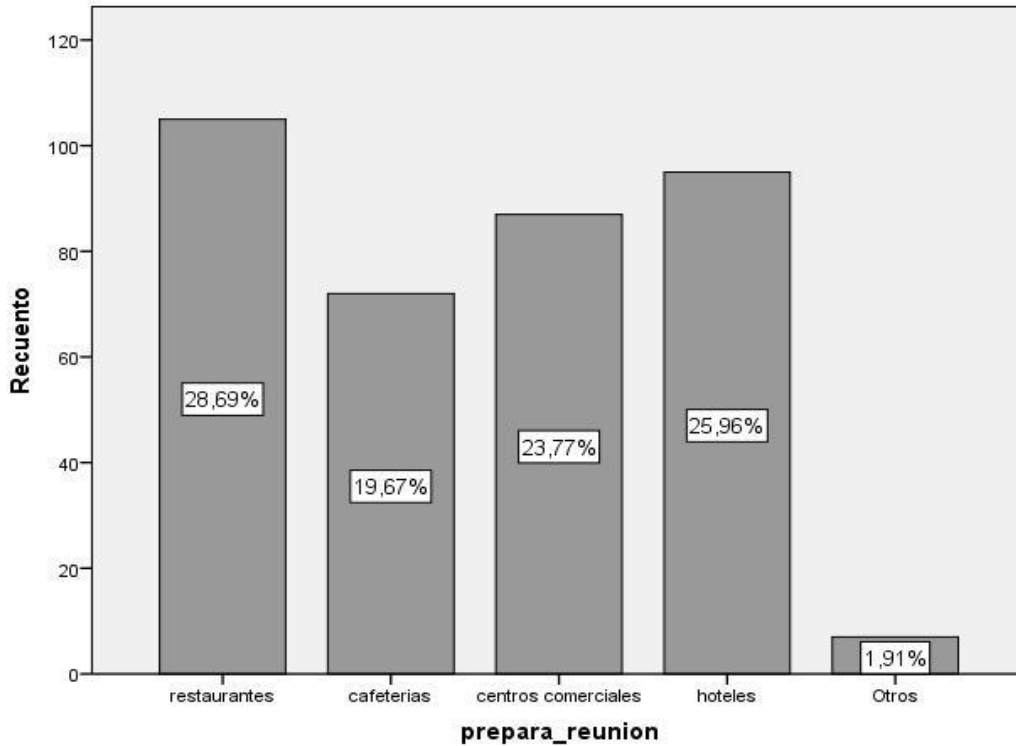


Elaboración: Los Autores

La pregunta 9: ¿En dónde realiza o prepara sus reuniones?

El 23,77% de los ejecutivos se reúnen en los centros comerciales, el 21,86% se reúnen en otros lugares como en sus propias oficinas u oficinas alquiladas, el 18,58% se reúnen en restaurantes y el 18,31% se reúnen en los hoteles.

Gráfico 9. Lugares donde se realizan las reuniones

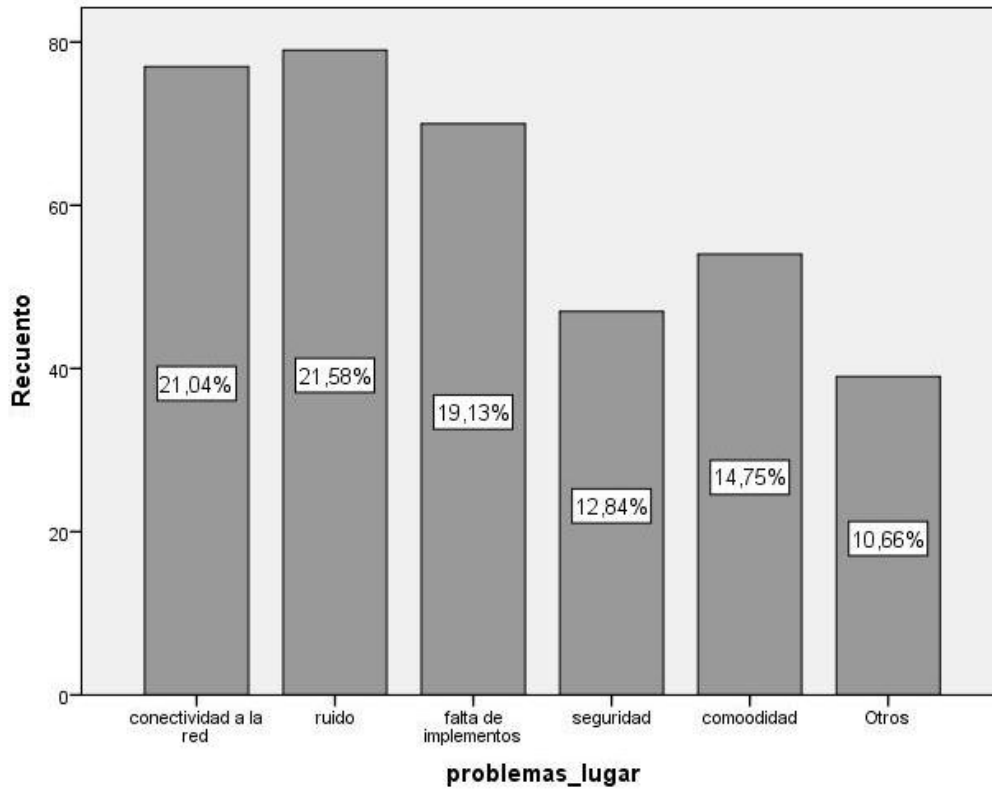


Elaboración: Los Autores

La pregunta 10: ¿Cuáles son los problemas más comunes que encuentra en estos lugares?

El mayor problema es el ruido donde se evidencia que existe el 21,58% de ejecutivos que los perciben, el 21,04% es la conectividad, el 19,13% es la falta de implementos y el 14,75% la comodidad. Ver Gráfico 10

Gráfico 10. Problemas comunes en los lugares donde se reúnen los ejecutivos.

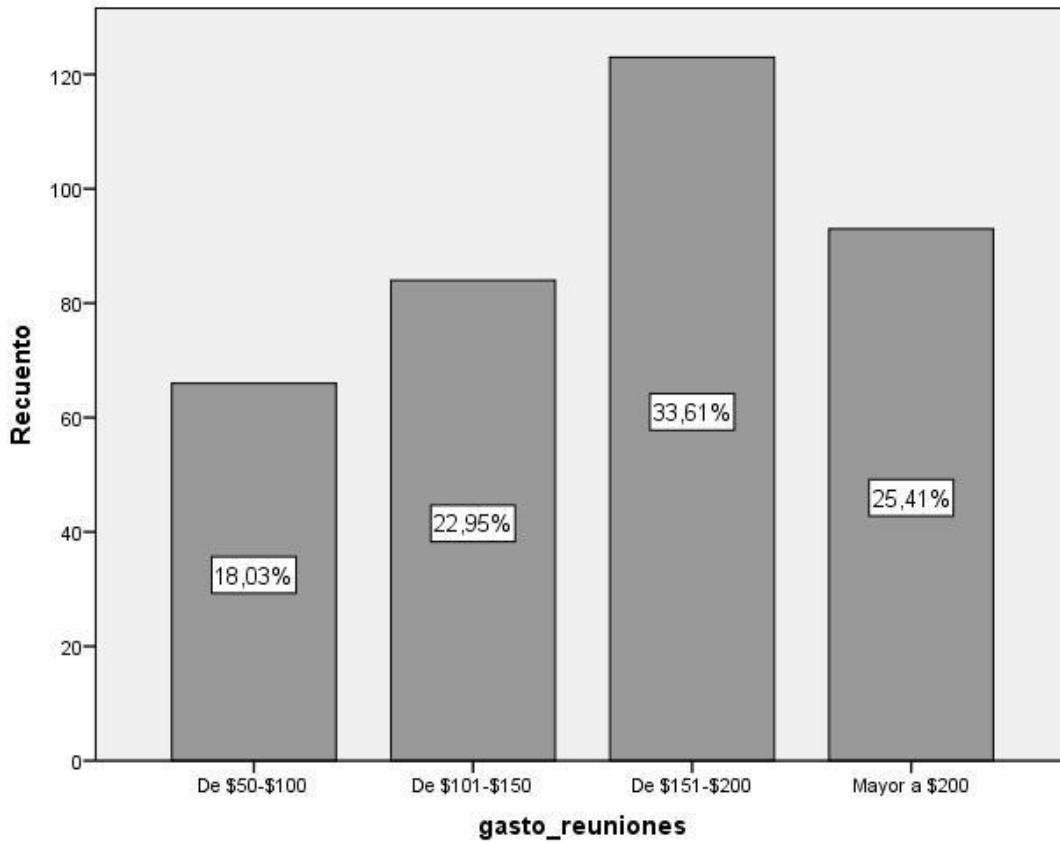


Elaboración: Los Autores

La pregunta 11: ¿Cuánto gasta en promedio para realizar sus reuniones de negocio?

El mayor rubro gastado por los ejecutivos es entre \$151- \$200 con el 33,61%, el 25,41% es mayor a \$200, el 22,95% entre \$101-150 y 18,03% entre \$50 y 100.

Gráfico 11. Gastos que se generan en las reuniones de negocios.

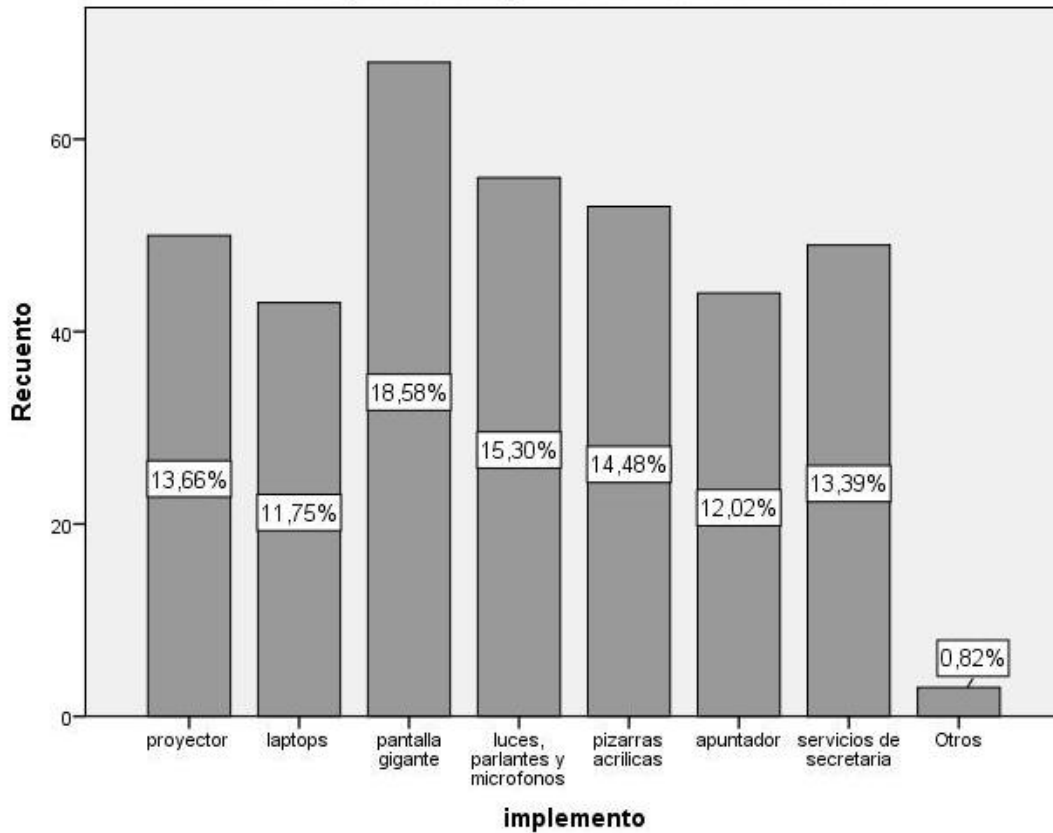


Elaboración: Los Autores

La pregunta 12: ¿Qué implementos utilizan para sus reuniones?

El 18,58% de los ejecutivos utilizan las pantallas gigantes en sus presentaciones, el 15,30% usan luces, parlantes y micrófonos, el 14,48% usan pizarras acrílicas, el 13,39% utilizan el servicios de secretaria, los cuales son los principales implementos a usar, por favor ver grafica 12

Gráfico 12. Implementos que se usan en las reuniones.

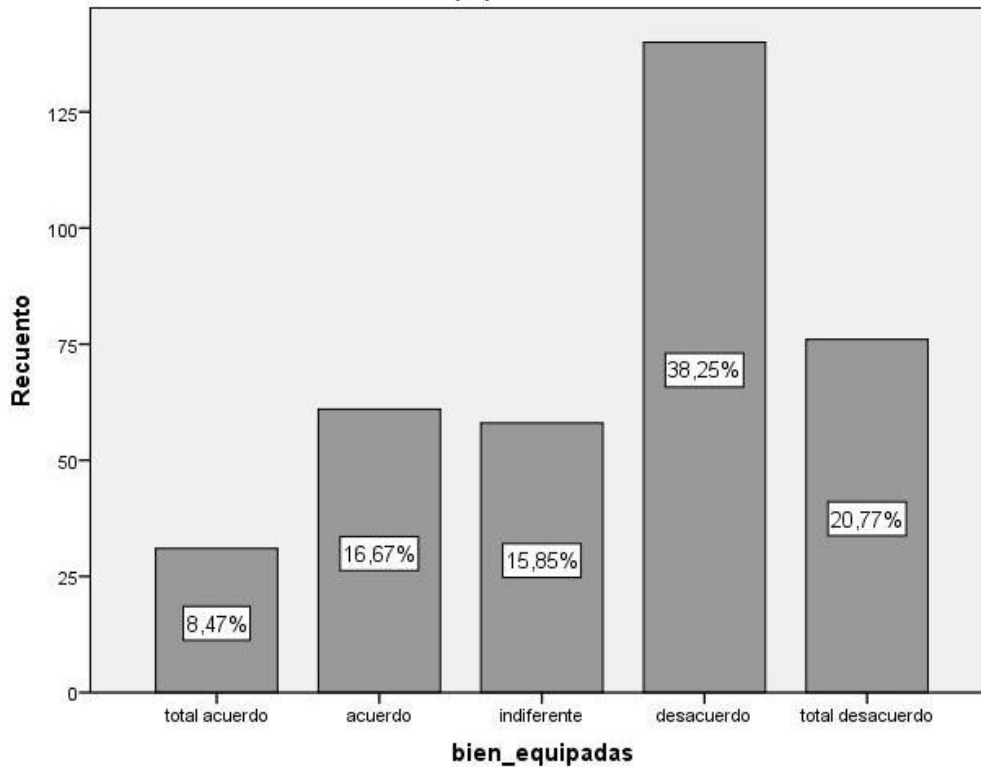


Elaboración: Los Autores

La pregunta 13: ¿Cree que las instalaciones que utilizan para reuniones están bien equipadas?

El 38,25% de los ejecutivos están en desacuerdo, el 20,77% está en total desacuerdo, el 16,67% está en acuerdo, el 15,85% es indiferente y el 8,47% está en total acuerdo de que las instalaciones que usan están bien equipadas.

Gráfico 13. Calidad de las instalaciones actuales.

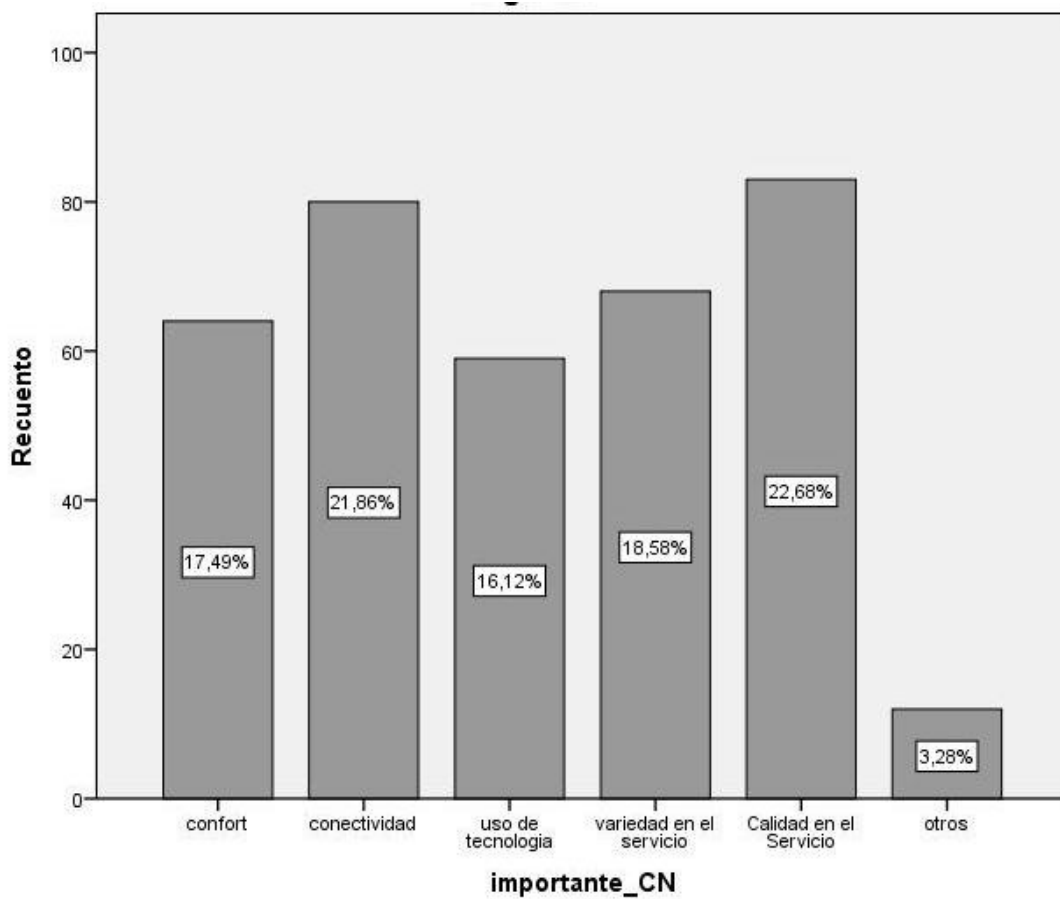


Elaboración: Los Autores

La pregunta 14: Qué es lo más importante para usted de un Centro de Negocios?

El 22,68% de los ejecutivos consideran que lo más importante de un centro de negocios es la calidad del servicio, el 21,86% opinan que la conectividad, el 18,58% opinan que la variedad de servicio, el 17,49% opinan que el confort, el 16,12% el uso de la tecnología y el 3,284% opinan que otros como la rapidez del servicio.

Gráfico 14. Variables importantes que considera el ejecutivo para un centro de negocios.

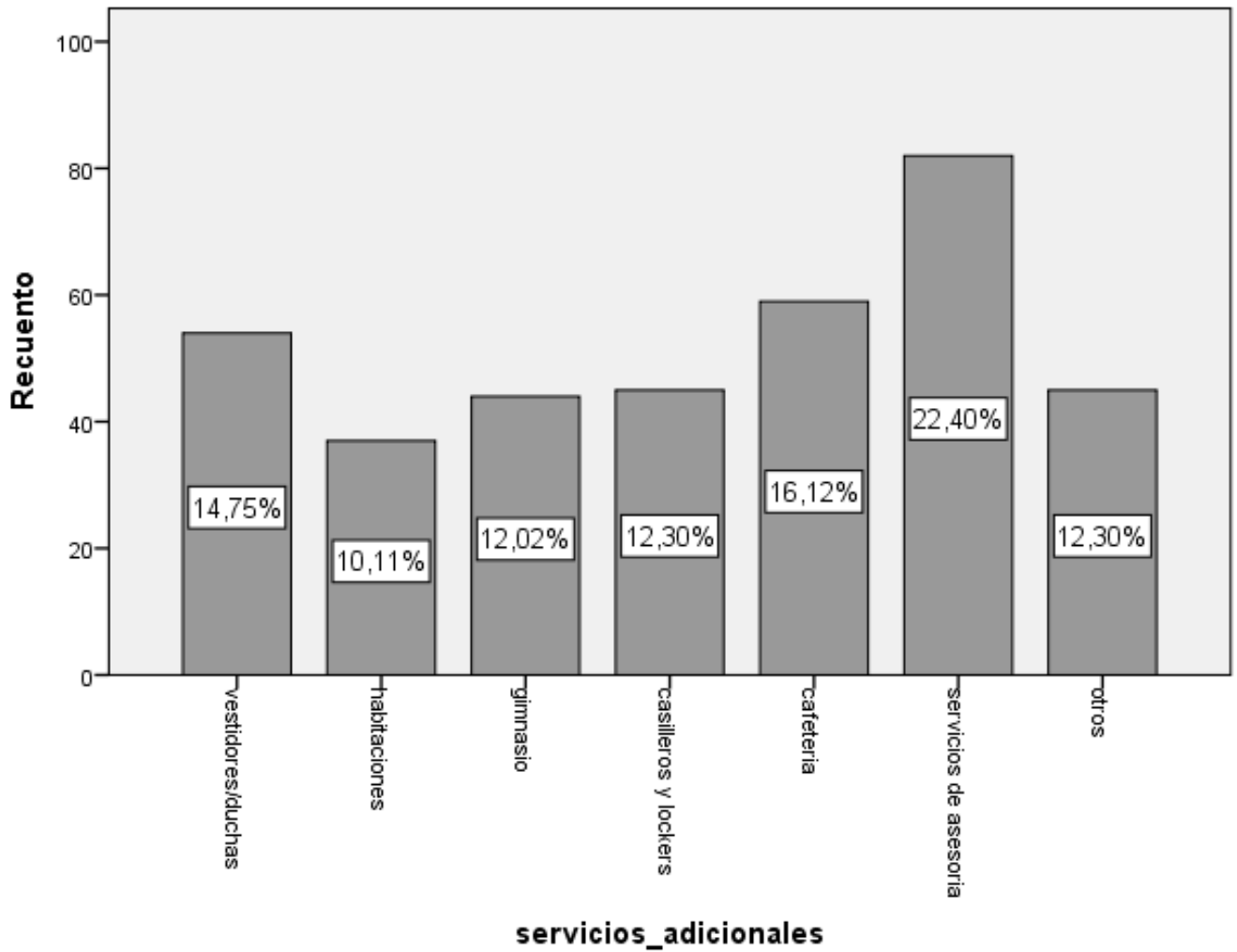


Elaboración: Los Autores

La pregunta 15: Marque los servicios adicionales que le gustaría recibir en un Centro de Negocios

El 22,40% de los ejecutivos les gustaría recibir servicios de asesoría, el 16,12 % les gustaría tener cafetería, el 14,75% vestidores y duchas y el 14,75% vestidores y duchas

Gráfico 15. Servicios Adicionales que gustaría tener los ejecutivos en un centro de negocios.

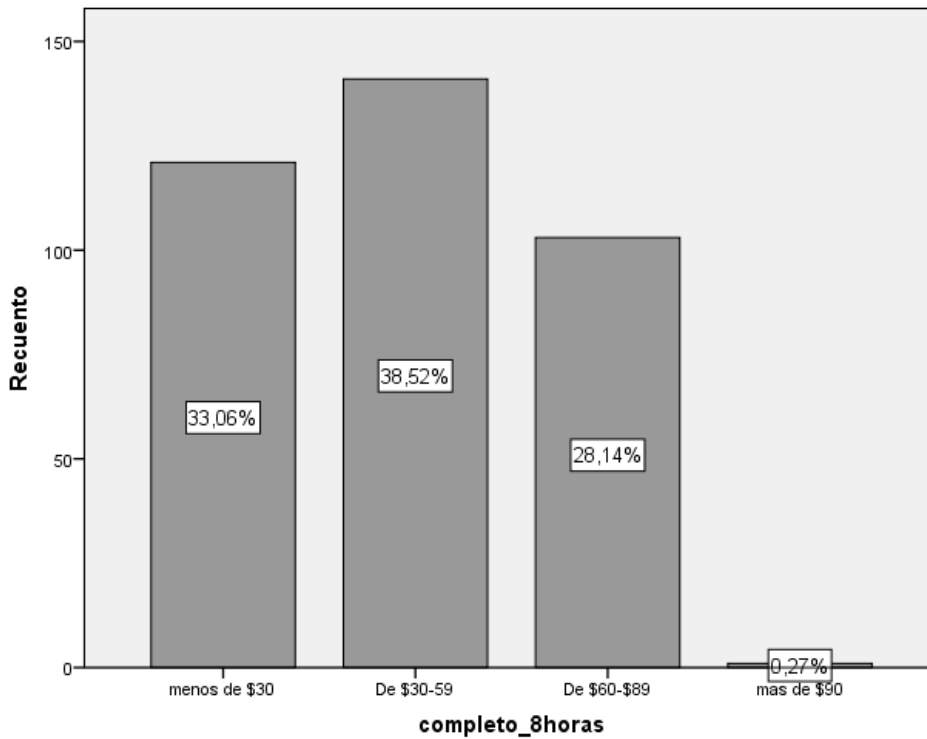


Elaboración: Los Autores

La pregunta 16.A: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el uso de 8 horas los siguientes servicios? Oficina, casillero, lugar de descanso, lugar de lectura, bebidas soft (café, aguas aromáticas, agua), data center (impresiones y copias), vestidores y duchas

El 38,52% de ejecutivos están dispuesto a pagar entre \$ 30 y 59 dólares por todos estos servicios, el 33,06% menos de \$ 30 dólares y 28,14% entre \$ 60 y 89 dólares

Gráfico 16. Presupuesto que los ejecutivos destinarían por un servicio de centro de negocios con acceso a oficina.

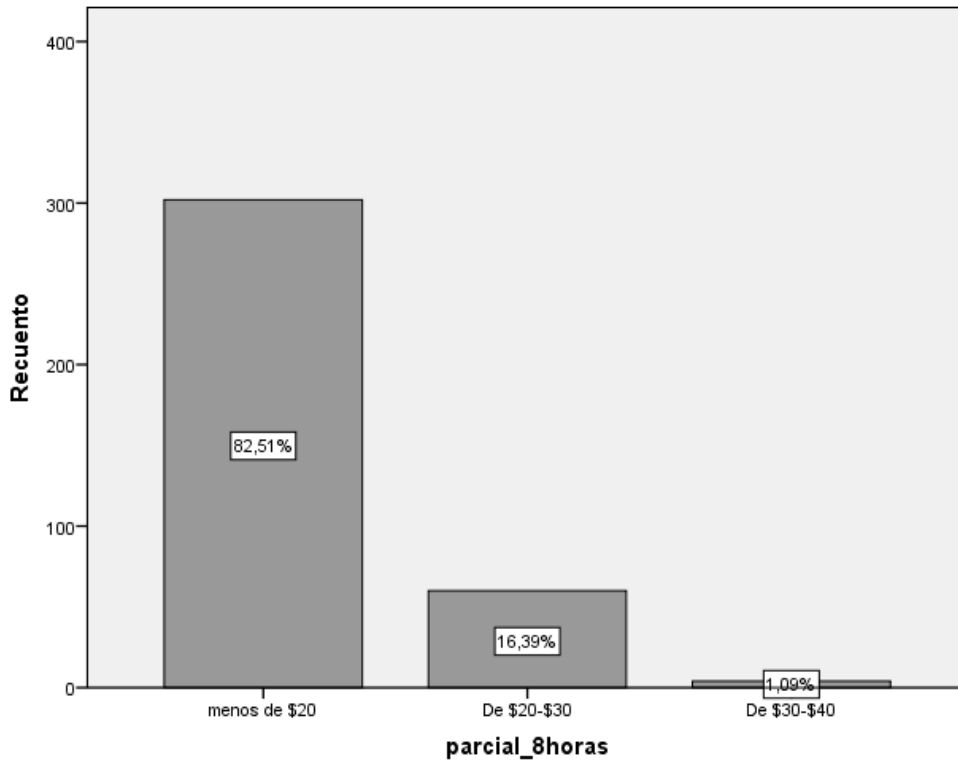


Elaboración: Los Autores

La pregunta 16.B: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el uso de 8 horas los siguientes servicios? Casillero, lugar de descanso, lugar de lectura, bebidas soft (café, aguas aromáticas, agua), data center (impresiones y copias), vestidores y duchas

El 82,51% de los ejecutivos les gustaría pagar menos de \$ 20 dólares, el 16,39% entre \$20 y 30 dólares y el 1% entre \$ 30 y 40 dólares.

Gráfico 17. Valor que los ejecutivos pagarían por acceso al servicio de negocios por 8 horas sin acceso de oficina.

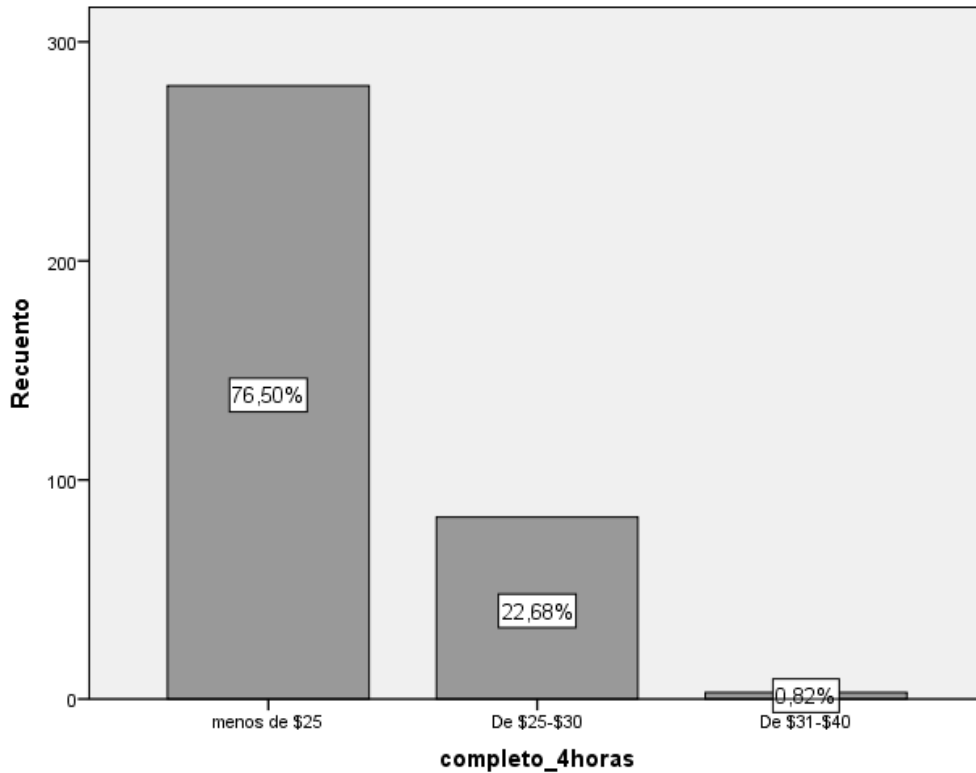


Elaboración: Los Autores

La pregunta 17.A: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el uso de 4 horas los siguientes servicios? Oficina, casillero, lugar de descanso, lugar de lectura, bebidas soft (café, aguas, aromáticas, agua), data center (impresiones y copias), vestidores y duchas

El 76,50% de los ejecutivos les gustaría pagar menos de \$ 25 dólares, el 22,68% entre \$25 y 30 dólares y el 0,89% entre \$ 31 y 40 dólares

Gráfico 18. Presupuesto a gastar de los ejecutivos por acceso a oficina y servicios del centro de negocios por 4 horas.

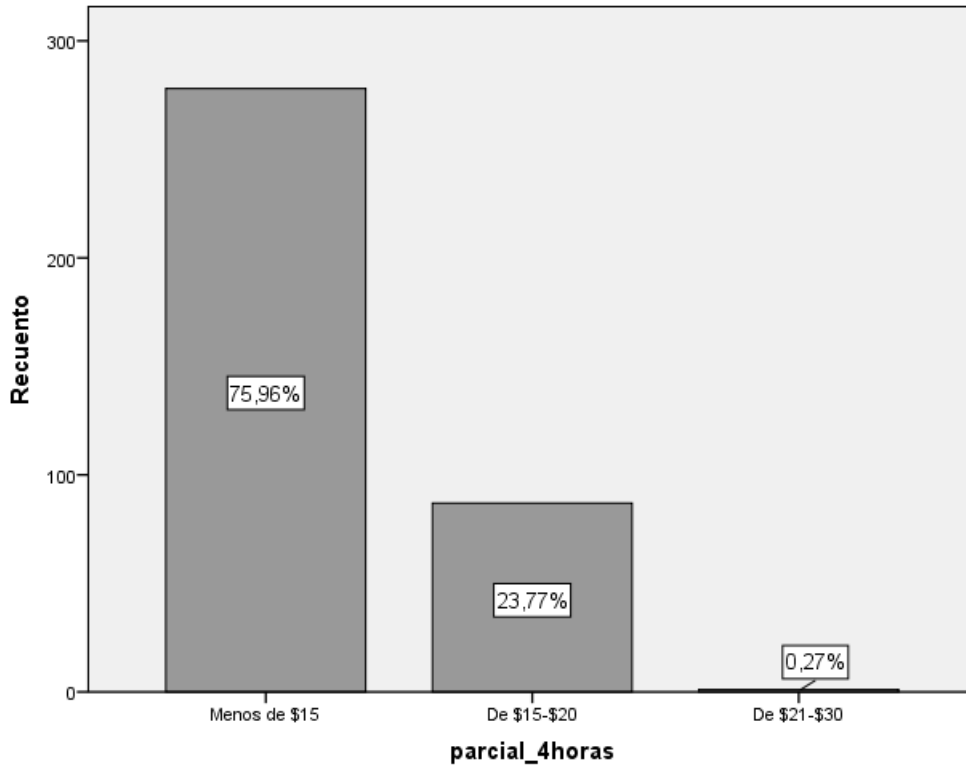


Elaboración: Los Autores

La pregunta 17.B: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el uso de 4 horas los siguientes servicios? casillero, lugar de descanso, lugar de lectura, bebidas soft (café, aguas, aromáticas, agua), data center (impresiones y copias), vestidores y duchas

El 75,96% de los ejecutivos les gustaría pagar menos de \$ 15 dólares, el 23,77% entre \$15 y 20 dólares y el 0,27% entre \$ 21 y 30 dólares.

Gráfico 19. Presupuesto a gastar de los ejecutivos sin acceso a oficina y servicios del centro de negocios por 4 horas.

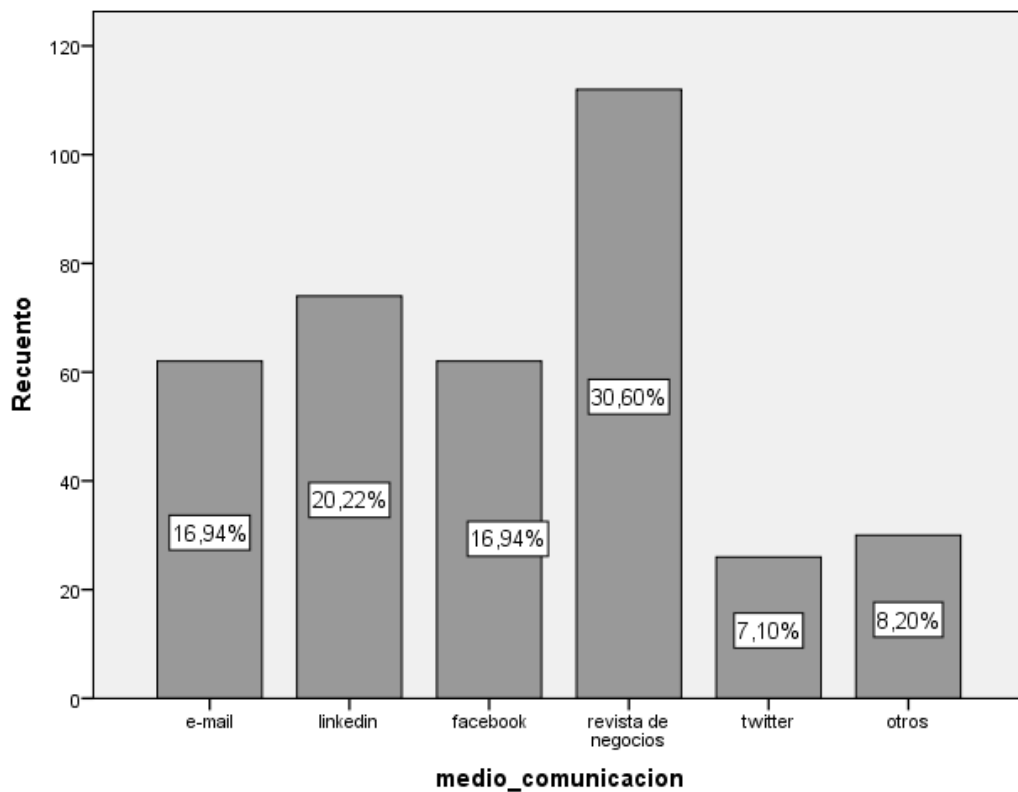


Elaboración: Los Autores

Pregunta 18: ¿Cuáles son los medios de comunicación por los cuales usted conoce de servicios de negocios?

El 30,60% de los ejecutivos conoce de este tipo de servicios por medio de revistas de negocios, el 20,22% lo hacen por medio de linkendin, el 16,94% por e-mail y facebook, el 8,20% por medio de periodicos o la visita de ejecutivos .

Gráfico 20. Medios de comunicación que promueven servicios de negocios.

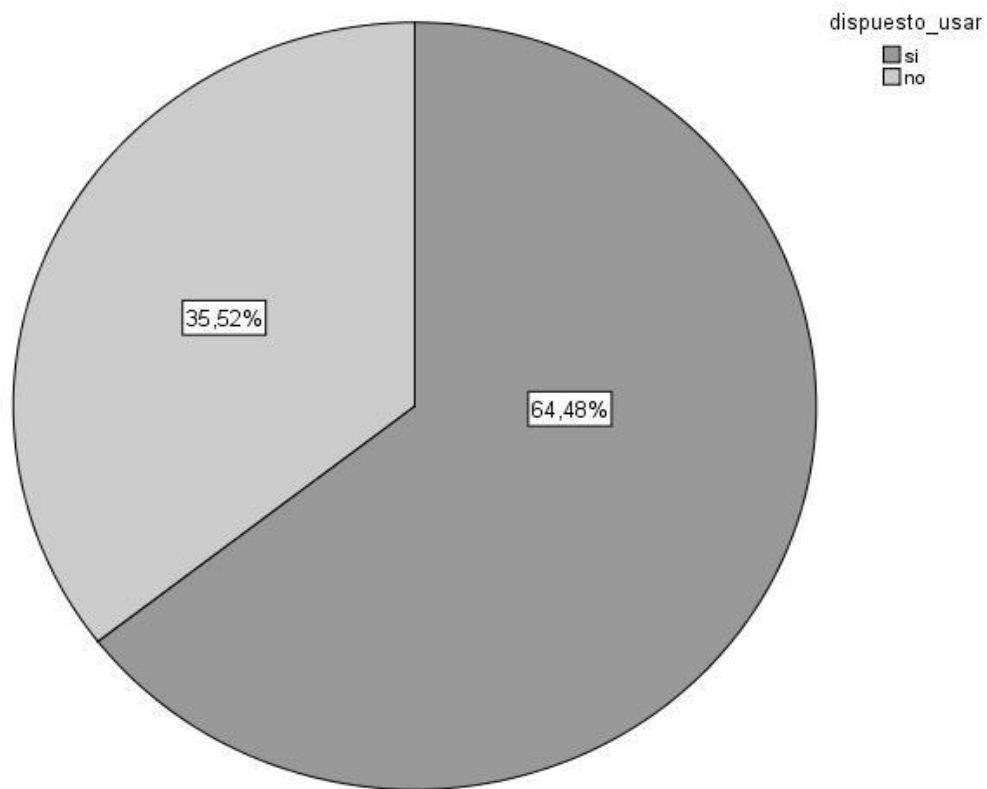


Elaboración: Los Autores

Pregunta 19: ¿Estarías dispuesto a usar los servicios de un centro de negocios?

El 64,48% de los ejecutivos están dispuestos a usar los servicios de un centro de negocios y el 35,52% no estaría dispuesto a solicitar los servicios

Gráfico 21. Predisposición al uso de servicios de un centro de negocios.



Elaboración: Los Autores

Conclusiones de la Investigación de Mercado:

1. Se ha podido concluir que el 65% de los encuestados están dispuestos a solicitar los servicios de un centro de negocios.
2. La propuesta que teníamos inicialmente se va a modificar ya que se observa que los ejecutivos realizan actividades fuera de oficinas con un mayor número de personas como: capacitaciones y conferencias pero también se van a realizar alquileres de oficinas pero están no serán el core bussines del negocio sino el alquiler de las salas de reuniones.
3. Se evidencia que las compañías realizan reuniones mayormente una vez x semana y que por lo general duran más de 3 horas.
4. Además los ejecutivos ponen especial atención a la calidad del servicio que ofrecen así como en la variedad del servicio y la conectividad.
5. Los problemas más comunes que enfrentan al momento de buscar un lugar para sus eventos son el ruido, la conectividad y falta de los implementos necesarios para hacerlas como: pantallas gigantes, luces y parlantes, pizarras acrílicas, proyectores y servicios de secretaria.

Capítulo 6: Diseño Final de la Idea de Negocio

El modelo canvas que se presentara a continuación esta modificado en base a los resultados obtenidos en el análisis de mercado que se realizó en el capítulo 5.

6.1. Segmento de Clientes

EL servicio va dirigido al ejecutivo que realiza actividades de negocios en la Ciudad de Guayaquil. Se ha dividido en: empresas medianas y pymes; en esta rubros también están incluidos los emprendedores que de alguna manera han creado su negocio y tienen personal a cargo. Como característica en común es que ninguno de los dos posee un lugar de trabajo o espacios profesionales para realizar negocios, reuniones, asesorías y capacitación. Los diferentes segmentos de mercado que se han identificado:

Las empresas medianas, pymes y microempresa: que buscan hacer sus lanzamientos de productos, convenciones de ventas, conferencias y capacitaciones donde manejan un promedio de 30 empleados por actividad.

Los emprendedores que buscan arrendar oficinas y servicios que ayuden a dar una imagen corporativa a través de unas instalaciones adecuadas para sus reuniones de negocios.

Los segmentos se diferencian en cuanto a sus necesidades por su tamaño, las empresas manejan actividades diferentes a un emprendedor que recién empieza.

Existen segmentos de clientes representativos en términos de rentabilidad las cuales son representados por todas las empresas medianas y pequeñas del Guayas. El canal para llegar a ellos será asesor de servicios o relacionista público.

6.2. Propuesta de Valor

La propuesta de Valor que ofrece Centro de Servicios Ejecutivos Ares es el siguiente:

Ahorro de dinero: Los lugares que existen en la ciudad de Guayaquil para realizar reuniones, conferencias están ubicados en los principales hoteles de la ciudad. Además de las plazas hoteleras, existen centros de negocios que ofrecen espacios para efectuar estas actividades de negocios. Las tarifas para este servicio fluctúan entre los \$40 a \$300, según el número de personas y los servicios complementarios que se adquieran (catering y implementos tecnológicos). La

tarifa del centro es económica en comparación a los centros existentes, se muestra un tarifario de precios segmentado por el tipo de uso: oficina o sala de reuniones, además del número de personas que asistan al lugar y número de horas. No es necesario pagar un mínimo de horas para acceder a la prestación del servicio.

La creación de este servicio permite al emprendedor tener una oficina profesional para actividades claves en su negocio sin que tenga que pagar un arriendo mensual. Al igual para empresas Pymes que no tienen espacios adecuados para reuniones con clientes importantes, o salones de capacitaciones amplios, el centro de servicios ejecutivos Ares lo soluciona a través de su infraestructura a un precio accesible sin que sea necesario que las Pymes inviertan en implementar un área que no sea usado con mucha frecuencia.

Uso eficiente del tiempo: Manejar varias reuniones es en un mismo lugar, con la opción de tener un espacio exclusivo de trabajo, mientras llegue el siguiente cliente. La distancia del aeropuerto y terminal terrestre hacia el centro de servicios ejecutivos, lo convierte en un punto estratégico para aquellos clientes que vienen de otro punto del país a cerrar un negocio con algún emprendedor o personal de pymes.

Seguridad: El lugar contará con un sistema de cámaras y guardianía todo el tiempo. Además contará casilleros con sus respectivos candados para que aquellos ejecutivos que vengan de provincia puedan dejar sus implementos. Servicio de transportación seguro para los clientes.

Comodidad: No cargar con ítems innecesarios durante la reunión y poder dejarlos en casilleros. Baños equipados con duchas y vestidores para los ejecutivos que viajan a la ciudad con una larga jornada de reuniones durante su visita y al final del día regresan o se desplazan a otra ciudad.

Crecimiento y vinculación profesional: La base de datos que maneje el centro de servicios para ejecutivos ares podrá ofrecer ayuda en gestión de redes de contacto para aquellos interesados en promocionar sus servicios entre los clientes del centro. Dando la posibilidad a los emprendedores o pymes en crecimientos que promuevan sus servicios o intercambio de conocimientos.

6.3. Canales de Distribución

Los principales canales de comunicación y de promoción para el Centro de Servicios Ejecutivos Ares:

Asesores de Negocios: Visitarán a las Pymes, cámaras de comercio, cámaras de industria, asociaciones de profesionales, agencias de viajes y hoteles pequeños de la ciudad de Guayaquil con el fin de contactar a emprendedores o ejecutivos que necesiten del servicio.

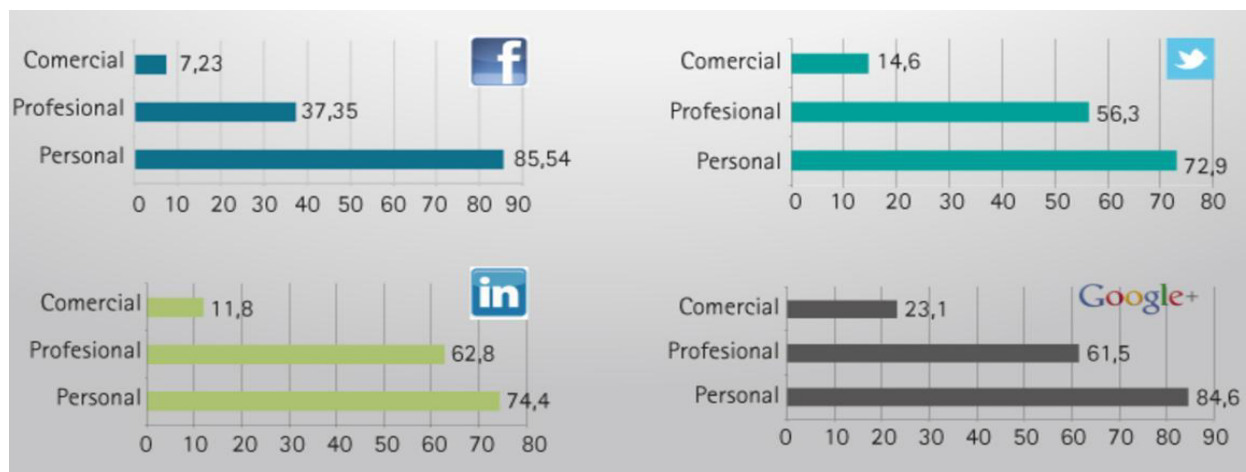
Revistas de Negocios: Ekos, Clave, Vanguardia entre otras, serán las principales revistas en donde se promocionará al centro. Según un estudio de la Revista Ekos, el 27% de los ejecutivos pasan su tiempo leyendo revistas de negocios y Finanzas.

Página Web: Presentará los paquetes de servicios y las instalaciones con sus respectivos precios, al igual que un portal de reservas.

Redes Sociales: Se promocionará continuamente a través de estas páginas como: Facebook y LinkedIn. Se ha decidido usar esta vía de comunicación porque según estudios realizados por la Revista Ekos, los ejecutivos después de usar las redes sociales por temas personales lo hacen para temas relacionados con los negocios.

Reuniones de gestión de redes de contacto: los clientes del centro que se encuentren interesados en compartir con otros emprendedores o trabajadores de pymes invitados por los asesores comerciales (futuros clientes potenciales) pueden visitar el centro y conocer los servicios que se promueven en el lugar en eventos preparados exclusivamente para ellos.

Gráfico 22. Muestra de uso de tecnologías por los ejecutivos ecuatorianos



Fuente: Revista Ekos /El ADN de los CEO en Ecuador (II edición) (Ekos negocios, 2011)

6.4. Relación con el cliente

La relación con los clientes será personalizada a través de asesores de ventas que atenderán a empresas pequeñas y medianas del Guayas. El objetivo de los asesores de ventas es lograr ventas periódicas y adaptar un paquete atractivo según la necesidad de la empresa.

Las relaciones con los clientes a través de medios de comunicación tecnológicos por medio de las redes sociales y correos electrónicos son cruciales para la propuesta de negocio presentada por el perfil de cliente que se espera tratar.

6.5. Fuentes de Ingreso

Los flujos de ingresos del negocio se generarán principalmente por el alquiler de salones de reuniones y además como complementario oficinas, ya sea de manera directa o por medio de membrecías. Los otros ingresos provendrán de los servicios adicionales como:

1. Asesorías y servicios de secretaria o soporte para reuniones,
2. Catering
3. Limpieza de trajes y zapatos, servicio de traslado entre otros,
4. Reuniones de Gestión de redes de contacto

Para determinar los ingresos se realizaron las siguientes estimaciones. El centro contará con 5 salones y 7 oficinas:

Los salones de reuniones que presentan diferentes medidas según el número de asistentes, estarán disponibles 6 días a la semana, lunes a sábado, siempre teniendo como valor predeterminado 8 horas diarias por cada salón. Considerando que la ocupación del centro será mínimo del 65% y conociendo que el objetivo del centro es abarcar el 2% del mercado potencial del 65% de PYMES del guayas que desearían adquirir salones para sus reuniones (11.745 empresas), se han realizado los siguientes cálculos de ingresos.

Si como objetivo de ventas es llegar a 235 empresas, que realicen el uso del salón de reuniones promedio al mes de 5 horas cada una, la capacidad del centro no abastecería a los requerimientos de los clientes. A pesar de ello se ha considerado un escenario más conservador para los primeros años del lugar. Ver tabla 27. Cabe destacar que la administradora del Centro de Reuniones Guayaquil expuso como dato importante que las empresas necesitan aproximadamente de 40 horas semanales para efectuar sus reuniones y que el 60% de las empresas del Guayas requieren de lugares para realizar sus actividades profesionales. Respuestas que han coincidido en la investigación de mercado realizada para la propuesta de negocio.

Las oficinas serán pequeñas para trabajo individual. Se establece como medida estándar que se alquilarán por 8 horas, distribuidas en 2 servicios de 4 horas, y en 20 días laborables, donde se obtendrá una ocupación de 728 servicios al mes al 65% de ocupación. Ver tabla 28.

Tabla 27. Ingreso por salones de reuniones.

Descripción	Total
Capacidad Salones de Reuniones Diaria	5
Capacidad de horas de un salón de reuniones al día	10
Capacidad Salones de Reuniones Mensual	120
Capacidad de horas de salones de reuniones al mes	1.200
Capacidad Salones Anual	14.400
Horas de uso de salones al mes (65% ocupación)	780
Ingreso por salones de reuniones mensual	\$ 7.800
Ingreso por salones de reuniones anual	\$ 93.600

Elaboración: Los Autores

Tabla 28. Ingresos por alquiler de oficinas.

Descripción	Total
Capacidad Oficinas diarias	7
Capacidad de horas de un salón de reuniones al día	8
Número de días a la semana que se alquilen oficina	5
Capacidad de horas disponible de Oficinas al mes	1.120
Capacidad total en horas para alquiler de oficinas anual	13.440
Horas de uso de oficina mes (65% ocupación)	8.736
Precio promedio de alquiler por hora	8
Ingreso por oficinas mensual	\$ 5.824
Ingreso por oficinas anual	\$ 69.888

Elaboración: Los Autores

El ingreso estimado por alimentos y bebidas ha sido calculado en base a la recolección de información obtenida en la investigación de mercado. Entre los porcentajes que se han escogido para el cálculo se encuentran el número de personas con que se reúnen y quiénes son los que consumen coffee breaks o bebidas y la frecuencia de consumo al día.

Es así que se ha obtenido los siguientes resultados:

Los grupos de 8 personas a más son los que hacen consumo de coffee breaks debido a que se reúnen por jornadas de reuniones más largas. Alrededor del 41% de encuestados mencionaron que adquieren un servicio de catering.

A diferencia de los grupo de máximo 5 personas quienes respondieron que el 19% gustan más de bebidas ilimitadas durante sus reuniones. Con respecto a grupos de 5 a 7 persona, el 19% tienden a consumir coffee breaks.

Tabla 29. Ingresos por Alimentos y Bebidas.

Descripción	Total	Salones alquilados al mes	# Personas	Doble Jornada
Número de salones al mes al 65% de ocupación	78	-	-	-
Porcentaje de grupo de 8 a 13 personas que se reúnen al mes	0	32	256	512
Porcentaje de grupo de 5 a 7 personas que se reúnen al mes	19,40%	15	76	-
Porcentaje de personas que se reúnen con menos de 5 personas al mes	19,30%	15	75	-
Precio de coffee breaks	\$ 4			
Precio de bebidas soft ilimitadas	\$ 2,5			
Ingresos por coffee breaks mensual (grupo de 8 pax)	\$ 2,047			
Ingresos por coffee breaks anual (grupo de 8 pax)	\$ 24,561			
Ingresos por coffee breaks mensual (grupo de 5 pax)	\$ 303			
Ingresos por coffee breaks anual (grupo de 5 pax)	\$ 3,632			
Ingresos por bebidas ilimitadas mensual	\$ 188			
Ingresos por bebidas ilimitadas anual	\$ 2,258			

Elaboración: Los Autores

Tabla 30. Resumen de los ingresos previstos por los servicios que brinda el Centro de Servicios Ejecutivos Ares.

Ingresos Anuales	Total
Ingreso por salones de reuniones	\$ 93.600
Ingreso por Alquiler de oficinas	\$ 69,888
Ingreso por Catering	\$ 30.451
Ingreso por alquiler de utilitarios	\$ 8.174

Elaboración: Los Autores

Como objetivo de venta del asesor comercial y porcentaje de comisión se planteará la venta de los servicios a cinco empresas nuevas o emprendedoras nuevos.

En lo que se refiere a alimentos y bebidas se pueden obtener \$ 2.537 dólares mensuales. Cabe señalar que no se servirán almuerzos, únicamente se realizarán bocadillos.

La suma de todos los flujos da como resultado la cifra de \$16.915.58 al mes y \$ 202.987 anuales.

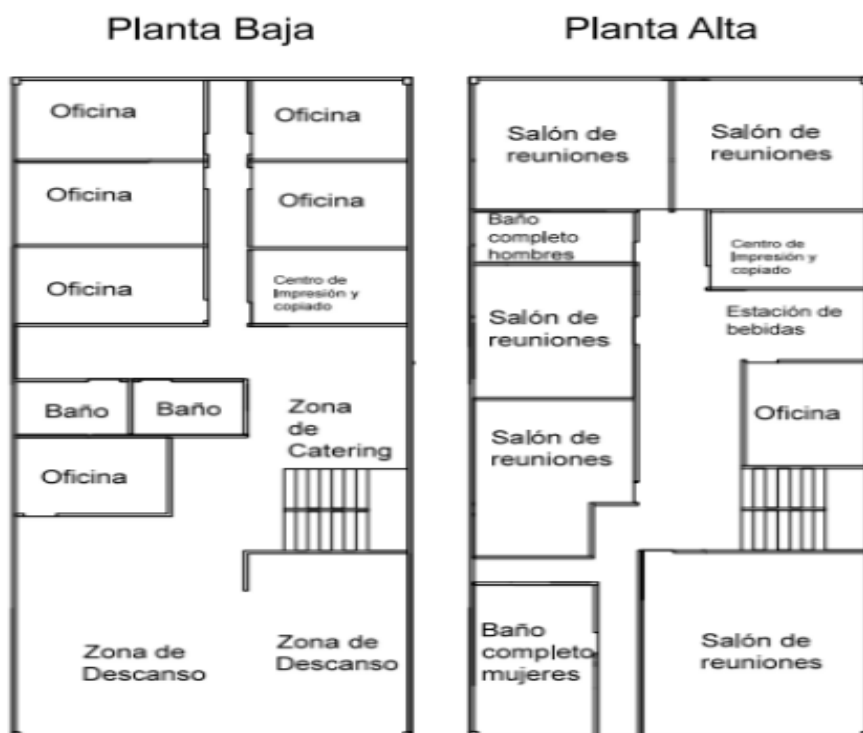
6.6. Recursos Claves

1. **Los recursos Claves humanos** son primordiales para este tipo de negocios ya que se basa en la prestación de un servicio :
 - ✓ **Relacionista Público:** apoyará a formar la imagen del establecimiento frente al cliente, quién como parte principal de su trabajo se basará en lograr una buena relación con el cliente con el objetivo de dar un servicio personalizado que sea diferente a los centros de negocios existentes en el mercado.
 - ✓ **Asesores de Venta:** serán los que tendrán el primer contacto directo con los futuros clientes por lo tanto deberán recibir capacitaciones constantes, poseer habilidades de venta y proyectar confianza. Son elementos estratégicos para renovar los servicios a través de las sugerencias que pueden presentar los clientes o a la vez la continuidad de los servicios que son percibidos como buenos por parte de los consumidores.
 - ✓ **Soporte Técnico:** es un pilar clave en la propuesta de valor que ofrece el centro de negocios. Serán personas que gusten de los avances tecnológicos y tengan conocimiento de las herramientas que son usadas en el mundo de los negocios, darán soporte a los clientes en instalaciones y uso de programas que faciliten las actividades del cliente.
 - ✓ **Limpieza y Mantenimiento.**
2. **Los recursos claves Físicos:** Se han creado diferentes espacios para que el cliente pueda obtener el servicio adecuado según sus actividades de trabajo, entre los mismos se encuentran: oficinas, salas de reuniones, área de servicio de catering, área de descanso, centro de impresión y copiado.

Los implementos disponibles para que los ejecutivos se acicalen para la próxima reunión como: baños, planchas de vapor para sus trajes, insumos para uso personal, también serán ofrecidos en el centro. Además de ello, los lockers donde puedan dejar su equipaje con el fin de ofrecer más comodidad y seguridad al cliente. Mantener precios módicos, siempre más bajos que un hotel, será una prioridad para el centro con el fin de que no se convierta competencia directa con los que prestan los mismos servicios.

Mostramos a continuación en el gráfico 23 , los planos de la planta baja y del primer piso de las Instalaciones del Negocio que cuenta con: 7 Oficinas, 5 salas de reuniones, data Center, espacio de Lectura, de descanso y entretenimiento y baños y lockers.

Gráfico 23.Planta Baja y Alta del Edificio del Centro de Servicios Ejecutivos



Elaboración: Los Autores

3. Recursos claves intelectuales: El desarrollo de una base de datos de clientes actuales y potenciales, fijará y orientará las posibles ventas que se puedan realizar. Los datos de los clientes se recolectarán a través de un formulario que lo llenarán la primera vez que visiten nuestras instalaciones, como alternativa se lo subirá a nuestra página web para que sea completado virtualmente.

Con esta información, el asesor comercial podrá determinar la frecuencia de visitas, el tiempo de consumo, los servicios adicionales que solicitaron los clientes. Se realizará un ranking de los mejores clientes para ofrecerles beneficios como descuentos y promociones. Esto dará como resultado que seamos el lugar de preferencia de ellos y lograr una relación de largo plazo.

A través de esta información los ejecutivos que deseen ampliar su red de contactos serán consultados para que sus datos puedan ser compartidos con otros interesados en algún tema puntual sobre trabajo, colaboración, asesoramiento o creación de negocios.

6.7. Actividades Claves

Las Actividades claves para la empresa son:

Capacitaciones a asesores de venta, retroalimentación del servicio entregado, mantenimiento de las áreas físicas del negocio, capacitación del personal de servicio, relaciones públicas y cuidado de la imagen del centro de servicios Ares, visitas a nuevas empresas, brindar seguridad, renovación de activos, promoción del centro en medios de comunicación, fomentar eventos de interés para los clientes que deseen crear conexiones profesionales y gestión de información.

6.8. Socios Claves

De acuerdo al análisis de mercado, los socios claves para el negocio se han dividido en dos grupos importantes: proveedores de clientes potenciales y proveedores para la prestación del servicio.

Proveedores de clientes potenciales: son aquellos en donde se van a buscar nuevos clientes como las Agencias de viajes, hoteles medianos y pequeños, asociaciones de profesionales, entidades que fomenten la organización de eventos y ferias en la ciudad, cámaras de industria y comercio, municipio de Guayaquil y capacitadores.

Proveedores para la prestación del servicio: Empresas de catering, transporte, empresas de seguridad, empresas de telecomunicaciones, capacitadores, muebles de oficina y papelería.

6.9. Estructura de Costos

Los costos del servicio que se proporcionara están relacionados con el personal a cargo, la inversión de activos y la operación en sí.

Gasto de Personal: El personal estará compuesto por:

Administrador, recepcionista, relacionista público, asesor de ventas, personal de limpieza, personal de mantenimiento y soporte tecnológico, guardianía y personal de mantenimiento del área

El costo del personal es \$ 67,687 al año y se han considerado los beneficios sociales.

Servicios Básicos: El centro de Servicios Ejecutivos Ares cuenta con sistema de aire acondicionado en toda su infraestructura, al ser Guayaquil una ciudad con clima tropical. Debido al uso de implementos electrónicos, teléfono y agua se ha considerado un valor de \$18,000 al año en servicios básicos.

Para inversión publicitaria se ha incrementado el valor anterior de 4,800 a \$8,085 que servirán para uso del relacionista público para el diseño de promociones, eventos, publicidad, comunicación, eventos para los clientes y ferias.

La contabilidad se llevará a cabo a través de servicios prestados, destinando un rubro \$2,400.usd al año.

Se ha considerado mantener la póliza de seguros que cubra incendios y robos.

El monto de impuestos prediales y de funcionamiento se calculó en \$1,800 anuales. Para suministros de oficina \$6000. El rubro provisión de mantenimiento tiene como plan acumular \$1000 mensuales.

A continuación presentamos la tabla 31 que resume todos los requerimientos de inversión que se necesitarán y los gastos generales para iniciar el proyecto:

Tabla 31. Detalle de Inversión Inicial y Gastos Anuales.

Inversión Inicial	USD
Constitución empresa	800
Instalaciones Fijas	36.500
Equipos de Oficina	12.000
Muebles	11.374
Equipos Electrónicos	18.251
Seguridad Industrial	5.469
Vehículo	0
Total Inversión	84.394

Gastos Generales	Anual USD
Servicios Profesionales	4.800
Alquiler	12.000
Provisión Mantenimiento	12.000
Servicios Básicos	18.000
Póliza de Seguros	2.400
Tributos	1.800
Suministros	6.000
Gastos Generales	57.000

Elaboración: Los Autores

Capítulo 7: Diseño de la organización

Centro de Ejecutivos Ares nació con la finalidad de dar soporte a los emprendedores, Pymes y microempresas. Desde el principio este ha sido un proyecto que apunta a crear un lugar cómodo, atractivo y especializado para ejecutivos que buscan un servicio personalizado y de alta calidad a un precio económico.

7.1. Prueba ácida del modelo del Negocio

Se ha desarrollado la prueba ácida del modelo de negocio para explicar la razón de ser de la compañía. Cada una de las respuestas que se detallan está basada en el servicio que se espera ofrecer.

Tabla 32. Prueba Acida del modelo del Negocio.

1	¿Qué producto o servicio proporciona?	Alquiler de salón de reuniones y oficinas de trabajo con las facilidades tecnológicas y comodidades necesarias para los profesionales o emprendedores que deseen proyectar una buena imagen corporativa a todos sus invitados. Entre otros servicios se ofrecen: casilleros para equipaje, Data Center, impresiones, copias, computadoras conectadas a internet, Wifi, Área de lectura, Área de descanso, Coffee Break, Duchas/ Vestidores, Transfer centro – aeropuerto, con tarifas preferenciales para los clientes.			
2	¿A quién potencialmente sirve el negocio?	Los ejecutivos emprendedores, o trabajadores de PYMES que oscilan entre 28 y 45 años. Área Laboral: Recursos humanos, ventas, administración, proyectos, publicidad y mercadeo, capacitación, asesores, comerciales y conferencistas. Procedencia: Local y Provincias.			
3	¿Cómo se diferencia el producto o servicio?	Personalización del servicio y precios más económicos. Expansión de red de contactos a nivel empresarial. Variedades de servicios en un solo lugar.			
4	¿En quién o en qué reside la diferencia del producto o servicio?	Variedad de servicios en un sólo lugar para que el cliente no se preocupe de contratar en diferentes proveedores lo que necesite para la realización de sus actividades profesionales a un precio económico. El centro es quién se preocupa por tener listo el ambiente y el lugar adaptado de forma personalizada con todas las herramientas solicitadas para que el ejecutivo trabaje o realice su evento de negocios o su reunión de negocios dejando una buena imagen corporativa a sus invitados.			
5	¿Cómo es el proceso que proporciona la diferencia del producto o servicio?	El cliente conoce del servicio por medio de recomendaciones en publicaciones en revistas de negocios, redes sociales, visitas de los ejecutivos de ventas a Pymes a nivel local. Atención personalizada al cliente según su requerimiento se ofrece un paquete que contenga los servicios que solicite el cliente. Recomendaciones a terceros visita por nuestras ejecutivas ya sea para escuchar recomendaciones o atender nuevos requerimientos con el fin de lograr la fidelización.			
6	¿Quiénes son los grupos de interés (y sus	Ejecutivos de Pymes y emprendedores	Accionistas	Proveedores	Medios de comunicación y prensa

	intereses) relacionados al negocio?	Empresas de telecomunicaciones y redes	Empresas de Catering	Organismos habilitadores y de control	Municipio de Guayaquil, Cámaras de comercio, cámara de industria, asociaciones de profesionales.
		Staff del centro	Económico, social	Competidores	Empresas de transporte
7	¿Quiénes forman la red social del sector que soporta este modelo?	<p>Clientes/usuarios: Ejecutivos de clase media Empresas/proveedores: telecomunicaciones, limpieza, contador, suministros, muebles de oficina.</p> <p>Organismos habilitadores y de control: Municipio de Guayaquil, Cuerpo de Bomberos Gye, Ministerio de Turismo, Cámara de Turismo, Sayce, Ministerio de Salud, IESS y SRI. Comunidad/Competencia: micro empresas y Pymes del Guayas, (Guayaquil)/hoteles, restaurantes, centros de reuniones, centro de convenciones.</p> <p>Staff: Relacionista público, ejecutivos de cuenta, mantenimiento, accionistas, administrador, secretaria, chofer, seguridad y recepcionista.</p>			
8	¿Cómo genera riqueza y/o bienestar el negocio?	Alquiler de oficinas y salones de reuniones, servicio de catering, alquiler de herramientas de trabajo y transporte. Por hora, medio tiempo, día completo.			
9	¿Cuáles son los mensajes que comunican la diferencia y lo posiciona ante los grupos de interés y su red (6, 7)?	<p>Clientes: Personalización y variedad servicio. Usuarios: Atender las necesidades profesionales que requieran los emprendedores y ejecutivos. Empresas: Alianzas estratégicas para promocionarse a través de los departamentos de recursos humanos de Pymes. Proveedores: Relación de L/P, compromiso con calidad. Organismos habilitadores y de control: Cumplimiento de la normativa y apoyo de iniciativas de los organismos. Comunidad: Seguridad y acciones responsables de la compañía. Staff: Capacitación y beneficios justos, comisión por servicio. Competencia: Nicho especializado y apertura a alianzas.</p>			
10	¿Cómo protege y sustenta las diferencias (4, 5, o 7) en el largo plazo?	Innovación y creación de nuevos servicios con respecto a la tendencia de las necesidades profesionales de negocios que no posean un lugar para el desarrollo de sus actividades.			

Fuente: Elaboración de los autores

7.2. Misión

Ser la empresa líder en innovación de servicios de espacios físicos diseñados para el descanso y el desarrollo de actividades profesionales de ejecutivos de clase media, promoviendo el mejoramiento continuo de los procesos que beneficien a nuestros clientes, empleados y accionistas con ética y responsabilidad social, con alianzas estratégicas entre proveedores y organizaciones logrando ventajas sobre la competencia.

7.3. Visión

Ser líderes satisfaciendo las necesidades de los ejecutivos de mandos medios de pequeñas y medianas empresas ecuatorianas en servicios de espacios físicos para negocios de forma eficaz y eficiente a un precio económico.

7.4. Valores Compartidos

El centro de Servicios Ejecutivos Ares se adhiere a los siguientes valores corporativos, que serán necesarios cumplir en las actividades relacionadas al modelo de negocio propuesto.

- Honestidad en todos los procesos que se lleven a cabo por parte del personal.
- Profesionalismo.
- Atención personalizada.
- Seguridad 24 horas tanto en el centro como en sus alrededores.
- Cordialidad y afabilidad para gestionar los requerimientos de los clientes y proveedores.
- Facilitador y solucionador de problemas que presentan los clientes.
- Continua innovación de procesos y servicios de negocios para ejecutivos, micro empresarios y emprendedores.

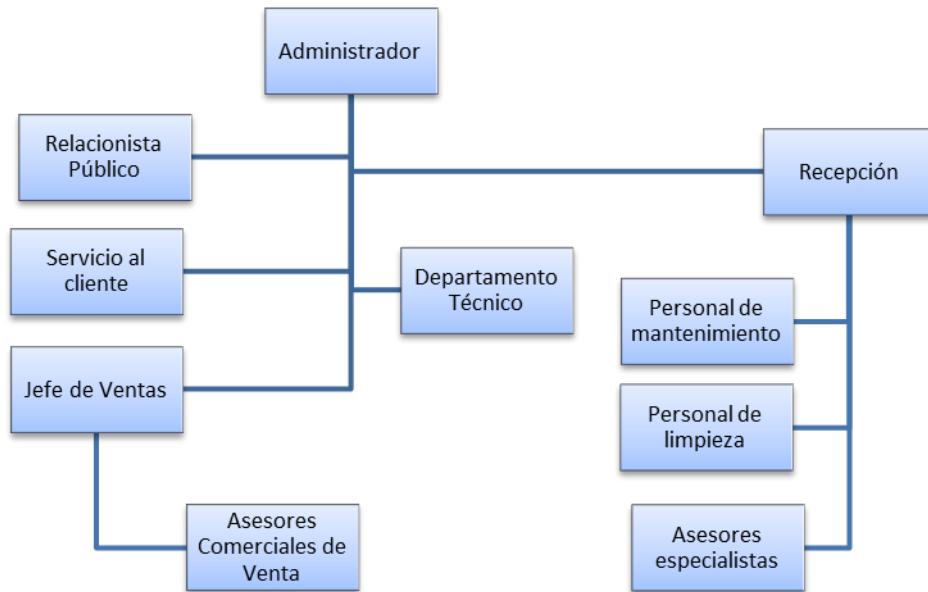
7.5. Políticas y Objetivos Estratégicos

- Contratar profesionales para realizar el proceso de selección y que esté alineado y comprometido con alcanzar los objetivos de la organización.
- Capacitar y motivar al personal constantemente.
- Búsqueda constantes de mejoras de calidad tanto en lo administrativo y operativo
- Informar constantemente a todos los STAKEHOLDERS acerca de las actividades, eventos, nuevos servicios o cualquier información relevante mediante los medios de comunicación establecidos por la compañía.
- Cumplir con los estándares establecidos para el funcionamiento de Centro de Servicios ejecutivos Ares.

7.6. Diseño Organizacional

- Se presenta a continuación el diseño organizacional que tendrá el centro de servicios ejecutivos Ares, constará con 11 personas dentro del staff de empleados. El organigrama se puede observar en el Gráfico 25.

Gráfico 24. Diseño Organizacional.



Elaboración: Los Autores

El equipo de trabajadores del centro de servicios ejecutivo Ares será seleccionado y capacitado bajo los valores corporativos de la empresa además de la inducción de la misión y visión del negocio. Según el cargo las responsabilidades, las tareas a cumplir serán diferentes, como muestra la Tabla 34.

7.7. Descripción de Puestos de Trabajo

Con más detalle se describe los cargos que existirán el centro para ejecutivos Ares y sus responsabilidades. Ver tabla 33.

Tabla 33. Descripción del puesto de trabajo.

Cargo:	Administrador
Responsabilidades	
Coordinar á todas las áreas con el fin de brindar un servicio de calidad.	
Controlar los estándares de calidad de servicio.	
Solucionar problemas que los demás bajo su cargo no logren hacerlo.	
Velar por el cumplimiento de sus subordinados.	
Atender los gastos del establecimiento y el rendimiento de su operación.	
Cuidar el margen de utilidad pedido por los accionistas.	
Pagar proveedores	

Cargo:	Relacionista Público
Responsabilidades	
Promover la buena imagen del establecimiento entre el entorno de negocios y su competencia.	
Mantener buenas relaciones con los clientes, proveedores y competencia.	
Buscar nuevas alianzas estratégicas que fomenten una buena publicidad entre los clientes actuales y potenciales.	
Retroalimentar a los asesores de venta y asesor de servicio al cliente sobre los comentarios de los clientes o lo que esperan del servicio.	

Cargo:	Servicio al cliente
Responsabilidades	
Recopilar información sobre los clientes del centro.	
Fomentar la conexión de contactos entre los clientes interesados.	
Innovar nuevos servicios de negocios en el centro.	
Analizar y medir la satisfacción del cliente.	
Mantener una base de dato de todos los clientes del centro.	
Mantener de forma confidencial la información de los clientes.	

Cargo:	Servicio al cliente
Responsabilidades	
Recopilar información sobre los clientes del centro.	
Fomentar la conexión de contactos entre los clientes interesados.	
Innovar nuevos servicios de negocios en el centro.	
Analizar y medir la satisfacción del cliente.	
Mantener una base de dato de todos los clientes del centro.	
Mantener de forma confidencial la información de los clientes.	

Cargo:	Jefe de Ventas
Responsabilidades	
	Ayudar a sus asesores en la búsqueda de nuevos clientes.
	Atender a los clientes de empresas con mayor afluencia en el centro.
	Mantener un margen de venta del 70% al mes.
	Motivar a sus asesores comerciales de venta a que cumplan las ventas.
	Buscar nuevas técnicas de cómo llegar a nuevos clientes.
	Coordinar con el relacionista público quiénes podrían ser nuevos clientes.

Cargo:	Asesores de venta
Responsabilidades	
	Cumplir con las metas de ventas.
	Representar con buena imagen al centro.
	Mantener una buena relación con el cliente, antes, mediante y después de la compra.
	Levantar un perfil del cliente sobre el historial de servicio adquirido y sus comentarios post venta.
	Compartir información con el Asesor de servicio al cliente para recopilar y retroalimentar información sobre los clientes en la base de datos.

Cargo:	Departamento técnico
Responsabilidades	
	Mantener todos los artefactos tecnológicos en buen estado.
	Cuidar el buen uso de los artefactos tecnológicos.
	Asesorar a los clientes en el buen manejo de los artefactos tecnológicos.
	Dar soporte técnico a los clientes.
	Reparar, instalar y actualizar los sistemas.

Cargo:	Recepción
Responsabilidades	
	Explicar al cliente el uso del centro.
	Realizar los cobros al cliente.
	Buscar a los asesores que el cliente necesite.
	Mantener un registro diario de los clientes que hagan uso del servicio.
	Realizar cuadro de caja.
	Contestar llamadas.
	Cuidar que las áreas estén siempre limpias y con un buen mantenimiento.

Cargo:	Servicio de limpieza y Mantenimiento
Responsabilidades	
	Realizar la limpieza diaria de todas las áreas del centro.

Mantener la pulcritud en el centro.
Reparar los daños que ocurran en el centro.
Mantener toda utilería, aire acondicionado, tuberías, baños, en buen funcionamiento.

Elaboración: Los Autores

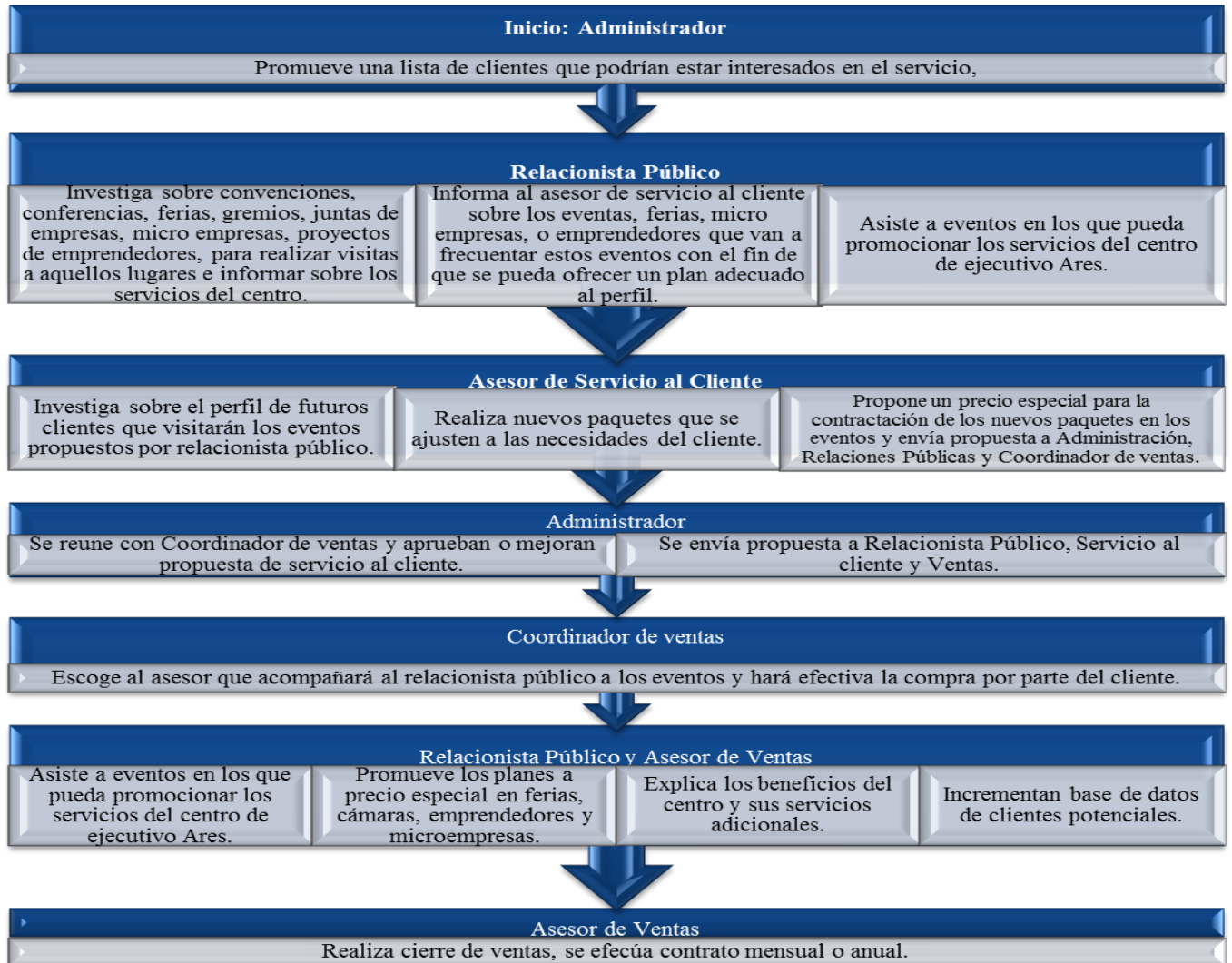
7.8. Descripción de Procesos

Entre los procesos que se llevarán a cabo en el **Centro de Servicios ejecutivos Ares**, se han identificado cuatro procesos importantes para cumplir con el modelo de negocio. A continuación se podrá observar los cuatros procesos: ventas, posventa, publicidad y prestación del servicio.

Proceso de Publicidad

Se muestra a continuación el Proceso de Publicidad que se llevar a cabo con el fin de promover o dar a conocer el servicio del centro Ejecutivo Ares. Ver gráfico 27

Gráfico 25. Proceso de Publicidad

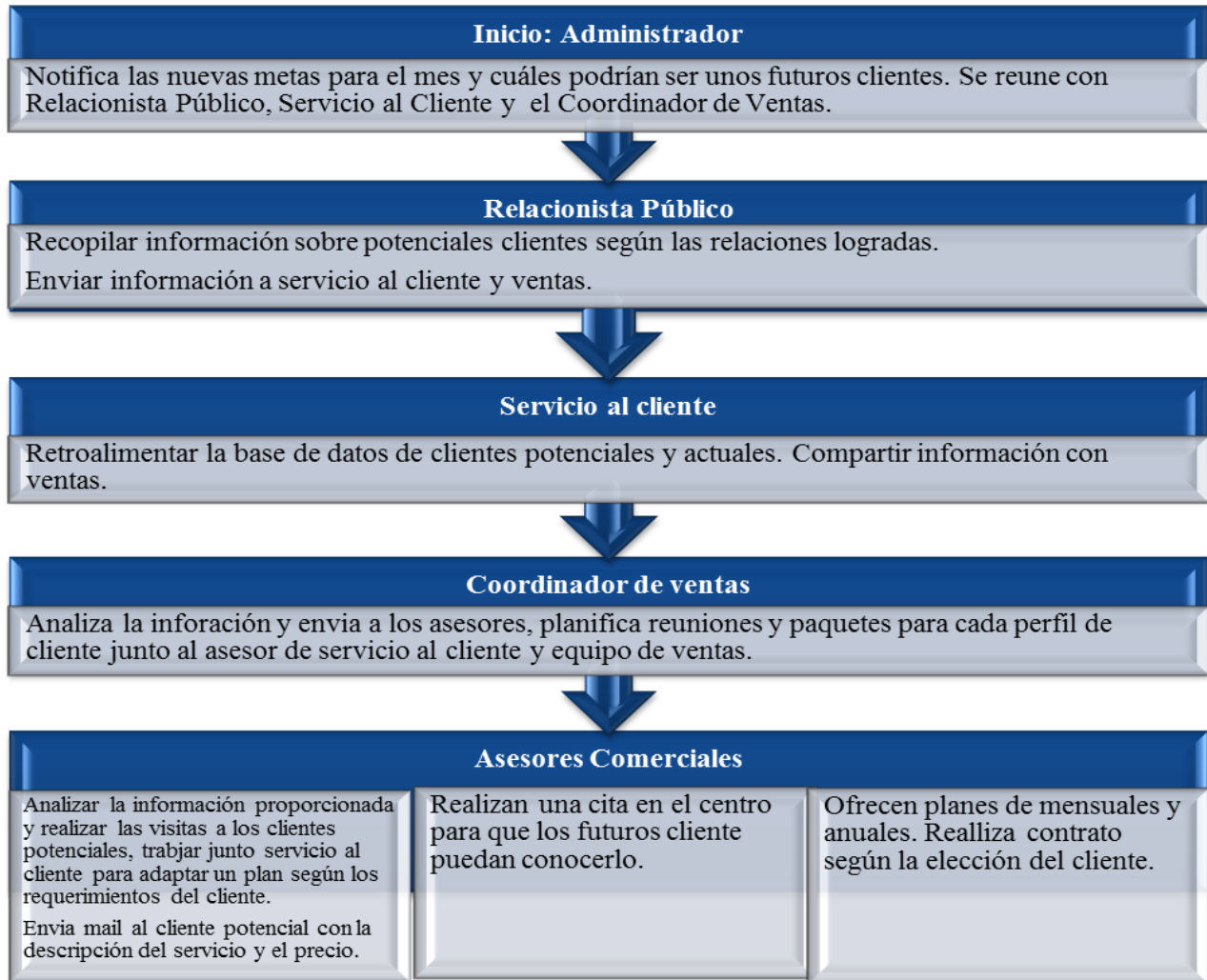


Elaboración: Los Autores

Proceso de Ventas:

Se muestra a continuación el Proceso de Ventas que se llevar a cabo. Ver gráfico 27

Gráfico 26. Proceso de Ventas

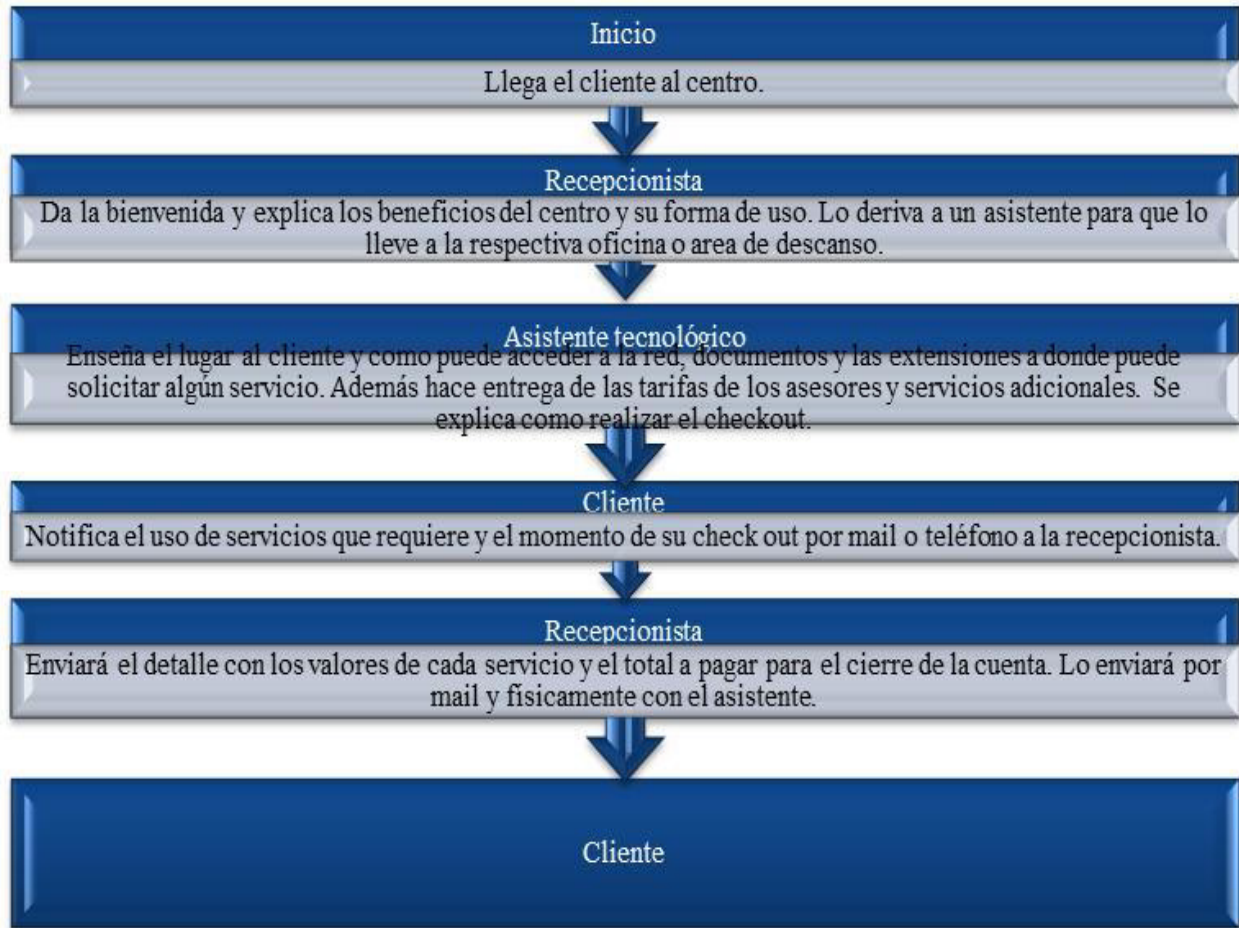


Elaboración: Los Autores

Proceso de Entrega del Servicio

Se muestra el Proceso de entrega del Servicio en el cual se evidencia la forma de obtener el servicio por parte del cliente. Ver gráfico 28

Gráfico 27. Proceso de entrega del servicio.

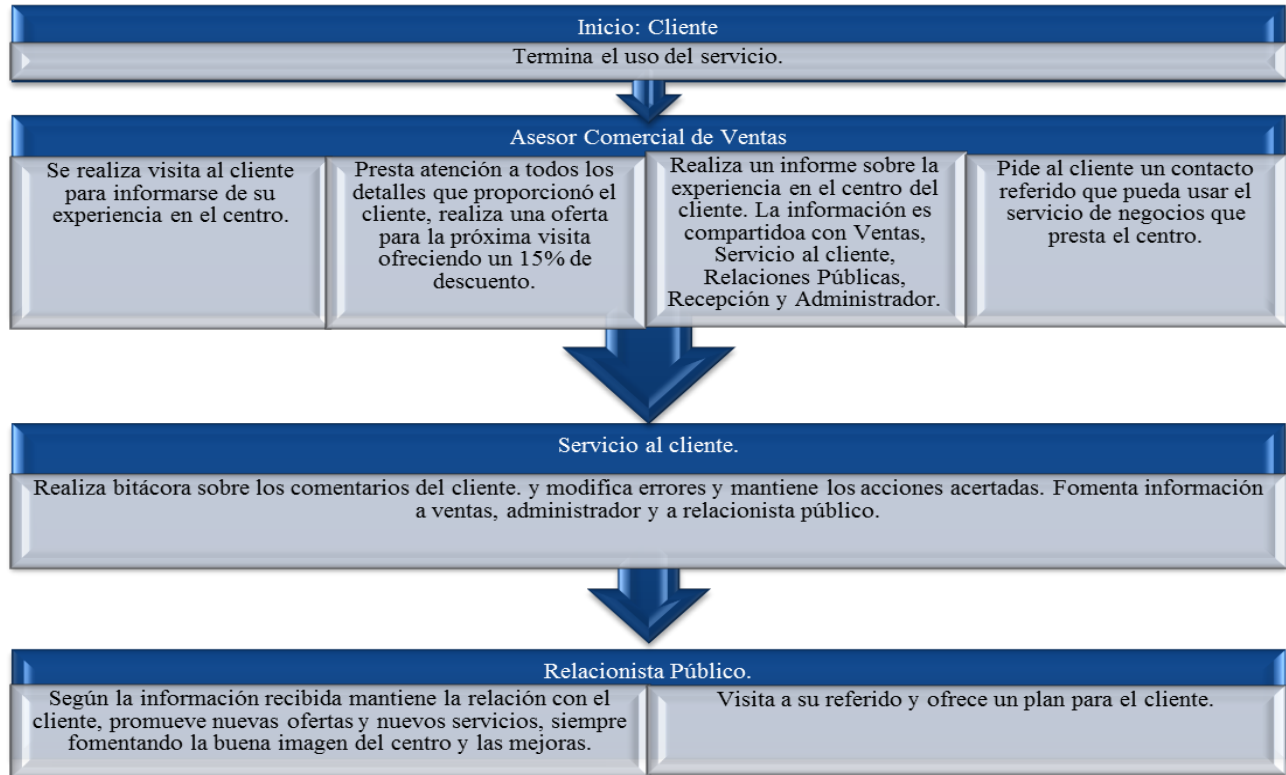


Elaboración: Los Autores

Proceso de Post Venta

Se muestra el Proceso de Post Venta en el cual se monitoreara el servicio que el cliente recibe y su percepción del mismo. Un elemento clave es el asesor comercial porque es quién va asistir a servicio al cliente y administrador para las mejoras del servicio a través de la información que adquiera en las visitas al consumidor. Ver Gráfico 29.

Gráfico 28. Proceso Postventa



Elaboración: Los Autores

Capítulo 8: Plan de Marketing

8.1. Producto

El servicio que ofrece el centro para ejecutivos ares es alquiler de oficinas y salas reuniones. Este servicio intangible se ofrecerá de manera directa. Los servicios complementarios se adquirirán por un valor extra a la tarifa. Los principales usuarios serán ejecutivos, emprendedores, pertenecientes a Pymes, y micro empresas de la provincia Guayas, en la ciudad de Guayaquil.

Las oficinas y salas de reuniones se caracterizarán por ofrecer un espacio multifuncional para actividades de negocio y trabajo, según la capacidad que requiera el contratante.

Los artefactos tecnológicos que complementarán el servicio, básicamente serán de apoyo para llevar a cabo la reunión, entre ellos: infocus, pantallas led, laptops, micrófonos, parlantes, auriculares, videoconferencias, grabadoras, reproductores, dvds, pantallas proyectoras, etc.

Los servicios de alimentación, se ofrecerán según la preferencia del solicitante, coffee breaks o menús, así como también bebidas.

El producto está diseñado para fomentar una imagen profesional a la empresa solicitante entre sus clientes internos y externos, con un precio bajo garantizado.

El producto será conocido como Centro de Servicios Ejecutivos Ares. Se diferenciará de la competencia por: precios bajos, variedad de servicios, preocupación de la empresa por ofrecer una imagen profesional al contratante de su Pymes o de su micro empresa, logística de reunión desde alimentación hasta diseño del espacio, aumento de las redes de contacto del contratante para el beneficio de su negocio.

8.2. Plaza

La distribución del producto se manejará por las siguientes vías:

-Relacionista Público: a través de su amplia red de contactos entre empresas, capacitadores, incubadoras de negocios y emprendedores, se podrá llevar la propuesta de negocio a clientes potenciales.

-Ejecutivo de venta: quién persuade al cliente potencial, visite empresas, ferias de negocios, cámaras de industrias, y asociaciones de gremios, para ofrecer el producto.

-Hoteles: que no posean áreas donde puedan desarrollarse las actividades que ofrezca el centro Ares, podrá contactarse con la empresa para que un ejecutivo pueda enseñar los beneficios del servicio al cliente que lo necesite.

-El Centro de servicio ejecutivo Ares: directamente a través del centro se podrá contratar el servicio.

8.3. Promoción

Para la promoción se ha destinado el 4% total de las ventas, con el fin de incrementar y hacer conocer el servicio que ofrece el negocio.

De esta forma se han considerado dividir este porcentaje en cuatro áreas fundamentales:

- Ferias de negocios. (25%)
- Publicaciones en revistas de negocios. (20%)
- Publicidad de apoyo para los vendedores e intermediarios. (25%)
- Página web y redes sociales. (30%)

8.4. Medios de Venta

Se dará a conocer el centro por medio de redes sociales y otros medios como: Revistas de Negocios, linkedin, Facebook y buscar promociones en las diferentes actividades como ferias en universidad y asociaciones gremiales. Se contará con un ejecutivo de cuenta que visitara a empresas, hoteles y dará a conocer los servicios. Además se mantendrá actualizada una página en la Web con todas las noticias actualizadas del centro de negocios y por medio de estas páginas se podrán hacer reservas para acceder a los servicios.

Gráfico 29. Modelo de Página web del centro de negocios.



Elaboración: Los Autores

Se buscará participar en actividades de emprendimiento promovidos por el gobierno como es la cámara de la pequeña Industria con la cual tendremos alianzas y también con otras asociaciones gremiales de diferentes sectores comerciales donde se dé a conocer este tipo de producto.

Realizar actividades de promoción en las universidades y hoteles donde no presten servicios de negocios para ejecutivos y dar a conocer la marca del centro de Ejecutivos a través del logo de la compañía y los servicios que este ofrece.

Nombre Comercial, Razón social y logo de la organización

- **Razón Social:** Centro de Servicios Ejecutivos Ares
- **Nombre comercial:** ARES
- **Logo :** El Logo con el cual se realizara publicidad

Gráfico 30. Logo de Centro de Negocios Ares



Elaboración: Los Autores

8.5. Políticas de Marketing

Las políticas de marketing:

- El 4% de los ingresos totales serán destinados a marketing.
- Mejora continua de la competitividad del centro de Negocios Ares.
- Alianzas estratégicas con Hoteles, asaciones de gremios y empresas.
- Incremento de las ventas del 4% al año.
- Los servicios complementarios deberán ser adaptados según los requerimientos de la demanda.
- La promoción fomentará la buena imagen del centro de negocios.
- Manejo de los precios más bajos del mercado.
- Incremento de la satisfacción del cliente.
- El eslogan que se utilizará es:

“La reunión de negocios ideal en un espacio profesional”

8.6. Precios

Los precios se han establecido basándose en el precio de la competencia, el objetivo es ofrecer precios más económicos. El precio más bajo lo ofrece el Centro de Reuniones Guayaquil para el alquiler de salones de reuniones de \$ 10 la hora, siempre y cuando se contrate el servicio por un mínimo de 4 horas. En lugares como los hoteles de lujos, Sonesta, Hilton, Holiday Inn, los precios fluctúan entre \$25 a \$30 la hora, sin embargo hay veces que el espacio de reuniones son incluidas en las tarifas para corporativos, aunque dependen de la disponibilidad.

Los precios del Centro de Negocios Ares, pueden ser adquiridos por una hora, o por más horas. Los bocadillos que se ofrecen según el lugar, desde \$4 hasta \$15 por persona. Algunos lugares no ofrecen el servicio, y el contratante debe buscarlo independientemente.

Tabla 34. Precios de alquiler Centro de Negocios Ares.

PRECIOS	POR HORA	4 HORAS	8 HORAS
OFICINA	10	20	25
SALONES	15	50	80

Elaboración: Los Autores

Tabla 35. Precio de Catering por persona.

ALIMENTOS Y BEBIDAS	POR PERSONA
COFFE BREAK	4
BEBIDAS ILIMITADAS	2,5

Elaboración: Los Autores

8.7. Pronósticos de Ventas

A continuación se muestra las proyecciones de los primeros seis años por alquiler de las oficinas y salones de reuniones, además los servicios adicionales como Catering, bebidas, alquiler de artículos tecnológicos.

Tabla 36. Proyección de Ventas con ocupación del 65%

INGRESO DE EFECTIVO	Años						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Ingreso por Ventas		\$ 202,113	\$ 210,197	\$ 218,605	\$ 227,349	\$ 236,443	\$ 245,901
TOTAL INGRESO DE EFECTIVO	\$ -	\$ 202,113	\$ 210,197	\$ 218,605	\$ 227,349	\$ 236,443	\$ 245,901

Elaboración: Los Autores

Capítulo 9: Análisis Financiero

9.1. Inversión Inicial y de Activos

El proyecto requiere una inversión inicial de \$ 84.394, los cuales se encuentran divididos entre los siguientes rubros,

1. Instalaciones Fijas (Adecuaciones del Edificio)
2. Muebles y equipos de oficina
3. Equipos de computación y electrónicos
4. Seguridad Industrial (Cámaras, alarmas y extintores)

Se adjunta el Detalle de la inversión inicial que incluye : costos de constitución de la empresa , instalaciones fijas que incluyen la adaptación de las áreas de trabajo , muebles , equipo de oficina como aires acondicionados y equipos electrónicos como computadores, routers , teléfono e implementos electrónicos. Además incluimos equipos de seguridad industrial como alarmas y extintores que asegura un espacio que se encuentra abastecido para enfrentar cualquier siniestro.

Tabla 37. Inversión del Centro de negocios.

Inversión Inicial	USD
Constitución empresa	800
Instalaciones Fijas	36.500
Equipos de Oficina	12.000
Muebles	11.374
Equipos Electrónicos	18.251
Seguridad Industrial	5.469
Total Inversión	84.394

Elaboración: Los Autores

Para el cálculo de gastos de personal, generales e ingresos futuro, se ha utilizado la tasa de inflación promedio de los últimos 10 años (2005-2013), calculada en base a la Tabla 38, que se muestra a continuación.

Tabla 38. Inversión del Centro de negocios.

Año	Tasa inflación
2005	3,14%
2006	2,87%
2007	3,32%
2008	8,83%
2009	4,31%
2010	3,33%
2011	5,41%
2012	4,16%
2013	2,70%
Estimado 2014	3,20%
Promedio 10 años	4,13%

Fuente: INEC- Ecuador en cifras

9.2. Gastos de Personal y Generales

A continuación se muestra la Tabla 39 de Gasto de Personal anual con las provisiones del año y la retención del IESS.

Tabla 39. Presupuesto de personal.

Personal	Cant.	Costo Unitario	Total	Provisión 13	Provisión 14	IESS (11,15%)	Costo Mensual	Costo Anual
ADMINISTRADOR	1	550	550	46	28	61	685	8.226
RELACIONISTA PUBLICO	1	500	500	42	28	56	626	7.509
ASESOR COMERCIAL	1	340	340	28	28	38	435	5.215
COORDINADOR DE VENTAS	1	400	400	33	28	45	506	6.075
LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO	2	340	680	57	57	76	869	10.430
SOPORTE TECNOLOGICO	2	380	760	63	57	85	965	11.577
SERVICIO AL CLIENTE	1	400	400	33	28	45	506	6.075
RECEPCION	1	380	380	32	28	42	482	5.788
GUARDIANIA	1	450	450	38	28	50	566	6.792
TOTAL GASTOS GENERALES	11	3.740	5.380	372	312	497	5.641	67.687

Elaboración: Los Autores

Adicional en la tabla 40 se muestra los 6 años de gastos anuales y el incremento de un 4% por motivos inflacionarios.

Tabla 40. Proyección de gasto de personal

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Gastos de personal	\$ 67.687	\$ 70.395	\$ 73.211	\$ 76.139	\$ 79.185	\$ 82.352

Elaboración: Los Autores

En la tabla 41; se muestra los gastos generales de \$ 57.000, que incluyen a alquiler , una provisión de mantenimiento y renovación de los equipos , servicios profesionales de un contador que nos va a dar soporte , servicios básicos, una póliza de seguros para siniestros , tributos que incluyen renovación y permisos de funcionamiento.

Tabla 41. Gastos Generales

Gastos Geneales	Anual USD
Servicios Profesionales	4.800
Alquiler	12.000
Provisión Mantenimiento	12.000
Servicios Básicos	18.000
Poliza de Seguros	2.400
Tributos	1.800
Suministros	6.000
Gastos Generales	57.000

Elaboración: Los Autores

9.3. Ventas y Costos de ventas

En la Tabla 42 se muestra las ventas y los costos de ventas donde se puede apreciar la utilidad bruta en los primeros seis años.

Tabla 42. Proyección de ventas y costo de ventas al 65% de ocupación

Ingresos	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
Ingreso por salones de reuniones	93,600	97,344	101,238	105,287	109,499	113,879
Ingreso por Alquiler de oficinas	69,888	72,684	75,591	78,614	81,759	85,029
Ingreso por Catering (grupo 8 Pax)	24,561	25,543	26,565	27,627	28,732	29,882
Ingreso por Catering (grupo 5 pax)	3,632	3,777	3,928	4,085	4,249	4,418
Ingreso por bebida ilimitada	2,258	2,348	2,442	2,540	2,642	2,747
Ingreso por Alquiler de utilitarios tecnologicos	8,174	8,501	8,841	9,195	9,563	9,945
Ingresos por Ventas	202,113	210,197	218,605	227,349	236,443	245,901

Egresos	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
Costo de Ventas						
Descuentos por alianzas estratégicas	16,349	17,003	17,683	18,390	19,126	19,891
Comisión anual del vendedor	8,174	8,501	8,841	9,195	9,563	9,945
Marketing	8,085	8,408	8,744	9,094	9,458	9,836
Costo de Catering	12,067	12,550	13,052	13,574	14,117	14,682
Total Egresos	44,675	46,462	48,320	50,253	52,263	54,354
Utilidad Bruta	157,438	163,735	170,285	177,096	184,180	191,547

Elaboración: Los Autores

9.4. Tasa Interna de Retorno requerida por los socios (modelo Capm)

Para poder realizar el cálculo de la tasa mínima requerida por los socios, se ha recurrido a fuentes de la reserva federal de los EE.UU como base para el análisis. Ver Tabla 43.

Tabla 43. Beta Apalancado de la Industria de Equipos y Servicios de Oficina

Industria de Nombres	Número de empresas	Beta	D / E ratio	Tipo impositivo	Beta apalancado	Valor en efectivo / Empresa	Beta apalancado corregido por dinero en efectivo
Equipos y Servicios de Oficina	30	1.14	55.08%	12,81%	0.77	5,45%	0,82

Fuente: (Bloomberg y la Reserva Federal (empresas de Estados Unidos), 2014)

Se muestra en la tabla 44 el rendimiento que esperan los socios del 12,97% considerando el beta apalancado del negocio de 0.82, la tasa libre de riesgo (bonos del tesoro EEUU) del 3.64% de la industria de Equipos y servicios de oficina de EE.UU y el riesgo país del Ecuador 3,16

Tabla 44. Rendimiento Esperado de los Accionistas

re=rf + βj (rm-rf)+ riesgo país	
re: tasa esperada de los socios	12.97%
rf: tasa libre de riesgo (tasa de bonos del tesoro)	3.64%
βj: beta apalancado del negocio	0.82
rm: tasa de mercado promedio (10 años)	11.11%
rm-rf: tasa excedente del mercado	7.52%
Riesgo país:	3.16%

Elaboración: Los Autores

Fuente: Banco Central de Ecuador. Riesgo País (Septiembre, 2014)

Tabla 45. Flujo de efectivo sin financiamiento externo (65% de ocupación)

	Años						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
INGRESO DE EFECTIVO							
Ingreso por Ventas		\$ 202,113	\$ 210,197	\$ 218,605	\$ 227,349	\$ 236,443	\$ 245,901
TOTAL INGRESO DE EFECTIVO	\$ -	\$ 202,113	\$ 210,197	\$ 218,605	\$ 227,349	\$ 236,443	\$ 245,901
EGRESO DE EFECTIVO							
Inversion Inicial	\$ 84,394						
Descuentos por alianzas estratégicas		\$ 16,349	\$ 17,003	\$ 17,683	\$ 18,390	\$ 19,126	\$ 19,891
Comisión anual del vendedor		\$ 8,174	\$ 8,501	\$ 8,841	\$ 9,195	\$ 9,563	\$ 9,945
Costo de Catering		\$ 12,067	\$ 12,550	\$ 13,052	\$ 13,574	\$ 14,117	\$ 14,682
Gastos de Personal		\$ 67,687	\$ 70,395	\$ 73,211	\$ 76,139	\$ 79,185	\$ 82,352
Gastos de Publicidad		\$ 8,085	\$ 8,408	\$ 8,744	\$ 9,094	\$ 9,458	\$ 9,836
Servicios Profesionales		\$ 4,800	\$ 5,040	\$ 5,292	\$ 5,557	\$ 5,834	\$ 6,126
Gastos Generales		\$ 52,200	\$ 54,288	\$ 56,460	\$ 58,718	\$ 61,067	\$ 63,509
TOTAL EGRESO DE EFECTIVO	\$ 84,394	\$ 169,362	\$ 176,185	\$ 183,283	\$ 190,667	\$ 198,349	\$ 206,342
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 32,750	\$ 34,012	\$ 35,322	\$ 36,682	\$ 38,094	\$ 39,560
15% participacion trabajadores		\$ 4,913	\$ 5,102	\$ 5,298	\$ 5,502	\$ 5,714	\$ 5,934
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 27,838	\$ 28,911	\$ 30,024	\$ 31,180	\$ 32,380	\$ 33,626
22% Impuesto a la Renta		\$ 6,124	\$ 6,360	\$ 6,605	\$ 6,860	\$ 7,124	\$ 7,398
UTILIDAD NETA		\$ 21,713	\$ 22,550	\$ 23,419	\$ 24,320	\$ 25,256	\$ 26,228
FLUJO NETO ECONÓMICO	\$ (84,394)	\$ 21,713	\$ 22,550	\$ 23,419	\$ 24,320	\$ 25,256	\$ 26,228
TIR	17.0%						
VAN	\$ 10,016						
Periodo de Recuperacion	3.71						

Elaboración: Los Autores

Capítulo 10: Análisis de Sensibilidad

El centro de Servicios ejecutivos Ares podría afectarse debido a la variación de los siguientes factores:

1. Porcentaje de Ocupación de las instalaciones del Centro
2. Tasa de crecimiento anual de las ventas.

En la tabla 44 se muestra el rendimiento que esperan los socios del 12,97% considerando que el beta apalancado del negocio de 0.82, la tasa libre de riesgo (bonos del tesoro EEUU) del 3.64% de la industria de Equipos y servicios de oficina. Tal información sirve para mostrar los efectos de los cambios de las variables de porcentaje de ocupación y ventas, en el cual se reduce el nivel de ocupación en un 10% que representa el 55% de ocupación de las instalaciones que impacta en las ventas en un 15%. El resultado se muestra en las tablas 46 y 47.

Tabla 46. VAN y TIR del Escenario Pesimista

$re = rf + \beta_j (r_m - rf) + \text{riesgo país}$	
re: tasa esperada de los socios	12.97%
rf: tasa libre de riesgo (tasa de bonos del tesoro)	3.64%
β_j : beta apalancado del negocio	0.82
r_m : tasa de mercado promedio (10 años)	11.11%
$r_m - r_f$: tasa excedente del mercado	7.52%
Riesgo país Ecuador	3.16%
VAN:	(\$ 60,433)
TIR:	-19.2%

Elaboración: Los Autores

Tabla 47. Flujo de efectivo sin financiamiento externo (55% de ocupación). Escenario pesimista.

	Años						
INGRESO DE EFECTIVO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Ingreso por Ventas		\$ 171,019	\$ 177,859	\$ 184,974	\$ 192,373	\$ 200,068	\$ 208,070
TOTAL INGRESO DE EFECTIVO	\$ -	\$ 171,019	\$ 177,859	\$ 184,974	\$ 192,373	\$ 200,068	\$ 208,070
EGRESO DE EFECTIVO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Constitucion y Permisos	\$ 800						
Inversion Inicial	\$ 83,994						
Descuentos por alianzas estratégicas		\$ 13,834	\$ 14,387	\$ 14,962	\$ 15,561	\$ 16,183	\$ 16,831
Comisión anual del vendedor		\$ 6,917	\$ 7,193	\$ 7,481	\$ 7,780	\$ 8,092	\$ 8,415
Costo de Catering		\$ 10,211	\$ 10,619	\$ 11,044	\$ 11,486	\$ 11,945	\$ 12,423
Gastos de Personal		\$ 67,687	\$ 70,395	\$ 73,211	\$ 76,139	\$ 79,185	\$ 82,352
Gastos de Publicidad		\$ 6,841	\$ 7,114	\$ 7,399	\$ 7,695	\$ 8,003	\$ 8,323
Servicios Profesionales		\$ 4,800	\$ 5,040	\$ 5,292	\$ 5,557	\$ 5,834	\$ 6,126
Gastos Generales		\$ 52,200	\$ 54,288	\$ 56,460	\$ 58,718	\$ 61,067	\$ 63,509
TOTAL EGRESO DE EFECTIVO	\$ 84,794	\$ 162,489	\$ 169,037	\$ 175,849	\$ 182,936	\$ 190,309	\$ 197,979
UTILIDAD BRUTA		\$ 8,529	\$ 8,822	\$ 9,125	\$ 9,437	\$ 9,759	\$ 10,091
15% participacion trabajadores		\$ 1,279	\$ 1,323	\$ 1,369	\$ 1,416	\$ 1,464	\$ 1,514
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 7,250	\$ 7,499	\$ 7,756	\$ 8,021	\$ 8,295	\$ 8,577
22% Impuesto Renta		\$ 1,595	\$ 1,650	\$ 1,706	\$ 1,765	\$ 1,825	\$ 1,887
UTILIDAD NETA		\$ 5,655	\$ 5,849	\$ 6,050	\$ 6,257	\$ 6,470	\$ 6,690
FLUJO NETO ECONÓMICO	\$ (84,794)	\$ 5,655	\$ 5,849	\$ 6,050	\$ 6,257	\$ 6,470	\$ 6,690

TIR	-19.2%
VAN	(\$ 60,433)
Periodo de Recuperacion	13.15

Elaboración: Los Autores

Como podemos notar en el análisis realizado en las tablas 46 y 47, en el escenario pesimista el VAN y el TIR se ven drásticamente afectados por la disminución de las variables de porcentaje de ocupación y ventas, por lo que podemos concluir que la gestión comercial del proyecto es clave para la sostenibilidad del negocio y que debe ser estratégicamente manejado para ganar participación de mercado.

Conclusiones y Recomendaciones

Concluido el análisis de este trabajo cuyo objetivo general es evaluar la pre-factibilidad para implementar un Centro de Servicios Ejecutivos para dar soporte y apoyo al emprendedor y a las empresas pequeñas y medianas para el desenvolvimiento de las actividades ejecutivas.

Se ha evidenciado que el proyecto lo siguiente:

-De acuerdo al análisis de mercado se debe priorizar un número mayor de salones de reuniones debido a las necesidades que presentaron los encuestados. El incremento de salones de reuniones debe tenerse en cuenta como un objetivo primordial para el negocio por dos causas circunstanciales: la generación de mayores ingresos por la tendencia de uso de varias horas y los servicios complementarios que son adquiridos como catering y bebidas ilimitadas. Cabe recordar que los grupos con mayor afluencia serían de 8 a 13 personas.

- Este tipo de negocio es muy susceptible al porcentaje de ocupación, por tanto se debe cuidar la calidad del servicio que se ofrece así como la variedad y la conectividad que puede repercutir en la imagen que tenga los clientes sobre la compañía que es una variable importante que podría afectar en el flujo de futuros clientes.

-Para asegurar que el proyecto sea sostenible; el porcentaje de ocupación debe ser por lo menos del 64 % mensual. Si llegara a ser menor afectaría considerablemente a la utilidad.

Es así que se recomienda una adecuada estrategia en la logística del servicio, capacitación del personal, estrategias de ventas, comunicación y post venta para lograr captar la atención del cliente e incrementar la participación de mercado. Es además importante desarrollar eventos de interés común para clientes asiduos y clientes que podrían ser tomados como potenciales con la finalidad de crear sinergias entre ellos y puedan compartir información y formar redes de contactos para crear nuevos vínculos profesionales lo que genera publicidad para el proyecto.

Bibliografía

Bloomberg y la Reserva Federal (empresas de Estados Unidos). (Enero de 2014). S&P Capital IQ.

Centro de estudios e investigaciones estadísticas ESPOL. (2014). *Estadísticas de delitos en Guayaquil*. Obtenido de http://www.icm.espol.edu.ec/delitos/ultima_semana.htm

CENTRO DE REUNIONES GUAYAQUIL. (Julio de 2014). Obtenido de <https://www.facebook.com/#!/CENTRODEREUNIONESDEGUAYAQUIL/info>

Clave. (2014). El mercado corporativo de oficinas en Guayaquil. Guayaquil, Ecuador.

Diario El hoy. (28 de Febrero de 2013). El sector del inquilinato bajo control municipal. Guayaquil.

Diario El Hoy. (14 de Marzo de 2013). Las oficinas ahora se alquilan por horas para empresarios medianos en Guayaquil. Ecuador.

Diario La hora. (18 de Julio de 2012). Multa por incumplimiento es de cinco salarios mínimos vitales. Guayaquil.

Dirección General de Aviación Civil (DGAC). (s.f.).

Ecuavisa. (11 de Enero de 2014). Correa invitó la ciudadanía a tomar taxis seguros. Guayaquil, Guayas, Ecuador.

Ekos negocios. (Agosto de 2011). El ADN de los CEO en Ecuador. pág. 26.

El economista america. (1 de Agosto de 2013). Reuniones virtuales para negocios reales.

El Emprendedor. (24 de Enero de 2012). ¿Qué permisos necesito para abrir una oficina? Ecuador. Obtenido de <http://www.emprendedor.ec/permisos-para-abrir-una-oficina/>

El emprendedor. (5 de Abril de 2013). Emprendedores en Ecuador siguen aumentando. Ecuador.

El emprendedor.ec. (26 de Agosto de 2013). Co-working con ElEmprendedor.ec. Quito, Pichincha, Ecuador.

El financiero. (2014). Crecimiento de Ecuador, en el 2014, oscilaría entre 4 y 5.1%. Ecuador.

El hoy. (14 de Marzo de 2013). *Las oficinas ahora se alquilan por horas para empresarios medianos en Guayaquil.*

El telégrafo. (6 de Abril de 2013). Obtenido de
<http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/ecuador-es-el-pais-con-mas-emprendimientos-en-america-latina.html>

El Telégrafo. (13 de Agosto de 2013). Ley busca fomentar cultura del emprendimiento en jóvenes . Guayaquil, Guayas, Ecuador.

ENTREPRENEUR. (MAYO de 2014). *ENTREPRENEUR*. Obtenido de
<http://www.entrepreneur.com/ec/ebc/>

Forbes. (18 de Febrero de 2014). Las tendencias tecnológicas para 2014.

Gerencia de Viajes. (s.f.). Obtenido de
<http://www.gerenciadeviajes.com/201303055348/noticias/viajescorporativos/el-70-de-los-vuelos-nacionales-de-ecuador-son-corporativos.html>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (Junio de 2012). Obtenido de sitio Web de INEC:
<http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/metodologias/CIIU%204.0.pdf>

Lasio, V., Caicedo, G., Ordeñana, X., & Villa, R. (2013). *Global Entrepreneurship Monitor. Ecuador: GEM.*

Marketing directo.com. (6 de Febrero de 2013). Wifi gratis para todo el país: los nuevos planes de Estados Unidos.

Ministerio de industrias y productividad. (21 de Enero de 2014). NP002-La industria ecuatoriana es un actor estratégico en los siete años de la Revolución Ciudadana. Ecuador .

Ministerio de turismo. (Noviembre de 2012). *Ministerio de turismo.*

Observatorio. (15 de Abril de 2013). Según Observatorio, el robo a personas creció en Guayaquil. *Diario El Telégrafo.*

Pepe el verdadero. (29 de Octubre de 2012). Reciclaje enfocado en lo electrónico. Guayaquil, Guayas, Ecuador.

PROECUADOR. (2014). *Instituto de promoción de exportaciones e inversiones*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/>

REGUS. (ABRIL de 2014). *REGUS*. Obtenido de <http://www.regus.com.ec/products/offices/business-centres.aspx>

Revista Líderes. (09 de 11 de 2012). El emprendedor tiene un aliado para presentarse ante el cliente. *Revista Líderes*.

Srradio. (5 de Mayo de 2012). Ecuador prevee invertir mas de cinco mil millones de dólares en infraestructura vial hasta el 2014. Loja, Ecuador. Obtenido de <http://www.srradio.com.ec/ecuador-preve-invertir-mas-cinco-mil-millones-de-dolares-en-infraestructura-vial-hasta-el-2014/>

Superintendencia de Compañías. (2012). *Intencia nacional de tecnología de información y comunicaciones*.

Anexos

Encuesta para Expertos del Sector Hotelero

"COOPERACION: Su ayuda es clave para nosotros. Le garantizamos que la información se mantiene en forma confidencial. "

1. Como valoraría usted el servicio que los Hoteles brindan a los Ejecutivos de Negocios? En cuanto a tarifas, espacio físico y conectividad.
2. Cree que los Hoteles brindan diferentes beneficios y servicios a los ejecutivos de Negocios?
3. Cuáles cree usted que son las variables más importantes para el ejecutivo de negocios al momento recibir un servicio?
4. Cree usted que los hoteles están siendo desplazados por los centros de Negocios existentes y por qué?

Encuesta para Clientes Creación de un Centro de Negocios

"COOPERACION: Su ayuda es clave para nosotros. Le garantizamos que la información se mantiene en forma confidencial. "

"INSTRUCCIONES: Por favor, llene este formulario con una X y sea tan preciso como sea posible. No deje espacios en blanco y siga las instrucciones para cada pregunta."

1. Edad: 20-30 años () 31-40 años ()
 41-50 años () 51-60 años ()

2. Nivel de Educación

- Secundario () Universitario ()
 Postgrado ()

3. La principal actividad que realizas en tu puesto de trabajo

- Capacitaciones () Cierres de Negocios ()

Reuniones con clientes Asesorías

Lanzamiento de productos

Otros Especifique _____

4. ¿Cuánto tiempo duran sus reuniones?

1 hora 2 hora

3 horas Más de 3 horas

5. Cuantas veces a la semana se reúnen con clientes

1 vez x semana 2 vez x semana

Más de 2 veces x semana

6. ¿A qué hora se programan sus reuniones?

De 8 am -12 pm De 1 pm -4 pm

De 4 pm -6 pm De 6 am -8 pm

7. ¿Con cuántas personas se reúne?

2-4 personas 5 personas -8 personas

Más de 8 personas

8. ¿Encuentra fácilmente lugares apropiados para realizar sus reuniones?

Si No

9. ¿En dónde realiza o prepara sus reuniones ?

Restaurantes Cafeterías

Centros Comerciales Hoteles

Otros Especifique: _____

10. ¿Cuáles son los problemas más comunes que encuentra en estos lugares?

Conectividad a la red Ruido

Falta de implementos Seguridad

Comodidad

Otros Especifique: _____

11. ¿Cuánto gasta en promedio para realizar sus reuniones de negocio?

- De \$ 50 -\$ 100 () De \$ 101 -\$ 150 ()
De \$ 151 -\$ 200 () Mayor a \$ 200 ()

12. ¿Qué implementos utilizan para sus reuniones?

- Proyector () Laptops ()
Pantalla Gigantes () Luces , Parlantes y Micrófonos ()
Pizarras Acrílicas () Apuntador ()
Servicios de Secretaria () Otros _____

13. ¿Cree que las instalaciones que utilizan para reuniones están bien equipadas?

TOTAL ACUERDO 1 2 3 4 5 TOTAL DESACUERDO

14. ¿Qué es lo más importante para usted de un Centro de Negocios?

- Confort () Uso de Tecnología ()
Conectividad () Variedad en el servicio ()
Otros () Especifique _____

15. Marque los servicios adicionales que le gustaría recibir en un Centro de Negocios

- Vestidores / Duchas () Oficinas ()
Habitaciones () Cafetería ()
Gimnasio () Servicios de Asesoría ()
Casilleros / Lockers ()
Otros () Especifique _____

16. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el uso de 8 horas los siguientes servicios?

a. Oficina, casillero, lugar de descanso, lugar de lectura, bebidas soft (café, aguas aromáticas, agua), data center (impresiones y copias), vestidores y duchas

1. Menos de \$30 () 3. \$60 a \$90 ()
2. \$30 a \$60 () 4. Más de \$90 ()

b. Casillero, lugar de descanso, lugar de lectura, bebidas soft (café, aguas aromáticas, agua), data center (impresiones y copias), vestidores y duchas

1. Menos de \$20" () 3. \$30 a \$40" ()

2. \$20 a \$30" ()

17. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el uso de 4 horas los siguientes servicios?

a. Oficina, casillero, lugar de descanso, lugar de lectura, bebidas soft (café, aguas, aromáticas, agua), data center (impresiones y copias), vestidores y duchas

1. Menos de \$25() 3. \$31 a \$40 ()
2. \$25 a \$30 () 4. Más de \$40()

b. Casillero, lugar de descanso, lugar de lectura, bebidas soft (café, aguas, aromáticas, agua), data center (impresiones y copias), vestidores y duchas

1. Menos de \$15() 3. \$20 a \$25" ()
2. \$15 a \$20 ()

18. ¿Cuáles son los medios de comunicación por los cuales usted conoce de servicios de negocios?

- e-mail () Linkedin ()
Facebook () Revista de negocios ()
Otros () Especifique _____

19. ¿Estarías dispuesto a usar los servicios de un centro de negocios?

Si () No ()