

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO.**

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERA EN
MERCADOTÉCNIA**

**“CREACIÓN DE UNA EMPRESA QUE PRESTA
LOS SERVICIOS DE OFICINAS TEMPORALES Y
VIRTUALES (CENTRO DE NEGOCIOS) EN LA
CIUDAD DE QUITO”**

**AUTORA: MIRIAM PASCUITA MANOSALVAS
SANGURIMA**

**DIRECTOR: ING. GEOVANNY SALAZAR
CODIRECTORA: EC. GUADALUPE VIDAL**

SANGOLQUÍ, SEPTIEMBRE DEL 2007

CERTIFICACIÓN

En nuestra condición de Director y Codirector, certificamos que la señora Miriam Pascuita Manosalvas Sangurima, ha desarrollado el proyecto de grado titulado “CREACION DE UNA EMPRESA QUE PRESTA LOS SERVICIOS DE OFICINAS TEMPORALES Y VIRTUALES (CENTRO DE NEGOCIOS) EN LA CIUDAD DE QUITO” observando la disposiciones institucionales, metodológicas y técnicas, que regulan esta actividad académica, por lo que autorizamos que la señora reproduzca el documento definitivo, presente a las autoridades del Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio y proceda a la exposición de su contenido.

Ing. Geovanny Salazar
DIRECTOR

Ec. Guadalupe Vidal
CODIRECTORA

Sangolquí, septiembre de 2007

AGRADECIMIENTO

A MI FAMILIA POR AYUDARME A VENCER MIS LIMITES Y
ACOMPañARME CON AMOR Y PACIENCIA EN ESTE
DESAFIO.

A MI DIRECTOR DE TESIS ING. GIOVANNI SALAZAR,
CODIRECTORA EC. GUADALUPE VIDAL, Y DIRECTOR DE
CARRERA ING. OSCAR MORENO, POR SU VALIOSA
DIRECCIÓN Y ORIENTACIÓN.

A DIOS, POR DARME LA OPORTUNIDAD DE HACER
REALIDAD MIS SUEÑOS.

MIRIAM

“TODO LO PUEDO EN CRISTO QUE ME FORTALECE” (FIL.
4:13)

DEDICATORIA

TODA MI DEDICACION, VOLUNTAD, Y ESFUERZO
PLASMADOS EN ESTE ESTUDIO, LOS DEDICO:

A DIOS:

POR DARME UNA VIDA CON SENTIDO Y PROPOSITO, Y
FORTALECERME CADA DIA CON SU AMOROSO ESPIRITU.

A MI ESOSO:

POR APOYARME INCONDICIONALMENTE Y ESTAR
SIEMPRE A MI LADO.

A MIS HIJOS:

SON EL MEJOR REGALO DE DIOS, Y LA INSPIRACION
PARA SER CADA DIA MEJOR.

MIRIAM

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO	1
Objetivos	
4	
Objetivo General	4
Objetivos Específicos	4
CAPÍTULO I.- ESTUDIO DE MERCADO	5
1.1.- Objetivos del Estudio de Mercado	5
1.2.- Estructura del Mercado	5
1.2.1.- Análisis Histórico	5
1.2.2.- Análisis de la situación actual del mercado	9
1.2.3.- Análisis de las tendencias del mercado	11
1.3.- Caracterización del Producto o Servicio	12
1.3.1.- Características del Producto o Servicio	12
1.3.2.- Clasificación por su Uso –Efecto	13
1.3.3.- Productos o Servicios Complementarios y/o Sustitutos	14
1.4.- Investigación de Mercado	15
1.4.1.- Segmentación del Mercado	17
1.4.2.- Definición del Universo	18
1.4.3.- Selección de la Muestra	18
1.4.4.- Diseño de los Instrumentos de Investigación	20
1.4.5.- Investigación de Campo	21
1.4.5.1.- Procesamiento de la Información	22
1.4.5.2.- Análisis de los Resultados	26
1.5.- Análisis de la Demanda	30
1.5.1.- Clasificación de la Demanda	30
1.5.2.- Factores que Afectan a la Demanda	32
1.5.3.- Comportamiento Histórico de la Demanda	33
1.5.4.- Demanda Actual del Producto o Servicio	34
1.5.5.- Proyección de la Demanda	36
1.6.- Análisis de la Oferta	39
1.6.1.- Clasificación de la Oferta	40
1.6.2.- Factores que Afectan a la Oferta	40
1.6.3.- Comportamiento Histórico de la Oferta	41
1.6.4.- Oferta Actual	42
1.6.5.- Proyección de la Oferta	43
1.7.- Determinación de la Demanda Insatisfecha	45
1.8.- Análisis del Precio en el Mercado del Producto o Servicio	47
1.8.1.- Factores que Influyen en el Comportamiento de los Precios	47
1.8.2.- Comportamiento Histórico y Tendencias	47

1.9.-	Mercadeo y Comercialización		
	48		
1.9.1.-	Estrategias de Producto o Servicio		48
1.9.2.-	Estrategias de Precios		54
1.9.3.-	Estrategias de Plaza		56
1.9.4.-	Estrategia de Promoción		58
CAPÍTULO II.- ESTUDIO TÉCNICO			60
2.1.-	Tamaño del Proyecto		60
2.1.1.-	Factores Determinantes del Proyecto	60	
2.1.1.1.-	Condicionantes del Mercado		60
2.1.1.2.-	Disponibilidad de Recursos Financieros		61
2.1.1.3.-	Disponibilidad de Mano de Obra		61
2.1.1.4.-	Disponibilidad de Insumos y Servicios		61
2.1.1.5.-	Disponibilidad de Tecnología		62
2.1.1.6.-	Economías de Escala		62
2.1.2.-	Capacidad de Producción o Prestación del Servicio	63	
2.1.2.1.-	Tamaño Óptimo		63
2.2.-	Localización del Proyecto		64
2.2.1.-	Macro Localización		64
2.2.1.1.-	Justificación		66
2.2.1.2.-	Mapa de Macro Localización		66
2.2.2.-	Micro Localización		67
2.2.2.1.-	Criterios de Selección de Alternativas		67
2.2.2.2.-	Matriz de Micro Localización		68
2.2.3.3.-	Plano de la Micro Localización		69
2.3.-	Ingeniería del Proyecto		69
2.3.1.-	Proceso de Producción o Prestación del Servicio		69
2.3.2.-	Diagrama de Flujo		73
2.3.3.-	Programa de Producción o Prestación del Servicio	74	
2.3.3.1.-	Clasificación de insumos, materiales, mano de obra y servicios		77
2.3.3.2.-	Determinación de cantidades		78
2.3.3.3.-	Condiciones de abastecimiento		81
2.3.4.-	Distribución en Planta de la Maquinaria y Equipo (plano)		81
2.3.5.-	Requerimiento de Mobiliario		82
2.3.6.-	Requerimiento de Equipo		84
2.3.7.-	Requerimiento de Insumos, Materiales, Materias Primas, Servicios.		85
2.3.8.-	Requerimiento de Personal		86
2.3.9.-	Calendario de Ejecución del Proyecto		87
2.4.-	Aspectos Ambientales		87
2.4.1.-	Identificación y Descripción de los Impactos Potenciales		87
2.4.2.-	Medidas de Prevención y Mitigación		87
CAPÍTULO III.- LA EMPRESA Y SU ORGANIZACIÓN			89

3.1.-	Base Legal		89
3.1.1.-	Nombre o Razón Social	89	
3.1.2.-	Titularidad de Propiedad de la Empresa	89	
3.1.3.-	Tipo de Empresa (sector, actividad)	92	
3.2.-	Mapa Estratégico		92
3.3.-	Organización Administrativa		94
3.3.1.-	Estructura Orgánica	94	
3.3.2.-	Descripción de Funciones	94	
3.3.3.-	Organigrama	97	
CAPÍTULO IV.- ESTUDIO FINANCIERO			98
4.1.-	Presupuestos		98
4.1.1.-	Presupuestos de Inversión	98	
4.1.1.1.-	Activos Fijos		98
4.1.1.2.-	Activos Intangibles		99
4.1.1.3.-	Capital de Trabajo		99
4.1.2.-	Cronograma de Inversiones	100	
4.1.3.-	Presupuestos de Operación	101	
4.1.3.1.-	Presupuestos de Ingresos		101
4.1.3.2.-	Presupuestos de Egresos		103
4.1.3.3.-	Estructura de Financiamiento		104
4.1.4.-	Punto de Equilibrio	104	
4.2.-	Estados Financieros Pro forma		106
4.2.1.-	Estado de Origen y Aplicación de Recursos	106	
4.2.2.-	Estado de Resultados (Pérdidas y Ganancias)	106	
4.2.3.-	Flujos Netos de Fondos	106	
4.2.2.1.-	Del Proyecto sin Financiamiento		107
4.2.2.2.-	Del Proyecto con Financiamiento		109
4.3.-	Evaluación Financiera		110
4.3.1.-	Determinación de la Tasa de Descuento	110	
4.3.2.-	Criterios de Evaluación	111	
4.3.2.1.-	Valor Actual Neto		111
4.3.2.2.-	Tasa Interna de Retorno		113
4.3.2.3.-	Periodo de Recuperación de la Inversión		115
4.3.2.4.-	Relación Beneficio/Costo		117
4.3.2.5.-	Análisis de Sensibilidad		118
CAPÍTULO V.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES			123
5.1.-	Conclusiones		123
5.2.-	Recomendaciones		125
BIBLIOGRAFÍA			127
GLOSARIO DE TÉRMINOS			128

Anexos
129

ÍNDICE DE TABLAS

CAPÍTULO I.- ESTUDIO DE MERCADO

Tabla 1.1	Relación de crecimiento de establecimientos por sector	9	
Tabla 1.2	Entrada de extranjeros al país		34
Tabla 1.3	Población actual de extranjeros que ingresa al país	35	
Tabla 1.4	Proyección demanda actual entre Visitantes y Consultores	36	
Tabla 1.5	Proyección demanda futura Visitantes		37
Tabla 1.6	Proyección demanda futura de Consultores Locales	38	
Tabla 1.7	Demanda futura de oficina virtual		39
Tabla 1.8	Demanda futura de oficina temporal	39	
Tabla 1.9	Oferta histórica del servicio	42	
Tabla 1.10	Oferta actual de oficinas y sala de sesiones	43	
Tabla 1.11	Proyección de la oferta de oficinas y sala de sesiones Swissotel	44	
Tabla 1.12	Demanda insatisfecha Oficina Virtual		45
Tabla 1.13	Demanda insatisfecha Oficinas Temporales	46	
Tabla 1.14	Demanda insatisfecha a captar		46
Tabla 1.15	Estrategia de precios Oficina Virtual	55	
Tabla 1.16	Estrategia de precios de Oficina Profesional	55	
Tabla 1.17	Tarifas de servicios de soporte		56
Tabla 1.18	Estrategia de Publicidad Plan de Medios	59	
Tabla 1.19	Plan de Relaciones Publicas	59	

CAPÍTULO II.- ESTUDIO TÉCNICO

Tabla 2.1	Demanda insatisfecha a captar		60
Tabla 2.2	Matriz de micro localización	68	
Tabla 2.3	Modulo de servicios de oficina virtual anual	76	
Tabla 2.4	Modulo de servicios de oficina profesional anual	76	
Tabla 2.5	Requerimientos de mano de obra	78	
Tabla 2.6	Determinación de servicio		79
Tabla 2.7	Determinación de equipos		80
Tabla 2.8	Determinación de materiales e insumos		80
Tabla 2.9	Requerimiento de mobiliario, Primera Etapa		83
Tabla 2.10	Requerimiento de mobiliario, Ampliación de capacidad	84	
Tabla 2.11	Requerimiento de equipos		84
Tabla 2.12	Requerimiento de materiales e insumos		85
Tabla 2.13	Requerimiento de servicios y suministros	86	
Tabla 2.14	Requerimientos de mano de obra	86	

CAPÍTULO III.- LA EMPRESA Y SU ORGANIZACIÓN

Tabla 3.1	Análisis de tipos de compañías		90
Tabla 3.2	Descripción de funciones		95

CAPÍTULO IV.- ESTUDIO FINANCIERO

Tabla 4.1	Activos Fijos		99
Tabla 4.2	Activos Intangibles		99
Tabla 4.3	Capital de trabajo		100
Tabla 4.4	Cronograma de inversiones	100	
Tabla 4.5	Presupuesto de Ingresos		102
Tabla 4.6	Presupuesto de Ingresos primer año	102	
Tabla 4.7	Presupuesto de Egresos		103
Tabla 4.8	Fuentes de financiamiento		104
Tabla 4.9	Estado de Resultados	106	
Tabla 4.10	Flujo neto del proyecto sin financiamiento	108	
Tabla 4.11	Flujo neto del proyecto con financiamiento	109	
Tabla 4.12	Calculo de TMAR del capital total	111	
Tabla 4.13	Criterios de evaluación		111
Tabla 4.14	Valor actual neto sin financiamiento		113
Tabla 4.15	Valor actual neto con financiamiento		113
Tabla 4.16	Tasa interna de retorno del proyecto sin financiamiento	114	
Tabla 4.17	Tasa interna de retorno del proyecto con financiamiento	114	
Tabla 4.18	Periodo de recuperación del proyecto sin financiamiento	116	
Tabla 4.19	Periodo de recuperación del proyecto con financiamiento	116	
Tabla 4.20	Relación Beneficio/Costo del proyecto sin financiamiento	117	
Tabla 4.21	Relación Beneficio/Costo del proyecto con financiamiento		117
Tabla 4.22	Evaluación financiera escenario optimista	119	
Tabla 4.23	Evaluación financiera escenario pesimista	121	
Tabla 4.24	Análisis de sensibilidad		122

ÍNDICE DE GRAFICOS

CAPÍTULO I.- ESTUDIO DE MERCADO

Gráfico 1.1	Consultores individuales de Pichincha	33
Gráfico 1.2	Extranjeros que ingresan al país por negocios	34
Gráfico 1.3	Proyección demanda futura visitantes	37
Gráfico 1.4	Proyección demanda futura consultores locales	38
Gráfico 1.5	Proyección horas de uso de oficinas temporales y sala de sesiones	44

CAPÍTULO II.- ESTUDIO TÉCNICO

Gráfico 2.1	Mapa de macro localización	67
Gráfico 2.2	Plano de micro localización	69
Gráfico 2.3	Proceso de prestación del servicio	70
Gráfico 2.4	Proceso de servicios de oficina virtual	72
Gráfico 2.5	Proceso de servicios de oficinas profesionales	72
Gráfico 2.6	Diagrama de flujo	73
Gráfico 2.7	Distribución en planta de maquinaria y equipo	82
Gráfico 2.8	Calendario de ejecución del proyecto	87

CAPÍTULO III.- LA EMPRESA Y SU ORGANIZACIÓN

Gráfico 3.1	Nombre o razón social	89
Gráfico 3.2	Mapa estratégico Offcenter	93
Gráfico 3.3	Organigrama estructural	97

CAPÍTULO IV.- ESTUDIO FINANCIERO

Gráfico 4.1	Punto de equilibrio de oficina virtual	105
Gráfico 4.2	Punto de equilibrio de oficina profesional	105

RESUMEN EJECUTIVO

El nuevo panorama competitivo está obligando a los administradores a aplicar una reingeniería en su forma de pensar y adoptar una nueva actitud mental para evolucionar de la administración tradicional que no conduce a las empresas a la competitividad estratégica, a valorar atributos como la flexibilidad, la velocidad, la innovación, la integración, y los desafíos que se imponen como consecuencia de una sociedad en constante cambio, convirtiendo al mundo de los negocios en un sistema riesgoso, donde las inversiones requeridas para competir en una escala global son muy altas y las consecuencias del fracaso desastrosas,

Dentro de este contexto, el surgimiento de soluciones innovadoras como son las oficinas virtuales y oficinas temporales, están demostrado ser estrategias prácticas, cómodas, económicas en el ámbito de los negocios, y constituyen el tema del presente proyecto, que pretende asimilar y adaptar los conceptos antes señalados a la realidad de nuestro medio para desarrollar el concepto de servicio de la oficina del futuro: la oficina virtual.

Se ha identificado un crecimiento importante del sector de la consultoría privada en el país, actividad que es realizada por profesionales independientes de una variedad de campos que trabajan desde sus hogares, pequeños empresarios que no disponen de suficiente capital para instalar una infraestructura física costosa o asumir costos fijos elevados al comienzo de sus operaciones, ejecutivos que emplean gran parte de su tiempo en viajar o visitar clientes, personas y empresas que tienen su sede fuera de la ciudad de Quito, o negocios que deben mantenerse separados de sus otras actividades. Todo este sector requiere de una solución que le permita orientar sus esfuerzos hacia aquellos factores clave para su negocio sin

tener que preocuparse ni incurrir en costos derivados del arrendamiento de una oficina, ni la contratación de personal, con salarios y prestaciones sociales que conllevan riesgos laborales, servicios públicos indispensables para la actividad empresarial.

Mediante una investigación de mercados a través de encuestas a visitantes que están de paso por la ciudad por asuntos de negocios, y a consultores privados de la ciudad de Quito, socios de la Asociación de Compañías Consultoras del Ecuador (ACCE) se identificó una demanda de 90% de los referidos servicios, 60% de los cuales prefieren el servicio de oficina virtual y el 40% de la oficina temporal. En vista de que en la ciudad de Quito en la actualidad no existe oferta de dichos servicios, constituye ésta una gran oportunidad para desarrollarlos, para lo cual se ha determinado captar el 0.94% de la demanda de las oficinas virtuales y el 0.27% de oficinas temporales.

Para el efecto, se propone la creación de Officenter, a constituirse como una Compañía de Responsabilidad Limitada, compuesta por 10 socios capitalistas, la misma que deberá estar ubicada en la zona norte de la ciudad, cerca de instituciones bancarias, comerciales, hoteleras. La oficina virtual ofrecerá a los clientes, mediante el pago de una cómoda cuota trimestral, la oportunidad de disponer de una dirección comercial prestigiosa con una línea telefónica privada y disfrutar de todas las ventajas de una oficina propia con personal calificado que se encargará de la atención telefónica, recepción de correspondencia y asistencia administrativa profesional, para disponer de mayor tiempo y recursos en la atención de su negocio o actividad desde su hogar, fuera de la ciudad y hasta fuera del país, con la ventaja de pagar solo por el servicio que utiliza y por el tiempo que sea necesario. Así también se ofrecerán oficinas confortablemente amobladas para que puedan ser ocupadas por días o por el tiempo que sea necesario, en un ambiente acogedor, con servicios de conectividad a Internet y equipos de última generación. Se pondrá a disposición una página Web para facilitar la reservación y contratación de los servicios con la opción de conocer las instalaciones y mas servicios mediante

un tour virtual con imágenes en movimiento. Los servicios desarrollados pretenden satisfacer todas aquellas necesidades identificadas en la investigación de mercado, destacándose la flexibilidad en el tiempo de uso así como en los espacios requeridos.

La innovación y el mejoramiento continuo como parte de la filosofía organizacional contribuirán a la eficiencia en los procesos para la satisfacción de las necesidades de los clientes, y el logro de una ventaja competitiva.

Por el alto porcentaje de demanda insatisfecha, la viabilidad de este proyecto y las posibilidades para crecer y posicionarse en el mercado nacional y latinoamericano son muy favorables. Para el primer año de operaciones se prevé instalar 10 oficinas profesionales, proyectando un incremento a 16 oficinas al año 3. La inversión inicial requerida para la implementación del proyecto será financiada el 73% con capital propio y el 27% a través de un préstamo bancario.

El proyecto es técnica, económica y financieramente viable, y generará beneficios a sus socios inversionistas, en forma sustentable.

Objetivos

Objetivo General

Realizar un estudio de factibilidad para la creación de una Empresa que preste los servicios de oficinas temporales y virtuales.

Objetivos Específicos

Estudio de Mercado: Realizar un estudio de mercado analizando la oferta y demanda de estos servicios

Estudio Técnico: Realizar un estudio técnico para determinar los procesos de producción de servicios y requerimientos de recursos para la implementación de una Empresa que ofrece servicios de oficinas temporales y virtuales en la ciudad de Quito.

Estudio Organizacional: Definir la estructura organizacional de la Empresa.

Estudio Financiero: Aplicar criterios de evaluación financiera para medir la viabilidad del proyecto.

CAPÍTULO I. ESTUDIO DE MERCADO

1.1.- Objetivos del Estudio de Mercado

Determinar el potencial del mercado para la creación de una empresa que preste los servicios de oficinas temporales y virtuales.

Determinar el potencial de la oferta:

- Identificar los servicios de la competencia, cuantificarlos y determinar su ubicación geográfica.
- Determinar las características de los servicios que ofrece la competencia, canales de distribución, precio, estrategias de promoción y publicidad.

Determinar el potencial de la demanda:

- Identificar las actitudes, conductas, motivaciones y datos demográficos del mercado para la creación de una Empresa que preste los servicios de oficinas temporales y virtuales.
- Identificar la capacidad, voluntad y poder de compra de los posibles clientes de oficinas virtuales y temporales.

1.2.-Estructura del Mercado

1.2.1.- *Análisis Histórico*

El trabajo es una actividad que ha existido desde los inicios de la humanidad, sin embargo la historia de las organizaciones y de su administración comienza en tiempos más recientes. Haciendo un breve análisis de la historia de la Administración, su desarrollo fue escaso hasta el siglo XX, desde entonces son evidentes etapas de notable desarrollo e innovación. A finales del siglo XIX y hasta comienzos del siglo XX, la sociedad funcionaba de manera completamente

diferente. Las organizaciones eran pocas y pequeñas, predominaban los pequeños talleres, los artesanos independientes, las pequeñas escuelas, los profesionales independientes (médicos y abogados, que trabajaban por cuenta propia), las tiendas y negocios de barrio, etc. Entre los aportes más importantes realizados a favor de la administración¹ están personajes como F. Taylor considerado el “padre de la administración científica” que en 1903 publica su famosa obra “Principles of Scientific Management”, e hizo énfasis en la importancia del incremento de la productividad así como la necesidad de seleccionar y capacitar cuidadosamente al personal para que estén aptos para laborar en forma eficiente.

También Henri Fayol, considerado el padre de la teoría moderna de la administración operacional, al observar que los principios de la administración no son absolutos sino flexibles, formula 14 principios básicos de la administración²: División del trabajo, autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación del interés individual al general, remuneración del personal, centralización, jerarquía, orden, equidad, estabilidad del personal, iniciativas, unión del personal. Estos principios son indispensables en una empresa y pueden ser aplicables en todo tipo de negocios u organizaciones, sin importar su ámbito o actividad: comerciales, políticas, filantrópicas, religiosas, militares, etc.

Cuando comenzaron a producirse los cambios en el entorno en el que se mueven las organizaciones a partir de los años setenta del siglo XX, se empezó a cuestionar sobre la capacidad de los enfoques que se habían estado aplicando en la teoría y en la práctica de la administración desde principios de siglo. Por tal motivo, Peter Drucker expresó³: "Hacia fines de la década del sesenta, o principios de la del setenta, comenzaba a verse claramente que el conocimiento en que se

¹ KOONTZ Harold, WELHRICH Heinz, ADMINISTRACION Una Perspectiva Global, décima edición, McGraw-Hill, 1994, México, capítulo 2.

² Publicación inicial en francés con el título “Administration Industrielle et Générale” en 1916

³ DRUCKER Peter, LA GERENCIA, Tareas, responsabilidades y práctica, Editorial. El Ateneo, 1973, Buenos Aires, Pág. 20.

basaba el boom de la administración ya no bastaba. Inclusive en la mayoría de las áreas básicas se manifestó la necesidad de nuevos conocimientos”.

Drucker además llegó a la conclusión de que la administración científica ya no podía aportar una mayor productividad y que era necesario que los administradores cambien sus esquemas y renueven sus conocimientos a gran velocidad.

Los modelos convencionales de administración se caracterizaron por mantener un estilo eficientista, burocratizado, rígido y dependiente. Las limitaciones principales de las teorías que orientaban el pensamiento y la práctica de la administración hasta ese entonces, concluían que: estaban centradas "hacia adentro" de la organización, abordaban aspectos específicos del trabajo de administración, estaban muy sesgadas por situaciones coyunturales del momento en que fueron formuladas, su preocupación central era optimizar los procesos gerenciales internos, poca importancia de la influencia del entorno considerándolo como algo relativamente estable y predecible.

El mundo de los negocios, contrario a lo que sucede con las ciencias exactas, se caracteriza por cambios acelerados que transforman con rapidez el entorno en el que se mueven las organizaciones. Lo que en el pasado dio resultado, no significa que necesariamente lo dará en un futuro difícil de predecir. La velocidad de la innovación tecnológica lleva a la rápida obsolescencia del conocimiento; los descubrimientos científicos y técnicos son superados con gran rapidez. Esto es aplicable también con el conocimiento vigente en el campo de la administración. Las etapas por las cuales atraviesan las organizaciones son cada vez más cortas. Muchos conceptos, teorías y herramientas del "management" han sido importados de otras disciplinas como: las ciencias militares, la ingeniería, la economía, la psicología, la sociología, etc. De ahí la importancia de comprender y aceptar tanto las limitaciones como las ventajas del entorno de la dirección, buscar en otras disciplinas con experiencia, conocimientos y enfoques mas amplios que puedan ser útiles tanto para la interpretación teórica de algunos fenómenos como para la

formulación de estrategias y la toma de decisiones y acciones prácticas. Dadas las nuevas reglas de juego a nivel mundial, es prioritario para las organizaciones y sus directivos ser más eficientes, productivos, flexibles y autónomos. En las dos últimas décadas, los conceptos tradicionales de administrar los negocios han sido cambiados por conceptos como Calidad total, Benchmarking, Outsourcing, Integración, entre otros.

La Integración de funciones, según Hitt-Ireland-Hoskisson⁴ “es una actividad que está tomando cada vez mayor importancia en los últimos años. Aunque se la había reconocido desde hace tiempo, en la práctica recién se la empezó a aplicar luego de la relevancia de la organización horizontal. En el pasado, la innovación interna se hacía en serie, pero ahora, es de forma paralela a través de equipos en los que participan todas las funciones. La integración de todas las funciones apoyada por estos equipos puede contribuir a reducir el tiempo que una empresa necesita para introducir productos o servicios innovadores en el mercado, mejorar su calidad y ayudar a crear valor para sus clientes”.

En el pasado, actividades como el instalar y amoblar una oficina, seleccionar el personal, contratar servicios de comunicaciones, de información, y su mantenimiento mensual requerían de una programación muy exhaustiva, de disponibilidad de tiempo y conllevaban altos costos operativos, sin embargo, en la última década estas actividades están siendo simplificadas y reemplazadas tras el surgimiento del servicio de la oficina virtual y temporal, como la solución para lograr la eficiencia, productividad, flexibilidad y autonomía de los ejecutivos del nuevo milenio. Las oficinas virtuales y temporales empezaron a cambiar la modalidad en que trabajan las personas debido a las facilidades y servicios que ofrece, permitiendo a los usuarios reducir gastos de montajes e instalaciones físicas que en cierto sentido no generan valor real.

⁴ HITT Michael, IRELAND R Duane, HOSKISSON Robert E, Administración estratégica-Competitividad y conceptos de globalización, Tercera edición, ,Internacional Thomson Editores, S.A. de C.V., 1999, México, Pág. 486,

En este contexto, el mercado de oficinas virtuales y temporales en la ciudad de Quito es nuevo y no existe información histórica de su oferta y demanda.

Es importante destacar que la actividad productiva en nuestro país está en proceso de reactivación luego de la crisis económica del año 1999. Según estadísticas del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) consultadas vía Internet⁵, el sector de mayor crecimiento es el de Servicios, que en el 2004 contaba con 975 establecimientos a nivel nacional, para el año 2005 se incrementó, a 992 con un crecimiento del 1.74%, seguido por el sector comercial que registra el 1.68% de crecimiento, y el sector Manufactura con un escaso 0.07% de crecimiento, el sector de la Minería no registró crecimiento, siendo las provincias de Pichincha y Guayas las que registran una mayor participación, seguidas de Azuay y Manabí, evidenciando un ambiente favorable en la actividad empresarial.

Tabla N° 1.1

Relacion de Crecimiento de Establecimientos por Sector				
Año	Comercio	Manufactura	Minería	Servicios
2004	1129	1513	51	975
2005	1148	1514	51	992
% Crecimiento	1.68%	0.07%	0.00%	1.74%

Elaborado por: Miriam Manosalvas

Fuente: INEC

1.2.2.- Análisis de la situación actual del mercado

Por medio de revistas especializadas, Internet e investigación telefónica en fuentes como el Ministerio de Turismo, Agencias de Viajes, Organizaciones Privadas, se determinó que no existe la oferta de servicios de Oficina Virtual. No existen empresas especializadas que ofrezcan este servicio.

⁵ Página web; www.inec.gov.ec Tríptico “La Actividad Industrial en el Ecuador: 2004-2005”

El servicio de Oficina Temporal es ofertado por un hotel de categoría superior de la ciudad.

Por otra parte, los principales Hoteles de la ciudad ofrecen a sus clientes el servicio de “Business center” o salas provistas de computadoras con conexión a Internet, como un servicio complementario. El concepto de servicio de los “Business Center” que ofrecen los Hoteles, difiere del concepto de Business Center que se utiliza a nivel empresarial donde este servicio tiene características mas amplias.

En cuanto a la demanda, por consultas en diferentes medios informativos, se considera que hay una gran cantidad de profesionales que ejercen una actividad independiente, negocios que funcionan desde el hogar, empresas pequeñas y medianas que están en proceso de constitución, ejecutivos que emplean gran parte de su tiempo en viajar o visitar a sus clientes, personas y empresas que tienen sus sedes fuera de Quito y que desean contar con una presencia comercial en la ciudad, personas que desarrollan nuevos proyectos y negocios que deben mantenerse separados de sus otras actividades.

Todo este sector, integrado por personas y empresas pequeñas o medianas no están en capacidad de hacer grandes inversiones estableciendo una oficina tradicional, y requieren por lo tanto de una solución que les permita orientar sus esfuerzos hacia aquellos factores claves para su negocio, sin tener que preocuparse ni incurrir en los costos generados por arriendo de oficina, servicios públicos, salarios y prestaciones sociales de personal, ni riesgos laborales.

1.2.3.- *Análisis de las tendencias del mercado*

Las Empresas competitivas tienden a adoptar el Outsourcing como una estrategia que les permite reducir costos operativos, se esfuerzan por mantener una imagen corporativa a la altura de sus negocios, prefieren compartir una de las tendencias de

reingeniería de mayor éxito en el mundo donde el principio de simplificar para crecer prevalece. De ahí que el surgimiento del servicio de Oficina Virtual y Temporal, primero en los Estados Unidos y ahora en una gran cantidad de países, están demostrando ser la solución para empresarios y organizaciones que prefieren disponer de oficinas y áreas totalmente equipadas y listas para trabajar sin tener que movilizarse, buscan optimizar el tiempo sin distraer su concentración en problemas de oficina, y aspiran mantener sus costos fijos al mínimo para crear una efectiva ventaja competitiva.

El avance y diversidad de las comunicaciones y tecnología de microcomputadoras, software, multimedia, bases de datos, Internet, Intranet, redes, están siendo impulsadas por este hecho y tienen un gran impacto en la herramientas que se emplean para seguir siendo competitivos, y prepararse para un futuro que se ve cada vez mas incierto, pero que marcarán la pauta de la oficina del futuro.

Por eso, el enfocar todos los esfuerzos partiendo de las necesidades de los clientes, será lo único que permitirá a las organizaciones y empresarios llegar y mantenerse en el mercado futuro y lograr la innovación que demandan los cambios cada vez más acelerados.

En la ciudad de Quito, a partir del 2003 se produce un incremento de visitantes por asuntos de negocios, según estadísticas del Ministerio de Turismo⁶.

Los profesionales de Consultoría a nivel individual registran igualmente un importante crecimiento, siendo éste un sector creciente que cada vez tiene una mayor participación en la actividad empresarial, según información proporcionada por la Asociación de Compañías Consultoras del Ecuador (ACCE), que está integrado por profesionales independientes de todos los campos que ejercen su actividad en la mayoría de casos desde sus hogares.

⁶ Encuesta de Turismo Receptor, por motivo de visita, segmento aéreo, (julio 2002-junio 2003)

Estas tendencias hacen prever que el potencial del mercado de oficinas virtuales y temporales tiene una buena oportunidad para desarrollarse en la ciudad de Quito si es que se ajusta a sus requerimientos y exigencias.

1.3.-Caracterización del Servicio

1.3.1.- Características del Servicio

En un Hotel de categoría superior de la ciudad se ofrece el servicio de oficinas y salas de sesiones temporales amobladas, con la opción de utilizar equipos, ayudas audiovisuales, conexión a Internet, servicios secretariales, los mismos que están a disposición de huéspedes y no huéspedes, se rentan por horas y días.

Además, los principales hoteles de la ciudad a través de “Business Center” instalados como un servicio complementario para sus huéspedes, ofrecen el uso de computadoras de escritorio, conexión a Internet y asistencia secretarial, dentro de un espacio físico compartido, con tarifas por horas. Las Incubadoras de Empresas Emprender, CONQuito y de la Universidad San Francisco ofrecen a nuevos microempresarios y empresas que necesitan fortalecimiento empresarial, el servicio de uso temporal de un espacio físico compartido debidamente equipado y habilitado con servicios de conexión a Internet, teléfono, fax, asistencia secretarial, así como asesoramiento empresarial permanente.

Los Cyber Cafés ubicados a lo largo de la ciudad, son salas equipadas con computadoras con conexión a Internet, acceso a impresoras, fax, cabinas telefónicas, servicio de fotocopiado, bebidas gaseosas, y snacks, a disposición del público en general, aunque sus clientes son en la mayoría estudiantes de colegio y universidad, sus tarifas se aplican por Hora de uso o fracciones.

1.3.2.- Clasificación por su Efecto

Por su efecto, los servicios se clasifican en 3 grupos:

Oficina Temporal: es un servicio ofertado por un hotel de la ciudad que permite a los usuarios trabajar en un ambiente cómodo y con privacidad, sin embargo los clientes no cuentan con asistencia secretarial, línea telefónica dedicada, servicio de mensajería, además el servicio de conexión a Internet, uso de equipos, parqueadero tienen costos extra, dispone solo dos oficinas y por tratarse de establecimientos hoteleros en la facturación se grava el 10% de servicios a más del IVA, lo cual encarece el servicio.

Los Business Center o Centros de Negocios de los Hoteles: los clientes tienen acceso a equipos con conexión a Internet y asistencia secretarial, pero por tratarse de áreas comunales donde el espacio físico es compartido, no ofrecen privacidad a los usuarios.

Servicio de apoyo a Microempresarios: conocidas como Incubadoras de Empresas facilitan a pequeños microempresarios el uso de equipos, conexión a Internet, asistencia secretarial pero no permiten a los usuarios disponer de privacidad por ser áreas comunales donde el espacio es compartido.

Servicio de Internet: A través de Cyber Cafés, ofrecen a los usuarios el servicio de computadoras con conexión a Internet y otros servicios complementarios, pero no ofrecen privacidad, además se ha convertido en un servicio de uso popular.

1.3.3.- Servicios Complementarios y/o Sustitutos

Entre los servicios sustitutos están los siguientes:

Alquiler de oficinas tradicionales: suple el requerimiento de infraestructura física desde donde laborar, que incluya mobiliario, equipamiento, personal y de servicios básicos, etc.

Los Business Center de los hoteles: suplen la necesidad de disponer de un equipo de informática para establecer comunicación u obtener información por Internet.

Servicios de Incubadoras de Empresas: suple la necesidad de espacio, servicios y asistencia administrativa compartida a nuevos negocios.

Locales de Internet o Cyber cafés: suple el requerimiento de disponer de una computadora para realizar trabajos informáticos, establecer comunicación y/u obtener información por Internet, imprimir y fotocopiar documentos.

Oficinas con base en el hogar: suple el requerimiento de disponer de una oficina a bajo costo.

Entre los servicios Complementarios se consideran los siguientes:

Servicio de Internet: se lo ofrece a través de un Proveedor de Internet y proporciona una comunicación electrónica ágil y económica a los clientes.

Servicio telefónico: es ofrecido a través del proveedor directo tanto de telefonía fija como de telefonía celular y contribuyen a optimizar las comunicaciones del servicio esencial.

Bar, alimentos y bebidas para reuniones de trabajo: facilita la estancia de los clientes y sus invitados ofreciendo un valor agregado al servicio esencial.

Servicio de correo expreso: optimiza el servicio esencial facilitando el envío de correspondencia nacional e internacional de los clientes.

Servicio de transporte: facilita la movilización de los clientes foráneos que están en la ciudad ofreciendo mayor comodidad y seguridad al usuario.

Servicio de fotocopiadora: facilita el fotocopiado de documentos al alcance del cliente.

1.4.-Investigación de Mercado

Respecto a la demanda de servicios, de acuerdo con los objetivos del estudio de mercado y en base a información secundaria obtenida del Ministerio de Turismo, de la ACCE, la Cámara de Comercio de Quito, se identificaron segmentos de profesionales que ejercen una actividad independiente, negocios con base en el hogar, empresas pequeñas y medianas que están en proceso de constitución, ejecutivos que emplean gran parte de su tiempo en viajar o visitar a sus clientes, personas y empresas que tienen sus sedes fuera de Quito y que desean ampliar su presencia comercial, personas que desarrollan nuevos proyectos y negocios que deben mantenerse separados de sus otras actividades.

Este sector, integrado por personas, y empresas pequeñas y medianas no están en capacidad de hacer grandes inversiones estableciendo una oficina tradicional, o no disponen de una infraestructura física adecuada para poder realizar sus negocios y requieren por lo tanto de una solución que les permita orientar sus esfuerzos hacia aquellos factores esenciales para su negocio sin tener que preocuparse ni incurrir en los costos generados por: arriendo de oficina, equipamiento, servicios públicos, salarios y prestaciones sociales de personal ni riesgos laborales.

Por la naturaleza del problema de decisión, se hace necesario recopilar datos primarios cuantitativos, respecto a las actitudes, sentimientos, ideas, conductas y apreciaciones de empresarios y consultores independientes respecto a los servicios de oficinas virtuales y temporales, como una alternativa de solución a sus

requerimientos, a fin de poder desarrollar los servicios que se ajusten a las exigencias de estos segmentos de mercado.

Por lo tanto los objetivos de la investigación de mercado son:

- Conocer las preferencias y necesidades de servicios de pequeños y medianos empresarios, y consultores privados, para realizar sus actividades profesionales en la ciudad de Quito.
- Identificar sus actitudes hacia los servicios de oficinas virtuales y oficinas temporales.
- Conocer la voluntad de compra de los servicios de oficinas virtuales y oficinas temporales.
- Identificar la frecuencia de uso de estos servicios y los precios que estarían dispuestos a pagar.
- Conocer las preferencias de medios publicitarios y de promoción donde quisieran informarse de estos servicios.

En cuanto a la oferta, no existe en el mercado local empresas que ofrezcan el Servicio de Oficina Virtual. Se realizará una investigación personal de campo disimulada en un Hotel de la ciudad para conocer con mayor detalle los servicios de Oficina Temporal que ofrecen.

1.4.1.- Segmentación del Mercado

El mercado de la demanda esta integrado por dos segmentos:

- Visitantes que llegan a la ciudad por negocios o trabajo: compuesto por hombres o mujeres, con educación superior o técnica, de un nivel socioeconómico medio alto, de diferentes profesiones, que ejercen

actividades como Empresarios o Consultores, que residen en provincias o en el extranjero y que vienen con frecuencia a la ciudad para realizar contactos de negocios o a visitar clientes.

- Consultores Locales del Distrito Metropolitano de Quito, compuesto por hombres o mujeres con educación superior, de un nivel socioeconómico medio alto, que ejercen una actividad independiente desde sus hogares, que desarrollan nuevos proyectos o negocios que requieren mantenerse separados de sus otras actividades.

El segmento del mercado de la Oferta está compuesto por un Hotel de categoría superior de la ciudad.

1.4.2.- Definición del Universo

De acuerdo con la segmentación realizada en el numeral anterior, los Universos de los dos segmentos son:

Visitantes que llegan a la ciudad por negocios o trabajo, el marco muestral utilizado es la información proporcionada por 10 Hoteles de Categoría Superior, que registran 169.028 visitantes durante el 2006, de los cuales, el 43.55% corresponde a ejecutivos que llegan por negocios, por lo que el universo de los Visitantes que llegan a la ciudad por negocios es de 73.527 personas.

Consultores Independientes del Distrito Metropolitano de Quito: el marco muestral utilizado es el número de Socios Individuales de la Asociación de Compañías Consultoras del Ecuador "ACCE" identificándose este universo en 2.399 Consultores al año 2006.

El Universo de la Oferta es un hotel de la ciudad que ofrece el servicio de Oficinas Temporales.

1.4.3.- Selección de la Muestra

Para el cálculo del tamaño de la muestra para la demanda, se necesita conocer el universo de la población, las probabilidades “p” y “q”, y el error de estimación que es un valor que tiene relación inversa con el tamaño de la muestra.

Para determinar “p” y “q” se realizó un estudio piloto con 20 personas entre visitantes que llegan a la ciudad por negocios, y entre consultores locales. El resultado obtenido en el primer caso fue que un 90% de los encuestados expresaron su voluntad para utilizar los servicios propuestos (P = 0.90), y el 10% no van a utilizar dichos servicios (Q = 0.10). En el segundo caso, un 95% de los encuestados expresaron su aceptación, (P = 0.95), y el 5% expresaron su no aceptación a utilizar dichos servicios (Q = 0.05)

Para la selección de la muestra se ha considerado los siguientes parámetros.

Nivel de Confianza. = 95%

Error. = 5%

Con la información anteriormente mencionada se aplica la siguiente fórmula para obtener la muestra de la población:

$$n = \frac{z^2 (p \times q \times N)}{e^2 (N - 1) + z^2 (p \times q)}$$

Cálculo de la muestra para el segmento de Visitantes que llegan a la ciudad por negocios, donde:

n = Tamaño de la muestra

Zc = Valor de Z crítico, correspondiente a un valor dado del nivel de confianza, El nivel de confianza es de el 95% por lo que Zc será igual a 1,96.

p = Proporción de éxitos de la población, dicha proporción es de 90%.
q = Proporción de fracasos de la población, dicha proporción es de 10%.
e = Error en la proporción de la muestra, la misma será del 5%
N = Tamaño de la población de visitantes que llegan a la ciudad por negocios
(73.527)

Entonces:

$$n = 1.96^2 (0.90 \times 0.10 \times 73.527) \div 0.05^2(73.527 - 1) + 1.96^2 (0.90 \times 0.10)$$

$$n = 138$$

Para determinar el tamaño de la muestra del segmento de consultores locales del Distrito Metropolitano de Quito se aplica la misma formula, donde:

n = Tamaño de la muestra

Zc = Valor de Z crítico, correspondiente a un valor dado del nivel de confianza, El nivel de confianza es de el 95% por lo que Zc será igual a 1,96.

p = Proporción de éxitos de la población, dicha proporción es de 95%.

q = Proporción de fracasos de la población, dicha proporción es de 5%.

e = Error en la proporción de la muestra, la misma será del 5%

N = Tamaño de la población de visitantes que llegan a la ciudad por negocios
(2.399)

Entonces:

$$n = 1.96^2 (0.95 \times 0.05 \times 2.399) \div 0.05^2(2.399 - 1) + 1.96^2 (0.95 \times 0.05)$$

$$n = 71$$

Con respecto a la oferta, como el Universo lo integra un hotel de la ciudad, se realizará un Censo.

1.4.4.- Diseño de los Instrumentos de Investigación

Como existen dos segmentos de mercado objetivo, la investigación se realiza a través de dos tipos de encuestas:

Para los Visitantes que llegan a la ciudad por negocios o trabajo se aplica una Encuesta Personal con un cuestionario estructurado que incluye preguntas cerradas (de selección, de opción múltiple, escalas de Likert, escala de razón matemática) y preguntas abiertas, como son las de identificación de la Ocupación entre Consultores o Empresarios, Lugar de Residencia a clasificarse entre Nacionales o Extranjeros, Preferencia de tiempo de uso, y Capacidad de pago tanto de la oficina virtual como de la oficina Temporal. (Anexo N° 1)

Para los Consultores Nacionales se aplica una Encuesta Telefónica, con un cuestionario estructurado muy similar al de los Visitantes, excluyendo únicamente dos preguntas abiertas que se refieren de Ocupación y Lugar de Residencia, porque esta información ya está definida en este segmento de mercado. (Anexo N° 2)

En los dos cuestionarios, la unidad básica de tiempo señalada para estimar la periodicidad de uso y capacidad de pago de la Oficina Virtual es “Trimestral” por cuanto es el tiempo mínimo que justifica la contratación de este servicio por sus características especiales.

Para la investigación de la oferta a aplicarse al Hotel que ofrece el servicio de Oficinas Temporales, se realiza a través de una entrevista personal con identidad oculta simulando ser un cliente, mediante preguntas abiertas.

1.4.5.- Investigación de Campo

A los visitantes que llegan a la ciudad por negocios o trabajo se realizan encuestas personales en la sala de preembarque nacional e internacional del Aeropuerto de Quito. Para identificar si son elementos de la población objetivo, a través de un “muestreo por juicio” se seleccionan a las personas y se les consulta si la razón de

su estadía en la ciudad es por asuntos de negocios. En caso afirmativo, se les solicita cortésmente la colaboración para realizar la encuesta, y se les formula las preguntas del cuestionario, registrando sus respuestas en dicho documento. Para cumplir con esta actividad fue necesario obtener por parte de la CORPAC⁷ un pase especial para que el encuestador tenga acceso a dichas salas por tratarse de áreas restringidas. El encuestador fue previamente capacitado para abordar a los encuestados y llenar los cuestionarios con las respuestas receptadas.

A los consultores locales se aplica la encuesta telefónica, seleccionándolos a través de un muestreo aleatorio sencillo a quienes se les solicita la colaboración para realizar la encuesta, se les lee el cuestionario para obtener sus respuestas que van contenidas en dicho documento.

Para la investigación de la oferta a aplicarse al Hotel que ofrece el servicio de Oficinas Temporales, se realiza a través de una entrevista personal con identidad oculta simulando ser un cliente, mediante preguntas abiertas.

Para la investigación de la oferta, se visita personalmente el Swissotel con identidad oculta simulando ser cliente, se realizará la investigación del servicio de Oficina Temporal, condiciones del servicio, precios, requisitos, a través de preguntas abiertas.

1.4.5.1.- Procesamiento de la Información

Una vez obtenida la información se validaron los datos de los cuestionarios, se constató que la cantidad de cuestionarios estén acordes con el tamaño de las muestras, y se les asignó un valor numérico a cada cuestionario en orden ascendente. En el caso de la muestra de los Visitantes que llegan a la ciudad por negocios ó trabajo fue del 001 al 138, y en el caso de los Consultores locales fue del 01 al 71.

⁷ Corporación Aeropuerto de Quito

Se asignaron códigos numéricos a cada respuesta de las preguntas cerradas y los datos fueron ingresados en forma metódica en el programa SPSS 11.0 según el código numérico de cada respuesta, y por separado para los dos estratos de muestra.

En las preguntas abiertas de Ocupación de los visitantes que llegan a la ciudad por negocios se los clasificó como Consultores o Empresarios, igualmente en la pregunta del Lugar de residencia se los clasificó como Nacionales o Extranjeros, se les asignó un código numérico a cada grupo el cual fue aplicado a cada respuesta. En las preguntas abiertas sobre la preferencia de tiempo de uso y capacidad de pago de la Oficina Temporal las respuestas tienen una variedad de tiempos y precios respectivamente, éstos son ingresados de la misma manera, y para el proceso de tabulación se establecen frecuencias de observación individual y de intervalos. Luego se procedió a la tabulación en Hoja electrónica Excel, aplicando la tabulación unidireccional⁸ y cruzada, tablas de distribución de frecuencias, y gráficas de barras y circulares según la respuesta obtenida.

La pregunta del Origen de los visitantes que llegan al país por negocios o trabajo, se aplicó la tabulación unidireccional, se realizó una tabla de distribución de frecuencia que permite determinar el porcentaje de los visitantes que son nacionales y de los extranjeros, esta información se trasladó a una gráfica circular que permite observar claramente las proporciones de los Visitantes Nacionales y de los Extranjeros, en porcentajes.

Al igual que la anterior, la Ocupación también se realizó a través de la tabulación unidireccional en una tabla de distribución de frecuencia que permite determinar el porcentaje de visitantes que son Consultores y los que son Empresarios, con esta

⁸ Es la clasificación de variables sencillas existentes en un estudio, según definición de Hair Joseph F. Jr., .Bush Robert P., Ortinau David J., Investigación de Mercados, McGraw-Hill Interamericana Editores, Segunda Edición, 2004, Pág. 509.

información se realizó una gráfica circular que refleja las proporciones que de los Consultores y de los Empresarios encuestados.

Se realizó una tabulación cruzada del Origen y Ocupación de los visitantes en una tabla de distribución de frecuencias, la cual permitió determinar el porcentaje de Consultores Nacionales y Extranjeros, así como los Empresarios Nacionales y Extranjeros.

Pregunta 1: Calificación del grado de importancia (del 1 al 5) de los servicios que requieren disponer los encuestados cuando realiza sus actividades profesionales en la ciudad de Quito.

El cuestionario se tabuló en forma unidireccional. Se realizó primero una tabla de distribución de frecuencia de cada servicio, cuyos resultados obtenidos en porcentajes según el grado de importancia se trasladaron a gráficos de barras que ilustran la información en frecuencia y porcentajes según la importancia. Se realizó además un gráfico de barras que ilustra todos los servicios con el puntaje total de importancia alcanzado, así se puede determinar jerarquías de valor de cada servicio, desde el de mayor hasta el de menor importancia. También se realizó un gráfico de barras con la suma de los dos calificaciones que son importantes (4 y 5), aplicados a todos los servicios, el cual permite identificar aquellos que son verdaderamente importantes para los encuestados y por ende para la población objetivo.

Pregunta 2: Se refiere a la Voluntad de uso de los servicios de OFICINA VIRTUAL y de OFICINA TEMPORAL. Los resultados de esta pregunta se tabulan en una tabla de distribución frecuencia unidireccional, en la cual se determina el porcentaje de aceptación de los servicios, la cual se visualiza en un gráfico de pastel.

Pregunta 3: Preferencia de Servicios de Oficina Virtual y Temporal, se tabula en una tabla de distribución frecuencia unidireccional logrando determinar el porcentaje

de preferencia de cada uno de estos servicios, los mismos que se trasladan a una gráfica de barras donde se observa el tamaño de preferencia de cada servicio.

Pregunta 4: Periodicidad de uso de la Oficina Virtual, se tabula de forma unidireccional en una tabla de distribución de frecuencias con el fin de determinar los periodos de tiempo de mayor preferencia: trimestral, semestral y anual. Esta información se traslada a una gráfica de barras donde se puede apreciar la información en preferencias de tiempo y frecuencias.

Pregunta 5: Voluntad de tiempo de uso de la Oficina Virtual en el lapso de un año, con la tabulación unidireccional en una tabla de distribución de frecuencia se determina la periodicidad de uso de estos servicios en una año, según las opciones señaladas: de 1 a 4 veces. Esta información se ilustra en una gráfica de barras

Pregunta 4 y 5: Se aplica la tabulación cruzada entre la periodicidad y el tiempo de uso, con lo cual se determina en una tabla de distribución de frecuencias la periodicidad de uso en un año, por trimestres, semestres y anual. Esta información se traslada a 3 gráficas de barra que ilustran claramente la preferencia de tiempo y periodicidad de uso en un año.

Pregunta 6: Capacidad de Pago trimestral de la Oficina Virtual, se tabula en forma unidireccional en una tabla de distribución de frecuencias por observación individual de la cual se determina la Media, Mediana, Moda, también se realiza una tabla de distribución de intervalos de frecuencia de la cual y Media Ponderada. La tabla de distribución de intervalos de frecuencia se utiliza para realizar un gráfico de barras donde se ilustran los 6 intervalos de valor señalados en porcentajes y sus frecuencias.

Pregunta 7a: Voluntad de tiempo de uso de Oficina Temporal en un año: con la tabulación unidireccional en una tabla de distribución de frecuencia se determina la periodicidad de uso de una oficina temporal por horas, días, semanas y meses,

durante una año. Esta información se traslada a una gráfica de barras donde se aprecian las preferencias de cada unidad de tiempo en porcentajes. Se elaboran además tablas de distribución de frecuencias de Horas, Días, Semanas y Meses para determinar los porcentajes de uso de cada periodo, los mismos que se ilustran en graficas de barras.

Pregunta 7b: Capacidad de pago de una Oficina Temporal según la unidad de tiempo seleccionada, Se aplica la tabulación cruzada con la pregunta anterior, y en una tabla de distribución de frecuencias se obtiene la capacidad de pago de una oficina temporal de acuerdo con la unidad de tiempo seleccionada en la pregunta 7^a, esto es por horas, días, semanas y meses. Se determinan la Media, Mediana, Moda y Media Ponderada, del valor de cada unidad de tiempo seleccionados que están dispuestos a pagar los encuestados. La tabla de distribución de frecuencia permite realizar las diferentes gráficas de barras donde se ilustran en porcentajes los precios tanto por horas, días, semanas y meses al año que están dispuestos a pagar.

Pregunta 8: Preferencias de medios publicitarios para informarse de los servicios, aplicando la tabulación unidireccional en una tabla de distribución de frecuencia se determina las preferencias de los medios publicitarios donde los encuestados prefieren informarse de estos servicios, con esa información se realiza una gráfica de barras donde se aprecia en porcentajes las magnitudes de cada medio preferidos.

La información obtenida del censo realizado en el Swissotel respecto al servicio de Oficina Temporal, se ingresa en un documento de Word.

1.4.5.2.- Análisis de los Resultados

De la investigación realizada en los dos estratos del mercado objetivo (Anexo N° 3 y 4), se desprenden los siguientes resultados:

Origen de los Visitantes: El 35% de los visitantes son Empresarios Nacionales y el 35% son Consultores Extranjeros.

Los servicios con mayor grado de importancia en los dos estratos encuestados son: Servicio de Internet, Impresión de Documentos, Línea telefónica Local, Oficina Privada Amoblada, Dirección comercial para sus contactos de negocios, disponer de una Sala de Sesiones, Asistencia Administrativa, Suministros de Oficina, Computadora y Mensajería. Local. Para los Visitantes también es importante contar con servicio de Transporte, y menos importante los servicios de Fax, Teléfono celular temporal, Snacks para reuniones de trabajo y Correo. Para los Consultores Locales en menor grado de importancia están los Servicios de Correo, Fax, y Snacks para reuniones de trabajo.

Voluntad de Uso: La aceptación de uso de los Servicios propuestos es altamente favorable. Entre los Consultores Locales es del 94% de aceptación, y entre los Visitantes el 90% .

Preferencia de Servicios: El Servicio de mayor preferencia es la Oficina Virtual con el 64% por parte de los Consultores Locales y el 60% por parte de los Visitantes. En cambio el 40% de Visitantes y el 36% de Consultores prefieren el Servicio de Oficina Temporal.

Oficina Virtual: Periodicidad y Tiempo de Uso en un año por parte de los Visitantes: Aunque hay una mayor aceptación del uso trimestral de este servicio con el 49%. de los cuales el 28% lo utilizaría durante dos trimestres y tan solo el 4% lo utilizaría durante los 4 trimestres del año, sin embargo el 36% de la aceptación Semestral es mas significativa, si bien tan solo el 18% lo utilizaría durante 1 semestre, pero un 19% lo utilizaría los dos semestres del año superando grandemente al 4% que lo haría durante los 4 trimestres, lo cual asegura en ese porcentaje el contar con clientes fijos durante todo un año. El 15% prefiere utilizar en forma anual, que sumado al 19% que lo contrataría durante los dos semestres

del año, y al 4% durante los 4 trimestres aseguran un 38% de posibilidad de contar con clientes fijos durante todo un año usando este servicio.

Oficina Virtual: Periodicidad y Tiempo de Uso en un año por parte de los Consultores Locales. De igual manera, hay una mayor preferencia por el servicio trimestral con el 44% , de estos el 28% lo utilizaría por dos trimestres , y apenas el 2% lo haría durante todo el año. En cambio, del 37% que prefiere el uso semestral, el 21% lo haría durante 1 semestre, y el 16% lo contrataría por un año. Sin embargo un 19% prefiere utilizarlo en forma anual, que sumado al 2% trimestral y al 16% semestral asegura la posibilidad de contar con un 37% de usuarios fijos durante todo un año.

Capacidad de pago trimestral de Oficina Virtual: El 50% de los Visitantes, y el 58% de los Consultores Locales tienen mayor aceptación por el intervalo de precio ubicado entre \$ 501 a \$ 700, cuya media es de \$600.

Voluntad de tiempo de uso de Oficina Temporal: Tanto los Visitantes como Consultores Locales tienen una mayor voluntad de uso por Días que registran el 70 y 75% respectivamente. El 69% de los Visitantes lo hará de 1 a 25 días al año, frente al 84% de los Consultores que lo utilizará de 15 a 45 días al año. Por Semanas, del 16% de los Visitantes que lo prefieren, el 63% lo hará entre 1 a 6 semanas al año, igualmente del 17% de los Consultores el 75% lo hará de 1 a 6 semanas. Por Horas, del 12% de los Visitantes, el 67% lo hará de 1 a 60 días al año; del 8% de los Consultores, el 50% prefieren de 1 a 60. Por meses, solo el 2% de los Visitantes y lo hará por 4 meses al año.

Capacidad de Pago de Oficina Temporal: Por Horas, del 12% de los Visitantes que lo prefiere, el 83% está en capacidad de pagar entre \$ 5 a \$8, en cambio del 8% de los Consultores que prefiere por Horas, el 100% puede pagar \$ 5. Por Días, del 70% de los Visitantes que lo prefiere, el 54% puede pagar entre \$ 25 a \$ 30. Del 75% de los Consultores Locales que lo prefiere, el 89% tiene capacidad de pago de

entre \$25 y 30 por día. Por Semanas, del 16% de los visitantes que lo prefiere, el 75% se ubica en el intervalo de precio entre \$ 150 a \$ 200 por semana, Del 17% de los Consultores, el 100% tiene capacidad de pago de entre \$ 150 a \$ 200. Por Meses, solo entre el 2% de los Visitantes lo prefiere y su capacidad de pago es de \$400 por mes.

Preferencias de Medios publicitarios donde obtener información de los

Servicios: Tanto los Visitantes como los Consultores Locales prefieren en un 52% y 50% respectivamente informarse a través de una página web y periódicos de circulación nacional. En menor escala, los visitantes también prefieren las Revistas de Aerolíneas, y los Consultores prefieren además el correo directo.

La investigación realizada permitió confirmar que los dos segmentos de mercado encuestados tienen una amplia necesidad de servicios para cumplir con mayor eficiencia sus actividades empresariales y profesionales en la ciudad de Quito, por lo que los servicios propuestos permitirán suplir dichas necesidades, por lo que expresan una mayoritaria aceptación y voluntad de uso, siendo el servicio de Oficina Virtual el de mayor aceptación (60%) con la posibilidad de contar con un 37% de usuarios fijos durante un año, por lo tanto el enfoque del negocio serán las Oficinas Virtuales que van de la mano de las Oficinas Temporales (40% de aceptación) debido a que algunos de los servicios que conforman la Oficina Virtual se constituyen en el eje de la Oficina Temporal. Entre los servicios relevantes por el grado de importancia expresados y que deben ser desarrollados con eficiencia son: oficinas y sala de sesiones amobladas, dirección comercial para sus contactos de negocios, servicio de Internet de banda ancha, líneas telefónicas locales, asistencia administrativa personalizada, servicio de impresión de documentos, suministros de oficina. Entre los servicios que se pueden tercerizar o subcontratar por que tienen menor grado de importancia están los servicios de: computadoras, correo, mensajería local, snacks o catering , transporte para los consultores y empresarios nacionales y extranjeros, y teléfonos celulares temporales para uso

solo de los visitantes extranjeros. El servicio de transmisión y recepción fax se lo debe hacer a través de Internet para evitar la compra del equipo y reducir costos.

En cuanto al servicio de Oficina Temporal, el uso por Días tiene mayor preferencia con un promedio del 86% para utilizarlo entre 1 a 45 días al año, en menor escala está el uso por Semanas, con mayor preferencia para usarlo de entre 1 a 6 semanas al año.

También se identificó que el medio más apropiado para anunciar los servicios para los dos segmentos de mercado es a través de una página Web, en el cual se deberá poner especial atención, además de las revistas de aerolíneas para el segmento de Visitantes y el Correo Directo para los Consultores locales.

1.5.- Análisis de la Demanda

1.5.1.- Clasificación de la Demanda

La clasificación de la demanda, en base a la investigación de mercado realizada, se hace en función de los Servicios requeridos por los dos segmentos de mercado identificados: Consultores Locales y Visitantes que llegan a la ciudad por negocios o trabajo, considerando es una demanda insatisfecha por cuanto no hay oferta de estos servicios en el mercado:

Servicio de Oficinas Virtuales: es la necesidad de los segmentos citados, de disponer de una dirección comercial principal que esté unida a sus empresas, negocios o actividades, incluida una gestión telefónica y manejo de correo de manera profesional que opere como el enlace con sus clientes en esta ciudad, con herramientas de telecomunicaciones y canales electrónicos eficientes para no perder oportunidades de negocios que son vitales para su actividad, todo esto a través de una infraestructura física comfortable, con personal calificado, línea

telefónica exclusiva para su negocio, un óptimo servicio de Internet, y otros servicios que complementan la funcionalidad de este servicio.

El servicio de Oficina Temporal, y Sala de sesiones privadas, son áreas confortablemente amobladas y listas para su uso en el momento y por el tiempo que sea necesario, con acceso a Internet de banda ancha, y servicios opcionales como son; una línea telefónica, asistencia administrativa personalizada, uso de impresora, suministros de oficina, para laborar como si estuvieran en su propia oficina. Este servicio es ideal para reuniones de negocio, de trabajo, de capacitación, presentaciones comerciales, etc.

Otros Servicios Complementarios: Servicio de transporte para los viajeros que llegan a la ciudad por negocios, teléfono celular temporal para los viajeros extranjeros, servicio de snacks para reuniones de trabajo, servicio de correo expreso, mensajería local, etc.

De los resultados obtenidos, se concluye que de los visitantes que llegan a la ciudad por negocios, el 54.3% son Empresarios y Consultores Nacionales y el 45.7% son Empresarios y Consultores Extranjeros.

1.5.2.- Factores que Afectan a la Demanda

- La información de los servicios es muy importante para un mayor conocimiento y aceptación, si esta al alcance de la población objetivo hay mayor posibilidad de que lo decida utilizar. Si por el contrario desconoce del servicio y sus beneficios, buscará servicios sustitutos e impedirá que tengan acceso y se beneficien de este servicio.
- Calidad de los servicios: La necesidad de estos servicios estará determinada por los horarios, tecnología, profesionalismo, puntualidad y precisión, capacidad, confort, flexibilidad, entre los mas importantes. Si la calidad no satisface las exigencias del usuario hay menos probabilidades de que lo vuelva a contratar, y

peor aún, lo divulgará en su entorno como una experiencia negativa. De la calidad de los servicios dependerá el uso, la repetición y fidelidad de los clientes.

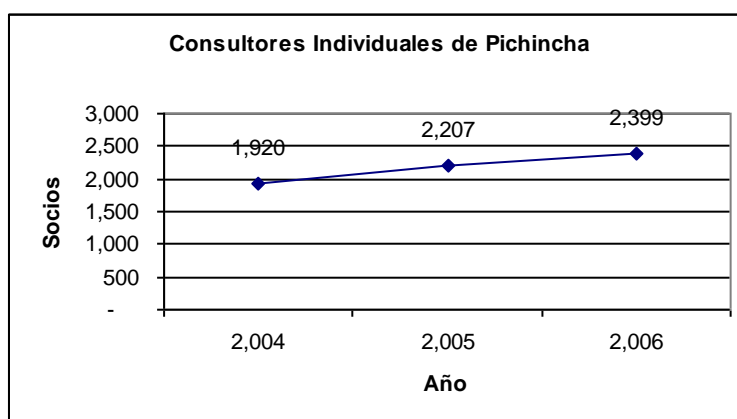
- El precio de los servicios es un factor importante que influirá en la decisión de uso, especialmente en el caso de los Consultores que dependen de presupuestos mas limitados por la intermitencia de su actividad.
- La ubicación de los servicios es un factor determinante y dependiendo de su cercanía a lugares de interés como aeropuerto, hoteles, sector financiero, bancario y comercial, atraerá o alejará a la demanda.,
- La situación política del país es un factor que incide en la estabilidad social, jurídica, económica, productiva, y afecta positiva o negativamente la demanda. Cualquier crisis política conduce a una recesión de la actividad productiva y comercial del país, considerados ejes importantes del negocio. Lo contrario produciría un incremento en la productividad, generando mayor crecimiento en la actividad comercial y empresarial que favorecería a la demanda de los servicios.
- Cambios de tendencias: El mercado de oficinas virtuales y temporales tiene futuro en la medida en que se adapte a los cambios tecnológicos y nuevas tendencias de administración del sector empresarial, considerados como aspectos clave de estos servicios.

1.5.3.- Comportamiento Histórico de la Demanda

En vista de que no existe en el mercado la oferta de los Servicios de Oficinas Virtuales y Oficinas Temporales, no hay información histórica de la Demanda.

Para el efecto, se considerará información histórica del comportamiento de los dos segmentos de mercado objetivo. Según información proporcionada por la ACCE el número de Consultores Individuales en el país en los últimos años, es el siguiente.

Gráfico N° 1.1



Elaborado por: Miriam Manosalvas

Fuente: ACCE

Como se puede apreciar, en el año 2004 los Socios individuales de la ACCE ascendían a 1.920. En el 2005 es de 2.207 con un crecimiento del 15% respecto al año anterior, y en el 2006 es de 2.399, con un incremento del 8.7%.

Según información obtenida del Ministerio de Turismo, de los extranjeros que ingresan al país, el 40% ingresan vía aérea por el aeropuerto de Quito, de éstos alrededor del 20% corresponde a ejecutivos o empresarios que llegan por negocios. Es así que en el 2002, este segmento es de, 54.637 y para el 2006 ascienden a 70.194 en el año 2006, como se puede apreciar en la siguiente tabla:

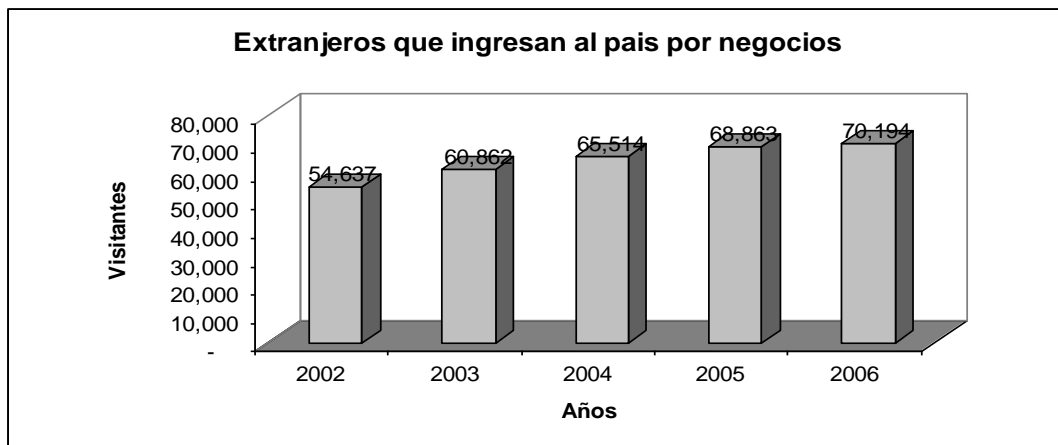
Tabla N° 1.2

Entrada de Extranjeros al país			
Año	Total	Pichincha	Por negocios
2002	682,962.00	273,184.80	54,637
2003	760,776.00	304,310.40	60,862
2004	818,927.00	327,570.80	65,514
2005	860,784.00	344,313.60	68,863
2006	877,425.00	350,970.00	70,194

Elaborado por: Miriam Manosalvas

Fuente: Ministerio de Turismo

Gráfico N° 1.2



Elaborado por: Miriam Manosalvas

Fuente: Ministerio de Turismo

1.5.4.- Demanda Actual del Servicio

Tomando como fuente la información histórica de la demanda del Gráfico 1.1 y de la Tabla 1.2, se realiza la proyección de la demanda actual y la demanda futura para los próximos 5 años. Se plantean los siguientes métodos para el efecto:

El Método de Regresión Lineal: Se utiliza el método de los mínimos cuadrados para estimar la ecuación lineal que mejor se acople a la relación entre las variables observadas. Este método permite que la línea de regresión mejor ajustada, reduzca al mínimo la suma de desviaciones cuadráticas entre los valores reales y estimados de la variable dependiente para la información muestral.

El método de regresión logarítmica: Muestra una variación porcentual constante en cada período.

Se considera conveniente la aplicación del método de regresión lineal, por cuanto es el que permite alcanzar el mayor valor del coeficiente de correlación R^2 respecto al método de regresión logarítmica, y facilita información mas conservadora.

Como se aprecia en la siguiente Tabla, sumando los dos segmentos de mercado, entre Consultores Locales y Visitantes que llegan a la ciudad por negocios, la población objetivo actual asciende a 78.403 personas.

Tabla N° 1.3

Población			
Año	Visitantes	Consultores	Total
2007	75,749	2,654	78,403

Elaborado por: Miriam Manosalvas

Fuente: Información histórica de la demanda

De la citada población y en base a los resultados de la investigación de mercado realizada, los dos segmentos mencionados tienen una amplia necesidad de los servicios de oficina virtual y de oficina temporal para cumplir con mayor eficiencia sus actividades empresariales y profesionales en la ciudad de Quito, esta demanda es del 90%, de los cuales, el 60% corresponde a oficina virtual con 42.501 personas, y el 40% equivalente a 28.168 personas requieren la oficina temporal.

Tabla N° 1.4

Proyección Demanda Actual entre Visitantes y Consultores				
Año	Proyeccion R.Lineal Demanda	Demanda 90%	O. Virtual 60%	O. Temporal 40%
2007	78.403	70.669	42.501	28.168

Elaborado por: Miriam Manosalvas

Fuente: Información histórica de la demanda

Como se identificó en la investigación de mercado, existe además la demanda de servicios complementarios, los mismos que no ameritan ser desarrollados o implementados por la complejidad y costos, sin embargo se ofrecerán a los clientes

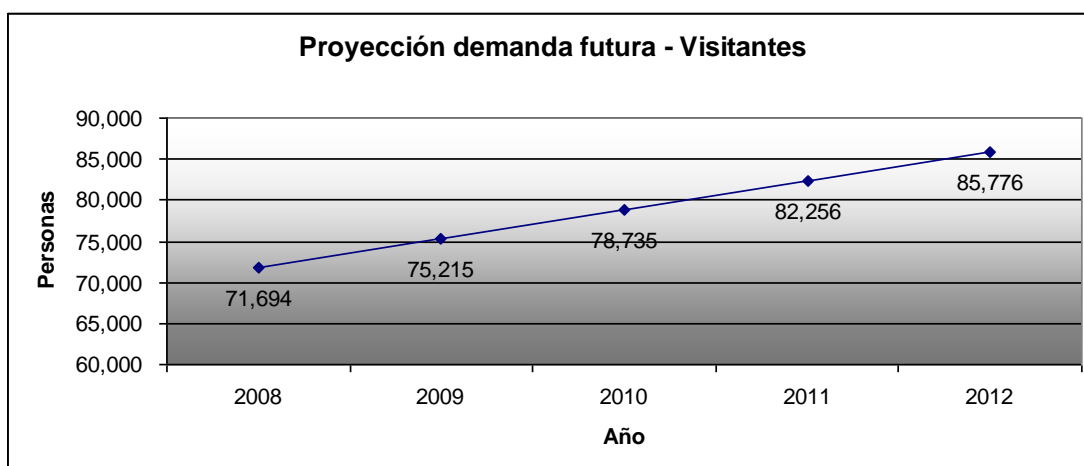
mediante la subcontratación de estos servicios a proveedores locales especializados. Estos son: servicio de transporte local, teléfonos celulares temporales, servicio de snacks para reuniones de trabajo, servicio de mensajería local, y correo expreso nacional e internacional.

1.5.5.- **Proyección de la Demanda**

En base a la información histórica señalada en el numeral 1.5.3, se realizó la proyección de la demanda de los dos segmentos analizados, para los próximos 5 años, aplicando el método de regresión lineal, en vista que ofrece datos mas conservadores y realistas.

Para el segmento de los visitantes que llegan a la ciudad por negocios, los resultados se aprecian en la siguiente tabla.

Gráfico N° 1.3



Elaborado por: Miriam Manosalvas

Fuente: Información histórica de la demanda

Tabla N° 1.5

Proyección Demanda Futura de Visitantes que llegan por negocios					
AÑO	Proyeccion	% Crecimiento	Demanda del 90%	D. Oficina Virtual 60%	D. Oficina Temporal 40%
	Regresion Lineal				
2008	79,661	5.2%	71,694	43,017	28,678
2009	83,572	4.9%	75,215	45,129	30,086
2010	87,484	4.7%	78,735	47,241	31,494
2011	91,395	4.5%	82,256	49,353	32,902
2012	95,307	4.3%	85,776	51,466	34,310

Elabo

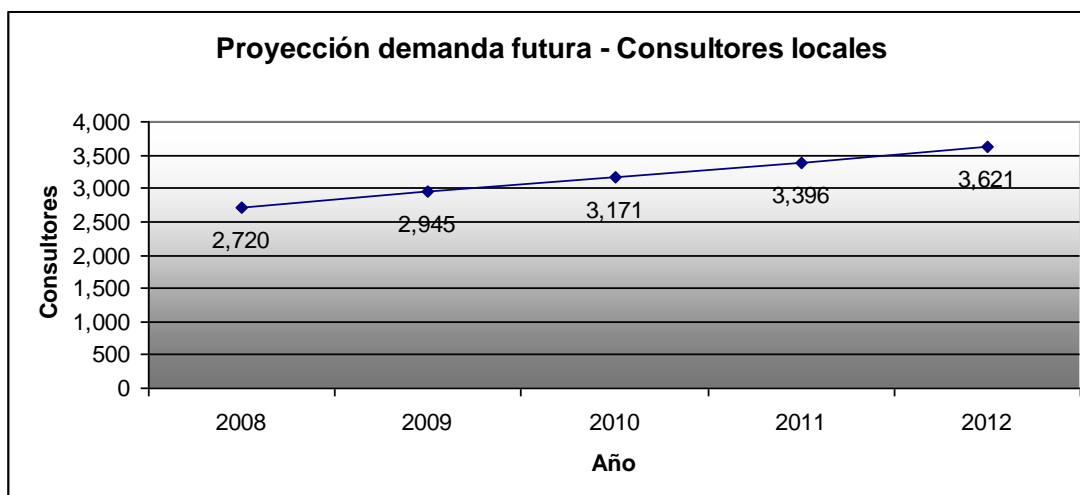
rado por: Miriam Manosalvas

Fuente: Información histórica de la demanda

La demanda de los servicios para este segmento es del 90%, 60% de los cuales requieren de oficinas virtuales y el 40% requieren oficinas temporales. En los próximos 5 años, la demanda de estos servicios se incrementan en un 19.6%.. Para el 2008, de los 71.964 consultores, 43.017 requieren oficinas virtuales, y 28.678 de oficinas temporales, mientras que para el 2012, de los 85.776 consultores, 51.466 y 34.310 requieren de oficinas virtuales y oficinas temporales respectivamente.

Para el segmento de los consultores, los resultados se ilustran a continuación:

Gráfico N° 1.4



Elaborado por: Miriam Manosalvas

Fuente: Información histórica de la demanda

Tabla N° 1.6

Proyección Demanda Futura de Consultores Locales					
AÑO	Proyección R.Lineal	% Crecimiento	Demanda del 94%	Demanda O. Virtual 64%	Demanda O. Temporal 36%
	Demanda				
2008	2,894	9.0%	2,720	1,741	979
2009	3,133	8.3%	2,945	1,885	1,060
2010	3,373	7.6%	3,171	2,029	1,141
2011	3,613	7.1%	3,396	2,173	1,223
2012	3,852	6.6%	3,621	2,317	1,304

Elaborado por: Miriam Manosalvas

Fuente: Información histórica de la demanda

En los próximos 5 años, la demanda de este sector se incrementa en un 33%. La demanda de los servicios de los consultores, es del 94%, 64% de éstos requieren de oficinas virtuales y el 36% requieren oficinas temporales. Para el 2008, 1.741 consultores requieren oficinas virtuales, y 979 de oficinas temporales, mientras que para el 2012, asciende a 2.317 y 1.304 respectivamente.

A continuación se ilustra la demanda proyectada del servicio de oficina virtual, que corresponde al 60% de la población objetivo.

Tabla N° 1.7

Demanda Futura de Oficina Virtual V & C			
Año	Personas 60%	Modulos trimestrales	Crecimiento %
2008	44,754	83,005	5.3%
2009	47,014	87,197	5.0%
2010	49,270	91,382	4.8%
2011	51,527	95,567	4.6%
2012	53,783	99,751	4.4%

Elaborado por: Miriam Manosalvas

Fuente: Información histórica de la demanda

El módulo de este servicio es trimestral, es decir que un módulo será utilizado durante tres meses consecutivos. En el año 2008 se proyecta una demanda de 83.005 módulos de servicio, y se incrementa a 99.751 módulos para el 2012, con un

crecimiento del 20%. Los usuarios de este servicio para el 2008 serán de 44.754, y 53.783 para el 2012.

El módulo de servicio de la oficina profesional es por día, cuya demanda futura proyectada asciende a 814.569 días durante el año 2008, incrementándose a 978.060 en el año 2012., como se ilustra en la siguiente tabla.

Tabla N° 1.8

Demanda Futura de Oficina Temporal V & C			
Año	Personas 40%	Días	Crecimiento %
2008	29.661	814.569	5,30%
2009	31.146	855.365	5,0%
2010	32.635	896.263	4,8%
2011	34.125	937.161	4,6%
2012	35.614	978.060	4,4%

Elaborado por: Miriam Manosalvas

Fuente: Información histórica de la demanda

1.6.-Análisis de la Oferta

1.6.1.- Clasificación de la Oferta

Se los clasifica por Servicios ofertados:

Oficina Temporal: en la ciudad, solo el Swissotel lo ofrece como un servicio complementario para sus huéspedes y para cualquier persona que lo requiera y consisten en oficinas y salas de sesiones amobladas, adicionalmente proveen puntos para conexión a Internet, equipos, asistencia administrativa, línea telefónica. Las tarifas son por Hora o Día de uso, la facturación grava el IVA más el 10% de servicios por tratarse de un establecimiento hotelero.

1.6.2.- Factores que Afectan a la Oferta

La ubicación: las instalaciones deben estar ubicadas dentro de la zona comercial, bancaria, financiera, hotelera, de fácil acceso vehicular,

Equipamiento y Tecnología: estar acorde con las nuevas tendencias y herramientas tecnológicas marcará el futuro de los servicios. El equipamiento con tecnología de vanguardia es imperativo con el fin optimizar la rapidez y eficiencia de los servicios.

Los precios de los servicios: Los costos del arrendamiento del local, servicio de Internet, líneas telefónicas dedicadas por conmutador, influyen en la oferta del servicio.

Servicios Complementarios de alta calidad: Los servicios que se ofrecen como un valor agregado son importantes para optimizar la funcionalidad de los servicios esenciales porque deben ser de alta calidad, entre los mas importantes se destacan el servicio de Internet, servicio de snacks para reuniones de trabajo, así como el servicio de transporte y el de teléfono celular temporal para los visitantes de fuera de la ciudad.

Servicios sustitutos, como los ofrecidos por las Incubadoras de Empresas, o los Business Center de los Hoteles satisfacen la necesidad de contar con un espacio físico y tener acceso a computadoras, Internet, y otros servicios.

Las condiciones económicas, políticas y jurídicas del país son importantes para la estabilidad del sector empresarial que determinan la demanda y consecuentemente la oferta de los servicios. Al existir un ambiente favorable, el sector productivo y empresarial se dinamiza generando mayor trabajo en todos los sectores y un clima apropiado para la oferta de los servicios.

1.6.3.- Comportamiento Histórico de la Oferta

Por información obtenida en medios empresariales, se conoció que en el año 2000 se instalaron las primeras oficinas temporales y virtuales en un Centro de Negocios privado que contaba con todas las facilidades, equipamiento y servicios, siendo sus clientes en su mayoría ejecutivos y profesionales extranjeros que llegaban al país por negocios y en menor escala los profesionales nacionales independientes, pero el evento del 11 de septiembre del 2001 impactó negativamente la demanda de estos servicios, sumada a la inestabilidad política y económica de nuestro país, por lo que el Centro cerró sus operaciones a finales del 2002.

En el 2003 se instaló un nuevo Centro de negocios que aunque pequeño, contaba con instalaciones confortables y todos los servicios de oficinas temporales y virtuales, pero por limitaciones financieras y escasa publicidad operó solo hasta el 2004.

Como estos servicios salieron del mercado hace varios años, no existe información histórica cuantitativa de la oferta. De acuerdo con la investigación de mercado realizada, se pudo conocer que desde el 2003 el Swissotel ofrece los Servicios de Oficinas Temporales y Sala de Sesiones, que son rentadas por horas y días. Las tarifas por estos servicios que desde esa fecha están vigentes son: Oficinas Temporales \$ 15 por hora, adicionalmente se presta el servicio de conexión a Internet, cuyo valor es de \$6 por hora. La Sala de Sesiones tiene un costo de \$ 30 por hora. Se pudo obtener información de la oferta y facturación de estos servicios de los años 2005 y 2006, que se ilustran a continuación:

Tabla N° 1.9

Oferta histórica del servicio de oficina temporal					
ANO	Of. Temporal	Horas de Uso	Sala Sesiones	Horas Uso	Total Horas ambos servicios
2005	\$ 17,640.00	1,176	\$ 7,560.00	252	1,428
2006	\$ 19,061.00	1,271	\$ 8,169.00	272	1,543

Elabor

ado por: Miriam Manosalvas

Fuente: Investigación de mercado Swissotel

En el año 2005 se utilizaron 1.176 horas de Oficina Temporal y 252 horas de Sala de Sesiones. En el 2006 fue de 1.271 horas de Oficina Temporal y 272 horas de Sala de Sesiones. El total de Horas de Uso por los dos servicios asciende a 1.428 en el año 2005 y a 1.543 en el 2006.

1.6.4.- Oferta Actual

Como se mencionó anteriormente, al momento no existen proveedores del Servicio de Oficina Virtual.

En cuanto al servicio de Oficinas Temporales, el Swissotel es el único proveedor de este servicio. Dispone de 2 oficinas privadas amobladas y 1 Sala de Reuniones con capacidad para 12 personas. La tarifas de las oficinas es de \$ 15 por hora, adicionalmente se presta el servicio de conexión a Internet, cuyo valor es de \$6 por hora. La Sala de Sesiones tiene un costo de \$ 30 por hora.

En el presente año, siguiendo la tendencia histórica, se prevé 1.365 horas de uso de las dos Oficinas Temporales, y de 293 horas de uso de la Sala de Sesiones.

Tabla N° 1.10

Oferta actual de oficinas y sala de sesiones			
AÑO	Horas de Uso Of. Temporal	Horas de Uso	Total Horas Uso de los 2 servicios
2007	1.365	293	1658

Elaborado por: Miriam Manosalvas

Fuente: Investigación de mercado a Swissotel

Por tratarse de un establecimiento cuyo servicio esencial es el alojamiento, las Oficina temporales y Sala de Sesiones se ofrecen como un servicio complementario,

por lo tanto las condiciones como se promociona este servicio se limitan exclusivamente a una información limitada en la página web del hotel. Las tarifas de estos servicios son altas y son utilizadas por un pequeño sector de ejecutivos extranjeros y por cortos espacios de tiempo. Para Consultores o Empresarios nacionales, dichas tarifas son inaccesibles, pues resultaría más económico instalar una oficina tradicional.

1.6.5.- Proyección de la Oferta

Tomando en consideración el comportamiento histórico señalada en el numeral 1.6.3, se realizó la proyección de la oferta de los servicios de Oficinas Temporales y de Sala de Sesiones que ofrece el Swissotel, para los próximos 5 años, aplicando el “Método de Regresión Lineal” que permite estimar la ecuación lineal mas adecuada a la relación entre las variables observadas, se utiliza el método lineal, porque los resultados son mas realistas, como se aprecia a continuación:

Tabla N° 1.11

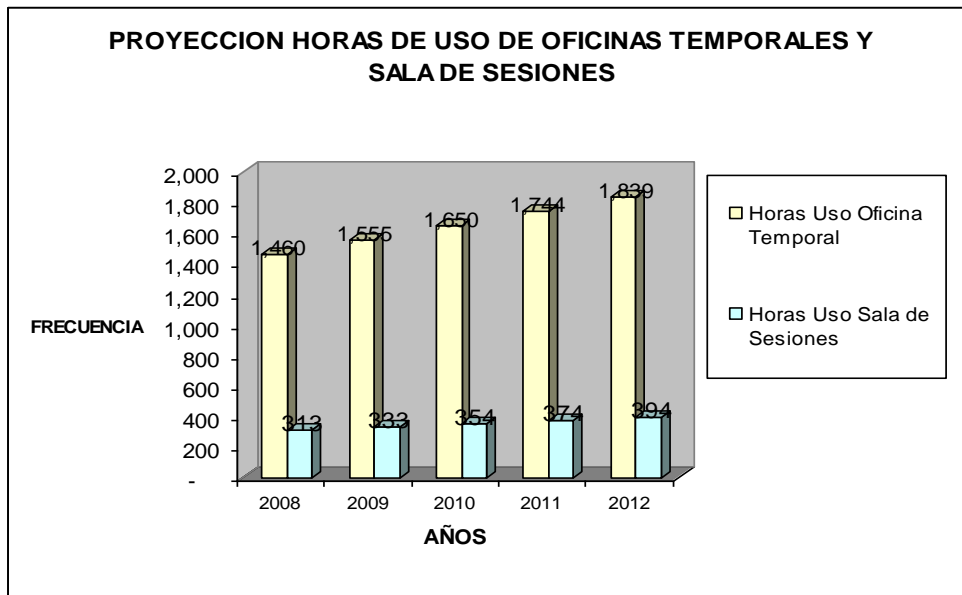
Proyección de la oferta de servicio de oficina y sala de sesiones - Swissotel				
Año	Horas de Uso O. Temporal	Horas de Uso Sala Sesiones	% Crecimiento	Total Horas Uso de los 2 servicios
2008	1.460	313	6,9%	1.773
2009	1.555	333	6,5%	1.888
2010	1.650	354	6,1%	2.003
2011	1.744	374	5,7%	2.118
2012	1.839	394	5,4%	2.233

Elaborado por Miriam Manosalvas

Fuente: Oferta histórica

Como se puede observar, la proyección de oferta de los servicios del Swissotel tanto de oficinas como sala de sesiones es de 1.773 en el 2008, de 1.888 en el 2009, de 2.003, en el 2010, de 2.118 en el 2011, y de 2.233 en el año 2012.

Gráfico N° 1.5



Elaborado por: Miriam Manosalvas

Fuente: Información histórica investigación Swissotel

En el gráfico de barras se aprecia la proyección de la oferta para los próximos 5 años, tanto de los servicios de oficinas como de sala de sesiones, notándose una mayor oferta de oficinas. En el 2008 se proyecta 1.460 horas de oficinas, frente a 313 de sala de sesiones, las mismas que se incrementan en un 26% hasta llegar a 1.939 y 394 respectivamente en el 2012.

1.7.- Determinación de la Demanda Insatisfecha

El balance entre la oferta y la demanda tanto de los servicios de oficinas virtuales como de oficinas temporales corresponde a la demanda insatisfecha del presente estudio.

En vista de que no existe oferta del servicio de Oficinas Virtuales, la demanda insatisfecha se establece en función de los resultados obtenidos de la investigación de mercado y la proyección realizada, y se presentan en la siguiente tabla:

Tabla N° 1.12

Demanda Insatisfecha de Oficina Virtual				
AÑO	Demanda por clientes	Demanda por Módulo trimestre	Oferta del servicio	Demanda Insatisfecha Módulo trimestre
2008	44,758	83,005	0	83,005
2009	47,014	87,162	0	87,162
2010	49,270	91,330	0	91,330
2011	51,527	95,497	0	95,497
2012	53,783	99,665	0	99,665

Elaborado por: Miriam Manosalvas

Fuente: Proyección de la demanda y la oferta

La demanda insatisfecha de este servicio es del 100%. Por módulo de servicio en el 2008 asciende a 83.005, y se incrementa paulatinamente hasta alcanzar los 99.665 en el 2012, con un crecimiento del 20%.

Tabla N° 1.13

Demanda Insatisfecha de Oficinas Temporales				
Año	Demanda personas	Demanda en Días	Oferta En Días	Demanda Insatisfecha En Días
2008	29.653	814.569	222	814.347
2009	31.138	855.365	236	855.129
2010	32.626	896.263	250	896.013
2011	34.115	937.161	265	936.897
2012	35.604	978.060	279	977.780

Elaborado por: Miriam Manosalvas

Fuente: Proyección de la demanda y la oferta

La tasa de la demanda insatisfecha de módulos del servicio de oficinas temporales y salas de sesiones es del 99.97%. En el año 2008 es de 814.347 y se incrementa a 977.780 al 2012, con un crecimiento del 20%.

Tabla N° 1.14

Demanda insatisfecha a captar			
AÑO	Demanda a captar		Oficinas físicas O. Temporal
	O. Virtual 0,94%	O. Temporal 0,27%	
2008	780	2.492	10
2009			
2010			
2011			
2012			

Elaborado por: Miriam Manosalvas

Fuente: Proyección de la demanda y la oferta

Para el primer año del proyecto, se considera captar el 0.94% de la demanda insatisfecha del servicio de oficina virtual que equivale a 780 módulos de servicio, y el 0.22% de la demanda insatisfecha del servicio de oficina temporal, que equivale a 2.492 módulos diarios de servicio, para lo cual se requieren instalar la infraestructura física que comprenden 10 oficinas amobladas.

1.8.- Análisis del Precio en el Mercado del Servicio

1.8.1.- Factores que Influyen en el Comportamiento de los Precios

Los costos: el arrendamiento del local implica un costo alto porque debe estar ubicado en la zona de mayor afluencia comercial, financiera, bancaria, hotelera de la ciudad, que es la zona de mayor plusvalía; el mobiliario y equipamiento son aspectos que requieren una inversión costosa pues el confort de las oficinas, espacio, iluminación, asepsia, mantenimiento, así como la tecnología de vanguardia en las comunicaciones e información son aspectos que determinan la calidad del servicio; y los costos de servicios como el Internet, que en el Ecuador es uno de los más caros de la región, son entre otros, los elementos esenciales para la producción de los servicios y que tienen una gran influencia en el comportamiento de los precios, por tratarse de costos fijos.

Las estrategias de promoción de los servicios incide en los precios al contemplar tarifas especiales por penetración en el mercado y para estimular la repetición del uso de los servicios, tarifas especiales por compras on line o e-commerce.. En la estrategia de promoción y publicidad el precio se utilizará como una herramienta para incrementar el interés de la población objetivo.

Así también, los precios de los diferentes servicios se fundamentan en la capacidad de pago de la población objetivo identificada en la investigación de mercado, que son consistentes con los costos involucrados en la prestación de los servicios.

1.8.2.- *Comportamiento Histórico y Tendencias*

Al no existir en el mercado el servicio de oficina Virtual, no se dispone de información histórica de los precios de estos servicios.

Los objetivos de la política de precios se orientarán a obtener utilidades satisfactorias, que estén consistentes con el nivel de riesgo del negocio. El método de fijación de precios se basará en los Costos determinándose los costos fijos y variables que intervienen en el proceso de prestación de los servicios.

En función de la demanda, partiendo de la alta demanda actual identificada que se prevé se mantendrá en el futuro, podría estimular la entrada de competidores en el mercado, en tal caso el precio será un factor importante a considerarse para responder y mantener una posición fuerte en el mercado.

Los continuos cambios tecnológicos en las comunicaciones que inciden en el precio de los servicios, deberán ser considerados para estar acorde con las exigencias del mercado.

El servicio de Oficina temporal que actualmente tiene solo un proveedor, mantiene una precio estable que se ha mantenido desde su inicio en el año 2005, cuya tarifa es por hora de servicio, esta es de \$ 15, el servicio de conexión a Internet es de \$6 por hora. La Sala de Sesiones tiene un costo de \$ 30 por hora.

1.9.-Mercadeo y Comercialización

1.9.1.- Estrategias de Servicio

El concepto de las Oficinas Virtuales y Oficinas amobladas temporales atrae a una nueva generación de empresarios y consultores que requieren concentrar sus esfuerzos en ser mas eficientes y competitivos, despreocupándose de actividades administrativas y costos relacionados con el arriendo de oficinas, mobiliario, equipamiento, servicios públicos, salarios y compromisos laborales por la contratación de personal.

Las estrategias de servicio del presente estudio se basaran en:

1. Enfoque de servicios: ofrecer dos servicios especializados: Oficinas Virtuales y Temporales dirigidos a un mercado bastante amplio previamente identificado compuesto de visitantes que llegan a la ciudad por negocios y por consultores locales.
2. Ofrecer un servicio personalizado, de alta calidad centrado en las necesidades de los clientes.
3. Posicionamiento del Nombre y Logotipo de la empresa: establecer y mantener el nombre, logotipo y slogan de la empresa en la mente de los clientes del mercado objetivo, con un mensaje consistente y que sea de fácil recordación. Un buen nombre se fija en la mente de los clientes, los motiva a

comprar un producto o utilizar un servicio, identifica o conduce a los clientes hacia la compañía que lo utiliza.

Nombre: Por ser un servicio global, el nombre adoptado es la unión de dos palabras del idioma inglés, que recogen el concepto de un centro especializado de oficinas:

Office: oficina

Center: centro

Slogan: “Usted se concentra en su negocio, nosotros hacemos el resto”



“USTED SE CONCENTRA EN SU NEGOCIO, NOSOTROS HACEMOS EL RESTO”.

Para el cumplimiento de dichas estrategias se dispondrá de:

- Aplicaciones tecnológicas de punta, instalaciones modernas y funcionales, y personal calificado que permitirán agilidad y precisión en los procesos de prestación de servicios.
- Ubicación estratégica de fácil acceso, cerca del área financiera, comercial, hotelera de la ciudad.
- Flexibilidad en espacios y tiempos de servicios, facturación solo por los servicios utilizados, con disponibilidad para uso inmediato.

El horario normal de atención al público será de lunes a viernes, en jornada única desde las 09H00 hasta 18H00. Para requerimientos especiales se ofrecerán horarios extraordinarios con un recargo en las tarifas de servicios de hasta un 200% para fines de semana, feriados, u horario nocturno. Para facilitar la contratación de los servicios tanto a nivel nacional como fuera del país, se ofrecerá la opción de e-commerce a fin de que los prospectos y clientes puedan reservar y pagar con tarjeta de crédito a través de este medio.

OFICINA VIRTUAL

Ofrece las ventajas de unir una dirección comercial principal a la empresa o negocio del cliente incluyendo una gestión telefónica y manejo de correo de manera eficiente y profesional.

Incluye los siguientes beneficios a sus usuarios:

- Disponer de una dirección comercial en una ubicación prestigiosa para insertar en su correspondencia comercial.
- Recepción y reenvío de correspondencia (63 documentos por trimestre).
- Número telefónico privado en el que se responde a nombre del cliente con el saludo que se indique, o el almacenamiento de mensajes en correo de voz con configuración para que el cliente lo revise de manera remota. (2 llamadas diarias).
- Toma de mensajes telefónicos, que le son transferidos inmediatamente por uno de los siguientes medios seleccionados previamente: correo electrónico, mensaje a su teléfono celular, o consultando la sección personal de la página Web de la empresa.

- Recepción y transmisión de hasta 42 mensajes no acumulables por mes, 126 por trimestre.
- Recepción de Fax, y reenvío por correo electrónico.
- Tarifas preferenciales en suministros de oficina, asistencia administrativa, mensajería y correo expreso.

Los requisitos para la contratación de este servicio son:

Página web;

- Llenar el formulario de aplicación on-line,
- Enviar por correo electrónico los siguientes documentos: copia de la identificación personal, copia del RUC, o afiliación a la Cámara de Comercio o cuerpo colegiado del lugar de origen del cliente
- Pagar por el servicio a través de una tarjeta de crédito internacional.

Contratación directa:

- Firmar el contrato de servicios, por duplicado
- Presentación de los siguientes documentos: copia de la identificación personal, copia del RUC o afiliación a la Cámara de Comercio o cuerpo colegiado del lugar de origen del cliente
- Pagar con tarjeta de crédito, cheque personal, o en efectivo.

OFICINAS PROFESIONALES:

Alquiler de áreas amobladas, ideales para sostener reuniones de negocios, juntas de trabajo, capacitaciones, entrevistas, presentaciones comerciales, dentro de un ambiente de trabajo profesional y funcional, con condiciones flexibles de

arrendamiento, en tiempos de uso y espacios requeridos. Las oficinas se suministran con el mobiliario según las necesidades particulares de cada cliente, partiendo de configuraciones básicas sugeridas. El mobiliario adicional puede instalarse con un costo extra, así como servicios de asistencia administrativa para elaboración e impresión de documentos, transmisión de fax, fotocopias, etc. Comparte las áreas de recepción, instalaciones sanitarias, área de cafetería.

Esta modalidad de servicio ofrece 3 opciones:

- Oficina Individual: cuenta con estación de trabajo individual, con espacio para dos visitantes, extensión telefónica, acceso a Internet de banda ancha, acceso a la red local para compartir archivos y utilizar impresoras.
- Oficina Múltiple: Con capacidad de hasta 6 puestos de trabajo en cubículos, con extensiones telefónicas, acceso a Internet de banda ancha, acceso a la red local para compartir archivos y utilizar impresoras.
- Sala de Sesiones: con capacidad de hasta 12 personas, con acceso a Internet de banda ancha, acceso a la red local para compartir archivos y utilizar impresoras, con facilidades para instalación de equipos de proyección, de videoconferencia, y zona de refrigerio.

Estos servicios están disponibles previa reservación con 24 horas de anticipación, a través de pago directo, o la firma de un voucher en blanco como garantía de la reserva, o reservación on-line garantizada con una tarjeta de crédito.

Requisitos para la contratación de los servicios:

Página web;

- Llenar el formulario de Reservación on-line,
- Confirmar la reserva con el número de una tarjeta de crédito internacional.

- Copia de identificación personal al momento de uso de la oficina.

Contratación directa a través de la Ejecutiva de Ventas:

- Firmar el formulario de Reservación, por duplicado
- Firmar un voucher de garantía
- Copia de identificación personal.

Forma de pago:

El cliente podrá realizar el pago mediante una tarjeta de crédito, con cheque personal, o en efectivo.

SERVICIOS DE SOPORTE: Son servicios que serán subcontratados a proveedores externos, según los requerimientos existentes, excepto el servicio de Asistencia Administrativa que será atendido por personal propio,

- Alquiler de teléfonos celulares temporales
- Alquiler de computadoras portátiles laptop
- Alquiler de proyectores, pantallas, equipos de videoconferencia
- Servicio de snacks para reuniones de trabajo
- Servicio de transporte local
- Servicio de asistencia administrativa personalizada
- Suministros de oficina, fotocopias
- Correo expreso, mensajería local

1.9.2.- Estrategias de Precios

Los objetivos de la política de precios se orientarán a obtener utilidades satisfactorias, que estén consistentes con el nivel de riesgo del negocio. El método de fijación de precios se basará en los costos tanto fijos como variables que intervienen en el proceso de prestación de los servicios.

Considerando que los servicios a ofrecer son nuevos en el mercado especialmente en lo que respecta a Oficinas Virtuales que no hay competidores en el mercado, y las Oficinas Temporales solo existe un competidor, las estrategias de precios que se ha diseñado son:

- Generar una oferta de valor para los clientes, considerando que sus decisiones se rigen por el nivel de rentabilidad y beneficios que esperan alcanzar y al significativo ahorro en costos monetarios y no monetarios al disponer de servicios que están listos para su uso y que solo pagan por el tiempo y servicio que utilizan.
- Fijación de precios por penetración en el mercado: Descuento del 3% por la contratación durante el primer semestre de operaciones.
- Fijación de precios promocionales: Descuento del 3% por la contratación y pago del servicio semestral, descuento del 5% por pago del servicio anual, a fin de estimular un mayor tiempo de uso.
- Precios especiales para asociaciones u organizaciones: realizar convenios con gremios de profesionales, asociaciones, hoteles, ofreciendo el 5% de descuento para sus socios o clientes.

Tabla N° 1.15

ESTRATEGIA DE PRECIOS OFICINA VIRTUAL*			
Categorías de precios	\$	Descuento 5%	Descuento 3%
Precio nominal para aplicar descuento	185,0		
Precio normal	176,2		
Precio por pago servicio semestral			-179,4
Precio por pago servicio anual		176,2	
Precio pago por e-commerce		176,2	

Los valores no incluyen el IVA.

Elaborado por: Miriam Manosalvas

Fuente: Costos fijos y variables

Tabla N° 1.16

ESTRATEGIA DE PRECIOS OF. PROFESIONAL	
Tipo de Oficina	\$
Oficina Individual	41
Oficina Múltiple *	10
Sala de Sesiones *	20

* Precio por persona

Elaborado por: Miriam Manosalvas

Fuente: Costos fijos y variables

El Servicio de Oficinas Profesionales incluye 3 tipos básicos de Oficina, cuyas tarifas son por Día.

Las tarifas de Oficina Múltiple y de Sala de Sesiones se aplican por persona. La Oficina múltiple tiene un precio de \$ 10 por persona, mínimo 4 personas. La sala de sesiones es de \$ 20 por persona, mínimo 4 personas

SERVICIOS DE SOPORTE: Las tarifas de estos servicios se describen a continuación.

Tabla N° 1.17

TARIFA DE SERVICIOS DE SOPORTE	
SERVICIO	VALOR \$
Asistencia Administrativa, valor hora	4.00
Mensajería local, valor hora	2.00
Impresión de Documentos, valor hoja	0.10
Fotocopias b/n, valor por hoja	0.06
Fotocopia a color, valor por hoja	0.70
Llamadas locales, valor minuto	0.15
Llamadas a líneas celulares, valor minuto	0.50
Alquiler de laptop	40.00
Alquiler de proyector	50.00

Elaborado por: Miriam Manosalvas

Fuente: Proveedores

Los servicios de teléfono celular temporal, snacks para reuniones de trabajo, correo expreso, y transporte local serán subcontratados a proveedores especializados, con quienes se negociarán las tarifas a fin de obtener precios preferenciales.

1.9.3.- Estrategias de Plaza

- La venta y la entrega o prestación de servicios se hará por medios directos, sin utilizar intermediarios o otros canales de distribución.

- Por la naturaleza de los servicios, el contacto con los clientes es en un espacio virtual y en tiempo real. En el caso de las Oficinas Virtuales, los canales utilizados para la entrega del servicio son las telecomunicaciones, tanto por teléfono como por Internet, el cliente no está físicamente en el Centro de Negocios donde se originan los servicios, pero los recibe a través de los medios y canales indicados, en cualquier lugar donde se encuentre. En el caso de las Oficinas Profesionales, el contacto es directo y en tiempo real, pues el cliente recibe los servicios en las instalaciones del Centro de Negocios. Por ser un servicio de alto contacto, las facilidades que se ofrecen se caracterizan por su ubicación estratégica, confort y funcionalidad de las instalaciones y personal especializado.

- Rapidez de respuesta, y flexibilidad en horarios y tiempos de uso. Los servicios de oficinas profesionales estarán a disposición del cliente 1 hora después de la contratación del servicio. Los servicios de oficinas virtuales estarán disponibles en forma inmediata.

- Los clientes podrán conocer las instalaciones por medio de Internet, realizando un tour virtual en la pagina web del Centro, ilustradas en imágenes y fotografías de las instalaciones y áreas de interés.

- Servicio de e-commerce: a través de la página web de Officenter, los visitantes de este sitio tendrán la opción de reservar, contratar y pagar con tarjeta de crédito por los servicios requeridos.
- También pueden visitar personalmente el Centro para conocer las instalaciones, informarse y contratar los servicios, donde el personal de ventas les atenderá directamente.
- Para ofrecer información de los servicios del Centro de Negocios, se negociará con los principales Hoteles de la ciudad y Aerolíneas para que puedan facilitar información y realizar el contacto con el Centro entre sus clientes interesados, estableciéndose una relación de interés y beneficios mutuos, como tarifas especiales en alojamiento, pasajes aéreos y servicios del Centro de Negocios..
- También se establecerán convenios con Cámaras de Comercio provinciales, Asociaciones de Profesionales de diferentes campos como la ACCE, a fin de ofrecer beneficios adicionales o tarifas preferenciales para sus socios.

1.9.4.- Estrategia de Promoción

El eslogan propuesto “Usted se concentra en su negocio, nosotros hacemos el resto” se incluirá en todas las piezas publicitarias que se han diseñado, enfocando el mensaje en la versatilidad, flexibilidad y comodidad de los servicios. Las siguientes estrategias se han diseñado para el efecto:

- Lanzar una campaña de publicidad y de promoción por penetración en el mercado que tendrá como objetivos: potenciar el conocimiento de los servicios e incentivar su uso. La promoción consistirá en ofrecer un mes de gratuidad por la contratación de un año de cualquiera de los Planes de Oficina Virtual, la misma que tendrá una

vigencia de 6 meses a partir de la apertura del Centro de Negocios. Esta campaña se realizara en los medios indicados en la siguiente tabla.

- A través de una página web funcional y creativa, se ofrecerá información de todos los servicios, con la opción de realizar un tour virtual, de reservar y comprar cualquiera de los servicios por este medio. Por este medio se anunciará la promoción adoptada por penetración en el mercado: por la contratación de un año de cualquiera de los Planes de Oficina Virtual el cliente recibirá un mes de gratuidad en el servicio, así como el 5% de descuento por pagos on line. . Esta promoción tendrá una vigencia de 6 meses a partir de la apertura del Centro.

Tabla N° 1.18

ESTRATEGIA DE PUBLICIDAD - PLAN DE MEDIOS				
MEDIOS	Calendario	Ediciones	Valor Unit.	Valor Total
Correo electrónico	Trimestral	4	\$ 100	\$ 400
Revista de Abordo AVIANCA	Mensual	2	\$ 2.500	\$ 5.000
Revista de Abordo COPA	Mensual	2	\$ 2.500	\$ 5.000
Revista de Abordo TAME	Mensual	3	\$ 1.500	\$ 4.500
Revista Diners	Bimensual	2	\$ 2.500	\$ 5.000
Inclusion en sitios web de interes	Permanente			\$ 600
Diseño de Artes	Una sola vez		\$ 500	\$ 500
Total				\$ 21.000

Elaborado

por: Miriam Manosalvas

Fuente: Proveedores, investigación directa

- Se realizaran las siguientes actividades de Relaciones Publicas para la inauguración del Centro de Negocios: Boletines y Rueda de Prensa para dar a conocer la inauguración del Centro de Negocios, y un Cóctel de Inauguración en las instalaciones del Centro, con invitados especiales como Empresarios del Sector Comercial y Turístico, Autoridades Locales, Medios de Comunicación, etc.

Tabla N° 1.19

PLAN DE RELACIONES PUBLICAS	
Actividad	Invitados
Coctel de Lanzamiento	100
Rueda de Prensa - TV-Radio-Prensa	20

Elaborado por: Miriam Manosalvas

Fuente: investigación directa

CAPÍTULO II.- ESTUDIO TÉCNICO

2.1.-Tamaño del Proyecto

2.1.1.- *Factores Determinantes del Proyecto*

2.1.1.1.- Condicionantes del Mercado

Un condicionante del mercado es la alta demanda insatisfecha, que en el caso del servicio de Oficinas Virtuales es del 100% de la población analizada, y de Oficinas Temporales es del 99.7% para los próximos 5 años. Se considera la conveniencia de desarrollar los referidos servicios para satisfacer el 0.94% de la demanda de oficinas virtuales, y el 0.22% de las oficinas profesionales o temporales, como se presentan a continuación:

Tabla N° 2.1

Demanda insatisfecha a captar			
AÑO	Demanda a captar		Oficinas físicas O. Temporal
	O. Virtual 0.94%	O. Temporal 0.27%	
2008	780	2,492	10
2009			
2010			
2011			
2012			

Elaborado por: Miriam Manosalvas

Fuente: Demanda y oferta

Los recursos financieros son una limitación por la costosa inversión que implica instalar una infraestructura física y tecnológica de grandes dimensiones para cubrir una demanda tan amplia, por tal razón se ha considerado conveniente desarrollar los servicios para una pequeña porción de la población objetivo, a fin de ofrecer un servicio de calidad. Para prestar el servicio de oficinas profesionales se necesitan instalar 8 oficinas, para cubrir apenas el 0.22% de la una demanda insatisfecha.

2.1.1.2.- Disponibilidad de Recursos Financieros

Los recursos financieros necesarios para la implementación de los servicios, incluyendo el capital de trabajo para los 4 primeros meses, serán solventados el 73% a través de una participación societaria, y el 23% mediante un préstamo bancario para fines comerciales. Por lo tanto se determina que existe disponibilidad de los recursos financieros requeridos para el desarrollo del proyecto.

2.1.1.3.- Disponibilidad de Mano de Obra

La Mano de Obra requerida para la prestación de los servicios está compuesta por Personal Operativo: Secretarias y Operadoras telefónicas; Personal Administrativo: Gerente, Ejecutiva de Ventas y Auxiliar de Mantenimiento. Existe en el mercado local la mano de obra calificada requerida, el proceso de selección y reclutamiento se canalizará a través de anuncios en un periódico local. Dadas las condiciones del mercado laboral, según las estadísticas del INEC obtenidas a través de Internet⁹, en la ciudad de Quito el índice de desempleo es del 7.9% y el subempleo global asciende a 49.10%, aspecto que se considera favorable para acceder a mano de obra calificada que está subempleada, por lo tanto no hay limitantes en la disponibilidad de mano de obra.

2.1.1.4.- Disponibilidad de Insumos y Servicios

Existen en el mercado local suficientes proveedores y distribuidores especializados en la provisión de insumos y materiales de oficina. Igualmente existen proveedores de servicios básicos, servicio de telefonía, Internet de alta velocidad, a quienes se les puede calificar y seleccionar como proveedores según la conveniencia de Officenter, y en base a una negociación de precios, asistencia técnica, y formas de pago, en función de la demanda prevista.

Consecuentemente no existen limitantes y más bien existe la disponibilidad necesaria de insumos y servicios requeridos para la ejecución del proyecto.

2.1.1.5.- Disponibilidad de Tecnología

Considerando que la tecnología en telecomunicaciones es la herramienta clave para la prestación de los servicios, se ha determinado que el mercado local cuenta con proveedores de equipos de telefonía y comunicaciones computarizados con

⁹ www.inec.gov.ec, Indicadores del Mercado laboral por ciudades principales a marzo 2006

tecnología IP, opciones de mensajería unificada, correo de voz, líneas conmutadas, red inalámbrica de área local LAN, sistema de protección de firewall controlado, software para el control de llamadas, mensajes y tarificación, base de datos de clientes, de reservaciones, etc., cuya selección se realizará en base a la relación calidad/precio.

Por lo tanto, la tecnología no es un limitante, pues existe suficiente disponibilidad en el mercado.

2.1.1.6.- Economías de Escala

Los costos de instalación de los servicios como son: arrendamiento de local, mobiliario, mano de obra calificada, equipos de telecomunicaciones, son rubros que implican altos costos fijos. Considerando que la demanda es alta, los servicios se enfocarán al 0.94% de la demanda insatisfecha de Oficinas Virtuales y al 0.27% de Oficinas Profesionales a fin de lograr eficiencia económica al mantenerse toda la capacidad instalada en uso y generar ingresos y rendimientos sobre la inversión.

2.1.2.- Capacidad de Prestación del Servicio

2.1.2.1.- Tamaño Óptimo

Una vez que se cuenta con los resultados del estudio de mercado, y en función de los factores determinantes del proyecto analizados como son: los condicionantes del mercado, la disponibilidad de recursos financieros, de mano de obra, de insumos y servicios, de tecnología y equipos, los mismos que son favorables para la realización del proyecto, se determina la capacidad o tamaño óptimo de la empresa, aplicando el Método de Lange “que es un modelo particular para fijar la capacidad óptima de la producción de una nueva planta, en base a una hipótesis real de que existe una relación funcional entre el monto de la inversión y la capacidad productiva

del proyecto, permitiendo considerar a la inversión inicial como medida directa de la capacidad de producción (el tamaño)”¹⁰

Con lo expuesto es necesario hacer el estudio de un número de combinaciones inversión-costo de producción, de tal forma que éste último sea mínimo, y para esto como los costos se dan en el futuro y la inversión en el presente, es necesario incorporar el valor del dinero en el tiempo y descontar todos los costos futuros para realizar la comparación.

A continuación se presenta la formula del costo total mínimo:

$$\text{Costo total} = 1^{\circ}(c) + \frac{c}{(1+i)} = \text{mínimo}$$

DONDE:

C = costo de producción.

1°= inversión inicial.

i= tasa de descuento.

T = periodos considerados en al análisis

Para que al final, el costo total alcanzará su nivel mínimo cuando el incremento de la inversión inicial sea igual a la suma descontada de los costos de operación, que esa mayor inversión permite ahorrar.

2.2.-Localización del Proyecto

2.2.1.- Macro Localización

Tomando en consideración que gran parte del éxito de una empresa está en su ubicación geográfica, un aspecto fundamental que ha determinado la macro localización del presente proyecto es la globalización producida por el desarrollo de: la economía de mercados, las comunicaciones internacionales, la agilidad y

¹⁰ www.geocities.com

confiabilidad de los transportes, una mayor fluidez de capital entre países, las grandes diferencias en los costos laborales.

Otro aspecto importante que amerita considerarse es el desarrollo de la Cuenca Asia Pacífico, una de las áreas más importantes en el marco del comercio mundial y que poco a poco está avanzando en la consolidación de una integración regional intercontinental. Esta zona la integran 7 organizaciones de las cuales las más importantes para el Ecuador son: El Consejo Económico de la Cuenca del Pacífico (PBEC); Consejo de Cooperación Económica del Pacífico (PECC); y, Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico (APEC).

El PBEC surge en 1967 por iniciativa del comité de Negocios Japón-Australia y es una organización privada que agrupa a más de 1200 empresas consideradas las más importantes de la Cuenca del Pacífico. Es un foro eminentemente empresarial que tiene como misión lograr para la región un ambiente de negocios que asegure el libre comercio y la inversión y que impulse la competitividad basada en la capacitación individual de las compañías, proveer información y una red de servicios a los miembros para incrementar sus oportunidades comerciales; y, apoyar los esfuerzos empresariales cooperativos.

Son miembros de este Consejo: Australia, Canadá, Chile, China, Colombia, Corea, Ecuador, Estados Unidos, Fiji, Filipinas, Hong Kong, Indonesia, Japón, Malasia, México, Nueva Zelanda, Perú, Rusia, Taiwán y Tailandia.

El APEC es el organismo de concertación interestatal de políticas económicas orientadas al proceso de regionalización.

El Ecuador tiene como objetivo ingresar al Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico (APEC), su incorporación estará en función del cumplimiento de los requisitos que los actuales países miembros del APEC resuelvan.

Los miembros del APEC buscan establecer un área de libre comercio e inversión para el 2010, en el caso de las naciones industrializadas, y en el 2020 para el resto de países de esa región.

Dado su potencial económico es innegable que la Cuenca del Pacífico representa para el Ecuador, a mediano y largo plazo, una importante área en términos de comercio e inversión. En ella se están desarrollando los flujos financieros, de comercio y tecnología más dinámicos del mundo, elementos indispensables para el desarrollo del país. Más de la mitad del comercio mundial se desarrolla en la Cuenca del Pacífico y tres de las más importantes economías mundiales pertenecen a esta región (China, Japón y Estados Unidos)

2.2.1.1.- Justificación

El Centro de Negocios Officenter, estará localizado en la ciudad de Quito, capital de la República del Ecuador, cuya población asciende a cerca de dos millones de habitantes, y más de la mitad de ésta realiza actividades de servicios por la importancia política y económica que tiene al ser la capital del país. Además es una ciudad que combina la arquitectura moderna con la colonial hoy restaurada y exhibida al mundo, aspecto que le mereció la designación de “Patrimonio Cultural de la Humanidad”.

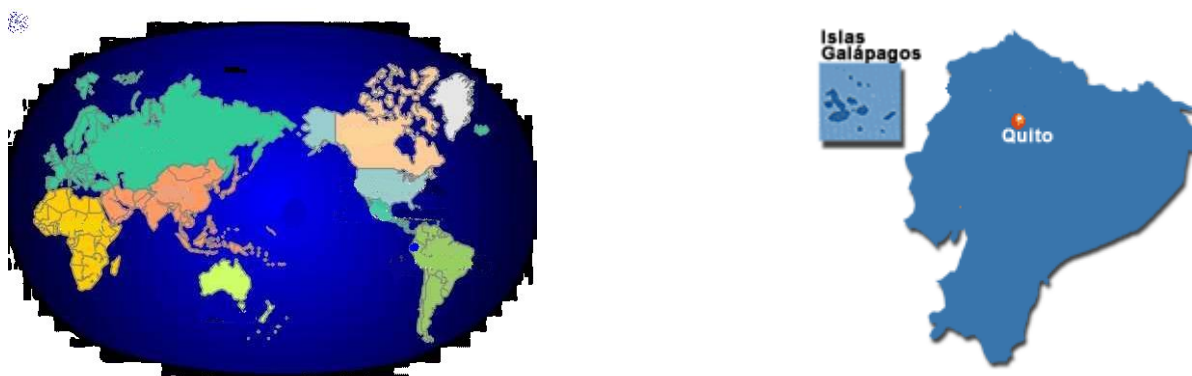
Su estratégica posición geográfica le mantiene conectada con el mercado internacional a través de rutas y frecuencias regulares de líneas aéreas que operan hacia y desde su aeropuerto internacional. Con el incremento de la inversión en actividades comerciales, productivas y turísticas, Quito ha experimentado un crecimiento importante, cuenta con una oferta hotelera de primer orden con la participación de las principales cadenas internacionales como Marriott, Hilton, Sheraton, Radisson entre otras, así como un desarrollo vial, transporte, servicios, comunicaciones, seguridad, que le han permitido ser la sede de importantes ferias comerciales, exposiciones de carácter regional, continental y mundial.

Por las razones expuestas, se considera que la ciudad de Quito es el lugar adecuado para desarrollar los servicios del presente proyecto.

2.2.1.2.- Mapa de Macro Localización

El mapa de macro localización, conforme a lo expuesto, se ilustra a continuación.

Gráfico N° 2.1



Elaborado por: Miriam Manosalvas

Fuente: Internet, imágenes google,

2.2.2.- Micro Localización

2.2.2.1.- Criterios de Selección de Alternativas

Los criterios de selección para determinar la localización estratégica de Officenter se fundamentan en:

Ubicación: Debe estar dentro de la zona moderna, comercial, financiera y hotelera de la ciudad, a fin de facilitar la proximidad y movilización de los clientes locales y visitantes que se encuentran en la ciudad por negocios. La ubicación tiene un peso de 30%. El puntaje se asigna en función a la cercanía en tiempo a una mayor

cantidad de centros comerciales, bancos y hoteles categoría superior. A 5 minutos de distancia a una mayor cantidad de estos establecimientos el puntaje es de 5 puntos, a 10 minutos de distancia el puntaje es de 3 puntos, y a 20 minutos de distancia es 1 punto.

Vías de Acceso: Es muy importante la cercanía a una mayor cantidad de avenidas principales y alternas para facilitar y agilizar el transporte, y evitar congestionamientos. Este criterio de selección tiene un peso de 30%, y el puntaje asignado está en función a la cantidad de avenidas principales disponibles, así con la cercanía de 3 ó mas avenidas principales se asigna 5 puntos, y con menos de 3 avenidas principales se asigna 3 puntos.

Infraestructura moderna: Debe ser un edificio inteligente con aplicaciones tecnológicas de punta, tales como servicio de voz y datos, Internet inalámbrico, seguridad sistematizada y controles de acceso, sistemas de climatización, área de estacionamiento seguro. Este criterio de selección tiene un peso del 40%, y el puntaje está en función a la antigüedad de construcción del edificio, a 5 o menos años de construcción se asigna 5 puntos, y con más de 5 años de construcción se asigna 3 puntos.

2.2.2.2.- Matriz de Micro Localización

Tabla N° 2.2

MATRIZ DE LOCALIZACION

CRITERIOS	Puntos	Peso	Puntuaciones sobre 5 puntos			Puntuaciones Ponderadas		
			LOCAL A	LOCAL B	LOCAL C	LOCAL A	LOCAL B	LOCAL C
1 Proximidad zona comercial		0,30	1	5	3	0,30	1,50	0,90
A 5 minutos de establecimientos	5							
A 10 minutos de establecimientos	3							
A 20 minutos de establecimientos	1							
2 Vías de acceso		0,30	3	5	3	0,90	1,50	0,90
3 ó mas avenidas principales	5		3	5	3			
Menos de 3 avenidas principales	3							
3 Edificio inteligente		0,40	3	5	5	1,20	2,00	2,00
5 años o menos de construcción	5							
Mas de 5 años de construcción	3		60	90	90	-	-	-
Totales		1,00	70	110	104	2,40	5,00	3,80

Elaborado

Local A: Av. 12 de Octubre y Cordero, Local B: Av. De los Shyris y Suecia, Local C: Av. Amazonas y Arízaga

por:
Miriam

Manosalvas

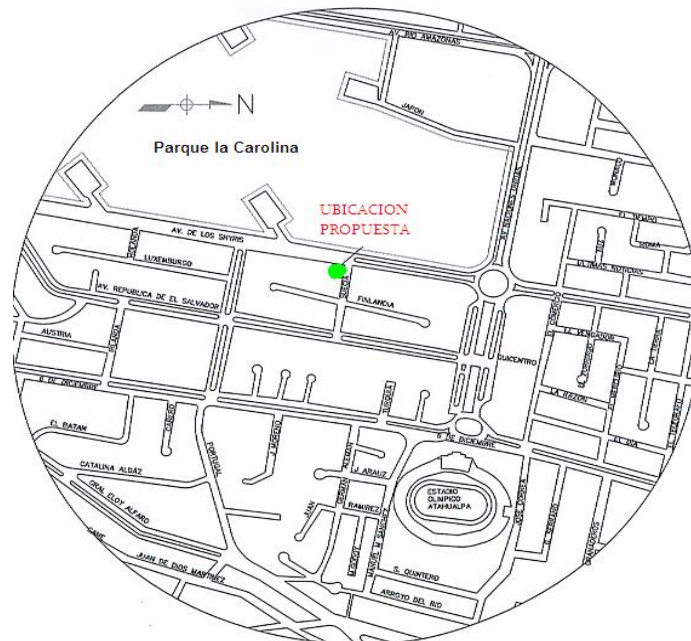
Fuente: Investigación directa

Una vez que se asignó la puntuación sobre 5 puntos a cada Local, y en base al peso dado a cada criterio, se realizó la puntuación ponderada de cada uno de los 3 locales, determinándose que es preferible el Local B, ubicado en la Av. De los Shyris y Suecia porque alcanzó una mayor puntuación, por lo que su ubicación es estratégica para los fines propuestos.

2.2.3.3.- Plano de la Micro Localización

A continuación se ilustra la ubicación del local B seleccionado, que se encuentra localizado en la Av. De los Shyris y Suecia, frente al parque de La Carolina.

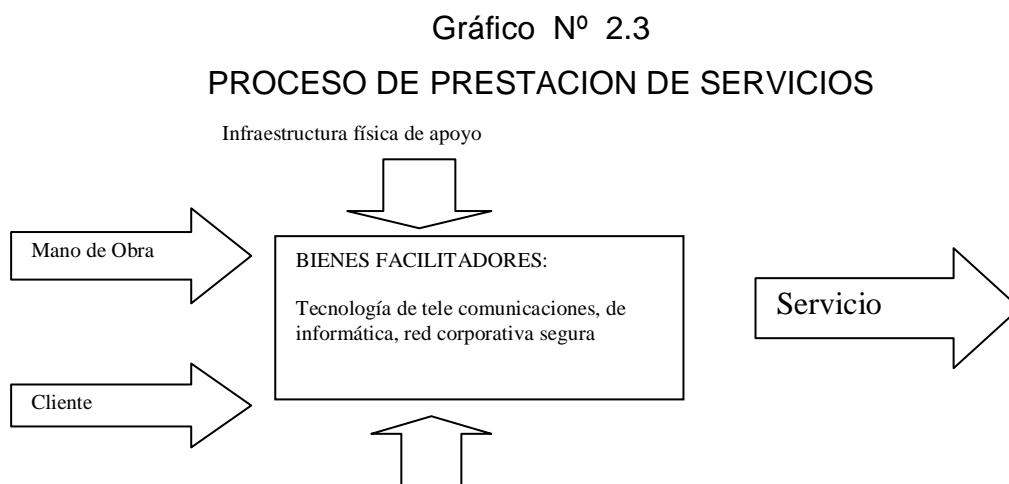
Gráfico N° 2.2



2.3.-Ingeniería del Proyecto

2.3.1.- Proceso de Prestación del Servicio

El Proceso de prestación de servicio, de acuerdo con el autor Edilberto Meneses Alvarez¹¹ tiene el siguiente esquema



Elaborado por: Miriam Manosalvas

Fuente: Obra del Ec. Edilberto Meneses Alvarez

Se considera fundamental la aplicación de la “Cadena del Valor” como un elemento de análisis de la actividad empresarial, a fin de identificar las fuentes de ventaja competitiva de las actividades generadoras de valor agregado (Anexo N° 5).

Las actividades generadoras de Valor para la prestación eficiente de los servicios de Oficinas Virtuales y Profesionales, que le permitan a Officenter lograr una ventaja competitiva son:

Mercadotecnia: Las actividades de marketing efectivas de publicidad, promoción, precio permitirán aprovechar las oportunidades del mercado y posicionarlos como servicios innovadores y de calidad.

¹¹ PREPARACION Y EVALUACION DE PROYECTOS, Tercera Edición, 2001, pág. 95

Diseño del Servicio: Las actividades para la contratación, diseño, y proceso de prestación de los servicios estarán apoyadas en tecnología de punta.

Los servicios especializados de oficina virtual y de oficina profesional incluyen procesos flexibles en el tiempo y espacios requeridos. La secuencia de las operaciones está diseñada para minimizar el riesgo de saturación en cualquier punto del proceso.

Seguimiento a Clientes: Se realizará una Encuesta de Satisfacción de Servicio para conocer las opiniones de los usuarios una vez que han utilizado cualquiera de los dos servicios, a fin de identificar falencias o novedades en los procesos y hacer las rectificaciones o mejoramientos que ameriten.

Las Actividades de Apoyo son:

Administrativa: A través de actividades y personal que contribuyan al mejoramiento del proceso de prestación de servicios.

El unidad de tiempo para el servicio de la Oficina Virtual es por trimestre y para la Oficina Profesional es por día. La jornada laborable contempla un horario diario de 8 horas, 5 días a la semana, 21 días al mes, 63 días al trimestre, 252 días al año. El horario es de 9H00 a 13H00, de 14H00 a 18H00. De 13 a 14H00 es el tiempo de lunch.

A continuación se ilustran los gráficos de procesos de entrega de servicios, que son las actividades agregadas de valor en el presente estudio. En primer lugar se ilustra el proceso para la entrega de servicios de Oficina Virtual, y a continuación el proceso para la entrega de servicios de la Oficina Temporal.

Gráfico N° 2.4

Proceso: Servicio de Oficina Virtual			Resumen					
Sujeto: Cliente			Actividad	Número de pasos	Tiempo (minutos)	Distancia (metros)		
Principio: Recepción de Orden de Servicio								
Final: Terminación de contrato de servicio			Operación ○	8	20	0		
			Transporte ⇨	0	0	0		
			Inspección □	0	0	0		
			Retraso D	0	0	0		
			Almacenaje ▽	0	0	0		
Acti. #	Tiempo (minutos)	Distancia (metros)	○	⇨	□	D	▽	Descripción de la Actividad
1	1,00	-	x					Recepción de Orden de Servicio
2	3,00		x					Configuración servicios en el sistema
3	2,00	-	x					Recepción de llamadas telefónicas a nombre del cliente
4	2,00	-	x					Recepción de correspondencia del cliente y procesamiento
5	1,00		x					Registro diario de actividad de la cuenta del cliente
6	4,00		x					Uso de oficina y servicios requeridos por cliente
7	4,00		x					Atención de requerimientos de cliente
8	3,00		x					Terminación de contrato de servicio
Total	20,00		8	0	0	0	0	

Elaborado por: Miriam Manosalvas

Fuente: Ingeniería del proyecto

Gráfico N° 2.5

Proceso: Servicio de Oficinas Profesionales			Resumen					
Sujeto: Cliente			Actividad	Número de pasos	Tiempo (minutos)	Distancia (metros)		
Principio: Recepción de Orden de Servicio								
Final: Terminación de reserva de Servicio			Operación ○	5	15	0		
			Transporte ⇨	0	0	0		
			Inspección □	0	0	0		
			Retraso D	0	0	0		
			Almacenaje ▽	0	0	0		
Acti. #	Tiempo (minutos)	Distancia (metros)	○	⇨	□	D	▽	Descripción de la Actividad
1	1,00	-	x					Recepción de Orden de Servicio
2	3,00		x					Configuración servicios en el sistema
3	4,00	-	x					Uso de oficina o sala sesiones
4	4,00		x					Atención requerimientos del cliente
5	3,00		x					Terminación de reserva de servicio
Total	15,00		5	0	0	0	0	

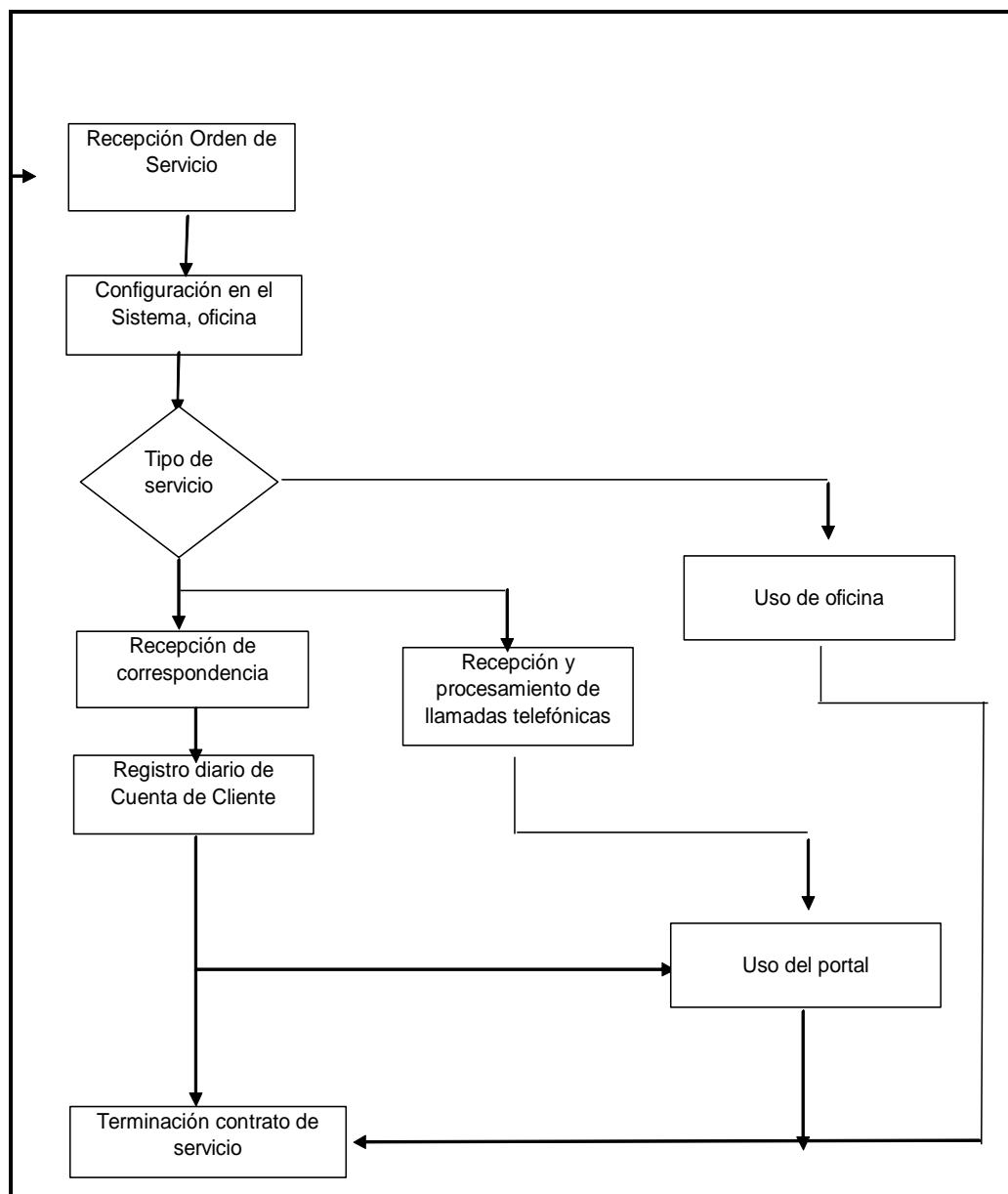
Elaborado por: Miriam Manosalvas

Fuente: Ingeniería del proyecto

2.3.2.- Diagrama de Flujo

Se ha diseñado el diagrama de flujo que representa la secuencia de actividades que integran el proceso de prestación del servicio, realizadas por la Secretaria, la Operadora de teléfonos, en el cual interviene también el Cliente.

Gráfico N° 2.6
DIAGRAMA DE FLUJO



2.3.3.- Programa de Prestación del Servicio

El programa de prestación de servicios de Officenter se basará en la logística. El objetivo de esta técnica es satisfacer los requerimientos de los clientes a través de una gestión administrativo-operacional efectiva y coordinada tanto de la infraestructura física como de la tecnología de telecomunicaciones y de informática de última generación, que permitirá procesos eficientes para la entrega de servicios personalizados, directos de la empresa hacia los clientes. Por lo tanto, la logística de los servicios es la capacidad estratégica que le permitirá crear valor y será la aptitud central a la Empresa.

MODULO DE SERVICIO DE OFICINA VIRTUAL

La unidad de tiempo para la prestación del servicio de Oficina Virtual es por trimestre, se atenderá una demanda de 780 módulos de servicio al año, que estarán distribuidos en un promedio aproximado de 200 módulos por trimestre.

La configuración en el sistema incluye las siguientes actividades:

- Asignación de una línea telefónica para el cliente y registro en el servidor central.
- Creación de una cuenta del Cliente en el servidor central, enlazado con el software administrador de la página web.
- Asignación de una clave de usuario para acceso al portal de servicios

En la siguiente tabla se ilustra las actividades por módulo de servicios, los tiempos requeridos para cada una de ellas, las personas responsables, la cantidad de módulos o usuarios, y los tiempos totales, determinados en minuto de servicio por año.

MODULO DE SERVICIO DE OFICINA PROFESIONAL

La unidad de tiempo que se ha considerado para prestar este Servicio es por día. El número de oficinas a implementar en el primer año de operaciones es de 10 oficinas que permitirá atender el 0.94% de la demanda insatisfecha, con lo cual se podrá cubrir 2.492 días de servicio por año. En el año 2 y 3 se proyecta incrementar 3 nuevas cada año, totalizando 16 oficinas hasta el año 4 que permitirán atender una demanda de 3.985, lo cual significa un incremento del 60% de su capacidad. Además, para una mayor flexibilidad de espacio, se ha considerado instalar divisiones modulares movibles que permitirán adaptar el espacio en función a las necesidades de los clientes, siendo posible adaptar oficinas y salas de sesiones cómodas con versatilidad y rapidez.

La configuración en el sistema incluye las siguientes actividades:

Asignación de un oficina para el cliente y registro en el servidor central para actualizar la información en la página web; y coordinación de servicios de soporte requeridos por el cliente

Tabla N° 2.3

MODULO DE SERVICIOS DE OFICINA VIRTUAL - ANUAL								
Actividad o Servicio	Responsable	Tiempo en minutos	Cantidad Serv. por modulo	Total minutos p/modulo	Total Anual Modulos	Total Min. por Año	Total dias por Año	Cantidad de Personal
Recepción de ordenes de servicio	Secretaria	1,00	1	1,00	780	780	1,6	
Configuración del sistema	Secretaria	3,00	1	3,00		2.341	4,9	
Recepción y procesamiento llamadas telefónicas c/día	Operadora	1,00	504	504,00		393.245	819,3	
Recepción de correspondencia c/día	Secretaria	1,00	252	252,00		196.622	409,6	
Registro diario actividad cuenta de Cliente	Secretaria	1,00	252	252,00		196.622	409,6	
Terminación de Contrato de Servicio	Secretaria	3,00	1	3,00		2.341	4,9	
Secretaria		9,00	507	511	780	398.706,60	830,64	3,3
Operadora		1,00	504	504	0	393.244,87	819,26	3,3

Elaborado por: Miriam Manosalvas

Fuente: Programa de prestación del servicio

Tabla N° 2.4

MODULO DE SERVICIOS DE OFICINA PROFESIONAL - ANUAL							
Actividad	Responsable	Tiempo en minutos	Cantidad Serv. por módulo	Total minutos p/servicio	Número de modulos al Año	Total Minutos por Año	Cantidad de Personal
Recepción de ordenes de servicio	Secretaria	1,00	1	1,00	2.492	2.492,0	
Configuración del sistema	Secretaria	3,00	1	3,00		7.476,0	
Uso de oficina o sala sesiones	Cliente						
Atención requerimientos del cliente	Secretaria	4,00	1	4,00		9.968,0	
Terminación de reserva de servicio	Secretaria	3,00	1	3,00		7.476,0	
Tiempo Secretaria		11,00				27.412,06	0,23

Elaborado por: Miriam Manosalvas

Fuente: Programa de prestación del servicio

2.3.3.1.- Clasificación de insumos, materiales, materias primas, mano de obra y servicios

Los materiales, equipos, mano de obra y servicios, para los servicios de Oficina Virtual y Profesional se clasifican de la siguiente manera:

MATERIALES O SUMINISTROS

De Oficina: papelería, insumos básicos. etc

De Cafetería: azúcar, café, té,

De limpieza: papel higiénico, jabón líquido, paños, líquidos de limpieza.

EQUIPOS:

De oficina: computadoras, impresoras, fotocopiadora, de facturación

De comunicaciones: central telefónica, teléfonos, servidores, música ambiental

Otros: cafetera, mini nevera

MANO DE OBRA:

Directa: Secretaria, Operadora, Auxiliar de Mantenimiento y Limpieza

Indirecta: Ejecutiva de Ventas, Gerente General

SERVICIOS:

De comunicaciones: Servicio de Internet, telefónico, página Web

Básicos: Arrendamiento de oficina, energía eléctrica, alícuota mantenimiento

2.3.3.2.- Determinación de cantidades

DETERMINACION DE MANO DE OBRA

La Mano de Obra se determina en función a los tiempos requeridos para el proceso de entrega de servicio de Oficina Virtual y Profesional.

También se incluye un porcentaje de tiempo determinado para actividades Administrativas y de Ventas. Para la prestación de los referidos servicios se requiere de 4 secretarias y de 3 operadoras telefónicas en el área operativa, y de una Administradora o Gerente, una Asistente de Ventas y 1 Auxiliar de Mantenimiento para el área Administrativa, como se puede apreciar en la siguiente tabla.

Tabla N° 2.5

REQUERIMIENTO DE MANO DE OBRA	
Concepto	Cantidad
PERSONAL OPERATIVO	
Secretaria/Contadora (4)	4
Operadora de telefonos (3)	3
Total Personal Operativo	7
PERSONAL ADMINISTRATIVO Y VENTAS	
Auxiliar de Mantenimiento-Limpieza (1)	1
Ejecutiva de Ventas (1)	1
Gerente General - Administrador (1)	1
Total Personal Administrativo y Ventas	3
Total	10

Elaborado por: Miriam Manosalvas

Fuente: Rol de pagos

DETERMINACION DE SERVICIOS:

Para la entrega de servicios de Oficina Virtual, Profesional, así como para actividades Administrativas y de Ventas se requieren las siguientes cantidades:

Tabla N° 2.6

DETERMINACION DE SERVICIOS	
Sub-servicios	Cantidad / año
OFICINA VIRTUAL	
Lineas telefonicas	780
Conexión correo electronico	9
Cuentas Usuarios portal	780
OFICINA PROFESIONAL	
Oficinas Amobladas	10
Area de oficinas (12.71 mt2)	350,0
Conexión correo electronico	10
Servicio de Cafetería	2492,0
Extensiones telefonicas	10,0
Counter de servicios	7
ADMINISTRACION	
Oficinas Amobladas	1
Counter de Ventas	1
Lineas telefonicas	4
Conexión a Internet	2
Cuentas Correo Electrónico	6

Elaborado por: Miriam Manosalvas

Fuente: Proveedores locales

DETERMINACION DE EQUIPOS

Se requieren equipos de computación e informática, de comunicaciones, de telefonía.

Tabla N° 2.7

DETERMINACION DE EQUIPOS	
Concepto	Cantidad
AREA OPERATIVA	
Computadoras	7
Impresora Laser	1
Impresora a tinta multifunción; scanner, copiadora, fax	1
Fotocopiadora b/n	1
Mini nevera	1
Cafetera eléctrica	2
Base fija de telefonía celular	1
Central telefonica/servidor de comunicaciones y equipos	1
Total Area Operativa	
AREA ADMINISTRATIVA	
Computadoras Pentium 4	2
Total	

Elaborado por: Miriam Manosalvas

Fuente: Proveedores Computrón, TVentas, Movistar, Siemens.

DETERMINACION DE MATERIALES E INSUMOS

Los materiales e insumos están diferenciados en 3 grupos: de oficina, de cafetería, de limpieza.

Tabla N° 2.8

REQUERIMIENTO DE MATERIAL E INSUMOS	
Concepto	Cantidad
MATERIAL DE OFICINA	
Carpetas, sobres, papel A4 - Corporativos	860
Blocks de notas	80
Libretas	21
Papel bonn A4 (19 p/cliente)	52
Carpetas de archivo	71
Folders	71
Esferograficos	5
Engrampadora	2
Perforadora	2
Facturas impresas (500 ea c/block).	3
Dispensador scosh	2
Varios	4
INSUMOS DE LIMPIEZA:	
Papel higienico	42
Jabon liquido	8
Implementos de limpieza	
INSUMOS DE CAFETERIA: (826+66= 892 servicios	
Café por libras, 1 lb c/2 dias	100
Azucar	64
Te	80
Botellon de Agua	100
Servilletas	36
Tasas para café	6
Vasos desechables agua	300
Removedores plasticos	52
Accesorios	

Elaborado por: Miriam Manosalvas

Fuente: Super Paco, Supertaxi

2.3.3.3.- Condiciones de abastecimiento

No hay complejidad en esta actividad porque los materiales, insumos y equipos, requeridos para la prestación del servicio existen en el mercado local, con un gran número de proveedores, por lo tanto se mantendrá dentro de los parámetros normales de abastecimiento: Pedido-Procesamiento-Entrega-Pago.

Las condiciones para el abastecimiento de equipos de comunicaciones y mobiliario contemplan los plazos de entrega e instalación de entre 30 y 60 días; los términos de pago son 50% inicial a la firma del contrato, y el 50% final contra-entrega.

La contratación e instalación de los servicios de Internet y telefónico tiene similar modalidad en cuanto a los plazos de entrega, sin embargo las formas de pago son el 100% a la firma del contrato, el pago del servicio es mensual por adelantado al inicio de cada mes. Para el servicio de Internet ADI dedicado, el plazo del contrato de servicio es por un año calendario.

El abastecimiento de materiales de oficina se realizará a través de proveedores locales con quienes se negociará el precio y condiciones de pago y tiempos de entrega que convengan a las partes. El abastecimiento de mobiliarios, equipos y servicios se realizará a proveedores especializados, mediante contratación directa previa selección y calificación en base a la calidad, funcionalidad, precios, condiciones de pago.

2.3.4.- Distribución en Planta de la Maquinaria y Equipo (plano)

La distribución de oficina incluyen las siguientes áreas:

10 oficinas de 10.88 m² que pueden convertirse en 8 oficinas de 10.88 m² y 2 salas de sesiones de 21.76 m² con capacidad para 20 personas

1 área de cafetería

1 counter de recepción para 7 personas

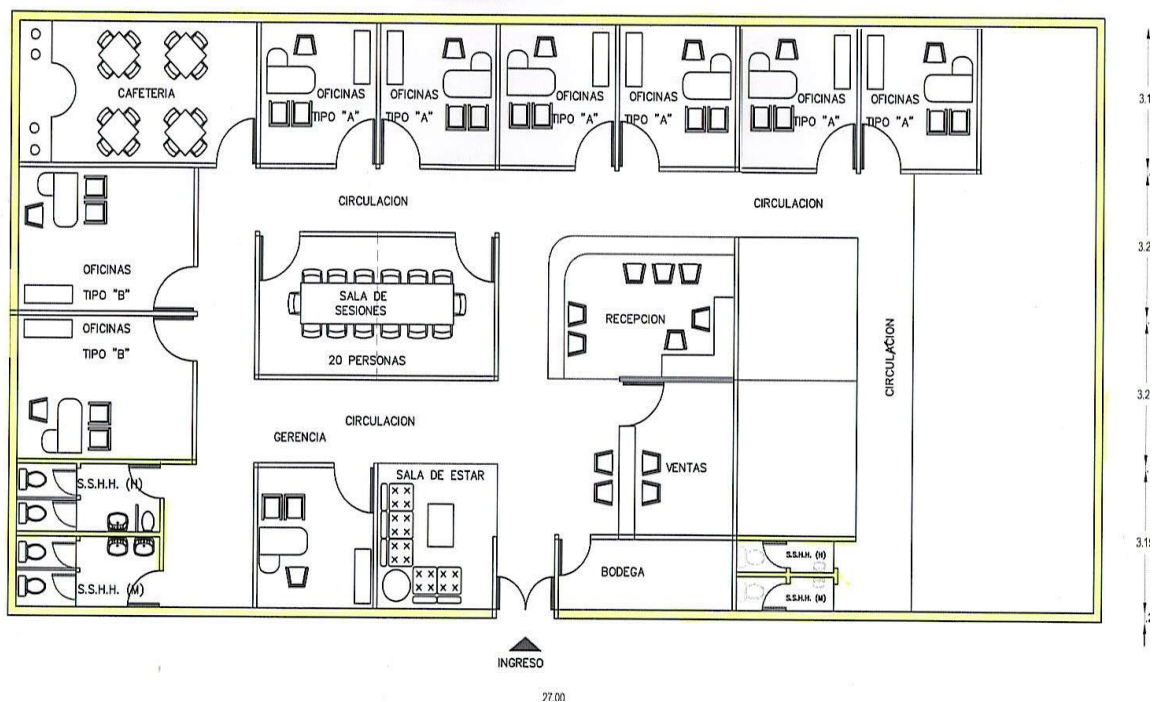
1 estación de Ventas

1 oficina de Gerencia

1 sala de espera

2 áreas de baños, con 6 baterías sanitarias

Gráfico N° 2.7



2.3.5.- *Requerimiento de Mobiliario*

Cada oficina estará dotada del siguiente mobiliario:

1 escritorio

1 sillón ejecutivo

1 credenza

2 sillas de visita

Las salas de sesiones se componen de:

1 mesa de reuniones (según el número de asistentes)

Sillas (según el número de asistentes)

1 Papelógrafo

1 Pantalla colgante para proyección

1 Pizarra acrílica

1 Mesa auxiliar para equipos

El amoblamiento se realizará en la fase inicial (año cero), y una ampliación de capacidad para el servicio de oficinas profesionales se realizará en los años 2 y 3, como se ilustra a continuación.

Tabla N° 2.9

REQUERIMIENTO DE MOBILIARIO - PRIMERA ETAPA				
Concepto	Cantidad	Unidad	Precio U.	Precio Total
AREA OPERATIVA				
Escritorios	10	U	312.48	3,124.80
Sillon ejecutivo	10	U	606.00	6,060.00
Sillas visita	20	U	85.00	1,700.00
Sillas para sala reuniones	20	U	85.00	1,700.00
Divisiones modulares 10 oficinas	10	U	2,070.00	20,700.00
División modular para área de cafetería	1	U	2,070.00	2,070.00
Mesas reunion 20 personas	1	U	1,693.44	1,693.44
Mesas auxiliares	2	U	250.00	500.00
Credenzas	10	U	392.00	3,920.00
Mobiliario de cafeteria	1	U	1,596.00	1,596.00
Pantalla colgante 2 x 2 mt.	1	U	134.00	134.00
Papelógrafo	1	U	55.00	55.00
Pizarras acrílicas	1	U	85.00	85.00
Counter de recepcion con 7 puestos de trabajo	1	U	3,136.00	3,136.00
Sillas Secretaria para personal Operativo (7)	7	U	141.00	987.00
Sala de espera	1	U	2,197.00	2,197.00
Total Area Operativa				49,658.24
AREA ADMINISTRATIVA				
Escritorios	2	U	312.48	624.96
Sillon ejecutivo	1	U	606.00	606.00
Sillas visita	4	U	85.00	340.00
Sillas Secretaria	1	U	141.00	141.00
Divisiones modulares (2 oficinas)	2	U	2,070.00	4,140.00
Total Area Administrativa		U		7,551.96
TOTAL A. OPERATIVA Y ADMINISTRATIVA				57,210.20

Elaborado por: Miriam Manosalvas

Fuente: EQ Office Systems

Tabla N° 2.10

REQUERIMIENTO DE MOBILIARIO - AMPLIACION DE CAPACIDAD						
				ANO 2	ANO 3	TOTAL
Incremento de Oficinas				3	3	6
Concepto	Cantidad	Unidad	Precio U.	Precio T.	Precio T.	
AREA OPERATIVA						
Escritorios	1	U	312,48	937,44	937,44	1.874,88
Sillon ejecutivo	1	U	606,00	1.818,00	1.818,00	3.636,00
Sillas visita	2	U	85,00	510,00	510,00	1.020,00
Divisiones modulares	1	U	2.070,00	6.210,00	6.210,00	12.420,00
Mesas auxiliares	1	U	250,00	750,00	750,00	1.500,00
Credenzas	1	U	392,00	1.176,00	1.176,00	2.352,00
Pantalla colgante 2 x 2 mt.		U	134,00	-	134,00	134,00
Papelógrafo		U	55,00	-	55,00	55,00
Pizarras acrílicas		U	85,00	-	85,00	85,00
Total Area Operativa				11.401,44	11.675,44	23.076,88

Elaborado por: Miriam Manosalvas

Fuente: EQ Office Systems

2.3.6.- Requerimiento de Equipo

A continuación se presentan los requerimientos de equipos cuya inversión asciende a \$ 33.695,20.

Tabla N° 2.11

REQUERIMIENTO DE EQUIPOS				
Concepto	Cantidad	Unidad	Precio U.	Precio Total
AREA OPERATIVA				
Computadoras	7	U	1,008.00	7,056.00
Impresora Laser	1	U	280.00	280.00
Impresora a tinta multifunción; scanner, copiadora, fax	1	U	123.20	123.20
Fotocopiadora b/n	1	U	1,204.00	1,204.00
Mini nevera	1	U	201.60	201.60
Cafetera eléctrica	2	U	58.24	116.48
Base fija de telefonía celular	1	U	122.08	122.08
Central telefonica/servidor de comunicaciones y equipo	1	U	22,575.84	22,575.84
Total Area Operativa				31,679.20
AREA ADMINISTRATIVA				
Computadoras Pentium 4	2	U	1,008.00	2,016.00
Total				33,695.20

Elaborado por: Miriam Manosalvas

Fuente: Computrón, TVentas, Siemens HiPath

2.3.7.- **Requerimiento de Insumos, Materiales, Materias Primas, Servicios.**

Los requerimientos de materiales y suministros de oficina, de limpieza, de cafetería, que se requieren asciende a \$ 2.275.55. Este valor se reparte un 60% para las oficinas profesionales, y un 40% para las oficinas virtuales, especialmente los insumos de cafetería y de limpieza son menos utilizados por los clientes de las oficinas virtuales por cuanto físicamente no están en las instalaciones de Officenter,

Tabla N° 2.12

REQUERIMIENTO DE MATERIAL E INSUMOS				
Concepto	Cantidad	Unidad	Precio U.	Precio Total
MATERIAL DE OFICINA				
Carpetas,sobres, papel A4 - Corporativos	860	unidad	0.27	232.28
Blocks de notas	80	Unidad	0.55	44.03
Libretas	21	Unidad	0.5	10.50
Papel bonn A4 (19 p/cliente)	52	Resma	2.9	150.80
Carpetas de archivo	71	docena	2.4	170.33
Folders	71	docena	0.9	63.87
Esferograficos	5	docena	1.8	9.90
Engrampadora	2	Unidad	5	10.00
Perforadora	2	Unidad	3	6.00
Facturas impresas (500 ea c/block).	3	blocks	150	450.00
Dispensador scosh	2	Unidad	1.8	3.60
Materiales varios		varios	20.00	20.00
Precio Total				1,171.31
INSUMOS DE LIMPIEZA:				
Papel higienico	42	docenas	5.00	210.00
Jabon liquido	8	galones	15.00	120.00
Implementos de limpieza		varios		80.00
Precio Total				410.00
INSUMOS DE CAFETERIA: (826+66= 892 servicios)				
Café por libras, 1 lb c/2 dias	100	kg.	1.50	150.00
Azucar	64	kg.	1.19	76.16
Te	80	cajas	0.70	56.00
Botellon de Agua	100	botellon	2.00	200.00
Servilletas	36	paquetes	0.78	28.08
Tasas para café	6	docenas	12.00	72.00
Vasos desechables agua	300	docenas	0.20	60.00
Removedores plasticos	52	paquete	1.00	52.00
Accesorios				30.00
Precio Total				694.24
VALOR TOTAL				2,275.55

Elaborado por: Miriam Manosalvas

Fuente: Super Paco, Supermaxi

Los requerimientos de servicios contienen las líneas telefónicas dedicadas en módulos o plataformas que incluyen 100 líneas en cada plataforma, la conectividad a Internet, telefonía celular fija, energía eléctrica, y más servicios que se detallan a continuación, ascienden a \$ 71.714,04.

Tabla N° 2.13

REQUERIMIENTO DE SERVICIOS Y SUMINISTROS				
Concepto	Cantidad	Unidad	Precio U.	Precio Total
Arrendamiento de oficina 350 mt2 (\$ 11.2 c/metro)	12	mes	3.920,00	47.040,00
Alicuota mantenimiento	12	mes	280,00	3.360,00
Servicio de acceso dedicado a internet ADI	12	mes	398,72	4.784,64
Servicio líneas telefónicas E1 (200 líneas integradas)	24	mes	403,20	9.676,80
Servicio de mantenimiento de pagina web	12	mes	75,00	900,00
Servicios de energía eléctrica	12	mes	126,00	1.512,00
Servicio telefonico: 4 líneas	48	mes	76,20	3.657,60
Servicio de telefonía celular base fija	12	mes	65,25	783,00
Total				71.714,04

Elaborado por: Miriam Manosalvas

Fuente: La Coruña, Satnet, Andinatel, Movistar

2.3.8.- Requerimiento de Personal

El personal operativo está compuesto por secretarías y operadoras, responsables del enlace y conexión con los clientes. El área administrativa integrada por la Gerente o Administradora y la Ejecutiva de Ventas son responsables de la gestión administrativa y comercial.

Tabla N° 2.14

REQUERIMIENTO DE MANO DE OBRA				
Concepto	Cantidad	Unidad	Precio Unitario	Precio Anual
PERSONAL OPERATIVO				
Secretaria/Contadora (4)	48	mes	465,69	22.353,20
Operadora de telefonos (3)	36	mes	354,37	12.757,40
Total Personal Operativo				35.110,60
PERSONAL ADMINISTRATIVO Y VENTAS				
Auxiliar de Mantenimiento-Limpieza (1)	12	mes	388,12	4.657,40
Ejecutiva de Ventas (1)	12	mes	575,09	6.901,10
Gerente General - Administrador (1)	12	mes	1.260,67	15.128,00
Total Personal Administrativo y Ventas				26.686,50
Total				61.797,10

Elaborado por: Miriam Manosalvas

Fuente: Rol de pagos

2.3.9.- **Calendario de Ejecución del Proyecto**

Gráfico N° 2.8

Calendario para la ejecución del proyecto

Actividades	Mes 1				Mes 2				Mes 3			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Trámites de constitución	■	■	■									
Contratación e instalación de equipos		■	■	■	■	■	■	■	■			
Arrendamiento de oficina			■	■								
Contratación e instalación de mobiliario de oficina				■	■	■	■	■				
Contratación de diseño página web, e-commerce					■							
Contratación de servicios internet, telefónico						■	■	■	■			
Instalación servicios de internet, telefónico, página web										■	■	
Selección de personal										■	■	
Inducción de personal											■	■
Inicio de actividades												■

2.4.-Aspectos Ambientales

2.4.1.- **Identificación y Descripción de los Impactos Potenciales**

Los servicios de Oficinas Virtuales y Profesionales causan un impacto ambiental que ameritan consideraciones especiales, como aquellos que se relacionan con el desecho de material de oficina, como son; papel, cartuchos y tonner de impresoras, así como vasos desechables.

2.4.2.- **Medidas de Prevención y Mitigación**

Para el desecho de los materiales antes citados, se han considerado las siguientes medidas de prevención y mitigación:

Se clasificara el material reciclable y no reciclable en fundas de colores bien identificadas según las normas establecidas.

Se utilizarán lámparas que reducen el consumo de energía eléctrica
Se instalará un sistema centralizado de encendido y apagado de equipos, en horario nocturno y fines de semana.

Para evitar el uso de vasos desechables para el servicio de café, se utilizarán tazas de cerámica.

Se observarán y respetarán los horarios de recolección de basura establecidos por el Municipio de la ciudad, y las establecidas por la Administración del edificio.

CAPÍTULO III.- LA EMPRESA Y SU ORGANIZACIÓN

3.1.-Base Legal

La base legal para la prestación de los servicios del Centro de Negocios, constituye el sustento jurídico a través del cual podrá ejercer su actividad comercial, amparada bajo el ordenamiento legal vigente.

3.1.1.- *Nombre o Razón Social*

Considerando que el concepto de servicios que se ofrecerá está orientado a brindar a empresarios y ejecutivos de una solución de espacio y logística de servicios que les permita atender sus negocios o actividades profesionales de una manera innovadora, cómoda y económica, el nombre con el cual operará el Centro de Negocios será OFFICENTER, cuyo slogan de servicio es “USTED SE CONCENTRA EN SU NEGOCIO, NOSOTROS HACEMOS EL RESTO”.

Gráfico N° 3.1



Elaborado por: Miriam Manosalvas

Fuente: Creación propia

3.1.2.- Titularidad de Propiedad de la Empresa

Las actividades de comercio pueden ser realizadas tanto por personas naturales como por personas jurídicas. Las personas jurídicas para realizar estas actividades deben estar constituidas en compañías o sociedades comerciales.

Como un elemento informativo, a continuación se presenta el análisis sobre 3 tipos de compañías, respecto a aspectos básicos que orientan la toma de decisión más conveniente para la prestación de los servicios del presente estudio, en base al “Instructivo Societario para la constitución, aumento de capital y más actos de las compañías mercantiles sometidas al control de la Superintendencia de Compañías”

Tabla N° 3.1

TIPOS DE COMPANIAS

	RESPONSABILIDAD LIMITADA	COMPAÑÍA ANÓNIMA	COMANDITA SIMPLE
Características	<ul style="list-style-type: none"> - Sociedad de Capital para efectos tributarios y fiscales - El capital mínimo se divide en participaciones idénticas a ser transferibles solo de acuerdo con lo que la ley establece. - Es compañía mercantil, pero sus socios no adquieren la calidad de comerciantes. 	<ul style="list-style-type: none"> -Sociedad de capital -El capital se divide en acciones que son títulos negociables en el mercado. - Es compañía civil o mercantil 	<ul style="list-style-type: none"> -Sociedad de responsabilidad en parte limitada y en parte ilimitada por los socios. -Sociedad predominantemente personalista. De los socios comanditarios depende el riesgo de una pérdida limitada.
Razón Social	-Ejerce el comercio bajo una razón social, seguida de las palabras “compañía limitada” o su abreviatura “Cia. Ltda.”	-Nombre: una denominación objetiva referida a su objeto social, seguida de las palabras “compañía anónima” o “sociedad anónima” o las siglas respectivas (CA. o SA.)	-Razón social necesariamente será el nombre de uno o varios de los socios solidariamente responsables, seguido de las palabras “compañía en comandita”
Responsabilidad	-Limitada: Socios responsables hasta por el monto de sus aportaciones individuales	-Limitada: Accionistas responsables hasta por el monto de sus acciones. La sociedad responde hasta por el monto de su patrimonio	-El socio comanditario cuyo nombre se incluye en la razón social es solidaria e ilimitadamente responsable por obligaciones contraídas por la compañía.
Capital de constitución	\$ 400 Formas de aportación: <ul style="list-style-type: none"> - En dinero - En bienes muebles o inmuebles e intangibles - En dinero y bienes a la vez 	\$ 800 Formas de aportación: <ul style="list-style-type: none"> - En dinero - En bienes muebles o inmuebles - Intangibles - En dinero y bienes a la vez 	-Los socios comanditarios: suministradores de fondos (contribución del capital del negocio). y constituyen un conjunto de bienes para garantía de los acreedores.
Socios Número de	Mínimo 2 socios Máximo 15 socios	Dos o más accionistas	Tiene dos clases de socios: <ul style="list-style-type: none"> - solidarios o comanditos son los que administran la sociedad. - socios comanditarios son solo suministradores de fondos más no administradores.
Requisito de Aprobación	- Escritura pública aprobada por la Superintendencia de Compañías e inscripción en el Registro Mercantil.	- Escritura pública aprobada por la Superintendencia de Compañías, e inscripción en el Registro Mercantil.	- Escritura Pública aprobado por el juez de lo civil de la respectiva jurisdicción e inscripción en el Registro Mercantil.

Con las consideraciones expuestas, se determina la constitución de OFFICENTER como una Compañía de responsabilidad limitada, por las siguientes ventajas:

El establecimiento de la razón social es sencillo. El capital inicial es más bajo (\$ 400) y puede ser aportado en dinero o en especies, puede ser integrada por un grupo familiar, permite la realización de toda clase de actividades civiles o de comercio y operaciones mercantiles, la constitución y el aumento de capital no requieren ser hechos mediante suscripción pública, tiene menos restricciones y mayor flexibilidad que la compañía anónima.

Desventajas

La limitación en el número de socios, en caso de que el número de socios excede de 15 debe ser transformada en otra clase de compañía o disolverse.

Los requisitos para constituir la Compañía de Responsabilidad Limitada son:

- Aprobación del nombre de la Empresa por parte de la Superintendencia de Compañías.
- Apertura de la Cuenta de Integración de Capital
- Elevar a Escritura Pública la Minuta de Constitución de la Empresa, entregando tres ejemplares en la Superintendencia de Compañías.
- Aprobación del extracto de constitución por parte de la Superintendencia de Compañías.
- Publicación del Extracto de Constitución
- Afiliación a la Cámara de Comercio
- Pago de patente municipal e impuestos de constitución
- Inscripción de la Compañía en el Registro Mercantil.

3.1.3.- Tipo de Empresa (sector, actividad)

Officenter es un Centro de Negocios cuya actividad está orientada a brindar a empresarios y ejecutivos una solución de espacio y logística de servicios que les permita atender sus negocios o actividades profesionales de una manera innovadora, cómoda y económica. Por lo tanto, la empresa pertenece a l sector de Servicios, y su actividad es de “Apoyo Administrativo” a sus clientes y usuarios locales, nacionales e internacionales.

3.2.-Mapa Estratégico

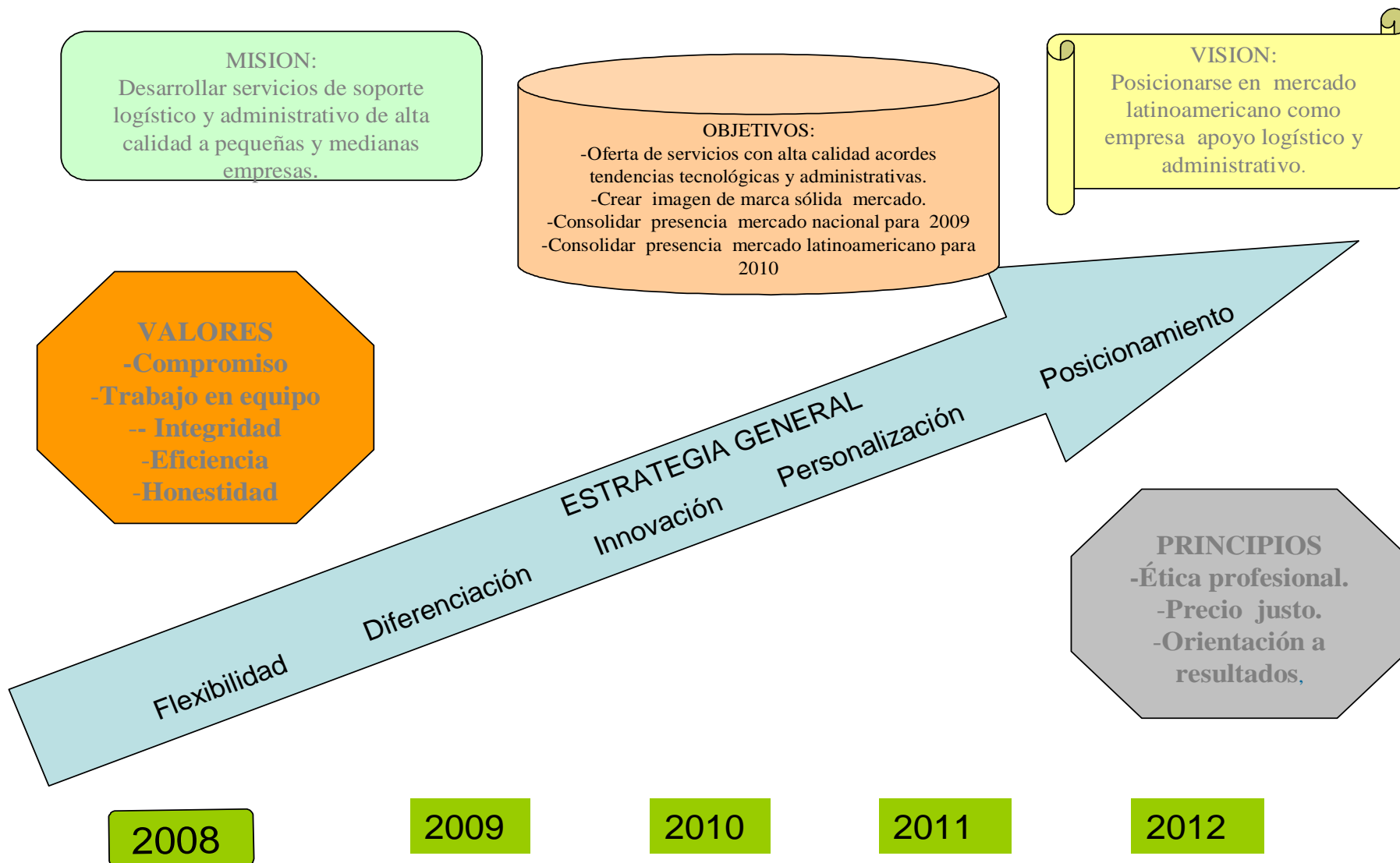
OPORTUNIDADES:

- Las tendencias de la administración moderna hacia la utilización del outsourcing.
- Tendencia a la expansión hacia nuevos mercados.
- La reactivación de la actividad productiva en nuestro país.
- La inexistencia de servicios de oficinas virtuales y la escasa oferta de oficinas temporales en la ciudad de Quito.
- Los citados factores del mercado constituyen una oportunidad para el desarrollo y éxito de los servicios de Officenter.

AMENAZAS:

- La inestabilidad política en el país.
- Las políticas de estado en contra de convenios con los EEUU.

Mapa estratégico Officenter



3.3.-Organización Administrativa

3.3.1.- Estructura Orgánica

La estructura orgánica de Officenter estará orientada a los procesos. La gestión por procesos es una estructura que atiende principalmente a todas las actividades que aportan el máximo valor añadido a los servicios prestados y que proporcionan valor al cliente, agrupadas dentro de un proceso de negocio.

La gestión por procesos, fomentada por la norma ISO 9001:2000 puede dar origen a una organización matricial. Sin embargo, esta necesita de condiciones muy especiales para funcionar, normalmente a nivel de equilibrio entre el poder de la parte funcional y el poder de la gestión de los procesos. En cuanto la gestión de los procesos sirve de instrumento de coordinación horizontal, la jerarquía coordina la afectación de personal y presta asistencia interna en áreas de su especialidad.

3.3.2.- Descripción de Funciones

Tabla N° 3.2
DESCRIPCION DE FUNCIONES

CARGO	FUNCIONES	PERFIL
GERENTE GENERAL	<p>Presentar balances financieros a la Junta General de Socios</p> <p>Elaborar y ejecutar el plan de mercadeo y ventas anual</p> <p>Supervisar las actividades operacionales y de ventas</p> <p>Vigilar el cumplimiento de contratos de servicios</p> <p>Autorizar y controlar la compra de suministros e insumos oficina</p> <p>Coordinar actividades de Relaciones Públicas</p> <p>Efectivizar pagos de los clientes</p> <p>Seleccionar y reclutar personal</p> <p>Evaluar desempeño y aplicar procesos de recursos humanos</p>	<p>Título profesional en Ciencias Administrativas o afines</p> <p>Buen nivel de inglés oral y escrito</p> <p>Orientación a resultados</p> <p>Capacidad de liderazgo y toma de decisiones</p> <p>3 años de experiencia en posiciones similares</p>
EJECUTIVA DE VENTAS	<p>Elaborar contratos de servicios de Oficinas Virtuales</p> <p>Elaborar y distribuir las Ordenes de Servicio</p> <p>Confirmar la transacción de servicios a Clientes</p> <p>Monitorear tiempos de vigencia de contratos de servicios de O. Virtuales</p> <p>Aplicar encuesta de satisfacción a clientes</p>	<p>Estudios superiores en Ingeniería Comercial o Marketing</p> <p>Conocimiento y operación de paquetes utilitarios, Internet</p> <p>Facilidad de trabajo en equipo</p> <p>Orientación de Servicio al Cliente</p> <p>Buenas relaciones interpersonales</p> <p>Conocimientos de administración de hardware, software</p> <p>3 años de experiencia en ventas</p> <p>Entre 23 y 30 años de edad</p>
SECRETARIA	<p>Facturar servicios según los contratos y solicitud de servicios de clientes</p> <p>Recibir y dar trámite a las Ordenes de Servicio</p> <p>Configurar y desconfigurar los servicios de central telefónica, portal clientes</p> <p>Registrar diariamente la actividad diaria en Cuenta Cliente</p> <p>Recibir y procesar la correspondencia de los clientes</p> <p>Asignar oficina para uso de Clientes</p> <p>Atender y coordinar requerimiento de Clientes</p> <p>Entregar cheques, voucher y efectivo de pagos al Gerente General</p> <p>Administrar caja chica</p>	<p>Bachiller en Secretariado</p> <p>Estudios superiores en Ingeniería Comercial o Marketing</p> <p>Conocimientos de Contabilidad, facturación y operación de paquetes utilitarios e Internet</p> <p>Buen nivel de inglés oral y escrito</p> <p>Orientación de Servicio al Cliente</p> <p>Facilidad de trabajo en equipo</p> <p>Facilidad de expresión oral y escrita</p> <p>Sólidos conocimientos de administración de red de servicios integrados, hardware, software,</p> <p>3 años de experiencia en funciones de Secretaria Ejecutiva y facturación</p>

	Archivar documentos de clientes Realizar actividades administrativas de Officenter (correspondencia, mensajes, archivo)	Entre 23 y 35 años de edad
--	--	----------------------------

CARGO	FUNCIONES	PERFIL
OPERADORA DE TELEFONOS	<p>Recibir y procesar las llamadas telefónicas de clientes</p> <p>Recibir y procesar las llamadas telefónicas para Officenter</p> <p>Apoyar actividades administrativas de Officenter</p> <p>Controlar funcionamiento de la red y central de comunicaciones</p>	<p>Bachiller</p> <p>Sólidos conocimientos de administración de red de servicios integrados, hardware, software,</p> <p>Orientación de Servicio al Cliente</p> <p>Buen nivel de inglés oral y escrito</p> <p>Facilidad de trabajo en equipo</p> <p>3 años de experiencia en operación telefónica y atención al cliente</p> <p>Entre 23 y 35 años de edad</p>
AUXILIAR DE MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA	<p>Adecuar las oficinas según la Orden de Servicios</p> <p>Realizar la limpieza de oficinas, áreas públicas y equipos</p> <p>Preparar y atender el servicio de cafetería</p> <p>Sacar fotocopias</p> <p>Colocar los insumos de SS.HH,</p> <p>Apoyar en labores de mantenimiento de las instalaciones</p>	<p>Bachiller en electrónica o especialidades afines</p> <p>Sólidos conocimientos en operación de equipos electrónicos</p> <p>3 años de experiencia en labores de mantenimiento de oficina</p> <p>Entre 23 y 35 años de edad</p>

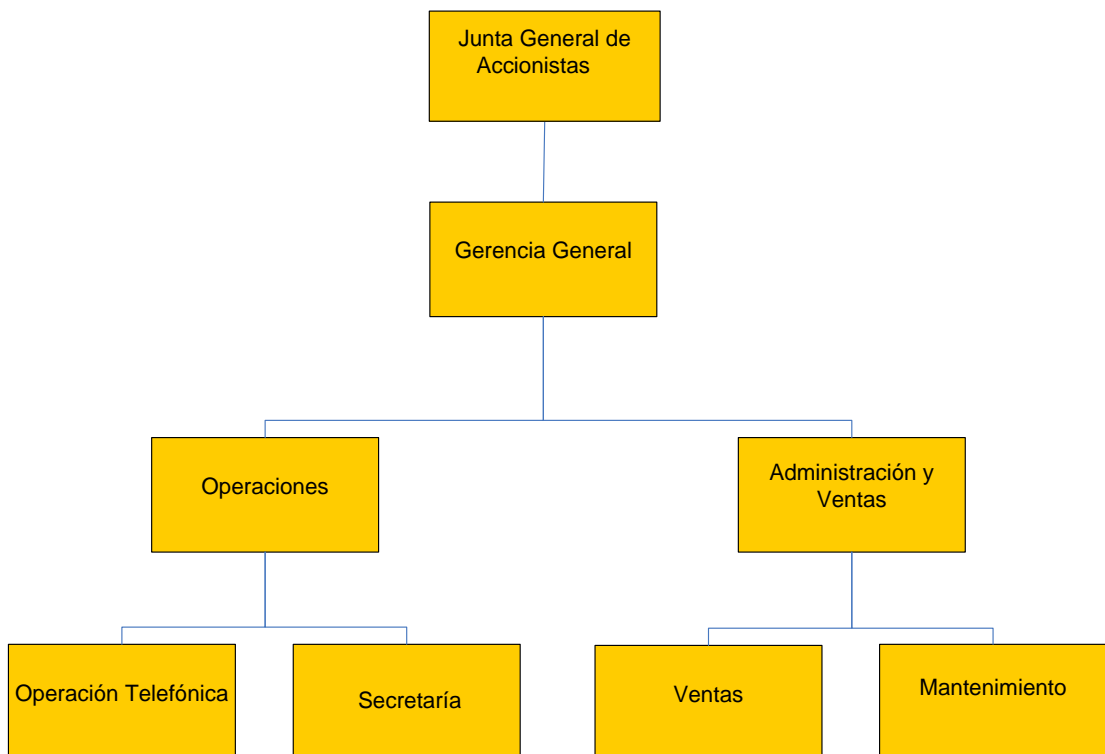
Elaborado por: Miriam Manosalvas

Fuente: Estudio técnico

3.3.3.- Organigrama

Gráfico N° 3.2

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Elaborado por: Miriam Manosalvas

Fuente: Estudio Técnico

CAPÍTULO IV.- ESTUDIO FINANCIERO

4.1.- Presupuestos

A fin de materializar en información cuantitativa y monetaria los objetivos propuestos en el presente estudio, a continuación se elaborarán los presupuestos de inversión de activos fijos, de intangibles, de capital de trabajo, así como los presupuestos de operación que incluyen los de ingresos y de egresos.

4.1.1.- *Presupuestos de Inversión*

Los presupuestos de inversión contemplan cálculos lo más aproximados que se requieren invertir para la puesta en marcha de Officenter, e incluyen los recursos necesarios para financiar las inversiones.

4.1.1.1.- Activos Fijos

Los activos fijos son aquellos bienes tangibles que se emplean en las operaciones del negocio.

Para el proyecto de implementación de los servicios de Officenter, los Activos Fijos lo constituyen los equipos de comunicaciones y de oficina, así como el mobiliario tanto para la área operativa como para la administrativa, los mismos que se implementarán en dos etapas: la primera en la fase pre-operativa que contempla el amueblamiento y equipamiento de las dos áreas citadas y asciende a \$ 84.302,43. La segunda etapa se desarrollará en el segundo año de operaciones con el fin de incrementar el

servicio de oficinas profesionales mediante la creación de 8 nuevas oficinas, y el mobiliario a instalar asciende a \$ 31.721,28.

Tabla N° 4.1
ACTIVOS FIJOS

ACTIVOS FIJOS	Valor	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Inversion Inicial					
AREA OPERATIVA						
Equipos	31,679.20			9,103.36		
Mobiliario de oficinas	49,658.24		11,401.44	11,675.44	-	
AREA ADMINISTRATIVA						
Equipos	2,016.00			2,016.00		
Mobiliario de oficinas	7,551.96					
Total Activos Fijos	\$ 90,905.40	\$ -	\$ 11,401.44	\$ 22,794.80	\$ -	\$ -

Elaborado por: Miriam Manosalvas

Fuente: Estudio técnico

4.1.1.2 Activos Intangibles

Se refiere a los activos inmateriales tales como servicios o derechos adquiridos necesarios para la operación de un negocio.

Los activos intangibles requeridos para el presente proyecto incluye: los gastos de constitución y de instalación, como se puede apreciar en el siguiente cuadro y ascienden a \$ 31.968.

Tabla N° 4.2

ACTIVOS INTANGIBLES	Valor
Gastos de Constitución	1.900,00
Gastos de Instalación	30.068,00
Total Activos Intangibles	\$ 31.968,00

Elaborado por: Miriam Manosalvas

Fuente: Estudio técnico

4.1.1.3.- Capital de Trabajo

El Capital de Trabajo está conformado por un conjunto de recursos que la empresa debe disponer a fin de estar operable, y corresponde al excedente del activo circulante sobre el pasivo circulante.

El capital de trabajo requerido, considerando un lapso de 120 días de desfase, asciende a \$ 60.379.72. A partir del quinto mes se estima que los ingresos por concepto de la prestación de los servicios permitirán cubrir los costos operacionales, y de administración y ventas.

Tabla N° 4.3

CAPITAL DE TRABAJO	Valor	Valor Mensual
Costos Fijos	76.524,42	6.377,03
Costos Variables	39.453,60	3.287,80
Gastos de Administracion y Ventas	65.161,16	5.430,10
	181.139,17	15.094,93
Requerimiento Diario (360 d)	503,16	
Factor Caja	120,00	
Capital de Trabajo	\$ 60.379,72	\$ 15.094,93

Elaborado por: Miriam Manosalvas

Fuente: Estudio Técnico

4.1.2.- Cronograma de Inversiones

Las diversas actividades de inversión para el presente proyecto se realizarán en los tiempos establecidos en el siguiente cronograma:

Tabla N° 4.4

CRONOGRAMA DE INVERSIONES						
Concepto	Años					
	0	1	2	3	4	5
Activo Fijos	90.905,40		11.401,44	22.794,80	-	
Activos Intangibles	31.968,00					
Capital de Trabajo	60.379,72					
Total Inversión	183.253,12	-	11.401,44	22.794,80	-	-

Elaborado por: Miriam Manosalvas

Fuente: Estudio Técnico

La inversión inicial para la adquisición de activos fijos, activos intangibles y capital de trabajo asciende a \$ 183.253,12. Con esta inversión inicial es instalados 10 oficinas para el servicio de oficinas profesionales y áreas públicas para cafetería, sala de estar, y dos oficinas para administración y ventas; además se cubrirán los gastos de constitución, de instalación y del capital de trabajo para 120 días de desfase. Para el segundo año y tercer año de operaciones se estima incrementar el servicio de oficinas profesionales mediante la instalación de 3 nuevas oficinas cada año, instalando en total 16 oficinas, y lo cual implica la compra de mobiliario y divisiones modulares adicionales que asciende a \$11.401,44 y \$22.794,80 respectivamente, incluyendo la reposición de equipos de oficina al año 3.

4.1.3.- Presupuestos de Operación

El presupuesto de operación incluye la estimación de los ingresos y egresos para los próximos 5 años de operaciones, y constituyen una parte fundamental del proyecto para determinar la rentabilidad, como indicador de la viabilidad o no del proyecto.

4.1.3.1.- Presupuestos de Ingresos

El Presupuesto de ingresos de Officenter contempla la venta de los servicios de oficinas virtuales y profesionales por un período de 5 años, considerando el precio unitario y el volumen o cantidad de dichos servicios.

El precio del módulo de servicio de la oficina virtual es de \$ 176,20 (precio por trimestre), de la Oficina Profesional es de \$ 36,56 (por día de servicio, sin incluir el IVA).

Como se aprecia en los datos contenidos en el siguiente gráfico, los ingresos proyectados para el Servicio de oficina virtual en los 5 años tiene un incremento paulatino anual porque el año 2 se incrementa en 1.5% el servicio de oficina virtual, y el 30% y 23\$ en el año 2 y 3 respectivamente de oficina profesional. Este incremento se justifica por utilizar al máximo la capacidad de las instalaciones existentes, sin que implique realizar gastos adicionales., debido a que existe área física, mano de obra, y servicios adicionales no utilizados y que solo requiere del amoblamiento para incrementar este servicio, como se mencionó en los numerales 4.1.1.1 y 4.1.2.

Tabla N° 4.5

PRESUPUESTO DE INGRESOS (en dólares)					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Oficina Virtual					
Cantidad	780.25	791.95	791.95	791.95	791.95
Precio	176.20	176.20	176.20	176.20	176.20
Ingreso Anual	137,481.41	139,543.63	139,543.63	139,543.63	139,543.63
Oficina Profesional					
Cantidad	2,492.01	3,239.61	3,984.72	3,984.72	3,984.72
Precio	36.56	36.56	36.56	36.56	36.56
Ingreso Anual	91,116.23	118,451.09	145,694.84	145,694.84	145,694.84
Activos valor libros					61,647.66
TOTAL INGRESOS	228,597.64	257,994.73	285,238.48	285,238.48	346,886.14

Elaborado por: Miriam Manosalvas

Fuente: Estudio técnico

Tabla N° 4.6

Concepto	Precio Unitario	PRESUPUESTO DE INGRESOS PRIMER AÑO (en dólares)												Total
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
Captación del Mercado		2,00%	3,00%	4,50%	5,50%	7,00%	10,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	10,00%	10,00%	100,00%
Oficina Virtual	\$ 176,20	16	23	35	43	55	78	94	94	94	94	78	78	780
Oficina Profesional	\$ 36,56	50	75	112	137	174	249	299	299	299	299	249	249	2.492
Totales		65	98	147	180	229	327	393	393	393	393	327	327	3.272
Precio total		4.571,95	6.857,93	10.286,89	12.572,87	16.001,83	22.859,76	27.431,72	27.431,72	27.431,72	27.431,72	22.859,76	22.859,76	228.597,64

Elaborado por: Miriam Manosalvas

Fuente: Estudio técnico

4.1.3.2.- Presupuestos de Egresos

El presupuesto de egresos está compuesto por los costos fijos, variables y los gastos de administración y ventas durante un período de 5 años, de acuerdo con los resultados del estudio técnico, el mismo que se refleja en el siguiente gráfico.

Tabla N° 4.7

PRESUPUESTO DE EGRESOS					
(en dólares)					
Concepto	Periodo				
	1	2	3	4	5
Costos Fijos	76.524,42	77.915,39	79.339,80	79.339,80	79.339,80
Costos Variables	39.453,60	40.448,70	41.387,64	41.387,64	41.387,64
Gastos Admin. y Ventas	65.161,16	62.331,30	58.914,37	56.808,66	56.808,66
Total de Egresos	181.139,17	180.695,39	179.641,81	177.536,10	177.536,10

Elaborado por: Miriam Manosalvas

Fuente: Estudio Financiero

Los Costos Fijos incluyen los siguientes servicios: Acceso dedicado a Internet, Depreciación de equipos y muebles, Seguro, Mantenimiento de página Web, Arrendamiento de oficina, Líneas telefónicas dedicadas, Gastos de mantenimiento de equipos y mobiliario.

Los Costos Variables incluyen: Mano de obra directa, Servicio de energía eléctrica, Servicio de telefonía celular base fija, Material e insumos de oficina, de cafetería y de limpieza para el área operativa.

Los Gastos de Administración y Ventas incluyen: Alícuota de mantenimiento, Servicio telefónico, Material de oficina para el área administrativa, Servicio contable, Salario del personal administrativo y de ventas, Servicio de Publicidad, y Gastos Financieros.

4.1.3.3.- Estructura de Financiamiento

El financiamiento para la implementación y puesta en marcha de Officenter se detalla en el siguiente gráfico.

Tabla N° 4.8

Fuentes de Financiamiento		%
Capital de Socios	\$ 133.253,12	73%
Préstamo	\$ 50.000,00	27%
Inversión Requerida	\$ 183.253,12	-

Elaborado por: Miriam Manosalvas

Fuente: Estudio Financiero,

El 73% del financiamiento, equivalente a \$ 133.253,12 provendrá de la aportación de 10 socios, en el año 0. El 27% restante, de \$ 50.000 se financiará a través de un préstamo bancario a 3 años plazo, a solicitarse para cubrir la inversión inicial. El año 2 y 3 que se incrementa la capacidad de oficinas profesionales, no se requiere financiamiento por cuanto las ventas durante dichos períodos permiten cubrir la inversión requerida.

4.1.4.- Punto de Equilibrio

Determinar el punto en el cual los ingresos son iguales a los egresos, donde la empresa ni pierde ni gana, es la técnica conocida como el Punto de Equilibrio. En el caso de Officenter, una vez que se han determinado los ingresos y los costos tanto fijos como variables, el punto de equilibrio se calcula en función de la cantidad y de las unidades monetarias o precio.

Punto de Equilibrio en Cantidades:

$$PE_Q = \frac{CFT}{(P - CVu)}$$

Punto de Equilibrio en Dólares:

$$PE_{\$} = \frac{CFT}{1 - \left(\frac{CVT}{IT}\right)}$$

Donde:

P= Precio.

Q= Volumen de Producción (cantidad).

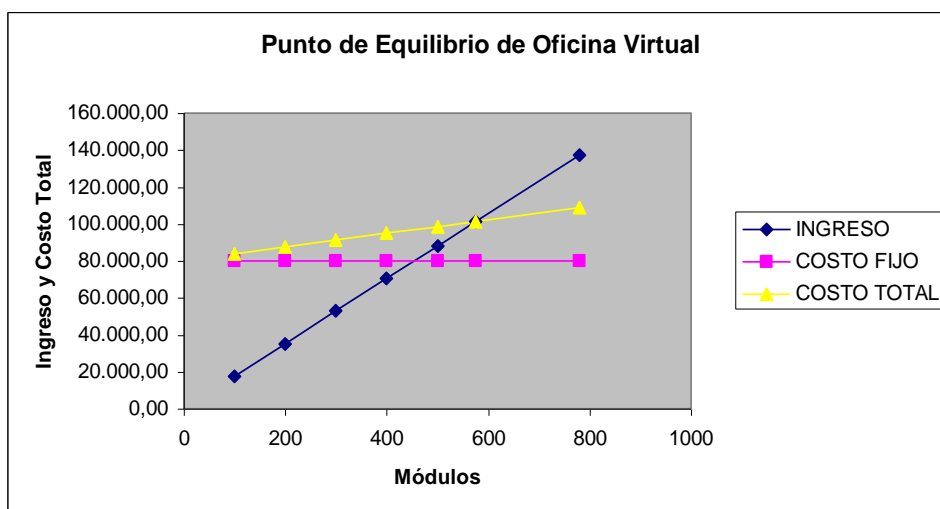
CFT= Costos Fijos Totales.

CVT= Costo Variable Total.

CVu= Costo Variable Unitario.

(P – CVu)= Margen de Contribución al Costo Fijo.

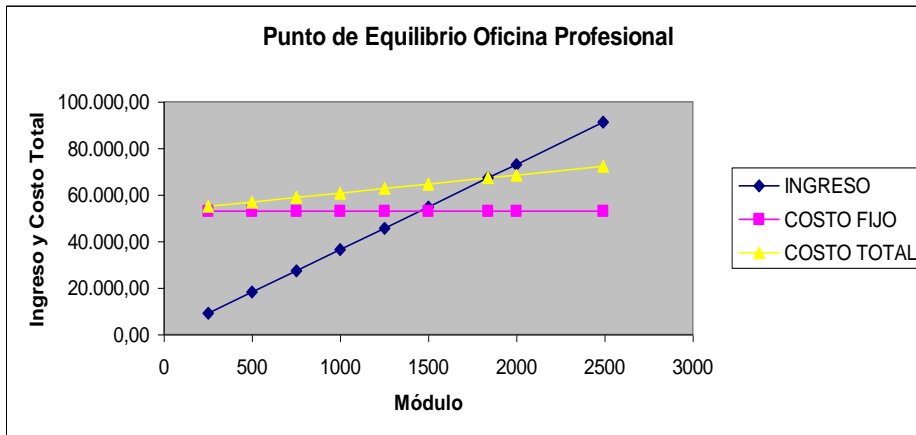
Gráfico N° 4.1



Elaborado por: Miriam Manosalvas

Fuente: Estudio Financiero

Gráfico N° 4.2



Elaborado por: Miriam Manosalvas

Fuente: Estudio Financiero

4.2.-Estados Financieros Proforma

4.2.1.- Estado de Origen y Aplicación de Recursos

4.2.2.- Estado de Resultados (Pérdidas y Ganancias)

Para establecer la utilidad o pérdida del presente proyecto, es necesario elaborar el estado de resultados. Las operaciones y los ingresos proyectados de Officenter

Tabla N° 4.9

Estado de Resultados Proforma (en dólares)					
	Año	Año	Año	Año	Año
CONCEPTO	1	2	3	4	5
(+) Ventas netas	228,597.64	257,994.73	285,238.48	285,238.48	285,238.48
(-) Costo de ventas	115,978.02	118,364.09	120,727.44	120,727.44	120,727.44
(=) Utilidad Bruta	112,619.62	139,630.64	164,511.04	164,511.04	164,511.04
(-) Gastos de Administración y Vtas.	56,808.66	56,808.66	56,808.66	56,808.66	56,808.66
(-) Depreciación	11,685.02	12,825.16	13,992.71	13,992.71	13,992.71
(-) Gastos Financieros	8,352.49	5,522.63	2,105.71		
(-) Amortización intangibles	6,393.60	6,393.60	6,393.60	6,393.60	6,393.60
(+) Otros Ingresos	-	-	-	500.00	61,647.66
(=) Utilidad Neta antes de participacion	29,379.84	58,080.58	85,210.36	87,816.07	148,963.73
(-) 15% Participación Trabajadores	4,406.98	8,712.09	12,781.55	13,172.41	22,344.56
(=) Utilidad antes de impuestos	24,972.87	49,368.49	72,428.80	74,643.66	126,619.17
(-) Impuesto a la renta (25%)	6,243.22	12,342.12	18,107.20	18,660.91	31,654.79
(=) Ingreso Neto	18,729.65	37,026.37	54,321.60	55,982.74	94,964.38
(-) Reserva Legal (10%)	1,872.97	3,702.64	5,432.16	5,598.27	9,496.44
(=) Utilidad Neta del Periodo	16,856.69	33,323.73	48,889.44	50,384.47	85,467.94

Elaborado por: Miriam Manosalvas

Fuente: Presupuestos, Costos

4.2.3.- Flujos Netos de Fondos

4.2.2.1.- Del Proyecto sin Financiamiento

El flujo neto de fondos del proyecto sin financiamiento refleja la rentabilidad de éste, mediante la aportación propia (socios o accionistas), sin considerar fuentes de financiamiento. A continuación se presenta el proyecto de Officenter sin financiamiento.

Tabla N° 4.10

FLUJO NETO DEL PROYECTO SIN FINANCIAMIENTO (en dólares)						
Detalle	0	1	2	3	4	5
Ingresos		228,597.64	257,994.73	285,238.48	285,238.48	285,238.48
(+)Venta de Activos				500.00		
(-) Costos Fijos		-76,524.42	-77,915.39	-79,339.80	-79,339.80	-79,339.80
(-) Costos Variables		-39,453.60	-40,448.70	-41,387.64	-41,387.64	-41,387.64
(-) Gastos de Admin. y Vtas.		-56,808.66	-56,808.66	-56,808.66	-56,808.66	-56,808.66
(-) Depreciaciones		-11,685.02	-12,825.16	-13,992.71	-13,992.71	-13,992.71
(-) Amortización Activos Intang.		-6,393.60	-6,393.60	-6,393.60	-6,393.60	-6,393.60
(=) Utilidad antes de Participación		37,732.34	63,603.21	87,816.07	87,316.07	87,316.07
(-) 15% Participación trabajadores		-5,659.85	-9,540.48	-13,172.41	-13,097.41	-13,097.41
(=) Utilidad antes de Impuestos		32,072.49	54,062.73	74,643.66	74,218.66	74,218.66
(-) 25% Impuesto a la Renta		-8,018.12	-13,515.68	-18,660.91	-18,554.66	-18,554.66
(=) Utilidad Neta		24,054.37	40,547.04	55,982.74	55,663.99	55,663.99
(+) Depreciaciones		11,685.02	12,825.16	13,992.71	13,992.71	13,992.71
(+) Amortización Activos Intang.		6,393.60	6,393.60	6,393.60	6,393.60	6,393.60
(+) Activos valor en libros						61,647.66
(-) Inversión Inicial	-\$ 122,873.40					
(-) Inversión de remplazo				-11,119.36		
(-) Inversión de Activos			-11,401.44	-11,675.44		
(-) Inversión Capital de Trabajo	-\$ 60,379.72					
(=) Flujo de Efectivo	-183,253.12	42,132.99	48,364.37	53,574.25	76,050.30	137,697.96

Elaborado por: Miriam Manosalvas

Fuente: Costos Totales

4.2.2.2.- Del Proyecto con Financiamiento

En el proyecto de Officenter, el flujo neto de fondos con financiamiento se presenta a continuación:

Tabla N° 4.11

FLUJO NETO DEL PROYECTO CON FINANCIAMIENTO (en dólares)						
Detalle	0	1	2	3	4	5
Ingresos		228,597.64	257,994.73	285,238.48	285,238.48	285,238.48
(+) Venta de Activos				500.00		
(-) Costos Fijos		-76,524.42	-77,915.39	-79,339.80	-79,339.80	-79,339.80
(-) Costos Variables		-39,453.60	-40,448.70	-41,387.64	-41,387.64	-41,387.64
(-) Gastos de Adm., y Vtas.		-56,808.66	-56,808.66	-56,808.66	-56,808.66	-56,808.66
(-) Depreciaciones		-11,685.02	-12,825.16	-13,992.71	-13,992.71	-13,992.71
(-) Intereses de préstamo		-8,352.49	-5,522.63	-2,105.71		
(-) Amortización Activos Intangibles		-6,393.60	-6,393.60	-6,393.60	-6,393.60	-6,393.60
(=) Utilidad antes de Participación		29,379.84	58,080.58	85,710.36	87,316.07	87,316.07
(-) 15% Participación trabajadores		-4,406.98	-8,712.09	-12,856.55	-13,097.41	-13,097.41
(=) Utilidad antes de Impuestos		24,972.87	49,368.49	72,853.80	74,218.66	74,218.66
(-) 25% Impuesto a la Renta		-6,243.22	-12,342.12	-18,213.45	-18,554.66	-18,554.66
(=) Utilidad Neta		18,729.65	37,026.37	54,640.35	55,663.99	55,663.99
(+) Depreciaciones		11,685.02	12,825.16	13,992.71	13,992.71	13,992.71
(+) Amortización Activos Intangibles		6,393.60	6,393.60	6,393.60	6,393.60	6,393.60
(+) Activos valor en libros						61,647.66
(-) Inversión Inicial	-122,873.40					
(-) Inversión de replazo				-11,119.36		
(-) Inversión de Activos			-11,401.44	-11,675.44		
(+) Préstamo Bancario	50,000.00					
(-) Amortización del Préstamo		-13,641.12	-16,470.98	-19,887.90		
(-) Inversión cap Trabajo	-60,379.72					
(=) Flujo de Efectivo	-133,253.12	23,167.15	28,372.71	32,343.96	76,050.30	137,697.96

Elaborado por: Miriam Manosalvas

Fuente: Costos Totales

4.3.-Evaluación Financiera

4.3.1.- *Determinación de la Tasa de Descuento*

Conforme con el criterio del autor Gabriel Baca Urbina¹², cuando se desea pasar cantidades futuras al presente, se usa una tasa de descuento que descuenta el valor del dinero en el futuro a su equivalente en el presente, y a los flujos traídos al tiempo cero se los conoce como flujos descontados. Por lo tanto, la tasa de descuento que se debe aplicar está en función del flujo de caja evaluado.

La Tasa de descuento conocida como TMAR es el “Coeficiente matemático utilizado para obtener el valor presente de unos flujos de fondos futuros, esta tasa está relacionada con los tipos de interés, la inflación y la fecha futura de los flujos.”¹³

La fórmula para obtener el TMAR es la siguiente

$$\text{TMAR} = \text{inflación} + \text{premio al riesgo} \quad (1 + f)(1 + i) - 1 = i + f + if$$

donde f = inflación

La inflación se puede eliminar de la evaluación económica si se dan resultados numéricos similares, por tanto, lo que realmente importa es la determinación del premio (o prima) de riesgo.

A continuación se presenta el cálculo de la TMAR para el presente proyecto.

¹² BACA URBINA Gabriel, __Evaluación de Proyectos, Cuarta. Edición, Mcgraw Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V., Mexico, 2001.

¹³ <http://www.saludmente.com.ar/glosario-financiero.html>

Tabla N° 4.12

CALCULO DE TMAR DEL CAPITAL TOTAL			
	% Aportación	TMAR	Ponderación
Capital Propio	72,7%	12,0%	8,7%
Préstamo Bancario	27,3%	17,5%	4,8%
TMAR GLOBAL:			13,5%

Elaborado por: Miriam Manosalvas

Fuente: Flujo de Efectivo

La TMAR del capital es de 13.5% que es el rendimiento mínimo que la empresa debe ganar para pagar el 12% de interés sobre \$ 133.253,12 aportado por los socios; y para pagar el 17.05% de interés al préstamo bancario de \$ 50.000.

Si el rendimiento mínimo de Officenter no fuera de 13.5% no podría cubrir el pago de intereses ni su propia TMAR.

4.3.2.- Criterios de Evaluación

Una vez calculado el TMAR global se puede comparar el proyecto evaluado, con las siguientes consideraciones:

Los criterios de aceptación al usar estas técnicas son:

Tabla N° 4.13

Técnica	Aceptación	Rechazo
VAN	≥ 0	< 0
TIR	$\geq \text{TMAR}$	$< \text{TMAR}$
BENEFICIO/COSTO	> 1	< 1

4.3.2.1.- Valor Actual Neto

El cálculo del Valor Actual Neto es un método muy utilizado porque es de fácil aplicación y además porque todos los ingresos y egresos futuros se transforman al valor monetario actual permitiendo determinar si los ingresos son mayores que los egresos.

La aceptación o rechazo de un proyecto depende directamente de la tasa de interés que se utilice. Por lo general el VAN disminuye a medida que aumenta la tasa de interés.

Si el valor actual de los flujos que genera un proyecto menos la inversión, es un valor negativo la inversión no es recomendable; si la diferencia es cero o positiva la inversión es aceptable

Valor Actual Neto (VAN):

$$VPN = -P + \sum_1^n \frac{FNE}{(1+TMAR)^n} + \frac{VS}{(1+TMAR)^n}$$

Donde:

p = inversión inicial.

FNE = Flujo neto de efectivo de periodo n , o beneficio neto después de impuesto más depreciación.

VS = Valor de salvamento al final de periodo n .

$TMAR$ = Tasa mínima aceptable de rendimiento o tasa de descuento que se aplica para llevar a valor presente los FNE y el VS .

A continuación se presentan los cálculos del VAN para el flujo de fondos sin financiamiento y con financiamiento del proyecto Officenter, basados en una tasa de descuento (TMAR) del 11.9%:

El Valor Actual Neto del flujo de fondos sin financiamiento asciende a \$ 74.660,81 haciendo al proyecto aceptable y viable.

Tabla N° 4.14

VALOR ACTUAL NETO SIN FINANCIAMIENTO						
Detalle	AÑO					
	0	1	2	3	4	5
Flujo de Efectivo		\$ 42.132,99	\$ 48.364,37	\$ 53.574,25	\$ 76.050,30	\$ 137.697,96
Inversión Inicial	-\$ 122.873,40					
		\$ 37.123,14	\$ 37.546,59	\$ 36.645,75	\$ 45.834,34	\$ 73.120,65
VAN	\$ 107.397,08					

Elaborado por: Miriam Manosalvas

Fuente: Flujo de Efectivo

Tabla N° 4.15

VALOR ACTUAL NETO CON FINANCIAMIENTO						
Detalle	AÑO					
	0	1	2	3	4	5
Flujo de Efectivo		\$ 23.167,15	\$ 28.372,71	\$ 32.343,96	\$ 76.050,30	\$ 137.697,96
Inversión Inicial	-\$ 122.873,40					
		\$ 20.412,45	\$ 22.026,52	\$ 22.123,85	\$ 45.834,34	\$ 73.120,65
VAN	\$ 60.644,41					

Elaborado por: Miriam Manosalvas

Fuente: Flujo de Efectivo

El Valor Actual Neto del flujo de fondos con financiamiento asciende a \$27.908,14, con lo cual se demuestra la viabilidad del proyecto.

4.3.2.2.- Tasa Interna de Retorno

En un proyecto de inversión, la Tasa Interna de Retorno es la tasa de descuento que hace que el valor actual neto sea cero, es decir iguala el valor actual de los flujos netos de efectivo futuros con la inversión inicial neta del proyecto.

Tasa interna de rendimiento (TIR):

$$TIR = \sum_1^n \frac{FNE_n}{(1+i)^n} + \frac{VS}{(1+i)^n}$$

FNE = Flujo neto de efectivo del periodo, o beneficio neto después de impuesto más depreciación.

VS = Valor de salvamento al final de periodo *n*.

TMAR = Tasa mínima aceptable de rendimiento o tasa de descuento que se aplica para llevar a valor presente los *FNE* y el *VS*.

i = Tasa interna de retorno.

Cuando se calcula la TIR, el VAN se hace cero y se desconoce la tasa de descuento que es el parámetro que se debe calcular. Por eso la *TMAR* ya no se utiliza en el cálculo de la TIR. Así el 1 en la segunda ecuación viene a ser la TIR.

A continuación se presenta el cálculo de la TIR para el presente proyecto sin financiamiento es del 16,3% y con financiamiento es de 17.7%.

Al ser la TIR superior a la tasa de descuento *TMAR*, tanto con o sin financiamiento el proyecto es viable . Es decir que el valor actual de los flujos netos de efectivo futuros se igualan al con la inversión inicial neta del proyecto.

Tabla N° 4.16

TASA INTERNA DE RETORNO DEL PROYECTO - SIN FINANCIAMIENTO *						
Detalle	AÑO					
	0	1	2	3	4	5
Flujo de Efectivo		42.132,99	48.364,37	53.574,25	76.050,30	137.697,96
Inversión Inicial	122.873,40					
TIR	0,217					

Elaborado por: Miriam Manosalvas

Fuente: Flujo de Efectivo

Tabla N° 4.17

TASA INTERNA DE RETORNO DEL PROYECTO - CON FINANCIAMIENTO*						
Detalle	AÑO					
	-	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00
Flujo de Efectivo		23.167,15	28.372,71	32.343,96	76.050,30	137.697,96
Inversión Inicial	122.873,40					
TIR	0,240					

Elaborado por: Miriam Manosalvas

Fuente: Flujo de Efectivo

4.3.2.3.- Período de Recuperación de la Inversión

El cálculo del período de recuperación de un proyecto de inversión es un parámetro de medición que permite conocer el número de años necesario para recuperar la inversión inicial en función de los flujos esperados de efectivo del proyecto.

“Criterio de aceptación: si se calcula que el tiempo de recuperación es menor que un tiempo máximo de recuperación aceptable, se aprobará la propuesta; de lo contrario, ésta será rechazada.”¹⁴

Conforme a lo citado por los autores Van Horne, James C, Wachowicz Jr. John M., en su obra “Fundamentos de Administración Financiera”, para calcular el período de recuperación, primero se detallan los flujos de efectivo de los 5 años de estudio después de la inversión inicial; luego en

¹⁴ Van Horne, James C, Wachowicz Jr. John M, Fundamentos de Administración Financiera, Prentice Hall Inc, undécima edición, 2002, pág. 335

otra fila se obtienen los flujos acumulados, lo cual permite identificar el último año en el cual el total acumulado es menor a la inversión inicial, que en el proyecto de Officenter es el año 2; se calcula la fracción del flujo del siguiente año necesaria para recuperar el gasto inicial, restando el flujo acumulado (del año 2), de la inversión inicial, y se lo divide para el flujo de caja del año 3, cuyo resultado se lo suma al número 2 que corresponde al último año en el cual el flujo acumulado es menor al monto de inversión inicial.

El período de recuperación de la inversión para el proyecto sin financiamiento, es de 2,60 años, como se observa en el siguiente gráfico:

Tabla N° 4.18

PERIODO DE RECUPERACIÓN DEL PROYECTO - SIN FINANCIAMIENTO*						
Detalle	AÑO					
	0	1	2	3	4	5
Flujo de Efectivo	122.873,40	42.132,99	48.364,37	53.574,25	76.050,30	137.697,96
Flujo acumulado		42.132,99	90.497,36	144.071,61	220.121,91	357.819,87
Periodo de recuperacion			2,60			

* Precio en dólares

Elaborado por: Miriam Manosalvas

Fuente: Flujo de Efectivo

El período de recuperación de inversión para el proyecto con financiamiento, en cambio es de 3,51 años.. El período de recuperación es mayor en este caso debido a que la tasa de interés bancaria aplicada al préstamo de \$ 50.000 para cubrir la inversión inicial está en los niveles más altos registrados en el país, que fluctúa entre el 17% y 23%, en la última semana, y para el proyecto se tomó la media que equivale al 19%), según información obtenida en el Banco del Pichincha.,

Tabla N° 4.19

PERIODO DE RECUPERACIÓN DEL PROYECTO - CON FINANCIAMIENTO*						
Detalle	AÑO					
	0	1	2	3	4	5
Flujo de Efectivo	122.873,40	23.167,15	28.372,71	32.343,96	76.050,30	137.697,96
Flujo acumulado		23.167,15	51.539,86	83.883,82	159.934,13	297.632,09
Periodo de recuperacion				3,51		

* Precio en dólares

Elaborado por: Miriam Manosalvas

Fuente: Flujo de Efectivo

Tomando en consideración que el tiempo aceptable de recuperación se ubica en el año 4, el presente proyecto tanto sin o con financiamiento estaría autorizado porque el período de recuperación de la inversión es menor.

4.3.2.4.- Relación Beneficio/Costo

La relación Beneficio/Costo de un proyecto, también conocida como el índice de rentabilidad, es la relación entre el valor actual neto de los flujos futuros netos y la inversión inicial.

$$RB/C = \left[\frac{FEN_1}{(1+k)^1} + \frac{FEN_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{FEN_n}{(1+k)_n} \right]$$

Criterio de Aceptación: Si la Relación Beneficio/Costo es de 1 o más, el proyecto de inversión será aceptable, caso contrario debería ser rechazado.

Tabla N° 4.20

RELACIÓN BENEFICIO COSTO SIN FINANCIAMIENTO*						
Detalle	AÑO					
	0	1	2	3	4	5
Flujo de Efectivo		42.132,99	48.364,37	53.574,25	76.050,30	137.697,96
Inversión Inicial	122.873,40					
		37.123,14	37.546,59	36.645,75	45.834,34	73.120,65
Relacion Beneficio / Costo sin financiamiento	1,87					

* Precio en dólares

Elaborado por: Miriam Manosalvas

Fuente: Flujo de Efectivo

Tabla N° 4.21

RELACIÓN BENEFICIO COSTO CON FINANCIAMIENTO *						
Detalle	AÑO					
	0	1	2	3	4	5
Flujo de Efectivo		23.167,15	28.372,71	32.343,96	76.050,30	137.697,96
Inversión Inicial	122.873,40					
		20.412,45	22.026,52	22.123,85	45.834,34	73.120,65
Relacion Beneficio/Costo con financiamiento	1,49					

* Precio en dólares

Elaborado por: Miriam Manosalvas

Fuente: Flujo de Efectivo

En base a los resultados presentados, se concluye que por cada dólar invertido se obtiene 61 centavos de beneficio en el proyecto sin financiamiento, y 23 centavos en el proyecto con financiamiento, Por lo tanto, al ser un valor superior a 1, el proyecto es aceptable para los inversionistas.

4.3.2.5.- Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad permite determinar cuanto varia la TIR frente a cambios de determinadas variables del proyecto.

En el presente proyecto, se realizará el análisis de sensibilidad en dos escenarios: pesimista y optimista.

ESCENARIO OPTIMISTA

Frente a la próxima nominación de la Asamblea Constituyente en el Ecuador, en un escenario optimista si ésta Asamblea es favorable al sector del gobierno actual, se propiciaría la estabilidad política y jurídica del país porque se facilitaría la creación de leyes para mejorar el funcionamiento del aparato productivo nacional. Esto contribuiría a

mantener un control de: la inflación, del sistema financiero y por ende del interés bancario, consecuentemente el ambiente de negocios sería favorable para la actividad comercial de Officenter, porque las tasas de interés se mantendrían estables y facilitaría el obtener financiamiento mediante préstamo bancario para cubrir la inversión inicial.

Así también, si el precio del petróleo se mantiene alto, se obtendrían ingresos importantes que permitirían al gobierno nacional mantener los subsidios de ciertos servicios, aspecto que contribuiría a generar tranquilidad especialmente en los sectores vulnerables del país y consecuentemente habría menos paralizaciones y huelgas que afectan negativamente al sector productivo y de servicios. De esta forma se mantendría la estabilidad política, social y económica nacional, que redundaría en un incremento de la actividad productiva.

Los factores expuestos, contribuirían a incrementar la demanda de los servicios de Officenter, que propiciarían el incremento de la oferta y de la capacidad de servicios para lo cual se consideraría el incremento del 25% de los servicios. Paralelamente, se estima una reducción de la tasa de interés bancario se calcula al 10%, que alivian el pago de la deuda, e incrementa las utilidades y el rendimiento de la inversión.

Como se aprecia en el siguiente gráfico, los métodos de evaluación del proyecto considerando el incremento citado, son favorables en términos numéricos.

Tabla N° 4.22

INDICES DE EVALUACION FINANCIERA ESCENARIO OPTIMISTA						
VARIABLE	P. sin financiamiento			P. con financiamiento		
	VAN	TIR	RB/C	VAN	TIR	RB/C
Proyecto en marcha	107.397,1	21,7%	\$ 1,87	60.644,4	24,0%	\$ 1,49
Incremento 25% en ventas y disminucion tasa de interes bancario al 10%	138.788,8	24,69%	\$ 1,90	94.246,3	28,38%	\$ 1,61
DIFERENCIA POSITIVA	0,3	2,99%	\$ 0,03	55%	4,39%	\$ 0,12

* Precio en dólares

Elaborado por: Miriam Manosalvas

Fuente: Flujo de Efectivo

Las medidas a adoptar como resultado del incremento de las utilidades son:

Reinvertir las utilidades para incrementar la capacidad de servicios y cubrir un mayor porcentaje de la demanda insatisfecha de los servicios, permitiendo a Officenter posicionarse en el mercado Latinoamericano en este período.

Para el análisis se considerarán las siguientes variaciones:

Incremento en la demanda de los servicios en un 25%

Disminución de las tasas de interés para el financiamiento bancario, ubicándose al 10%.

ESCENARIO PESIMISTA

La negativa a la firma del ALCA y la no ampliación de la ATPDEA como política de gobierno, la reducción del precio del barril de petróleo en el mercado internacional, la reducción de las remesas de los emigrantes, así como un resultado contrario de la Asamblea Constituyente para el plan del gobierno actual, son factores que ocasionarían una fuerte presión política y por lo tanto la pérdida de la estabilidad política y social en el país, lo cual obligaría a realizar cambios, adoptar políticas neoliberales que disminuyan la participación del estado en la economía nacional al tener que privatizar servicios básicos, eliminar subsidios. El aparato productivo se contraería, se incrementarían las tasas de desempleo y subempleo, y disminuiría la capacidad adquisitiva de la población. Habría una apertura total del sistema financiero e incremento de las tasas de interés internas y externas,

lo cual incrementaría el servicio de la deuda que imposibilita el pago de las mismas y el incremento del riesgo país porque no se lograría pagar la deuda externa haciendo que ésta se acumulara.

Todos estos factores contraerían la actividad económica y por ende la productividad en el país, produciéndose una mayor dependencia de mercados internacionales.

Esta recesión reduciría la demanda de los servicios de Officenter, se incrementarían los gastos financieros y disminuirían las utilidades de la empresa.

Consecuentemente, los planes de crecimiento de Officenter sufrirían un impacto negativo y se restringiría el crecimiento y cobertura del mercado nacional y latinoamericano que se aspira alcanzar al quinto año de operaciones de la empresa.

Para el análisis se considerarán los siguientes cambios:

Disminución de la demanda de los servicios en un 10% debido a la recesión económica.

Incremento de las tasas de interés para el financiamiento bancario, al 22%.

Tabla N° 4.23

INDICE DE EVALUACION FINANCIERA- ESCENARIO PESIMISTA

VARIABLE	P. sin financiamiento			P. con financiamiento		
	VAN	TIR	RB/C	VAN	TIR	RB/C
Proyecto en marcha	107.397,1	21,7%	\$ 1,87	\$ 60.644	24,0%	\$ 1,49
Disminución de la demanda, incremento de tasa de interés bancario al 10% e incremento costos de producción 10%,	8.259,0	5,0%	\$ 1,07	-\$ 38.110	3,9%	\$ 0,69
DIFERENCIA NEGATIVA	(0,9)	-16,7%	\$ (0,81)	-\$ 2	-20,1%	\$ (0,80)

Elaborado por: Miriam Manosalvas

Fuente: Flujo de Efectivo

Tabla N° 4.24

ANALISIS DE SENSIBILIDAD

METODO DE EVALUACION	ESCENARIO TENDENCIAL			ESCENARIO PESIMISTA			ESCENARIO OPTIMISTA			TOTAL PROMEDIO PONDERADO
	VALOR	%	POND	VALOR	%	POND	VALOR	%	POND	
VAN	60,644.41	24,257.76	0.40	(38,109.97)	(13,338.49)	0.35	94,246.32	23,561.58	0.25	34,480.86
TIR	24%	10%	0.40	4%	1%	0.35	28%	7%	0.25	18%
PERIODO DE RECUPERACION	3.51	1.4	0.40	4.71	1.6	0.35	2.80	0.70	0.25	3.76
RELACION BENEFICIO COSTO	\$ 1.49	\$ 0.60	0.40	1.28	\$ 0.45	0.35	\$ 1.61	\$ 0.40	0.25	\$ 1.45

Elaborado por: Miriam Manosalvas

Fuente: Flujo de Efectivo

CAPÍTULO V.-CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.-Conclusiones

ESTUDIO DE MERCADO

- Se identificó una amplia demanda para los servicios de Oficinas Virtuales y Profesionales entre Consultores locales y Visitantes que llegan a la ciudad por negocios o trabajo (90% de aceptación de los servicios).
- De los visitantes que llegan a la ciudad por negocios, el 54.3% son empresarios y consultores nacionales y el 45.7% son empresarios y consultores extranjeros.
- En el inicio se cubriría apenas el 0.94% de la demanda insatisfecha del servicio de oficinas virtuales, y el 0.27% de oficinas profesionales, con un pequeño incremento en los años 2 y 3.
- Un factor clave para el éxito de Officenter es la adecuada difusión e información de sus servicios entre la población objetivo para un mayor conocimiento y aceptación. Los medios de comunicación mas apropiados son; la página web y el servicio de correo directo por Internet.
- El precio de los servicios incluye descuentos: por introducción al mercado, para estimular las reservaciones on line, y para estimular la repetición y fidelidad de los clientes.

ESTUDIO TÉCNICO

- El servicio de oficinas virtuales y temporales tiene futuro en la medida en que Officenter se adapte a los cambios tecnológicos y nuevas tendencias de administración del sector empresarial, aspectos clave para el éxito de estos servicios.

- Es muy importante la ubicación y el entorno para la implantación del proyecto, la aceptación de los servicios depende de la cercanía a la zona de mayor desarrollo comercial de la ciudad, y a la distancia de los lugares de interés de ejecutivos de negocios y empresarios.
- Existe en el mercado local los recursos materiales, tecnológicos, humanos y financieros requeridos para la entrega de los servicios, lo cual permitirá el desarrollo y ejecución del proyecto conforme se ha planteado.

ORGANIZACIÓN

- Officenter se constituirá como una Compañía de Responsabilidad Limitada, compuesta por 10 socios capitalistas.
- Las áreas de Administración y Ventas son importantes y de gran apoyo a la gestión operativa de Officenter, encargándose de la publicidad, relaciones públicas, control y supervisión de los procesos.

ESTUDIO FINANCIERO

- La mayor inversión se destina a mobiliario y equipamiento en razón de la importancia para el giro del negocio. Las características de conectividad en los equipos de comunicaciones y la flexibilidad y adaptación del mobiliario es lo que mas se ha considerado en este aspecto.
- Officenter tendrá una nómina de 10 personas, de la cual el 70% es personal es operativo. El salario mas alto corresponde a la Administradora de la Empresa que representa el 24% del valor total de la nómina, dada la responsabilidad de elaborar, cumplir y hacer cumplir el plan estratégico de la empresa.
- El capital de trabajo se prevé un desfase de 4 meses, tiempo suficiente como para que las estrategias de publicidad, promoción, precio y servicio empiecen a dar sus primeros frutos.

- El financiamiento será el 73% con capital de socios, y el 27% con préstamo bancario.
- La evaluación financiera justifica la inversión en el proyecto en los dos casos analizados: sin financiamiento la tasa de interna de retorno es de 16%, el valor presente neto asciende a \$ 74.654, la relación costo beneficio es de 67 centavos por cada dólar invertido y el período de recuperación de la inversión es la deseable, antes del año 3. Con financiamiento , la tasa de interna de retorno es del 18%, el valor presente neto asciende a \$ 27.902, la relación costo beneficio es de 23 centavos por cada dólar invertido y el período de recuperación de la inversión es a los 3 años y medio. El proyecto genera utilidades desde el primer año de operaciones,
- Las utilidades obtenidas desde el primer año alientan a realizar la inversión e instalación de 3 nuevas oficinas en el año 2 y 3 en el año 3, sin tener que recurrir a financiamiento bancario dadas las altas tasas de interés, permitiendo incrementar la oferta del servicio frente a una demanda tan amplia.

5.2.-Recomendaciones

ESTUDIO DE MERCADO

- Mantener una estrecha relación con las diferentes asociaciones, cámaras de comercio, y gremios profesionales a fin de establecer convenios que favorezcan la actividad profesional y empresarial.
- Integrar la innovación y el mejoramiento continuo como parte de la filosofía organizacional si es que se desea lograr eficiencia en los procesos, satisfacer las necesidades de sus clientes y lograr una ventaja competitiva.,

ESTUDIO TÉCNICO

- Planificar la capacidad y el tamaño óptimo a fin de mantener utilizada al máximo toda la capacidad instalada.

- Mantener un efectivo programa de mantenimiento de los equipos y mobiliario que optimicen su funcionamiento y operabilidad a fin de evitar daños que pueden causar molestias a los usuarios y altos costos de reparación o reposición.

ORGANIZACIÓN

- Mantener políticas de incentivo y motivación al recurso humano, para que los procesos de prestación de servicios sean eficientes y se orienten a la satisfacción de los clientes, asegurando así el éxito del negocio.
- Aplicar normas prácticas efectivas para la eliminación de basura, ahorro de energía, y uso de materiales inocuos que reduzcan la contaminación ambiental

ESTUDIO FINANCIERO

- Realizar un convenio con el proveedor del local, para evitar incrementos continuos que podrían desfasar el presupuesto de egresos.
- Por los antecedentes expuestos, se recomienda invertir en el proyecto e implementar el servicio de oficinas virtuales y temporales en la ciudad de Quito, puesto que técnica, económica y financieramente es viable y generará utilidades y beneficios a sus inversionistas.

Bibliografía

,MALHOTRA NARESH K. Investigación de mercados, un enfoque aplicado, Pearson Prentice Hall, cuarta edición.

HAIR JOSEPH F. JR, BUSH ROBERT P., ORTINAU DAVID J., Investigación de Mercados, McGraw Hill, segunda edición, 2003

FERRELL O.C., HARTLINE MICHAEL D., LUCAS GEORGE H., Estrategia de Marketing, International Thomsom Editores S.A., segunda edición

LAMB CHARLES W. JR, HAIR JOSEPH F. JR., McDANIEL CARL, Marketing, Thomson, sexta edición.

HAY HEIZER, RENDER BARRY, Dirección de la Producción decisiones estratégicas, Pearson Prentice Hall, sexta edición, 2001.

URBINA BACA GABRIEL, Evaluación de Proyectos, McGraw-Hill, cuarta edición

Glosario de Términos

Muestreo por juicio: diseño muestral no probabilístico en el que se elige a los participantes de una muestra a partir de la convicción de un individuo experimentado de que satisfarán los requisitos del estudio de investigación.

Anexos

- Anexo 1: Cuestionario Estructurado para Encuesta a Visitantes que llegan a la ciudad por negocios
- Anexo 2: Cuestionario Estructurado para Encuesta a Consultores Nacionales
- Anexo 3: Análisis Numérico de Encuesta a Visitantes
- Anexo 4: Análisis Numérico de Encuesta a Consultores Nacionales
- Anexo 5: Cadena de Valor
- Anexo 6: Depreciaciones
- Anexo 7: Amortizaciones
- Anexo 8: Costos y Gastos Totales

ANEXOS