



MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TITULO DE LA TESIS:

**Startup Ecuador (SAE) – Financiación, de ideas a proyecto
invertible**

Previa A La Obtención Del Grado De Magíster En Dirección De
Empresas

Elaborador Por:

ALBERTO ANTONIO ARAUZ TRIVIÑO

Guayaquil, a los **28** días del mes de **septiembre** del año **2013**



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

AUTORIZACIÓN

YO, ALBERTO ANTONIO ARAUZ TRIVIÑO

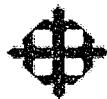
Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución de la Tesis de Maestría titulada: " **Startup Ecuador (SAE) - Financiación, de ideas a proyecto invertible**", cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 28 días del mes de septiembre del año 2013

El autor:

Alberto Arauz Triviño

Alberto Antonio Arauz Triviño



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

YO, Alberto Antonio Arauz Triviño

DECLARO QUE:

La Tesis Startup Ecuador (SAE) – Financiación, de ideas a proyecto invertible" previa a la obtención del Grado Académico de Magíster, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

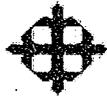
Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 28 días del mes de septiembre del año 2013

El autor:

ALBERTO ANTONIO ARAUZ TRIVIÑO



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por Alberto Antonio Arauz Triviño, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Dirección de Empresas

DIRECTOR DE TESIS

Ernesto Noboa Vallarino

REVISORES:

Three handwritten signatures of reviewers, each placed above a horizontal line.

DIRECTOR DEL PROGRAMA

Daniel Susaeta

Guayaquil, a los 28 días del mes de septiembre del año 2013

Agradecimiento

Desde el primer día que inicié este reto en mi carrera académica, sabía que no iba a ser fácil, y que para lograrlo tenía que mantenerme en este viaje siempre de manera positiva y no descansar en lograr mi objetivo.

Ahora que lo he logrado, debo de agradecer a muchas personas, sin quienes este proyecto no sería una realidad.

Es importante destacar que sin mis compañeros de maestría, grupos de estudios, profesores y a las personas que trabajan en el IDE, sin ellos no habría adquirido todo el conocimiento de sus experiencias, y ahora las que juntos hemos vivido en este viaje imborrable en mi memoria.

Finalmente, quisiera agradecer el apoyo incondicional de mis padres, hermanos, amigos y de Dios quienes fueron indispensables para lograr mi objetivo y hoy poder entregar este documento que ha sido fruto de varias noches y días dedicados a terminar este proyecto.

En especial a mi padre, quien con su dedicación, esfuerzo y ejemplo me enseñó lo importante en la vida. Y a mi madre quien con su cariño me enseñó a querer siempre más en la vida.

Espero representar en el viaje profesional a esta prestigiada institución y a la enseñanza que me han dado, de la cual estoy muy agradecido.

Contenido

1. Resumen Ejecutivo.....	1
2. Modelo Canvas.....	2
3. El tema – Título de la tesis	3
4. Antecedentes	4
5. Justificación del tema	4
6. Problemática.....	8
7. Objetivos	9
8. Marco teórico - conceptual.....	10
8.1 Plan de Negocio	10
8.1.1. Elementos del Modelo Canvas	11
8.2. Análisis de la industria	13
8.2.1. Análisis PEST	13
8.2.2 Las 5 Fuerzas de Porter	15
8.3. Análisis del mercado	18
8.4. Plan de Marketing	19
8.5. Plan de Operaciones	22
8.6. Plan de Responsabilidad Social.....	22
8.7. Plan de Recursos Humanos	23
8.8. Plan de Implementación	24
8.9. Análisis de Riesgos	27
8.10. Plan financiero	28
9. Análisis de la industria	35
9.1 Definir las industrias en las cuales estas compitiendo.....	35
9.2. Nivel de crecimiento de la industria	35
9.3. Potencial de la industria	38
9.4. Posición de la industria	39
9.4.1 Características	40
9.4.2 Tasa de crecimiento.....	43
9.4.3 Competencia y liderazgo.....	44
9.5. Análisis PEST	46

9.5.1. Efectos de las condiciones económicas sobre el negocio.....	46
9.5.2. Cambios tecnológicos	47
9.5.3. Regulaciones y certificaciones	47
9.5.4. Análisis social	48
9.6. Las 5 Fuerzas de Porter	49
9.7 Análisis financiero de la industria	50
10 Análisis del mercado	53
10.1. El mercado objetivo	53
10.1.2 Descripción general del mercado objetivo:	53
10.1.3 Objetivo de un estudio de mercado	53
10.1.4 Definición del problema	54
10.2. Objetivos	55
10.2.1. Objetivo general	55
10.2.2. Objetivos específicos.....	55
10.3 Metodología de la investigación	56
10.3.1 Investigación de mercado cualitativa - tipo entrevista	56
10.5. Conclusiones	58
11 Plan de Marketing	59
11.1. Producto:	59
11.2. En términos de servicios	59
11.3. Precio = Costo para el consumidor	61
11.4. Plaza Distribución	62
11.5. Promoción = Comunicación.....	63
11.6. Establecer audiencia objetiva	64
11.7 Establecer objetivos que buscamos con la comunicación	65
11.8 Anticipar la respuesta de la audiencia	65
11.9 Definición del mensaje.....	69
11.10 Selección de medios	69
11.11 Presupuesto de plan de medios.....	70
11.12 Plan de retención de clientes	72
11.13 Plan de ventas.....	73
11.13.1 Objetivos de ventas	73

11.13.2	Proceso de ventas	74
11.13.3	Manejo de vendedores.....	75
12.	Plan de Operaciones.....	76
12.1.	El espacio físico a ser usado.....	76
12.2	Flujograma del proceso	77
12.3	Mano de obra.....	77
12.4.	Productividad	79
12.5	Capacidad.....	79
13.	Responsabilidad social	80
14.	Plan de Recursos Humanos	81
14.1.	Política de RRHH.....	81
14.2.	Organigrama.....	82
14.3.	Descripción de los cargos.....	83
14.3.1.	Nombre del cargo: Gerente del Proyecto	83
14.3.2	Nombre del cargo: Gerente de Inversiones	84
14.4.4	Nombre del cargo: Asistente del Proyecto	85
14.3.5	Nombre del cargo: Relacionista Publica	86
14.3.6	Nombre del cargo: Programador	87
16	Plan de implementación	88
17	Plan de riesgos.....	90
17.1	Análisis de riesgos.....	90
17.2	Evaluación de Impacto de Riesgos.....	92
17.3.	Startup Ecuador Risk Assesment	95
18.1	Inversión Inicial	96
18.2.	Proyecciones financieras	96
18.3	Políticas financieras.....	99
18.3.1.	Políticas de crédito	99
18.3.2.	Cuentas por pagar.....	99
18.3.3.	Caja mínima	100
18.4	Escenarios económicos	101
18.5	Valoración del proyecto	101
19	Conclusiones y recomendaciones.....	105

Bibliografía	107
Anexos.....	109
Encuesta a empresas públicas y privadas.....	109
Proyecciones de Crecimiento del Ecuador.....	109
Estudio del mercado – GEM – ESPOL 2009.....	109
Escenarios económicos	109
Tabla de amortizaciones.....	109

1. Resumen Ejecutivo

Startup Ecuador (SAE) es un proyecto local con visión regional a largo plazo, que tiene como objetivo lograr financiamiento a proyectos enfocados en tecnología web y móvil desarrollados en el Ecuador. SAE es una empresa dedicada promover el talento ecuatoriano y exponer sus proyectos de emprendimiento a financiamiento con visión de un mercado local y posteriormente regional.

Se espera que en el primer año tengamos 210 aplicaciones para participar de este proyecto de varios emprendedores y obtener un financiamiento de USD 20,000.00 de financiamiento para los 8 proyectos elegidos.

En el primer y segundo año prevemos un crecimiento de nuestros inscritos del 12%, así mismo el crecimiento del aporte de nuestros socios estará acompañado de los proyectos que salgan a financiamiento de nuestro espacio de co-creación.

Nuestro equipo está conformado por 5 socios, expertos en diferentes ramas quienes garantizan la revisión de proyectos, la búsqueda de fuentes de financiamiento, presentación de inversionistas a los emprendedores y a su vez son voceros del proyecto para la generación de aplicaciones al mismo. Además contamos con un grupo humano de gran talento y un equipo de asesores externos expertos en diferentes áreas.

El reto principal que afronta este proyecto es encontrar las suficientes fuentes de financiamiento, seguridad jurídica en el país y lograr que nuestros socios se mantengan fieles a la estrategia de largo plazo del proyecto.

Este proyecto presenta datos financieros interesantes que son atractivos para inversión en él. El retorno de la inversión del presente proyecto es a 5 años con una tasa interna de retorno del 21.7%, tasa que es superior al costo de oportunidad (11.21%).

Con estos datos podemos concluir que el proyecto es viable financieramente y que se presenta como una buena opción de inversión para los socios.

2. Modelo Canvas

CANVAS

<p>Aliados clave</p>  <p>Emprendedores Inversionistas ángeles Socios (Mentores) Colaboradores Instituciones privadas y públicas</p>	<p>Actividades clave</p>  <p>Co-working space entre emprendedores. Ofrecer alternativas de financiamiento, asesoría y acompañamiento de los proyectos seleccionados.</p>	<p>Propuesta</p>  <p>Ofrecemos el know how y los expertos para darles herramientas para que el emprendimiento pueda generar recursos y empleos en el país.</p>	<p>Relaciones</p>  <p>Nuestros clientes y la fidelidad de ellos son vitales.</p>	<p>Canales</p>  <p>En nuestras instalaciones será importante la oportunidad que ofrece para los emprendedores de relacionarse, de expandir sus relaciones con otros</p>	<p>Ciudadanos</p>  <p>Emprendedores y personas que estén interesadas en abrir su propio negocio con dificultades de expandirse u obtener financiamiento</p>
<p>Estructura de costos</p>  <p>El espacio físico deberá de ser un local tipo bodega/loft El costo fijo alto será el capital humano que se encargara de estar siempre en la oficina, quienes serán expertos en las diferentes áreas de expertise de la empresa.</p>		<p>Vías de ingreso</p>  <p>Los ingresos se generarán a través de la membresía del espacio y La venta de acciones</p>			

3. El tema – Título de la tesis

“Startup Ecuador (SAE) – Financiación, de ideas a proyecto invertible”

En este documento analizaremos los pasos para tener un plan de negocios robustos, para luego pasar a un detalle del plan de implementación, plan de marketing y el plan financiero.

La idea es llevar al lector mediante un viaje en las alternativas de financiamiento, y como aprovechando el “momentum” político que existe en el Ecuador podemos tomar ventaja siendo el primer proyecto que alberga una alternativa para los emprendedores interesante.

4. Antecedentes

Startup Ecuador (SAE) es un proyecto diferente con una visión a largo plazo, de lograr establecer al Ecuador como un HUB regional de tecnología, internet y desarrollo de aplicaciones móviles. SAE es una empresa dedicada promover el talento ecuatoriano y exponer sus proyectos de emprendimiento a financiamiento con visión de un mercado global.

5. Justificación del tema

El Ecuador tiene un gran potencial para el emprendimiento y hoy es el momento político correcto para alinearse a las prioridades del Gobierno con una propuesta sólida que sirva para desarrollar una cultura de emprendimiento en el país y otorgue las herramientas adecuadas.

Desde hace varios años el Gobierno ha intentado para desarrollar un proyecto que se alinee a los principios del Buen Vivir y que despierte ese espíritu emprendedor en el Ecuatoriano, sin embargo no han tenido la continuidad necesaria de un proyecto “bandera” del Gobierno o de un Ministerio.

El Ministerio encargado del tema de emprendimiento es el Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC), quien ha desarrollado varias iniciativas, InnovaEcuador, EmprendeEcuador y CreaEcuador. A pesar de una alta difusión de dichos programas y contando con el aval del Gobierno y los recursos, dichos programas se encuentran hoy en etapa de evaluación.

Según las entrevistas realizadas con personeros de dicha institución comentaron que el programa en su primera etapa recibió aproximadamente 300 aplicaciones, las cuales fueron otorgadas con un financiamiento de USD8,500 equivalente al 85% de su plan para realizar su proyecto. La inversión de estos 300 aplicantes ayudaba a la generación de un plan de negocios por parte de una empresa consultora, para posteriormente ser presentada a un jurado. Este jurado eligió aproximadamente 10 planes de negocios, según lo informado por

el MCPEC quienes recibieron USD100,000 para desarrollar un prototipo de su producto y/o producto.

Posterior a esta segunda etapa, actualmente estos proyectos se encuentran en evaluación y los programas de emprendimiento de esta cartera de estado serán delegados a varios Ministerios, así como el principal custodio de los proyectos será la CFN.

Es por eso que el momento político adecuado es hoy, de poder entregarle un programa de emprendimiento al MCPEC y al país en cooperación público / privado que pueda ejecutar y monitorear a través de un tercero que puede ser SAE.

Por otro lado, el panorama económico y competitivo se vuelve positivo.

En la última publicación del Informe Global de Competitividad del 2012 del Foro Económico Mundial existe una mejora en la puntuación del Ecuador, que subió 15 puestos durante el último año. Esto muestra claramente la gestión del Gobierno en áreas enfocadas para lograr una mejora en varios indicadores.

Los principales factores que permitieron esta escalada en la competitividad del país son:

- 1) el fortalecimiento de la institucionalidad del Estado
- 2) la infraestructura vial en carreteras.

En los ámbitos de salud y educación primaria, ha aumentado el número de matriculación de estudiantes en enseñanza primaria y además existió una mejora de la esperanza de vida en la población en general.

En lo que respecta al mercado laboral, el análisis resalta que el país tiene mayor capacidad para retener su talento humano y además atraer talento humano del exterior.

Por otro lado, es importante destacar en el ámbito de desarrollo del mercado financiero, ha aumentado la facilidad para acceso a préstamos y una disponibilidad de capital de riesgo.

Finalmente, en lo que se refiere a innovación, las empresas actualmente tienen una mayor cantidad de gastos referidos a investigación y desarrollo, existe mayor colaboración entre industria y universidad y el Gobierno invierte en productos tecnológicos de avanzada.

Estos factores acompañados de las declaraciones del presidente Correa en el Enlace Sabatino 336 (sábado 24 de agosto del 2013), en el cual menciono que la única manera de fomentar el emprendimiento y crear empresa es reduciendo la carga burocrática que tiene que dedicarse a los trámites. Por lo tanto, dicha tramitología se verá reducida de 35 días a 6 horas. Sigue a los países de la región innovando y dando facilidades al emprendimiento.

Correa dijo: "...es importante disminuir la cantidad de trámites en ciertos procesos...El Ecuador está en el puesto 169 en facilidades para constituir una empresa". Según sus cálculos, el costo (lo que se pierde) en tiempo que toma constituir una sociedad o compañía, es de 67 millones de dólares al año. La propuesta de reforma propone reducir el tiempo de 35 días a 6 horas; instituciones requeridas pasará de 4 a una ventanilla única; el costo del trámite buscará cubrir costos operativos y nada más. (El proyecto será en un plan piloto en Quito, Guayaquil Cuenca, Santo Domingo, Manta y Loja).

Richard Espinosa, en ese mismo Enlace Sabatino presento detalles de la reforma en la que el proceso sería informatizado y prescindiría de los servicios de abogados para la constitución empresas.

Existen actualmente algunas alternativas de financiamiento para los emprendedores y programas de capacitaciones que nuestra competencia (Startup and Ventures y Iguana Valley) ofrece a un costo por asistencia de USD 10 aproximadamente.

Sin embargo creemos que el Gobierno está aportando en la construcción de un ecosistema para el emprendimiento, pero es necesario tener los dos lados del emprendimiento juntos para fomentar una verdadera cultura al respecto.

Debemos de tener la asesoría al emprendimiento junto con las herramientas de financiamiento que permitan, porque no en un sistema de co-creación un intercambio de ideas entre los emprendedores al estar bajo un mismo techo, asistiendo regularmente y teniendo el apoyo y asesoría de Startup Ecuador.

Si bien es cierto que hay ciertos programas para apoyar son como a mayor escala, siendo en tu rango – segmento imposible encontrar financiamiento que no sea a través de deuda con la restricción antes descrita. Esa es la oportunidad vista para desarrollar la presente idea

6. Problemática

Por los motivos expuestos en el capítulo anterior, tanto este proyecto puede satisfacer una prioridad del Gobierno Nacional y a su vez promover la cultura del emprendimiento en el país. Es necesario elaborar un proyecto que tenga no solo el frente político sino de administración tomando en consideración experiencias previas en el país y la región y que puedan servir para tener un proyecto robusto a ser implementado y donde actores como el MCPEC y los Municipios puedan actuar como socios del proyecto.

En el Ecuador no existe un proyecto consolidado y el ciudadano desconoce no solo los pasos a seguir para llevar adelante su negocio, sino que los negocios PYMES ya establecidos tienen problemas en formalizar sus procesos y dar el siguiente paso para buscar mayores fuentes de financiamiento, crecimiento de sus ventas y tener un negocio con perspectivas de crecimiento regional.

Además hoy es complicado para un proyecto de emprendimiento lograr obtener no solamente financiamiento, sino también asesoría y acompañamiento durante su aventura desde una idea a un emprendimiento replicable y con potencial de crecimiento a nivel regional.

7. Objetivos

Generales:

Conocer la viabilidad de crear una empresa para el emprendedor ecuatoriano y no solamente buscar financiación sino otorgar herramientas para lograr sus objetivos de crecer como empresarios.

Específicos:

Desarrollar una propuesta que recoja los aprendizajes de emprendedores

Desarrollar una propuesta de proyecto que este alineado a los intereses del Gobierno en materia de fomento del emprendimiento

Profundizar en los detalles y trabajos que tienen actualmente los emprendedores

Desarrollar una estrategia a largo plazo que sea sostenible bajo diferentes gobiernos de turno municipales o nacionales

Determinar las fuentes actuales de financiamiento de los emprendedores actualmente

Determinar la receptividad por parte de la autoridad competente ante una propuesta de este tipo

Planificar la implementación del proyecto

Identificar los riesgos asociados

Determinar la factibilidad económica del proyecto

8. Marco teórico - conceptual

8.1 Plan de Negocio

El Plan de Negocios es aquel documento que esquematiza de manera clara la información necesaria para conocer si el nuevo negocio o la ampliación de la actividad productiva va ser exitosa y rentable.

Uno de los errores frecuentes en estas iniciativas es no vislumbrar resultados alcanzables. Es imprescindible identificar las fortalezas y las necesidades para no incurrir en el desperdicio de recursos.

El modelo Canvas para planes de negocio, a diferencia de los planes de negocios tradicionales, ayuda a organizar de manera estructurada, tangible, y estratégica conversaciones alrededor del nuevo negocio o de negocios existentes.

Compañía líderes a nivel mundial como GE, P&G, y Nestlé usan el modelo canvas para administrar la estrategia o crear nuevas fuentes de crecimiento, mientras que los “start-ups” utilizan este modelo en su búsqueda del modelo de negocios correcto.

Siguiendo esta línea de pensamiento, para el desarrollo de este proyecto hemos aplicado esta metodología:



Alexander Osterwalder, creador de modelos de negocios, en el año 2008 desarrollo el modelo de Canvas, posterior a sus propuestas de Modelo Ontológico de Negocios. Canvas

es usado como template para la administración estratégica de las empresas en el desarrollo de modelos negocios nuevos o establecidos.

8.1.1. Elementos del Modelo Canvas

Este modelo permite en una sola figura visualizar la propuesta de valor de una empresa, su infraestructura, consumidores y sus finanzas. Es además un gran apoyo para alinear sus actividades a través de ilustrar posibles trade-offs. Para explicarlo de una mejor manera podemos explorar cada una de sus categorías a continuación:

Segmentos de clientes

- ¿A qué clientes y usuarios estamos sirviendo
- Propuestas de valor
 - ¿Qué valor agregamos a los clientes? ¿Qué problemas estamos ayudando a solucionar?
- Canales
 - ¿Cómo queremos llegar a cada segmento de nuestros clientes?
- Relación con los clientes
 - ¿Qué tipo de relación estamos estableciendo con nuestros clientes?
- Flujos de ingresos
 - ¿Cómo pagan nuestros clientes?
 - ¿Ingresos operacionales?
- Recursos claves
 - ¿Qué recursos sustentan nuestro modelo?
- Actividades claves
 - ¿Qué actividades son claves para entregar nuestra propuesta de valor?

- Socios claves
 - ¿Qué socios y proveedores son claves para implementar del modelo?
- Estructura de costos
 - ¿Cuál es la estructura de costos tenemos?
 - ¿Cuáles son los elementos?

El objetivo principal de Canvas es ayudar a compañías pasar del pensamiento centrado en el producto y pasar a un modelo de pensamiento enfocado en el negocio. Así mismo, debe generar curiosidad por parte del inversionista al revisar en un solo vistazo la propuesta del negocio.

8.2. Análisis de la industria

El objetivo del análisis de la industria es tener claro la industria en la que se está compitiendo, a la vez que conocemos el nivel y el potencial de crecimiento de la industria analizando las cifras del país y comparado con el crecimiento del PIB. Es importante tener en consideración el potencial de la industria mediante indicadores como el de Herfindahl y Hirschmann. Así mismo, un fundamental aspecto que debe de considerarse características de los clientes o empresas que puedan estar interesadas en ingresar en el segmento de mercado o industria seleccionada.

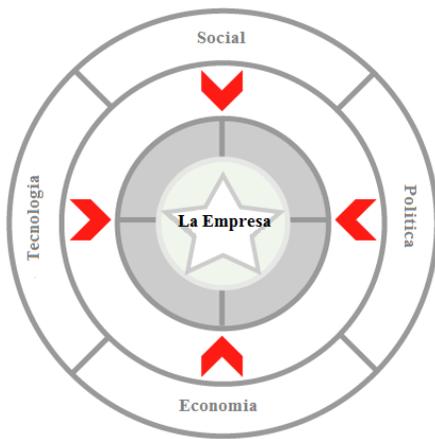
Al analizar el entorno macro en el que opera una empresa o en el que quiere operar, es fundamental poder identificar las variables que podrían afectar en los costos o ganancias de la empresa. Esto es un gran apoyo en la definición de la posición de la industria, ya que del mismo podemos detectar el momento adecuado para nuestro proyecto y si es posible identificar las oportunidades que este proyecto puede capturar.

Se puede identificar la posición de la industria mediante los siguientes criterios:

- a. Características
- b. Tasa de crecimiento
- c. Competencia
- d. Líderes de Mercado
- e. Lealtad del consumidor

No debemos de dejar un lado las amenazas que puedan existir al incursionar en una industria, por lo que debemos de tener un análisis exhaustivo.

8.2.1. Análisis PEST



El análisis PEST analiza aspectos que puedan afectar en negocio, por sus siglas en inglés profundiza en aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Este análisis permite profundizar en el impacto de cada uno de estos aspectos, así como establecer interrelaciones entre ellos, desarrollar planes de contingencia y oportunidades que el entorno puede ofrecer al proyecto o negocio que va a ser presentado.

Efectos de las condiciones económicas sobre el negocio

Se debe de analizar los cambios económicos e indicadores que puedan incidir en el desarrollo del negocio (eg. Inflación, crecimiento del PIB, remesas)

Cambios tecnológicos

Se debe analizar los cambios tecnológicos en la industria en los últimos 5 años

Regulaciones y certificaciones

Que tan sensible es su industria a las regulaciones nacionales e internacionales

Análisis social

Se puede adoptar la matriz de Hofstede de análisis cultural para conocer las características del mercado local. Se puede tener en consideración también:

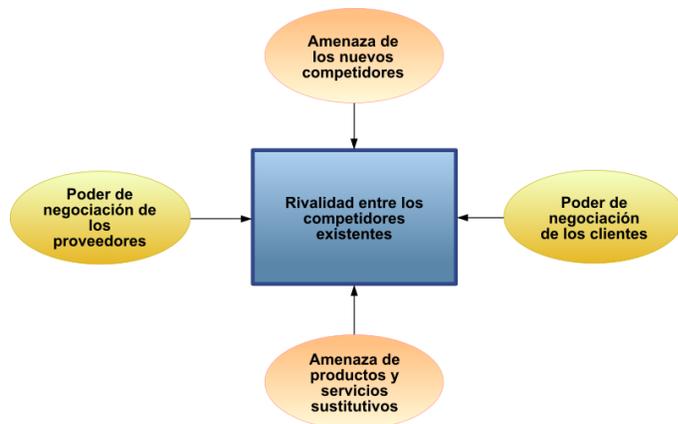
- a. La preferencia de marcas

- b. El nivel educativo
- c. Distribución de ingresos

8.2.2 Las 5 Fuerzas de Porter

El modelo de las 5 fuerzas de Porter se utiliza para analizar cualquier tipo de industria en términos de rentabilidad. El modelo, lleva el apellido de su creador, Michael Porter, quien desarrollo este modelo en 1979, que se compone de 4 elementos, los cuales combinados crean una 5ta fuerza: la rivalidad.

Este análisis en cada una de las industrias ayuda y permite determinar que produce la rentabilidad, cuales son las tendencias y las reglas de juego en la misma, además permite conocer cuáles son las restricciones.



Factores que influyen en la amenaza de los nuevos competidores

Existencia de barreras de entrada.

Economías de escala.

Diferencias de producto en propiedad.

Valor de la marca.

Costos de cambio.

Requerimientos de capital.

Acceso a la distribución.

Ventajas absolutas en costos.

Ventajas en la curva de aprendizaje.

Represalias esperadas.

Acceso a canales de distribución.

Mejoras en la tecnología.

Factores que Influyen en el Poder de Negociación de los Clientes

Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías.

Grado de dependencia de los canales de distribución.

Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costos fijos.

Volumen comprador.

Facilidades del cliente de cambiar de empresa.

Disponibilidad de información para el comprador.

Capacidad de integrarse hacia atrás.

Existencia de productos sustitutos.

Sensibilidad del comprador al precio.

Ventaja diferencial (exclusividad) del producto.

Factores que Influyen en la Amenaza de Productos Sustitutos

Propensión del comprador a sustituir.

Precios relativos de los productos sustitutos.

Coste o facilidad de cambio del comprador.

Nivel percibido de diferenciación de producto.

Disponibilidad de sustitutos cercanos

Factores que Influyen en el Poder de Negociación con los Proveedores

Facilidades para el cambio de proveedor.

Grado de diferenciación de los productos del proveedor.

Presencia de productos sustitutos.

Concentración de los proveedores.

Solidaridad de los empleados (ejemplo: sindicatos)

Factores que Influyen en la Rivalidad entre los Competidores

Poder de los compradores.

Poder de los proveedores.

Amenaza de nuevos competidores.

Amenaza de productos sustitutivos.

Crecimiento industrial.

Sobrecapacidad industrial.

Diversidad de competidores.

Complejidad informacional y asimetría.

Valor de la marca

Cuota de costos fijo por valor añadido.

Estudie el ambiente externo en especial el ambiente industrial.

Detecte una industria con alto potencial para los rendimientos superiores al promedio

Identifique la estrategia que requiere la industria atractiva para obtener rendimientos superiores al promedio

Desarrolle o adquiera los activos y habilidades necesarios para poner en practica la estrategia

8.3. Análisis del mercado

Para tener una idea más clara de las oportunidades y amenazas para este tipo de proyecto he realizado varias encuestas e investigación sobre el emprendimiento en el Ecuador con expertos del tema, autoridades nacionales y emprendedores.

En la sección asignada para los anexos, podemos encontrar las encuestas y las fuentes públicas que sirvieron para el análisis de este proyecto.

En dicha sección podemos determinar la viabilidad de este producto y la necesidad de apoyo.

8.4. Plan de Marketing

La necesidad de incluir un plan de marketing en este plan de negocios es relevante ya que a través del mismo podemos comunicar, motivar y a la vez dar seguridad a los clientes.

De esta manera definimos de manera cuidadosa y bien diseñada como atraer clientes al producto, que mensajes intentamos posicionar en los clientes acerca del producto o servicio que estamos promocionando.

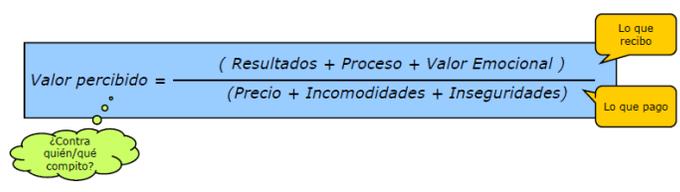
Así mismo, en esta sección definimos que métodos vamos a utilizar para entregar y reforzar los mensajes, para que podamos asegurar un flujo de ingresos o donde se establecen objetivos de ventas, procesos y administración o control de la fuerza de ventas.

Importante como parte del plan de marketing es crear una ventaja competitiva y valor al cliente. El valor puede ser creado satisfaciendo las necesidades de los clientes. Por lo tanto esta empresa necesita definirse no solo por el producto o servicio que vende, sino por el beneficio para los clientes que proporciona.

Debemos de aplicar en este sentido para servicios, la ley de los servicios:

Satisfacción = valor percibido – expectativas

En el caso del valor percibido:



En el caso de las expectativas:

$$\text{Expectativas} = \frac{(\text{Referencias, Experiencia, Apariencia, Comunicación...})}{(\text{Exp - Precio, Incomodidades, Inseguridades})}$$

Es importante destacar que tanto la percepción como las expectativas son subjetivas y dependen, en gran medida, del individuo, así como las propuestas de los competidores

Una vez creado este valor la empresa debe capturar la porción del mismo a través de la inclusión del precio adecuado para el cliente en cuestión. Por lo tanto debemos segmentar los mercados objetivos adecuadamente para posicionar los productos a través de una ventaja competitiva. Para lograr dicha estrategia debemos implementar un plan de marketing que conduzca a dicho posicionamiento deseado.

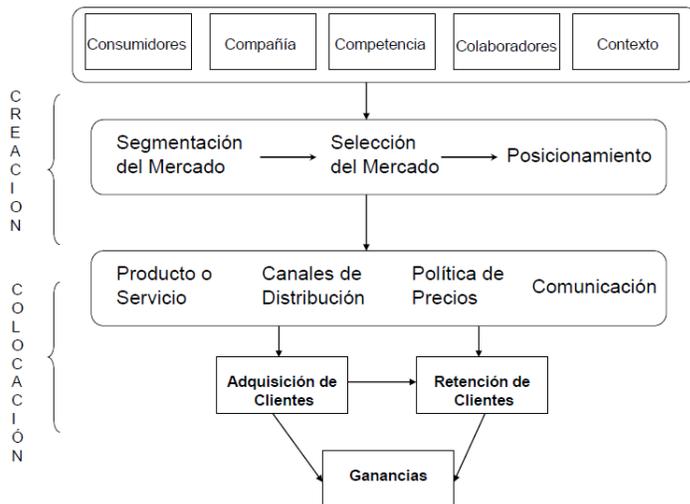
Para realizar un plan de marketing detallado y poder lograr nuestro objetivo hemos realizado un análisis de las 4 Ps de Phillip Kotler, que denominaremos también Marketing Mix:

- Precio
- Distribución (Plaza),
- Promoción y
- Producto.



Adicional a este análisis se plantean las estrategias de adquisición y retención de clientes para asegurar la rentabilidad de la empresa en el mediano y largo plazo.

Las 5Cs mostradas en la figura a continuación: clientes, compañía, competidores, colaboradores y contexto de Michael Porter nos ayuda a tomar las decisiones acertadas respecto a nuestro plan de marketing.



Para mantener ventaja competitiva es importante proteger mediante patente los productos claves, Innovar de forma continua; estar siempre un paso delante de los demás en desarrollo de producto.

Esto se trata de un proceso sostenido de mejora: estar siempre un paso por delante en cuanto a competitividad en costos y eficiencia. Adicionalmente, invertir en marca y convencer a cliente de la ventaja que supone comprar un producto con ese nombre e invertir en las relaciones con los clientes para los acuerdos B to B.

8.5. Plan de Operaciones

En la sección del plan de operaciones de este negocio explicamos el día a día de las funciones de la compañía. El enfoque del plan debe ser principalmente hacia lo que es esencial para la naturaleza y el éxito de la compañía, solucionar problemas frecuentes en el tipo de negocios donde se desenvuelve la compañía, dar otro enfoque de competitividad.

Así mismo se incluye como vamos a desplegar nuestros recursos para garantizar que los suministros, compras, provisiones de fabricación/servicios, el I+D, la distribución, el servicio al cliente, el control y el cumplimiento están lo bastante bien coordinados como para llevar a cabo el plan

Tal como lo vimos durante las sesiones de operaciones, es importante mantener un correcto abastecimiento y funcionamiento de las operaciones para garantizar la credibilidad y sostenibilidad del proyecto por parte de nuestros clientes y proveedores. Por lo tanto, debemos de garantizar que el proyecto funcionara sin errores o demoras en sus procesos y de esta manera mantener clientes satisfechos.

Tener un correcto manejo de las operaciones y de los inventarios de la empresa pueden ser muy favorables para la empresa en momentos que hay que sortear imprevistos. Existen los inventarios de emergencia o stock de seguridad que ayudan en este fin. Sin embargo debemos de cuidar no sobredimensionar estos niveles de seguridad y mantener los mismos en los niveles idóneos para poder responder a tiempo (just in time) a los requerimientos de nuestros clientes,

Por lo tanto, debo asegurar: Palancas de rentabilidad, Cómo traduzco la propuesta de valor en términos de operaciones.

8.6. Plan de Responsabilidad Social

Dentro de nuestro esquema de negocio, no solamente vamos a plantear una estrategia para creación de valor sino como nuestro modelo de negocio satisface al ciudadano común. Hemos dedicado para ello un capítulo especial con un enfoque en proyectos sociales como parte de nuestro aporte al desarrollo del emprendimiento en el país.

Además con nuestros colaboradores, queremos implantar un modelo en el cual exista una colaboración de personas de manera creativa y para aprovechar los espacios para conversaciones constructivas y demás elementos, que se basen en nuestros valores bajo el cual los colaboradores se desempeñan en su trabajo.

Dichos valores, debe de incluir en su contenido los aspectos importantes para los colaboradores como: administración de grupos de interés, el bien común sobre el bien capital, aspectos de la responsabilidad social corporativa.

8.7. Plan de Recursos Humanos

Para el plan de Recursos Humanos es importante destacar los aspectos de cómo vamos a conseguir un equipo apropiado de directivos con experiencia, la calificación que deben de tener ellos y las habilidades adecuadas para implementar la estrategia dentro de la organización.

Por lo tanto, debemos de cuidar la calidad de las personas que estarán dentro de nuestro negocio que puede ser determinante en el éxito del mismo.

El plan de recursos humanos se enfoca en dos áreas principales:

1. Las personas que dirigen el negocio
2. La estructura de manejo y estilo.

Estas dos áreas juntas representan el corazón del sistema de manejo.

En dicho plan debe de incluirse las políticas de Recursos Humanos para definir cómo se alinea dicha política la estrategia de la empresa. Un organigrama que debe definir las posiciones claves de la empresa y el perfil de los puestos de las personas claves.

Además debe de incluirse una definición de la compensación en el que se incluya el plan de pagos o incentivos.

8.8. Plan de Implementación

El plan de ejecución es necesario para tener claro que se quiere conseguir con la empresa y cómo lograrlo. Es la sección en donde el proyecto va tomando forma y en el mismo se plantean objetivos, estrategias, prioridades, logros actuales y futuros, evaluación de riesgos y plan futuro de la empresa. Esto garantiza que el la idea por la cual se empezó a desarrollar este plan no quede en un plan de corto plazo, sino que garantice la sostenibilidad del proyecto para futuras generaciones.

Para el plan de ejecución de la empresa se deben de considerar los siguientes aspectos:

- Asegurar el financiamiento inicial
- Diseñar el producto
- Probar el mercado
- Asegurar las patentes
- Desarrollar socios
- Ventas
- Cumplir con el objetivo de ventas
- Crecimiento de nuevos empleados
- Aumentar nuevas líneas
- Aumentar lugares
- Aumentar capacidad
- Aumentar salarios
- Aumentar ingresos
- Bajar las deudas
- Aumentar reservas

Esto para los primeros años de operación, para posteriormente adoptar un modelo de crecimiento óptimo, en donde se considerará una nueva etapa de estructuración que podría ser:

- Ser empresa pública
- Venderse o comprar otra empresa
- Unirse con otra
- Buy-out: vender la compañía a un socio
- Franquicia
- Hand-down: dar la empresa a otra generación
- Cerrar

8.9. Análisis de Riesgos

Es importante no solo identificar los riesgos y priorizar acciones para mitigar los riesgos sino también, considerar oportunidades que puedan presentarse con un análisis de riesgos adecuado.

El análisis del riesgo se puede realizar en base a 5 áreas y 4 etapas de vida.

Áreas: producto, mercado, negocio (estrategia), finanzas, y ejecución (operación y RRHH).

Etapas de vida: desarrollo, introducción, crecimiento, madurez.

De la experiencia como Gerente de Riesgos en la empresa en la que trabajo actualmente, Cervecería Nacional, utilizamos un modelo propio que se basa en la metodología de PMBOK, del PMI que resume en los siguientes puntos:

- Planificación de a gestión de riesgos
- Identificación de los riesgos
- Análisis cualitativo de los riesgos
- Análisis cuantitativo de los riesgos
- Planificación de la respuesta de los riesgos
- Seguimiento y control de riesgos

En este capítulo se detallaran los riesgos identificados y como pensamos gestionar los mismos desde la visión del proyecto.

8.10. Plan financiero

Mediante el plan financiero lo que buscamos es mostrar mediante el uso de herramientas aprendidas durante el periodo de la maestría valorar la empresa.

El plan financiero, junto con el análisis del mercado y el plan de marketing son las secciones más importantes de un plan de negocios. El propósito del plan financiero es mostrar los recursos financieros que se requieren para llevar a cabo sus intenciones y objetivos planteados en el plan de negocios.

El plan financiero debe de responder a 4 preguntas:

- ¿Es viable el negocio?
- ¿Cuánto financiamos y cuándo será necesario?
- ¿Qué tipo de financiamiento se requiere?
- ¿Quién proveerá el financiamiento?

Esta sección incluirá:

- Previsión de ventas derivadas del mercado
- Previsión de margen derivado de la competencia
- Financiación del pan
- Previsión de la financiación total
 - Cuenta de P&G
 - Cash flow
 - Balance
- Riesgos y oportunidades de la financiación

Para contestar estas preguntas determinar los puntos clave en el financiamiento del proyecto elaboraremos presupuestos y a su vez evaluaremos los flujos futuros esperados del

mismo llevándolos a valor presente aplicando tasas de WACC (Weighted Average Cost of Capital).

De esta manera tendremos una evaluación del proyecto y como el “ke” para encontrar la valoración adecuada para el inversionista.

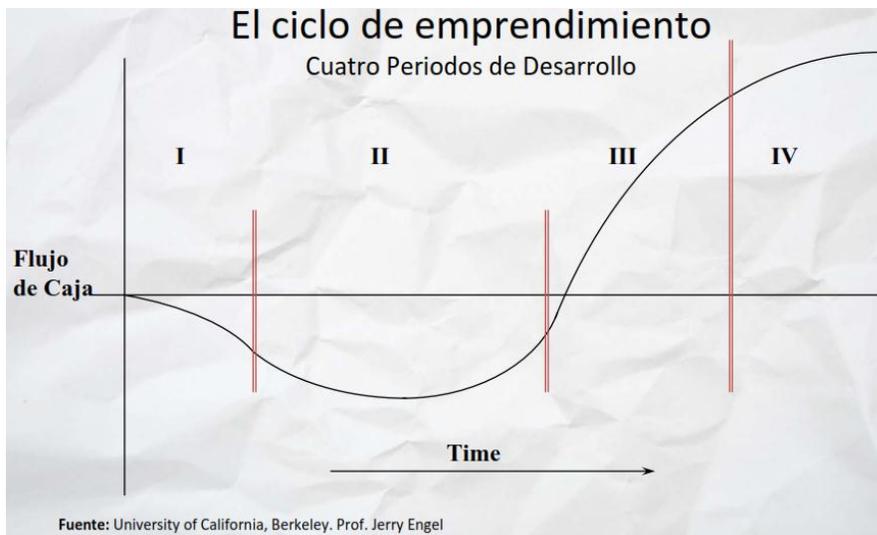
8.11 Incubadoras de empresas:

Las ventajas que tiene para el emprendedor el acudir a una incubadora va más allá de la obtención de fondos. Entre los principales beneficios tenemos:

- Red de contactos
- Fortalecer carencias en temas de mercado, financieros, gestión y legal
- Aceleración del crecimiento
- Colaboración entre colegas

Todo esto se resume como obtención de “dinero inteligente” que aporta valor añadido al proyecto de emprendimiento.

El ciclo de emprendimiento:



8.11. 1 Los períodos de desarrollo de un proyecto de emprendimiento:

I: Emprendimiento Puro:

Este período contempla principalmente:

- Definición del concepto de negocio
- Búsqueda de recursos financieros
- Ensamblaje del equipo

- Identificación de clientes y usuarios
- Análisis de competidores
- Construcción del prototipo
- Consecución del primer cliente

II: Enfoque Estratégico

Este período contempla principalmente:

- Lanzamiento, implementación y creación del negocio
- Saber mejor que nadie: ¿Qué dirá la gente?; ¿Cuánto comprará la gente?; ¿Cómo distribuir el producto / servicio?
- Identificación de partners estratégicos
- Establecer relaciones con los proveedores
- Pasar de prototipo a producto escalable
- Contratación del equipo completo
- Levantar capital de inversiones (Capital de Riesgo)

III: Systems Building

Este período contempla principalmente:

- Establecimiento de controles financieros (reporte, auditores)
- División de responsabilidades
- Establecimiento de procesos, autoridad y reporte
- Desarrollo de sistemas de control interno
- Formalización de las condiciones de venta
- Puesta en marcha de los sistemas de operaciones

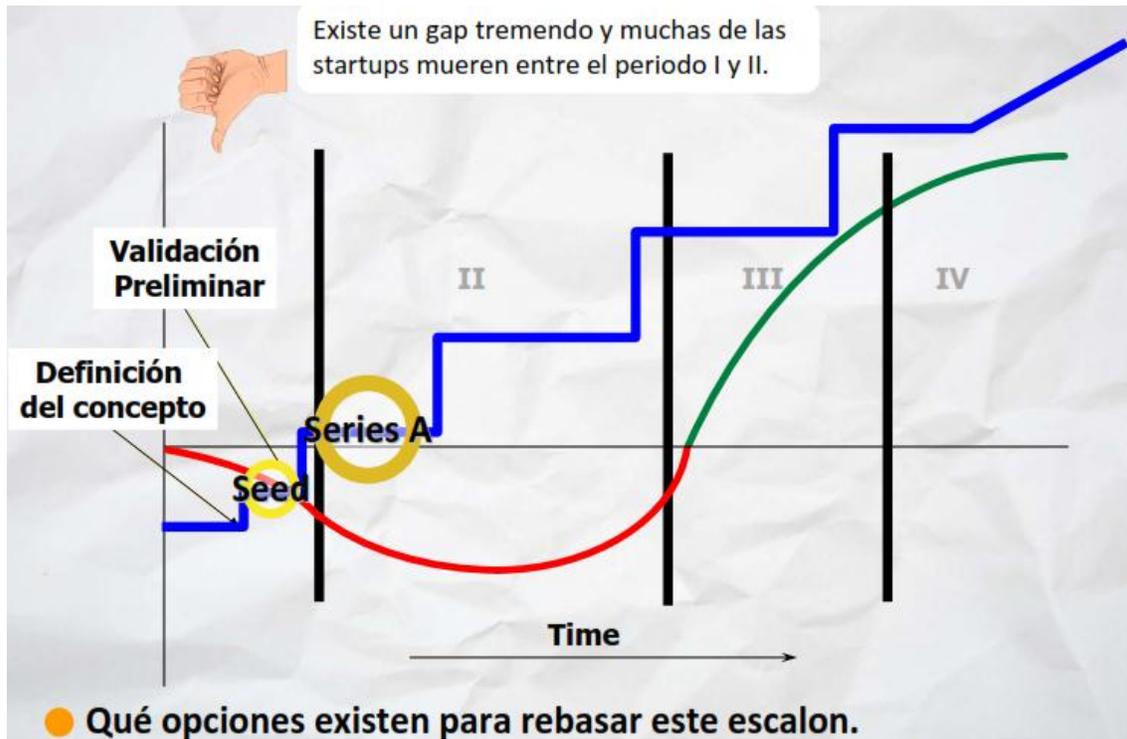
IV: Gestión corporativa y gobernanza:

Este período contempla principalmente:

- Contratación de personas externas “outsiders”
- Salida a bolsa
- Incremento del portfolio de productos

- Despido de empleados no aptos
- Formalización de la cultura
- Refinamiento de la estrategia

¿Por qué buscar financiamiento?



8.11.2 Opciones de Financiamiento

Las distintas opciones de financiamiento que existen al momento de emprender un proyecto:

- Ahorros
- Gobierno (subvenciones, apoyos, préstamos)
- Friends, Family & Fools
- Capital de Riesgo
- Empresas
- Business Angels (profesionales, catalizadores)

Capital de Riesgo

El inversor en capital de riesgo incorpora un valor añadido a la empresa financiada, aportando credibilidad frente a terceros, ofreciendo su experiencia ante dificultades, su asesoramiento y sus contactos. La contrapartida del riesgo asumido y el largo período de maduración necesarios suele producirse, en caso de éxito, en forma de plusvalías.

Para el correcto funcionamiento del mercado de capital de inversión, son necesarias las siguientes condiciones:

- Debe existir un amplio mercado interior.
- Se precisa un mercado de valores que admita títulos de empresas de reducida dimensión y/o historia.
- Debe existir una regulación que no penalice la obtención de plusvalías a largo plazo.
- Un número importante de personas debe tener interés por asumir la función empresarial, como alternativa al trabajo por cuenta ajena.

8.12.3 Problemática de la desinversión

La desinversión no constituye un momento más, sino que es el más relevante y de mayor complejidad en la actividad desarrollada por las entidades de capital de riesgo.

El momento de la desinversión depende de:

- El grado de desarrollo en que se encontraba la empresa en el momento de la entrada de la entidad de capital de inversión.
- La situación del sector o mercado en el que se desarrolla su actividad la empresa participada, así como el éxito o fracaso en la gestión.
- La existencia de vías que posibiliten la venta de las participaciones a través de:
 - o Compra de la participación por parte de los accionistas originarios y/o del equipo directivo
 - o Venta a terceros de la empresa o de las acciones correspondientes a la entidad de capital de inversión
 - o Introducción en los mercados de valores
 - o Liquidación de la empresa

9. Análisis de la industria

El análisis de la industria intenta identificar los factores que influirán en el ambiente externo en el cual opera el negocio, mientras que el resto de secciones del plan de negocio se enfocarán en los aspectos internos del negocio de los cuales tenemos el control.

Así mismo, este análisis nos ayudará a descubrir cuáles han sido las razones estructurales por las cuales esta industria puede ser rentable, pudiese generar flujos y generar a su vez crecimientos de nuevas tendencias de mercado.

Un análisis de estos factores externos nos otorga tiempo para formar una respuesta o hacer ajustes al plan de acuerdo a las amenazas u oportunidades. Este análisis incluye además tendencias de la industria, la composición del mercado, el ambiente competitivo, el clima económico, las tendencias demográficas y el papel de la tecnología.

Por último es importante, examinar los aspectos legales sociales y políticos que pueden interferir con la actividad del negocio.

9.1 Definir las industrias en las cuales estas compitiendo

Startup compete en el mercado de empresas dedicadas a fomentar el emprendimiento público o privado en el Ecuador sostenible que pueda generar fuentes de empleo e inversión local y extranjera en el corto y mediano plazo.

9.2. Nivel de crecimiento de la industria

Según los datos extraídos del reporte elaborado por la ESPAE Global Entrepreneurship Monitor (GEM) Ecuador 2012, se obtuvo un Índice de actividad emprendedora temprana (tea) de 26.6%, continuando el incremento sostenido que se ha venido experimentando en los últimos 3 años, siendo para el 2010 de 21.3% y en el 2009 de 15.8%.

Es decir que en este año, aproximadamente 1 de cada 4 adultos había iniciado los trámites para establecer un negocio o poseía uno cuya antigüedad no superaba los 42 meses. El porcentaje de personas que poseía un negocio ya establecido (más de 42 meses) se incrementó en el año 2012, situándose en un 18.9% (siendo esta la tasa más alta de negocios establecidos desde el 2008).

Los nuevos negocios pertenecían en su mayoría a los sectores del servicio al consumidor (68.8%) y estaban enfocados principalmente al mercado doméstico.

El 17% de los adultos afirmaron haber emprendido aprovechando una oportunidad, mientras 9.5% lo hicieron por necesidad. La tasa de emprendimiento por necesidad de este año es la más alta desde el 2008, siendo en el 2010 de 5.9%.

El 25.3% de los emprendedores por oportunidad afirmaron que lo hicieron para incrementar sus ingresos, mientras el 22% lo hizo buscando independizarse. El 43% de los emprendedores había completado su educación secundaria, mientras un 42.4% solamente la primaria; un 6% de los emprendedores fueron profesionales.

El 73% de los emprendedores tenía menos de 44 años, el 59.7% era auto-empleado y solamente el 24.9% contaba con ingresos familiares anuales superiores a los USD7200.

En contraste con el año 2010, la proporción de hombres involucrados en fases tempranas de emprendimiento fue inferior a la de mujeres (46% vs 54%). Lo contrario se observa con los negocios establecidos, donde la proporción de negocios establecidos por hombres es del 59.1%.

En este año se observaron diferencias importantes en la percepción sobre oportunidades y riesgos de emprender entre la población no emprendedora y la que optó por iniciar un negocio. Es así que el 70.6% de los emprendedores consideraron que existían oportunidades para emprender en los próximos 6 meses, mientras solo el 54.1% de las personas que no emprendieron consideraron lo mismo.

De forma similar, el 27.4% de los emprendedores consideró que el temor al fracaso prevendría que empiece un negocio, mientras esta percepción fue superior para las personas que no forman parte de la tea (37.3%).

Acorde con su elección de carrera, el 90.4% de los emprendedores se consideraron capaces para empezar un negocio; mientras solo un 65.5% de quienes no emprendieron consideraron lo mismo.

Un entorno cultural favorable al emprendimiento se reflejó en la alta proporción de emprendedores, el 88.3%, y población en general que ven en el emprendimiento una buena opción de carrera.

Similar aceptación se observó entre los emprendedores por oportunidad (87.7%) y los emprendedores por necesidad (89.8%). esta apreciación se refuerza por el rol de los medios destacando a los emprendedores; el 78.8% de la población consideró que había suficiente cobertura de medios, percepción que ha incrementado desde el 2008 cuando solo el 56.6% opinaba así.

Según la encuesta realizada a 36 expertos del país, el clima económico es el factor que tiene mayor incidencia en promover el emprendimiento local, es decir que las condiciones del entorno son favorables para emprender. Por otro lado, el apoyo financiero fue el factor mayormente calificado como una limitante para el emprendimiento, siendo éste, el denominador común a nivel global.

Entre las iniciativas de apoyo al emprendedor, se destacan en el sector público los programas de apoyo del Gobierno con fondos concursables y los Créditos de desarrollo Humano, especialmente para las mujeres ecuatorianas.

9.3. Potencial de la industria

En la actualidad, Latinoamérica se encuentra compuesta principalmente por economías definidas por el World Economic Forum como de “Eficiencia”, etapa intermedia en el desarrollo de los países donde la estrategia para alcanzar su crecimiento debe centrarse en un incremento de la eficiencia en el proceso productivo.

Sin embargo, las economías de Chile, Uruguay, Brasil y Argentina, se encuentran en “transición hacia la innovación”.

Así mismo, Bolivia dejó de ser una economía basada en factores para empezar su “Transición a la Eficiencia”.

Esto muestra un constante desarrollo de la región en los últimos años. ¿Pero cuál es el vínculo entre la etapa de desarrollo económico y el emprendimiento en América Latina?

Independiente de su etapa de desarrollo, para la mayoría de los países de la región, el 2009 representó una marcada contracción de la actividad emprendedora, con una posterior recuperación mantenida hasta el 2012 (salvo contadas excepciones como Brasil y Colombia).

Ecuador tiene, para el año 2012, la TEA más elevada de la región y por ende también entre las economías de “Eficiencia”. Chile en cambio tiene la TEA más elevada dentro de las economías en “transición a innovación” y, al igual que para Ecuador, esta tasa se ha venido incrementando de forma importante en los últimos años pasando de un 13% en el 2008 a un 22.6% en el 2012.

Pero existen diferencias importantes en los motores del crecimiento del emprendimiento entre estos dos países. Al analizar más a fondo podemos observar que mientras que en Ecuador el emprendimiento por oportunidad se ha incrementado relativamente poco, en Chile esta tasa casi se ha duplicado pasando de un 9.6% en el 2008 a un 18.6% en el 2012. Lo contrario se observa en el emprendimiento por necesidad, mientras en Ecuador este ha experimentado incrementos importantes en los últimos años, en Chile esta tasa no ha

sufrido cambios estadísticamente significativos, situándose en el 2012 en un 3.9% de la población (considerablemente inferior a la tasa observada en Ecuador en el mismo año).

Dicho de otra forma, en el 2008, en Chile la tasa de emprendedores por oportunidad era 3.2 veces mayor que la tasa de emprendedores por necesidad mientras en Ecuador esta razón era de aproximadamente 2.48. Pero mientras que para Chile en el 2012 el emprendimiento por oportunidad pasó a representar 4.7 veces lo reportado para el emprendimiento por necesidad, en Ecuador esta razón disminuyó para situarse en 1.8.

En el 2012 los expertos consideraron al clima económico como el factor con mayor incidencia en favorecer el emprendimiento local. En general las condiciones del entorno que contribuyen positivamente con la creación de empresas en relación a la apreciación del 2010 se mantienen pero con diferentes prioridades, a excepción de la capacidad para emprender que en el 2012 en Ecuador ha sido considerada más bien como una restricción.

9.4. Posición de la industria

En Ecuador, existieron iniciativas de apoyo al emprendedor tanto por el lado del Gobierno Central a través de programas de apoyo de distintos ministerios, como por el lado de la empresa privada a través de programas de estímulo a emprendedores.

9.4.1 Características

Las iniciativas de apoyo emprendedor en el 2012 apuntaron sobre todo a estimular emprendimientos dinámicos través de programas del gobierno, y también por el lado de la empresa privada mediante fondos concursables y actividades de networking.

A continuación se describen los programas e iniciativas que apoyaron a los emprendedores ecuatorianos en el 2012.

Sector público

El Ministerio de Coordinación de la producción, empleo y productividad (MCpeC) abrió convocatorias para los programas de apoyo al emprendedor: CreEcuador y EmprendEcuador.

El programa InnovaEcuador realizado en años anteriores, no abrió convocatorias en el 2012. El programa CreEcuador busca invertir capital de riesgo en proyectos de transformación productiva. La idea es permitir la participación accionaria de ciudadanos en empresas privadas y generar desarrollo territorial.

EmprendEcuador es un programa cuyo propósito es apoyar a ciudadanos a la creación de negocios con potencial de crecimiento, innovador o altamente diferenciado. en el 2012 este programa se limitó a transferir metodología y convocar para cofinanciamiento a los gobiernos locales que desearan generar rondas de apoyo a emprendedores con el fin de contratar asesoría especializada para la puesta en marcha de emprendimientos dinámicos en sus territorios

El Ministerio Coordinador de patrimonio y el Ministerio de Cultura con el asesoramiento de emprendecuator llevó adelante la ii ronda Concursable emprende Patrimonio financiarán con fondos no reembolsables, el desarrollo de estudios de mercados y planes de negocios a 50 emprendimientos productivos, que provengan de cantones de la red de Ciudades patrimoniales del Ecuador.

Otra iniciativa de apoyo al emprendedor fue la de la Secretaría Nacional del Migrante (senaMi) a través del Fondo Concursable “el Cucayo”. Este fondo ofreció financiamiento para realizar proyectos o iniciativas sociales que tengan relación con el hecho migratorio. Este programa financió hasta el 75% del costo total de las propuestas, hasta us\$50.000 para proyectos y us\$5.000 para iniciativas sociales. Este programa se abrió a partir del año 2008 y cerca de 11.870 personas migrantes han sido beneficiadas y capacitadas para el emprendimiento de negocios.

En abril de 2012 se abrió la última convocatoria para estos fondos concursables, el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) cuenta con 62 Centros de desarrollo empresarial a nivel nacional los cuales tienen como objetivo generar redes de contactos comerciales entre emprendedores, formadores de emprendedores y las empresas.

Otra misión de estos centros es promover la investigación de mercados a escala local, además estos centros están ideados para entrelazar experiencias desde el campo académico durante el 2012, este programa gubernamental se concentró en la creación, equipamiento, legalización y capacitación dentro de los centros.

Sector Privado

Por el lado de la empresa privada, Cervecería Nacional, como parte de sus programas de responsabilidad social, cuenta con su programa: “siembra Futuro” el cual promueve la creación de empresas de negocios inclusivos y la generación de empleos, a través de la capacitación especializada y financiamiento a emprendedores del país. por medio de siembra Futuro, se pretende generar un impacto para promover la generación de empresas (y crear empleo), e incluir a los sectores de la población con escasos recursos económicos en actividades formales, potenciando su poder adquisitivo.

Otra de las iniciativas de apoyo al emprendedor por parte del sector privado, es el programa Emprendefé, una iniciativa impulsada por la Fundación Crisfé, Banco Pichincha y Credifé, a favor de jóvenes emprendedores ecuatorianos. Este programa se divide en dos segmentos:

- la creación de nuevos emprendimientos (segmento jóvenes) y
- fortalecimiento empresarial dirigido a los hijos de microempresarios con edades entre 17 y 29 años.

En el 2012 se premiaron 10 proyectos ganadores que recibieron un capital semilla para invertir en su negocio.

Otras iniciativas de apoyo al emprendedor

Existen otras empresas (verificar cuales y quienes) dedicadas a promover el emprendimiento pero no existe alguna que ofrezca además de los mentores y fuentes de financiamiento, un espacio de coworking donde puedan convivir los emprendedores a través del pago de un fee mensual que les otorgue el espacio para desarrollar sus ideas

Existen además otras iniciativas en emprendimiento como es el caso de First Tuesday Ecuador, el cual es un proyecto, sin fines de lucro, destinado a fortalecer el entorno de emprendimiento en Ecuador. Organizan y convocan reuniones, seminarios y actividades para emprendedores y promueven la cultura del emprendimiento. Es una red global sin fines de lucro que conecta emprendedores, inversionistas, clientes y proveedores. En el 2012 realizaron tres eventos como conferencias, talleres y otras actividades.

Startups Ventures es una empresa que promueve el emprendimiento ecuatoriano a través de asesorías, capacitaciones, organización de eventos y publicaciones. Sus actividades están dirigidas a generar y desarrollar redes de emprendimiento. Funciona a través de un portal en el que la comunidad emprendedora puede encontrar videos de actualización profesional, mejores prácticas, y consejos de emprendedores para emprendedores.

Los videos se encuentran divididos por categorías como: Creatividad e innovación, reconocimiento de oportunidad, desarrollo de producto, Carrera y balance de vida, entre otras. Los eventos que realizaron en el 2012 en Quito se denominaron círculos de emprendimiento que son espacios donde un experto o empresario comparte charlas y los participantes pueden hacer networking.

IDEA Network Ecuador es una red que busca alinear iniciativas que fomentan el emprendimiento tecnológico de alto crecimiento. Es una iniciativa global la cual tuvo sus inicios en Australia en el 2010 y en Ecuador surgió a partir del 2011.

Sus aliados son: Global Entrepreneurship Week, Iguana Valley, Startups and Ventures, First Tuesday, Inventio y el Club de Emprendedores de la Espol.

Puerto Pymes es una iniciativa cuya misión es recopilar todas las historias de pequeños y medianos negocios que han salido de crisis. Busca incentivar la iniciativa emprendedora de las personas, con una visión ética y moral.

Machángarasoft es una organización que cuenta con un espacio físico, llamado Parque Tecnológico de Software que aglomera a varias empresas de desarrollo y consultoría en software y en disciplinas complementarias. Algunas de las empresas que la conforman nacieron al interior del parque, razón para considerar que de alguna manera es una incubadora de empresas de base tecnológica.

Un emprendimiento puede empezar a hacer negocios desde que nace. El parque le sirve de paraguas, dado que posee personería jurídica. Y esto lo hace hasta que la nueva empresa se consolide como tal. Los emprendimientos que se colocan en Machángarasoft, en menos de dos años se han convertido en empresas.

9.4.2 Tasa de crecimiento

En el Ecuador existe una tendencia creciente al uso del internet y los smartphones tienen una penetración importante en el país, por lo que se hace necesario tener empresas dedicadas a detectar las necesidades tecnológicas de este segmento de la economía.

Esta industria tiene un gran potencial debido al crecimiento de los proyectos e ideas vinculadas a empresas basadas en web y móvil. En el Ecuador existe una penetración del 54% de acceso a internet, mientras que la penetración de celulares es del 100%. En cuanto a los teléfonos inteligentes y su uso, la mayoría de los ecuatorianos dedican su tiempo en navegación y chatear, por lo que existe un analfabetismo en dicho ámbito generando a su vez un potencial de crecimiento.

9.4.3 Competencia y liderazgo

Un factor importante a considerar son los factores operativos internos, ya que pueden ser vitales en la sostenibilidad del negocio y retención de capital humano y socios comprometidos con la promoción del emprendimiento y el desarrollo de un ambiente adecuado para este tipo de empresas en el Ecuador

Los recursos para sostener la empresa vienen del fee mensual que le cobraríamos a los emprendedores así como los mentores empresariales y buscar alianzas con entidades públicas que promuevan el emprendimiento

En temas de tecnología puede ser un factor fundamental ya que debemos de contar con una persona que sea experto en el tema para poder darle ciertas pautas y asesoría a nuestros emprendedores. Dicha persona debe de gozar de cierta credibilidad en el ámbito y que haya realizado un proyecto exitoso conocido por el mundo tecnológico local

A su vez debemos de mantener el personal en constante capacitación para estar a la vanguardia de las tendencias en el mundo de la tecnología local y mundial. Esto lo podemos realizar mediante el desarrollo de foros locales con expertos, visitas de expertos internacionales y visita de ferias especializadas (Brasil y Usa)

Actualmente no hay empresa en este ámbito y los emprendedores de este tipo de negocio (y me atrevo a decir que en muchos) no saben dónde acudir por falta de posicionamiento de una empresa como la única y mejor empresa para sacar tu negocio adelante

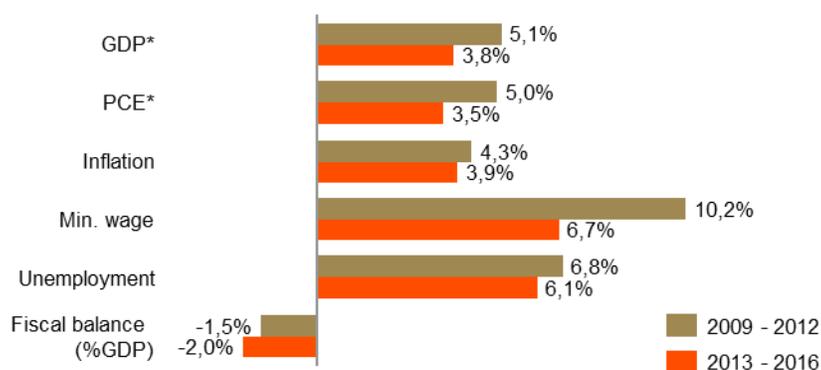
En este tipo de mercados la lealtad del consumidor, depende mucho de la afinidad que tenga con el producto y la creación de valor que pueda la empresa desarrollar con el consumidor de dicho tipo de tecnología.

9.5. Análisis PEST

Es importante poder identificar los factores del entorno que puedan tener algún efecto en el negocio, así como oportunidades que puedan capturarse y de esta manera poder estar preparados. Estos se dividen en factores económicos políticos, sociales y tecnológicos.

9.5.1. Efectos de las condiciones económicas sobre el negocio¹

El entorno económico en Ecuador, así mismo como en Latinoamérica es alentador, para el próximo año se prevé que el Ecuador crezca en un 3.8% y sobre todo se debe a un impulso de estos pilares, detallados en el plan de Gobierno del 2013-2017 del Gobierno de Rafael Correa Delgado.



Source: Central Bank, IMF, Nat. Inst. of Statistics (INEC), IMF, EIU
*GDP and PCE in real terms

Los pilares que el Gobierno quiere impulsar bajo el modelo de la matriz productiva es pasar de una acapacidad productiva concentrada en bienes primarios hacia un país enfocado en menor cantidad en sectores tradicionales y pasar a un enfoque en los servicios tecnológicos y turismo.

¹ <http://www.weforum.org>

Productive capacity



En un ambiente en el cual tenemos una tasa de desempleo baja para el resto de la región aún tenemos una creciente población joven que tiene ganas de formar su propia empresa y ellos necesitan ser guiados con herramientas de fácil uso y expertos en estos temas para que ellos no necesariamente tengan que buscar trabajo en empresas y convertirse empleados sino que puedan generar fuentes de empleo y ser proveedores de servicios o productos a empresas medianas y grandes.

9.5.2. Cambios tecnológicos

En los últimos 5 años se ha incrementado la relevancia en el día a día de los ecuatorianos el uso de tecnología.

Así mismo, en países de la región andina, Colombia y Perú llevan la delantera en temas de tecnología, la concentración de empresas en dichos países supera la del Ecuador, tomando en consideración el tamaño de esos mercados.

En el Ecuador se viven cambios generacionales donde pasamos a altos niveles de la región en teléfonos inteligentes y penetración de celulares (ver párrafos anteriores). El momento de sentar bases en el país para un futuro crecimiento es ahora y la tendencia mundial es volcarás hacia el desarrollo de aplicaciones y/o soluciones móviles así como páginas en internet para minimizar procesos y facilitar las tareas de los negocios propios, públicos o sin fines de lucro a través del internet.

9.5.3. Regulaciones y certificaciones

El Ecuador ha vivido cambios importantes en materia de gobierno y a su vez ha promovido el desarrollo de negocios dentro del Ecuador. Dicho fomento se ha visto expuesto en programas del gobierno para generar reglas claras y mayor competitividad de las empresas locales. Estamos en los primeros pasos ya que tenemos aún muchas trabas y papeleos necesarios para el emprendedor para poder formar una empresa

El gobierno, e instituciones privadas como bancos y multinacionales tienen programas de emprendimiento que pueden ayudar a inyectar capital a estos proyectos para levantar capital y poder iniciar sus proyectos.

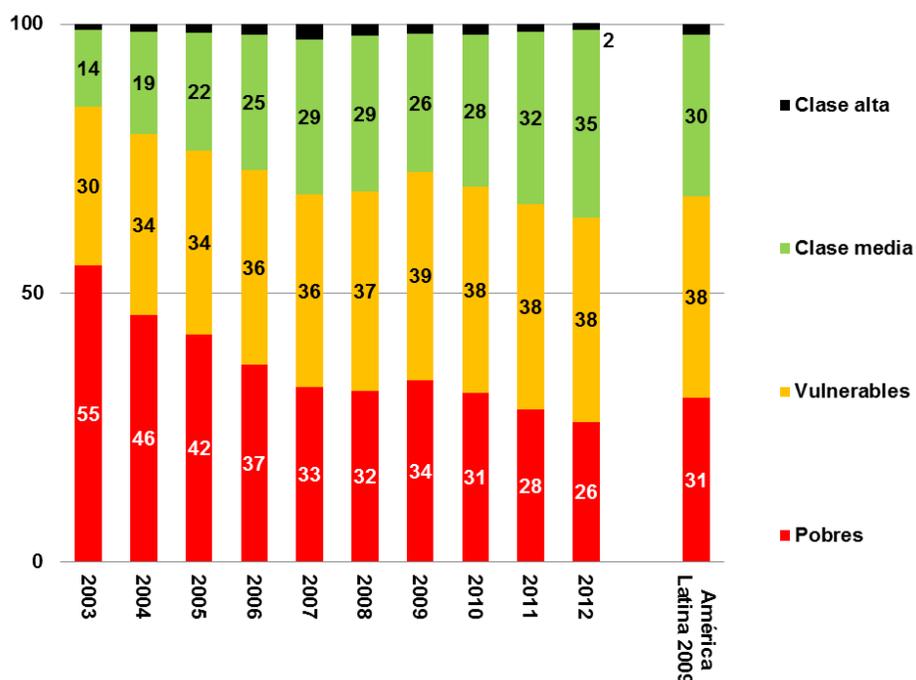
9.5.4. Análisis social²

El Ecuador tiene mucho potencial en estos mercados de nuevas tecnologías y adoptar tendencias de otros países, sin embargo el gran reto es poder atraer a la clase media que actualmente no utilizan el dispositivo móvil o el internet para sus tareas diarias y para explorar nuevas paginas que les puedan facilitar la vida.

En el Ecuador se ha visto una evolución de la clase media en donde se proyecta un crecimiento en los hábitos de consumo de tecnología de los ecuatorianos de la base de la pirámide.

² <http://geert-hofstede.com/ecuador.html>

Distribución socioeconómica de todos los hogares del país (% del total)



9.6. Las 5 Fuerzas de Porter

Proveedores:

En este modelo de negocio nuestros proveedores son proveedores y a la vez clientes. Tenemos por un lado proveedores de financiamiento y son ellos a su vez quienes como inversionistas ángeles están esperando los resultados de su inversión y de acuerdo a la evolución de las mismas seguirán apostando por nuestro modelo. Es por ello que se vuelven clientes ya que tenemos que reportar evolución mediante la determinación de ciertos “milestones” para sus proyectos.

Substitutos:

Existen empresas o consultoras que pueden ayudar a varios emprendedores a sacar su proyecto adelante, creemos que tenemos una ventaja competitiva al tener todo lo necesario bajo un mismo y techo.

Bancos y cooperativas ofrecen también financiamiento a proyectos, en dichas fuentes deben de otorgarle garantías a un interés del 9% para poder acceder a créditos de USD20.000.

Empresas como Cervecería nacional y Banco Pichincha ofrecen también fuentes de financiamiento a 12% interés y los montos máximos son de USD10000.

Clientes

Nuestros clientes son emprendedores y personas que estén interesadas en abrir su propio negocio especialmente aplicaciones para celulares. Es importante que dichas personas tengan ya un prototipo de proyecto o una empresa ya formada que tengan potencial de crecimiento en el Ecuador y que puedan de replicados de manera regional en el corto plazo.

Dichos clientes deben de pasar un proceso de selección mediante un jurado quienes valorara su idea y posteriormente se asignará un monto de inversión para su proyecto

Nuevos entrantes

Igual que competencia, no tenemos competencia actualmente y seguro habrá otros entrantes quienes copiaran nuestro modelo. Sin embargo lo que buscamos son socios a largo plazo que puedan garantizar la sostenibilidad de nuestro modelo como una empresa generadora de empleo y riqueza en el Ecuador promoviendo una inversión local y extranjera que potencia al Ecuador como un país de desarrollo tecnológico

Competencia / rivales

Seguramente en el camino surgirán varias empresas que vayan a querer replicar nuestro modelo u otras que con un modelo distinto puedan atraer a ciertos proyectos o ideas.

9.7 Análisis financiero de la industria

Existen algunas fuentes de financiamiento para los emprendedores sean estas públicas o privadas, sin embargo las mismas carecen de estructura, una claridad para el emprendedor en cuanto a los pasos a seguir, con quien hablar, y cuáles son los requisitos y próximos pasos para lograr dicho financiamiento para su empresa.

En la CFN actualmente existe un programa especialmente dedicado a los emprendedores, El “Programa de financiamiento para emprendedores (DIR-047-2011)” ofrece un financiamiento de hasta el 80% del proyecto de emprendimiento hasta un máximo de USD100.000. Este programa va dirigido a:

- a) Personas naturales y jurídicas cuyo proyecto cuente con certificación de haber concluido el Programa Emprende Ecuador emitida por el MCPEC; y,
 - b) Personas naturales o jurídicas que presenten calificación por autoridad competente.
 - c) Personas naturales que hayan trabajado en negocios dedicados a los juegos de azar (casinos, salas de juego y/o bingos) y que cuenten con un proyecto de emprendimiento
- Adicionalmente se podrá considerar financiables las actividades pertenecientes a los sectores productivos priorizados por la Matriz de Transformación Productiva.

- Diversificar y generar mayor valor agregado en producción de bienes y servicios
- Promover intensidad tecnológica
- Producción sustentable, inclusión social y redistribución de recursos
- Fomentar EPS y MIPYMES
- Procesos comerciales diversificados y sostenibles
- Inversión Pública
- Mejorar Competitividad Sistémica
- Eficiencia en gestión de recursos financieros

La tasa que se financiaría los proyectos sería del 10.5%.

Aplica para activos fijos y capital de trabajo operativo, conforme los plazos establecidos por CFN. En todos los casos, el monto reconocido por inversiones deberá ser reinvertido en el proyecto.

El sujeto de crédito deberá cumplir con una relación de Patrimonio / Activo Total mínima del 20%, al momento de aprobarse la operación, considerando la obligación contraída con la CFN.

En el caso de Startup buscamos invertir en los proyectos seleccionados con USD20.000 y a base de un seguimiento continuo de los proyectos para que cumplan con ciertos requerimientos.

Adicionalmente, los proyectos que quieran participar del proceso de selección, deben inscribirse mediante un fee mensual que les permite acceder a las instalaciones de Startup en donde podrán escuchar a nuestros socios públicos y privados de consejos para acceder a créditos y como pasar a la próxima etapa de sus proyectos.

10 Análisis del mercado

10.1. El mercado objetivo

El mercado objetivo es llegar a emprendedores de clase media con necesidad de asesoría Financiera, Legal, Tecnológica que se encuentren en el segmento de empleo propio. Inicialmente ocuparemos un mercado en la ciudad de Guayaquil, para luego expandirnos a Cuenca y Quito.

10.1.2 Descripción general del mercado objetivo:

El mercado objetivo lo obtenemos de la comparación de los datos del último censo del INEC y un estudio de Habitus profundizando en los varios niveles económicos en el país y sus subdivisiones.

En Guayaquil, donde inicialmente abriríamos nuestras puertas, de la población total de 2'501423 habitantes, el 30% de los mismos se encuentran en el segmento de clase media (750mil) y de los cuales 26% tiene su propio empleo por lo que estaríamos hablando de un mercado objetivo de 195mil personas que actualmente tienen su propia empresa.

Dicha clase media en la ciudad es la que tiene mayor accesibilidad a teléfonos inteligentes (20.8%) vs. La media nacional que del 12%, según los datos del INEC del 2011. Por otro lado es importante destacar que dicha población tiene en un 78% acceso a internet desde su hogar lo que hace el mercado que queremos desarrollar con los emprendedores muy atractivo.

Por lo tanto nuestro enfoque será en la ciudad de Guayaquil principalmente en el segmento de clase media que posee un propio negocio actualmente y quienes desarrollen proyectos tecnológicos enfocados en web y móvil.

10.1.3 Objetivo de un estudio de mercado

Es importante tener claro el porqué de la necesidad de elaborar o realizar una investigación de mercado. La investigación comercial tiene como principal objetivo la búsqueda de información para la resolución de problemas y la toma de decisiones más acertada que pueda afectar a la generación de ingresos u operación diaria del negocio.

Para que la investigación de mercado sea relevante y a la vez útil, debe de existir un problema relevante a resolver, una decisión a tomar, y una acción subsiguiente a emprender.

Existen varios tipos de investigaciones, desde búsquedas en estadísticas públicas hasta cruce de variables comerciales, pasando por la compra de investigaciones realizadas por un panel por un tercero, o la realización de una encuesta a clientes. Independiente del método que se realice la investigación comercial, la información se obtiene a través de los siguientes caminos: observando, experimentando y preguntando.

10.1.4 Definición del problema

Existen otras empresas dedicadas a promover el emprendimiento pero no existe alguna que ofrezca además de los mentores y fuentes de financiamiento, un espacio de coworking donde puedan convivir los emprendedores a través del pago de un fee mensual que les otorgue el espacio para desarrollar sus ideas

El presidente de la República, Rafael Correa, destacó el trabajo en beneficio de la creación de políticas y lineamientos claros para que el país se encamine hacia una revolución productiva. En ese marco, hizo un llamado, principalmente a los jóvenes ecuatorianos, para que se integren a los proyectos impulsados por el Estado para buscar un Ecuador donde prime el emprendimiento, la innovación y, por ende, el cambio.

El problema es que no existe esa empresa o institución que ayude a salir adelante esta cultura de emprendimiento apoyado en las políticas públicas desarrolladas por el Gobierno y a su vez motive a través del ejemplo y el mentoring la cultura de emprendimiento en el Ecuador

10.2. Objetivos

10.2.1. Objetivo general

Conocer las experiencias de las empresas e instituciones públicas que han incursionado en proyectos de emprendimiento, así como también empresas privadas (o emprendedores) que hayan desarrollado emprendimiento tecnológicos en el Ecuador y los desafíos que se les han presentado y que podamos en base a sus experiencias proponer un proyecto para ser implementado y que ayude a generar la cultura de emprendimiento en el Ecuador.

10.2.2. Objetivos específicos

Por el lado de las empresas que apoyan el emprendimiento poder profundizar en varios aspectos relevantes para los proyectos de emprendimiento:

- Conocer los tipo de financiamiento ofrecen y bajo qué términos
- Conocer los requisitos para poder acceder a los varios tipos de financiamiento
- Conocer y profundizar desde su perspectiva cuales son los principales retos para los emprendedores en el Ecuador
- Determinar los principales retos para un emprendedor en el Ecuador
-
- Identificar las experiencias y opiniones sobre proyectos impulsados desde la visión del Gobierno como CreEcuador, EmpreEcuador o InnovaEcuador
- Conocer las principales barreras con las que se han topado para desarrollar una cultura de emprendimiento en el Ecuador

Y por el lado de los emprendedores en el ámbito tecnológico bajo el mismo matiz quisimos profundizar en lo siguiente:

- Conocer su experiencia de emprendiendo en Ecuador
- Determinar cuáles fueron sus fuentes de financiamiento para iniciar su proyecto de emprendimiento
- Identificar si en su inicio tuvieron al alcance alguna asesoría o empresa que ayudo a formar tu empresa
- Conocer los principales obstáculos
- Conocer los factores por los que incursionaron en el ámbito del internet en Ecuador
- Identificar las creencias respecto al potencial para crecer en el Ecuador con empresas dedicadas a internet
- Conocer si existen emprendimiento a en estas ramas en el Ecuador

10.3 Metodología de la investigación

Para el presente estudio del mercado se va a utilizar una investigación tipo encuesta para lo cual se detallara, las etapas del proceso de investigación, y nos permitirá conocer y determinar que piensan las personas encuestadas y sus experiencias como las empresas dedicadas a promover el emprendimiento respondiendo a los objetivos planteados.

10.3.1 Investigación de mercado cualitativa - tipo entrevista

Hemos de partir del hecho de que una entrevista, es un proceso de comunicación que se realiza normalmente entre dos personas; en este proceso el entrevistado obtiene

información del entrevistado de forma directa. Si se generalizara una entrevista sería una conversación entre dos personas por el mero hecho de comunicarse, en cuya acción la una obtendría información de la otra y viceversa. En tal caso los roles de entrevistador / entrevistado irían cambiando a lo largo de la conversación

La investigación tipo entrevista es una búsqueda sistemática de la información en la que el investigador pregunta a las personas entrevistadas sobre los datos que desean obtener, y posteriormente la misma reúne estos datos individuales para obtener durante la evaluación de los datos agregados.

10.5. Conclusiones

Gracias a la investigación de mercado, hemos recogido las experiencias y percepciones del emprendimiento en el Ecuador donde los encuestados se han manifestado ante las interrogantes planteadas con el objetivo de profundizar en el problema que definimos en un principio y buscar mediante su experiencia alternativas para la viabilidad del proyecto propuesto.

De las entrevistas, las personas en su totalidad manifestaron la falta de un proyecto que apoye al emprendimiento que sea conocido por todos los emprendedores y que permita desarrollar la cultura del emprendimiento deseada en el Ecuador.

Por el lado de las empresas encuestadas, las mismas mencionaron la falta de políticas claras por parte del Gobierno que puedan apoyar al desarrollo de dicha cultura.

Los emprendedores manifestaron que su principal fuente de financiamiento fueron los recursos propios y ayuda de familiares. Y que a todos les hubiese interesado poder acceder a créditos de instituciones públicas o privadas para montar su negocio o ayudar en el crecimiento del mismo.

Por lo tanto, la necesidad tanto del lado de las instituciones y los emprendedores es latente para poder crecer y ofrecer garantías a los inversionistas y a los proyectos a desarrollarse en el país.

11 Plan de Marketing

Para establecer la estrategia de marketing efectiva primero es dejar a un lado los sesgos personales y permitir que sean los clientes nos enseñen, que, cuando, donde y como quieren hacer negocios con nuestra empresa.

La clave para tener una estrategia solida de marketing es empezar pensando como cliente.

11.1. Producto:

Nuestro producto es la empresa SAE que ofrece un servicio diferenciado y que pretende abarcar los espacios hoy disponibles para el desarrollo de la cultura de emprendimiento en el país especialmente en aplicaciones web/móvil.

Adicionalmente en nuestras oficinas ofreceremos un espacio de trabajo compartido, un espacio donde puedan convivir los emprendedores a través del pago de un fee mensual.

Todo esto alineado a los principios del “Lean Startup” de

- “Los emprendedores están en todos lados”
- El proceso emprendedor puede ser administrado
- Construir “realidades”-medir cómo responden los clientes aprender y mejorar
- Innovación continua

11.2. En términos de servicios

En esta sección de la tesis de maestría, es fundamental conocer que un tipo de empresa como la que proponemos no existe en el país y debemos de moldear un proyecto que sea viable y a la vez atractivo para el segmento en el que nos vamos a enfocar

SAE a partir del primer día de operación tiene como objetivo principal el desarrollo de la cultura de emprendimiento en el Ecuador. Para lograr tal objetivo, debemos de realizar acciones ordenadas que aporten en dicho desarrollo.

El proceso en Startup Ecuador funciona de la siguiente manera:

1) Los interesados deberán llenar un formulario en el cual se inscriben para poder ser seleccionados y participar

2) De los inscritos se seleccionan los participantes que podrán ser parte de este proyecto de acuerdo a los siguientes criterios:

- innovación del proyecto
- potencial de crecimiento
- experiencia de los socios fundadores

3) Durante 3 meses a los seleccionados se les dará acompañamiento para poder elaborar su proyecto y que pueda sortear los siguientes retos:

- presentación a futuros inversionistas
- acceso a créditos disponibles en el mercado
- estrategia de lanzamiento del producto/aplicación o servicio
- elaboración de los papeleos necesarios (legal, tributario, propiedad intelectual)
- apoyo en el desarrollo de la programación (TI) del proyecto

4) Después de los 3 meses se presentaran los proyectos seleccionados a un jurado y a futuros inversionistas

5) Se elegirán 8 proyectos finales a los que se les financiará sus proyectos con USD20.000

6) Posterior a la elección los proyectos elegidos deberán presentar avances trimestrales en las instalaciones de SAE

7) Después de 12 meses de estar en operación las acciones que adquirimos de la empresa serán vendidas a futuros inversionistas por parte de nuestro vendedor de portafolio.

Adicional a este tipo de producto que ofrece SAE, tenemos el espacio de trabajo compartido al cual pueden acceder otros proyectos que no hayan sido elegidos, pero que

hayan estado inscritos en la fase inicial (y por ende hayan realizado el pago por la inscripción en el programa).

Este espacio está pensado alineado al objetivo de este proyecto y a la vez les otorgué a los emprendedores el espacio para desarrollar sus ideas, poder acceder a fuentes de financiamiento o futuros inversionistas, poner sus documentos de inicio de la empresa en orden, temas de propiedad intelectual, legales y tributarios.

Otro tema importante en cual ayudamos a los emprendedores es acompañamiento durante su implementación para asegurar nuestra inversión y a la vez generar mayor valor a la empresa creada que esté alineada a tendencias actuales y al potencial que tiene el mercado objetivo.

11.3. Precio = Costo para el consumidor

El programa tiene varios beneficios y a su vez tenemos que sustentar las operaciones con ingresos para garantizar mantener la calidad en nuestras instalaciones, conferencistas, etc.

Nuestro principal ingreso proviene de las inscripciones anuales. Al inscribirte al programa eres parte ya de la comunidad y están obligados a invertir 12 dólares al mes para mantenerte en el mismo, lo cual te da los derechos de utilizar las instalaciones, asistir a las conferencias, recibir consejos y guía por parte de nuestros socios/mentores y staff. Esperamos unos 210 inscritos en el primer año, quienes deberán de cancelar un fee mensual de 12 dólares americanos.

Por otro lado, a través de nuestras redes y con el apoyo de empresas privadas y públicas vamos a generar en nuestras instalaciones para los emprendedores inscritos y para personas e instituciones que quieran participar en conferencias en temas de especial interés para los miembros. Estas conferencias tendrán un costo de USD30 por asistir, las cuales representan aproximadamente un 30% de nuestros ingresos anuales, por lo que son un punto importante ya que en las mismas atraemos a nuevos inscritos.

Otra fuente de ingresos muy importante para nuestra organización es el uso diario de nuestras instalaciones, las cuales tienen un costo de USD20 por día por persona, previa solicitud (por disponibilidad), lo que le otorga acceso a las facilidades de SAE.

El uso diario tiene varias alternativas y con ellas los costos varían, pueden ser de uso de mesas o espacios compartidos al precio indicado. Otra opción que tenemos en el marco del uso diario, existen los espacios exclusivos de los emprendedores o de una sola empresa, este espacio tiene un costo de USD40 al mes.

Adicionalmente, tenemos una opción en la que se puede arrendar nuestras oficinas o espacios disponibles para conferencias lo cual representaría un 15% de nuestros ingresos.

La idea es mantener es espacio ocupado con personas con los mismos intereses y que este espacio sea de gran utilidad para las personas que asisten una o varias veces, ya que de la experiencia en SAE han podido generar cierto “networking”.

La necesidad de espacio para poder atender a proveedores, futuros clientes u inversionistas, convierte a este modelo de espacio compartido en exitoso con una administración adecuada y efectiva de los espacios y la disponibilidad de los

11.4. Plaza Distribución

Nuestras oficinas estarán ubicadas inicialmente en Guayaquil, en la ciudadela Kennedy en un espacio de aproximadamente de 500 metros cuadrados (tipo galpón) con subdivisiones especiales para poder dividir a los grupos y con un espacio para las conferencias.

En nuestras instalaciones será importante la oportunidad que ofrece para los emprendedores de relacionarse, de expandir sus relaciones con otros emprendedores, tener espacios con horarios flexibles y con las instalaciones adecuadas para recibir inversionistas y proveedores.

El lugar que nos ubicaremos inicialmente tiene como visión ser un lugar en el cual las plazas limitadas hagan de este lugar un referente para los proyectos de emprendimiento y que puedan entrar solo las mejores ideas que tengan futuro para desarrollarse en el ámbito de la tecnología con una visión de expansión regional.

11.5. Promoción = Comunicación

La promoción de este proyecto se dará mediante el boca a boca en redes sociales principalmente. Acompañado de campañas para la etapa 1 del proyecto de contenido y publicidad en las principales páginas del target.

Necesitamos un producto ganador y estamos seguros que nuestro modelo de negocio es atractivo para cualquier emprendedor con una visión de negocio. Por lo tanto, no vamos a enfocar nuestro presupuesto a medios masivos.

Creemos que debemos enfocar nuestras acciones a través de nuestros socios quienes pueden asistir a dar conferencias y charlas en las Cámaras de Industrias y Comercio de Guayaquil para despertar en los asistentes el interés en participar en nuestro modelo.

Otro espacio que ocuparemos es con los mismos socios realizar unas rondas de medios de manera trimestral para comentar sobre los procesos de inscripciones y los requisitos, beneficios y resultados esperados del programa.

Posterior a que las personas conocen sobre nuestra opción de emprendimiento para sus ideas, debemos de tener canales de comunicación de dos vías con ellos. Tendremos una página web sencilla en la cual subiremos material relevante de las sesiones (exclusivo para miembros), streaming sessions para las personas que están fuera de la ciudad y no puedan asistir a las conferencias de nuestros socios y aliados.

Mediante la página web también se pueden inscribir lo cual puede ser compartido en sus perfiles de Facebook y en nuestra página también tendremos una comunidad interconectada y al tanto de nuestras noticias.

En una etapa final y para generar aspiracionalidad y mayor tráfico en la segunda edición del programa en el 2do año de operación levantaremos mediante testimoniales las historias de éxito de nuestros emprendedores y los llevaremos a los medios principales para puedan tener una difusión masiva sin necesidad de pautar en los medios.

Esta materia y todo el contenido que se genere en la comunidad SAE estará subido diariamente en redes sociales y en nuestra página web para que la misma sirva como medio de comunicación directo con nuestros emprendedores.

Además en la primera parte del proyecto para generar recordación invertiremos en publicidad en la red batanga con los formatos Rich media los cuales permiten una mayor interactividad permitiendo en muchos de los casos incluir la mayor parte de la información del cliente en un solo espacio

11.6. Establecer audiencia objetiva

Nuestra audiencia objetiva son hombre y mujeres de NSE medio (clase media) y media alta entre 18-40 años que tengan una idea de negocio enfocado en tecnología web/mobile, pero también aceptamos proyectos innovadores con cierto factor tecnológico que pueda ser probado en el Ecuador y posteriormente replicado en la Región.

El usuario de este servicio es una persona de 25-35 años de NSE medio que actualmente quiere salir al mercado o tiene un proyecto en marcha y necesita fuentes de financiamiento con inversionistas dispuestos a invertir en su proyecto.

La decisión de participar en este programa se da por necesidad y por cierta aspiracionalidad que se genere una vez lanzado el proyecto al no ser abierto a cualquier público ni cualquier tipo de proyecto de emprendimiento sino que tiene cierto enfoque en la tecnología.

La ventaja que ofrece este servicio es:

- Proteger sus ideas mediante patente
- Innovar de forma continua; estar siempre un paso delante de los demás en desarrollo de producto
- Proceso sostenido de mejora: estar siempre un paso por delante en cuanto a competitividad en costos y eficiencia
- Invertir en marca y convencer a cliente de la ventaja que supone comprar un producto con ese nombre

- Invertir en las relaciones con los clientes para los acuerdos B to B

Estas ventajas no las ofrece ninguna empresa en el mercado y en un solo espacio.

Además de una clara ventana de visibilidad a inversionistas, un apoyo por parte de expertos quienes han revisado sus proyectos y han aportado al desarrollo de los mismos en base a una metodología de presentación de proyectos a inversionistas y lo más importante en un constante seguimiento y mejora de los proyectos.

El tamaño de la audiencia objetiva se determina comparando los datos del INEC de las proyecciones de habitantes de 25-40 años de clase media que viven en Guayaquil y dueños de negocios propios según este mismo censo.

11.7 Establecer objetivos que buscamos con la comunicación

La comunicación es el canal por el cual nuestro cliente potencial se nutre de información sobre nuestro servicio o producto.

A través de la comunicación creamos nuestra marca, por lo tanto es importante comunicar los atributos adecuados en los canales adecuados y que lleguen a nuestra audiencia objetiva.

Nuestros socios son claves para lograr los objetivos de comunicación planteados, son estas personas quienes proyectan la imagen de nuestra organización. Es decir, ellos son quienes atraen a potenciales inversionistas, así como nuestra audiencia las ve a ellos como el sustento de nuestro modelo.

11.8 Anticipar la respuesta de la audiencia

La respuesta ante un proyecto y a un modelo nuevo prevé ser difícil en el principio, pero podemos minimizar la incertidumbre, anticipando su respuesta cuidando varios aspectos, entre ellos:

1. Evaluación de información entregada a consumidores

2. Selección de medios de comunicación efectivos
3. Estimación del grado de competencia de la comunicación
4. Establecimiento de técnicas de comunicación correctas de acuerdo a los recursos

El nombre SAE o Startup Ecuador es de fácil recordación y va a estar acompañado de su slogan:

Financiación, de ideas a proyecto invertible

Este slogan describe claramente el negocio den el cual estamos enfocados.

El logo tendrá colores llamativos y que sean atractivos al target con un tipo de letra formal y la sobriedad del logo ayuda en la proyección de la imagen de esta empresa y de sus socios.



START-UP
ECUADOR

Nuestra página web será www.startupecuador.com y la misma contará con las siguientes secciones:

1. Quienes somos

- Descripción de la empresa y su misión, valores y objetivos
- Nuestras instalaciones

2. Nuestros socios

- Descripción de nuestros socios e inversionistas

3. Únete a nuestros proyectos

- Formularios de inscripciones
- Fechas de selección de participantes

4. Nuestros servicios

- Beneficios de inscripciones y costos
- Espacio compartido de instalaciones y costos
- Calendarios de conferencias y costos

5. Startup Newsfeed

- Noticias de nuestros socios y emprendedores
- Highlights de las sesiones (solo socios)
- Streaming video de las sesiones (solo socios)

En cuanto a publicidad nuestra comunicación será objetiva, dirigida a los medios del target enfocada principalmente:

- Twitter
- Facebook
- Nuestro blog

La idea es generar tráfico hacia nuestra página web para aclarar dudas respecto al proyecto y alimentar nuestra base de inscritos y seguidores a través de las novedades de la empresa de sesiones y conferencias que se den en nuestras instalaciones.

Nuestras instalaciones tienen un diseño sencillo, pero funcional que permita a los emprendedores a tener sus espacios de reuniones y de co-creacion. Contaremos con instalaciones de internet y la comunicación será directa de manera remota para evitar papeleos.

Salas de Conferencias y Charlas



Espacio Compartido



Nuestros empleados tendrán una vestimenta casual, pantalón y camiseta tipo Polo. La actitud de ellos es de ser una empresa que ofrezca el mejor servicio a nuestros emprendedores porque de ellos dependen cuantos vayan a regresar a partir del primer año y se riegue la voz respecto a nuestras instalaciones y las ventajas que ofrecemos para sus ideas.

Debemos de cuidar cada detalle en nuestra comunicación y nuestro material promocional no va más allá de tasas, gorras y cuadernos para nuestros emprendedores que tendrán nuestro logo y nuestro slogan

11.9 Definición del mensaje

De acuerdo al target objetivo nuestro mensaje debe de llegar claro y siempre como recomendación que resalte las ventajas de nuestro programa. Nuestros primeros subscriptores se vuelven a la vez nuestros embajadores para regar mediante el ruido (buzz) acerca del programa y sus ventajas.

Nuestra página web contendrá la información relevante respecto al programa y los pasos a seguir. No se detallarán los beneficios o costos del programa en detalle, sin embargo si daremos los costos de la inscripción y en la misma página estarán los requisitos. Lo que aspiramos lograr es adquirir una base de inscritos para mantener un flujo de información de dos vías y alimentar nuestra comunidad.

Parte fundamental de nuestro equipo es la relacionista pública quien será la encargada de llevar a nuestros socios y posicionar nuestros mensajes en medios masivos con líderes de opinión. De esta manera podemos tener exposición, sin costo de pauta acerca de nuestras iniciativas en los principales medios masivos de nuestro país.

Además de tener una estrategia enfocada en los medios específicos a los que queremos llegar.

Se habilitará a la página web para (con todas las seguridades del caso) inscribir sus proyectos para ser evaluados y si pasan a ser parte de la comunidad Startup Ecuador.

En la comunicación en nuestros medios digitales y en conferencias, resaltaremos las historias de éxito de nuestros emprendedores y el modelo en el cual trabajamos en el cual con una buena idea y bien desarrollada podemos llegar a tocar puertas de inversionistas que invertirán en la empresa.

11.10 Selección de medios

En el caso de la selección de medios, nuestro objetivo principal es calidad no cantidad. Para generar una necesidad debemos también cuidar como comunicamos la necesidad, es

decir comunicarla masivamente mediante comerciales, cuñas de radio, etc sería un error ya que lo que queremos es generar conocimiento inferido por un tercero.

Por lo tanto, la selección de medios es fundamental, y a su vez el interlocutor de nuestro proyecto es clave en la generación de esa sensación de que el proyecto es un programa limitado en participantes (210 por año) y los reales beneficiados por el financiamiento de USD20.000 son pocos.

La escasez de beneficiados y participantes ayudará a mantener la calidad de los proyectos tecnológicos que ingresen a nuestro flujo. Además es importante no masificar el concepto para que la comunidad que tengamos dentro de nuestras instalaciones tengan necesidades y obstáculos parecidos que puedan ser sorteados con nuestras asesorías.

11.11 Presupuesto de plan de medios

Nuestro plan de medios está enfocado a generar nuestro propio contenido. Invertiremos en una relacionista pública quien nos incluirá en entrevistas en medios masivos, asegurará que nuestro contenido se incluya en artículos de opinión sobre temas relacionados a nuestra iniciativa. Así mismo creemos que podemos generar una gran expectativa al nombrar nuestros socios como voceros del proyecto y que se generen reportajes alrededor de la temática.

Por lo tanto nuestro presupuesto en promociones es de USD9600 enfocado en asistir con nuestros mensajes a una o dos ferias importantes en UIO o GYE (tipo Campus Party) con un stand donde mostremos nuestro modelo, atraer suscriptores y mostrar historias de éxito de nuestros emprendedores.

Además del inicio de nuestro programa para generar recordación invertiremos por su efectividad en llegar a una gran audiencia.

Este presupuesto de USD9600 se divide en USD 5040 para esta actividad que ubicaría nuestro proyecto con un alcance del 87.2% de los 6 millones de usuarios (usuarios alcanzados)

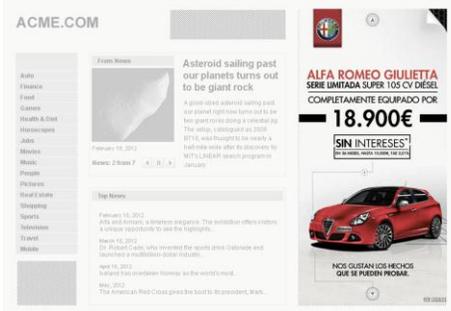
Existen varios tipos de publicidad que vamos a colocar:



Carrusel



Film strip



Red Premium



Bantanga pone una “cookie” a las personas que hayan entrado a los sitios antes mencionados para identificarlas y no volver a mostrarles la pauta

Desglosados de la siguiente anera:

Plataforma	Segmentación y País	Formato	Forma de compra	Alcance de la plataforma propuesto (personas)	Frecuencia propuesta	Impactos por campaña	Total Impactos	CPM	Total	Tasa de Interacción (Rich Media Expandibles)
										30%
Skype	Ecuador Pastaza	Carousel	CPM (costo Por mil)	85.800	1,5	128.700	128.700	\$ 12,00	\$1.544,40	38,810
Man home	Ecuador 13+	Filmstrip	CPM (costo Por mil)	110.000	1	110.000	110.000	\$ 10,00	\$1.100,00	33,000
RED PREMIUM	Ecuador CATEGORÍA Educación, salud y Salud, Noticias, Entretenimiento y Automóviles	Sidekick	CPM (costo Por mil)	80.000	1	80.000	80.000	\$ 10,00	\$800,00	24,000
RED PREMIUM	Ecuador BEHAVIORAL Educación, Salud Familia, Entretenimiento y Automóviles	Sidekick	CPM (costo Por mil)	80.000	1	80.000	80.000	\$ 10,00	\$800,00	24,000
RED PREMIUM	Ecuador CONTEXTUAL Deportes y Automóviles	Sidekick	CPM (costo Por mil)	80.000	1	80.000	80.000	\$ 10,00	\$800,00	24,000
INVERSION POR BRANDING									\$5.044,40	

Acompañado de anuncios en Facebook en los primeros meses con un costo de USD900 por mes.

PLANES PARA SOCIAL ADS (Páginas internas de Facebook)				Costos			Total	
Target				Inversión	CPC\$	Días	\$	Clicks
Población	Rango edad	Público	Ciudad					
1,290,620	18-64 años	Hombres-Mujeres	Guayas	\$ 30.00	\$ 0.08	30	\$ 900.00	11,250
							\$ 900.00	11,250

Ejemplo de anuncio:

The screenshot shows a Facebook profile page with a search bar at the top. Below the search bar, there are options to 'Update Status' and 'Add Photos/Video'. The main content area displays a post from 'Enchufe.tv' with the text '#Remember ¿Qué es peor? ¿Que te corten, o que te dejen en la #FriendZone?' and a video thumbnail. Below this, there is a sponsored advertisement for 'ST>RT-UP ECUADOR' with the text 'Necesitas financiamiento para tus emprendimientos...'. The ad is highlighted with a blue box.

11.12 Plan de retención de clientes

uestra empresa tiene como objetivo obtener 210 participantes en el primer año, sin embargo el número de personas que participen cada año debe de aumentar. Nuestra estrategia de

comunicación va a permitir que las personas no inscritas puedan conocer al respecto y generar la necesidad de involucrarse en el mismo. Posteriormente, viendo las historias de éxito o testimoniales de nuestros participantes (incluidos los 8 beneficiados) pueden inscribirse en una futura edición.

Una vez que han pasado el filtro de la inscripción y son ya participantes del programa, tienen varios beneficios:

- Asesoría legal
- Asesoría financiera
- Asesoría emprendimiento y
- Asesoría comercial y tecnológica

Además del acceso a las conferencias de nuestros socios y externos, tanto públicos como privados (eg. CFN, MCPEC, Startup and Ventures), nuestro participantes tendrán también a un programador a tiempo completo que les pueda ayudar en la parte tecnológica para llevar su idea a la realidad con una oferta de un prototipo.

Una vez concluido el ciclo de un año, todos los participantes pueden suscribirse a un programa de SAE Alumni con un Fee anual pueden asistir a las charlas magistrales que se dicten en diferentes fechas. Además pueden ser llamados para contarnos sus historias para inspirar a nuevos proyectos de emprendimientos.

11.13 Plan de ventas

Este plan tiene dos componentes importantes:

- 1) el ingreso por inscripciones y uso de nuestras instalaciones.
- 2) venta de acciones a inversionistas de los proyectos beneficiados.

11.13.1 Objetivos de ventas

Nuestros ingresos se basan principalmente en las inscripciones para participar en el programa, alquiler para uso diario de las instalaciones, conferencias regulares y alquiler de salas para conferencias.

Nuestra empresa tiene como objetivo obtener 210 participantes en el primer año, sin embargo el número de personas que participen cada año debe de aumentar. Esto generará una facturación anual de USD30000 representando el 33% de nuestros ingresos.

El total de ingresos en el primer año será de USD90,000 con un crecimiento de un 12% en los primeros dos años (2-3), y posteriormente un 10% y un 8% en los posteriores años respectivamente.

En nuestra estructura tenemos un Gerente de Inversiones que es el encargado de vender en el año 2 las acciones de los 8 proyectos que han recibido USD20,000 cada uno por parte de nuestra empresa.

El objetivo, es vender las acciones a un 150% de su valor debido a que ya ha pasado 1 año desde el inicio de sus operaciones y se han logrado establecer y obtener resultados después de que los mismos han pasado por nuestro “pipeline” de SAE.

Es ahí donde se buscan inversiones de capital de riesgo para lo que las empresas deben estar listas para mostrar que son negocios en marcha con un potencial alto de crecimiento para ser lo suficientemente atractivas para los inversionistas.

11.13.2 Proceso de ventas

Las personas que quieran participar deben de inscribirse por internet y realizar el pago por inscripción de USD20. Una vez que estén elegidas como participantes deberán cancelar USD12 mensuales.

Además la venta de acciones se da mediante una promesa de compra que debe de ser firmada mediante un notario, y hoy la propuesta de reforma a la ley bursátil nos permite comercializar estas acciones con respaldo.

Por un lado nuestro objetivo es fomentar la cultura de emprendimiento adquiriendo una gran cantidad de participantes con ideas viables y que puedan ser financiadas. Por otro lado, nuestro objetivo no es tener las acciones por mucho tiempo, por lo tanto es de nuestro mayor interés poder vender el portafolio de acciones al finalizar el primer año de operación para poder invertir en nuevos proyectos en el siguiente periodo.

11.13.3. Manejo de vendedores

El Gerente de Inversiones a su vez gana una comisión del 4% sobre la venta de acciones de los proyectos seleccionados. Por lo que puede contar a su vez con vendedores de portafolio que tengan conexiones con personas dispuestas a invertir capital semilla en los diferentes proyectos.

12. Plan de Operaciones

Para nuestra empresa el plan de operaciones funciona como una empresa que otorga un servicio a sus clientes. En este plan se explica el día a día de las funciones de la compañía.

Nuestra empresa atiende diariamente un número de participantes en nuestras instalaciones y por lo tanto y para no perder la calidad del servicio debe de llevar un registro de las personas que asisten a nuestras instalaciones. Además es importante llevar un registro de nuestros salones, quienes los van a ocupar y como se van a distribuir. La distribución o reserva de cuartos para sesiones de los participantes con inversionistas y/o clientes debe de ser separada en línea y llevaremos el método de “available upon request” (disponible al que la pida) para las reservas. Estas gestiones estarán a cargo del administrador del negocio quien llevará el registro de los participantes.

Así mismo, nuestro calendario de asesorías y de charlas, que son el valor agregado de nuestras operaciones será compartido con los participantes para que puedan separar turno con nuestros asesores externos, y cupos para las charlas de nuestros socios y externos.

Recordemos que existe una etapa de evaluación de solicitudes de los cuales salen los 210 participantes. Posterior a ello, existe una etapa de evaluación de los 210 proyectos para seleccionar los 8 proyectos más adecuados y con potencial. Esta decisión se realiza en una sesión de los socios y los participantes quienes cuentan con 15 minutos para impresionar a los jueces y entre ellos seleccionamos los proyectos con mayor proyección de crecimiento.

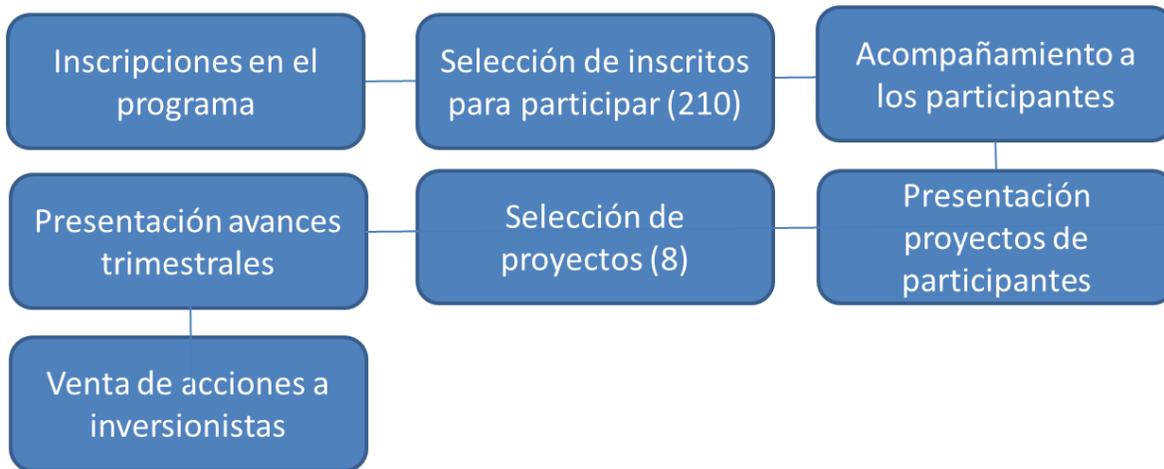
Estos proyectos seleccionados se hacen acreedores a USD20,000 para desarrollar su plan de salida al mercado y desarrollar su plan de negocios para posteriormente presentarlo a inversionistas con potencial de inversión en ellos.

12.1. El espacio físico a ser usado

El espacio físico requerido es un local de aproximadamente 500 mtrs² en donde tendremos espacios de trabajo compartido que a su vez podrán ser utilizados para las conferencias grandes. Además contaremos con salones individuales con capacidad para 10 personas que podrán ser utilizados sujetos a disponibilidad.

12.2 Flujo grama del proceso

El proceso de asignación de recursos a los proyectos funciona de la siguiente manera:



12.3 Mano de obra

El personal requerido para llevar a cabo el proceso son:

Socios:

Encargados de revisar la operación de la empresa cada 3 meses con el Gerente del proyecto y el gerente de inversiones. Participan en el proyecto de manera obligatoria al tener un paquete accionario del 25% cada uno.

Así mismo deben de revisar las solicitudes una vez revisadas por el Gerente del proyecto si pueden ser aptas para participar de la 2da etapa del proyecto donde reciben asesoría. Luego junto con posibles inversionistas son ellos quienes revisan que proyectos pueden recibir el financiamiento de USD20.000 de acuerdo con el resto de socios.

Dictan charlas y asesoran al participante previo revisión de disponibilidad.

Ellos son los encargados de seleccionar la ubicación de las instalaciones, que es fundamental en las operaciones de la empresa.

Gerente del Proyecto

Junto con el Gerente de Inversiones del proyecto es el encargado de llevar el negocio adelante, con una mayor carga en la parte administrativa y de operaciones de las instalaciones. En él recae la responsabilidad de dirigir y coordinar las agendas de los socios, de las salas y de los asesores que vayan a trabajar con los beneficiados de los distintos proyectos.

Encargado de presentar los resultados de la operación de la empresa cada 3 meses con el gerente de inversiones a los socios.

Así mismo deben de revisar las solicitudes para ser enviadas a los socios para aprobación para ser aceptadas a participar de la 2da etapa del proyecto donde reciben asesoría.

Gerente de Inversiones:

Junto con el Gerente del proyecto son los encargados de llevar el negocio adelante, la parte financiera, contable, comercial y administrativa del proyecto. Debe de ser uno de los voceros principales respecto al programa y tiene la obligación de asesorar los participantes y proyectos seleccionados en la búsqueda de financiamiento para su proyecto.

También es el encargado de vender en el año 2 las acciones de los 8 proyectos que han recibido USD20,000 cada uno por parte de nuestra empresa.

Asistente del Gerente

Es la persona junto con el Gerente del proyecto de asegurar la operatividad de las instalaciones, de atender a las personas que ingresen a las instalaciones, contestar el teléfono, llamar y realizar los pagos a proveedores y llevar el listado y control de las cuentas por pagar de la empresa.

Programador

Esta persona alimentará nuestro blog sobre las novedades de las sesiones y de nuestros participantes.

Así mismo será la persona encargada de subir nuestras sesiones a la web (solo para afiliados).

Además será la persona de apoyo in-house para apoyar nuestros proyectos tecnológicos en el desarrollo de sus ideas o aplicaciones.

12.4. Productividad

La productividad de nuestra empresa se basa fundamentalmente en la capacidad de mantener las salas, conferencias y asesorías ocupadas al 100% por lo tanto el proceso es clave en mantener nuestras instalaciones con el número de participantes adecuados.

12.5 Capacidad

Nuestra capacidad se da en base a los participantes de cada año y las personas que asisten eventualmente a conferencias y a charlas magistrales. Además las personas pueden usar nuestras oficinas para relacionarse con emprendedores que están desarrollando sus proyectos.

El ambiente que queremos desarrollar es especializado y por lo tanto, ofrece un ambiente adecuado para desarrollar sinergias entre empresas o compartir conceptos o experiencias que puedan servir en el desarrollo de sus proyectos.

13. Responsabilidad social

Nuestra empresa crece y se debe gracias a nuestros participantes y su éxito es lo que nos mantiene adelante.

Somos fieles a nuestros valores:

- Transparencia, sinceridad e integridad
- Atreverse a NO ser cuadrado
- Crear cosas extraordinarias
- Hazlo tú mismo
- Balance entre mente y cuerpo
- Comunidad
- Nunca pares

Además tenemos una convicción en el crecimiento social es garantizar el éxito de un país, por lo tanto destinamos 10% de nuestro presupuesto de inversiones a proyectos con fines sociales.

No vamos por el lado de la filantropía, creemos en propuestas que apoyen al desarrollo sostenible de las empresas, sean estas grandes o pequeñas.

14. Plan de Recursos Humanos

En nuestra estructura tendremos a las siguientes personas:

- Gerente de Inversiones
- Gerente del Proyecto
- Relacionista Pública
- Asistente del Gerente
- Programador/Diseñador

El proyecto necesita de una estructura de personal variable que será necesario para dar asesoría a los participantes y a los beneficiados en:

- Asesoría legal
- Asesoría financiera
- Asesoría emprendimiento y
- Asesoría comercial y tecnológica

El modelo de asesores es nuestra ventaja competitiva y ellos serán retribuidos en un modelo compensatorio por hora.

14.1. Política de RRHH

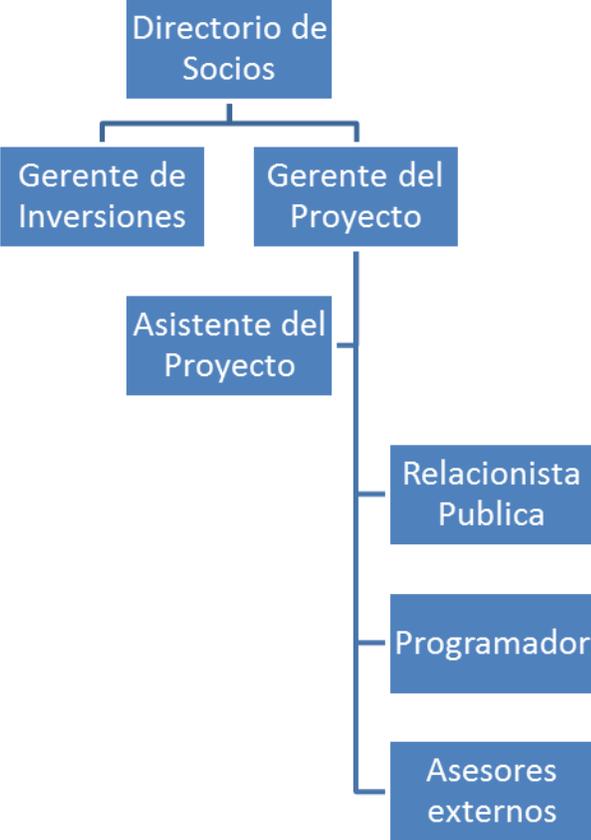
Nuestra estructura sigue el modelo mencionado en el capítulo anterior, y lo que seguimos es una estructura liviana que sustente nuestro negocio y lo saque adelante.

Nuestros sueldos son competitivos en el mercado y ofrecemos el beneficio de estar rodeado de futuros empresarios exitosos que valoraran tus consejos, asesoría o ayuda en los inicios.

La política de la empresa es tener cuentas abiertas con los trabajadores y reportaremos trimestralmente nuestros resultados para saber que mejoras o resultados positivos haya que resaltar.

Buscamos con nuestras políticas garantizar nuestra estrategia de desarrollo del emprendimiento en el Ecuador y encontrar financiamiento para nuestros participantes garantizando el cumplimiento de nuestros valores corporativos.

14.2. Organigrama



14.3. Descripción de los cargos

14.3.1. Nombre del cargo: Gerente del Proyecto

Descripcion del cargo	
Cargo:	Gerente del Proyecto
Objetivo:	Liderar y gestionar la empresa en busca del crecimiento sostenible
Conocimientos y habilidades	
Educacion	Titulo de 3er Nivel Maestria en Adinistracion de Empresas
Experiencia minima	3 años en cargos similares
Conocimientos especificos	Operaciones Contabilidad Finanzas RRHH Marketing Ventas Project Management
Habilidades	Liderazgo Respeto Etica Orden Seguimiento Emprendedor Vendedor
Responsabilidades	
	Manejo de equipos y valores
	Manejo de relaciones externas
	Coordinación y supervisión
	Manejo de información confidencial
Toma de decisiones	
	Decisiones a tomar por sí mismo.
	Decisiones a tomar con el Superior
Funciones	
	Coordinar y asegurarse de las agendas de los socios
	Liderar su equipo hacia el crecimiento y cumplimiento de los objetivos.
	Establecer las metas a corto y largo plazo
	Designar todas las posiciones y monitorear los avances de los proyectos
Remuneración	
	\$2500 mas beneficios de ley

14.3.2 Nombre del cargo: Gerente de Inversiones

Descripcion del cargo	
Cargo:	Gerente de Inversiones
Objetivo:	Liderar la organización en terminos financieros, contables y comercial hacia un crecimiento sostenido en el largo plazo
Conocimientos y habilidades	
Educacion	Titulo de 3er Nivel Maestria en Finanzas
Experiencia minima	3 años en cargos similares
Conocimientos especificos	Operaciones Contabilidad Finanzas RRHH Marketing Ventas Project Management
Habilidades	Liderazgo Respeto Etica Orden Seguimiento Emprendedor Vendedor
Responsabilidades	
	Manejo de equipos y valores
	Manejo de relaciones externas
	Coordinación y supervisión
	Manejo de los flujos y cuentas por pagar
	Manejo de información confidencial
Toma de decisiones	
	Decisiones a tomar por sí mismo.
	Decisiones a tomar con el Superior
Funciones	
	Vocero de la empresa
	Asesorar a participantes en temas financieros y contables
	Buscar financiamiento a los proyectos
	Vender acciones de los proyectos despues de los 12 meses
Remuneración	
	\$2500 mas beneficios de ley

14.4.4 Nombre del cargo: Asistente del Proyecto

Descripcion del cargo	
Cargo:	Asistente de Gerencia
Objetivo:	Dar soporte en la administración del proyecto a su jefe inmediato. Mediante la entrega oportuna de reportes, y coordinando la recaudación de los valores
Conocimientos y habilidades	
Educacion	Egresado en carrera de administración
Experiencia minima	3 años en cargos similares
Conocimientos especificos	Ventas Operaciones Project Management
Habilidades	Respeto Etica Orden Seguimiento Emprendedor
Responsabilidades	
	Pagos a proveedores y clientes
	Administrar el ingreso de personas en instalaciones
	Coordinación de agendas
Toma de decisiones	
Decisiones a tomar por sí mismo.	Cronogramas de espacios en instalaciones
Decisiones a tomar con el Superior	Agenda del mes y conferencias
Funciones	
	Monitorear las cuentas por pagar de la empresa
	Maneja la relacion de la compañía directa con los participantes
	Ayuda a los Gerentes en tareas operativas
	Responsable de las oficinas
Remuneración	
	\$800 mas beneficios de ley

14.3.5 Nombre del cargo: Relacionista Publica

Descripcion del cargo	
Cargo:	Relacionista Publica
Objetivo:	Posicionar a nuestra empresa en medios de comunicación mediante una estrategia de medios
Conocimientos y habilidades	
Educacion	Titulo de 3er Nivel Mencion en Relaciones Publicas
Experiencia minima	3 años en cargos similares
Conocimientos especificos	Ventas Marketing Relaciones Publicas Manejo de agendas
Habilidades	Respeto Etica Orden Emprendedor Vendedor
Responsabilidades	
	Manejo de equipos y valores
	Manejo de relaciones externas
	Manejo de información confidencial
Toma de decisiones	
	Decisiones a tomar por sí mismo.
	Decisiones a tomar con el Superior
Funciones	
	Coordinar y asegurarse de las agendas de los socios
	Establecer las metas a corto y largo plazo
Remuneración	
	\$800 mas beneficios de ley

14.3.6 Nombre del cargo: Programador

Descripcion del cargo	
Cargo:	Programador
Objetivo:	Dar soporte en la administración del proyecto en temas de programación tecnológica, así como en publicaciones y administraciones de los portales y redes sociales.
Conocimientos y habilidades	
Educación	Egresado en carrera de programación
Experiencia mínima	2 años en cargos similares
Conocimientos específicos	Programación Java Adobe iOS 5-7 Redes sociales HTML Project Management
Habilidades	Respeto Ética Orden Seguimiento Emprendedor
Responsabilidades	
	Desarrollo y mantenimiento de página web
	Administrar las cuentas en redes sociales (inc. Generación de contenido)
	Coordinación de agendas
Toma de decisiones	
Decisiones a tomar por sí mismo.	Cronogramas de contenidos a subir en los espacios de comunicación
Decisiones a tomar con el Superior	Agenda del mes y conferencias
Funciones	
	Monitorear las cuentas en redes sociales de la empresa
	Apoyar en el desarrollo de aplicaciones a los participantes
	Generar iniciativas de ahorro de costos a la empresa
Remuneración	
	\$800 más beneficios de ley

16 Plan de implementación

Nuestro proyecto pretende romper esquemas respecto a las opciones de financiamiento en el mercado, pero además por la red de contactos, suple la carencia de expertise o coaching en áreas de interés de los emprendedores (marketing, finanzas, ventas, legal). Además, los emprendedores buscan acelerar el crecimiento de sus empresas, y necesitan de una validación.

Nosotros ofrecemos ese espaldarazo que los emprendedores buscan y que hoy no está disponible, ellos buscan salidas a sus negocios y crecer con ellos a la vez que buscan socios que puedan compartir su filosofía e intereses.

Buscamos dinero inteligente que aporte valor añadido a los proyectos.

Además nuestra oferta contiene el espacio compartido a un bajo costo y las rondas de selección que van guiando al emprendedor hacia proyectos replicables a nivel regional y mundial. Que puedan ser probados en Ecuador, pero que luego puedan ser expandidos en canales regionales o mundiales.

Nuestros socios fundadores son nuestro gancho para atraer a emprendedores e inversionistas. Así mismo, depende de ellos el crecimiento y éxito de los proyectos que salgan de nuestra aceleradora. Esto ayudará a que la voz se riegue y tengamos cada vez más proyectos de mayor calidad y enfoque en aplicaciones tecnológicas de web/mobil.

Las instalaciones estarán ubicadas en la ciudad de Guayaquil, donde iniciará la primera etapa del proyecto. Las oficinas serán alquiladas en una primera etapa y el proyecto se irá expandiendo dependiendo de la necesidad y la acogida que tenga. Un plan de expansión está previsto para el año 5, una vez que la inversión haya sido recuperada y podamos replantear los retos que nos deja esta aventura emprendedora.

Los riesgos principales se encuentran en el ámbito de los participantes de llegar al número adecuado para implementar nuestro plan, así como la cantidad de proyectos que puedan ser vendidos en la etapa 2 con una revalorización de la acción para ser vendidas en un ecosistema de emprendimiento aun esquivo.

La inversión de los primeros años determina la magnitud de este proyecto en el que apostamos a un crecimiento de los participantes y a una venta de acciones acertada con un 150% de sobreprecio es el escenario esperado con buenos rendimientos de la inversión y recuperación en un espacio de 5 años.

El detalle del plan ha sido detallado a lo largo de los capítulos anteriores. Confiamos en que el control de calidad de nuestro servicio y financiero los proyectos elegidos cumplan con las metas y los rendimientos planteados.

17 Plan de riesgos

En todo tipo de negocio implica existen riesgos, por lo tanto este plan es utilizado para analizar los distintos riesgos que se pueden dar en la empresa, prevenirlos y estar preparado en el caso de que ocurran.

17.1 Análisis de riesgos

Para el análisis de los riesgos de esta empresa, hemos utilizado la metodología IRMR (Integrated Risk Management Report) de SABMiller que retrata a los riesgos como oportunidades para mitigar algún imprevisto que pueda suscitarse en el futuro próximo. La gestión de riesgos es una parte esencial de la planificación estratégica. Define como la aplicación de políticas, prácticas y procedimientos de gestión para identificar evaluar y controlar los riesgos.

Es un proceso continuo Es un proceso continuo que debe llegar a integrarse al trabajo diario. Se realiza siguiendo los lineamientos de la Política de Gestión de Riesgos.

Las principales actividades de la gestión de riesgos, según la metodología SABMiller son:

- Identificación de riesgos potenciales
- Análisis y valoración de la probabilidad de ocurrencia y magnitud del impacto de los riesgos
- Establecimiento de los planes de mitigación o tratamiento de los riesgos
- Medición y monitoreo de los riesgos

Y los beneficios que esta conlleva son:

- Mejora el control interno y el gobierno corporativo
- Facilita la toma de decisiones
- Contribuye a una eficiente asignación de recursos
- Reduce la incertidumbre

- Optimiza la eficacia operativa y contribuye al logro de los objetivos organizacionales

Dicha metodología separa los riesgos operacionales de los riesgos estratégicos bajo el siguiente cuadro:



Los riesgos son evaluados de acuerdo a su probabilidad de ocurrencia e impacto

Probabilidad de ocurrencia:

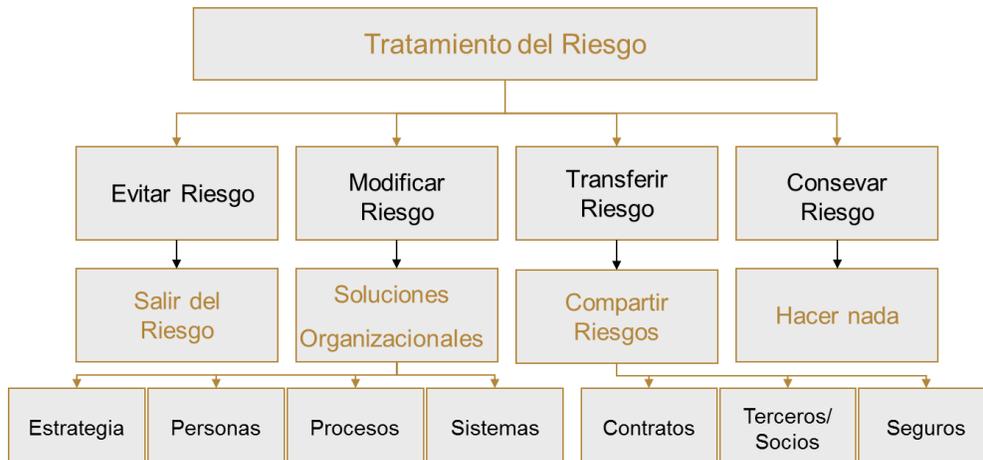
Alta	Altamente probable >50% de probabilidad de que ocurra el evento de riesgo. Por ejemplo, se puede predecir que ocurrirá dentro de los próximos 5 años o ya está ocurriendo en la compañía, o una organización similar ya ha vivido un evento como ese.
Media	Razonablemente probable – 25% a 50% de probabilidad de que el evento de riesgo ocurra. Por ejemplo si se puede contemplar que el evento ocurra en los próximos 5 años pero puede que aun no haya ocurrido en esta área o en la compañía.
Baja	Poco probable – <25% de probabilidad de que el evento de riesgo ocurra. Por ejemplo, se considera que es muy difícil que el evento ocurra en los próximos 5 años y sólo bajo circunstancias excepcionales en la compañía, o no ha ocurrido en ninguna organización similar.

El impacto del riesgo se calcula de acuerdo al EBITA de la operación... dicho cálculo debe contar con su el respectivo sustento

Impactos financieros* y no financieros

Finanzas	Producción	Cumplimiento	Imagen
- >5% del presupuesto/ EBITA	- Interrupción grave de la producción	- Incidente grave en materia ambiental o de seguridad - Incumplimiento grave de requerimientos regulatorios	- Cubrimiento repetido de los medios - Cubrimiento de medios internacionales
- 2-5% del presupuesto / EBITA	- Algún grado de interrupción de la producción	- Incidente significativo pero limitado en materia ambiental o de seguridad - Incumplimiento significativo pero limitado de requerimientos regulatorios	- Cubrimiento limitado de los medios - Cubrimiento de medios nacionales
- <2% del presupuesto / EBITA	- Mínimo de interrupción de la producción	- Impacto mínimo en materia ambiental o de seguridad - Impacto regulatorio mínimo	- Mínimo cubrimiento de los medios

Los riesgos identificados, analizados y evaluados, deben de ser tratados y tener una definición clara de las acciones a realizar



17.2 Evaluación de Impacto de Riesgos

Todo este ejercicio se resume en las matrices de riesgos, que incluyen el “Valor en Riesgo” (Value at Risk) con su respectivo “rationale” o justificación

Categoría Riesgo Operativo. Basado en el universo de riesgos operativos.

Descripción del Riesgo. Una definición concisa del riesgo.

Respuestas Claves a los Riesgos Actuales. Descripción de las respuestas a los riesgos actuales para abordar/reducir el riesgo.

Probabilidad del Riesgo Actual. Una evaluación de la posibilidad de ocurrencia del riesgo después de tener en cuenta las respuestas principales a los riesgos (en función de los criterios de priorización de riesgos).

Impacto del Riesgo Actual. Una evaluación del impacto financiero o no financiero potencial del riesgo si llegara a materializarse después de haber tenido en cuenta las respuestas a los riesgos (en función de los criterios de priorización de riesgos).

Puntaje Global del Riesgo Actual o VAR. Una medida única de la importancia global del riesgo con base en su posibilidad e impacto (en función de los criterios de priorización de riesgos).

Explicación Probabilidad e Impacto. Se deben detallar los criterios para colocar determinada probabilidad o impacto.

Comparación con periodo anterior. Indicar si es un riesgo "NUEVO" o "RECURRENTE". Si es recurrente, indicar si el puntaje global de riesgo aumentó, permaneció igual o disminuyó respecto al periodo anterior.

Dueño del Riesgo. El individuo responsable del riesgo a nivel de la empresa.

Acciones de Gestión Adicionales. Toda acción futura planeada para mejorar las respuestas de riesgo existentes y reducir aún más el riesgo. Se debe incluir la fecha propuesta de culminación de la acción y el responsable.

Puntaje Global del Riesgo Planeado. Una estimación de la importancia global del riesgo como consecuencia de las acciones planeadas.

No.	Categoría Riesgo Operativo	Descripción n riesgo	Respuestas claves a los riesgos actuales	Probabilidad actual del riesgo	Impacto actual del riesgo	Puntaje total del riesgo actual ó VAR	Explicación Probabilidad	Explicación Impacto	Comparación con periodo anterior	Dueño del Riesgo	Acciones de gestión adicionales	Puntaje total del riesgo planeado
1									↔ Recurrente			Medio
2									Nuevo			Medio

17.3. Startup Ecuador Risk Assessment

No.	Categoría Riesgo	Descripción	Respuesta clave	Probabilidad	Impacto	VAR	Explicación Probabilidad	Explicación Impacto	Comparación	Dueño del Riesgo	Acciones de gestión	Puntaje total
1	Competencia	Nueva empresa bajo el mismo formato con mayor financiamiento	Aumentar financiamiento	Media (50%)	USD100K	USD50K	Existen empresas con modelos parecidos pero no tienen el mismo formato	La facturación anual se reducirá en un 50%	New	Gerente de Inversiones	Buscar nuevas fuentes de financiamiento	Alto
2	Reglamentaciones	Nuevas trabajas a la comercialización de acciones que no cotizan en bolsa	Acercamientos con autoridades claves y ministerios	Media (50%)	USD50K	USD25K	Existen algunos intereses de no comercializar acciones fuera de bolsa por riesgo alto	La facturación anual se reducirá en un 25%	New	Junta de Socios	Acercamientos con stakeholders relevantes	Medio
3	Cliente	Capacidad de atender a todos los interesados	Aumentar instalaciones	Media (50%)	USD20K	USD10K	Existe la posibilidad de que el modelo sea un éxito y no podamos responder a tiempo	La facturación anual se reducirá en un 10%	New	Gerente del Proyecto	Monitorear los incritos mensualmente para poder buscar ampliaciones posibles	Bajo
4	Socios	Salida de socios claves debilitaría el modelo actual	Busqueda activa de socios en diferentes áreas	Baja (25%)	USD10K	USD5K	Existe la posibilidad de que algun socio salga de la empresa por falta de tiempo o compromiso	La facturación anual se reducirá en un 5%	New	Junta de Socios	Sondear el compromiso de los socios	Bajo
5	RRPP	Falta de publicaciones en medios masivos	Busqueda activa de espacios alternativos para publicitar (sin costo) nuestro modelo	Baja (25%)	USD10K	USD5K	Existe la posibilidad de que el modelo de publicidad o promoción no funcione	La facturación anual se reducirá en un 5%	New	Gerente del Proyecto	Sondear los avances de gestión de la RRPP	Bajo

Para la evaluación de factibilidad del presente proyecto se ha efectuado un presupuesto de ingresos y gastos y su potencial crecimiento.

Las proyecciones incluyen las necesidades operativas de financiamiento (NOF), y la amortización de la inversión así como las necesidades de inversión en los proyectos elegibles.

A continuación detallaremos algunas consideraciones que tomamos en nuestro análisis, para los próximos 5 años de operación. De este análisis podemos concluir algunos aspectos importantes respecto a la operación de Startup Ecuador.

18.1 Inversión Inicial

Startup Ecuador es una empresa de servicios, que necesita financiar proyectos de emprendimiento año tras año, por lo que su estructura de activos fijos no es alta, sino más se enfoca en la inversión inicial de los socios (50%) y la adquisición de deuda (50%).

Los 5 socios invertirán en total USD 90.924 en el primer año, el resto será financiado con deuda a una tasa del 9% incluido en la tasa de amortizaciones de los anexos. En el segundo año los socios deben de volver a invertir en el proyecto, esperando un retorno por las acciones a venderse de los proyectos en los que sea invertido. La inversión para el segundo año es de USD 188.160 repartida entre socios y deuda (50% respectivamente).

La inversión en activos fijos es de USD7.700 e incluye: Adecuaciones a las oficinas, Equipos de cómputo, Equipo de Oficina y Muebles de Oficina.

18.2. Proyecciones financieras

En virtud de realizar una proyección financiera adecuada para este proyecto, hemos incluido un crecimiento de 12% de las ventas en el año 1 y 2, seguido de un aumento del 10% en el año3, con un crecimiento del 8% en el año 4 y 5, el mismo que se justifica con los números que pudimos recabar en nuestras entrevistas y el interés de los emprendedores.

A continuación presentamos las proyecciones de ingresos y el rescate de inversiones (parte fundamental de nuestro proyecto) en los primeros 5 años de operación.

		Año					
Plan de Inversión		0	1	2	3	4	5
		168.000	188.160	210.739	231.813	250.358	270.387
Proyectos sociales	10%	16.800	18.816	21.074	23.181	25.036	27.039
Proyectos tecnológicos	80%	134.400	150.528	168.591	185.450	200.287	216.309
Proyectos varios	10%	16.800	18.816	21.074	23.181	25.036	27.039
Total desembolsos:		168.000	188.160	210.739	231.813	250.358	270.387
<i>Prueba:</i>		-	-	-	-	-	-
Rescate de inversiones (Venta)							
		Año					
Recuperaciones		0	1	2	3	4	5
Precio de Venta de Inversiones:	150%	-	-	420.000	470.400	526.848	579.533
Proyectos sociales	10%	-	-	42.000	47.040	52.685	57.953
Proyectos tecnológicos	80%	-	-	336.000	376.320	421.478	463.626
Proyectos varios	10%	-	-	42.000	47.040	52.685	57.953
Total rescate:		-	-	420.000	470.400	526.848	579.533

Los resultados mostrados nos muestran resultados para los próximos 5 años, obteniendo lo siguiente:

- Balance general
- Estado de resultados
- Flujo de accionistas
- Flujo de caja libre e
- Indicadores de rentabilidad

Balances proyectados						
Período	0	1	2	3	4	5
Caja mínima	6.148	7.677	8.154	8.623	9.073	-
Cuentas por cobrar	-	3.750	4.200	4.704	5.174	-
Inventarios	-	-	-	-	-	-
Total activo corriente	6.148	11.427	12.354	13.327	14.248	-
Activos fijos	7.700	6.160	4.620	3.080	1.540	-
Inversiones	168.000	356.160	398.899	442.552	482.171	-
Total activos	181.848	373.747	415.873	458.960	497.959	-
Cuentas por pagar	6.148	8.097	8.625	9.150	9.653	-
Total pasivo corriente	6.148	8.097	8.625	9.150	9.653	-
Deuda	84.776	70.611	55.170	38.340	19.996	-
Total pasivos	90.924	78.708	63.795	47.491	29.649	-
Capital	90.924	90.924	90.924	90.924	90.924	90.924
Aporte futuras capitalizaciones	-	270.827	270.827	270.827	270.827	270.827
Utilidades retenidas	-	(66.711)	33.122	153.548	296.554	460.205
Dividendos retirados	-	-	(42.794)	(103.829)	(189.994)	(821.955)
Total pasivos y patrimonio	181.848	373.747	415.873	458.960	497.959	-
Activos - pasivos	-	-	-	-	-	-
NOF	-	3.330	3.730	4.177	4.595	-

Estados de Pérdidas y Ganancias proyectados						
Período	0	1	2	3	4	5
Ventas		90.000	100.800	112.896	124.186	134.120
Ingresos de capital		-	252.000	282.240	316.109	347.720
Costos Fijos		101.941	133.175	138.502	144.043	149.804
Costos Variables		45.600	51.072	57.201	62.921	67.954
Gastos de capital		-	10.080	11.290	12.644	13.909
BAITD		(57.541)	158.473	188.143	220.687	250.173
Depreciación		1.540	1.540	1.540	1.540	1.540
Intereses		7.630	6.355	4.965	3.451	1.800
BAT		(66.711)	150.578	181.638	215.696	246.833
Impuestos		-	50.745	61.212	72.690	83.183
BDT		(66.711)	99.833	120.426	143.007	163.650

Flujo del Accionista						
Período	0	1	2	3	4	5
BDT		(66.711)	99.833	120.426	143.007	163.650
Más depreciación		1.540	1.540	1.540	1.540	1.540
Cambio en la deuda	84.776	(14.165)	(15.440)	(16.830)	(18.345)	(19.996)
Cambio en NOF	-	(3.330)	(400)	(448)	(418)	4.595
Cambio en activos fijos	(175.700)	(188.160)	(42.739)	(43.653)	(39.619)	482.171
ECF: flujo del accionista	(90.924)	(270.827)	42.794	61.035	86.165	631.961

Flujo de caja libre (Free cash flow)						
Período	0	1	2	3	4	5
ECF: flujo del accionista	(90.924)	(270.827)	42.794	61.035	86.165	631.961
Más intereses	-	7.630	6.355	4.965	3.451	1.800
Menos escudo fiscal interés	-	-	(2.142)	(1.673)	(1.163)	(606)
Reversa cambio en la deuda	(84.776)	14.165	15.440	16.830	18.345	19.996
FCF: flujo caja libre	(175.700)	(249.031)	62.448	81.157	106.798	653.150

Período	0	1	2	3	4	5
Roe: rentabilidad patrimonio		-23,59%	30,36%	32,05%	34,18%	35,57%
Roa: rentabilidad activo		-17,76%	23,60%	25,57%	27,79%	29,36%

18.3 Políticas financieras

Principales políticas:	
Política de crédito (días):	15
Inventario requerido (días):	N/A
Política de cuentas por pagar (días):	15
Caja mínima (días):	15

18.3.1. Políticas de crédito

En nuestro modelo de negocios los ingresos principales en los primeros años se deben a las inscripciones que se dan de manera virtual en la inscripción en línea. Además los pagos por el uso de nuestros espacios se dan de contado en nuestras oficinas.

Creemos que los días miércoles y viernes cerraremos caja para hacer los depósitos de los pagos realizados de manera presencial en nuestras oficinas.

18.3.2. Cuentas por pagar

A nuestros proveedores les pagaremos enseguida, sin embargo hemos dejado un margen de 15 días como máximo, para capitalizar el dinero que recibimos por las inscripciones y poder tener una caja mínima adecuada.

18.3.3. Caja mínima

Para los gastos operativos de las oficinas y para cualquier imprevisto hemos incluido una caja mínima de 15 días que pueda cubrir las necesidades de nuestras instalaciones.

18.4 Escenarios económicos

Para la valoración de los escenarios de ingresos, consideramos como el escenario esperado, un aumento del 50% de los ingresos, provenientes de los servicios que damos como empresa y de la venta de acciones a partir del año 2.

Escenarios:

Escenario Pesimista	125%
Escenario Esperado	150%
Escenario Optimista	200%

18.5 Valoración del proyecto

Para evaluar la factibilidad del presente proyecto se ha efectuado un presupuesto de ventas, de costos y de gastos contemplando la capacidad instalada, potencial demanda y potencial crecimiento de ventas y de gastos.

Con el presupuesto debidamente revisado se ha procedido a determinar dos variables necesarias para análisis: El flujo de caja libre (Free Cash Flow) que me permitirá valorar el proyecto y el flujo de caja del accionista (Equity Cash Flow) que permitirá valorar la decisión de inversión desde el punto de vista del accionista.

Los flujos de caja libre del negocio (Free Cash Flow) han sido descontados mediante la aplicación del WACC, mientras que los flujos de caja del accionista (Equity Cash Flow) han sido descontados mediante la aplicación del K_e (CAPM o costo del capital)

Con estas variables se obtuvo como resultado un 16.45% de CAPM lo que representa el valor mínimo que debería obtener de rendimiento un inversionista respecto de sus flujos en el presente proyecto, mientras que el K_d es del 9.00% que es la tasa que cobra el banco a los préstamos.

Datos		
βe indust	1,27	Beta de la industria
D/E indust	8%	Relación Deuda / Patrimonio
Tc indust	34%	Tasa impositiva de la industria
βo sin D	1,24	Beta desapalancado
rf	2,95%	Tasa libre de riesgo (risk free)
rm - rf	5,64%	Prima de riesgo
Ko indust	9,94%	Costo del capital (CAPM)
Riesgo país	6,51%	(Ecuador)
Ko Ecuador	16,45%	Costo del capital Ecuador (CAPM)

FCF: flujo caja libre	Flujo de caja libre	(175.700)	(249.031)	62.448	81.157	106.798	653.150
1.-	Peso de la deuda =	D	50%				
		D + E					
2.-	Costo de la deuda =	Kd * (1-t)	9,00%	*	66,30%	=	5,967%
3.-	Peso del capital =	E	50%				
		D + E					
	CAPM "o" Ke = <i>o se lee también</i>	Tasa libre de riesgo + Beta * Prima Libre de Riesgo + Riesgo País Rf + B * (Rm - Rf) + Rpaís					
	CAPM "o" Ke =	2,95%	+	1,24	*	5,64%	+
	CAPM "o" Ke =	2,95%	+	6,99%	+	6,51%	
4.-	CAPM "o" Ke =	16,45%					
	WACC:	Peso de la deuda * Costo de la deuda + Peso del capital * Costo del capital					
	WACC:	50%	*	5,97%	+	50%	*
				2,9835%			8,2225%
	WACC:	11,21%					
	VAN _{FCF (S)} =	\$ 163.738					
	TIR del proyecto _{FCF (S)} =	21,7%					

Para tener una visión más clara de la situación del accionista es importante verificar cual ha sido el Capital Cash Flow, su VAN y TIR respectivamente.

CCF: Capital Cash Flow	Capital Cash Flow	(175.700)	(249.031)	64.589	82.831	107.961	653.756
	WACC _{ajustado} =	Peso de la deuda * Costo de la deuda + Peso del capital * Costo del capital					
		D / D+e		Kd		E / D+e	Ke
	WACC _{ajustado} =	50%	*	9,00%	+	50%	*
				4,5000%	+		8,2225%
	WACC _{ajustado} =	12,7225%					
	VAN _{CCF (S)} =	\$ 138.128					
	TIR del proyecto _{CCF (S)} =	22,0%					

Asi mismo analizaremos el Free Cash Flow del accionista Quity Cash Flow que contempla como si todo fuera financiado con recursos propios.

ECF: flujo del accionista	Flujo del accionista	(90.924)	(270.827)	42.794	61.035	86.165	631.961
	Ke:	16,45%					
	VAN _{ECF (5)} =	\$ 88.757					
	TIR del Inversionista _{ECF (5)} =	24,3%					

Por otro lado es importante para concluir cuanto tiempo es necesario para recuperar nuestra inversión, lo que se determina en este grafico que es en 5 años.

Recuperación de la inversión:							
FCF: flujo caja libre	Flujo de caja libre	(175.700)	(249.031)	62.448	81.157	106.798	653.150
		(175.700)	(223.937)	50.496	59.012	69.831	384.035
			(399.637)	(349.141)	(290.128)	(220.297)	163.738
			-	-	-	-	1
			1	2	3	4	5

Ahora veamos todos los resultados financieros en perspectiva de los diferentes escenarios

Tasa Interna de Retorno:

		Pesimista	Conservador	Optimista
TIR del proyecto ₅		16.21%	21.72%	32.23%
TIR del Inversionista ₅		17.74%	24.27%	36.93%

Valor presente neto:

		Pesimista	Conservador	Optimista
VAN del proyecto ₅		\$ 76,712	\$ 163,738	\$ 337,790
VAN del Inversionista ₅		\$ 14,581	\$ 88,757	\$ 237,109

Recuperación de la inversión (período):

		Pesimista	Conservador	Optimista
Recuperación de la Inversión ₅		5	5	5

Rendimiento sobre el patrimonio (ROE):

		1	2	3	4
Pesimista	ROE ₅	-22.61%	20.76%	21.99%	23.37%
Conservador	ROE ₅	-22.61%	28.36%	29.27%	30.54%
Optimista	ROE ₅	-22.62%	43.56%	43.84%	44.88%

Rendimiento sobre el activo (ROA):

		1	2	3	4
Pesimista	ROA ₅	-17.8%	17.6%	19.7%	22.0%
Conservador	ROA ₅	-17.8%	24.0%	26.2%	28.7%
Optimista	ROA ₅	-17.8%	36.9%	39.3%	42.2%

19 Conclusiones y recomendaciones

El Ecuador necesita de proyectos como este que no solamente promuevan el emprendimiento en el país sino que también otorguen las herramientas necesarias.

Este equipo formado por un grupo de profesionales que entienden las inquietudes y conocen tus retos, porque somos emprendedores y contamos con una gran experiencia en Capital Riesgo, en finanzas, banca, asesorías legales, somos inversores privados, expertos en Innovación, especialistas en e-Marketing, y aportamos financiación semilla y asesoramos en el crecimiento de la empresa.

Es importante destacar que este tipo de empresas a simple vista no tienen futuro en un país como el nuestro, porque este tipo de empresas denominadas Fondos de Inversión de alto riesgo se caracterizan por invertir en industrias volátiles con un potencial de ganancias importantes debido a que toman decisión de invertir en ideas innovadoras prometedoras que cuando alcanzan algún grado de éxito y al haber invertido en la etapa inicial de una empresa, obtienen una ganancia de capital (producto de la variación en el precio de la acción en el mercado financiero) bastante significativa.

Cuando la idea ha dado sus frutos iniciales es cuando desinvierten (en el camino han generado una utilidad) pero es cuando esas empresas en donde invirtieron ya se encuentran en capacidad de obtener financiamiento importante tanto en bolsa como con los bancos debido a que su idea ya no promete sino que es una realidad.

En el Ecuador debido al reducido mercado de valores es muy improbable que aun creando este tipo de negocio y aún con una compañía exitosa que haya pasado de la etapa de promesa a realidad, igual la compañía tendría la barrera de no encontrar mercado para negociar sus acciones y materializar ganancias (lo cual es sumamente sencillo en el mercado USA), las ganancias por dividendos serían sumamente lentas de materializar adicional al hecho de que este tipo de negocios no tiene como finalidad invertir a largo plazo en una compañía, ya que debe recuperar pronto el monto invertido.

Hoy con la propuesta de reforma a la ley de fortalecimiento del mercado bursátil que se discute en la Asamblea existe un artículo referente a la creación del Registro Especial Bursátil como un segmento permanente del mercado bursátil en el cual se negociarían únicamente valores de las empresas pertenecientes al sector económico de pequeñas y/o medianas empresas que por sus características específicas, necesidades de política económica y el nivel de desarrollo de estos valores y/o sus emisores ameriten la necesidad de negociarse en un mercado específico y especializado para esos valores, y siempre que se observe la regulación diferenciada establecida por la Junta de Regulación del Mercado de Valores y se cuente con la autorización de la Superintendencia de Compañías. Bajo este contexto, se podrá comercializar valores entre PYMES y permitirá agregar actores en el comercio de acciones al se abre la posibilidad de comercializar a este tipo de empresas en el Ecuador, aprovechando el momento político y los incentivos al emprendimiento por la empresa privada y pública.

Tenemos que subirnos a la ola de emprendimiento, sin tenerle miedo al fracaso, debemos sembrar un granito de arena en el país que sirva de ejemplo para futuros proyectos y que rescate el talento que tenemos y las ganas de salir al mercado con proyectos financieramente potentes y con proyecciones de crecimiento internacional.

Bibliografía

Cooper, A. and C. Daily (1997). *Entrepreneurial Teams*. Entrepreneurship 2000. D. Sexton and R. Smilor. Chicago, IL, Upsatrt Publishing Company.

Timmons, J.A. (1990). *New Venture Creation*. Entrepreneurship in the 1990s. Homewood, IL, Irwin.

Kamm, J.B; Shuman, J.C.; Seeger, J.A.; and Nurick, A.J. (1990) "Entrepreneurial teams in new venture creation: A research agenda". *Entrepreneurship Theory and Practice* Vol. 14 (4): 7.

Shane, S. (2000). "Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities." *Organization Science* 11(4): 448-469.

Stinchcombe, A. L. (1965). *Organizations and social structure*. Chicago, Rand-McNally.

Chambers, B.R.; Hart, S.L.; Denison, D.R. (1988) "Founding team experience and firm performance". In B.A. Kirchoff et al. (eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, MA: Babson College, pp. 106-118.

Eisenhardt, K. M. and C. B. Schoonhoven (1996). "Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms." *Organization Science* 7(2): 136-150.

Stuart, R.W. AND Abetti, P.A. (1990). Impact of entrepreneurial and management experience on early performance. *Journal of Business Venturing* 5:151-62

Nahapiet, J. and S. Ghoshal (1998). "Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage." *Academy of Management Review* 23(2): 242-266.

Weisz, Natalia (2004) *A Theoretical and Empirical Assessment of the Social Capital of Nascent Entrepreneurial Teams*. Doctoral Dissertation. Purdue University.

Canvas Model . <http://blogs.hbr.org/2013/05/a-better-way-to-think-about-yo/> (septiembre de 2013)

PEST Analysis - <http://thechangemanagementgroup.com/wordpress-mu/what-is-change-management/methodologies/toolset/analysis-tools/pest-analysis/>

Musso R., Echecopar G. (2012), El Valle de la Muerte, Santiago, Chile, Versión Kindle.

Kotler P., Armstrong G. (2003), Fundamentos de Marketing, México D.F., México, Prentice Hall.

Ries E. (2011), The Lean Startup, New York, Estados Unidos, Crown Publishing Group.

Kantis H. (2004), Desarrollo Emprendedor, New York, Estados Unidos, Banco Interamericano de Desarrollo.

Kotler P., Keller K. (2006), Dirección de Marketing, México D.F., México, Prentice Hall.

Porter M. (2009), Ser Competitivo, Barcelona, España, Ediciones Deusto.

AA.VV. (2004), Desarrollar la Gestión de la Creatividad y de la Innovación, Barcelona, España, Ediciones Deusto.

Aaker D. (2011), Strategic Market Management, New York, Estados Unidos, John Wiley & Sons.

Osterwalder A., Pigneur Y. (2010), Business Model Generation, New Jersey, Estados Unidos, John Wiley & Sons.

Hamermesh R., Marchall P., Pirmohamed T. (2002), Nota sobre el análisis del Modelo de Negocios para el emprendedor, Harvard Business School, Cambridge, Estados Unidos.

Hoffman D., Czinkota M., y otros (2007), Principios de Marketing, México D.F., México, Thomson.

Global Entrepreneurship ESPAE (2012) Guayaquil, Ecuador

INEC 2012, Datos del censo de la población, Ecuador

Reis Erick The Lean Startup (2011)

Anexos

Encuesta a empresas públicas y privadas

Proyecciones de Crecimiento del Ecuador

Estudio del mercado – GEM – ESPOL 2009

Escenarios económicos

Tabla de amortizaciones

Encuesta a instituciones públicas y personas jurídicas dedicadas al emprendimiento:

Encuesta a personas jurídicas:

1. ¿Cómo fue tu experiencia emprendiendo en Ecuador?
2. ¿Cuáles fueron tus fuentes de financiamiento?
3. ¿Tuviste al alcance alguna asesoría o empresa que te ayudo a formar tu empresa
4. ¿Cuáles fueron tus principales obstáculos?
5. ¿Porque incursionaste en el ámbito del internet?
6. ¿Crees que existe potencial para crecer en el Ecuador con empresas dedicadas a internet?
7. ¿Crees que existen emprendimiento a en estas ramas en el Ecuador?

Encuesta empresas públicas CFN y MCPEC

1. ¿A qué tipo de financiamiento puede acceder?

2. ¿Cuáles son los requisitos?

3. ¿Cuáles son los principales retos para un emprendedor en el Ecuador?

4. ¿Cuáles han sido las experiencias con EmpreEcuador o InnovaEcuador?

5. ¿Cuáles han sido las principales barreras para desarrollar una cultura de emprendimiento en el Ecuador?

Proyecciones de Crecimiento del Ecuador

Indicator	Unit	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	09-12	13-16	Source
Population	million	14.8	15.0	15.3	15.5	15.8	16.0	16.3	16.5	1.7%	1.6%	INEC / INEC
Growth	%	1.8%	1.7%	1.7%	1.7%	1.6%	1.6%	1.6%	1.5%			INEC / INEC
Growth 18+	%	2.2%	2.2%	2.2%	2.2%	2.2%	2.2%	2.2%	2.2%	2.2%	2.2%	INEC / INEC
Share of population 18+	%	61.5%	61.7%	62.1%	62.4%	62.8%	63.2%	63.6%	64.0%	61.9%	63.4%	INEC / INEC
Unemployment	%	8.5%	7.6%	6.0%	5.3%	5.8%	6.0%	6.2%	6.2%	6.9%	6.1%	INEC / IMF
GDP	USD billion	62.5	67.8	77.8	84.7	90.3	96.9	103.1	109.5	10.6%	6.6%	BCE / IMF
GDP per capita (annual)	USD	4,233	4,517	5,098	5,456	5,726	6,048	6,333	6,626	8.8%	5.0%	BCE / IMF
GDP per capita at PPP	USD	8,527	8,791	9,552	10,056	10,518	10,984	11,451	11,937	5.7%	4.3%	IMF / IMF
Real GDP (2007 prices)	USD billion	54.6	56.1	60.3	63.3	66.1	68.7	71.3	73.9	5.1%	3.8%	BCE / IMF
Real GDP growth	%	0.6%	2.8%	7.4%	5.0%	4.4%	3.9%	3.7%	3.6%			BCE / IMF
Private consumer expenditure	USD billion	34.6	36.4	38.4	40.0	41.8	43.4	44.9	46.3	5.0%	3.5%	BCE / IMF
Growth	%	-1.0%	5.0%	5.6%	4.1%	4.7%	3.7%	3.3%	3.2%			BCE / IMF
Share of GDP	%	63.5%	64.8%	63.7%	63.2%	63.3%	63.2%	62.9%	62.7%	63.8%	63.0%	BCE / IMF
Government expenditure	USD billion	6.9	7.0	7.3	7.9	8.2	8.5	8.7	9.0	4.6%	3.2%	BCE / IMF
Growth	%	11.6%	1.5%	4.5%	8.5%	3.4%	3.0%	3.2%	3.5%			BCE / IMF
Share of GDP	%	12.7%	12.5%	12.2%	12.6%	12.4%	12.3%	12.3%	12.2%	12.5%	12.3%	BCE / IMF
Nominal minimum wage	USD	218	240	264	292	318	337	361	386	10.2%	6.7%	BCE / IMF
Growth		9.0%	10.1%	10.0%	10.6%	8.9%	5.9%	7.1%	7.0%			BCE / IMF
% of GDP per capita	%	61.8%	63.8%	62.1%	64.2%	66.6%	66.9%	68.4%	69.9%	63.0%	68.0%	BCE / IMF
Inflation	%	4.3%	3.3%	5.4%	4.2%	4.0%	3.9%	4.0%	3.9%	4.3%	3.9%	INEC / EIU
Interest rate	%	9.2%	8.7%	8.2%	8.2%					8.6%		BCE
Consumer rate	%	16.7%	16.3%	15.9%	15.9%					16.2%		BCE
Deposit rate	%	4.8%	3.9%	3.8%	3.9%					4.1%		BCE
Current Account	% GDP	0.3%	-2.4%	-0.3%	-0.3%	-1.9%	-1.9%	-1.1%	-1.1%	-0.7%	-1.5%	BCE / EIU
Trade Balance	% GDP	-0.4%	-2.9%	-0.9%	-0.2%	-0.5%	-0.9%	-0.3%	-0.1%	-1.1%	-0.5%	BCE / EIU
Oil price (WTI)	USD/barrel	53	72	97	98	83	90	97	99	22.7%	6.1%	BCE / EIU
Fiscal deficit	%GDP	-3.0%	-0.8%	0.6%	-0.4%	-1.3%	-1.5%	-2.3%	-2.8%	-0.9%	-2.0%	BCE / IMF

Estudio del mercado – GEM – ESPOL 2009

Un Ecuador emprendedor en el concierto internacional

(en porcentajes)	Índice de Actividad Emprendedora Temprana	Discontinuidad de los negocios	Emprendimientos por necesidad	Emprendimientos por oportunidad
Argentina	14,7	6,2	47	37
Brasil	15,3	4,0	39	48
Colombia	22,4	7,1	34	45
Chile	14,9	6,4	25	42
Ecuador	15,8	6,0	32	43
Panamá	9,6	1,4	24	59
Perú	20,9	7,1	28	42
R. Dominicana	17,5	12,9	34	26
Uruguay	12,2	4,9	22	57
Estados Unidos	8,0	3,4	23	55
China	18,8	6,6	48	29

Fuente: GEM Global Report 2009



Fuente: GEM Ecuador 2009, ESPAE



Fuente: GEM Ecuador 2009, ESPAE



Fuente: GEM Ecuador 2009, ESPAE

Escenarios económicos

Escenario 1 (Esperado)

FCF: flujo caja libre	Flujo de caja libre	(175.700)	(249.031)	62.448	81.157	106.798	653.150
1.-	Peso de la deuda =	D	50%				
		D + E					
2.-	Costo de la deuda =	$K_d * (1-t)$	9,00%	*	66,30%	=	5,967%
3.-	Peso del capital =	E	50%				
		D + E					
	CAPM "o" Ke = <i>o se lee también</i>	Tasa libre de riesgo + Beta * Prima Libre de Riesgo + Riesgo País $R_f + B * (R_m - R_f) + R_{país}$					
	CAPM "o" Ke =	2,95%	+	1,24	*	5,64%	+
	CAPM "o" Ke =	2,95%	+	6,99%	+	6,51%	
4.-	CAPM "o" Ke =	16,45%					
	WACC:	Peso de la deuda * Costo de la deuda + Peso del capital * Costo del capital					
	WACC:	50%	*	5,97%	+	50%	*
			2,9835%				8,2225%
	WACC:	11,21%					
	VAN $_{FCF(S)}$ =	\$ 163.738					
	TIR del proyecto $_{FCF(S)}$ =	21,7%					

Escenario 2 (Optimista)

FCF: flujo caja libre	Flujo de caja libre	(175.700)	(248.891)	115.929	141.056	173.881	726.729
1.-	Peso de la deuda =	D	50%				
		D + E					
2.-	Costo de la deuda =	$K_d * (1-t)$	9,00%	*	66,30%	=	5,967%
3.-	Peso del capital =	E	50%				
		D + E					
	CAPM "o" Ke = <i>o se lee también</i>	Tasa libre de riesgo + Beta * Prima Libre de Riesgo + Riesgo País $R_f + B * (R_m - R_f) + R_{país}$					
	CAPM "o" Ke =	2,95%	+	1,24	*	5,64%	+
	CAPM "o" Ke =	2,95%	+	6,99%	+	6,51%	
4.-	CAPM "o" Ke =	16,45%					
	WACC:	Peso de la deuda * Costo de la deuda + Peso del capital * Costo del capital					
	WACC:	50%	*	5,97%	+	50%	*
			2,9835%				8,2225%
	WACC:	11,21%					
	VAN $_{FCF(S)}$ =	\$ 337.790					
	TIR del proyecto $_{FCF(S)}$ =	32,2%					

Escenario 3 (Pesimista)

FCF: flujo caja libre	Flujo de caja libre	(175.700)	(249.101)	35.707	51.208	73.256	616.360
1.-	Peso de la deuda =	D	50%				
		D + E					
2.-	Costo de la deuda =	$K_d * (1-t)$	9,00%	*	66,30%	=	5,967%
3.-	Peso del capital =	E	50%				
		D + E					
	CAPM "o" Ke = <i>o se lee también</i>	Tasa libre de riesgo + Beta * Prima Libre de Riesgo + Riesgo País $R_f + B * (R_m - R_f) + R_{país}$					
	CAPM "o" Ke =	2,95%	+	1,24	*	5,64%	+
	CAPM "o" Ke =	2,95%	+	6,99%	+	6,51%	
4.-	CAPM "o" Ke =	16,45%					
	WACC:	Peso de la deuda * Costo de la deuda + Peso del capital * Costo del capital					
	WACC:	50%	*	5,97%	+	50%	*
			2,9835%				8,2225%
	WACC:	11,21%					
	VAN $_{FCF(5)}$ =	\$ 76.712					
	TIR del proyecto $_{FCF(5)}$ =	16,2%					

Tabla de amortizaciones

<i>Aplica para proyección a 5 años, puesto que en proyección a perpetuidad la deuda se mantiene constante.</i>				
		Abono	Gasto	Saldo
Cuota	Pago	Capital	Intereses	Deuda
0				84.776,22
1	\$ 21.795,33	14.165,47	7.629,86	70.610,75
2	21.795,33	15.440,36	6.354,97	55.170,39
3	21.795,33	16.829,99	4.965,34	38.340,40
4	21.795,33	18.344,69	3.450,64	19.995,71
5	21.795,33	19.995,71	1.799,61	-
		84.776,22	24.200,41	