



Universidad de Palermo

Máster en Dirección de Empresas

Pretesis para optar al grado de Máster de la Universidad de Palermo en

Dirección de Empresas

***“INVESTIGACIÓN Y PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA
SALAS DE ESCAPE EN QUITO, ECUADOR”***

Tesista: Licenciado Diego Durán Ramirez

Legajo: 0109460

Director de Tesis Propuesto: Jorge Almada

2022

Buenos Aires – Argentina

EVALUACION DEL COMITE

AGRADECIMIENTOS

Quisiera agradecer a mi familia, a mi madre por ser mi guía espiritual y de vida, a la Universidad de Palermo, a mi tutor de tesis por dedicar su tiempo y darme sus valiosas recomendaciones. Agradecer también a todos mis amigos y familiares que supieron apoyarme en toda esta etapa de mi vida. A todos aquellos que creen que esta idea de negocio es viable y confían en que se hará realidad lo mas pronto posible, y a todos los que de cierta forma ayudaron con información valiosa y aceptaron a este proyecto de negocio como un aporte de valor a la sociedad ecuatoriana.

Diego Andres Durán Ramírez

RESUMEN DE LA TESIS

Este proyecto tiene como objetivo principal, realizar una investigación para iniciar la puesta en marcha de un plan de negocios de salas de escape enfocadas a la rama empresarial, el cual nació de una idea en conjunto con mi cuñado hace más de 1 año. La idea es poder identificar la factibilidad y nivel de aceptación de este negocio dentro del segmento de mercado al que se está apuntando.

Para este proyecto se utilizó una metodología la cual requirió la recolección de datos por medio de cuestionarios, observación directa, FODA, PESTEL y análisis de Fuerzas Competitivas. Toda esta información procesada y analizada se encuentra expuesta dentro del presente documento.

Los resultados obtenidos, confirman la hipótesis planteada al iniciar este estudio y por ende ratifican la factibilidad de poder iniciar la puesta en marcha del negocio de salas de escape con enfoque empresarial en la ciudad de Quito, Ecuador.

Contenido

1. INTRODUCCIÓN	8
1.1. Objetivos.....	9
1.1.1. Objetivo general:	9
1.1.2 Objetivos específicos:	9
1.2. Hipótesis:	9
1.3. Metodología de Investigación	10
1. Salas de Escape y Actividades Recreacionales	11
2. Análisis Estratégico.....	13
2.1 Análisis Pestel	14
2.2 Análisis 5 Fuerzas Porter.....	18
2.3 Análisis FODA	21
3. Investigación de Mercado	22
4. Propuesta de Valor	27
4.1 Identidad Corporativa.....	27
4.2 Estrategia de Marketing	27
4.2.1 Producto	27
4.2.2 Precio.....	28
4.2.3 Promoción	29
4.2.4 Plaza	29
4.3 Segmentación	30
4.4 Target.....	31
4.5 Posicionamiento	32

5.	Operaciones, Recursos Humanos y Procesos.....	33
5.1	Características del Local	33
5.2	Proveedores	34
5.3	Mobiliario, Maquinas	34
5.4	Proceso de Ejecución Juego	35
5.5	Misión:	35
5.6	Visión:	36
5.7	Valores:	36
5.7	Organigrama:.....	36
5.8	Cargos, Funciones y Responsabilidades	37
5.9	Procedimiento, Formularios y Registros.....	39
5.9.1	Apertura del Establecimiento e Inicio de Operaciones	39
5.9.2	Formularios y Registros	40
6.	Análisis Económico-Financiero	41
6.1	Estimación de la Demanda.....	41
6.2	Supuestos Aplicados para la Proyección Financiera.....	42
6.3	Proyección de Ingresos	43
6.4	Proyección de Egresos.....	43
6.5	Proyección de Gastos	43
6.6	Inversión Inicial.....	44
6.7	Estados de Resultados	45

6.8	Flujo de Fondos	46
6.9	Punto de Equilibrio.....	46
6.10	Valor Actual Neto y TIR.....	46
7.	Conclusiones y Recomendaciones	47
8.	BIBLIOGRAFÍA.....	48
Tabla 1	Tabla de Precios	28
Tabla 2	Proveedores	34
Tabla 3	Mobiliario y Maquinas	34
Tabla 4	Proceso de Ejecución de Juego	35
Tabla 5	Organigrama.....	37
Tabla 6	Tabla de Cargos y Responsabilidades.....	37
Tabla 7	Estimación de la Demanda.....	41
Tabla 8	Flujo Contratación de Servicios	42
Tabla 9	Proporción entre tamaño de empresas.....	42
Tabla 10	Supuestos Financieros	42
Tabla 11	Proyección de Ingresos	43
Tabla 12	Proyección de Egresos	43
Tabla 13	Proyección de Gastos	43
Tabla 14	Inversión Inicial	44
Tabla 15	Estado de Resultados.....	45
Tabla 16	Flujo de Fondos.....	46

1. INTRODUCCIÓN

Cada vez duran menos los días, es algo que se escucha cada vez más a menudo en el día a día de las personas. Al mismo tiempo, las empresas cada vez piden una mayor productividad y eficiencia en el trabajo de sus colaboradores. Actualmente, el trabajo en equipo y la resolución de conflictos/problemas son de las habilidades más demandadas por las empresas. Sin embargo, no muchas personas tienen desarrolladas estas habilidades. Por ello, las salas de escape (SDE) representan una enorme oportunidad tanto para el ámbito profesional como personal de los seres humanos como mecanismo de aprendizaje, diversión y desarrollo intelectual.

La falta de actividades de ocio como de aprendizaje en grupo representa una gran oportunidad para esta idea de negocio. Por un lado, en la parte empresarial, los recursos humanos cada vez toman un rol más importante en el día a día y por ende las empresas buscan empoderar e identificar líderes para diversos puestos dentro de la organización. Hoy en día los “Millenials” representan la generación de adultos más diversa en el mundo, la más conectada entre sí, pero al mismo tiempo la más frustrada al no poder conseguir sus diferentes objetivos laborales debido a una serie de episodios tales como la crisis financiera que sufren varios países y otros eventos globales (BBC, 2019).

Bajo este contexto, la presente tesis busca evaluar la introducción al mercado una nueva forma de diversión, por medio de un servicio que provea y fomente el aprendizaje y trabajo en grupo como también la identificación de nuevos líderes por medio de diversos juegos de estrategia los cuales se adaptarán a los gustos de las personas o empresas. La idea es que las empresas reduzcan su porcentaje de colaboradores que renuncien a su empresa y que puedan ubicarlos nuevamente en áreas donde realmente sean eficientes y estén a gusto con lo que hacen.

Pregunta de investigación: ¿Qué propuesta de valor sería de interés tanto para empresas como para sus colaboradores para fomentar el aprendizaje y el desarrollo intelectual por medio del servicio de salas de escape en Quito, Ecuador? ¿Qué tipo de empresas estarían interesadas?

1.1. Objetivos

1.1.1. Objetivo general:

Desarrollar un plan de negocios para la puesta en marcha de un negocio de salas de escape empresarial en Quito, Ecuador.

1.1.2 Objetivos específicos:

- Realizar un análisis coyuntural y del entorno para determinar la competitividad, aplicabilidad y aceptación del negocio por parte de los clientes
- Definir los clientes a los que el negocio tendrá como target
- Diseñar un modelo de comercialización del servicio
- Analizar la respectiva viabilidad económica del proyecto, mediante un modelo de ingresos sostenible para el negocio

1.2. Hipótesis:

La puesta en marcha de un negocio de salas de escape empresarial en Quito, Ecuador es sostenible y rentable.

1.3. Metodología de Investigación

1. Se realizará una investigación exploratoria recurriendo a fuentes secundarias académicas las cuales garanticen una información veraz y confiable. Estas fuentes serán libros, artículos, reportes, videos, informes de organismos multilaterales, entre otros los cuales provean información relacionada al mundo de la diversión y también al mundo de los negocios. (que voy a buscar y para qué) para que lo usa.
 - a. Esta metodología de investigación se utilizará con el fin de poder obtener información respecto a lo que las empresas están actualmente haciendo en temas de programas de desarrollo profesional para sus colaboradores como también entender lo que se avecina en el futuro con el uso e implementación de la tecnología.
2. Por otro lado, la presente tesis tendrá un enfoque descriptivo y un enfoque cuali-cuantitativo ya que así se podrá exponer de manera más detallada la parte cualitativa como también cuantitativa del negocio del entretenimiento en Ecuador.
 - a. Se realizarán entre 2 y 3 entrevistas a directores de RRHH de empresas locales como extranjeras, con el fin de obtener información de primera mano (directamente de ejecutivos) sobre lo que se está realizando actualmente en relación a programas de desarrollo profesional por medio de actividades de entretenimiento. Por otro lado, se realizará medio de la observación directa, mediante este mecanismo lo que se busca es determinar lo que se encuentra realizando actualmente la competencia por medio de sus estrategias para determinar si efectivamente existe algún método que oferte la misma propuesta de valor, pero por medio de otro formato/servicio.

1. Salas de Escape y Actividades Recreacionales

De acuerdo con la ex directora de Recursos Humanos de la BBC Lucy Adams, tan solo el 20% de las capacitaciones o entrenamientos recibidos en los 30 días anteriores es retenido por las personas, el 80% restante es olvidado. Lamentablemente las capacitaciones o entrenamientos que los colaboradores de empresas reciben se han convertido extremadamente monótonos. No existe algo novedoso que mantenga a los empleados enganchados o motivados para realizar estos entrenamientos. Por ello el campo y/o entorno donde se desarrollen estas actividades son claves para poder retener el aprendizaje obtenido y de igual forma para poder identificar posibles rasgos de interés hacia otros campos en los que el colaborador se desenvuelve actualmente.

En el presente, las empresas se encuentran en una encrucijada al momento de desarrollar actividades de desarrollo profesional siendo estas: capacitaciones, entrenamientos, cursos, etc. El presupuesto que se destina a estas actividades es muy inferior a lo que se le destina a áreas como tecnología, ventas, investigación y desarrollo. Si bien es cierto que las áreas mencionadas anteriormente son las que tienen un retorno de inversión (ROI) mucho más elevado, las actividades de desarrollo profesional de los colaboradores también tienen su retorno importante. Toda inversión que se realice en motivar y desarrollar la vida de los empleados de las empresas va a ser menor que tener que dejar partir a un colaborador y por ende empezar desde cero con un nuevo empleado.

La propuesta del off-site training por medio de salas de escape representa una actividad totalmente novedosa para empresas las cuales reemplazarán las capacitaciones y actividades grupales convencionales y que poco gustan a las personas. Incluso es importante mencionar que cuando se trata de capacitaciones on-site (dentro de las instalaciones de la empresa) las personas no se desconectan por completo de sus tareas laborales. Adicional a esto, la empresa transmite un mayor

compromiso de la empresa hacia con sus empleados. Dentro de un estudio reciente de la Asociación Americana de Psicología, APA por sus siglas en inglés, demuestra que mientras el colaborador se sienta mas valorado e invertido en su trabajo, mayor va a ser su productividad y compromiso con la empresa. Y justamente estas actividades offsite (fuera de las instalaciones de la empresa) representan esto que los colaboradores buscan; a la final se busca empoderar al empleado.

Ahora bien, las salas de escape por medio de sesiones de resolución de casos empresariales de la vida real, busca desarrollar el trabajo en equipo de colaboradores de distintas áreas de la empresa, asimismo identificar rasgos de liderazgos en ciertas áreas que no siempre son a las que los empleados pertenecen, y posibles patrones de conductas que impliquen potencial de los colaboradores hacia otras áreas a las que desenvuelven actualmente. Como menciona Aurora Jiménez del Rio en su artículo para la Revista Digital INESEM, los programas de desarrollo profesional tienen como objetivo el que los trabajadores encuentren sus habilidades e intereses en distintos campos, como también, reducir los tiempos y costos de cubrir nuevas vacantes que se generen.

Esto es muy importante ya que muchas veces las empresas tienen a sus empleados trabajando en áreas donde no son 100% productivas y que se sientan 100% identificadas, pero que por no cambiar o miedo a perder un puesto de trabajo no lo hacen.

Esto representa un ganar-ganar para ambos lados de la ecuación, la empresa encontrará reubicar a sus colaboradores donde se sientan realmente identificados y por ende reducir el costo de tener que empezar todo un proceso de selección y el empleado mejorará la productividad y bienestar profesional.

Por otro lado, en el presente las salas de escape también brindan un servicio a nivel corporativo, justamente las empresas para los negocios de sala de escape representan el 35% de la facturación y el 20% de su ocupación de acuerdo con Jerónimo Aliaga, socio de Enter the Exit. Sin embargo, esto es algo más como ocio o diversión para colaboradores, no específicamente como algo enfocado a la identificación de liderazgos y afinidades hacia otros rubros. Adicionalmente a esto hay que contemplar que existen millones de opciones para realizar actividades de desarrollo profesional, entre estas opciones constan: los cursos online, webinars, charlas de coach empresariales y motivacionales, capacitaciones sobre temas, viajes pagados por la empresa. En la gran mayoría de empresas estas capacitaciones o entrenamientos se dan al menos una vez cada tres meses.

Ahora, resumiendo lo mencionado anteriormente, podemos ver que todas las actividades tanto de desarrollo profesional, como de ocio/diversión son muy convencionales, algo utilizado por todas las firmas a nivel mundial. A diferencia de las salas de escape que se propone diversión, desarrollo profesional e identificación de posibles liderazgos y perfiles afines hacia otros rubros. Tanto lo mencionado anteriormente como el asegurar la correcta ubicación de sus recursos humanos es el valor agregado que este proyecto intentará proveer a las distintas firmas con las que trabaje.

2. Análisis Estratégico

Ecuador siempre se ha caracterizado por ser un país bastante complejo para poder iniciar un negocio. Los diferentes requisitos para poder entrar como para poder salir del mercado hacen que de este país un lugar desafiante para los emprendedores y empresarios. De acuerdo a la página DatosWeb, el cual mide por medio de un ranking a los países en que tan fácil es hacer negocios, Ecuador para el año 2019 se encontraba en el ranking 123 muy encima de sus países fronterizos como Colombia y Perú que se encuentran en el ranking 65 y 68 respectivamente. Importante

mencionar que para ese año (último año para el que se encuentra información), Ecuador había caído 5 puestos, lo que significa que cada vez se vuelve mas complejo poder hacer negocios en el país. Por otro lado, el Banco Mundial por medio de su indicador “Índice de Facilidad para Hacer Negocios”, Ecuador se encuentra en el puesto 129. Al igual que en el indicador anterior muy por encima de Colombia y Perú.

Entrando en materia económica, Ecuador viene de sufrir una de las caídas más drásticas de su PIB por efecto de la pandemia en el 2020. La economía ecuatoriana tuvo una caída del 7,8% en el 2020 (Diario El Universo, 2021), lo que le convierte en el tercer país con mayor caída de la región por delante de Perú y Argentina respectivamente. A continuación los principales indicadores económicos de Ecuador:

- PIB Nominal (en Millones de USD): 98, 808 (Banco Central del Ecuador)
- PIB Per Cápita (en USD): 5,600 (Banco Mundial)
- Inflación Anual: -1,50% (El Universo, 2021)
- Empleo Adecuado (agosto 2021): 32,4%
- Desempleo (agosto 2021): 4,9%

Ahora bien, para poder tener un análisis mas a profundidad se realizará un análisis externo por medio del análisis Pestel, y por otro lado un análisis interno con las 5 fuerzas de Porter.

2.1 Análisis Pestel

El análisis Pestel involucra un análisis de seis variables externas, es decir que no son controladas por uno, las cuales pueden afectar de manera directa al negocio o industria. Estas variables son: Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, Ecológicas, Legales. A continuación, se realizará un análisis de cada una:

Política: Ecuador eligió un nuevo presidente el pasado 11 de abril del 2021. Guillermo Lasso llega al poder tras una alianza con el Partido Social Cristiano (PSC) con un perfil liberal/conservador. Tras ganar en un ballottage al candidato de la izquierda, Lasso se perfila como un gobierno promercado, en el cual se espera Ecuador pueda entrar a formar parte de distintas alianzas comerciales como la Alianza del Pacífico y también firmar tratados de libre comercio con los principales socios comerciales como lo es EE. UU.. Es importante mencionar que su predecesor Lenin Moreno quien fue vicepresidente del expresidente Rafael Correa rompió sus líneas de pensamiento y políticas las que le llevaron al poder y tuvo un giro de 180° para de esta forma acercarse a países más de derecha como lo es Estados Unidos, Colombia, Chile, etc., lo cual le permitió iniciar conversaciones para poder formar parte de la Alianza del Pacífico.

Sin embargo, es importante mencionar que Lasso llega al poder sin una asamblea nacional con mayoría absoluta por lo que cualquier cambio tanto en lo económico como social que se quiera efectuar puede presentar un problema para el gobierno. Tal y como lo menciona Roberto Ortiz en su artículo para el Centro de Barcelona para Temas Internacionales, el reto principal del gobierno es poder devolverle al país confianza en sus instituciones las cuales se han visto afectadas significativamente por corrupción en años pasados.

Economía: Luego de experimentar el crecimiento económico más grande en su historia a raíz del boom petrolero hasta el 2014, Ecuador no ha podido enrumbar su economía hacia un crecimiento sostenido. Dependiente en un 50-55% de las exportaciones de petróleo lo cual a la vuelta de la esquina es compensado con la importación de gasolina refinada, Ecuador es un país que sufre de exportación de productos con valor agregado. El PIB del 2020 representa en cierta forma el PIB de hace 4 años atrás, incluso es menor hoy por hoy debido a la caída estrepitosa por efecto de la pandemia del COVID 19. En lo que va del 2021, se han destinado más de 790 millones de USD

para bonos de asistencia social lo reciben aproximadamente 4,2M de personas, más del 20% de la población del país (Primicias, 2021). De acuerdo con el INDEC un 32% de la población ecuatoriana se encontraba en condiciones de pobreza.

Ahora bien, el sector internacional ve con buenos ojos la llegada del nuevo gobierno del presidente Guillermo Lasso. Tras su llegada, el riesgo país se posicionó en el rango de los 900 puntos cayendo así mas de 400 puntos de viernes a lunes. La idea de que Ecuador será un nuevo centro de inversión extranjera lo convierte en el país al que el sector internacional ve como más optimismo de crecimiento económico (Forbes, 2021). A pesar de esto, Ecuador es un país en el si se trata de encontrar una hoja de ruta donde dependiendo el gobierno que llegue sea de la ideología que sea no la va a cambiar, esta no existe. Llega un nuevo gobierno y se cambia absolutamente todo, lo que le convierte en un país altamente riesgoso para invertir. Los impuestos, las regulaciones y requisitos para empresas se modifican constantemente. Esto se traduce en un país muy volátil para inversionistas.

Social: Desde la adopción del dólar americano como moneda oficial de la economía ecuatoriana, la sociedad ecuatoriana tuvo un incremento en su poder adquisitivo real más de 15 años. Acompañado esto de una economía en crecimiento significativo principalmente por el boom petrolero post crisis financiera del 2008, tuvo como resultado un incremento del PIB per cápita de 1.400 USD en el año 2000 a 5.600 USD en el 2020. Por otro lado, de acuerdo con el Banco Mundial, el anual en la tasa de crecimiento poblacional en Ecuador es del 1,5% lo que representa que aproximadamente 170 mil personas se suman a la población año tras año. De acuerdo con Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) el 31% de la población ecuatoriana se encuentra en el rango de 20-39 años y el 20% tiene de 40-59 años. Específicamente en Quito, donde este proyecto tiene pensado iniciar operaciones, hoy por hoy es la ciudad con mayor

población del país, superando incluso a Guayaquil la capital económica del país donde la mayor parte del comercio se genera. Quito alberga el centro de operaciones (Matriz) de la mayoría de las empresas que operan en Ecuador. Al tener el centro de operaciones de la mayoría de empresas constituidas en Ecuador en Quito, la mayor cantidad de empleados se encuentran ubicados en esta ciudad lo que representa un punto muy favorable para el proyecto al menos en su primera etapa.

Tecnología: De acuerdo con el artículo publicado por el Diario El Universo, uno de los principales diarios de Ecuador, el país cuenta con más de 14 millones de usuarios digitales. Por otro lado, en el 2021 el uso de internet creció un 11,5% debido mayoritariamente al teletrabajo y clases virtuales. Como podemos ver, Ecuador tiene a más del 80% de su población con acceso al internet con lo que se puede concluir que 8 de cada 10 ecuatorianos saben cómo operar algún tipo de herramienta digital como computadoras, teléfonos inteligentes o tabletas. Por otro lado, con la pandemia todo lo que significa teletrabajo, utilización de plataformas digitales como Zoom, Microsoft Teams, Webex, etc., tuvo un crecimiento exponencial en su uso (Primicias, 2021). Muchas empresas hoy por hoy optan por mantener un sistema híbrido como mínimo de trabajo en casa y presencial para de esta forma reducir gastos. Esto conlleva a que el contacto entre colaboradores y personal de RRHH pueda hacer una política real de planes de desarrollo.

A su vez, el gobierno nacional por medio de políticas públicas cada vez se convierte más digital. Hoy por hoy existen varios procesos los cuales se pueden realizar digitalmente como por ejemplo el solicitar partidas de nacimiento, obtener duplicados de cédulas de identidad entre otros.

Ecológico: Ecuador con su nueva constitución del 2008, fue el primer país en el mundo en otorgar derechos al medio ambiente. De acuerdo con la CEPAL, la constitución ecuatoriana creada en el 2008 garantiza el derecho a los ecuatorianos de vivir en un ambiente sano y ecológicamente sustentable. Hoy por hoy, el más del 90% de la energía circulante en el país proviene de fuentes

renovables (El Universo, 2021). Esto se debe a la gran cantidad de inversión que se hizo en hidroeléctricas durante el gobierno de Rafael Correa. Ecuador se encuentra posicionado en el sexto lugar de 14 países en Latinoamérica, incluso por debajo de Colombia y Perú. Desde el 2014 el costo de tarifas de energía no ha tenido incrementos, esto se traduce en estabilidad de costos energéticos comparados con la región que se caracteriza por esto. Por otro lado, Ecuador posee un clima ideal en el cual no se tiene las cuatro estaciones del año, tan solo verano e invierno, este ultimo caracterizado por lluvias abundantes.

Legal: Lamentablemente en Ecuador el tema de reformas legales se traduce en inestabilidad continua. Este país no se garantiza por tener una regulación tributaria estable, es mas la ultima reforma tributaria se modifico en el 2019 y hoy con la llegada del nuevo gobierno se esta enviando un nuevo proyecto de ley tributario y laboral. Ecuador se caracteriza por tener un marco legal laboral muy complicado para las empresas ya que a diferencia de países vecinos este ultimo garantiza enormes protecciones laborales. Por su lado, el tema de la propiedad intelectual en el país es algo que funciona eficientemente. Sin embargo, la función judicial se caracteriza por ser muy lento y extremadamente burocrático. El organismo internacional Human Rights Watch (HRW) emitió un comunicado en el 2018 en el cual se menciona que jueces recibieron varias intimidaciones y destituciones de jueces que no pensaban de igual forma que el gobierno. Este comunicado hace referencia al gobierno de Rafael Correa, caracterizado por varios actos de corrupción en su gobierno. Hoy por hoy, desde la llegada de Lenin Moreno a la presidencia, existe una división de poderes mucho más marcada que antes. (HRW, 2018)

2.2 Análisis 5 Fuerzas Porter

Poder de Negociación de los Clientes:

Entendiendo que los clientes a lo que este negocio esta enfocado son las empresas, tenemos que tener en cuenta que existen varios programas a los cuales las empresas actualmente apuestan. Al ser las salas de escape enfocadas a los negocios como medio de identificación de nuevos liderazgos en áreas donde comúnmente los colaboradores no desempeñan funciones hacen de este emprendimiento llamativo.

Para lograr un posicionamiento estratégico y llamar la atención de empresas y de ejecutivos se ha pensado en realizar una apuesta muy fuerte a lo que es redes sociales como también a venta consultiva con empresas.

La innovación del negocio y al mismo tiempo la oportunidad de las empresas para reducir sus costos es el valor agregado que transmitiremos por medio de las ventas consultivas.

A su vez, los precios serán flexibles ya que el precio final por empresa variará ya que dependerá de cuantos colaboradores formen parte del plan. La idea es poder brindar esta herramienta como un servicio.

Poder de Negociación de los Proveedores:

Este negocio en particular al ser algo no de consumo masivo ni con dependencia especifica de materias primas, el poder de negociación con los proveedores es muy bajo. Todos los servicios que se requieran tienen competencia en el mercado por lo que en caso de que exista algún incremento en el precio o cambio en los plazos de financiamiento es muy sencillo sustituirlo.

Pensando en los proveedores principales del negocio, como por ejemplo el internet, instrumentos para poder realizar el análisis de casos será comprado una vez y su vida útil dura un largo tiempo por lo que no se depende exclusivamente de ningún proveedor.

Amenaza de Nuevos Entrantes:

Debido a que las empresas cada vez adoptan más y más servicios y herramientas que les permita gestionar sus RRHH, la amenaza de nuevos entrantes o de nuevos negocios similares a lo que este proyecto presenta como idea es mayor. Sin embargo, el punto a destacar es que esta idea puede verse diversificada hacia otras áreas lo que le permitirá hacer frente a esto con mayor flexibilidad. Además de esto, es importante mencionar que a medida que nuevos negocios vayan surgiendo en el Ecuador, más clientes potenciales existirán por lo que mejorando cada vez la calidad del servicio y mejorando las estrategias de marketing, se hará frente a esta posible amenaza.

Amenaza de Nuevos Productos Sustitutivos:

Con la injerencia cada vez más importante de la tecnología en los negocios, es casi imposible decir que no existen amenazas de nuevos productos sustitutivos para cierto negocio en general. Es más, en un ambiente donde la competencia entre empresas y donde las personas por medio de sus habilidades buscan nuevas oportunidades de desarrollo, tanto negocios como prácticas irán surgiendo en el mercado para poder retener a los empleados. Sin embargo, la idea de este negocio es justamente adelantarse a que esto suceda y mantener a todos dentro de la empresa motivados y contentos, de esta forma el ganar-ganar será para ambos lados.

Rivalidad entre Competidores:

La rivalidad entre los competidores es muy baja para este negocio. Si este negocio estaría enfocado como lo están el resto de salas de escape, se podría argumenta que existe una alta rivalidad, sin embargo esto al apuntar hacia el lado corporativo es un mercado donde existen otro tipo de competidores los cuales no ofrecen en absoluto algo similar.

Para determinar los competidores se ha separado en competencia directa como indirecta.

Competencia Directa:

- Empresas/Consultoras de gestión de talento humano

- Programas de desarrollo profesional (Universidades, Centros Especialistas Educativos)
- Herramientas/Software para gestión de RRHH

Competencia Indirecta:

- Negocios de entretenimiento corporativo
- Paquetes de viajes locales y extranjeros

2.3 Análisis FODA

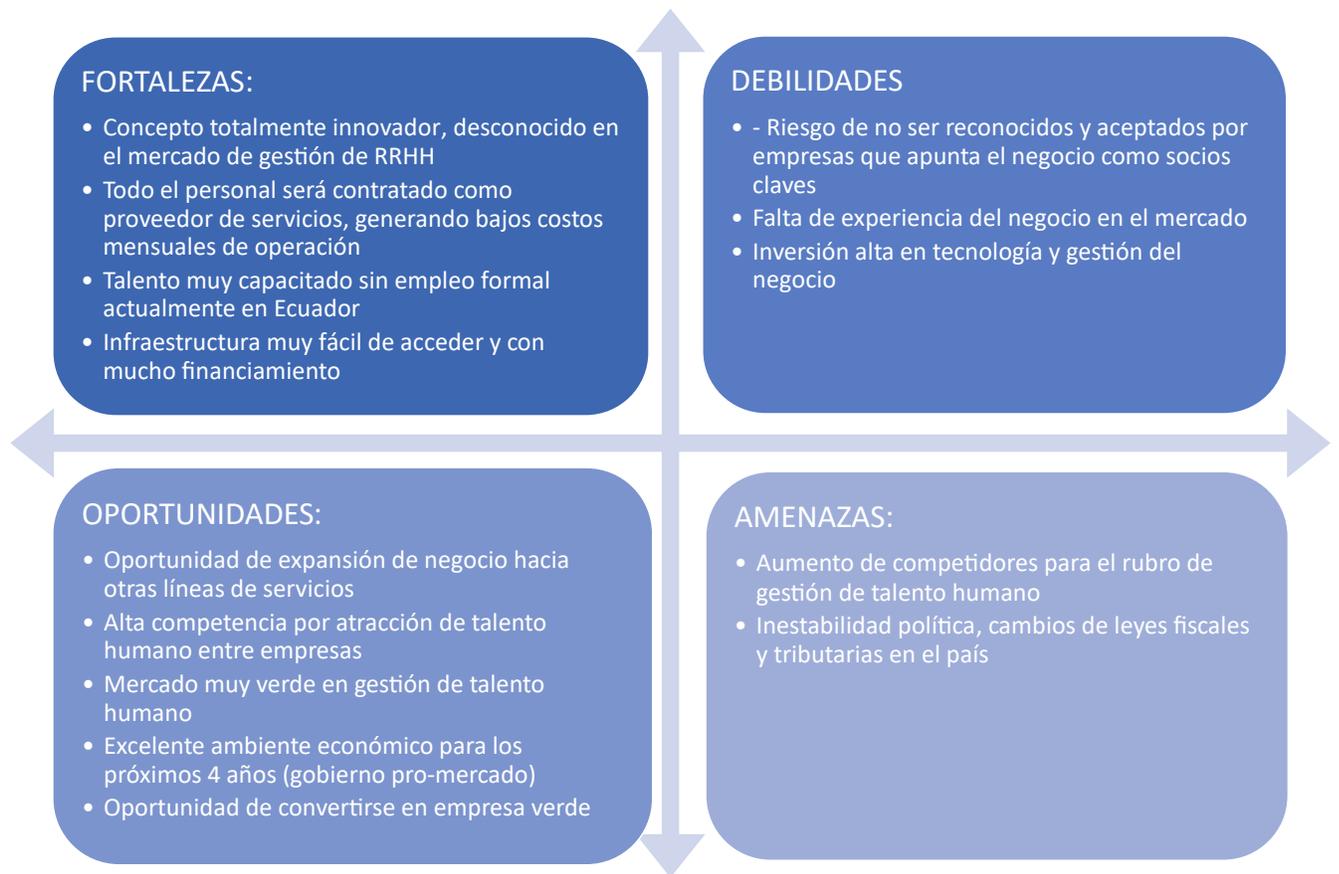


Ilustración 1 FODA

3. Investigación de Mercado

La consultora internación McKinsey en su artículo “The Next Normal Arrives: Trends That Will Define 2021 and Beyond” menciona que para el 2022 más de la mitad de los empleados de las empresas una recapitación significativa o formación en habilidades más cualificadas. Es decir, en otras palabras, adoptar nuevas habilidades de las que están teniendo hoy en día. “Si los cajeros de las tiendas quieren conservar sus empleos, van a tener que aprender nuevas habilidades” (McKinsey, 2021). Por otro lado, esta comprobado que los costos de recapitar a una persona que ya forma parte de la compañía en vez de contratar a una nueva desde cero son significativa menores. Importante mencionar que el 90% de los ejecutivos y directivos dicen que en sus empresas hay grandes brechas de talento entre los empleados o esperaban tenerlas en los próximos cinco años. Sin embargo, tan solo un tercio de ellos dijo que estaban preparados para abordar esta cuestión (McKinsey, 2021). Más allá de conocer que existe o que podría existir esta brecha en el futuro, para poder abordarla y superarla, es más que importante, es más, debería ser crucial que el compromiso de los altos mandos empresariales tenga un alto compromiso con el programa de formación de nuevos ejecutivos en distintas áreas.

Ahora bien, si profundizamos en el por qué de la importancia de poder tener un plan de desarrollo profesional, de constante capacitación y de correcta ubicación del personal de las empresas es sin lugar a duda para que la productividad y la eficiencia de la compañía aumente. En el libro del psicólogo Willian McDougal “The Group Mind”, habla sobre la importancia de tener un conjunto de equipos que trabajen en armonía y dentro de un ambiente agradable. El “Team Building” es crucial en una empresa para que los grupos de trabajo puedan conseguir los objetivos planteados. Además de que estas actividades sirven para dejar expuesto y de paso hacer frente a los problemas interpersonales de los colabores de una organización. Siempre es importante que por medio de estas actividades estas sean monitoreadas con el fin de poder evitar cualquier conflicto que pueda

escalar. Esta comprobado que dentro de los principales beneficios del “Team Building” está el aumento de la motivación de los empleados, reducción de conflictos entre personas, consecución de objetivos planteados, fomento de surgimiento de nuevas ideas y aumento considerable de la confianza del grupo.

Friedrich Hayek, en su libro “El Uso del Conocimiento de la Sociedad” menciona que el tema principal que una economía debe resolver es ubicar y optimizar el uso adecuado del conocimiento que es limitado dentro de todos los actores de una economía. Esto significa que se debe conocer donde están los recursos humanos correctos para determinada tarea, y por supuesto la donde esta la capacidad de innovación. Con esto, la empresa entra en un proceso de optimización de recursos y por ende un crecimiento en la productividad de la empresa. Mckinsey en su artículo “Conoces Donde Están Tus Expertos”, menciona que las empresas no conocen donde esta ubicado ya que es prácticamente imposible saber exactamente cual es el conocimiento y donde se encuentra ubicado. Por ello, se debe crear un cierto tipo de mercado interno donde el talento y conocimiento sea fácil de encontrar, y por medio de equipos ágiles sea fácil mover recursos para eficientar y optimizar tiempos de entrega de trabajos que sirvan para cumplir los objetivos. Mason & Dunung, en su libro “International Business” menciona que por medio de la gestión estratégica de RRHH, donde queda claro que la ventaja competitiva de las empresas son sus colaboradores, estos deben estar constantemente motivados por una serie de factores donde por ejemplo los salarios deben estar en sintonía con lo que el mercado esta pagando. Además de la descripción detallada del puesto de trabajo donde se dejan claro los objetivos y que es lo que hará el empleado en su día a día.

Por otro lado, adentrándonos en el tema sobre el marketing interno de las compañías, el cliente interno (trabajador, empleado o colaborador) al momento de considerarlo un cliente se convierte en un cierto tipo de producto a desarrollar, donde por medio de programas de desarrollo

profesional, programa de carrera, beneficios organizacionales, entre otros temas, al final del camino se convierte en ventaja competitiva como se menciono anteriormente. Esto último, hace referencia al Modelo de Berry (1994) donde se reconoce al empleado como un cliente de la empresa. En el artículo titulado “Marketing Interno y Compromiso Organizacional de Centros de Entretenimiento de Perú”, habla sobre la importancia de ver al empleado como un cliente, donde se le aplican varias estrategias de marketing, de saber atraer y retener, fidelidad hacia la compañía y programas de desarrollo para que cada vez puedan servir de mejor manera a la empresa. Dentro del artículo “Escape Room Como Propuesta de Gamificación en Educación” se habla sobre la estrategia de usar salas de escape como mecanismo de educación para facilitar el aprendizaje y útil comprensión de los contenidos académicos de la clase. Sin lugar a duda, la gamificación para poder aprender, comprender y mantener motivados tanto a estudiantes como profesionales dentro de empresas es una herramienta cada vez más utilizada ya que la facilidad y formato de adentrarse en el contenido es más amigable.

En el documento “Gamificación en procesos de selección de personal a través de metodologías como el Escape Room” escrito por Miranda García, hace referencia a que cada vez las empresas utilizan los escape rooms o actividades de gamificación para procesos de selección de personal. Cada vez importan más las “soft skills” o habilidades blandas en español, por lo que estas se verán expuestas mucho más al momento de trabajar en equipo, identificar liderazgos, flexibilidad y tolerancia ante momentos de presión. Incluso una sala de escape se puede asimilar de manera mas real a lo que sería un día de trabajo en una empresa, así se puede determinar que tan precisos son los candidatos para el puesto en búsqueda. ¿Qué es lo que buscan las empresas?, básicamente encontrar en los candidatos quien es la voz que lidera al grupo, quien tolera mejor el estrés y trabajar baso presión, aquella persona que comprende más las instrucciones, quienes se relacionan

mejor y pueden comunicar más claro el mensaje, etc. (UCLM, 2020). A su vez, las empresas utilizan este tipo de juegos, como actividades de ocio, que fomenten el trabajo en equipo, la cooperación entre departamentos y refuerzo de lazos de los empleados (Ochoa, 2018).

Diego Pezzoni, Gerente de RRHH del Grupo Newsan en Argentina sostiene que hoy en día que vivimos en un mundo tan globalizado y competitivo en cuanto al acceso de talento de las personas, las empresas han tenido que invertir fuertemente en el tema de cultura organizacional. En el presente las empresas se pelean por tener a los mejores en su rubro, a encontrar individuos completamente flexibles y resilientes para así formar un equipo mucho más competitivo. “Hoy en día vemos como empresas del mismo rubro tiente a ejecutivos de distintas empresas para que se sumen a su equipo como nunca antes se vio” (Pezzoni, 2022). Por ello, el mantener al grupo unido, motivado y con salarios acordes a lo que el mercado paga es vital para que las personas descarten la opción de dejar a la empresa. Sin embargo, de acuerdo con Pezzoni, a lo mencionado anteriormente, se suma que vivimos en un mundo donde los valores como sostenibilidad, políticas de género, equilibrio entre trabajo y vida personal, entre otros factores. Por otro lado, empresas como Schneider Electric, apuesta firmemente al equilibrio de la vida profesional y personal, se deja explícito la flexibilidad de los ejecutivos hacia sus colaboradores para lograr un trabajo más dinámico y flexible. Diego Londoño, Senior HR Recruitment Specialist de Schneider indica que dicha empresa tiene como cliente principal a sus colaboradores, por ello el programa de desarrollo, es decir un programa de carrera, opciones de movimiento dentro de la empresa en otros países y al mismo tiempo eventos de team building es una estrategia que viene delineada por los altos ejecutivos de la empresa, es decir desde el equipo central de la empresa. Por ejemplo, Schneider mantiene anualmente el programa de graduados con el fin de poder encontrar en el mercado a nivel mundial y sumarlos a la empresa a los mejores talentos jóvenes que van sumándose al mercado

laboral. Este programa consiste en 2 etapas en el cual se ubica a los jóvenes en distintos departamentos para así poder exponerlos a diferentes ambientes y ubicarlos donde se sientan más cómodos, siempre con la posibilidad de moverse. Mientras que la segunda etapa consiste en desarrollar un programa de crecimiento en la empresa con objetivos SMART. Por otro lado, Grupo Newsan, apuesta por dos lados, tanto para jóvenes como para personas adultas que muchas veces se les complica conseguir trabajo por su edad. Respecto a los jóvenes, en el 2021 se inicio el programa de Jóvenes Profesionales donde varios estudiantes próximos a graduarse pudieron realizar una cierta de pasantía dentro de la empresa siempre con la posibilidad de sumarse al equipo de manera definitiva. Pezzoti menciona que, si bien se apuesta mucho a los jóvenes, la empresa es consciente de que existe mucho talento en el mercado que por edad queda excluido por lo que también se apuesta a los adultos con edades superiores a 50 años, por ello el programa Generación GX, es la opción de la empresa de ser más inclusiva y dotar de oportunidades a toda la comunidad. Todas las empresas tienen como objetivo tener al mejor talento dentro de la empresa, mientras que los trabajadores quieren formar parte de una empresa que les otorgue una serie de factores donde el equilibrio entre vida personal y trabajo sea el eje central. Por ello, mientras las personas encuentren un lugar que les guste lo que hace, donde sientan en el día a día motivación por ir a trabajar y reciban un salario acorde a lo que el mercado paga las personas estarán felices y la opción de rotación será menor. El desafío de las empresas es poder identificar y saber acomodar a su personal de manera que la eficiencia y productividad aumente, esta será su ventaja competitiva como menciona Mason & Dunung.

4. Propuesta de Valor

4.1 Identidad Corporativa

El nombre comercial de este negocio es ESKAPENESS, en cual este nombre integra dos palabras “Escape y Business” que hace referencia justamente a lo que este negocio tiene como propuesta de valor. Esto es juntar las salas de escape en la estrategia de las empresas para promover e identificar talento humano que no esta siendo reconocido o bien ubicado dentro de las organizaciones, en otras palabras, identificar al negocio y poder asociar ambos conceptos en una sola frase.

4.2 Estrategia de Marketing

4.2.1 Producto

Serán 2 los productos que la empresa ofrecerá a las empresas incluyen los siguiente:

1. **Mensual** (1 vez al mes)
 - a. Resolución de 1 caso de estudio elaborado por la Universidad de Harvard
 - b. Equipo de hasta 5 personas
 - c. Análisis y correspondiente informe diseñado por nuestros psicólogos y expertos en RRHH
 - d. Certificado de participación y reporte individual de aspectos o habilidades identificadas por los expertos
2. **Bimensual** (Como el cliente prefiera acomodarse, incluye 2 sesiones al mes)
 - a. Resolución de 1 caso de estudio elaborado por la Universidad de Harvard
 - b. Equipo de hasta 5 personas

- c. Análisis y correspondiente informe diseñado por nuestros psicólogos y expertos en RRHH
- d. Certificado de participación y reporte individual de aspectos o habilidades identificadas por los expertos
- e. Diseño programa de desarrollo de 1 candidato potencial dentro de la organización, trabajo conjunto con RRHH de la empresa

Estos dos productos/servicios ofrece una experiencia que por medio de la resolución de los casos desarrollados por la Universidad de Harvard en EE. UU., donde por medio de una supervisión de expertos en RRHH y Psicólogos, estos podrán identificar rasgos de personalidad o afinidad hacia otras áreas donde el colaborador se encuentre desempeñando funciones actualmente.

Los casos ofrecidos serán de manera aleatorios, sin embargo, siempre serán escogidos de manera prudente para que estos se alineen de manera mas exacta a la industria donde la empresa que contrate el servicio opere.

4.2.2 Precio

Los precios definidos para este negocio son los que se detallan a continuación:

Tabla 1 Tabla de Precios

PRODUCTO	PVP NORMAL	PVP PROMOCION	PVP COMPETENCIA
Mensual	\$ 3.500	\$ 3.000	\$ 2.000
Bimensual	\$ 6.000	\$ 5.000	

Fuente: Elaboración Propia

El precio promedio de un proceso de selección el cual es considerado para este negocio es de USD 2.000. Este costo se basa en que la comisión que una empresa de reclutamiento de personal cobra

a las empresas es en promedio un sueldo mensual de la vacante que se está llenando. En el caso particular del Banco Solidario en Ecuador, el promedio de pagos de nómina es de USD 2.000. Es importante mencionar que el costo del paquete mensual de promoción es de USD 3.000 sin embargo, este costo implica en la sala a 5 personas por lo que se traduciría a un costo de USD 600 por cada colaborador.

4.2.3 Promoción

Las promociones que se ha pensado para las salas de escape en formato empresarial son las siguientes:

- Certificados de participación y resolución de casos emitidos por la empresa
- Clientes VIP para las 10 primeras empresas en contratar nuestros servicios
- Sorteos trimestrales de cursos sobre temas de actualidad o tendencia mundial

Estas promociones serán ejecutadas por medio de los siguientes canales:

- Correos electrónicos para clientes vigentes
- Redes sociales tales como Instagram, Twitter, Facebook y LinkedIn
- Promoción por medio de influencers enfocados en desarrollo profesional
- Radio y televisión (Cuñas y spots publicitarios)

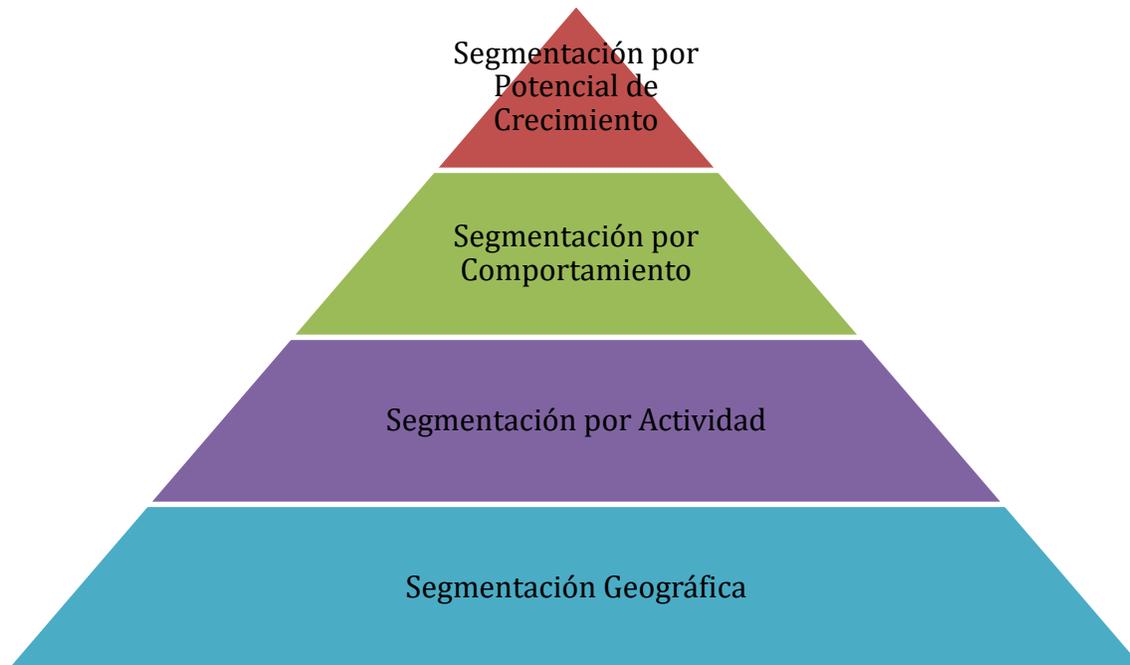
4.2.4 Plaza

El sector donde este negocio será lanzado es en el centro financiero de la ciudad de Quito, Ecuador. Específicamente en la parroquia de Ñaquito donde se encuentran ubicadas la mayoría de las empresas u oficinas matrices de las principales empresas del país. De esta forma, el costo y tiempo de traslado del personal de las empresas no sea tan largo. En otras palabras, se podría decir que es el corazón de la capital de Ecuador.

Como referencia tenemos que los principales bancos del país están ubicados acá, de igual forma se encuentra desarrollándose varios proyectos inmobiliarios de oficinas donde se ubicarán empresas del sector de alimentos, tecnología, centros comerciales, y empresas de venta de electrodomésticos. Este servicio será ofrecido por medio de venta directa hecho por una fuerza de ventas propia, en la cual, por medio de venta consultiva, será atacado a los clientes potenciales.

4.3 Segmentación

Ilustración 2



Puntualmente para este negocio se realizará una segmentación por comportamiento ya que siendo este negocio uno que tiene como venta B2B, este tipo de segmentación permite entender que empresas están buscando nuevos proveedores para cierto rubro, proveedores con los que trabajan actualmente, características de los bienes y servicios que ofertan y como el sistema de salas de escape podrían hacer más eficiente y productivos sus productos, cuál es su poder adquisitivo y su condición económica actual. Por ejemplo, si la empresa que hoy por hoy muchas tienen una

política de RRHH en camino o en desarrollo, la empresa tendrá como objetivo posicionarse dentro del mercado como un pionero para la optimización de dicha política.

4.4 Target

El target para este negocio son empresas que tengan un plan de desarrollar e impulsar una política de RRHH. Ya que el target son empresas segmentadas por comportamiento, la idea es identificar cuales son los principales proveedores, cuales son sus alianzas estratégicas y su estrategia corporativa para de esta forma por medio de las salas de escape, ubicar adecuadamente a sus colaboradores. Todo esto será posible siempre y cuando desde la alta dirección de la empresa se tenga como política institucional el desarrollo de sus empleados. Importante mencionar, que adicional a lo expresado anteriormente, se enfocará únicamente la fuerza de venta a empresas con ventas superiores a USD 1.000.000 anuales, que tengan como enfoque el B2C y no el B2B.

- **Geográfica:**

Ciudad: Quito

Sector: Iñaquito

- **Actividad Comercial**

Instituciones financieras, empresas enfocadas en tecnología y servicios

- **Comportamiento e Intend B2B**

Ventas superiores a USD 1.000.000

Enfocadas en el consumidor final

Empresas que tengan socios comerciales o alianzas estratégicas de otros rubros

Empresas con políticas de RRHH desarrolladas y establecidas, o que estén en desarrollo de las mismas.

- **Segmentación de acuerdo con el Potencial de Crecimiento**

Alto potencial de crecimiento

4.5 Posicionamiento

Para lograr un posicionamiento eficiente y efectivo dentro de la industria, se debe ofrecer un producto o servicio que genere valor agregado al que lo demande. Por ello, la empresa apuesta a la venta consultiva, ante todo para de esta forma poder entender cuáles son los dolores y donde tienen los principales errores respecto a la cultura organizacional. El nombre y logo de la empresa serán vitales a la hora de instalar la empresa en el radar de las empresas.

Ya que es una empresa que apuesta a los colaboradores a su desarrollo profesional, todos aquellos que formen parte del equipo de la empresa deben estar en constante capacitación y motivados para así poder brindar un servicio diferenciado al resto. La diferenciación versus la competencia las cuales ofrece programas de team bulding, es que el servicio ofertado es un negocio netamente personalizado, en el cual se hace un seguimiento a futuro con el equipo de RRHH de las empresas. Por otro lado, empresas que ofrecen el servicio de head hunting, únicamente realizan el proceso de selección, pero posterior a eso se deslindan de la carrera de la persona, la idea de esto es dar una continuidad y garantizar la correcta ubicación dentro de la empresa del colaborador. Es como una cierto tipo de reciclaje interno de personal donde con los recursos actuales las empresas se permiten ahorrar costos de contratación y de no aumentar su tamaño pero al mismo optimiza y mejora su productividad ubicando a su personal dentro de nuevas áreas.

Adicional a todo lo anterior, esta empresa esta comprometida con el medio ambiente, por lo la idea es poder convertirse durante el primer año de gestión como Punto Verde para poder ser una empresa sustentable y que más del 90% de sus servicios se puedan hacer digitalmente.

5. Operaciones, Recursos Humanos y Procesos

5.1 Características del Local

El local se encuentra ubicado en la zona de Iñaquito en la ciudad de Quito, Ecuador. La zona se caracteriza por ser altamente transitada ya que se encuentra en el centro del centro financiero-comercial de la ciudad. El local tiene un tamaño de 120 m² y cerca del establecimiento se encuentra ubicado el Shopping Iñaquito (CCI) el cual será alquilado por un contrato de 5 años.

El local se encuentra dentro un edificio esquinero con visibilidad clara hacia los transeúntes del área lo que da la posibilidad de instalar un rotulo para que pueda ser identificado. El local consiste en 4 ambientes.

El primer ambiente consiste en la recepción y sala de espera, donde estará recibiendo la persona encargada de llevar a cabo la operación. Dado que es un negocio extremadamente personalizado, no hace falta tener más que las personas necesarias para la operación del negocio. Esta área consiste en 12 m².

El segundo y tercer ambiente consiste en las salas de juego, las cuales tienen 5 tabletas de última generación cada una, con cámaras incluidas y un televisor de 55". Los sillones, lámparas, ventanales y área de juego serán decorado elegante con un formato moderno y minimalista para poder brindar una experiencia de elegancia, confort y sencillez. Cada sala consiste en 35 m²

El cuarto ambiente consiste en una sala de reunión equipada con una mesa inteligente que incluya conexiones a internet, proyección de imagen a la pantalla de 55". Esta mesa consiste en 8 asientos.

Esta área consiste en 20 m²

El local ofrece dos baños diferenciados para hombres y mujeres de 10 m² cada uno. Equipado con su respectivo inodoro y lavabo.

Importante hay que mencionar que todo el establecimiento cuenta con sistema de ventilación que incluye filtros HEPA de última tecnología para disminuir considerablemente la posibilidad de circulación de bacterias y virus.

5.2 Proveedores

Tabla 2 Proveedores

Servicio	Proveedor
Internet	Punto net (Celerity)
Servicio de Nube	Apple
Casos de Estudio	Harvard Business School
Servicio de Limpieza	Hanaska
Servicio de Seguridad	Armiled
Servicio de Contaduría	Baleria Guijarro

5.3 Mobiliario, Maquinas

Tabla 3 Mobiliario y Maquinas

Equipo	Tipo
4 televisores LED Smart TV 55"	Maquinas
Mesa inteligente de reuniones	Mobiliario
Escritorio recepción	Mobiliario
8 sillas mesa de reunión	Mobiliario
1 silla recepción	Mobiliario
4 juegos de repisas	Mobiliario

2 juegos de sillones (Cada juego con dos sillones largos)	Mobiliario
10 tabletas inteligentes Apple	Maquinas
2 mesas centrales (Salas de Juego)	Mobiliario
4 computadoras laptops	Maquinas
1 sillón recepción	Mobiliario

5.4 Proceso de Ejecución Juego

Tabla 4 Proceso de Ejecución de Juego

Proceso	Actividad que Antecede
1. Preparación de la Sala de Juego	Preparación Sala
2. Descarga en tabletas del caso de estudio	1
3. Prepara las cámaras y sistema de monitoreo	2
4. Iniciar análisis de caso de estudio por parte del equipo	3
5. Identificar conductas y realizar análisis por medio de los expertos	4
6. Defender la solución de casos ante el jurado (miembros de ESKAPENESS)	5
7. Redactar informe de juego y conclusiones sobre el juego (miembro de ESKAPENESS)	6

5.5 Misión:

La misión de ESKAPENESS es:

Identificar líderes y ubicar al RRHH de nuestros clientes dentro del departamento donde sean más productivos y eficientes a la hora de trabajar.

5.6 Visión:

La visión de ESKAPENESS Room es:

Convertirse en el socio estratégico de las 20 principales empresas de Ecuador dentro de los próximos 5 años ofreciendo un servicio diferenciado basado en nuestros valores como compañía

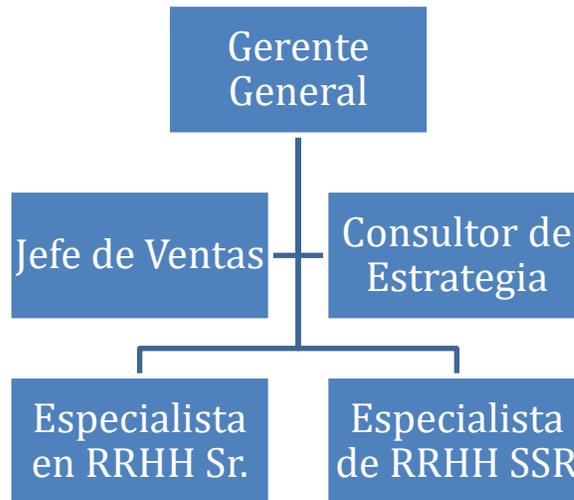
5.7 Valores:

- Respeto
- Lealtad
- Transparencia
- Responsabilidad
- Honestidad
- Creatividad

5.7 Organigrama:

A continuación, se detalla el organigrama de la compañía. Importante mencionar que el resto de los roles como contador, seguridad, limpieza, marketing y redes sociales serán tercerizados al inicio para poder tener una estructura liviana y así alivianar costos. La estructura de la empresa consistirá en 5 personas las cuales formarán parte del equipo fijo de la empresa.

Tabla 5 Organigrama



Los horarios de trabajo serán de Lunes a Viernes desde las 9h00 hasta las 18h00.

5.8 Cargos, Funciones y Responsabilidades

Tabla 6 Tabla de Cargos y Responsabilidades

Cargo	Responsabilidades
Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> - Garantizar el correcto funcionamiento de la empresa - Velar por la sostenibilidad de la empresa - Responsable legal de la compañía, entregar y cumplir con todas las normas estipuladas dentro de la ley ecuatoriana para empresas - Aprobar y buscar nuevos clientes - Encargado de manejar la caja y destino correcto de valores en efectivos que se encuentren en la compañía
Jefe de Ventas	<ul style="list-style-type: none"> - Buscar clientes potenciales y realizar una venta consultiva

	<ul style="list-style-type: none"> - Entender el mercado y velar por cumplir el presupuesto de ventas estipulado para cada mes - Llevar a cabo el ingreso y gestión de la plataforma CRM de la compañía
Consultor de Estrategia	<ul style="list-style-type: none"> - Soporte al Jefe de Ventas a la hora de reunirse con los clientes - Entender la estrategia del cliente y hacer de puente a la hora de analizar a los colaboradores
Especialista de RRHH Sr.	<ul style="list-style-type: none"> - Encargado de seleccionar, interpretar y recomendar a los clientes sobre posibles líderes dentro del grupo - Trabajar con el departamento de RRHH del cliente sobre el talento identificado y brindar reporte
Especialista de RRHH SSR.	<ul style="list-style-type: none"> - Soporte al especialista Sr. en la búsqueda de liderazgos y afinidades de los colaboradores hacia otros departamentos. - Elaborar informes de lo encontrado y diseñar los certificados de participación.
Contador	<ul style="list-style-type: none"> - Llevar la correcta contabilidad del negocio cumpliendo con las normas NIIF – NIC - Elaborar mensualmente Estado de Resultados, Estado de Perdidas y Ganancias - Conciliaciones bancarios y flujo de efectivo

	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener y llevar al día todas las transacciones que se generen en la compañía
Equipo de Limpieza	<ul style="list-style-type: none"> - Encargado de asegurar la correcta higiene y limpieza de áreas comunes y de baños - Reportar diariamente cualquier faltante de elementos necesarios para la limpieza general del establecimiento

5.9 Procedimiento, Formularios y Registros

5.9.1 Apertura del Establecimiento e Inicio de Operaciones

- Apertura del local al público a las 9h00 de lunes a viernes
- Barrer los pisos y su correspondiente desinfección de todas las áreas comunes
- Trapear el piso todas las mañanas
- Retirar basura y avanzar con el proceso de clasificación de residuos
- Limpiar y desinfectar los baños
- Limpieza de vidrios todos los lunes, miércoles y viernes
- Desinfectar los equipos electrónicos utilizados para la ejecución del juego
- Ejecutar el sistema para la observación de las salas
- Preparar y organizar los útiles y herramientas necesarios para el juego (tablets, TV, cuadernos, esferos, etc)
- Todos los equipos que formen parte del juego deberán ser ingresados a la plataforma CRM por parte del jefe de ventas

5.9.2 Formularios y Registros

Formulario de Control de Inventarios	CONTROL DE INVENTARIOS	Firma
		PÁGINAS

Este formulario se utiliza para detallar el inventario de todos los dispositivos electrónicos encontrados en la mañana y al cerrar la operación al finalizar el día.

Por otro lado, semanalmente se detallará el remanente de resmas de papel, cuadernos, esferos que queden restantes de la operación semanal.

Formulario de Control de Limpieza	Control de Limpieza	Firma
		PÁGINAS

Dentro de este formulario, se detalla cada la limpieza ejecutada por cada persona del equipo de limpieza contratado a su respectiva hora. Lo autorizado es realizar una limpieza 2 veces al día de baños y salas de juego.

Formulario de Control de Seguridad	Control de Seguridad	Firma
		PÁGINAS

Este formulario, consiste en llevar a cabo un control de la seguridad del establecimiento, donde el equipo de seguridad de la compañía (tercerizado) informará diariamente cualquier imprevisto que se presente en el negocio. De igual forma, se llevará a cabo un control de horario tanto de apertura como de cierre del local.

6. Análisis Económico-Financiero

6.1 Estimación de la Demanda

Para la estimación de la demanda, se consideró los siguientes factores y variables. Del total de empresas legalmente constituidas en la ciudad de Quito, Ecuador, se contempló únicamente el 3% para las grandes empresas y el 10% de las medianas empresas. Es importante mencionar que esta variable se considero para el total de la operación de los 5 años sin embargo se considera a este escenario altamente conservador.

Tabla 7 Estimación de la Demanda

Categoría	Total población	Demanda esperada	Total mercado	Estimación % demanda	Mercado objetivo
Grandes Empresas	912	5%	46	3%	27
Medianas Empresas	4212	15%	632	10%	421
Total	5124		678		448

Por otro lado, a continuación, se detalla la evolución de adopción de empresas del servicio a lo largo de los cinco años. Importante hay que mencionar que el mercado objetivo es de 27 grandes empresas y 421 medianas empresas.

Tabla 8 Flujo Contratación de Servicios

Proporción Contrato Servicios	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Grandes Empresas	5	10	15	20	27
Medianas Empresas	20	50	100	250	421
Total	25	60	115	270	448

Ahora bien, para mantener la rentabilidad y la sustentabilidad del negocio, es clave que a medida que pasen los años, la proporción de adopción de grandes empresas aumente mientras que la de medianas empresas disminuya, tal y como se expresa en la siguiente tabla.

Tabla 9 Proporción entre tamaño de empresas

Proporción Contrato Servicios	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Mensual	80%	75%	70%	65%	60%
Bimensual	20%	25%	30%	35%	40%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

6.2 Supuestos Aplicados para la Proyección Financiera

Tabla 10 Supuestos Financieros

Rubro	1	2	3	4	5
Inflación	3%	3%	3%	3%	3%
Salarios	\$ 425	\$ 450	\$ 475	\$ 500	\$ 525
Incremento de Sueldos	6%	6%	5%	5%	
Créditos de Proveedores (días)	365				
Inversión requerida	\$ 40.000				

Financiamiento	Valor	%
Aportes Propios	\$ 40.000	100%
Aportes Terceros (Bancos)	\$ -	0%
Total	\$ 40.000	

Los supuestos financieros para el presente proyectos son los siguientes:

- Inflación anual 3%
- Salario básico: USD 425
- Incrementos en dólares anuales: 6%
- Inversión Inicial requerida USD 40.000

6.3 Proyección de Ingresos

Tabla 11 Proyección de Ingresos

OFERTA SERVICIOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Mensual	\$ 60.000	\$ 139.050	\$ 256.232	\$ 575.289	\$ 907.469
Bimensual	\$ 25.000	\$ 77.250	\$ 183.023	\$ 516.348	\$ 1.008.538
TOTAL	\$ 85.000	\$ 216.300	\$ 439.255	\$ 1.091.637	\$ 1.916.007

6.4 Proyección de Egresos

Tabla 12 Proyección de Egresos

Gastos Servicios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Suscripciones (Casos de Estudio)	\$ 24.000	\$ 24.720	\$ 50.923	\$ 52.451	\$ 54.024

6.5 Proyección de Gastos

Tabla 13 Proyección de Gastos

Gastos Operacionales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos	\$ 88.200	\$ 90.846	\$ 187.143	\$ 578.271	\$ 595.619
Alquiler	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000
Luz	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 2.000

Agua	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200
Internet	\$ 2.500	\$ 2.575	\$ 2.652	\$ 2.732	\$ 2.814
Celulares	\$ 250	\$ 258	\$ 530	\$ 1.639	\$ 1.688
Suministros	\$ 360	\$ 371	\$ 382	\$ 393	\$ 405
Seguros	\$ 1.200	\$ 1.236	\$ 1.273	\$ 1.311	\$ 1.351
Publicidad	\$ 1.200	\$ 1.236	\$ 1.273	\$ 1.311	\$ 1.351
Limpieza	\$ 3.600	\$ 3.708	\$ 3.819	\$ 3.934	\$ 4.052
Contabilidad	\$ 1.200	\$ 1.236	\$ 1.273	\$ 1.311	\$ 1.351
Servicios Varios	\$ 2.500	\$ 2.575	\$ 2.652	\$ 2.732	\$ 2.814
Total Gastos	\$ 120.210	\$ 123.240	\$ 220.698	\$ 613.335	\$ 631.644

6.6 Inversión Inicial

Tabla 14 Inversión Inicial

Inversión Inicial	Costo Unitario	Precio
Capital de Trabajo	\$ 65.000	\$ 50.000
4 Celulares	\$ 600	\$ 2.400
4 televisores LED Smart TV 55"	\$ 1.000	\$ 4.000
Mesa inteligente de reuniones	\$ 3.500	\$ 3.500
Escritorio recepción	\$ 500	\$ 500
8 sillas mesa de reunión	\$ 250	\$ 2.000
1 silla recepción	\$ 150	\$ 150
4 juegos de repisas	\$ 20	\$ 80
2 juegos de sillones (Cada juego con dos sillones largos)	\$ 800	\$ 1.600
10 tabletas inteligentes Apple	\$ 750	\$ 7.500
2 mesas centrales (Salas de Juego)	\$ 500	\$ 1.000
4 computadoras laptops	\$ 1.000	\$ 4.000
1 sillón recepción	\$ 500	\$ 500
Total Gastos		\$ 77.230

6.7 Estados de Resultados

Tabla 15 Estado de Resultados

Perdidas y Ganancias	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 85.000	\$ 216.300	\$ 439.255	\$ 1.091.637	\$ 1.916.007
Costo de Ventas	\$ 24.000	\$ 24.720	\$ 50.923	\$ 52.451	\$ 54.024
Utilidad Bruta	\$ 61.000	\$ 191.580	\$ 388.332	\$ 1.039.186	\$ 1.861.983
Gastos Operacionales	\$ 101.656	\$ 128.686	\$ 226.144	\$ 618.781	\$ 637.090
Gastos	\$ 96.210	\$ 123.240	\$ 220.698	\$ 613.335	\$ 631.644
Depreciación	\$ 5.446	\$ 5.446	\$ 5.446	\$ 5.446	\$ 5.446
Utilidad Operacional	-\$ 40.656	\$ 62.894	\$ 162.188	\$ 420.405	\$ 1.224.893
Gastos Financieros	-	-	-	-	-
Utilidad antes de Repartición a Trabajadores	-\$ 40.656	\$ 62.894	\$ 162.188	\$ 420.405	\$ 1.224.893
15% de Utilidad	-	\$ 9.434	\$ 24.328	\$ 63.061	\$ 183.734
Utilidad antes de Impuestos	-	\$ 53.460	\$ 137.860	\$ 357.344	\$ 1.041.159
25% impuesto a la Renta	-	\$ 13.365	\$ 34.465	\$ 89.336	\$ 260.290
Utilidad antes de Reserva Legal	-	\$ 326.175	\$ 103.395	\$ 268.008	\$ 780.869
10% de Reserva Legal	-	\$ 32.618	\$ 10.339	\$ 26.801	\$ 78.087
Utilidad Neta	-	\$ 293.558	\$ 93.055	\$ 241.208	\$ 702.782

El pago de utilidades a los empleados se comenzará a realizar desde el año dos. Importante mencionar que los Estados de Resultados cumplen todas las normas internacionales de contabilidad.

6.8 Flujo de Fondos

Tabla 16 Flujo de Fondos

Perdidas y Ganancias	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo Inicial	\$ 40.000	\$ 4.790	\$ 75.051	\$ 234.815	\$ 560.720
Ingresos					
Ingresos por Ventas	\$ 85.000	\$ 216.300	\$ 439.255	\$ 1.091.637	\$ 1.916.007
Prestamos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Ingresos	\$ 85.000	\$ 216.300	\$ 439.255	\$ 1.091.637	\$ 1.916.007
Egresos					
Costos Nacionales	\$ 24.000	\$ 24.720	\$ 50.923	\$ 52.451	\$ 54.024
Costos de Importación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos	\$ 96.210	\$ 98.520	\$ 169.775	\$ 560.884	\$ 577.619
15% Reparto Trabajadores	\$ -	\$ 9.434	\$ 24.328	\$ 63.061	\$ 183.734
25% Impuesto a la Renta	\$ -	\$ 13.365	\$ 34.465	\$ 89.336	\$ 260.290
Total Egresos	\$ 120.210	\$ 146.039	\$ 279.491	\$ 765.732	\$ 1.075.668
Saldo Final	\$ 4.790	\$ 75.051	\$ 234.815	\$ 560.720	\$ 1.401.059

6.9 Punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo Fijo	\$ 120.210	\$ 123.240	\$ 220.698	\$ 613.335	\$ 631.644
Ventas - Costo Variables	\$ 61.000	\$ 191.580	\$ 388.332	\$ 1.039.186	\$ 1.861.983
% Equilibrio	197%	64%	57%	59%	34%
Ventas	\$ 85.000	\$ 216.300	\$ 439.255	\$ 1.091.637	\$ 1.916.007
Costos Variables	\$ 24.000	\$ 24.720	\$ 50.923	\$ 52.451	\$ 54.024
Costos Fijos	\$ 120.210	\$ 123.240	\$ 220.698	\$ 613.335	\$ 631.644
Utilidad	-\$ 59.210	\$ 68.340	\$ 167.634	\$ 425.851	\$ 1.230.339
VERIFICACION					
Ventas	\$ 167.506	\$ 139.142	\$ 249.639	\$ 644.292	\$ 649.971
Costos Variables	\$ 47.296	\$ 15.902	\$ 28.941	\$ 30.957	\$ 18.327
Costos Fijos	\$ 120.210	\$ 123.240	\$ 220.698	\$ 613.335	\$ 631.644
Utilidad	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

* Punto de equilibrio se consigue en el año 2 teniendo un 64% de ventas del escenario realista.

6.10 Valor Actual Neto y TIR

	0	1	2	3	4	5
Flujo	-\$ 77.230	-\$ 35.210	\$ 70.261	\$ 159.764	\$ 325.905	\$ 840.339
Valor Presente	-\$ 77.230	-\$ 105.398	-\$ 32.263	\$ 4.569	\$ 56.261	\$ 198.132
Payback	-\$ 77.230	-\$ 112.440	-\$ 42.179	\$ 117.585	\$ 443.490	\$ 1.283.829

Tasa de Retorno Esperada	25%
Tasa de Interés Banco	16,06%

% Aportes Propios	100%
% Aportes otros	0%

Impuestos	36,25%
Costo de la Deuda	10,24%
WACC	25%

TIR	93%
VAN	\$ 430.221
PayBack	3 años

7. Conclusiones y Recomendaciones

Se concluye que el negocio es rentable posterior a la investigación de mercado y con los supuestos económicos-financieros considerados. El Valor Actual Neto del proyecto es USD 430.221 y una Tasa Interna de Retorno del 93%, muy por encima de la tasa de retorno esperada (25%). A los 3 años de operación se pagará por completo la inversión inicial y será sustentable. Cuando se realizó la investigación de mercado, se pudo determinar que existe un valor agregado en el servicio el cual le permite a las empresas ahorrar costos muy por encima de lo que tiene que invertir en el servicio. Los costos de rotación y de contratación son muy superiores a los establecidos dentro de los beneficios de la compañía. Es importante mencionar que el escenario contemplado para las proyecciones financieras es ultraconservador, por lo que cualquier adicional o empresa que adopte el servicio será ganancia clara para la compañía.

Por otro lado, es importante mencionar que para el año 2 considerando un 66% de las ventas consideradas, cubrirán los costos fijos y operacionales de la compañía por lo que esto permite a la empresa tener un piso aun menor a lo estipulado en la demanda.

Ahora bien, al ser este negocio pensado únicamente para la ciudad de Quito, se recomienda que para el 5 año se considere la expansión a otras ciudades de Ecuador como por ejemplo Guayaquil o la otra opción es considerar pequeñas empresas las cuales tengan un mínimo de 100 empleados registrados en nómina.

8. BIBLIOGRAFÍA

Stutely, R., & Toraya, J. M. (2000). *Plan de negocios: la estrategia inteligente*. México DF: Prentice Hall.

Kotler, P. (2012). *Dirección de marketing*. S/L Pearson Education

Lieberman, A., & Esgate, P. (2008). *La revolución del marketing del entretenimiento: acercando los magnates, los medios y la magia al mundo*. Buenos Aires: Fundación Universidad de Palermo.

Huckle, Belinda. "Is Training Onsite or Offsite Better?" *Secondnature Uk*, 22 Nov. 2018, <https://secondnatureuk.co.uk/blog/maximising-training-roi/>.

"APA Survey Finds Feeling Valued at Work Linked to Well-Being and Performance." *American Psychological Association*, American Psychological Association, <https://www.apa.org/news/press/releases/2012/03/well-being>.

"Doing Business: Facilidad Para Hacer Negocios 2019." *Datosmacro.com*, Siguenos En, <https://datosmacro.expansion.com/negocios/doing-business>.

Sandoval, Patricia. “Economía Ecuatoriana Cayó 7,8% En 2020 y Crecería En 3,1% En 2021, Informó El Ministro De Economía.” *Economía | Noticias | El Universo*, El Universo, 1 Apr. 2021, <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/crecimiento-economia-pib-caida-78-ministro-mauricio-pozo-banco-central-marzo-2021-nota/>.

Sandoval, Patricia. “Ecuador Cierra El Año 2020 Con Inflación Negativa De 1,50%, Dice EL INEC.” *Economía | Noticias | El Universo*, El Universo, 7 Jan. 2021, <https://www.eluniverso.com/noticias/2021/01/07/nota/9316303/inflacion-ecuador-2020-indice-negativo-enero-2021/>.

“Pib Per cápita (US\$ a Precios Actuales) - Ecuador.” *PIB per cápita (US\$ a Precios Actuales) - Ecuador | Data*, <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?locations=EC>. *Información Económica - BCE*. <https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica>.

“Ecuador Destinó USD 796 Millones a Bonos Sociales Entre Enero y Julio.” *Primicias*, 2 Sept. 2021, <https://www.primicias.ec/noticias/economia/presupuesto-bonos-sociales-personas-pandemia/>.

Digital, Forbes. “El Salvador y Ecuador Ven Con Optimismo Su Futuro Economico.” *Forbes Ecuador*, Forbes Ecuador, 15 Oct. 2021, <https://www.forbes.com.ec/money/el-salvador-ecuador-ven-optimismo-su-futuro-economico-n6777>.

23 de mayo, 2021 - 14h00. “Hay 14 Millones De Usuarios Digitales En Ecuador Concentrados Más En Las Redes Sociales y En Videos Que En El Acceso a Noticias e Información.” *Informes | Noticias | El Universo*, <https://www.eluniverso.com/noticias/informes/hay-14-millones-de-usuarios-digitales-en-ecuador-concentrados-mas-en-las-redes-sociales-y-en-videos-que-en-el-acceso-a-noticias-e-informacion-nota/>.

“Observatorio Del Principio 10.” *Constitución Del Ecuador | Observatorio Del Principio 10*, <https://observatoriop10.cepal.org/es/instrumentos/constitucion-ecuador>.

“Ecuador: Uso De Internet Creció 11,5% Debido Al Teletrabajo y Clases Virtuales.” *Primicias*, 8 May 2021, <https://www.primicias.ec/noticias/tecnologia/uso-internet-ecuador-aumento/>.

“Agencia De Regulación y Control De Energía y Recursos Naturales No Renovables.” *Agencia De Regulacin y Control De Energa y Recursos Naturales No Renovables*, <https://www.regulacionelectrica.gob.ec/ecuador-posee-un-5155-de-energia-renovable/>.

“Ecuador: Injerencia Política En El Poder Judicial.” *Human Rights Watch*, 28 Oct. 2020, <https://www.hrw.org/es/news/2018/04/20/ecuador-injerencia-politica-en-el-poder-judicial>.

Sandoval, Patricia. “Ecuador, Sexto En Ranking De Tarifas Eléctricas Residenciales, Por Debajo De Colombia y Perú.” *Economía | Noticias | El Universo*, El Universo, 21 June 2021, <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/tarifas-electricas-de-ecuador-son-competitivas-segun-colegio-de-ingenieros-electricos-y-la-arc-nota/>.

Sneader, Kevin, and Shubham Singhal. “Llegada De La Nueva Normalidad: Tendencias Que Definirán El 2021 Y Sigüientes.” *McKinsey & Company*, McKinsey & Company, 27 Apr. 2021, <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/the-next-normal-arrives-trends-that-will-define-2021-and-beyond/es-es>.

Mtriano, and Admin. “¿Por Qué Las Empresas Deben Apostar Por El 'Team Building'?” *VÉRTICE*, 19 Dec. 2018, <https://www.vertice.org/blog/por-que-las-empresas-deben-apostar-por-el-team-building/>.

Foote, Elizabeth, et al. “El Papel Clave De La Asignación Dinámica Del Talento En La Configuración Del Futuro Del Trabajo.” *McKinsey & Company*, McKinsey & Company, 9 June

2022, <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/el-papel-clave-de-la-asignacion-dinamica-del-talento-en-la-configuracion-del-futuro-del-trabajo/es>.

Garcia, Irene. *Vista De Escape Room Como Propuesta De Gamificación En Educación*, Revista Educativa Hekademos, 27 Dec. 2019,

<https://hekademos.com/index.php/hekademos/article/view/17/7>.

Ochoa, José Luis G. “Escape Room': La Nueva Moda De Las Empresas Para Elegir a Sus Empleados.” *El Español*, El Español, 19 Feb. 2020,

https://www.elespanol.com/invertia/empresas/20180812/escape-room-nueva-moda-empresas-elegir-empleados/329217982_0.html.

“Escape Rooms: Las Empresas a La Búsqueda De Talento.” *Blog Del CIPE*, 5 Feb. 2020,

<https://blog.uclm.es/cipe/escape-rooms-las-empresas-a-la-busqueda-de-talento/>.

Hidalgo, Luis. “Segmentación y Targeting B2B.” *Marketing B2B Growth*, Publisher B2B Growth Logo, 5 Aug. 2020, <https://b2bgrowth.es/segmentacion-y-targeting-b2b/>.