

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Administración de Empresas para el Desarrollo

Plan de Negocios: Office Max Cía. Ltda.

María Gabriela Montalvo Román

**Trabajo presentado como requisito para la obtención del título de
Licenciado en Administración de Empresas**

Quito – Ecuador 19 de Julio de 2012

Universidad San Francisco de Quito
Colegio de Administración de Empresas para el Desarrollo

HOJA DE APROBACION

Plan de Negocios: Office Max Cia. Ltda.

María Gabriela Montalvo Román

John A. Cartwright

Magdalena Barreiro, PHD

Quito, 20 de julio de 2012

©**Derechos de autor**
María Gabriela Montalvo Román
2012

Resumen

El plan de negocios para la implementación de Office Max Cia. Ltda. ha sido considerado, formulado y será implementado conforme a los principios administrativos estudiados en los últimos años. Office Max ha sido concebido como una empresa de capital ecuatoriana dedicada a dar soluciones de espacio físico y servicios administrativos para el segmento de mercado del emprendedor y microempresario. Su filosofía está enfocada a satisfacer las necesidades del cliente en el orden administrativo para que el consumidor se dedique a su negocio y a sus competencias centrales.

Dado el entorno macroeconómico y microeconómico así como las condiciones de la industria, Office Max buscará liderar mediante un servicio diferenciado y el otorgamiento de un servicio flexible y orientado al cliente. Los servicios propuestos se enmarcan en el ofrecimiento de un ambiente profesional en donde el cliente cuente con el apoyo de la excelencia de los servicios de Office Max. Estos servicios incluyen la provisión del espacio físico y amueblamiento de primer orden, términos flexibles de tiempo, servicios profesionales de asistencia administrativa, salas de conferencia, aulas de capacitación, internet de banda ancha, área de recepción y recepcionista, contestación de llamadas y toma de mensajes, y un domicilio comercial de prestigio.

Abstract

The business plan for Office Max Co. Ltd. has been considered, formulated and will be implemented according to management principles studied in recent years. Office Max has been designed as an Ecuadorian capital firm dedicated to providing space solutions and administrative services for the market segment of the entrepreneur and small businessman. Its philosophy is focused on satisfying administrative customer needs in order to allow consumers to engage in their business and their core competencies.

Given the macroeconomic and microeconomic environment and the conditions of the industry, Office Max pursues a customer oriented, differentiated and flexible service. Clients will find a professional environment along with proficient support services of Office Max. These services include the provision of physical space and high quality furnishings, flexible terms of time, professional administrative support, conference rooms, training rooms, broadband internet, reception area and receptionist, call answering and messages, and a prestigious business address.

Tabla de Contenido

Tabla de contenido	vi
1. Resumen ejecutivo.....	1
2. Formulación de la idea de negocio	2
3. Análisis del entorno	4
4. Factores socioeconómicos	6
5. Competidores.....	7
6. Proveedores	8
7. Análisis de la Industria	8
7.1 Competidores actuales.....	8
7.2 Competidores potenciales	8
7.3 Servicios sustitutos.....	9
7.4 Los clientes poder de negociación	9
7.5 Los proveedores poder de negociación	9
7.6 Nivel de rivalidad en la industria	9
7.7 Barreras de salida de la industria.....	10
8. Plan estratégico de la empresa.....	10
8.1 Fortalezas	10
8.2 Oportunidades	10
8.3 Debilidades.....	11
8.4 Amenazas	11
8.5 Visión	11
8.6 Misión.....	11
8.7 Valores	12
8.8 Objetivos Estratégicos.....	12
9. Estrategia del negocio.....	12
10. Fuentes generadoras de ventaja competitiva.....	13
11. Plan de marketing	14
11.1 Descripción del servicio	15
11.2 Estrategia de precio	15
11.3 Estrategia de plaza.....	15
11.4 Estrategia de promoción.....	15

11.5	Estrategia de servicio al cliente	16
11.6	Estrategia de posicionamiento.....	16
12.	Plan de operaciones.....	17
12.1	Objetivos de operaciones	17
12.2	Diseño del servicio	17
12.3	Distribución fija.....	18
13.	Diseño de estructura y plan de recursos humanos	19
13.1	Organigrama.....	19
13.2	Funciones	19
13.3	Estrategias de motivación y desarrollo del personal	20
13.4	Política de remuneraciones y compensaciones	21
14.	Plan Financiero	21
14.1	Proyecciones Financieras: capital y costos de arranque.....	23
14.2	Presupuesto de Equipos, Enseres y Materiales	24
14.3	Tarifas Estimadas	24
14.4	Punto de Equilibrio.....	25
14.5	Flujo de Caja	27
15.	Conclusiones y recomendaciones	31

1. Resumen ejecutivo

Office Max Cía. Ltda. es una compañía dedicada a proveer soluciones espaciales de trabajo; suministrará espacios amoblados de manera temporal y permanente; y servicios de asistencia administrativa. Office Max aprovisiona el marco para un ambiente profesional con servicios administrativos de calidad para que el cliente se dedique a su negocio y a sus competencias centrales.

Los servicios incluyen dos salas de conferencias de 3 a 4 y de 5 a 6 personas; Infocus; servicio de fax, copias y scanner; servicio de internet banda ancha y telefonía; servicio de cafetería; limpieza y mantenimiento; recepción de correspondencia; domicilio comercial; y recepción de mensajes.

El mercado meta será el de profesionales independientes, consultores, ejecutivos, y/o compañías que requieren espacio adicional. El nicho seleccionado será el del negocio petrolero, en el cual tanto la Gerente General como el Presidente tienen experiencia y una red de contactos. La industria petrolera se caracteriza por la entrada de nuevos proveedores de manera constante con necesidades temporales ya que llegan por períodos cortos o terminan montando sus propias oficinas. Al momento existe una práctica generalizada de arrendamiento de oficinas completas. Sin embargo, Office Max no se limitará en buscar y desarrollar otros mercados.

Oficinas Max crea valor agregado al proveer flexibilidad en contratar únicamente el espacio y tiempo que efectivamente se requiere; presenta una alternativa efectiva en costos y elimina la contratación de personal de asistencia administrativa. Permite reducir costos como los de arriendo, seguros, rol de pagos, condominio, energía y guardianía; permite liberar capital de trabajo y habilita la posibilidad de intercambiar criterios e ideas con otros profesionales.

La administración será liderada por la Gerente General María Gabriela Montalvo, socio mayoritario del 80%; accionista minoritario y Presidente Marcos Cazar; y accionista minoritaria Daniela Cazar. Se contratará una asistente administrativa bilingüe para apoyar la gestión.

En el Ecuador el servicio de oficinas compartidas, virtuales, servidas, y/o temporales es un concepto relativamente nuevo. Este negocio se encuentra en la etapa de crecimiento con mercados aún por desarrollar.

El local de 124m² se encuentra ubicado en el sector estratégico de la 12 de Octubre y Coruña en uno de los edificios más modernos y exclusivos de Quito, el Edificio Urban Plaza. Es un edificio inteligente con un salón comunal en la terraza, seguridad 24 horas al día y con 18 parqueaderos para visitas. El edificio mantiene una dirección comercial de prestigio.

La inversión inicial se ha cuantificado en \$56,000 incluyendo tres meses de gastos de operación de alrededor de \$7,700 mensual. El punto de equilibrio es una ocupación del 65% con una venta anual de \$98,000. La tasa interna de retorno es del 10.93% y el valor actual neto a cinco años es de \$6,064.35. Claro está que la labor de marketing y ventas va a ser clave en determinar la rentabilidad de Office Max.

2. Formulación de la idea de negocio

Los mercados mundiales actualmente son volátiles, riesgosos y temporales. La tendencia global hacia el cambio y la necesidad de flexibilidad crea una oportunidad para Office Max. El uso del espacio queda a discreción del cliente pudiendo ser ocupado para: complemento para un espacio permanente; temporal hasta abrir una oficina permanente; espacios para apoyar proyectos; utilización para eventos como seminarios o capacitaciones; o destinado al uso por horas.

Office Max es un concepto que puede ser aplicado en el mercado ecuatoriano específicamente en el nicho petrolero en donde hay un flujo constante de compañías o consultores que llegan a Quito por temporadas cortas. Por otro lado, hay compañías que ganan contratos por uno o dos años y que podrán optar por una alternativa como la de Office Max.

Por otro lado, Office Max realiza la inversión por el cliente y admite que el capital se utilice en las competencias centrales, es decir esta modalidad permite la liberación de capital. Facilita la apertura y cierre de la oficina temporal.

Los actuales costos de bienes raíces, mobiliario, contratación de personal y operación dificultan la apertura de una oficina. Office Max ofrece una solución integral al proveer un espacio de trabajo amoblado y listo para ser utilizado por el profesional de hoy de manera inmediata.

La productividad aumenta en un ambiente profesional en relación al trabajo en casa. Le permite al profesional aumentar su rendimiento, mantener una oficina y domicilio comercial en uno de los edificios más prestigiosos de Quito a la fracción del costo. Los servicios pueden ser contratados por temporadas cortas o de manera más permanente conforme a las necesidades del cliente.

La Gerente General tiene 17 años en la industria petrolera en áreas administrativas y con conocimiento de las necesidades del sector. Se piensa aprovechar este conocimiento para ofrecer un servicio personalizado para la industria. Se tomo como filosofía crear y mantener un alto nivel de servicio al cliente, y darle al cliente más de lo que espera.

3. Análisis del entorno

Las cifras macroeconómicas para el Ecuador se han mantenido relativamente estables los últimos años. En el 2011 el PIB fue del 6.50% y la inflación del 5.41%, un incremento del 3.33% en comparación al 2010. El desempleo fue del 7.38% en el 2011 y del 7.58% en el 2010.

En cuanto a competitividad el World Economic Forum (WEF) en el 2011 ubicó al Ecuador en el puesto 101 subiendo cuatro posiciones desde el 2010, sin embargo, la percepción mayoritaria de los empresarios ecuatorianos es que el Ecuador ha perdido competitividad. Según Deloitte, existe una ausencia de estrategia nacional para mejorar la competitividad.

De acuerdo al WEF el Ecuador es una economía en transición y desarrollo en camino hacia una economía madura. En términos generales la WEF califica al Ecuador en los ámbitos de salud y educación en la posición 33 de 142 países. Sin embargo, el ranking en ámbito institucional, la eficiencia de mercado de bienes y del mercado laboral no se perciben por los inversionistas extranjeros como sólidos y eficientes. En cuanto a resolución de disputas legales se ubica en la posición 135 de 142 y la independencia judicial en 130 de 142. El mercado financiero ha subido los niveles de competitividad generando mayor facilidad a créditos. En material de innovación tecnológica subió del puesto 114 en el 2010 al 87 en el 2011.

Las oportunidades y amenazas en el Ecuador están enmarcadas bajo ausencia de condiciones de competitividad adecuadas en los pilares básicos de crecimiento. La mayor parte de empresarios no siente que el Ecuador presenta condiciones recomendables para la competitividad en ningún ámbito como lo demuestran los resultados de los motivadores de

competitividad: infraestructura 3.66, salud y educación primaria 3.32, ambiente macroeconómico 3.21 e institucionalidad 2.58 de 7 puntos posibles.

Sin embargo, se considera que ha subido en general la competitividad debido principalmente a nuevos proyectos, programas y productos, capacitación e incentivo al capital humano, implementación de tecnología, optimización de recursos y mejoras en el servicio al cliente. Le siguen en menor grado mejoras en calidad; alianzas y relaciones con proveedores; infraestructura y reorganización, liquidez y capital, mercados internacionales, financiamiento e inversiones, participación y análisis de mercado, y precios y negociaciones. Las empresas ecuatorianas invirtieron en primero talento humano, luego tecnología, infraestructura, innovación y desarrollo, y finalmente en calidad.

Los indicadores económicos y de eficiencia indican que los niveles de competitividad del país han subido. El WEF concluye que se ha mejorado fortalezas competitivas tanto macroeconómicamente como en salud y educación primaria. La empresa privada continúa realizando esfuerzos para mejorar la competitividad tanto local como internacionalmente. En términos general el ranking del Ecuador ha subido de 105 a 101 lo que indica que el Ecuador va por buen camino (Deloitte 2012).

Según J. Carrera el Ecuador ocupa en el ranking de clima de negocios el puesto 130 entre 183 países, con un riesgo país de 891 puntos, siendo este el segundo más alto de América Latina. La calificación de la deuda es especulativa, de las más bajas y la proporción del PIB mundial es de 0,1 %.

En cuanto al PIB en el 2011 el crecimiento fue de 6.5% con tendencia a la baja, en el 2012 se estima en 5.35%, en el 2013 el 4.37% y en el 2014 el 3.26% (Banco Central Presupuesto, 2012. Min. Economía Perú). La inversión privada bajó de 13.6 en el 2010 a 13.0 en el 2011 siendo la petrolera la más importante. La producción petrolera se estima

incrementará los siguientes años, en el 2012 a 188 millones, a 204.1 millones en el 2013, 201 millones en el 2014 y 191.1 millones en el 2015 según el Ministerio de Recursos Naturales. El precio de barril al momento se estima estará alrededor de los \$80/bbl según la Proforma del 2012 del Banco Central. En el 2011 se recibió \$385.6 millones de inversión extranjera directa. La inversión minera proyectada es de 1400 millones en los próximos cinco años por la compañía Ecuacorriente y se espera mayor inversión a la firma de otros contratos mineros.

El PEA (Población Económicamente Activa) en Quito a marzo del 2012 fue de 455,041 hombres y 346,151 mujeres económicamente activos de las cuales en pleno empleo están 297,349 hombres y 183,894 mujeres; y del sector formal 236,047 hombres y 171,356 mujeres (Inec, 2012).

4. Factores socioeconómicos

De acuerdo a la información recabada y al segmento de mercado al cual se dirige el negocio, el consumidor final está entre los 30 y 50 años, de género masculino principalmente debido al tipo de industria. El nivel de educación es superior y sus actividades económicas son profesionales, como ejecutivos de compañías de servicios petroleros, profesionales independientes y consultores. Están ubicados en el estrato económico medio alto.

El sector petrolero continúa recibiendo inversiones importantes así como lo hará el minero a corto plazo. Los profesionales o consultores son también un mercado atractivo a desarrollar. Los potenciales clientes están concentrados en Quito y Cumbayá.

El servicio sería contratado debido a su disponibilidad inmediata, flexibilidad en tiempo, efectividad en costos y servicio profesional. Presta una solución efectiva a las necesidades de espacios de trabajo y puntos de reunión.

El mercado ecuatoriano ha visto subir sus niveles de competitividad en buena parte debido a la inversión que se realiza en el recurso humano, se aprovechará esta coyuntura para levantar la implantación y el mobiliario de las salas de reunión para espacios de capacitación.

5. Competidores

Espacios Office está en el mercado ya cuatro años, tiene una buena curva de aprendizaje. El primer local se abrió en la Av. Amazonas y Pereira, y el segundo se abrió en este mes en el sector del Quicentro. Los servicios ofertados y tarifas son similares.

Office Center UIO está ubicado en la Av. 12 de Octubre y Cordero. Igualmente ofrecen servicios y tarifas similares. La ubicación se encuentra cercana a Office Max

Oficinas Gerenciales Inteligentes fue fundado en el 2002 y se encuentra localizada en la Muros, sector de la González Suarez. Cuenta con una infraestructura que permite tener dos tipos de oficinas cerradas y aulas de capacitación adicional al resto de servicios.

BF Business Factory se ubica en la 12 de Octubre N26-97 y Veintimilla, y ofrecen oficinas a un plazo de dos años. Las temporales están ocupadas indefinidamente. La tarifa es \$550 por persona mensuales.

Espacios Office hace campañas en Facebook y se promociona extensivamente en el internet. Oficinas Inteligentes tiene su propia página web. Luego le sigue BF que ha migrado a servicios más permanentes y Office Center se limita a poner anuncios en páginas de web inmobiliarias.

En cuanto a precios Office Max fijará sus tarifas competitivamente en relación a sus competidores.

6. Proveedores

Office Max es una compañía dedicada a servicios, los equipos, materiales e insumos no son especializados. Consisten en muebles estándar para oficina, impresora/copiadora, central telefónica y computadores. Existe una buena oferta y alternativas de equipos y de proveedores en el mercado.

Por otro lado, se cuenta con los recursos financieros para realizar las compras necesarias al contado para poder negociar descuento por pronto pago.

7. Análisis de la Industria

La industria en la cual se incursionará está en crecimiento a nivel local e internacional. No hay altas economías de escala pero si hay campo para la diferenciación de servicio. Los requerimientos de capital no son significantes aún cuando son importantes, se estima una inversión de \$34,000 y \$7,000 para la operación mensual. Tecnológicamente la industria es baja, los canales de distribución son exclusivos y no se espera regulaciones gubernamentales nuevas que afecten la industria.

7.1 Competidores actuales

Los competidores actuales son Espacios Office, Oficinas Inteligentes y Office Center UIO, proveen servicios similares en un mercado target compartido. Son competitivos en precio y tienen una dirección comercial también atractiva.

7.2 Competidores potenciales

Las barreras de entrada no son altas por lo cual podrían ingresar nuevos competidores.

7.3 Servicios sustitutos

La oferta inmobiliaria para oficinas en el mercado es alta, la liquidez en el sistema bancaria hipotecario mantiene una buena oferta/demanda, las tasas de interés están bajas y permiten el endeudamiento. Hay inversión en la compra de bienes inmuebles para negocio, por lo cual hay muchas alternativas de oficinas en el mercado. Sin embargo, la compra de un inmueble exige capital, Office Max permite la liberación de este capital.

7.4 Los clientes poder de negociación

El servicio está dirigido a clientes que buscan optimizar sus gastos por lo cual se estima que habrá varios clientes y ningún cliente tendrá una presencia mayoritaria en las ventas. Sin embargo, la flexibilidad del servicio permite el cambio de proveedor con facilidad y sin costo.

7.5 Los proveedores poder de negociación

El poder de negociación de los proveedores no presenta problema ya que el giro del negocio es la prestación de servicios. Hay una buena oferta de proveedores para los equipos, muebles y materiales requeridos que no son de tipo especializado.

7.6 Nivel de rivalidad en la industria

Los competidores de la industria están geográficamente distanciados. El mercado está en crecimiento y las tarifas son competitivas. En cuanto al tamaño de la planta física de los competidores, hay similitud con un competidor y los otros dos tienen áreas al menos dos veces más grandes. Espacios Office ya tiene una sucursal y ha incursionado en la provisión de bodegaje comercial. El Municipio de Quito ofrece un servicio similar a Office Max pero es otro mercado meta.

7.7 Barreras de salida de la industria

Al ser auto-financiado no se estima deuda con terceros. En caso de salida del mercado, el mobiliario y equipos podrán ser alquilados junto con la oficina a un tercero para de alguna manera recuperar la inversión. Los empleados se asumen serán entre uno y dos, los cuales deberán ser liquidados, la Compañía provisionará para esta liquidación. Los contratos con los clientes al ser de corto plazo podrán ser terminados a su vencimiento y los de largo plazo serán notificados conforme los términos contractuales a establecerse. No existe barrera legal o administrativa para impedir la salida de la industria.

8. Plan estratégico de la empresa

8.1 Fortalezas

- Posicionamiento mediante la entrega de un servicio diferenciado apoyado en el conocimiento del sector petrolero y experiencia en servicios administrativos.
- Desarrollo de nuevos productos e implementación mediante la alta capacidad de coordinación, organización, atención a detalle y proactividad.
- Promoción de servicios efectiva que lleve a una ocupación de al menos el 65%.
- Retención de clientes mediante la satisfacción de las necesidades cambiantes de los clientes mediante la flexibilidad y adaptación al cambio.

8.2 Oportunidades

- Existe una tendencia global hacia la renta de oficinas compartidas, virtuales y/o temporales que conducirá al desarrollo de nuevos clientes.
- La inversión petrolera y minera tiene una tendencia incremental en los siguientes años y se estima que el barril de petróleo se mantenga en los niveles actuales de precio que afecta positivamente la demanda.

- La dinámica de los negocios actuales requieren respuesta inmediata al cambio y costos competitivos que apoyen esta necesidad apoyados en una estructura de costos bajos.

8.3 Debilidades

- Una base de clientes pequeña y no diversa creando dependencia.
- Productos base similarmente ofrecido por competidores.
- Experiencia en el desarrollo y administración de proyectos en relación de dependencia siendo Office Max el primer negocio emprendedor.

8.4 Amenazas

- El PIB y la inversión extranjera directa con tendencia a la baja que podría amenazar la clientela base.
- La inversión petrolera principalmente la está realizando la compañía petrolera estatal Petroamazonas a diferencia de una inversión privada que invita a una mayor calidad y diversidad de inversión extranjera.
- El postergamiento en la firma de contratos mineros crea inseguridad en el sector por ende la inversión en el mismo.

8.5 Visión

Ser una compañía líder en la provisión de soluciones espaciales de trabajo.

8.6 Misión

Somos una empresa dedicada a proveer soporte a profesionales y negocios en sus requerimientos de espacios de trabajo a través de un servicio dedicado y comprometido, siempre en busca de excelencia.

8.7 Valores

- Enfoque en el cliente.
- Continuo mejoramiento de las prácticas comerciales.
- Compromiso con el cliente como el eje del negocio.
- Innovación: pensamiento creativo para innovar los servicios en busca de excelencia.
- Flexibilidad para aceptar los cambios.

8.8 Objetivos Estratégicos

- Posicionarse en los próximos cinco años como la mejor empresa de servicios espaciales.
- Desarrollar clientes para lograr una ocupación mínima de 80% en dos años.
- En tres años abrir una segunda sucursal y en cinco una tercera.
- Obtener una rentabilidad anual del 20% durante los próximos cinco años.

9. Estrategia del negocio

Estudios en Gran Bretaña mostraron la siguiente preferencia en los servicios ofrecidos: la provisión de espacios amoblados; área y servicio de recepción; contestación de llamadas y mensajes: parqueaderos para visitas; líneas telefónicas y salas de conferencias; la calidad de la dirección comercial; la habilidad para extenderse y contraerse; y la cercanía a servicios (Gibson, 2012). De acuerdo al sondeo realizado en el mercado local estos servicios también son preferidos localmente.

Gibson también clasifica la preferencia entre negocios en costo total, calidad de dirección comercial, ambiente interno, servicios disponibles, acceso a mercados, calidad de la entrada, cercanía a oficinas existentes, costo por metro cuadrado, costo por persona y

la reputación del operador. Los dos primeros factores son los más importantes, costo total y calidad de servicio.

Office Max utilizará la estrategia de enfoque de diferenciación para el segmento petrolero con apoyo en la experiencia de la Gerente General y se mantendrá con costos muy competitivos a nivel de mercado. En relación a la calidad de dirección comercial, la edificación está entre las mejores de la ciudad y está ubicado en un sector comercial estratégico. Todos los puntos arriba discutidos han sido tomados en cuenta en la concepción del negocio. Cabe indicar que la calidad de servicio diferenciará a Office Max de la competencia. Se buscará crear una base de clientes leales y desarrollar nuevos clientes.

10. Fuentes generadoras de ventaja competitiva

Para generar una ventaja competitiva Office Max venderá cada producto como unidad y evaluará la utilidad de cada producto por separado. Se buscará impulsar los productos de más utilidad y agregar más valor.

Desarrollo de nuevos productos sin descuidar la calidad de los productos existentes; asegurar que los productos son creados y escogidos como respuesta a las necesidades de los clientes; y solicitar retroalimentación de los clientes para conocer sus necesidades y sus expectativas.

Internamente se hará una continua revisión de costos en busca de aumentar la utilidad: mejoramiento de procesos y calidad.

Desarrollo y retención de clientes. El Pareto 80/20 dice que el 20% de los clientes dan el 80% del negocio.

Crear y mantener un alto nivel de servicio al cliente. Darle al cliente más de lo que espera.

11. Plan de marketing

El servicio prestado por Office Max tendrá un enfoque basado en el cliente, en la generación de un compromiso a la satisfacción de sus necesidades. El valor agregado se dará a través del continuo mejoramiento de las prácticas comerciales, profesionalismo del servicio, innovación en los servicios en busca de excelencia y flexibilidad para aceptar los cambios.

El perfil del cliente es el de profesionales, consultores o ejecutivos con estudios superiores entre 30 y 50 años, estrato medio alto, de género masculino principalmente pero también se buscará atender las necesidades de compañías. Se buscará atender el sector petrolero y minero principalmente.

Oficinas Max tiene como objetivo posicionarse como líder de esta industria en cinco años con ventas anuales sobre los \$118,000, abrir una sucursal en tres años y una segunda en cinco años.

La captación de nuevos mercados y el ofrecimiento de nuevos servicios, la venta de los servicios más rentables serán objetivos. Se espera desarrollar un mercado adicional y un servicio nuevo en un lapso de tres años y en cinco años para complementar lo ofrecido por Office Max actualmente.

Los niveles de satisfacción de los clientes deberá ser del 60% medido por la retención de clientes, $R = b / t$ donde R es la tasa de retención, b es el número de clientes que retornan y t es el número total de clientes. Habría que tomar en cuenta clientes que continúan en uso de estos servicios.

La participación del mercado deberá ser del 40% en tres años y 60% en cinco años.

11.1 Descripción del servicio

Office Max Cía. Ltda. es una compañía dedicada a proveer soluciones espaciales; suministrará espacios amoblados de manera temporal y permanente; y servicios de asistencia administrativa. Office Max aprovisiona el marco para un ambiente profesional con servicios administrativos de calidad para que el cliente se dedique a su negocio y a sus competencias centrales. Los servicios incluyen sala de conferencias de 3 a 4 y de 5 a 6 personas; Infocus; servicio de fax, copias y scanner; servicio de internet banda ancha y telefonía; servicio de cafetería; limpieza y mantenimiento; recepción de correspondencia; domicilio comercial; y recepción de mensajes.

11.2 Estrategia de precio

La estrategia es de calidad alta: precio medio - calidad alta. Las exigencias del mercado meta es un domicilio comercial de prestigio, mobiliario de calidad y un ambiente profesional. La competencia en el mercado tiene las tarifas fijadas en esta misma estrategia.

11.3 Estrategia de plaza

El servicio es directamente suministrado al cliente, es un canal de distribución exclusivo. Las ventas se harán mediante promoción directa utilizando la red de contactos.

11.4 Estrategia de promoción

La promoción será realizada mediante el marketing directo, venta personal, y promociones de venta. Se realizará ventas por correo electrónico, página web y el seguimiento de las ventas por teléfono. De haber clientes que así lo requieran se harán las ventas por visita personal. Se elaboraran panfletos para apoyar la gestión de ventas. De no

haber un resultado aceptable, el 30% de ocupación al cuarto mes, se promocionará en radio.

11.5 Estrategia de servicio al cliente

El servicio que se proveerá al cliente en este negocio será determinante para su éxito y podrá diferenciar este negocio de otros mediante el servicio al cliente. Los objetivos del servicio post-venta son asegurar el cumplimiento, la satisfacción del cliente, la atención de los problemas y las quejas, una respuesta pronta y un servicio personalizado.

Hacer seguimiento de la percepción del servicio mediante contacto con el cliente. Prestar atención a los detalles, hacer seguimiento de las llamadas o los correos electrónicos recibidos de los clientes a la brevedad posible. Llevar archivos sobre los clientes que servirán para futura referencia y para asistir en los cambios del personal.

Apertura a la retroalimentación del personal. Asegurar que las expectativas del cliente están siendo cumplidas y buscar entregar más de lo ofrecido. Promocionar las fortalezas de la organización al cliente.

Manejar las quejas de los clientes adecuadamente para promover la lealtad de los clientes. Prestar atención y aprender de la retroalimentación que producen las quejas y mejorar el servicio conforme a ello.

11.6 Estrategia de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento será en términos de servicio diferenciado. Se ofrecerá al cliente un servicio profesional, de alta calidad y personalizado, y una dirección comercial estratégica.

12. Plan de operaciones

Los servicios ofertados están basados en la provisión de once espacios de trabajo, dos salas de reuniones, servicio de recepción y telefonía, recepción de correspondencia y paquetes, y domicilio comercial. Servicios adicionales incluyen impresiones, copias, scanner, fax y servicios secretariales bilingües.

12.1 Objetivos de operaciones

El objetivo en producción es tener un 80% de ocupación en las estaciones de trabajo y en las salas de reuniones.

La satisfacción del cliente será medida en base a la tasa de retorno cuya expectativa está fijada en 60%.

12.2 Diseño del servicio

El servicio será suministrado por Office Max en la Av. 12 de Octubre y Av. La Coruña en el Edificio Urban Plaza. La ubicación de Office Max se considera estratégica en uno de los mejores centros de negocios de Quito.

Se ofrecerá los siguientes planes de servicio.

A. Oficinas Virtuales:

- Dirección comercial
- Recepción correspondencia y fax
- Recepción llamadas y comunicación vía mensaje o enlace telefónico
- Dirección electrónica @officemax.com.ec
- Casillero individual
- Salas de reuniones 4 horas mes

- B. Plan 40 horas: estación de trabajo 2 horas al día
- C. Plan 80 horas: estación de trabajo 4 horas al día
- D. Plan 120 horas: estación de trabajo 6 horas al día.
- E. Servicio de estaciones y salas de reuniones por horas.

Nota: Todos los planes incluyen los servicios virtuales

F. Servicios Adicionales

Servicios secretariales bilingües, fax salientes, copias, scanner, impresiones, parqueaderos fijos.

12.3 Distribución fija

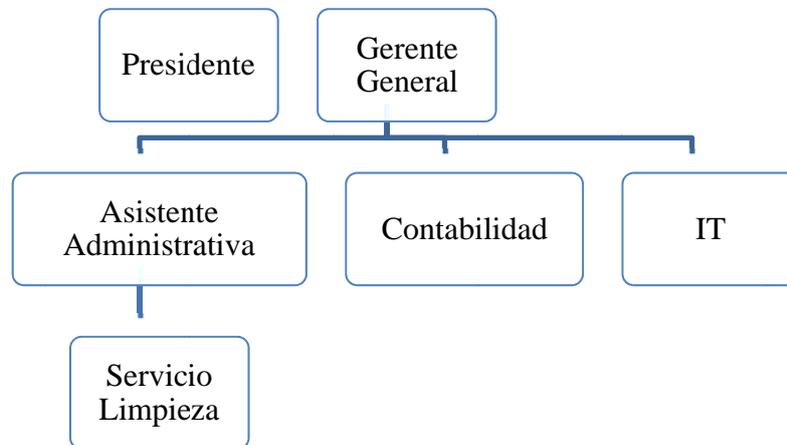
Office Max tendrá una distribución fija de instalaciones, el área total es de 124 m² y el útil 117m². La distribución preliminar del área es la siguiente en metros cuadrados y que será revisada en sitio con un profesional para asegurar su optimización:

Sala de Recepción	1.20	Gerente	6.50
Secretaria	6.50	Sala conferencias #1 (4-5 pax)	11.15
Archivo	3.00	Sala conferencias # 2 (6-7 pax)	13.90
Área de copiadora	2.00	Estaciones de trabajo	11

Se deberá contar con los siguientes equipos para el funcionamiento del negocio: copiadora/impresora/fax, central telefónica, teléfonos, computadoras, Infocus y pantalla con kit montaje. Se continuará buscando en el mercado soluciones tecnológicas para proveer un mejor servicio al cliente.

13. Diseño de estructura y plan de recursos humanos

13.1 Organigrama



13.2 Funciones

Gerente General: responsable principal de Office Max, proveerá la visión y liderazgo a la organización. Coordinación de operaciones, desarrollo de estrategias de negocio, trabajo directo con el cliente, manejo de las ventas y presupuesto, desarrollo de nuevas oportunidades de negocio. Manejo del recurso humano, supervisión de personal, contratación y despido, desarrollo de políticas y procedimiento, desarrollo del personal y entrenamiento. Liderar por ejemplo. Entrenar al personal en el manejo del cliente. Selección del personal idóneo con la predisposición y actitud correcta. Administración de las estrategias de inversión y de flujo de caja, y supervisar la preparación y ejecución del presupuesto anual.

Asistente Administrativa: recepción de llamadas, manejo de correspondencia, manejo y control del equipo de la oficina, recepción y atención al cliente, llevar la agenda de las estaciones y sala de sesiones, archivo, supervisar personal de limpieza, mantener la cafetería y proveer soporte secretarial. Se reportará a la Gerencia General.

Contabilidad: el servicio será contratado mediante horas mensuales, se estima 8 horas mensuales. Entre sus funciones está el pago de servicios, sueldos, ventas, compras, depreciaciones, el manejo o gestión de cartera, conciliaciones bancarias, la proyección de estados financieros e informes contables y financieros, y la preparación y proyección de las declaraciones tributarias. Se reportará a la Gerencia General.

Información Tecnológica: el servicio será contratado mediante horas, se estima 10 horas mensuales. Sus funciones son el mantenimiento de los sistemas y redes de la compañía, configurar los sistemas, y resolver fallas y problemas relacionados con el hardware y software. El servicio es requerido de manera personal y asistencia por teléfono inmediata. Se reportará a la Gerencia General.

Limpieza: el servicio de limpieza será contratado a una compañía, será un servicio diario. Entre sus funciones está la limpieza y desinfección de los baños, aspirar pisos, limpiar y desinfectar la cafetería, limpiar todo el mobiliario, sacar la basura, limpieza puertas y paneles, y limpieza de ventanas. Se reportará a la asistente administrativa.

13.3 Estrategias de motivación y desarrollo del personal

La contratación, motivación, manejo y desarrollo del personal es fundamental para asegurar una rotación baja de personal y un crecimiento del mismo. El papel de la asistente administrativa es clave en el éxito del negocio. Las estrategias para lograr motivar y desarrollar el personal son las siguientes.

- Mantener reuniones semanales para compartir los problemas, experiencias y conocimientos para propiciar un ambiente de libre comunicación.
- Empoderar al personal para que tomen decisiones, es este caso particular la asistente administrativa quien deberá atender el negocio directamente en ausencia de la Gerente.

- Proveer oportunidad de crecimiento al personal mediante la capacitación y entrenamiento. Desarrollo del cliente interno.

13.4 Política de remuneraciones y compensaciones

Con el fin de atraer a personal calificado, motivar y premiar el esfuerzo de los trabajadores, Office Max pagará un sueldo competitivo en el mercado y cumplirá con las prestaciones estipuladas en la ley.

La creación de un bono anual atada a la evaluación realizada mediante el método indicadores balanceados de desempeño basado en perspectivas financieras, de clientes, procesos internos y aprendizaje e innovación. Este método permite una evaluación mensual que podría ser clave en el arranque del negocio. La participación en las utilidades será un segundo incentivo económico.

En el futuro se planea proveer seguro privado condicionado a los resultados económicos.

14. Plan Financiero

Cuentas por pagar: todos los pagos serán registrados en el libro de pagos con la fecha, el nombre, monto, concepto, teléfono, dirección, y número de cheque, número de factura. Los cheques serán girados conforme a los datos de la factura y debidamente cruzados. Los pagos a proveedores se realizarán mediante cheque los martes de cada semana.

La firma autorizada para efectos bancarios será la de la Gerente General y en caso de ausencia lo podrá realizar el Presidente.

Habrà un fondo rotativo de \$50 que estará a cargo de la asistente administrativa, su reposición se hará en base a recibos y facturas efectivas aprobadas por la gerencia general.

Cuentas por cobrar: la renta de los espacios se pagará por adelantado, se recibirán pagos al contado, tarjetas de crédito a plazo corriente y sobre \$100 a tres meses con intereses y cheques.

Política de descuentos: clientes que requieren contratar los servicios de manera mensual recibirán un 10% de descuento sobre las 4 horas diarias. De requerir horas adicionales en las salas de sesiones tendrán un 30% de descuento.

14.1 Proyecciones Financieras: capital y costos de arranque

Office Max Cía. Ltda.
Capital y costos de arranque
Julio 2012

Gastos mensuales	Total Mensual	Total Operación	% Total	Fuente
Salario Gerente Propietario	\$3,000	\$9,000	16.2%	
Secretaria bilingüe	500	1,500	2.7%	
Asesoría IT	200	600	1.1%	
Servicios contabilidad	200	600	1.1%	
Servicios legales	200	600	1.1%	
Arriendo	1,300	3,900	7.0%	
Promoción/Publicidad	200	600	1.1%	
Suministros: papelería, tóner	200	600	1.1%	
Internet	269	806	1.4%	
Celular	200	600	1.1%	
Teléfono	200	600	1.1%	
Condominio	230	690	1.2%	
Electricidad	150	450	0.8%	
Seguro todo riesgo	188	563	1.0%	
IESS	438	1,313	2.4%	
Mantenimiento & arreglos	50	150	0.3%	
Limpieza	200	600	1.1%	
Subtotal	\$7,724	\$23,171	41.6%	
Gastos Únicos		Flujo	% Total	Fuente
Amueblamiento		15,475	27.8%	Mepal
Copiadora/impresora/scanner/fax		1,198	2.2%	Technoprint
Central Telefónica - 15 extensiones		1,008	1.8%	Neyo
Computadores (2)		1,812	3.3%	Mercado Libre
Infocus & Pantalla		1,230	2.2%	Mercado Libre
Modificaciones oficina (A/C, cortinas)		3,500	6.3%	
Materiales		336	0.6%	
Cafetería		179	0.3%	
Permisos, trámites legales		1,500	2.7%	
Promoción		2,000	3.6%	
Contingencia 10%		4,236	7.6%	
Subtotal		\$32,474	58.4%	
Capital de arranque estimado		\$55,645	100%	

14.2 Presupuesto de Equipos, Enseres y Materiales

Office Max Cía. Ltda.
Presupuesto Equipos, Enseres y Materiales
Julio 2012

	Equipos	Precio	IVA	Total
	Copiadora/impresora/fax	1,069.89	128.39	1,198.28
	Central telefónica, tarjeta, instalación	780.90	128.39	909.29
	Teléfono manos libres (2)	13.41	1.61	15.02
	Teléfono manos libres (11)	33.52	4.02	37.54
	Teléfono manos libres (2)	41.10	4.93	46.03
	Computadoras (2)	1,618.00	194.16	1,812.16
	Infocus	999.00	119.88	1,118.88
	Pantalla con kit montaje	99.00	11.88	110.88
	Materiales & suministros	300.00	36.00	336.00
a.	Total Equipos	4,954.82	629.26	5,584.08
	Mobiliario	13,817.10	1,658.05	15,475.15
	Incluye: sillas, archivadores, cajoneras, mesa			
b.	Total Mobiliario	13,817.10	1,658.05	15,475.15
	Cafetería			
	Cafetera	60.00	7.20	67.20
	Jarra eléctrica	50.00	6.00	56.00
	Enseres	50.00	6.00	56.00
c.	Total Cafetería	160.00	19.20	179.20
a+b+c	Total Equipos y Mobiliario	18,932	2,307	21,238

14.3 Tarifas Estimadas

Office Max Cía. Ltda.
Tarifas Estimadas
Julio 2012

Tarifas Planes y Salas de Reuniones

Plan	Tarifa Und.
Oficina Virtual	75.00
Plan 20	155.00
Plan 40	235.00
Plan 60	315.00
Salas de Reuniones	
3-4 personas	8.00
5-6 personas	10.00

Servicios Sobre Pedido	Tarifa Und.
Servicios secretariales bilingües	7.81
Fax locales	0.35
Copias	0.10
Scanner	0.08
Impresiones	0.10
Parqueaderos fijos	50.00

Nota: Las tarifas son competitivas.

14.4 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio ha sido calculado sobre una ocupación del 65%.

Office Max Cía. Ltda.
Proyección de Ventas al 65% Ocupación
Julio 2012

Máximo Horas Estaciones	Ponderación Estimada	Unidades	Máx. Und. Plan	Total horas por plan
Plan				
Plan 20	30%	20	26	528
Plan 40	50%	40	22	880
Plan 60	20%	60	6	352

*Total horas estaciones 1,760.00 Se asume 11 estaciones por 160 horas

Proyección de Ventas 65% Ocupación

Planes	Tarifa Und.	Ocupación Est.	Ctd. Est.	Total
Oficina Virtual	75.00		15	1,125.00
Total Ventas Oficina Virtual				1,125.00
Plan 20	155.00	65%	17	2,659.80
Plan 40	235.00	65%	14	3,360.50
Plan 60	315.00	65%	4	1,201.20
Total Ventas Planes			50	7,221.50

Salas de reuniones	Tarifa Und.	Ocupación Est.	No. Horas Est.	Total
Salas de reuniones				
*3-4 personas	8.00	65%	59.45	309.16
*5-6 personas	10.00	65%	59.45	386.45
Total Salas				695.60

Total horas sala disponibles 118.91 (Horas totales - 4 horas por plan fijas)

Servicios Sobre Pedido	Tarifa Und.	Cantidad Est.	Total
Servicios secretariales	7.81	10	78
Fax locales	0.35	101	35
Copias	0.10	101	10
Scanner	0.08	101	8
Impresiones	0.10	101	10
Parqueaderos fijos	50.00	4	200
Total Servicios de Apoyo			263

10 horas mes
*2 por cliente
*2 por cliente
*2 por cliente
*2 por cliente

Total Ventas Mensuales al 65%

8,180

En dos años se estimar llegar a una ocupación mínima del 80%.

Proyección de Ventas 80% Ocupación

Planes	Tarifa Und.	Ocupación Est.	Ctd. Est.	Total
Oficina Virtual	75.00		17	1,293.75
Total Ventas Oficina Virtual				1,293.75
Plan 20	155.00	80%	21	3,273.60
Plan 40	235.00	80%	18	4,136.00
Plan 60	315.00	80%	5	1,478.40
Total Ventas Planes			61	8,888.00

Salas de reuniones	Tarifa Und.	Ocupación Est.	Horas Est.	Total
Salas de reuniones				
*3-4 personas	8.00	80%	17.25	110.40
*5-6 personas	10.00	80%	17.25	138.00
Total Salas				248.40

Total horas sala disponibles 77.35 (Horas totales - 4 horas por plan fijas)

Servicios Sobre Pedido	Tarifa Und.	Cantidad Est.	Total	
Servicios secretariales	7.81	12	90	10 horas mes
Fax locales	0.35	121	42	*2 por cliente
Copias	0.10	121	12	*2 por cliente
Scanner	0.08	121	10	*2 por cliente
Impresiones	0.10	121	12	*2 por cliente
Parqueaderos fijos	50.00	4	200	
Total Servicios de Apoyo			276	

Total Ventas al 80%

9,413

Resumen Ventas Proyectadas por porcentaje ocupación

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
65%	6,544	6,953	7,362	7,771	8,180	8,589	8,589	8,589	8,589	8,589	8,998	9,408	98,165
80%	9,413	9,413	9,413	9,413	9,413	9,883	9,883	9,883	9,883	9,883	10,354	10,825	117,660

Limpieza	50	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,450
Amueblamiento	15,475	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15,475
Copiadora/impresora	1,198	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1,198
Central Telefónica	1,008	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1,008
Computadores (2)	1,812	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1,812
Infocus & Pantalla	1,230	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1,230
Modificaciones oficina	3,500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3,500
Materiales	336	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	336
Cafetería	179	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	179
Permisos trámites legales	1,500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1,500
Promoción	2,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2,000
Depreciación	0	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	3,834
Contingencia 10%	4,236	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4,236
Total Egresos	42,938	7,843	8,043	8,043	8,043	8,043	8,043	8,043	8,043	8,043	8,043	8,043	11,543	142,757
Flujo Sup./Déficit (-)	2,062	3,701	4,555	(681)	(272)	137	546	546	546	546	546	955	(2,136)	11,054
Flujo de Efectivo Inicial	0	2,062	5,763	10,318	9,638	9,366	9,503	10,049	10,596	11,142	11,688	12,234	13,190	115,548
Flujo de Efectivo Final	2,062	5,763	10,318	9,638	9,366	9,503	10,049	10,596	11,142	11,688	12,234	13,190	11,054	126,602

Flujo de Caja
Proyectado al 80%
de Ocupación
Julio 2012

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Ingresos													
Capital			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ventas 80% Ocupación	9,413	9,413	9,413	9,413	9,413	9,883	9,883	9,883	9,883	9,883	10,354	10,825	117,660
Otros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Ingresos	9,413	9,413	9,413	9,413	9,413	9,883	9,883	9,883	9,883	9,883	10,354	10,825	117,660
Egresos													
Salario Gerente	3,000	3,000	3,000	6,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	6,000	42,000
Secretaria bilingüe	500	500	500	1,000	500	500	500	500	500	500	500	1,000	7,000

Asesoría IT	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,400
Servicios contabilidad	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,400
Servicios legales	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,400
Arriendo	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	15,600
Promoción/Publicidad	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,400
Suministros	0	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,200
Internet	269	269	269	269	269	269	269	269	269	269	269	269	3,224
Celular	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,400
Teléfono	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,400
Condominio	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230	2,760
Electricidad	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1,800
Seguro todo riesgo	188	188	188	188	188	188	188	188	188	188	188	188	2,250
IESS	438	438	438	438	438	438	438	438	438	438	438	438	5,250
Mantenimiento & arreglos	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Limpieza	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,400
Amueblamiento	2,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2,000
Copiadora/impresora	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Central Telefónica	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Computadores (2)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Infocus & Pantalla	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Modificaciones of.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Materiales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cafetería	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Permisos trámites	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promoción	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Depreciación	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	3,834
Contingencia 10%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Egresos	9,843	8,043	8,043	11,543	8,043	8,043	8,043	8,043	8,043	8,043	8,043	11,543	105,319
Flujo Sup./Déficit (-)	(430)	1,370	1,370	(2,130)	1,370	1,840	1,840	1,840	1,840	1,840	2,311	(718)	12,342
Flujo de Efectivo Inicial	0	(430)	939	2,309	178	1,548	3,388	5,229	7,069	8,909	10,749	13,060	52,949
Flujo de Efectivo Final	(430)	939	2,309	178	1,548	3,388	5,229	7,069	8,909	10,749	13,060	12,342	65,290

Office Max Cía. Ltda.
Depreciación Estimada
Julio 2012

Activo	Monto	%	Total Anual
Amueblamiento	15,475.15	13%	1,934
Copiadora/impresora/scanner/fax	1,198.28	13%	150
Central Telefónica - 15 extensiones	1,007.88	13%	126
Computadores (2)	1,812.16	30%	549
Infocus & Pantalla	1,229.76	30%	373
A/C	2,500.00	10%	250
Cortinas	1,000.00	13%	125
Cafetería	179.20	13%	22
Contingencia 10%	2,440.24	13%	305
Total	26,842.68		3,834

Depreciación anual 3,834.39

Depreciación mensual 319.53

Office Max Cía. Ltda.
Flujo de Fondos
Julio 2012

Año 1

Y1	153,810
E1	115,914
Gf1	0
D1	3,834
T1	24%
FF!	29,722

Año 2 - 5

Y2	117,660
E2	105,319
Gf2	0
D2	3,834
T2	24%
FF!	10,300

Office Max Cía. Ltda.
TIR y VAN Estimados
Julio 2012

Período	Flujo de Fondos
0	(55,645)
1	29,722
2	10,300
3	10,300
4	10,300
5	10,300

TIR 10.93%
VAN \$ 6,064.35

15. Conclusiones y recomendaciones

En términos de capital el valor proyectado por Office Max es factible ya que la inversión calculada podrá ser financiada por recursos propios. El retorno sobre la inversión del 10.93% es aceptable al punto de equilibrio del 65% de ocupación el primer año y al 80% en los siguientes cuatro años. Es una oportunidad de crecimiento profesional y personal, con perspectivas económicas prometedoras.

Por otro lado, en términos operacionales, sociales y ambientales no se presenta ningún obstáculo para su realización. La actividad se desarrollará en un sector de negocios de Quito.

El sector terciario en el Ecuador al momento está pasando por una etapa de crecimiento. Si bien es cierta la inversión privada extranjera se ha reducido en el país, se espera un repunte en un futuro cercano debido a la crisis financiera europea. Este repunte potencial de inversión y la tendencia global hacia la renta de oficinas compartidas, virtuales y/o temporales que conducirá al desarrollo de nuevos clientes. La inversión petrolera y minera tiene una proyección incremental en los siguientes años y se estima que el barril de petróleo continúa en los niveles actuales de precio. La dinámica actual de los negocios requiere flexibilidad y eficacia en costos como la alternativa de Office Max.

Sin embargo, la declinación futura del PIB y la falta de inversión extranjera podría amenazar la clientela base. La calidad de la inversión petrolera ha caído y su tendencia a la baja continúa. La falta de seguridad jurídica y el riesgo país posterga nuevas entradas de inversión como en el caso de la minería.

Para hacer frente a estas oportunidades y amenazas, la compañía se posicionará mediante la entrega de un servicio diferenciado apoyado, desarrollo de nuevos productos e implementación, promoción de servicios para asegurar una ocupación de al menos el 65% y la retención de los clientes.

No se puede perder de vista el riesgo de mantener una base de clientes pequeña y no diversa, los productos base similarmente ofrecido por los competidores y el hecho que es el primer emprendimiento. Para lo cual, Office Max replanteará sus estrategias basado en el análisis del macro y micro ambiente así como el ambiente interno.

Para generar una ventaja competitiva Office Max venderá cada producto como unidad y evaluará la utilidad de cada producto por separado, desarrollar nuevos productos sobre la base que son creados y escogidos como respuesta a las necesidades de los clientes; y solicitará retroalimentación de los clientes para conocer sus necesidades y sus expectativas. Se buscará mantener una estructura de costos baja, mejorar procesos y calidad; el desarrollo y la retención de clientes; y crear y mantener un alto nivel de servicio al cliente.

Bibliografía

- Carrera, Jaime. (2011). Proforma Presupuesto 2012. Observatorio Político Fiscal. Extraído el 27 de junio del 2012 desde <http://www.observatoriofiscal.org/attachments/article/2479/Presentacion%20presupuesto%202012.pdf>
- Deloitte. (2012). Informativo Gerencial. Extraído el 24 de junio desde <http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Ecuador/Local%20Assets/Documents/Informativo%20Gerencial/InformativoGerencialFebrero2012.pdf>
- Gibson, V. y Lizieri C. Change & Flexibility. Extraído el 28 de junio del 2012 desde <http://www.reading.ac.uk/LM/LM/fulltxt/0199.pdf>
- Inec. (Marzo, 2012). Informe Mercado Laboral. Extraído el 27 de junio del 2012 desde http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com_remository&Itemid=&func=stardown&id=1487&lang=es&TB_iframe=true&height=250&width=800