



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE OFICINAS
MÓVILES EN LA REGIÓN COSTA.

AUTOR

Javier Rodríguez Palomino

AÑO

2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE OFICINAS MÓVILES
EN LA REGIÓN COSTA.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos Establecidos
para optar por el título de Ingeniero Comercial mención
Administración de Empresas

Profesor Guía
Diego Patricio Torres Contreras MBA

Autor
Javier Rodríguez Palomino

Año
2018

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante Javier Rodríguez Palomino, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación

Diego Patricio Torres Contreras

MBA

CI: 170506999-3

DECLARACIÓN PROFESORES CORRECTORES

Declaramos haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

Gonzalo Roberto Vinueza Luzuriga

C.I. 171326708-4

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”

Javier Rodríguez Palomino

CI: 172142312-5

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, mi familia y profesores por el apoyo y brindarme los conocimientos necesarios para poder culminar con éxito este maravilloso sueño y proyecto profesional

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi esposa, mis dos hijos mi madre y mis hermanos que son mi inspiración para culminar mis sueños, y triunfar cada día.

RESUMEN

Con la ejecución del plan de negocios se busca satisfacer las necesidades de las medianas y grandes empresas que quieran dar a conocer sus productos en las zonas rurales de la región Costera del Ecuador, el aspecto innovador con el que cuenta este proyecto es que llevaran las oficinas de varios servicios o productos, beneficiando así a las medianas y grandes empresas en su intento por incrementar participación en su mercado objetivo. El plan de negocios tiene una fuerte vinculación entre el conocimiento comercial y la construcción de indicadores financieros, que permiten la valoración del proyecto. La obtención de resultados se planifica con la puesta en marcha de una estrategia de mercadeo de especialista, de esta manera, se busca cubrir un segmento específico de empresas que tienen actividades comerciales en zonas rurales, para ofrecer el servicio de oficinas móviles como respaldo a sus eventos o campañas de promoción. El servicio de oficina móvil se prestará en un camión equipado con un chasis de condiciones técnicas de primera calidad y equipados la tecnología necesaria para la conexión remota entre la zona rural y las oficinas del cliente. Los resultados financieros del plan de negocios son positivos, de acuerdo, al valor actual neto de \$ 5.153 y la tasa interna de retorno de 20,37%, esto permite al inversionista recuperar el capital inicial en un plazo entre tres y cuatro años.

ABSTRACT

With the execution of the business plan, the aim is to meet the needs of medium and large companies that want to publicize their products in the rural areas of the Coastal region of Ecuador. The innovative aspect of this project is that the offices of various services or products, thus benefiting medium and large companies in their attempt to increase participation in their target market. The business plan has a strong link between commercial knowledge and the construction of financial indicators, which allow the valuation of the project. The obtaining of results is planned with the start-up of a specialist marketing strategy, in this way, it seeks to cover a specific segment of companies that have commercial activities in rural areas, to offer the service of mobile offices as backup to their events or promotion campaigns. The mobile office service will be provided in a truck equipped with a chassis of first quality technical conditions and equipped with the necessary technology for the remote connection between the rural area and the client's offices. The financial results of the business plan are positive, according to the net present value of \$ 5,153 and the internal rate of return of 20.37%, this allows the investor to recover the initial capital in a term between three and four years.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Justificación del trabajo.....	1
1.2 Objetivos.....	2
1.2.1 Objetivo general.....	2
1.2.2 Objetivos específicos.....	2
2. ANÁLISIS DE ENTORNOS.....	3
2.1 Análisis del entorno externo.....	3
2.1.1 Entorno político.....	3
2.1.2 Entorno económico.....	4
2.1.3 Entorno social.....	6
2.1.4 Entorno tecnológico.....	7
2.2 Análisis de la industria (PORTER).....	8
2.2.1 Poder de negociación de los clientes (Bajo).....	8
2.2.2 Poder de negociación con los proveedores (Bajo).....	9
2.2.3 Amenaza de nuevos competidores (Alto).....	9
2.2.4 Amenaza de productos sustitutos (Medio).....	10
2.2.5 Rivalidad de los competidores (Alta).....	10
2.3 Matriz EFE.....	11
2.4 Conclusiones del análisis de entornos.....	13
3. ANALISIS DEL CLIENTE.....	14
3.1 Investigación cualitativa.....	14
3.1.1 Entrevista a expertos.....	14
3.1.2 Focus group.....	16
3.2 Investigación cuantitativa.....	17
3.3 Conclusiones del análisis del cliente.....	18
4. OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO.....	19
4.1 Descripción de la oportunidad del negocio encontrada.....	19

5. PLAN DE MARKETING	23
5.1. Estrategia general de marketing	23
5.1.1 Mercado Objetivo	24
5.1.2. Propuesta de valor	24
5.2. Marketing mix	25
5.2.1 Producto	25
5.2.2 Precio.....	29
5.2.3 Plaza.....	31
5.2.4 Promoción y publicidad.....	32
5.2.5. Proyección de costos del Plan de Marketing	35
6. Propuesta de filosofía y estructura organizacional	36
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización	36
6.1.1 Misión	36
6.1.2 Visión	36
6.1.3 Objetivos de la organización	36
6.2 Plan de Operaciones	37
6.2.1. Procesos requeridos para el funcionamiento de la organización	37
6.2.2 Ciclo de Operaciones.....	38
6.2.3 Infraestructura y equipamiento requerido por la organización	41
6.3 Estructura organizacional	42
6.3.1 Estructura legal.....	42
6.3.2 Diseño organizacional.....	43
6.3.3 Organigrama.....	43
6.3.4 Descripción de las funciones y puestos de trabajo	44
6.3.5 Gastos de sueldos y salarios del personal.....	45
7. EVALUACIÓN FINANCIERA	46
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos	46
7.1.1 Proyección de ingresos.....	46
7.1.3 Proyección de gastos.....	46
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital	47

7.2.1 Inversión inicial	47
7.2.2 Capital de trabajo.....	48
7.2.3 Estructura de capital	48
7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	48
7.3.1 Estado de resultados	48
7.3.2 Estado de situación financiera	49
7.3.3 Estado de flujo de efectivo	50
7.3.4 Flujo de caja del proyecto	51
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento,	52
7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista.....	52
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento	53
7.4.3 Criterios de valoración	54
7.5 Índices financieros	54
8. CONCLUSIONES GENERALES	56
REFERENCIAS	58
ANEXOS	60

ÌNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Propuesta de valor	25
Figura 2. Diseño de la oficina móvil.....	27
Figura 3. Logotipo de la empresa.....	28
Figura 4. Estructura canal de distribución	31
Figura 5. Mapa de procesos de la empresa	38
Figura 6. Flujograma proceso comercialización servicio	41
Figura 7. Organigrama	44

ÌNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación Industrial Internacional Unificada CIIU	3
Tabla 2. Matriz análisis de la industria	10
Tabla 3. Matriz EFE.....	12
Tabla 4. Mercado objetivo	24
Tabla 5. Matriz Ansoff	26
Tabla 6. Costo de venta	30
Tabla 7. Costeo de marketing	35
Tabla 8. Descripción mobiliario oficina	42
Tabla 9. Descripción equipo computación.....	42
Tabla 10. Descripción funciones	44
Tabla 11. Gastos sueldos y salarios.....	45
Tabla 12. Proyección de ingresos	46
Tabla 13. Proyección de gastos	47
Tabla 14. Estados de resultados	49
Tabla 15. Estado de situación financiera.....	50
Tabla 16. Estado de flujo de efectivo	51
Tabla 17. Flujo de caja del proyecto.....	52
Tabla 18. Flujo de caja del inversionista	53
Tabla 19. Cálculo de la tasa de descuento	53
Tabla 20. Criterios de valoración.....	54
Tabla 21. Índices financieros.....	55

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

Comprender las necesidades presentes en la sociedad y manejar los cambios que se presentan a diario de manera estacional es fundamental para transformar las oportunidades del mercado en proyectos que generen valor tanto a los creadores como a quienes son beneficiados, esto sin lugar a duda, nos da el puntapié inicial para investigar, desarrollar y elaborar este proyecto que a continuación explicaremos e identificar la valiosa oportunidad que brindara a muchas empresas.

El propósito de este estudio es implementar un servicio de oficina móvil, la que será dirigida u orientada a medianas y grandes empresas que quieran dar a conocer sus productos o servicios en parroquias rurales de la región Costa Ecuatoriana, sin la necesidad de crear una infraestructura, ofreciendo a si la satisfacción total tanto del cliente como del empleador y nosotros como empresa.

La creación de un servicio de oficina móvil brindará a los clientes una funcionalidad semejante a la de una oficina estable en ubicación fija, logrando así que las medianas y grandes empresas abarcar más segmentos en el mercado sin la necesidad de invertir en infraestructura para ello.

Para la realización del presente proyecto se tomó en consideración que la región costera del país es en gran manera reconocida por sus parroquias rurales lugares en donde se hace difícil acceder con una infraestructura para dar a conocer un servicio.

En cuanto al impacto o interés social, se desea llegar al sector de empresas medianas y grandes, beneficiándolas con la ampliación de su cobertura, llegando a más clientes y posibilitando su crecimiento. En el plano práctico, se espera resolver un problema concreto y real, en este caso la ampliación de la atención de las empresas en mercados poco explorados, desarrollando nuevas estrategias comerciales, y los beneficios que obtendrían de conocerlas y aplicarlas.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Desarrollar un plan de negocios que permita medir la viabilidad comercial, operacional y financiera de un emprendimiento que comercialice servicios de alquiler de oficinas móviles.

1.2.2 Objetivos específicos

- Analizar el entorno externo y competitivo para obtener información respecto a variables que incidan en la generación de la idea de negocio.
- Identificar las necesidades de las empresas que forman parte del mercado objetivo mediante la ejecución de la investigación cualitativa y cuantitativa.
- Diseñar el plan de marketing en base de la construcción de una estrategia que permita obtener los mejores resultados comerciales.
- Construir una idea de negocio en base de un diseño organizacional y técnico que permita la optimización de recursos.
- Determinar las proyecciones financieras en base a criterios técnicos con el fin de medir la viabilidad de la idea de negocio.

2. ANÁLISIS DE ENTORNOS

La clasificación Industrial Unificada del proyecto corresponde a las actividades profesionales como se establece en la siguiente tabla:

Tabla 1.

Clasificación Industrial Internacional Unificada CIU

M	Actividades profesionales, científicas y técnicas
M73	Publicidad y estudios de mercado
M7310.02	Creación y colocación de anuncios de publicidad al aire libre en: carteles, tableros, boletines y carteleras, decoración de escaparates, diseño de salas de exhibición, colocación de anuncios en automóviles y buses, actividades de perifoneo, alquiler de espacios para actividades comerciales.

Tomado de INEC, 2016

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.3 Entorno político

El mes de abril del 2017, los ecuatorianos acudieron a las urnas para elegir como ganador al Lic. Lenin Moreno como nuevo presidente constitucional del Ecuador para los siguientes años. El gobierno del presidente, Rafael Correa estuvo al frente del país por el lapso de 10 años. La principal herramienta política del gobierno anterior, fue la promulgación de la Constitución en el año 2008, donde se efectivizaron cambios de leyes y creación de nuevas instituciones públicas.

Al asumir el mandato el presidente electo Moreno, reconoció que el país enfrenta una situación política complicada, derivada de los sucesos judiciales que derivaron en la detención del vicepresidente Jorge Glas, debido a los escándalos de corrupción (El Universo, 2017).

Este aspecto genera una inestabilidad entre el poder ejecutivo y legislativo, debido a la negativa de los legisladores afines al ex presidente Correa, para dar paso al juicio político al vicepresidente, esto conlleva a la generación de estrategias políticas para captar el apoyo popular por parte del presidente Moreno, lo cual se efectivizó en la proclinatoria de la consulta popular para el mes de febrero de 2018.

En el campo de las relaciones internacionales, el gobierno anterior ha buscado impulsar los Acuerdos Comerciales con los principales socios comerciales del país, esta estrategia de cristalizó en la firma del reciente acuerdo con la Unión Europea.

En lo que respecta al principal socio externo del país que son los Estados Unidos, a finales del año 2017 se renovó el sistema de preferencias arancelarias, lo que permite a los productos del Ecuador, entran sin aranceles en el mercado estadounidense, beneficiando al intercambio comercial entre ambos países, principalmente en productos como flores, camarón y frutas tropicales.

2.1.2 Entorno económico

De acuerdo a la información emitida por el Banco Central, el crecimiento económico, medido por el PIB en el año 2017 fue 1,90%, este crecimiento muestra una leve recuperación en comparación con los dos años anteriores, debido al levantamiento de las salvaguardas y a la recuperación del consumo. Estas cifras muestran que en el país todavía existen rezagos de la recesión del año 2016, la cual se originó como consecuencia de una disminución en el precio del petróleo, lo cual afectó el presupuesto del estado. (Ortiz, 2017).

El Fondo Monetario Internacional para el año siguiente establece un crecimiento ajustado cercano al 1%, este porcentaje se encuentra supeditado a los cambios necesarios en el financiamiento en el presupuesto del estado, ya que la necesidad de liquidez en la caja fiscal es recurrente, debido a la falta de recortes en el sector público. Especialistas en el cambio económico, reconocen que lo

peor de la recesión económica, ya paso, pero aún persisten los problemas de financiamiento público, los cuales se pueden agravar si no se realizan los ajustes necesarios (El Comercio, 2016).

La inflación en el país se ha mantenido en porcentajes mínimos desde el año 2016, este indicador no ha tenido movimientos abruptos, por el contrario, existen meses, en los cuales la inflación se ha aproximado a cero. El Banco Central establece, que, en el año 2016, el crecimiento de los precios, vario entre el 3,09% en el mes de enero hasta 1,12% en el mes de diciembre (Banco Central, 2016). Esta disminución es un indicativo que el crecimiento de los precios no representa una variable económica sensible al momento de establecer un nuevo emprendimiento en el Ecuador.

La balanza comercial es deficitaria para el país en el período 2007 – 2016, esto indica que las importaciones han tenido una alta participación en el mercado ecuatoriano, especialmente en el año 2010 y 2011, cuando tuvo su tope en los 6 mil millones de dólares (Banco Central del Ecuador, 2016). A partir del año 2017, el país tuvo una balanza comercial positiva, como consecuencia directa de la imposición de salvaguardas y restricciones arancelarias por parte de las autoridades económicas del país.

Esto permite concluir que el mercado reacciono a las medidas restrictivas de las importaciones y se contrajeron las compras del Ecuador con el mundo, esto es una evidencia general, de que el comportamiento del comercio internacional del país es sensible a los cambios en la legislación.

Las principales conclusiones del entorno económico se refieren a que la economía está en una etapa recesiva, no con tanta fuerza como el año 2016, pero la crisis todavía continúa. Por el lado de la inflación no existe un riesgo que considerar para desarrollar un nuevo proyecto.

2.1.3 Entorno social

La población del país, de acuerdo, al último censo nacional realizado en el año 2010, marca una tendencia de la población hacia las zonas urbanas. El 62% de los habitantes del Ecuador, viven en las grandes ciudades, especialmente Quito y Guayaquil. Por el contrario, la población rural ha decrecido, ubicándose en el 38% de los habitantes, en poblados pequeños que se dedican a actividades agrícolas principalmente (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2015).

La tasa de crecimiento poblacional es del 1,95%, esta ha disminuido en los últimos años debido a la tendencia de las familias a contar con menor cantidad de miembros, especialmente en la región Costa donde se ubica el 50% de la población total del Ecuador, la región Sierra abarca el 44% y entre las provincias de la Amazonía y la Región Insular el 6% de la población, especialmente en las zonas rurales (Instituto Latinoamericano de la Familia, 2015).

Los grupos poblacionales por edad, determinan que la población se concentra en las personas menores de 19 años, este porcentaje abarca el 42% de la población total. Por el contrario, los adultos mayores de 65 años representan el 7% de la población. Esto permite concluir que la población del país es joven con una edad promedio de 29 años (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2015).

Otro importante indicador de la situación social de un país es el desempleo, el cual ha sido una tarea pendiente para las autoridades gubernamentales. Debido a su connotación social, el desempleo tiene una fuerte incidencia en el desarrollo social de un país, especialmente entre la gente joven que está construyendo su porvenir en base de fuertes expectativas laborales. Precisamente este grupo poblacional de personas jóvenes, donde tan solo uno de cada diez tiene un empleo adecuado. A nivel general en el país, existe un masivo grupo de personas que se encuentra en el subempleo, esto es el 48% de la población económicamente activa (Corporación Centro de Estudios y Análisis, 2017).

Este grupo de trabajadores no tienen una situación estable a nivel laboral, porque no se encuentran afiliados a la seguridad social o no cobran regularmente los beneficios sociales que tienen derecho los trabajadores en el Ecuador, como es el caso de los décimo tercer o décimo cuarto sueldo, afectando sustancialmente al desarrollo social del país.

2.1.4 Entorno tecnológico

El uso de la tecnología ha tenido un fuerte crecimiento en el Ecuador en los últimos años, principalmente por la disminución de los costos de conexión a internet y la fuerte presencia de los celulares inteligentes entre la población, especialmente en las personas menores de 30 años. Cifras oficiales del Ministerio de Telecomunicaciones establecen que el 68% de las empresas utilizan computadores en sus procesos administrativos y comerciales. En el caso del uso del internet en las empresas tiene una fuerte presencia a nivel empresarial, ya que, el 82% de las empresas indican que lo utilizan en sus actividades ligadas al negocio (Ministerio de Telecomunicaciones, 2016).

El comercio electrónico en el país, todavía tiene una incidencia limitada, de acuerdo a la información del INEC, el 48% de las personas han adquirido bienes o servicios por medio de una página web o algún tipo de redes sociales, esto en zonas urbanas donde la incidencia del uso de la tecnología es mayor (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016).

El uso de hardware ha tenido un fuerte crecimiento en el último lustro, en el año 2012, la tasa de uso de computadores portátiles era del 0,3%, en el año 2016 subió a 13%, en el caso del computador de escritorio, creció de 40% a 54% en el mismo periodo de tiempo. Las provincias con mayor acceso a esta tecnología son las provincias de Guayas y Pichincha (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016)

Relacionado el uso y acceso a la tecnología y el grupo demográfico por edad, se concluye que los menores de 30 años tienen un uso frecuente de redes sociales,

internet y acceso a teléfonos inteligentes, en la provincia de Pichincha, el 70% de este grupo poblacional es usuario activo de la tecnología (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016).

2.2 Análisis de la industria (PORTER)

El presente plan de negocios se ubica en el siguiente código de la Clasificación Industria Internacional Unificada:

2.2.1 Poder de negociación de los clientes (Bajo)

Los clientes o compradores del servicio de apoyo móvil a empresas son organizaciones compuestas por personas jurídicas con actividades comerciales. El número de estas entidades de acuerdo a la información de los contribuyentes en la provincia de Pichincha que es publicada por el Servicio de Rentas Internas (Servicio de Rentas Internas, 2017), determina que existen 22.853 organizaciones que se dedican a la actividad comercial.

Esta información determinada que no existe una concentración de clientes, ya que existe un alto número de organizaciones involucradas en el desarrollo de la actividad comercial en la provincia, esto representa una oportunidad para la industria de actividades de servicio de apoyo a empresas.

En cuanto al número de personas que tienen una actividad comercial regular son 3 millones de personas, esto es el 31% de la población del país mayor a 12 años de edad (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2015).

En base a la información del número de entidades que realizan actividades comerciales, se puede mencionar que el volumen de compra de cada cliente es mínimo en comparación con el total, esto incide en que el cliente no tenga incidencia en el precio final del servicio lo que permite concluir que el volumen de compra del cliente es una oportunidad para la industria ya que es un poder de negociación bajo.

2.2.2 Poder de negociación con los proveedores (Bajo)

La industria de servicios de apoyo a empresas tiene una gran cantidad de proveedores en el campo del software y hardware. En el caso del software necesario para el desarrollo del servicio es accesible a través de la descarga directa previo el pago de una mensualidad o anualidad, la cual en muchos casos es baja debido a que las empresas que proveen software tienen bajos costos fijos ya que distribuyen sus servicios a través del internet.

La capacidad de integración hacia delante de los proveedores de la industria de servicios es mínima lo que determina que no está interesados en incrementar la competencia. Al disponer de varios proveedores, se puede concluir que el costo de cambio para el proveedor es bajo.

Con el análisis de la información se puede concluir que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

2.2.3 Amenaza de nuevos competidores (Alto)

La industria de servicios de apoyo a empresas no dispone una barrera de entrada para nuevos competidores, más allá de las disposiciones legales que debe cumplir la creación de cualquier negocio en el país, esto es obtención del permiso o patente municipal, obtención del registro único de contribuyentes y registro de historia laboral para los empleados de la empresa. Estos requisitos no son difíciles de obtener para los nuevos competidores, por lo que es una amenaza, ya que la industria es de fácil acceso, por el tema de barreras de entrada y diversidad de proveedores.

Al igual que las barreras de entrada en la industria de servicios no existen barreras de salida difíciles de superar, al momento de cerrar una empresa, el equipo. Para las empresas que buscan salir de la industria es fácil encontrar compradores para el equipamiento tecnológico y no necesitan deshacerse de inventario.

En lo que respecta a las barreras de entrada al sector económico, estas no son una limitante para los futuros competidores que pretenden ingresar en el mercado del desarrollo móvil. Un atractivo de la industria se refleja en la utilidad que se ubica en 718 millones de dólares en el año 2016. Las cifras de la industria muestran un alto nivel de inversión, el cual en el año 2016 tiene la cifra de 3.303 millones de dólares. (Superintendencia de Compañías, 2016). Estas cifras del sector son atractivas para nuevos competidores. Por esta razón se puede concluir que la amenaza de nuevos competidores es alta.

En base a los factores analizados se puede concluir que el acceso de nuevos competidores es alto, representado una amenaza para los participantes de la industria.

2.2.4 Amenaza de productos sustitutos (Medio)

En la industria de servicios la amenaza de productos sustitutos es medio debido a que no existe un servicio alternativo que cubra las necesidades de los usuarios por tecnología móvil. En el caso de que las empresas no cuenten con servicios de tecnología para comunicarse con sus clientes, existe una baja conectividad con sus usuarios y por lo tanto se minimiza la relación con los clientes potenciales y actuales.

En base a este aspecto sobre los productos sustitutos se concluye que la amenaza de productos sustitutos es media en la industria de servicios de apoyo a empresas.

2.2.5 Rivalidad de los competidores (Alta)

En el Ecuador existen 3.761 empresas que se enfocan en la comercialización de servicios de apoyo a las empresas, según la clasificación industrial unificada (CIIU), el 87% de estas empresas (3.283) corresponde a capital nacional y 13% (478) corresponde a capital extranjero. En cuanto a la ubicación geográfica, el 59% se encuentran en la provincia de Pichincha, 31% en la provincia de Guayas y el 10% restante se reparte en el resto de provincias del país (Superintendencia

de Compañías, 2016). Esta distribución muestra una concentración geográfica de las empresas del sector en la provincia de Pichincha.

En lo que respecta al crecimiento de la industria, según cifras del Banco Central (2017), el promedio entre el año 2009 y 2016 es 6.68% anual, este índice de crecimiento de la industria es superior al crecimiento de la economía en el mismo periodo, lo que significa que es un sector rentable para las empresas participantes. Estas cifras de la industria permiten concluir que es un sector atractivo para los inversionistas y esto intensifica la rivalidad entre los competidores.

Los resultados obtenidos en el análisis de la industria se pueden apreciar en la siguiente matriz:

Tabla 2.

Matriz análisis de la industria

Factores análisis	Criterio calificación		
	Bajo	Medio	Alto
Poder de negociación de los clientes			
Poder de negociación de los proveedores			
Amenaza de nuevos competidores			
Amenaza de productos sustitutos			
Rivalidad de los competidores			

2.3 Matriz EFE

En base al análisis de entorno externo e industria se establece los siguientes aspectos principales que permiten construir la matriz de factores externos (EFE) donde se detalla las siguientes oportunidades y amenazas:

Tabla 3.

Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PESO	CLASIFICACION	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Promulgación de leyes que permiten la planificación estatal	0,09	4	0,36
Mínimo incremento de precios	0,09	4	0,36
Composición de la población en edades jóvenes	0,10	3	0,30
Mayor acceso a tecnología para las empresas	0,08	3	0,24
Frecuencia de uso de computadores y redes sociales por parte de la población joven	0,06	3	0,18
Bajo poder de negociación de clientes	0,08	3	0,24
Bajo poder de negociación de los proveedores	0,06	3	0,18
SUBTOTAL			1,86
FACTORES EXTERNOS CLAVES	PESO	CLASIFICACION	PESO PONDERADO
AMENAZAS			
Complicaciones en el comercio internacional resta competitividad al país	0,10	2	0,20
Lento crecimiento de la economía	0,10	2	0,20
Debilidad en la balanza comercial	0,05	2	0,10
Informalidad en la generación de empleo	0,05	2	0,10
Alta posibilidad por el ingreso de nuevos competidores	0,07	2	0,14
Alta rivalidad de los competidores	0,07	2	0,14
SUBTOTAL			0,88

2.4 Conclusiones del análisis de entornos

1. En el entorno político se puede concluir que en el país han existido cambios en la planificación estatal y ampliación en las regulaciones del estado hacia la actividad privada, esto conlleva a la elevación de aranceles para frenar las importaciones.
2. El crecimiento económico del país se encuentra estancado, en lo que respecta a la inflación el crecimiento de precios está en porcentajes controlados y no representan un aspecto negativo para la ejecución de nuevos negocios.
3. El aspecto demográfico del país se encuentra dominado por la población joven, la cual tiene nuevos comportamientos que inciden en la decisión de las empresas en su forma de acercarse a su mercado objetivo.
4. Al igual que la composición demográfica, el uso de la tecnología está cambiando la manera en la cual las empresas buscan captar nuevos clientes. Deben concentrar sus esfuerzos en llegar a los clientes a través de los medios que utilizan los consumidores, especialmente ligados al uso de la tecnología y las redes sociales.
5. El poder de negociación de los clientes en la industria es bajo debido a que no existe una concentración de clientes con altos volúmenes de compra.
6. El poder de negociación de los proveedores es bajo, porque para la industria es fácil acceder al uso de la tecnología en la cual se fundamenta las actividades comerciales de las oficinas móviles.
7. Debido al atractivo de la industria, existe una alta posibilidad de ingreso de nuevos competidores, que buscan su espacio en la prestación de servicios para las empresas comerciales.
8. En lo relacionado con los productos sustitutos existe una amenaza media por cuanto la provisión de servicios móviles para las empresas

comerciales no es indispensable para ejecutar sus procesos de acercamiento a sus clientes.

9. El crecimiento de la industria es un factor atractivo para que exista una alta rivalidad de la industria.

3. ANALISIS DEL CLIENTE

El análisis del cliente busca proporcionar información concerniente a los resultados obtenidos de la investigación de mercado, para realizar este análisis se utilizaron fuentes primarias y secundarias que permitieron obtener información cuantitativa y cualitativamente. En la parte cualitativa se realizaron entrevistas a expertos, focus group y en la parte cuantitativa se contó con el apoyo de encuestas.

3.1 Investigación cualitativa

3.1.1 Entrevista a expertos

Las entrevistas a expertos fueron desarrolladas a las personas encargadas del área de mercadeo, publicidad y comercialización de empresas que tienen presencia en la zona rural de Guayas, Manabí y Los Ríos, donde el proyecto se enfocará en su mercado objetivo. Los participantes son los siguientes:

- **Experto N° 1: Fredy Robalino – Regional Sales Manager de Grupo Unicomer – Artefacta**

Conclusiones de la entrevista

La zona rural de las provincias de la costa central es una zona de expansión comercial, para nuestra empresa es muy importante crecer en estos mercados, porque en la zona urbana de Guayaquil existe una saturación del mercado debido a la competencia excesiva.

Los habitantes de estos sectores tienen características especiales por lo que, es importante generar nuevas estrategias para llegar al mercado objetivo, como la generación de eventos comerciales en las plazas principales de las ciudades, donde se ubica música, zanqueros, animadores y se realizan las acciones comerciales, para ello, se debe contar con una oficina móvil que preste el apoyo logístico y de comunicación en la zona.

Se realizan eventos en fechas específicas como época navideña o en las fechas de fiestas parroquiales o cantonales para aprovechar la aglomeración de gente en la plazas y parques. Además, se programan eventos cada trimestre para fortalecer la presencia de vendedores en la zona.

Con relación a la infraestructura para estos eventos, se establece que la empresa no dispone de la infraestructura propia para ejecutar estos eventos, así que se contrata con terceras personas o empresas que proveen sus servicios de logística, animación y otros servicios que se requieren para los eventos comerciales.

Adquirir la infraestructura tecnológica para apoyar estos eventos no está en los planes de la empresa por el tema de presupuesto, porque se requiere una alta inversión para la adquisición de vehículos equipados y conexión tecnológica.

- **Experto N° 2: Javier Cobo– Coordinador de Servicios de Mercado – CNT Ecuador**

El experto concuerda con la entrevista anterior, porque, la zona rural de la Costa, ha tenido un importante crecimiento en los últimos tres años, especialmente desde la comercialización de teléfonos inteligentes.

Es importante para los habitantes de estos sectores, establecer en fechas específicas con eventos masivos con la presencia de animadores, con el fin de apoyar a los distribuidores. Estos eventos son a cargo de la empresa con el apoyo comercial de los distribuidores.

Con respecto a la infraestructura para la organización de eventos comerciales masivos es contratada con varias empresas, no tenemos proveedores fijos, dependen de la ubicación del evento. La empresa cuenta con recursos para contratar a terceros para la realización de eventos, no está interesada en invertir para comprar los equipos necesarios, no se constituye parte de su negocio principal.

3.1.2 Focus group

El focus group se realizó con la presencia de siete vendedores del sector rural de la provincia de Guayas, se reunió a los participantes para que expresen sus ideas sobre el proceso de comercialización. Los principales resultados son los siguientes:

El comportamiento del consumidor de la zona rural es distinto a la urbana, porque no disponen del mismo uso de tiempo disponible. Este se debe a que las personas tienen un ritmo de vida más pausado, por lo que, gustan de asistir a eventos de la comunidad y en esos eventos las empresas deben aprovechar la aglomeración de personas para comercializar sus productos y/o servicios.

Un aspecto que se debe tomar en cuenta es el tema de la distancia, en la ciudad todos viven en barrios o urbanizaciones en cambio en la ruralidad las viviendas están más alejadas unas de otras, por lo que los vendedores deben recorrer lugares de mayor distancia. Para optimizar este aspecto es importante la realización de eventos comerciales masivos donde acudan las personas que viven en la zona rural del cantón Daule de la provincia de Guayas.

Los eventos comerciales son un gran apoyo para los vendedores, porque permiten obtener bases de datos para cerrar las ventas en días posteriores y si las promociones son atractivas, las personas suelen comprar en el mismo evento. Para que esto suceda debe existir un apoyo logístico adecuado, especialmente cuando se tienen que realizar contratos, se tiene que verificar referencias comerciales o se entrega productos a crédito.

3.2 Investigación cuantitativa

La investigación cuantitativa permite de forma estructurada obtener información a través del análisis de datos sobre variables, en este caso se buscó establecer el segmento objetivo para este proyecto, las características del servicio de una oficina móvil destinada a satisfacer la demanda de los clientes de las empresas grandes y medianas en sectores periféricos y parroquias rurales del Cantón Daule en la Provincia de Guayas y las estrategias de mercado más efectivas para posicionar el servicio dentro del mercado.

El estudio se basó en el diseño de una encuesta a través de un cuestionario aplicado a 64 posibles clientes para conocer las preferencias de consumo y determinar el comportamiento de aceptación del servicio.

A continuación, se presenta las principales conclusiones desprendidas de los resultados obtenidos de la encuesta:

- El 50% de los encuestados están representados por una población que no excede los 35 años de edad.
- El estudio demuestra que el 80% de los encuestados mantienen sus negocios dentro de la industria automotriz, producción, distribución y comercialización de servicios y educación en la zona rural del cantón Daule en la provincia del Guayas.
- El 42% de los encuestados señalan que, como estrategia de ventas de sus productos y servicios, se basan en las ventas a través del canal de comercio electrónico y el 27% señala que las ventas las realizan directamente en sus almacenes o locales.
- Entre las principales actividades de acercamiento con su cliente, los encuestados utiliza los descuentos y promociones en el 35,94%, seguido de ferias y eventos 31,25%, actividades relacionadas con la marca 21,88% y por último las visitas al cliente 10,94%.

- La mayor efectividad de acuerdo al cierre de ventas, son los descuentos y ferias, ya que atraen mayor cantidad de personas que buscan un producto determinado. Por el contrario, las visitas al cliente no constituyen un canal efectivo ya que requiere un gasto por el tema de movilización de los vendedores hacia el lugar de residencia del cliente.
- En relación con la aceptación del servicio más del 50% de los encuestados les gusta la idea de utilizar una oficina que se movilice por la ciudad donde se pueda ofrecer productos y servicios de una manera más cómoda y formal, acortando la distancia con los clientes y que permita ingresar a nuevos mercados.
- El presupuesto aproximado que consideran los encuestados para el alquiler de una oficina móvil para la prestación de sus servicios se ubica entre los \$ 3.000 y \$ 5.000 con un 59,38% mientras que el 20,31% señala que cuenta con un presupuesto mayor a los \$5.001, dejando en claro el estimado de precios dentro de los cuales se puede manejar el alquiler del servicio inicialmente en el mercado. Los valores indicados se refieren por evento ejecutado.

3.3 Conclusiones del análisis del cliente

1. La investigación cualitativa permitió conocer la posición de dos personas que laboran en empresas comerciales con presencia a nivel nacional, la principal respuesta de los expertos entrevistados, indica que las empresas comerciales están habituados a realizar eventos masivos comerciales como una estrategia de venta y promoción de sus productos y/o servicios.
2. Las empresas comerciales no están interesadas en contar con la infraestructura logística y tecnológica para los eventos comerciales, ya que es una inversión que no es parte de su negocio principal, prefieren contratar con terceros.

3. Para contratar buscan empresas que sean cumplidas y tenga la infraestructura suficiente para satisfacer sus necesidades de conexión a internet y respaldo de oficina móvil.
4. El focus group complementa la información de los expertos y confirman que los eventos comerciales masivos son un canal de comercialización importante para las empresas.
5. El análisis cuantitativo permite establecer a los eventos comerciales como la segunda opción de las empresas para incrementar sus ventas o promocionar un nuevo producto y/o servicio. (Anexo XX Cuestionario de la encuesta)

4. OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO

La oportunidad de negocio se construye en base de los principales factores que impulsan la idea de negocio, los cuales fueron analizados en base a la información del entorno externo, la industria y el análisis del cliente.

4.1 Descripción de la oportunidad del negocio encontrada

Uno de los principales factores que impulsan la ejecución de la idea de negocio es la estabilidad en el crecimiento de los precios, lo cual se encuentra medido a través de la inflación.

Según la información dispuesta en el análisis del entorno económico, la inflación ha tenido tasas de crecimiento mínimas desde el año 2015, esto faculta al emprendedor a planificar su estructura de costos en un escenario de baja inflación, esto beneficia en orientar los recursos financieros a la inversión inicial y disminuir la presión sobre la proyección de gastos del futuro proyecto.

En el entorno tecnológico, los indicadores analizados confluyen en una oportunidad para generar la idea de negocio, el uso de la tecnología ha tenido un crecimiento vertiginoso en los últimos años.

Las herramientas asociadas al internet tienen una aceptación de 82% en las empresas, esto permite que la velocidad de la comunicación se incremente y crezca la facilidad de realizar negocios. De igual manera, el uso de teléfono inteligente ha crecido en la población, especialmente entre los jóvenes entre 16 y 5 años, quienes disponen de un alto tiempo de conexión en las redes sociales.

Este aspecto, beneficia a las empresas porque permiten mayor comunicación de promociones y/o descuentos en el mercado objetivo de sus productos, esto favorece a la idea de negocio porque los eventos que realicen las empresas tienen una mayor acogida incrementando la actividad comercial en la zona de influencia, que en este caso son las provincias de la Costa.

En lo relacionado a la investigación de mercado, llevada a cabo a través del grupo focal, los participantes mencionaron dos aspectos muy importantes para potenciar la idea de negocio, por un lado, es la distancia entre las poblaciones de la zona rural, esto propicia la realización de eventos periódicos para que los habitantes del sector estén conectados con la marca o con el producto que se piensa comercializar, esto genera una recordación de marca en el cliente potencial. De esta manera, las empresas comerciales contratarán los servicios de oficina móvil como apoyo para sus eventos.

El otro aspecto importante en las poblaciones rurales de la Costa, es el apoyo que un evento comercial provee a la comercialización de un determinado bien o servicio. Los participantes del grupo focal hicieron hincapié que las campañas de promoción de electrodomésticos o celulares, atraen muchas personas, pero buscan la compra a crédito.

Para que los vendedores puedan cerrar las ventas más rápidamente tienen que acceder a los datos del cliente en el caso que el producto se entregue con crédito

directo, para lo cual es importante la verificación de datos y acceso a la central de riesgos del solicitante. Esto se puede ejecutar con el apoyo de la oficina móvil.

Estos dos aspectos son muy importantes bajo el criterio de los vendedores de la zona rural, por lo que son oportunidades para generar una idea de negocio acorde a la necesidad de las empresas comerciales.

Es de mucha importancia en la ejecución de la oportunidad de negocio, establecer un canal de conexión entre las oportunidades encontradas en el análisis de entornos y el análisis del cliente, en este aspecto, es viable resaltar el bajo poder de negociación de los clientes porque existe una baja concentración de clientes con la oportunidad de construir una idea de negocio que se adapte a las necesidades de los clientes, esto es el apoyo logístico de la oficina móvil.

De esta manera se apunta a un sector con necesidades homogéneas y se puede construir una relación de largo plazo con las empresas comerciales que demandan el servicio que se está desarrollando en el presente plan de negocios.

La información proporcionada en la entrevista a expertos, permite conocer la situación actual del sector comercial. Si bien en el análisis del entorno económico se reflejó una recesión económica en el año anterior, la opinión de los expertos permitió conocer que la economía y el consumo de las personas se está recuperando en el año 2017, las expectativas de las empresas de tecnología son positivas, porque ven en la eliminación de restricciones de importaciones una oportunidad para incrementar las ventas, especialmente en la época anterior a la temporada navideña.

Los expertos consultados coinciden en manifestar que las ejecuciones de eventos comerciales en las zonas rurales son periódicos y obedecen a una programación trimestral, especialmente en períodos donde las ventas han tenido una disminución y no ha sido cumplir con los presupuestos de ventas.

En la actualidad, es muy común organizar y/o auspiciar fiestas cantonales o parroquiales a cambio de un espacio en la plaza central de las zonas rurales para comercializar los productos de las empresas. Estos eventos necesitan de la infraestructura tecnológica que ofrece una oficina móvil.

Con respecto a la infraestructura tecnológica para los eventos comerciales, los expertos mencionaron que no están interesados en adquirir vehículos o equipamiento tecnológico para dar soporte a los eventos, ya que no cuentan con el presupuesto necesario, además como no son eventos regulares, sería un desperdicio de dinero mantener una inversión sin ser ocupada a su máxima capacidad, más aún en épocas de recesión.

Es por ello, que los expertos ven muy viable la contratación del servicio con empresas externas, siempre y cuando cumplan con las condiciones de puntualidad y entrega adecuada del servicio. Esta condición es una oportunidad si la empresa que preste el servicio de oficina móvil conoce la necesidad de sus clientes.

En la investigación cuantitativa ejecutada a través de las encuestas, se pudo conocer que las empresas el 31% de las empresas realizan algún tipo de evento comercial como estrategia de acercamiento al cliente y promoción de nuevos productos y servicios, siendo la realización de eventos comerciales (ferias) como un canal efectivo de venta, debido a que se minimizan gastos operativos y se puede generar una venta por volumen, facilitando la ejecución de promociones.

Una oportunidad de negocio derivada de las encuestas, es la aceptación del 50% de las empresas por contratar un servicio de oficina móvil para dar apoyo a sus vendedores en la ejecución de eventos y ferias comerciales. Este porcentaje de aceptación es importante para generar una oportunidad de negocio sustentable en el mediano y largo plazo.

5. PLAN DE MARKETING

5.1. Estrategia general de marketing

La estrategia de marketing que orienta las acciones del marketing mix es la estrategia de especialista, la cual define Lambin, Galluci, & Sicurello (2015) como la concentración de acciones de mercadeo con el fin de satisfacer las necesidades de un segmento particular, sin intentar cubrir todo el mercado.

El objetivo principal de esta estrategia es abastecer de manera más eficaz que los competidores que abastecen al mercado total. La forma de llevar a cabo esta estrategia, es cubrir las necesidades de las empresas comerciales de una zona específica, esto es la región rural central de la costa ecuatoriana. Esto es las provincias de Manabi, Los Ríos y Guayas, al concentrarse en esta zona se busca satisfacer las necesidades de un grupo específico de empresas, estableciendo la oficina central en la ciudad de Babahoyo con el fin de estar cerca de las necesidades de sus clientes.

La estrategia de posicionamiento de la empresa es “más por más” la cual consiste en que el servicio tiene un precio mayor sin embargo ofrece un mayor beneficio (Kotler & Armstrong, 2008). Se selecciona esta estrategia tomando en cuenta los atributos del servicio que refleja la oportunidad para las empresas de lograr un mayor acercamiento con sus clientes y considera el valor que percibe los clientes de los beneficios que ofrece el servicio.

5.1.1 Mercado Objetivo

Tabla 4.

Mercado objetivo

TIPO SEGMENTACIÓN	CARACTERÍSTICAS	PLAZA	NÚMERO DE EMPRESAS
Segmentación Actividad Económica	Empresas con actividades comerciales de comercio al por menor. Fuente: Superintendencia de Compañías	Ecuador	4.086
	Empresas con actividades comerciales de comercio al por menor. Fuente: Superintendencia de Compañías	Guayas, Manabí y Los Ríos	1.634
Segmentación Actividad Económica	Empresas con actividades comerciales de comercio al por menor: aparatos eléctricos de uso doméstico, muebles y otros enseres domésticos en comercios especializados. Fuente: Superintendencia de Compañías	Guayas, Manabí y Los Ríos	169
Segmentación por uso servicio oficina móvil	Empresas con actividades comerciales de comercio al por menor: aparatos eléctricos de uso doméstico, muebles y otros enseres domésticos en comercios especializados con disposición a contratar el servicio de oficina móvil (50%). Fuente: Encuesta aplicada	Guayas, Manabí y Los Ríos	85

El mercado objetivo está compuesto por 85 empresas que se dedican a actividades comercio al por menor de aparatos electrónicos de uso doméstico.

5.1.2. Propuesta de valor

La propuesta de valor de la empresa es permitir a las unidades empresariales el acceso a herramientas comerciales y de atención al cliente en este caso oficinas móviles totalmente adecuadas y diseñadas para realizar labores diarias con el fin de mejorar la relación con sus clientes, en base, de criterios de fidelización, comunicación y promoción. Para cumplir con esta propuesta de valor se esquematiza el siguiente esquema basado en el modelo Canvas:

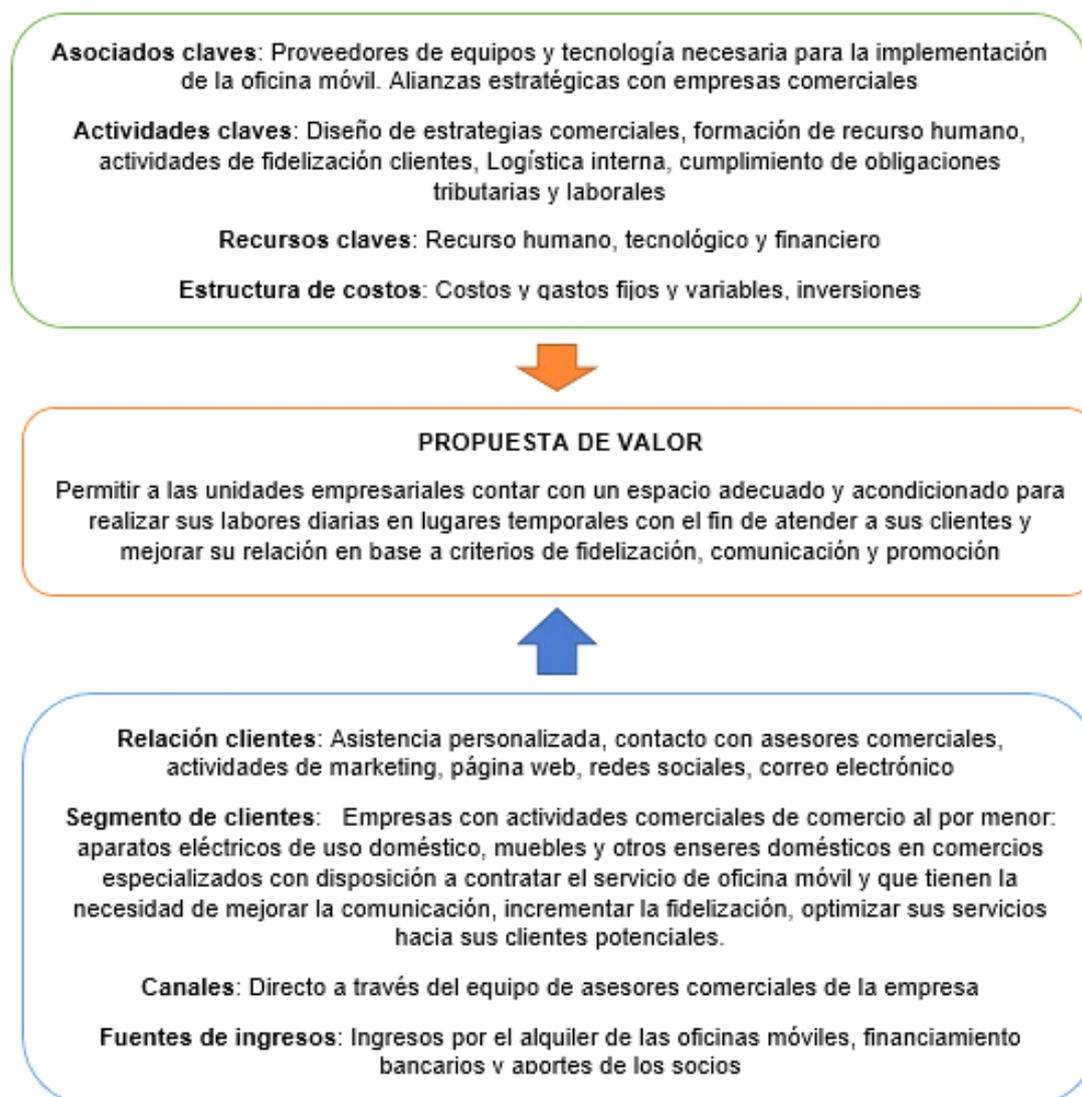


Figura 1. Propuesta de valor

5.2. Marketing mix

5.2.1 Producto

La estrategia de producto para la empresa móvil se ubica de acuerdo a la matriz de Ansoff, detallada en la siguiente tabla:

Tabla 5.

Matriz Ansoff

	Productos actuales	Productos nuevos
Mercados actuales	Estrategias de penetración	Estrategias de desarrollo de producto
Mercados nuevos	Estrategias de desarrollo de mercado	Estrategias de diversificación

Para implementar su estrategia se ubica en el cuadrante de desarrollo de producto, que corresponde a mercados actuales y productos nuevos. Los mercados actuales se refieren a las empresas que buscan realizar eventos comerciales y el producto nuevo es ofrecer el alquiler de oficinas móviles para satisfacer la necesidad logística de estos eventos.

5.2.1.1 Atributos

Las oficinas móviles que se ofrecerá a las empresas comerciales tienen los siguientes atributos:

1. Dimensiones: 2,44 x 7, 31 metros
2. Equipamiento: aire acondicionado, persianas, contactos 110 voltios, salida de voz y datos, escritorios, conexión a internet, computadoras, impresoras, gavetas, sanitario, lavabo y extractor de olores. Servicio opcional: guardia de seguridad y caja fuerte.
3. Chasis: Estructura de acero tipo canal, tirón fijo de acero y eje de transporte.
4. Aislamiento: térmico, fibra de vidrio en paredes y techos.
5. Puertas y ventanas: aluminio natural, puerta exterior con marco perimetral y doble cerradura, puerta interior de doble tambor y chapa de seguridad.

6. Acabados: madera estufada con herrajes de sujeción, muro interior en panel de vinil y muro exterior, piso de loseta vinílica, recubrimiento exterior de lámina de acero.

El plano arquitectónico de las oficinas móviles es el siguiente:

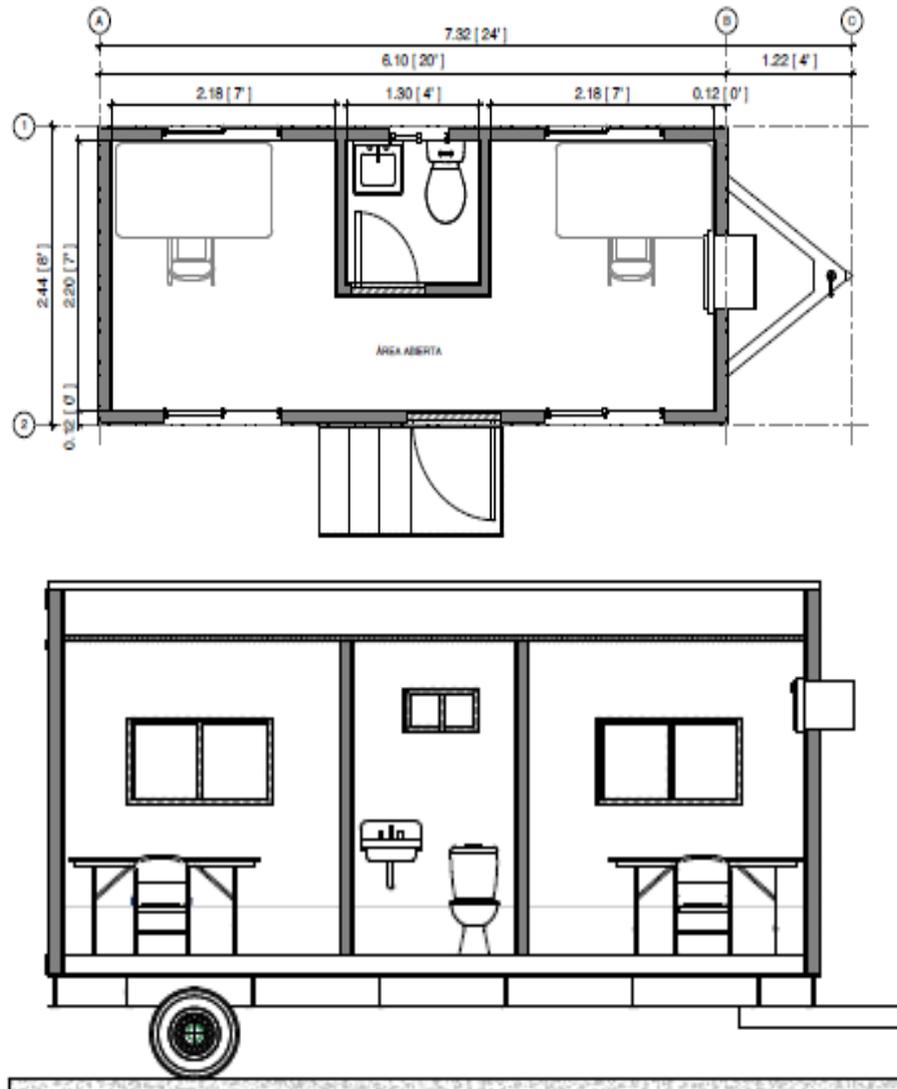


Figura 2. Diseño de la oficina móvil

5.2.1.2 Branding

Como parte del branding se debe seleccionar un nombre para la empresa en este caso ROGÓ es el nombre escogido para la empresa de alquiler de oficinas móviles cuyo objetivo es el de crear recordación de marca en los clientes, el

nombre es llamativo y ayudará con el posicionamiento de la empresa dentro del mercado.

Logotipo: El logotipo de la empresa refleja el diseño de una oficina móvil, se muestra el exterior de una oficina con las puertas abiertas que supone una buena práctica de comunicación, el diseño del logotipo se muestra a continuación:



Figura 3. Logotipo de la empresa

Colores: Los colores seleccionados para el diseño del logotipo son el celeste, gris y blanco, para las letras se ha utilizado el gris mientras que para el slogan se ha utilizado el celeste. La psicología cromática señala que el color celeste se asocia con el incremento de la productividad; el color gris está marcado por atributos como el equilibrio, la paz, elegancia o inteligencia; el color blanco representa la pureza, verdad, limpieza e higiene, la unión de estos tres colores utilizados en el diseño del logotipo permiten representar la productividad, inteligencia y equilibrio que pueden obtener las empresas al contratar los servicios de una oficina móvil.

Slogan: El slogan de la empresa es “trabaja donde requieras” en alusión al servicio de alquiler de oficinas móviles adecuadas para que las empresas realicen sus tareas de venta en forma cómoda.

5.2.1.3 Soporte

Se brindará soporte a los clientes mediante la instalación de equipos que brinden una alta seguridad a los activos, equipos de cómputo, redes, dinero en efectivo, documentación importante que se ingrese en la oficina móvil. Las instalaciones cuentan con red eléctrica e iluminación en 110 voltios, aire acondicionado, servicio sanitario, ventilación e iluminación natural. Además, se contará con una página web que permita al usuario obtener una cotización según su requerimiento, así como obtener información e ilustraciones de las oficinas móviles, se dispondrá de una opción de chatear online que permitirá a los usuarios de la página web hacer consultas y resolver inquietudes de manera inmediata.

5.2.2 Precio

Se define como “el coste que representa el uso y disfrute del producto o servicio adquirido” (Maqueda, 2012)

5.2.2.1 Estrategia general de precio

La empresa ha establecido la estrategia general de precio en base a fijación de precios de valor, esta implica en “ofrecer la combinación de calidad y buen servicio a un precio justo y adecuado” (Kotler & Armstrong, 2013). El precio se establecerá basado en el valor que las empresas comerciales perciben del servicio el cual es el llegar a sus clientes en zonas en las que no es posible tener agencias o sucursales por lo que el alquiler de una oficina móvil le permitirá tener un mayor acercamiento con sus clientes.

5.2.2.2 Estrategia de entrada

La estrategia de entrada que se relaciona con el lineamiento de la estrategia general y posicionamiento, es el descremado, la cual se lleva a cabo mediante el posicionamiento de un precio más alto. Tal cual se detalló en la estrategia de posicionamiento de más por más.

El precio establecido para el servicio de alquiler de la oficina móvil es de \$3.000,00 por semana de alquiler mensuales, este valor contempla la oficina móvil por una semana totalmente adecuada con todos los requerimientos que el cliente solicite en cuanto a equipamiento. Se firmará un contrato de servicios con la empresa en el cual se establecerá las principales cláusulas como tiempo de duración del alquiler, precio final y equipamiento de la oficina móvil como las más importantes.

5.2.2.3 Costo de venta

Para establecer el costo de venta del servicio se consideran los gastos de sueldos y gastos generales en los que incurre la empresa por el alquiler de las oficinas móviles a las empresas comerciales y la capacidad de atención a las mismas para el primer año (30 empresas), en base a esto se fija el costo de venta y el precio final el servicio, como se muestra a continuación:

Tabla 6.

Costo de venta

Costos fijos anuales	Capacidad clientes anuales	Costo por cliente	Precio final por cliente
\$ 77.652,00	30	\$ 2.588,40	\$3.000,00

5.2.2.3 Estrategia de ajuste

La estrategia de ajuste de precios se establece en base a la temporalidad en la necesidad del servicio, en este caso los meses para la región costa que corresponden a vacaciones escolares se presenta una menor demanda de los servicios dirigidos a las empresas y por ende habrá una menor demanda del alquiler de la oficina móvil, en este sentido se ha planteado durante esta temporada ofrecer descuentos en el precio establecido para el alquiler o a su vez por el precio semanal de \$3000,00 ofrecer dos días adicionales de uso de la oficina móvil.

5.2.3 Plaza

5.2.3.1 Estrategia de distribución

La estrategia de distribución establecida por ROGÓ es la distribución exclusiva, porque se mantendrá el contacto directo con las empresas que alquilen las oficinas móviles y no se usarán intermediarios, con el uso de esta estrategia se crea una estrecha relación con el cliente y se puede percibir de mejor manera las necesidades de las empresas contratantes. Además, se coordina el tema logístico y operativo de la disposición de las oficinas móviles en base a criterios de efectividad en el uso del servicio. En la siguiente figura se expone la estrategia de distribución:



Figura 4. Estructura canal de distribución

5.2.3.2 Estructura del canal de distribución

El canal de distribución seleccionado por la empresa es directo en base a una estructura vertical coordinada, la cual es definida por Lambin, Galluci, & Sicurello (2015) como un proceso de intercambio donde las partes involucradas coordinan

sus acciones comportandose como socios, con el objetivo de aumentar su poder de negociación. En este caso la empresa coordina sus acciones con sus clientes (empresas dedicadas al comercio al por menor) para alcanzar un mejor resultado en la prestación del servicio de oficinas móviles.

La forma directa para llegar a los clientes es a través de la fuerza de ventas para lo cual la empresa dispondrá de asesores comerciales que estarán a cargo de la comercialización del alquiler de las oficinas móviles a las empresas interesadas en el servicio. Las ventas online serán otra forma de llegar al cliente ya que se utilizará el acceso de los usuarios a la página web en busca de información y cotización del servicio, este será un contacto inicial para que luego el asesor comercial realice el contacto directo.

5.2.3.3 Localización

La empresa tendrá una oficina donde se ubicará el personal administrativo y comercial de la empresa, su ubicación será en la ciudad de Guayaquil en el sector centro sobre la Av. 9 de octubre y Malecón Simón Bolívar, la oficina cuenta con un área de 45 mts², compuesto por dos áreas separadas, un baño privado y una bodega. Se eligió el sector debido a que existen varias dependencias privadas y públicas, gran afluencia peatonal y vehicular, centros comerciales y entidades financieras, el costo de arriendo es de \$369,60 incluido IVA.

5.2.4 Promoción y publicidad

5.2.4.1 Estrategia promocional

La estrategia promocional utilizada por la empresa es la PULL la cual es definida por Kotler & Armstrong (2013, p. 574) como la estrategia donde la empresa deberá dirigir sus actividades de marketing (principalmente la publicidad y la promoción) hacia los clientes finales para motivarlos a que adquieran el servicio. En este sentido la empresa deberá generar expectativa sobre el servicio para llamar la atención de los posibles clientes, para luego estimular al mercado la necesidad de obtener el servicio para ello se realizarán actividades

promocionales que permitan dar a conocer el servicio y sus beneficios, las actividades para generar la demanda del servicio se detallan a continuación:

Publicidad

Para las actividades de publicidad se plantea utilizar el internet porque permiten llegar al mercado objetivo con mayor eficacia, frecuencia e impacto a un bajo costo.

- **Google Adwords:** El servicio de Google Adwords es una herramienta de Google que permite colocar publicidad dinámica para el cliente, para ello y con el fin de que sirva de apoyo a la página web se anunciará por este medio y se pagará por los clicks que den los interesados en el anuncio hasta un máximo que la empresa decide, se utilizarán palabras claves relacionadas con oficinas móviles, asesoría comercial, ventas, servicio al cliente y fidelización. Se estima tener un pago máximo por este servicio de \$ 150,00 mensuales.
- **Diseño de Página Web:** La empresa contará con una página web que permita al usuario acceder a información de la empresa, el servicio de alquiler de las oficinas móviles, el diseño será bastante ilustrativo en un formato sencillo de fácil navegación para los usuarios, se dispondrá de un chat online para solventar inquietudes y donde los clientes pueden solicitar cotizaciones de las oficinas móviles según su requerimiento. El diseño de la página web tendrá un costo anual de \$ 900,00, una sola vez durante cinco años.
- **Redes sociales:** Se utilizará las redes sociales más populares entre ellas se realizará publicidad en Facebook y LinkedIn, la empresa creará una fan page del servicio de alquiler de oficinas móviles para enviar a los usuarios de la red social campañas publicitarias con información dando a conocer el servicio para luego enviar promociones. Las campañas publicitarias serán enviadas de manera continua y su costo se estima en \$200,00, mensuales.

Marketing directo

El marketing directo busca obtener una respuesta inmediata y fomentar una relación duradera con los clientes.

- **Material promocional:** Se dispondrá de material promocional que será entregado a los posibles clientes mientras se mantiene las reuniones previas que realizará el asesor comercial, este material consta de una carpeta corporativa con la información de la empresa y el servicio de alquiler de oficinas móviles, adicionalmente se dispondrá de tarjetas de presentación, ya en el cierre del contrato el asesor comercial entregará al cliente uno de los siguientes artículos: memorias externas (USB), esferográficos, cuadernos corporativos con el logotipo de la empresa. El costo de diseñar este material promocional (250 unidades) tiene un valor de \$ 1.500,00 anual.

Relaciones públicas

Las relaciones públicas son aquellas acciones que persiguen construir buenas relaciones con los clientes a partir de una publicidad favorable y la creación de una buena imagen corporativa (Kotler & Armstrong, 2013, p. 491).

La manera de llegar a los posibles clientes como parte de las relaciones públicas es invitando a las empresas a talleres informativos organizados por la empresa con el objetivo de dar a conocer el servicio de alquiler de las oficinas móviles, promocionar sus beneficios y ventajas, estos talleres estarán dirigidos a los propietarios y gerentes de las pequeñas y medianas empresas, el evento será gratuito para las empresas invitadas. Los eventos serán programados con el fin de realizar un taller semestral con un costo para la empresa de \$ 1.200 por evento de relaciones públicas.

Promoción en ventas

Según Kotler & Armstrong (2013) consisten en "incentivos a corto plazo para incrementar la compra o venta de un producto o servicio.

Como promoción de ventas se ha establecido incentivar las ventas con la entrega de un día adicional en el alquiler de la oficina móvil sin ningún costo durante los tres primeros meses de funcionamiento de la empresa.

Fuerza de ventas

Con el objetivo de cerrar las ventas y establecer relaciones duraderas con los clientes se mantendrá un equipo de asesores comerciales quienes serán los encargados de visitar a los clientes y tener el acercamiento hasta concretar la venta del servicio de alquiler de las oficinas móviles.

5.2.5. Proyección de costos del Plan de Marketing

El presupuesto establecido para realizar las actividades del plan de marketing se presenta en la tabla 5 en la cual los valores son proyectados considerando la inflación promedio del 3,01% (Banco Central del Ecuador, 2017)

Tabla 7.

Costeo de marketing

Actividades del plan de marketing	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Diseño de logotipo	500,00	-	-	-	-
Creación página web	900,00				
Google Ad words	1.800,00	1.854,00	1.909,62	1.966,91	2.025,92
Redes Sociales	2.400,00	2.472,00	2.546,16	2.622,54	2.701,22
Material promocional	1.500,00	1.545,00	1.591,35	1.639,09	1.688,26
Relaciones públicas	2.400,00	2.472,00	2.546,16	2.622,54	2.701,22
COSTO TOTAL	9.500,00	8.343,00	8.593,29	8.851,09	9.116,62

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

Somos una empresa ecuatoriana que ofrece a pequeñas y medianas empresas soluciones integrales a través del alquiler de espacios móviles que les permita desarrollar sus actividades diarias en un espacio propicio para el correcto desempeño del equipo de trabajo, estableciendo relaciones a largo plazo, brindando un aporte positivo a la sociedad.

6.1.2 Visión

Para el 2022, ser la empresa líder en cubrir las necesidades de las empresas gracias a nuestro enfoque centrado en el valor a largo plazo y sostenible para nuestros clientes, empleados y accionistas.

6.1.3 Objetivos de la organización

Los objetivos son el planteamiento de un propósito que se busca alcanzar relacionado directamente con el cumplimiento de la misión de la organización, “estos objetivos son necesarios para el éxito de la organización por que establecen las pautas para su correcto desarrollo, revelan prioridades, buscando controlar y motivar la eficacia” (David, 2008, p. 122).

6.1.3.1 Objetivos a mediano plazo (cumplimiento entre el año 2018 – 2020)

- Destinar el 3% de los ingresos por ventas para el desarrollo del plan de marketing durante los cinco primeros años del proyecto.
- Aumentar el número de empresas que contraten el servicio de alquiler en un 4% respecto del año anterior para que la empresa sea sustentable en el tiempo.

- Recuperar el 100% de la inversión inicial destinada por parte de los accionistas y el financiamiento externo para la puesta en marcha del proyecto.

6.1.3.2 Objetivos a largo plazo (cumplimiento entre el año 2021 – 2022)

- Mantener los gastos generales de la empresa en el 10% de los ingresos por ventas para mejorar la eficiencia operativa de la empresa.
- Posicionar a la empresa como líder en el mercado de prestación de servicio de alquiler de oficinas móviles con el fin de crear una marca que sea implementada a nivel nacional.
- Incrementar la rentabilidad sobre el patrimonio de la empresa con el fin de generar valor agregado para los accionistas.

6.2 Plan de Operaciones

6.2.1. Procesos requeridos para el funcionamiento de la organización

Los procesos que requiere la empresa para su buen funcionamiento se dividen en estratégicos, operativos y de apoyo, estos procesos se describen a continuación:

Procesos estratégicos: Se relacionan con el establecimiento de políticas y estrategias y demás directrices que permitan fijar el rumbo de la organización, este proceso es la planeación estratégica.

Procesos operativos: Son los procesos que tienen que ver con las actividades que permiten entregar el servicio al cliente con el fin de satisfacer sus necesidades, en este caso se refieren a los procesos de logística interna y externa, operaciones, comercialización y servicio postventa.

Procesos de apoyo: Estos procesos proveen de los recursos necesarios para que el resto de procesos funcionen de manera adecuada ya que brindan soporte

para que cumplan con sus actividades, estos son infraestructura, recursos humanos, desarrollo tecnológico y abastecimiento.

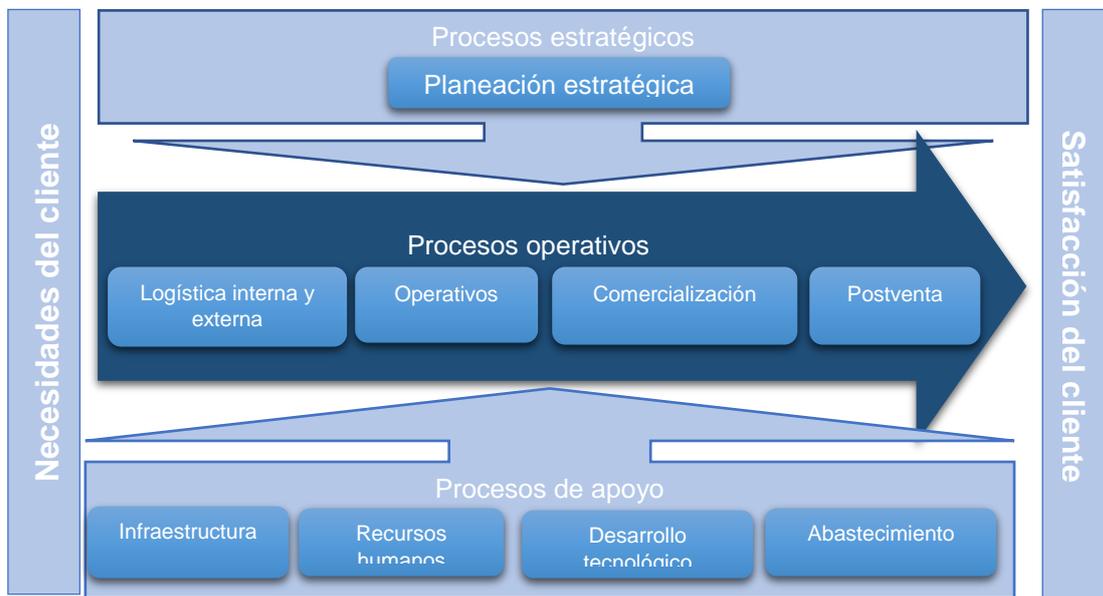


Figura 5. Mapa de procesos de la empresa

6.2.2. Cadena de valor

La cadena de valor de la empresa es la siguiente:



Figura 6. Mapa de procesos de la empresa

Los procesos que generan valor a la empresa, son los relacionados con la satisfacción de necesidades del cliente, además se toma en cuenta a los

procesos que permiten la ejecución del alquiler de oficinas móviles como es el caso de la logística interna y externa, los cuales son asumidos por el área de operaciones.

6.2.3 Ciclo de Operaciones

El ciclo de operaciones de la empresa inicia con el contacto del asesor comercial con el posible cliente hasta la entrega de la oficina móvil en alquiler, las actividades se describen a continuación:

- El asesor comercial localizará a las unidades empresariales de las provincias del Guayas, Manabí y Los Ríos, sacando información de las bases de datos que obtengan de la Superintendencia de Compañías, Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, Empresas afiliadas a las Cámaras de la Pequeña Industria, Servicio de Rentas Internas, Cámaras de Comercio.
- Una vez ubicados los posibles clientes, el asesor comercial realiza el primer contacto a través de llamadas telefónicas, correos electrónicos para solicitar la cita y realizar un acercamiento con los propietarios, gerentes o administradores de las empresas, con el fin de ofrecer el servicio de alquiler de las oficinas móviles, precios y beneficios que proporcionaría a la empresa llegar a lugares donde no pueden acceder o llegar a sus clientes con una oficina física.
- Una vez que el cliente decide contratar el servicio de alquiler de la oficina móvil se firma un contrato entre las dos partes donde se establecen los términos y condiciones para el alquiler.
- Se procede con la emisión de la factura por el alquiler de la oficina móvil y al cobro del servicio.
- De acuerdo con los requerimientos de la empresa se prepara la oficina móvil para ser entregada en el lugar que el cliente dispuso.

- Se despacha la oficina móvil al lugar requerido por el cliente, totalmente equipado de acuerdo con lo solicitado.
- El cliente utiliza la oficina móvil por el número de días que ha solicitado el alquiler.
- Una vez concluido el servicio de alquiler, se retira del sitio la oficina móvil.

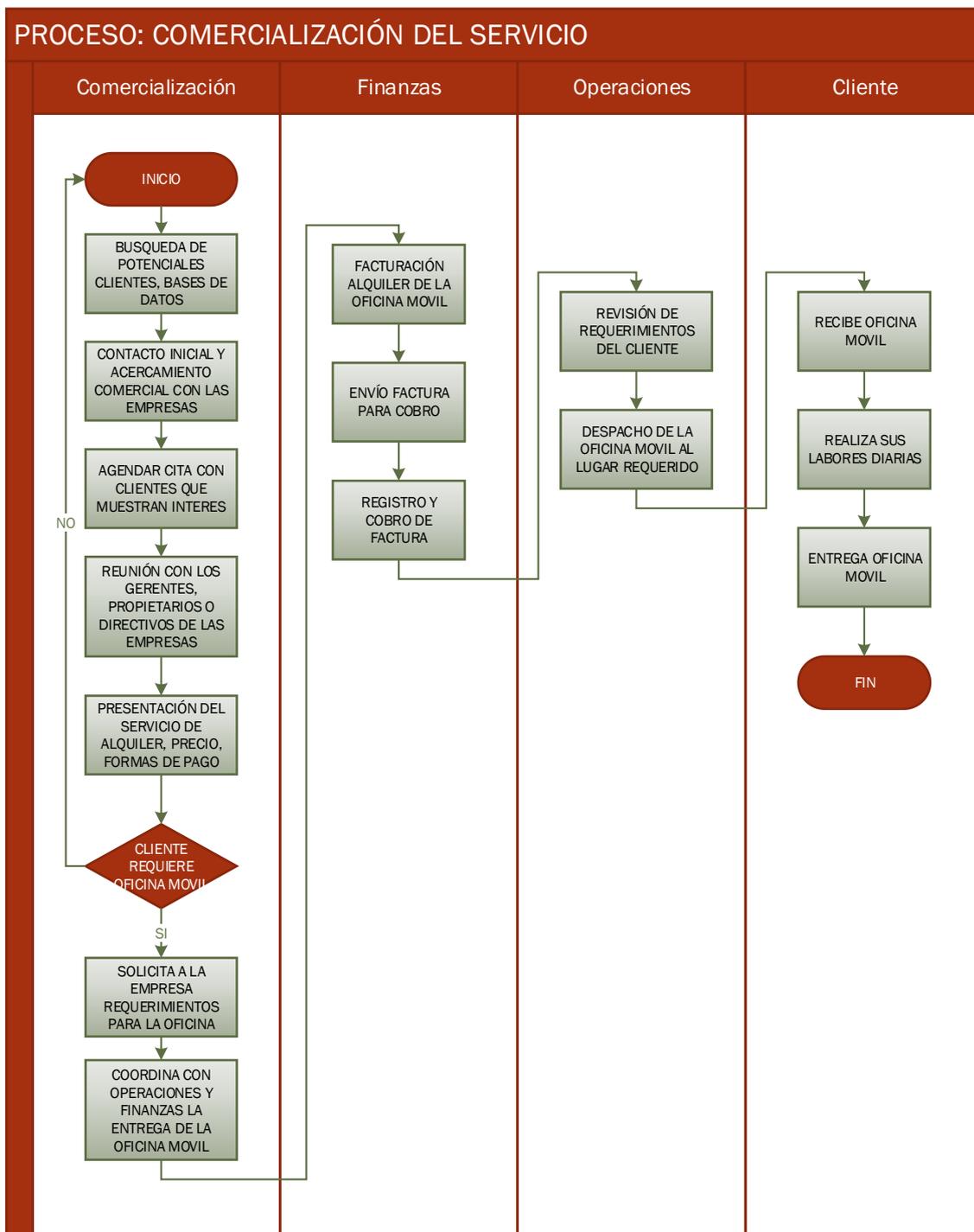


Figura 7. Flujograma proceso comercialización servicio

6.2.4 Infraestructura y equipamiento requerido por la organización

La infraestructura y equipamiento requerido por la empresa para cumplir con las operaciones habituales incluye mobiliario de oficina, equipos de computación, instalaciones y vehículo, el detalle se presenta a continuación:

Mobiliario de Oficina y vehículo

Tabla 8.

Descripción mobiliario oficina

<i>Ítem</i>	<i>Cantidad (unidades)</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Costo Total</i>
Chasis	1	6.300,00	6.300,00
Equipamiento oficina móvil	1	7.770,00	7.770,00
Estación de trabajo	6	220,00	1.320,00
Archivadores	6	50,00	300,00
Sillas	6	79,00	474,00
Mesa de reuniones	6	400,00	2.400,00
Decoración	6	75,00	450,00
Activos menores	6	35,00	210,00
Camión Chevrolet	1	29.990,00	29.990,00
		TOTAL:	49.214,00

Equipos de computación

Tabla 9.

Descripción equipo computación

<i>Equipo</i>	<i>Cantidad (unidades)</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Costo Total</i>
Computadores	6	530	3.180,00
Impresoras	6	239	1.434,00
Telefonía	6	69	414,00
		TOTAL:	5.028,00

6.3 Estructura organizacional

6.3.1 Estructura legal

La empresa será constituida bajo la figura legal de Compañía de Responsabilidad Limitada la misma que según la Ley de Compañías “es la que está compuesta por tres a quince personas, que responden a obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio

bajo una razón social" (Ley de Compañías Registro: Oficial 312 de 05 de Noviembre de 1999, 2014). Esta figura permite contraer la compañía entre dos personas o más personas y en este caso son dos socios que aportan el capital inicial de la empresa de manera igualitaria. Para el proceso de constitución de la compañía se contratará los servicios de un abogado externo quien elevará a escritura pública la constitución y su respectiva inscripción en el Registro Mercantil. El costo estimado para el trámite de constitución de la empresa es de \$1.500,00.

6.3.2 Diseño organizacional

El diseño organizacional seleccionado para la compañía es la funcional, este diseño permite crear puestos, equipos y departamentos en base a la especialización de actividades, es decir la estructura organizacional permitirá a la empresa que las funciones se agrupen en cada área para realizar tareas y funciones de manera especializada con el fin de que los empleados identifiquen de manera clara sus responsabilidades y trabajen de manera conjunta para que la empresa sea más eficiente tanto operativa como administrativamente.

6.3.3 Organigrama

Considerando el diseño organizacional, se propone un organigrama vertical o tipo clásico, el cual representa una pirámide jerárquica donde las unidades se desplazan de arriba abajo según su jerarquía, como se muestra a continuación:

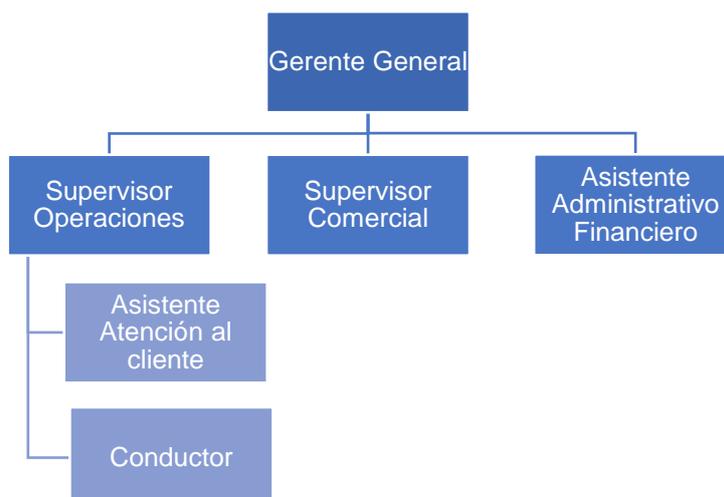


Figura 8. Organigrama

6.3.4 Descripción de las funciones y puestos de trabajo

Tabla 10.

Descripción funciones

Cargo	Funciones	Sueldo mensual
Gerente General	Encargado de planificar, dirigir y controlar todas las actividades desarrolladas en la empresa tanto financiera como administrativa, velando por el cumplimiento de las políticas y objetivos de la empresa. Reporta a la Junta de Accionistas.	\$1.200,00
Asistente Administrativo Financiero	Encargada de brindar apoyo y soporte a la Gerencia General y a las demás áreas de la empresa, se encargará del control y manejo de los recursos humanos y financieros de la empresa. Reporta al Gerente General.	\$450,00
Supervisor de Operaciones	Encargado de planificar, dirigir y coordinar las actividades para la prestación del servicio. Reporta al Gerente General.	\$ 650,00

Cargo	Funciones	Sueldo mensual
Asistente de Atención al cliente	Encargado de atender las llamadas telefónicas de los clientes, proveer información de las oficinas móviles, coordinar el proceso de prestación del servicio cliente-empresa, factura y cobra el valor del servicio. Reporta al Jefe de Operaciones.	\$500,00
Supervisor Comercial	Diseña estrategias de comercialización, cumple actividades de plan de marketing. Coordina y realiza las actividades de seguimiento al cliente. Encargado de contactarse y visitar a los gerentes, propietarios o administradores de las empresas de las provincias del Guayas, Manabí y Los Ríos para ofrecer el servicio. Reporta al Gerente General	\$650,00
Conductor	Encargado de trasladar la oficina móvil al lugar dispuesto por el cliente, encargado del mantenimiento y cuidado de la oficina móvil.	\$600,00

6.3.5 Gastos de sueldos y salarios del personal

En la siguiente tabla se pueden apreciar los gastos por sueldos y salarios del personal de la empresa, el cual incluye todos los beneficios de ley.

Tabla 11.

Gastos sueldos y salarios

Cargo	Cantidad	Sueldo (mensual)	Sueldo mensual más beneficios	Sueldo anual más beneficios
Gerente General	1	1.200,00	1.477,97	17.735,60
Asistente Administrativo Financiero	1	450,00	574,34	6.892,10
Supervisor operaciones	1	650,00	815,31	9.783,70
Asistente atención cliente	1	500,00	634,58	7.615,00
Supervisor comercial	1	650,00	815,31	9.783,70
Conductor	1	386,00	497,23	5.966,79

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1 Proyección de ingresos

Los ingresos de la empresa se proyectan considerando su capacidad instalada, el crecimiento del sector y el precio de venta.

En lo que respecta a la capacidad instalada, esta se encuentra dada por la capacidad anual máxima de alquiler de la oficina móvil, que es de 4 al mes; sin embargo, esta capacidad no se podrá utilizarla desde el inicio de las operaciones, por lo tanto, se iniciará ocupando un 65% de esta capacidad y en 5 años se ocupará el 88%.

En lo que respecta al crecimiento del sector, de acuerdo con información promedio del Banco Central del Ecuador de los últimos 5 años, se espera un crecimiento de 3,3% anual.

La inflación del país es de 3,35%, esto tomado de las previsiones esperados para el 2018 y 2022, del Banco Central del Ecuador

Considerando estos elementos de cálculo, los ingresos esperados para los próximos cinco años son:

Tabla 12.

Proyección de ingresos

	Año 1		Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos anuales	90.000		111.618	115.357	119.222	143.752

7.1.3 Proyección de gastos

Al tratarse de una empresa de servicios no considera costos de producción y/o ventas, por lo tanto, el egreso esperado se centra en gastos, que son divididos, en gastos de personal, que incluye la estimación de sueldos, salarios y beneficios de ley; gastos generales que incluyen gastos operaciones de administración y

ventas. La proyección de estos gastos se la realiza en base a la inflación promedio esperada para los próximos cinco años, que según datos del banco Central del Ecuador es de 3,35%.

Además de los gastos de personal y generales, también se incluyen los gastos de depreciación y amortización, que para su proyección consideran los parámetros establecidos en la ley de régimen tributario interno respecto al tratamiento de activos fijos y activos diferidos e intangibles.

De esta forma se definen los gastos de la empresa para los próximos cinco años, mismos que se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 13.

Proyección de gastos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos sueldos	57.777	63.599	64.477	67.774	69.967
Gastos generales	19.875	19.166	19.754	20.362	21.109
Gastos de depreciación	4.463	4.463	4.463	3.877	3.877
Gastos de amortización	100	100	100	100	100

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1 Inversión inicial

El proyecto requiere de las siguientes inversiones:

- Propiedad planta y equipo: \$54.242,00

EQUIPAMIENTO 49.214,00

EQUIPO DE COMPUTACIÓN 5.028,00

- Gastos de Constitución: \$ 1.510,00

7.2.2 Capital de trabajo

El capital que requiere la empresa el arranque de sus operaciones es de \$15.518,92; que permitirá cubrir gastos generales y de sueldos hasta que la empresa esté en capacidad de atender sus obligaciones con recursos generados por su actividad económica.

El capital de trabajo es el activo corriente con el que la empresa iniciará sus operaciones.

7.2.3 Estructura de capital

Dada la inversión inicial, la estructura de capital, considerando fuentes de financiamiento propias y de terceros es:

Capital propio	70,00%	\$ 49.889,64
Préstamo	30,00%	\$ 21.381,28

El crédito será solicitado en el sistema financiero local, que considera para créditos de inversión una tasa de interés del 16% anual, los \$21.381,28 se solicitará a 5 años con pagos mensuales de \$519,95

7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

7.3.1 Estado de resultados

El estado de resultados considera los ingresos y gastos proyectados, que al relacionarlos entre sí, dan como resultados utilidades o pérdidas, en este caso, para los primeros cinco años de funcionamiento la empresa espera utilidades crecientes que va de \$1.008 el año uno, a, \$31.950 el año cinco.

Tabla 14.

Estados de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos anuales	90.000	111.618	115.357	119.222	143.752
UTILIDAD BRUTA	90.000	111.618	115.357	119.222	143.752
Gastos sueldos	57.777	63.599	64.477	67.774	69.967
Gastos generales	19.875	19.166	19.754	20.362	21.109
Gastos de depreciación	4.463	4.463	4.463	3.877	3.877
Gastos de amortización	100	100	100	100	100
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	7.785	24.290	26.563	27.108	48.698
Gastos de intereses	3.205	2.682	2.069	1.351	509
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	4.580	21.608	24.493	25.758	48.190
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	3.287	3.241	3.674	3.864	7.228
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	1.293	18.367	20.819	21.894	40.961
22% IMPUESTO A LA RENTA	284	4.041	4.580	4.817	9.011
UTILIDAD NETA	1.008	14.326	16.239	17.077	31.950

7.3.2 Estado de situación financiera

El estado de situación financiera muestra a una fecha determinada la naturaleza y cuantificación de los bienes y derechos, las obligaciones a favor de terceros y el patrimonio de la empresa, en este caso se presenta estas cuentas durante los cinco primeros años de funcionamiento.

Tabla 15.

Estado de situación financiera

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	71.271	66.947	77.655	89.809	102.036	129.463
Corrientes	15.519	15.757	31.029	47.745	63.950	95.354
Efectivo	15.519	12.157	27.308	43.900	59.976	89.877
Cuentas por Cobrar	-	3.600	3.721	3.845	3.974	5.476
No Corrientes	55.752	51.189	46.626	42.064	38.086	34.109
Propiedad, Planta y Equipo	54.242	54.242	54.242	54.242	54.242	54.242
Depreciación acumulada	-	4.463	8.926	13.388	17.266	21.143
Intangibles	1.510	1.510	1.510	1.510	1.510	1.510
Amortización acumulada	-	100	200	300	400	500
PASIVOS	21.381	19.863	16.245	12.159	7.310	2.787
Corrientes	-	1.516	1.456	1.540	1.579	2.787
Sueldos por pagar	-	772	772	772	772	772
Impuestos por pagar	-	744	684	768	807	2.015
No Corrientes	21.381	18.347	14.789	10.619	5.731	-
Deuda a largo plazo	21.381	18.347	14.789	10.619	5.731	-
PATRIMONIO	49.890	47.084	61.410	77.649	94.727	126.676
Capital	49.890	49.890	49.890	49.890	49.890	49.890
Utilidades retenidas	-	(2.806)	11.521	27.760	44.837	76.787

7.3.3 Estado de flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo es un estado financiero que informa sobre las variaciones y movimientos de efectivo y sus equivalentes en un período determinado, en este caso el periodo de análisis es de cinco años

Los resultados obtenidos, muestran un comportamiento favorable, pues en cada periodo de análisis se obtienen flujos positivos, tanto en operaciones, como inversión, lo que permite cubrir el crédito contraído al inicio de las actividades.

Tabla 16.

Estado de flujo de efectivo

AÑOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	-	(327)	18.708	20.762	20.965	35.632
Utilidad Neta		(2.806)	14.326	16.239	17.077	31.950
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación		4.463	4.463	4.463	3.877	3.877
+ Amortización		100	100	100	100	100
- Δ CxC		(3.600)	(121)	(125)	(129)	(1.502)
- Δ Inventario PT	-	-	-	-	-	-
- Δ Inventario MP	-	-	-	-	-	-
- Δ Inventario SF		-	-	-	-	-
+ Δ CxP PROVEEDORES		-	-	-	-	-
+ Δ Sueldos por pagar		772	-	-	-	-
+ Δ Impuestos		744	(60)	84	39	1.207
Actividades de Inversión	(55.752)		-	-	-	-
- Adquisición PPE y intangibles	(55.752)		-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	71.271		(3.557)	(4.170)	(4.889)	(5.731)
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	21.381	18.347	(3.310)	(4.170)	(4.889)	(5.731)
- Pago de dividendos		-	-	-	-	-
+ Δ Capital	49.890		-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	15.519	(3.362)	15.151	16.591	16.076	29.901
EFECTIVO AL FIN DEL PERIODO		15.519	12.157	27.308	43.900	59.976
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	15.519	12.157	27.308	43.900	59.976	89.877

7.3.4 Flujo de caja del proyecto

El flujo de caja del proyecto resume las entradas de dinero reales sin considerar financiamiento.

En el proyecto en análisis, este flujo es positivo para los cinco primeros años de funcionamiento, la construcción del mismo se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 17.

Flujo de caja del proyecto

AÑO	0	1	2	3	4	5
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.		7.785	24.290	26.563	27.108	48.698
Gastos de depreciación		4.091	4.463	4.463	3.926	3.877
Gastos de amortización		100	100	100	100	100
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		3.287	3.241	3.674	3.864	7.228
22% IMPUESTO A LA RENTA		4.098	4.041	4.580	4.817	9.011
I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)		4.590	21.571	22.871	22.454	36.436
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(15.519)	-	-	-	-	-
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	10.819	(62)	(206)	(118)	(2.670)
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	-	-	-	-	(7.762)
II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(15.519)	10.819	(62)	(206)	(118)	(10.433)
	-	-	-	-	-	-
INVERSIONES	(55.752)	-	-	-	-	-
RECUPERACIONES	-	-	-	-	-	-
<i>Recuperación maquinaria</i>	-	-	-	-	-	22.421
<i>Recuperación vehículos</i>	-	-	-	-	-	-
<i>Recuperación equipo de computación</i>	-	-	-	-	-	2.100
III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	(55.752)	-	-	-	-	24.521
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(71.271)	15.409	21.509	22.665	22.336	50.525

7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración

7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista

El flujo de caja del inversionista considera el crédito recibido y permite tomar decisiones respecto a la conveniencia del mismo, cuando es comparado con el flujo del proyecto.

Las entradas y salidas de este flujo general resultados positivos para el inversionista, lo que se presenta a continuación:

Tabla 18.

Flujo de caja del inversionista

AÑO	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(71.271)	15.409	21.509	22.665	22.336	50.525
Préstamo	21.381	-	-	-	-	-
Gastos de interés	-	(3.205)	(2.682)	(2.069)	(1.351)	(509)
Amortización del capital	-	(3.035)	(3.557)	(4.170)	(4.889)	(5.731)
IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	(49.890)	9.170	15.269	16.425	16.097	44.285

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

La tasa de descuento representa la tasa mínima que se esperaría obtener como retorno por la inversión efectuada, su cálculo considera los siguientes datos:

Tabla 19.

Cálculo de la tasa de descuento

Tasa libre de riesgo	2,38%
Rendimiento del Mercado	11,85%
Beta	1,20
Beta Apalancada	1,14
Riesgo País	4,96%
Tasa de Impuestos	22,00%
Participación Trabajadores	15,00%
Escudo Fiscal	33,70%
Razón Deuda/Capital	43%
Costo Deuda Actual	16,00%
Precio Dow Jones 30	
08-dic-17	24.263,00
Hace 5 Años	13.860,00
TASAS DE DESCUENTO	
WACC	17,75%
CAPM	20,81%

La tasa Wacc representa lo mínimo que se esperaría recibir por el proyecto, sin considerar el crédito y la tasa CAPM es lo mínimo que esperaría recibir el inversionista considerando el crédito.

7.4.3 Criterios de valoración

Los resultados de estos evaluadores se detallan en la siguiente tabla

Tabla 20.

Criterios de valoración

CRITERIO	EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO	EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA
VAN	\$ 5.153,60	\$ 2.245,57
PRI	3,54 AÑOS	3,59 AÑOS
TIR	20,37%	22,43%

El valor actual neto al ser mayor que cero, implica que una vez alcanzada la tasa de descuento, el proyecto nos entregará un valor adicional, esto lo corrobora la TIR, que en ambos casos (flujo del proyecto y flujo del inversionista) es mayor que la tasa de descuento, lo que permite recuperar la inversión en el primer semestre del segundo año, que comparado con la experiencia de otras empresas del sector, es coherente con la realidad del mercado y la realidad propia de una organización con estas características.

7.5 Índices financieros

Los índices financieros, son técnicas empleadas para analizar la situación financiera actual de la empresa, en este caso estos índices se realizan sobre proyecciones, por lo tanto, representan una fotografía de los próximos cinco años, respecto a la salud financiera de la organización, medida en términos de liquidez, endeudamiento y rentabilidad, esperada para los próximos cinco años.

Tabla 21.

Índices financieros

LIQUIDEZ	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	INDUSTRIA
Razón corriente	10,40	21,32	31,00	40,49	34,22	0,84
ENDEUDAMIENTO						
Razón deuda / capital	42,19%	26,45%	15,66%	7,72%	2,20%	51%
RENTABILIDAD						
Rentabilidad sobre activos	1,51%	18,45%	18,08%	16,74%	24,68%	7,19%
Rentabilidad sobre patrimonio	2,14%	23,33%	20,91%	18,03%	25,22%	2,64%

De acuerdo con los índices presentados, la liquidez de los próximos cinco años permitirá cubrir, sin contratiempos, las obligaciones adquiridas en el corto plazo, en cada año se contará con más de un dólar para pagar las deudas adquiridas; en comparación con el promedio del sector económico al cual están vinculadas las actividades de la empresa. Se sugiere en este punto, reinvertir el exceso de liquidez con la que se contará.

El endeudamiento de la empresa medido por la razón de deuda sobre el capital, es mucho menor que la del sector, incluso al iniciar las operaciones el endeudamiento es menor que el de la industria, lo que le permite a la empresa a futuro ampliar su línea de crédito y pesar en nuevas inversiones.

La rentabilidad sobre activos y sobre patrimonio presenta un comportamiento muy por encima del promedio de la industria, teniendo márgenes de ganancia atractivos y acorde a los objetivos planteados para la empresa.

En conclusión, dados los flujos, la evaluación financiera y el análisis de ratios, el proyecto es viable, en tal virtud es recomendable la inversión.

8. CONCLUSIONES GENERALES

La información de las entidades oficiales establece que la población del país tiene un mayor acceso a la tecnología, esto beneficia a las empresas ya que permite una rápida conexión con sus consumidores, influyendo directamente en una actividad comercial mayor, si se conoce las necesidades de los consumidores. En este aspecto, se enfoca las oficinas móviles, para acercar a las empresas comerciales con su mercado objetivo.

Un fuerte aspecto que impulsa la idea de negocio, se deriva de la información prestada por parte de los expertos, los cuales mencionan que a las empresas les interesa generar campañas en las zonas rurales como una estrategia de expandir su mercado, para lo cual necesitan de empresas que provean de recursos de apoyo, como es el caso de las oficinas móviles.

El mercado objetivo está constituido por las empresas con actividades comerciales de comercio al por menor, especialmente en la venta de aparatos eléctricos de uso doméstico, muebles y otros enseres domésticos, especialmente en la región Costa, la oficina principal, donde se dirigen las operaciones comerciales se encuentra en Guayaquil, debido a la cercanía con la zona de influencia de la empresa.

La investigación cuantitativa permitió conocer que las empresas no están interesadas en invertir en infraestructura para una oficina móvil, debido a que no tienen una alta utilización y eso sería generar un activo sin provecho para la empresa, es por ello, que prefieren contratar este servicio para sus eventos comerciales en las zonas rurales.

El diseño organizacional de la empresa tiene una fuerte vinculación con los procesos que generar valor para la organización, estos son operaciones, comercialización y servicio posventa. De esta manera, se orientan los recursos para captar la mayor cantidad de empresas interesadas en la contar con los servicios de oficina móvil.

La proyección financiera de la empresa, se basa en dos supuestos importantes, esto son el crecimiento de la industria y la inflación, se utiliza estos indicadores por ser sustentables para generar un proyecto ajustado a la realidad de la economía ecuatoriana. Las proyecciones establecen desde el primer año una utilidad positiva de \$ 1.008, lo que permite hacer cubrir los gastos de operación, en el quinto año la empresa alcanza una utilidad de \$ 31.950. La aplicación de los criterios de valoración determina que la empresa es viable debido a sus indicadores positivos en el valor actual neto y tasa interna de retorno, los cuales son superiores a la inversión inicial y el costo de oportunidad.

REFERENCIAS

- Banco Central. (2016). *Información Económica - Banco Central*. Recuperado el 4 de febrero de 2017, de https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion
- Banco Central del Ecuador. (2016). *Boletines de prensa*. Recuperado el 01 de febrero de 2017, de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/949-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-durante-el-tercer-trimestre-de-2016-registr%C3%B3-una-variaci%C3%B3n-trimestral-positiva-de-05>
- Banco Central Ecuador. (2017). *Cuentas Nacionales*. Recuperado el 01 de febrero de 2017, de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/Anuales/Dolares/indicecn1.htm>
- Corporación Centro de Estudios y Análisis. (2017). *Boletín Económico*. Quito: Cámara de Comercio de Quito.
- David, F. (2008). *Administración Estratégica*. Mexico DF: Pearson.
- El Comercio. (2016). *Redacción Negocios El Comercio*. Recuperado el 4 de febrero de 2017, de <http://www.elcomercio.com/actualidad/proyeccion-fmi-crecimiento-ecuador-economia.html>
- El Universo. (2017). *Redacción Política*. Recuperado el 01 de febrero de 2017, de <https://www.eluniverso.com/noticias/2017/07/11/nota/6275359/lenin-moreno-reconoce-que-situacion-economica-dificil-falta-mesura>
- Instituto Latinoamericano de la Familia. (2015). *Ecuador: La Familia en cifras*. Loja: UTPL.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2015). *Estadística Demográfica en el Ecuador*. Quito: INEC.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2015). *Uso del tiempo en el Ecuador*. Quito: INEC.

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2016). *Uso de las Tecnologías de Información y Comunicación 2016*. Quito: INEC.
- Kotler, & Armstrong. (2008). *Fundamentos de Mercadotecnia*. Mexico: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Introducción al Marketing*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Lambin, J., Galluci, C., & Sicurello, C. (2015). *Dirección de marketing*. Mexico: McGraw Hill.
- Maqueda, J. (2012). *Marketing para los nuevos tiempos*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España S.L.
- Ministerio de Telecomunicaciones. (2016). *Observatorio TIC*. Recuperado el 12 de febrero de 2017, de <https://observatoriotic.mintel.gob.ec/estadistica/>
- Ortiz, F. (2017). *Política - Diario El Universo*. Recuperado el 13 de marzo de 2017, de <http://www.eluniverso.com/noticias/2017/01/10/nota/5989852/cifras-crecimiento-pib-2017-difieren-segun-institucion>
- Servicio de Rentas Internas. (2017). *Servicio de Rentas Internas - Contribuyentes Especiales*. Recuperado el 01 de marzo de 2017, de <http://www.sri.gob.ec/de/334>
- Superintendencia de compañías. (2014). *Ley de Compañías Registro: Oficial 312 de 05 de Noviembre de 1999*. Recuperado el 14 de febrero de 2017, de <https://www.supercias.gov.ec/web/privado/marco%20legal/CODIFIC%20%20LEY%20DE%20COMPANIAS.pdf>
- Superintendencia de Compañías. (2016). *Portal de Información Sector Societario*. Recuperado el 12 de febrero de 2017, de http://appscvs.supercias.gov.ec/portallInformacion/sector_societario.zul

ANEXOS

Anexo 1: Preguntas para los expertos

- **Experto N° 1: Fredy Robalino – Regional Sales Manager de Grupo Unicomer – Artefacta**

Pregunta 1: ¿Cómo se encuentra la situación comercial de la zona rural de Guayas, Manabí y Los Ríos?

Pregunta 2: ¿Cuál es el canal de comercialización con mayor efectividad en la zona mencionada?

Pregunta 3: ¿Cuál es la frecuencia de ejecución de eventos en zonas rurales para activar la comercialización de productos y/o servicios?

Pregunta 4: ¿La infraestructura necesaria para realizar eventos de comercialización en la zona rural de Guayas, Manabí y Los Ríos como la contrata?

Pregunta 5: ¿Están preparadas las empresas de su sector con infraestructura tecnológica para mejorar su posición competitividad comercial en la ejecución de eventos?

Pregunta 6: ¿A su criterio las empresas comerciales estarían dispuestas a contratar los servicios de una empresa que provea el servicio móvil de oficina para sus eventos comerciales?

- **Experto N° 2: Javier Cobo– Coordinador de Servicios de Mercado – CNT Ecuador**

Pregunta 1: ¿Cómo se encuentra la situación comercial de la zona rural de Guayas, Manabí y Los Ríos?

Pregunta 2: ¿Cuál es el canal de comercialización con mayor efectividad en la zona mencionada?

Pregunta 3: ¿Cuál es la frecuencia de ejecución de eventos en zonas rurales para activar la comercialización de productos y/o servicios?

Pregunta 4: ¿La infraestructura necesaria para realizar eventos de comercialización en la zona rural de Guayas, Manabí y Los Ríos como la contrata?

Pregunta 5: ¿Están preparadas las empresas de su sector con infraestructura tecnológica para mejorar su posición competitividad comercial en la ejecución de eventos?

Pregunta 6: ¿A su criterio las empresas comerciales estarían dispuestas a contratar los servicios de una empresa que provea el servicio móvil de oficina para sus eventos comerciales?

Anexo 2: Detalle gráfico de las oficinas de alquiler



