



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA DE
PUBLICIDAD ESPECIALIZADA EN BICICLETAS PUBLICITARIAS EN LA
CIUDAD DE QUITO

AUTOR

MARÍA VICTORIA GUERRA PROAÑO

AÑO

2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA DE
PUBLICIDAD ESPECIALIZADA EN BICICLETAS PUBLICITARIAS EN LA
CIUDAD DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniería en Marketing

Profesor/a Guía:

Diana Margarita Caamana Gómez

Autor:

María Victoria Guerra Proaño

2018

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo de “Plan de negocios para la creación de una agencia de publicidad especializada en bicicletas publicitarias en la ciudad de Quito”, a través de reuniones periódicas con la estudiante María Victoria Guerra Proaño, en el semestre 2018-2, orientando sus conocimientos y competencia para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación “.

Diana Margarita Caamana Gómez
C.C 1718294919

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, “Plan de Negocios para la creación de una agencia de publicidad especializada en bicicletas publicitarias en la ciudad de Quito” de María Victoria Guerra Proaño, en el semestre 2018-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

Oswaldo Xavier Páez Martínez
C.C 1711663151

DECLARACIÓN 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”

María Victoria Guerra Proaño
C.C 1722159249

AGRADECIMIENTOS

A mí familia que me apoyaron en cada paso dado y cada decisión tomada.

DEDICATORIA

A mis ángeles en el Cielo,
el triunfo es para ustedes.

Resumen

Según la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros en el Ecuador hasta el año 2016 se registraron 10.2809 empresas relacionadas a actividades publicitarias. Siendo catalogada como una industria en vías de desarrollo ya que la investigación y la innovación son los principales aspectos que se busca cubrir.

Acorde a la introducción de nuevas tecnologías en la comunicación, los medios tradicionales como televisión, prensa y radio han pasado a segundo plano, dando apertura a las plataformas digitales y dando inicio a la búsqueda de nuevos espacios para transmitir mensajes publicitarios. Partiendo de la idea de crear un prototipo de publicidad móvil, se ha desarrollado un plan de negocios para evaluar la factibilidad de la implementación de un servicio de bicicletas publicitarias en la ciudad de Quito.

Las bicicletas publicitarias consisten en crear un nuevo canal de comunicación móvil que cause impacto en las personas a la primera impresión, uniendo la creatividad y el uso de herramientas que minimicen el impacto ambiental generado por la publicidad convencional. Se buscan también el aprovechamiento de espacios públicos y la incursión de personas que se encuentren en estado de vulnerabilidad con el objetivo de crear nuevas plazas de empleo a la vez que se busca la introducción a un modelo de negocio que no ha sido explotado en la ciudad.

Abstract

According to the Superintendence of Companies, Securities and Insurance in Ecuador, up to 2016, 10.2809 companies related to advertising activities were registered. Being cataloged as a developing industry and that research and innovation are the main aspects that seek to find.

According to the introduction of new technologies in communication, traditional media such as television, press and radio have taken a backseat, opening up digital platforms and starting the search for new spaces to transmit advertising messages. Starting from the idea of creating a prototype of mobile advertising, a business plan has been developed to evaluate the feasibility of the implementation of advertising bicycles in the city of Quito.

Advertising bicycles consist of creating a new mobile communication channel that impacts people at the first impression, uniting creativity and the use of tools that minimize the environmental impact generated by conventional advertising. They also seek the use of public spaces and the incursion of people who are in a vulnerable state with the aim of creating new jobs while seeking introduction to a business model that has not been exploited in the city.

ÍNDICE

| | |
|--|-----------|
| 1. INTRODUCCIÓN | 1 |
| 1.1 JUSTIFICACIÓN | 1 |
| 1.1.1 OBJETIVO GENERAL | 2 |
| 1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 2 |
| 2. ANALISIS DEL ENTORNO..... | 3 |
| 2.1 Análisis del entorno externo..... | 3 |
| 2.1.1 Entorno Externo..... | 3 |
| 2.1.1.1 Aspecto Político – Legal | 3 |
| 2.1.1.2 Aspecto Económico | 4 |
| 2.1.1.3 Aspecto Social y Cultural | 5 |
| 2.1.2.4 Aspecto Tecnológico..... | 7 |
| 2.1.2 Análisis Porter | 9 |
| CIU | 9 |
| FUERZAS DE PORTER..... | 9 |
| 1. Poder de negociación de los clientes | 9 |
| 2. Poder de negociación de los proveedores. | 10 |
| 3. Amenaza de nuevos competidores | 11 |
| 4. Amenaza de productos sustitutos | 12 |
| 5. Rivalidad entre competidores..... | 12 |
| 2.3 MATRIZ EFE | 14 |
| CONCLUSIONES | 14 |
| 3. ANÁLISIS DEL CLIENTE | 16 |
| 3.1.1 Análisis Investigación Cualitativa | 17 |
| 3.1.2 Análisis Investigación Cuantitativa | 21 |
| 4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO | 26 |
| 4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente..... | 26 |
| 5 PLAN DE MARKETING | 29 |
| 5.1 Estrategia General | 29 |

| | |
|--|-----------|
| 5.1.1 Mercado Objetivo..... | 30 |
| 5.1.2 Propuesta de Valor..... | 30 |
| 5.2 Mezcla de Marketing | 31 |
| 5.2.1 Producto | 31 |
| 5.2.1.1 Atributos | 31 |
| 5.2.1.2 Branding | 32 |
| Color Verde: Natural, Orgánico, Fresco, Crecimiento. | 33 |
| 5.2.1.3 Modelo y Empaquetado | 34 |
| 5.2.1.4 Desarrollo de Producto | 34 |
| 5.2.1.5 Soporte | 35 |
| 5.2.2 Precio..... | 35 |
| 5.2.3 Plaza..... | 39 |
| 5.2.4 Promoción | 40 |
| 2.2.5 Procesos..... | 43 |
| 2.2.6 Personas | 44 |
| 2.2.7 Prueba Física o Evidencia | 45 |
| 6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL..... | 46 |
| 6.1 Misión, Visión y Objetivos de la empresa..... | 46 |
| 6.1.1 Misión..... | 46 |
| 6.2 Plan de Operaciones..... | 47 |
| 6.3 Estructura Organizacional..... | 49 |
| 6.3.2 Cadena de Valor | 51 |
| 6.3.2 Estructura Legal..... | 52 |
| 7. EVALUACIÓN FINANCIERA..... | 53 |
| 7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos | 53 |
| 7.1.1 Proyección de Ingresos | 53 |
| 7.1.2 Proyección de Costos | 53 |
| 7.1.3 Proyección de Gastos..... | 54 |
| 7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital..... | 55 |
| 7.2.1 Inversión Inicial..... | 55 |

| | |
|--|-----------|
| 7.2.2 Capital de trabajo y Estructura de capital..... | 56 |
| 7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja | 56 |
| 7.3.1 Estado de Resultados..... | 56 |
| 7.3.2 Situación Financiera | 57 |
| 7.3.3 Estado de Flujo de Efectivo | 58 |
| 7.3.4 Flujo de caja | 58 |
| 7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración | 59 |
| 7.4.1 Flujo de caja del inversionista | 59 |
| 7.4.2 Tasa de descuento | 59 |
| 7.4.3 Criterios de Valoración..... | 60 |
| 7.5 Índices financieros..... | 60 |
| 8. CONCLUSIONES GENERALES | 61 |
| REFERENCIAS | 63 |
| ANEXOS..... | 65 |

1. INTRODUCCIÓN

1.1 JUSTIFICACIÓN

El planteamiento del presente plan de negocios está enfocado en fortalecer y desarrollar nuevas alternativas para la difusión de material publicitario, dejando de lado las herramientas y canales de publicidad convencionales. Mediante la creación de una agencia de publicidad en la ciudad de Quito se busca aumentar el alcance y la cobertura de la publicidad móvil utilizando bicicletas debidamente equipadas para colocar y trasladar material publicitario.

Esta opción posee un mayor alcance y un mayor impacto ya que se utilizará la “Ciclo- Vía” como principal ruta de movilización, cubriendo prácticamente toda la ciudad de Quito. Al igual que se pretende utilizar espacios no saturados como el “Ciclo Paseo”, centros comerciales y ferias, aumentando las posibilidades de tener un mayor contacto directo con los potenciales consumidores.

El valor agregado del proyecto parte en la optimización de recursos ya que se ha planteado trabajar con bicicletas que ya hayan sido utilizadas previamente, con el objetivo de reducir costos. Los elementos empleados en la creación de materiales visuales publicitarios en su mayoría provendrán del reciclaje. Según los datos obtenidos del Ministerio del Ambiente del Ecuador en su reporte anual 2017, afirmó que el país posee más de un millón de desechos que son considerados potencialmente reciclables. También es importante recalcar que el uso de bicicletas publicitarias no representa ni la mitad de los costos incurridos en el pautaje o difusión en medios tradicionales.

Este plan de negocios tiene como objetivo crear nuevas plazas de empleo para personas que se encuentren en estado de vulnerabilidad como madres solteras y personas hasta con el 49% de discapacidad que estén en condiciones de conducir una bicicleta.

1.1.1 OBJETIVO GENERAL

- Desarrollar un plan de negocios para evaluar la viabilidad de la creación de una agencia de publicidad especializada en bicicletas publicitarias en la ciudad de Quito.

1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar la Industria de “Publicidad y Estudios de Mercado” para determinar cuál es el entorno actual al que se enfrentará la agencia de publicidad.
- Evaluar las posibles barreras de entrada a las que se expondría la agencia de publicidad.
- Medir el impacto y el alcance del uso del servicio de bicicletas publicitarias en la ciudad de Quito.
- Reducir costos de producción al implementar un servicio de bicicletas publicitarias con materiales reciclados.
- Proponer un plan de marketing para dar a conocer el servicio de bicicletas publicitarias, evaluando los mejores canales para llegar a los clientes potenciales.
- Identificar las necesidades de las empresas de publicidad de la ciudad de Quito para desarrollar un plan estratégico que permita ejecutar el modelo de negocio propuesto.
- Desarrollar una investigación de mercados que permita planificar y desarrollar estrategias de marketing dirigidas al segmento de mercado establecido.
- Establecer una estructura organizacional que se acople a los objetivos de la empresa, estableciendo jerarquías y roles a todos sus miembros.
- Realizar un plan financiero para evaluar la rentabilidad y factibilidad del proyecto.

2. ANALISIS DEL ENTORNO

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Entorno Externo

2.1.1.1 Aspecto Político – Legal

En las elecciones generales del 2017, el país escogió a Lenin Moreno como el nuevo presidente del Ecuador, pese a pertenecer al mismo partido político de su sucesor; Moreno ha mantenido una postura distinta. Reduciendo gastos del sector público, promoviendo el diálogo, mejorando relaciones con el sector privado y los medios de comunicación.

La imagen y credibilidad de algunos miembros de la presidencia se han visto afectados por acusaciones por casos de estafas y sobornos. El índice de la Percepción de la Corrupción (IPC), a través del portal digital Transparencia Internacional presentó el “Ranking de los países más y menos corruptos del mundo 2017”. Colocando al Ecuador en el puesto 32°, siendo catalogado como uno de los países con un alto índice de corrupción en América Latina.

Según los datos del Banco Central del Ecuador (BCE. 2018), el riesgo país para inicios del 2018 fue de 497,00. Sin embargo para inicios de marzo el indicador es de 558,00. El riesgo país afecta directamente a la industria de publicidad y estudios de mercado ya que restringe inversiones extranjeras por lo cual las actividades deben ser financiadas con inversión nacional.

La Industria de publicidad y estudios de mercado está controlada por normativas y regulaciones vigentes por parte del Municipio de Quito. Los mismos que están estipulados en la Ordenanza Metropolitana No. 0119. Para los espacios públicos se tienen como objetivo evitar la contaminación visual y se han establecido las siguientes prohibiciones:

- Publicidad exterior que sea susceptible de producir miedo, alarma, alboroto o desorden público.
- Publicidad que degrade a niños, jóvenes, mujeres y grupos étnicos, sociales y culturales.
- Publicidad engañosa y subliminal.

- Publicidad relacionada con temas de alcohol y tabaco.
- No se puede utilizar dispositivos sonoros como: parlantes, altavoces, silbatos, etc.

Prohibiciones para la publicidad Móvil:

- La publicidad colocada no puede sobresalir lateralmente.
- Utilización de materiales reflectivos que afecten a la visualización de conductores y peatones.

El 14 de Diciembre del 2017 el Municipio de Quito emitió una ordenanza que cataloga a la bicicleta como medio de transporte sostenible, lo que significa que se tomarán todas las medidas correspondientes para la movilidad de las bicicletas en la Ciudad de Quito, al igual que se incrementará la infraestructura y los espacios para garantizar la seguridad de los conductores y peatones. (EPMMOP, 2017).

Con la información presentada anteriormente se puede inferir que pese a las regulaciones existentes sí es factible desarrollar nuevas alternativas publicitarias que den soporte a las existentes en la industria. Dando oportunidad a que la industria de publicidad y estudios de mercado pueda fortalecerse al extender la cartera de productos y servicios.

2.1.1.2 Aspecto Económico

El Servicio de rentas Internas (SRI. 2017.) presentó un informe en el cual expresa que en Ecuador la recaudación de impuestos incrementó 160% para el período 2007-2017, a causa del incremento de tarifas, aprobación de nuevos impuestos y modificación de algunos tributos ya existentes.

El Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO. 2017), al cambiar la matriz productiva en el Ecuador propuso al gremio que elabora bicicletas, iniciar la producción de piezas en el país, con el objetivo de que en el Ecuador se produzcan bicicletas con al menos el 40% de componentes nacionales. Dando inicio al fortalecimiento de la industria, ya que en su mayoría las piezas provenían de otros países.

El Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC) con el propósito de incrementar la producción nacional de calidad y concientizar a la población sobre la importancia de generar valor hacia lo realizado en Ecuador, es el encargado de certificar y emitir la licencia para uso de la marca “Primero Ecuador”. Las empresas que cuenten con la licencia Primero Ecuador, podrán acceder a beneficios como: financiamiento para el desarrollo productivo; promoción nacional, a través de acuerdos comerciales con diferentes canales de distribución y rentabilidad a largo plazo. (MCPEC, 2017).

Dichas instancias antes mencionadas favorecen a la industria de publicidad y estudios de mercado ya que promueve la producción nacional y particularmente el promover la elaboración de bicicletas nacionales añadiría un valor extra a la calidad de las bicicletas publicitarias y reduciría costos de producción, siendo beneficioso para las empresas quienes ofertan y demanda el servicio, al igual que se generarían más plazas de empleos para las personas que desarrollen dichas actividades.

2.1.1.3 Aspecto Social y Cultural

Quito tiene 2.239.191 habitantes registrados en el Censo del 2010, cuyo pronóstico en 10 años, será de 2.781.641 habitantes; llegando a ser la ciudad con más población en el Ecuador, siendo un factor favorable para las industrias ya que existirán más personas que demanden y oferten productos y servicios.

El Ministerio del Ambiente del Ecuador en su reporte anual 2017, expresó que en el país se producen 4.1 millones de toneladas por año de residuos, de los cuales el 61.4% corresponde a material orgánico, 9.4% papel/cartón, 11% plástico, 2,6% vidrio, 2,2% chatarra y 13,3% otros. De todo el desecho producido se estima que más de un millón de toneladas por año corresponden a residuos potencialmente reciclables. En el 2015 se formalizó la cadena de Gestión Integral de Residuos Sólidos (GIRS) dentro de la nueva matriz productiva del Ecuador para potencializar procesos productivos y económicos. Para la industria de publicidad y estudios de mercado todo el material reciclado disponible da la oportunidad de insertar dichos materiales en la elaboración de

artes publicitarios y así reducir costos y minimizar el impacto ambiental de la publicidad tradicional.

El portal digital “Premios Latinoamérica Verde”, quienes son los responsables de promover proyectos sociales y ambientales en Latinoamérica, realizaron la premiación de los mejores proyectos durante el 2017. Posicionando a varias propuestas ecuatorianas entre los finalistas. Incentivando al desarrollo de nuevas alternativas ya sea en el área de producción, comercialización y distribución que mitiguen el impacto ambiental y sean acopladas a todas las industrias.

El centro de Investigación PEW (Pew Research Center. 2017) son los encargados de realizar estudios acerca de patrones, contratiempos y comportamientos que caracterizan a Estados Unidos y América Latina. En su informe sobre el uso de medios tradicionales para Ecuador, expresaron que se redujo en 13,9% el pautaaje en medios tradicionales desde inicios del 2016, dando paso al desarrollo y participación en plataformas web. Debido a los nuevos patrones y tendencias de hábitos de consumo la industria de publicidad y estudios de mercado se ha visto obligada a adaptarse a dichas tendencias y desarrollar nuevas alternativas para evitar la saturación de los canales de comunicación publicitarios.

Dentro de la misma investigación realizada por el centro de Investigación PEW, se reflejaron los datos del uso de medios tradicionales. Para Quito y Guayaquil la televisión representa el 58% del mercado publicitario en horarios determinados, seguido por la prensa con 15% y radio con el 14%, y la vía pública (vallas publicitarias, paradas de bus, centros comerciales, etc.) con el 7%. Revistas y Suplementos se encuentran en el último lugar con el 3% cada uno. (PEW.2017).

La Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas (EPMOP.2017) ha desarrollado el “Plan Integral de Infraestructura Ciclista” el cual permitirá conectar varios sectores de la ciudad de Quito. Identificando rutas de circulación óptimas y reduciendo el uso de vehículos motorizados, incrementado la apertura al uso de bicicletas.

Ciclópolis en conjunto con el Municipio de Quito son los encargados de realizar el Ciclo Paseo. La administración mediante sus páginas web afirmó que en promedio el uso del Ciclo Paseo es de 16,000 personas al mes. Por otro lado, El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) cada 19 de Abril, siendo el “Día de la Bicicleta” presenta un informe en el cual se detalla el uso de las bicicletas en el país. Para el 2017 se calculó que aproximadamente 2,4 millones de personas utilizan bicicletas al año, proyectando que el número incrementará en los próximos años.

Con la información presentada anteriormente se puede concluir que la Industria de publicidad y estudios de mercado tienen varias vías de crecimiento ya que las alternativas para llegar al consumidor están incrementando, acoplándose a las nuevas tendencias del entorno. Por otro lado, el tener normativas medioambientales ayuda a la fabricación de nuevos productos, especialmente beneficia a la industria, poniendo en marcha el ecodiseño sin incurrir en valores altos por materia prima.

2.1.2.4 Aspecto Tecnológico

La Alianza para el Emprendimiento e Innovación (AEI) presentaron el Índice Global de Innovación Ecuador 2017. Considerando a Ecuador como un país comprometido con la Innovación y desarrollo de Tecnología ya que en el 2013 tenía una puntuación de 83 puntos y para el 2017 la evaluación fue de 92 puntos. Siendo el Capital Humano e Investigación la categoría que más se incrementó. La sofisticación del mercado también reflejó un incremento ya que el portal aseguró que el país ha mejorado sus procesos de préstamos y financiamientos.

Para esta industria la ayuda tecnológica parte desde la obtención de información de empresas y potenciales usuarios, uso de GPS para monitorear el recorrido de la publicidad móvil, procesos que transformen el material reciclado en material publicitario, usos de materiales biodegradables como pintura vegetal, etc. Y si se tiene un alto índice de incursión en aspectos de innovación y desarrollo los productos y servicios ofertados por la industria serán más competitivos.

El Ministerio de Telecomunicaciones de la Sociedad de la Información (MicTic) ha puesto en marcha un plan de desarrollo de servicios tecnológicos, fomentando el acceso a internet, abastecimiento de equipos, capacitación a niños, jóvenes y adultos. Logrando así que desde el 2012, sesenta de cada cien ecuatorianos tengan acceso a internet en Ecuador.

En septiembre del 2016, el Código Orgánico de la Economía Social del Conocimiento, la Creatividad, la Innovación (COESC+i). Estipuló en el Artículo 37 al internet como un servicio básico para los habitantes de Ecuador. Si bien la inversión en tecnología proveniente del sector público es baja, las empresas privadas han logrado varios avances tecnológicos, como la implementación de la red 4G para telecomunicaciones, llegando a zonas en la que anteriormente no llegaba la señal de internet. El internet ayuda a la industria de publicidad y estudios de mercado, ya que es una herramienta utilizada en nivel mundial, haciendo más fácil el acceso a recursos e información de empresas y personas.

Con lo expresado anteriormente, para la industria previamente mencionada, el aspecto tecnológico es de vital importancia ya que permite contar con herramientas que facilitan el crear, administrar e intercambiar información relevante del comportamiento del mercado y a su vez va de la mano con el objetivo de reducir la mayor cantidad posible de impactos ambientales.

Relacionamiento de las variables

Dentro del análisis de las variables de PEST se pudo identificar cómo se encuentra el entorno de la industria y su relacionamiento entre sí. Destacando notoriamente el aspecto político- legal con relación directa con el aspecto económico ya que cada acción y repercusión de dichos aspectos afecta a la industria y a su desarrollo. En este caso las regulaciones por parte del Municipio de Quito van de la mano con las medias de acción desarrolladas por El Ministerio de Industrias y Productividad, las mismas que fomentan y regulan las actividades de publicidad y estudios de mercado realizados en el país. Por otro lado, el aspecto social y cultural se relaciona directamente con el aspecto tecnológico ya que permite prever e identificar tendencias y patrones a corto y mediano plazo, permitiendo a la industria tener un campo de acción más amplio

y así tener la capacidad de adaptarse a los cambios presentados en el entorno, anticipando una reacción o eventos que puedan presentarse.

2.1.2 Análisis Porter

CIU

MT73 Publicidad y Estudios de Mercado

M7310.0 Realización de campañas de comercialización, publicitarias y otros servicios de publicidad.

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, etcétera.

FUERZAS DE PORTER

1. Poder de negociación de los clientes

En Ecuador existen varios medios tradicionales en los cuales se puede pautar cualquier tipo de publicidad, cómo prensa y revistas, radio, televisión, cine, exterior e internet. El consejo de regulación y desarrollo de la información y Comunicación (DIRCOM.2017) en el informe anual para fines del 2017 presentó la composición de los medios de comunicación en el Ecuador y los resultados fueron los siguientes:

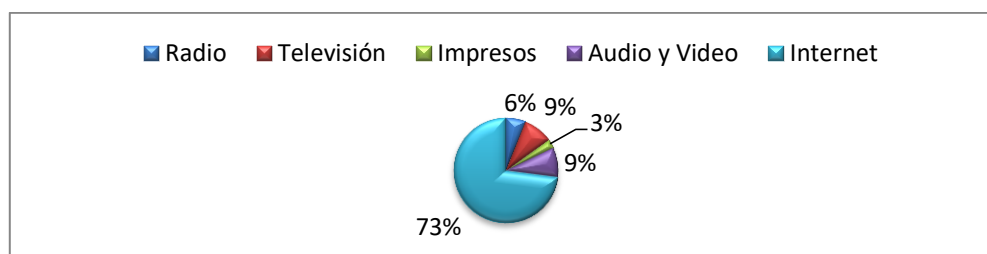


Figura1. Gráfica de la representación de los medios de comunicación.

Los diferentes canales y medios de comunicación están diferenciados por atributos que abarcan desde el precio, alcance, y frecuencia. Cada uno de los canales de comunicación cubre segmentos acordes al producto o servicio publicitado. Los compradores, en este caso las empresas de publicidad tienen un **alto** nivel de negociación. Ya que, al estar expuestos a varias ofertas y

propuestas por las diferentes empresas dedicadas a actividades publicitarias, se tomará la decisión final evaluando cuál es la mejor opción para satisfacer sus necesidades.

Según la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros (SUPERCIAS, 2016) para el CIUU M7310 correspondiente a Publicidad existen 10.2809 empresas de publicidad correctamente constituidas en la ciudad de Quito. Lo cual representa una amplia variedad de empresas que ofertan productos y servicios de colocación de publicidad al aire libre.

2. Poder de negociación de los proveedores.

El poder de negociación de los proveedores es **medio** ya que las agencias de publicidad necesitan de proveedores para llevar a cabo sus procesos publicitarios, parte de estos proveedores corresponden al talento humano ya que son ellos quienes aportan con planes estratégicos y de acción, dicho personal puede ser contratado por varios tipos de empresas.

Por otro lado, la conformación de una agencia de publicidad necesita de inversión para incrementar el patrimonio, como la adquisición de infraestructura, equipos para imprimir, suministros, etc., Caso contrario a lo antes mencionado deberá ser realizado por terceros, incurriendo en la contratación de nuevos proveedores.

Si es necesario la intervención de otras empresas para realizar material publicitario **disminuye** el poder de negociación con proveedores ya que por el volumen de producción la agencia de publicidad tendría mayor poder de negociación sobre ellos, también se debe considerar que en la ciudad de Quito existen varias empresas que se dedican a la impresión, elaboración, entre otras actividades de material publicitario, siendo un total de 800 empresas según la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SUPERCIAS. 2016), por lo cual es alta la competencia de ese servicio, aumentando los beneficios para las empresas demandantes.

En el caso de las bicicletas publicitarias se pretende que el principal proveedor sean las personas que ya no utilicen sus bicicletas y deseen destinarlas a otros usos, ya sea mediante un intercambio monetario. Se debe mencionar también

que en la ciudad de Quito existen empresas que se dedican a la venta de bicicletas usadas al igual que a la venta de repuestos. Infiriendo que, si no se obtendría el número de bicicletas recicladas necesarias para llevar a cabo el proyecto, se recurrirá a la utilización de proveedores externos. Al ser una industria en la cual su principal actividad es la colocación de materiales publicitarios al aire libre, los proveedores serán las empresas que diseñen y elaboren los artes publicitarios necesarios para cada campaña.

3. Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores es **media**, ya que según El Global Entrepreneurship Monitor (GEM. 2016) quienes presentaron un informe con los índices de emprendimiento a nivel mundial, ubicaron con 31,8% al Ecuador en el 2016, es decir que no existe la iniciativa de ingresar a la industria ya sea con actividades tradicionales o modelos de negocios nuevos.

Para el portal digital Entrepreneur (2017) la utilización de bicicletas con fines publicitarios ha causado un impacto positivo en muchos lugares, siendo liderada por Europa en donde se han venido realizando actividades publicitarias creativas desde hace varios años atrás, seguido por México, quienes están incursionando en esta tendencia. Sin embargo, en Ecuador es una tendencia que aún no ha sido explotada en su totalidad, dando la oportunidad de crear modelos de negocios que satisfagan el espacio vacante en el mercado.

Dentro de las barreras económicas de entrada se debe considerar la inversión inicial para la creación de una agencia de publicidad. El índice Doing Business del Banco Mundial, ubicó al Ecuador en el puesto 118 a fines del 2017 lo que representa un retroceso a causa de todos los problemas legales que mantiene el gobierno, lo cual disminuye la atraktividad de nuevos inversores para el país. Ocasionando la reducción de nuevos competidores.

Las barreras de tipo legal también ejercen impacto ya que en el informe presentado por el Banco Mundial (2018), Ecuador es un país en retroceso ya que para conformar o iniciar un nuevo negocio de manera formal se necesitan mínimo 49 días. Caso contrario, en Chile y Colombia se necesitan máximo 11 días.

4. Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es **alta** ya que en la industria de publicidad y estudios de mercado existen varios medios y herramientas para la elaboración de campañas publicitarias, siendo los principales el uso de televisión, radio, prensa e internet. Representando una amenaza constante la aparición de productos sustitutos, provocando que el precio y la demanda sea más elástica.

Para el caso de los medios de comunicación tradicionales el costo de pauta es relativamente alto. Para radio y televisión el costo va relacionado a la audiencia, duración, hora y programa seleccionado. Para los medios escritos el costo dependerá del formato, tamaño, alcance y medio establecido. Para poder realizar una comparación se solicitaron cotizaciones a diferentes medios.

Se solicitó una cotización a Jc Radio la Bruja para el horario de 17h00 a 20h00 de lunes a jueves, el precio de pauta es de \$1700 más iva, precio que cubre 4 cuñas de 15 segundos cada una y la empresa radial garantiza la cobertura de la cuña hasta el sur de Colombia. La segunda cotización fue realizada a Letra sigma, quienes ofrecen vallas publicitarias desde \$1500. Dichos aspectos son limitantes para las empresas o personas que no poseen capacidad de pago. (Anexo 1).

Los altos costos al momento de buscar un medio para realizar campañas publicitarias ha provocado que se generen nuevas alternativas y métodos sustitutos para llegar al consumidor, dentro de los cuales sobresale el uso de plataformas en internet ya que se genera un mensaje publicitario que puede ser comunicado a miles de personas simultáneamente, segmentando y personalizando sin incurrir a costos elevados en relación con los medios de comunicación tradicionales. También sobresale la publicidad BTL (below the line), ofertando medios creativos e ingeniosos para llegar directamente al segmento de mercado deseado por las marcas.

5. Rivalidad entre competidores

Según La Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SUPERCIAS), en el 2016 en Ecuador se registraron 10.2809 empresas de publicidad. Considerando que la rivalidad entre competidores es **media** ya que las

agencias publicitarias se enfocan en diferentes categorías y ramas al igual que emplean diferentes costos dependiendo del canal utilizado. La constante demanda de alternativas para sobresalir de la competencia ha dado paso a la creación de empresas especializadas en publicidad no tradicional como impresiones a 3D, publicidad indoor, postes luminosos, poniendo en evidencia nuevas formas de realizar marketing.

Acorde a lo investigado en la ciudad de Quito son pocas las empresas que utilizan bicicletas publicitarias ya que están vigentes algunas normativas para su funcionamiento. En la región Costa del país si existen empresas que ofertan este servicio de publicidad, ya que no tienen muchas limitaciones para la publicidad móvil. Para el presente plan de negocios es importante tomar en cuenta la rivalidad entre competidores ya que actualmente las personas y clientes son cada vez más exigentes y están mejor informados al momento de optar por un servicio en relación con la competencia.

Relacionamiento de las Variables

Las empresas son un sistema abierto que mantienen interacciones constantes en base a todo lo que sucede en el entorno. Las variables analizadas en las fuerzas de Porter permiten determinar estrategias para ser competitivos, por lo cual Michael Porter enfocó dichas estrategias en buscar un mercado atractivo, con proveedores débiles, altas barreras de entrada, pocos competidores, clientes fieles y productos sustitutos pocos importantes. Estableciendo que la fuerza central, de la cual parten las otras fuerzas es la Rivalidad entre competidores, ya que se busca minimizar el poder que pueden ejercer las empresas de la misma industria. Al identificar las barreras de entrada de la industria se puede reconocer cuales serían los impedimentos para el ingreso de nuevos competidores, al igual que el análisis de productos sustitutos permite diseñar estrategias que impidan que otras empresas realicen penetración de mercados u oferten precios inferiores al precio promedio de la industria. De esta manera, el analizar en conjunto las cinco fuerzas de Porter permite a las empresas ser competitivas y desenvolverse eficazmente en la industria.

2.3 MATRIZ EFE

Tabla1. Matriz EFE

| OPORTUNIDADES | PONDERACION | CALIFICACION | PESO PONDERADO |
|--|--------------|--------------|----------------|
| Tamaño de la industria | 0,20 | 4 | 0,80 |
| Crecimiento de la industria | 0,15 | 4 | 0,60 |
| Tendencias | 0,15 | 4 | 0,60 |
| Uso de materiales reciclados | 0,15 | 3 | 0,45 |
| Ordenanzas municipales que promueven la movilidad sustentable | 0,20 | 3 | 0,60 |
| Bajo nivel de competencia directa | 0,15 | 3 | 0,45 |
| Subtotal | 1 | | 3,5 |
| AMENAZAS | | | |
| Geografía delimitada por el Ciclo-Paseo | 0,10 | 1 | 0,10 |
| Restricciones y prohibiciones por parte del Municipio de Quito | 0,15 | 2 | 0,30 |
| Amenaza de nuevos competidores | 0,10 | 1 | 0,10 |
| Amenaza de productos sustitutos | 0,20 | 2 | 0,40 |
| Imitación del servicio | 0,15 | 2 | 0,10 |
| Rivalidad entre competidores | 0,10 | 1 | 0,10 |
| Subtotal | 1 | | 1,1 |
| | TOTAL | | 4,6 |

CONCLUSIONES (Análisis Pestel, Análisis Porter, Matriz EFE)

Las conclusiones han sido establecidas en orden de importancia según lo identificado anteriormente. Reconociendo principalmente el tamaño de la industria, la misma que está conformada por 10.2809 empresas en la cual se encuentran varios tipos de productos y servicios, este aspecto es importante ya que se ha identificado nuevas plazas y oportunidades de negocios. El crecimiento de la industria permite la implementación del servicio de bicicletas como herramienta de publicidad, ya que representa la creación de nuevos espacios en el mercado, direccionándose a una nueva demanda.

La situación económica del país también ha ejercido cierta presión ya que las empresas se han visto obligadas a recurrir a campañas publicitarias menos costosas. Sin bien, la falta de inversión extranjera puede ser un factor limitante en este plan de negocios, dicho impacto se contrarresta con el desarrollo de un proyecto que es viable realizarlo únicamente con inversión local ya que, con la utilización de materiales reciclados, se disminuirán los costos de materia prima para la elaboración de bicicletas publicitarias y material audiovisual.

Las ordenanzas municipales inicialmente representaban una amenaza, por que limitaba la creatividad con respecto a los materiales que podrían ser utilizados en la publicidad móvil, sin embargo con nuevas disposiciones y regulaciones establecidas por el ente de control dichas amenazas se han minimizado y han pasado a formar parte de las oportunidades, ya que se ha reconocido a las bicicletas como un medio de transporte sustentable, dando todas las medidas de seguridad para sus conductores. Cabe mencionar también que el uso de la ciclo vía en Quito, podría haber sido considerado un factor limitante por su distribución geográfica, dicho impacto es reducido por el alcance en relación a que otros medios de publicidad cubren a largas distancias de la ciudad.

También se identificó que existe baja competencia directa, ya que las agencias de publicidad han venido trabajando con herramientas convencionales, lo cual favorecerá al plan de negocios, ya que los canales de comunicación tradicionales se encuentran saturados y las empresas buscan sobresalir de la competencia. El nivel de competencia existente es irrelevante por que se ofertan innovaciones que aportan valor y distinción sin recurrir a un aumento en los costos de producción.

Con respecto a la creación de nuevas empresas, es un factor positivo ya que al ser un modelo de negocios B2B, el contar con nuevas empresas de publicidad no es un riesgo, porque se expande la posibilidad de brindar el servicio a más clientes.

Dentro de la matriz EFE se identificaron qué aspectos son favorables para la industria y cuáles no, con 3,5 predominan las oportunidades, partiendo desde el tamaño de la industria ya que al ser un modelo de negocios B2B se tiene como ventaja el número de empresas que realizan actividades publicitarias. El uso de bicicletas como un medio sustentable de transporte ha incrementado la tendencia por el cuidado del medio ambiente siendo positiva la contratación de servicios que mitiguen impactos causados por medios tradicionales, también se debe mencionar que la mayoría de productos y servicios ofertados en la actualidad son orientados a personas con preocupación por el medio ambiente y por cuidar su cuerpo, ya sea a través de actividades físicas o consumiendo

productos naturales, y el servicio de bicicletas publicitarias se acoplaría perfectamente al mensaje que buscan transmitir las marcas.

Las amenazas obtuvieron una puntuación de 1,1 siendo las regulaciones del Municipio la variable con más peso. Dichas regulaciones pueden ser minimizadas con la unión de la creatividad y la tecnología, es decir que no se necesita causar ruido o afectar la visibilidad de peatones y conductores para llamar la atención de los peatones.

Es importante contar con una estrategia integral de marketing que tenga como objetivo comunicar un mensaje específico a través de canales que llamen la atención. También se debe tomar en cuenta que al ser un producto realizado en el Ecuador se cuenta con políticas que incentivan la producción nacional a través de créditos.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

Para poder determinar el análisis del cliente se realizaron entrevistas a expertos y focus group para determinar las características y requerimientos del segmento establecido. Partiendo de la información obtenida, se desarrollaron las encuestas.

Objetivo General

- Determinar la intención de compra del servicio de bicicletas publicitarias por parte del mercado objetivo.

Objetivos Específicos

- Identificar los factores determinantes al momento de contratar un servicio publicitario.
- Describir cómo las agencias de publicidad perciben y evalúan los atributos del servicio de bicicletas publicitarias.
- Identificar la frecuencia de contratación del servicio para estimar los contratos generados.
- Fijar el mercado objetivo a partir de los perfiles de compra.
- Fijar un precio óptimo para el segmento establecido.

3.1 Investigación Cualitativa y Cuantitativa

3.1.1 Análisis Investigación Cualitativa

3.1.1.1 Entrevistas

Se realizaron dos entrevistas a expertos de la Industria de Publicidad y Estudios de Mercado para poder obtener información relevante sobre la industria, determinado así ventajas y desventajas sobre el plan de negocios propuesto.

La primera entrevista fue realizada a la Tecnóloga en Diseño Publicitario María José Coello, quien ha desempeñado varios cargos en el ámbito publicitario. Para la entrevistada el primer cambio notorio que ha sufrido la industria es el incremento de publicidad BTL, dejando de lado la publicidad ATL. También mencionó que la tecnología ha sido un gran complemento, ya que actualmente se puede observar vallas publicitarias en pantallas Led que han sido utilizadas por grandes marcas como “Coca-Cola”, permitiéndoles sobresalir de la competencia.

Con respecto a las limitaciones a las que se enfrenta la industria consideró que predomina la carencia de imaginación y creatividad al momento de crear un mensaje publicitario, haciendo referencia que por mantener patrones, aún se tiene la creencia de que es necesario usar imágenes de connotación sexual o de doble sentido para poder vender un determinado producto o servicio.

En relación a los medios tradicionales, la experta consideró que poco a poco han ido perdiendo usuarios, ya que la tecnología los ha sustituido. Mencionó que ella no considera que pautar en radio sea efectivo, ya que las personas han dejado de utilizar dicho medio y lo han cambiado por plataformas digitales que cumplen las mismas funciones. En el caso de la televisión, piensa que la publicidad es efectiva siempre y cuando se la transmita por cable también. Para la entrevistada el mejor medio para difusión son las redes sociales, siempre y cuando se las sepa manejar, ya que si no se tiene experiencia se puede poner en riesgo la reputación de la marca, asegurando que: “En redes sociales todo es 50% verdad, 50% mentira”.

Al hablar de precios, se presentaron comparaciones de precios altos y bajos en relación con otros servicios de publicidad ofertados. Para la tecnóloga el precio debe ir relacionado con los resultados ofrecidos, pero todo tiene que estar basado en evidencias ya que no siempre el precio más bajo será el peor, y el más alto será el mejor.

Para el servicio de las bicicletas publicitarias consideró que es una buena idea de negocio, siempre y cuando se la sepa realizar, ya que se pone en riesgo la imagen de dos marcas: la empresa ofertante del servicio, y la empresa de publicidad que contratará el servicio.

La segunda entrevista fue realizada a Milton Gallardo quien lleva inmerso 30 años en el mundo del marketing y las ventas, el aseguró que la industria de publicidad se encuentra atravesando cambios significativos ya que está pasando de los métodos clásicos a la era digital, siendo las redes sociales uno de los canales más importantes. También mencionó que las barreras a las que se enfrenta la industria son principalmente los altos costos de hacer un correcto spot publicitario, altos costos de pauta en medios masivos, los mismos que muchas veces no cumplen con el objetivo propuesto ya que no existe un seguimiento entre la empresa de publicidad y el encargado de marca de la empresa.

Consideró también que el uso de publicidad BTL, en este caso la publicidad rodante debería ser realizada por sus bajos costos, teniendo como principales ventajas la accesibilidad en zonas en las que no lleva la publicidad ATL, se puede producir un alto impacto mediante campañas publicitarias creativas que llamen la atención a la primera impresión. Como desventajas mencionó la incorrecta segmentación geográfica, ya que la bicicleta podría estar circulando por zonas erróneas, otro factor en contra también es la estructura geográfica de Quito, porque posee más subidas y bajadas que superficies planas, siendo limitante el acceso a los extremos de la ciudad.

Con respecto a la segmentación, el entrevistado realizó un énfasis en que todas las empresas necesitan de publicidad, si se toman en cuenta a las pequeñas y medias empresas; las mismas no cuentan con el presupuesto necesario para pautar en medios digitales, buscando alternativas que se

acoplen a su necesidad, y es ahí en donde el modelo de negocio propuesto ingresaría a un océano azul, ya que las agencias de publicidad se estarían enfocando solo en empresas grandes, descuidando al resto de empresas.

Dentro de la propuesta de valor presentada, el entrevistado aseguró que a las empresas no les interesa ser amigables con el medio ambiente ya que solo les interesa vender y para eso pagarán lo que sea por un servicio que garantice resultados óptimos para la empresa. Tampoco recomienda implementar una estrategia basada en costos, ya que la competencia bajaría aún más los costos y toda la industria perdería.

3.1.1.2 Focus Group

El Focus Group fue realizado en la Ciudad de Quito, a 8 personas, las mismas que están involucradas en el área de publicidad y creatividad en empresas de la ciudad de Quito. Las preguntas realizadas abarcaron aspectos como: Análisis de la Industria, Análisis del Sector, Presentación del concepto y modelo de negocio propuesto.

En el Focus Group se evidenció las diferentes posturas frente a la industria de publicidad y estudios de mercado y la incursión de bicicletas como principal medio de difusión. Se inició hablando sobre el estado actual de la industria, los integrantes coincidieron en que la industria se encuentra en mantenimiento ya que no se ha evidenciado cambios notorios, también hicieron referencia a la alta competencia existente poniendo como ejemplo que actualmente “Todos hacen de todo”, ya que existen empresas que realizan actividades simultáneamente sin tener preparación en el área, también argumentaron que en el país no se realizan campañas verdaderamente creativas como en otros países.

Para los participantes las principales barreras a las que se enfrenta la industria son la ley de comunicación y el difícil acceso a medios tradicionales, al igual que las normativas por parte del municipio que han limitado la creatividad y el desarrollo de campañas publicitarias.

Con respecto a recomendar o no el ingreso a la industria hubo comentarios divididos, por un lado, aseguraron que no existe campo para nuevas empresas

debido a la copia de ideas y a la sobreexplotación de medios masivos. Para el resto de los participantes sí es factible el ingreso de nuevas empresas, siempre y cuando sean especializadas en ámbitos específicos, ya sean por industrias o categorías.

Al preguntar cuál es el medio de publicidad preferido las respuestas fueron amplias, partiendo desde el uso de internet, banners, televisión y publicidad BTL porque te permite interactuar con las personas. Todos los medios de publicidad abarcan o son creados para llegar a un segmento de mercado específico, por lo cual se debe primero realizar un análisis de a quién quiero que llegue mi mensaje para posteriormente escoger el medio que más se acople. Los factores determinantes para inclinarse por un tipo de medio de publicidad son el alcance y el precio, ya que aseguraron que las marcas buscan llegar a más personas a un precio accesible.

Al presentar una propuesta que se base en ecodiseño; es decir elaboración del material publicitario a través del reciclaje sería un factor determinante para los entrevistados, siempre y cuando no afecte a la calidad del servicio y refleje una reducción en los costos.

Para el uso de bicicletas en la publicidad consideraron que es una idea innovadora ya que no se ha evidenciado este servicio en la ciudad de Quito, también mencionaron que es una alternativa para fomentar el uso de bicicletas y a su vez habilitar fuentes de ingresos. Uno de los participantes expresó que se podría presentar limitaciones ya que las vías en las cuales deben transitar las bicicletas no cubren toda la ciudad, el diseño geográfico y el clima también puede ejercer una influencia negativa por que el desgaste de las personas que manejen las bicicletas publicitarias podría ser mayor.

El lugar de preferencia para ver las bicicletas publicitarias fueron las principales calles de la ciudad, aunque aseguraron también que sería buena idea el colocar bicicletas en los centros comerciales para generar contenido para redes sociales y si se lo hace de manera correcta, la idea se podría volver viral y acaparar a más seguidores.

Catalogaron como inclusivo a la participación de personas vulnerables en la sociedad como madres solteras y discapacitados para el manejo de las bicicletas.

Como recomendaciones aportaron con ideas que podrían complementar al servicio como: la implementación de un motor que ayude al funcionamiento de las bicicletas, así las personas que las manejen no tendrían tanto desgaste y llamaría más la atención. También mencionaron que, al dar empleo a madres solteras, ellas tal vez no tendrían en donde dejar a sus hijos, por lo cual sería buena idea colocar publicidad en los asientos de bebe de marcas relacionadas.

3.1.2 Análisis Investigación Cuantitativa

3.1.2.1 Encuestas

En la ciudad de Quito existen 34.196 empresas de publicidad (SUPERCIAS. 2016) de las cuales se tomó una muestra de 50 empresas correspondiente al segmento seleccionado. Se realizaron encuestas a personas involucradas directamente en actividades publicitarias y también a personas que poseen empresas y están buscando alternativas para ejecutar campañas publicitarias, con el objetivo de levantar información relevante sobre cómo ve el sector de mercado el uso de bicicletas en la publicidad. Las preguntas están relacionadas con las 4P's del mix de marketing ya que se pretende obtener información del servicio, precio, plaza y promoción.

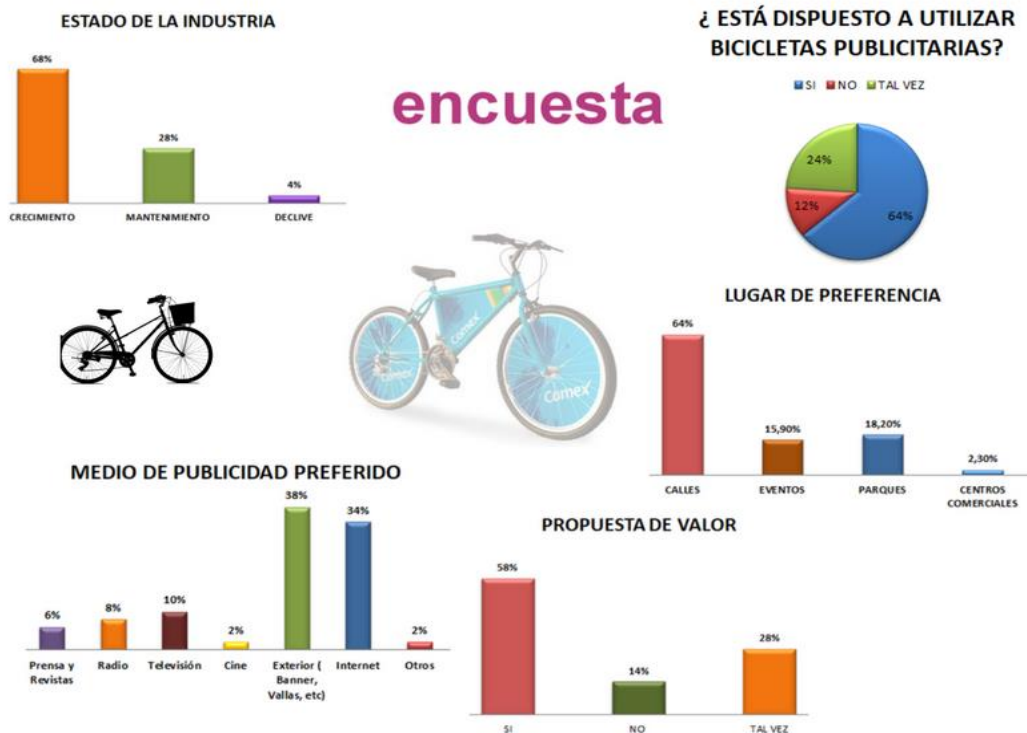


Figura 2. Infografía de los resultados obtenidos de las encuestas.

Para el 68% de los encuestados la industria de publicidad se encuentra en crecimiento argumentando que el consumidor ha evolucionado, volviéndose más exigente, obligando a que la publicidad busque constantemente nuevas alternativas para poder comunicar un determinado mensaje publicitario. El 28% de los encuestados comparten la opinión de que la industria se encuentra en mantenimiento, afirmando que la industria labora con las mismas herramientas de publicidad desde varios años atrás, realizando únicamente pequeñas modificaciones, pero no se ha evidenciado un crecimiento exponencial. El 4% de las personas encuestadas consideran que la industria de publicidad se encuentra en declive, haciendo referencia que la ley de comunicación ha sido un factor negativo ya que no ha permitido desarrollar nuevos proyectos, limitando la creatividad de expertos en el área, también mencionaron que la situación económica del país ha provocado que las empresas reduzcan sus costos en publicidad, afectando directamente a la industria.

La publicidad en exteriores ya sea en banners, vallas, etc. Para los encuestados representó el 38% como medio favorito, ya que este medio de publicidad es catalogado como un complemento efectivo de las campañas

publicitarias porque maximiza la cobertura del mensaje, crea notoriedad, lo cual permite crear una relación entre la marca y el mensaje publicitado. El uso del internet con fines publicitarios ha aumentado notoriamente en los últimos años, ya que todo gira en base a la era digital. Otro aspecto importante es que el internet cuenta con varias herramientas que permiten medir si una campaña publicitaria fue efectiva o no y de esa manera poder tomar decisiones y aplicar estrategias, motivo por el cual el 34% de los encuestados prefieren el internet como medio de publicidad.

Para el 44% de los encuestados el alcance es el factor determinante para inclinarse por un medio de publicidad específico, ya que el principal objetivo de las empresas es que su campaña publicitaria llegue a más personas. Antes de seleccionar un medio de publicidad las empresas evalúan cual es la alternativa que más alcance tiene con respecto al público objetivo seleccionado y para el 18% de las personas encuestadas la propuesta de valor es importante ya que buscan destacar de la competencia, estando dispuestos a aceptar propuestas creativas y diferenciadoras.

En la encuesta realizada el 58% de las personas afirmaron estar inclinadas por una propuesta de valor ya que, en este caso, estará compuesta por factores distintivos que den mayor valor en relación con la presentación, servicio y ejecución. Caso contrario, el 14% representa al no, manteniendo firme la decisión de que el factor determinante para la contratación del servicio es el precio, cobertura, etc. Para el 28% restante, la propuesta de valor ejerce influencia en ellos, siempre y cuando la misma sea relevante y genere algún valor para el contratante.

En la Ciudad de Quito el uso de bicicletas publicitarias es escaso ya que existen algunas limitaciones por parte del Municipio, sin embargo, ha incrementado el uso de bicicletas siendo posible visualizar algunas empresas que están utilizando bicicletas para difundir publicidad, razón por la cual 58% respondió que sí conoce o ha escuchado de bicicletas publicitarias.

El 64% de los encuestados sí están dispuestos a utilizar bicicletas publicitarias, argumentando que es una idea innovadora y podría llamar la atención de sus potenciales clientes, por otro lado, el 24% contestó que tal vez, asegurando

que todo dependerá del segmento que hayan establecido ya que existen alternativas para cada nicho de mercado. Y el 12% restante contestó que no, ya que consideran que el uso de bicicletas en la publicidad es solo un complemento de una campaña.

En la pregunta correspondiente al precio, se utilizó el modelo Van Westendorp ya que se pretendía medir el grado de sensibilidad cuando los precios son muy bajos o muy altos. El modelo de negocio es relativamente nuevo en la ciudad de Quito, por lo cual no existe un precio de mercado que sea tomado como referencia. El resultado del precio promedio de mercado fue de \$415,91 y el precio óptimo de mercado fue de \$759,09.

CONCLUSIONES DEL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

Con toda la información presentada anteriormente se definió que el segmento de mercado es de empresa a empresa, es decir se utilizará el modelo Business to Business. En base a las personas encuestadas y al focus group realizado las personas sí están abiertas a optar por el uso del servicio de bicicletas publicitarias siempre y cuando la misma se adapte a las necesidades de la marca y se compruebe con datos cuál es el impacto de la campaña publicitaria. También se conoció que las empresas al momento de recortar sus presupuestos, lo primero que reducen es el dinero destinado a la publicidad, por lo cual buscan alternativas que se acoplen a ese presupuesto, siempre y cuando garantice resultados positivos. En base a la investigación cuantitativa se llegó a la conclusión que el 80% empresas de publicidad utilizarían el servicio de bicicletas publicitarias, con frecuencia de dos veces al mes.

La creatividad también juega un papel importante ya que es la base de la diferenciación de otras empresas de publicidad, ya que las empresas buscan que su marca destaque de la competencia al primer impacto. El incremento de publicidad BTL en la ciudad de Quito es un factor positivo ya que las empresas están buscando estar cada vez más cerca de sus clientes para crear relaciones a largo plazo. Si bien el tema de la distribución geográfica y climática de Quito fue uno de los principales inconvenientes que hizo dudar de la viabilidad del plan de negocios, el mismo será contrarrestado con la incursión de bicicletas publicitarias en centros comerciales y eventos especiales.

Con el análisis inferencial se llegó a la conclusión que las variables que más tuvieron relación fueron el precio y la cobertura, porque el segmento de mercado busca una campaña publicitaria efectiva que refleje los objetivos establecidos, ya sea a nivel de ventas, seguidores, usuarios, etc., y que el precio pagado con el servicio vaya acorde al nivel de resultados (Anexo 5). Con los resultados obtenidos en la encuesta se realizaron tablas de dinámicas, con el objetivo de visualizar información relevante, llegando a las siguientes conclusiones:

- Las personas prefieren usar el internet como canal de comunicación ya que posee un mayor alcance en comparación a otros canales.

Tabla2. Tabla de correlación: Medio- Atributo.

| Cuenta de ATRIBUTO | Etiquetas de columna | | | | | | |
|----------------------|----------------------|-----------|----------|--------------------|----------|---------------|-----------|
| Etiquetas de fila | Alcance | Cobertura | Precio | Propuesta de Valor | Todos | Total general | |
| BTL | | | | | 1 | 1 | |
| Cine | | | | | 1 | 1 | |
| Exterior | 9 | 5 | 3 | | 2 | 19 | |
| Internet | 11 | 2 | 1 | | 3 | 17 | |
| Prensa y revistas | 1 | 1 | | | 1 | 3 | |
| Radio | 1 | 2 | 1 | | | 4 | |
| Televisión | | 2 | 1 | | 1 | 5 | 1 |
| Total general | 22 | 12 | 6 | | 9 | 1 | 50 |

- El presentar una propuesta de valor en el servicio de bicicletas publicitarias podría ser un factor que influya en la decisión de adquirir el servicio.

Tabla 3. Tabla de correlación: Propuesta de Valor- Aceptación

| Etiquetas de fila | Cuenta de PROPUESTA DE VALOR |
|----------------------|------------------------------|
| No | 6 |
| Si | 32 |
| Tal vez | 12 |
| Total general | 50 |

- El servicio de bicicletas publicitarias tendría mayor aceptación y causarían mayor impacto al ser vistas circulando por las principales calles de la ciudad de Quito.

Tabla 4. Tabla de correlación: Lugar de circulación- Aceptación.

| Cuenta de LUGARE | Etiquetas de columna | | | | | |
|----------------------|----------------------|---------------------|--------------------|---------------------|---------------|-----------|
| Etiquetas de fila | Calles principales | Centros Comerciales | Eventos especiales | Parques (en blanco) | Total general | |
| No | | | | | | |
| Si | 23 | | | 5 | 4 | 32 |
| Tal vez | 5 | 1 | | 2 | 4 | 12 |
| Total general | 28 | 1 | | 7 | 8 | 44 |

Con respecto al análisis del precio, al ser un modelo de negocios relativamente nuevo no existe sensibilidad al precio ya que no se cuenta con una base de precios locales para ser tomados como una referencia. Sin embargo, el precio fue fijado acorde al Modelo de Van Westendorp, fijando un precio de \$650 por el servicio de bicicletas publicitarias, precio que se encuentra en la mitad del rango obtenido, lo cual garantizará que el segmento de mercado no se verá afectado por la sensibilidad en relación a la calidad del servicio.

4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.

Para la viabilidad del plan de negocios correspondiente a la creación de una agencia de publicidad especializada en bicicletas publicitarias se realizó un análisis interno, externo y del cliente, llegando a tener la siguiente oportunidad de negocio. La industria de publicidad y estudios de mercado se encuentra en constante innovación con respecto a los medios en los cuales se es posible transmitir un mensaje publicitario, ya que las empresas buscan sobresalir de sus competidores.

Para poner en marcha la idea de negocio no se requiere una inversión alta, ya que sí es posible iniciar con bicicletas convencionales, contratando a personas encargadas de la conducción de las bicicletas y considerando también las instalaciones necesarias para los procesos creativos, operativos y administrativos, siendo posible realizarlo con inversión local ya que en el análisis del entorno se determinó que por factores relacionados al riesgo país que posee el Ecuador, actualmente no se puede contar con inversión extranjera.

La Oportunidad de Negocio parte en que el proyecto se desarrollará en un Océano Azul por que representa la creación de nuevos espacios en el mercado publicitario, debido a que el uso de bicicletas publicitarias es un servicio que no ha sido explotado en la Ciudad de Quito. También se presenta un plan de negocios innovador que aporta distinción y valor sin recurrir a un aumento en los costos.

Un factor importante también es la creciente tendencia por parte de las agencias publicitarias al usar medios digitales y campañas BTL, teniendo como objetivo dar a conocer que existen medios publicitarios no tradicionales que permiten posicionar marcas en el mercado y es útil para pequeñas y grandes empresas, con mensajes personalizados, creando una relación directa con el segmento establecido, con disminución de costos y alta efectividad de la publicidad. También se tiene la ventaja de que el servicio se puede acoplar a un presupuesto por parte de las empresas demandantes ya que se sugieren lugares, rutas, horarios, etc.

Si bien algunas de las regulaciones del municipio podrían haber sido consideradas como un factor limitante, la misma entidad pública es quien ha contrarrestado dicho impacto ya que a través de la Ordenanza de Movilidad Sostenible a fines del 2017 se aprobó a las bicicletas como medio de transporte sostenible, incrementando garantías de movilidad para todos los usuarios, siendo así una oportunidad de negocio para implementación del servicio de bicicletas publicitarias.

Se debe mencionar también que las bicicletas publicitarias son un tipo de publicidad 100% respetuoso con el medio ambiente ya que los materiales publicitarios utilizados son biodegradables y procedentes del reciclaje, de igual manera no contamina y no genera más carga vehicular en las calles, tampoco se requiere de gasolina, lo cual reduce costos operativos.

Como aporte a la sociedad, se pretende crear nuevas plazas de empleo para personas que se encuentren en estado de vulnerabilidad como madres solteras y personas con hasta el 45% de discapacidad que estén en condiciones de conducir una bicicleta o acoplar el material publicitario a sus sillas de ruedas. En marzo del 2017 se conformó la empresa "*Lila Working Moms*"; bolsa de empleos para madres solteras o madres que deseen otro ingreso económico, la empresa realizó una investigación de mercado en la cual demostraron que al menos el 82% de madres solteras buscan ser parte de empresas que posean políticas de trabajo flexible. Con lo anteriormente mencionado la oportunidad de negocio son el número de personas que buscan trabajar en empresas con

horarios flexibles y accesibilidad de llevar a los niños en las bicicletas. A continuación se presentan los prototipos propuestos en el focus group.



Figura3. Representación de una bicicleta publicitaria para madres solteras y sus hijos.



Figura 4. Prototipo de silla de rueda acoplada con material publicitario

Como se puede observar en la Figura 3, se presenta una propuesta inclusiva ya que en el focus group realizado, los participantes dieron como sugerencia la implementación de sillas de bebés tapizadas con imágenes publicitarias estimulando directamente el factor emocional en las personas que visualicen la bicicleta publicitaria, este modelo de bicicleta se utilizaría para promover marcas que tengan relación con niños respetando toda prohibición que existen con respecto al uso de niños en materiales publicitarios.

Si bien las bicicletas tienen como principal ruta circular por el ciclo vía para respetar los carriles para automóviles, las bicicletas publicitarias tienen acceso a lugares en donde no llegan los medios tradicionales como ciertas zonas peatonales, centros comerciales, parques, ferias, etcétera. Como se puede ver en la Figura 5, gracias a la creatividad y en conjunto a la tecnología y el poder que tienen las redes sociales, se puede generar contenido al colocar una bicicleta gigante o más grande del tamaño original en los espacios

mencionados anteriormente para activar la presencia e interacción de la marca con su mercado objetivo en redes sociales mediante fotos, concursos, descuentos, etc.



Figura 5. Prototipo de Bicicletas publicitarias en parques.

Cabe mencionar también que todo tiempo de empresa, grandes y pequeñas necesitan de servicios publicitarios, siendo parte fundamental de las actividades de marketing. Gracias a la publicidad se posicionan marcas en el mercado, con una combinación estratégica de medios y herramientas se logra una campaña publicitaria efectiva razón por la cual la idea de las bicicletas publicitarias tiene oportunidad de ser desarrollada en la Ciudad de Quito.

5 PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia General

La estrategia general de marketing está basada en lo propuesto por Michel Porter (1985,1996) quien postuló una visión de estrategia enfocada en apuntar a las necesidades existentes o articuladas en mercados existentes. Destacándose de la competencia a través de la diferenciación, identificando una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Por lo cual la estrategia general para el proyecto es la Estrategia de Diferenciación (Lambin. 2009. p287). La estrategia busca destacar las cualidades del servicio para que el cliente perciba el valor de servicio único, y en este caso la creatividad y la tecnología utilizada en el servicio de bicicletas publicitarias son los factores distintivos de la competencia, al igual que la implementación de procesos que minimicen el impacto ambiental como la

utilización de lonas en impresión ecológica y pintura vegetal, atributos añaden valor al servicio.

También es una estrategia que reduce la sensibilidad de las personas al precio, acoplándose al modelo de negocio, ya que relativamente el modelo de negocio es nuevo en la ciudad de Quito y el principal riesgo es la percepción del precio. La estrategia de diferenciación correctamente desarrollada permite obtener mayor utilidad en comparación a la competencia, en este caso la estrategia está enfocada en empresas que realicen campañas publicitarias.

5.1.1 Mercado Objetivo

El mercado objetivo son las agencias de publicidad que realicen campañas publicitarias en la Ciudad de Quito, ya sean agencias tradicionales que deseen complementar sus actividades con publicidad BTL o agencias directamente especializadas en publicidad no convencional.

Tabla 5. Tabla- Mercado Objetivo

| Segmentación | Descripción | Número de Personas |
|--------------|---|--------------------|
| Demográfica | Empresas de Publicidad Correctamente Constituidas en Quito | 34.190 empresas |
| Psicográfica | Empresas de Publicidad que realicen campañas de publicidad ATL y BTL estén buscando medios de publicidad creativos e innovadores. | 1000 empresas |

Tomado de: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2016).

5.1.2 Propuesta de Valor

La propuesta de valor parte en que el modelo de negocio es nuevo en la ciudad de Quito, siendo capaz de combinar actividades de reciclaje, tecnología y publicidad. Si bien la propuesta de valor debe ser sostenible en el tiempo y difícil de copiar, para las bicicletas publicitarias la creatividad es el factor que más influencia ejerce ya que lograr captar la atención de las personas mientras se está en movimiento es el reto que se pretende lograr. La diferenciación se basa en la transformación de materiales provenientes del reciclaje en arte

publicitario, que en conjunto con la tecnología y creatividad se logra obtener material publicitario con más valor que el de la competencia. Para garantizar la calidad de los servicios publicitarios, se trabajará en conjunto con “A.N.D Publicidad”, empresa especializada en la impresión de lonas con alta resolución ecológica.

El problema que se busca solucionar es el aprovechamiento de espacios para comunicar mensajes y campañas publicitarias, dejando de lado los medios tradicionales que según el análisis presentado en capítulos anteriores se encuentra saturados y mantienen costos altos.

A nivel estratégico la propuesta de valor está en función de: “Más por Menos”, es decir se ofertará un mejor servicio a un menor precio con relación a la competencia. Las Bicicletas publicitarias tiene el plus de la accesibilidad a zonas en las que la publicidad convencional no llega, mantiene un contacto directo con los potenciales clientes, se distingue de la competencia por los materiales biodegradables, y la creatividad empleada en los diseños, y también aporta a la sociedad con su propuesta de trabajo inclusivo.

5.2 Mezcla de Marketing

Dentro del mix de marketing se han considerado 7p's ya que al proporcionar un servicio se analizarán atributos determinados por Christopher Lovelock (2015).

5.2.1 Producto

5.2.1.1 Atributos

Dentro de los servicios ofertados por “Art-Bike”, la especialización partirá en la elaboración de bicicletas publicitarias, las mismas que son bicicletas estándar que son rediseñadas o modificadas para transportar publicidad móvil. El arte incorporada en las bicicletas publicitarias deberá cumplir con todos los reglamentos establecidos por el Municipio de Quito con respecto a la publicidad móvil, es decir no se utilizarán objetos que afecten a la visibilidad de peatones y conductores.

La creatividad es uno de los atributos diferenciadores de la competencia, porque se busca implementar ecodiseños en las bicicletas, al igual que se desarrollarán prototipos de publicidad móvil que llamen la atención de las

personas al primer impacto. Los principales materiales de las bicicletas publicitarias provienen de sistemas de reciclaje, se utilizarán piezas de bicicletas desechadas, lonas publicitarias previamente adquiridas, pintura vegetal, lonas publicitarias con impresiones ecológicas, entre otros.

Art-Bike contará con un sistema de GPS computarizado, el mismo que controlará y sustentará el cumplimiento de las rutas establecidas. Las rutas serán determinadas a través de procesos logísticos que mediante ruteos y evaluación de escenarios se identificará cuáles son los puntos y horarios clave para circular y llegar al mercado objetivo.

Al ser un modelo de negocios B2B el mercado objetivo corresponde a las agencias de publicidad existentes en la ciudad de Quito. Se estima que el mercado objetivo está conformado por 1000 empresas publicitarias que realizan campañas publicitarias ATL y BTL en la ciudad de Quito.

Las bicicletas publicitarias también estarán presentes en eventos, centros comerciales, ferias y ciclo paseos, ya que se pretende abarcar más espacios en los que la publicidad tradicional no llega, también se busca recurrir a publicidad BTL para tener un contacto directo con potenciales clientes.

5.2.1.2 Branding



Figura6. IsoLogo de la empresa

El nombre de la agencia de publicidad será “Art-Bike”, siendo la unión de las palabras arte y bicicleta. Destacando las principales herramientas de la empresa, ya que se tiene como objetivo ofrecer un servicio atractivo y creativo para empresas de publicidad que busquen medios no saturados para dar a conocer productos y servicios a través de campañas publicitarias. El servicio

de bicicletas publicitarias también puede ser considerado como un complemento para las campañas tradicionales.

El nombre de la marca cumple con los 3 principales elementos de construcción de marca. Partiendo por la elección de un nombre que sea fácil de recordar y pronunciar, seguido por la construcción de asociaciones positivas y la construcción de la marca que está asociada a los colores utilizados en el logo.

5.2.1.2.1 Logo





El logo de Art-Bike está realizado en base a dos características: simple y fácil de reconocer. Según el portal Digital Entrepreneur (2018): “El diseñar una marca con color, ayudará a posicionar a la empresa en el mercado y existen más posibilidades de incrementar las ventas”.



Figura7. Logo de la empresa

Los colores seleccionados para Art-Bike fueron escogidos acorde a la psicología del color, asociando a los beneficios que ofrece la marca.

Tabla 6. Tabla de Psicología de los colores

| | |
|---|---|
|  | Color Verde: Natural, Orgánico, Fresco, Crecimiento. |
|  | Color Amarillo: Lógico, Visionario, Optimista. |
|  | Color Celeste: Frescura, Relax. |
|  | Color Naranja: Creatividad, Atracción, Éxito. |

5.2.1.3 Modelo y Empaquetado

“Los proveedores de servicios más intangibles también ofrecen un menú de productos, que representa un conjunto de elementos cuidadosamente definidos y conformados en torno del servicio básico”. (Lovelock.2015).

El diseño de las bicicletas publicitarias dependerá de los requerimientos de la empresa contratante, seleccionando colores para llantas y manubrio, accesorios complementarios como banners o ruedas extras, sin embargo se ha planteado un modelo estándar, contemplando los principales atributos del servicio.

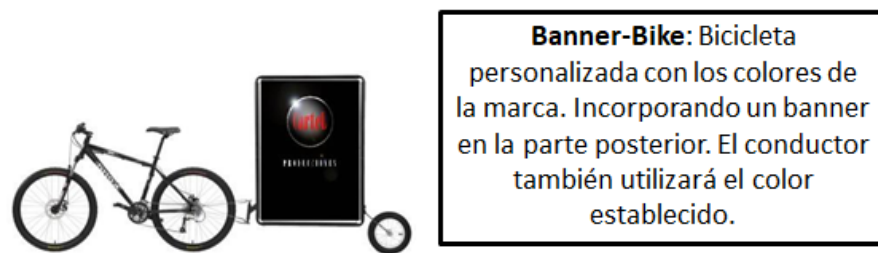


Figura 8. Diseño estándar de Bicicletas Publicitarias.

5.2.1.4 Desarrollo de Producto

El desarrollo del producto, en este caso el servicio de publicidad móvil estará centrado en desarrollar servicios centrados en el cliente, buscado nuevas alternativas para resolver los requerimientos y necesidades de las agencias de publicidad de la ciudad de Quito.

5.2.1.4.1 Niveles de producto

- **Servicio Básico:** Corresponde a la esencia del servicio de publicidad móvil cuya principal herramienta son las bicicletas publicitarias. Teniendo como principal beneficio el traslado de publicidad móvil de un lugar a otro.
- **Servicio Real:** Servicio de publicidad móvil, cuyo prototipo de bicicleta publicitaria estará equipada con llantas, pedales y manubrios de colores, acompañado de artes publicitarios impresos en lonas ecológicas, las mismas que estarán ubicadas en la parte trasera de la bicicleta y serán trasladadas con la ayuda de dos ruedas extras.

- **Servicio Aumentado:** Comprendido por el valor añadido, que proporciona la incursión de tecnología en la publicidad móvil. Las bicicletas publicitarias estarán equipadas con Gps, los cuales corroborarán y controlarán las rutas establecidas, también se complementará el servicio utilizando GoPro deportivas para captar la reacción del tráfico peatonal.

5.2.1.5 Soporte

Se desarrollarán procesos logísticos en los cuales se diseñarán y planificarán las rutas y horarios de circulación para cada bicicleta publicitaria. El diseñar y planificar correctamente las rutas permitirá optimizar tiempos permitirá ser más competitivos.

El principal servicio ofertado por la empresa es la publicidad móvil en la ciudad de Quito. Inicialmente la empresa contará con el servicio de bicicletas publicitarias estándar las mismas que podrán ser acopladas a cualquier requerimiento, sin embargo, se proyecta aumentar la cantidad en inventario, acorde a la demanda desarrollada en la industria.

La evaluación de escenarios para determinar una ruta de circulación permitirá optimizar tiempos y trayectos para obtener el impacto deseado en cada campaña publicitaria. El ruteo o análisis de vías de circulación estarán basados en el tráfico peatonal que existe en la ciudad de Quito.

5.2.2 Precio

Al ser un modelo de negocio basado en un servicio, el precio tiende a estar relacionado con la percepción, ya que no existe la entrega de algo físico para contrarrestar con el precio pagado.

5.2.2.1 Costo de Venta

Con respecto al precio de la elaboración de las bicicletas publicitarias se deben tomar en cuenta varios aspectos. A continuación, se detallan precios para la adquisición de las bicicletas.

Cómo se mencionó anteriormente se emplearán bicicletas que hayan sido utilizadas pero que se encuentren en perfecto estado. Por lo cual se realizaron cotizaciones en plataformas digitales en las que se venden artículos que ya han

sido utilizados. Encontrado bicicletas con los requerimientos aptos para transportar publicidad móvil en \$150.

Dentro de los costos de venta está contemplado la modificación de las bicicletas; de ser necesario, arte publicitario requerido, tecnología para el monitoreo, mano de obra y personal que conduce las bicicletas publicitarias.

Para el arte publicitario se recurrirá a las impresiones en Lona de Alta resolución ecológica, teniendo los siguientes costos en base a medidas promedio de 1 metro (alto) por 1 metro (ancho) y 60cm (alto) por 1 metro (ancho).

Tabla7. Tabla de precios de Lonas ecológicas.

| Tipo de Resolución | | Valor |
|-----------------------------------|-------------------|---------|
| Resolución Normal | 720 DPI | \$6,60 |
| Alta Resolución Intermedia | 1440 DPI HD PLUS | \$8,39 |
| Alta Resolución Alta | 2880 DPI SUPER HD | \$11.19 |

También se utilizarán GPS Tracker para bicicletas, las mismas que sustentarán las rutas realizadas. Y para evidenciar las reacciones del público se recurrirá al uso de cámaras deportivas GoPro, captando en video cada uno de los momentos. Para dar color a las bicicletas publicitarias se utilizará pintura vegetal, la misma que es obtenida mediante minerales y productos orgánicos, también es más sencilla de ser retirada.

Tabla8. Tabla de precios de complementos- bicicletas publicitarias.

| Artículo | Características | Valor Adquisición | Precio Servicio Semanal |
|--------------------------------|---|-------------------|-------------------------|
| Gps Tracker | Ubicación Real. | \$29,00 | \$2,90 |
| Cámara Deportiva Go Pro | Full Hd 1080. Mpx. Puede ser utilizada en lluvia. | De12 \$25,00 | \$2,50 |

Con los datos antes presentados se ha llegado a los siguientes costos de venta, teniendo en cuenta que las campañas publicitarias están establecidas por un tiempo de 1 semana. Se ha escogido un modelo determinado que corresponderá a una campaña estándar, los costos podrían variar por la selección de más o menos atributos.

Tabla9. Tabla Costo de Venta

| Banner Bike | ATRIBUTOS | COSTO |
|-------------|--|------------------|
| | (2) Lonas de Resolución Intermedia | \$ 16,78 |
| | Pintura Vegetal | \$ 40,00 |
| | (2) Ruedas extra de soporte | \$ 15,00 |
| | Servicio Gps Tracker | \$ 2,90 |
| | Servicio Cámara Deportiva | \$ 2,50 |
| | Servicio de Bicicleta Publicitaria (1 semana) | \$ 40,00 |
| | Servicio Conductor (1 semana)(\$1,60 la hora) | \$ 64,00 |
| | Servicio de Montaje y Mantenimiento | \$ 90,00 |
| | TOTAL | \$ 271,18 |

Se debe tomar en cuenta que los precios pueden variar acorde al requerimiento de las empresas contratantes. Ya que el arte y la publicidad colocada en las bicicletas dependerán del mensaje que desee transmitir la marca, por otro lado también se ofertan accesorios extras para las bicicletas.

5.2.2.2 Estrategia de fijación de Precios

El presente plan de negocios se encuentra en la etapa de introducción al mercado, siendo desafiante la selección de una estrategia de precios.

Para la fijación de precios se ha establecido la estrategia de penetración de mercado, estableciendo un precio inicial bajo para penetrar rápidamente al mercado, atrayendo a potenciales clientes. Se busca estar por encima de la competencia, tomando en cuenta que no existe competencia directa. También es un servicio nuevo en la ciudad y el precio puede ser fijado más bajo que el ofertado en la industria publicitaria. La estrategia de fijación de precios de servicios también estará basada en el valor para el cliente, con los datos obtenidos anteriormente se determinó la manera en la que los consumidores pueden percibir el valor del servicio y acorde a eso establecer un precio óptimo.

El precio está conformado por dos variables: el impacto de la campaña que está basado en las rutas seleccionadas y el material publicitario incorporado en las bicicletas.

5.2.2.3 Estrategia de Ajuste

Las empresas deben ajustar los precios en base a varios escenarios que se puedan presentar, en base a lo propuesto por (Kotler.2013) se ha seleccionado la estrategia de “Fijación Promocional de Precios”, que consiste en reducir por

ciertos periodos de tiempo los precios, con el propósito de estimular las ventas a corto plazo. Esta estrategia se adapta a Art-Bike ya que se pueden presentar temporalidades en las que se deba motivar o incentivar al mercado. Las estrategias serán desarrolladas en el mix promocional.

5.2.3.4 Fijación de Precios por Modelo de fijación de precios van westendorp

Al ser un modelo de negocios nuevo en la ciudad de Quito no existe un precio de mercado que sirva como referencia, por lo cual se asignó el precio acorde al modelo de fijación de precios van westendorp realizado en la investigación cuantitativa. De esta manera se obtuvieron datos relevantes para que el precio fijado no afecte la calidad ofrecida en base a la percepción del cliente.

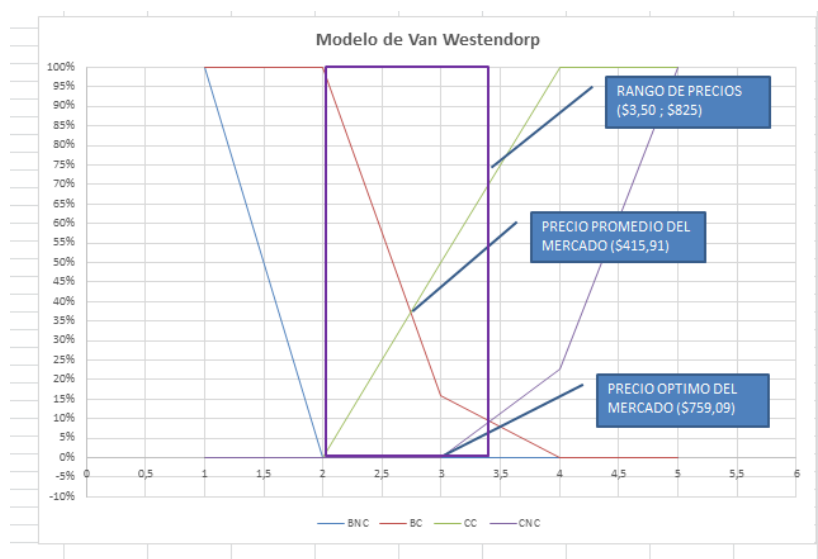


Figura 9. Resultados Modelo Van Westendorp

Teniendo como resultado un precio promedio de mercado de \$415,91 y un precio óptimo de mercado de \$759,09. Estos valores se encuentran dentro de los rangos calculados anteriormente.

Con todos los datos antes presentados se llegó a la conclusión de que el precio de venta del servicio de bicicletas publicitarias será de \$650, valor que cubre todos los gastos operativos y se encuentra dentro del rango aceptado por los potenciales clientes.

5.2.3 Plaza

Art-Bike, estará físicamente presente en una oficina. Al igual que en plataformas digitales, como redes sociales y página web de la empresa.

5.2.1.1 Oficina

La oficina estará ubicada en la Av. Eloy Alfaro y Av. República, siendo considerada una ubicación céntrica y de fácil acceso. La oficina será obtenida mediante un contrato de arrendamiento. El inmueble estará distribuido en una sola planta, contando con 3 áreas principales, entre las cuales está la oficina principal, oficina secundaria y sala de reuniones. Por otro lado, también se dispone de un taller, en el cual se realizarán todos los procesos creativos, operativos y de mantenimiento a las bicicletas.

“Las empresas de servicios deben manejar los “panoramas de servicios” con cuidado, ya que ejercen una fuerte influencia en la satisfacción de los clientes y la productividad del servicio”. (Lovelock, 2015).



Figura10. Maqueta de la Oficina

Tabla 10. Gastos Oficina

| Atributo | Valor | Temporalidad | Año 1 |
|------------------------|---------------|--------------|------------------|
| Arriendo | \$ 750 | Mensual | \$ 9.000 |
| Servicios Básicos | \$ 40 | Mensual | \$ 480 |
| Suministros de Oficina | \$ 25 | Mensual | \$ 300 |
| Internet | \$ 35 | Mensual | \$ 420 |
| Total | \$ 855 | | \$ 10.200 |

5.2.1.2 Plataformas Digitales

Se crearán cuentas en las principales redes sociales. Publicando y generando contenido de todos los proyectos realizados. También mediante una campaña publicitaria se darán a conocer los principales servicios que ofrece la empresa.

Con las redes sociales se pueden crear nuevos canales de comunicación con potenciales clientes.

La creación de una página web permitirá el fortalecimiento de la marca, ya que en dichos portales se da a conocer información corporativa, catálogo de servicios, alianzas, galerías, etc.

Tabla.11 Gastos Plaza

| Acción | Valor | Temporalidad |
|--|---|---------------------------|
| Creación de Cuentas en redes sociales | - | 1 sola vez |
| Asistente de Marketing | \$203,00 (Valor parcial en base al sueldo básico) | Pago mensual |
| Creación de Página Web | \$334,88 | 1 sola vez |
| Mantenimiento y actualización de página web y redes sociales | \$185,00 | Pago mensual |
| Total | \$722,88 | \$378,00 mensuales |

5.2.4 Promoción

Al ser una agencia de publicidad, la empresa estará encargada de realizar su promoción. Recurriendo al uso de bicicletas publicitarias para dar a conocer el servicio, cubriendo las rutas más transitadas en horarios Premium. Mediante la elaboración de un plan estratégico se determinarán las principales rutas en las cuales circularán las bicicletas, también se utilizarán pantallas LED en las ruedas para captar la atención del segmento establecido. Inicialmente se utilizarán 2 bicicletas publicitarias, 1 Basic Bike y 1 Banner Bike. La empresa también buscará estar presente en las principales ferias y exposiciones de publicidad.

Tabla. 12 Gasto Promoción

| Modelo de Bicicleta | Precio | Temporalidad |
|---------------------|---------------|--------------|
| Basic Bike | \$450 | 1 semana |
| Banner Bike | \$650 | 1 Semana |
| Total | \$1100 | |

5.2.4.1 Estrategia Promocional

Como estrategia promocional se determinó la “estrategia de empujar”, utilizando a la fuerza de ventas y a las promociones comerciales para que el servicio sea empujado y promovido hasta llegar al consumidor final.

5.2.4.2 Mix Promocional

5.2.4.2.1 Relaciones Públicas

Las relaciones públicas de empresa a empresa estarán enfocadas en maximizar la calidad en el servicio de publicidad móvil, con el objetivo de mantener positivamente el “boca a boca” por parte de los usuarios. También se buscará estar presentes en las principales ferias y congresos de publicidad realizados en la ciudad de Quito.

Para incrementar la participación de la marca en redes sociales, se crearán concursos en conjunto entre “Art-Bike” y la empresa contratante, en los cuales se premiará a la persona con la mejor propuesta de diseño acoplada a una marca determinada. De esta manera se genera presencia en marca de la empresa contratante y de Art-Bike.

5.2.4.2.2 Promoción en ventas

Se crearán incentivos a corto plazo para nuevos y actuales clientes. Se establecerán “Precios por paquetes” asociados a una campaña publicitaria, de esta manera se prolonga el tiempo de trabajo con la marca, con el fin de afianzar el trabajo a largo plazo.

- 15% de descuento en Basic- Bake en los meses de Agosto y Septiembre, previa reservación. Aplica sólo para 4 contratos
- 10% de descuento en Banner Bike, a partir de la tercera campaña publicitaria.
- Por lanzamiento de la empresa, 10% en Premium Bike, aplicado a los 6 primeros usuarios.

Tabla 13. Costos de la Estrategia de Precios de Ajuste.

| Modelo | Precio Anterior | Precio Promocional | Diferencia |
|---------------------|-----------------|--------------------|------------------|
| Basic- Bake | \$450 | \$382,50 | \$67,5 (4) \$270 |
| Banner Bike | \$650 | \$585 | \$65 |
| Premium Bike | \$850 | \$765 | \$85 (6) \$510 |
| Total | | | \$845,0 |

5.2.4.2.3 Publicidad

La publicidad estará basada en campañas publicitarias a través de redes sociales, mediante Facebook Adss e Instagram Adss.

Facebook ofrece varios planes publicitarios, desde realizar campañas publicitarias hasta publicitar anuncios en específico. Los costos se acoplan a presupuestos escogidos por el usuario. Para el caso de Instagram se seleccionará el plan de pagos acorde al número de interacciones, siendo el costo promedio por click de \$0,72.

Tabla 14. Gastos Publicidad

| Red Social | Valor | Temporalidad |
|------------------|--------------|--------------|
| Facebook | \$50 | Mensual |
| Instagram | \$50 | Mensual |
| Total | \$100 | |

5.2.4.2.4 Marketing Directo

Art-Bike se dirigirá directamente a los potenciales clientes, demostrando que es mayor su efectividad en comparación a medios masivos. La empresa también garantizará la personalización en cada una de sus bicicletas, es decir, cada una de las bicicletas serán acopladas a cada requerimiento de las marcas y no existirá imitaciones entre bicicletas. A las empresas contratantes se les presentará un informe con la medición y respuesta de la campaña publicitaria realizada. Para fortalecer la comunicación entre la empresa y el mercado objetivo, se habilitarán canales de comunicación directos como correos electrónicos y líneas telefónicas en los cuales se responderán cualquier tipo de duda, al igual que se darán a conocer nuevos servicios y trabajos realizados.

2.2.5 Procesos

Los procesos son el conjunto de operaciones que garantizará que el servicio se estandarice para los clientes, de esta manera se asegura el cumplimiento de publicidad móvil propuesto.

Al ser una agencia de publicidad el principal proceso que se debe ejecutar es el servicio al cliente, seguido por los procesos operativos que evalúan todos los escenarios que se pueden presentar al momento de establecer las rutas para las bicicletas publicitarias.

El proceso de atención al cliente permitirá responder satisfactoriamente a las demandas y necesidades de los clientes. La empresa Ateico Consultores expreso que: “Un consumidor insatisfecho comunicará a 9 y 15 personas su experiencia negativa por una incorrecta atención al cliente.” (Oficina de la Casa Blanca).

Los procesos operativos son fundamentales para la empresa ya que serán el soporte para validar el plan de acción de la campaña publicitaria establecida. Y de la información presentada se plantearán soluciones para los requerimientos del mercado meta. La planificación de rutas permite determinar tiempos y espacios dispuestos para desarrollar el servicio y de igual manera se ejercer control y supervisión. Para determinar las rutas se utilizará un servidor de aplicaciones de mapas a través de la web, como Google Maps, el cuál nos permitirá obtener imágenes vía satélite de la composición del tráfico vehicular al igual que una proyección de distancias y tiempos.

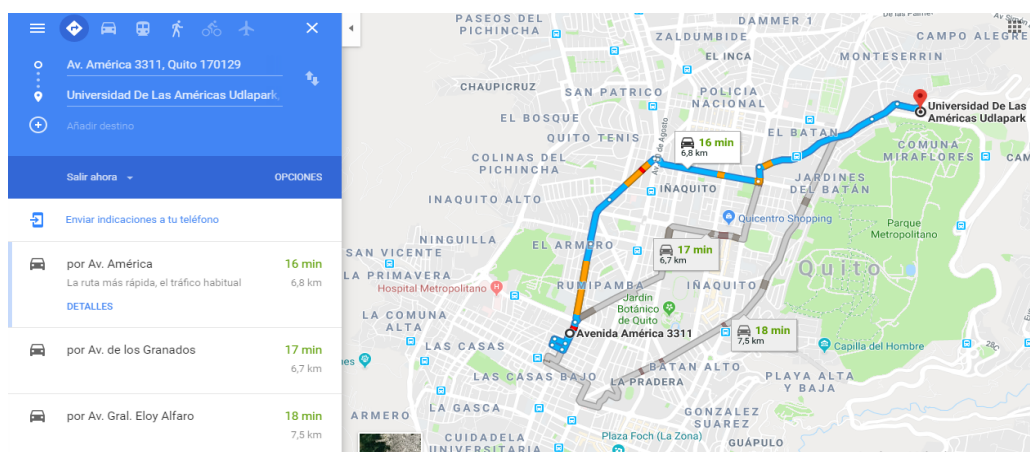


Figura 11. Demostración de Ruteo en Google Maps.

2.2.6 Personas

Personas estará basado en estrategias de marketing de personas, iniciando por la incursión de empowerment o empoderamiento cómo la principal herramienta de gestión entre el personal de la empresa, para obtener resultados más óptimos en el personal, ya que busca autonomía, poder y responsabilidad entre los trabajadores.

Dentro de esta variable también se ha planteado realizar capacitaciones periódicas al personal, ya que se planteó la necesidad de formar profesionales calificados y productivos en base al servicio de publicidad móvil propuesto. Todas las actividades realizadas en la empresa estarán respaldadas por normativas que regulan la seguridad industrial en las empresas, brindando ayuda en accidentes que se podrían presentar.

El personal de “Art.Bike” está dividido por dos grupos. El primero corresponde al Área Estratégica, conformada por el gerente general y un experto en marketing, los mismos que abarcaran funciones de publicidad, diseño y comunicación. Por otro lado está el personal que corresponde al Área Operativa, en los cuales se encuentran los conductores, de los cuales inicialmente se contará con un 1 conductor a tiempo completo y 1 conductor a tiempo parcial; y el personal de mantenimiento de las bicicletas.

El personal que posee más responsabilidades son aquellos que tienen contacto directo con el consumidor, razón por la cual deben estar constantemente capacitados para responder a cualquier requerimiento. Con respecto al personal de bajo contacto, también estarán sometidos a capacitaciones para cumplir satisfactoriamente a los procesos de atención al cliente y los procesos operativos.

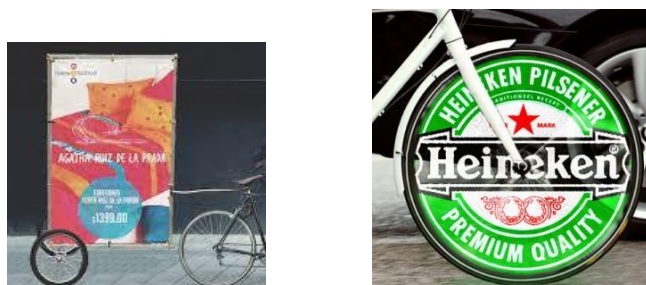
Las personas que hayan sido seleccionadas para conducir las bicicletas publicitarias deberán tener una preparación previa, ya que se establecerán normativas con respecto a la velocidad y rutas permitidas para circular.

Tabla 15. Personal de la empresa.

| Cargo | Cantidad |
|---------------------------|----------|
| Área Estratégica | |
| Gerente | 1 |
| Mercadólogo | 1 |
| Asistente Marketing | 1 |
| Área Operativa | |
| Personal de Mantenimiento | 1 |
| Conductores | 2 |
| Total | 6 |

2.2.7 Prueba Física o Evidencia

Al ser un servicio, es más difícil de determinar cuál es la prueba física o evidencia. Sin embargo para Art-Bike la prueba física consiste en la colocación del arte publicitario en las ruedas de las bicicletas. También se presentarán los informes de rastreos y calles recorridas obtenidas con el GPS. Para demostrar el impacto que se produce con las bicicletas publicitarias, las personas que manejen estos prototipos llevarán cámaras en sus cascos para captar la reacción de las personas en las calles.

**Figura 12.** Imágenes de las pruebas físicas y evidencia

A continuación se detallan los principales gastos generados en el mix de marketing:

Tabla 16. Gastos mix de marketing, con proyección a 5 años.

| PLAZA | Mensual | Año1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| Arriendo | \$ 750 | \$ 9.000 | \$ 9.307,80 | \$ 9.626,10 | \$ 9.955,34 | \$ 10.295,81 |
| Gastos de Constitución | \$ 1.514,88 | - | - | - | - | - |
| Servicios Básicos | \$ 40 | \$ 480 | \$ 492,62 | \$ 513,39 | \$ 530,95 | \$ 549,11 |
| Suministros de Oficina | \$ 25 | \$ 300 | \$ 310,26 | \$ 320,87 | \$ 331,84 | \$ 343,19 |
| Internet | \$ 35 | \$ 420 | \$ 434,36 | \$ 449,22 | \$ 464,58 | \$ 480,47 |
| Plataformas digitales | \$ 185 | \$ 2.220 | \$ 2.295,92 | \$ 2.374,44 | \$ 2.455,65 | \$ 2.539,63 |
| PROMOCIÓN | | | | | | |
| Publicidad | \$ 546 | \$ 6.588,16 | \$ 6.895,68 | \$ 7.217,57 | 7.554,48 | \$ 7.907,11 |
| Promoción en ventas | \$ 1.100 | | | | | |

| | | | | | | |
|----------------|----------|-----------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Redes sociales | \$ 100 | \$ 1.200 | \$ 1.241,04 | \$ 1.283,48 | \$ 1.327,38 | \$ 1.483,39 |
| | \$ 4.296 | \$ 20.208 | \$ 20.978 | \$ 19.411 | \$ 22.620 | \$ 23.599 |

6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, Visión y Objetivos de la empresa

6.1.1 Misión

La misión está desarrollada en base a las preguntas estipuladas por Garry Armstrong y Philip Kotler (Marketing, 2004), con respecto al desarrollo de una correcta dirección y estructura organizacional.

“Art-Bike es una agencia de publicidad ubicada en la ciudad de Quito, que brinda servicios de publicidad móvil mediante bicicletas publicitarias. Comprometida con el medio ambiente y la sociedad; contratando a personal en estado de vulnerabilidad y reduciendo el impacto ambiental en cada uno de sus procesos. Dedicados también a capacitar a cada uno de sus trabajadores e incorporando los más altos índices de calidad en sus servicios.”

6.1.2 Visión

La visión está desarrollada en base a las preguntas propuestas por Fleitman Jack (Negocios Exitosos, 2000). Visualizando a la empresa en un escenario a futuro, lo que permitirá definir decisiones estratégicas.

“Convertirse en la agencia de publicidad móvil líder en la ciudad de Quito hasta el 2023, caracterizada por el desarrollo constante de nuevos servicios, incorporando competencias e innovación en cada uno de sus procesos.”

6.1.3 Objetivos de la empresa

Los objetivos están desarrollados con formato Smart (Específicos, medibles, alcanzable, realista y específico en el tiempo). Permitiendo desarrollar objetivos reales y válidos orientados hacia las metas de la empresa.

6.1.3.1 Objetivos a mediano plazo

- Crear alianzas estratégicas con las 10 principales agencias de publicidad de la ciudad de Quito hasta el 3er año de inicio.
- Participar en el 50% de las campañas publicitarias realizadas en la ciudad de Quito con una proyección de 4 años.
- Captar el 20% del mercado meta hasta el 2020.
- Crear lazos de fidelización con los clientes, mediante el desarrollo de estrategias de marketing orientadas al cliente.
- Incrementar las ventas de todos los servicios de la agencia de publicidad, mejorando los procesos operativos, en un 30% hasta el 2020.
- Implementar 3 bicicletas eléctricas en los 3 primeros años de funcionamiento.

6.1.3.2 Objetivos a largo plazo

- Establecer un convenio con el Municipio de Quito para utilizar BiciQ y transportar publicidad móvil en 30% en las bicicletas públicas hasta el 2023.
- Abarcar el 50% de participación de mercado para el 2022.
- Aumentar la cartera de clientes en 20% hasta el 2025, con el objetivo de aumentar las ventas.

6.2 Plan de Operaciones

“Desde la perspectiva del cliente, los servicios son experiencias, desde el punto de vista de la organización, los servicios son procesos que deben diseñarse y administrarse para crear la experiencia deseada, lo que convierte a los procesos en la arquitectura de los servicios.” (Lovelock.2015).

- **Primer Acto:** Primer contacto con las agencias de publicidad, ya sea a través de redes sociales, mails, teléfono o de manera personal en la oficina. Se procede a fijar una cita para ser atendido por el encargado.
- **Segundo Acto:** Presentación del escenario por parte de la agencia de publicidad, es decir, exponer los requerimientos que la marca solicita para el servicio de publicidad móvil. Los analistas proceden a analizar y

a desarrollar una propuesta de trabajo acorde a una evaluación de escenarios.

- **Tercer Acto:** Presentación del plan de trabajo, es decir se presentan las ideas para equipar a las bicicletas publicitarias, de igual manera se presentan las rutas seleccionadas, se discuten posibles cambios y sugerencias por parte de los contratantes. Se procede a iniciar con los recorridos. Una vez terminada la campaña publicitaria se presenta un informe final.

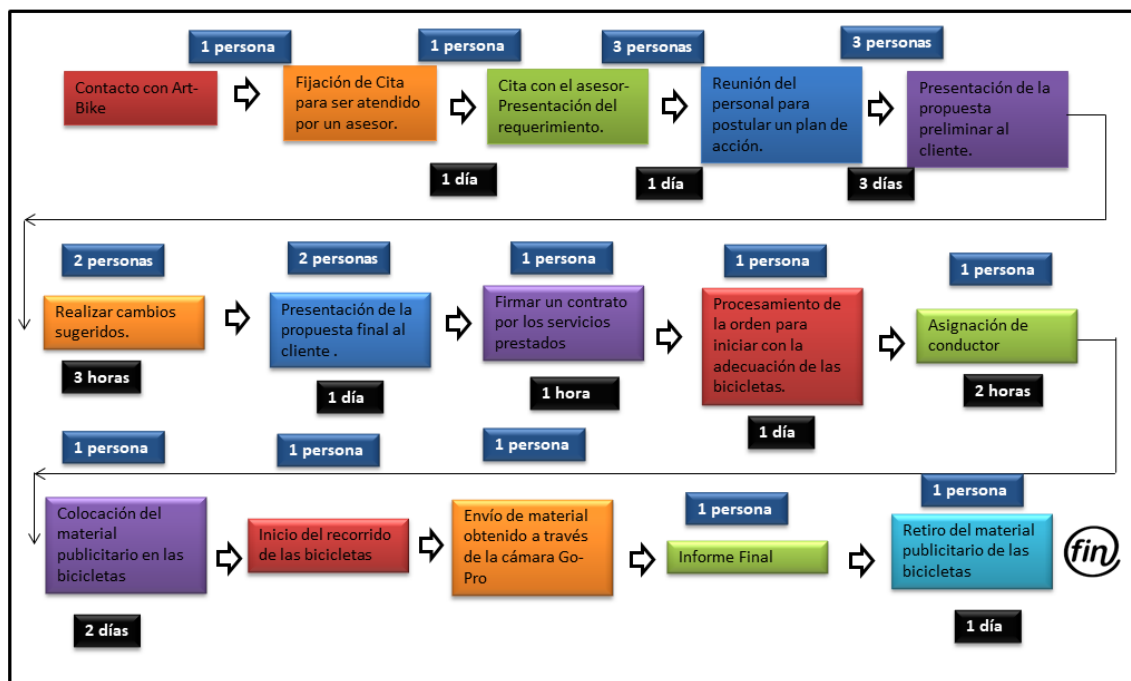


Figura 13. Mapa de procesos de Art-Bike

Al ser una empresa que oferta servicios, la mayoría de los procesos realizados son desarrollados y ejecutados por el capital humano de la empresa, por lo cual los costos equivalen a \$1,64 por la hora destinada a cada proceso, dicho valor fue calculado en base a cada hora de trabajo con un sueldo básico. Dentro del plan de operaciones también se puede especificar que los procesos son desarrollados en las oficinas de la empresa, exceptuando el montaje de publicidad móvil que serán realizados en el patio y el cumplimiento de las rutas de las bicicletas publicitarias, las mismas que serán desarrolladas en la ciudad de Quito.

Dentro del flujo de procesos se ha determinado que desde el inicio hasta el final del servicio se requieren de 3 semanas, ya que se ha calculado que las

actividades administrativas y creativas requieren de 2 semanas, dentro de las cuales las actividades de contacto inicial con el cliente requieren de 12 horas, mientras que las actividades creativas necesitan de 5 días, estableciendo propuestas en el plan de acción y ruteos como parte de la propuesta inicial de trabajo. Posteriormente los 5 días restantes corresponden al montaje del material publicitario en las bicicletas.

6.3 Estructura Organizacional

La estructura organizacional de Art-Bike estará en función de una Estructura Funcional (Jones.2013), la cual agrupa a los empleados en base a funciones, compartiendo experiencia y habilidades, utilizando los mismos recursos. El agrupar las funciones permite aumentar la eficacia para poder brindar a los clientes servicios publicitarios de alta calidad a precios competitivos. La empresa diseñará un organigrama organizacional de tipo vertical, colocando al Gerente General como la primera jerarquía y dividiendo al personal en dos áreas.

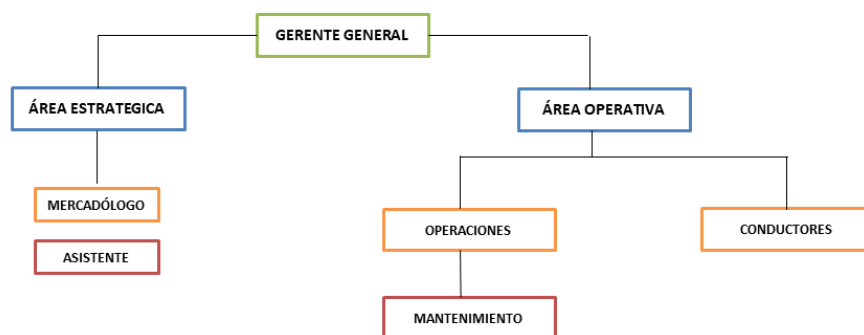


Figura 14. Organigrama de la empresa Art-Bike.

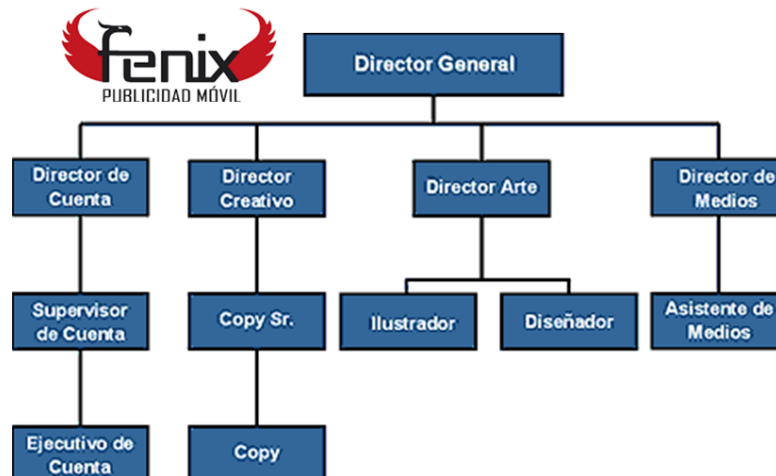


Figura 15. Organigrama- Fenix Publicidad Móvil.

Se realizó una comparación con una de las principales agencias de publicidad móvil de la ciudad de Quito; Fenix Publicidad, la misma que está conformada por 12 puestos de trabajo. El organigrama difiere en que al ser una empresa con varios años en el mercado requieren de más personal y áreas que atiendan a las necesidades de sus clientes. El organigrama de Fenix Publicidad, inicia con una estructura vertical, diseñando una jerarquía de autoridad, estableciendo roles y funciones acorde a todos los procesos y actividades desarrolladas por la empresa. Cada empresa tendrá un organigrama distinto, ya que cada estructura dependerá de los años que lleve en el mercado y de los objetivos que se tenga como empresa, también dependerá de cómo sean manejadas internamente las funciones ya que se puede establecer centralización y descentralización dentro de la jerarquía, lo cual aumentará o disminuirá los roles y puestos de trabajo.

6.3.1 Funciones del Personal

Tabla 17. Funciones del Personal

| CARGO | FUNCIONES |
|------------------------|--|
| Gerente General | Líder de la empresa, responsable de desarrollar los objetivos a corto y largo plazo de la empresa, evaluando cada uno de los procesos y resultados obtenidos. |
| Mercadólogo | Encargado de desarrollar las evaluaciones de escenarios para determinar cuáles serán las rutas y horarios seleccionados para cada marca. También deberá determinar en donde se encuentra los mercados meta de las marcas contratantes. |

| | |
|-------------------------------|---|
| Asistente de Marketing | Responsable de diseñar y elaborar el material publicitario. Manejo de redes Sociales. Encargado de generar contenido para las principales redes sociales de la empresa, de igual manera será el encargado de responder a todas las interacciones que se generen por esos medios. |
| Área Operativa | Encargados de colocar el material publicitario en cada una de las bicicletas. Una vez terminadas las campañas publicitarias, recaerá en ellos la responsabilidad de retirar todo el material colocado en las bicicletas. Tienen la función de verificar que las bicicletas se encuentren en perfecto estado para ser conducidas, de no ser así deben realizar todos los cambios necesarios. |
| Conductores | Personal designado para conducir las bicicletas por la ciudad de Quito. |

Tabla 18. Costos- Sueldo con proyección al primer año.

| Cargo | Número de empleados | Sueldo (mensual) | Sueldo (anual) |
|----------------------------------|---------------------|--------------------|---------------------|
| Gerente General | 1 | \$ 900,00 | \$ 10.800,00 |
| Mercadologo | 1 | \$ 850,00 | \$ 10.200,00 |
| Asistente de marketing | 1 | \$ 386,00 | \$ 4.632,00 |
| Director de operaciones | 1 | \$ 386,00 | \$ 4.632,00 |
| Conductor tiempo completo | 1 | \$ 386,00 | \$ 4.632,00 |
| Conductor medio tiempo | 1 | \$ 193,00 | \$ 2.316,00 |
| Total | 6 | \$ 3.101,00 | \$ 37.212,00 |

6.3.2 Cadena de Valor

La cadena de valor fue presentada por Michael Porter, como una herramienta que permite reconocer las alternativas o vías para generar valor para el cliente.

Tabla 19. Cadena de Valor

| | | | | |
|---|--|---|---|---|
| INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA Planificación, Financiación. | | | | |
| GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Reclutamiento, Capacitación, Sistema de Remuneraciones. | | | | |
| DESARROLLO DE TECNOLOGÍA Diseño de Servicios, Investigación de Mercados. | | | | |
| COMPRAS Bicicletas, cascos, herramientas de montaje de publicidad, uniformes para personal de mantenimiento. | | | | |
| LOGÍSTICA INTERNA Almacenamiento de materiales, Recepción de ordenes de trabajo, Acceso de clientes. | OPERACIONES Montaje y desmontaje de material publicitario. | LOGÍSTICA EXTERNA Procesamiento de Ordenes de Trabajo, Preparación de informes. | MARKETING Y VENTAS Promociones, Publicidad, Ferias, Presentación de Propuestas. | SERVICIOS POST-VENTAS Instalaciones, Atención al cliente, Resolución de Quejas. |

Al realizar la cadena de valor se determinaron cuáles son las actividades que podrían generar más valor para el cliente, partiendo desde la infraestructura de

la empresa, la misma que está conformada por planificación y financiamiento quienes estarán encargados que evaluar, guiar y controlar las campañas publicitarias. La gestión de recursos humanos brindará ayuda a todo el personal, ya que existen cargos que tendrán un contacto directo con el cliente y deben conocer cuáles son los protocolos a seguir. El desarrollo de tecnología estará basado en el diseño de nuevos servicios e investigaciones de mercados, esto nos permitirá conocer las nuevas demandas del mercado y así poder elaborar nuevos dispositivos publicitarios. Las compras estarán orientadas a la calidad, es decir, cada uno de los elementos adquiridos contará con las respectivas normas de calidad que garanticen un buen servicio. Con respecto a las actividades de soporte, la logística interna ejerce gran importancia, ya que abarca todos los datos de los clientes. Las actividades de marketing y ventas han sido potencializadas dentro del mix de marketing, buscando presencia en el mercado para llegar a más clientes B2B.

Los actores dentro de la cadena de valor o stakeholders serán todos aquellos que tengan un vínculo con la empresa. Los stakeholders principales son todos aquellos cuyo trabajo es fundamental para la empresa. En Art-Bike se genera valor en tres etapas, la primera inicia en la investigación de la situación actual de la empresa, analizando sus deseos y necesidades, en la segunda etapa se genera valor, cuando se realizan los procesos de mapeos, en los cuales se fijan las rutas de circulación, también se genera valor al transformar el material publicitario en Artes que cause impacto a primera vista ya que ahí radica el principal servicio ofertado por la empresa y la tercera etapa consiste en analizar e interpretar el feedback recibido por el mercado objetivo. Los stakeholders secundarios son todos quienes no participan directamente en las actividades de la empresa como competidores y personas en general, quienes demandarán y exigirán un servicio de superior.

6.3.2 Estructura Legal

Se creará una sociedad anónima, en la cual estén presentes dos socios, permitiendo legalmente iniciar la asociación con un mínimo de \$800,00, por cada socio. El capital de "Art-Bike" S.A estará dividido en acciones de libre de negociación, quienes responderán acorde al monto de su inversión. Si bien los accionistas aportan con capital para el funcionamiento de la empresa, se tiene

que dejar claro que la responsabilidad de la toma de decisiones sobre la empresa recaerá únicamente sobre el Gerente General. En este caso se ha determinado que para iniciar con el proyecto se necesita una inversión inicial de \$7,825.34, valor que será cubierto por 60% capital propio y 40% deuda.

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

A continuación se presentan los resultados del análisis financiero en base a lo propuesto en los capítulos anteriores.

7.1.1 Proyección de Ingresos

Para calcular la proyección de ingresos se tomó en cuenta que se tienen inicialmente 6 bicicletas publicitarias disponibles, dando la capacidad de brindar el servicio a 13 empresas mensuales y 156 empresas al año con un incremento del 1,20% anual el cual se toma en base al desarrollo industrial en Ecuador. Se llegó a la conclusión de que el precio óptimo de aceptación en el mercado es de \$650 por el servicio de bicicletas publicitarias gracias al previo análisis de marketing y este incrementa de acuerdo con la inflación promedio del Ecuador en el período 2012-2017. La política de cobro está fijada en 60% al momento de firmar el contrato y el 40% restante después de 30 días. La fuente de ingresos de la empresa corresponde a un paquete de bicicletas publicitarias estándar y refleja los siguientes valores:

Tabla 20. Proyección de Ingresos

| INGRESOS | | | | | |
|--------------------------------------|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| PERIODO | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| Incremento | 1,20% | | | | |
| Cantidad Proyectada de ventas | 157 | 159 | 161 | 163 | 165 |
| Incremento | 3,42% | | | | |
| Precio | \$ 650,00 | \$ 672,23 | \$ 695,22 | \$ 719,00 | \$ 743,59 |
| TOTAL INGRESOS VENTAS | \$101.959,56 | \$106.718,92 | \$ 111.700,44 | \$ 116.914,49 | \$ 122.371,93 |

7.1.2 Proyección de Costos

Dentro de los costos que se deben analizar están los fijos y variables producidos por Art-Bike. Los primeros están compuestos por los costos generados en la elaboración de una bicicleta publicitaria en un paquete estándar, como son el presupuesto de movilización de los asesores, la pintura

vegetal acorde a las especificaciones del modelo seleccionado, montaje y adecuación de las bicicletas, el servicio publicitario cómo tal, y los accesorios complementarios como las ruedas extras. Para los costos variables se calculó el costo prorrateado de los complementos opcionales para las bicicletas publicitarias como el arte publicitario; costo que dependerá de la resolución seleccionada. Teniendo como resultado un costo de \$270,78 por cada bicicleta elaborada, cuya proyección anual es de \$1, 064,64 en base a la cantidad calculada anteriormente.

Tabla 21. Tabla de costos asociada al servicio

| Costos asociados al servicio | | | | |
|------------------------------|---|----------------------------|------------------|---------------------|
| Tipo de costo | Costos asociados a la definición de los servicios | Tasa de referencia | Costo Unitario | Costo Anual |
| Fijo | Conductor de bicicleta | Semanal por conductor | \$ 63,01 | \$ 3.024,57 |
| Fijo | Pintura vegetal de acuerdo al contratante | Una sola vez | \$ 40,00 | \$ 1.920,00 |
| Indirecto | Mantenimiento de la bicicleta | Una vez previo al contrato | \$ 20,00 | \$ 960,00 |
| Fijo | Montaje de la publicidad y adecuación en la bicicleta | Una sola vez | \$ 70,00 | \$ 3.360,00 |
| Fijo | Servicio de bicicleta publicitaria | 1 semana | \$ 40,00 | \$ 1.920,00 |
| Fijo | 2 ruedas extra de soporte | Semanal por bicicleta | \$ 15,00 | \$ 720,00 |
| Indirecto | Costo de depreciación bicicletas | Por una bicicleta | \$ 0,59 | \$ 28,20 |
| | Costos unitarios fijos | | \$ 248,60 | \$ 11.932,77 |
| Variable | 2 lonas resolución intermedia | Semanal por cada bicicleta | \$ 16,78 | \$ 805,44 |
| Variable | Servicio GPS Tracker | Semanal por bicicleta | \$ 2,90 | \$ 139,20 |
| Variable | Servicio de cámara deportiva | Semanal por bicicleta | \$ 2,50 | \$ 120,00 |
| | Costos unitarios variables | | \$ 22,18 | \$ 1.064,64 |
| | COSTO POR CONTRATO TOTAL | | \$ 270,78 | |

7.1.3 Proyección de Gastos

La proyección de gastos está realizada en base a todos los gastos generados durante el planteamiento del plan de negocios. Iniciando con gastos de suministros de oficina, internet, mantenimiento y reparación de bicicletas, servicios básicos, gastos arriendo, publicidad, seguro de accidentes y gastos de constitución. Partiendo con gastos de \$20.482,05 en el primer año y \$22.225,15 para el quinto año del proyecto. Los gastos cubren aspectos detallados en el mix de marketing. Cada año del proyecto los gastos generados van aumentando, esto se debe al crecimiento de la industria y a la inflación, sin embargo los ingresos de la empresa son mayores.

Tabla 22. Tabla de proyección de gastos.

| GASTOS GENERALES | | | | | |
|------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| PERIODO | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| Suministros de oficina | \$ 240,00 | \$ 248,21 | \$ 256,70 | \$ 265,48 | \$ 274,56 |
| Internet | \$ 540,00 | \$ 558,47 | \$ 577,57 | \$ 597,32 | \$ 617,75 |
| Mantenimiento y reparaciones | \$ 2.880,00 | \$ 2.978,50 | \$ 3.080,36 | \$ 3.185,71 | \$ 3.294,66 |
| Servicios básicos | \$ 480,00 | \$ 496,42 | \$ 513,39 | \$ 530,95 | \$ 549,11 |
| Gasto arriendo | \$ 7.800,00 | \$ 8.066,76 | \$ 8.342,64 | \$ 8.627,96 | \$ 8.923,04 |
| Publicidad | \$ 7.137,17 | \$ 7.470,32 | \$ 7.819,03 | \$ 8.184,01 | \$ 8.566,04 |
| Seguro contra accidentes | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Gastos de constitución | \$ 1.404,88 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| GASTOS TOTALES | \$20.482,05 | \$19.818,67 | \$20.589,69 | \$21.391,43 | \$22.225,15 |

Dentro de los gastos calculados para el proyecto también se debe tomar en cuenta los gastos generados por la contratación de personal correspondiente al área estratégica y área operativa comprendida en total por 6 personas.

Tabla 23. Gastos Sueldos

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Gastos Sueldos | \$ 28,523,36 | \$ 31,570,23 | \$ 32,162,19 | \$ 33,185,14 | \$ 34,280,46 |

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1 Inversión Inicial

La inversión inicial parte con la adquisición de 6 bicicletas estándar, al igual que todas las herramientas y suministros necesarios para la transformación de las bicicletas, por lo cual se contempló adquirir 2 aerógrafos profesionales de acción doble de acero modelo Rp-130, pintura para aerógrafo wicked multi-superficies en colores primarios y colores fluorescentes, pintura vegetal, GPS tracker y las cámaras Go Pro deportivas.

La inversión inicial también contempla la adquisición de los inmuebles necesarios para equipar la oficina de la empresa, como los equipos de computación que corresponde a computadoras e impresoras. Por lo cual, la inversión inicial requerida para iniciar el proyecto es de \$7,825.84, comprendida por Propiedad planta y equipo (PPE) \$2,590.00, Intangibles \$540 más gastos

generados para el servicio 4,695.84. La tabla con el detalle de propiedad planta y equipo se observa en el Anexo 6.

7.2.2 Capital de trabajo y Estructura de capital

El capital de trabajo estará establecido por 60% correspondiente a capital propio y el 40% restante que se cubrirá mediante un préstamo a largo plazo. Este préstamo está proyectado a 3 años con una tasa activa anual del 11,83%, correspondiente a la tasa de pymes. Las cuotas para cubrir el préstamo serán pagos mensuales de \$147,11. Por otro lado, el capital de trabajo se calculó en base a los flujos de efectivo donde se determinó la cantidad de flujo negativo más alta, que es la cantidad que necesitaba el proyecto previo a la inyección de capital. Esto permitió que se inyecte el efectivo necesario para solventar los flujos de Art Bike.

Tabla 24. Inversión inicial y estructura de capital

| | | | | |
|--------------------------------|--------------------|------------------------------|-----|----------|
| Inversiones PPE | \$ 2.590,00 | | | |
| Inversiones intangibles | \$ 540,00 | | | |
| Gastos efectivos | \$ 5.584,69 | ESTRUCTURA DE CAPITAL | | |
| | | Propio | 60% | 5.228,81 |
| TOTAL INVERSIÓN INICIAL | \$ 8.714,69 | Deuda L/P | 40% | 3.485,88 |

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

7.3.1 Estado de Resultados

Para este plan de negocios en el estado de resultados se contempló las entradas y salidas de dinero para evaluar la utilidad neta del proyecto. Reflejando ganancias desde el primer año, ya que los ingresos por ventas superan a los costos del servicio y a la suma de los gastos identificados. El proyecto refleja utilidades netas positivas considerables. Iniciando con una utilidad neta de \$862,38 hasta llegar a \$7.343,23. El gasto más significativo es de sueldo debido a que Art Bike es una empresa de servicios y necesita más personal para brindar una buena atención al cliente.

Tabla 25. Estado de Resultados

| ESTADO DE RESULTADOS | AÑO | | | | |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ventas | \$ 101.959,56 | \$ 106.718,92 | \$ 111.700,44 | \$ 116.914,49 | \$ 122.371,93 |
| Costo del servicio | \$ 42.474,68 | \$ 43.109,03 | \$ 43.629,19 | \$ 44.155,63 | \$ 44.688,42 |
| UTILIDAD BRUTA | \$ 59.484,88 | \$ 63.609,89 | \$ 68.071,25 | \$ 72.758,86 | \$ 77.683,51 |
| Gastos sueldos | \$ 39.338,97 | \$ 42.756,65 | \$ 43.508,55 | \$ 44.887,23 | \$ 46.369,57 |
| Gastos generales | \$ 17.602,05 | \$ 16.840,18 | \$ 17.509,33 | \$ 18.205,72 | \$ 18.930,49 |
| Gastos de depreciación | \$ 756,67 | \$ 756,67 | \$ 756,67 | \$ 693,61 | \$ 756,67 |
| Gastos de amortización | \$ 108,00 | \$ 108,00 | \$ 108,00 | \$ 108,00 | \$ 108,00 |
| UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIPACION | \$ 1.679,20 | \$ 3.148,40 | \$ 6.188,70 | \$ 8.864,30 | \$ 11.518,79 |
| Gastos de intereses | \$ 357,82 | \$ 229,37 | \$ 84,87 | \$ - | \$ - |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACION | \$ 1.321,38 | \$ 2.919,03 | \$ 6.103,83 | \$ 8.864,30 | \$ 11.518,79 |
| 15% PARTICIPACION TRABAJADORES | \$ 198,21 | \$ 437,85 | \$ 915,57 | \$ 1.329,64 | \$ 1.727,82 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | \$ 1.123,18 | \$ 2.481,18 | \$ 5.188,25 | \$ 7.534,65 | \$ 9.790,97 |
| 25% IMPUESTO A LA RENTA | \$ 280,79 | \$ 620,29 | \$ 1.297,06 | \$ 1.883,66 | \$ 2.447,74 |
| UTILIDAD NETA | \$ 842,38 | \$ 1.860,88 | \$ 3.891,19 | \$ 5.650,99 | \$ 7.343,23 |

7.3.2 Situación Financiera

El estado de situación permite relejar la situación financiera de la empresa, evaluando varios escenarios comparativos en los que incurren los activos, pasivos y el capital contable. La empresa cuenta con dos activos corrientes, el efectivo y las cuentas por cobrar. Las cuentas por cobrar son contabilizadas desde el primer año de inicio del proyecto. Los activos no corrientes corresponde a la propiedad, planta y equipo, depreciación acumulada, intangibles y amortización acumulada. Dentro de los pasivos están las cuentas por pagar a los proveedores, sueldos e impuestos por pagar. Cabe mencionar que la deuda a largo plazo contraída para iniciar el proyecto será cubierta en su totalidad en el tercer año. A continuación, se detalla las cuentas del estado de situación.

Tabla 26. Estado de Situación

| BALANCE GENERAL | INICIAL | AÑO | | | | |
|----------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ACTIVOS | 8.714,69 | 8.910,28 | 8.696,13 | 6.389,56 | 7.598,20 | 8.048,25 |
| <i>Corrientes</i> | 5.584,69 | 6.644,95 | 7.295,46 | 5.853,56 | 7.863,81 | 9.178,53 |
| Efectivo | 5.584,69 | 1.518,90 | 1.930,14 | 237,78 | 1.985,90 | 3.026,24 |
| Cuentas por Cobrar | - | 5.126,05 | 5.365,33 | 5.615,78 | 5.877,91 | 6.152,29 |
| <i>No Corrientes</i> | 3.130,00 | 2.265,33 | 1.400,67 | 536,00 | -265,61 | -1.130,28 |
| Propiedad, Planta y Equipo | 2.590,00 | 2.590,00 | 2.590,00 | 2.590,00 | 2.590,00 | 2.590,00 |
| Depreciación acumulada | - | 756,67 | 1.513,33 | 2.270,00 | 2.963,61 | 3.720,28 |
| Intangibles | 540,00 | 540,00 | 540,00 | 540,00 | 540,00 | 540,00 |
| Amortización acumulada | - | 108,00 | 216,00 | 324,00 | 432,00 | 540,00 |
| PASIVOS | 3.485,88 | 3.322,48 | 2.177,89 | 973,96 | 1.052,40 | 1.135,30 |
| <i>Corrientes</i> | - | 864,77 | 876,78 | 973,96 | 1.052,40 | 1.135,30 |
| Sueldos por pagar | - | 772,00 | 772,00 | 772,00 | 772,00 | 772,00 |
| Impuestos por pagar | - | 92,77 | 104,78 | 201,96 | 280,40 | 363,30 |
| <i>No Corrientes</i> | 3.485,88 | 2.457,71 | 1.301,10 | - | - | - |
| Deuda a largo plazo | 3.485,88 | 2.457,71 | 1.301,10 | - | - | - |
| PATRIMONIO | 5.228,81 | 5.587,80 | 6.518,24 | 5.415,60 | 6.545,80 | 6.912,96 |
| Capital | 5.228,81 | 5.228,81 | 5.228,81 | 2.958,81 | 2.958,81 | 2.958,81 |
| Utilidades retenidas | - | 358,99 | 1.289,43 | 2.456,78 | 3.586,98 | 3.954,14 |
| Comprobación | - | - | - | - | - | - |

7.3.3 Estado de Flujo de Efectivo

El flujo de efectivo anual representa al capital de trabajo disponible con cual la empresa iniciará con sus operaciones. Este capital inicial brindará soporte de financiamiento y gracias a los ingresos, la empresa no requiere de otras inyecciones de capital. Durante los 5 años del proyecto, el flujo de efectivo mantiene valores positivos, ya que la empresa genera liquidez propia para iniciar y prolongar sus operaciones. Sin embargo, gracias a la alta liquidez se maneja una política de pago de dividendos mensualmente y no se retienen el 100% de las utilidades del anterior mes sino porcentajes menores. En el anexo 8 se encuentran las proyecciones del estado de flujo de efectivo.

7.3.4 Flujo de caja

El flujo de caja presenta un resumen de los flujos de ingresos y egresos de dinero de la empresa en un período de 5 años. La diferencia que existe entre los ingresos y egresos da como resultado el FEO (Flujo Efectivo Operativo), el cual es un indicador de liquidez, y si es positivo significa que los ingresos del proyecto son mayores a los egresos. En el Anexo 9 se presentan las

proyecciones correspondientes al flujo de caja, donde se evidencian flujos positivos en el cuarto y quinto año.

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

7.4.1 Flujo de caja del inversionista

El flujo de caja del inversionista fue proyectado en base a los resultados del flujo de caja del proyecto, dentro del análisis se contempló también el préstamo del 40% de la inversión inicial requerida. Tomando en cuenta también las salidas de efectivo por el gasto generado por el interés y la amortización del capital. Se incluyó también el escudo fiscal, el cual está fijado en relación al préstamo requerido. (Anexo 9)

7.4.2 Tasa de descuento

La tasa de descuento representa al costo del capital que se determina para aplicar el valor actual para un pago futuro. Para calcular el WACC se contemplaron las siguientes variables: Tasa libre de riesgo obtenida de yahoo finance, el rendimiento de mercado presentado por Damodaran en promedio del periodo 2010-2017, Beta, riesgo país, tasas de impuestos (15% de participación de empleados y 25% de impuesto a la renta), CAPM calculado con la fórmula utilizada para calcular el flujo de caja del inversionista ($R_f + (\text{Beta} * (R_m - R_f)) + R_p$ Tasa de descuento). Con lo que se obtuvo:

Tabla 27. Tasa de descuento

| <u>DATOS PARA TASAS DE DESCUENTO</u> | |
|---|--------|
| Tasa libre de riesgo | 1,79% |
| Rendimiento del Mercado | 16,09% |
| Beta | 1,17 |
| Riesgo País | 7,02% |
| Tasa de impuestos | 36,25% |
| CAPM | 25,50% |
| WACC | 18,31% |

Otro factor importante es la beta de la empresa que se calculó con la razón deuda-capital y la beta de la industria. (Anexo 10)

7.4.3 Criterios de Valoración

Los criterios de valoración reflejan valores positivos para el proyecto y para el inversionista. Para el proyecto se obtuvo un VAN de \$7.217,10 con un índice de rentabilidad del \$1,83, lo que significa que por cada dólar se obtiene un retorno de 0,83 ctvs. Para el inversionista se obtuvo un VAN de \$4.994,83 con un índice de rentabilidad de \$1,96. Cabe recalcar que esos valores se obtuvieron para un período de tiempo de 5 años, si se prolongaría la proyección el escenario presentado sería aún más favorable.

Tabla 28. Criterios de Evaluación

| Criterios de Inversión | | | |
|---------------------------------|------------|-----------------------------------|------------|
| Criterios de Inversión Proyecto | | Criterios Inversión Inversionista | |
| VAN | \$7.217,10 | VAN | \$4.994,83 |
| IR | \$1,83 | IR | \$1,96 |
| TIR | 39,33% | TIR | 47,90% |
| Periodo Rec. | 3,78 | Periodo Rec. | 3,80 |

7.5 Índices financieros

Las ratios obtenidas para el proyecto fueron comparadas con las de la industria. Al ser una empresa nueva, algunos indicadores varían ya que los indicadores de la industria constan empresas con años de funcionamiento. El indicador de liquidez en el primer año tiene 1,60 hasta llegar en el quinto año tener \$7,47 lo que significa que el proyecto puede llegar a contar dicha cantidad para respaldar sus deudas, pero esto es un problema ya que se inicia con un indicador similar a la industria y la liquidez se vuelve tan alta que se infiere que la empresa posee activos ociosos que podrían ser reinvertidos para aumentar la capacidad instalada de la misma. Los índices de endeudamiento cada año decrecen, esto se debe a que la empresa pagará su deuda inicial en el tercer año y de ahí planea financiarse con capital propio. Los indicadores de actividad están similares de los de la industria, esto quiere decir que Art-Bike mantiene periodos de cuentas por cobrar superiores, pero posee una menor rotación de ventas. Los indicadores de rentabilidad reflejaron que la empresa se encuentra por debajo de los de la industria, sin embargo, para el proyecto se reflejaron incrementos desde el primero año, dando pautas a que el indicador de rentabilidad crecerá acorde crezca también la empresa. (Anexo 11)

8. CONCLUSIONES GENERALES

El desarrollar un plan de negocios para la creación de una agencia de publicidad especializada en bicicletas publicitarias permitió analizar varios aspectos sobre el desarrollo del servicio, llegando a las siguientes conclusiones:

- La implementación de bicicletas publicitarias en la ciudad de Quito estará enfocada en satisfacer la necesidad de crear nuevos canales de comunicación entre las empresas de publicidad y sus clientes.
- El análisis de la industria provee un escenario favorable, partiendo de que las regulaciones políticas, económicas, sociales y tecnológicas pueden ser aprovechadas, ya que en base a las tendencias y normativas actuales y la necesidad de generar material publicitario se expande el campo de desarrollo publicitario, generando nuevas plazas de empleo y planes de negocios sustentables, al igual que la generación de políticas que favorezcan a la industria como normativas de apoyo local.
- La implementación de materiales reciclados permitió la reducción de costos, partiendo de la utilización de bicicletas publicitarias, permitiendo ofertar un servicio innovador a un precio de mercado competitivo, el cual genera también utilidades para la empresa.
- Una de las ventajas que posee el plan de negocios es que está enfocado al tipo de negocios B2B, lo cual minimiza el poder que podrían ejercer los competidores. Porque los competidores pasarían a ser potenciales clientes. Al ingresar a un océano azul, el plan de negocios se desarrollaría como pionero en la innovación y desarrollo de nuevos canales de comunicación publicitaria. Superando los obstáculos al dirigirse a un segmento que no ha sido cubierto en su totalidad
- Existe aceptación por parte del mercado meta ya que la industria de publicidad y estudios de mercado se encuentran en constante innovación y las empresas demandan de nuevas propuestas.
- La estructura organización propuesta se acopla a los objetivos de la empresa, ya que permite la participación de todas las áreas.
- El análisis financiero permitió comprobar la viabilidad del proyecto ya que desde el primer año de operaciones se presentan ganancias,

siendo un modelo de negocio atractivo y rentable gracias a los criterios de inversión, se infiere que sí se puede invertir en el proyecto.

- El proyecto presentado reflejó que es rentable a corto y largo plazo ya que el ingreso de efectivo es mayor a los costos y gastos generados desde el primer año del proyecto. El proyecto posee una TIR de 39,33% que es mayor a la tasa de descuento (WACC) de 18,31% y así mismo para el inversionista una TIR de 47,90% comparado a un CAPM de 25,5%.
- En comparación con los indicadores de la industria, la empresa presentará un incremento en los mismos después del quinto año del proyecto ya que al ser una empresa nueva en el mercado los retos que debe cumplir son mayores.

REFERENCIAS

- Alianza para el Emprendimiento e Innovación (2017). Índice global de innovación en Ecuador. Recuperado el 23 de marzo del 2018 de: https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_201.
- Cristopher Lovelock, J. W. (2009). Marketing de Servicios. México: Pearson Education
- EPMMOP. (2017). Red de Ciclo vías. Recuperado el 10 de enero del 2018 de: <http://www.epmmop.gob.ec/epmmop/index.php/proyectos/movilidad/ciclovias>.
- Fundamedios (2013). Después de la Tv los ecuatorianos prefieren informarse por Internet. Recuperado el 29 de octubre del 2017 de: <http://www.fundamedios.org/despues-de-la-tv-los-ecuatorianos-prefieren-informarse-por-internet/>.
- INEC.(2015). Directorio de Empresas y Establecimientos. Recuperado el 24 de octubre del 2017 de: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2015/Principales_Resultados_DIEE2015.pdf.
- INDEX. (2017). Transparency International, the global against corruption. Recuperado el 23 de marzo del 2018 de: https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_201.
- Lila Working Mooms. (2018). Ofertas de Empleo. Recuperado el 4 de enero del 2018 de: <https://lila.ec/>.
- Medio Ambiente de Castilla y León. (2017). Utilización de materiales reciclados Recuperado el 29 de octubre del 2017 de: http://www.medioambiente.jcyl.es/web/jcyl/MedioAmbiente/es/Plantilla100/1236756014914/_/_/_.
- Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (2016). Ecuador continúa creciendo en tecnología. Recuperado el 29 de octubre del 2017 de: <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/ecuador-continua-creciendo-en-tecnologia/>.
- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. Ordenanza Metropolitana N.0186. Recuperado el 24 de octubre del 2017 de: http://www7.quito.gob.ec/mdmq_ordenanzas/Ordenanzas/ORDENANZAS%20A%C3%91OS%20ANTERIORES/ORDM-186%20-%20PUBLICIDAD%20EXTERIOR.pdf
- Pérez Bustamante y Ponce. (2017). Nuevas Prohibiciones para publicidad exterior en

Quito. Recuperado el 24 de octubre del 2017 de:
<http://www.pbplaw.com/nuevas-prohibiciones-publicidad-exterior-quito/>.

Premios Latinoamérica Verde. (2017). Finalistas proyectos 2017. Recuperado el 19 diciembre del 2017 de <http://www.premioslatinoamericaverde.com/>.

SENMAIS (2017). Adbike, llamativo; ecológico y diferente. Recuperado el 4 de enero del 2018 de: <http://www.senmais.com/ecobikes/>.

SUPERCIAS. (2017). Ranking Empresarial Provincia de Pichincha. Recuperado el 29 de Octubre del 2017. De:
<http://appscvs.supercias.gob.ec/rankingCias/rankingCias.zul?id=17&tipo=2>

ANEXOS

Anexo 1

Cotización Pautaje Radio Jc La Bruja

Buenas Tardes

Reciba un cordial saludo de parte de quienes hacemos JC Radio La Bruja 107.3.


JC Radio cuenta con señal satelital cubriendo todo el país llegando así hasta el Sur de Colombia; somos la radio número 1 en audiencia, lo que garantiza que su negocio tenga éxito al transmitir publicidad en horarios con mayor sintonía.

Actualmente contamos con nuevos cupos disponibles para **pautaje** y quería poder a su conocimiento una propuesta que podrían adaptarse a las marcas con las que usted trabaja.

- Programa **Brujísima**

Presenta los más grandes éxitos que suenan en el mundo entero y los mejores clásicos que hicieron historia todo esto acompañado de noticias y comentarios de la actualidad tecnología, salud, deportes, etc.

Brujísima es un programa que cautiva y con uno de los más altos rating de sintonía de la radio, cubriendo el horario de 17h00 a 19h00 a través del radial 107.3 y también se encuentra disponible la aplicación para dispositivos IOS y Android.



COMERCIALIZACION:

Programa: **Brujísima**

Frecuencia: Lunes a Jueves

Derechos: 4 cuñas (30 segundos)

Imención (15 segundos)

Horario: 17h00 a 19h00

Valor mensual: \$1700+IVA

Bono por pauta: Producción de cuña

NOTA: Todo cliente nuevo realiza prepago para negociación de costos agendaremos una reunión.

Adicionalmente, adjunto el Planificador y Evaluador de los últimos meses.

Anexo 2

ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD A EXPERTOS

Introducción

Buenos días gracias por la apertura a esta entrevista, toda la información recolectada tiene fines académicos. Es de vital importancia todos los datos que usted me proporcione. La encuesta está dividida en 6 partes.

Parte 1.- Medición de la Industria.

Para iniciar me gustaría conocer su opinión sobre la Industria de Publicidad y Estudios de Mercado.

- ¿Cómo ve a la industria de la publicidad actualmente en el Ecuador?
- ¿Cuáles son las principales barreras a las que se enfrenta la industria?
- ¿Usted recomendaría ingresar a esta industria?
- ¿Considera usted que la publicidad no convencional está ganando más usuarios?

Parte 2.- Medición de Rentabilidad y Aceptación del negocio.

- ¿Cree usted que existe factibilidad en la implementación de este negocio en el mercado?
- ¿Cree usted que habrá una buena aceptación del negocio por parte del público meta?

Parte 3.- Medición de estrategias de marketing y servicios al cliente.

- ¿Qué opina usted sobre el uso de bicicletas para difundir publicidad?
- ¿Cuál sería el modo correcto de introducir este modelo de negocio al mercado ecuatoriano?
- ¿Se debería ofrecer más servicios adicionales a las bicicletas publicitarias?
- ¿Cuál es target adecuado (mercado objetivo) para este negocio?

Parte 4.- Medición de Factores Legales

- ¿Cuáles son los principales trámites legales, técnicos, económicos, etc.?
- ¿Existen regulaciones que incrementen el riesgo de implementación del modelo de negocio?

Parte 5.- Precio

- ¿Qué precio de venta sugeriría usted para el servicio presentado?
- ¿Qué forma sería la más adecuada para el pago de los clientes por el servicio de bicicletas publicitarias?
- En unos años, ¿cuáles consideraría usted que son los retos a los que se enfrentaría la publicidad en Ecuador?

Parte 6.- Recomendaciones

- ¿Nos podría mencionar alguna recomendación que usted considere importante para este modelo de negocio?

Agradecimiento

Anexo 3

ENTREVISTAS AL GRUPO FOCAL

Guía de Preguntas

Presentación y Bienvenida.

Para iniciar ese Focus Group quiero agradecer a todas las personas presentes. Este focus group tiene el objetivo de recolectar información importante para el desarrollo de un plan de negocios sobre la creación de una agencia de publicidad especializada en bicicletas publicitarias en la Ciudad de Quito.

Todos los comentarios y opiniones por parte de ustedes son importantes, no hay respuestas correctas e incorrectas, todo es válido.

Parte 1.- Presentación de los participantes.

- Xavier Sánchez (Publicista en Cabify).
- María José Coello (Diseñadora Publicitaria en Nozztra).
- Carolina Muñoz (Relacionista Pública en Radar Music y Propietaria de Pet Boutique).
- Mishell Salgado (Diseñadora Gráfica e Industrial en Tetra Studio).
- Andrés Vivas (Publicista).
- Marlon Robayo. (Diseñador Gráfico e Industrial en Tetra Studio).
- Diego Ríos (Publicista)
- Gabriela López (Community Manager)

Parte 2.- Análisis de la Industria.

- ¿Cómo creen que se encuentra actualmente la industria de publicidad y estudios de mercados en el Ecuador?
- ¿Cuáles son las principales barreras a las que se enfrenta la industria?

- (Leyes, regulaciones, Ley de Comunicación, etc.).
- ¿Creen que exista oportunidad para nuevos modelos de negocios?

Parte 3.- Análisis del sector.

- ¿Cuál es el medio de publicidad que ustedes prefieren para comunicar un determinado mensaje publicitario?
- ¿Qué factores analizan antes, durante y después de la contratación de este servicio profesional?
- ¿Cuál es el factor determinante para inclinarse por un medio de publicidad determinado?
- ¿Es importante para ustedes que les presenten una propuesta de valor basada en eco diseño, la misma que reduciría costos? Eje: Uso de material reciclado.

Parte 4.- Presentación de la Idea de Negocio.

El plan de negocios propuesto parte de la implementación de bicicletas publicitarias para dar a conocer un producto o servicio o simplemente para buscar la permanencia de la marca.

Parte 4.1 – Entrega de Fotos

- ¿Qué opinan ustedes sobre el uso de bicicletas para difundir publicidad?
- ¿Conocen empresas que se dediquen a esta actividad económica?
- ¿Por qué consideran ustedes que este servicio no sea muy utilizado en la Ciudad de Quito?
- ¿Han evidenciado ese tipo de publicidad en la ciudad de Quito?
- ¿Estarían dispuestos a utilizar este producto/servicio? ¿Cuál es el precio que consideraría pagar por el servicio de bicicletas publicitarias?
- ¿Qué otros servicios le gustaría complementar a la idea del negocio?

Parte 5.- Recomendaciones para el negocio

Agradecimiento

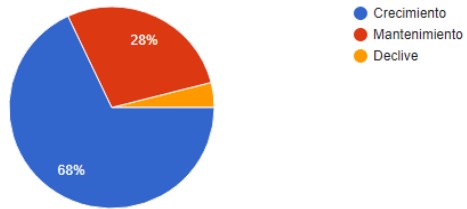
Para terminar con el Focus Group quiero agradecer por cada uno de sus opiniones y comentarios respecto a mi idea de negocio ya que su aporte complementó mi investigación, adicionalmente pondré en práctica sus sugerencias.

Anexo 4

Resultados de las Encuestas

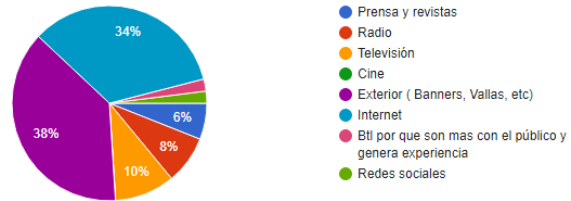
1. Usted considera que la industria de publicidad y estudios de mercados se encuentra en:

50 respuestas



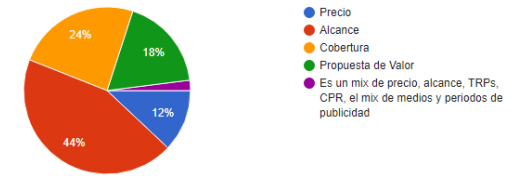
2. ¿Cuál es el medio de publicidad que usted prefiere?

50 respuestas



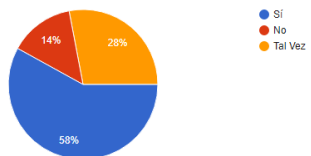
3. ¿Cuál es el factor determinante para inclinarse por un medio de publicidad determinado?

50 respuestas



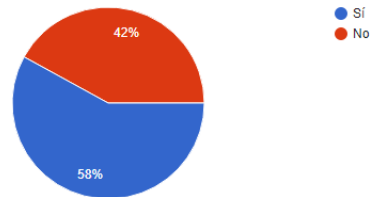
4. ¿El presentar una propuesta de valor que incluya reducción de costos mediante el uso de materiales reciclados, sería un factor importante al momento de contratar un determinado servicio de publicidad ?

50 respuestas



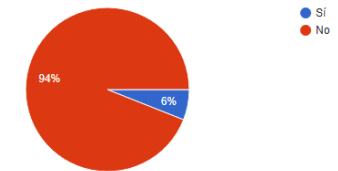
5. ¿Conoce o ha escuchado sobre las Bicicletas Publicitarias?

50 respuestas



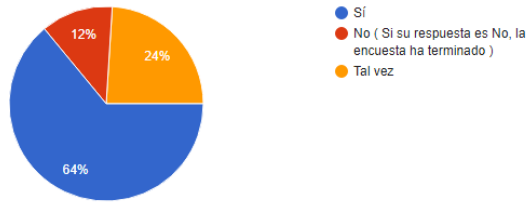
6. ¿ Conoce o a escuchado de alguna empresa que brinde servicios de publicidad mediante Bicicletas Publicitarias ?

50 respuestas



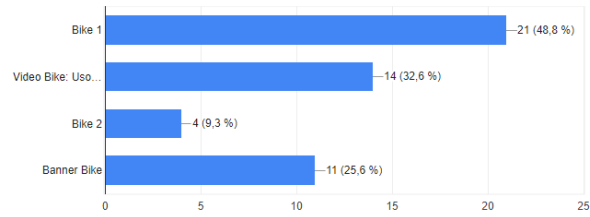
7. ¿Está usted dispuesto a utilizar Bicicletas Publicitarias para dar a conocer un producto o servicio?

50 respuestas



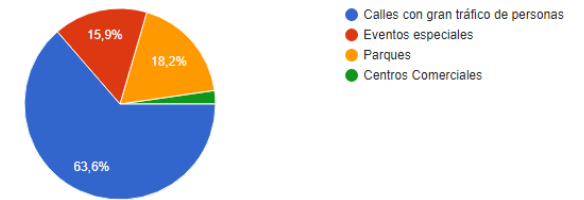
8. ¿Cuál de las siguientes opciones de Bicicletas Publicitarias es la de su preferencia ?

43 respuestas



9. ¿En qué lugares de la Ciudad de Quito, preferiría ver material publicitario trasladado por bicicletas?

44 respuestas



Anexo 7

Comprobación del Estado de Situación Financiera

| | | | | | | |
|--------------------|----------|-----------|------------|-----------|------------|------------|
| Activo Corriente | 5.584,69 | 88.853,91 | 104.908,44 | 87.621,99 | 105.486,96 | 126.167,76 |
| Pasivo Corriente | - | 25.495,50 | 31.826,95 | 33.288,60 | 34.863,39 | 36.472,44 |
| Capital de trabajo | 5.584,69 | 63.358,41 | 73.081,50 | 54.333,39 | 70.623,57 | 89.695,33 |

Anexo 8

Estado Flujo de Efectivo Anual

| ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO | | | | | | |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| PERIODO | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| Actividades Operacionales | \$ - | \$ -2.554,23 | \$ 2.498,29 | \$ 4.602,58 | \$ 6.268,91 | \$ 8.016,41 |
| Utilidad Neta | \$ - | \$ 842,38 | \$ 1.860,88 | \$ 3.891,19 | \$ 5.650,99 | \$ 7.343,23 |
| Depreciaciones y amortización | | | | | | |
| + Depreciación | \$ - | \$ 756,67 | \$ 756,67 | \$ 756,67 | \$ 693,61 | \$ 756,67 |
| + Amortización | \$ - | \$ 108,00 | \$ 108,00 | \$ 108,00 | \$ 108,00 | \$ 108,00 |
| - Δ CxC | \$ - | \$ -5.126,05 | \$ -239,28 | \$ -250,45 | \$ -262,14 | \$ -274,37 |
| + Δ Sueldos por pagar | \$ - | \$ 772,00 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| + Δ Impuestos | \$ - | \$ 92,77 | \$ 12,02 | \$ 97,18 | \$ 78,44 | \$ 82,89 |
| Actividades de Inversión | \$ -3.130,00 | \$ - | \$ - | \$ -2.270,00 | \$ - | \$ - |
| - Adquisición PPE y intangibles | \$ -3.130,00 | \$ - | \$ - | \$ -2.270,00 | \$ - | \$ - |
| Actividades de Financiamiento | \$ 8.714,69 | \$ -1.511,56 | \$ -2.087,05 | \$ -4.024,94 | \$ -4.520,79 | \$ -6.976,07 |
| + Δ Deuda Largo Plazo | \$ 3.485,88 | \$ -1.028,16 | \$ -1.156,61 | \$ -1.301,10 | \$ - | \$ - |
| - Pago de dividendos | \$ - | \$ 483,40 | \$ 930,44 | \$ 2.723,83 | \$ 4.520,79 | \$ 6.976,07 |
| + Δ Capital | \$ 5.228,81 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| INCREMENTO NETO EN EFECTIVO | \$ 5.584,69 | \$ -4.065,79 | \$ 411,24 | \$ -1.692,35 | \$ 1.748,11 | \$ 1.040,35 |
| EFFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO | \$ - | \$ 5.584,69 | \$ 1.518,90 | \$ 1.930,14 | \$ 237,78 | \$ 1.985,90 |
| TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO | \$ 5.584,69 | \$ 1.518,90 | \$ 1.930,14 | \$ 237,78 | \$ 1.985,90 | \$ 3.026,24 |

Anexo 9

Flujo de caja del proyecto y Flujo de caja del inversionista

| FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO | | | | | |
|----------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| -7.825,84 | 1.709,14 | 1.771,16 | -2.227,70 | 42,30 | 47.536,67 |
| -7.825,84 | -6.116,71 | -4.345,55 | -6.573,25 | -6.530,95 | 41.005,73 |

| FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA | | | | | |
|---------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| -4.695,51 | 42,30 | 42,30 | -2.227,70 | 42,30 | 47.536,67 |
| -4.695,51 | -4.653,21 | -4.610,91 | -6.838,61 | -6.796,31 | 40.740,37 |

Anexo 10

Beta de Art-Bike

| CÁLCULO DE LA BETA DE Art-bike | | | |
|--------------------------------|------|----------------------------|--------|
| Beta Apalancada Industria: | 1,07 | R Deuda/Capital Industria: | 35,10% |
| Beta Desapalancada | 0,82 | R Deuda/Capital Empresa: | 66,67% |
| Betea Apalancada Empresa: | 1,17 | Tasa Impuestos Ind. | 12,61% |

Anexo 11

Indicadores Financieros

| INDICADORES | | | | | | | |
|---------------|-----------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-----------|
| | AÑO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | INDUSTRIA |
| LIQUIDEZ | Razón Circulante | 1,60 | 2,00 | 3,35 | 6,01 | 7,47 | 1,5231 |
| ACTIVIDAD | Periodo de Cuentas por cobrar | 18,35 | 18,35 | 18,35 | 18,35 | 18,35 | 16,74 |
| | Periodo de Cuentas por pagar | 11,89 | 7,45 | 3,18 | 3,29 | 3,39 | 34,68 |
| | Rotación de activos fijos | -0,19 | 4,53 | 9,66 | 15,01 | 12,72 | 3,4209 |
| | Rotación de ventas | 11,70 | 11,98 | 12,84 | 18,30 | 16,11 | 15,74 |
| RENTABILIDAD | Margen de Utilidad Bruto | 0,58 | 0,60 | 0,61 | 0,62 | 0,63 | 0,672 |
| | Margen de Utilidad Neto | 0,01 | 0,02 | 0,03 | 0,05 | 0,06 | 0,041 |
| | Rentabilidad del Activo (ROA) | 0,10 | 0,21 | 0,45 | 0,88 | 0,97 | 0,467 |
| | Rentabilidad del Patrimonio (ROE) | 0,15 | 0,29 | 0,72 | 0,86 | 1,06 | 0,513 |
| ENDEUDAMIENTO | Nivel endeudamiento sobre activos | 0,37 | 0,25 | 0,15 | 0,14 | 0,14 | 0,5593 |
| | Nivel de endeudamiento | 0,59 | 0,33 | 0,18 | 0,16 | 0,16 | 0,6784 |
| SOLVENCIA | Razón deuda-capital | 0,67 | 0,47 | - | - | - | 1,5345 |

