



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA CENTRALIZADORA DE MEDIOS DIGITALES Y SOLUCIONES ESTRATÉGICAS PARA MÓVIL MARKETING”

Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos para optar por el título de Ingeniera en Marketing

Profesor Guía  
Oswaldo Martínez

Autora  
Magdalena Lucila Crespo Mijares

Año  
2013

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

---

Oswaldo Martínez  
Ingeniero Comercial MBA  
1711663151

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

---

Magdalena Lucila Crespo Mijares  
1711638492

## AGRADECIMIENTOS

Mi Querido Amigo, me presentas varios momentos para testificar mi gran amor por Ti. Solo tú sabes el camino al que enrumbas nuestras vidas. Yo confío fielmente en la luz que has preparado y prepararás en mi vida.

A mis profesores y mentores UDLA quienes me han forjado en el “amor por lo que hago”: el Mercadeo.

## DEDICATORIA

A la VIDA

A mi familia por ser mi LUZ.

A mis papás, mi máxima inspiración.

A José Luis por compartir amor y paz  
con mi espíritu.

## RESUMEN

¿Qué es lo que sucede en los teléfonos inteligentes de todo el mundo durante 60 segundos? Según lared.es del Gobierno de España, se descargan 23. 148 aplicaciones, se producen 400.710 solicitudes de publicidad, o se hace clic en 4.111 anuncios de publicidad entre otras cosas. Son números impactantes si es que sumamos a minutos u horas, y es que en la actualidad el teléfono inteligente ha pasado de ser un simple dispositivo de llamada a ser un aparato multifuncional en nuestras vidas.

En el Ecuador se cuentan con 16,9 millones de líneas activas de telefonía móvil según eluniverso.com (2013). ¡Es decir 1,5 millones más que su población! De este total, 8,4% (más de 500 mil personas) poseen un teléfono inteligente. La importancia de reconocer este recurso como una herramienta de mercadeo es el tema central de la propuesta de este negocio. El atractivo de este negocio se basa en determinar sus beneficios para las empresas: primero que nada la cercanía de la herramienta (el teléfono inteligente) con el usuario, en segundo lugar la relación que genera con este y en un tercer punto la información que se obtiene.

La idea de negocio es desarrollar una empresa que sea un aliado estratégico en lo que respecta a las tecnologías móviles. El proyecto se desarrollará por etapas en donde en una primera instancia contaremos con 2 productos principales en base a paquetes de venta. El primero producto será la pauta en teléfonos inteligentes y el segundo producto será la implementación de páginas Wap. Considerando las ciclicidad de los productos y los constantes cambios tecnológicos se irán implementando más productos con el apoyo de una planeación de mercadeo.

El Valor Actual o VAN del proyecto es positivo considerando la estimación del proyecto a 5 años. El VAN esperado de nuestra empresa de forma apalancada tiene como retorno 15.401,94 USD con un TIR del 38% y una inversión inicial

35.711 USD la cual incluye muebles y enseres, equipos de computación y activos intangibles como constitución de la empresa y desarrollo web.

Con la información detallada en el trabajo a continuación se determina que el proyecto es viable y potencial para su inversión.

## ABSTRACT

¿What happens with smartphones around the world in a period of 60 seconds? lared.es a web page from the government of Spain says that a total of 23.148 apps are downloaded; there are 400.710 requests for publicity and people click in 4.111 advertising spots on internet. These are interesting numbers if they are summed as minutes or hours. Reality is that in actuality the smartphone is more than a simple machine to make phonecalls and now it is considered as a multifunctional machine that simplifies our life.

In Ecuador there are 16,9 million active phones (eluniverso.com, 2013). Considering Ecuador's population (15 million) ¡It is about 1,5 million phones more than its total people! From that total, 8,4% (more than 500 thousand people) have a Smartphone. The importance of recognizing this resource as a marketing tool is the core of our business theme. The attractiveness of the business is based in establishing benefits for the potential business customers. Benefit number 1, is the proximity of this smartphone with the costumer, the second most important benefit is the relation established between this smartphone and its user, and the third and most important benefit: the information that this smartphone provides.

The business idea is to develop a strategic ally in what concerns mobile technologies. The proyect will be developed in stages in which in first instance we will have 2 main products as special "packages". The first product will be advertising in Google and Facebook in their special ads. The second product will be the development of Wap pages. Considering the cyclicity of the products and the constant technological changes, there will be an introduction of new products along the marketing plannification and strategy.

The Net Present Value NPV of the project is positive considering an estimation of 5 years. The expected NPV of our business in a leveraged scenery has a total return of 15.401,94 USD with a TIR del 38% and an initial investment of



35.711 USD which includes furniture, computer devises and intangible assets as the constitution of the business and web development.

With the information presented in the present research we determine that the project is viable and an interesting option for investment.

# ÍNDICE

<b>1. CAPITULO I. ASPECTOS GENERALES.....</b>	<b>1</b>
<b>1 Antecedentes .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Objetivo general.....</b>	<b>2</b>
<b>1.3 Objetivos específicos .....</b>	<b>2</b>
<b>2. CAPITULO II. LA INDUSTRIA LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS.....</b>	<b>4</b>
<b>2.1 La industria .....</b>	<b>4</b>
<b>2.1.1 Tendencias .....</b>	<b>4</b>
<b>2.1.2 Estructura de la industria .....</b>	<b>5</b>
<b>2.1.3 Factores Económicos y regulatorios .....</b>	<b>6</b>
<b>2.1.3.1 PIB Ecuador .....</b>	<b>6</b>
<b>2.1.3.2 PIB Industria .....</b>	<b>9</b>
<b>2.1.3.3 Inflación .....</b>	<b>10</b>
<b>2.1.3.4 Tasa de interés .....</b>	<b>11</b>
<b>2.1.3.5 Político.....</b>	<b>11</b>
<b>2.1.3.6 Desempleo y subempleo .....</b>	<b>13</b>
<b>2.1.3.7 Tendencia tecnológica Industria.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1.4 Análisis Interno .....</b>	<b>16</b>
<b>2.1.4.1 Cinco fuerzas de Porter.....</b>	<b>16</b>
<b>2.1.4.2 Cadena de valor .....</b>	<b>18</b>
<b>2.2 La Compañía y el Concepto de Negocio.....</b>	<b>18</b>
<b>2.2.1 La idea y el modelo de negocio.....</b>	<b>18</b>
<b>2.2.2 Estructura legal .....</b>	<b>20</b>
<b>2.2.3 Filosofía Institucional .....</b>	<b>20</b>

2.2.3.1	Visión .....	20
2.2.3.2	Misión .....	20
2.2.3.3	Valores corporativos .....	21
2.3	Objetivos de la empresa .....	21
2.3.1	Objetivo Corporativo .....	21
2.3.2	Objetivos Funcionales.....	22
2.4	<i>Análisis FODA</i> .....	22
2.4.1	Fortalezas.....	22
2.4.2	Debilidades .....	23
2.4.3	Oportunidades .....	23
2.4.4	Amenazas.....	24
<b>3.</b>	<b>CAPITULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS... .</b>	<b>25</b>
3.1	Investigación de Mercados .....	25
3.1.1	Justificación de la investigación .....	25
3.1.2	Planteamiento del problema .....	25
3.1.2.1	Problema de investigación.....	25
3.1.2.2	Problema de administración o de gerencia.....	26
3.1.3	Objetivo General de investigación .....	26
3.1.4	Necesidades de información .....	26
3.2	Fuentes de información .....	26
3.2.1	Fuentes primarias: .....	26
3.2.2	Fuentes secundarias: .....	26
3.3	Investigación Cualitativa .....	27
3.3.1	Entrevista con expertos: Álvaro León DINAMA .....	27
3.3.2	Grupo Focal .....	28

3.3.2.1 Esquema de la sesión focal .....	29
3.3.3 Observación Sesión Focal .....	29
3.4 Investigación Cuantitativa.....	30
3.4.1 Encuestas.....	30
3.5 Mercado Objetivo .....	30
3.5.1 Segmentación de mercados y mercado objetivo .....	30
3.5.2 Diseño de la muestra .....	31
3.6 Conclusiones generales investigación cuantitativa .....	32
3.7 La competencia y sus ventajas .....	36
3.7.1 Niveles de competencia .....	36
3.7.2 Reseña de la competencia .....	39
3.7.3 Matriz del perfil competitivo.....	40
3.8 Reseña de los sustitutos .....	41
3.9 Participación de mercados y ventas de la industria .....	41
3.10 Evaluación del mercado durante la implementación .....	42
<b>4. CAPITULO IV. PLAN DE MARKETING.....</b>	<b>43</b>
4.1 Estrategia general de marketing.....	43
4.1.1 Posicionamiento .....	43
4.2 Estrategias específicas de marketing .....	43
4.2.1 Estrategia de las curvas del ciclo de vida del producto .....	43
4.2.1.1 Introducción:.....	43
4.2.1.2 Crecimiento:.....	44
4.2.1.3 Madurez:.....	44
4.2.1.4 Declive: .....	44
4.1.2 Estrategias de Fidelización.....	45

4.2 Objetivo de general de marketing: .....	46
4.3 Objetivo específico de marketing: .....	46
4.4 Análisis y descripción del producto .....	46
4.4.1 Desarrollo de marca: .....	46
4.4.2 Conceptualización de la marca: .....	47
4.4.3 Logotipo: .....	47
4.5 Esquema de productos: .....	47
4.5.1.1 Desarrollo de pauta móvil:.....	48
4.5.1.2 Desarrollo de páginas WAP:.....	52
4.6 Táctica de ventas .....	54
4.6.1 <i>Estrategia de ventas</i> .....	54
4.6.1.1 Prospección .....	54
4.6.1.2 Administración del conocimiento y de base de datos .....	54
4.6.1.3 Autoadministración .....	55
4.6.1.4 Manejo de quejas.....	55
4.6.1.5 Administración de relaciones .....	55
4.6.2 Promoción e incentivo a ventas.....	55
4.6.3 Política de servicio al cliente y garantías .....	55
4.7 Distribución.....	56
4.8 Promoción y Publicidad .....	57
4.8.1 Estrategia Digital.....	57
4.9 Política de precios .....	58
4.9.1 Precios competencia .....	59
4.9.2 Precios m2m .....	59
4.9.3 <i>Precios Paquetes</i> .....	60

## **5. CAPITULO V. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN..... 63**

5.1 Estrategia de operaciones.....	63
5.1.1 Tormenta de ideas: .....	63
5.1.2 Diagrama causa-efecto:.....	63
5.2 Ciclo de operaciones.....	64
5.2.1 Explicación departamento de cuentas .....	64
5.2.2 Explicación departamento de medios .....	66
5.2.3 Explicación departamento desarrollo WAP .....	67
5.3 Matriz de calificación de proveedor .....	68
5.4 Localización geográfica y requerimientos de espacio físico .....	68
5.4.1 Inicio de operaciones: .....	68
5.4.2 Ubicar la zona: .....	68
5.4.3 Compra de muebles y enseres .....	68
5.5 Instalaciones y mejoras .....	68
5.6 Aspectos regulatorios y legales .....	68
5.6.1 Proceso para la inscripción de Compañía Limitada .....	70

## **6. CAPITULO VI. EQUIPO GERENCIAL..... 71**

6.1 Estructura organizacional .....	71
6.1.2 Cuadro de responsabilidades de la organización de la empresa:.....	71
6.2 Cultura Organizacional .....	72
6.3 Personal administrativo clave y sus responsabilidades .....	73
6.3.1 Descripción de funciones y Equipo de Trabajo .....	73
6.4 Compensación administradores, accionistas e inversionistas.....	76
6.4.1 Compensación administradores .....	76

6.4.2	Compensación inversionistas .....	77
6.5	Políticas de empleo y beneficios .....	77
6.5.1	Beneficios .....	77
6.6	Derechos y restricciones de inversionistas .....	78
6.7	Equipo de asesores y servicios .....	78
<b>7.</b>	<b>CAPITULO VII. CRONOGRAMA GENERAL.....</b>	<b>79</b>
7.1	Actividades necesarias para poner el negocio en marcha .....	79
7.2	Diagrama de Gantt con actividades.....	79
7.3	Riesgos e imprevistos .....	79
<b>8.</b>	<b>CAPITULO VIII. RIESGOS CRÍTICOS Y PROBLEMAS SUPUESTOS.....</b>	<b>80</b>
8.1	Supuestos y criterios utilizados .....	80
8.2	Riesgos y problemas principales .....	80
<b>9.</b>	<b>CAPITULO IX. PLAN FINANCIERO.....</b>	<b>82</b>
9.1	Inversión inicial .....	82
9.2	Fuentes de ingresos.....	82
9.3	Costos fijos, variables y semivARIABLES.....	83
9.3.1	Costos Fijos.....	83
9.3.2	<i>Costos Variables</i> .....	84
9.4	Margen bruto y margen operativo .....	85
9.4.1	Margen Bruto .....	85
9.4.2	Margen operativo .....	85
9.5	Estado de resultados actual y proyectado .....	86
9.6	Balance general actual.....	86

9.7 Flujo de efectivo actual y proyectado.....	86
9.7.1 Apalancado.....	86
9.8 Punto de equilibrio y flujo de efectivo positivo .....	87
9.9 Índices financieros.....	87
9.9.1 Razón Corriente .....	87
9.9.2 Margen sobre ventas .....	88
9.9.3 Nivel de endeudamiento .....	88
9.9.4 ROE .....	89
9.10 Valoración.....	89
<b>10. CAPITULO X. PROPUESTA DE NEGOCIO.....</b>	<b>91</b>
10.1 Financiamiento deseado .....	91
10.2 Estructura de capital y deuda buscada .....	91
10.3 Capitalización.....	91
10.4 Uso de fondos .....	92
10.4.1 Inversión inicial .....	92
10.5 Retorno para el inversionista .....	92
<b>11. CAPITULO XI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>94</b>
11.1 Conclusiones.....	94
11.2 Recomendaciones .....	95
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>96</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>103</b>



# CAPITULO I. ASPECTOS GENERALES

## 1 Antecedentes

El ser humano se ve en constante necesidad de la utilización y aplicación de herramientas tecnológicas para facilitar el desenvolvimiento de su vida. De la misma forma, las empresas buscan como satisfacer las nuevas necesidades de sus consumidores en base a la utilización de medios tecnológicos para su beneficio comunicacional u operacional. Existe una necesidad de comunicación constante y dinámica entre las empresas y el consumidor.

Hoy en día, la tecnología nos rodea constantemente, tanto así que al iniciar el día inmediatamente tenemos el dispositivo móvil. Este no solo es teléfono sino alarma, billetera virtual, contacto digital social e inclusive se puede captar multimedios (radio, televisión y videos). El teléfono móvil se ha vuelto una herramienta indispensable en nuestras vidas. Por eso varias empresas alrededor del mundo apuestan inversiones altas en acciones estratégicas específicas para su público, vía móvil marketing. Según la página web de marketing y publicidad Puromarketing.com, en España, el 80% de los españoles se conecta al internet vía teléfono inteligente. Las cifras del crecimiento de inversión en marketing móvil para el 2013 son de un incremento en 65% mientras que los medios convencionales (TV, prensa, radio...) sufrirían una caída del 7.8%. Juan Pablo del Alcazar Ponce en su blog Formación Gerencial (2012) redacta que en el Ecuador más del 80% de hogares posee un teléfono móvil. De estos se estima que 500 mil celulares sean de gama inteligente. INEC (2011)

La interacción que permite el teléfono móvil con las marcas es específica y poco invasiva pues en este medio el cliente es la persona que elige qué es lo que desea ver como publicidad en base a un clic o una subscripción. Esto es

bastante llamativo para el cliente que en la actualidad, se aleja de marcas que no generen relación con ellos y que lo único que desean es ganancia en ventas en base a la invasión de publicidad. Con el móvil marketing se puede lograr acciones de alcance relacional es decir aplicaciones con necesidades específicas para cada segmento, o envío de SMS estratificado para cada cliente o proveedor, así como también publicidad, bancarización y hasta compra en línea. El teléfono móvil existe para simplificar la vida. Actualmente está generando una revolución comunicacional por lo que se recomienda que las marcas entiendan ese enfoque y lo aprovechen.

En el Ecuador, la competencia de una empresa que provea servicios publicitarios de móvil marketing es aun baja. La mayoría de las empresas consideradas como competencia eran en un inicio integradoras. Otras empresas como las agencias de publicidad ven una oportunidad en migrar sus esfuerzos hacia el enfoque al móvil marketing, al analizar las nuevas tendencias.

Existe una oportunidad de desarrollo de este tipo de empresas como aliados comunicacionales para las marcas, es por eso que se probará que este proyecto es factible.

## **1.2 Objetivo general**

Desarrollar un plan de negocios para una empresa mediática y de soluciones de móvil marketing en la ciudad de Quito.

## **1.3 Objetivos específicos**

- Analizar el mercado y la industria para así presentar sus potenciales oportunidades y amenazas.
- Realizar una investigación de mercados que permitirá entender al segmento: sus necesidades y preferencias, así como también la competencia existente.
- Desarrollar planes de gestión operacional para el funcionamiento por departamentos.

- Planificar una estrategia de mercadeo para el posicionamiento de la empresa.
- Desarrollar una estrategia de precios en base al análisis de las necesidades de las empresas de nuestros segmentos.
- Crear una estructura organizacional que permita sinergia entre los colaboradores.
- Determinar la factibilidad financiera del negocio.
- Analizar los posibles riesgos del negocio y así crear un plan de contingencia para su sustento y apoyo.

## CAPITULO II. LA INDUSTRIA LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS

### 2.1 La industria

Según la Calificación Industrial Internacional Uniforme realizado por el Instituto Nacional de Censos (CIIU), el negocio se desarrollará bajo la actividad económica **M7310** que involucra a la realización de campañas de comercialización publicitarias y otros servicios de publicidad. Es importante conocer el sector en el que se desarrollará nuestro negocio para así entender sus potenciales rivales.

#### 2.1.1 Tendencias

¿Qué es una empresa mediática o central de medios? Es una empresa que tiene como objetivo el planificar estratégicamente las campañas de pauta de un cliente optimizando el presupuesto de un cliente. Actualmente conocemos las agencias centralizadoras de medios destinadas a pauta tradicional como radio, TV, prensa, revistas, etc. De todas formas la tendencia en el mercado apunta hacia el desarrollo de marcas e individuos apoyados de las comunicaciones digitales. Estos medios son comúnmente utilizados día a día, y tienen un porcentaje de crecimiento alto. Según Eduardo Medinaveitia, coordinador en Zenith Vigía (agencia de medios en España), “dentro de los medios tradicionales, la televisión local disminuirá un 7,9%, la radio lo hará en un 3,3%. En el otro extremo tenemos la inversión publicitaria en vídeo en Internet ronda los 28 millones y medio, un 4% más de lo esperado y un 12% más que en 2011”. La oportunidad de la creación de una centralizadora de medios digitales para canales de móvil marketing en Quito, permitirá manejar estratégicamente campañas para el apoyo de un objetivo comunicacional y su retorno de inversión establecido.

Según el INEC en su boletín para el ministerio de telecomunicaciones (2011), el 8.4% de personas que poseen teléfono celular es un teléfono inteligente es decir alrededor de 500 mil personas.

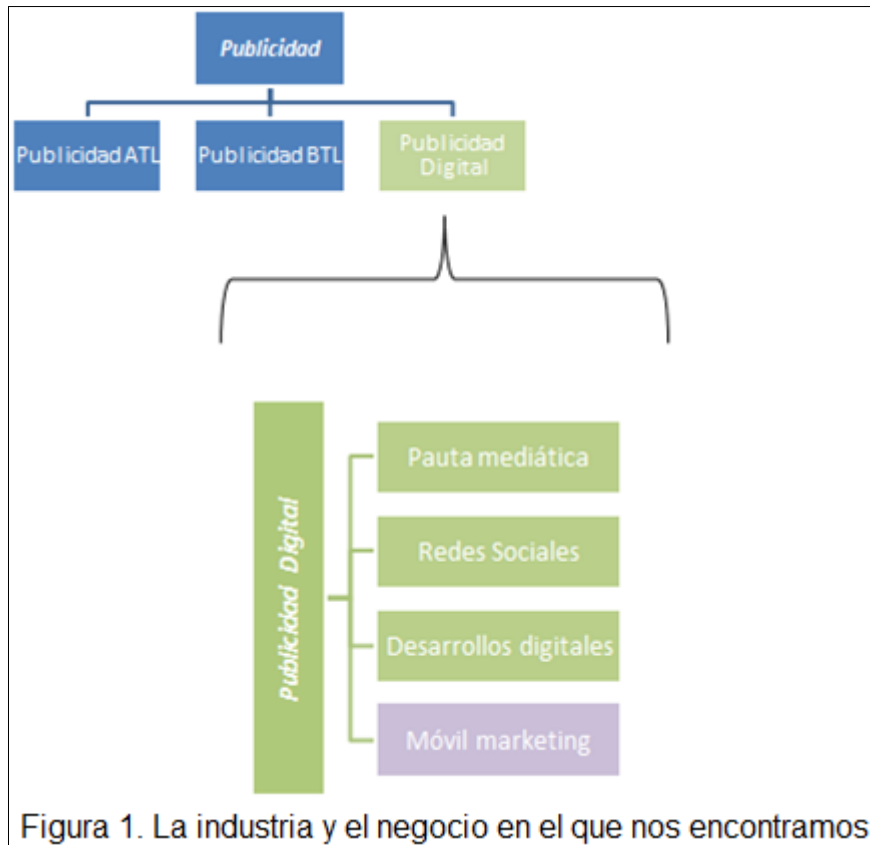
Actualmente existe la posibilidad de desarrollo de pauta mediática segmentada en Google, estratégicamente en teléfonos inteligentes lo cual describiremos a profundidad en los siguientes capítulos. Aparte de esta línea de negocio enfocado en la pauta mediática, es importante ofrecer estrategias específicas en el desarrollo de servicios para este tipo de teléfonos tomando en cuenta la importancia que tienen hoy en día en nuestra vida. El artículo digital [eleconomista.es](http://eleconomista.es) (2012) dice que “El uso de teléfonos inteligentes o tabletas digitales como "billeteras" será común en una década, en muchos casos sustituyendo al efectivo y a las tarjetas de crédito.” Existe una amplia gama de servicios que se podría desarrollar dentro de este negocio de móvil marketing como por ejemplo el mencionado.

### 2.1.2 Estructura de la industria

La estructura actual de la industria en la que se encuentra la empresa es parte de la publicidad. Actualmente existen tres enfoques dentro de la publicidad: Publicidad tradicional, publicidad BTL y publicidad digital. Esta estructura no debe ser necesariamente utilizada considerando las tres opciones descritas anteriormente como para ser considerada “publicidad”. Cada opción tiene su utilización específica y su retorno en base a la inversión y el objetivo deseado.

Dentro de la publicidad digital existen diferentes herramientas que son utilizadas de forma integral o separadas como parte de la estrategia digital. Estas herramientas son: pauta mediática en WEB, redes sociales, desarrollos digitales y móvil marketing. Las herramientas de móvil marketing (color purpura en la figura 1 a continuación) serán el enfoque específico de este negocio por lo que es muy importante entender y manejar de forma estratégica a los demás componentes de nuestra industria. Algunos de los componentes de la publicidad pueden ser vistos por el cliente como competencia o sustituto de nuestra herramienta por lo que será importante encontrar su diferenciación.

A continuación un cuadro explicativo de la industria y el negocio en donde nos encontramos:



### 2.1.3 Factores Económicos y regulatorios

Para continuar con el análisis de la potencialidad del negocio se analizarán los factores económicos regulatorios o el “macroentorno” para así entender un panorama completo externo a lo que respecta de nuestra empresa.

#### 2.1.3.1 PIB Ecuador

Tomando en cuenta los principales factores que determinan el PIB analizaremos sus componentes para luego hacer un análisis generalizado.

#### *Inversión Extranjera Directa (IED):*

El 2009 tuvo una caída fuerte con respecto a la inversión extranjera directa, (IED) considerando la crisis internacional. Según el Banco Central en un artículo de eluniverso.com (2010) la IED registró cifras negativas en dos trimestres consecutivos: el cuarto trimestre del 2009 tuvo una cifra de -179,3 millones de dólares y el primer trimestre del 2010, -150,9 millones de dólares.

La cantidad total de IED del 2009 fue de 316,5 millones de dólares. Después en el 2010 La IED bajó casi a la mitad con 164 millones de dólares netos.

En el 2011 la Inversión Extranjera Directa crece en comparación a años anteriores gracias a tres principales factores: explotación de minas y canteras, la construcción y los servicios comunales, sociales y personales. Según El Buró de Análisis Informativo (2012) en abril del 2011, la compañía minera Aurelian Ecuador, invirtió \$100 millones para el potenciamiento de su imagen corporativa, el desarrollo de actividades pre operacionales de inversión minera y fortalecimiento patrimonial y financiero. Mauricio Ardila, vicepresidente de Negocios de Corpei, manifestó que “Si nos comparamos con niveles como los de Colombia y Perú, de inversión extranjera se ha multiplicado exponencialmente en esos países, y nosotros deberíamos estar por lo menos trabajando o pensando en llegar a volúmenes parecidos, por la posición geográfica que tenemos y los productos que ofrece Ecuador; deberíamos tratar de competir con esos países”.

Si bien las estadísticas proyectan un crecimiento en la IED gracias al apoyo de ciertas industrias, las consideraciones de los especialistas marcan énfasis en el decrecimiento de la IED en comparación a países vecinos. Según el Buró de Análisis Informativo (2012) Colombia en el primer semestre del 2011 captó más de 7.000 millones de dólares, mientras que Perú captó 3.500 millones. Se debe considerar que existe inestabilidad en el país medida en la estadística del Riesgo País que para junio de 2011 alcanzó, según la Cámara de Comercio de Guayaquil (2011) 800 puntos mientras que el promedio de América Latina fue de 360 puntos. Por otro lado hay que considerar los problemas con inversionistas extranjeros que tuvo el Ecuador con empresas como Petrobras (Brasil) y de otras tres empresas de menor tamaño, Canadá Grande (República de Corea), EDC (EE.UU.) y parte de las actividades de CNPC (China).

*Inversión Privada:*

Según el Boletín #99 de la CEA (2012, p. 2) la inversión privada nacional en el 2011 fue de USD 633 millones, con un decrecimiento del 55% en relación al año 2009, donde la industria representa el 17% del total invertido, construcción el 14% y comercio el 13%.

#### *Inversión Pública:*

La inversión pública asignada en el período 2010 entre enero y junio fue de 2040 millones de dólares mientras que en el mismo período el 2011 la obra pública alcanzó los 3354 millones de dólares. El analista económico, Alberto Acosta Burneo, manifestó en [elciudadano.gob.ec](http://elciudadano.gob.ec) (2011), que la inversión pública mueve la economía del país, por ende la pobreza y el desempleo disminuyen.

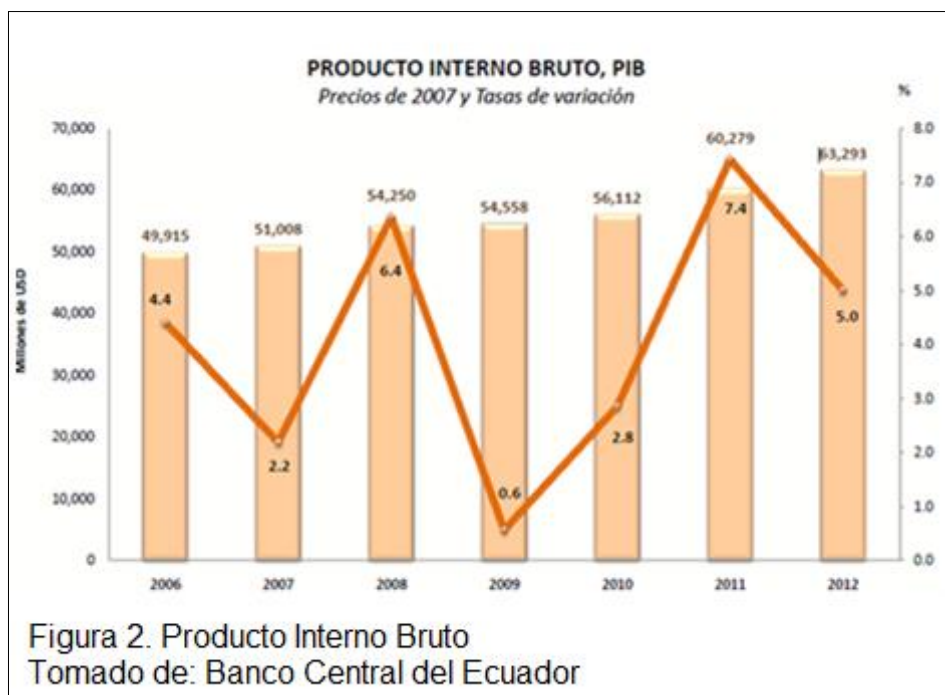
#### *Salario e ingresos:*

El Salario Básico Unificado tuvo un incremento desde el 2013 del 8.18% llegando a USD 318 según [lahora.com.ec](http://lahora.com.ec) (2012). También se menciona que el cálculo oficial para analizar el incremento se dio de la siguiente manera: inflación 5.05% de incremento estimado para 2013, más productividad de 3,76%, que da de incremento para el salario básico 8,81%, es decir, 26 dólares, respecto al año que cierra, en el que fue de 292. Con esta acción se llega a estar a 4 puntos de cerrar la brecha del costo de la canasta básica.

#### *Conclusiones generales PIB*

Según las estadísticas macroeconómicas del Banco Central del Ecuador (2013), el PIB finalizó en USD 63.293 millones. Como podemos observar en la figura 2, el crecimiento con relación al año 2011 fue de 5.0%





Según este mismo informe, las actividades que más contribuyeron a este crecimiento del 5% en el PIB fueron: construcción, enseñanza, servicios sociales y de salud, manufactura (sin considerar al petróleo) y administración pública.

En un artículo de El Telegrafo.com (2013) se menciona que un informe de la CEPAL, prevé que el PIB de la región latinoamericana tomará un impulso este año con un crecimiento 3%. Tomando en cuenta esa expectativa, el Ecuador tendría una desaceleración con respecto a la expansión del 2012.

### 2.1.3.2 PIB Industria

Según el informe del Banco Central del Ecuador la mayor participación con respecto al PIB por industrias es “otros servicios” la cual abarca 4.753.594 USD del PIB total estimado es decir aproximadamente un 15% del PIB total (USD 26.928), señalado en la tabla 1 a continuación:

Tabla 1. PIB por industria

## 4.4.2 PRODUCTO INTERNO BRUTO POR INDUSTRIA

Período / Industrias	PIB	Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	Pesca	Explotación de minas y canteras	Industria manufacturera (excluye refinación de petróleo)	Fabricación de productos de la refinación de petróleo	Suministro de electricidad y agua	Construcción	Comercio al por mayor y al por menor	Transporte y almacenamiento	Intermediación financiera	Otros servicios (1)
<b>MILES DE DÓLARES DE 2000</b>												
2010 (p)	24.983.318	2.062.058	442.147	2.968.207	3.511.421	384.654	213.908	2.386.948	3.724.602	1.837.464	633.223	4.082.686
2011 (p)	26.928.190	2.184.676	479.671	3.076.161	3.752.172	422.170	280.138	2.887.700	3.960.725	1.949.963	703.529	4.463.469
2012 (prev)	#####	2.283.818	486.866	3.114.283	4.006.809	433.612	299.748	3.055.187	4.176.651	2.053.311	741.444	4.753.594
2013 (prev)	29.351.067	2.378.509	494.169	3.308.431	4.154.452	385.581	311.438	3.226.277	4.328.430	2.155.977	781.402	4.948.492

Tomado de: Banco Central del Ecuador

## 2.1.3.3 Inflación

Según la síntesis Macroeconómica de la CEA (2012, p. 8), hasta julio del 2012 la variación mensual de la inflación fue positiva (0,29%). Considerando la inflación anual a la fecha se alcanzó un 4,88% frente a un 4,84% registrado en el mismo período del 2011. La aceleración al índice registrado el anterior año más bajo se debe al incremento de precios en las bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes. También se considera que los restaurantes y hoteles influyeron en la inflación con el crecimiento de precios a una tasa del 8,48%. Los alimentos se encarecieron en 6,13%. La ropa y el transporte tuvieron una inflación de 5,92% y el 5,74% respectivamente.

Según un artículo de ElHoy.com.ec (2012) la inflación en el Ecuador no está reduciéndose al ritmo que requiere una economía dolarizada. Se espera que para el 2012 se cierre con un crecimiento de precios acumulados aproximadamente de 4,3%. Esto podría afectar a la capacidad adquisitiva del consumidor e impactaría en las exportaciones pues podríamos perder competitividad.

### 2.1.3.4 Tasa de interés

Según el Banco Central de Ecuador, actualmente las PYMES cuentan con una tasa de interés productivo para PYMES a octubre del 2012 de un 11.20% anual.

Tabla 2. Tasas de Interés

Tasas de Interés			
OCTUBRE 2012 (*)			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	8.17	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.53	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.20	Productivo PYMES	11.83

Tomado de: Banco Central del Ecuador

### 2.1.3.5 Político

El gobierno del actual Presidente, Rafael Correa tiene una duración de 6 años y medio desde la primera elección en el 2006, contando con una reelección popular en el 2009.

Después de tambaleos en cuanto al poder legislativo en los períodos 2000-2005 en donde un Presidente no finalizaba todo su período administrativo, el país ha logrado estabilizar el mandato con un solo Presidente. Su política es democrática con tintes izquierdistas como la oleada de partidos crecientes en Latinoamérica liderados por el ex Presidente Chávez de Venezuela.

En el ámbito nacional se aprobó la Ley de Comunicación en la cual según el exPresidente de la Asamblea Nacional; “el proyecto garantiza libertad de expresión, comunicación y de prensa, pero con responsabilidad ulterior”, mientras que para la oposición, esta ley puede ser una potencial amenaza a la libertad de expresión. Como parte de su trascendencia en lo que respecta el desarrollo de este negocio es importante resaltar ciertos artículos como el artículo 94 que dice según ecuavisa.com (2013), que se prohíbe la publicidad engañosa así como todo tipo de publicidad o propaganda de pornografía infantil, de bebidas alcohólicas, de cigarrillos y sustancias estupefacientes y

psicotrópicas. Otro artículo importante a resaltar por el negocio planteado es el artículo 98 de la ley de comunicación vigente en donde se resalta que “la publicidad que se difunda en territorio ecuatoriano a través de los medios de comunicación deberá ser producida por personas naturales o jurídicas ecuatorianas”. Es importante conocer esto para poder avalar de manera correcta a los clientes a la hora de incluir publicidad en las redes.

En cuanto a políticas de desarrollo interno, el país se ubica entre los primeros tres países con mayor crecimiento con respecto a su PIB, de todas formas internacionalmente se mantiene en un puesto bajo y con previsiones a futuro inciertas. En lo que respecta a la inversión externa en el país Ecuador se encuentra penúltimo en la tabla de países con mayor inversión extranjera directa según la Cepal. Otro reporte realizado por las Naciones Unidas resalta un crecimiento sustancial de países como Brasil, Chile, Colombia, Perú y Uruguay como los principales. Menciona que el crecimiento, “se debe fundamentalmente al aprovechamiento de los mercados internos y también al precio de las materias primas, que hace que haya un gran estímulo en la extracción y procesamiento de recursos naturales”. Por otro lado, el riesgo país para junio 2012 cerró con 948 puntos enfocados en la incertidumbre política y económica que pasa nuestro país.

### *Políticas legales digitales*

Según la Agencia Española de Protección de Datos (2010) la sociedad tiene derecho a conocer sus derechos con respecto a la protección de sus datos en la red. En este documento se detallan los siguientes puntos:

- El “derecho al olvido” en Internet.
- La privacidad en las redes sociales con una especial incidencia sobre los riesgos que afectan a los menores.
- La utilización de “cookies” y dispositivos similares que permiten rastrear a los usuarios cuando navegan en Internet.
- El almacenamiento de información personal por los prestadores de servicios de Internet.

- La captación de datos de redes inalámbricas (WI-FI) abiertas con ocasión de la captación de imágenes para el servicio Street View de Google.

En países latinoamericanos aún no hay una política clara ni específica con respecto al canal digital.

#### 2.1.3.6 Desempleo y subempleo

En marzo del 2012 la tasa de desempleo registrada, según el BCE fue de 4.88%. En comparación al año anterior en la misma fecha encontramos una baja al situarse comparativamente en un 7.04%. Por otro lado, el subempleo disminuyó de diciembre del 2011 a marzo del 2012 en 0,32 puntos: de 44.22% a 43.90%.

#### 2.1.3.7 Tendencia tecnológica Industria

##### *Penetración Internet en el Ecuador*

Se tomará en cuenta un análisis año por año desde el 2008 la penetración del Internet en el Ecuador como principal indicador de la tendencia de crecimiento digital en la industria.

##### *2008*

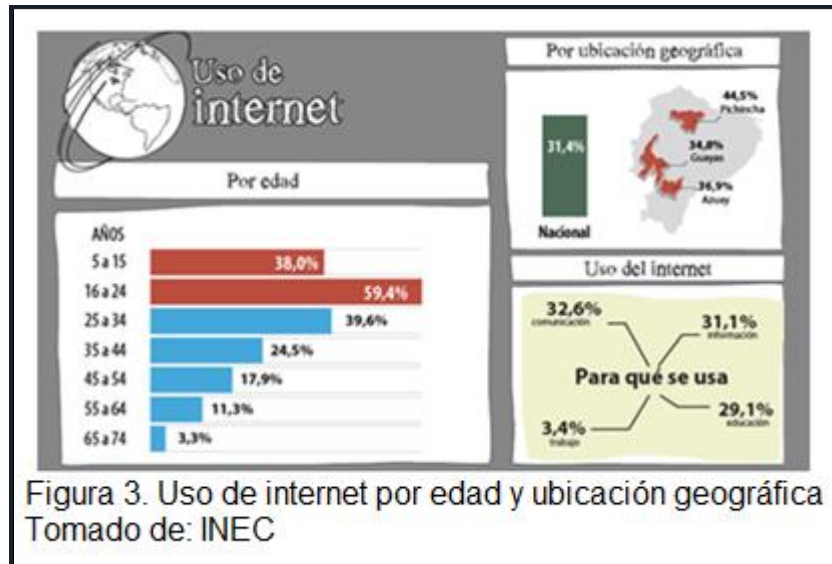
Según la sección Cobertura Digital (2008) el Ecuador contaba con una penetración e Internet del 8%. Quito contaba con el 60% del total de la penetración nacional y Guayaquil con apenas el 20%.

##### *2010*

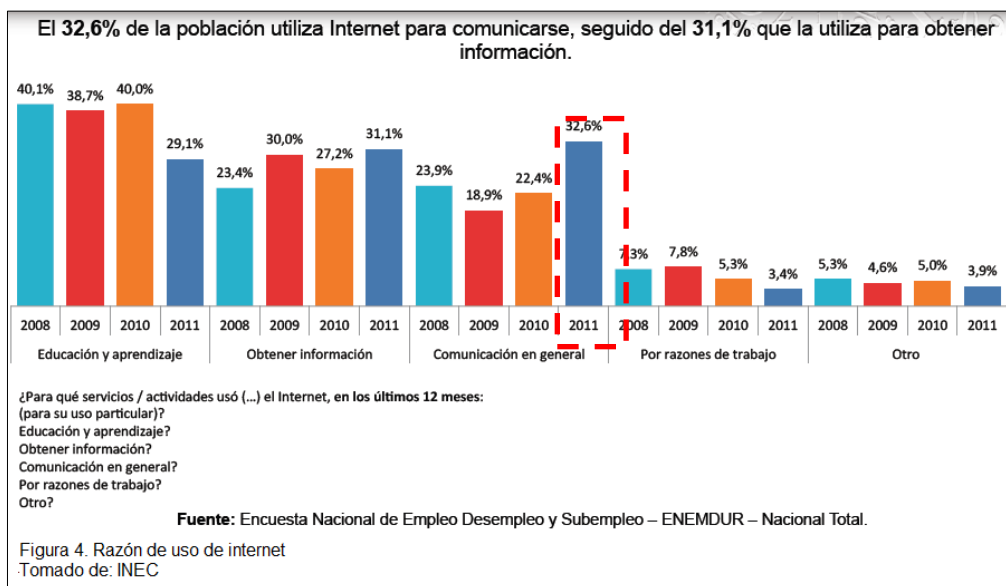
Según estadísticas del INEC (2011) en el 2010 hubo un incremento en la participación de ecuatorianos y el Internet de 3 puntos logrando un total de 11%. Esto se debe mayoritariamente al aporte que hicieron las tecnologías en cuanto a la conexión en base a banda ancha dejando así a un lado a la conexión vía modem.

##### *2011*

Según el estudio de Internetworldstats.com (2011) en el 2011 se contó con una penetración total del uso de Internet del 12,6%. Por otro lado como se puede analizar en la figura 3, El mayor número de usuarios de Internet son personas de 16 a 24 años con un 59,4% seguido por edades de 25 a 34 años con un 39,6%.



Existe un alto nivel de penetración del internet por provincia. Entre las principales provincias están: Pichincha con 41,6%, Azuay con 36,0% y Guayas con 26,5%.



Como se puede observar en la figura 4 resaltado en un cuadro punteado rojo, la razón de uso del internet más seleccionada en el 2011 fue “comunicación en

general” (32,6%). También es importante que un segundo lugar sea “obtener información” (31,1%) o “educación y aprendizaje” (29,1%). De esta forma entendemos qué es lo que busca el consumidor para llegar a el de la mejor forma.

### **Penetración Internet en el mundo**

#### *Utilización de Internet por Región:*

Según Patricia Gallardo (2012), en la utilización de internet mundial predomina Asia con 44%, seguido por Europa con el 23% y América Latina con 10%.

#### *Utilización de Internet en Latinoamérica:*

<b>Latin American Internet Usage</b>				
LATIN AMERICA COUNTRIES / REGIONS	Population ( Est. 2011 )	Internet Users, 31-Dec-11	% Population ( Penetration )	Users % in Region
<a href="#">Argentina</a>	41,769,726	28,000,000	67.0 %	10.7 %
<a href="#">Bolivia</a>	10,118,683	1,985,970	19.6 %	0.8 %
<a href="#">Brazil</a>	203,429,773	79,245,740	39.0 %	30.3 %
<a href="#">Chile</a>	16,888,760	10,000,000	59.2 %	3.8 %
<a href="#">Colombia</a>	44,725,543	25,000,000	55.9 %	9.6 %
<a href="#">Costa Rica</a>	4,576,562	2,000,000	43.7 %	0.8 %
<a href="#">Cuba</a>	11,087,330	1,702,206	15.4 %	0.7 %
<a href="#">Dominican Republic</a>	9,956,648	4,120,801	41.4 %	1.6 %
<a href="#">Ecuador</a>	15,007,343	4,075,500	27.2 %	1.6 %

Figura 5. Utilización de internet en latinoamérica  
Tomado de: Internetworldstats.com

Según Internetworldstats.com (2011) en la figura 5, en lo que respecta a Latinoamérica Ecuador se encuentra en el noveno lugar en cuanto a penetración de internet siendo Argentina el principal y Brasil en segundo lugar.

#### *Penetración Telefonía Móvil en Ecuador*

Según el estudio del INEC (2011), actualmente en el Ecuador existen 15,3 millones de usuarios de telefonía móvil de los cuales 8,4% poseen teléfonos inteligentes.

Considerando el total de personas que poseen teléfono inteligente en el Ecuador, las categorías de la población por ocupación son: 15,3% empleados del gobierno, 12,7% empleado privado, 12,3% dueño de empresa y un 7% trabajador del hogar no remunerado. Las primeras tres categorías ocupacionales poseen un ingreso fijo lo cual hace interesante el enfoque de transaccionalidad en lo que respecta a la estrategia de marketing móvil.

#### *Utilización del Smartphone:*

Los mayores usuarios de smartphones son jóvenes de 16 a 24 años seguidos por personas de 25 a 34 y finalmente de 5 a 15 años. En lo que más utilizan el teléfono móvil es en juegos y música (62,1%), redes sociales (69,9%), correo electrónico (65,9%), GPS (42,8%) y finalmente internet (69,8%). INEC (2011)

#### 2.1.4 Análisis Interno

Una vez analizado el macroentorno seguiremos adelante con el análisis del microentorno o análisis interno de la empresa. De esta forma conoceremos la potencialidad del negocio desde un punto de vista de la empresa.

##### 2.1.4.1 *Cinco fuerzas de Porter*

Tabla 3. Cinco fuerzas de Porter

<b>Fuerzas de Porter</b>	<b>Descripción</b>	<b>Nivel de calificación (alto, medio, bajo)</b>
<i>Amenaza de nuevos entrantes</i>	La amenaza de nuevos entrantes en el mercado es alta. Actualmente el país cuenta con 5 empresas grandes en lo que respecta al marketing digital que potencialmente buscarán la oportunidad para desarrollar un canal mediático como empresa.	<i>Alto</i>

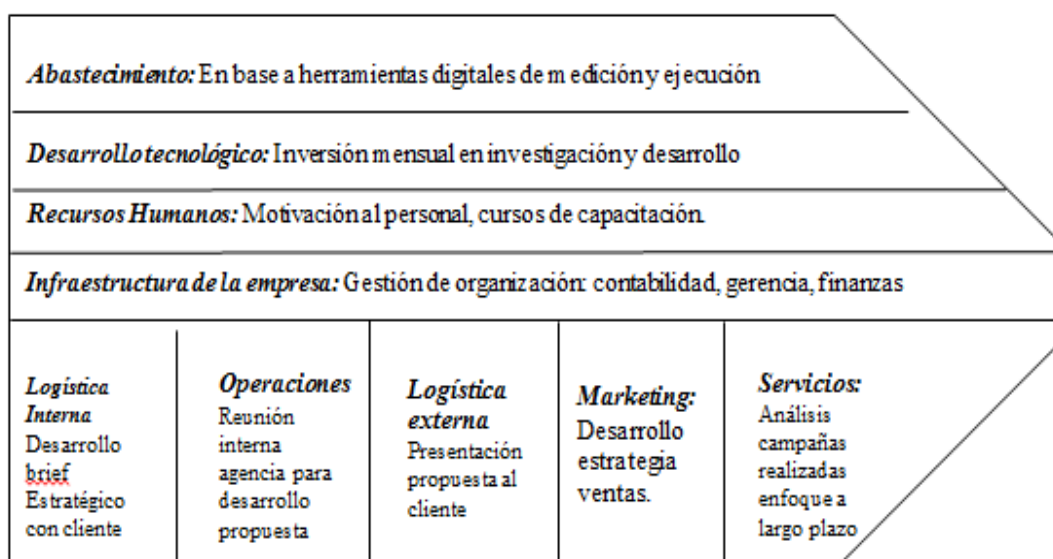


	Estas empresas son Geeks, Paradais, A+A, Shift.	
<i>Amenaza de nuevos entrantes</i>	De la misma forma, actualmente el gobierno ecuatoriano se encuentra desarrollando alianzas con países europeos por ejemplo el programa “Prometeo viejo sabio” en donde se traerán a 50 científicos extranjeros para el desarrollo de la ciencia y tecnología. Sumado a esto, existe una mayor migración e inversión de países como España en base a la ola de expatriación actual. España posee un desarrollo avanzado en tecnologías de móvil marketing, potencialmente podrían llegar empresas europeas a ingresar el mercado ecuatoriano. De todas formas existen regulaciones y apoyos a las pequeñas y medianas industrias lo cual minimiza el riesgo.	<i>Medio</i>
<i>Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores</i>	Google, Facebook, Microsoft (entre los proveedores principales) tienen un alto poder de negociación tomando en cuenta sus canales propios de pautaaje.	<i>Alto</i>
<i>Poder de negociación de los Compradores o Clientes</i>	Al ser un producto nuevo el poder de los clientes será bajo considerando que no existe nuestro producto en el mercado, es decir no existen parámetros de comparación con competidores.	<i>Bajo</i>
<i>Amenaza de productos sustitutos</i>	La amenaza de productos sustitutos es medio pues sucederá a mediano plazo pero será dentro del mismo medio digital por lo que podríamos hacerle frente como empresa incluyendo dentro de	<i>Medio</i>

	nuestros servicios los mismos.	
<i>Rivalidad entre los competidores</i>	La rivalidad entre los competidores es media en base a la innovación constante tecnológica y por ende la competencia que desarrollarán ente ellos.	<i>Medio</i>

Este análisis con en promedio un nivel de calificación “medio” de riesgo nos servirá para determinar estrategias de posicionamiento del negocio en capítulos siguientes.

#### 2.1.4.2 Cadena de valor



## 2.2 La Compañía y el Concepto de Negocio

### 2.2.1 La idea y el modelo de negocio

La empresa se basará en ser un aliado comunicacional para empresas, enfocándose en la centralización de medios digitales y soluciones estratégicas de móvil marketing. La centralización de medios digitales se sustenta como objetivo el planificar estratégicamente las campañas de pauta mediática de un cliente optimizando el presupuesto de un cliente, mientras que las soluciones para móvil marketing se enfocan en el desarrollo de productos compatibles con teléfonos smartphones.

En lo que respecta a los primeros años, como desarrollo de productos nuestra empresa contará con las siguientes herramientas digitales:

1. Pauta mediática en teléfonos móviles
2. Soluciones para Mobile Marketing

*Pauta Mediática en teléfonos móviles:*

Nuestro servicio se basará en la negociación de canales digitales directamente con empresas como Google, Microsoft, Yahoo, Linked In, Facebook. Estas empresas nos darán una descripción de su producto, sus páginas y sus precios referenciales. Nosotros armaremos paquetes de pauta en base a necesidades por clics deseados o impactos distribuidos estratégicamente en niveles de segmentación: sexo, edad, NSE, gustos y preferencias en la búsqueda, etc. De esta forma el abanico de opciones de pauta para el cliente será mucho mejor, siendo enfocado y estratificado estratégicamente versus lanzar una pauta directa en el canal móvil.

*Soluciones para Mobile Marketing:*

La gama de este producto es amplia y se irá desarrollando en base a las nuevas tecnologías y también considerando el plan cíclico del negocio descrito en el plan de mercadeo. Contamos con las siguientes líneas de productos:

1. Desarrollo de páginas WAP: son páginas estratégicamente desarrolladas para ser vistas desde tu teléfono inteligente. Poseen solamente la información indispensable de la página web.
2. Desarrollo de aplicaciones WAP Launcher: Son aplicaciones a desarrollar para empresas a ser colgadas en el portal de cada marca de teléfonos inteligentes con una marca específica. Por ejemplo actualmente se subirá la aplicación de NOE SUSHI BAR en I-Store para que la gente que tenga Iphone la descargue.
3. Estrategias con Códigos QR: Son el apoyo de enlace entre el canal ATL (revistas, panfletos, POP's, etc) y el canal digital. Una vez que se

scanear el código QR con el teléfono inteligente se direcciona a un mensaje, una página predeterminada o un vídeo.

4. Geolocalización: Los teléfonos móviles pueden ser utilizados para la búsqueda de información turística, locales, direcciones así mismo como acceder a promociones, descuentos, desde su teléfono Smartphone.
5. Soluciones de mensajería: Desarrollo de plataformas de CRM móvil con la que se podrá gestionar la comunicación con clientes a través de SMS.
6. Comercio Móvil: Acceso directo a pagos y transacciones comerciales vía teléfono inteligente. Por ejemplo: vales, cupones o compra en línea con tarjetas virtuales.

En la primera etapa (etapa de iniciación) de nuestra estrategia de desarrollo de productos contaremos con el punto número 1 como desarrollo de producto: Desarrollo páginas wap.

### 2.2.2 Estructura legal

La estructura legal que se manejará es la de una Compañía Limitada. El domicilio de constitución es la ciudad de Quito. Más información será detallada en el punto 5.6

### 2.2.3 Filosofía Institucional

#### 2.2.3.1 *Visión*

m2m a diciembre del 2015 será la empresa de referencia y mejor posicionada en Quito como aliado estratégico en medios de móvil marketing.

#### 2.2.3.2 *Misión*

m2m es una empresa que desarrolla experiencias en móvil marketing para la promoción de las marcas a través de redes y páginas especializadas digitales en la ciudad de Quito. m2m está enfocada en empresas que deseen publicitar su marca en redes digitales con apoyo estratégico integral hacia sus marcas. Como grupo de trabajo m2m se compromete en:

1. Ser para el cliente un aliado estratégico con el que puede desarrollar su producto o servicio con la comunicación más eficiente.
2. Ser para los colaboradores y accionistas una fuente de crecimiento enfocado en 3 ejes principales: mente, cuerpo, espíritu.
3. Ser para la sociedad un aliado dispuesto a destinar parte de sus recursos al desarrollo de los individuos y el medio en el que habitamos.

### 2.2.3.3 Valores corporativos

- a. Amor.- “Amamos lo que hacemos. Respetamos y valoramos a nuestros clientes, a nuestra empresa, colaboradores, compañeros y a nuestro país.”
- b. Creación e innovación.- “Somos un equipo comprometido en buscar, crear e implementar contantemente nuevos modelos de comunicación en beneficio de nuestros clientes y el desarrollo de nuestras mentes.”
- c. Responsabilidad.- “Todo lo que hacemos será en base a nuestras decisiones, conscientes de que estas afectarán al entorno en el que nos desenvolvemos.”
- d. Puntualidad.- “Se respeta el tiempo propio y de los demás cumpliendo con lo prometido en el momento indicado.”
- e. Colaboración.- “Entendemos que todos somos parte de la organización y que el trabajo en equipo permite crecimiento.”

## 2.3 Objetivos de la empresa

### 2.3.1 Objetivo Corporativo

<b>Objetivo</b>	Alcanzar al final del primer año una percepción del cliente a nuevas formas de comunicación, en base a posicionamiento del servicio y beneficios de móvil marketing.
<b>Estrategia</b>	Penetración de mercado ofreciendo nuevas opciones de comunicación y mercadeo para las empresas.

<b>Política</b>	Servicio al cliente de excelencia desarrollando de esta forma confianza con el consumidor.
<b>Recurso</b>	Recurso Humano: Ventas y gerencial

### 2.3.2 *Objetivos Funcionales*

<b>Objetivo</b>	Crecimiento de por lo menos el 15% anual los primeros 5 años.
<b>Estrategia</b>	Estrategia de ventas directas, demostración del servicio y enfoque a beneficios.
<b>Política</b>	Servicio al cliente de excelencia desarrollando de esta forma confianza con el consumidor.
<b>Recurso</b>	Recurso Humano: Ventas y gerencial

<b>Objetivo</b>	Extensión de líneas de producto
<b>Estrategia</b>	Extensión de líneas de producto en base al ciclo de vida del producto en la fase de declive para re potencializar los servicios.
<b>Política</b>	Venta directa de servicio para potencializar beneficios.
<b>Recurso</b>	Investigación y tendencia de nuevos servicios

<b>Objetivo</b>	Canales de distribución directos
<b>Estrategia</b>	Penetración de mercado ofreciendo nuevas opciones de comunicación y mercadeo para las empresas.
<b>Política</b>	Servicio al cliente de excelencia desarrollando de esta forma confianza con el consumidor.
<b>Recurso</b>	Recurso Humano: Ventas y gerencial

## 2.4 *Análisis FODA*

### 2.4.1 Fortalezas

**Proveeduría:** Relación directa con proveedores y desarrolladores que utilizan herramientas de móvil marketing.

**Posición de mercado:** Empresa pionera en alianza comunicacional en base al móvil marketing.

**Recurso humano:** Personal capacitado en las herramientas y visión tecnológica del móvil marketing.

**Ventaja competitiva:** Enfoque hacia el desarrollo de nuevas herramientas de comunicación en base al apoyo de tecnología de punta. Innovación constante como base central del negocio.

**Posición competitiva actual:** Posición competitiva baja-casi nula. Existe un mayor enfoque hacia las agencias digitales integrales más no específicas.

#### 2.4.2 Debilidades

**Experiencia:** Estructura administrativa carente de experiencia.

**Estrategias no definidas:** Planeación estratégica sin definir.

**Plan de marketing no definido:** No existe un plan de mercadeo.

**Falta de recursos financieros:** No existe suficiencia financiera para arrancar el proyecto.

#### 2.4.3 Oportunidades

**Crecimiento de la industria Internacional:** El crecimiento de Mobile marketing en España según puromarketing.com (2012) ha sido de un 12,6% más de 2011 al 2012. En este mismo país según otro estudio de puromarketing.com (2012) el total porcentual de usuarios que acceden al Internet desde sus teléfonos inteligentes y tablets es del 72%

**Potencial de la industria Nacional:** Según el estudio INEC (2011) en el Ecuador existen 14 millones de usuarios de telefonía móvil de los cuales 8,4% poseen teléfonos inteligentes.

**Expansión economía ecuatoriana 2012:** Según las estadísticas macroeconómicas del Banco Central del Ecuador (2013), el PIB finalizó en USD 63.293 millones. Su crecimiento con relación al año 2011 fue de 5.0%

**Diversidad de proveedores:** Existe una diversidad de opciones a la hora de encontrar proveedores desde el ámbito nacional hasta internacional considerando el tipo de negocio del que se trata, que puede ser manejado digitalmente.

**Apertura hacia la idea de negocio:** Existe una apertura por parte de potenciales clientes hacia la opción de desarrollo de servicios de móvil marketing.

**Inversión gubernamental:** Alta planificación en inversión tecnológica y de telecomunicaciones para el Gobierno Rafael Correa.

**Social:** Rápida adaptación a las nuevas tendencias de comunicación.

#### 2.4.4 Amenazas

**Sustitutos:** Fuerza al concepto de sustitutos por parte de los clientes.

**Baja de incentivo a los negocios internos:** repercute en la baja de inversión nacional e internacional en el Ecuador y de esta forma la falta de dinamización del mercado.

**Alto riesgo de competencia:** bajas barreras de entrada.

**Social:** “Canibalización” entre productos sustitutos de comunicación, mala disposición y entendimiento de la herramienta.



## **CAPITULO III. Investigación de mercados**

### **3.1 Investigación de Mercados**

#### 3.1.1 Justificación de la investigación

La investigación será realizada con el objetivo de conocer la viabilidad del proyecto de la creación de una empresa centralizadora de medios y de soluciones de móvil marketing en base a las necesidades del mercado. Las empresas digitales actuales no poseen una focalización de estrategias para el medio móvil si no como una herramienta más de todo el paquete digital, desaprovechando las varias oportunidades a desarrollar en el canal móvil. Como veremos más adelante en el estudio, actualmente no existe competencia sustancial lo cual nos permite ser pioneros en el área.

Con esta nueva empresa la idea es potencializar independientemente con empresas y clientes la utilización de medios de móvil marketing como enfoque principal.

#### 3.1.2 Planteamiento del problema

Existe un crecimiento acelerado en la utilización del teléfono móvil como herramienta primordial en la sociedad. Esta herramienta según investigadores como Manuel Alonso Coto, es actualmente considerada como la “tercera pantalla” siendo la primera la TV y la segunda el computador. Manuel no escatima en pronosticar que la tercera pantalla a escalará pronto a ser la segunda y más adelante la primera por su funcionalidad y enlace directo con el consumidor que este dispositivo tiene. Es por esto que entendemos la necesidad del manejo estratégico comunicacional específicamente utilizando el móvil marketing.

##### 3.1.2.1 Problema de investigación

¿Existe la necesidad de las empresas de tener el respaldo de un aliado comunicacional especializado en la mediación y desarrollo estratégico de soluciones para móvil marketing?

### 3.1.2.2 Problema de administración o de gerencia

¿Crear o no un aliado comunicacional especializado en la mediación y desarrollo estratégico de soluciones para móvil marketing?

### 3.1.3 Objetivo General de investigación

Determinar la viabilidad de establecer una central de medios digital y soluciones de móvil marketing en base a una investigación cuanti-cualitativa descriptiva concluyente por 45 días en la ciudad de Quito a partir del 1ero de diciembre 2012.

### 3.1.4 Necesidades de información

Las necesidades de información ayudan a esquematizar las preguntas del negocio y sus posibles respuestas en base a fuentes primarias o fuentes secundarias de investigación. También nos permite analizar la metodología de implementación para análisis por ejemplo encuestas, observación o focus group por ejemplo. El detalle de las necesidades de información planteadas para esta investigación está en el anexo 14.1

## 3.2 Fuentes de información

Las fuentes de información que nos ayudarán a satisfacer las necesidades determinadas en el punto 3.1.4 son las descritas a continuación:

### 3.2.1 Fuentes primarias:

- Sesión Focal
- Entrevistas a profundidad
- Encuestas

### 3.2.2 Fuentes secundarias:

- Páginas web
- Informes
- Boletines
- Observación

### 3.3 Investigación Cualitativa

#### 3.3.1 Entrevista con expertos: Álvaro León DINAMA

Es muy importante conocer la industria tecnológica en la que se enfoca el móvil marketing y sus segmentos en el Ecuador es por eso que se realizó una entrevista con el experto y pionero en tecnología móvil en el Ecuador: Álvaro León socio fundador de Dinama SA Ecuador.

DINAMA SA

Página web: [www.dinama.com](http://www.dinama.com)

Dinama es una empresa multinacional líder en el desarrollo y comercialización de aplicaciones para sistemas móviles celulares. Dinama Ecuador nace en mayo del 2003 después de la reunión de Álvaro y sus actuales socios venezolanos en el Congreso de jóvenes empresarias en Palma de Mayorca. Actualmente cuentan con las siguientes líneas de negocios:

1. Publicidad móvil interactiva en base a envío SMS.
2. Soluciones transaccionales móviles considerando sobre todo la bancarización móvil
3. Desarrollo WAP

Álvaro nos comentó que actualmente existen en el Ecuador aproximadamente 40 integradoras de las cuales integradores sólidos y con “tradicición” son 10 en donde Dinama ocupa el 4to o 5to lugar. En sus inicios en el 2003 no se les complicó la entrada pues trabajaron en base a las tendencias del mercado. Ingresaron con su primer producto: televisión interactiva con el SMS, bulk o Premium. Al ser una novedad tuvo bastante acogida. Trabajaron bajo esta modalidad en proyectos como el pozo millonario o “reality shows” como la expedición Robinson.

Actualmente Álvaro acepta la caída que ha tenido este producto pero no se inquieta debido a que él cree en la periodicidad y negocios cíclicos sobre todo en la industria en la que él trabaja. Álvaro cree que la piedra angular de su negocio es contar con un buen departamento de desarrollo que esté al tanto de

las tendencias y cambios tecnológicos de la industria y necesidades de la sociedad para así seguir evolucionando. Después de la caída de inversiones en SMS, Dinama ha desarrollado desde entonces aplicaciones para teléfonos inteligentes los cuales permiten al usuario interactuar con marcas desde su teléfono móvil en páginas adaptadas a ser vista desde esta pantalla y con funcionalidad y seguridades del caso.

En el presente, aparte de contar con servicios para SMS y desarrollos de aplicaciones móviles Dinama está introduciéndose en el desarrollo de billeteras móviles. Álvaro cree que la vida contemporánea se está desarrollando vía celulares: llamadas, transferencia de datos, sistemas de seguridad vehicular y de hogar, etc. Poco a poco se está capacitando a la gente para que vea utilidad en estas herramientas de apoyo. Por otro lado resalta que claramente hay una oportunidad en Latinoamérica considerando que solo en Ecuador el 60% de la población no cuenta con bancarización. Es decir existe un 60% de oportunidades para que sistemas bancarios móviles apoyen estas necesidades en base a los pagos en línea vía móvil.

Finalmente Álvaro concluye muy seguro de su negocio y su industria con números: él dice que no hay recelo a la hora de comprar o transaccionar vía teléfonos móviles pues existen 1.5 celulares por personas aproximadamente y de estos alrededor de 500 millones son teléfonos inteligentes.

### *3.3.2 Grupo Focal*

Se desarrolló un grupo focal en con empresas de la ciudad de Quito para conocer su punto de vista con respecto a las marcas que manejan y su involucramiento con el medio digital móvil.

Segmento: Hombres y mujeres gerentes de marketing o de productos de empresas del Ecuador con nivel de facturación anual de USD 30 millones o más.

### 3.3.2.1 Esquema de la sesión focal

El esquema de la sesión focal puede ser visto en su totalidad en el anexo 14.2.

### 3.3.3 Observación Sesión Focal

Tabla 4. Presentación de los asistentes

<b>Nombre</b>	<b>Empresa</b>	<b>Cargo</b>
Pablo Cisneros	SP Consulting	Gerente
Vero Lasso	Corporación Maresa	Asistente técnico CRM
Cecilia Negrete	Salud SA	Coordinadora de mercadeo
Andrea Uquillas	Edesa	Jefa de producto
Alejandra Endara	Frito Lay	Gerente de producto
Andrés López	UDLA	Coordinador Marketing Digital

Las empresas involucradas en la sesión focal concordaron en muchos aspectos durante la intervención. Todas las empresas dicen haber utilizado en algún momento una herramienta digital con sus negocios. En general los comentarios fueron positivos con respecto a sus estrategias digitales sobre todo por el índice de medición al retorno que tienen. Las personas entrevistadas son gerentes contemporáneos que están al tanto de las innovaciones tecnológicas es por eso que conocen y algunos ya aplican estrategias de móvil marketing. Andrés, Coordinador de Marketing Digital de la UDLA dice estar pensando en adoptar estrategias de realidad aumentada en sus anuncios publicitarios. Alejandra Endara dice haber hecho campañas con SMS en el pasado que tuvieron mucho éxito. Ninguno de los entrevistados dicen haber adquirido servicios como los que plantea esta empresa, de todas formas entienden la importante dinámica del negocio del móvil marketing y recomiendan instruir al consumidor bastante para que así se pueda apreciar el servicio. Para leer la entrevista completa: anexo 14.3

## 3.4 Investigación Cuantitativa

### 3.4.1 Encuestas

Las encuestas son una valiosa herramienta mediante la cual se definirá quién será nuestro consumidor; sus gustos y preferencias así como también necesidades. Con estas encuestas analizaremos y percepción hacia la herramienta y el servicio así como datos de inversión en el mercado y estructura de participación en las diferentes herramientas publicitarias por empresa. El formato de la encuesta realizada se encuentra en el anexo 14.4

## 3.5 Mercado Objetivo

### 3.5.1 Segmentación de mercados y mercado objetivo

Se ha decidido trabajar tomando en cuenta la segmentación de las principales 400 empresas del Ecuador en base a su facturación. Esta información ha sido obtenida del estudio de la Revista EKOS (2011). Esta segmentación ha seleccionada tomando en cuenta que la mayoría de estas empresas tiene departamento de mercadeo o enfoque hacia el desarrollo de estrategias en base a la utilización de tecnologías. Estas empresas entienden los alcances y apoyos que estas herramientas pueden ser. Las variables de segmentación involucran a empresas industriales y comerciales pequeñas medianas y grandes. La facturación va en un rango desde mínimo 30 millones anuales hasta 1300 millones de la ciudad de Quito.

Las industrias involucrarán dos subsegmentos: 1. Empresas industriales pequeñas facturando de 30 a 100 millones, 2. Empresas industriales medianas facturando entre USD 100 a 200 millones, 3. empresas industriales grandes facturando entre USD 200 a 1300 millones

Las empresas comerciales involucrarán otros tres subsegmentos: 1. Empresas industriales pequeñas facturando de 30 a 100 millones, 2. Empresas industriales medianas facturando entre USD 100 a 200 millones, 3. empresas industriales grandes facturando entre USD 200 a 1300 millones

De esta forma contaremos con un segmento de potenciales clientes segmentados en un nivel económico de ingresos y estructura operacional que

permitirá el desenvolvimiento de acciones estratégicas de mercadeo con el apoyo de nuestra empresa en el ámbito publicitario u operacional.

Los cuadros con las necesidades, la descripción de la industria, la facturación total y el total de empresas industriales y comerciales se encuentran en el anexo 14.5.

Es interesante e importante considerar como respaldo a esta segmentación el resaltar 2 empresas aleatorias de este segmento para como ejemplo entender su enfoque al mercadeo y su enfoque hacia su estructura operacional:

### **Industrias Danec**



**Mercadeo:** Danec posee una estructura de mercadeo sólida en donde interactúa un gerente de mercadeo y tres jefes de producto.

**Operaciones:** Operacionalmente la estructura de Danec es importante considerando el nivel de exportaciones que maneja. Actualmente exporta a países como Chile, Argentina, Uruguay, Perú, Colombia, Venezuela, Grecia, España e Inglaterra.

No solo cuentan con clientes directos en base a venta por supermercados y tiendas si no también clientes industriales como: Nestle, Grupo KFC, Grupo Superior, Grupo Moderna. (Danec.com)

### **Pronaca:**



**Mercadeo:** Pronaca cuenta con 7 jefes de marca, 4 gerentes de marca en el área de consumo de personas. El consumo animal posee otra estructura similar.

**Operaciones:** La estructura operacional de Pronaca maneja una línea de consumo “hogar” que cuenta con 13 líneas de productos, una línea corporativa así como una línea de exportaciones.(Pronaca.com)

#### *3.5.2 Diseño de la muestra*

De acuerdo a la Revista EKOS (2011) en su estudio “Empresas con mayor facturación en el Ecuador”, contamos con 400 empresas con niveles de facturación entre los 30 mil millones de USD anuales y 1300 millones de USD

anuales. Hemos considerado para esta investigación a la provincia de Pichincha para tener un mejor entendimiento del área y las necesidades. En total nuestro tamaño de muestra o universo fue de 190 empresas las cuales constan la suma de industrias y empresas comerciales pequeñas, medianas y grandes descritas en nuestra segmentación.

El procedimiento estadístico para determinar la muestra se halló de la siguiente fórmula utilizada por el investigador de mercados Juan Carlos Dávila Profesor de la UDLA:

$$n = \frac{N * p * q}{(N - 1)(e^2 / 4) + (p * q)}$$

Esta fórmula consta de los siguientes determinantes dando un total de n 124 encuestas a realizarse en nuestra investigación:

<b><u>sustento teórico</u></b>		
N	190	Universo (suma industrias y empresas comerciales Pichincha)
p	50%	Aceptado generalmente
q	50%	diferencia p-q
e	5%	Error generalmente aceptado entre 5% y 10%. Presupuesto*
<b>n</b>	<b>124</b>	

### **3.6 Conclusiones generales investigación cuantitativa**

La encuesta ha sido desarrollada entre empresas de diferentes tamaños y enfoques: industrias y comercios grandes y pequeños. El 55% de los encuestados trabajan en una corporación, las demás personas se dividen entre empresas pequeñas, medianas y grandes.

El 94% de estas empresas hacen publicidad y tiene un gasto mensual entre 1.000 a 50.000 USD. Este es un porcentaje de interacción positivo así como un gasto interesante en lo que respecta a nuestro negocio en donde vendemos productos alrededor de los 10.000 USD.

Comparativamente el nivel de satisfacción entre la inversión de una empresa que destina sus recursos de mercadeo al digital o al ATL encontramos que las



variables de satisfacción en digital son más estables que en ATL. Esta descripción la podemos ver en las figuras 6 y 7. En digital la satisfacción oscila de 3 a 5 con mayor fuerza en 4 (bueno), mientras que en ATL hay opiniones que oscilan entre 1 a 5 con mayor fuerza en el 3 (satisfactorio). Esto significa que en el caso de las herramientas digitales existe una mayor satisfacción al retorno de la inversión.

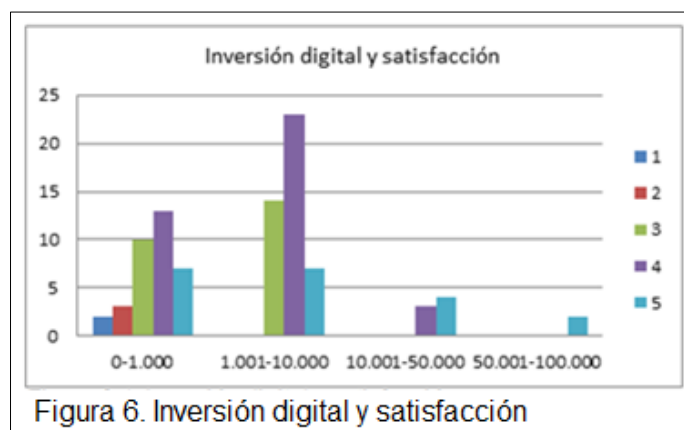


Figura 6. Inversión digital y satisfacción

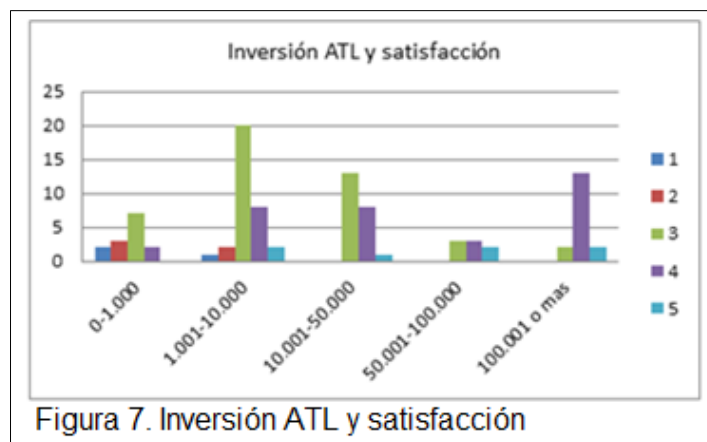
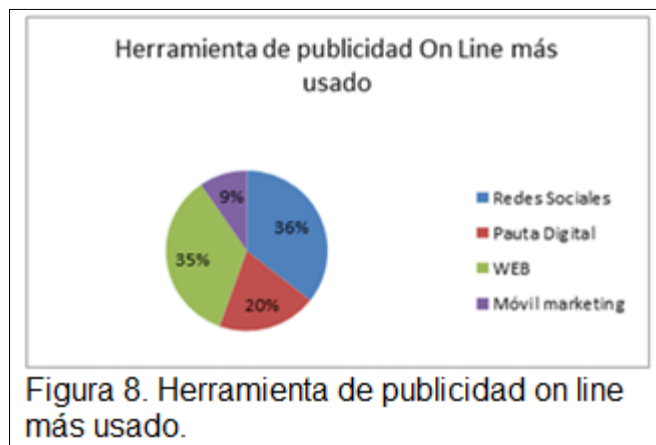


Figura 7. Inversión ATL y satisfacción

Esto no solamente fue analizado en el aspecto cuantitativo si no también considerado en el aspecto cualitativo en el grupo focal realizado. Muchas de las personas entrevistadas concordaron que cuando su estrategia ha sido bien estructurada en canales digitales tienen mejores resultados frente a inversiones en el canal tradicional.

Las herramientas que más se utilizan en lo que respecta al canal digital son redes sociales con un 36%, la pauta digital con un 20% y el acceso a búsqueda

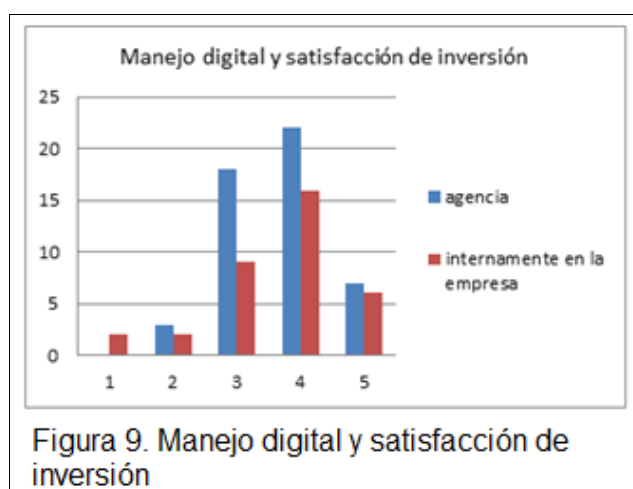
web con 35% finalmente móvil marketing con un 9% de acceso. Una vez que las empresas empiecen a ver el retorno de la inversión en móvil marketing (en base a sus impactos) darán más fuerza a estos canales de inversión.



El 75% de encuestados no ha utilizado estrategias de móvil marketing y el 25% restante si lo ha usado. De todas formas al presentar al encuestado con casos de éxito con respecto al móvil marketing un 87% dijo que si invertiría en estrategias de móvil marketing con un porcentaje mayoritario de 10-30% de la inversión total de mercadeo. Es decir tenemos en promedio un 25% de inversión total de mercadeo para vender nuestros productos a potenciales clientes. El 25% que si ha utilizado móvil marketing, lo ha hecho con: estrategia de SMS, 33% en aplicaciones y 15% en pauta móvil.

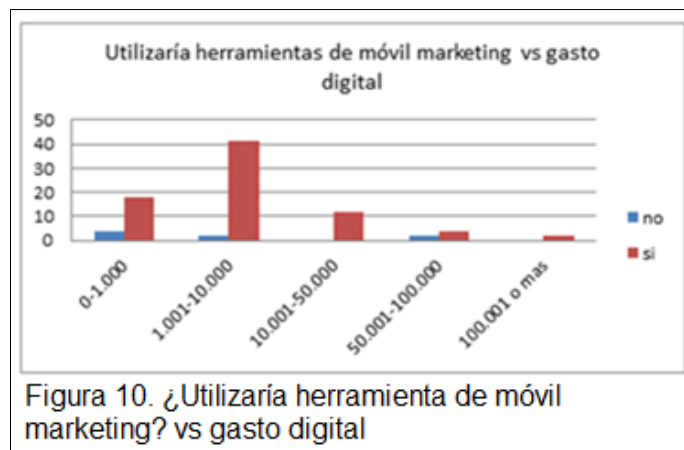
Fue interesante profundizar acerca de las herramientas que utilizan en las empresas, dentro del grupo focal en donde algunos de los participantes recomiendan que como aliado comunicacional apoyemos al cliente motivándolo a conocer nuevas herramientas y desarrollos para sus empresas. Alejandra de Pepsico, comentó que para ella en un inicio solo existían estas herramientas digitales (redes sociales y web) pero que ha escuchado algunas propuestas interesantes y diferentes de proveedores que le han abierto los ojos a más opciones. El cliente no está en contra del uso de dispositivos móviles en sus estrategias de mercadeo, el problema es que no conoce de estas.

El 41% de las personas encuestadas ha utilizado pauta digital, 67% lo maneja con una agencia especializada y 33% lo maneja internamente en la empresa. Es interesante resaltar como se presenta en el cuadro 3.4, que cuando se maneja la estrategia de pauta digital en una agencia hay más empresas con índices de satisfacción altos. Valdría la pena motivar productos para utilización del 33% de potenciales clientes que prefiere manejar su pauta internamente. Por ejemplo portales dinámicos para desarrollo de wap o servicios a autoadministración.



Es muy importante analizar pregunta: ¿Le gustaría que una empresa especializada maneje sus estrategias de móvil marketing? Esta pregunta dejó una cifra total del 99% de aceptación. Esta pregunta fue respondida después de haber leído un caso de éxito de europa, así como datos específicos de empresas en México y américa latina. Cuando el cliente entiende lo que se le está ofreciendo y los beneficios de las herramientas presentadas entonces es más fácil que exista una apertura hacia el servicio.

En el siguiente cuadro se aprecia la inversión digital de ese 99% que aceptó utilizar herramientas de móvil marketing vs el que no aceptaría. Es interesante entender que las inversiones de las empresas que si utilizan mercadeo digital son inversiones sustanciales de 1.001 a 50.000 en donde sin duda alguna se podrá incluir en base a una buena venta y asesoramiento, un porcentaje de inversión hacia móvil marketing.



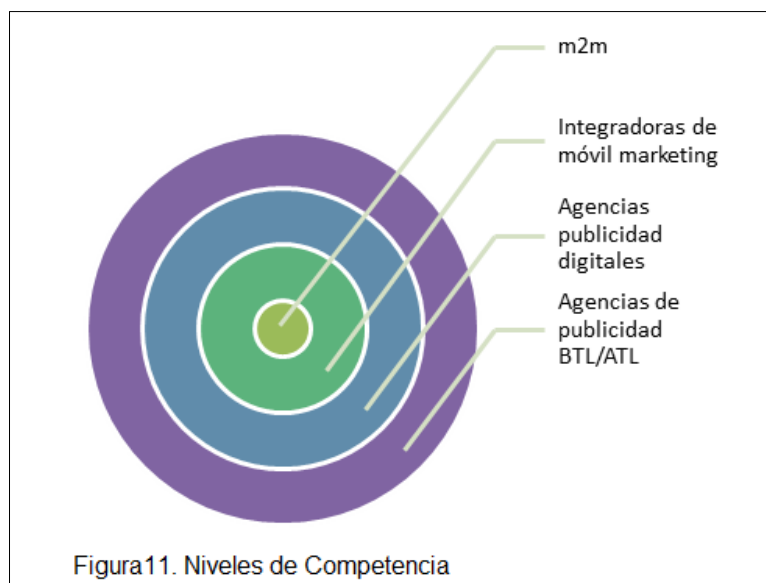
Finalmente este cruce de preguntas nos permite entender el tipo de empresa y el porcentaje de inversión que realizaría en el caso de utilizar móvil marketing. Si bien tenemos un alto porcentaje de participación por parte de las corporaciones al incluir del 10 hasta un 60% de su inversión en móvil marketing, es interesante entender que 2 empresas pequeñas incluirían de un 60 a un 90% de su inversión, es decir, se deberá analizar la situación de cada empresa del segmento al que deseamos enfocarnos para poder vincular los beneficios del móvil marketing hacia su rentabilidad y retorno como empresa.

El análisis pregunta por pregunta y demás cruces de preguntas están en el anexo 14.6.

## 3.7 La competencia y sus ventajas

### 3.7.1 Niveles de competencia

La Empresa de móvil marketing se verá rodeada de los siguientes niveles de potenciales competidores o bien por el desarrollo estratégico de nuevas líneas de productos en sus actuales negocios o por la percepción del consumidor hacia estas empresas como productos sustitutos:



Las agencias de Relaciones Públicas proveen de un servicio de desarrollo de canales de comunicación de productos y servicios. Lo podemos analizar como un sustituto de nuestro producto tomando en cuenta el poder del canal digital móvil y el dinamismo que se puede desarrollar por medio de este canal sin la necesidad del apoyo de RRPP.

Las Agencias de publicidad ATL o tradicionales desarrollan estrategias comunicacionales para productos y servicios. Desde hace unos 3 a 5 años se ha desarrollado la tendencia del mundo digital en el Ecuador en donde se proveen de servicios de estrategias de comunicación digitales para empresas. Lo que la mayoría de agencias ATL ha optado por hacer desde entonces integración vertical hacia atrás en donde se “adquiere el proveedor” que proporcione servicios digitales o en el caso de que no existan proveedores se desarrolla el servicio internamente en la agencia. Según el presidente ejecutivo de Véritas DDB en el Ecuador en un reportaje hecho por adlatina.com (2012), la industria publicitaria está transitando en un momento interesante en base a una fuerte tendencia de digitalización. En su agencia, están reforzando constantemente el área digital.

La tendencia es internacional, según Álvaro Rattinger de merca20.com (2011): “Las agencias proveedoras de la industria de la mercadotecnia, creatividad y publicidad de América Latina se han enfrentado a un entorno de especialización, el cambio rápido en los hábitos de los consumidores y un ambiente de incertidumbre ha obligado a las marcas a experimentar en sus metodologías de venta. La principal consecuencia de estas acciones iniciadas por las marcas ha sido el nacimiento de nuevas agencias o proveedores para responder a las exigencias de las plataformas nacientes.” Describe a las agencias ATL como las menos afectadas (siendo las más afectadas las agencias BTL) tomando en cuenta que su principal ventaja sigue siendo la creatividad y que por eso han lanzado áreas de servicio interno como el marketing digital dentro del mismo paraguas. En el Ecuador existen importantes agencias como Mccan Erickson que ha integrado a UM dentro de su paraguas de servicios como área digital.

Siguiendo el círculo de competencia de la figura 11, encontramos en la gráfica a las agencias de publicidad digital las cuales manejan, como se ha redactado anteriormente estrategias de comunicación digitales para empresas. Estas agencias integran servicios: WEB incluyendo pauta digital, estrategia y desarrollo así como también redes sociales y finalmente móvil marketing. No todas las agencias de marketing digital incluyen todos los servicios anteriormente mencionados, la mayoría se enfoca en desarrollo WEB y redes sociales. Por ejemplo una de las agencias digitales más importantes del Ecuador (en base a sus clientes) Geeks maneja los siguientes servicios dentro de su agencia: Marketing digital, medios digitales, BTL tecnológico, Google adwords y Google analytics.(geeks.com, 2013). También, A+A otra empresa de mercadeo digital en Ecuador posee servicios como: Desarrollo web, Social media marketing, Google Adwords.(facebook.com/AAMakEdge,2013). Ninguno de los mencionados trabaja con móvil marketing como su fuerte, ni siquiera contiene casos de éxito en el tema.

El siguiente nivel de competencia y uno de los más cercanos son las integradoras móviles. Las integradoras tienen como objetivo principal el desarrollo de plataformas tecnológicas para el desarrollo de aplicaciones y el envío de SMS. Este tipo de empresas no son vistas como agencias creativas o estrategas, de todas formas la barrera de entrada hacia el desarrollo de una agencia no son altas en base al know how que actualmente poseen.

Cada uno de estos tipos de empresas es una potencial competencia para la empresa de móvil marketing, cada una a su distinto nivel de riesgo. La siguiente reseña de la competencia nos ayudará a entender mejor los ejemplos anteriormente mencionados, ponderar estos determinantes y finalmente realizar una conclusión con respecto a la competencia.

### 3.7.2 Reseña de la competencia

El siguiente cuadro de competencias de Donald R. Lehman (2007, p.68) podremos analizar las diferentes líneas de negocios y enfoques de la considerada competencia en el mercado actual.

Tabla 5. Reseña de la competencia

EMPRESA	RESEÑA	SMS	WAP	PAUTA	APP	EXTENSIÓN PRODUCTOS	SEGM ENTO CLIENTES
DINAMA	Empresa multinacional situada en EEUU, Guatemala, Venezuela, Ecuador, Colombia y Perú	X	X		X	Si	Alto
BAYTEQ	Empresa Ecuatoriana operando desde el 2003 enfocada en el uso de telefonía celular para automatizar procesos de las empresas y ponerlas en contacto con sus		X		X	No	Alto

	clientes.						
YELLORP EPPER	YellowPepper es una empresa lider en desarrollo de herramientas de móvil marketing para el segmento financiero. Operan en Mexico, Colombia, Peru, Ecuador, Guatemala.	x			x	Si	Alto
NAHIA	Empresa ecuatoriano-española enfocada en el desarrollo de soluciones de móvil marketing		X		X	Si	Medio alto-alto

Con esta reseña de la competencia podemos analizar el enfoque que tienen algunos de nuestros competidores en cuanto a implementación de productos, extensión de líneas y tipo de clientes. Todas las empresas mencionadas manejan hasta 2 o 3 productos, como su línea de productos. Los segmentos de clientes a los que se enfocan son en general medio-alto tomando en cuenta la complejidad de los desarrollos y su costo.

### 3.7.3 Matriz del perfil competitivo

Una tabla de la matriz del perfil competitivo con 2 empresas referenciales puede ser encontrada en el anexo 14.8

La matriz del perfil competitivo identifica los principales competidores de nuestra empresa así como sus fortalezas y debilidades principales. Hemos seleccionado a Dinama, Nahia y a nuestra propia empresa para la evaluación en base a servicio al cliente, calidad del producto, post servicio, extensión de líneas de producto y competitividad de precios. La mayor calificación tiene Dinama con un total de 3,70 puntos. La mayor clasificación ha sido en la calidad de desarrollo de producto y extensión de líneas de producto.

Dinama es considerada como una empresa estrella en el mercado ecuatoriano, con algunas negociaciones y contrataciones de importante peso. Es por eso que se lo ha considerado como referencial. M2m siendo una empresa que aun



no ha sido creada tiene una puntuación de 2,90 considerando nuestra competitividad de precios y extensión de líneas de productos lo cual creemos será nuestra principal fortaleza.

Analizando a la competencia, sus productos, clientes y enfoque de negocio se considera que m2m tendrá una alta participación en el mercado en base a su estrategia de mercadeo de entrada, de venta y precios presentados a continuación en el plan de mercadeo.

### **3.8 Reseña de los sustitutos**

Después de realizado el focus group con las empresas del segmento pudimos analizar que no existen sustitutos directos a nuestro modelo de negocio. Esto puede deberse a la falta de conocimiento en el tema dado por la falta de empresas con este enfoque en el país

### **3.9 Participación de mercados y ventas de la industria**

Según INFOMEDIA de IBOPE durante julio del 2012 la inversión publicitaria en Ecuador creció un 9.9% con respecto al mismo mes del año anterior. El crecimiento acumulado muestra también un crecimiento de 9%. Encuentre la tabla en el anexo 14.9.

La participación según anunciantes se resume en la figura 12 en donde vemos a la mayoría de las empresas representadas en nuestra segmentación dentro de la investigación de mercados. Es muy interesante considerar al Gobierno Nacional dentro de nuestras estadísticas de inversión en la empresa aunque no haya sido considerado dentro del estudio. Esta observación se la hace después de entender el poder de inversión que tiene el sector en el medio publicitario presentado en el gráfico a continuación:



### 3.10 Evaluación del mercado durante la implementación

Durante la implementación del negocio se tendrá como parte importante de nuestro enfoque corporativo el estar pendiente del mercado tanto nacional como internacional. Nacional con respecto a posibles competidores, sus ventajas, sus productos y las mejoras que podríamos implementar. Internacional en base a los nuevos desarrollos y tendencias para así ofrecer un producto de calidad.

## **CAPITULO IV. Plan de marketing**

### **4.1 Estrategia general de marketing**

#### 4.1.1 Posicionamiento

Trabajaremos con una estrategia de posicionamiento basada en la diferenciación de nuestros productos.

La propuesta de valor que presentaré será de “más por lo mismo” en donde nos estandarizaremos en los costos del mercado pero presentaremos productos de calidad superior que satisfagan completamente las necesidades de nuestros clientes. El cuadro explicativo de posición de la estrategia se encuentra en el anexo 14.10

### **4.2 Estrategias específicas de marketing**

#### 4.2.1 Estrategia de las curvas del ciclo de vida del producto

Se trabajará con el desarrollo de estrategias en las curvas del ciclo de vida del producto para poder anticipar acciones a tomar en base a estrategias. Esto se ha decidido considerando la investigación previa de la industria del negocio en donde líderes de opinión como el entrevistado Alvaro León dueño de DINAMA S.A. mencionan la importancia de la estrategia de ciclo de vida del producto para desarrollo de la empresa.

##### 4.2.1.1 *Introducción:*

La introducción se basará en el desarrollo de dos productos: pauta en móviles y desarrollo de páginas WAP. El posicionamiento será enfocado en la diferenciación optando por la variable “más por lo mismo” pues es un servicio tecnológico de desarrollo y un servicio de asesoramiento impecable. No tendremos muchos rivales en cuanto a competencia considerando que aun en el Ecuador no se dan servicios directos de asesoría móvil como agencia estratégica.

#### 4.2.1.2 *Crecimiento:*

En esta etapa empezaremos a tener más rivales. La estrategia dependerá directamente de la posición del producto en el mercado: según Lehman en el libro Administración de producto (p.251) si es líder (la marca con la mayor participación de mercado) o seguidor. En el caso de que tengamos liderazgo como empresa optaremos por luchar y conservar nuestra posición de liderazgo o huir y ceder el liderazgo a otra empresa. Todo dependerá del análisis de las posibles competencias entrantes. Muchas veces es mejor no ser el líder ya que de esta forma siendo el segundo en el mercado implementamos los desarrollos e investigaciones que el líder debe formular.

#### 4.2.1.3 *Madurez:*

En la madurez, en donde ya hemos entendido nuestra posición dentro del mercado implementaremos un desarrollo en la ampliación del concepto del producto. En esta etapa incluiremos productos como la integración del sistema SMS/Web para el desarrollo de servicios hacia el CRM y el posicionamiento de páginas WAP. El cuadro de la organización estructural de nuestros productos se encuentra en el anexo 14.11

Estos dos productos satisfarán un creciente desarrollo tecnológico en el usuario. Por un lado el usuario que desarrolla páginas WAP para sus marcas verá la necesidad de posicionar estas páginas “naturalmente” es decir sin ningún apoyo en pauta para que sean vistas en la primera búsqueda en base a sus necesidades.

#### 4.2.1.4 *Declive:*

En el declive se introducen nuevas líneas de producto en base al cambio constante de tecnologías y necesidades de los consumidores. De esta forma conseguimos un mix con los actuales servicios y nos establecemos nuevamente en la curva de crecimiento inicial.

*Nuevas líneas de producto:*

- *Geolocalización:*

Según la página Definición ABC (sf) la geolocalización conocida también como georreferenciación, implica el posicionamiento que define la localización de un objeto en un sistema de coordenadas determinado. Este proceso es generalmente empleado por los sistemas de información geográfica, un conjunto organizado de hardware y software, más datos geográficos, que se encuentran diseñado especialmente para capturar, almacenar, manipular y analizar en todas sus posibles formas la información geográfica referenciada, con la clara misión de resolver problemas.

- *Permission Marketing:*

Según marketingdirecto.com en el artículo de la alianza entre la empresa Movitarget y Vodafone se conoce al permission marketing como el envío de promociones e información a clientes suscritos a marcas de su interés.

- *Bancarización:*

Desarrollo de aplicaciones de sistemas para compra en línea y gestión bancaria. El cuadro de la organización estructural de nuestros productos se encuentra en el anexo 14.12

#### 4.1.2 *Estrategias de Fidelización*

La fidelización será una pilar muy importante para la empresa considerando que todo el esfuerzo que se pondrá en buscar clientes podría ser menor si es que retenemos a los clientes actuales dándoles el mejor servicio posible: personalizado, para que estos clientes generen una reacción de boca a boca y nos refieran a más clientes o simplemente retengamos estos clientes y los potencialicemos.

Como parte de la estrategia definiremos quienes son los clientes más rentables en base a un análisis de:

1. Ingresos que el cliente deja actualmente y en el tiempo de vida que potencialmente permanecerá con nosotros.
2. Análisis de su potencial individual y relacional por medio de referidos, recomendaciones.
3. Costos que significa para la empresa: transacciones, atenciones especiales, visitas, etc.

Como parte del programa de fidelización el quinto año de nuestro negocio se tiene como objetivo el desarrollar un evento totalmente gratuito para nuestros clientes VIP. Es decir lo que se planea es un programa de fidelización en base a la capacitación de temas de actualidad de nuestro negocio. De esta forma el cliente se sentirá motivado y agradecido por la gestión y aprenderá más sobre el mundo de móvil marketing motivándose así a reinvertir y referir.

El evento constará de 2 días de charlas con expertos nacionales e internacionales en el ámbito tecnológico así como casos de éxito empresarial nacional e internacionales.

## **4.2 Objetivo de general de marketing:**

Gracias a la investigación de mercados realizada declararemos el siguiente objetivo general de mercadeo:

*Posicionar a la empresa m2m como un aliado comunicacional para las empresas ecuatorianas profundizando en los beneficios de móvil marketing.*

## **4.3 Objetivo específico de marketing:**

- Penetración y constante evolución de mercado en base a la extensión de líneas de negocio.
- Fidelización de clientes.

## **4.4 Análisis y descripción del producto**

### 4.4.1 Desarrollo de marca:

Mobil to masses: m2m, es una empresa ecuatoriana dedicada a brindar soluciones de móvil marketing para la comunicación estratégica de una empresa. Esta comunicación involucra un sentido publicitario u operacional. El enfoque publicitario y de mercadeo m2m, maneja el concepto creativo y de relación del cliente hacia las marcas. El enfoque operacional m2m desarrolla portales de gestión administrativos para el trabajo de áreas de operaciones desde el teléfono móvil. Dentro del ciclo de vida hemos analizado la entrada de nuevas líneas para el desarrollo de segmentos y necesidades del mercado.

#### 4.4.2 Conceptualización de la marca:

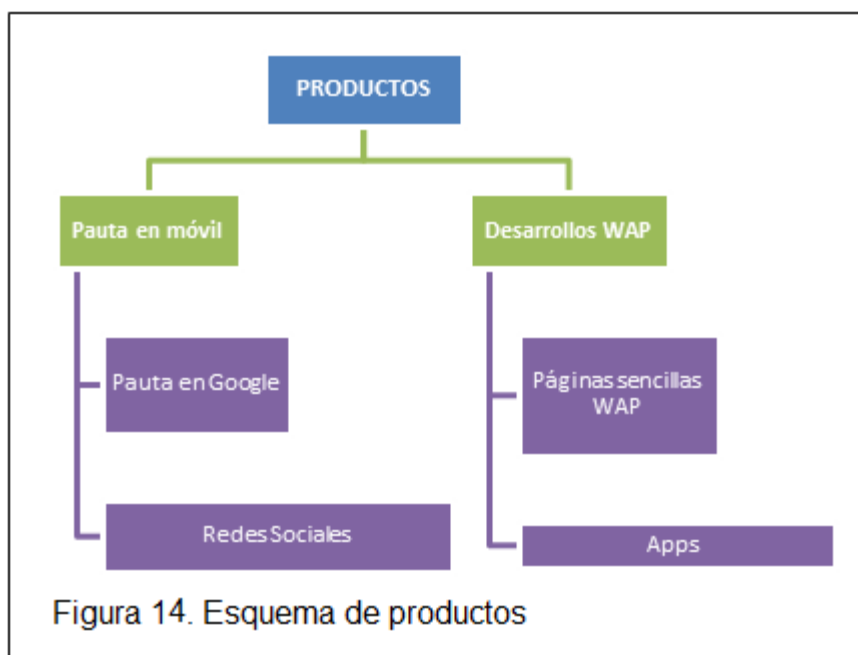
m2m es la marca con la que representará a la empresa tomando en cuenta su corta pronunciación hacia la recordación. La utilización del número 2 como parte de la pronunciación abreviada de la empresa le da a la marca un toque dinámico y juvenil así como también sobrio.

#### 4.4.3 Logotipo:

Se utilizarán colores llamativos pero al mismo tiempo tonos bajos para que no se confunda el concepto juvenil con informal. A continuación en la figura 13 podremos observar el diseño del logotipo.



#### 4.5 Esquema de productos:



La empresa se basará en la implementación de pauta y soluciones de móvil marketing. Los servicios serán específicamente dos en la etapa inicial pero variarán y de desarrollarán en base a las crecientes y cambiantes tecnologías

así como también los ciclos de producto (detallado en el capítulo 4.2). Los servicios serán: desarrollo de pauta móvil en base a la tecnología de Google y desarrollos de aplicaciones WAP los cuales explicaremos a continuación:

#### *4.5.1.1 Desarrollo de pauta móvil:*

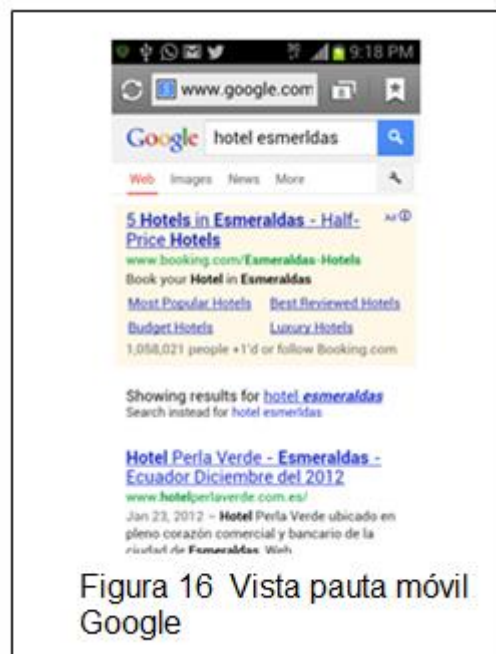
##### *Pauta en Google*

Actualmente el mayor canal de búsqueda del mundo es por medio de las páginas de búsqueda de Google en la Web. En este canal podemos navegar y encontrar información con palabras claves en la llamada “red de búsqueda” o en base a la relación de palabras clave en páginas referenciales o “red display”. La red de búsqueda permite la selección de distintas palabras “clave” para ser vista en la red de buscadores Google. Estas palabras son enlazadas a nuestras necesidades en cuando a nuestro negocio. Por ejemplo para publicitar un Hotel en Esmeraldas hemos decidido alinear nuestra pauta en Google a palabras relacionadas con el turismo, por ejemplo: “hotel en esmeraldas”. En la figura 15 Google nos propone los distintos juegos de palabras que se derivan de esta búsqueda: “Esmeraldas Ecuador”, con un total de búsquedas mensuales de 9.900, o hoteles de Esmeraldas Ecuador con un total 720 búsquedas mensuales. Una vez que se seleccione y activen las palabras más funcionales con las que queremos alinear nuestro anuncio de pauta, seleccionaremos el anuncio de texto. Al buscar en la red de búsqueda Google palabras alineadas a nuestra selección aparecerá la pauta como en la figura 16 en la sección rosa.



Palabra clave	Competencia	Búsquedas locales mensuales	CPC aproximado (Búsqueda de Google)	Tendencias de búsqueda locales
<input type="checkbox"/> esmeraldas ecuador	Baja	9.900	0,23 US\$	
<input type="checkbox"/> esmeraldas en ecuador	Baja	9.900	0,24 US\$	
<input type="checkbox"/> ecuador esmeralda	Baja	4.400	0,22 US\$	
<input type="checkbox"/> esmeralda ecuador	Baja	4.400	0,25 US\$	
<input type="checkbox"/> hotel en esmeraldas ecuador	Medio	720	0,32 US\$	
<input type="checkbox"/> hotel esmeraldas ecuador	Medio	720	0,31 US\$	
<input type="checkbox"/> hoteles de esmeraldas ecuador	Alta	720	0,30 US\$	
<input type="checkbox"/> esmeraldas ecuador hoteles	Alta	720	0,32 US\$	
<input type="checkbox"/> hoteles en esmeraldas ecuador	Alta	720	0,31 US\$	
<input type="checkbox"/> hoteles esmeraldas ecuador	Alta	720	0,30 US\$	

Figura 15 Búsqueda de palabras claves en Google  
Tomado de: Google Adwords



La red display también integra la selección de palabras clave para la búsqueda en Google pero no por la red de búsqueda si no en páginas especializadas dentro de Google. Un buen porcentaje de páginas web privadas a nivel mundial le solicitan a Google que incluya publicidad en sus sitios. Google incluye la publicidad gana por clic y le paga un porcentaje al dueño de la página. Contamos con un abanico de opciones a nivel mundial a la hora de pauta, todo depende de la segmentación en base a país o palabra clave que deseemos hacer. Por ejemplo Cryomed Ecuador (células madres) decide pautar en Google. Se asignan palabras como “embarazo” “lactancia” “ropa de bebé”, etc. Se segmenta el mercado al país Ecuador, es decir cuando una IP ecuatoriana

busque palabras con relación a las palabras activadas será direccionada a una página con información acerca de su búsqueda y en esta página por ejemplo [www.parabebes.com](http://www.parabebes.com) aparecerá nuestra pauta en forma de una anuncio gráfico.

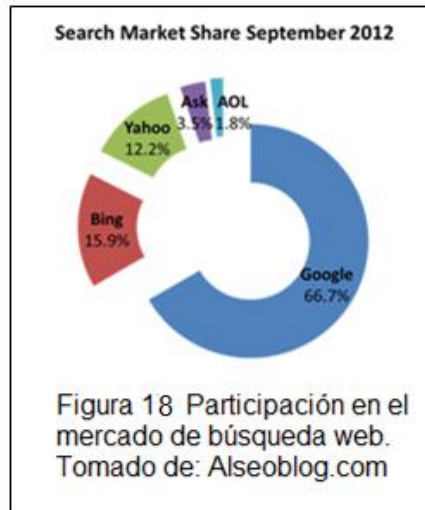
Es preciso saber que si la página anteriormente descrita es por ejemplo española, no significa que personas en España verán nuestro anuncio pues Google entiende que nuestra segmentación ha sido: ecuatorianos que busquen palabras claves asignadas. La página podrá ser española y podrá incluir publicidad para ser vista desde Ecuador pero si la segmentación no incluye España esta publicidad no será vista. Ejemplo figura 17 en el cuadro gris:



El costo en ambos casos llega a ser por clic para la empresa que lo solicita dependiendo a la inversión que la empresa realiza tendrá diferentes resultados. Para que se den los clics debe haber ciertas impresiones del anuncio, es decir aparte de tener una estrategia de ventas o posicionamiento en base a clics se obtiene “brandeo” del producto o servicio pagado.

Esta herramienta es muy efectiva y bastante utilizada a nivel mundial: Google tiene un total de 66,7% de participación total del mercado en cuanto a las redes de búsqueda en donde su mayor competencia llega a ser Bing de Microsoft con 15,9% (adjunto gráfico). Por este alto nivel de participación y aceptación en el mercado y por las eficientes herramientas de búsqueda que Google posee es

que propone el modelo de pauta interna por búsqueda. Según statisticbrain.com (sf) Actualmente existen 4,717,000,000 de búsquedas diarias en Google. Como se ha descrito anteriormente, la pauta en Google permite segmentar en base a localización en donde se quisiera direccionar la pauta, nivel de presupuesto y selección de palabras que buscaría su segmento.



Actualmente Google incluye en su desarrollo de productos las mismas funcionalidades para ser vistas a través de tu teléfono móvil, por ejemplo: búsqueda web, google shopping, búsqueda de imágenes, ubicación, etc.



Para poder seleccionar esta opción de pauta una vez activada la cuenta en Google Analytics se deberá seleccionar incluir pauta en “todos los dispositivos móviles”, es decir es el mismo trabajo que pautar en web.

Según Leo Burnet en su blog (2012): “Se espera que para este 2012 Google cierre el año encabezando el ranking de ingresos por pauta publicitaria en dispositivos móviles con un estimado de 1400 millones de dólares,”

#### *Pauta en Facebook:*

También existe Facebook como un gran potencial en redes sociales para la pauta móvil. Se conoce por datos oficiales Facebook que existen 5,319,300 usuarios de Facebook en el Ecuador, 55% hombres, 45% mujeres. De este total contamos con 2,364,400 personas que ingresan desde tu Smartphone/Tablet en base al siguiente sistema operativo:

- Sistema Operativo Android: **733,960** personas
- Sistema Operativo Apple: **338,780** personas
- Sistema Operativo BB: **1,116,480** personas
- Otros Sistemas: **27,600** personas

Facebook trabaja en base a niveles de segmentación para desarrollo de pauta las cuales integran las siguientes variables: región, sexo, intereses, conexiones, etc.

#### *4.5.1.2 Desarrollo de páginas WAP:*

WAP son las siglas de Wireless Application Protocol (protocolo de aplicaciones inalámbricas), un estándar seguro que permite que los usuarios accedan a información de forma instantánea a través de dispositivos inalámbricos como teléfonos móviles, y teléfonos inteligentes (smartphones). La trascendencia en el uso de este tipo de páginas la podemos relacionar directamente con estadísticas del INEC en donde se resalta un 31,4% de utilización de internet por parte de la población ecuatoriana. Este porcentaje involucra un total de utilización de internet desde aparatos móviles (teléfono inteligente) o estáticos (computadoras). Del total de ecuatorianos un 8,4 posee un Smartphone, es

decir teléfono inteligente con acceso a internet. De este total un 69.8% utiliza buscadores de internet en sus teléfonos Inteligentes. De este total, un 34,4% utiliza el buscador de internet para obtener información de lo cual, un 66% es por medio de búsquedas de Google. También es importante resaltar un acceso del 69,9% utilizando el teléfono inteligente para redes sociales.

En base a la gran oportunidad se desarrollará una segunda línea de negocio: desarrollo estratégico de aplicaciones para ser visualizadas y manejadas desde el teléfono móvil. Se conoce a esta unidad como el desarrollo de aplicaciones WAP. Las aplicaciones WAP pueden ser consideradas en trabajos de interacción sencilla o compleja. Sencilla como el desarrollo de una página WAP para Elcomercio.com en donde se permite ver información, suscribirse e interactuar, hasta un desarrollo complejo de integración sistemática para bancarización: pagos en línea tarjetas virtuales, manejo de información privada, etc.

En una primera etapa desarrollaremos páginas WAP sencillas con su respectivo ícono de descarga e interacción. Por ejemplo, antes y después de una página WEB y una página WAP, visualizadas en teléfono inteligente.



## 4.6 Táctica de ventas

La estrategia de ventas de m2m se respaldará en dos puntos principales: 1. Estrategia de ventas 2. Estrategia digital.

### 4.6.1 Estrategia de ventas

La estrategia de ventas involucrará algunos conceptos del libro administración de ventas de Jobber D. y Lancaster G. (2012 p.55) en donde existirá un proceso de capacitación continua y retroalimentación a la venta. La administración de ventas contará con los siguientes pasos a implementarse para gestionar la venta:

1. Prospección
2. Administración del conocimiento y de base de datos
3. Autoadministración
4. Manejo de quejas
5. Prestación del servicio
6. Administración de relaciones

#### 4.6.1.1 Prospección

En este punto se buscará y llamará clientes que hasta el momento no sean clientes de la compañía. Las fuentes de prospectos podrán ser de a. clientes existentes, b. directorios comerciales, c. prensa e internet, d. visitas directas.

#### 4.6.1.2 Administración del conocimiento y de base de datos

Se realizará un enfoque sistemático para el registro de clientes en los contactos del ejecutivo de ventas. Se registrará la siguiente información:

1. Nombre y dirección de la compañía a la que llama
2. Nombre del puesto del contacto
3. Naturaleza del negocio
4. Fecha y hora de la reunión
5. Observaciones personales de la reunión
6. Necesidades, problemas del cliente analizados en la reunión
7. Ventas pasadas con fechas
8. Acciones futuras

#### 4.6.1.3 *Autoadministración*

Queda a libre albedrío del ejecutivo de ventas el administrar y organizar su propio plan de visitas. Se contará con una dirección de ventas la cual supervisará relación con clientes para no realizar dobles esfuerzos.

#### 4.6.1.4 *Manejo de quejas*

Se trabajará en base a un memorándum o reporte de la situación para ser tratada en la reunión ejecutiva semanal en conjunto al grupo, para así aprender y resolver problemas en conjunto.

#### 4.6.1.5 *Administración de relaciones*

La administración de relaciones involucrará inversión de tiempo con el cliente en la postventa para analizar resultados y generar nuevas necesidades.

#### 4.6.2 Promoción e incentivo a ventas

Se trabajará en base a un incentivo mensual por vendedor en base a su desempeño en ventas.

#### 4.6.3 Política de servicio al cliente y garantías

Las políticas internas de garantías se basarán en una estricta utilización de hojas de trabajo en base a recepción de material y entrega de trabajo. Con estas hojas de trabajo nos aseguraremos cumplir con los requerimientos del cliente fijándonos en el correcto funcionamiento del trabajo entregado. Las hojas de trabajo constarán de todo lo que se entrega en el desarrollo de un pedido, una firma del ejecutivo encargado en la agencia y una firma del cliente. Habrá dos copias de este documento como respaldo. Antes de la firma de entrega final de trabajo se podrán trabajar en base a cambios acorde a la dificultad del proyecto. Después de firmada la entrega final del trabajo no se podrán desarrollar cambio a menos de que tengan un costo aparte.

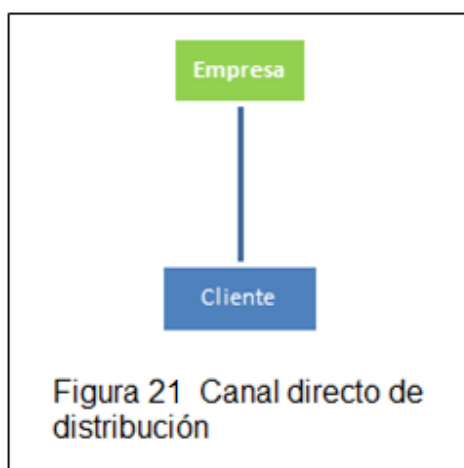
Las políticas de servicio al cliente son claves en nuestro negocio siendo un negocio 80% de servicio y relación. El cliente tendrá un tiempo específico para revisión de su proyecto, capacitación o inducción si fuera el caso y lo necesitara.

## 4.7 Distribución

El canal que utilizaremos será tanto directo como indirecto en lo que respecta la distribución de nuestro producto.

El canal directo lo manejaremos desde la agencia con nuestra fuerza de ventas interna. Podemos observar este canal en el gráfico siguiente. Es importante considerar este canal tomando en cuenta el manejo de altas necesidades de información de parte del cliente, calidad en los procesos, disponibilidad y servicio postventa.

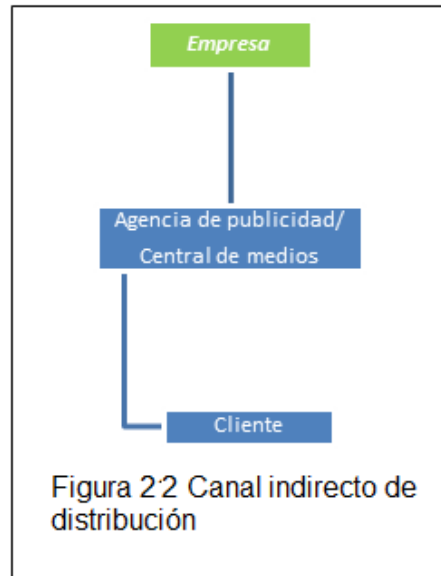
A mediano plazo se espera desarrollar al Internet como un canal directo de transaccionalidad con el cliente. En este canal el cliente podrá manejar directamente en base al manejo de una plataforma administrable en el caso de la creación de WAP y una plataforma de resultados con respecto a la Pauta Móvil.



El canal indirecto trabajará con el apoyo de la agencia en cuanto a asesoría y calidad de información para la venta y servicio postventa. Por medio de las agencias de medios o agencias de publicidad masificaremos nuestros productos explotando sus clientes y relaciones actuales.

El incentivo con el que se trabajará el canal indirecto será en base a porcentajes de comisión frente a la venta del servicio del 17.65% el cual es el porcentaje aceptado por agencias ecuatorianas para el manejo de comisión.





## 4.8 Promoción y Publicidad

### 4.8.1 Estrategia Digital

El apoyo de la estrategia digital permitirá que potenciales clientes conozcan de nuestra empresa. Se contará con la implementación de una página WEB que incluirá información general de la empresa, servicios, casos de éxito y clientes. La estructura será la siguiente en base a interacción animada tipo con información de nuestros servicios así como casos de éxito a nivel nacional y mundial.



Esta página también contará con un desarrollo de páginas WAP para que pueda ser visualizada desde teléfonos inteligentes:



El canal web se verá apoyado de una estrategia de pauta digital en Google en base a palabras claves de búsqueda asociadas a nuestro segmento: agencias digitales, agencias publicidad, agencias marketing, móvil marketing Ecuador, etc.

Se desarrollará un canal de Facebook para el desarrollo de la comunicación relacional con la marca es decir la comunicación de “doble vía”. Aquí se posteará información relacionada a nuestros servicios para que la gente tenga mayor curiosidad y aprenda acerca de los beneficios de móvil marketing. También actuará como un canal de información hacia la web. Se podrá ver esta acción estratégica en Facebook en el anexo 14.13

#### **4.9 Política de precios**

Trabajaremos en base a paquetes de precios por segmentos y sus necesidades es decir con enfoque industrial y enfoque de empresa comercial y de servicios.

La estrategia de precio se basará en un valor percibido alto y beneficios satisfactorios enfocados en manejar paquetes con precios competitivos en el mercado. Considerando que el sector tecnológico y de desarrollo es una industria de precios competitivos, alinearemos la estrategia de precios directamente con la táctica de ventas y relación con el cliente dándole así un valor agregado frente al valor percibido alto.

#### 4.9.1 Precios competencia

Tabla 6. Precios de la competencia

ITEM	DINAMA	NOTUS LINK	A+A
Pauta en Google promedio clic	NO APLICA		0,45
Pauta en Facebook promedio clic	NO APLICA		0,12
Desarrollo WAP	\$990,00	\$650,00	NA

\*Costo NO incluye comisión de agencia

#### 4.9.2 Precios m2m

Tabla 7. Precios m2m

BASICO		MEDIO	
Pauta Google: 6.000 clics Pauta Facebook: 3.000 clics		Pauta Google: 8000 clics Pauta Facebook 3.000 clics Desarrollo WAP de una página WEB con en promedio 10 páginas	
USD	\$ 5.200,00	USD	\$ 6.800,00

\*Costo NO incluyen salida de divisas

La empresa contará con 2 paquetes de ventas para sus productos como parte de una estrategia de integración de canales. Esta estrategia permitirá que cada paquete funcione y se desarrolle sinérgicamente en base al apoyo que proporciona la utilización de distintas herramientas a la par.

#### 4.9.3 *Precios Paquetes*

El paquete básico incluye pauta en Google generando 6000 clics y pauta en Facebook con 3000 clics. Como ejemplo tomaremos una estrategia hipotética para Pronaca, con su producto Gustadina. En Google activaremos una pauta en base a búsqueda de palabras claves asociadas a la cocina y los dulces. En la pauta de Google direccionalaremos el clic a una página WAP o WEB (lo que tenga la marca) en donde se contará con más información respecto al producto. Por medio de la pauta en Facebook generaremos interacción hacia el clic al fan page de nuestra marca generando relación de comunicación directa por medio de esta herramienta y/o incrementando fans. En total el paquete básico contará con un alcance total de 9000 clics hacia la marca por un total de USD 5200 mensuales.

El paquete medio incluye pauta en Google generando 8000 clics, pauta en Facebook con 3000 clics y el desarrollo de un portal WAP con 10 páginas incluidas. En este caso el ejemplo de Pronaca sería el mismo en base a la estrategia de involucramiento de las herramientas con más clics y con el desarrollo de un portal WAP dando un total de 11.000 clics por USD 6800 mensuales.

### Costo Paquetes

El costo total de cada paquete se desglosa de la siguiente forma:

Paquete básico:

Tabla 8. Costo paquete básico

<b>BÁSICO</b>	
Pauta Google: 5.000 clics	
Pauta Facebook: 2.000 clics	
<b>USD</b>	<b>\$5200</b>

\$	
0,45 <i>costo promedio</i>	%
\$ comisión	
0,36 google/face	80%
\$	
0,09 comisión agencia	20%
<b>incremento m2m</b>	40%

El costo total promedio entre la pauta en Google y Facebook es de USD 0,45 ctvs. De este valor, 0,36 ctvs se lleva el canal (Google o Facebook) dejando como comisión de agencia 0,09 ctvs. A esta comisión se le ha agregado un 40% de retorno en base al manejo de la cuenta. El paquete incluirá 3240 USD para google y Facebook, 810 USD serán como parte de la comisión de agencia y 1134 USD como parte del 40% de incremento m2m por manejo de cuenta dando un total por paquete de 5184 USD.

*Paquete medio*

Tabla 9. Costo paquete medio

<b>MEDIO</b>	
Pauta Google: 10.000 clics	
Pauta facebook 5.000 clics	
Desarrollo WAP de una página WEB con en promedio 10 páginas	
<b>USD</b>	<b>6700</b>
\$ 45,00	<b>Costo página WAP</b>

El costo total promedio entre la pauta en Google y Facebook es de USD 0,45 ctvs. según Director de medios digitales de la agencia AMDB Juan Pablo Burneo. De este valor, 0,36 ctvs. se lleva el canal (Google o Facebook) dejando como comisión de agencia 0,09 ctvs. A esta comisión se le ha agregado un 40% de retorno en base al manejo de la cuenta El paquete incluirá 3960 USD para pauta Google y Facebook, 990 USD serán parte de la comisión de agencia y 1386 USD serán parte del 40% de incremento m2m2 por manejo de cuenta. Finalmente 10 páginas de desarrollo WAP por 45USD c/u con un total de 450 USD. Esto da un total por paquete de 6786 USD.

Estos valores no incluyen IVA ni la salida de divisas del país (por Google y Facebook). El fee de agencia incluye costos no monetarios que se incluyen para la creación de valor de la adquisición y uso del servicio brindado. Según el libro Marketing de Servicios de Christopher Loverlock las empresas de servicios deben considerar en sus costos: 1. Costos de búsqueda de potenciales clientes u opciones de herramientas, 2. Costo del encuentro de compra y servicio, y 3. La situación posterior al consumo o costo posterior de postcompra.

## **CAPITULO 5. Plan de operaciones y producción**

### **5.1 Estrategia de operaciones**

La empresa trabajará bajo la modalidad de apoyo de la administración de calidad total o TQM como planeación estratégica operativa. La administración de calidad total se basará en la misión de la compañía y el cumplimiento de sus objetivos. Se trabajará con un análisis del entorno con la determinación de puntos de control e indicadores de mejora que nos permitirán tener una mayor ventaja competitiva. Se considerará como factor clave para la medición a nuestro cliente y su satisfacción. El cliente es quien impone y define la calidad. La calidad de nuestro producto y servicio hará que el cliente aumente su satisfacción y finalmente la demanda. Las herramientas que trabajaremos para desarrollar la administración de calidad total son 2 de las mencionadas por Gutierrez y De la Vara (2009 p.153) del libro control estadístico de calidad y seis sigma; la tormenta de ideas o “brainstorming” y el diagrama causa- efecto o de Ishikawa.

#### **5.1.1 Tormenta de ideas:**

La técnica de la tormenta de ideas genera nuevas opciones dentro de lo establecido que permiten, mediante reglas sencillas, aumentar las probabilidades de innovación y singularidad en la empresa. Como parte de los objetivos institucionales de la agencia, se motivará al constante desarrollo de proyectos e ideas que puedan marcar tendencias e innovación en nuestro negocio, por eso la importancia de esta generación.

#### **5.1.2 Diagrama causa-efecto:**

Según el libro de control estadístico de calidad y seis sigma el diagrama de Ishikawa o causa y efecto, es un método gráfico que relaciona un problema o efecto con los factores o causas que posiblemente lo generan. El diagrama de Ishikawa manejará la estructura y contenidos expuestos en el anexo 14.14

Con el diagrama presentado, se analizarán problemas internos de la empresa. Los problemas pueden provenir de diversos ámbitos como la salud, calidad de productos y servicios, fenómenos sociales, organización, etc. El eje horizontal representa las causas para el análisis del problema, las líneas que intercepta el eje es una posible causa y las líneas internas son causas secundarias. Este tipo de herramienta facilita un resultado óptimo en el entendimiento de las causas que originan un problema, y opciones de posibles soluciones al mismo.

## **5.2 Ciclo de operaciones**

Los departamentos trabajarán en base al siguiente flujograma operacional presentado el cual permitirá delimitar las funciones de cada persona y responsabilidades dentro del departamento al cual pertenecen.

### **5.2.1 Explicación departamento de cuentas**

Primeramente habrá un contacto con el cliente y se solicitará cita. Si se acepta la cita se procederá a visitar al cliente y presentarle los productos. Si el cliente no acepta la cita se le envía la presentación de la agencia a su consideración y se le incluye en el mailing mensual de boletines con información de avances tecnológicos y desarrollos afines a nuestra empresa. Si el cliente acepta una propuesta después de la reunión obtenida se llenará un brief con el cliente, si no acepta una propuesta se le incluirá en la lista de mailing para envío del boletín mensual.

Una vez que desarrollamos la propuesta internamente en agencia nos preguntaremos si la propuesta es de pauta y si no es. Si es de pauta nos dirigimos a literal "A" si la propuesta no es de pauta nos dirigimos a literal "B".



## DEPARTAMENTO DE CUENTAS

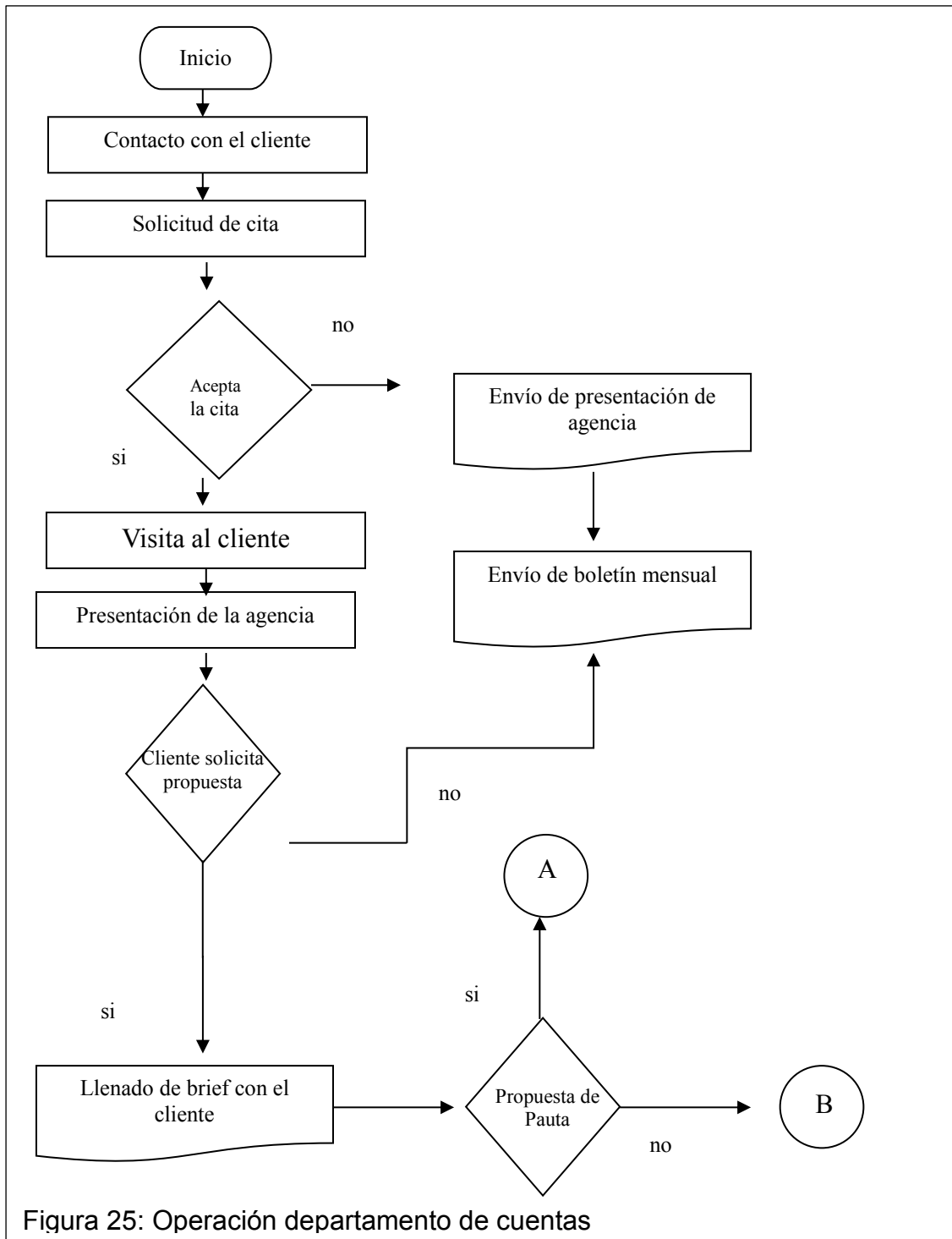
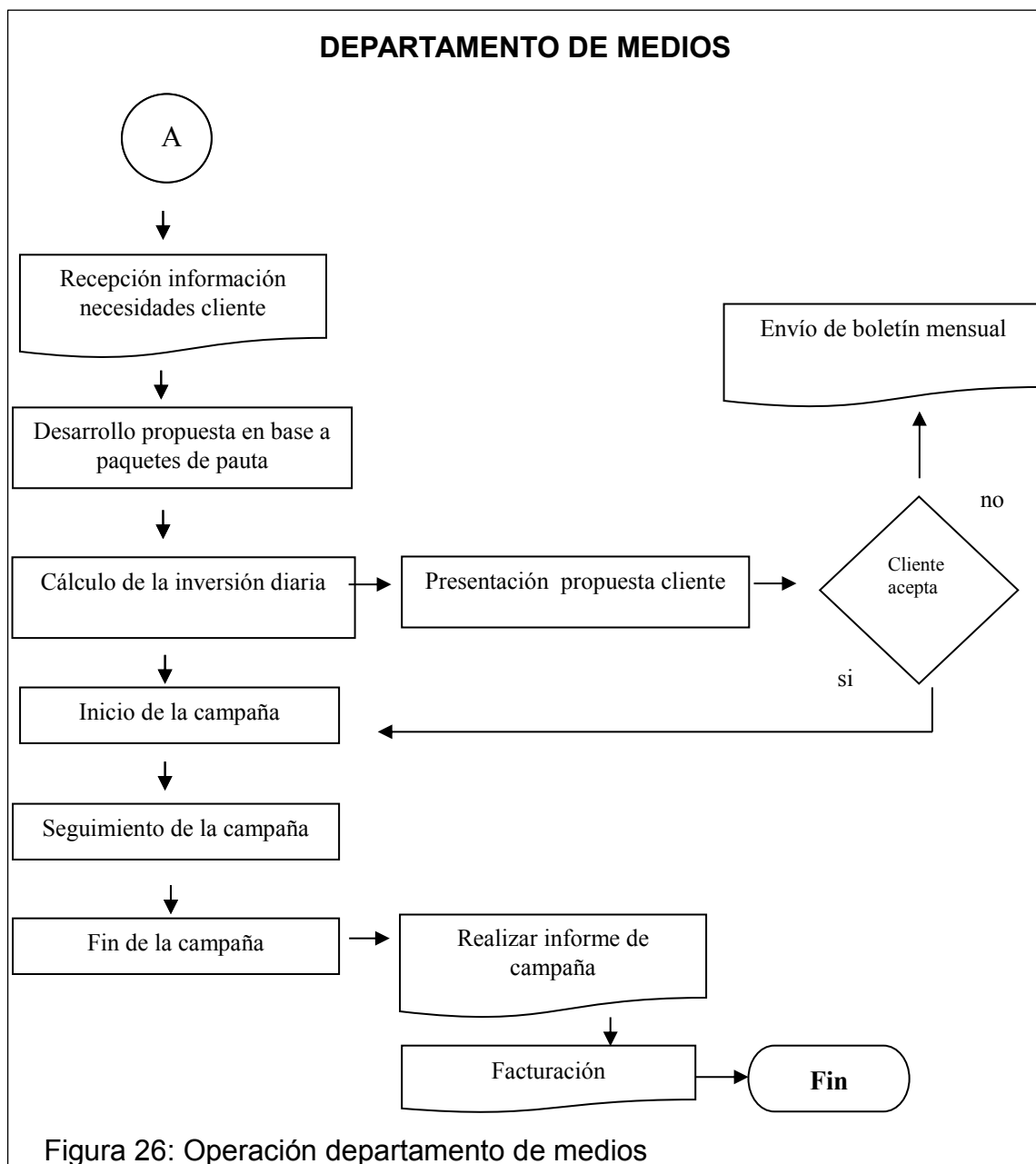


Figura 25: Operación departamento de cuentas

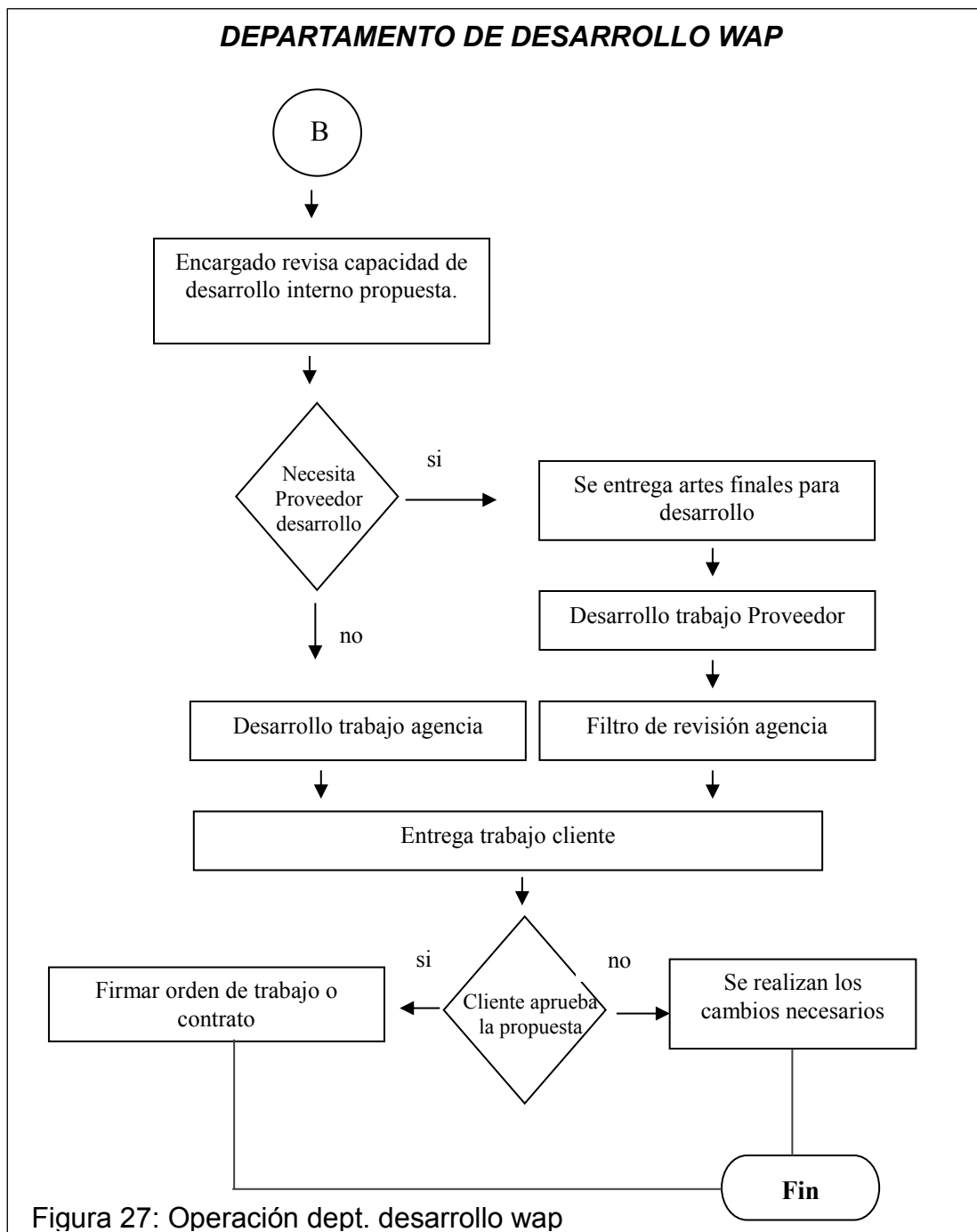
### 5.2.2 Explicación departamento de medios

Primeramente se recibirá información de las necesidades del cliente en apoyo al anterior flujograma. Esta información la encontramos en el brief realizado con el cliente. Se procede a el desarrollo de una propuesta en base a los paquetes de pauta m2m. Una vez que se ha seleccionado el paquete se le presenta al cliente la opción en base al análisis realizado. Si el cliente acepta se inicia la campaña, se le da seguimiento se realiza un informe de campaña y se le factura al cliente. Si el cliente no acepta la propuesta se le incluye en la base de datos para envío de boletín mensual



### 5.2.3 Explicación departamento desarrollo WAP

El desarrollo de propuestas wap inicia con la revisión por el encargado de área en confirmar si la propuesta para las necesidades del cliente pueden ser desarrolladas internamente o si se necesita un proveedor. Si se necesita de un proveedor, se entregarán artes finales para desarrollo y una vez concluido el trabajo se revisará en la empresa antes de entregar al cliente. Si no se necesita un proveedor, se desarrollará el proyecto internamente y se entregará al cliente.



### **5.3 Matriz de calificación de proveedor**

La matriz de calificación de proveedor de Kotler, nos permitirá formalizar y la calificación a potenciales proveedores. Se puede encontrar esta tabla en el anexo 14.15

### **5.4 Localización geográfica y requerimientos de espacio físico**

#### 5.4.1 Inicio de operaciones:

m2m tendrá sus oficinas en la ciudad de Quito, Ecuador

#### 5.4.2 Ubicar la zona:

El negocio se ubicará en la ciudad de Quito, Ecuador.

#### 5.4.3 Compra de muebles y enseres

Se comprarán los muebles y enseres necesarios para el desarrollo de trabajo en base a la capacidad humana con la que trabajaremos.

### **5.5 Instalaciones y mejoras**

Nuestras oficinas tendrán un espacio de 50 metros cuadrados, contarán con un área de trabajo con el equipamiento necesario para cada uno de los integrantes. Contaremos con sistemas informáticos como computadores con internet con banda ancha, impresora, sistemas modulares, teléfonos, baños, una cafetería y sala de reuniones.

### **5.6 Aspectos regulatorios y legales**

La figura legal seleccionada para la creación del negocio es una Compañía Limitada. De acuerdo al Instructivo Societario para Constitución de Compañías y Actos Jurídicos los requisitos a presentar son los siguientes:

- *El nombre.*- En esta especie de compañías puede consistir en una razón social, una denominación objetiva o de fantasía. Deberá ser aprobado

por la Secretaría General de la Oficina Matriz de la Superintendencia de Compañías.

- *Solicitud de aprobación.*- La presentación al Superintendente de Compañías o a su delegado de tres copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía, a las que se adjuntará la solicitud, suscrita por abogado, requiriendo la aprobación del contrato constitutivo (Art. 136 de la Ley de Compañías).
- *Números mínimo y máximo de socios.*- La compañía se constituirá con dos socios, como mínimo, según el primer inciso del Artículo 92 de la Ley de Compañías.
- *Capital mínimo.*- El capital mínimo con que ha de constituirse la compañía es de cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de América. El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse al menos en el 50% del valor nominal de cada participación. Las aportaciones pueden consistir en numerario (dinero) o en especies (bienes) muebles o inmuebles e intangibles, o incluso, en dinero y especies a la vez.

El artículo 137 de la Ley de Compañías, menciona que la escritura de constitución será otorgada por todos los socios, por sí o por medio de apoderado. En la escritura se expresará

1. Los nombres, apellidos y estado civil de los socios, si fueren personas naturales, o la denominación objetiva o razón social, si fueren personas jurídicas y, en ambos casos, la nacionalidad y el domicilio;
2. La denominación objetiva o la razón social de la compañía;
3. El objeto social, debidamente concretado;
4. La duración de la compañía;
5. El domicilio de la compañía;
6. El importe del capital social con la expresión del número de las participaciones en que estuviere dividido y el valor nominal de las mismas;

7. La indicación de las participaciones que cada socio suscriba y pague en numerario o en especie, el valor atribuido a éstas y la parte del capital no pagado, la forma y el plazo para integrarlo;
8. La forma en que se organizará la administración y fiscalización de la compañía, si se hubiere acordado el establecimiento de un órgano de fiscalización, y la indicación de los funcionarios que tengan la representación legal;
9. La forma de deliberar y tomar resoluciones en la junta general y el modo de convocarla y constituir la.
10. Los demás pactos lícitos y condiciones especiales que los socios juzguen conveniente establecer, siempre que no se opongan a lo dispuesto en esta Ley.

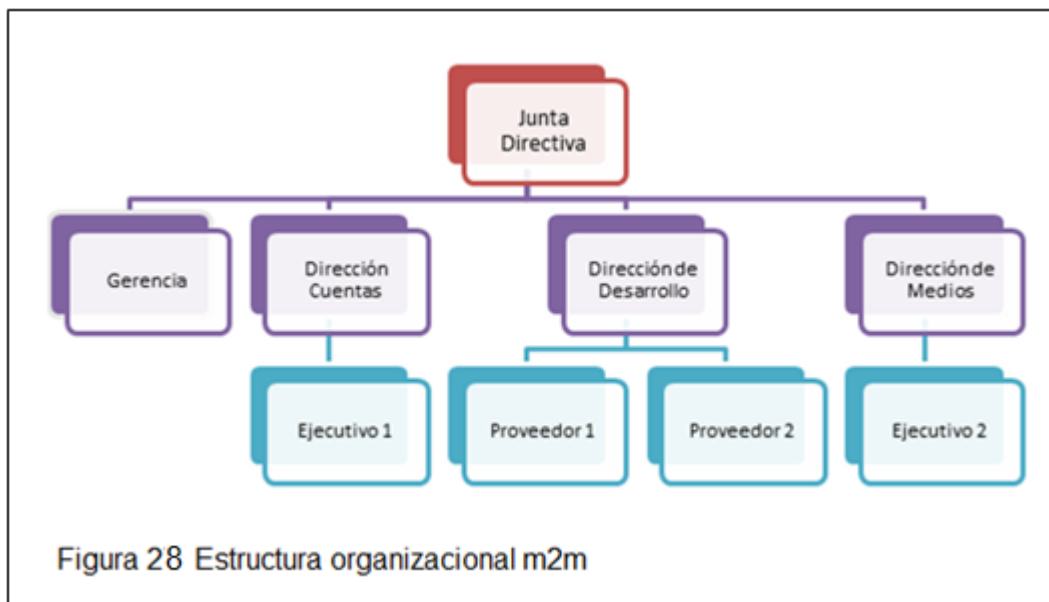
#### 5.6.1 Proceso para la inscripción de Compañía Limitada

Según Vanesa Rosero (2012) en su presentación Pasos para la creación de una empresa este es el proceso, el trámite y la documentación necesaria están descritos en una tabla en el anexo 14.16

## CAPITULO XI. Equipo Gerencial

### 6.1 Estructura organizacional

La siguiente estructura organizacional está enfocada al crecimiento a 5 años:



#### 6.1.2 Cuadro de responsabilidades de la organización de la empresa:

Tabla 10. Responsabilidades de la organización de la empresa

Departamento	Objetivo	Responsable
Gerencia General	Representar a la sociedad frente a terceros, coordinando la gestión de los recursos tangibles como intangibles de la empresa con dirección y control en base a los objetivos planteados. Desarrollo de la gestión financiera así como administrativa de la empresa	Gerente
Dirección de Cuentas	Planificación de la gestión de clientes. Dirección de ejecutivos hacia los cumplimientos de objetivos centrales.	Director de cuentas

Dirección de desarrollo	Planificación del desarrollo de los servicios de la empresa. Análisis de casos y desarrollo de propuestas. Seguimiento de proveeduría en base a estándares de cumplimiento.	Creativo
Dirección de medios	Planificación de la gestión de medios digitales: negociación con proveedores y análisis. Presentación de propuestas y resultados.	Directo de medios

## 6.2 Cultura Organizacional

*En m2m compartimos los siguientes pensamientos como pilares de nuestra empresa:*

- ✓ Nos fundamentamos en el positivismo, entendemos que el estado de ánimo de una persona envuelve a los demás por lo que trabajamos con gente positiva, proactiva y alegre.
- ✓ Trabajamos en base al colectivismo, considerando la sinergia de trabajo en equipo. En conjunto celebramos éxitos así como también reevaluamos en conjunto los fracasos.
- ✓ ¡Amamos lo que hacemos! Creemos que amar y apasionarte por lo que haces permite que la empresa se movilice positivamente.
- ✓ Trabajamos codo a codo en desarrollo de un objetivo en común: el cliente y su satisfacción. Los rangos y niveles solamente servirán para establecer formalidades; en m2m todos somos dueños.
- ✓ ¡El cliente es nuestro aliado! El mantiene viva nuestra empresa.
- ✓ Respetamos valores personales de nuestros colaboradores.



## 6.3 Personal administrativo clave y sus responsabilidades

### 6.3.1 Descripción de funciones y Equipo de Trabajo

Tabla 12. Descripción de funciones Junta Directiva

<b>JUNTA DIRECTIVA</b>
<b><i>Naturaleza del puesto</i></b>
<p>Seleccionar al Presidente de la compañía, contratar al Gerente General. Ser parte de las sesiones y reuniones que se citen para así tomar decisiones con respecto a la compañía.</p>
<b><i>Funciones y responsabilidades</i></b>
Asistir a las reuniones citadas
<p>Participar activamente en la toma de decisiones de la empresa. Controlar el cumplimiento de objetivos por parte del Gerente General.</p>

Tabla 13. Descripción de funciones Gerente General

<b>GERENTE GENERAL</b>
<b><i>Naturaleza del puesto</i></b>
<p>Dirigir, coordinar, supervisar y administrar el capital tangible e intangible de la empresa, es decir trabajar en base al desarrollo del personal así como responder por patrimonio invertido.</p>
<b><i>Funciones y responsabilidades</i></b>
Supervisar y administrar el que los objetivos planteados por la junta directiva sean cumplidos.
Presentar reportes mensuales a la junta directiva.
Celebrar todas las operaciones que sean cumplidas por la empresa.
Presentar a junta directiva propuestas de inversión o reinversión.
Nombrar, dar posesión a empleados, celebrar contratos de trabajo.
Representar a la empresa como persona jurídica.
Disponer de la función administrativa y contable.
Aprobación de nuevos proyectos
Gestor de nuevas opciones de negocios o alianzas.
Manejo de la imagen de la empresa, planificación de ventas y presentación.
Coordinación de capacitaciones y desarrollo del capital humano.

<b>Competencias Gerente General</b>	
<b>Educación</b>	<b>Habilidades</b>
Ingeniería en Administración de Empresas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Liderazgo</li> <li>2. Mercadeo</li> <li>3. Publicidad</li> <li>4. Creatividad</li> <li>5. Administración y finanzas</li> <li>6. Recursos humanos</li> <li>7. Habilidades de negociación</li> </ol>
<b>Experiencia</b>	
Mínimo 3 años en el campo de la administración de empresas enfocado a la publicidad y el mercadeo.	

Tabla 14. Descripción y funciones Dirección de Cuentas

<b>DIRECCIÓN DE CUENTAS</b>	
<b>Naturaleza del puesto</b>	
Supervisión y desarrollo de planificación de las cuentas empresariales. Manejo y gestión de clientes desarrollo de la gestión de trabajo y seguimiento a dirección de desarrollo por la ejecución de propuestas.	
<b>Funciones y responsabilidades</b>	
Presentación de servicios a empresas.	
Planificación de gestión de clientes.	
Planificación de estructura de ventas.	
Desarrollo de propuestas a la mano del director de desarrollo y director de medios.	
Ejecución de propuestas y presentación a clientes.	
Seguimiento y monitoreo de campañas.	
<b>Competencias</b>	
<b>Educación</b>	<b>Habilidades</b>
Ingeniería en mercadeo, comunicación o ventas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Liderazgo</li> <li>2. Ventas</li> <li>3. Negociación y conflicto</li> <li>4. Planeación estratégica</li> <li>5. Creatividad</li> </ol>
<b>Experiencia</b>	
1 año de experiencia en ventas y planificación estratégica.	

Tabla 15. Descripción y funciones Dirección de desarrollo

<b>DIRECCIÓN DE DESARROLLO</b>	
<b><i>Naturaleza del puesto</i></b>	
Supervisión y desarrollo de planificación de las propuestas que incluyan desarrollo de aplicaciones. Ejecución de la entrega en base a tiempos de trabajo establecidos.	
<b><i>Funciones y responsabilidades</i></b>	
Presentación u asesoramiento de propuestas al departamento de cuentas.	
Desarrollo aplicaciones	
Seguimiento a proveedores de desarrollo para el cumplimiento de tiempos y estándares de desarrollo.	
Desarrollo de propuestas en base a las nuevas tendencias.	
Monitoreo a proveedores.	
Seguimiento y monitoreo de aplicaciones ejecutadas	
<b><i>Competencias</i></b>	
<b><i>Educación</i></b>	<b><i>Habilidades</i></b>
Ingeniería, tecnología en: publicidad, desarrollo o sistemas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Creatividad</li> <li>2. Organización</li> <li>3. Negociación</li> </ol>
<b><i>Experiencia</i></b>	
1 año de experiencia en desarrollo.	

Tabla 16. Descripción y funciones Dirección de medios

<b>DIRECCIÓN DE MEDIOS</b>
<b><i>Naturaleza del puesto</i></b>
Supervisión y desarrollo de planificación de las propuestas que incluyan desarrollo de pauta en medios.
<b><i>Funciones y responsabilidades</i></b>
Relación directa de trabajo con empresas mediáticas y páginas específicas pauta.
Ejecución de paquetes para la creación de páginas segmentadas para pauta.
Relación directa con Google y Facebook como principales mediadores de pauta.
Desarrollo de propuestas en base a palabras clave.
Seguimiento de propuesta y monitoreo.
Presentación de resultados.

<b>Competencias Dirección Medios</b>	
<b>Educación</b>	<b>Habilidades</b>
Ingeniería, tecnología en comunicación, administración, ventas, mercadeo.	1. Análisis 2. Organización 3. Negociación 4. Liderazgo 5. Planificación estratégica 6. Numérico
<b>Experiencia</b>	
1 año en el manejo de medios digitales.	

## 6.4 Compensación administradores, accionistas e inversionistas

### 6.4.1 Compensación administradores

Tabla 17. Compensación administradores

<b>CARGO</b>	<b>SBU mensual Primer año</b>
GERENTE	\$ 800
EJECUTIVO VENTAS	\$ 650
DESARROLLADOR	\$ 500
EJECUTIVO JR	\$ 500
Chofer & Mensajero	\$ 350

El Salario anteriormente mencionado contempla un incremento de aproximadamente el 20% para el ejecutivo de ventas, el ejecutivo jr y gerente en base a comisión de ventas.

#### 6.4.2 Compensación inversionistas

Los inversionistas de la empresa serán parte activa de la empresa. Recibirán un sueldo acorde a sus actividades (gerente y ejecutivo de ventas). Esta información está más detallada en el anexo 14.17

### **6.5 Políticas de empleo y beneficios**

Las políticas de empleo que manejaremos se basarán en la equidad y el respeto. La selección se manejará en base a contacto vía bolsa de empleo de las universidades más representativas del Ecuador así como también medios digitales como página WEB o redes sociales. Se aceptarán hojas de vida y posteriormente evaluarán estas hojas de vida entre los socios para analizar el mejor adeptó.

Una vez seleccionado entrará a un periodo de prueba de tres meses en donde se evaluarán sus aptitudes y relación con el grupo. Después de estos 3 meses de prueba se proseguirá a firmar contrato definido por un año de prestación de servicios.

#### 6.5.1 Beneficios

- El equipo contará con 15 días de vacaciones acordadas según el Ministerio de Trabajo.
- Los trabajadores se encontrarán inscritos bajo el Instituto de Seguridad Social Ecuatoriano. Según el crecimiento de la empresa más adelante se establecerán beneficios con seguridad médica privada.
- Las mujeres embarazadas se registrarán bajo los beneficios establecidos en el código de trabajo en donde se estipula respeto a su contrato en la maternidad y permiso por 12 semanas.
- El equipo se beneficiará de cursos constantes de capacitación en base a las áreas de desarrollo de trabajo personal. También se contará con cursos de desarrollo y capacitación del grupo entero en base a coaching para desarrollo de capacidades grupales.
- Se considerará en un periodo de trabajo de 5 años si el trabajador es calificado para ser parte de la empresa como socio. Es decir, al 6to año

de creación de la empresa se cambiará su figura legal a “anónima” para poder incluir nuevos socios a la junta. Esta modalidad se considera como una nueva forma de trabajar dentro de las empresas considerando que de esta forma retienes al capital humano y lo motivas a dar el 100% de su capacidad considerando que la empresa es en un porcentaje suyo. Los porcentajes y consideraciones legales serán consideradas y estipuladas en el 6to año del negocio.

## 6.6 Derechos y restricciones de inversionistas

Según la ley de Compañías en los artículos 114 y 115 se decretan derechos y restricciones de inversionistas y socios los cuales están expuestos en el anexo 14.18.

## 6.7 Equipo de asesores y servicios

El equipo de asesores se conformará de básicamente el asesoramiento de un profesional contable que ganará honorarios profesionales en base a trabajo realizado mes a mes de contaduría.

Tabla 18. Descripción puesto asesor contable

<b>ASESOR CONTABLE</b>	
<i>Naturaleza del puesto</i>	
Desarrollar y presentar los registros tributarios y contables de la empresa	
<i>Funciones y responsabilidades</i>	
Revisión de gastos de la empresa	
Realizar planilla IESS	
Realizar retenciones	
<i>Competencias</i>	
<i>Educación</i>	<i>Habilidades</i>
Bachiller en Contabilidad	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análisis</li> <li>2. Organización</li> <li>3. Negociación</li> <li>4. Numérico</li> </ol>

## CAPITULO XVI. Cronograma general

### 7.1 Actividades necesarias para poner el negocio en marcha

Una vez que se haya implementado el plan de negocios y mercadeo se desarrollarán las siguientes actividades para su implementación y puesta en marcha:

Tabla 19. Actividades y encargados

<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>
1. Constitución de la compañía	Gerente General
2. Ubicación oficina	Socios
3. Nombramiento Gerente General	Directorio
4. Compra de muebles y enseres	Todo el personal
5. Adecuación oficina	Todo el personal
6. Compra equipos computación	Todo el personal
7. Planificación de ventas	Todo el personal
8. Planificación de medios	Todo el personal

### 7.2 Diagrama de Gantt con actividades

El diagrama de Gantt nos permitirá organizar nuestra planificación de puesta en marcha. Este diagrama será encontrado en el anexo 14.19.

### 7.3 Riesgos e imprevistos

No existen mayores riesgos e imprevistos para la ubicación y planificación de la apertura de la empresa tomando en cuenta que es una empresa que no maneja inventarios ni ubicaciones específicas o críticas.

## **CAPITULO XVII. Riesgos críticos y problemas supuestos**

### **8.1 Supuestos y criterios utilizados**

El negocio se basa en la venta de paquetes especializados para móvil marketing. Existe el paquete básico y el paquete medio; el paquete básico con un total de 5.000 clics en Google, 3.000 clics en Facebook el paquete medio con 10.000 en Google y 5000 en Facebook así como también la inclusión del desarrollo de página Wap para el negocio (10 páginas).

Las ventas se han calculado en base a la determinación de la demanda expuesta en el punto 9.2 como “fuente de ingresos”. Estos ingresos se han concluido después de analizar el estudio de mercado efectuado así como también estadísticas de crecimiento del segmento a nivel internacional. Se han realizado dos paquetes considerando que los clientes no conocen de estos servicios por lo que es recomendable unificar las herramientas para que se puedan apreciar los beneficios de mejor forma.

Contamos con un objetivo de crecimiento anual de en promedio 15% lo cual se refleja con números positivos dentro del punto 9.2.

El capital humano con el que contaremos será en primera instancia la colaboración y esfuerzo de los dos socios fundadores de la empresa. A medida que incrementamos clientes añadiremos más personal de apoyo. Estos socios aportarán un 84,01% de la inversión (50%-50%) y el restante 15,99% será aportado por la Corporación Financiera Nacional a una tasa del 11,20%. La amortización de nuestro préstamo se pagará en 5 años en cuotas de 124,74 USD y un total de intereses por 1.773,48.

### **8.2 Riesgos y problemas principales**

El riesgo que existe es el no satisfacer las ventas a los niveles propuestos en la planeación financiera. Las estimaciones son estimaciones discretas tomando



en cuenta el éxito de empresas como Dinama (analizado en el punto 3.3.2 de esta tesis) y su crecimiento sustancial en los primeros años con el “boom” de la tecnología móvil enfocada en SMS. O el éxito internacional en base a estadísticas obtenidas y analizadas en capítulos anteriores. De todas formas es importante considerar este punto como un riesgo.

Iniciamos a tener rentabilidad a partir del mes seis del primer año sin embargo es una rentabilidad baja que ayuda a que sustentemos nuestros costos fijos y variables. La gestión de ventas está enfocada para que tenga éxito en base a la planeación de marketing que desarrollamos en capítulos anteriores. Su trabajo en la búsqueda y retención de clientes es primordial para el éxito de este negocio.

Como objetivo central en nuestra planeación está la constante evolución con respecto a las tendencias digitales y nuevas tecnologías por lo que creemos en el impacto positivo de este negocio.

## CAPITULO IX. Plan financiero

### 9.1 Inversión inicial

La inversión inicial es de 35.711 USD la cual incluye muebles y enseres, equipos de computación y activos intangibles como constitución de la empresa y desarrollo web. Esta inversión también ha contemplado un colchón de inversión para sustentar 6 meses antes de llegar a tener ingresos positivos en la empresa. El total de inversiones se podrá ver a profundidad en el cuadro punto 10.4.1 mientras que el cuadro que representa el capital de trabajo se podrá analizar en el anexo 14.20.

Tabla 20. Inversión inicial

TOTAL INVERSIONES	\$ 5.291,00
<i>CAPITAL DE TRABAJO</i>	\$ 30.420,00
<b><i>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</i></b>	<b>\$ 35.711,00</b>

### 9.2 Fuentes de ingresos

Las fuentes de ingresos son los paquetes publicitarios con los que contaremos en la agencia. La venta de estos paquetes se basará en la experiencia internacional de ventas en base a casos de éxito. También sustentaremos esta fuente de ingresos en la investigación de mercados realizada en donde el 87% de encuestados dice si utilizaría herramientas de móvil marketing en sus empresas que facturan entre 30 millones y 1300 millones anuales. Finalmente el constante crecimiento, dependencia y accesibilidad de la telefonía móvil en el mercado ecuatoriano permitirá un exitoso desempeño.

El crecimiento porcentual entre años oscila entre el 15% y 20% tomando en cuenta el porcentaje de crecimiento del sector publicitario según un promedio de estadísticas de Infomedia (auditoría y estadísticas publicitarias

de IBOPE) en donde el crecimiento y decrecimiento desde el 2004 según un análisis de estudio de ProChile en el 2010.

Tabla 21. Proyección Ingresos

AÑO/PAQUETES	<i>año 1</i>	<i>año 2</i>	<i>año 3</i>	<i>año 4</i>	<i>año 5</i>
Paquete Básico	\$ 5.200,00	\$ 5.200,00	\$ 5.200,00	\$ 5.200,00	\$ 5.200,00
Total paquete básico	10	12	16	12	17
Paquete Medio	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6.700,00	\$ 6.700,00
total paquete medio	-	-	-	6	6
Ventas totales	<b>52.000</b>	<b>62.400</b>	<b>83.200,00</b>	<b>102.600,00</b>	<b>128.600,00</b>
	<b>Crecimiento</b> %	<b>17%</b>	<b>25%</b>	<b>19%</b>	<b>20%</b>

### 9.3 Costos fijos, variables y semivARIABLES

#### 9.3.1 Costos Fijos

Los costos fijos en los que se incurren cada año son:

- Servicios básicos
  - Teléfono
  - Internet
  - Electricidad
  - Agua
- Suministros
  - Suministros de limpieza
  - Suministros de oficina
- Nómina
- Inversión en mercadeo

Tabla 22. Costos Fijos

<b>COSTOS FIJOS</b>					
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>AÑO1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Teléfono	\$780,00	\$871,92	\$1.005,71	\$1.068,57	\$1.194,28
Internet	\$630,00	\$630,04	\$660,04	\$691,46	\$724,38
Electricidad	\$260,00	\$269,88	\$282,73	\$296,19	\$310,29
Agua	\$220,00	\$228,36	\$239,23	\$250,62	\$251,43
Suministros de limpieza	\$600,00	\$622,80	\$652,45	\$754,28	\$790,20
Suministros de oficina	\$270,00	\$280,26	\$282,86	\$296,32	\$310,43
Nómina	\$16.413,8 5	\$25.728,6 4	\$31.852,8 3	\$40.800,1 6	\$57.206,4 8
Inversión en mercadeo	\$2.500,00	\$3.750,00	\$9.600,00	\$12.000,0 0	\$34.400,0 0
<b>Total Costos Fijos</b>	<b>\$21.673,8 5</b>	<b>\$32.381,9 0</b>	<b>\$44.575,8 5</b>	<b>\$56.157,6 1</b>	<b>\$95.187,4 9</b>

### 9.3.2 Costos Variables

Tomando en cuenta que la empresa no posee materia prima, empaques o materiales necesarios para la creación del servicio se tomará en cuenta las comisiones como costos variables. Estas comisiones serán de 20% de la gestión total realizada.

Tabla 23. Costos Variables

<b>COSTOS VARIABLES</b>					
<b>Descripción</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>Comisión trabajadores</b>	\$ 410,35	\$ 551,07	\$ 547,94	\$ 561,75	\$ 631,06
<b>Total Costos Variables</b>	\$ <b>410,35</b>	\$ <b>551,07</b>	\$ <b>547,94</b>	\$ <b>561,75</b>	\$ <b>631,06</b>

## 9.4 Margen bruto y margen operativo

### 9.4.1 Margen Bruto

El margen bruto de nuestro estado de pérdidas y ganancias esperado oscila entre el 85% de las ventas totales. Es decir el resultado de los ingresos totales menos el costo de ventas genera un margen de en promedio el 85%.

Tabla 24. Margen Bruto

	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
	\$	\$	\$	\$	\$
<b>INGRESOS</b>	<b>57.200,00</b>	<b>62.400,00</b>	<b>83.200,00</b>	<b>102.600,00</b>	<b>128.600,00</b>
-Costo de	\$	\$	\$	\$	\$
ventas	1.560,00	3.414,00	12.726,03	14.482,22	19.480,76
<b>UTILIDAD</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>
<b>BRUTA</b>	<b>55.640,00</b>	<b>58.986,00</b>	<b>70.473,97</b>	<b>88.117,78</b>	<b>109.119,24</b>
<b>MARGEN</b>					
<b>BRUTO</b>	<b>97%</b>	<b>95%</b>	<b>85%</b>	<b>86%</b>	<b>85%</b>

### 9.4.2 Margen operativo

El margen operativo oscila entre 30% y 40% del año 1 al año 4. En el año 5 baja a 14% tomando en cuenta que existe una inversión en mercadeo para un evento exclusivo para clientes actuales y potenciales del mercado.

Tabla 25. Margen Operativo

	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>MARGEN</b>	\$	\$	\$	\$	\$
<b>OPERACIONAL</b>	25.458,36	28.512,35	25.458,92	33.919,10	18.513,65
<b>PORCENTAJE</b>					
<b>OPERACIONAL</b>	45%	46%	31%	33%	14%

## **9.5 Estado de resultados actual y proyectado**

En el estado de resultados observaremos las pérdidas y ganancias (PYG) del ejercicio por 5 años. Este cuadro se ha calculado con tres escenarios: positivo, negativo y esperado. Estos tres escenarios han sido calculados en base a un incremento y decremento del 10% considerando un promedio del crecimiento de la industria publicitaria. Los tres escenarios del PYG se encuentran en el anexo 14.21

## **9.6 Balance general actual**

En el balance general observaremos los activos, pasivos y patrimonio de la empresa proyectados a 5 años en escenario esperado. Se puede constar en este balance un excedente que se ajusta en el efectivo como parte del activo. Este excedente nos ayudará a cubrir necesidades que pueda tener la empresa y actuará como una reinversión. En el quinto año existe una reinversión en mercadeo con respecto a un curso de capacitación de móvil marketing a nuestras empresas como parte de nuestra campaña de fidelización así como también de potenciales clientes. Para observar el balance general revisar anexo 14.22.

## **9.7 Flujo de efectivo actual y proyectado**

El flujo de efectivo nos enseñará el flujo económico con el que contaremos a 5 años en base al análisis del TIR y el VAN. Se ha calculado un estado de flujo de efectivo considerando los siguientes escenarios:

### 9.7.1 Apalancado

Positivo

Negativo

Esperado

### 9.7.2 Desapalancado

Positivo

Negativo

Esperado

Estos tres escenarios han sido calculados en base a un incremento y decremento del 10% en base a un promedio del crecimiento de la industria publicitaria. El TIR tiene como comparativo al punto de corte establecido con el cálculo del CAPM en donde flujos mayores a este porcentaje serán los mejores a considerar, flujos menores serán descartados. En el anexo 14.23 se encontrarán todos los flujos mencionados.

## 9.8 Punto de equilibrio y flujo de efectivo positivo

El punto de equilibrio tiene como objetivo mostrarnos las unidades mínimas a vender para que nuestro negocio sea rentable. El negocio maneja dos productos específicos los cuales poseen costos variables en base a comisión por venta del 20%. Se ha calculado el punto de equilibrio en base a la formula por la utilización de un solo producto que tienen distintos costos.  $X=CF/(P-CV)$

Para llegar a un equilibrio económico cada año tendremos que vender por lo menos:

Tabla 26. Punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO					
DETALLE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Paquetes	5	7	10	3	

## 9.9 Índices financieros

Con el objetivo de analizar el desempeño de la empresa se han analizado los siguientes índices financieros:

### 9.9.1 Razón Corriente

La razón corriente o solvencia mide cuántos dólares de activos corrientes se tiene para cubrir cada dólar por pasivo corriente. Entre mayor a 1.5 esté asegurará la empresa un margen de seguridad económico.

Nuestra empresa maneja índices bastante positivos con respecto a la solvencia de la empresa como lo podemos observar en la tabla 9.12

Tabla 27. Razón Corriente

INDICE	FORMULA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Solvencia	activo corriente/pasivo corriente	4,65	9,21	9,34	12,74	18,65

### 9.9.2 Margen sobre ventas

El margen sobre ventas refleja la rentabilidad que tiene el negocio en toda la operación, considerando costos, gastos, intereses, impuestos.

Tabla 28. Margen sobre ventas

INDICE	FORMULA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Margen sobre ventas	utilidad neta/ventas	28%	29%	17%	21%	9%

El margen sobre ventas de nuestro flujo esperado es positivo considerando que el porcentaje rinde más de lo que un fondo bancario podría ofrecer. El año 5 el margen sobre ventas baja 2 puntos menos de lo esperado por un banco pero no es inquietante considerando que se hace una inversión en el negocio y en los clientes en base al desarrollo del curso especializado.

### 9.9.3 Nivel de endeudamiento

El nivel de endeudamiento nos hará entender qué tan endeudada está la empresa. Gracias a que incrementamos ventas disminuimos el nivel de endeudamiento a partir del segundo año.



Tabla 29. Nivel de endeudamiento

INDICE	FORMULA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Nivel de endeudamiento	Pasivo/activo	20%	10%	10%	8%	5%

#### 9.9.4 ROE

Tabla 30. ROE

INDICE	FORMULA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Rendimiento sobre capital ROE	<i>Utilidad neta/patrimonio</i>	35%	29%	18%	23%	10%

El rendimiento sobre el capital que tenemos tiene cifras bastante positivas tomando en cuenta que los porcentajes que se retribuirá a los socios son buenos. El año 5 el porcentaje baja considerando la reinversión en los clientes incrementando la inversión en mercadeo para el curso.

### 9.10 Valoración

La rentabilidad de la empresa se calculará en base al modelo CAPM, siendo una de las herramientas más utilizadas a nivel mundial pues considera datos importantes como la tasa de los bonos del gobierno de los Estados Unidos y las betas, representadas por el índice S & P o NYSE. El cálculo del CAPM está especificado en el anexo 14.24.

El TIR debe ser mayor a este índice para considerar su validez pues de esta forma el proyecto será llamativo. Los escenarios a evaluar son los factores apalancado y desapalancado.

El criterio para aceptar un VAN es que sea igual o mayor a cero por lo cual en cualquier caso de nuestro proyecto es satisfactorio.

Tabla 31. Resultado VAN y TIR Apalancado

<b>APALANCADO</b>		
ESCENARIO	VAN	TIR
Esperado	\$ 12.551,49	35%
Optimista	\$ 50.560,57	41%
Negativo	\$ 34.669,27	29%

Nuestro TIR Esperado apalancado se establece en el 35%, porcentaje positivo dentro de la industria en base al nivel de inversión y endeudamiento.

Tabla 32. Resultado VAN y TIR No apalancado

<b>NO APALANCADO</b>		
ESCENARIO	VAN	TIR
Esperado	\$ 13.319,57	36%
Optimista	\$ 55.666,49	45%
Negativo	\$ 32.601,62	28%

El TIR no apalancado esperado se establece en el 39%. Es interesante entender que esta cifra no es trascendentalmente mucho más alta que el TIR apalancado considerando que el préstamo y las inversiones son bajos.

## CAPITULO X. Propuesta de negocio

### 10.1 Financiamiento deseado

La inversión inicial es de 35.711 USD la cual incluye muebles y enseres, equipos de computación y activos intangibles como constitución de la empresa y desarrollo web. Esta inversión también ha contemplado un colchón de inversión para sustentar 6 meses antes de llegar a tener ingresos positivos en la empresa.

### 10.2 Estructura de capital y deuda buscada

La inversión inicial de nuestro proyecto será de 35.711 USD, mismos que serán financiados con un aporte total de 15.000 USD de parte de cada uno de los dos socios dando un total de 30.000 USD equivalente al 84,01% de la inversión total. El crédito que buscaremos como parte de apoyo de la Corporación Financiera Nacional será para el restante 15,99% es decir 5.711 USD a una tasa activa referencial para PYMES a cinco años de apalancamiento.

Tabla 33. Financiamiento de la inversión

FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN		
Descripción	Valor	Porcentaje de Participación
Capital Socios	\$ 30.000,00	84,01%
Crédito Necesario	\$ 5.711,00	15,99%
<b>Inversiones</b>	<b>\$ 35.711,00</b>	<b>100,00%</b>

### 10.3 Capitalización

La empresa será avalada por dos socios que serán parte activa de la empresa ambos con 50% de inversión con un capital de 15.000 USD. El restante porcentaje será abarcado por un crédito de la Corporación Financiera Nacional como es resaltado en el punto anterior. La tabla del capital de socios podrá ser visto en el anexo 14.25

## 10.4 Uso de fondos

El destino del uso de fondos es el siguiente:

### 10.4.1 Inversión inicial

Tabla 34. Inversión Inicial

<b>Muebles y Enseres</b>			
<b>Muebles/Enseres</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor C/U</b>	<b>Valor</b>
Escritorios	2	\$150,00	\$300,00
Sillas	6	\$50,00	\$300,00
Exhibidor	1	\$250,00	\$250,00
Mini Sala	1	\$500,00	\$500,00
Teléfonos	2	\$18,00	\$36,00
Pizzarones	3	\$35,00	\$105,00
	<b>TOTAL</b>		<b>\$1.491,00</b>

<b>Equipos de Computación</b>			
<b>Equipo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor C/U</b>	<b>Valor</b>
Computadoras	2	\$600,00	\$1.200,00
Impresoras	1	\$100,00	\$100,00
Smartphone	1	\$500,00	\$500,00
Proyector	1	\$500,00	\$500,00
	<b>TOTAL</b>		<b>\$1.800,00</b>

<b>Activos Intangibles</b>			
<b>Constitución de la Empresa</b>			
<b>Constitución de la Empresa</b>	\$ 1.000,00	1	\$ 1.000,00
<b>Página WEB</b>	\$ 1.000,00	1	\$ 1.000,00
	<b>TOTAL</b>		<b>\$ 2.000,00</b>

<b>TOTAL INVERSION INICIAL</b>	<b>\$ 5.291,00</b>
--------------------------------	------------------------

## 10.5 Retorno para el inversionista

El Valor Actual o VAN de nuestro proyecto es positivo considerando la estimación del proyecto a 5 años. El VAN esperado de nuestra empresa de

forma apalancada tiene como retorno 12.551,49 USD es decir es una inversión más rentable que invertir versus alguna tasa bancaria o un fondo.

El valor de la Tasa Interna de Retorno también se encuentra dentro de estándares favorables como podremos ver a continuación:

Tabla 35. Escenario Apalancado

**APALANCADO**

ESCENARIO	VAN	TIR
Esperado	\$ 12.551,49	35%
Optimista	\$ 50.560,57	41%
Negativo	\$ 34.669,27	29%

Tabla 36. Escenario No apalancado

**NO**

**APALANCADO**

ESCENARIO	VAN	TIR
Esperado	\$ 13.319,57	36%
Optimista	\$ 55.666,49	45%
Negativo	\$ 32.601,62	28%

## **CAPITULO XI. Conclusiones y recomendaciones**

### **11.1 Conclusiones**

Es muy interesante resaltar que a medida que este proyecto fue desarrollándose fueron presentándose varias nuevas empresas que mostraban seguir un camino similar al proyecto planteado: enfocado en el móvil marketing y las herramientas de desarrollo y comunicación. Se comprueba el viejo refrán “mientras uno lo piensa el otro lo hace”.

Este proyecto es un proyecto viable y rentable. Viable considerando las nuevas tendencias que, gracias al estudio de mercado efectuado mostraban la percepción del cliente hacia las nuevas tecnologías y su aceptación. Un 75% de encuestados dice actualmente no trabajar con estrategias de móvil marketing pues no conoce al respecto. Después de haber leído un extracto de tendencias a la digitalización de marcas internacionales hacia el móvil marketing, un total de 87% de las empresas encuestadas aprobaron la utilización de móvil marketing con sus empresas.

Este proyecto es rentable considerando los índices de retorno de inversión así como flujos anuales. El flujo de inversión inicial que esta empresa posee en muebles, enseres y equipos es de 5.291 USD más un capital de trabajo de 30.420 USD por sustento de 6 meses antes de los flujos positivos.

Los paquetes fueron desarrollados en base a las necesidades del mercado en donde la penetración de búsquedas en Google es alto así como Facebook y la gestión de búsqueda de páginas especializadas en base a estrategias planteadas. Son paquetes que tienen un costo representativo sin embargo mientras más empresas entiendan el concepto de la estrategia de móvil marketing, el beneficio para sus empresas y el país siga desarrollando sus canales dentro de esta herramienta se verán mejores resultados.

Se han considerado los flujos de ventas en base a las inversiones anuales de las empresas encuestadas en donde un 48% de las empresas encuestadas invierten de 1.000 a 10.000 USD mensuales en el canal digital, teniendo de este porcentaje la oportunidad de abarcar un 87% de empresas que aceptaría

utilizar móvil marketing en sus estrategias. De estas un total de 77% aprobaría utilizar de un 10 a un 30% de su inversión anual en mercadeo en el canal móvil es decir estarían dispuestos a incrementar inversión digital versus tradicional es decir, incrementar sustancialmente la inversión mensual de 1.000 a 10.000 USD en una cantidad mayor.

Es importante considerar que esta empresa se enfocará en la investigación y desarrollo de nuevos servicios que se vayan desarrollando mundialmente para satisfacer nuevas necesidades así como el retorno por la fidelización de nuestros clientes. Muchas de las inversiones mensuales en nuestro servicio serán en base a la satisfacción y fidelización en la inversión de una empresa que reinvierte sus esfuerzos en el canal móvil. Es por eso la importancia del evento de fidelización para nuestros clientes frecuentes y potenciales clientes en el quinto año.

Finalmente algo muy importante dentro de lo que respecta la viabilidad de este negocio es el ambiente organizacional y gestión de trabajo de los colaboradores y socios lo cual permitirá una sinergia entre el trabajo y el desarrollo de una empresa positiva.

## **11.2 Recomendaciones**

- 10 Se recomienda un constante análisis de tendencias de desarrollo de tecnologías de móvil marketing para no perder el posicionamiento de mercado de nuestra empresa como innovadora y líder y siempre estar a la vanguardia.
- 11 Es muy recomendado generar lazos de confianza entre el proveedor Google y Facebook en base a la certificación con el curso de capacitación y entrenamiento que proveen estas dos empresas.
- 12 Constante atención al cliente en base al entendimiento de sus necesidades e intereses particulares.

## REFERENCIAS

- A+A Marketing Edge (2013). Recuperado 18 de febrero 2013 de [www.facebook.com/AAMakEdge](http://www.facebook.com/AAMakEdge)
- Adlatina.com. (2012). *Ecuador está descubriendo su propio lenguaje publicitario, lejano a los estereotipos*. Recuperado 13 marzo 2013 de, <http://www.adlatina.com/publicidad/chavarr%C3%ADa-%E2%80%9Cecuador-est%C3%A1-descubriendo-su-propio-lenguaje-publicitario-lejano-los>
- Agencia española de datos. (2010) *Memoria 2010*. Recuperado 13 marzo 2013 de, [http://www.agpd.es/portalwebAGPD/canaldocumentacion/memorias/memoria\\_2010/common/AEPD\\_Memoria\\_2010.pdf](http://www.agpd.es/portalwebAGPD/canaldocumentacion/memorias/memoria_2010/common/AEPD_Memoria_2010.pdf)
- Alseoblog.com (sf). *Search Market Share*. Recuperado el 14 marzo 2013 de [www.alseoblog.com](http://www.alseoblog.com)
- Alvaro Rattinger. (2011) *Agencias especializadas: el panorama del ATL y el BTL*. Recuperado 13 marzo 2013 de, <http://www.merca20.com/agencias-especializadas-el-panorama-del-atl-y-btl/>
- Banco Central del Ecuador (2013). *Estadísticas Macroeconómicas presentación coyuntural*. Recuperado 16 junio 2013 de <http://www.bce.fin.ec/>
- Boletín CEA #99 (2012). *Resultados Económicos*. Recuperado el 16 de noviembre 2012 de, Cámara de Comercio de Quito
- Buró de análisis informativo. (2012). *La inversión Extranjera Directa de Ecuador se concentró en minas, construcción y servicios*. Recuperado 15 noviembre 2012 de <http://www.burodeanalisis.com/2012/01/18/la->



[inversion-extranjera-directa-de-ecuador-se-concentro-en-minas-construccion-y-servicios/](#)

Cámara de Comercio Guayaquil. (2011), *Boletín Económico*. Recuperado 15 noviembre 2012 de, <http://www.lacamara.org/website/images/boletines/2011%20junio%20be%20versfinal%20ccg%20ecuador%20indice%20de%20libertad%20econmica.pdf>

Coberturadigital.com (2008). Internet en el Ecuador 2008, del millón de usuarios más del 60% son de Quito. Recuperado el 14 mayo 2013 de <http://www.coberturadigital.com/2008/05/22/internet-en-ecuador-2008-del-millon-de-usuarios-mas-60-son-de-quito/>

Damodaran.(2012). Recuperado 15 mayo 2013 de <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

Danec.com (sf). Recuperado el 18 febrero 2013 de, [www.danec.com](http://www.danec.com)

DefiniciónABC.com. (sf). *Definición de Geolocalización*. Recuperada 16 noviembre 2012 de, <http://www.definicionabc.com/geografia/geolocalizacion.php>

Ecuavisa.com (2013) *La ley de comunicación también impone reglas a la publicidad*. Recuperado 1 julio 2013 de, <http://www.ecuavisa.com/articulo/noticias/actualidad/33522-ley-de-comunicacion-tambien-impone-reglas-la-publicidad>

Elciudadano.gob.ec, (2011), *Inversión pública en el Ecuador redujo el desempleo de forma sostenida*. Recuperada 15 noviembre 2012 de, [http://www.elciudadano.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=26488:inversion-publica-en-el-ecuador-redujo-el-desempleo-en-forma-sostenida&catid=3:economia&Itemid=44](http://www.elciudadano.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=26488:inversion-publica-en-el-ecuador-redujo-el-desempleo-en-forma-sostenida&catid=3:economia&Itemid=44)

Eleconomista.es (2012). *El uso de smartphones o tabletas como "billeteras" común para el 2020 (estudio)*. Recuperado el 13 febrero 2013 de, <http://ecodiario.eleconomista.es/internacional/noticias/3902633/04/12/Usode-smartphones-o-tabletas-como-billeteras-comun-para-2020-estudio.html>

Elhoy.com.ec (2011). *Inversión extranjera directa cayó casi a la mitad en Ecuador en 2010*. Recuperado 15 noviembre 2012 de, <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/inversion-extranjera-directa-cayo-casi-a-la-mitad-en-ecuador-en-2010-471942.html>

Elhoy.com.ec (2012) *Derechos de los consumidores y usuarios*. Recuperado 15 noviembre 2012 de, <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/derechos-de-los-consumidores-y-usuarios-566909.html>

Eltelegrafo.com.ec (2013) *En el 2013, el PIB de Ecuador crecerá un 3,5%*. Recuperado 25 marzo 2013 de, <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/en-el-2013-el-pib-de-ecuador-crecera-un-35.html>

Eltelegrafo.com.ec. (2012). *El PIB de Ecuador aumenta a USD 88.186 millones*.

Recuperado 19 febrero 2013 de, <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/el-pib-de-ecuador-aumenta-a-usd-88-186-millones.html>

Eluniverso.com (2010). *La inversión extranjera decrece según BCE.*

Recuperado el 16 noviembre 2012 de, <http://www.eluniverso.com/2010/09/02/1/1356/disminuye-inversion-extranjera-ecuador.html>

Eluniverso.com. (2010). *La inversión extranjera decrece según el BCE,*

Recuperado 15 noviembre 2012 de, <http://www.eluniverso.com/2010/09/02/1/1356/disminuye-inversion-extranjera-ecuador.html>

Eluniverso.com. (2013). *El Ecuador tiene 16,9 millones de líneas celulares, cifra que supera a su población.* Recuperado el 1 julio 2013 de, <http://www.eluniverso.com/2013/01/22/1/1356/ecuador-tiene-169-millones-lineas-celulares-cifra-supera-poblacion.html>

Geeks.com (2013). Recuperado 18 febrero 2013 de [www.geeks.com.ec](http://www.geeks.com.ec)

Gutiérrez y De la Vara (2009 p.153) Control Estadístico de Calidad y Seis Sigma

INEC. (2011). *Boletín de datos.* Recuperado 15 noviembre 2012 de, [http://www.inec.gob.ec/sitio\\_tics/](http://www.inec.gob.ec/sitio_tics/)

Internetworldstats.com (2011). *Utilización Internet Ecuador.* Recuperado 16 noviembre 2012 de, <http://www.internetworldstats.com/sa/ec.htm>

Jobber D. y Lancaster G. (2012 p.55) Administración de ventas

Juan Pablo del Alcazar Ponce (2012). *Formación Gerencial.* Recuperado el 15

noviembre 2012 de <http://blog.formaciongerencial.com/2012/04/16/el-marketing-movil-en-ecuador-2012/>

Lahora.com.ec (2012) *Salario básico en Ecuador subirá a 318 dólares desde 2013.* Recuperado 19 febrero 2013 de, [http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101441279/-1/Salario\\_b%C3%A1sico\\_sube\\_a\\_318\\_d%C3%B3lares\\_desde\\_2013.html#.UdjzODtWySo](http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101441279/-1/Salario_b%C3%A1sico_sube_a_318_d%C3%B3lares_desde_2013.html#.UdjzODtWySo)

Lahora.com.ec (2012). *El gobierno fijará el salario en el 2013.* Fecha de recuperación 15 enero 2013 de, <http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101440371#.Uf0cGNJWySo>

Lared.es. (2013). *Tendencias en marketing móvil: el futuro de la publicidad está en tu teléfono.* Recuperado el 25 junio 2013 de; <http://www.red.es/reportajes/articulos/id/5532/tendencias-marketing-movil-futuro-la-publicidad-esta-tu-telefono.html>

Lehman y Winer (2007 p.68/ p. 251).Administración del Producto.

Leo Burnet Blog. (2012). Recuperado 23 marzo 2013 de, <http://www.b-xleo.com/?p=2910>

Patricia Gallardo. (2012). *Internet en cifras.* Recuperado 16 noviembre 2012 de, <http://patriciagallardo.com/2012/01/internet-en-cifras-enero-2012-penetracion-y-market-share-ranking-de-buscadores-y-redes-sociales/>

Pronaca.com (sf). Recuperado el 18 febrero 2013 de [www.pronaca.com](http://www.pronaca.com)

Puro Marketing. (2012). *La inversión publicitaria en Internet y móviles seguirá*

*creciendo en 2012. Recuperada el 13 febrero 2013 de,*  
<http://www.puromarketing.com/21/12561/inversion-publicitaria-internet-moviles-seguira-creciendo-2012.html>

Puro Marketing. (2012). *La inversión publicitaria en Internet y móviles seguirá creciendo en 2012.* Recuperado 16 noviembre 2012 de,  
<http://www.puromarketing.com/21/12561/inversion-publicitaria-internet-moviles-seguira-creciendo-2012.html>

Puro Marketing. (2012). *Los ingresos obtenidos a través del Móvil en el mercado español superan los 1390 millones de euros.* Recuperado 15 noviembre 2012 de,  
<http://www.puromarketing.com/21/12822/ingresos-obtenidos-traves-movil-mercado-espa-superan.html>

Puro Marketing. (2012). *Mobile Marketing, ¿Evolución o Revolución?*  
Recuperado 16 noviembre 2012 de,  
<http://www.puromarketing.com/21/12786/marketing-evolucion-revolucion.html>

Puro Marketing. (2013). *La cuarta parte de los anunciantes considera el display la publicidad móvil del futuro.* Recuperado el 27 abril 2013 de,  
<http://www.puromarketing.com/21/15931/cuarta-parte-anunciantes-considera-display-publicidad-movil-futuro.html>

Redacción marketingdirecto.com. (2012). *Vodafone España y Mobi Targets*

*impulsan una nueva red 'performance premium' para móvil.* Recuperado 19 febrero 2013 de, <http://www.marketingdirecto.com/especiales/marketing-movil/vodafone-espana-y-mobi-targets-impulsan-una-nueva-red-performance-premium-para-movil-2/>

Revista EKOS (2011). *Empresas con mayor facturación en Ecuador.*

Sin Autor. (2012, p. 8). Síntesis Macroeconómica de la CEA.

Vanesa Rosero. (2012). Pasos para la constitución de una empresa.

Recuperado el 13 junio 2013 de, <http://es.slideshare.net/vanessarosero/pasos-para-la-constitucion-de-una-empresa>

Vistazo. (sf). *Smartphones a pasos inteligentes.* Recuperado 13 febrero 2013

de, <http://www.vistazo.com/ea/vidamoderna/imprimir.php?Vistazo.com&id=3760>

## **ANEXOS**

## Anexo 14.1

### Necesidades de información

Fuente	Necesidades de información	Fuente	Metodología
CLIENTES	Qué tipo de empresa es (PYME, INDUSTRIAL)	CLIENTE	ENCUESTAS
	Donde puedo encontrar a este tipo de empresas	ANALISIS FUENTES	OBSERVACIÓN
	¿Hacen publicidad?	CLIENTE/OBSERVACIÓN	ENCUESTA
	Gasto anual en publicidad	CLIENTE/OBSERVACIÓN	ENCUESTA/FOCUS
	¿Conocen de la publicidad digital?	CLIENTE	ENCUESTA/FOCUS
	¿Con qué agencias trabajan? (digital y tradicional)		
	Porcentaje de publicidad que destinan a digital vs tradicional	CLIENTE	ENCUESTA
	Disponibilidad del departamento de mercadeo	CLIENTE	FOCUS GROUP
	nivel de dificultad de en el entendimiento digital	CLIENTE	ENCUESTA/FOCUS
	Herramientas digitales que se utilizan en publicidad digital	CLIENTE	ENCUESTA/FOCUS
	Conocimiento de móvil marketing	CLIENTE	ENCUESTA/FOCUS
	Conocimiento de pauta en medios digitales	CLIENTE	ENCUESTA/FOCUS
	Gasto anual en publicidad	CLIENTE	ENCUESTA
	Gasto anual en pauta tradicional	CLIENTE	ENCUESTA
	Quién maneja la pauta actual?	CLIENTE	ENCUESTA/FOCUS
	Experiencia en mercadeo digital	CLIENTE	FOCUS GROUP



	¿Cómo se ve apoyada la estrategia de mercadeo con el apoyo de publicidad digital?	CLIENTE	FOCUS GROUP
	Conocimiento de móvil marketing	CLIENTE	ENCUESTA/FOCUS
	Le interesaría el manejo integral de una agencia de móvil marketing? Para el manejo de las estrategias específicamente enfocadas a móvil marketing?	CLIENTE	ENCUESTA/FOCUS
	Le interesarían productos como: geolocalización, pauta en móvil, desarrollo de aplicaciones, compra en línea, códigos QR?	CLIENTE	ENCUESTA/FOCUS
	¿Cuántas empresas hay con el enfoque que buscamos?	SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS	OBSERVACIÓN
	¿Cuál es la situación del mercado actual en cuando al gasto en publicidad?	CLIENTE	FOCUS GROUP
	Qué se considera como un sustituto a las estrategias de móvil marketing?	CLIENTE	ENCUESTA/FOCUS
	¿Cuánto gastan anualmente estas empresas en publicidad?	ANALISIS FUENTES	OBSERVACIÓN
PROVEEDORES	¿Dónde los puedo encontrar y cómo?	GUIA PROVEEDORES PUBLICITARIOS MARKKA/GUIA TELEFÓNICA	OBSERVACIÓN
	¿Cómo los puedo contactar?	ALVARO LEÓN	ENTREVISTA A PROFUNDIDAD DINAMA
	¿Cuánto tiempo se encuentran en el mercado?	ALVARO LEÓN	ENTREVISTA A PROFUNDIDAD DINAMA
	¿Cuál es su filosofía empresarial?	ALVARO LEÓN	ENTREVISTA A PROFUNDIDAD DINAMA
	¿Cuáles son sus condiciones de venta?	ALVARO LEÓN	ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

## SUSTITUTOS

		DINAMA
¿Cuál es su cartera de clientes?	ALVARO LEÓN	ENTREVISTA A PROFUNDIDAD DINAMA
¿Cuál es su disponibilidad para el apoyo estratégico?	ALVARO LEÓN	OBSERVACIÓN
¿Conocen una empresa con esta idea?		
¿Manejan certificaciones o cursos?	VARIOS	OBSERVACIÓN/ENTREVISTA
¿Dónde se encuentran?	DIRECTORIOS	OBSERVACIÓN
¿Cómo los localizo?	DIRECTORIOS	OBSERVACIÓN
¿Qué líneas de negocios manejan?	WEB	OBSERVACIÓN
¿Cuánto tiempo se encuentran en el mercado?	WEB	OBSERVACIÓN
Facilidades de pago	WEB	OBSERVACIÓN
¿Cuáles son sus precios?	WEB	OBSERVACIÓN
¿Cómo es la calidad de sus productos	REFERENCIA CLIENTES	OBSERVACIÓN
¿Cómo es su servicio?	REFERENCIA CLIENTES	OBSERVACIÓN
Cuál es su capacidad de desarrollo de productos?	REFERENCIA CLIENTES	OBSERVACIÓN
¿Cuáles son sus fortalezas?	REFERENCIA CLIENTES	OBSERVACIÓN
¿Cuáles son sus debilidades?	REFERENCIA CLIENTES	OBSERVACIÓN
Garantías, cumplimiento con sus clientes	REFERENCIA CLIENTES	OBSERVACIÓN

## **Anexo 14.2**

### **Esquema de la sesión focal**

#### **PREÁMBULO/RAPPORT**

1. Agradecimiento y bienvenida
2. Naturaleza de la sesión (naturalidad, espontaneidad, informalidad, acuerdos y desacuerdos)
3. Preguntas obvias con humor
4. No hay respuestas correctas incorrectos, lo que la persona piense.
5. Mencionar las grabaciones
6. Indicar quienes acompañaran en la sala
7. Pedir de favor que se apaguen los equipos celulares o poner en silencio
8. Preguntas o intereses?

## **Anexo 14.3**

### **Preguntas y respuestas Grupo Focal**

#### **1. ¿Conocen de la publicidad digital? ¿Qué conocen?**

Cecilia: está ingresando bastante en E-business. Nosotros entendemos que debemos estandarizar la publicidad para que todo sea integral y si en una valla dice algo también lo tengamos en WEB.

Pablo: vale la pena tener énfasis en este canal de comunicación por los nuevos desarrollos que se pueden desarrollar.

Alejandra: es un tema muy presente ahora, en mis marcas son marcas que se enfocan a niños a jóvenes a madres es fundamental llegar a estos consumidores por el medio digital. Utilizábamos bastantes medios masivos, desde hace 2 años empezamos a incursionar en el mundo digital Smartphone, Facebook... Las empresas no le dan tanto presupuesto a la parte digital aquí en Ecuador pero en EEUU ya es parte de un presupuesto alto. Creo que es un reto para los mercadólogos ya ingresar en este mundo.

Andrea: Trabajamos con desarrollo digital WEB y Facebook para poder crear tendencias e interactuar con la gente. Sabemos que con esto no lograremos compra directa pero si fidelización.

Andrés: en mi caso esto es el pan de cada día: contamos con redes sociales, Facebook, pinterest, instagram, twitter, buscadores adwords palabras claves portales de pauta. La idea es pautar en un futuro en aplicaciones de GPS, etc.

Veronica: en Maresa manejamos bastantes marcas fiat, crysler, Mazda son marcas totalmente diferentes, utilizamos distintos medios acorde a distintos targets. Contamos con una persona in house que maneja la parte digital. Contamos con participación en Waze para geolocalización. Trabajamos con CRM para desarrollo de mayor impacto.

## **2. ¿Efectividad entre ATL y digital?**

Andrés: en digital tu puedes segmentar, el costo es bajo y puedes medir. Puedes cambiar la estrategia de la publicidad a la marcha es decir en tv tendrías que repetir todo el comercia.

Alejandra: niveles de detalle impresionante, por ejemplo tvcable no tiene mediciones en redes sociales por ejemplo si puedes.

## **3. ¿La primera vez que les ofrecieron estos servicios su recibimiento fue positivo, negativo, presionado o fluido? Cuando le enseñaron del producto le explicaron bien de que se trata?**

Pablo: evolución la primera vez que te hablaban de hi5, etc la gente no entendía de qué se trataba. Tenemos la ventaja de ser un país muy americanizado, el Ecuador tiene un buen crecimiento en este sentido. Marketing digital es para la nueva generación, enfocarnos en estas nuevas

mentes. Es difícil cambiar el chip, enfocarse también en empresas que tengan departamentos de mercadeo, para que no gastes tus esfuerzos.

Alejandra: A veces uno cree que por ser Facebook, redes uno sabría todo como agencias deben ser socios para los clientes darles enfoques diferentes, estrategias. Que seas el asesor que le recomiendes lo mejor, dar un paso más y presentar una estrategia, indagan investigan de tu empresa y van con algo más algo preparado.

Andrea: Hay que llegar a los segmentos con diferentes estrategias. Dentro del mix de marketing evolucionar hacia las nuevas tendencias pero no olvidar al tradicional.

Andrés: al segmento mayor enfocar lo digital de una forma digerible, en base a la rentabilidad de su empresa.

Cecilia: también se deben explicar los filtros, seguridades.

Veronica: Tienen que venir conociendo al cliente al que le harán la propuesta.

#### **4. ¿Creen que las agencias digitales en algún punto pueden morir?**

Andrés: no creo que pues las agencias tradicionales también hubieran muerto.

Pablo: no todas las empresas tienen un equipo interno.

Alejandra: no es el mismo enfoque.

Veronica: tenemos un manejo interno pero también un aval externo como apoyo.

#### **5. ¿Conocen de móvil marketing? (No: cuál es tu percepción qué has escuchado?)**

Andrea: envío SMS

Veronica: SMS, aplicaciones navegación por páginas web que sean compatibles con celulares, georeferenciación.

Alejandra: aplicaciones QR, tablets

Andrés: mercadeo a través del teléfono, realidad aumentada. UDLA trabajará con realidad aumentada. Es una vinculación de estrategia ATL a digital.

Ejemplo Orange: veías publicidad de orange y cazabas mariposas mientras casabas mariposas ganabas puntos.

### 6. ¿Potencialización de móvil marketing con sus marcas?

Alejandra: hay potencialización

Andrés: lo que se viene en el futuro, móvil es tu billetera, pasaje aéreo esta aquí...

Pablo: ya no compras cámara de fotos todo esta aquí.

Cecilia: Nosotros manejamos las cita salud vía móvil, confirmaciones, en vez de telemarketing. La mayoría de personas esta apurada no tienen tiempo más allá de ver a su móvil

### 7. ¿Qué productos sustitutos podrían resaltar para las estrategias de móvil marketing?

Alejandra: No se si haya un sustituto, pero en algún momento reventará así pasó con Facebook.

Cecilia: son complementarios

#### Anexo 14.4

#### Formato de encuesta

### ENCUESTA

ENCUESTA NRO.  
FECHA:

DATOS DE IDENTIFICACIÓN			
NOMBRE: _____		TELÉFONO: _____	
CIUDAD: QUITO	EMPRESA:	Cargo:	
DATOS DE CLASIFICACIÓN			

Edad: _____					OBSERVACIONES:
25 a 35 años (1)		Sexo Masculino ( 1 )			
36 a 45 años (2)		Femenino ( 2 )			
46 a 55 años (3)					
56 a 65 años (4)					

*Buenos días/buenas tardes, mi nombre es (DIGA SU NOMBRE)y estoy haciendo la tesis de la UDLA. PRESENTE CREDENCIAL.. El día de hoy estamos hablando con gente como usted para conocer acerca de **las necesidades en torno al desarrollo de agencias mediáticas**. Quisiéramos contar con su colaboración. Toda la información que usted me proporcione será utilizada únicamente con fines estadísticos y no será revelada a persona alguna, su identidad será mantenida en el anonimato.  
(SI LA PERSONA ACEPTA SER ENTREVISTADA CONTINÚE, SI RECHAZA LA ENTREVISTA, AGRADEZCA AMBLEMENTE, REGISTRE Y TERMINE)*

#### 1.¿En qué tipo de empresa trabaja?

Empresa Pequeña (Facturación anual: 50.000-500.000) \_\_\_\_\_  
 Empresa Mediana (Facturación anual: 500.001-50.000.000) \_\_\_\_\_  
 Empresa Grande (Facturación anual: 50.000.001-1000.000.000) \_\_\_\_\_  
 Corporación (Facturación anual: 1000.000.000-1200.000.000) \_\_\_\_\_

#### 2. ¿Su empresa trabaja con publicidad? (nótese publicidad como desarrollos gráficos, anuncios de prensa, TV, desarrollos digitales, radio) SI SU RESPUESTA ES NO AGRADEZCA Y FINALICE.

Si \_\_\_\_\_  
 No \_\_\_\_\_

#### 3. ¿Qué tipo de publicidad maneja? (marque 2 si es necesario) SI SU RESPUESTA ES OFFLINE SIGA A LA SIGUIENTE PREGUNTA SI SU RESPUESTA ES ONLINE SIGA A LA PREGUNTA 7.

Online (Digital) \_\_\_\_\_  
 Offline (ATL) \_\_\_\_\_

#### 4. En publicidad Offline “ATL” ¿Qué medios utiliza?

TV \_\_\_\_\_  
 Prensa \_\_\_\_\_  
 Radio \_\_\_\_\_  
 Impresos \_\_\_\_\_  
 BTL \_\_\_\_\_  
 Vías publicitarias \_\_\_\_\_

**5. ¿Cuál es su gasto anual USD en publicidad tradicional (ATL)?**

0-1.000 \_\_\_\_\_  
 1.001-10.000 \_\_\_\_\_  
 10.001-50.000\$ \_\_\_\_\_  
 50.001-10.0000 \_\_\_\_\_  
 100.001 o más \_\_\_\_\_

**6. En escala de 1-5 ¿Cuál ha sido el nivel de satisfacción en base al retorno de la inversión anual en publicidad tradicional (ATL)?**

1-----2-----3-----4-----5

**7. ¿En publicidad Online “digital” qué tipo de herramientas utiliza?**

Redes Sociales \_\_\_\_\_  
 Pauta Digital \_\_\_\_\_  
 WEB \_\_\_\_\_  
 Móvil marketing \_\_\_\_\_

**8. ¿Cuál es el presupuesto mensual en USD destinado a publicidad digital?**

0-1.000 \_\_\_\_\_  
 1.001-10.000 \_\_\_\_\_  
 10.001-50.000 \_\_\_\_\_  
 50.001-100.000 \_\_\_\_\_  
 100.001 o más \_\_\_\_\_

**9. En escala de 1-5 ¿Cuál ha sido el nivel de satisfacción en base al retorno de la inversión anual en publicidad digital?**

1-----2-----3-----4-----5

**10. ¿Ha utilizado estrategias de móvil marketing? SI SU RESPUESTA ES NO SIGA A LA PREGUNTA 13**

Si \_\_\_\_\_  
 No \_\_\_\_\_

**11. ¿Qué considera como un sustituto a las estrategias de móvil marketing?**

Agencias ATL \_\_\_\_\_  
 Agencias BTL \_\_\_\_\_  
 Trabajar personalmente \_\_\_\_\_  
 Otro \_\_\_\_\_

**12. De las siguientes herramientas de móvil marketing ¿cuáles son las que actualmente utiliza?**

SMS \_\_\_\_\_  
 WAP \_\_\_\_\_  
 Pauta Móvil \_\_\_\_\_



Aplicaciones \_\_\_\_\_  
Geolocalización \_\_\_\_\_

**13. EXPLICACIÓN DEL FUTURO DE LA PUBLICIDAD Y EL MOVIL MARKETING.**  
**En base a la anterior explicación, ¿Utilizaría herramientas de móvil marketing en su empresa? SI SU RESPUESTA ES NO SIGA A LA PREGUNTA 15.**

Si \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_

**14. ¿Qué porcentaje de su presupuesto anual asignaría al móvil marketing como estrategia para su empresa?**

10%-30% \_\_\_\_\_  
30%-60% \_\_\_\_\_  
60%-90% \_\_\_\_\_  
90%-100% \_\_\_\_\_

**15. ¿Maneja pauta digital? SI SU RESPUESTA ES NO AGRADEZCA Y FINALICE.**

Si \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_

**16. ¿Quién maneja su pauta actual digital?**

Agencias de medios \_\_\_\_\_  
Internamente en la empresa \_\_\_\_\_

**17. ¿Cuál es su presupuesto mensual en USD asignado a la pauta digital?**

500 o menos \_\_\_\_\_  
500-1000 \_\_\_\_\_  
1000-2000 \_\_\_\_\_  
2000-5000 \_\_\_\_\_  
5000 o más \_\_\_\_\_

## **Anexo 14.5**

### **Segmentación empresas**

#### *A.) Empresas Industriales*

<b>Variables</b>	<b>Segmentación I: Empresas industriales Pequeñas</b>	<b>Segmentación II: Empresas Industriales Medianas</b>	<b>Segmento III: Empresas Industriales Grandes</b>
<b>Necesidades</b>	Apoyo en la comunicación integral digital tanto interna como externa (proveedores, clientes y personal)	Apoyo en la comunicación integral digital tanto interna como externa (proveedores, clientes y personal)	Apoyo en la comunicación integral digital tanto interna como externa (proveedores, clientes y personal)

<i>Descripción de la industria</i>	Consideramos empresas industriales grandes aquellas empresas que se dedican a la manufacturación y comercialización de productos tanto de consumo como de industria que tienen un posicionamiento medio-bajo en la población ecuatoriana.	Consideramos empresas industriales grandes aquellas empresas que se dedican a la manufacturación y comercialización de productos tanto de consumo como de industria que tienen un posicionamiento medio en la población ecuatoriana.	Consideramos empresas industriales grandes aquellas empresas que se dedican a la manufacturación y comercialización de productos tanto de consumo como de industria que tienen un posicionamiento alto en la población ecuatoriana.
<i>facturación anual</i>	<b>30-100</b>	<b>100-200</b>	<b>200-1300</b>
<i>Total industria***</i>	132	47	24
<i>Tipo de industria del total</i>	Manufactura, agricultura, alimentos y petróleo y gas	Agricultura, automotriz, petróleo, manufactura,	Ensambladora de vehículos, Petróleo y gas, Alimentos, Agricultura
<i>Provincia: Pichincha</i>	55	19	17

## B.) Empresas Comerciales

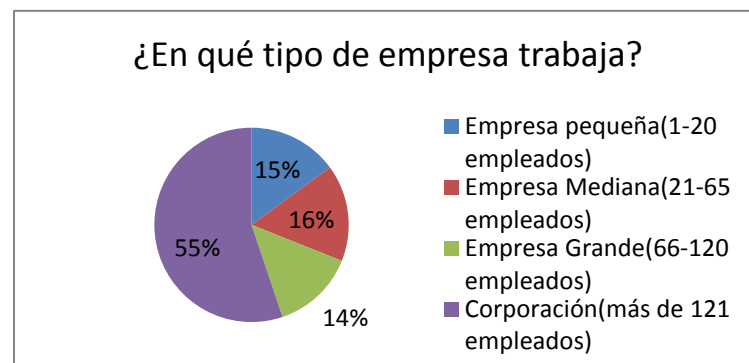
<b>Variables</b>	<b>Segmentación I: Empresas Comerciales y de servicio Pequeñas</b>	<b>Segmentación II: Empresas Comerciales y de servicio medianas</b>	<b>Segmentación III: Empresas Comerciales y de servicio Grandes</b>
<i>Necesidades</i>	Apoyo en la comunicación integral digital tanto interna como externa (proveedores, clientes y personal)	Apoyo en la comunicación integral digital tanto interna como externa (proveedores, clientes y personal)	Apoyo en la comunicación integral digital tanto interna como externa (proveedores, clientes y personal)
<i>Descripción de la industria</i>	Consideramos empresas comerciales y de servicios grandes aquellas empresas que se dedican a la comercialización de productos o servicios que son reconocidas con un posicionamiento medio-bajo en Ecuador	Consideramos empresas comerciales y de servicios grandes aquellas empresas que se dedican a la comercialización de productos o servicios que son reconocidas con un posicionamiento medio en Ecuador	Consideramos empresas comerciales y de servicios grandes aquellas empresas que se dedican a la comercialización de productos o servicios que son reconocidas con un posicionamiento alto en Ecuador
<i>facturación anual</i>	<b>30-100</b>	<b>100-200</b>	<b>200-1300</b>

<i>Total industria***</i>	117	38	18
<i>Tipo de industria del total</i>	Comercio, servicios a empresas, bancos, seguros	Comercio, servicios a empresas, bancos, seguros	Comercio, telecomunicaciones, servicios a empresas, bancos
<i>Provincia: Pichincha</i>	75	15	9

## Anexo 14.6

### Preguntas y respuestas encuesta

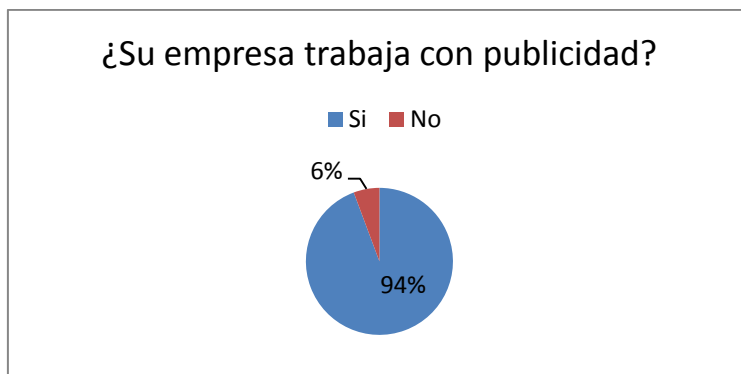
#### 1. ¿En qué tipo de empresa trabaja?



55% de las personas encuestadas trabajan en una corporación de más de 121 empleados, 16% de las personas trabajan en una empresa mediada de 21 a 65 empleados, 14% de las personas encuestadas trabajan en una empresa grande de 66 a 120 empleados

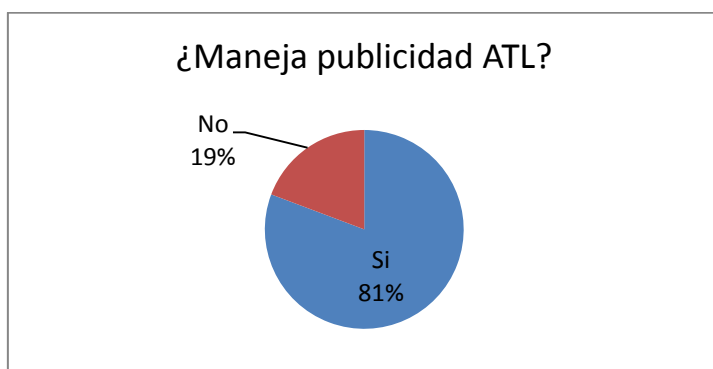
Es importante tener diversidad de opiniones en las encuestas presentadas para así entender de mejor forma las necesidades de nuestro target objetivo.

***¿Su empresa trabaja con publicidad? (nótese publicidad como desarrollos gráficos, anuncios de prensa, TV, desarrollos digitales, radio)***



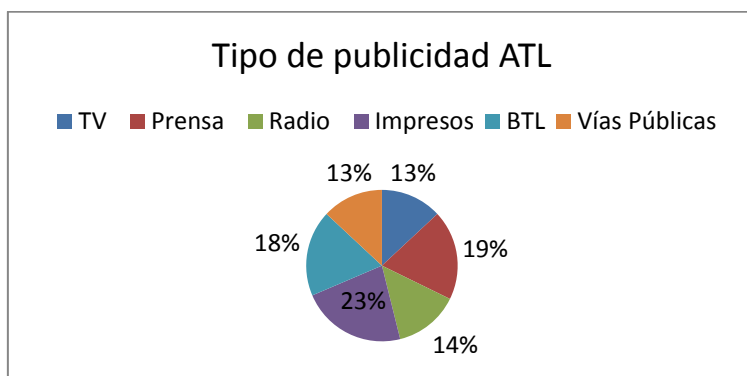
Entre las personas encuestadas, las empresas que trabajan con publicidad son el 94% mientras que las que no trabajan con publicidad son el 6%.

### ¿Maneja publicidad ATL u “offline”?



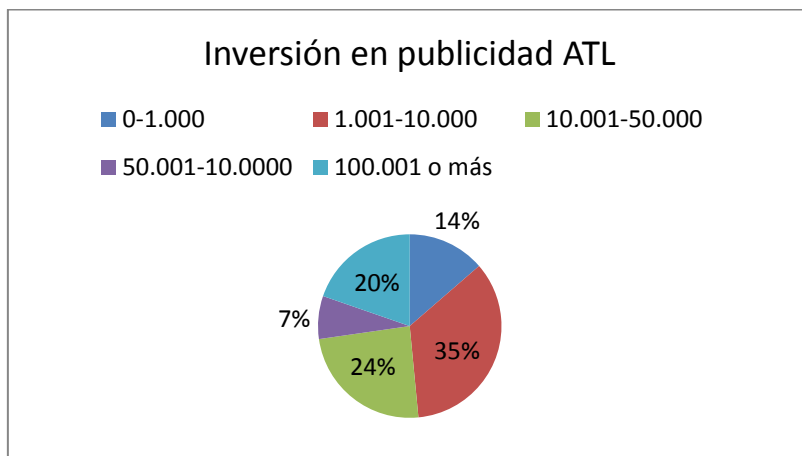
81% de las empresas utilizan publicidad ATL, es decir, medios tradicionales de publicidad: impresos, vallas, tv, radio. El otro 19% no utiliza publicidad ATL.

### En publicidad Offline “ATL” ¿Qué medios utiliza?



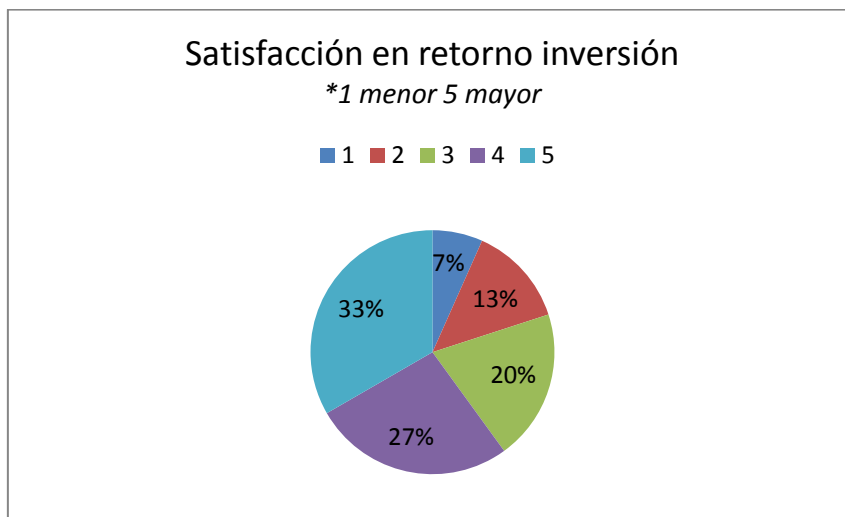
Del 81% de empresas que utilizan publicidad; un 23% utiliza impresos, 19% prensa, 18% BTL, 14% radio, 13% vías públicas y otro 13% TV.

**¿Cuál es su gasto mensual USD en publicidad tradicional (ATL)?**



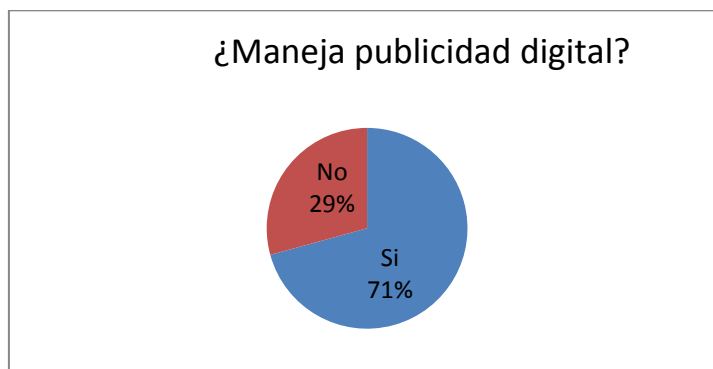
Mensualmente las empresas encuestadas que utilizan publicidad ATL gastan; un 35% de 1.001 a 10.000 USD, un 24% de 10.001 a 50.000 USD, un 20% 100.0001 o más USD, un 14% de 0-1.000 USD y finalmente un 7% 50.001 a 100.000 USD.

**En escala de 1-5 ¿Cuál ha sido el nivel de satisfacción en base al retorno de la inversión mensual en publicidad tradicional (ATL)?**



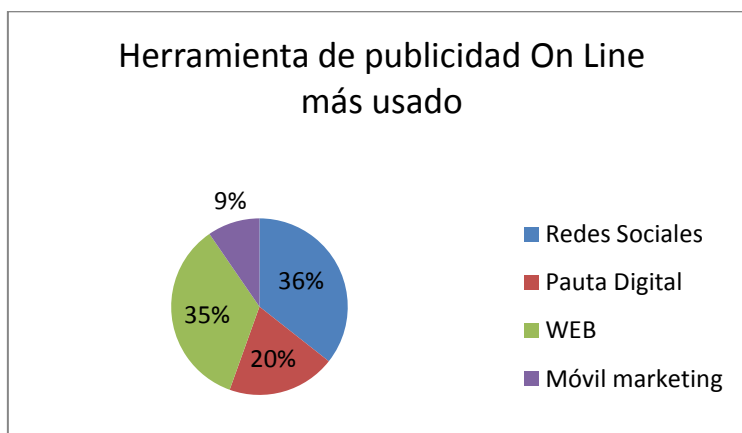
El retorno de la inversión después de haber invertido en publicidad ATL ha sido un 33% excelente (5) , un 27% bueno (4), 20% satisfactorio (3), 13% normal y 7% malo.

**¿Maneja publicidad digital u “online”?**



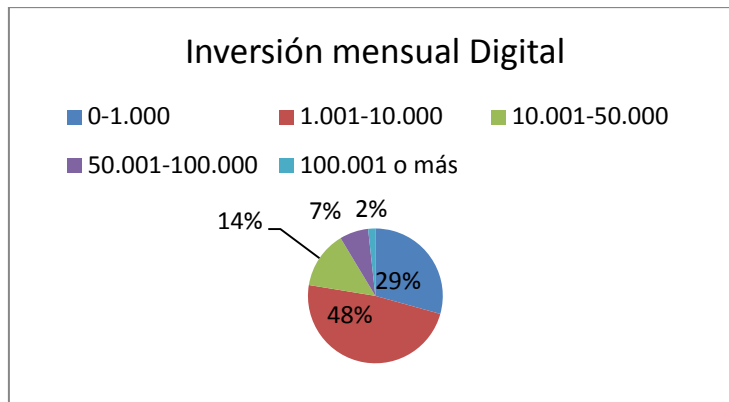
71% de las empresas encuestadas manejan publicidad digital, 29% no utilizan publicidad digital.

**¿En publicidad Online “digital” qué tipo de herramientas utiliza?**



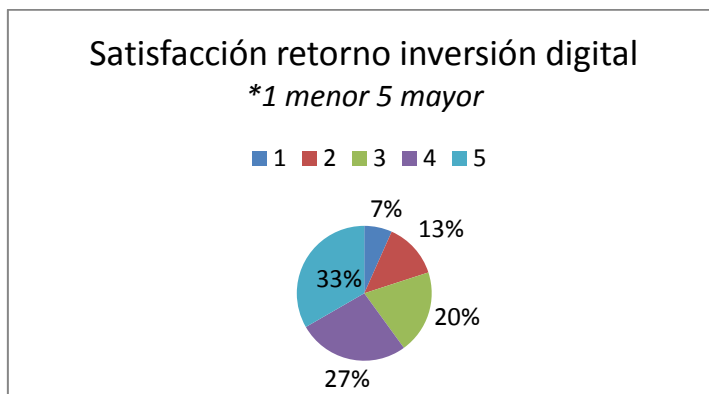
Las herramientas utilizadas en publicidad digital son: 36% redes sociales, 35% web, 20% pauta digital y 9% móvil marketing.

**¿Cuál es el presupuesto mensual en USD destinado a publicidad digital?**



El presupuesto mensual en USD destinado a publicidad digital es de 48% de 1.001 a 10.000, 29% 100.001 o más, 14% de 10.001 a 50.000, 7% 50.005 a 100.000 y finalmente 2% 100.001 o más.

**En escala de 1-5 ¿Cuál ha sido el nivel de satisfacción en base al retorno de la inversión anual en publicidad digital?**



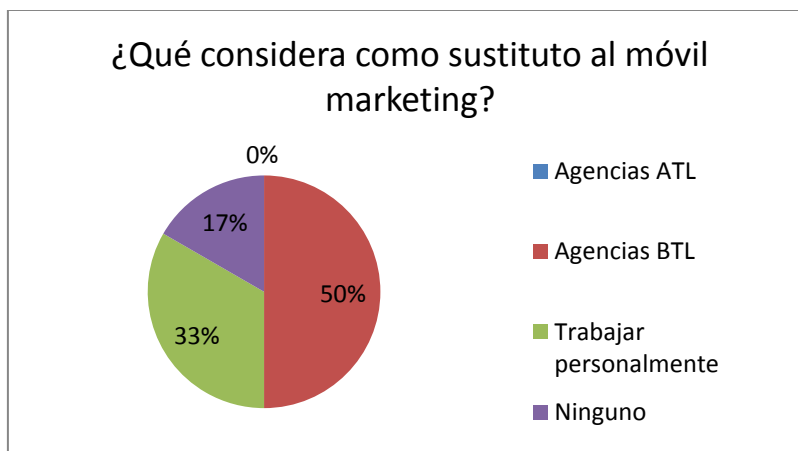
La satisfacción del retorno de inversión digital es de un 33% excelente (5), 27% bueno (4), 20% satisfactorio (3), 13% normal (2) y 7% malo (1).

**¿Ha utilizado estrategias de móvil marketing?**



Un 75% de las personas encuestadas no han utilizado herramientas de móvil marketing. 25% si han utilizado herramientas de móvil marketing.

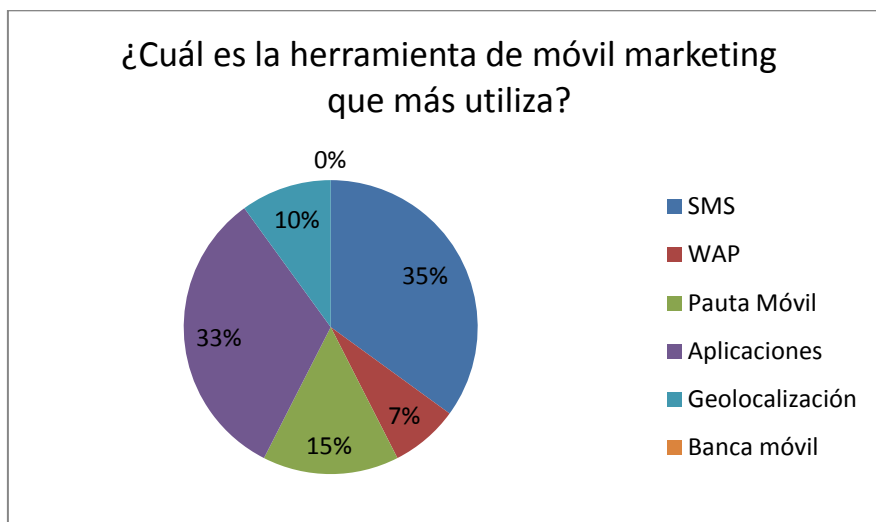
**¿Qué considera como un sustituto a las estrategias de móvil marketing?**



Es importante entender qué es lo que los encuestados consideran como sustitutos de móvil marketing. Entre las respuestas contamos con un 50% que cree que un sustituto son agencias BTL, 33% ven un sustituto el trabajar personalmente y un 17% no ven las opciones presentadas como sustitutos.



**De las siguientes herramientas de móvil marketing ¿cuáles son las que actualmente utiliza?**



De las personas que contestaron si utilizan móvil marketing; 35% utilizan SMS, 33% utilizan aplicaciones, 15% pauta móvil, 10% geolocalización y finalmente 7% Wap.

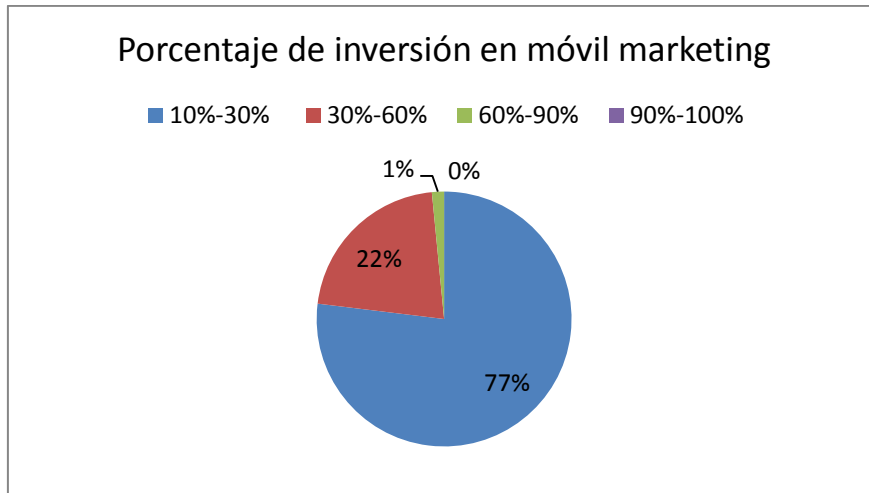
#### **EXPLICACIÓN DEL FUTURO DE LA PUBLICIDAD Y EL MOVIL MARKETING.**

**En base a la anterior explicación, ¿Utilizaría herramientas de móvil marketing en su empresa?**



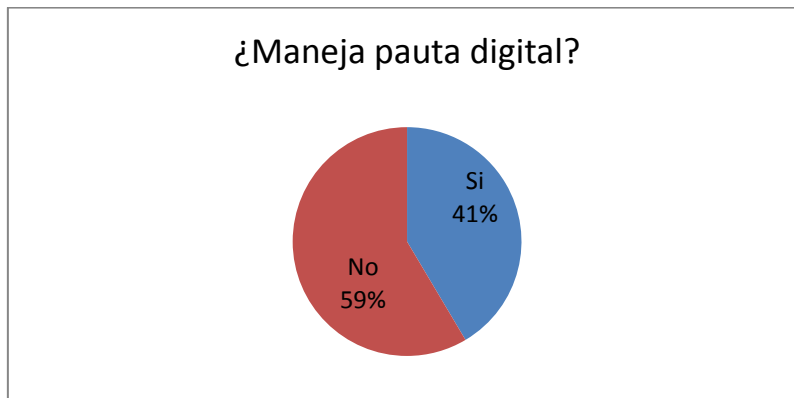
Después de haber leído un extracto con respecto al futuro y proyecciones de la publicidad digital y el móvil marketing 87% de los encuestados explicaron que si utilizarían móvil marketing en su empresa, 13% no utilizaría móvil marketing.

**¿Qué porcentaje de su presupuesto anual asignaría al móvil marketing como estrategia para su empresa?**



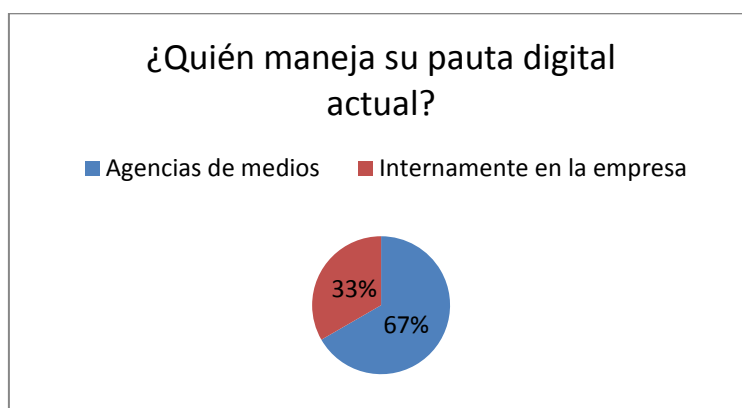
Después de haber leído acerca de la publicidad digital y su futuro, 77% de los encuestados invertiría entre un 10 a un 30% de su inversión anual de mercadeo en móvil marketing, 22% de un 30 a un 60% y un 1% de 60 a 90%.

**¿Maneja pauta digital? SI SU RESPUESTA ES NO AGRADEZCA Y FINALICE.**



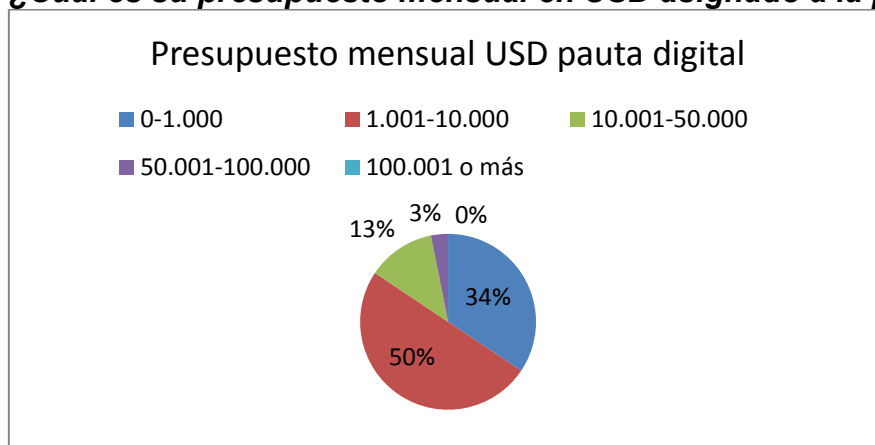
59% de las empresas encuestadas no manejan publicidad, 41% si maneja publicidad digital.

### ¿Quién maneja su pauta actual digital?



Del 41% que si manejan publicidad digital, 67% maneja pauta digital con una agencia de medios, 33% maneja pauta digital internamente en la empresa.

### ¿Cuál es su presupuesto mensual en USD asignado a la pauta digital?

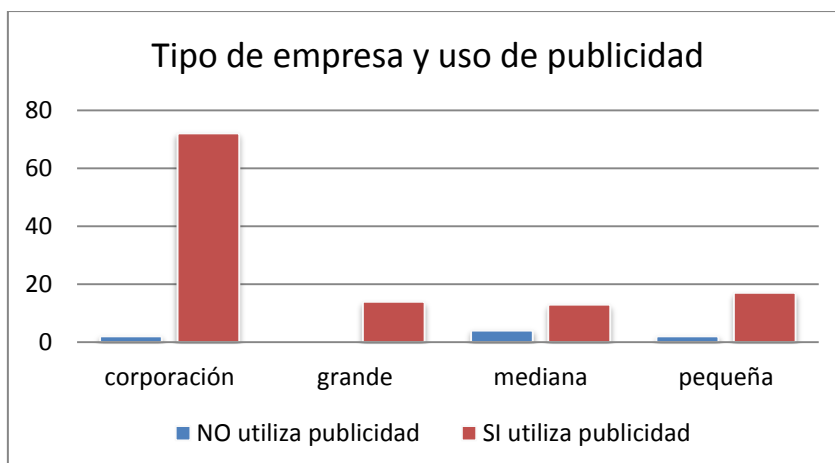
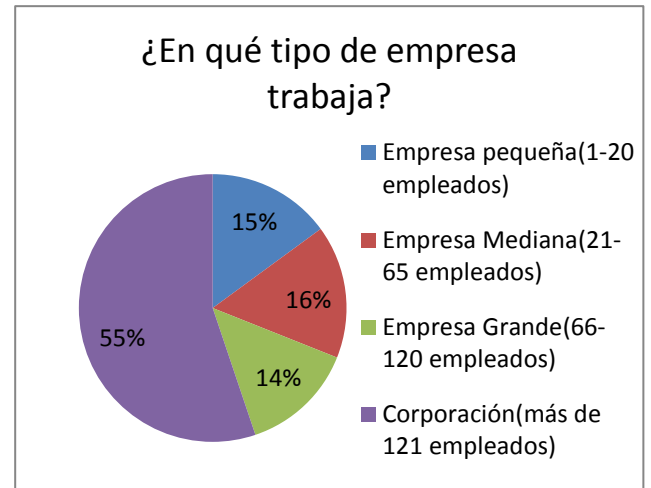


El 50% de los encuestados destina un total de 1.001 a 10.000 USD mensuales en pauta digital, 34% de 0 a 1.000 USD, 13% de 10.001 a 50.000 USD y finalmente 3% de 50.001 a 100.000.

### Cruce de preguntas

1. ¿En qué tipo de empresa trabaja? ¿Su empresa hace publicidad?

Se ha realizado un cruce de variables entre los tipos de empresas que contestaron la encuesta y su participación en el uso de publicidad:

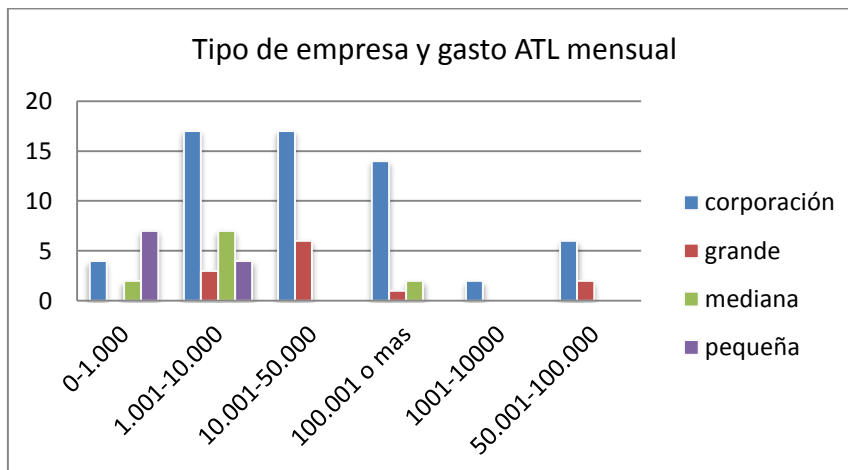
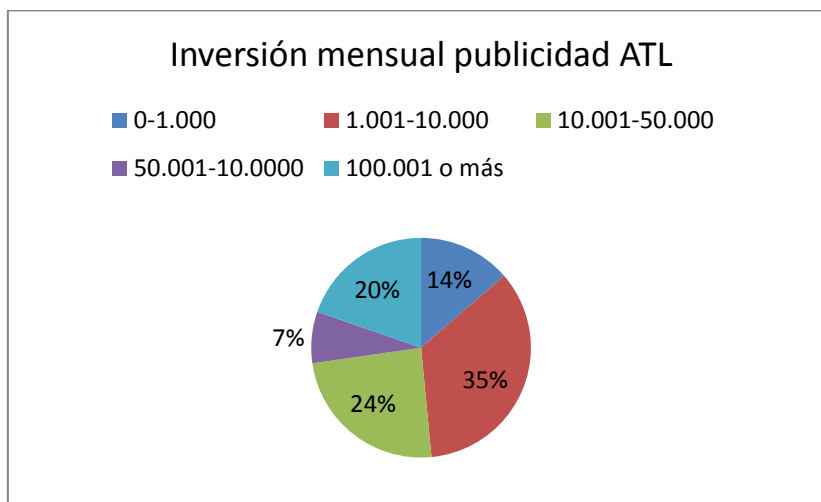


**Observación:** Es importante entender de nuestro mercado potencial planteado, cuántas personas actualmente hacen publicidad para así poder seguir fraccionando nuestro mercado y sus necesidades. Un 94% si hace publicidad en su empresa, de este porcentaje alrededor de 70 empresas que si utilizan publicidad son de empresas tipo corporaciones (con más de 121 empleados), alrededor de 15 empresas que si utilizan publicidad son de empresas grandes (66-120 empleados), alrededor de 10 empresas que si utilizan publicidad son

medianas (21-65 empleados) y finalmente alrededor de 18 empresas que si utilizan publicidad son pequeñas (1-21 empleados).

**Conclusión:** No hay una determinante fuerte para establecer el hecho de qué tipo de empresa podría necesitar de nuestros servicios. Es decir, existe un bajo porcentaje de personas que no hacen publicidad en empresas tipo corporación por ejemplo. Debemos analizar más variables para entender nuestro mercado. De todas formas si es importante contar con el mayor porcentaje de participación publicitaria de parte de corporaciones.

### 1. ¿Cuál es su gasto ATL mensual?

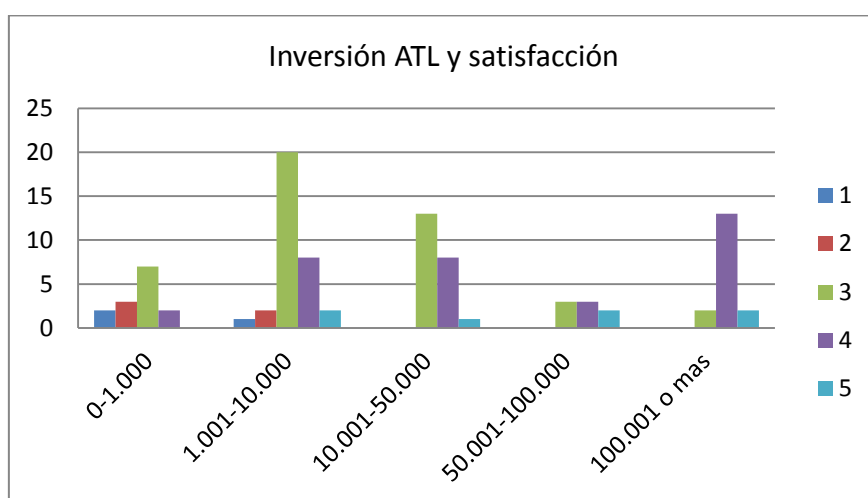


**Observación:** Actualmente las empresas encuestadas tienen una mayor inversión mensual con un total porcentual de 35% entre 1.001 a 10.000 USD es decir un total anual aproximado de 120 mil USD. La siguiente mayor inversión es de 10.001 a 50.000 con un 24% del total y 100.001 o más con un 20%.

En el segundo cuadro entendemos que las corporaciones invierten mensualmente en distintos rangos desde 1.000 mensuales hasta 100.001 o más.

*Conclusión:* Es interesante entender el total general de inversión de las empresas para así desglosar y alcanzar un porcentaje estimado para digital. En la mayoría de empresas en el Ecuador la inversión ATL es la inversión principal de sus empresas y de ahí se desglosa el rubro “digital”. Por eso es importante entender cuáles son los esfuerzos en el canal ATL.

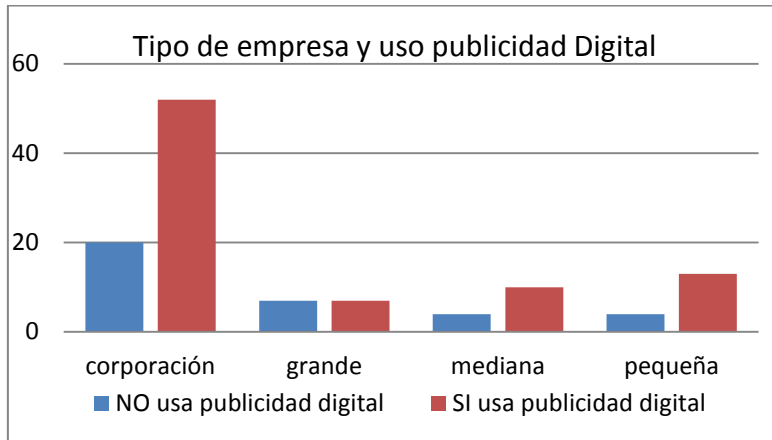
## 2. ¿Cuál es la inversión en ATL y de esta inversión, cuál es la satisfacción final del cliente?



*Observación:* 3 inversiones de 0 a 10.000 USD mensuales han sido calificadas con el número 1 de satisfacción es decir “pésima” calificación. 5 empresas que invirtieron de 0 a 10.000 calificaron su satisfacción a la inversión con un 2 es decir “malo”. 45 empresas con inversiones oscilando entre 0 a 100.001 o más calificaron con un 3 es decir “medio” nivel de satisfacción. 34 empresas con inversión mensual entre 0 a 100.001 o más calificaron su satisfacción de inversión en 4 es decir “buena” y finalmente 9 empresas calificaron su inversión entre 1.001 a 100.001 o más 5 es decir “excelente”.

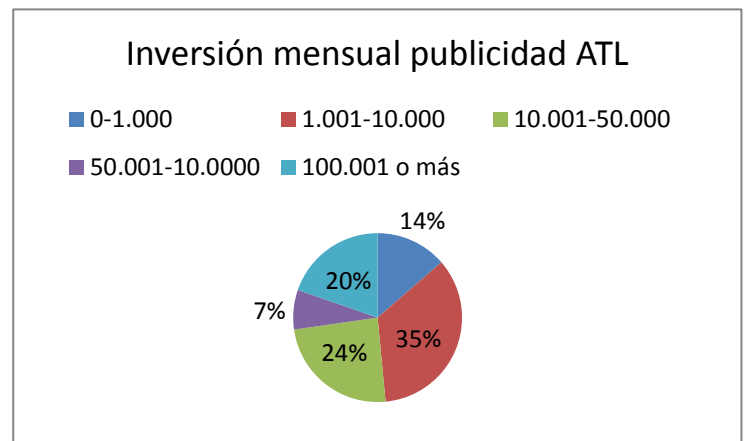
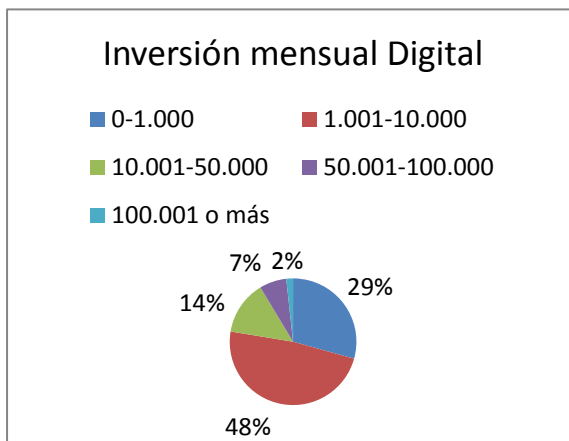
*Conclusión:* No hay una determinante específica de inversión mensual que mida satisfacción. Es decir no necesariamente las personas con mayores niveles de inversión son las más satisfechas. Puede ser que en el caso de las empresas que invirtieron 100.001 o más mensualmente y calificaron de 3 su satisfacción de retorno no se le haya planificado una estrategia coherente lo cual concluyó en un derroche de recursos económicos. Por otro lado 2 empresas que invirtiendo de 0 a 1.000 USD mensuales han llegado a un nivel de satisfacción en inversión publicitaria óptima.

### 3. Uso de publicidad digital



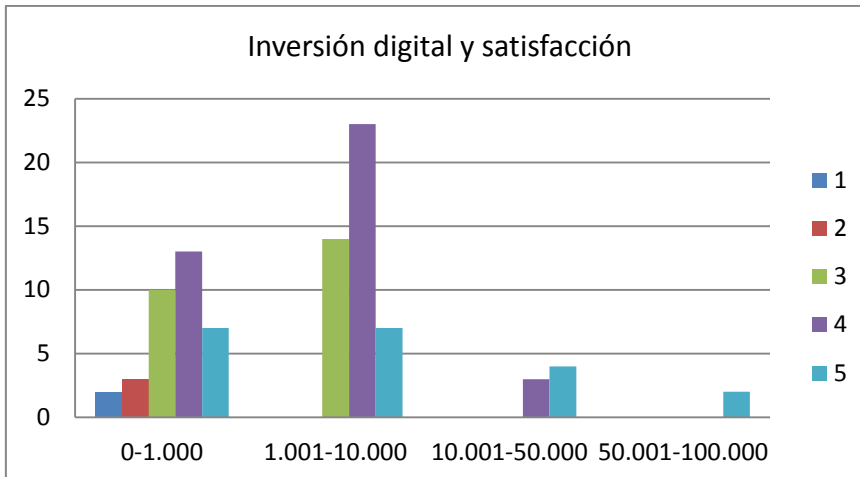
35 empresas de un total de 124 empresas encuestadas no utilizan publicidad digital el 89 restante sí, es decir un 72% si utiliza publicidad digital.

### 4. Inversión mensual digital



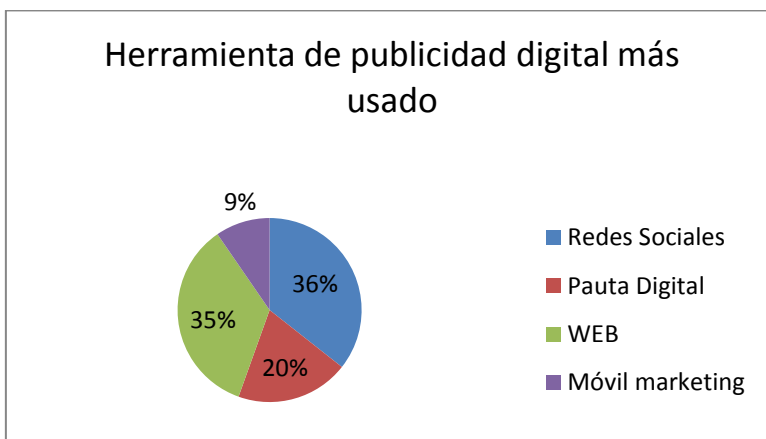
**Observación:** La mayor inversión mensual digital es un 48% entre 1.001 a 10.000 USD, seguida por un 29% de 0 a 1.000 USD, 14% de 10.001 a 50.000, 7% de 50.001 a 10.000 y finalmente un 2% de 100.001 o más.

**Conclusión:** En la inversión mensual ATL también predomina la inversión mensual de 1.001 a 10.000 seguido por un 24% de 10.001 a 50.000 mientras que en digital baja a un rango de 0 a 1.000. De todas formas aunque las inversiones son mayores en ATL, la satisfacción es más alta con la inversión digital como vemos en el siguiente cuadro:



La mayoría de inversiones poseen una satisfacción media de 3 a 5, solamente 3 empresas del total han calificado a la inversión digital como 2 o “mala” y ninguna empresa lo ha calificado con 1 o “pésimo”. Existen mayores calificaciones del número 5 es decir “excelente” con un total de 20 empresas y un total de 39 empresas que consideran que su inversión fue “buena” con el número 4. Es muy importante esta relación pues nos permite entender que si bien el mercado no está 100% inmerso en la cultura digital, los resultados que estas herramientas presentan los llevan a utilizar cada vez más estas herramientas y así vincular mayores porcentajes de inversión a estos.

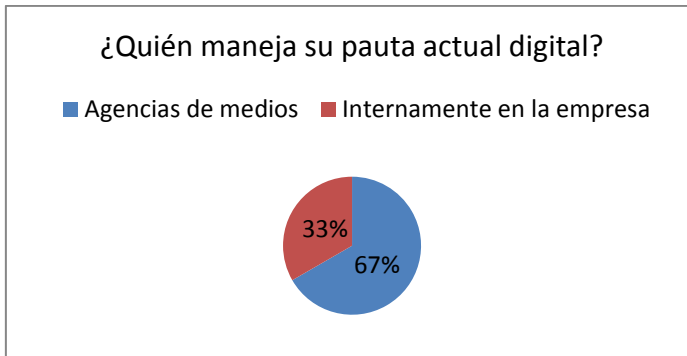
#### 5. Herramienta de publicidad digital más utilizada



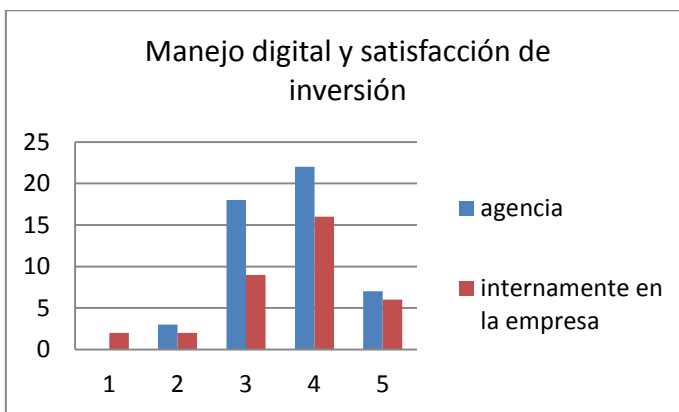
La herramienta de publicidad más utilizada son las redes sociales con un 36%, seguido por la WEB con un 35%, un 20% de pauta digital y finalmente un 9% de móvil marketing.

#### 6. ¿Quién maneja su pauta digital actual?





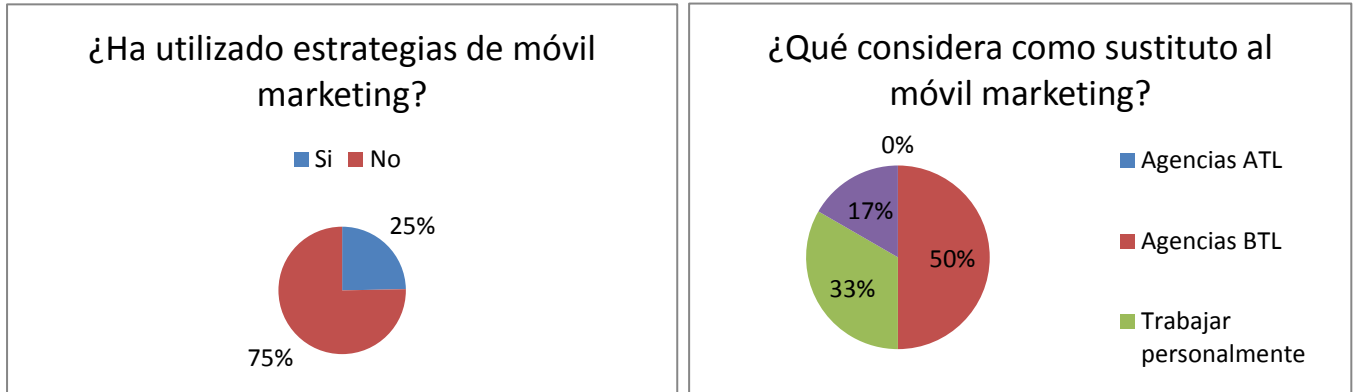
**Observación:** Un total de 67% maneja la pauta digital de sus empresas con una agencia de medios y un 33% lo maneja internamente en la empresa.



**Observación:** El cuadro número 2 nos describe como cuando una agencia maneja la pauta digital de una empresa la satisfacción de la inversión incurrida tiene más empresas satisfechas que cuando la maneja internamente la misma empresa. Los niveles de satisfacción en el manejo de agencia son de 3 a 5 con un total de 47 empresas mientras que el manejo interno también oscila entre esos niveles de satisfacción pero de 31 empresas.

**Conclusión:** Se recomienda analizar paulatinamente estas estadísticas por si las tendencias cambian y ya no existe la necesidad de pauta manejada por agencias si no "in house". De esta forma las herramientas del negocio planteado innovarán en la proposición de valor de la pauta digital presentada o se puedan incluir nuevas herramientas para autoplanificación y desarrollo en empresas en base a herramientas elaboradas en la agencia.

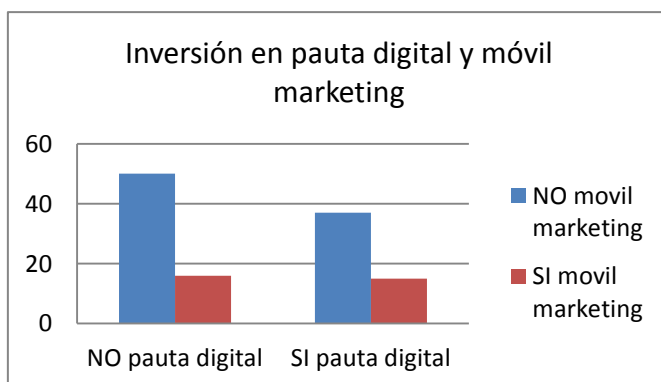
## 7. Móvil marketing



En la pregunta ¿Ha utilizado estrategias de móvil marketing?, del total de encuestados solo un 25% ha utilizado estas estrategias. Es importante considerar esta pregunta alineada a la pregunta ¿Qué considera como un sustituto al móvil marketing? En donde la mayoría de personas lo refiere con agencias de BTL, es decir la percepción, desarrollo y utilización de estas herramientas no es tan conocida por los clientes. Uno de los encuestados se refirió a BTL porque había visto una acción BTL que manejaba envío de SMS en TV.

**Conclusión:** Contamos con un 72% de empresas (según la pregunta 4) que utilizan actualmente publicidad digital como extensión a las líneas de productos actuales conocidas y desarrolladas en el mercado digital se podría aprovechar de mejor forma este porcentaje de participación y elevar porcentajes de inversión en móvil marketing en base a la educación hacia las herramientas.

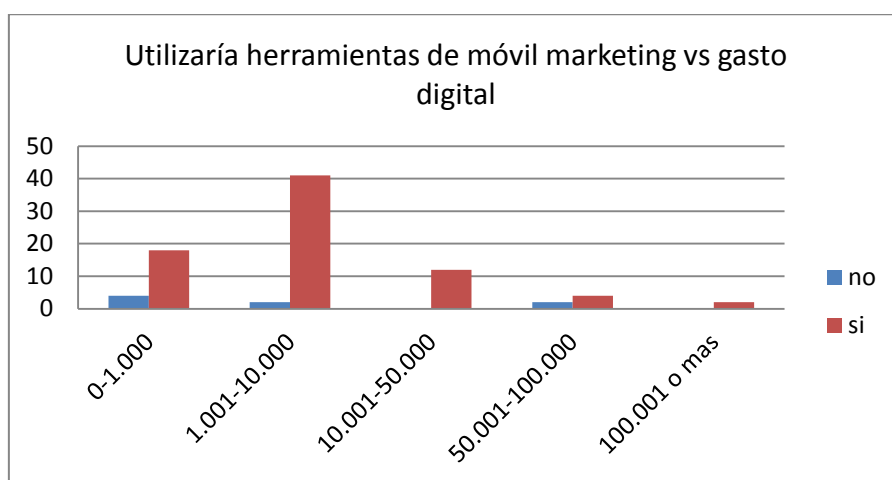
## 8. Inversión en pauta digital



**Observación:** Es importante analizar esta pregunta en base a nuestro mix de productos dentro de la empresa de móvil marketing. Uno de nuestros productos involucra la pauta digital en móviles. En nuestras encuestas, 50 empresas actualmente no pautan de forma digital en WEB, de estas 16 empresas si utilizan móvil marketing es decir un 32% del total. Las empresas que si pauta en digital WEB son 37 empresas de estas 15 si utilizan móvil marketing, es decir el 41%.

**Conclusión:** Tenemos un potencial de empresas que actualmente si utilizan pauta digital que podrían incluir en su mix herramientas de móvil marketing.

### 9. Herramientas de móvil marketing vs gasto digital

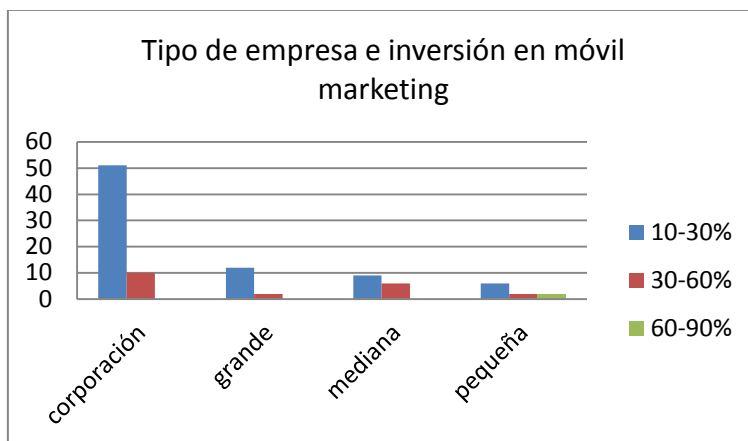


**Observación:** Este análisis nos cruza la variables de gasto digital vs si utilizaría herramientas de móvil marketing. Esta pregunta fue respondida después de haber leído un estudio de tendencias y porcentajes de crecimiento de la industria de móvil marketing en latinoamérica y europa.

Las empresas que no utilizarían móvil marketing son 8 de todo el total respondido, mientras que las que sí utilizarían son 77. De estas 77 empresas 18 tienen una inversión mensual de 0 a 1.000 USD, 41 empresas tienen una inversión mensual de 1.0001 a 10.000 USD mensuales y 12 de 10.001 a 50.000 USD mensuales, 4 una inversión de 50.001 a 100.000 y finalmente 2 de 100.001 o más.

**Conclusión:** Es interesante entender que las inversiones de las empresas que si utilizan mercadeo digital son inversiones sustanciales de 1.001 a 50.000 en donde sin duda alguna se podrá incluir en base a una buena venta y asesoramiento, un porcentaje de inversión hacia móvil marketing.

## 10. Tipo de empresa e inversión en móvil marketing



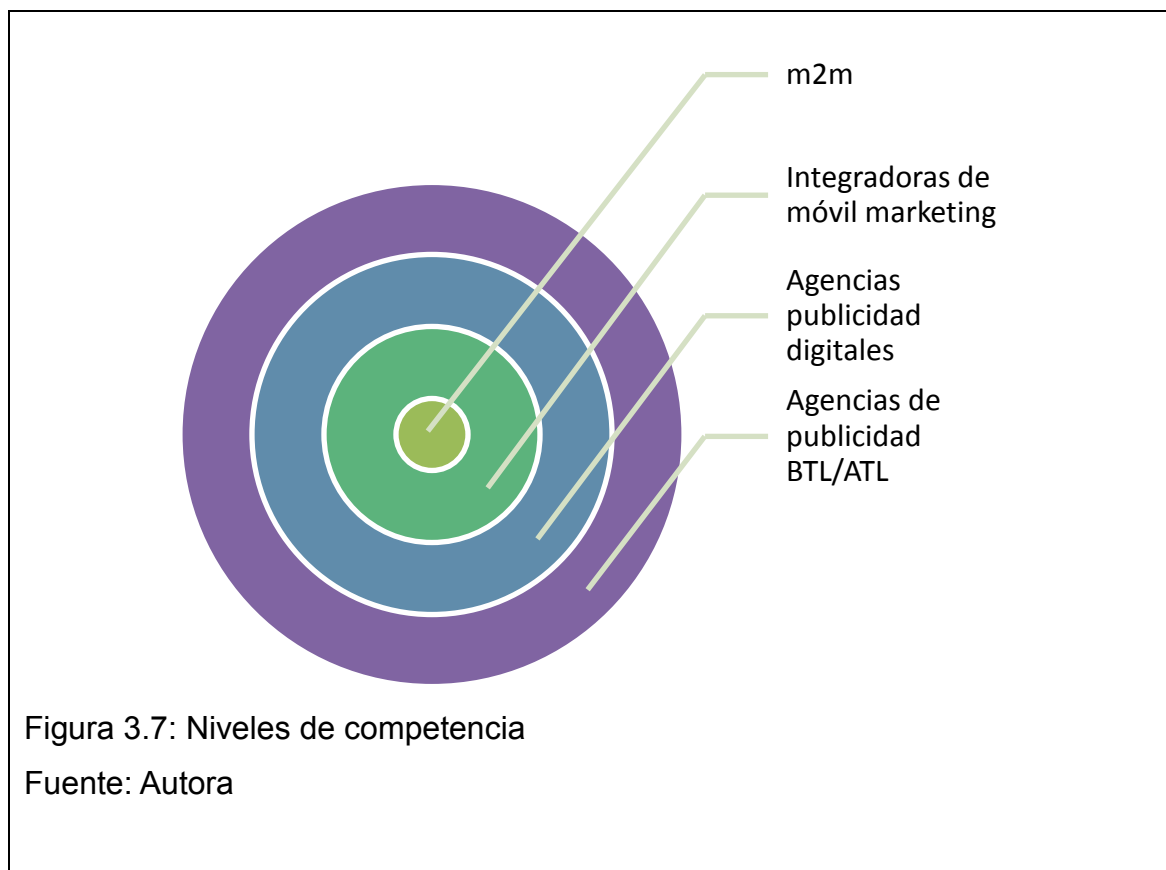
**Observación:** En esta variable entenderemos el tipo de empresa y la inversión porcentual en móvil marketing que asignaría cada empresa después de haber leído un documento informativo del crecimiento de las tendencias de móvil marketing en latinoamérica y europa.

51 corporaciones incluirían en su presupuesto de un 10 a un 30% de su inversión en móvil marketing, 10 corporaciones del 30 al 60%; 12 empresas grandes destinarían del 10 al 30% de su inversión en móvil marketing y solo 2 de un 30 a 60%. 9 empresas medianas incluirían de un 10 a un 30% de su inversión en móvil marketing y 6 de 30 a 60%. Finalmente 6 empresas pequeñas incluirían de un 10 a un 30% de su inversión en móvil marketing, 2 de 30 a 60% y 2 de 60 a 90%.

**Conclusiones:** Si bien tenemos un alto porcentaje de participación por parte de las corporaciones al incluir del 10 hasta un 60% de su inversión en móvil marketing, es interesante entender que 2 empresas pequeñas incluirían de un 60 a un 90% de su inversión, es decir, se deberá analizar la situación de cada empresa del segmento al que deseamos enfocarnos para poder vincular los beneficios del móvil marketing hacia su rentabilidad y retorno como empresa.

## Anexo 14.7

### Niveles de competencia



## Anexo 14.8

### Matriz de competencia

<b>Factores críticos de éxito</b>	<b>Ponderación</b>	<b>DINAMA</b>		<b>NAHIA</b>		<b>M2M</b>	
		<b>Clasificación</b>	<b>Puntuación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Puntuación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Puntuación</b>
<i>Relación con el cliente</i>	0,3	3	0,9	2	0,6	3	0,9
<i>Calidad desarrollo producto</i>	0,25	4	1	4	1	3	0,75
<i>Post servicio</i>	0,05	2	0,1	1	0,05	3	0,15
<i>Extensión líneas de producto</i>	0,1	4	0,4	2	0,2	4	0,4

**Competitividad**

de precios	0,1	3	0,3	2	0,2	3	0,3
Negociación con proveedores	0,2	5	1	4	0,8	2	0,4
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3,7</b>		<b>2,85</b>		<b>2,9</b>

1=Debilidad

principal

2=Debilidad menor

3=Fortaleza menor

4=Fortaleza principal

**Anexo 14.9****Participación de la industria publicitaria**

Medios	Estimado de Inversión Publicitaria acumulada por medios				Crecimiento 2012 vs.		
	2011	%	2012	%	jun-12	jul-11	Acum-2011
TODOS	195,728,926		213,402,113		-1.8%	9.9%	9.0%
TV	118,360,141	60%	128,703,094	60%	-1.1%	14.5%	8.7%
PRENSA	42,327,688	22%	48,347,616	23%	-0.2%	4.3%	14.2%
RADIO	10,659,642	5%	11,292,709	5%	-5.0%	4.1%	5.9%
REVISTA	9,655,664	5%	9,911,259	5%	-22.5%	-11.2%	2.6%
SUPLEMENTO	7,349,183	4%	8,174,657	4%	7.2%	9.4%	11.2%
VIA PUBLICA	7,376,609	4%	6,972,778	3%	5.2%	9.2%	-5.5%

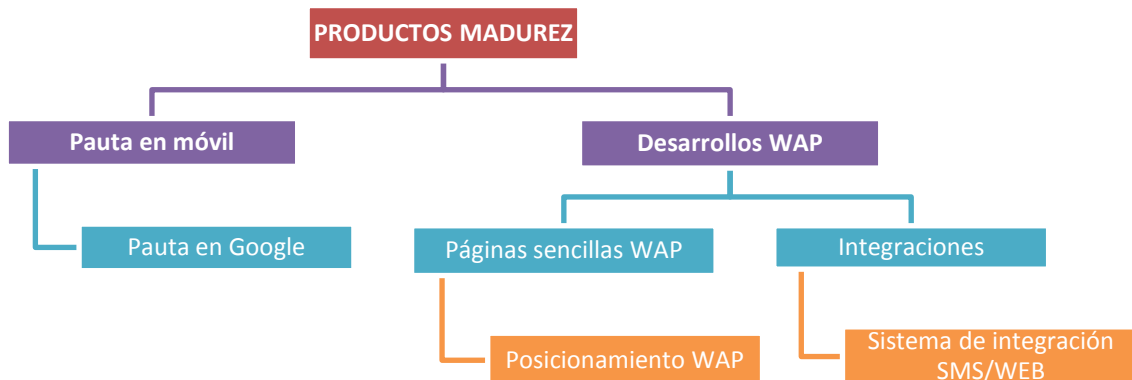
Autor: Informedia.com.ec

**Anexo 14.10****Estrategia de posicionamiento de mercadeo**

		<b>PRECIO</b>		
		Más	El mismo	Menos
<b>BENEFICIOS</b>	Más	Más por más	Más por lo mismo	Más por menos
	Los mismos			Lo mismo por menos
	Menos			Menos por mucho menos

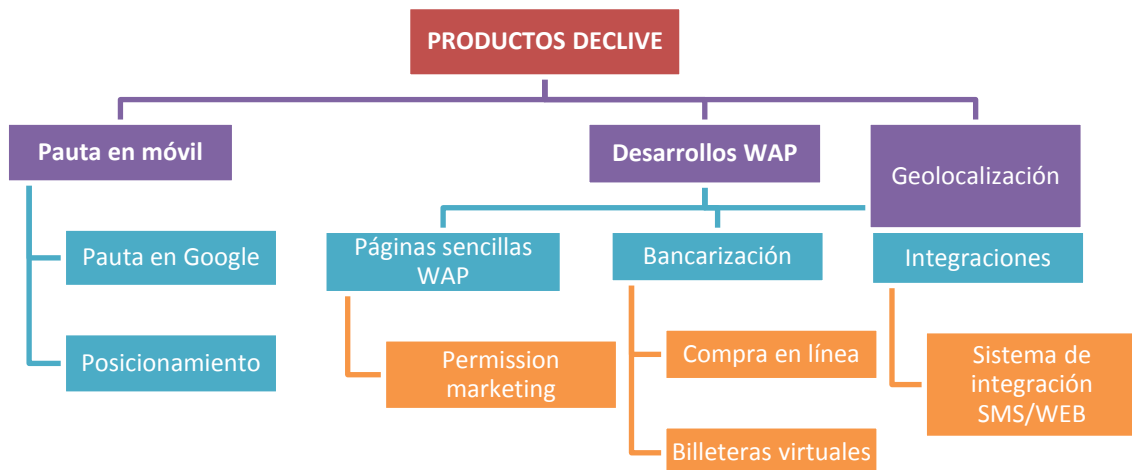
## 14.11

## Ciclo de vida producto: productos madurez



## 14.12

## Ciclo de vida producto: productos declive



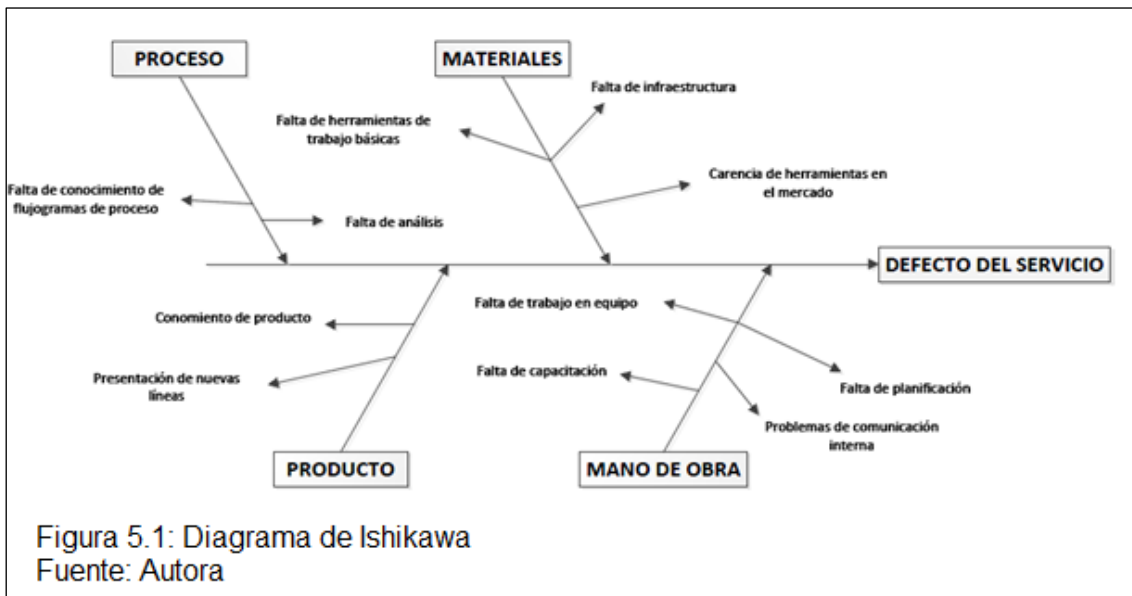
14.13

Vista acción estratégica Facebook



Anexo 14.14

Modelo Ishikawa





**Anexo 14.15****Matriz de calificación de proveedor**

<b>ATRIBUTOS</b>	Importancia ponderada	Baja (1)	Regular (2)	Buena (3)	Excelente (4)
Precio	0,3				
Reputación del proveedor	0,2				
Fiabilidad del producto	0,3				
Fiabilidad del servicio	0,1				
Flexibilidad del proveedor	0,1				
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>				

**Anexo 14.16****Proceso inscripción Compañía Limitada**

<b>Proceso de Inscripción una Compañía Limitada Actividad</b>	<b>Trámite</b>	<b>Documentación</b>
Aprobación del nombre de la Compañía	Presentar alternativas de nombres para aprobación en la Superintendencia de Compañías. Esto se lo podrá hacer de forma digital vía la web de la superintendencia para poder ver opciones disponibles.	Copia de cédula
Abrir una cuenta de Integración de Capital	Aperturar una cuenta de integración de capital de la nueva	Lista de accionistas y aporte de cada uno.

	compañía en un banco donde se encuentre domiciliada la empresa.	
Celebrar la Escritura Pública en cualquier notaría.	Presentar en notaria la minuta desarrollada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Copia de cédula y papeleta de votación de socios o accionistas</li> <li>• Aprobación del nombre dado por la Superintendencia de Compañías</li> <li>• Certificado de apertura de cuenta de Integración de Capital</li> <li>• Minuta para constituir la Compañía</li> <li>• Pago derechos Notaría</li> </ul>
Presentación de tres escrituras de constitución de la empresa con oficio firmado por un abogado.	Aprobación en la Superintendencia de Compañías	Tres copias certificadas de las Escrituras de constitución Copia de la cédula del Abogado que suscribe la solicitud Solicitud de aprobación de las Escrituras de constitución de la Compañía
Obtener la resolución de aprobación de la Superintendencia de compañías.	La Superintendencia entrega las escrituras aprobadas.	Recibo entregado por la Superintendencia de Compañías al momento de presentar la solicitud.
Publicación en periódico	Publicar en periódico de amplia circulación el domicilio de la empresa por un solo día.	

Obtener patente municipal		Escritura de constitución, copias documentos legales, dirección.
---------------------------	--	--

### **Anexo 14.17**

#### **Compensación**

<b>CARGO</b>	<b>SBU mensual</b>
<b>GERENTE</b>	\$ 800,00
<b>EJECUTIVO VENTAS</b>	\$ 650,00

### **Anexo 14.18**

#### **Derechos, obligaciones y responsabilidades de los socios**

##### **DERECHOS, OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES DE LOS SOCIOS**

Art. 114.- El contrato social establecerá los derechos de los socios en los actos de la compañía, especialmente en cuanto a la administración, como también a la forma de ejercerlos, siempre que no se opongan a las disposiciones regales. No obstante cualquier estipulación contractual, los socios tendrán los siguientes derechos:

- a) A intervenir, a través de asambleas, en todas las decisiones y deliberaciones de la compañía, personalmente o por medio de representante o mandatario constituido en la forma que se determine en el contrato. Para efectos de la votación, cada participación dará al socio el derecho a un voto;
- b) A percibir los beneficios que le correspondan, a prorrata de la participación social pagada, siempre que en el contrato social no se hubiere dispuesto otra cosa en cuanto a la distribución de las ganancias;
- c) A que se limite su responsabilidad al monto de sus participaciones sociales, salvo las excepciones que en esta Ley se expresan;

d) A no devolver los importes que en concepto de ganancias hubieren percibido de buena fe, pero, si las cantidades percibidas en este concepto no correspondieren a beneficios realmente obtenidos, estarán obligados a reintegrarlas a la compañía;

e) A no ser obligados al aumento de su participación social. Si la compañía acordare el aumento de capital, el socio tendrá derecho de preferencia en ese aumento, en proporción a sus participaciones sociales, si es que en el contrato constitutivo o en las resoluciones de la junta general de socios no se conviniere otra cosa;

f) A ser preferido para la adquisición de las participaciones correspondientes a otros socios, cuando el contrato social o la junta general prescriban este derecho, el cual se ejercitará a prorrata de las participaciones que tuviere;

g) A solicitar a la junta general la revocación de la designación de administradores o gerentes. Este derecho se ejercitará sólo cuando causas graves lo hagan indispensable. Se considerarán como tales el faltar gravemente a su deber, realizar a sabiendas actos ilegales, no cumplir las obligaciones establecidas por el Art. 124, o la incapacidad de administrar en debida forma;

h) A recurrir a la Corte Superior del distrito impugnando los acuerdos sociales, siempre que fueren contrarias a la Ley o a los estatutos. En este caso se estará a lo dispuesto en los Arts. 249 y 250, en lo que fueren aplicables.”



## Anexo 14.20

### Determinación de la demanda

Promedio crecimiento industria publicitaria PROMEDIO AGENCIAS/DINAMA          10%						
		<i>mes 1</i>	<i>mes 2</i>	<i>mes 3</i>	<i>mes 4</i>	
		-	-	-		

<i>mes 2</i>	<i>mes 3</i>	<i>mes 4</i>	<i>mes 5</i>	<i>mes 6</i>	<i>mes 7</i>	<i>mes 8</i>
10.400	5.200	5.200			5.200	5.200

<i>mes 2</i>	<i>mes 3</i>	<i>mes 4</i>	<i>mes 5</i>	<i>mes 6</i>	<i>mes 7</i>	<i>mes 8</i>
5.200	10.400		5.200	10.400	5.200	5.200

<i>mes 2</i>	<i>mes 3</i>	<i>mes 4</i>	<i>mes 5</i>	<i>mes 6</i>	<i>mes 7</i>	<i>mes 8</i>
5.200	17.100	6.700	5.200	10.400	5.200	6.700

## 14.21

## PYG

## Esperado

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS</b>	\$ 57.200,00	\$ 62.400,00	\$ 83.200,00	\$ 102.600,00	\$ 128.600,00
-Costo de ventas	\$ 1.560,00	\$ 3.414,00	\$ 12.726,03	\$ 14.482,22	\$ 19.480,76
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$ 55.640,00	\$ 58.986,00	\$ 70.473,97	\$ 88.117,78	\$ 109.119,24
<i>Gastos administrativos</i>					
Gastos de Personal y mercadeo	\$ 18.340,00	\$ 20.488,80	\$ 33.501,41	\$ 43.999,81	\$ 79.011,29
Arriendo	\$ 8.400,00	\$ 8.799,95	\$ 9.218,94	\$ 9.657,88	\$ 10.117,73
Teléfono	\$ 780,00	\$ 871,92	\$ 1.005,71	\$ 1.068,57	\$ 1.194,28
Internet	\$ 630,00	\$ 630,04	\$ 660,04	\$ 691,46	\$ 724,38
Electricidad	\$ 260,00	\$ 269,88	\$ 282,73	\$ 296,19	\$ 310,29
Suministros de oficina	\$ 270,00	\$ 280,26	\$ 282,86	\$ 296,32	\$ 310,43
Suministros de limpieza	\$ 600,00	\$ 622,80	\$ 652,45	\$ 754,28	\$ 790,20
Agua	\$ 220,00	\$ 228,36	\$ 239,23	\$ 250,62	\$ 251,43
Depreciación	\$ 681,65	\$ 681,65	\$ 681,65	\$ 291,65	\$ 291,65
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	\$ 30.181,65	\$ 32.873,65	\$ 46.525,02	\$ 57.306,79	\$ 93.001,67
<b>COMPRA DE ACTIVOS</b>			\$ 1.221,24		\$ 712,02
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	\$ 25.458,36	\$ 26.112,35	\$ 22.727,72	\$ 30.811,00	\$ 15.405,55
<b>UII</b>	\$ 25.458,36	\$ 26.112,35	\$ 22.727,72	\$ 30.811,00	\$ 15.405,55
<i>Intereses</i>	\$ 594,23	\$ 487,77	\$ 368,77	\$ 235,72	\$ 86,99
<b>UI</b>	\$ 24.864,13	\$ 25.624,57	\$ 22.358,95	\$ 30.575,27	\$ 15.318,55
<i>Participacion Trabajadores (15%)</i>	\$ 3.729,62	\$ 3.843,69	\$ 3.353,84	\$ 4.586,29	\$ 2.297,78
<b>TOTAL ANTES IMPUESTO A LA RENTA</b>	\$ 21.134,51	\$ 21.780,89	\$ 19.005,11	\$ 25.988,98	\$ 13.020,77
Impuesto a la Renta (25%)	\$ 5.283,63	\$ 5.445,22	\$ 4.751,28	\$ 6.497,25	\$ 3.255,19
<b>Utilidad o Pérdida Neta</b>	\$ 15.850,88	\$ 16.335,67	\$ 14.253,83	\$ 19.491,74	\$ 9.765,58

## PYG

## Optimista

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS</b>	\$ 62.920,00	\$ 68.640,00	\$ 91.520,00	\$ 112.860,00	\$ 141.460,00
-Costo de ventas	\$ 1.716,00	\$ 3.755,40	\$ 13.998,63	\$ 15.930,44	\$ 21.428,84
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$ 61.204,00	\$ 64.884,60	\$ 77.521,37	\$ 96.929,56	\$ 120.031,16
<i>Gastos administrativos</i>					
Gastos de Personal y mercadeo	\$ 20.174,00	\$ 22.537,68	\$ 36.851,56	\$ 48.399,79	\$ 86.912,42
Arriendo	\$ 9.240,00	\$ 9.679,94	\$ 10.140,84	\$ 10.623,67	\$ 11.129,50
Teléfono	\$ 858,00	\$ 959,11	\$ 1.106,28	\$ 1.175,42	\$ 1.313,71
Internet	\$ 693,00	\$ 693,04	\$ 726,04	\$ 760,61	\$ 796,82
Electricidad	\$ 286,00	\$ 296,87	\$ 311,00	\$ 325,81	\$ 341,32
Suministros de oficina	\$ 297,00	\$ 308,29	\$ 311,14	\$ 325,96	\$ 341,48
Suministros de limpieza	\$ 660,00	\$ 685,08	\$ 717,70	\$ 829,71	\$ 869,21
Agua	\$ 242,00	\$ 251,20	\$ 263,16	\$ 275,69	\$ 276,57
Depreciación	\$ 749,81	\$ 749,81	\$ 749,81	\$ 320,81	\$ 320,81
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	\$ 33.199,81	\$ 36.161,02	\$ 51.177,52	\$ 63.037,46	\$ 102.301,84
<b>COMPRA DE ACTIVOS</b>			\$ 1.343,36		\$ 783,22
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	\$ 28.004,19	\$ 28.723,58	\$ 25.000,49	\$ 33.892,10	\$ 16.946,10
<b>UII</b>	\$ 28.004,19	\$ 28.723,58	\$ 25.000,49	\$ 33.892,10	\$ 16.946,10
<i>Intereses</i>	\$ 594,23	\$ 487,77	\$ 368,77	\$ 235,72	\$ 86,99
<b>UI</b>	\$ 27.409,96	\$ 28.235,81	\$ 24.631,72	\$ 33.656,37	\$ 16.859,11
<i>Participacion Trabajadores (15%)</i>	\$ 4.111,49	\$ 4.235,37	\$ 3.694,76	\$ 5.048,46	\$ 2.528,87
<b>TOTAL ANTES IMPUESTO A LA RENTA</b>	\$ 23.298,47	\$ 24.000,44	\$ 20.936,97	\$ 28.607,92	\$ 14.330,24
Impuesto a la Renta (25%)	\$ 5.824,62	\$ 6.000,11	\$ 5.234,24	\$ 7.151,98	\$ 3.582,56
<b>Utilidad o Pérdida Neta</b>	\$ 17.473,85	\$ 18.000,33	\$ 15.702,72	\$ 21.455,94	\$ 10.747,68



## PYG

## Negativo

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS</b>	\$ 51.480,00	\$ 56.160,00	\$ 74.880,00	\$ 92.340,00	\$ 115.740,00
-Costo de ventas	\$ 1.404,00	\$ 3.072,60	\$ 11.453,42	\$ 13.034,00	\$ 17.532,69
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$ 50.076,00	\$ 53.087,40	\$ 63.426,58	\$ 79.306,00	\$ 98.207,31
<i>Gastos administrativos</i>					
Gastos de Personal y mercadeo	\$ 16.506,00	\$ 18.439,92	\$ 30.151,27	\$ 39.599,83	\$ 71.110,16
Arriendo	\$ 7.560,00	\$ 7.919,95	\$ 8.297,05	\$ 8.692,10	\$ 9.105,95
Teléfono	\$ 702,00	\$ 784,73	\$ 905,14	\$ 961,71	\$ 1.074,85
Internet	\$ 567,00	\$ 567,03	\$ 594,03	\$ 622,32	\$ 651,95
Electricidad	\$ 234,00	\$ 242,89	\$ 254,46	\$ 266,57	\$ 279,26
Suministros de oficina	\$ 243,00	\$ 252,23	\$ 254,57	\$ 266,69	\$ 279,39
Suministros de limpieza	\$ 540,00	\$ 560,52	\$ 587,21	\$ 678,85	\$ 711,18
Agua	\$ 198,00	\$ 205,52	\$ 215,31	\$ 225,56	\$ 226,28
Depreciación	\$ 613,48	\$ 613,48	\$ 613,48	\$ 262,48	\$ 262,48
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	\$ 27.163,48	\$ 29.586,29	\$ 41.872,52	\$ 51.576,11	\$ 83.701,51
<b>COMPRA DE ACTIVOS</b>			\$ 1.099,11		\$ 640,81
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	\$ 22.912,52	\$ 23.501,11	\$ 20.454,95	\$ 27.729,90	\$ 14.505,81
<b>UII</b>	\$ 22.912,52	\$ 23.501,11	\$ 20.454,95	\$ 27.729,90	\$ 14.505,81
<i>Intereses</i>	\$ 594,23	\$ 487,77	\$ 368,77	\$ 235,72	\$ 86,99
<b>UI</b>	\$ 22.318,29	\$ 23.013,34	\$ 20.086,18	\$ 27.494,17	\$ 14.418,81
<i>Participacion Trabajadores (15%)</i>	\$ 3.347,74	\$ 3.452,00	\$ 3.012,93	\$ 4.124,13	\$ 2.162,82
<b>TOTAL ANTES IMPUESTO A LA RENTA</b>	\$ 18.970,55	\$ 19.561,34	\$ 17.073,25	\$ 23.370,05	\$ 12.255,99
Impuesto a la Renta (25%)	\$ 4.742,64	\$ 4.890,33	\$ 4.268,31	\$ 5.842,51	\$ 3.064,00
<b>Utilidad o Pérdida Neta</b>	\$ 14.227,91	\$ 14.671,00	\$ 12.804,94	\$ 17.527,54	\$ 9.191,99

## 14.22

**Balance General**

	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
<b>ACTIVOS</b>					
<b>Activo Circulante o corriente</b>					
Efectivo, caja o bancos	\$ 52.529,86	\$ 64.813,26	\$ 83.942,44	\$ 97.226,75	\$ 81.200,22
Cuenta por cobrar	\$ 5.200,00	\$ 2.600,00	\$ 5.200,00	\$ 5.200,00	\$ 5.200,00
Inversión en mercadeo					\$ 34.400,00
<b>Total activo circulante</b>	\$ 52.529,86	\$ 64.813,26	\$ 83.942,44	\$ 97.226,75	\$ 115.600,22
<b>Activo fijo</b>					
Muebles y enseres	\$ 1.491,00	\$ 1.491,00	\$ 1.491,00	\$ 1.491,00	\$ 1.491,00
Compra inmueble	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Equipos de computación	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00
Depreciación acumulada	\$ 681,65	\$ 1.363,29	\$ 2.044,94	\$ 2.336,58	\$ 2.628,23
<b>Total activo fijo</b>	\$ 2.609,36	\$ 1.927,71	\$ 1.246,07	\$ 954,42	\$ 662,78
<b>Activos diferidos</b>					
Gastos de constitución	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	\$ 57.139,22	\$ 68.740,97	\$ 87.188,51	\$ 100.181,17	\$ 118.263,00
<b>PASIVOS</b>					
<b>Pasivo Corriente</b>					
Cuentas por pagar proveedor GOOGLE/FACE	\$ 6.480,00	\$ 3.240,00	\$ 6.480,00	\$ 6.480,00	\$ 6.480,00
deuda a largo plazo	\$ 4.808,33	\$ 3.799,21	\$ 2.671,08	\$ 1.409,91	\$ -
<b>TOTAL PASIVOS</b>	\$ 11.288,33	\$ 7.039,21	\$ 9.151,08	\$ 7.889,91	\$ 6.480,00
Capital social	\$ 30.000,00				
Utilidad/Perdida	\$ 15.850,88				
Utilidad retenida					
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	\$ 45.850,88	\$ 61.701,76	\$ 78.037,43	\$ 92.291,26	\$ 111.783,00
<b>TOTAL PATRIMONIO + PASIVO</b>	\$ 57.139,21	\$ 68.740,97	\$ 87.188,51	\$ 100.181,17	\$ 118.263,00
<b>TOTAL DIFERENCIAL (EXCEDENTE)</b>	\$ 0,00	\$ (0,00)	\$ (0,00)	\$ 0,00	\$ (0,00)

## 14.23

## Flujo de Efectivo

## Flujo de efectivo esperado apalancado

AÑOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS</b>						
Ingresos Operativos		\$57.200,00	\$62.400,00	\$83.200,00	\$102.600,00	\$128.600,00
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>\$57.200,00</b>	<b>\$62.400,00</b>	<b>\$83.200,00</b>	<b>\$102.600,00</b>	<b>\$128.600,00</b>
<b>EGRESOS</b>						
Costos		\$12.720,00	\$15.117,21	\$26.289,22	\$27.497,55	\$33.891,52
Gastos		\$18.340,00	\$20.488,80	\$33.501,41	\$43.999,81	\$79.011,29
Depreciaciones		\$681,65	\$681,65	\$681,65	\$291,65	\$291,65
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>\$31.741,65</b>	<b>\$36.287,65</b>	<b>\$60.472,28</b>	<b>\$71.789,00</b>	<b>\$113.194,45</b>
<b>UAI</b>		<b>\$25.458,36</b>	<b>\$26.112,35</b>	<b>\$22.727,72</b>	<b>\$30.811,00</b>	<b>\$15.405,55</b>
Intereses		\$594,23	\$487,77	\$368,77	\$235,72	\$86,99
<b>UAI</b>		<b>\$24.864,13</b>	<b>\$25.624,57</b>	<b>\$22.358,95</b>	<b>\$30.575,27</b>	<b>\$15.318,55</b>
Part. Trabajadores 15%		\$3.729,62	\$3.843,69	\$3.353,84	\$4.586,29	\$2.297,78
<b>TOTAL antes Imp. Renta</b>		<b>\$21.134,51</b>	<b>\$21.780,89</b>	<b>\$19.005,11</b>	<b>\$25.988,98</b>	<b>\$13.020,77</b>
Imp. a la Renta 25%		\$5.283,63	\$5.445,22	\$4.751,28	\$6.497,25	\$3.255,19
<b>UN</b>		<b>\$15.850,88</b>	<b>\$16.335,67</b>	<b>\$14.253,83</b>	<b>\$19.491,74</b>	<b>\$9.765,58</b>
Depreciaciones		\$681,65	\$681,65	\$681,65	\$291,65	\$291,65
Inversiones	-\$35.711,00					
Principal Deuda						
<b>Flujo neto</b>	<b>-\$35.711,00</b>	<b>\$16.532,53</b>	<b>\$17.017,31</b>	<b>\$14.935,48</b>	<b>\$19.783,38</b>	<b>\$10.057,22</b>
<b>VAN</b>	<b>\$12.551,49</b>					
<b>TIR</b>	<b>35%</b>					

### Flujo de efectivo positivo apalancado

AÑOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS</b>						
Ingresos Operativos		\$62.920,00	\$68.640,00	\$91.520,00	\$112.860,00	\$141.460,00
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>\$62.920,00</b>	<b>\$68.640,00</b>	<b>\$91.520,00</b>	<b>\$112.860,00</b>	<b>\$141.460,00</b>
<b>EGRESOS</b>						
Costos		\$13.992,00	\$16.628,93	\$28.918,14	\$30.247,30	\$37.280,67
Gastos		\$20.174,00	\$22.537,68	\$36.851,56	\$48.399,79	\$86.912,42
Depreciaciones		\$749,81	\$749,81	\$749,81	\$320,81	\$320,81
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>\$34.915,81</b>	<b>\$39.916,42</b>	<b>\$66.519,51</b>	<b>\$78.967,90</b>	<b>\$124.513,90</b>
<b>UAI</b>		<b>\$28.004,19</b>	<b>\$28.723,58</b>	<b>\$25.000,49</b>	<b>\$33.892,10</b>	<b>\$16.946,10</b>
Intereses		\$594,23	\$487,77	\$368,77	\$235,72	\$86,99
<b>UAI</b>		<b>\$27.409,96</b>	<b>\$28.235,81</b>	<b>\$24.631,72</b>	<b>\$33.656,37</b>	<b>\$16.859,11</b>
Part. Trabajadores 15%		\$4.111,49	\$4.235,37	\$3.694,76	\$5.048,46	\$2.528,87
<b>TOTAL antes Imp. Renta</b>		<b>\$23.298,47</b>	<b>\$24.000,44</b>	<b>\$20.936,97</b>	<b>\$28.607,92</b>	<b>\$14.330,24</b>
Imp. a la Renta 25%		\$5.824,62	\$6.000,11	\$5.234,24	\$7.151,98	\$3.582,56
<b>UN</b>		<b>\$17.473,85</b>	<b>\$18.000,33</b>	<b>\$15.702,72</b>	<b>\$21.455,94</b>	<b>\$10.747,68</b>
Depreciaciones		\$749,81	\$749,81	\$749,81	\$320,81	\$320,81
Inversiones	-\$35.711,00					
Principal Deuda						
<b>TOTAL</b>	<b>-\$35.711,00</b>	<b>\$18.223,66</b>	<b>\$18.750,14</b>	<b>\$16.452,53</b>	<b>\$21.776,75</b>	<b>\$11.068,49</b>
<b>VAN</b>	<b>\$50.560,57</b>					
<b>TIR</b>	<b>41%</b>					

### Flujo de efectivo negativo apalancado

AÑOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS</b>						
Ingresos Operativos		\$51.480,00	\$56.160,00	\$74.880,00	\$92.340,00	\$115.740,00
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>\$51.480,00</b>	<b>\$56.160,00</b>	<b>\$74.880,00</b>	<b>\$92.340,00</b>	<b>\$115.740,00</b>
<b>EGRESOS</b>						
Costos		\$11.448,00	\$13.605,49	\$23.660,30	\$24.747,79	\$30.502,37
Gastos		\$16.506,00	\$18.439,92	\$30.151,27	\$39.599,83	\$71.110,16
Depreciaciones		\$613,48	\$613,48	\$613,48	\$262,48	\$262,48
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>\$28.567,48</b>	<b>\$32.658,89</b>	<b>\$54.425,05</b>	<b>\$64.610,10</b>	<b>\$101.875,01</b>
<b>UAI</b>		<b>\$22.912,52</b>	<b>\$23.501,11</b>	<b>\$20.454,95</b>	<b>\$27.729,90</b>	<b>\$13.864,99</b>
Intereses		\$594,23	\$487,77	\$368,77	\$235,72	\$86,99
<b>UAI</b>		<b>\$22.318,29</b>	<b>\$23.013,34</b>	<b>\$20.086,18</b>	<b>\$27.494,17</b>	<b>\$13.778,00</b>
Part. Trabajadores 15%		\$3.347,74	\$3.452,00	\$3.012,93	\$4.124,13	\$2.066,70
<b>TOTAL antes Imp. Renta</b>		<b>\$18.970,55</b>	<b>\$19.561,34</b>	<b>\$17.073,25</b>	<b>\$23.370,05</b>	<b>\$11.711,30</b>
Imp. a la Renta 25%		\$4.742,64	\$4.890,33	\$4.268,31	\$5.842,51	\$2.927,82
<b>UN</b>		<b>\$14.227,91</b>	<b>\$14.671,00</b>	<b>\$12.804,94</b>	<b>\$17.527,54</b>	<b>\$8.783,47</b>
Depreciaciones		\$613,48	\$613,48	\$613,48	\$262,48	\$262,48
Inversiones	-\$35.711,00					
Principal Deuda						
<b>TOTAL</b>	<b>-\$35.711,00</b>	<b>\$14.841,39</b>	<b>\$15.284,48</b>	<b>\$13.418,42</b>	<b>\$17.790,02</b>	<b>\$9.045,96</b>
<b>VAN</b>	<b>\$34.669,27</b>					
<b>TIR</b>	<b>29%</b>					

### Flujo de efectivo esperado no apalancado

AÑOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS</b>						
Ingresos Operativos		\$57.200,00	\$62.400,00	\$83.200,00	\$102.600,00	\$128.600,00
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>\$57.200,00</b>	<b>\$62.400,00</b>	<b>\$83.200,00</b>	<b>\$102.600,00</b>	<b>\$128.600,00</b>
<b>EGRESOS</b>						
Costos		\$12.720,00	\$15.117,21	\$26.289,22	\$27.497,55	\$33.891,52
Gastos		\$18.340,00	\$20.488,80	\$33.501,41	\$43.999,81	\$79.011,29
Depreciaciones		\$681,65	\$681,65	\$681,65	\$291,65	\$291,65
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>\$31.741,65</b>	<b>\$36.287,65</b>	<b>\$60.472,28</b>	<b>\$71.789,00</b>	<b>\$113.194,45</b>
<b>UAI</b>		<b>\$25.458,36</b>	<b>\$26.112,35</b>	<b>\$22.727,72</b>	<b>\$30.811,00</b>	<b>\$15.405,55</b>
Intereses		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<b>UAI</b>		<b>\$25.458,36</b>	<b>\$26.112,35</b>	<b>\$22.727,72</b>	<b>\$30.811,00</b>	<b>\$15.405,55</b>
Part. Trabajadores 15%		\$3.818,75	\$3.916,85	\$3.409,16	\$4.621,65	\$2.310,83
<b>TOTAL antes Imp. Renta</b>		<b>\$21.639,60</b>	<b>\$22.195,50</b>	<b>\$19.318,56</b>	<b>\$26.189,35</b>	<b>\$13.094,71</b>
Imp. a la Renta 25%		\$5.409,90	\$5.548,87	\$4.829,64	\$6.547,34	\$3.273,68
<b>UN</b>		<b>\$16.229,70</b>	<b>\$16.646,62</b>	<b>\$14.488,92</b>	<b>\$19.642,01</b>	<b>\$9.821,03</b>
Depreciaciones		\$681,65	\$681,65	\$681,65	\$291,65	\$291,65
Inversiones	-\$35.711,00					
Principal Deuda						
<b>TOTAL</b>	<b>-\$35.711,00</b>	<b>\$16.911,35</b>	<b>\$17.328,27</b>	<b>\$15.170,57</b>	<b>\$19.933,66</b>	<b>\$10.112,68</b>
<b>VAN</b>	<b>\$13.319,57</b>					
<b>TIR</b>	<b>36%</b>					

### Flujo de efectivo positivo no apalancado

AÑOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS</b>						
Ingresos Operativos		\$62.920,00	\$68.640,00	\$91.520,00	\$112.860,00	\$141.460,00
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>\$62.920,00</b>	<b>\$68.640,00</b>	<b>\$91.520,00</b>	<b>\$112.860,00</b>	<b>\$141.460,00</b>
<b>EGRESOS</b>						
Costos		\$12.876,00	\$15.458,61	\$27.561,82	\$28.945,77	\$35.839,59
Gastos		\$20.174,00	\$22.537,68	\$36.851,56	\$48.399,79	\$86.912,42
Depreciaciones		\$681,65	\$681,65	\$681,65	\$291,65	\$291,65
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>\$33.731,65</b>	<b>\$38.677,93</b>	<b>\$65.095,03</b>	<b>\$77.637,21</b>	<b>\$123.043,66</b>
<b>UAI</b>		<b>\$29.188,36</b>	<b>\$29.962,07</b>	<b>\$26.424,97</b>	<b>\$35.222,79</b>	<b>\$18.416,34</b>
Intereses		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<b>UAI</b>		<b>\$29.188,36</b>	<b>\$29.962,07</b>	<b>\$26.424,97</b>	<b>\$35.222,79</b>	<b>\$18.416,34</b>
Part. Trabajadores 15%		\$4.378,25	\$4.494,31	\$3.963,75	\$5.283,42	\$2.762,45
<b>TOTAL antes Imp. Renta</b>		<b>\$24.810,10</b>	<b>\$25.467,76</b>	<b>\$22.461,23</b>	<b>\$29.939,38</b>	<b>\$15.653,89</b>
Imp. a la Renta 25%		\$6.202,53	\$6.366,94	\$5.615,31	\$7.484,84	\$3.913,47
<b>UN</b>		<b>\$18.607,58</b>	<b>\$19.100,82</b>	<b>\$16.845,92</b>	<b>\$22.454,53</b>	<b>\$11.740,42</b>
Depreciaciones		\$681,65	\$681,65	\$681,65	\$291,65	\$291,65
Inversiones	-\$35.711,00					
Principal Deuda						
<b>TOTAL</b>	<b>-\$35.711,00</b>	<b>\$19.289,22</b>	<b>\$19.782,46</b>	<b>\$17.527,57</b>	<b>\$22.746,18</b>	<b>\$12.032,06</b>
<b>VAN</b>	<b>\$55.666,49</b>					
<b>TIR</b>	<b>45%</b>					

### Flujo de efectivo negativo no apalancado

AÑOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS</b>						
Ingresos Operativos		\$51.480,00	\$56.160,00	\$74.880,00	\$92.340,00	\$115.740,00
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>\$51.480,00</b>	<b>\$56.160,00</b>	<b>\$74.880,00</b>	<b>\$92.340,00</b>	<b>\$115.740,00</b>
<b>EGRESOS</b>						
Costos		\$11.604,00	\$13.946,89	\$24.932,90	\$26.196,02	\$32.450,44
Gastos		\$16.506,00	\$18.439,92	\$30.151,27	\$39.599,83	\$71.110,16
Depreciaciones		\$681,65	\$681,65	\$681,65	\$291,65	\$291,65
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>\$28.791,65</b>	<b>\$33.068,45</b>	<b>\$55.765,82</b>	<b>\$66.087,49</b>	<b>\$103.852,25</b>
<b>UAI</b>		<b>\$22.688,36</b>	<b>\$23.091,55</b>	<b>\$19.114,18</b>	<b>\$26.252,51</b>	<b>\$11.887,75</b>
Intereses						
<b>UAI</b>		<b>\$22.688,36</b>	<b>\$23.091,55</b>	<b>\$19.114,18</b>	<b>\$26.252,51</b>	<b>\$11.887,75</b>
Part. Trabajadores 15%		\$3.403,25	\$3.463,73	\$2.867,13	\$3.937,88	\$1.783,16
<b>TOTAL antes Imp. Renta</b>		<b>\$19.285,10</b>	<b>\$19.627,82</b>	<b>\$16.247,05</b>	<b>\$22.314,63</b>	<b>\$10.104,59</b>
Imp. a la Renta 25%		\$4.821,28	\$4.906,95	\$4.061,76	\$5.578,66	\$2.526,15
<b>UN</b>		<b>\$14.463,83</b>	<b>\$14.720,86</b>	<b>\$12.185,29</b>	<b>\$16.735,98</b>	<b>\$7.578,44</b>
Depreciaciones		\$681,65	\$681,65	\$681,65	\$291,65	\$291,65
Inversiones	-\$35.711,00					
Principal Deuda						
<b>TOTAL</b>	<b>-\$35.711,00</b>	<b>\$15.145,47</b>	<b>\$15.402,51</b>	<b>\$12.866,93</b>	<b>\$17.027,62</b>	<b>\$7.870,09</b>
<b>VAN</b>	<b>\$32.601,62</b>					
<b>TIR</b>	<b>28%</b>					



## 14.24

## Aporte de la financiación

CAPITAL DE SOCIOS		
Accionistas	Monto	Porcentaje
Socio 1	\$ 15.000,00	50,0%
Socio2	\$ 15.000,00	50,0%
<b>Total</b>	<b>\$ 30.000,00</b>	<b>100%</b>

MONTO DE LA INVERSIÓN TOTAL	
<b>Total</b>	<b>\$ 35.711,00</b>

FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN		
Descripción	Valor	Porcentaje de Participación
Capital Socios	\$ 30.000,00	84,01%
Crédito Necesario	\$ 5.711,00	15,99%
<b>Inversiones</b>	<b>\$ 35.711,00</b>	<b>100,00%</b>

$$CAPM = r_f + \beta(r_m - r_f)$$

## ANÁLISIS CAPM

<i>TASA LIBRE DE RIESGO (RF)</i>	Treasury Notes (30 años)	2,99%						
BETA	<i>Industry Name</i>	<i>Number of Firms</i>	<i>Average Beta</i>	<i>Market D/E Ratio</i>	<i>Tax Rate</i>	<i>Unlevered Beta</i>	<i>Cash/Firm Value</i>	<i>Unlevered Beta corrected for cash</i>
	Advertising	32	1.68	40.84%	16.02%	1,25	13.12%	1,44

## CALCULO BETA

$$\beta_e = \left[ 1 + (1-t) \frac{D}{E} \right] \beta_a$$

$\beta_e$	1,614
	7566

**SUPUESTOS**

$\beta_e$ = Beta Apalancada		x
t = Tasa de impuesto a la renta SRI		36%
D/E = Nivel de apalancamiento o deuda sobre capital	0,1903	66667
$\beta_a$ = Beta Desapalancada		1,44
Rp = Riesgo Pais		7%

**CALCULO CAPM**

$$CAPM = r_f + \beta(r_m - r_f)$$

<b>21,16</b>
<b>CAPM %</b>

	rm	rf	(rm-rf)
2002 - 2012	8,71%	1,65%	7,06%

**FLUJOS APALANCADOS**

PORCENTAJE DE DEUDA	15,99%	11,20%	1,79%
PORCENTAJE CAPITAL	84,01%	21,16%	17,78%
<b>CPC</b>			<b>19,57%</b>

**FLUJOS DESAPALANCADOS**

PORCENTAJE DE DEUDA	0,00%	0,00%	0,00%
PORCENTAJE CAPITAL	\$ 1,00	21,16%	21,16%
<b>CPC</b>			<b>21%</b>

## 14.25

*Capital de socios*

<b>CAPITAL DE SOCIOS</b>		
<b>Accionistas</b>	<b>Monto</b>	<b>Porcentaje</b>
Socio 1	\$ 15.000,00	50,0%
Socio 2	\$ 15.000,00	50,0%
<b>Total</b>	<b>\$ 30.000,00</b>	<b>100%</b>

**14.26**  
**Nómina**

<b>ROL DE PAGOS</b>				
<b>AÑO 1</b>				
<b>CARGO</b>	<b>SBU mensual</b>	<b>Ingreso Anual</b>	<b>Aporte Individual IESS</b>	<b>Total Ingreso</b>
<b>GERENTE</b>	\$ 800,00	\$ 9.600,00	\$ 897,60	\$ 8.702,40
<b>EJECUTIVO VENTAS</b>	\$ 650,00	\$ 7.800,00	\$ 729,30	\$ 7.070,70
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.450,00</b>	<b>\$ 17.400,00</b>	<b>\$ 1.626,90</b>	<b>\$ 15.773,10</b>
<b>TOTAL A PAGAR POR AÑO 1</b>		<b>\$ 20.517</b>		

<b>ROL DE PAGOS</b>				
<b>AÑO 2</b>				
<b>CARGO</b>	<b>SBU mensual</b>	<b>Ingreso Anual</b>	<b>Aporte Individual IESS</b>	<b>Total Ingreso</b>
<b>GERENTE</b>	\$ 910,40	\$ 10.924,80	\$ 1.021,47	\$ 9.903,33
<b>EJECUTIVO VENTAS</b>	\$ 796,60	\$ 9.559,20	\$ 893,79	\$ 8.665,41
<b>DESARROLLADOR</b>	\$ 569,00	\$ 6.828,00	\$ 638,42	\$ 6.189,58
<b>CONTADORA HONORARIOS PROFESIONALES CARGO OCACIONAL</b>	\$ 200,00	\$ 2.400,00	\$ 224,40	\$ 2.175,60
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.276,00</b>	<b>\$ 27.312,00</b>	<b>\$ 2.553,67</b>	<b>\$ 24.758,33</b>
<b>TOTAL A PAGAR POR AÑO 2</b>		<b>\$ 33.064,16</b>		

## 14.27 Depreciaciones

ACTIVO	VALOR EN LIBROS	VALOR RESIDUAL	VIDA UTIL	DEPRECIACIÓN ANUAL
Equipo de Computación	\$ 1.800,00	\$ 180,00	3	\$ 540,00
Equipo de oficina	\$ 1.491,00	\$ 74,55	10	\$ 141,65
Computadora año 3	\$ 500,00	\$ 50,00	3	\$ 150,00
Inmueble	\$ -	\$ -	20	\$ -

VALOR RESIDUAL COMPUTADORAS	<b>10%</b>
VALOR RESIDUAL EQUIPO OFICINA	<b>5%</b>
VALOR RESIDUAL INMUEBLE	<b>5%</b>

DEPRECIACIONES					
Descripción	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Equipos de computación	\$540,00	\$540,00	\$540,00	-	-
Equipos de Oficina	\$141,65	\$141,65	\$141,65	\$141,65	\$141,65
Compra nueva computadora	-	-	-	\$150,00	\$150,00
Inmueble	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>\$681,65</b>	<b>\$681,65</b>	<b>\$681,65</b>	<b>\$291,65</b>	<b>\$291,65</b>

**14.28****Amortización préstamo**

<b>Tasa anual</b>	11,20%
<b>Periodos</b>	5
<b>Préstamo por</b>	\$ 5.711,00
<b>Pagos al año</b>	12
<b>PAGO</b>	<b>\$ 124,74</b>

\*Tasa de interés activa referencial CFN 2013

AÑO	GASTOS ANUALES POR INTERÉS
AÑO 1	\$ 594,23
AÑO 2	\$ 487,77
AÑO 3	\$ 368,77
AÑO 4	\$ 235,72
AÑO 5	\$ 86,99
<b>TOTAL INTERESES</b>	<b>\$ 1.773,48</b>

CAPITAL	
1	\$ 902,67
2	1.009,12
3	1.128,13
4	1.261,17
5	1.409,91

**TABLA DE AMORTIZACION**

PAGOS	CUOTA	INTERES	CAPITAL	SALDO
<b>0</b>				<b>5.711,00</b>
1	\$ 124,74	53,30	\$ 71,44	5.639,56
2	124,74	52,64	\$ 72,11	5.567,46
3	124,74	51,96	\$ 72,78	5.494,68
4	124,74	51,28	\$ 73,46	5.421,22
5	124,74	50,60	\$ 74,14	5.347,08
6	124,74	49,91	\$ 74,84	5.272,24
7	124,74	49,21	\$ 75,53	5.196,71

8	124,74	48,50	\$ 76,24	5.120,47
9	124,74	47,79	\$ 76,95	5.043,52
10	124,74	47,07	\$ 77,67	4.965,85
11	124,74	46,35	\$ 78,39	4.887,46
12	124,74	45,62	\$ 79,13	4.808,33
13	124,74	44,88	79,86	4.728,47
14	124,74	44,13	80,61	4.647,86
15	124,74	43,38	81,36	4.566,50
16	124,74	42,62	82,12	4.484,38
17	124,74	41,85	82,89	4.401,49
18	124,74	41,08	83,66	4.317,83
19	124,74	40,30	84,44	4.233,39
20	124,74	39,51	85,23	4.148,16
21	124,74	38,72	86,03	4.062,13
22	124,74	37,91	86,83	3.975,30
23	124,74	37,10	87,64	3.887,67
24	124,74	36,28	88,46	3.799,21
25	124,74	35,46	89,28	3.709,93
26	124,74	34,63	90,12	3.619,81
27	124,74	33,78	90,96	3.528,85
28	124,74	32,94	91,81	3.437,05
29	124,74	32,08	92,66	3.344,39
30	124,74	31,21	93,53	3.250,86
31	124,74	30,34	94,40	3.156,46
32	124,74	29,46	95,28	3.061,18
33	124,74	28,57	96,17	2.965,01
34	124,74	27,67	97,07	2.867,94
35	124,74	26,77	97,97	2.769,97
36	124,74	25,85	98,89	2.671,08
37	124,74	24,93	99,81	2.571,27
38	124,74	24,00	100,74	2.470,52
39	124,74	23,06	101,68	2.368,84
40	124,74	22,11	102,63	2.266,21
41	124,74	21,15	103,59	2.162,62
42	124,74	20,18	104,56	2.058,06
43	124,74	19,21	105,53	1.952,53
44	124,74	18,22	106,52	1.846,01
45	124,74	17,23	107,51	1.738,50
46	124,74	16,23	108,52	1.629,98
47	124,74	15,21	109,53	1.520,46
48	124,74	14,19	110,55	1.409,91

49	124,74	13,16	111,58	1.298,32
50	124,74	12,12	112,62	1.185,70
51	124,74	11,07	113,67	1.072,02
52	124,74	10,01	114,74	957,29
53	124,74	8,93	115,81	841,48
54	124,74	7,85	116,89	724,59
55	124,74	6,76	117,98	606,62
56	124,74	5,66	119,08	487,54
57	124,74	4,55	120,19	367,35
58	124,74	3,43	121,31	246,03
59	124,74	2,30	122,45	123,59
60	124,74	1,15	123,59	(0,00)