



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA QUE SE
DEDIQUE A LA FABRICACIÓN Y ALQUILER DE STANDS
PUBLICITARIOS EN LA CIUDAD DE QUITO

AUTOR

SALOMÉ ESTHER ALBÁN REINA

AÑO

2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA QUE SE
DEDIQUE A LA FABRICACIÓN Y ALQUILER DE STANDS PUBLICITARIOS
EN LA CIUDAD DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniería Comercial con mención en
Administración de Empresas

Profesor guía
Oswaldo Xavier Martínez Páez

Autor
Salomé Esther Albán Reina

Año
2018

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

Ing. Oswaldo Xavier Martínez Páez, MBA

1711663151

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

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

Ing. Roberto Hidalgo F., MBA

1706369616

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”.

Salomé Esther Albán Reina

1722507355

AGRADECIMIENTOS

A Oswaldo Xavier Martínez Páez,
por la guía durante este proceso.

A mi hermana Sara Albán y su
esposo Pablo Lincango, por
ayudarme con información de la
industria.

DEDICATORIA

A mi esposo, Pablo Rojas, a quién amo y agradezco por impulsarme a tomar este reto y escoger la Universidad de las Américas.

A mis padres por haberme inculcado los valores esenciales de la vida.

Resumen

Este trabajo se lleva a cabo para demostrar si es posible implementar en la ciudad de Quito una empresa que se dedique a la fabricación y alquiler de stands publicitarios, con la ayuda del diseño industrial. Para ello se estudió las variables externas PEST y Porter, y se llega a la conclusión que las fuerzas externas sí favorecen al proyecto y que no existe una barrera de entrada que impida su realización.

En cuanto al estudio del cliente, se identifica que hay una demanda insatisfecha para este mercado, que las empresas se muestran interesadas en adquirir un stand publicitario que sea distinto en cada demostración y que lo que más les interesa es un buen servicio.

Al analizar el panorama financiero, se tomó en cuenta toda inversión que se debe realizar para iniciar el negocio. Para ello, se hizo la estimación de ventas para 5 años, a partir de la segmentación del mercado que está dispuesto a adquirir un stand publicitario, con un crecimiento de las ventas, para así llegar al estado de resultados y de situación financiera que permiten obtener índices claros, y evaluar el retorno y desempeño de la inversión.

Abstract

This work is carried out to demonstrate if it is possible to implement, in the city of Quito, a company that is dedicated to the manufacture and rental of advertising stands, with the help of industrial design. For this, the external variables PEST and Porter were studied, and it is concluded that the external forces do favor the project and that there is no entry barrier that prevents their realization.

Regarding the study of the client, it is identified that there is an unsatisfied demand for this market, that companies are interested in acquiring an advertising stand that is different in each demonstration and that what interests them most is a good service.

When we analyzed the financial scenario, we took into account any investment that must be made to start the business. For this, the sales estimate was made for 5 years, based on the segmentation of the market that is willing to acquire an advertising stand, with a growth in sales, in order to reach the statement of results and financial situation that allow obtaining clear indices, and evaluate the return and performance of the investment.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación del trabajo	1
1.2 Objetivos.....	1
1.2.1 Objetivo General	1
1.2.2 Objetivos Específicos	1
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO	2
2.1 Análisis del entorno externo	2
2.1.1 Entorno Externo – PEST	2
2.1.2 Análisis de la industria - 5 Fuerzas de Porter.....	7
2.2 Matriz EFE	10
3 ANÁLISIS DEL CLIENTE	12
3.2 Investigación cualitativa.....	12
3.2.1 Entrevista con expertos.....	12
3.1.2 Focus group	13
3.2 Investigación cuantitativa.....	15
3.2.1 Análisis de las preguntas de la encuesta	15
3.3 Conclusiones	18
4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	19
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis externo y del cliente	19
4.2 Conclusión de la oportunidad de negocio encontrada.....	21

5 PLAN DE MARKETING.....	22
5.1 Estrategia general de marketing.....	22
5.1.1 Mercado Objetivo	22
5.1.2 Propuesta de valor	23
5.2 Mezcla de Marketing.....	24
5.2.1 Producto / Servicio	24
5.2.2 Precio	27
5.2.3 Plaza	29
5.2.4 Promoción	30
6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	33
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización.....	33
6.1.1 Misión.....	33
6.1.2. Visión	33
6.1.3 Objetivos de la organización	33
6.2 Plan de Operaciones	34
6.2.1 Mapa de procesos.....	34
6.2.2 Flujo grama de procesos.....	34
6.2.3 Análisis de tiempos	35
6.2.4 Infraestructura	36
6.2.5 Maquinarias.....	36
6.2.6 Equipos	37
6.2.6 Tecnología	37
6.2.8 Materia prima	37
6.2.9 Otros procesos.....	38

6.3 Estructura Organizacional	39
6.3.1 Estructura legal	39
6.3.2 Diseño Organizacional	40
7 EVALUACIÓN FINANCIERA	45
7.1 Fuentes y políticas financieras	45
7.1.1 Fuentes de ingreso.....	45
7.1.2 Estructura de costos.....	46
7.1.3 Gastos principales.....	46
7.1.4 Margen de ganancia.....	46
7.1.5 Políticas de pago y cobro y manejo del inventario.	47
7.1.6 Inversión en activos no corrientes	47
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	47
7.2.1 Justificación de la inversión inicial.....	47
7.2.2 Capital de trabajo	47
7.2.3 Estructura del capital.....	48
7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	48
7.3.1 Estado de resultados.....	48
7.3.2 Estado de situación financiera	48
7.3.3 Estado de flujo de efectivo	48
7.3.4 Proyección del flujo de la caja del proyecto.	49
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración	49
7.4.1 Flujo de caja del inversionista	49
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento	49

7.4.3 Valor terminal y de la caja del proyecto (CAPM, WACC)	49
7.4.4 VAN.....	50
7.4.5 TIR	50
7.4.6 Periodo de recuperación contable.....	51
7.5 Índices financieros.....	52
7.5.1 Índice de liquidez.....	52
7.5.2 Índice de solvencia.....	52
7.5.3 Índice de gestión	52
7.5.4 Índice de rentabilidad	53
8 CONCLUSIONES GENERALES	53
9 RECOMENDACIONES	54
REFERENCIAS.....	56
ANEXOS	60

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

En el Ecuador se están celebrando cada vez más ferias publicitarias, según datos obtenidos del centro de Exposiciones Quito. Para el año 2015 se efectuaron 17 ferias versus las 23 efectuadas en el 2016. Cada participante es responsable de colocar su producto promocional y mobiliario, debido a esto, muchas empresas compran stands publicitarios para destacar en la feria que participa, para lo cual han incurrido en costos elevados, ya que existe la posibilidad que no los vuelvan a utilizar, o de que el alquiler mobiliario poco personalizado no cause el mismo impacto en la feria en que se participa. Debido a esta problemática, lo que el presente proyecto pretende es sustentarla necesidad de destacar en una feria, sin tener que incurrir a costos elevados.

La fabricación de stands publicitarios, gracias al diseño industrial enfocado en el marketing, permite tener una visión objetiva para la fabricación de los mismos. Debido a esto, se puede reutilizar los materiales usados para una o varias demostraciones anteriores y así poder crear una nueva, con un diseño diferente y personalizado para cada cliente, enfocado en los objetivos de dicha organización con la retribución deseada.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Analizar la viabilidad del presente proyecto, con el fin de ponerlo en práctica en la vida real, generando relaciones ganar-ganar.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Conocer las variables externas claves que muestren las oportunidades o amenazas para la realización del proyecto.
- Identificar el posible mercado potencial y determinar cuáles son necesidades satisfechas e insatisfechas
- Demostrar la oportunidad del negocio, encontrado a través de la investigación del mercado y el análisis de las variables externas.
- Elaborar una cultura organizacional objetiva para el mercado enfocado.

- Evaluar el retorno de la inversión necesaria para implantar este plan de negocio.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1 Análisis del entorno externo

Para el análisis del entorno externo se toma como referencia el CIIU N° M7410.02.01 que corresponde a “Diseño industrial, es decir creación y desarrollo de diseños y especificaciones que optimizan la utilización, el valor y la apariencia de los productos, incluyendo la determinación de los materiales, la construcción, el mecanismo, la forma, el color y el acabado del producto, teniendo en cuenta las características y necesidades humanas y consideraciones relacionadas con la seguridad, el atractivo en el mercado, la eficiencia en la producción, la distribución, la utilización, y la facilidad de mantenimiento.” (INEC, 2012). Dicho CIIU se encuentra dentro de la industria de diseño.

2.1.1 Entorno Externo – PEST

En el análisis del entorno PEST, se tratarán los principales factores externos político, económico, social y cultural que afectan a la industria.

2.1.1.1 Entorno Político

2.1.1.1.1 Gubernamental

En el Ecuador se está fomentando la inversión privada, tal como lo anunció su Jefe de Estado el pasado 11 de octubre de 2017 en cadena nacional, en donde se destacaron varias medidas tributarias como la exoneración del impuesto a la renta por dos años para los nuevos inversores y también por los primeros \$11.000 de utilidad y, por último, la eliminación del anticipo al impuesto a la renta para las empresas que mantengan sus ingresos bajo los \$300.000 (Presidencia de la República del Ecuador, 2017)

Estos incentivos que fomenta el gobierno son, sin duda, una ayuda para ingresar en el mercado ecuatoriano y generan una expectativa positiva para poder invertir en este plan de negocio, que en sus inicios será una pequeña empresa que facture alrededor de unos \$200.000 anuales. La eliminación completa del

impuesto a la renta por 2 años y la exoneración del anticipo del mismo, generan mayor liquidez para este plan de negocio ya que, por un lado, se tiene un ahorro en gastos de impuestos y, por el otro, el no dar un anticipo permite que ese dinero permanezca en la compañía y genere más utilidades hasta la fecha en que se deba pagar dicho impuesto.

2.1.1.1.2 Legal

Las personas naturales o jurídicas que manejen datos o tengan acceso a información de carácter industrial, la cual incluye “invenciones, diseños industriales, circuitos integrados, marcas, signos distintivos, lemas comerciales y otros elementos relacionados con el mercado, la industria y el comercio” (Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual. 2017), deben tener mucho sigilo y respetar la propiedad intelectual, porque tienen la obligación de “actuar contra cualquier tercero que utilice la marca sin la autorización del titular del registro” (Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual. 2017). Las empresas, como forma de protección, pueden celebrar entre las partes un contrato de prestación de servicios inmateriales con un convenio de confidencialidad y de no competencia, seguido de la creación de un reglamento interno de trabajo.

Dado que este plan de negocio se encuentra en un mercado donde se trata con información de carácter industrial, se debe mitigar riesgos celebrando un contrato de prestación de servicios inmateriales con un convenio de confidencialidad y de no competencia para seguridad de ambas partes, y no divulgar información en las que se vean afectadas. Por otro lado, el establecer un reglamento interno permite tener un control sobre el personal y actuar de acuerdo a los contratos celebrados con los clientes.

2.1.1.2 Entorno Económico

Crecimiento económico

Para el segundo semestre del 2017, la economía ecuatoriana presenta una variación positiva en el PIB de -0,1% a 1,9% (Banco central del Ecuador, 2017). Esta tendencia creciente se observa desde el primer trimestre del 2016, donde se tuvo un pico negativo de -1,3%. No obstante, desde ese momento se ha

mantenido una cifra promedio de crecimiento del 1%. Por lo tanto, se puede confirmar una tendencia positiva al crecimiento, que genera estabilidad en la economía ecuatoriana, lo cual representa un buen escenario para realizar inversiones en el país por la relación que tiene el crecimiento del PIB con los negocios privados.

En este plan de negocio, el crecimiento económico se relaciona estrechamente con el crecimiento del mercado y, siendo positivo en este caso, permite que el plan tenga mejores posibilidades de ser viable.

Inflación anual en el Ecuador

La inflación en el Ecuador, según estimaciones del Banco Central, se encuentra en una cifra estable hasta el 2018, con un promedio del 3.6% anual (Banco Central del Ecuador, 2017).

Para este plan de negocio la inflación es un factor muy importante porque, si se mantiene estable, se pueden realizar las proyecciones económicas correctas. Así pues, hay que tener en cuenta que el aumento de inflación genera que los productos utilizados cuesten más de lo previsto, lo que podría ocasionar una varianza en el porcentaje de utilidad deseado.

Tasas de interés

Las tasas de interés son una variable importante para la planificación financiera de un negocio, ya que de esta depende el nivel de endeudamiento que pueda tener un proyecto. En el Ecuador se presentan diferentes tasas de interés, no obstante, la necesaria para préstamos de producción para PYMES, en el caso de inyección de capital de trabajo, es la tasa de interés activa efectiva (TEA), productivo de PYMES que mantiene un promedio máximo en los últimos años de un 11,83% (Banco Central del Ecuador, 2017).

Para este plan de negocio se pretende obtener un financiamiento a través de los bancos nacionales, por ello, es fundamental conocer el porcentaje de interés vigente al cual se puede aplicar, para así tener certeza del máximo nivel de endeudamiento que se puede tener para este plan de negocio.

2.1.1.3 Entorno social

2.1.1.3.1 Cultural

En el Ecuador existe un resurgimiento de la clase media, como lo menciona la revista de negocios Ekos. Esto ha permitido que la población tenga una nueva cultura de consumo, ya que “cada persona que salga de la pobreza es un consumidor más, por ello, las personas que tienen un ingreso medio (\$700 a \$1.500 mensuales) gastan aproximadamente el 20% lo gastan en alimentación y de ellos el 50% compra en supermercado. La revista Ekos también menciona que al cambiar la cultura de compra, las empresas ecuatorianas ahora tienen un nuevo escenario de consumidores en los cuales, con una correcta influencia, pueden cambiar sus tendencias de compra.

El analizar este cambio en la cultura de los consumidores, permite que este plan de negocio se acople a los clientes, ya que estos, a la vez, están más tecnificados y buscan mayores experiencias e información y con ello la posibilidad de que las empresas compren o alquilen stands publicitarios.

2.1.1.3.2 Demográfico

La ciudad de Quito mantiene una población de alrededor de 2.640.000 personas según datos del INEC, y presenta una proyección de aumento anual de la población de un 1% anual, quedando así una proyección de 2.780.000 para el año 2020. Es, por tanto, la ciudad con más población en el Ecuador. Esta información es importante para este plan de negocio, ya que el público enfocado se encuentra en la ciudad de Quito y el tener un crecimiento fijo de la población ayuda a realizar las proyecciones necesarias en cuanto a demanda en las ventas.

El nivel de estudios es un factor que determina el grado de conocimiento que tiene la población y el INEC, en su último censo, indica que Quito tiene una tasa de analfabetismo del 3%, frente al promedio nacional del 6,8%. Por otro lado, también se indica que el nivel de estudios más altos, con 10.6 años de escolaridad, se ve en la provincia de Pichincha donde se encuentra la ciudad de Quito.

El que la tasa de analfabetismo de Quito se encuentre por debajo del promedio nacional y que además tenga el más alto índice de escolaridad, indica que, para este plan de negocio, existe un público más educado, hecho que permitirá que este plan de negocio tenga mayor acceso e impacto en la población.

2.1.1.3.3 Ambiental

En el Distrito Metropolitano de Quito existe una Dirección Metropolitana de Gestión de la Calidad Ambiental, que vela por el cumplimiento de normativas y evalúa los impactos ambientales para aquellas actividades que comprometan el medio ambiente. Sin embargo, no solo estas actividades están siendo consideradas importantes, ya que actualmente se está fomentado el uso de buenas prácticas ambientales (BPAs) en toda la comunidad para promover un cambio de actitud y comportamiento en sus actividades diarias, por ejemplo, campañas de reciclaje.

Dadas estas tendencias al cuidado del medio ambiente, todas las empresas deben también sumarse a esta lucha de buenas prácticas ambientales, para preservar el medio ambiente y encajar en una sociedad que está cada vez más enfocada en seguir tendencias verdes. Por ello, en este plan de negocio se pretende actuar de acuerdo a las tendencias actuales, es decir, aplicando técnicas de responsabilidad social y empresarial.

2.1.1.4 Entorno Tecnológico

Un aspecto tecnológico que ha traído una mejora sustancial en el país es el acceso sofisticado que proporciona el servicio de telecomunicaciones, a través de la fibra óptica, pasando en el 2006 de 1.413 km a 6.780 km en el 2011, y presentando un aumento de más del 400% de cobertura a nivel nacional. Este avance tecnológico permite que la comunicación sea más efectiva.

En este plan de negocios, la comunicación es crucial para poder generar negocios ya que, por ejemplo, las propuestas de diseños de stands se los pueden transmitir mediante el uso de la red, siendo beneficiado por la velocidad que ofrece la fibra óptica. Además, esta también favorece la comunicación directa con el cliente, a través del uso de aplicaciones que permiten brindar información a tiempo real.

2.1.1.5 Relacionamiento de las variables.

Los 4 entornos analizados presentan varios relacionamientos, por ejemplo:

El entorno económico y político se interrelacionan, ya que el gobierno fomenta la inversión productiva a través de reducción de impuestos, lo que significa más ingresos para los inversionistas. Para este plan de negocio es realmente positivo el hecho de que el gobierno ofrezca ayuda para los nuevos inversionistas, ya que en un comienzo la empresa no tiene utilidades, y el que exista menos impuestos aumenta la posibilidad de llegar a un punto de equilibrio.

El entorno social y el económico se interrelacionan con el crecimiento de la población y el crecimiento del PIB, ya que si existe mayor población existe más mano de obra para producir en el país. Para este plan de negocios, el que exista una tendencia positiva, tanto en el crecimiento del PIB como de la población, presenta una garantía de que el plan puede ser rentable en el tiempo, y de que el negocio puede crecer pronto.

El entorno político con lo tecnológico se interrelaciona por el aporte del presupuesto general del estado en la inversión de nuevas tecnologías, que permitan el desarrollo del país. Para este plan de negocios, todo avance tecnológico que pueda brindar el Estado siempre será una ventaja, ya que permitirá que los negocios sean más eficientes y se ahorren recursos.

2.1 2 Análisis de la industria - 5 Fuerzas de Porter

2.1.2.1 Amenaza de nuevos participantes

La amenaza es media para la introducción de nuevos competidores ya que no existe una ley, norma o impedimentos locales para dicha industria, y existe disponibilidad de créditos para el sector productivo. En el sistema Saiku del SRI, se identifica a 1.137 empresas que están especializadas en diseño, sin embargo, los posibles clientes, no tienen varias opciones. La oferta abarca al 0,003% del mercado, por lo tanto, no existen mucha rivalidad en el mismo. No obstante, los clientes mantienen una alta fidelidad con sus proveedores actuales, es decir, que mantienen relaciones comerciales duraderas y por contrato (en algunos casos) de varios años, lo que impide el acceso a nuevas empresas competidoras, por

otro lado, existe una curva de aprendizaje que representa la dedicación de tiempo extra en la capacitación de personal y errores iniciales en producción. Una industria con una amenaza media de competidores no es un impedimento para realizar este plan de negocio, ya que, con la creación de un plan de mitigación de la curva de aprendizaje y una fuerte ventaja competitiva, que pueda inducir al cliente a un cambio de proveedor sin que pueda sentir su costo. Por el contrario, puede verla como una nueva alianza estratégica.

2.1.2.2 Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre competidores es baja, ya que en el país existen solo unas 1.137 compañías fragmentadas a nivel nacional para la industria de diseño. Sus posibles clientes suman 5.067, que son empresas ubicadas en Quito, las cuáles pudieran anunciar o promocionar sus productos o servicios a través de un stand publicitario, para lo cual suelen pedir varias propuestas a sus proveedores y ver cuál de ellas ofrece un mejor precio, producto o servicio, antes de tomar una decisión. Por tal razón, las empresas competidoras tienen que ir innovando constantemente para mantenerse en el mercado y ofrecer precios competitivos a la vez.

Para este plan de negocios existe una baja rivalidad entre competidores. Además, existe una fragmentación de la industria. Es decir, no existe una monopolización del mercado, lo que es positivo para este plan de negocio, ya se tiene la posibilidad de competir como todos los demás, con una estrategia de diferenciación para conseguir que los clientes lo prefieran.

2.1.2.3 Amenaza de productos sustitutos

Existe una alta amenaza de productos sustitutos, ya que una empresa puede elegir entre varias actividades o alternativas para su estrategia de marketing y no solo centrarse en las salas de exhibición a través de stands publicitarios, ya que pueden hacerlo adicionalmente a través de anuncios publicitarios masivos en la TV y radio, vallas publicitarias, material POP, campañas en redes sociales, anuncios en periódicos y revistas, entre otros. Todas estas opciones están al alcance de todos, a través de proveedores directos o de agencias que les ayudan a cubrir su necesidad.

El que exista una alta amenaza de productos complica la realización de este plan de negocio, no obstante, no lo hace inalcanzable. Es decir, se tiene que trabajar de la mano con el cliente para que, dentro de las actividades a realizar en su estrategia de marketing, se incluya también la participación en eventos o ferias que necesiten stands publicitarios.

2.1.2.4 Poder de negociación de los clientes

Los potenciales clientes son todas las empresas que tengan la necesidad de ocupar un stand publicitario. Existen 5.067 empresas que se encuentran en Quito, lo que representa el 33% del total de las empresas registradas en el Ecuador según el INEC. Sin embargo, la oferta de empresas de diseño solo abarca al 0.008%, por lo tanto, los clientes no tienen varias opciones al momento de necesitar los servicios de diseño y, en muchos de los casos, los clientes son sujetos a los precios imputados por sus proveedores. No obstante, los hábitos de consumo son esporádicos y someten a todos sus proveedores, inclusive a los poco recurrentes, a sus políticas de pago, que en la mayoría de los casos son a crédito. Dicho esto, el poder de negociación de los clientes es medio.

Para este plan de negocios, el hecho de que el poder de negociación de los clientes sea medio, no limita sus actividades, ya que solo le afecta en la forma de pago de sus clientes y no en sus exigencias, lo que podría ser mitigado con un plan financiero que tenga en cuenta todas las ventas a crédito.

2.1.2.5 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es bajo, ya que para la industria de diseño hay un sinnúmero de proveedores. Se utiliza desde papel, tinta, madera, plástico, cartón, aluminio, acrílico, metal, etc. En síntesis, son proveedores de productos no especializados y la mayoría son producidos en el Ecuador, y se puede tener varios proveedores para el mismo producto y se puede tener varias ofertas a la misma vez y tomar la que más beneficios tenga en cuanto a producto, precio, calidad y servicios. Además, existe un bajo costo con el cambio de proveedores, ya que la calidad entre ellos es la misma. Por ejemplo, se puede comprar tableros de MDF en varios lugares con la misma calidad y similares.

El que existan muchos proveedores en el mercado ayuda a este plan de negocios a encontrar las mejores condiciones y beneficios de los productos o servicios de los que se necesite. Es más, el bajo poder de negociación de los proveedores puede ayudar a este plan de negocio a verificar en varios lugares lo que se necesita y, así, elegir no solo uno, sino con varios proveedores. Esto, por si alguno llegare a fallar, evitando de esta manera quedar mal con su cliente cuando tenga que fabricar los stands requeridos.

2.1.2.6 Relacionamiento de las variables.

En el análisis Porter, solo se ha determinado una alta amenaza en los productos sustitutos, no obstante, con el manejo correcto de las demás variables es posible mitigar el impacto de esta. Por ejemplo, en esta industria existen pocos competidores, lo que recorta el poder que tienen los clientes al no tener mucha oferta y aunque alguno de estos mantenga mucha fidelidad, es posible superar a la competencia creando un valor agregado en el producto y servicio ofrecido.

2.2 Matriz EFE

Tabla 1: Matriz EFE

Nº	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
1	Existen pocas empresas en la industria	0,15	4	0,6
2	Incentivos tributarios para nuevas empresas en el Ecuador	0,12	3	0,36
3	Cambio cultural de las personas hacia el consumo	0,11	4	0,44
4	Constante crecimiento del PIB en el Ecuador	0,10	3	0,3
5	Crecientes avances tecnológicos	0,09	3	0,27
Nº	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
AMENAZAS				
1	Alta lealtad de los clientes con sus proveedores	0,12	2	0,24
2	Alta amenaza de productos sustitutos	0,10	2	0,20
3	Estrictas políticas de pagos de los clientes	0,08	1	0,08
4	Barreras de entrada por ser una empresa no reconocida en el mercado	0,07	2	0,14
5	Divulgación de información industrial	0,06	1	0,06
TOTAL MATRIZ		1	2,69	

Resultados de la Matriz EFE

En este plan de negocio el resultado de la matriz EFE es de 2,69, justo por encima de la media de 2.5, lo que significa que la empresa está respondiendo de manera positiva a las oportunidades presentadas, sin embargo, tiene que hacer un esfuerzo por seguir estrategias que consoliden las oportunidades externas y eviten las amenazas.

Conclusiones matriz EFE

Las conclusiones han sido presentadas en orden de importancia de acuerdo al resultado obtenido en la matriz EFE.

El que exista poca competencia en la industria permite que este plan de negocio se proyecte a un futuro con una penetración en el mercado, ya que la demanda sí necesita nuevos participantes. Por lo tanto, es indispensable para este plan de negocios tomar ventaja de que no existen muchos participantes y generar buenas estrategias de posicionamiento para así cumplir sus objetivos.

El constante crecimiento del PIB en el Ecuador promueve un buen escenario para invertir, ya que el crecimiento de esta variable se relaciona estrechamente con la producción de las empresas ecuatorianas. Por lo tanto, esto forma parte de una garantía para el aumento de ingresos para los siguientes periodos.

Para la industria del diseño, aunque existe poca competencia, los clientes se fidelizan hacia sus proveedores de diseño actual. Esto indudablemente genera una barrera de entrada para nuevos participantes. No obstante, si la empresa es persistente e innovadora, puede entrar en la mente del consumidor con el tiempo. Los incentivos que propone el gobierno para los nuevos inversionistas, son un punto importante del que se puede valer este plan de negocios, ya que es atractivo tener que pagar menos impuestos y tener mayor flujo de efectivo al no presentar un anticipo del impuesto a la renta.

La industria del diseño, sin duda va de la mano con la tecnología. Por ello, el que el país tenga una mejor conectividad a través de la fibra óptica, promueve la interacción de todos sectores de la economía a través de su utilización, y para este plan de negocio es una gran ayuda para conseguir y conservar las relaciones comerciales con los clientes.

Con el manejo de información industrial, existe la posibilidad que existan problemas entre las partes. No obstante, si hay un control mediante contratos claros que sometan a un compromiso escrito, se puede mitigar este peligro y el proyecto puede no tener afectaciones legales en el futuro.

La alta amenaza de productos sustitutos presenta un peligro, pero no a gran escala porque el mercado nacional impulsa a las industrias a mostrarse y a resaltar ante las demás empresas competidoras. Esto muy difícil, no obstante, se puede lograr no solo incentivando los sentidos visuales y auditivos. Ahora es indispensable que la persona pueda palpar el producto o sentir el servicio que le están ofreciendo, por ello, la oferta de stands publicitarios para sus demostraciones, es algo que no es fácil reemplazar.

3 ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.2 Investigación cualitativa

3.2.1 Entrevista con expertos

Perfil del entrevistado 1: Pablo Lincango, diseñador industrial, gerente general de Estrategia Industrial con 14 años de experiencia en diseño y fabricación de material publicitario para el punto de venta.

Conclusiones

Pablo Lincango comenta que, en el proceso productivo, se evalúa las necesidades del cliente y se presenta una propuesta para que el cliente pueda ver cuál es la solución a su requerimiento. Si el cliente acepta el diseño, se procede a generar una orden de producción dependiendo las cantidades, el tipo de material; luego se procede con la entrega y la instalación del elemento en el punto de venta. Con la parte logística se enfoca a dar un servicio completo.

En cuanto al mercado de stands publicitarios, menciona que en la actualidad hay un amplio mercado para este tipo de producto, porque las empresas participan mayormente en ferias y eventos. Ahora se está dando mucho el no participar en ferias tan grandes, más bien en hoteles o en haciendas. Últimamente participó

en el gran bazar en Cumbaya, que es algo muy puntual y pequeño, pero representa bastante la imagen de las marcas. Concluye recalcando que es posible realizar stands publicitarios de diferente diseño en cada presentación.

Perfil del entrevistado 2: Hassan Becdach, Ingeniero en Administración de Empresas, Presidente Ejecutivo JH BECDACH, 34 años de experiencia en la organización de ferias, conferencias y eventos nacionales e internacionales.

Conclusiones

Hassan Becdach indica que en el Ecuador ha crecido la participación de las empresas en ferias. Cuando comenzó, se realizaban una o dos ferias por año y actualmente se realiza unas 12 ferias año. El nivel de aceptabilidad de las empresas es del 50%; uno de sus objetivos al realizar ferias que es que fusionen tanto el sector público con el sector privado, lo que ha permitido que ambas partes empiecen a trabajar de la mano.

Para Hassan Becdach la imagen es indispensable al momento de participar en una feria y el stand publicitario, habla mucho de la marca, para lo cual trabaja de la mano con empresas que diseñan stands como Expofast y Diseño Probeta, que brindan a los clientes que participan en ferias la oportunidad de contar con un stand diferenciado. No obstante, sí existen empresas que ocupan solamente un stand básico o tradicional, con divisiones modulares, una mesa y dos sillas. Para ese grupo HJ Becdach provee directamente el mobiliario dentro de la propuesta económica que se ofrece al posible participante. Por otro lado, también comenta que, sí le gustaría ofrecer a sus clientes, no solo stands básicos, sino también stands con un diseño diferente, siempre y cuando sus costos fijos no aumenten.

3.1.2 Focus group

Para realizar el focus group, primero se determinó el segmento al cual va dirigido la fabricación y alquiler de stands publicitarios: personal directivo de empresas que participen por lo menos una vez al año en ferias o eventos.

El focus group se realizó el día martes 23 de mayo del 2017 a las 19:00.

3.1.2.1 Asistentes

Tabla 2: Asistentes a focus group

Nombre	Estudios	Cargo	Empresa
Ricardo Londoño	Ing. Mecánica, Magíster en Marketing	Gerente de Marketing	AMC
Fernando Magdaleno	Ing. Marketing, MBA (U. España)	Jefe de Agencia	Autofrancia
Carlos Mardones	Ing. Comercial. MBA	Jefe Nacional de compras	ARCA
Juan Francisco Buchelli	Ing. Comercial, Magister en Dir. Comercial	Gerente Comercial	Audi
Andrea Velasteguí	Economista, Magíster en Gerencia para el Desarrollo	Desarrollo de Proyectos	Ministerio del Ambiente

3.1.2.2 Resultados del análisis focal

El grupo focal permitió reconocer cuales son los diferentes puntos de vista y recomendaciones para una empresa que fabrique y alquile stands publicitarios. Las conclusiones del grupo focal son las siguientes:

Es importante tener un stand en una feria, a fin de causar una buena impresión, ya que es mucho más que solo una demostración, se puede hablar mucho de la marca y por ese motivo es bueno tener un mejor espacio, interactivo y que no solo brinde información. La primera impresión se la puede dar una sola vez y por eso es importante el impacto visual.

Lo primero que debe evaluar una empresa, es lo que necesita el cliente y ofrecer algo que se encuentre de acuerdo a sus requerimientos y necesidades, con una asesoría correcta. Por ejemplo, si se trata de un cliente que vende camisetas, se le puede ofrecer solo un stand básico, pero si se trata de una farmacéutica que tiene una feria internacional se le puede ofrecer algo grande y llamativo para que resalte, lo cual no quiere decir que uno sea mejor que otro, sino que pertenecen a segmentos diferentes. Las empresas que saben identificar esto perduran en el tiempo.

Lo que se debe determinar es cómo corregir el diseño, optimizar y mejorar los recursos. Es así que, con pequeños arreglos, pueden cambiar totalmente la imagen y la fachada del stand, para no hacerlo tan cuadrado y hacerlo más estructurado.

Algo que también hay que no notar, es que contablemente esto es un gasto si lo alquila y puede ser más rentable el comprarlo porque sería un activo fijo y hay como depreciarlo, pero se incurriría en costos de bodegaje. Es importante que se le haga saber al cliente que hay un valor agregado al comprarlo.

3.2 Investigación cuantitativa

Para la investigación cuantitativa de este plan de negocio, se utilizó el método de la encuesta, de la cual se obtuvieron 51 respuestas.

3.2.1 Análisis de las preguntas de la encuesta

(El formato de encuesta y los gráficos se encuentran en el Anexo 1)

- 1)** El 90% de los encuestados indicó el nombre de la empresa donde trabaja.
- 2)** Los sectores más importantes encontrados son: comercial con 26%, automotriz con 20% e industrial con el 19%.
- 3)** El 78% de las empresas encuestadas tiene su participación en la ciudad de Quito.
- 4)** Más del 50% de las empresas encuestadas son grandes, es decir, tienen ventas anuales superiores a \$5'000.000 y cuentan con un mínimo de 200 empleados.
- 5)** El 95% de los encuestados tienen cargos directivos.
- 6)** El 94% de los encuestados ocupa stands publicitarios.
- 7)** El 80% de los encuestados concordó que la razón por lo que participa en ferias o eventos es posicionar un nuevo producto o servicio en el mercado.
- 8)** Con un 77%, la gran mayoría concuerda que el lugar donde participa en ferias o eventos, es en centros de convenciones.
- 9)** Con un 31% los encuestados indican que participan en ferias o eventos de 2 a 3 veces por año, seguido del 25% que participa de 4 a 6 veces al año.
- 10)** El 60% prefiere contratar a organizar el mismo el evento o feria a la que asista.
- 11)** El 56% de los encuestados sí conoce a una empresa que fabrique o alquile stands publicitarios, y el 75% que respondió que sí, colocó el nombre de la empresa que le ayuda con stands.

- 12) El 28% de las empresas gastan entre 1 -10 mil dólares para publicidad al año, muy seguido del 26% que gastan más de \$100.000.
- 13) Un 40% de los encuestados prefieren comprar un stand publicitario nuevo.
- 14) De acuerdo a las contestaciones, el precio promedio para el metro cuadrado de un stand publicitario es de \$200.
- 15) Cerca del 50% de los encuestados indica que le gustaría pagar con crédito a 30 días por la inversión de un stand publicitario.
- 16) El 90% de los encuestados piensa que lo más importante al obtener stands publicitarios es el diseño, seguido de la calidad y el servicio.
- 17) El 78% de los encuestados indican que si les gustaría la idea de alquilar stands personalizados en cada feria o evento.
- 18) Lo que más gustaría tener a las personas entrevistadas es ayuda para llevar y traer los insumos a exhibir, seguido de impulsación.
- 19) El 77% de los encuestados mencionan que la mayor inconformidad que ha vivido con sus proveedores es la impuntualidad.
- 20) Entre los servicios que les gustaría recibir, resalta un buen servicio, puntualidad, montaje, diseño, asesoría y profesionalismo.

Análisis estadístico inferencial

Correlaciones entre las variables

(El resultado de las correlaciones se encuentra en el Anexo 2)

Las correlaciones se las estableció en base a los 51 resultados obtenidos en la investigación cuantitativa, codificando cada una de las posibles respuestas de las preguntas realizadas desde la N°1 a la N°20. Finalmente, se aplicó la herramienta de análisis de datos que proporciona Excel, en función de la opción coeficiente de correlación, donde al resaltar el rango de toda la codificación, se obtiene el resultado de la correlación que tienen todas y cada una de las variables y en ella se puede observar los resultados que oscilan entre 1 y -1, mismos que mientras más alejados se encuentren del 0, representan una mayor correlación y se prestan para realizar el correspondiente análisis de su relación entre variables.

Tablas de contingencia

(El resultado de las tablas de contingencia se encuentra en el Anexo 3)

Las tablas de contingencia corresponden al análisis de las relaciones más importantes, encontradas en las correlaciones. Estas tablas se las obtiene a partir de la herramienta Excel, con el apoyo de la opción “tabla dinámica”, donde se toma en consideración las respuestas codificadas de todos los resultados de la encuesta.

Tabla 1: Los sectores comercial e industrial son los que mayor relación tienen con la participación en ferias o eventos. Por otro lado, el sector de publicidad es el que menos participa.

Tabla 2: Existe una alta relación en cuanto al tamaño de la empresa con la cantidad de inversión en publicidad. En este caso, las grandes empresas son las que más invierten en publicidad; inversamente, las pequeñas empresas son las que menos invierten en publicidad.

Tabla 3: El precio que está dispuesto a pagar el consumidor por un stand se relaciona con el presupuesto para inversión en publicidad; siendo así que, las empresas que tienen presupuesto de 1-10K pagarían entre \$400-650, las empresas que tienen presupuesto de 26-50K pagarían entre \$650-1000, las empresas que tienen presupuesto de 51-100K pagarían entre \$1600-3500, las empresas que tienen presupuesto de +100K pagarían entre \$1600-5500.

Tabla 4: Existe un relacionamiento con las empresas que sí conocen una empresa que fabrique stands con la frecuencia con que participa en ferias o evento. Las empresas que sí conocen, participan entre 2-5 veces al año y las que no conocen participan de 2-3 veces al año.

Tabla 5: Los consumidores a quienes les gusta la idea de alquilar stands personalizados con diferente diseño, están dispuestos a pagar entre \$1000-1600 por un stand.

Regresiones

Para este plan de negocio se tomó en cuenta la pregunta 14 de la encuesta que contiene la variable de precios. Esta se la toma como partida para establecer cuál sería el precio que el consumidor estaría dispuesto a pagar por una medida

adicional de las ofrecidas. Así, en este caso se hará la regresión lineal para la medida 6X6m (36 metros cuadrados).

Fórmula para el cálculo de regresión: $y = a + bx$

Resultado:

$$a = 371,09 \quad b = 119,02 \quad x = 36$$

$$y = 371,09 + (119,02 \times 36) \quad y = 4655,90$$

El precio que está dispuesto a pagar el consumidor por un stand de tamaño 6X6m es de \$4.655,90.

3.3 Conclusiones

1. En el Ecuador cada vez hay más participación de las empresas en las ferias, no obstante, las ferias para los pequeños negocios son las que están más en auge.
2. Lo que el cliente espera de las empresas que fabrican stands publicitarios, es que trabajen de la mano con ellos y se conviertan en un asesor.
3. La imagen es uno de los factores más importantes que tiene que destacar una empresa cuando participa en ferias, por ello, el contar con un stand llamativo y adecuado es fundamental.
4. El diseño industrial es un valor agregado para las empresas que necesitan stands publicitarios.
5. Lo que muchos consumidores valoran es que exista una empresa que les ayude con toda la instalación y el montaje de los accesorios y equipo a ocupar en las ferias.
6. El precio es un factor muy importante al adquirir un stand, por lo que hay que optimizar los recursos y espacios para brindar una solución óptima para cada cliente a un bajo precio.
7. Existe mercado para todo tipo de empresas que participan en ferias o eventos, el éxito radica en saber identificar cuáles son las necesidades y requerimientos de cada uno de ellos.
8. Existe bastante inconformidad con los proveedores actuales.
9. Existe una alta participación de las empresas en ferias o eventos.

4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

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

La oportunidad de negocio encontrada para este plan de negocio posibilita la fabricación y alquiler de stands publicitarios en la ciudad de Quito. Esta oportunidad se la descubre luego del análisis externo, el análisis del cliente y el tamaño del mercado potencial. A continuación, se desglosa cada variable.

Análisis externo

Una de las principales oportunidades que se encontró en la investigación del análisis externo, es el apoyo reciente que está fomentando el gobierno central a través de ayudas tributarias, es decir la eliminación del impuesto a la renta por dos años para nuevas empresas constituidas en el país y la exoneración del anticipo de impuesto a la renta para empresas con una utilidad menor a \$300.000. Estos incentivos le brindan un buen escenario para invertir a este plan de negocio, ya que en un menor tiempo puede llegar a su punto de equilibrio, gracias a la reducción de impuestos que aumenta sus ingresos.

La reciente reactivación de la economía ecuatoriana podría ayudar al crecimiento del PIB, lo que representa una oportunidad para invertir en el país, ya que existen índices positivos de crecimiento. Esto se lo puede relacionar directamente con el crecimiento de las empresas. Es decir, éstas pueden tener un resultado similar o parecido al del país.

La nueva cultura del mercado ecuatoriano es una oportunidad para todo tipo de empresas, debido a que, al existir una mayor tendencia hacia el consumo, el cliente se vuelve cada vez más susceptible al marketing y el impacto visual que causan las diferentes marcas. Esto es más importante aún para las nuevas empresas que pretendan realizar sus inversiones en este país, ya que, para ganar mercado, éstas tienen que sobresalir ante su competencia. Esta tendencia es una oportunidad para este plan de negocios, debido a que una de las herramientas que pueden utilizar las empresas para causar un fuerte impacto visual y hacerse conocer en el mercado, es la participación en ferias o eventos. Por lo tanto, tienen la necesidad de utilizar stands publicitarios, resultando así,

favorecido este plan de negocio porque existe un alto potencial de venta de su producto gracias al cambio de mentalidad en el consumidor.

La baja competencia en el mercado que se identificó en las 5 fuerzas de Porter, es una oportunidad para ingresar a competir en un mercado no muy explotado y con pocas barreras de entrada. Por lo tanto, este plan de negocio puede aprovechar esta baja competencia para ingresar y ganar a los clientes con el apoyo de una ventaja competitiva, rompiendo la fidelidad con su proveedor actual.

Algo que también genera una oportunidad a este plan de negocio es que los materiales utilizados para elaborar los stands publicitarios no son especializados, es decir, se los puede encontrar localmente en varios proveedores y no se dependería de un solo proveedor. Esto permite que se pueda satisfacer totalmente los requerimientos de los clientes sin ningún retraso por falta de materia prima o insumos, ya que lo que es necesario y fundamental para este plan de negocio es la utilización óptima de los recursos a través del diseño industrial, donde se plasma lo que necesita el cliente, con los materiales y espacios necesarios.

Análisis del cliente

El mercado al cual va enfocado este plan de negocio es a cualquier tipo de empresa que desee participar en ferias o eventos con el fin de incrementar sus ingresos, posicionar una marca, ganar prestigio en el mercado o conocer a la competencia, donde gracias a la utilización de un stand publicitario puedan resaltar ante la competencia.

En la investigación del mercado, tanto en el análisis cuantitativo como cualitativo, se concluyó que es muy importante la imagen de la marca, para ello los clientes buscan un buen diseño y asesoría de parte de sus proveedores. Lo anterior ayudará a que su marca sea reconocida de manera positiva en el mercado, marcando una diferencia con su competencia, generando prestigio y posicionamiento en la mente del consumidor. Por ello la opción de presentar la oferta de un diseño de stand distinto en cada ocasión es una buena opción para el cliente ya que puede generar una ventaja comparativa.

Una oportunidad a aprovechar es que la gran mayoría de los posibles clientes, han tenido algún tipo de problema con su proveedor actual, ninguno está totalmente satisfecho, lo que abre las puertas a nuevas empresas a que les ofrezcan el mismo producto o servicio, pero teniendo en consideración sus requerimientos, deseos y necesidades no satisfechas. Por ello, este plan de negocio se plantea como un aliado estratégico, al cual se puede acudir con seguridad para un resultado ganar-ganar cuando el cliente participe en ferias o eventos y necesite un stand publicitario.

El constante aumento del mercado de empresas que participen en ferias o eventos, se está volviendo muy popular en estos tiempos, tal como lo mencionó el Sr. Becdach, quien indicó que, cuando empezó sus actividades hace 30 años, solo se organizaba una o dos ferias al año y ahora se tiene, por lo menos, una feria al mes. Esto, sin duda, es una muestra para este plan de negocio de que existe un alto potencial en este mercado y que es oportuno la creación de nuevas empresas que se encarguen de fabricar o alquilar stands publicitarios para satisfacer la creciente demanda.

Tamaño del mercado potencial

En el Ecuador, según el INEC, existen unas 5.067 medianas y grandes empresas ubicadas en Quito, las cuales representan un 33% de las empresas a nivel nacional, seguida por la ciudad de Guayaquil con 4.818 empresas, correspondiendo a un 29% del total de las empresas registradas en el país. Es decir, Quito, siendo solo una ciudad de las 47 ciudades encontradas en el Ecuador, concentra la mayor parte de las empresas a nivel nacional. Por lo tanto, este plan de negocio se establece en Quito, que es la ciudad con más concentración de posibles clientes.

4.2 Conclusión de la oportunidad de negocio encontrada

Existen varias razones para establecer este plan de negocio. Entre las más destacadas se encuentran el apoyo que brinda el gobierno a nuevos inversionistas, la reactivación de la economía ecuatoriana, la creciente tendencia hacia el consumo, la baja competencia existente y el aumento de participación de las empresas en ferias o eventos. Estas variables muestran un escenario

positivo para tomar la decisión de llevarlo a la práctica, ya que al análisis muestra datos favorables para este plan de negocio.

5 PLAN DE MARKETING

En este capítulo se determinarán las estrategias a seguir para satisfacer las necesidades del mercado. Para ello, la guía será el estudio del mercado realizado en el capítulo 3 de este plan de negocio.

5.1 Estrategia general de marketing

5.1.1 Mercado Objetivo

Este plan de negocios, está enfocado en un mercado reducido, en el cual se encuentran todo tipo de empresas o negocios que estén interesados en participar en ferias o eventos y necesiten stands publicitarios. Por lo tanto, se efectuará la segmentación del mercado de acuerdo al directorio de empresas ubicadas en el Ecuador, otorgado por el INEC.

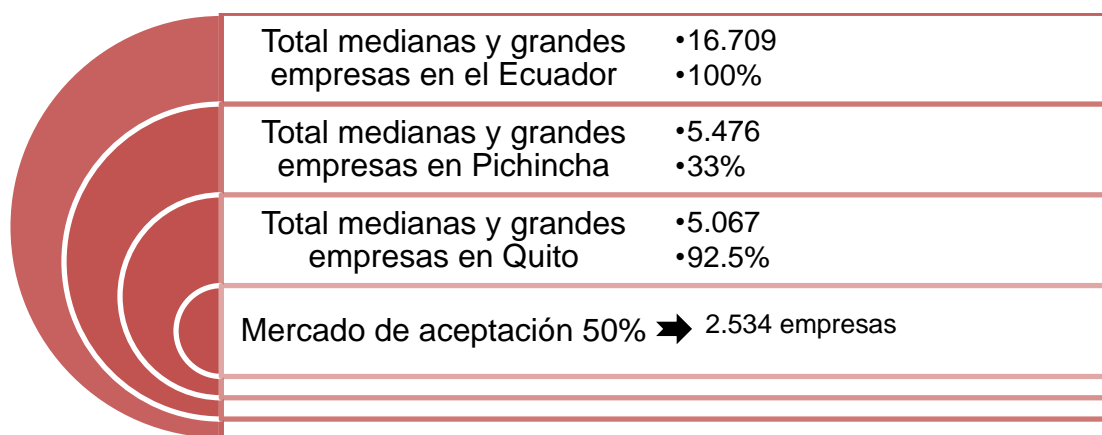


Figura 1: Segmentación del mercado

El mercado objetivo para este plan de negocio son 2.534 medianas y grandes empresas que se encuentran ubicadas en la ciudad de Quito, y que, como actividad de su plan de marketing, estén dispuestas a participar en ferias o eventos donde pueden utilizar stands publicitarios, para cumplir con sus objetivos.

5.1.2 Propuesta de valor

Diferenciación

La propuesta de valor en este plan de negocio se basa en la diferenciación, es decir, brindar una atención personalizada a través de un correcto asesoramiento para cada tipo de cliente. También se ofrecerá la posibilidad de tener un nuevo diseño de stand publicitario en cada presentación que tenga el cliente en ferias o eventos. Por lo tanto, un factor diferenciador que se le ofrece al cliente es la opción de comprar un stand que le permita recuperar su inversión tanto en su uso y en la depreciación. Es decir, el cliente que compra un stand puede registrarlo contablemente como un activo fijo y favorecerse de la depreciación de este y, a la misma vez, puede acceder a tener un diseño distinto del que compró originalmente, a través de la firma un contrato en el cual, el proveedor puede usar las partes de su stand para realizar ofertas a otros clientes, pactándose también que en el momento en que el cliente desee utilizar nuevamente su stand, el proveedor se comprometerá a entregarle uno completamente renovado y con otro diseño, solo con un precio de mantenimiento. Por otro lado, también se le ayudará con servicios complementarios, como instalación, con ayuda para llevar y traer sus productos a exhibir e impulsación.

Estrategia de posicionamiento

Este plan de negocio ocupa la estrategia de posicionamiento “Más por menos” que según Kotler se refiere a una estrategia que ofrece mejores servicios a un menor precio, es decir, que atiende de mejor manera las necesidades y deseos del cliente. Por lo tanto, este plan de negocios se posiciona en la mente del consumidor como un stand redituable, adaptable e innovador, que no es un gasto sino una inversión. Por ello se busca que, cuando al cliente se le ofrezca la opción de participar en ferias o eventos, lo tome realmente como una oportunidad para generar negocios e ingresos para su empresa. Es decir, se pretende realizar una alianza estratégica donde el cliente sepa que tiene todo el apoyo de un buen producto y servicio, con un precio competitivo.

5.2 Mezcla de Marketing

5.2.1 Producto / Servicio

5.2.1.1 Producto

Nombre de la empresa

El nombre seleccionado es “Stand Active”, ya que representa lo que la empresa ofrece: la activación de productos o servicios a través de stands publicitarios.

Logotipo

El logotipo está diseñado con una forma abstracta que simboliza la unión de paneles, simulando una demostración de un stand. En la parte inferior se destaca el nombre de la empresa para su reconocimiento. Dicho logotipo ha sido realizado con color azul, un tono que pretende transmitir confianza a los clientes; con una mezcla de color gris, que es asociado con el compromiso. Es decir, aquello que se pretende transmitir en este plan de negocio.



Figura 2: Logotipo de Stand Active

Slogan

El slogan es una herramienta muy poderosa para atraer clientes, ya que en pocas palabras se resalta lo que la empresa ofrece. Para este plan de negocio el slogan a utilizar es “Realzamos su Marca”. Esta frase indica que Stand Active le ayudará a realzar cualquier marca de productos o servicios, enfocado en los objetivos planteados por el cliente.

Niveles del producto

Se ofrecerá la posibilidad de tener stands publicitarios de una gama baja, media y alta, es decir:

- Stand Básico (Acabados sencillos pero llamativos)
- Stand Estándar (Acabados de primera y con muebles personalizados)
- Stand Premium (Acabados de primera con ayudas audiovisuales)

Mezcla de producto**Tamaño:**

El producto a ofrecer es stands publicitarios de diferentes tamaños, destacándose los siguientes:

- 1 metro cuadrado = 1.0m x 1.0m
- 4 metros cuadrados = 2.0m x 2.0m
- 6 metros cuadrados = 3.0m x 2.0m
- 9 metros cuadrados = 3.0m x 3.0m
- 12 metros cuadrados = 3.0m x 4.0m
- 18 metros cuadrados = 6.0m x 3.0m
- 24 metros cuadrados = 6.0m x 4.0m

Diseño:

El diseño será diferente para cada ocasión y se presentará por lo menos 3 opciones para la elección, con su correspondiente render (imagen digital que se crea a partir de un modelo o escenario 3D)

Materiales:

Los stands se los fabricará con los siguientes materiales:

- Madera
- Metal
- Plástico
- Aluminio y vidrio
- Acrílico
- Cintra

Empaquetado:

El empaque será de acuerdo al tamaño y acabado, con cartón y stretch.

Ejemplos:



Figura 3: Stand Sencillo - Small 1x1



Figura 4: Stand Estándar - Medium 3x2



Figura 5: Stand Premium – Grande 6x4 metros

5.2.1.2 Servicios

Se ofrecerán servicios relacionados con el giro del negocio de los stands publicitarios, y estarán disponibles cuando el cliente los requiera.

Los servicios propuestos serán los siguientes:

- Instalación y ayuda para colocar material del cliente
- Impulsación

5.2.2 Precio

Estrategia general de precio

La estrategia general del precio para este plan de negocio está basada en el valor. Es decir, se ofrece valor de acuerdo a cada diseño comprometido con cada cliente. Como lo indica Kotler, es un mercado donde se intercambia el valor producto (beneficios de utilizar el producto), por algo de valor (precio). Por lo tanto, se fija el precio de acuerdo a la percepción de valor que el cliente tenga en cuanto a producto, servicio y calidad, a un precio justo.

Estrategia de productos nuevos

La estrategia de productos nuevos se hace con precios de penetración, lo que significa con precios más bajos al del promedio del mercado, un precio menor al que ofrece la competencia. Esto se lo realiza para penetrar de manera rápida y ser tomado en cuenta por los posibles clientes que ya cuentan con un proveedor actual que les ofrece stands publicitarios. Por lo tanto, establecer precios por debajo del mercado es una estrategia que se va a tener en consideración para este plan de negocio

Estrategia de ajuste

La estrategia de ajuste será por descuento y bonificación. Es decir, si el cliente cancela anticipadamente, se lo puede recompensar con un descuento. Por otro lado, si el cliente ya ha comprado en otra ocasión, se le otorgará una bonificación por fidelidad.

En este plan de negocios de acuerdo a la investigación de mercado, los precios promedio de venta al público serían los siguientes:

- **Stands**

El precio al público por metro cuadrado de stand está basado en el resultado de la investigación cuantitativa, obteniéndose el resultado promedio, tanto para venta o alquiler de stands, a un precio de \$200, el mismo que puede variar de acuerdo al nivel del producto que desee el cliente.

- **Instalación y ayuda para instalar producto del cliente**

El precio de instalación del stand será variable de acuerdo al tamaño que tenga el stand.

Un precio tentativo será de \$15.00 por metro cuadrado.

- **Impulsación**

La hora de un impulsador(a) será de \$15.00 por hora, se pueden solicitar varios impulsadores a la vez.

Costeo de productos y servicios

Tabla 3: Costo y precio de productos y servicios

Productos y servicios	Costo de venta	Precio de venta
Stands	\$ 122	\$ 200
Instalación (Por metro)	\$ 6	\$ 15
Impulsación (Por hora)	\$ 5	\$ 15

Proyección de costos y precios de venta

La proyección de costos y precios de venta está basada en la inflación promedio anual para el periodo 2015-2018, prevista según el Banco Central.

Tabla 4: Proyección de los costos de venta para 5 años

Inflación de costos	0,036	0,036	0,036	0,036	
Productos y servicios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Stands	\$ 122	\$ 126,39	\$ 130,94	\$ 135,96	\$ 140,54
Instalación (Por metro)	\$ 6	\$ 6,22	\$ 6,44	\$ 6,67	\$ 6,91
Impulsación (Por hora)	\$ 5	\$ 5,18	\$ 5,37	\$ 5,56	\$ 5,76

Tabla 5: Proyección de los precios de venta para 5 años

Inflación de precios	0,036	0,036	0,036	0,036	
Productos y servicios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Stands	\$ 200	\$ 207,20	\$ 214,66	\$ 222,39	\$ 230,39
Instalación (Por metro)	\$ 15	\$ 15,54	\$ 16,10	\$ 16,68	\$ 17,28
Impulsación (Por hora)	\$ 15	\$ 15,54	\$ 16,10	\$ 16,68	\$ 17,28

5.2.3 Plaza

Estrategia de distribución

La estrategia de distribución elegida para este plan de negocio es la intensiva. Es decir, las ventas se van a enfocar en cualquier tipo de empresa (medianas y grandes empresas) y no se sesgará el mercado por el tamaño o tipo de la empresa. Siempre y cuando el cliente esté dispuesto a participar en ferias o eventos, se le puede ofrecer las distintas categorías de producto.

Canal Directo

La plaza directa a la cual está dirigida es a los consumidores, es decir a las 2534 medianas y grandes empresas que funcionan en la ciudad de Quito, y especialmente al 40% que no tiene ningún intermediario al momento que su empresa participe en una feria o evento. De acuerdo a la investigación cuantitativa el canal se enfoca en personal que tenga el poder de decisión sobre el proveedor, precio y diseño. Los cargos a los cuales se puede enfocar serían los siguientes:

- Jefes de marca
- Jefes de producto
- Jefes de agencia
- Jefes de compra
- Gerentes de marketing
- Gerentes de compra
- Gerentes generales
- Gerentes comerciales

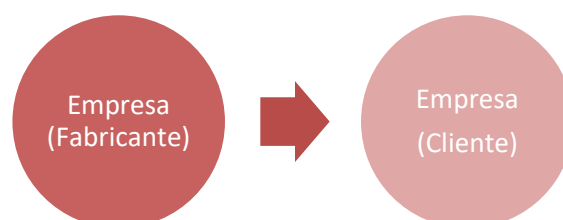


Figura 6: Canal Directo

Canal Indirecto

El canal indirecto se puede enfocar en empresas organizadoras de eventos y ferias, como JH BECDACH que organiza alrededor de 12 ferias al año y actualmente ya trabaja con empresas que fabrican stands publicitarios como Expofast y Diseño Probeta. Estas empresas son recomendadas por la agencia para fabricar stands publicitarios con los usuarios, por lo tanto, esta plaza es muy atractiva por las relaciones y recomendaciones que pueden brindar en el medio y la posibilidad de generar una alianza estratégica para trabajar de la mano.

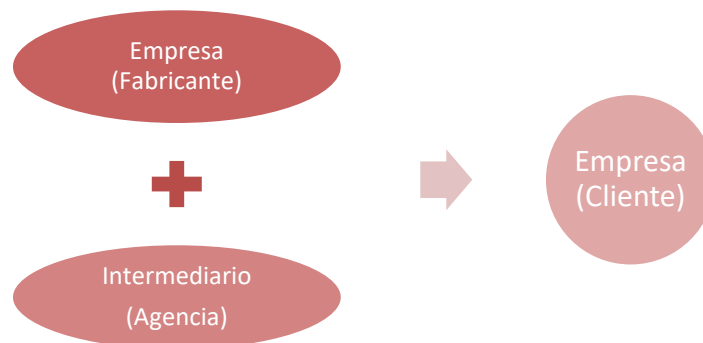


Figura 7: Canal Indirecto

Costos del canal indirecto

Los costos del canal indirecto se derivan por una comisión a las agencias que ayuden a las ventas de stands publicitarios, que según el resultado de la investigación cuantitativa ascienden a un 60% de todas las ventas. Este costo por comisión será de un 5% aplicado a la utilidad bruta y la proyección de dicho costo se presenta en el estado financiero como gastos de ventas.

5.2.4 Promoción

5.2.4.1 Estrategia promocional

La estrategia promocional a utilizar es la estrategia de empujar (PUSH), ya que se pretende recurrir a los intermediarios en este caso a las agencias que organizan ferias y eventos para que ellos ofrezcan los stands publicitarios propuestos en este plan de negocios, antes que los de la competencia. No obstante, también utiliza la estrategia de (PULL), ya que se pretende inducir a la compra al consumidor final a través de herramientas del mix promocional que los lleven hacia nuestro canal indirecto o directo.

5.2.4.2 Mix promocional

Las herramientas de comunicación promocional que se utilizarán para este plan de negocio son: publicidad, marketing directo, asesor comercial e internet

→ Publicidad

Se realizarán publicaciones en diferentes revistas de carácter industrial-comercial como: Oil&Power, Oil-Mineral, Vistazo, Líderes, Carburando, El Agro, Industrias, Ekos, entre otras. Se escogen estas revistas para llegar al mercado objetivo, ya que las empresas que se encuentran realizando publicaciones en estas, son más propensas a leerlas y que conozcan los productos y servicios que se ofrecen en este plan de negocios.

Otra forma de publicidad que se aplicará para este plan de negocios, es la participación en la mayor parte de las ferias que se realicen en la ciudad de Quito, con maquetas, videos y fotografías de los diferentes diseños de stands fabricados.

→ Marketing Directo

Se trata de “la comunicación directa con consumidores individuales seleccionados cuidadosamente para obtener una respuesta inmediata” (Philip Kotler y Gary Armstrong, 2008; 417). Por lo tanto, la comunicación directa entre los consumidores se considera con una herramienta muy poderosa, ya que puede transmitir de forma personalizada los aspectos positivos o negativos al segmento indicado.

Para mejorar la comunicación directa con el consumidor, aparte de ofrecer un servicio excelente y de calidad, se procederá con la entrega de obsequios personalizados, con el fin de generar una expectativa antes de que llegue una oferta formal.

→ Asesor comercial

El asesor comercial será el encargado de promocionar a la empresa cada vez que se presente donde un cliente directo o indirecto, ya que este se convierte en representante de Stand Active y también crea una expectativa sobre la empresa, pues, si demuestra un alto dominio del tema y capacidad para solucionar problemas con ideas innovadoras puede crear un vínculo con el cliente y generar relaciones duraderas.

→ Internet

La empresa contará con su respectiva página web, donde se muestre los diferentes proyectos de stands realizados, el contacto de la empresa, su filosofía, historia y el compromiso que otorga la marca.

La página web se la promocionará como primera opción en el visualizador de Google. Es decir, cuando el cliente coloque la palabra "Stand", automáticamente saldrá en el visualizador la página web de "Stand Active". Para ello se acudirá a una empresa que se encargue del manejo del ranking de los sitios visitados en Google y se pagará para que la página salga antes que la competencia.

Costeo de mix promocional

Tabla 6: Costo herramientas para realizar el mix promocional

Herramienta de comunicación	Periodicidad	Costo Anual
Publicación en revistas	2 veces por año (600 C/U)	\$ 1.200
Participación en ferias	Trimestralmente (100 C/T)	\$ 400
Obsequios publicitarios	Trimestralmente (100 C/T)	\$ 400
Creación de imagen corporativa	1 sola vez en el inicio del PDN	\$ 400
Creación de página web	1 sola vez en el inicio del PDN	\$ 350
Rankin N° 1 en Google	Mensualmente (100 C/M)	\$ 600

Proyección de costos de mix promocional

La proyección de costos está basada en el crecimiento del mercado para esta industria.

Tabla 7: Proyección de costos de herramientas para realizar el mix promocional

Inflación de costos	0,149	0,149	0,149	0,149	
Productos y servicios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicación en revistas	\$ 1.200	\$ 1.378,80	\$ 1.584,24	\$ 1.820,29	\$ 2.091,52
Participación en ferias	\$ 400	\$ 459,60	\$ 528,08	\$ 606,76	\$ 697,17
Obsequios publicitarios	\$ 400	\$ 459,60	\$ 528,08	\$ 606,76	\$ 697,17
Mantenimiento página WEB	\$ 50	\$ 57,45	\$ 66,01	\$ 75,85	\$ 87,15
Rankin N° 1 en Google	\$ 1.200	\$ 1.378,80	\$ 1.584,24	\$ 1.820,29	\$ 2.091,52

6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

Stand Active es una empresa que elabora stands publicitarios para todo tipo de eventos en la ciudad de Quito y realza la marca de sus clientes con la ayuda del diseño industrial, logrando ofrecer un producto distinto y especializado en cada demostración, a través de procesos que promuevan el cuidado del medio ambiente y generando, de esta manera, réditos para todos sus stakeholders.

6.1.2. Visión

Lograr una participación de mercado del 5% para el año 2030, y convertirnos en un aliado estratégico que resalte las marcas y brinde confianza a nuestros clientes.

6.1.3 Objetivos de la organización

6.1.3.1 Objetivos de medio plazo

- Incrementar procesos tecnificados para reducir los tiempos de producción en un 50%, para el 2020.
- Tener un margen operacional promedio de un 10% para el 2020.
- Para el 2020, fidelizar al 75% de todos los clientes que han comprado o alquilado stands publicitarios.
- Tener una participación del 1.2% del mercado para el 2020.
- Utilizar el 25% del material encargado por los clientes, a partir del 2018.

6.1.3.2 Objetivo de largo plazo

- En el 2023, abrir una sucursal en la ciudad de Guayaquil.
- Aumentar la fidelización de los clientes a un 90% para el año 2022.
- Incrementar la participación del mercado a un 2.5% para el año 2023.
- Llegar a un índice de liquidez del 4% para el año 2022.

6.2 Plan de Operaciones

6.2.1 Mapa de procesos

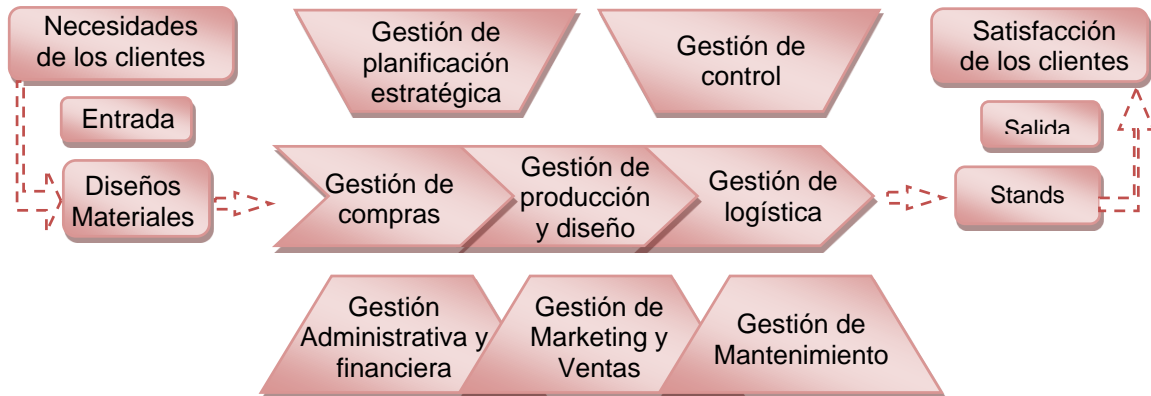


Figura 8: Mapa de procesos

Este mapa de procesos, se encuentra realizado en base a las necesidades de los clientes, donde los procesos gobernantes o principales son la gestión de planificación estratégica y gestión de control. Los procesos sustantivos son la gestión de compras, gestión de producción y diseño, y gestión de logística. Finalmente tenemos los procesos adjetivos que apoyan a los procesos gobernantes, son la gestión administrativa y financiera, la gestión de marketing y ventas y la gestión de mantenimiento. Al terminar todo el mapa de procesos se obtiene como resultado la satisfacción de los clientes.

6.2.2 Flujo grama de procesos

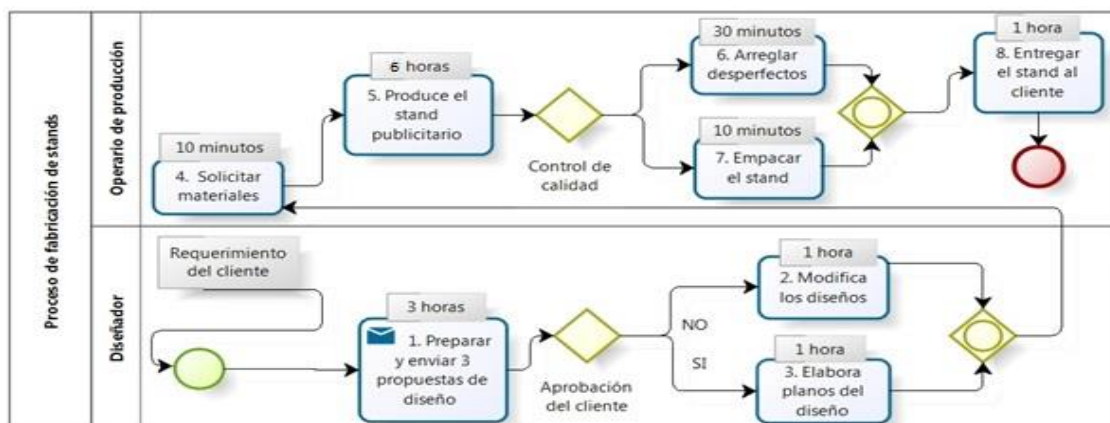


Figura 9: Flujo grama de proceso de fabricación

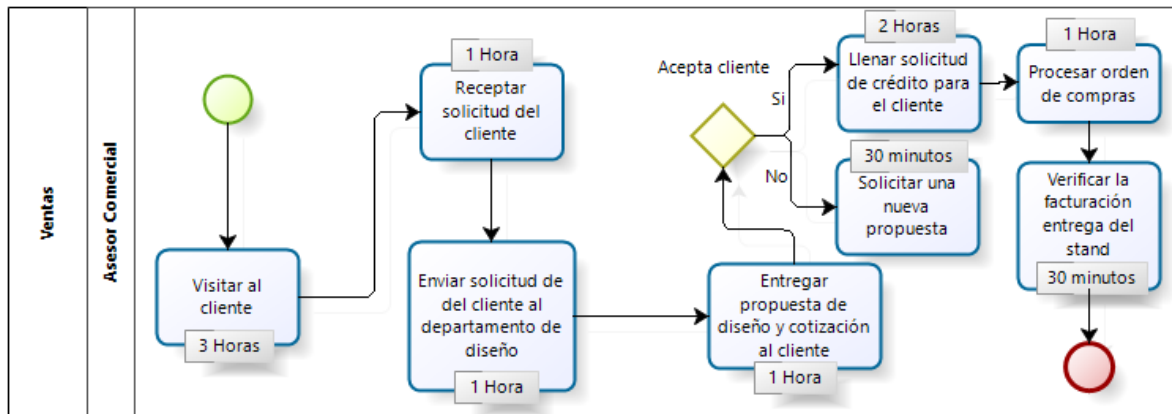


Figura 10: Flujo grama de proceso de ventas

6.2.3 Análisis de tiempos

Tabla 9: Tiempos de producción de un stand de 1 metro cuadrado

Actividad	Persona encargada	Tiempo
Propuesta de diseño	Diseñador	3 Horas
Compra de materiales	Asistente administración	2 Horas
Producción del Stand 1m X 1m	Operario de producción	6 Horas
Control de calidad del Stand	Jefe de producción	30 minutos
Facturación	Asistente administración	15 minutos
Total		11 horas, 45 minutos

6.2.3.1 Personal requerido en la fabricación

El personal requerido para la fabricación es de una persona, ya que las unidades requeridas al final del año son inferiores a la capacidad de producción, tal como se visualiza en la siguiente tabla:

Tabla 10: Empleados necesarios para producir un stand de un metro cuadrado

Número de productos por hora	Horas de trabajo al día (capacidad del 80%)	Número de días laborales	Total unidades producidas por trabajador	Total stands a producir el primer año	Total de trabajadores
0,17	6,40	260,00	277,33	211,00	0,76 = 1

6.2.4 Infraestructura

6.2.4.1 Instalaciones

Eléctrica: Electricidad a 220v

Agua: 1 Medidor industrial

Red: Cableado estructurado con salida a 4 puertos

Planta: Galpón de 800 metros cuadrados. Se puede visualizar la distribución de espacios en el Anexo 4.

6.2.4.2 Mobiliario

Tabla 11: Costos de mobiliario para oficina

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Escritorio de oficina	5	\$ 150,00	\$ 750,00
Silla giratoria para oficina	5	\$ 50,00	\$ 250,00
Silla fija de oficina	10	\$ 30,00	\$ 300,00
Teléfono convencional	5	\$ 25,00	\$ 125,00
Papelera	5	\$ 15,00	\$ 75,00
Basurero	5	\$ 10,00	\$ 50,00
Total			\$ 1.550,00

6.2.5 Maquinarias

Tabla 12: Costo de maquinaria

Maquinaria	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Tanque de CO2	1	\$ 210,00	\$ 210,00
Soldadora electrostática	1	\$ 800,00	\$ 800,00
Lijadora industrial	1	\$ 100,00	\$ 100,00
Sierra caladora de banco	1	\$ 650,00	\$ 650,00
Compresor	1	\$ 300,00	\$ 300,00
Sierra ingleteadora	1	\$ 320,00	\$ 320,00
Tupi	1	\$ 300,00	\$ 300,00
Plotter Hp Designjet T120	1	\$ 975,00	\$ 975,00
Total			\$ 3.655,00

6.2.6 Equipos

Los equipos necesarios para la implementación de este plan de negocio son los siguiente:

Tabla 13: Costo de equipos industriales

Equipos Industriales	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Amoladora 8500 rpm	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Taladro percutor	2	\$ 150,00	\$ 300,00
Destornillador eléctrico	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Total			\$ 700,00

Tabla 14: Costo de equipos de cómputo

Equipos de cómputo	Und	Precio Und	P Total
Computador Apple Mac-pro, Procss 2,66ghz Core Intel Xeon, Me (Diseño)	1	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00
Computadoras de escritorio 19"	4	\$ 400,00	\$ 1.600,00
Impresora Epson L575	1	\$ 370,00	\$ 370,00
Total			\$ 3.720,00

6.2.6 Tecnología

Entre los avances tecnológicos que se utilizaran para realizar stands, se encuentran los siguientes:

- Estación de recarga
- Tecnología táctil
- Monitores digitales

6.2.8 Materia prima

En la materia prima se cuenta con directa e indirecta

Materia prima directa

Tabla 15: Materia prima directa

Materia Prima Directa	Unidad de medida	Costo
Madera 12 mm	Metro	\$ 15,00
Tool	Metro	\$ 6,00
Plástico	Lamina (1,20m X 0,75m)	\$ 7,00
Perfil de aluminio octogonal	5 metros de longitud	\$ 50,00
Vidrio 6mm	Metro	\$ 35,00
Acrílico 6mm	Lamina (1,20m X 2,40m)	\$ 140,00
Sintra 6mm	Lamina (1,20m X 2,40m)	\$ 18,00
Adhesivo	Metro impreso	\$ 10,00

Materia prima indirecta

Tabla 16: Materia prima indirecta

Materia Prima Indirecta	
Clavos	Brocas
Tornillos	Empastes
Cinta doble faz	Tintas
Polifam	Bisagras
Strech	Remaches
Cartón	Pintura
Lijas	Vinil

6.2.9 Otros procesos

En este plan de negocio se optará por la contratación de procesos de apoyo como servicio de limpieza, contabilidad externa y seguridad privada.

Proyección costo de otros procesos

La proyección de costos de otros procesos está basada en la inflación promedio anual para el periodo 2015-2018, prevista según el Banco Central

Tabla 17: Proyección de costo de otros procesos

Inflación de costos	0,036	0,036	0,036	0,036	0,036
Procesos de apoyo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicio de limpieza (\$60 mensual)	720,00	745,92	772,77	800,59	829,41
Servicios contables (\$200 mensual)	2400,00	2486,40	2575,91	2668,64	2764,71
Seguridad privada (\$30 mensual)	360,00	372,96	386,39	400,30	414,71

6.3 Estructura Organizacional

6.3.1 Estructura legal

El plan de negocios será efectivo, a través de la constitución de una compañía de responsabilidad limitada, que permite a sus socios conformar un patrimonio diferenciando del suyo propio. Tal ventaja es importante, ya que, en caso de que la compañía no obtenga los resultados financieros deseados, el dinero aportado por los socios será el único afectado, dejando siempre a salvo el patrimonio personal. Esta especie de persona jurídica, se debe constituir con al menos dos integrantes, quienes no podrán ceder sus participaciones a terceros sin la autorización expresa y unánime de los demás socios y tienen un único órgano de administración (que es la misma junta de socios).

Se encuentra así mismo controlada bajo un único organismo, que es la Superintendencia de Compañías, y debiendo para cualquier efecto, registrar actos como: Cesiones de participaciones, nombramiento de administradores, etc., dar aviso al Registro Mercantil del cantón donde se hayan domiciliado. Asimismo, siempre deberán reportar sus asuntos financieros al Servicio de Rentas Internas.

En definitiva; la "Cía. Ltda.", se presenta como la mejor opción para resguardar el patrimonio de quienes emprenderán negocios ya que no solo su capital inicial es mínimo (cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de Norteamérica), sino que además permiten en el mediano plazo reportar un crecimiento controlando.

6.3.2 Diseño Organizacional

6.3.2.1 Cadena de valor



Figura 11: Cadena de valor

Actores de la cadena de valor

Infraestructura empresarial: Actúa el gerente general y se determina su aporte a la cadena de valor al momento elabora las estrategias al inicio del negocio para que la empresa pueda cumplir con sus objetivos planteados.

Gestión de RRHH: Actúa el gerente general y se determina su aporte a la cadena de valor al momento de la entrevista, donde se toma en cuenta la capacitación y la experiencia que tiene el postulante.

Compras: Actúa el asistente administrativo y contable y se determina su aporte a la cadena de valor al momento que evalúa y negocia con cada posible proveedor, cuando obtiene una orden de compra del cliente.

Desarrollo de tecnologías: Actúa el jefe de diseño y se determina su aporte a la cadena de valor cuando elabora las propuestas de diseño a los clientes con aplicación a las últimas tendencias en tecnología.

Logística de entrada: Actúa el jefe de producción y se determina su aporte de la cadena de valor al momento que recibe materiales o se realiza un contrato de bodegaje con los clientes.

Operaciones: Actúa el jefe de producción y se determina su aporte de la cadena de valor cuando obtiene una orden de producción y planos del diseño aprobado por el cliente y lo realiza de tal manera que el requerimiento quede terminado.

Logística de salida: Actúa el jefe de producción y se determina su aporte a la cadena de valor al momento que envía los stands producidos al lugar donde el cliente desea que se le realice la entrega.

Marketing y ventas: Actúa el asesor comercial y se determina su aporte a la cadena de valor al momento que se encuentra en la búsqueda de clientes del canal directo e indirecto, a los cuales indica todas las opciones que le puede brindar “Stand Active” tanto en productos como en servicios, además actúa como representante de postventa.

Servicios: Actúa el operario de producción y se determina su aporte a la cadena de valor cuando se encuentra dando el servicio de instalación calificada en el punto de venta del cliente y actúa el asesor comercial en la oferta de servicio postventa.

6.3.2.2 Tipo de estructura

El tipo de estructura organizacional ocupada para este plan de negocio es el funcional. Es decir, se lo establece de acuerdo a las funciones y al propósito de cada integrante dentro de la organización, los cuales tienen ejercer sus actividades en base a las funciones encargadas a fin de cumplir con los objetivos planteados para cada área.

6.3.2.3 Organigrama

Para este plan de negocio el organigrama será piramidal, es decir que la cabeza de la organización será la que se encuentre en los lugares más altos y supervisará a los lugares inferiores. Para la realización del organigrama se tomará en cuenta el organigrama de “Estrategia Industrial”, empresa encargada del diseño y fabricación de material POP, que es similar al giro del negocio propuesto en este plan de negocio.

Organigrama de la empresa “Estrategia Industrial”

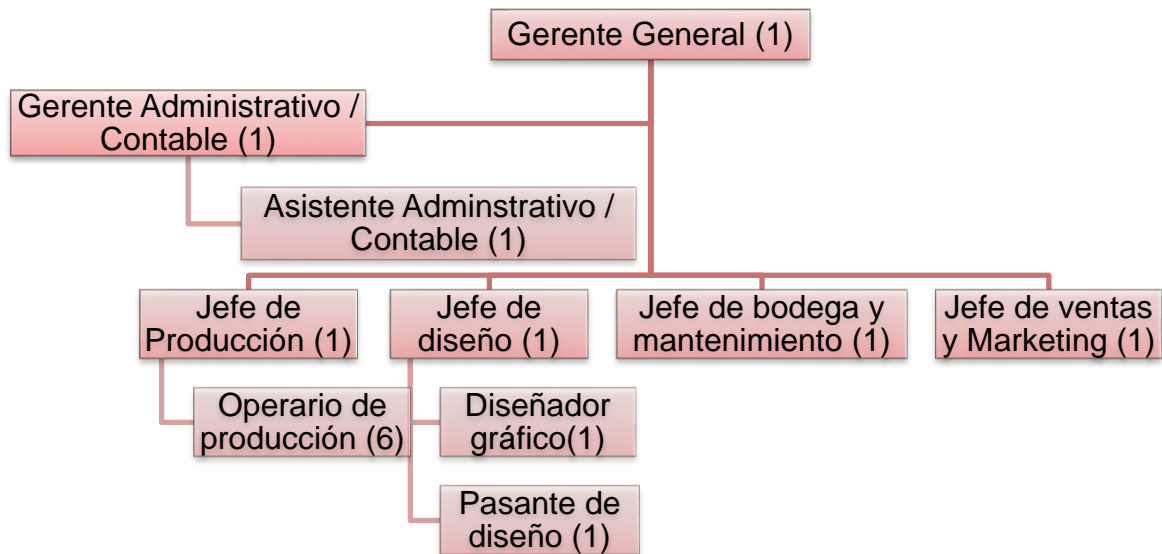


Figura 12: Organigrama de “Estrategia Industrial”

Organigrama de Stand Active

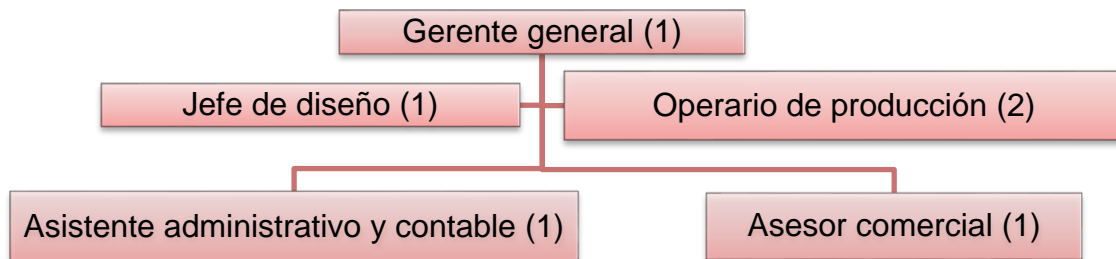


Figura 13: Organigrama de “Stand Active”

Comparación de organigramas

Al comparar el organigrama de “Estrategia Industrial” y el de “Stand Active”, se puede visualizar que son similares en su estructura ya que ambas son jerárquicas y se encuentra a la cabeza el gerente general y los miembros de apoyo son las jefaturas de diseño y producción. Sin embargo, son diferentes en su extensión ya que “Stand Active” es una empresa pequeña que tiene su organigrama de acuerdo a sus capacidades, versus “Estrategia Industrial” que tiene un organigrama de acuerdo a sus 14 años en el mercado.

6.3.2.4 Perfil y funciones de cada puesto

Tabla 18: Perfil y funciones de cada empleado a contratar

Nombre del Cargo		Gerente General	
Puesto al que reporta	Junta de Socios	Posición que supervisa	Jefaturas
Perfil			
Estudios	Universidad culminada al 100%		Indispensable
Especialidad	Administración de Empresas		Indispensable
Experiencia	5 años como Gerente general		Indispensable
Rango de Edad	30 - 45 años		Deseable
Idiomas	Inglés avanzado		Indispensable
Función General			
Planear, proponer, aprobar, dirigir, coordinar y controlar las actividades administrativas, comerciales, operativas y financieras de la Empresa			
Nombre del Cargo		Jefe de Diseño	
Puesto al que reporta	Gerente General	Posición que supervisa	N/A
Perfil			
Estudios	Universidad culminada al 100%		Indispensable
Especialidad	Diseño Industrial		Indispensable
Experiencia	2 años como Diseñador Industrial		Indispensable
Rango de Edad	23 - 35 años		Deseable
Idiomas	Inglés Intermedio		Deseable
Función General			
Realizar propuestas de diseño innovadoras apoyando las metas planteadas por la gerencia general, así como también realizar las artes y planos correspondientes de diseños aprobados			
Nombre del Cargo		Operario de Producción	
Puesto al que reporta	Jefe de producción	Posición que supervisa	N/A
Perfil			
Estudios	Bachiller		Indispensable
Experiencia	2 años como operario		Indispensable
Rango de Edad	20 - 30 años		Deseable
Función General			
Realizar todas las tareas encomendadas para la producción de los stands			
Nombre del Cargo		Asistente administrativo / contable	
Puesto al que reporta	Gerente General	Posición que supervisa	N/A
Perfil			
Estudios	Universidad en curso		Deseable
Especialidad	Administración de Empresas / Contabilidad		Indispensable
Experiencia	2 años como asistente administrativa / contable		Indispensable
Rango de Edad	20 - 30 años		Deseable
Función General			
Asistir y apoyar en las labores relacionadas con las actividades de la Gerencia General y contabilidad			

Nombre del Cargo		Asesor comercial	
Puesto al que reporta	Gerente General	Posición que supervisa	N/A
Perfil			
Estudios	Universidad culminada al 100%		Deseable
Especialidad	Ing. Comercial		Deseable
Experiencia	2 años como asesor comercial		Indispensable
Rango de Edad	25 - 35 años		Deseable
Idiomas	Inglés intermedio		Deseable
Función General			
Cumplir con las metas de ventas propuestas por la gerencia general, tratando de generar relaciones duraderas con el cliente.			

6.3.2.5 Costos (Roles)

El costo de los roles de pago, se los realiza de acuerdo a las funciones a desempeñar y se determina los valores en la tabla 19, sin embargo, para el caso del asesor comercial se le va a cancelar un valor adicional por concepto de comisiones por ventas, valor que se lo va a reflejar como gasto de ventas en el estado financiero.

Tabla 19: Costo de sueldo de cada empleado, año de contratación y clasificación del gasto

Cargo	Sueldo Mensual	Año Contratación	Clasificación
Gerente general	\$ 900,00	1	Gasto
Asistente Administrativo	\$ 375,00	3	Gasto
Jefe de diseño	\$ 600,00	1	Gasto
Asesor comercial	\$ 375,00	1	Gasto
Operario 1	\$ 375,00	1	M.O.D
Operario 2	\$ 375,00	1	M.O.D

Proyección costo de roles

La proyección de costos de los roles de pagos del personal está basada en la inflación promedio anual para el periodo 2015-2018, prevista según el Banco Central.

Tabla 20: Proyección costo de sueldo y beneficios sociales de cada empleado

Cargo	Sueldo Año 1	Beneficio social Año 1	Sueldo Año 2	Beneficio social Año 2	Sueldo Año 3	Beneficio social Año 3	Sueldo Año 4	Beneficio social Año 4	Sueldo Año 5	Beneficio social Año 5
Gerente general	10800,00	1275,00	11194,20	1010,56	11602,79	1450,32	12026,29	1503,25	12465,25	1558,12
Asistente Administrativo					4834,50	839,31	5010,95	869,94	5193,85	901,70
Jefe de diseño	7200,00	975,00	7462,80	1062,39	7735,19	1101,17	8017,53	1141,36	8310,17	1183,02
Asesor comercial	4500,00	750,00	4664,25	809,75	4834,50	839,31	5010,95	869,94	5193,85	901,70
Operario 1	4500,00	750,00	4664,25	777,38	4834,50	839,31	5010,95	869,94	5193,85	901,70
Operario 2	4500,00	750,00	4664,25	777,38	4834,50	839,31	5010,95	869,94	5193,85	901,70
Total gasto	Año 1	36000,00	Año 2	37087,20	Año 3	44584,68	Año 4	46212,02	Año 5	47898,76

7 EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Fuentes y políticas financieras

7.1.1 Fuentes de ingreso

Stand Active contará con dos tipos de ingreso, uno por stands y otro por servicios complementarios.

Para determinar la demanda inicial, se parte del supuesto de que la organización de ferias o eventos toma al menos 2 meses en prepararse y por lo tanto no se ingresa en el mercado durante estos meses que ya tiene el cliente ya programado su proveedor. Por lo tanto, la venta de los stands parte desde el tercer mes de funcionamiento.

Para su demanda inicial se tomó en cuenta al potencial del mercado que está dispuesto a adquirir un stand, en este caso son 2.544 medianas y grandes empresas de Quito. Se empezará con el 0,80% de este mercado, es decir que se toma menos el 1% para empezar las ventas, dando como resultado 20 empresas, y partiendo del supuesto de que adquirirán la medida de stand más pequeña ofertada, es decir 1 metro, obteniendo, así como resultado 20 metros de stands en la primera venta. En cuanto al incremento de ventas se tomó como referencia el crecimiento del mercado durante los últimos 5 años, donde se obtuvo un 14,09% anual y un 1,17% mensual.

Los ingresos por servicios están completamente ligados a la cantidad de ventas de stand y, tomando en cuenta la investigación de mercados y el nivel de aceptabilidad de dichos servicios, en este caso hay el 77% de aceptación para

la instalación y ayuda para traer materiales para el lugar de demostración, el 75% de aceptación para la contratación de al menos un impulsador por evento en un día de 8 horas por impulsador y la existencia de 1 empresa por cada 4 metros de stands vendidos.

7.1.2 Estructura de costos

Para el costo por metro de stand, se hizo una recopilación de todos los materiales que es posible ocupar en la realización del mismo y se procedió a realizar un costo promedio de todos ellos, dando como resultado \$122,00 por metro cuadrado. No obstante, para el año 2, en el caso del costo de los stands, se rebaja un 25% ya que este plan de negocio se basa en la reutilización de materiales ya ocupados en otras demostraciones, lo que disminuye los costos en esta medida.

El costo del servicio para la instalación y ayuda para colocar materiales, se lo realizó en base al tiempo que un empleado con sueldo básico puede realizar dicho servicio por metro cuadrado, tomando como referencia que se demora en instalar un tiempo máximo de 2 horas y a un costo de \$3,00 por hora extraordinaria, dando un total de \$6,00 como costo total.

En el caso del costo por impulsación se toma en cuenta el valor que cobra un impulsador en fin de semana, con un precio referencia del \$40 por día.

7.1.3 Gastos principales

En este plan de negocios los gastos más elevados son los de sueldos, muy seguido se tiene los gastos generales donde el gasto por arriendo es el que tiene mayor incidencia, seguido por el gasto de contratación de contabilidad externa.

7.1.4 Margen de ganancia

El margen de ganancia establecido para este plan de negocios se obtiene al dividir la utilidad bruta (precio de venta – costo de venta) para el precio de venta. El margen bruto total para el año 1 es de 40%. Esto se debe a los costos de venta para los servicios son económicos.

7.1.5 Políticas de pago y cobro y manejo del inventario.

Los resultados de la investigación de mercado muestran que el 50% del mercado está dispuesto a pagar a 30 días, el 20% que está dispuesto a pagar a la fecha de entrega de contado y el 30% a 60 días. Al evaluar estos resultados se llegó a la conclusión de que la forma de pago óptima es con crédito a 30 días.

El pago a proveedores será manejado de la misma manera con un crédito a 30 días para los distribuidores de materiales. Por otro lado, a las personas que ayuden con el soporte de servicios se les pagará inmediatamente luego de haber recibido el servicio, es decir, de contado.

No existirá inventario de producto terminado, materiales e insumos para la fabricación, ya que se procede con la compra de los mismos una vez recibida la orden de compra del cliente, de acuerdo al diseño personalizado aprobado.

7.1.6 Inversión en activos no corrientes

El activo no corriente lo conforman la maquinaria, los equipos industriales, los equipos de computación y los enseres de oficina, más su depreciación acumulada.

Para el caso de los equipos de cómputo sí va a existir una reinversión en el año 4, ya que los equipos habrán cumplido su vida útil al finalizar el año 3.

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1 Justificación de la inversión inicial

Para la realización de este plan de negocio se requiere una inversión inicial de \$38.000,00 dato que está justificado en el estado de flujo de caja donde, al sumar el déficit del capital de trabajo para el año 1, asciende a \$37.640,00

7.2.2 Capital de trabajo

El capital de trabajo neto está determinado con el método contable que es igual a al activo corriente menos el pasivo corriente, donde el activo corriente corresponde a las cuentas por cobrar, más el efectivo y más el inventario, y el pasivo corriente corresponde a las cuentas por pagar a proveedores, empleados e impuestos, dando, así como resultado para el primer año \$17.003,98/
 $\$4.683,64 = \$12.317,34$

7.2.3 Estructura del capital

La estructura del capital a utilizar en este proyecto es de 40% de aportación de los socios que equivale a \$18.910,00 y un 60% financiado que equivale a \$28.365.00, que se cancelarán en 5 años, en cuotas mensuales de \$628,53

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

7.3.1 Estado de resultados

El estado de resultados muestra el beneficio o pérdida del ejercicio contable en un periodo contable. En este caso, es de un año calendario y se toma en cuenta los ingresos por ventas y se resta los costos y gastos para sacar la utilidad bruta. Posteriormente se resta los intereses de financiamiento y los impuestos, dando como resultado una utilidad neta. Para este plan de negocio durante los dos primeros años se obtuvo pérdida, sin embargo, los posteriores arrojan un resultado positivo, llegando a tener una utilidad neta de \$28.800,80 en el quinto año. (Véase anexo 5)

7.3.2 Estado de situación financiera

El estado de situación financiera o balance general muestra la situación económica de la empresa a partir de los activos, pasivos y patrimonio. En este plan de negocios, como se puede observar en el anexo 6, la situación de la empresa es positiva en el año 5, donde la empresa ya es solvente por sí misma y cuando puede cumplir con todas sus obligaciones y recuperar las utilidades retenidas.

7.3.3 Estado de flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo muestra las entradas y salidas de efectivo, es decir es un vínculo entre el estado de resultados y el efectivo que se reporta en el balance general. Para calcular dicho flujo se utilizó el método indirecto, es decir “se empieza con la utilidad neta y se ajusta al efectivo neto proveniente de las actividades operativas” (Horngren, Harrinson y Oliver, 2010, P 684).

En este plan de negocios para que el efectivo final en cada periodo sea positivo, se hace una inyección al capital de \$9.500 en el año 2, y \$2.500 en el año 3,

resultando así una tendencia positiva en el efectivo total; y en el año 5 se presenta un retiro de capital de \$10.000, ya que existe un excedente de efectivo, tal como se puede observar en el anexo 7.

7.3.4 Proyección del flujo de la caja del proyecto.

La proyección del flujo de caja del proyecto se lo realiza a partir del Estado de Flujo Operativo (FEO), sumando la variación del capital de trabajo y la suma total del valor residual después de impuestos de los activos fijos, dando como resultado el flujo de caja del proyecto. En este plan de negocios el resultado de los 2 primeros años es negativo por la falta de liquidez y los altos gastos que tiene la empresa, sobretodo en el primer año. Sin embargo, en el año 5 se termina con un flujo de caja del proyecto positivo con un valor de \$32.243,50 tal como se puede ver en el anexo 8.

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

7.4.1 Flujo de caja del inversionista

El flujo de caja del inversionista se proyecta a partir del flujo de efectivo del proyecto. Se suma el financiamiento inicial y el escudo fiscal y se resta el gasto de interés. En el anexo 9 se muestra el resultado del flujo de caja del inversionista donde se puede visualizar que, en el quinto año, se llega a un valor de \$26.046,58

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

El cálculo de la tasa de descuento sirve para valorar los activos y el costo del capital. Para el desarrollo de la misma hay que determinar la tasa libre de riesgo para 5 años que es de 2,11 según Yahoofinancebonds. La beta apalancada de la industria es 1,36 y para la empresa es de 1,76, y el porcentaje obtenido para el riesgo país del Ecuador según ámbito financiero es 4,82. (Véase tabla N° 14)

7.4.3 Valor terminal y de la caja del proyecto (CAPM, WACC)

El valor CAPM muestra la tasa de retorno del proyecto tomando en cuenta el riesgo del mercado para una mejor inversión del activo. Para este plan de negocio la beta de la industria está tomada según la página web de Damodaran,

donde, para la industria de publicidad es 1.36 y al realizar la conversión a la empresa resulta una beta de 1.76, que al ser mayor que 1 muestra un grado de riesgo, pero las utilidades pueden ser altas. El resultado para el CAPM de este proyecto arroja la cifra de 23,33% (Véase tabla N° 21)

La tasa WACC (Costo promedio ponderado del capital) se utiliza en este proyecto para descontar los flujos de caja esperados desde el pasivo y así poder determinar el retorno de su inversión. Para este proyecto el WACC obtenido es 14.04%. (Véase tabla N° 21)

Tabla 21: Indicadores financieros del proyecto

Tasa libre de riesgo	2,11%
Rendimiento del Mercado	11,42%
Beta	1,76
Riesgo País	4,82%
Tasa de impuestos	33,70%
CAPM	23,33%
WACC	14,04%

7.4.4 VAN

El VAN (Valor Actual Neto) determina si un proyecto es viable tras descontar su inversión inicial y sus futuros ingresos y gastos, dando, así como resultado una ganancia o una pérdida. En el caso de este proyecto, el VAN es de \$1.907,35 es decir se obtuvo un resultado positivo al final del ejercicio. (Véase tabla N° 22)

7.4.5 TIR

La TIR (Tasa interna de retorno) es una tasa que mide el porcentaje de rentabilidad de un proyecto, donde al igualar con el VAN a cero, resulta una medida de rentabilidad. En este proyecto el TIR es de 15,47% y además se determina que por cada dólar que se invierta se obtiene una ganancia de \$1.21 (Véase tabla N° 22).

7.4.6 Periodo de recuperación contable

La recuperación de la inversión inicial se la obtiene en el cuarto de cinco años de funcionamiento de la empresa propuestos en este plan de negocio.

Tabla 22: Criterios de inversión del proyecto e inversionista

Criterios de Inversión Proyecto		Criterios de Inversión Inversionista	
VAN	\$ 1.907,35	VAN	\$ 1.220,55
IR	\$ 1,21	IR	\$ 0,94
TIR	15,47%	TIR	26,62%
Periodo recuperación	4,48	Periodo recuperación	4,52

Conclusiones sobre la valoración financiera

El hecho de crear alianzas estratégicas con los clientes para brindarles un nuevo diseño en cada oferta, es beneficioso para ellos como para este proyecto ya que permite que los costos disminuyan en la medida en que se reutilicen los materiales de los stands pertenecientes a los clientes.

La estructura de capital determinada en este proyecto del 60% financiado y 40% de capital societario, permite que exista un mayor apalancamiento y mayor tasa de retorno del inversionista.

El estado de resultados muestra un beneficio a partir del segundo año de funcionamiento y se interrelaciona con el flujo efectivo operativo (FEO), ofreciendo de igual manera el resultado positivo en el flujo de caja del proyecto que permite evaluar el periodo de recuperación de la inversión total.

Recomendaciones sobre la valoración financiera

Se debe determinar un porcentaje mínimo de utilización de materiales reutilizados para poder costear efectivamente y obtener la utilidad del ejercicio correcta, ya que, si se rebaja la utilización de los mismos, las predicciones financieras van a ser incorrectas.

No debe existir inventario de producto terminado y de materiales e insumos para la fabricación de los stands, ya que no se puede determinar con exactitud cuál puede ser el requerimiento del cliente con anterioridad y el inventario se puede desperdiciar.

7.5 Índices financieros

Los índices financieros se basan en la tabla de indicadores necesarios según la Superintendencia de Compañías, y están comparados con una empresa de la industria. Los resultados obtenidos se muestran en el Anexo 10.

7.5.1 Índice de liquidez

El índice de liquidez muestra cual es la capacidad de la empresa de responder a sus pagos de corto plazo, mientras más alto es mejor. En este plan de negocio el índice de liquidez con prueba ácida, bordea el 3.87, mientras que el de la industria llega a 1.75; lo que indica que este plan de negocio supera el promedio de la industria en cuanto a liquidez corriente.

7.5.2 Índice de solvencia

El índice de solvencia o de endeudamiento indica el nivel de autonomía financiera que una empresa puede llegar a tener. Si existe un índice alto, quiere decir que la empresa es dependiente de sus acreedores. Para este proyecto no existe una alta dependencia hacia los proveedores, ya que en el año cinco termina con un índice de 0.17, muy parecido al de la industria que está en 0.20 de endeudamiento. Por otro lado, el apalancamiento financiero, es positivo ya que es mayor a 1, terminando el año 5 con 1.21, muy similar al de la industria que es 1.24.

7.5.3 Índice de gestión

El índice de gestión mide la eficiencia con que la empresa utiliza sus recursos. Entre los índices más importantes tenemos la rotación de cartera, que es el tiempo en que gira las cuentas por cobrar en el periodo de año. Para este caso, es en promedio 10.72, es decir que rota rápidamente comparado con la industria que solo rota la cartera 4.95 veces al año; otro índice importante es la rotación de ventas que para este plan de negocio tiene un promedio de 4.08 versus la industria que está en 1.47 e indica el número de veces que un determinado nivel de ventas utiliza sus activos.

7.5.4 Índice de rentabilidad

Los índices de rentabilidad sirven para controlar los costos y gastos. Un índice altamente ocupado es el de Dupont o de rentabilidad neta del activo, que muestra la capacidad que tiene el activo de una empresa en generar utilidades. Para este plan de negocio, se tiene un promedio de 0.12 versus el de la industria que es 0.15. Por tanto, pese a que exista una diferencia, la rentabilidad sigue siendo positiva porque es mayor a 0.

Recomendaciones para mejorar los indicadores financieros

Se debe tener presente que la liquidez de la empresa, asegura la permanencia de la misma, por ello es necesario estar atento al nivel de liquidez, y de ser necesario, realizar una inyección al capital y no dejar bajo el efectivo circulante. Para mejorar el índice de solvencia, es necesario firmar acuerdos de crédito al mayor tiempo posible con los acreedores, para no depender de ellos.

El índice de gestión de la cartera debe ser lo más alto posible. Es decir, debe girar las más veces posibles en el año y, para mejorarlo, se debe otorgar descuentos a los clientes que cancelen antes de tiempo y permitan un retorno acelerado.

La rentabilidad es muy importante en todo negocio y para mejorarlo se debe hacer nuevas estrategias de ventas y marketing, en vías de que incremente dicho índice y la empresa genere mejores réditos.

8 CONCLUSIONES GENERALES

En la investigación del entorno se puede observar que la mayoría de los factores muestran un panorama favorable para el hecho de que el gobierno esté fomentando nuevas inversiones a través de incentivos tributarios. Esto es un gran empuje para la realización del plan de negocio propuesto, pues solo existe una amenaza alta que corresponde a los productos sustitutos. No obstante, el aumento de las empresas que participan en ferias o eventos ayuda a mitigar y controlar este riesgo.

El resultado del análisis del cliente, muestra que el consumidor son medianas y grandes empresas, que muestran fidelidad por sus proveedores. Sin embargo,

se encuentran insatisfechos con el servicio que le ofrecen, por lo tanto, es posible ingresar como un nuevo proveedor que toma en cuenta las necesidades de sus clientes, al ofrecer un buen servicio y un producto diferenciado.

El plan de marketing es fundamental para determinar la propuesta de valor, estrategias de marketing y de precios para ingresar en el mercado, además sirve para identificar los costos que se incurre al realizar el mix de marketing.

La propuesta de la filosofía organizacional es objetiva, en base al negocio propuesto, ya que los objetivos son medibles y consecuentes con el plan financiero. Por otro lado, el plan de operaciones es concreto, identificando los procesos y el personal necesario para la realización de este plan de negocio.

En la cadena de valor apoyan varios actores que promueven la satisfacción de los clientes, a través de la gestión correcta de las actividades de apoyo y la interrelación de las mismas, lo que permite una adecuada atención al cliente y el cumplimiento de los objetivos de la organización.

El plan de negocio presenta una perspectiva financiera positiva ya que, como se puede observar el estado de resultados, tiene una tendencia positiva a partir del segundo año. Además, tiene un VAN de \$1.907,35 y un TIR del 15,47%, con un periodo de recuperación contable en el cuarto año de funcionamiento. Todo esto se debe al resultado de toda la investigación y las estrategias aplicadas, llegándose a la conclusión de que éste es un plan de negocios viable.

9 RECOMENDACIONES

Se debe realizar constantemente un estudio de las fuerzas externas que, aunque no son controlables, pueden ser mitigables y disminuir su impacto si se las detecta a tiempo, tratando, en tal sentido, de obtener un beneficio antes de que se conviertan en una amenaza.

Obtener alianzas estratégicas con las empresas organizadoras de ferias o eventos para que recomienden a “Stand Active”, antes que a otras empresas que puedan ofrecerles stands publicitarios, y con ello generar una venta segura.

Analizar varios escenarios financieros, donde un escenario negativo y positivo sea tomado en cuenta al momento que se decida realizar la implementación de este plan de negocio.

Se recomienda realizar constantemente un focus group y una encuesta de satisfacción de los clientes para identificar las debilidades de “Stand Active” y tomar las medidas necesarias para convertirlas en fortalezas.

REFERENCIAS

Alcaldía de Quito. (2017). La Secretaría de Cultura del Distrito Metropolitano de Quito. Recuperado el 08 de Octubre de 2017 de <http://www.quitocultura.info/quienes-somos/>

Banco Central del Ecuador. (2014). Previsiones Macroeconómicas del Ecuador 2015-2018. Recuperado el 08 de octubre de 2017 de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/PIB/PresentPrev2015.pdf>

Banco Central del Ecuador. (2017). Boletín de cuentas nacionales trimestrales. Recuperado el 08 de octubre de 2017 de <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/cntrimestral/CNTrimestral.jsp>

Centro de exposiciones Quito. (2017) Calendario. Recuperado el 26 de diciembre de 2017 de <https://www.nferias.com/centro-exposiciones-quito/calendario/>

Charles T. Horngren, Walter Harrison Jr. y M Suzanne Oliver. (2010). Contabilidad. (Octava Edición). Naucalpan de Juárez, México; Pearson.

Ekos Guía de Negocios. (2017). Sectores. Diseño y Mercadeo. Recuperado el 15 de octubre de 2017 de <http://www.ekosnegocios.com/empresas/Resultados.aspx?ids=278&n=Diseño+y+mercadeo>

Empresa pública metropolitana de aseo. (2017). Gestión Ambiental. Quito a reciclar. Recuperado el 08 de Octubre de 2017 de <http://www.emaseo.gob.ec/gestion-ambiental/quitoareciclar/>

Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual. (2017). Propiedad Intelectual. Recuperado el 17 de octubre de 2017 de <https://www.propiedadintelectual.gob.ec/propiedad-intelectual/>

Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual. (2017). Signos Distintivos. Recuperado el 17 de octubre de 2017 de <https://www.propiedadintelectual.gob.ec/signos-distintivos/>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). Capítulo Educación Censo. Recuperado el 08 de Octubre de 2017 de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Presentaciones/capitulo_educacion_censo_poblacion_vivienda.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). Descargables, Fascículo Nacional. Recuperado el 15 de Octubre de 2017 de http://www.inec.gob.ec/cpv/descargables/fasciculo_nacional_final.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2017). Directorio de empresas. Análisis territorial sectorial. Recuperado el 22 de Octubre de 2017 de http://produccion.ecuadorencifras.gob.ec/geoqlik/proxy/QvAJAXZfc/open doc.htm?document=empresas_test.qvw&host=QVS%40virtualqv&anonymous=true

Philip Kotler y Gary Armstrong (2008): Fundamentos de Marketing, Octava Edición, Editorial Pearson Educación, México.

Presidencia de la República del Ecuador. (2017). Medidas económicas apuntan a reactivar la producción y fortalecer la dolarización sin paquetazos. Recuperado el 22 de Octubre de 2017 de <http://www.presidencia.gob.ec/medidas-economicas-apuntan-a-reactivar-la-produccion-y-fortalecer-la-dolarizacion-sin-paquetazos/>

Proecuador. (2017). Porque invertir en el Ecuador. Recuperado el 07 de octubre de 2017 de <http://www.proecuador.gob.ec/porqueinvertir1/>

Revista Ekos Negocios. El consumidor ecuatoriano. 217 (5) .2012. Recuperado el 15 de octubre de 2017 de <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/386.pdf>

Ross, Westerfield y Jaffe. (2012). Finanzas Corporativas. (Novena Edición). México DF, México; Mc Graw Hill.

Salomé Albán. (2017). Focus Group Plan de Negocios Stands. Recuperado el 04/06/2017 de <https://www.youtube.com/watch?v=U6N2Qqdwf2M>

SCHIFFMAN, León G. y Lazar Kanuk Leslie. (2015). Comportamiento Del Consumidor. 10° Edición. México: Ed. Pearson Educación.

Superintendencia de Compañías Ecuador. (2017). Indicadores económicos financieros. Recuperado el 15 de Octubre de 2017 de <http://www.supercias.gob.ec/home1.php?blue=ef8446f35513a8d6aa2308357a268a7e&ubc=Sector%20Societario/%20Estad%C3%ADsticas/%20Indicadores%20Econ%C3%B3micos>

Superintendencia de Compañías Ecuador. (2017). Tabla de Indicadores Económicos. Recuperado el 26 de Diciembre de 2017 de http://181.198.3.71/porta1/samples/images/docs/tabla_indicadores.pdf

Superintendencia de Compañías Ecuador. (2017). Tabla de Indicadores. Recuperado el 15 de octubre de 2017 de http://www.supercias.gob.ec/visorPDF.php?url=bd_supercias/descargas/ss/20111028102451.pdf

Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2007): Administración Estratégica, 18va Edición, Editorial Pearson Educación, México.

ANEXOS

ANEXO 1

Modelo de encuesta utilizada para la investigación cualitativa

- 1) Nombre de la empresa donde trabaja (Solo si le es posible contestar)
- 2) Sector donde se encuentra su empresa (Eje: Industrial, minero, comercial)
- 3) Ciudad donde se encuentra ubicada su empresa
- 4) Tamaño de la empresa donde trabaja

- Microempresa (Ventas anuales menores a \$100000 y con 1 - 9 empleados)
- Pequeña empresa (Ventas anuales entre \$100000 - \$1'000000 y con 10 - 49 empleados)
- Mediana empresa "A" (Ventas anuales entre \$1'000000 - \$2'000000 y con 50 - 99 empleados)
- Mediana empresa "B" (Ventas anuales entre \$2'000000 - \$5'000000 y con 100-199 empleados)
- Grande empresa (Ventas anuales de superiores a \$5'000000 y mínimo con 200 empleados)

5) Cargo que ocupa

6) ¿Participa su empresa en ferias y eventos donde ocupe stands publicitarios?

- Si
- No

Si su respuesta fue "no" a la pregunta número 6, se concluye la encuesta. Muchas gracias.

7) ¿Por qué razones participa en ferias o eventos? (Puede seleccionar más de una opción)

- Aumentar ventas
- Posicionar un nuevo producto, servicio o marca
- Prestigio
- Conocer a la competencia
- Otro:

8) ¿En qué lugares comúnmente participa en ferias o eventos? (Puede seleccionar más de una opción)

- Hoteles
- Restaurantes
- Centro de Convenciones
- Hosterías fuera de la ciudad
- Punto de venta de su cliente
- Centros comerciales
- Otro:

9) ¿Con qué frecuencia participa en ferias o eventos?

- 1 vez al año
- 2 - 3 veces al año
- 4 - 6 veces al año
- 7 - 10 veces al año
- 10 veces al año en adelante

10) ¿Cuándo lo invitan a una feria o evento, usted prefiere?

- Organizar usted mismo
- Contratar una agencia que le ayude con la organización
- Otro:

11) ¿Conoce a alguna empresa que fabrique o alquile Stands publicitarios? Si, No, ¿Cuál?

12) ¿Cuál es su presupuesto anual para la inversión en publicidad en miles de dólares?

- 1 - 10
- 11 - 25
- 26 - 50
- 51 - 100
- Más de 100k

13) Si tiene que organizar un evento o feria, al momento de adquirir un stand publicitario, ¿Qué preferiría usted?

- Comprar - Nuevo
- Comprar - Seminuevo
- Alquilar - Nuevo
- Alquilar –Seminuevo

14) De acuerdo a su respuesta a la pregunta 13, ¿Cuánto estaría dispuesto a invertir en base al tamaño del stand?

	\$400	\$650	\$1000	\$1600	\$2500	\$3500	\$4500	\$5500	\$6750
1.0 X 1.0 m	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.0 X 2.0 m	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.0 X 2.0 m	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.0 X 3.0 m	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.0 X 4.0 m	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.0 X 3.0 m	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.0 X 4.0 m	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15) ¿De qué forma estaría dispuesto a pagar por la inversión de un stand publicitario?

- Contado
- Cheque
- 50% anticipo y 50% recibido el producto/servicio
- Crédito 15 días
- Crédito 30 días
- Crédito 60 días

Otro:

16) Si tiene usted que comprar o alquilar stands publicitarios, ¿Qué es lo más importante para usted? (Siendo 1 lo menos importante y 5 lo más importante)

	1	2	3	4	5
Servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diseño	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17) ¿Le gusta la idea de alquilar stands personalizados, con diferente diseño en cada evento o feria?

- Si
 No

18) ¿Qué servicios adicionales le gustaría tener al participar en ferias o eventos? (Siendo 1 lo menos importante y 5 lo más importante)

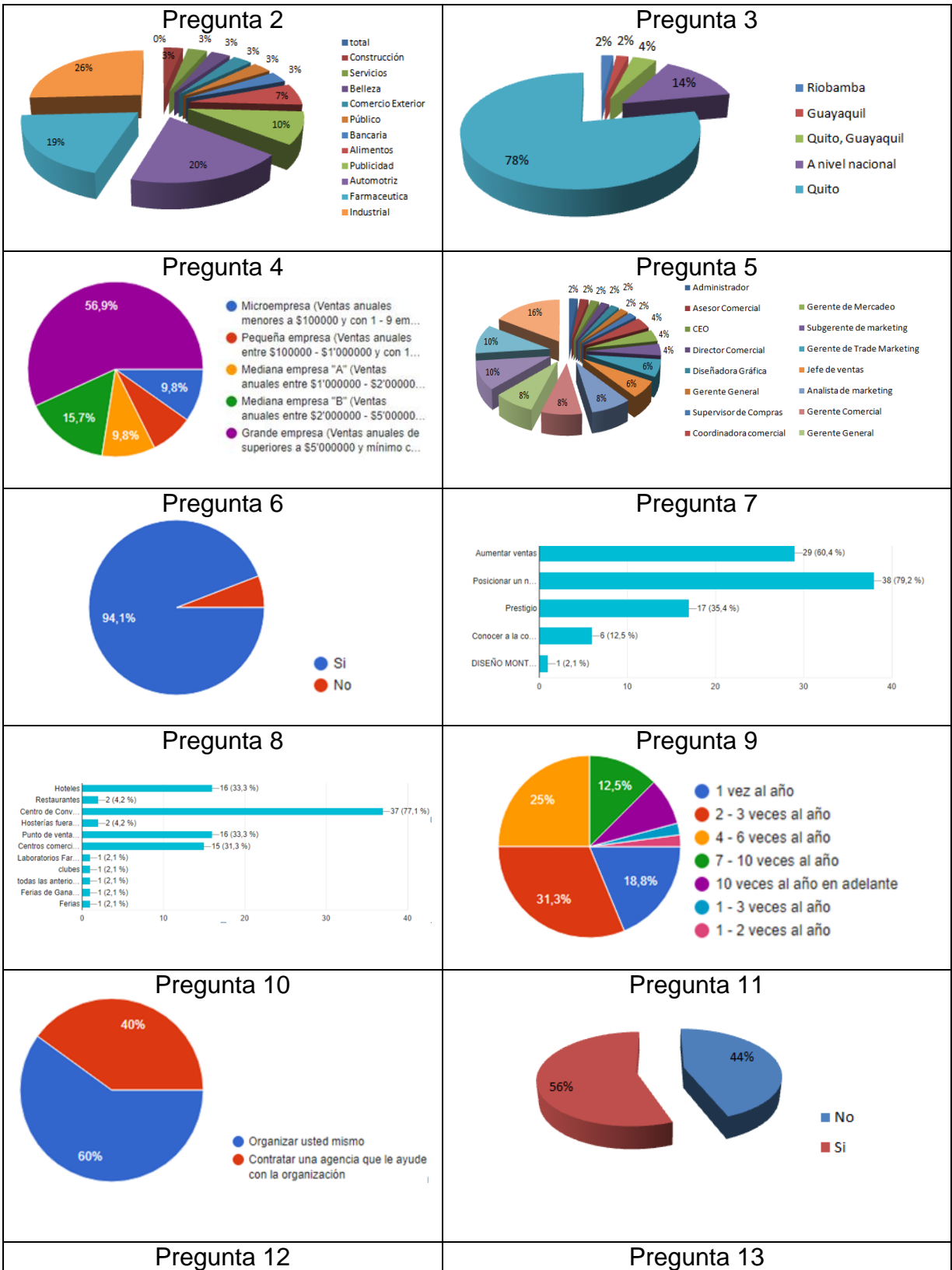
	2	3	4	5
Animación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ayuda para llevar y traer mercadería e insumos a exhibir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Impulsación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

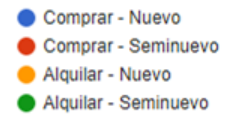
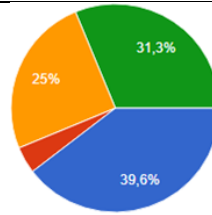
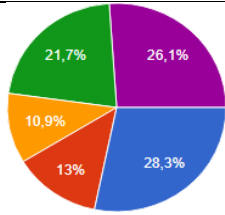
19) ¿Qué inconformidad usted ha vivido con sus proveedores de material publicitario? (Puede seleccionar más de una opción)

- Impuntualidad
 Mala atención del personal
 Mal asesoramiento
 Mala calidad
 Otro:

20) ¿Qué le gustaría recibir de una empresa que ofrezca la venta y alquiler de stands publicitarios para todo tipo de evento?

➤ Gráficos encuesta

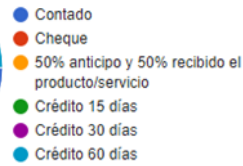
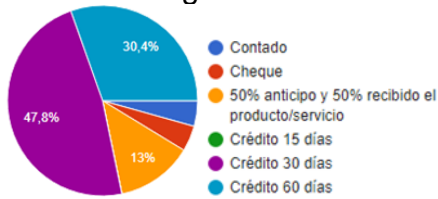




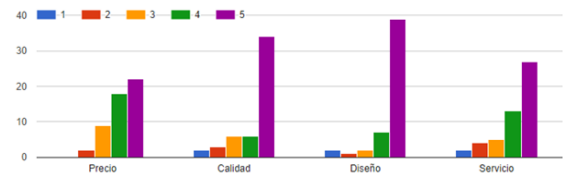
Pregunta 14

Valores	Medidas							
	3.0 X 3.0 m	2.0 X 2.0 m	3.0 X 2.0 m	3.0 X 4.0 m	1.0 X 1.0 m	6.0 X 3.0 m	6.0 X 4.0 m	
400,00	2	2	2	2	2	2		
650,00	6	6	6	6	6	6	6	6
1000,00	8	7	7	7	7	7	7	7
1600,00	6	4	5	4	5	4	4	4
2500,00	1	1	1	1	1	1	1	1
3500,00	2	2	2	1	2	1	1	1
4500,00	1	1	1	1		1	1	1
5500,00	1							
6750,00	1							1
(en blanco)		3	2	3	3	5	4	
Total general	28	26	26	25	26	25	25	

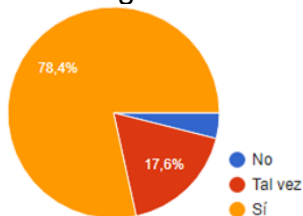
Pregunta 15



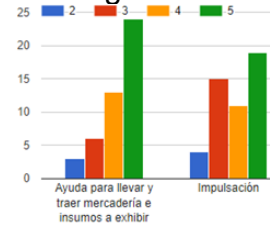
Pregunta 16



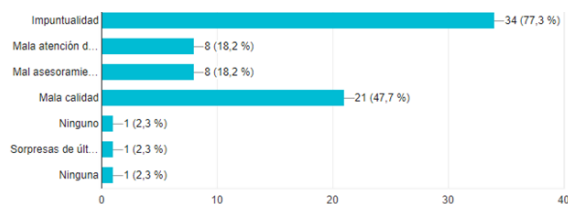
Pregunta 17



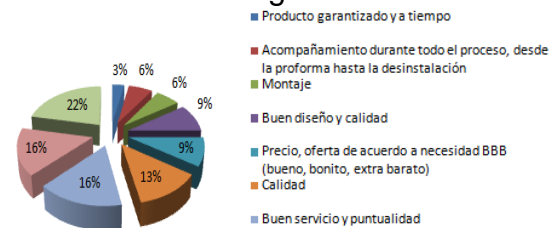
Pregunta 18



Pregunta 19



Pregunta 20



Anexo 2: Tabla de correlaciones

	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	11.1	12	13	14.1	14.2	14.3	14.4	14.5	14.6	14.7	15	16.1	16.2	16.3	16.4	17	18.1	18.2	18.3	19	20							
2	1,00																																					
3	-0,14	1,00																																				
4	0,24	-0,01	1,00																																			
5	-0,32	0,40	-0,19	1,00																																		
6	0,48	-0,11	0,37	-0,28	1,00																																	
7	0,13	0,20	-0,08	0,10		1,00																																
8	0,12	-0,14	-0,05	-0,13		-0,22	1,00																															
9	0,01	-0,05	-0,29	0,01		-0,33	0,43	1,00																														
10	-0,31	0,00	-0,35	0,29		0,17	0,00	0,00	1,00																													
11 Si No	0,04	-0,02	0,05	-0,07		0,07	-0,27	-0,18	-0,05	1,00																												
11.1 Cual?	0,07	0,13	0,05	0,02		0,13	0,11	0,24	-0,13		1,00																											
12	-0,07	0,11	-0,50	0,07		-0,08	0,08	0,29	0,32	0,03	-0,15	1,00																										
13	0,02	0,17	0,08	-0,08		-0,09	0,17	-0,12	-0,22	-0,05	0,00	0,32	1,00																									
14-3X3	0,06	-0,06	-0,35	0,10		-0,02	0,25	0,30	0,25	-0,27	-0,03	0,37	0,07	1,00																								
14-3X4	0,16	0,11	-0,52	0,28		0,06	0,45	0,27	0,08	0,06	0,27	0,30	-0,10	0,94	1,00																							
14-6X3	0,30	0,11	-0,28	0,09		0,10	0,47	0,15	-0,14	-0,10	-0,15	0,24	0,01	0,88	0,96	1,00																						
14-6X4	0,17	0,23	-0,39	-0,11		0,03	0,13	0,06	-0,19	-0,17	-0,51	0,33	-0,01	0,85	0,91	0,96	1,00																					
14-3X2	0,31	0,17	-0,30	0,27		0,15	0,50	0,46	-0,01	-0,30	0,31	0,20	-0,09	0,96	0,89	0,82	0,78	1,00																				
14-2X2	0,36	0,06	-0,30	0,12		0,14	0,50	0,49	-0,03	-0,20	0,21	0,08	-0,16	0,89	0,82	0,75	0,67	0,94	1,00																			
14-1X1	0,31	-0,18	-0,21	0,22		0,10	0,45	0,41	-0,23	-0,26	0,27	-0,18	-0,37	0,77	0,70	0,63	0,49	0,85	0,89	1,00																		
15	0,14	-0,06	0,05	0,03		-0,18	0,09	0,04	-0,02	-0,25	-0,08	0,03	0,12	0,22	0,26	0,26	0,20	0,40	0,30	0,04	1,00																	
16 Precio	0,16	-0,02	-0,12	0,06	0,16	0,03	0,04	0,02	0,29	-0,05	-0,09	0,14	-0,17	0,36	0,24	0,22	0,47	0,31	0,22	0,00	0,07	1,00																
16Calidad	-0,13	0,10	-0,03	-0,02	-0,07	-0,02	-0,22	0,14	0,10	0,05	-0,29	-0,02	-0,24	0,10	-0,03	-0,07	0,32	0,12	0,04	-0,20	0,02	0,58	1,00															
16Diseño	-0,21	0,15	-0,14	0,07	-0,23	-0,11	-0,11	0,06	0,16	0,05	-0,29	0,07	-0,07	0,00	-0,15	-0,03	0,28	0,19	0,06	-0,30	0,21	0,39	0,59	1,00														
16Servicio	0,00	0,05	0,14	-0,02	-0,02	-0,21	-0,01	0,12	-0,05	-0,18	-0,03	-0,19	-0,20	0,05	-0,11	-0,14	0,18	0,21	0,07	-0,15	0,17	0,56	0,73	0,68	1,00													
17	0,09	0,11	0,00	-0,09		-0,24	0,16	0,11	0,11	0,03	-0,10	0,34	0,32	0,59	0,15	0,22	0,13	0,13	0,30	0,01	0,03	0,05	0,07	0,03	-0,01	1,00												
18 Ayuda	-0,14	-0,25	-0,20	0,05		-0,02	0,08	0,15	0,15	-0,08	-0,05	0,21	-0,16	-0,03	0,33	0,28	-0,02	0,09	0,05	0,12	0,01	0,05	-0,15	0,00	-0,03	-0,48	1,00											
18 Impulsación	-0,03	0,16	-0,09	0,02		-0,15	0,18	0,24	0,02	-0,19	-0,12	0,29	0,22	0,19	0,44	0,44	0,57	0,17	0,06	-0,15	0,14	-0,15	-0,13	0,08	-0,03	-0,05	0,25	1,00										
18 Animación	-0,09	-0,06	-0,12	-0,07		-0,12	0,08	-0,02	0,13	-0,18	-0,33	-0,03	0,10	0,28	0,22	0,26	0,01	0,12	0,07	0,11	0,11	0,13	-0,14	0,14	-0,03	-0,15	0,44	0,21	1,00									
19	0,02	-0,11	-0,05	-0,01		0,05	0,00	-0,36	0,06	-0,02	0,26	0,07	0,13	-0,17	0,05	0,01	-0,07	-0,25	-0,26	-0,10	-0,17	0,00	-0,35	-0,32	-0,22	-0,18	0,29	-0,14	0,02	1,00								
20	0,34	-0,09	-0,21	-0,54		-0,12	0,18	0,10	0,16	-0,08	0,14	-0,25	-0,14	-0,08	0,16	0,00	-0,17	0,02	0,50	0,09	-0,05	-0,05	-0,03	-0,05	0,01	0,30	-0,15	-0,18	0,20	-0,02	1,00							

Anexo 3: Tablas de contingencia

Tabla 1 P2												
P6	1	2	3	4	5	6	7	8	10	11	12	Total
1	4,65%	13,95%	4,65%	34,88%	2,33%	2,33%	13,95%	18,60%	0,00%	2,33%	2,33%	100,00%
2	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	33,33%	66,67%	0,00%	100,00%
Total	4,08%	12,24%	4,08%	30,61%	2,04%	2,04%	12,24%	16,33%	4,08%	10,20%	2,04%	100,00%

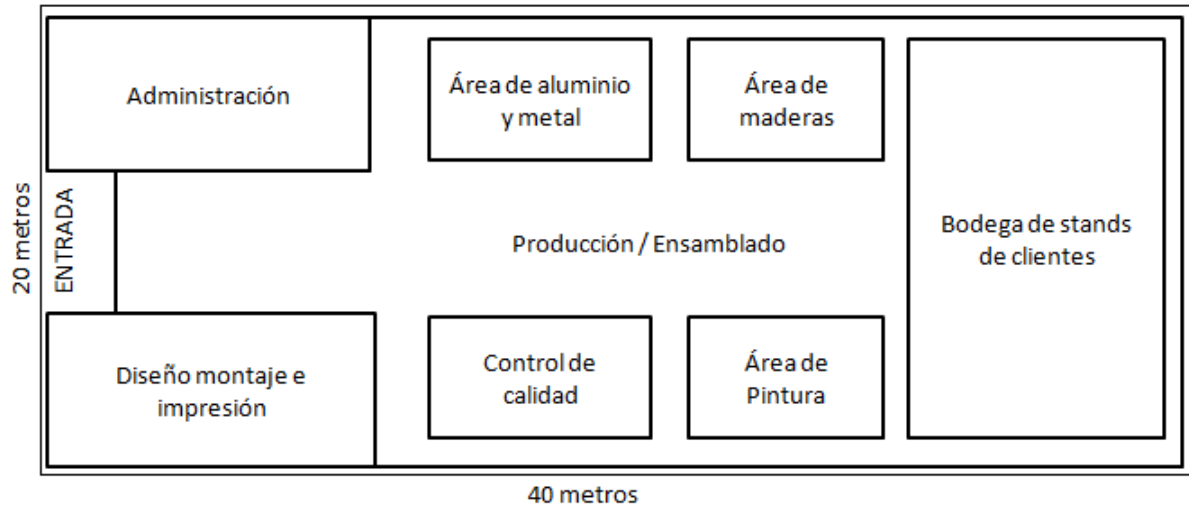
Tabla 2 P4						
P12	1	2	3	4	5	Total
1	28,57%	14,29%	21,43%	21,43%	14,29%	100,00%
2	66,67%	0,00%	16,67%	0,00%	16,67%	100,00%
3	60,00%	20,00%	20,00%	0,00%	0,00%	100,00%
4	80,00%	10,00%	10,00%	0,00%	0,00%	100,00%
5	83,33%	8,33%	8,33%	0,00%	0,00%	100,00%
Total	61,70%	10,64%	14,89%	6,38%	6,38%	100,00%

Tabla 3 P14									
P12	1	2	3	4	5	6	7	8	Total
2	50,00%	50,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
3	0,00%	0,00%	40,00%	40,00%	0,00%	20,00%	0,00%	0,00%	100,00%
4	0,00%	0,00%	12,50%	37,50%	0,00%	25,00%	12,50%	12,50%	100,00%
5	0,00%	0,00%	0,00%	40,00%	10,00%	20,00%	10,00%	20,00%	100,00%
Total	4,00%	4,00%	12,00%	36,00%	4,00%	20,00%	8,00%	12,00%	100,00%

Tabla 4 P9						
P11	1	2	3	4	5	Total
1	12,50%	33,33%	33,33%	8,33%	12,50%	100,00%
2	26,32%	42,11%	10,53%	15,79%	5,26%	100,00%
Total	18,60%	37,21%	23,26%	11,63%	9,30%	100,00%

Tabla 5 P14										
P17	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total
1	8,70%	26,09%	30,43%	21,74%	4,35%	4,35%	4,35%	0,00%	0,00%	100,00%
2	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
3	0,00%	0,00%	25,00%	0,00%	0,00%	25,00%	0,00%	25,00%	25,00%	100,00%
Total	7,14%	21,43%	28,57%	21,43%	3,57%	7,14%	3,57%	3,57%	3,57%	100,00%

Anexo 4.- Distribución de espacios del galpón a arrendar



Anexo 5.- Estado de resultados

AÑO	1	2	3	4	5
Ventas productos	\$ 42.620,63	\$ 60.436,43	\$ 71.761,51	\$ 85.638,56	\$101.660,75
Ventas servicios	\$ 40.819,90	\$ 57.882,99	\$ 68.729,59	\$ 82.020,33	\$ 97.365,58
Total ingreso en ventas	\$ 83.440,53	\$118.319,42	\$140.491,11	\$167.658,89	\$199.026,33
Costo de los productos vendidos	\$ 37.774,48	\$ 43.783,66	\$ 48.454,60	\$ 53.949,61	\$ 56.121,71
Costo de los servicios	\$ 13.570,20	\$ 19.280,54	\$ 22.887,61	\$ 27.304,22	\$ 32.455,81
Total costo de ventas	\$ 51.344,68	\$ 63.064,20	\$ 71.342,21	\$ 81.253,84	\$ 88.577,52
UTILIDAD BRUTA	\$ 32.095,85	\$ 55.255,22	\$ 69.148,90	\$ 86.405,05	\$110.448,81
Gastos Sueldos	\$ 28.233,75	\$ 31.172,45	\$ 32.275,20	\$ 33.418,41	\$ 34.603,58
Gastos generales	\$ 20.018,76	\$ 19.721,64	\$ 20.705,06	\$ 21.778,68	\$ 22.953,49
Gasto de depreciación	\$ 1.258,33	\$ 1.258,33	\$ 1.258,33	\$ 1.258,33	\$ 1.258,33
Gasto de ventas asesor comercial	\$ 980,25	\$ 2.210,21	\$ 2.765,96	\$ 3.456,20	\$ 4.417,95
Gasto de ventas canal indirecto	\$ 1.003,40	\$ 1.657,66	\$ 2.074,47	\$ 2.592,15	\$ 3.313,46
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	\$ -19.398,63	\$ -765,07	\$ 10.069,89	\$ 23.901,27	\$ 43.902,00
Gastos de intereses	\$ 3.120,94	\$ 2.568,57	\$ 1.947,20	\$ 1.248,20	\$ 461,87
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	\$ -22.519,58	\$ -3.333,64	\$ 8.122,69	\$ 22.653,08	\$ 43.440,13
15% participación trabajadores	\$ -	\$ -	\$ 1.218,40	\$ 3.397,96	\$ 6.516,02
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ -22.519,58	\$ -3.333,64	\$ 6.904,28	\$ 19.255,11	\$ 36.924,11
22% impuesto a la renta	\$ -	\$ -	\$ 1.518,94	\$ 4.236,13	\$ 8.123,30
UTILIDAD NETA	\$ -22.519,58	\$ -3.333,64	\$ 5.385,34	\$ 15.018,99	\$ 28.800,80

Anexo 6.- Estado de situación financiera

AÑO	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	\$ 47.275,00	\$ 25.020,65	\$ 26.494,19	\$ 29.732,83	\$ 40.171,47	\$ 53.581,37
Corrientes	\$ 38.000,00	\$ 17.003,98	\$ 19.735,85	\$ 24.232,83	\$ 35.929,80	\$ 50.598,03
Efectivo	\$ 38.000,00	\$ 5.392,98	\$ 6.150,54	\$ 8.637,01	\$ 17.106,85	\$ 29.251,71
Cuentas por Cobrar	\$ 0,00	\$ 8.927,00	\$ 10.933,31	\$ 12.637,81	\$ 15.354,95	\$ 17.470,32
Inventarios Prod. Terminados	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Inventarios Materia Prima	\$ 0,00	\$ 2.640,00	\$ 2.600,00	\$ 2.900,00	\$ 3.400,00	\$ 3.800,00
Inventarios Sum. Fabricación	\$ 0,00	\$ 44,00	\$ 52,00	\$ 58,00	\$ 68,00	\$ 76,00
No Corrientes	\$ 9.275,00	\$ 8.016,67	\$ 6.758,33	\$ 5.500,00	\$ 4.241,67	\$ 2.983,33
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 9.275,00	\$ 9.275,00	\$ 9.275,00	\$ 9.275,00	\$ 9.275,00	\$ 9.275,00
Depreciación acumulada	\$ 0,00	\$ 1.258,33	\$ 2.516,67	\$ 3.775,00	\$ 5.033,33	\$ 6.291,67
PASIVOS	\$ 28.365,00	\$ 28.630,22	\$ 23.937,41	\$ 19.290,71	\$ 14.710,36	\$ 9.319,45
Corrientes	\$ 0,00	\$ 4.686,64	\$ 4.967,60	\$ 5.916,06	\$ 7.629,87	\$ 9.319,45
Cuentas por pagar proveedores	\$ 0,00	\$ 4.061,64	\$ 4.342,60	\$ 4.911,34	\$ 5.845,01	\$ 6.628,72
Sueldos por pagar	\$ 0,00	\$ 625,00	\$ 625,00	\$ 625,00	\$ 1.000,00	\$ 1.375,00
Impuestos por pagar	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 379,73	\$ 784,86	\$ 1.315,74
No Corrientes	\$ 28.365,00	\$ 23.943,58	\$ 18.969,80	\$ 13.374,65	\$ 7.080,49	\$ 0,00
Deuda a largo plazo	\$ 28.365,00	\$ 23.943,58	\$ 18.969,80	\$ 13.374,65	\$ 7.080,49	\$ 0,00
PATRIMONIO	\$ 18.910,00	-\$ 3.609,58	\$ 2.556,78	\$ 10.442,12	\$ 25.461,11	\$ 44.261,91
Capital	\$ 18.910,00	\$ 18.910,00	\$ 28.410,00	\$ 30.910,00	\$ 30.910,00	\$ 20.910,00
Utilidades retenidas	\$ 0,00	-\$ 22.519,58	-\$ 25.853,22	-\$ 20.467,88	-\$ 5.448,89	\$ 23.351,91

Comprobación	-	(0,00)	(0,00)	-	-	(0,00)
--------------	---	--------	--------	---	---	--------

Activos Corrientes	-	17.003,98	19.735,85	24.232,83	35.929,80	50.598,03
Pasivos Corrientes	-	4.686,64	4.967,60	5.916,06	7.629,87	9.319,45
Capital de Trabajo	-	12.317,34	14.768,25	18.316,77	28.299,93	41.278,58

Anexo 7.- Estado de flujo de efectivo

PERÍODO	0	1	2	3	4	5
Actividades Operacionales	\$ 0,00	28.185,60	-\$ 3.768,66	\$ 5.581,63	\$ 14.764,00	\$ 29.225,35
Utilidad Neta	\$ 0,00	-\$ 22.519,58	-\$ 3.333,64	\$ 5.385,34	\$ 15.018,99	\$ 28.800,80
Depreciaciones y amortización		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
+ Depreciación	\$ 0,00	\$ 1.258,33	\$ 1.258,33	\$ 1.258,33	\$ 1.258,33	\$ 1.258,33
- Δ CxC	\$ 0,00	-\$ 8.927,00	-\$ 2.006,31	-\$ 1.704,50	-\$ 2.717,14	-\$ 2.115,37
- Δ Inventario PT	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
- Δ Inventario MP	\$ 0,00	-\$ 2.640,00	\$ 40,00	-\$ 300,00	-\$ 500,00	-\$ 400,00

- Δ Inventario SF	\$ 0,00	-\$ 44,00	-\$ 8,00	-\$ 6,00	-\$ 10,00	-\$ 8,00
+ Δ CxP PROVEEDORES	\$ 0,00	\$ 4.061,64	\$ 280,96	\$ 568,73	\$ 933,67	\$ 783,71
+ Δ Sueldos por pagar	\$ 0,00	\$ 625,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 375,00	\$ 375,00
+ Δ Impuestos	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 379,73	\$ 405,14	\$ 530,87
Actividades de Inversión	-\$ 9.275,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
- Adquisición PPE y intangibles	-\$ 9.275,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Actividades de Financiamiento	\$ 47.275,00	-\$ 4.421,42	\$ 4.526,22	-\$ 3.095,16	-\$ 6.294,16	-\$ 17.080,49
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$ 28.365,00	-\$ 4.421,42	-\$ 4.973,78	-\$ 5.595,16	-\$ 6.294,16	-\$ 7.080,49
- Pago de dividendos		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
+ Δ Capital	\$ 18.910,00	\$ 0,00	\$ 9.500,00	\$ 2.500,00	\$ 0,00	-\$ 10.000,00
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	\$ 38.000,00	-\$ 32.607,02	\$ 757,56	\$ 2.486,47	\$ 8.469,84	\$ 12.144,86
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	\$ 0,00	\$ 38.000,00	\$ 5.392,98	\$ 6.150,54	\$ 8.637,01	\$ 17.106,85
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	\$ 38.000,00	\$ 5.392,98	\$ 6.150,54	\$ 8.637,01	\$ 17.106,85	\$ 29.251,71

Anexo 8.- Estado de flujo de caja del proyecto

AÑO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas		\$ 83.440,53	\$ 118.319,42	\$ 140.491,11	\$ 167.658,89	\$ 199.026,33
Costo de los productos vendidos		\$ 51.344,68	\$ 63.064,20	\$ 71.342,21	\$ 81.253,84	\$ 88.577,52
UTILIDAD BRUTA		\$ 32.095,85	\$ 55.255,22	\$ 69.148,90	\$ 86.405,05	\$ 110.448,81
Gastos Sueldos		\$ 28.233,75	\$ 31.172,45	\$ 32.275,20	\$ 33.418,41	\$ 34.603,58
Gastos generales		\$ 20.018,76	\$ 19.721,64	\$ 20.705,06	\$ 21.778,68	\$ 22.953,49
Gasto de depreciación		\$ 1.258,33	\$ 1.258,33	\$ 1.258,33	\$ 1.258,33	\$ 1.258,33
Gasto de ventas asesor comercial		\$ 980,25	\$ 2.210,21	\$ 2.765,96	\$ 3.456,20	\$ 4.417,95
Gasto de ventas canal indirecto		\$ 1.003,40	\$ 1.657,66	\$ 2.074,47	\$ 2.592,15	\$ 3.313,46
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN		-\$ 19.398,63	-\$ 765,07	\$ 10.069,89	\$ 23.901,27	\$ 43.902,00
Gastos de intereses		\$ 3.120,94	\$ 2.568,57	\$ 1.947,20	\$ 1.248,20	\$ 461,87
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN		-\$ 22.519,58	-\$ 3.333,64	\$ 8.122,69	\$ 22.653,08	\$ 43.440,13
15% participación trabajadores		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 1.218,40	\$ 3.397,96	\$ 6.516,02
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		-\$ 22.519,58	-\$ 3.333,64	\$ 6.904,28	\$ 19.255,11	\$ 36.924,11
22% impuesto a la renta		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 1.518,94	\$ 4.236,13	\$ 8.123,30
UTILIDAD NETA		-\$ 22.519,58	-\$ 3.333,64	\$ 5.385,34	\$ 15.018,99	\$ 28.800,80
FEO = UAIIP Y PART+DEP+AMOR-15%-22%)-(33,7%*GASTO INT)		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
FLUJO EFECTIVO OPERATIVO (FEO)		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	\$ 0,00	-\$ 19.398,63	-\$ 765,07	\$ 10.069,89	\$ 23.901,27	\$ 43.902,00
Gasto de depreciación	\$ 0,00	\$ 1.801,03	\$ 1.801,03	\$ 1.801,03	\$ 1.801,03	\$ 1.801,03
15% participación trabajadores	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 1.218,40	\$ 3.397,96	\$ 6.516,02
22% impuesto a la renta	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 1.518,94	\$ 4.236,13	\$ 8.123,30

FLUJO EFECTIVO OPERATIVO	\$ 0,00	-\$ 18.649,36	\$ 170,35	\$ 8.477,37	\$ 17.647,58	\$ 30.908,06
---------------------------------	----------------	----------------------	------------------	--------------------	---------------------	---------------------

INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
CAPITAL DE TRABAJO INICIAL	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO		-\$ 12.317,34	-\$ 2.450,91	-\$ 3.548,52	-\$ 9.983,16	-\$ 12.978,65
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 41.278,58
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	\$ 0,00	-\$ 12.317,34	-\$ 2.450,91	-\$ 3.548,52	-\$ 9.983,16	\$ 28.299,93

INVERSIÓN EN GASTOS DE CAPITAL		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
INVERSIÓN PPE	-\$ 9.275,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
VRDI MAQUINARIA		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 732,20
VRDI EQUIPOS COMPUTACIÓN		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 2.232,31
TOTAL FLUJO DE GASTO DE CAPITAL	-\$ 9.275,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 2.964,50
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	-\$ 9.275,00	-\$ 30.966,70	-\$ 2.280,55	\$ 4.928,85	\$ 7.664,41	\$ 62.172,49

Anexo 9.- Estado de flujo de caja de inversionista

AÑO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	-\$ 9.275,00	-\$ 30.966,70	-\$ 2.280,55	\$ 4.928,85	\$ 7.664,41	\$ 62.172,49
Préstamo	\$ 28.365,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Gastos de interés		-\$ 3.120,94	-\$ 2.568,57	-\$ 1.947,20	-\$ 1.248,20	-\$ 461,87
Amortizaciones del capital		-\$ 4.421,42	-\$ 4.973,78	-\$ 5.595,16	-\$ 6.294,16	-\$ 7.080,49
Escudo Fiscal		\$ 1.051,76	\$ 865,61	\$ 656,21	\$ 420,64	\$ 155,65
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTAS	\$ 19.090,00	-\$ 37.457,30	-\$ 8.957,30	-\$ 1.957,30	\$ 542,70	\$ 54.785,78

Anexo 10.- Índices financieros

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Promedio	Industria
--	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	-----------------	------------------

Indicadores de liquidez

Liquidez corriente	3,63	3,97	4,10	4,71	5,43	4,37	1,86
Prueba ácida	3,06	3,44	3,60	4,25	5,01	3,87	1,75

Indicadores de solvencia

Endeudamiento del activo	1,14	0,90	0,65	0,37	0,17	0,65	0,20
Endeudamiento patrimonial	-7,93	9,36	1,85	0,58	0,21	0,81	0,24
Endeudamiento del activo fijo	-0,45	0,38	1,90	6,00	14,84	4,53	1,27
Apalancamiento	-6,93	10,36	2,85	1,58	1,21	1,81	1,24
Apalancamiento financiero	-8,05	45,15	2,30	1,50	1,20	8,42	1,24

Indicadores de gestión

Rotación de cartera	9,35	10,82	11,12	10,92	11,39	10,72	4,95
Rotación del activo fijo	10,41	17,51	25,54	39,53	66,71	31,94	2,32
Rotación de ventas	3,33	4,47	4,73	4,17	3,71	4,08	1,47
Período medio de cobranza	39,05	33,73	32,83	33,43	32,04	34	74
Período medio de pago	20,50	15,32	15,37	16,61	17,09	17	60
Impacto gastos administración y ventas	0,24	0,17	0,15	0,13	0,12	0,16	0,38
Impacto de la cartera financiera	0,04	0,02	0,01	0,01	0,00	0,02	0,00

Indicadores de rentabilidad

Rentabilidad neta del activo	0,12	0,10	0,10	0,12	0,15	0,12	0,15
Margen bruto	0,38	0,47	0,49	0,52	0,55	0,48	0,33
Margen operacional	-0,23	-0,01	0,07	0,14	0,22	0,04	0,21
Rentabilidad neta de ventas	0,38	0,47	0,49	0,52	0,55	0,48	0,34
Rentabilidad operacional del patrimonio	5,37	-0,30	0,96	0,94	0,99	1,59	0,45
Rentabilidad financiera	6,24	-1,30	0,52	0,59	0,65	1,34	0,39

