



## **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Año: 2010

**“Plan de negocios de una empresa diseñadora de artículos  
innovadores personalizados para eventos sociales y profesionales”**

**Propuesto por:**

*Diana* **Sofía Cadena** *1100120*

**Dirigido por:**

**Patricio Garcés**

## **Agradecimientos:**

A mi hija Camila,  
por soportar mi ausencia y carácter  
en las noches de desvelo y trabajo.  
Eres la razón por la que me he levantado de tantas caídas.

A quienes me enseñaron  
a nadar contra la corriente, mi familia  
no dudaron un segundo  
en brindarme apoyo  
al momento de tomar la decisión  
de estudiar una especialización.

Doy gracias también a mi amiga incondicional, Marthita.

La comadre que siempre ha estado a mi lado,  
por todas las penas y alegrías vividas juntas,  
siendo mi cable a tierra, mi consejera  
y la mejor amiga que alguien jamás podría tener.

A mis compañeros de clase  
y ahora grandes amigos  
que compartieron su experiencia personal y profesional  
cuando la exigencia de la maestría se tornó turbia...

Caro, Pame, Moni, Francis, Vane, Pao, Eve,  
Edmundito, Panchito, JuanCa, Rodolfo y Manolito

todos ellos hicieron posible la confección  
y elaboración de este trabajo.

A ese grupo de amigos entrañables,  
amigos del alma, apasionados por  
las salidas, secretos, llantos y risas,  
amigos de toda la vida

que lo aguantan todo a cambio de nada...

Sin importar la hora ni el día, siempre para mí:

Peque, Ale, Shirley, Jack, Andre, Mitchell,  
Carlitas, Franz, Nathy, Eufrasias.

Dj Ashba mi inspiración,  
mi fondo de pantalla,  
con su música me hace soñar.

## ÍNDICE

### AGRADECIMIENTOS

### CAPÍTULO I

1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	1
1.2. OBJETIVO.....	2
1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	2

### CAPÍTULO II

2.1. Marco teórico.....	3
2.1.1. Comunicación.....	3
2.1.2. Marketing.....	4
2.1.3. Publicidad.....	5
2.1.3.1. Medios alternativos.....	6
2.1.3.1.1. Relaciones públicas y eventos.....	6
2.1.3.1.2. E-Mailing.....	7
2.1.3.1.3. Internet.....	7

### CAPÍTULO III

#### La empresa

3.1. Objetivo general.....	12
3.2. Organigrama empresarial.....	13
3.2.1. Objetivo principal del personal.....	14
3.2.2. Funciones.....	14
3.3. Segmentación y estructura del grupo objetivo.....	15
3.4. Misión.....	15
3.5. Visión.....	16

3.6. Valores.....	16
-------------------	----

## **CAPÍTULO IV**

### **Cartera de productos diseñados y personalizados**

4.1. Mascotas institucionales.....	17
4.2. Tarjetería y cajas innovadoras.....	18
4.3. Impresiones personalizadas.....	18
4.4. Artículos novedosos.....	20
4.5. Estrategia de distribución.....	21
4.5.1. Internet.....	21
4.5.2. Servicio de entrega.....	22

## **CAPÍTULO V**

### **Análisis del mercado de artículos innovadores para eventos sociales y otro tipo de celebraciones**

5.1. Definición de la personallización.....	23
5.2. Análisis del entorno.....	24
5.2.1. Macroentorno.....	27
5.2.1.1. Análisis Económico.....	27
5.2.1.2. Análisis Socio-Cultural.....	30
5.2.1.3. Análisis Tecnológico.....	30
5.2.2. Análisis FODA.....	31
5.3. Investigación.....	32
5.3.1. Aspectos metodológicos.....	32
5.3.1.1. Objetivo general.....	33
5.3.1.2. Objetivos específicos.....	33

5.3.2. Desarrollo.....	34
5.3.2.1. Investigación cualitativa .....	34
5.3.2.1.1. Resultados de la investigación cualitativa.....	35
5.3.3. Análisis de la competencia en Quito.....	38
5.3.3.1. Ubicación estratégica.....	39
5.3.3.2. Comunicación.. .....	39

## **CAPÍTULO VI**

### Plan promocional

6.1. Estrategia de ventas.....	40
6.1.1. Ferias.....	40
6.1.2. Pedidos por internet.....	41
6.1.3. Presentación personalizada a clientes especiales.....	43
6.2. Estrategia de precios.....	43
6.3. Estrategia de comunicación del plan de negocios.....	44
6.3.1. Objetivos de comunicación.....	44
6.3.2. Grupo objetivo de comunicación.....	44
6.4. Estrategia de Medios.....	45
6.4.1. Objetivo de Medios.....	45

## **CAPÍTULO VII**

### Viabilidad financiera

7.1. Objetivos financieros.....	47
7.2. Inversión requerida.....	48
7.3. Proyección de ventas.....	49
7.4. Análisis financiero.....	50

7.4.1. WACC – CAPM.....	51
7.4.2. Ingresos.....	53
7.4.3. Egresos.....	53
7.4.3.1. Costos fijos.....	53
7.4.3.2. Gastos administrativos.....	54
7.4.3.3. Costos variables.....	54
7.4.4. Gastos generales y constitución legal.....	55
7.4.5. Otros ingresos.....	56
7.4.6. Estado de resultados.....	57
7.4.7. Balance General.....	58
7.4.8. Flujo de Caja Neto.....	58
7.4.9. VAN Y TIR.....	59
7.4.10. Punto de equilibrio.....	60
7.4.11. Análisis de sensibilidad.....	61
7.4.12. Margen de utilidad.....	62

## **CAPÍTULO VIII**

Conclusiones.....	63
Recomendaciones.....	65

## **ANEXOS**

## **BIBLIOGRAFÍA**

# **“Plan de negocios de una empresa proveedora de artículos innovadores para eventos sociales y profesionales”**

## **CAPÍTULO I**

### **1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

Las personas que desean dar una invitación, una caja o un regalo se encuentran con mercadería genérica en el mercado, es decir una variedad de productos que no se ajusta precisamente a sus necesidades.

Es un hecho que la tendencia a personalizar todo lo que se utiliza ha sido creada por la necesidad de hacer sentir diferente al cliente pero sobre todo auténticos. Esta idea sigue creciendo en el mercado de tal manera que ahora casi cualquier producto de consumo puede ser personalizado con el objeto de que el consumidor se sienta más identificado e involucrado.

Varias compañías tendrán que empezar a personalizar sus productos si quieren llamar la atención de las nuevas generaciones.

Viendo esta necesidad, algunos emprendedores empiezan a innovar en el desarrollo de productos que complementan este negocio. El precio, invención, calidad y tiempo de entrega son los principales agentes competitivos para llegar a los que gustan de grandes acontecimientos y añaden los pequeños detalles.

## **1.2. OBJETIVO**

Ofrecer a empresas y público en general artículos innovadores personalizados.  
Analizar la rentabilidad del negocio con productos novedosos en diversos materiales, estilos y precios.

## **1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Determinar las condiciones de mercado que favorecerán el desarrollo de una empresa alternativa.
- Construir una oferta integral compuesta que satisfaga al consumidor.
- Realizar un análisis de indicadores financieros que orienten la validez de la propuesta.

## **CAPÍTULO II**

### **2.1. Marco teórico**

En el mercado quiteño los anunciantes utilizan diferentes estrategias para darse a conocer y captar nuevos clientes. Así optan por diferentes medios de comunicación como los medios masivos o alternativos. Estos últimos se han ido diversificando en los últimos años por su efectividad y bajo costo en comparación con los medios masivos. Entre los medios alternativos existen los medios tecnológicos que son los que más atraen a diferentes públicos con una inversión menor.

En este capítulo se verá brevemente los medios alternativos tecnológicos más difundidos en la actualidad y que más se ajustarían al objetivo del plan de negocios de una empresa proveedora de artículos innovadores.

#### **2.1.1. Comunicación**

La comunicación es un proceso de interacción social a través de símbolos y sistemas de mensajes que se producen como parte de la actividad humana. Para comunicarse el ser humano utiliza diversos sistemas de signos: auditivos, visuales, táctiles, olfativos y lingüísticos.

Gracias a la comunicación se ejerce influencia sobre las personas para conseguir nuestros deseos o impartir órdenes, es prioritario que la misma sea efectiva. Es conveniente que la información que deseamos transmitir no resulte excesiva o deficiente en su extensión, con conceptos precisos de lo que se pretende obtener, como a finalidad perseguida.

“Se considera comunicación eficaz a aquella donde el receptor recibe un determinado mensaje y realiza la acción propuesta por el emisor” (gestiondeventas, 2008)

### **2.1.2. Marketing**

Hay diferentes definiciones de marketing por ejemplo:

- a) El marketing es una filosofía que guía la totalidad de la empresa hacia la identificación, el estudio, la satisfacción y al valor de las necesidades de los consumidores para diseñar, valorar, comunicar y distribuir un bien o servicio que satisfaga las mismas.
- b) Capta y retiene clientes. Logra crear necesidades.

Muchos creen que el marketing consiste únicamente en la venta y la publicidad de productos o servicios, sin embargo, la venta y la publicidad son sólo la punta del iceberg del marketing.

### **2.1. 3. Publicidad**

Es el proceso de comunicación entre emisor, mensaje y receptor que cumple los objetivos publicitarios definidos a partir de los de marketing para generar una acción de compra, comunicando beneficios del producto, mediante un esfuerzo pagado, transmitido por medios de comunicación con el propósito de persuadir, informar o educar.

Para Dave Thomas de Wendy`s Internacional, es una herramienta esencial de marketing que ayuda a crear conciencia de su marca y lealtad, estimulando la demanda. Para el propietario de una pequeña tienda al detalle, la publicidad es una forma de atraer clientes a la tienda. Para el director de arte de una agencia publicitaria, es la expresión creativa de un concepto. Para un planificador de medios, es la forma como una empresa utiliza los medios masivos de información para ponerse en contacto con los consumidores actuales y potenciales.

### **2.1.3.1. Medios alternativos**

#### **2.1.3.1.1. Relaciones públicas y eventos**

Las Relaciones Públicas son un conjunto de acciones de comunicación estratégica coordinadas y sostenidas a lo largo del tiempo, que tienen como principal objetivo fortalecer los vínculos con los distintos públicos, escuchándolos, informándolos y persuadiéndolos para lograr consenso, fidelidad y apoyo de los mismos en acciones presentes y/o futuras.

Se implementan técnicas de negociación, marketing, publicidad y administración para complementar y reforzar su desempeño en el marco de un entorno social particular y único que debe ser estudiado con máximo esmero para que esas acciones puedan ser bien interpretadas y aceptadas por los distintos públicos a quienes se dirige un programa de Relaciones Públicas.

“Su fin es el de crear una buena imagen de la compañía o de algún evento en particular, interfiere a través de los sentidos en sus respectivos públicos para así lograr la obtención de mejores resultados” (RRPPnet, 2001).

### **2.1.3.1.2. E-Mailing**

El E-mailing es un servicio de comunicación para promocionar empresas, eventos o cualquier otro tipo de mensajes con el fin de llegar a miles de usuarios de Internet.

“El emailing ha tenido un crecimiento tan explosivo, que está reemplazando rápidamente a los sistemas tradicionales de correspondencia. Su velocidad, capacidad de penetración y bajo costo, ha derivado en que sea una herramienta fundamental en el nuevo manejo del marketing. Las compañías que ofrecen estos servicios diseñan en base a la información que se les entregue, un email en el cual figura un logo y el mensaje, luego mediante un software se envía personalizado desde una base de datos especialmente seleccionada” (latindigital, 2004).

### **2.1.3.1.3. Internet**

Dar a conocer un sitio web, un producto, un servicio o una idea en internet no es tarea fácil, ya que en la red existen más de ocho mil millones de páginas web. Sin embargo, tampoco es una misión imposible porque se dispone de valiosas herramientas promocionales, como la publicidad en internet.

En esencia, la "publicidad en internet" es una forma de comunicación impersonal que se realiza a través de la red y en el que un patrocinador identificado transmite un mensaje con el que pretende informar, persuadir o recordar a su público objetivo acerca de los productos, servicios, ideas u otros que promueve. Todo esto, con la finalidad de atraer visitantes hacia su sitio web, posibles compradores, usuarios, seguidores, etc...

En ese sentido, los medios que se pueden utilizar para implementar una campaña publicitaria en la red, son los siguientes:

- **Buscadores:** Definitivamente, se los puede considerar como uno de los mejores medios para dar a conocer un sitio web. Esto, debido a que la gran mayoría de personas acude a un buscador para encontrar aquello que necesita. El buscador más utilizado (Google) no tiene costo y puede generar cientos o miles de visitantes al día sin que se tenga que pagar un solo centavo. Su principal desventaja es la alta competencia que existe entre miles e incluso millones de páginas web que intentan ubicarse en las primeras 10 posiciones de los resultados de búsquedas, lo cual, demanda un elevado nivel de conocimiento en cuanto a todo lo que involucra el posicionamiento en buscadores. Los principales buscadores en los que un sitio web no puede dejar de estar son los siguientes: Google, Yahoo, MSN y Altavista.

- **Directorios:** Son como las guías de teléfonos o mejor aún, como las páginas amarillas en las que se puede encontrar una página web según la categoría y tema en la que se encuentre. La principal ventaja de los directorios radica en que sirven de referencia a algunos buscadores que los utilizan para organizar sus propios directorios, un ejemplo de ello es Google, que utiliza la base de datos del directorio DMOZ. Por ello, es fundamental que un sitio web sea listado en este directorio.
- **Programas de anuncios:** Son programas que permiten colocar un anuncio (imagen o texto) que será mostrado en páginas web relacionadas con el tema del anuncio. De esa manera, se logra atraer un volumen bastante apreciable de visitantes interesados en lo que un sitio web ofrece. Además, solo se paga cuando una persona hace click en el anuncio; lo cual, reduce drásticamente el costo total e incrementa su rentabilidad. Un ejemplo de este tipo de programa de anuncios (por no decir el mejor) es: Google Adwords
- **Sitios de intercambio de banners:** Son sitios web que favorecen el intercambio de banners entre diferentes sitios web. La principal desventaja de este medio es la baja selectividad que tiene, porque muchas veces los anuncios aparecen en sitios web que no tienen ninguna relación con lo que se ofrece (lo que puede generar visitantes no interesados en lo que el sitio web ofrece). Sin embargo, no está demás

tomarlo en cuenta. Un ejemplo de este tipo de sitios web, se lo puede ver en: [ciberbanner.com](http://ciberbanner.com)

- **Boletines electrónicos:** Existen Boletines Electrónicos que ofrecen un espacio (para colocar un banner o un texto) en los correos electrónicos que envían regularmente a sus suscriptores. La ventaja de este medio es que si se contrata un espacio en un e-Boletín que tiene miles de suscriptores y que está relacionado con los productos o servicios que ofrece el sitio web, se podrá llegar a miles de posibles visitantes o clientes sin mayor esfuerzo. Para encontrar un Boletín Electrónico relacionado con un determinado sitio web, se puede acudir a un Directorio de Boletines, como [boletinesdenegocios.com](http://boletinesdenegocios.com).
- **Espacios en páginas web para publicidad:** Muchos sitios web (por no decir la gran mayoría) ofrecen un espacio en sus diferentes páginas web para que algún anunciante pueda colocar un banner o un texto a cambio de una suma de dinero. Para ubicar este tipo de sitios web se puede utilizar un Buscador (Google) y apuntar palabras relacionadas con lo que el sitio web ofrece. Luego, se debe navegar por esos sitios para ver si existen espacios donde se puedan colocar el banner o texto. Si alguno de estos sitios lleva buen tiempo en la red (varios meses o años), tiene una buena cantidad de visitas al día y no tiene muchos anunciantes, entonces

vale la pena que se contrate algún espacio disponible porque puede derivar muchos visitantes interesados en lo que el sitio web ofrece.

- **Anuncios clasificados:** Diversos sitios web ofrecen la posibilidad de colocar un anuncio en un sector acorde al rubro del anuncio, el país donde aplica, el tipo de producto, etc. Algunos, brindan este servicio previo pago, otros en cambio (la mayoría) lo hacen gratis. Dos ejemplos de este tipo de sitios web, se los puede ver en: [Tiwy.com](http://Tiwy.com) y [Clasifica.com](http://Clasifica.com) (Ambos ofrecen la colocación de anuncios gratis).

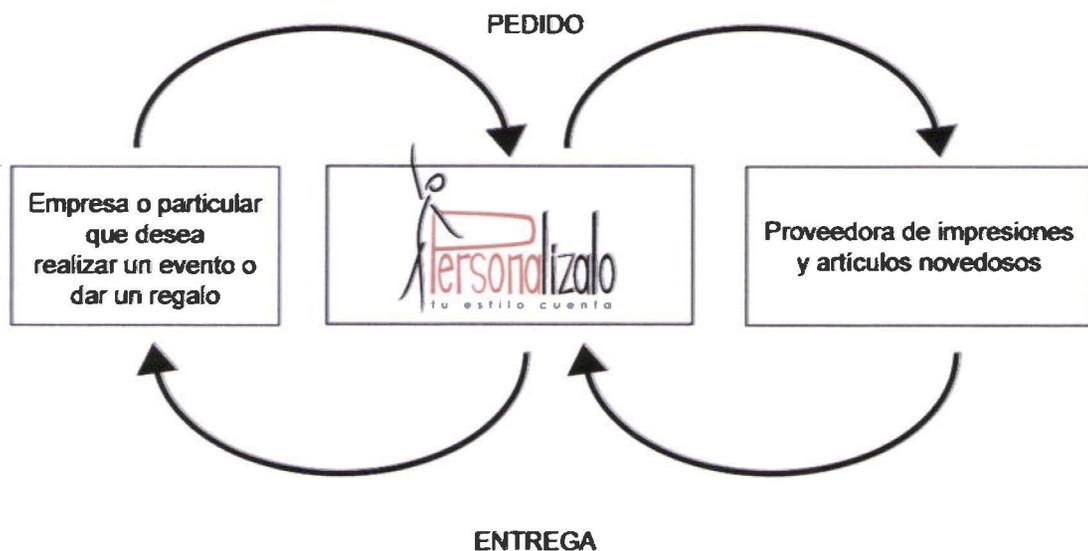
## CAPÍTULO III

### La empresa

#### 3.1. Objetivo general

El objetivo de este plan de negocios es brindar servicios de personalización a empresas y particulares.

Realizar alianzas estratégicas con centros de copiado offsest, impresión digital, plotter, router (corte en acrílico) y artículos promocionales. La empresa Ámbar Group posee toda la tecnología requerida, de esta manera podrá funcionar como proveedor de "Personalízalo".

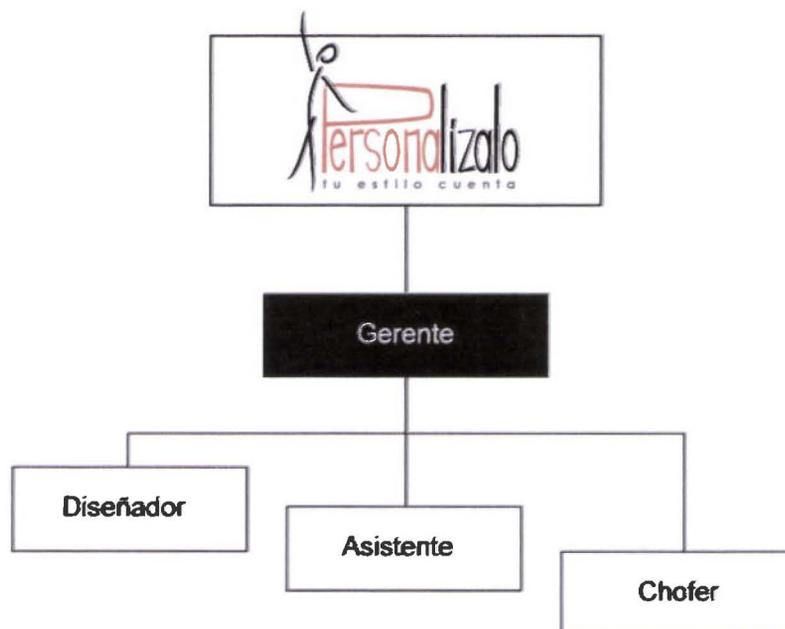


### 3.2. Estructura organizacional

Establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de la empresa para trabajar juntos de forma óptima y alcanzar las metas fijadas en la planificación.

Se agruparán y coordinarán las actividades de la organización de acuerdo a sus funciones, cada cual especializado en determinadas áreas:

Cuatro personas asumirán los roles asignados según la estructura organizacional.



### **3.2.1. Objetivo principal del personal**

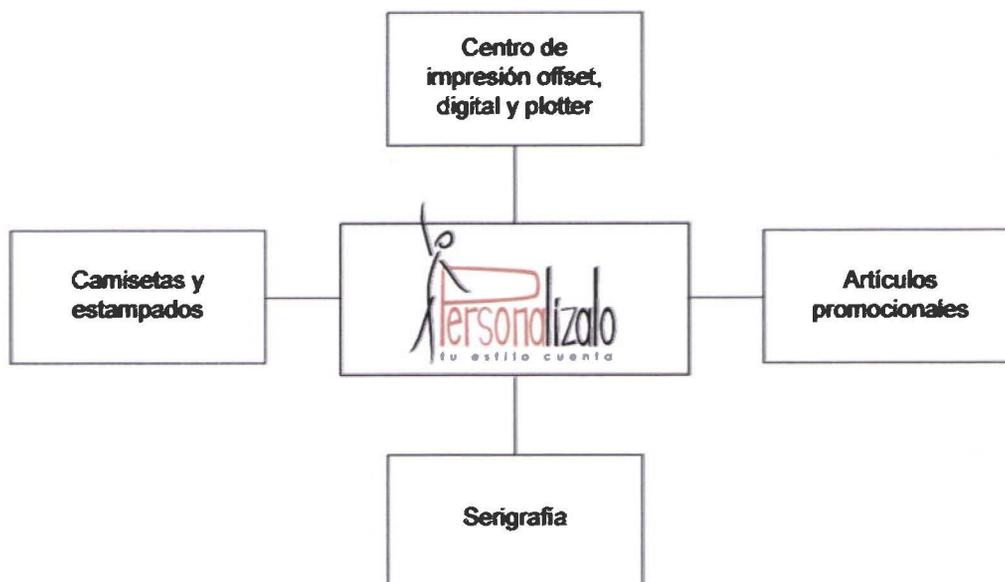
Crear, comercializar y distribuir productos personalizados.

### **3.2.2. Funciones**

- Desarrollar estrategias para captar mayor cantidad de clientes.
- Investigar sobre las tendencias en el mercado de fiestas.
- Buscar e innovar nuevas piezas gráficas personalizadas.
- Administrar y desarrollar la página web.
- Relacionar la empresa con medios de comunicación que se ajusten a la misma.
- Entregar los artículos impresos.

Se manejará bajo una estructura organizacional modular en la que la empresa subcontrata o externaliza (outsourcing), muchos o la mayoría de sus principales procesos con otras distintas mientras que la coordinación y desarrollo de productos se realiza desde la compañía que se propone en este plan de negocios.

Entre los aliados están empresas de impresión, serigrafía, artículos promocionales, camisetas y estampados.



### 3.3. Segmentación y estructura del grupo objetivo

Este proyecto se dirige a un segmento medio, medio alto, alto, a empresas como a particulares que gusten de los detalles.

Relacionadores públicos enfocados a los sectores de la hotelería, gastronomía, negocios, educación, automotores, médico, entre otros; y departamento de recursos humanos de empresas que prefieren manejar el desarrollo y creación del evento a nivel interno.

Empresas proveedoras de artículos para fiestas infantiles.

Capacitadoras empresariales.

### **3.4. Misión**

Contribuir al mejoramiento del funcionamiento de las empresas, propiciando un ambiente adecuado para la prestación del servicio personalización, con el fin de dejar en el cliente un recuerdo inolvidable.

### **3.5. Visión**

Posicionar la empresa "Personalízalo", como líder en innovación en la industria de la personalización de souvenirs a través de un servicio dinámico, creativo, estético y con gran diseño; y con la capacidad suficiente de generar satisfacción a los clientes.

### **3.6. Valores**

Orientación al cliente

Compromiso con los resultados

Integridad

## CAPÍTULO IV

### Cartera de productos diseñados y personalizados

#### 4.1. Mascotas institucionales

Estas representarán el concepto corporativo de la empresa. De acuerdo al requerimiento del cliente se creará un personaje infantil, abstracto, juvenil o sobrio.



## 4.2. Tarjetería y cajas innovadoras

Todas estas se manejarán con un troquel prediseñado o personalizado según el requerimiento de la empresa. Se puede adaptar a un concepto temático y con diferentes materiales.

Con el tema de la tarjetería se trabajará el “concepto pop”, en el momento en que se abre la tarjeta salta un diseño troquelado, ya sea una cara, flechas, flores, temas conmemorativos, etc.

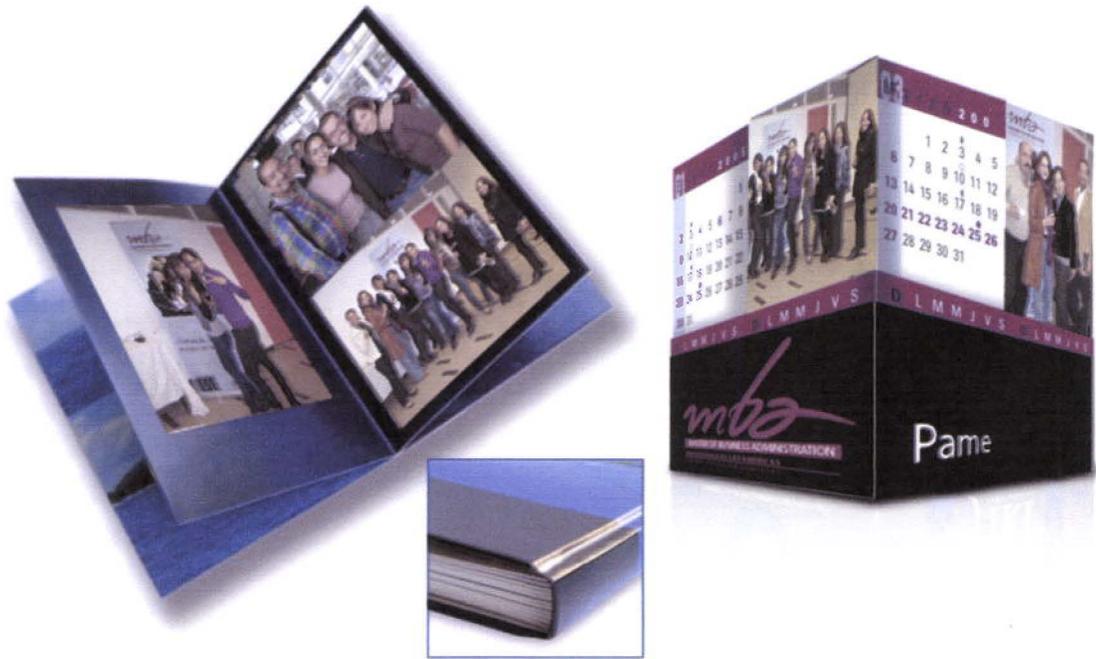


## 4.3. Impresiones personalizadas

Dentro de esta categoría se incluyen las postales, montajes, calendarios, dummies, gigantografías, individuales, servilletas, cubiertos, etiquetas, álbumes de fotos e invitaciones, todo lo que se pueda realizar en papel.

Cuando se habla de personalización se manejan nombres, fotografías, fechas, direcciones, gráfica conmemorativa, etc.





#### 4.4. Artículos novedosos

Jarros, llaveros, cajas de madera, botellas personalizadas y camisetas, etc. Se utilizará la serigrafía como técnica de innovación.





#### **4.5. Estrategia de distribución:**

##### **4.5.1. Internet**

La influencia del internet sigue creciendo en la estrategia de toda organización, empresa o marca se debe potenciar este canal para acercarse más a los consumidores que están en Internet, informándose de forma cómoda desde casa y a la vez, activa, de las mejores opciones de compra en el negocio de la personalización.

Se montará una página web en la que se pondrá a disposición todos los productos o servicios de la empresa, su función principal consistirá en enganchar al cliente con los artículos a la venta.

#### **4.5.2. Servicio de entrega**

Se entregará el producto personalizado en el domicilio o algún lugar acordado con el cliente.

## CAPÍTULO V

### Análisis del mercado de artículos innovadores

#### 5.1. Definición de la personalización

Cuanto más escaso sea el producto el cliente estará dispuesto a pagar más por él, cuanto más útil es el artículo y más valor añadido perciba el usuario, más estará dispuesto a pagar por él, si el cliente percibe que el producto es único, exclusivo, aceptará su precio.

Varias empresas multinacionales utilizan la personalización de sus artículos. Nike por ejemplo ha convertido la compra básica de sus productos en un auténtico proceso creativo. Los clientes pueden hacer por internet sus propios diseños en donde pueden elegir desde el color de la suela hasta el slogan en las lengüetas de las zapatillas. La franquicia Earnest Cut & Sew de Nueva York, permite personalizar jeans, hechos a medida, eligiendo la textura de la tela, el tipo de bolsillos y el tipo de corte que mejor se acople al estilo del cliente. Heinz ofrece la posibilidad de personalizar la etiqueta de la salsa de tomate con su propio nombre y una foto de su familia. Lo mismo está haciendo Kleenex con sus cajas de pañuelos.

Los productos personalizados se distinguen de los de cualquiera de sus competidores y dan una imagen profesional a su empresa. Además su producto servirá como anuncio.

Investigaciones pasadas sugieren que los consumidores llegan a vincularse a ciertos artículos (recuerdos, la pertenencia a un grupo, la expresión de sí mismo), debido a que transmiten un significado.

Si los individuos sienten un estrecho afecto al producto, entonces también son más propensos a manejarlo con cuidado, para repararlo cuando se rompa, y de aplazar su sustitución durante el mayor tiempo posible. El vínculo puede aumentar así su vida útil.

## **5.2. Análisis del entorno**

Según Rúben Rico PhD en planeación estratégica el Marketing es 80% emocional, por esto en la personalización el cliente debe sentirse exclusivo, especial, único y diferente. Lo que compre no es lo que necesita sino lo que desea, y para eso uno de los vehículos más efectivos es personalizar la relación o bien el producto o bien el servicio.

Hoy en día, los productos personalizados suponen una ventaja competitiva para las empresas, dan valor a los clientes que esperan precios similares a los fijados en los procesos de producción en masa, en el nuevo entorno global en que

vivimos, han reducido sensiblemente los precios. Por ello, los consumidores esperan recibir productos personalizados a precios similares o ligeramente superiores a los obtenidos en procesos de producción en masa.

Las empresas intentan emplear la estandarización parcial, mediante la que se ofrece a los clientes un número limitado de opciones a elegir en la personalización mientras que la mayor parte del producto es estandarizado.

Xerox utiliza aplicaciones de software específicas que permiten recoger eficazmente información y especificaciones de los clientes como nombres, edad, dirección, fotografías para inmediatamente traducirlas en plantillas de diseño que serán impresas en un plazo mínimo. Es sumamente importante el servicio al cliente que ellos manejan, conocer sus necesidades específicas y así crear productos y servicios que los satisfagan.

En Quito existe un mercado potencial de eventos; entre ellos 50 hoteles de todas las clases: 10 de lujo, 15 de primera y 25 de segunda. Por ejemplo en el Hotel Quito se dispone de 8 salones, cada uno de ellos tiene una capacidad aproximada de reunir a 20 o 140 personas, en promedio se realizan 2 eventos por día. Lo que da un total de 320.000 futuros prospectos.

El costo aproximado por cliente es de 25 USD, este incluye un vino y todo el menaje de cristalería, vajilla.

MERCADO POTENCIAL		
No. Hoteles	50	edificios
No. Eventos	40	mensuales
No. Salones x hotel	8	6 a 10
Capacidad personas por salón	20	20 a 140
<b>TOTAL</b>	<b>320000</b>	prospectos, futuros client
Habitantes en Quito	2758629	12%
Habitantes 15 a 34 años	1018169	31%
Futuros clientes mensuales	800	0.25%

Figura M-1 MERCADO POTENCIAL  
Fuente: Investigación de mercados  
Elaborado por: Autora

Cabe mencionar que en Quito existen aproximadamente 2.758.629 habitantes, entre ellos 1.018.169 se encuentran en el rango de 15 a 34 años , lo que corresponde al 31% del mercado total. Se decidió tomar una pequeña parte de este gran pastel, 0.25%, para llegar con los productos personalizados; la empresa está conformada por una persona para la toma de decisiones en cuanto al desarrollo de productos y un diseñador. En un futuro se podrá contratar más personas para el área gráfica dependiendo del desarrollo del negocio.

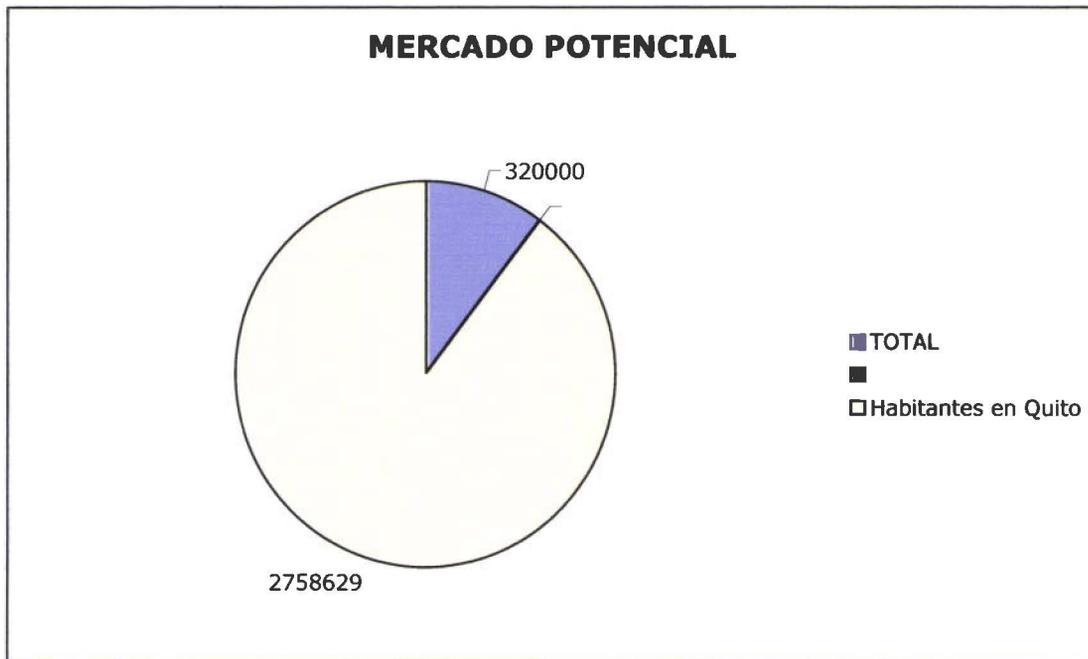


Figura M-1 MERCADO POTENCIAL  
 Fuente: Investigación de mercados  
 Elaborado por: Autora

## 5.2.1. Macroentorno

### 5.2.1.1. Análisis Económico

Para todos los empresarios con miras a la creación de una empresa es importante comprender el estado en que la economía se convierte en una fortaleza o una amenaza de la situación actual del país y de las condiciones a las que se está expuesto; Ecuador se encuentra en una situación de crisis económica. Los clientes potenciales no están exentos de sufrir o padecer la situación del país, pues ésta ha afectado a algunos de los sectores de la economía y naturalmente a todo tipo de empresas en el país.

“Ecuador comenzó a sentir los efectos con la caída de los precios de los bienes exportables, la disminución de las remesas de los migrantes y la contracción del crédito externo. Los precios del petróleo, camarón, café, cacao, flores y otros han descendido, aumentando la posibilidad de no recibir inversión extranjera, ni tener acceso al crédito externo. En declaraciones a El Universo, Hodges, embajadora de Estados Unidos, advirtió que el estadounidense invierte donde las reglas del juego están claras y agregó que no pensaba que vendrían inversionistas a Ecuador”. La crisis financiera mundial ( 2009).

“La exportación petrolera, mantuvo niveles elevados en su precio durante los dos últimos años, de haberse ahorrado en la época de la bonanza, eso hubiera permitido afrontar de mejor manera la crisis para los ecuatorianos”. El 2009 y la crisis económica (enero - 2009).

La espectacular subida del precio del barril de petróleo en el mercado mundial cuando se cotizó sobre los 134.71 dólares el West Texas Intermediate a mediados del 2008; comparada con la dramática caída de 44,87 dólares en el 2009.

La disminución de los envíos de remesas por parte de los migrantes, en un 47% llegan desde EE.UU y 41% desde España, dato de la CAN, se redujeron en un 22%. Ecuador recibe de España el 40% de sus remesas, vio descender los envíos totales en un 8,6% entre el 2008 y el 2009, la situación de los

ecuatorianos, que suman aproximadamente 460.000 legales y 150.000 indocumentados, es cada vez más crítica, sobre todo para los que laboran en el sector de la construcción.

El gobierno del Ecuador adoptó la restricción de importaciones, como medida para hacer frente a la crisis financiera internacional, esta recayó en 647 subpartidas, el 8,5% del total. Según los analistas, esta reducción pretende disminuir el costo de las importaciones en unos 1.459 millones de dólares respecto al monto de 2008. Algunos de los productos afectados con mayor recargo, de un 35% en su valor, fueron las bebidas alcohólicas, productos electrónicos, como teléfonos móviles o reproductores de música y películas y los muebles, entre otros, el calzado sufrió un recargo de 10 dólares por par importado, y los productos del sector textil un recargo de 12 dólares por kilo.

“Esta fatal caída de precios hizo más difíciles los esfuerzos por continuar con la obra pública que permite la creación de empleos, estimular el comercio y dinamizar la economía en general.

La elevación del precio en todos los productos es algo que no pasa inadvertido, más bien confirma el hecho de que el Ecuador siente ya el golpe de la crisis que afecta al mundo entero”. (Crisis económica en Ecuador- febrero 2009).

Los expertos comentan que la economía mundial comenzará a recuperarse a

partir del primer trimestre del 2010.

En la industria del entretenimiento, capacitación e impresión a diferencia de las otras no se percibió la caída en las ventas como se lo esperaba. Las empresas públicas que recurren a estos servicios siguen realizando eventos sociales tal como se lo ha venido trabajando en años posteriores. Según Daniel Andrade, Gerente General de Ámbar Group – soluciones publicitarias, el 50% de su facturación corresponde a compañías estatales.

#### **5.2.1.2. Análisis Socio-Cultural**

En Ecuador se dan conflictos entre quienes poco o nada tienen y aquellos que cuentan con algo o mucho más. El desempleo, la delincuencia, la prostitución, los asaltos, el alcoholismo y la pobreza conforman un sinnúmero de problemas que se dan por la manera desigual de distribuir la riqueza.

La empresa “Personalízalo” promueve la unidad en la diversidad y la relación intercultural, formará un vínculo entre las personas que corresponden a diferentes razas o clases sociales.

#### **5.2.1.3. Análisis Tecnológico**

El país se encuentra estancado en este aspecto, hay que tener en cuenta que como país en desarrollo la tecnología llega como importación ya que no hay capital y recurso humano disponible para la innovación de nuevos recursos tecnológicos.

Cabe recalcar que un negocio como el que se plantea no necesita mayor inversión tecnológica, básicamente una computadora e internet son suficientes para su desarrollo.

### **5.2.2. Análisis FODA**

El análisis FODA es una herramienta que nos permite saber las fortalezas y debilidades de la empresa a nivel interno y las oportunidades y amenazas refieren al entorno de la compañía.

#### **Fortalezas**

Innovación en artículos personalizados

Servicio a domicilio

Fácil acceso a información de la empresa, vía web.

No se necesita un alto nivel de endeudamiento.

## **Oportunidades**

Generación de cultura de pedidos por internet (no de pago).

Falta de servicio al cliente por parte de la competencia.

## **Debilidades**

Empresa nueva en el mercado.

No se posee una cartera de clientes, la empresa arrancaría desde cero.

## **Amenazas**

Guerra de precios por parte de la competencia.

Crecimiento y expansión de la competencia.

Inestabilidad política.

Falta de información estadística y financiera en la industria de la personalización.

## **5.3. Investigación**

### **5.3.1. Aspectos metodológicos**

Es un estudio exploratorio que busca la oportunidad de incrementar este plan de negocio a la vida real en la ciudad de Quito.

Su grupo objetivo: empresarios grandes o pequeños, personas particulares con un nivel económico medio, alto que gusten de los detalles al momento de realizar un evento.

Adicionalmente también se investigó a empresas que ofrecen el servicio de impresión.

- El primer punto se destinará al análisis y estructura del mercado de suministros.
- En rasgos generales se definirá conceptos básicos de comunicación relacionados directamente con el plan de negocios.
- Se expondrá los productos y servicios que agregan valor.
- Se describirá cada "P" que involucra el Marketing Mix: producto, precio, plaza, promoción y distribución.
- Finalmente se estudiará la rentabilidad y viabilidad de los gastos financieros, operativos y capital requeridos.

#### **5.3.1.1. Objetivo general**

Lograr captar toda la información que refiera a la industria de la impresión y personalización.

#### **5.3.1.2. Objetivos específicos**

- Conocer sobre el mercado de los proveedores y clientes potenciales.
- Averiguar las tendencias y artículos que son más requeridos por las empresas.

### **5.3.2. Desarrollo**

Se procederá con la parte de investigación de campo que ha sido dividida en dos enfoques diferentes. La primera dirigida a clientes potenciales que requieren de este servicio y la segunda a los centros de copiado.

#### **5.3.2.1. Investigación cualitativa**

Se entrevistó a dos empresas de cada uno de los sectores más importantes de Quito: automotriz, farmacéutico, petrolero, alimentario y banca. Todos ellos buscan creatividad e innovación, los costos y puntualidad también cumplen un factor sumamente importante en el momento de escoger un proveedor.

A centros de copiado que necesitan desarrollar nuevos productos, actualmente se encuentran limitados a realizar los pedidos de los clientes mas no a presentar nuevos servicios como por ejemplo la personalización, de esta manera no subutilizarán su impresora digital.

Distribuidoras de artículos para fiestas, estas manejan sus ventas en forma masiva, los pasteles con fotografías y nombres del homenajeado tomarán el concepto de personalización, sin embargo en estos locales se presenta la oportunidad de presentar los productos de este plan de negocios como las invitaciones, postales, recuerdos, etc.

En esta investigación se realizaron encuestas con preguntas de tipo abiertas y cerradas.

#### **5.3.2.1.1. Resultados de la investigación cualitativa**

¿En qué fechas usted busca proveedores para organizar eventos?

Las empresas organizadoras de eventos que buscan proveedores de artículos para complementar sus fiestas buscan con mayor frecuencia proveedores en los meses de mayo a diciembre, siendo este último el más fuerte.

Entre algunos de los eventos que se promueven a nivel organizacional y particulares:

Día de la madre

Día del padre

Vacaciones

Ingreso a clases

Navidad

Año Nuevo

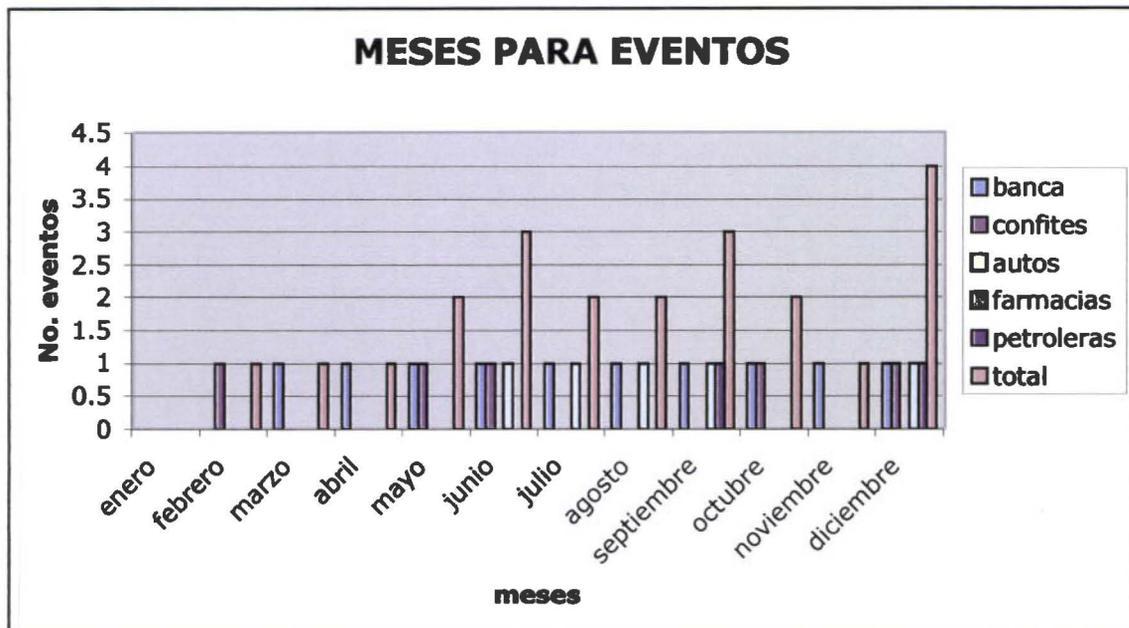


Figura A-1.- Meses en los que las empresas realizan mayor cantidad de eventos  
Fuente: Investigación  
Elaborado por: Autora

A principios del año se deberá desarrollar un portafolio de productos que complemente a cada uno de los eventos a crearse por los futuros clientes potenciales.

Cuando debe escoger entre una empresa y otra, ¿Ud. prefiere?

Las empresas grandes tienen fechas determinadas para realizar eventos durante todo el año ya sea para inauguraciones, activaciones, presentaciones,

lanzamientos de nuevos productos, festejos a sus trabajadores, etc. Es por esto, que ellas buscan contratar un solo proveedor que se encargue del concepto y la organización para estar alineados bajo la misma idea. Sin embargo si alguna empresa llegará a presentar algo novedoso o fuera de lo que se encuentra en el mercado, no dudarían en tomarlo en cuenta.

¿Qué tipo artículos son a los que usted recurre para complementar su evento?

Los dummies y gigantografías. Entre los recuerdos que se entregan al finalizar el evento un catálogo de fotografías, una caja personalizada y un calendario son los más acertados.

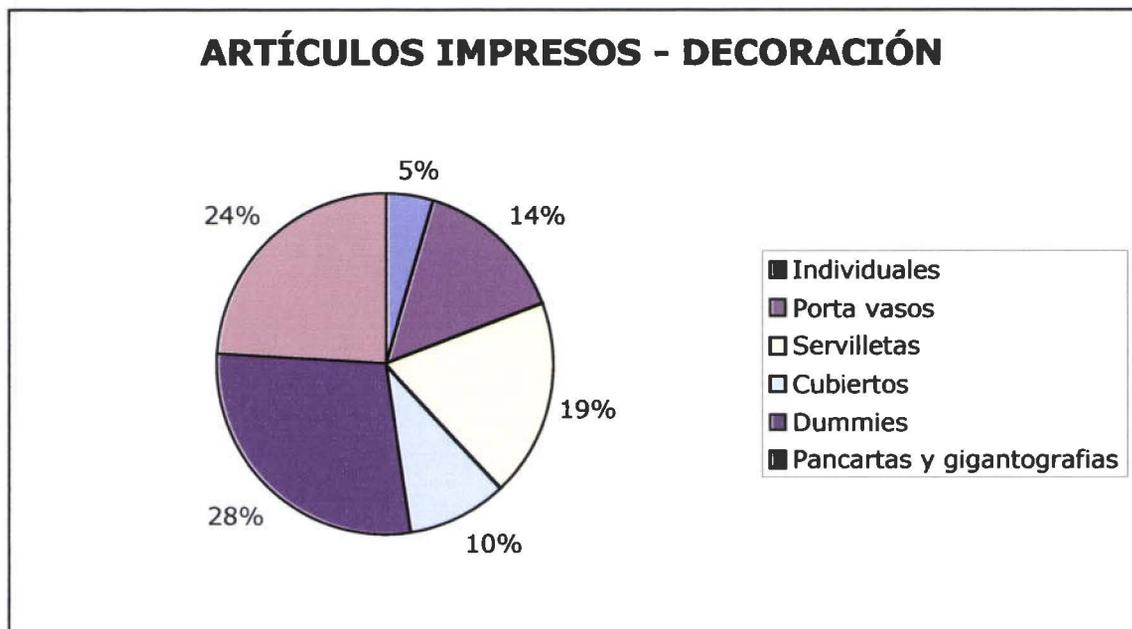


Figura A-2.- Artículos solicitados para la decoración de eventos  
Fuente: Investigación  
Elaborado por: Autora

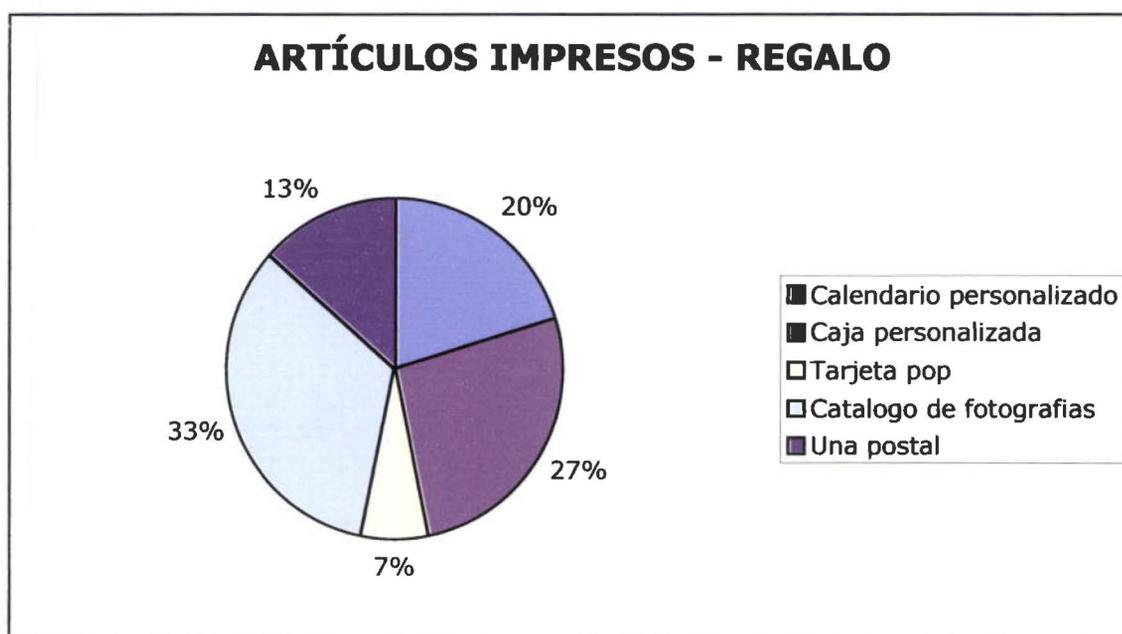


Figura A-3.- Detalles que buscan los organizadores de eventos para sus clientes  
 Fuente: Investigación  
 Elaborado por: Autora

En el caso que llegara a gustar tanto uno de los obsequios o material entregado inmediatamente se acercan a pedir los datos del proveedor que ha cautivado su atención.

### 5.3.3. Análisis de la competencia en Quito

Alrededor de 250 locales de impresión entre pequeños y medianos están registrados en la Cámara de Comercio de Quito, mas no utilizan la personalización como su giro de negocio. 15 mini-empresas se dedican exclusivamente a la distribución de artículos promocionales personalizados.

Como competencia indirecta se incluyen los locales en los que se puede adquirir souvenirs para las fiestas, estos se los considera novedosos sin embargo son estandarizados. Aproximadamente 8 locales venden este tipo de artículos.

#### **5.3.3.1. Ubicación estratégica**

Los centros de copiado presentan una gran competencia en lugares estratégicos de la ciudad para lograr captar mayor cantidad de clientes y entregar sus pedidos en el menor tiempo posible. Otros se ubican en centros comerciales grandes o medianos.

En este mercado, ellos luchan por captar a los clientes haciendo una estrategia de precios.

#### **5.3.3.2. Comunicación**

Logran llegar a sus clientes por medio de la guía telefónica, mailing, contactos personales o referidos y página web.

No tienen una estrategia de comunicación establecida por la falta de dedicación y tiempo a la misma.

## **CAPÍTULO VI**

### **Plan promocional**

#### **6.1. Estrategia de ventas**

##### **6.1.1. Ferias**

Las ferias son una excelente plataforma comercial, son un sitio natural de encuentro para el intercambio de productos y servicios. Funcionará como fuente de ideas, como un sitio en el cual se enfrentará y conocerá de manera directa a la competencia, se podrá captar futuros clientes. Las ferias son en casi todas las áreas de mercadeo un gran potencial de posibilidades de acción. Al participar en una de ellas se podrá aplicar de una manera simultánea las políticas de comunicación, precios, condiciones comerciales, distribución y producción. Hay que considerarlas como un componente integral de la política de mercadeo.

Los visitantes que acuden a este tipo de ferias están bombardeados por ideas, imágenes y absorben toda clase de información lo que se quiere es que cuando termine la feria y se contacten los prospectos inmediatamente recuerden la empresa. Por lo tanto se busca, adicionalmente, crear una imagen positiva en la mente de quienes visitan la exposición.

Se trabajará en conseguir base de datos de clientes interesados para posteriormente fidelizarlos a la empresa.

### **6.1.2. Pedidos por internet**

“Los servicios por internet con ciertas características son decisivos para:

- Ayudar y/o inducir la decisión de compra proveyendo la información necesaria para el cliente.
- Generar suficiente confianza acerca de la calidad del servicio de pre y pos-venta.

Ambos factores son de naturaleza comunicacional y dependen de la calidad de la información en la página web. Estos son los verdaderos objetivos de una página web empresarial y comercial. Si no se cumple con lo ofrecido, no se vende y se pierde el esfuerzo y lo más importante, al cliente y a las referencias que éste podría generar para el negocio” (Internetips, febrero 2009).

La página web estará habilitada para informar sobre la diversidad y categorías de los productos personalizados. Se recibirá pedidos y-o sugerencias mediante la pestaña de contactos. A continuación las estrategias:

- El nombre de la empresa será fundamental para su fácil recordación, sonoro, pronunciable.
- Se procurará comunicar los beneficios en un lugar visible de la página.
- Se revisará y monitoreará los links que más se ven, y la manera en que reacciona el público objetivo.
- Se dejará el formulario de inscripción a la vista de los clientes potenciales.
- Se realizará llamadas telefónicas ofreciendo el servicio e incitar a la visita de la página.
- Se dispondrá de boletines relacionados con tips de los mejores eventos que se han desarrollado en Quito.
- Cuando se posea una lista de clientes potenciales, se aprovechará para conocerlos a fondo en cuanto a sus gustos y necesidades antes, durante y después de un evento.
- Una acción publicitaria sin medir su resultado es un gasto perdido. Se planteará objetivos como el porcentaje de retorno de inversión, generar presencia de marca, para saber que salió bien y que no funcionó y así concluir en lo que se puede mejorar.

Un site en solitario, es como mandar un solo soldado a pelear una guerra, se combinará con otros medios publicitarios, logrando mantener una unidad gráfica y de concepto.

### 6.1.3. Presentación personalizada a clientes especiales

Se realizará citas con clientes claves, a ellos se les presentará los servicios de la empresa de manera personalizada, adaptada al entorno del negocio que éstos tengan.

### 6.2. Estrategia de precios

#### Tarifario

TARIFARIO DE PRODUCTOS							
CANTIDAD	ARTÍCULO	MEDIDAS	DESCRIPCION	IMPRESIÓN	DISEÑO	V. UNIT.	V. TOTAL
1	invitación	10X14.5	couché 250 gr.	1.2	8	9.2	9.2
50	invitaciones	10X14.5	couché 250 gr.	0.328	0.4	0.728	36.4
100	invitaciones	10X14.5	couché 250 gr.	1.2	0.4	1.6	160
500	invitaciones	10X14.5	couché 250 gr.	0.21	0.3	0.51	255
1000	invitaciones	10X14.5	couché 250 gr.	0.135	0.1	0.235	235
100	etiquetas	5x5	couché 250 gr.	0.15	0.15	0.3	30
1000	etiquetas	5x5	couché 250 gr.	0.042	0.08	0.122	122
100	etiquetas	2x3.5	couché 250 gr.	0.07	0.1	0.17	17
1000	etiquetas	2.5x3	couché 250 gr.	0.03	0.06	0.09	90
100	calendarios	16x21	plegable, y couché 150 g	4.94	5	9.94	994
1	calendario	16x21	plegable, y couché 150 g	2.3	10	12.3	12.3
1000	calendarios	16x21	plegable, y couché 150 g	0.87	0.6	1.47	1470
1000	catálogos	21x29.7	couché 150 gr., 8 pág, pa	4	6	10	10000
1	catálogo	21x29.7	couché 150 gr., 8 pág, pa	15.00	12	27	27
1000	cajas	32x45	plegable 14	2	0.5	2.5	2500
1	caja	32x45	plegable 14	2.4	12	14.4	14.4
1	gigantografía	2x0.80	papel fotográfico	60	25	85	85
1000	individuales	32x45	papel bond	0.4	0.25	0.65	650
1000	servilletas	15x15	papel	0.2	0.05	0.25	250
1	tarjeta pop	32x45	plegable	1.2	10	11.2	11.2
1	personaje	-	ilustracion		20.00	20.00	20.00
1	montaje	21x29.7	couché 250 gr.	0.6	10.00	10.60	10.60
1	individual	32x45	papel bond	1.00	2.00	3.00	3.00
1	jarro	9x14	ceramica	4.00	5.00	9.00	9.00
1	llavero	5x5	acrilico	1.32	3	4.32	4.32
1	caja	10x15	madera	4.00	5	9	9
1	botella	8x25	vidrio	3	2	5	5
1	camiseta	smlxl	tela camiseta	6	5	11	11

Descuentos a clientes frecuentes del 10% de la totalidad del servicio.

Los precios que se manejarán en la empresa se encontrarán a la par con los de la competencia, se tiene como objetivo atraer un mayor número de clientes brindándoles otro tipo de servicios.

La forma de pago será en efectivo, cheque y tarjeta de crédito.

### **6.3. Estrategia de comunicación del plan de negocios**

#### **6.3.1. Objetivos de comunicación**

- Dar a conocer a la empresa como la mejor opción en artículos originales y personalizados para eventos.

#### **6.3.2. Grupo objetivo de comunicación**

- Todas las empresas grandes, medianas y pequeñas de la ciudad de Quito que busquen proveedores con una oferta adaptable y personalizada a sus requerimientos.

- Agencias de eventos y de relaciones públicas ubicadas en la ciudad de Quito, en busca de proveedores con una oferta original y novedosa en imagen y concepto.
- Profesionales y personas particulares que gusten de los detalles y que busquen artículos originales y personalizados, en la ciudad de Quito.

## 6.4. Estrategia de Medios

### 6.4.1. Objetivo de Medios

Difundir el tipo de servicio que ofrece "Personalízalo" mostrándose como una empresa innovadora y creativa que ofrece artículos y conceptos personalizados y novedosos, a través de medios alternativos y tecnológicos.

- **Sit&Watch:** dirigido a profesionales y empresas que visitan frecuentemente cines, restaurantes, centros comerciales, bares y discotecas. Se pautará tanto en las puertas de los baños como en los secadores de manos y dispensadores de papel.
- **Sampling:** se entregará muestras de los artículos impresos a las compañías que cumplan con el perfil de cliente potencial. Los formatos de nuestras piezas serán diferenciadoras, de esta manera se impactará con mayor fuerza al target.

- **Mailing:** dirigido a empresas que realicen eventos frecuentemente y personas particulares que gusten de los detalles. Se segmentará por industria.
- **Redes Sociales** como facebook y páginas tipo Mercado libre, E-bay.
- **Revistas especializadas:** relacionadas con el evento y grupo objetivo.
- **Relaciones públicas:** se invitará a un cocktail de lanzamiento a empresarios, medios de comunicación, publicistas, chefs con el objetivo de dar a conocer los servicios, mostrarse como socios estratégicos para mejorar las relaciones personales y profesionales.

## CAPÍTULO VII

### Viabilidad financiera

#### 7.1. Objetivos financieros

- Conocer si el plan de negocios propuesto es rentable.
- Saber los precios y número de ventas que deben realizarse para no ganar ni perder. Punto de equilibrio.
- Analizar si es rentable un negocio sin necesidad de adquirir préstamo.

Se toma un promedio de 800 clientes mensuales, estos están justificados a mayor detalle en el capítulo V, análisis del entorno. El gerente y diseñador, encargados del desarrollo de productos podrán diseñar un máximo de 4 productos diarios, como son 5 los más importantes dará un total de 80 diseños mensuales, esta es la capacidad máxima de producción en cuanto a diseño.

El crecimiento anual en ventas supone un 2%.

Futuros clientes mensuales	800	0.25%
Crecimiento en ventas anual	2%	

Figura F-2 No. CLIENTES  
Fuente: Datos investigación  
Elaborado por: Autora

## 7.2. Inversión requerida

Esta dada por los activos a los que debe recurrir la empresa para poder funcionar, su valor 8.829,00 USD. (Figura F-3 INVERSIÓN REQUERIDA)

<b>Vehículos</b>	cantidad	valor unitario	valor total (USD)	depreciación (5años)
Moto	1	2500	2500	500
<b>TOTAL</b>			<b>2500</b>	

<b>Equipos de oficina</b>	cantidad	valor unitario	valor total (USD)	depreciación (5años)
laptop	1	1100	1100	220.00
Impresora	1	50	50	10.00
Teléfono	1	40	40	8.00
Fax	1	90	90	18.00
Scanner	1	50	50	10.00
Celular	1	250	250	50.00
<b>TOTAL</b>			<b>1580</b>	

<b>Equipos de cómputo</b>	cantidad	valor unitario	valor total (USD)	depreciación (5años)
licencias diseño	2	1000	2000	400.00
contabilidad	1	1200	1200	240.00
<b>TOTAL</b>			<b>3200</b>	

<b>Muebles y enseres</b>	cantidad	valor unitario	valor total (USD)	depreciación (5años)
Escritorio	1	130	130	26
Silla	1	40	40	8
Sillas clientes	2	20	40	8
Librero	1	60	60	12
<b>TOTAL</b>			<b>270</b>	

<b>INVERSIÓN REQUERIDA</b>			<b>7,550.00</b>	<b>8,829.00</b>
----------------------------	--	--	-----------------	-----------------

Figura F-3 INVERSIÓN REQUERIDA  
Fuente: Datos proveedores  
Elaborado por: Autora

### 7.3. Proyección de ventas

De los productos que posee la empresa se tomó a los 5 más importantes. Estos representan el 95% de los productos preferidos en las entrevistas realizadas, el 5% restante no afectará en los resultados del flujo de caja.

Los calendarios reflejarán el 20% de las ventas, las cajas el 27%, las tarjetas pop el 7%, los catálogos fotográficos el 33% siendo los más representativos y las postales un 13%.

PROYECCION DE VENTAS

DESCRIPCION	% clientes	No. ventas mensual	No. ventas anual	Valor USD produc	Costo Mat. Prim. Men.
Calendario	20%	160	1920	12.3	2.3
Caja	27%	216	2592	14.4	2.4
Tarjeta pop	7%	56	672	11.2	1.2
Catalogo de fotografias	33%	264	3168	27	15.00
Una postal	13%	104	1248	9.2	1.2
TOTAL	100%	800	9600		

Figura F-4 PROYECCIÓN VENTAS  
Fuente: Proformas con proveedores  
Elaborado por: Autora

Los precios están sustentados en proformas de proveedores que tienen a su disposición la maquinaria que funcionará como aliada de la empresa.

## 7.4. Análisis financiero

Se estimará la rentabilidad del proyecto con proyecciones a cinco años del balance general, estado de resultados, flujo de caja y CAPM.

La inflación está dada en un 5%.

El impuesto a la renta y las utilidades están dadas por un 25% y 15% respectivamente. Se dispondrá de un plazo de 30 días para realizar el pago a proveedores. La empresa facilitará a los clientes el pago de sus productos hasta un máximo de 30 días. Los futuros prospectos no realizan sus pagos de contado, por un tema de operaciones dentro de sus empresas.

DATOS	
Inflación anual (%)	5%
tasa de incremento anual de clientes (%)	2.0%
Número de Personas por mes	800
Número de meses por año	12
Otros activos (\$)	0
Vehiculos	2,500
Depreciación vehiculos (años)	5
Equipos, muebles y enseres (\$)	5,050
Depreciación equipos,muebles y enseres (años)	5
Aporte Inicial (\$)	1,279
Aporte de capital (\$)	8,829
Gastos de Arranque	0
Préstamo (\$)	0
Tasa préstamo (%)	0.00%
Utilidades (%)	15%
Impuesto a la Renta (%)	25%
Tasa de descuento (wacc) (%)	17.80%
Días de CxC	30
Días de CxP (proveedores)	30
Días en 1 año	360
costo de oportunidad(CAPM)	17.80%

#### **7.4.1. WACC - CAPM**

Se tomó como referencia el formato Damodaran en línea: estima la beta de la industria publicitaria en parámetros estadounidenses, para aplicar esta información a la realidad del país se desapalancará la Beta (riesgo de la empresa en comparación al mercado).

Se toma como referencia la tasa libre de riesgo según los bonos del tesoro americano en 5 años.

El EMBI refleja la inestabilidad del gobierno en un promedio de 4 años lo que da como resultado una tasa aproximada del 12%, es el riesgo del país por invertir en Ecuador.

El modelo Capital Asset Pricing Model o CAPM es utilizado para determinar la tasa de retorno requerida para activos, este reflejará el costo del recurso propio, en este caso será igual al WACC, costo ponderado dado por la deuda y el capital. No hay deuda.

WACC / CAPM				
<b>Publishing</b>				
<b>DATA</b>	Market D/E Ratio (D/E)	70.33%	from Damodaran (Entertainment Companies)	
	Tax rate (T)	15.54%	from Damodaran (Entertainment Companies)	
	Equity beta (B)	0.94	from Damodaran (Entertainment Companies)	
<b>RESULT</b>	1+ (1-T)D/E	1.5940		
	Unlevered equity beta(Bu)	0.5897		
<b>New company</b>				
<b>DATA</b>	Debt (D)	- préstamo	D/(D+E)	0.00%
	Equity (E)	15,050.00 propio	E/(D+E)	100.00%
	Tax rate (T)	36.25%		
<b>RESULT</b>	1+ (1-T)D/E	1.00		
	Unlevered project beta	<b>0.5897</b>	= average of unlevered equity betas of comparable firms	
	<b>Project equity beta</b>	<b>0.5897</b>		
<b>DATA</b>	Risk-free rate	2.38%	= yield on long-term Treasury bonds(5 years)	
	Market risk premium	5.80%	= historical average excess return of S&P 500	
<b>RESULT</b>	Project equity beta	0.5897		
	Market risk premium	<u>5.80%</u>		
	Equity risk premium	3.42%		
	Plus risk-free rate	<u>2.38%</u>		
	Embi	12.00%		
	<b>CAPM</b>	<b>17.80%</b>		
Note: The estimate of the market risk premium is the arithmetic average from 1927-1997, based on the Ibbotson Associates "Stocks, Bonds, Bills and Inflation" data.				
<b>DATA</b>	Cost of debt	0.00%		
<b>RESULT</b>			Weights	Weighted Cost
	After-tax cost of debt	0.00%	0.00%	0.00%
	Cost of equity	17.80%	100.00%	17.80%
	<b>Weighted average cost of capital(WACC)</b>			<b>17.80%</b>

Figura F-6 WACC-CAPM  
Fuente: Damodaran  
Elaborado por: Autora

## 7.4.2. Ingresos

Están dados por las ventas de calendarios, cajas, tarjetas pop, catálogos fotográficos, postales.

## 7.4.3. Egresos

Estará conformado por:

### 7.4.3.1. Costos fijos

Sueldos, mantenimiento de equipos, mantenimiento mobiliario y publicidad.

SUELDOS			
CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	SUELDO MENSUAL	TOTAL
1	Administrador	1400	1400
1	Diseñador	750	750
1	Asistente	550	550
1	Chofer	300	300
TOTAL			3000

Ap. Patronal IESS 11.35%	SUBTOTAL	MESES	TOTAL AÑO 1	DÉCIMO CUARTO	DÉCIMO TERCERO	FONDOS DE RESERVA	TOTAL ANUAL
340.5	3340.5	12	40086	240	3340.5	3340.5	47007
							12
MENSUALIDAD							3917.25

Figura F-7 SUELDOS  
Fuente: Datos investigación  
Elaborado por: Autora

Publicidad	Valor (USD)
Sit&Watch:	50.00
Sampling	500.00
Mailing	34.00
Redes sociales	45.00
Revistas	250.00
Relaciones públicas	400.00
<b>TOTAL</b>	<b>1,279.00</b>

mensual

Figura F-8 PUBLICIDAD  
Fuente: Datos investigación  
Elaborado por: Autora

#### 7.4.3.2. Gastos administrativos

Materiales de oficina y permisos de funcionamiento, el segundo tiene un valor de 0 ya que no se necesita realizar pagos a externos .

#### 7.4.3.3. Costos variables

Servicios básicos de agua, luz y teléfono. Costos de la materia prima y producción de los productos.

Servicios	
agua	6
luz	50
teléfono	100
<b>TOTAL</b>	<b>156</b>

Figura F-9 SERVICIOS  
Fuente: Datos investigación  
Elaborado por: Autora

Costos productos					
Costos calendarios	4416.00	4729.54	4824.13	4920.61	5019.02
Costos cajas	6220.80	6662.48	6795.73	6931.64	7070.27
Costos tarjetas pop	806.40	863.65	880.93	898.55	916.52
Costos catalogo fotos	47520.00	50893.92	51911.80	52950.03	54009.04
Costos postales	1497.60	1603.93	1636.01	1668.73	1702.10

Figura F-10 COSTOS PRODUCTOS  
Fuente: Proformas proveedores  
Elaborado por: Autora

#### 7.4.4. Gastos generales y constitución legal

Son imprescindibles para el desarrollo de la empresa; el internet funcionará como canal de comunicación con muchos o algunos de los clientes que requieran los artículos personalizados.

La movilización en búsqueda de futuros prospectos o servicio de transporte de materiales requiere gasolina y limpieza del vehículo.

Para ingresar de manera prolija en el negocio se necesitará invertir en los gastos de constitución legal.

El teléfono servirá como una de las herramientas de trabajo más importantes por lo tanto su valor será el más alto entre los que abarca ésta categoría. (Figura F-7 GASTOS GENERALES).

Gastos generales mensuales	
internet	65
gasolina	150
lavado auto	10
teléfono	20
celular	30
imprevistos	30
<b>TOTAL</b>	<b>305</b>

Gastos para empezar	
Constitución Legal	900
Trámites varios	90
<b>TOTAL</b>	<b>990</b>

**Figura F-11 GASTOS GENERALES**  
Fuente: Datos investigación y proformas con proveedores  
Elaborado por: Autora

#### 7.4.5. Otros ingresos

Eventualmente se estima que pocos clientes soliciten la realización de imagen corporativa o material publicitario. Este no es el giro del negocio por esta razón se lo ubica en otros ingresos.

Otros ingresos	
personajes	150
logotipos	200
papeleria	350
tripticos	100
portadas	150
<b>TOTAL</b>	<b>950</b>
<b>TOTAL MENSUAL</b>	<b>316.67</b>

Figura F-12 OTROS INGRESOS  
Fuente: Proformas con proveedores  
Elaborado por: Autora

7.4.6. Estado de resultados

	B. Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>						
<b>Ingresos</b>						
Ventas calendarios		23616.00	24570.09	25562.72	26595.45	27669.91
Ventas cajas		37324.80	38632.72	40401.56	42033.79	43731.95
Ventas tarjetas pop		7526.40	7830.47	8146.82	8475.95	8818.38
Ventas catalogo fotos		85536.00	88991.65	92586.92	96327.43	100219.06
Ventas postales		11481.60	11945.46	12428.05	12830.15	13452.52
<b>Total Ingresos</b>		<b>166484.80</b>	<b>172170.39</b>	<b>179126.07</b>	<b>186362.76</b>	<b>193891.82</b>
<b>Egresos</b>						
<b>Costos Fijos</b>		<b>63,255</b>	<b>66,418</b>	<b>69,730</b>	<b>73,226</b>	<b>76,887</b>
<b>Gastos Administrativos</b>		<b>300</b>	<b>315</b>	<b>331</b>	<b>347</b>	<b>365</b>
Materiales de oficina		300	315	331	347	365
Permisos de Funcionamiento		0	0	0	0	0
Sueldos		47,007	49,357	51,825	54,416	57,137
Mantenimiento de equipos		600	630	662	695	729
Mantenimiento mobiliario		0	0	0	0	0
Publicidad	-1.04377778	15,348	16,115	16,921	17,767	18,656
<b>Costos Variables</b>		<b>60,617</b>	<b>64,917</b>	<b>68,221</b>	<b>67,550</b>	<b>68,907</b>
Servicios		156	164	172	181	190
Costos calendarios		4,416	4,730	4,824	4,921	5,019
Costos cajas		6,221	6,662	6,798	6,932	7,070
Costos tarjetas pop		806	864	881	899	917
Costos catalogo fotos		47,520	50,894	51,912	52,950	54,009
Costos postales		1,498	1,604	1,636	1,669	1,702
<b>Total Egresos</b>		<b>123,872</b>	<b>131,335</b>	<b>135,959</b>	<b>140,776</b>	<b>145,793</b>
<b>Utilidad bruta total</b>		<b>41,613</b>	<b>40,835</b>	<b>43,167</b>	<b>45,587</b>	<b>48,098</b>
(-) Gastos de constitucion	990					
(-) Gastos Generales		3,660	3,843	4,035	4,237	4,449
(-) Gasto Depreciación		1,510	1,510	1,510	1,510	1,510
(+) Otros ingresos		3,800	3,990	4,190	4,399	4,619
<b>BAIT</b>		<b>40,243</b>	<b>39,472</b>	<b>41,811</b>	<b>44,239</b>	<b>46,759</b>
(-) Intereses		0	0	0	0	0
<b>BAT</b>		<b>40,243</b>	<b>39,472</b>	<b>41,811</b>	<b>44,239</b>	<b>46,759</b>
Participacion de Utilidades		6,036	5,921	6,272	6,636	7,014
Impuesto a la Renta		8,552	8,388	8,885	9,401	9,936
(-) Impuestos		14,588	14,309	15,157	16,037	16,950
<b>BDT</b>		<b>25,655</b>	<b>25,164</b>	<b>26,655</b>	<b>28,202</b>	<b>29,809</b>

Figura F-13 ESTADO DE RESULTADOS  
Fuente: Datos investigación  
Elaborado por: Autora

	B. Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>FLUJO DE CAJA</b>						
BDT		25,655	25,164	26,655	28,202	29,809
(+) Depreciación		1,510	1,510	1,510	1,510	1,510
Variación en K de trabajo		(187)	(363)	26	24	21
<b>Flujo de operación</b>		<b>26,978</b>	<b>26,311</b>	<b>28,191</b>	<b>29,736</b>	<b>31,340</b>
Compra de activos		0	0	0	0	0
Venta de activos						
Ahorro / Pago Impuestos						
<b>Flujo de Inversión</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Variación en deuda		0	0	0	0	0
Variación en capital		0	0	0	0	0
<b>Flujo de financiamiento</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Flujo de caja NETO</b>	<b>0</b>	<b>26,978</b>	<b>26,311</b>	<b>28,191</b>	<b>29,736</b>	<b>31,340</b>
Flujo caja ( considerando valor residual 5to año)	(8,629)	26,978	26,311	28,191	29,736	31,340
Variación en caja		26,978	26,311	28,191	29,736	31,340
<b>Diferencia</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Figura F-15 FLUJO DE CAJA NETO  
Fuente: Datos investigación  
Elaborado por: Autora

#### 7.4.9. VAN y TIR

Consiste en traer a valor presente todos los flujos de caja futuros del proyecto, se le restará la inversión inicial que dará como resultado el valor actual neto. Se utilizará como tasa el valor del costo de oportunidad que es 17.80%.

El VAN es mayor a 0, por lo tanto generará ganancias y el proyecto es rentable.

VAN	79,535	
TIR	305.00%	
PERIODO DE RECUPERACION (años)	1.056	13 meses

Figura F-16 VAN, TIR, PERIODO DE RECUPERACIÓN  
Fuente: Datos investigación  
Elaborado por: Autora

Con la tasa 305.00% el valor actual neto es igual a 0. A mayor TIR, mayor rentabilidad; se compara con una tasa mínima como el costo de oportunidad .

En este caso la TIR es muy alta, lo que representa la capacidad de generar dinero por no poseer deuda ni un gran número de recurso humano.

Se estima recuperar la inversión inicial en un periodo de 13 meses.

#### 7.4.10. Punto de equilibrio

Los números que se presentan a continuación se dan cuando el VAN es 0.

Cuando de precios se trata:

El valor mínimo por calendario para no ganar ni perder es de 7,56 USD, para una caja es de 8,00 USD, así con el resto de productos.

DESCRIPCION	Precios Propuestos	Pto. Equilibrio en precios
Calendario	12.3	7.56
Caja	14.4	8.00
Tarjeta pop	11.2	9.54
Catalogo de fotografias	27	19.18
Una postal	9.2	6.12

Figura F-17 PUNTO EQUILIBRIO - PRECIOS

Fuente: Datos investigación

Elaborado por: Autora

Con respecto al número de ventas:

El número de ventas mínima para no perder en las ventas de calendarios es de 70 unidades mensuales, 108 cajas, 156 catálogos de fotografías y 32 postales.

DESCRIPCIÓN	No. ventas mensual	Pto. Equilibrio en # Ventas
Calendario	160	70
Caja	216	108
Tarjeta pop	56	0
Catalogo de fotografías	264	156
Una postal	104	32
	800	367

Figura F-18 PUNTO EQUILIBRIO – No. VENTAS  
Fuente: Datos investigación  
Elaborado por: Autora

Con la venta de 370 productos al mes ya se obtiene ganancia.

#### 7.4.11. Análisis de sensibilidad

Escenario pesimista, con un promedio entre el punto de equilibrio y los precios planteados en un inicio el VAN baja a 64.661 con los precios 10 USD calendario, 12 USD caja, 10 USD tarjeta pop, 23 USD catálogo fotográfico, 7 USD postales.

Escenario pesimista con el número de ventas, el VAN baja a 58.078, con 130 calendarios, 150 cajas, 25 tarjetas pop, 200 catálogos de fotografías y 65

postales. Siendo un escenario pesimista el VAN sigue siendo bueno, mayor que uno y es lo importante.

#### 7.4.12. Margen de utilidad

Se tendrá un margen del 24% al primer año

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
margen de utilidad	24.32%	22.93%	23.34%	23.74%	24.12%

Figura F-19 MARGEN DE UTILIDAD

Fuente: Datos investigación

Elaborado por: Autora

## **CAPÍTULO VIII**

### **Conclusiones**

Las empresas operan en un mercado amplio y generalmente, no pueden atender a todos los clientes que son demasiado numerosos, dispersos y variados en sus requisitos. El éxito de una empresa triunfadora es la diferencia en el servicio, para la cual la innovación tiene una participación, la calidad debe ser la esperada, el trato especial y las facilidades que se le ofrezcan al cliente. Los servicios que se ofrecen son la diferencia que los demás no ofrecen.

El mercado de los eventos es uno de los más recurridos por las empresas al momento de querer comunicar algún acontecimiento en el desarrollo de la misma.

La tendencia hoy en día consiste en diseñar productos a la medida para satisfacer los requisitos peculiares de algunos clientes, los productos personalizados son mejor percibidos por los clientes que los modelos estandarizados, por ello los consumidores están dispuestos a pagar un valor adicional, por ser simplemente salir de lo común y ser diferente a los demás. Hoy en día los detalles y regalos que se entregan al final de un evento suelen ser personalizados, ya sea con una fotografía, nombre de la persona o empresa.

En el mercado de los servicios se suele tener una TIR bastante elevada por no adquirir deuda, no tener un número significativo de empleados.

El CAPM va a ser igual al WACC cuando no hay deuda.

A mayor competencia, mayor innovación.

Cada vez más, las empresas están implantando técnicas de personalización en masa en sus procesos fabriles y productos de una manera específica ya que no existe ningún modelo conceptual aplicable a cualquier caso. Sin embargo, el crecimiento de esta técnica de producción en los próximos años, según muchos autores, será espectacular ya que satisface una demanda creciente del mercado que las técnicas tradicionales de producción no pueden abordar. La personalización en masa será, sin duda, una de las tendencias más significativas en el siglo XXI.

## Recomendaciones

Aprovechar las ferias para comprobar el grado de posicionamiento del producto/servicio y la eficacia de la red de ventas y calcular el promedio de contactos que se pueda realizar en un día.

Conocer el producto de los competidores. En el mundo de los negocios no basta con saber del propio producto/servicio y comprender las necesidades del cliente.

La negociación con el proveedor o aliados estratégicos que poseen la maquinaria para producir el portafolio de artículos planteados en este plan de negocios es sumamente importante ya que de esta dependerá la ganancia tanto para él como para la empresa "Personalízalo".

Innovar en el desarrollo de productos personalizados constantemente, de esta manera la empresa logrará destacarse de la competencia como consecuencia obtendrá fidelización de clientes.

Buscar nuevos servicios para satisfacer a los clientes realizando llamadas telefónicas regularmente a las empresas atendidas con el fin de conocer las nuevas necesidades que se postulan en el camino.

## Anexos

### Imagen corporativa

Logotipo , hoja membretada, tarjetas de presentación, sobres



## ENTREVISTA DIRIGIDA A CLIENTES POTENCIALES

1. ¿Qué servicios busca de una empresa que provee de artículos personalizados?
2. ¿En qué fechas usted busca proveedores para organizar eventos?
3. ¿Para el diseño o concepto del evento prefiere contratar a una agencia de eventos o a personas independientes especializadas en este campo?
4. Enumere en orden de importancia del 1 al 4. Cuando debe escoger entre una empresa y otra prefiere.  
 Creatividad e innovación  
 Facilidad de realización  
 Precio  
 Disponibilidad  
Otro \_\_\_\_\_
5. Enumere en orden de importancia del 1 al 7 ¿Qué tipo de detalles impresos le gustaría que complementen la decoración de su evento?  
 Individuales  
 Porta vasos  
 Servilletas  
 Cubiertos  
 Dummies  
 Pancartas o gigantografías  
Otro \_\_\_\_\_
6. Enumere en orden de importancia qué recuerdo impreso le gustaría entregar a sus invitados:  
 Calendario personalizado  
 Caja personalizada  
 Tarjeta pop  
 Catálogo de fotografías  
 Una postal  
Otro \_\_\_\_\_  
¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por estos artículos? \_\_\_\_\_ USD
7. ¿Qué detalles han sido los más novedosos y han gustado a los invitados?
8. ¿Ha realizado algún tipo de canje con alguno de sus proveedores? Explique
9. Refiera una o dos empresas a la que usted haya recurrido para que organicen su evento.

## ENTREVISTA DIRIGIDA A PROVEEDORES

1. ¿Cómo inició la empresa?
2. ¿Cómo ha evolucionado el negocio en los últimos años?
3. ¿Cuál es el perfil de su grupo objetivo?
4. ¿Considera usted que el sector empresarial es uno de los más rentables?
5. ¿Qué productos o servicios son los más solicitados por sus clientes?
6. ¿Qué fechas son las más recurridas?
7. ¿Qué innovaciones han desarrollado ustedes como empresa? Posee una lista de sus productos, qué cree que le hace falta a su lista
8. ¿Qué errores han sido útiles para mejorar la estructura de su negocio?
9. ¿A quién considera como competencia directa e indirecta?
10. ¿Cómo comercializan sus productos o servicios?
11. ¿Qué medios de comunicación han logrado dar a conocer sus servicios?
12. ¿Qué tipo de descuentos o promociones han llamado la atención del cliente?
13. ¿De qué manera ha influenciado la crisis económica del 2009 en el negocio?

## Bibliografía

Crisis económica en Ecuador (febrero 2009): Publicado por Eugenio Stanculescu Moreno.

El 2009 y la crisis económica (enero - 2009): Publicado por M. Gerardo Apolo Terán, Diario Expreso

Gestióndeventas (2008): La comunicación:

<http://www.gestiondeventas.com/comunicacion.htm>. Descargado 10-01-2010

RRPPnet (2001): Relaciones públicas: hacer que lo invisible se revele:

<http://www.rppnet.com.ar>. Descargado 10-01-2010

La crisis financiera mundial: ¿por qué ocurrió, quiénes son los culpables y cuál es el impacto para Ecuador?: Publicado por Guillermo Arosemena Arosemena

Latindigital (2004): Consultoría de sitios web: <http://www.latindigital.com.ar>.

Descargado 10-01-2010

Internetips (2009): Cómo definir mejor los objetivos de su sitio web:

<http://www.internetips.com>. Descargado 10-01-2010

Otros:

- Desarrollo empresarial de Monterrey, A.C. Desarrollo de emprendedores. Un plan para la creación de empresas. Interamericana de México, S.A. de C.V. M: Graw – Hill.
- "Como armar un Plan de negocios" (Mercado / DINERO). DINERO es una publicación del Grupo Editorial Producto. Caracas, Venezuela. <http://www.dinero.com.ve/plandenegocios.html>. Terragno, Danila y Lecuona, María Laura.
- ¿Cómo diseñar un plan de negocios competitivo? Universidad del Pacífico, Perú. Weinberger Villarán, Karen 1999.
- Estrategias de Marketing. Tellis 2004.
- Sí, de Acuerdo. Cómo Negociar Sin Ceder, ("*Getting to Yes*" en su edición en inglés), Roger Fisher, William Ury, Bruce Patton (segunda edición), Editorial Norma.