

Universidad de las Américas

Maestría en Administración de Empresas

maestría N. Internacionales

Plan de negocios para la creación de una empresa de servicios geo-
comerciales

Juan Carlos Cevallos

Mauricio Durán S.

2008

Cadiz
BIBLIOTECA

Universidad de las Américas

Maestría en Administración de Empresas

7/11/2009-21

*Finanzas
Negocios
Marketing*

Plan de negocios para la creación de una empresa de servicios geo-comerciales

Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos para obtener el título de Master of Business Administration con especialidad en Negocios Internacionales

Director de la Tesis: Fabrizio Noboa, PhD

Master

Juan Carlos Cevallos

Mauricio Durán S.

2008

Fabrizio Noboa
BIBLIOTECA

Declaración del Profesor Guía

Agradecimientos

Dedicatoria

Índice

CAPÍTULO I	9
ASPECTOS GENERALES.....	9
ANTECEDENTES	9
OBJETIVOS	10
Objetivo General.....	10
Objetivos Específicos	10
SISTEMAS DE INFORMACIÓN GEOGRÁFICA	10
VISIÓN GENERAL DE UN GIS	11
Presentación del Sistema.....	11
Banco de Datos del Sistema	11
ANÁLISIS Y CONSULTA ESPACIAL	12
Consulta a Banco de Datos	12
CAPÍTULO II	15
INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DEL MERCADO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE SERVICIOS GEO-COMERCIALES	15
INTRODUCCIÓN	15
OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	16
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	16
OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO	17
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN Y DIAGNÓSTICO	18
ANÁLISIS PEST.....	18
Político/Legal	18
Factores Económicos	19
Factores Socio Culturales.....	20
Tecnológicos	21
ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y SITUACIÓN COMPETITIVA.....	22
ANÁLISIS SITUACIONAL (FODA)	22
Fortalezas	22
Oportunidades.....	22
Debilidades	22
Amenazas	23
ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO.....	23
MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	24
Entrada Potencial de Competidores Nuevos	24
Rivalidad entre Empresas Competidoras.....	26
Desarrollo Potencial de Productos Sustitutos.....	26
Poder de Negociación de los Proveedores.....	27
Reloj Estratégico de Bowman	29
SEGMENTACIÓN EN DIFERENCIACIÓN	30
CAPÍTULO III	31
PLAN DE MARKETING	31
OBJETIVO DE MARKETING.....	31

MISIÓN DEL NEGOCIO	31
VISIÓN	31
FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO	31
EL QUIÉN, EL QUÉ Y EL CÓMO	33
El Quién:	33
El Qué:	33
El Cómo:	33
ESTRATEGIA DE MARKETING	34
Fácil acceso a la información de los productos	34
Producto específico para la optimización de ventas	34
Producto de aplicación a nivel nacional	34
Acciones	34
SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	34
ESTRATEGIA DEL MERCADO META	35
ESTRATEGIA DEL MARKETING MIX	37
EL PRODUCTO	37
Sistemas de geo-marketing	37
Servicios de consultoría	37
GIS Corporativo	38
Asesoría	39
MARCA DEL PRODUCTO	39
MODELO DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO	40
DIFUSIÓN DEL PRODUCTO	40
Plaza - Distribución	40
Estructura de Distribución	41
Estructura de Distribución	41
ESTRATEGIA DE PRECIOS	41
ESTRATEGIA DE INTERNACIONAL	42
Matriz AAA de Pankaj Gemawat	42
Ventaja competitiva	42
Configuración	43
Coordinación	43
Controles	43
Bloqueadores del cambio	43
Diplomacia corporativa	44
Triangulo AAA de Pankaj Ghemawat	44
EQUIPO GERENCIAL	45
CAPÍTULO IV	46
INTRODUCCION	46
METODOLOGIA	47
DEMOGRAFIA	47
MARKETING Y VENTAS	47
CAPEX	47
OPEX	47
ADMEXP	48
CASHFLOW	48

P&G	48
Balance General y NVP	48
ESCENARIO PESIMISTA	49
ESCENARIO REALISTA	59
ESCENARIO OPTIMISTA	69
CAPÍTULO V	79
CONCLUSIONES Y ANEXOS	79
CONCLUSIONES.....	79
ANEXOS	80
Anexo 2	82
NOMBRE	82
EMPRESA.....	82
CARGO	82
Anexo 3	82
Encuesta complementaria	82
RESULTADOS DE LA ENCUESTA.....	87

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

ANTECEDENTES

En el Ecuador, a causa del pobre desarrollo tecnológico y a la falta de acceso a la información recolectada por el Estado, las compañías internacionales y nacionales no cuentan con herramientas tecnológicas de última generación capaces de brindarles información geográfica, demográfica y económica actualizada y real.

Hoy en día, el avance tecnológico en países desarrollados ha llevado a los sistemas informáticos a una nueva etapa de ingeniería con un altísimo nivel de abstracción de información relevante para la toma de decisiones; esta nueva tecnología son los Sistemas de Información Geográfica (GIS, por sus siglas en inglés) que básicamente se definen como programas informáticos integrados a información relevante de los mercados (tales como demografía, por ejemplo), paquete que puede convertirse en una de las mejores y más potentes herramientas para el marketing.

A través del presente estudio se pretende demostrar que una empresa dedicada a ofrecer servicios geo-comerciales, una aplicación específica de los SIG, es rentable y tiene una gran oportunidad en un mercado nuevo en el Ecuador pero ya existente y creciente en otros mercados como el estadounidense, el europeo, el japonés, entre otros.

OBJETIVOS

Objetivo General

Elaborar un plan de negocio para crear una empresa dedicada a la oferta de servicios geo-comerciales, basados en tecnologías GIS para compañías multinacionales y nacionales que deseen ingresar al mercado y/o mejorar sus utilidades y su competitividad.

Objetivos Específicos

- Hacer un análisis y diagnóstico de la oportunidad de negocio.
- Elaborar un plan de negocio para aprovechar la oportunidad de mercado en el sector de las aplicaciones y servicios geo-comerciales en Ecuador.

SISTEMAS DE INFORMACIÓN GEOGRÁFICA

Un sistema de información geográfica o GIS (Geografic information System), trabaja sobre una base de datos no gráfica que contiene datos relevantes del espacio geográfico sobre el cual vamos a trabajar en el sistema, está diseñado para ayudar a hacer análisis sobre los datos geográficos presentes en su base de datos y facilitar los procesos para la toma de decisiones.

Estos sistemas cuentan también con una base de datos gráfica que se enlaza a diferentes tipos de bases de datos dependiendo de la utilidad que se le pueda dar al GIS. Dentro de los programas simuladores de bases de datos y motores gestores de bases de datos más comunes tenemos Microsoft Access, Oracle y SQL Server.

VISIÓN GENERAL DE UN GIS

Presentación del Sistema

El GIS es un Sistema de Procesamiento de Información Geográfica que maneja un banco de datos geo-referenciados con las siguientes características:

- Opera como un banco de datos geográfico sin fronteras y soporta un gran volumen de datos (sin limitaciones de escala), manteniendo la identidad de los objetos geográficos.
- Administra tanto datos vectoriales como datos matriciales ("raster") y realiza la integración de datos de Percepción Remota en un SIG;
- Provee un ambiente de trabajo amigable y poderoso, a través de la combinación de menús y ventanas con un lenguaje espacial fácilmente comprensible por el usuario.
- Consigue "escalabilidad" completa, o sea, es capaz de operar con toda su funcionalidad en ambientes que varían desde microcomputadores a estaciones de trabajo de múltiples procesadores.

En resumen el GIS, es una plataforma de información de varios mapas territoriales en una base de datos, haciendo de esta información digital y que puede ser usada en diferentes medios informáticos.

Banco de Datos del Sistema

Un Banco de Datos en el GIS corresponde a una carpeta de directorio en donde se almacenarán los archivos digitales generados durante el desarrollo de un proyecto. En el banco de datos se guardarán también otros archivos indicadores propios del sistema como son las definiciones de Categorías y Clases.

Los proyectos son almacenados en sub-directorios juntamente con sus archivos de datos: puntos, líneas, imágenes orbitales y aéreas, imágenes temáticas, textos, retículas y objetos.

ANÁLISIS Y CONSULTA ESPACIAL

Consulta a Banco de Datos

La forma usual de ligar un sistema de información geográfica y un banco de datos relacional es a través de un SGBDR (Sistema Gerenciador de Banco de Datos Relacional) - llamado modelo "geo-relacional": los componentes, espacial y descriptivo, del objeto geográfico son almacenados separadamente. Los atributos convencionales son guardados en el banco de datos (en forma de tablas) y los datos espaciales son manejados por un sistema dedicado. La conexión es hecha por identificadores (ID) de objetos.

Para recuperar un objeto, los dos subsistemas deben ser consultados y la respuesta es una composición de resultados lo cual es ilustrado en el siguiente gráfico:

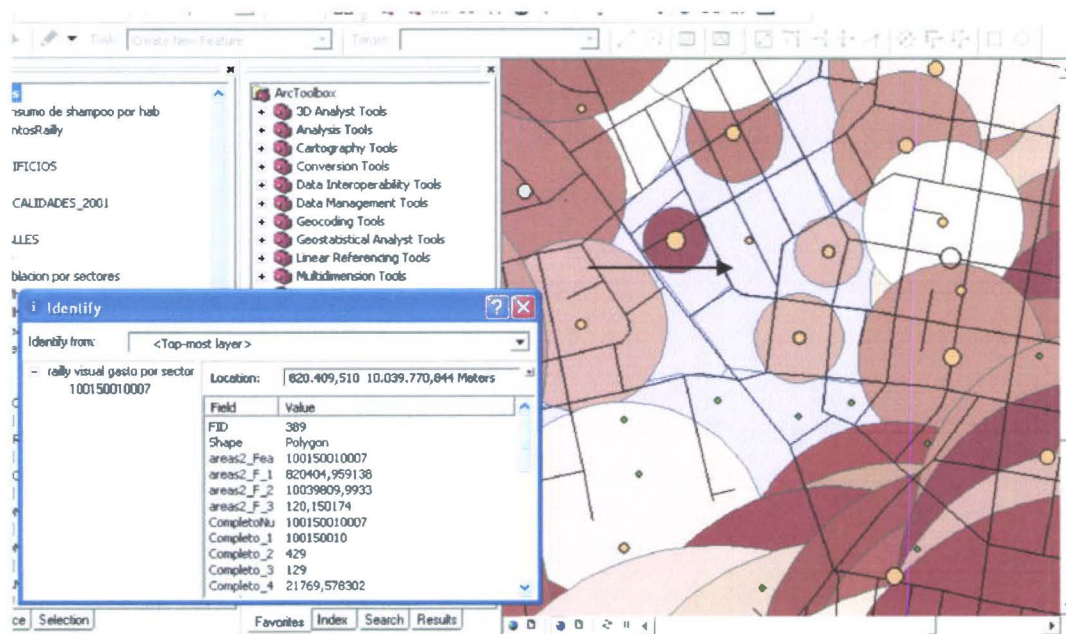


Gráfico 1. Modelos de geo-marketing

Elaboración: Los autores.

Cada objeto, debe estar perfectamente definido en sus límites, medidas y atributos. Para ello se les asigna un código, que identifica a los conos de demanda, mercados, y conos de oferta. Ya conectados los elementos gráficos y alfa-numéricos de un geo-objeto, simplemente es necesario realizar una búsqueda sobre aquellos para conocer todos los atributos comerciales del mismo. El Sistema de Información Geográfico tiene la facultad de ejecutar operaciones vectoriales y de datos para realizar consultas espaciales o de atributos en forma individual o de conjuntos de geo-objetos.

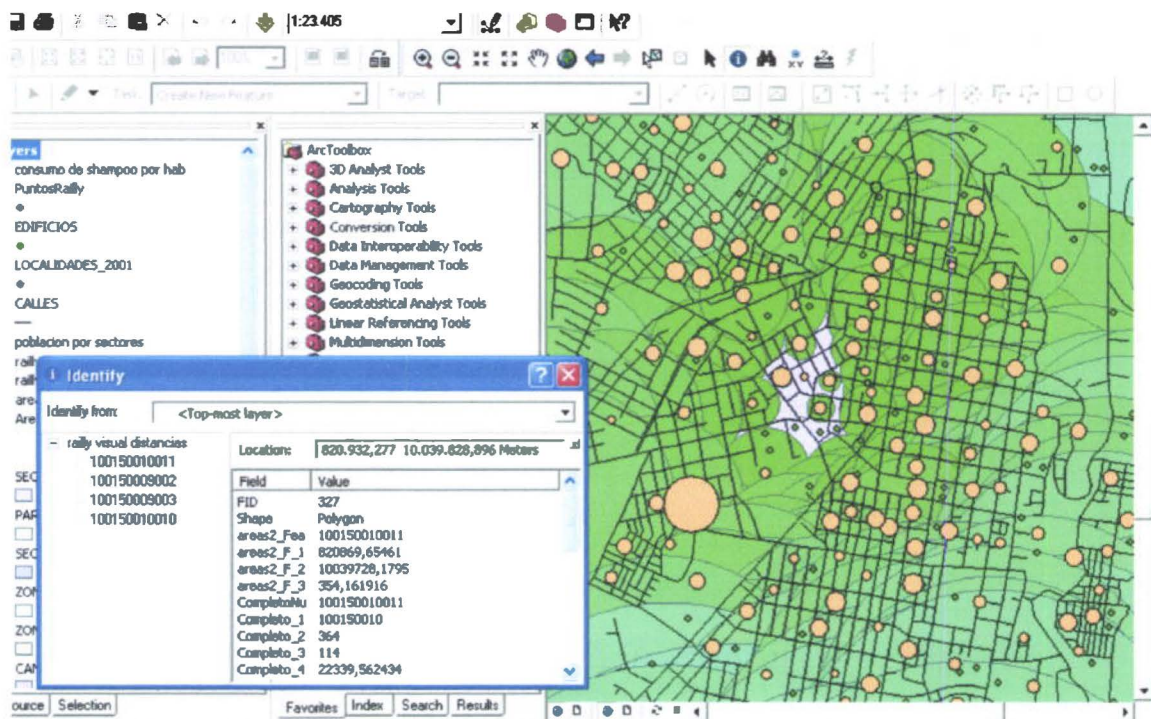


Grafico 2. Modelos de geo-marketing.

Elaboración: Los autores.

Consulta de atributos de un geo-objeto

Los atributos del geo-objeto se encuentran tabulados en una base de datos, y el mecanismo de enlace está dado por el código catastral idéntico, tanto para el elemento gráfico como para el registro alfanumérico pertinente.

The screenshot shows a GIS application window with a menu bar (File, Edit, Table, Field, Window, Help) and a toolbar. Below the toolbar, a status bar indicates '1 of 596 selected'. The main window displays a table titled 'Attributes of Cascaes_urbaniz_10.shp'. An 'Identify Results' dialog box is open, showing details for a selected polygon.

Shape	Id	Area	Perimeter	Links_qty	Item	Cod_catastral	Uf_sur	Ficha	Ev	Provincia	Canton	Pan
Polygon	1040	357.932617187500000	78.231089702430907	4	131	210650010123003	URBANO	1	1	21	06	
Polygon	1039	362.129662103750000	78.626098563801903	4	140	210650010123012	URBANO	1	1	21	06	
Polygon	1038	375.057617187500000	79.644864702738897	4	137	210650010123009	URBANO	1	1	21	06	
Polygon	1037	364.781494140625000	78.946778723678298	4	137	210650010123009	URBANO	1	1	21	06	
Polygon	1036	413.430175781250000	82.716716302797195	4	137	210650010123009	URBANO	1	1	21	06	
Polygon	1035	369.979003906250000	79.193138968168000	4	137	210650010123009	URBANO	1	1	21	06	
Polygon	1034	377.596191406250000	79.779229845934099	4	137	210650010123009	URBANO	1	1	21	06	
Polygon	1033	374.623792989750000	79.575152089987995	4	137	210650010123009	URBANO	1	1	21	06	
Polygon	1032	202.918212890625000	57.145412420835001	4	137	210650010123009	URBANO	1	1	21	06	
Polygon	1031	398.631103519625000	77.643026745798704	4	137	210650010123009	URBANO	1	1	21	06	
Polygon	1030	199.852622285625000	56.700960367153399	4	137	210650010123009	URBANO	1	1	21	06	
Polygon	1029	396.023193399375000	80.710687089340993	4	137	210650010123009	URBANO	1	1	21	06	
Polygon	1028	437.941406250000000	85.954260444833807	4	137	210650010123009	URBANO	1	1	21	06	
Polygon	1027	366.377929687500000	78.134864347616301	4	137	210650010123009	URBANO	1	1	21	06	
Polygon	1026	413.829833984375000	84.056386198532797	4	137	210650010123009	URBANO	1	1	21	06	
Polygon	1025	357.141845703125000	77.146515125246896	4	119	210650010122002	URBANO	1	1	21	06	
Polygon	1024	403.736816406250000	83.527210286071004	4	126	210650010122009	URBANO	1	1	21	06	

The 'Identify Results' dialog box shows the following details for the selected polygon (Shape: Polygon):

- Id: 1040
- Area: 357.9326171875000
- Perimeter: 78.2310897024309
- Links_qty: 4
- Item: 131
- Cod_catastral: 210650010123003
- Uf_sur: URBANO
- Ficha: 1

Gráfico 3. Base de datos alfanumérica de los geo-objetos.

Elaboración: Los autores.

CAPÍTULO II

INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DEL MERCADO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE SERVICIOS GEO-COMERCIALES

INTRODUCCIÓN

La siguiente investigación pretende averiguar el mercado potencial que existe en el Ecuador para los servicios geo-comerciales. Es necesario recalcar que la aplicación es novedosa y requiere explicación al potencial cliente, motivo por el cual se eligió una investigación de tipo exploratoria basada en 20 entrevistas a profundidad (Ver Anexo 1) realizadas a gerentes operativos de las principales empresas comercializadoras de productos masivos que trabajan en el Ecuador (Ver Anexo 2 para el perfil de los entrevistados). Una vez realizadas las entrevistas a profundidad, se pidió que llenaran una pequeña encuesta complementaria (Ver Anexo 3).

Se dedujo que los clientes potenciales de una aplicación geo-comercial serían compañías comercializadoras de productos de consumo masivo, distribuidoras, dealers, cadenas de locales, etc.

Se recolectó información del mercado potencial mediante cuestionarios los cuales se realizaron directamente a gerentes de operaciones y gerentes generales de las empresas elegidas en la muestra.

OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

Determinar el grado de aceptación de aplicaciones geo-comerciales específicas con el fin de valorar la demanda potencial.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Ver el tamaño de nuestro posible mercado.
- Medir el nivel de aceptación de aplicaciones geo-comerciales específicas.
- Identificar posibles puntos débiles para la oferta de servicios de con geo-comerciales.
- Fijar el precio adecuado para cada uno de los modelos y el servicio de consultoría.
- Evaluar los principales factores que inciden en la decisión de compra de los clientes.

CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación se detallan las conclusiones a las que se llegaron con esta investigación de mercado.

- Con la investigación se pudo determinar que el nombre elegido para la empresa que ofrecerá los servicios geo-comerciales (GIS Consulting Services) es atractivo para los posibles clientes, hace referencia a los servicios que ofrece y está bien definido en caso de crecimiento internacional.
- Más de 50% de los entrevistados considera que los servicios que ofrece GIS Consulting Services son necesarios y que estos no son ofertados por el mercado en la actualidad.

- En cuanto al lugar de oferta y a los medios para llegar a los posibles clientes, estos han definido que la mejor manera de llegar a ellos es a través de marketing directo.
- Se ha determinado que un posible punto débil para la contratación de los servicios de consultoría ofertados por GIS Consulting Services son los precios altos de los productos.
- Las preguntas de intencionabilidad de uso de los servicios nos muestra que más del 55% del mercado estaría interesado en utilizar los servicios en cuanto estos estuviesen disponibles, predominando frecuencias de compra anuales y semestrales en las empresas.
- A pesar de que los posibles clientes nos han expresado que los costos de los servicios ofrecidos por GIS Consulting Services son altos, estos estarían dispuestos a pensar en la contratación de los servicios pues los consideran necesarios para identificar mejor a sus mercados
- Que la consultora no sea conocida y sea nueva, no muestra que los clientes de GIS Consulting Services pierdan o ganen interés en su contratación, pues al ser productos nuevos y diferenciados a los posibles clientes les es indiferente quién venda estos servicios.

OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO.

- Al menos el 55% de los entrevistados afirmaron que sus empresas estarían dispuestas a comprar los servicios ofrecidos por GIS Consulting Services.
- Dado que el mercado es nuevo y no ha sido explotado, se fortalece la oportunidad de negocios para GIS Consulting Services en incursionar a este mercado creciente a nivel mundial.
- Cada una de los productos se muestra como una excelente herramienta para optimizar y mejorar los mercados, así también

productos que hacen que una cadena de valor sea más eficaz y eficiente.

- Se concluye que la oportunidad del negocio se basa principalmente en la efectividad de las campañas de marketing de GIS Consulting Services y de su aceptación en el mercado.

Un factor determinante en la aceptación debe ser la adaptabilidad de los productos para cada tipo de comercio ya que los clientes serán diversos y atenderán todo tipo de mercados.

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN Y DIAGNÓSTICO

ANÁLISIS PEST

Político/Legal

Desde hace pocos meses, Ecuador ha iniciado la elaboración de una nueva Constitución mediante la elección y convocatoria de una Asamblea Constituyente. Sus sugerencias serán validadas en un referéndum a finales del año en curso. Este proceso genera incertidumbre en el sector empresarial por muchos motivos, entre ellos, el verdadero alcance de la Asamblea, que, entre otras atribuciones impropias, se ha adjudicado el papel de emisor de leyes, reglamentos y reformas, acciones que no le correspondían según la convocatoria oficial.

Este escenario de incertidumbre se convierte además en inestabilidad política, donde los diversos actores pretenden equilibrar el exceso de poder acumulado en la Asamblea. Como es natural, esta inestabilidad también repercute en los parámetros económicos y sociales del país.

Es importante anotar que se han emitido nuevas leyes impositivas, y de recaudación de impuestos, tales como la Ley de Equidad Tributaria y la Ley de Justicia Financiera, donde se exige a las empresas a considerar pagos adelantados sobre el impuesto a la renta o pagos de nuevos impuestos.

Con relación al comercio exterior, el gobierno actual no ha definido una política clara sobre la ampliación de tratados comerciales; en esencia, ha centrado su política en fomentar los tratados bilaterales en la región; por ejemplo, ha firmado un acuerdo comercial con Chile en marzo de este año.

Está pendiente un acuerdo con la Unión Europea, en que pueda abrir nuevos horizontes en lo que se refiere al comercio multilateral, con la oportunidad que el dólar está depresivo, y el tipo de cambio con el euro favorecería en este mercado.

Con ello no se puede dejar a un lado el acuerdo bilateral con Estados Unidos, ya que es nuestro principal agente comercial; según datos de la Corpei, el 54% de las exportaciones ecuatorianas van a ese país.

En las normativas laborales, hace pocas semanas se aprobó una nueva ley que impide la tercerización laboral, reglamento que podría afectar la facilidad de contratar personal, y encarecer los costos administrativos de las operaciones en Ecuador. Se teme que esta ley fomente la eliminación de la tercerización y reduzca los niveles de contratación indirecta, lo que posiblemente incremente la tasa de desempleo, misma que finalizó en un 7% en el 2007 según datos del INEC.

Factores Económicos

En el Ecuador, la tasa de crecimiento del PIB en los últimos tres años ha presentado una tendencia a la baja: mientras que en el año 2004 el país creció a una tasa del 8%, el año 2007 creció apenas al 2,65%, uno de las

más bajos de la región. Adicionalmente, la inflación ha incrementado del 4,19% en el 2007 a una tasa del 6,56% en los últimos 12 meses.

Otro rubro importante de anotar es la política de subsidios que mantiene el gobierno actual; en la pro forma para el 2008, existe una variación del 21,1%, es decir el 8,2% del PIB para el 2008. Ello conlleva a que el gobierno destine grandes sumas de dinero de su presupuesto a este tema, en vez de destinarlo a mejorar la producción.

En lo que respecta al comercio exterior, la balanza comercial ha sufrido un empeoramiento frente al 2006, año en el que el superávit se colocó en US \$ 1.448 millones, mientras que en el 2007 fue de US\$ 1.268 millones.

Los factores precedentes se reflejan en el comportamiento del riesgo país, mismo que en el año 2007 alcanzó 649 puntos, siendo uno de lo más altos de Latinoamérica. Como consecuencia, las tasas de interés siguen siendo altas en un país dolarizado: en el 2007, la tasa activa promedio ha sido de 10,74, mientras que la tasa pasiva promedio ha bordeado los 4,83 puntos.

Factores Socio Culturales

El aspecto social en el país, está marcado principalmente por una fuerte emigración de aproximadamente 100.000 personas al año, con tendencia al alza. Para el país este flujo tiene una contraparte positiva en el envío de remesas, ya que en el año 2007 constituyeron el segundo rubro de ingreso de divisas después del petróleo, alcanzando los US \$2.930 millones.

Los recursos que llegan del exterior, se destinan en el Ecuador, en su mayoría, a la construcción de vivienda propia. En otros casos, estos recursos se canalizan a la compra de vehículos, electrodomésticos, etc. Por ejemplo, en el mercado de los electrodomésticos, la cadena de Orve Hogar se lanzó al mercado de España, mientras que Comandato y Créditos Económicos están en Estados Unidos. Artefacta del Azuay, provincia mayor receptora de

remesas de los emigrantes ecuatorianos, ha incrementado sus ventas de manera importante a raíz del boom de los emigrantes. Así, en un inicio, la economía del país ha tenido gran movimiento y reactivación con el boom de la emigración. Debemos considerar que la población prefiere tener su dinero en bienes tangibles ante la desconfianza de lo que pasó en 1999, con la crisis financiera.

Por este aspecto se está identificando una nueva cultura en el Ecuador, en que los aspectos de familia se ven más afectados, y también con la adaptación de nuevas culturas, y costumbres que van a cambiar a las nuevas generaciones, con aspectos positivos.

Otro elemento importante en lo social es la educación, puesto que la situación en el país es dramática, caracterizada, entre otros, por los siguientes indicadores: Persistencia del analfabetismo, con un 9,1%; bajo nivel de escolaridad, tasas de repetición y deserción escolares elevadas, mala infraestructura educativa y escaso material didáctico. Hay que anotar que el Gobierno ha incrementado en un 7% el gasto destinado a educación para el año 2008.

También en lo que respecta a Universidades, existe un organismo que es el CONEA, cuya finalidad esencial es acreditar la calidad académica y administrativa de las universidades, escuelas politécnicas e institutos superiores nacionales. Se esperaría que su gestión mejore el nivel de calidad de la enseñanza superior en el Ecuador.

Tecnológicos

A pesar de que el nivel de sofisticación tecnológica en el país es bajo en relación a los países de la Región Andina, el gobierno del Ecuador, a través de la Secretaria de Ciencia y Tecnología (SENACYT), ha identificado áreas estratégicas que recibirán fondos para investigación y promoción. Las principales iniciativas son:

1. Institucionalizar el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología para asegurar su funcionamiento permanente, participativo, eficiente y adecuado al desarrollo del país.
2. Identificar acciones concretas e invertir en áreas estratégicas de desarrollo y ejes prioritarios.
3. Fortalecer las instituciones públicas de investigación y potenciar la base tecnológica de las empresas públicas.

Estas acciones generales reforzarán el nivel de ciencia y tecnología en el Ecuador. Esta área es vital para el desarrollo y una oportunidad para la inversión extranjera.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y SITUACIÓN COMPETITIVA.

ANÁLISIS SITUACIONAL (FODA)

Fortalezas

- Pioneros en la identificación del mercado.
- Herramienta para productos innovadores.
- Producto diferenciador.

Oportunidades

- Demanda futura.
- Industria joven con gran potencial de crecimiento.
- Oportunidades de acceso a nuevos mercados geográficos o segmentos del producto.

Debilidades

- Costos altos en investigación y desarrollo.
- Poca información y bajo conocimiento del mercado.

- Tiempo de entrega del producto.
- Datos de difícil acceso.
- Datos accesibles no actualizados.

Amenazas

- Productos sustitutos de Geo-Marketing.
- Los precios altos reducen el volumen de producción.
- Ingreso de competidores potenciales a la Industria.
- Empresas grandes sin necesidades de tercerizar el servicio.

Con este análisis podemos identificar la situación externa dadas las condiciones internas actuales, específicamente de las fortalezas y oportunidades, que serían las implicaciones del negocio, pero hay que tomar en cuenta las debilidades y amenazas que son los indicadores claves de fuerza, para luego sostener los objetivos, y estrategias del negocio.

El análisis FODA nos demuestra que el principal desafío estratégico que puede enfrentar una empresa de consultoría en servicios geo-comerciales sería la educación al mercado objetivo y su consiguiente creación de demanda. Si bien es cierto que es un mercado potencial prometedor, la falta de experiencia previa en el cliente siempre es un factor a vencer.

ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO

El sector que interesa analizar es el de servicios de consultoría en investigaciones de mercado en el Ecuador. Aplicaremos a continuación el modelo de las cinco fuerzas de Porter, cuyo objetivo es hacer la mejor predicción posible sobre la rentabilidad promedio del sector en el largo plazo. Este análisis permitirá identificar aquellos movimientos estratégicos que

permitan contrarrestar las fuerzas negativas y aprovechar las positivas con el fin de posicionar favorablemente a GIS Consulting Services dentro del sector.

MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

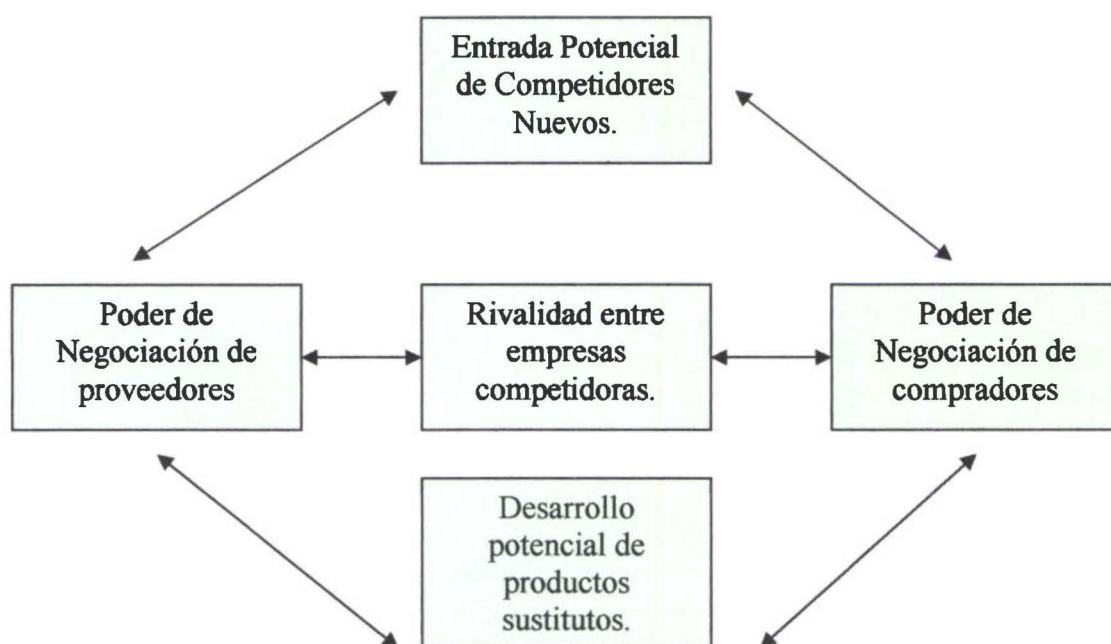


Figura 2.1

Elaboración: Personal

¹Entrada Potencial de Competidores Nuevos

En general, el número potencial de competidores nuevos en el sector viene determinado por el tamaño de sus barreras de entrada. Para el sector de las investigaciones de mercado en el país, las barreras de entrada son bajas, puesto que es suficiente contar con uno o dos jóvenes profesionales graduados en marketing para ofrecer estos servicios. Como consecuencia, es de esperar que, año tras año, nuevas empresas aparezcan ofreciendo estos servicios, como sucede actualmente en el país.

¹ HILL, Charles; ADMINISTRACION ESTRATEGICA; Editorial Mc Graw Hill; Año 1999; Pags 69 - 80

Sin embargo, llegar a ofrecer estos mismos servicios a empresas locales grandes o multinacionales extranjeras requiere un nivel de sofisticación y conocimiento mayor, de manera que el número de empresas que potencialmente ingresarán este segmento del mercado será menor por la complejidad del conocimiento necesario para llegar al cliente.

Este es precisamente el caso del segmento que pretende atacar GIS Consulting Services, puesto que no es tarea sencilla ofrecer investigaciones de mercado y aplicaciones comerciales basados en herramientas geo-comerciales. De hecho, varias empresas en el Ecuador que han tratado de desarrollar tecnología para dar servicios geo-comerciales, pero la falta de disponibilidad de información y la falta de know-how del negocio ha hecho que estas empresas no logren ingresar el mercado.

Las barreras de entrada en este segmento son mucho más altas, puesto que deben considerarse los costos en investigación y desarrollo y el mismo desarrollo del software, mismos que pueden alcanzar los US \$75.000. Este capital de inversión podría ser superado por grandes multinacionales acostumbradas a realizar sus propias investigaciones de mercado. Sin embargo, es preciso reconocer que el giro del negocio difiere radicalmente de sus intereses estratégicos básicos.

En resumen, las bajas barreras de entrada en ciertos segmentos del sector de la investigación de mercados y la asesoría comercial sugiere que la rentabilidad promedio en la industria a largo plazo será baja; sin embargo, la presencia de segmentos cuyas barreras son más altas sugiere una rentabilidad promedio elevada en tales nichos. Es precisamente ahí donde desea competir GIS Consulting Services, para lo cual deberá estar dispuesta a superar las altas barreras de ingreso a la industria.

Rivalidad entre Empresas Competidoras.

Refiriéndonos nuevamente a los segmentos existentes en el sector de la investigación de mercados y la asesoría comercial, en el segmento 'artesanal' la competencia es, en general, muy intensa en precios; los autores de esta tesis conocen más de un caso en que una empresa de investigaciones de mercado baja su precio con la intención de conseguir un cliente o un contrato nuevo. En este sector, el cliente no suele ser especialmente exigente en los niveles de calidad, servicio o reputación de marca del ofertante. La intensidad en la rivalidad por precio hace que este segmento presente una rentabilidad a largo plazo baja.

Con relación al segmento 'profesional' o de empresas que realizan investigación de mercado para grandes empresas locales o multinacionales extranjeras, la rivalidad es menos intensa en precio, pero más exigente en calidad, servicio y reputación de marca, dimensiones donde las empresas intentan mejorar. En consecuencia, el nivel de rivalidad es medio, generando una rentabilidad a largo plazo en el sector mediana.

Finalmente, no existen en la actualidad empresas que ofrezcan servicios de investigación de mercado y aplicaciones comerciales basadas en herramientas en geo-marketing. GIS Consulting Services apelará a este factor con el fin de contrarrestar la rivalidad media existente en el segmento de sus potenciales rivales, intentando marcar una diferencia y competir en un mercado exclusivo.

²Desarrollo Potencial de Productos Sustitutos.

Es evidente que los productos que satisfacen la misma necesidad que el producto ofrecido por GIS Consulting Services son las investigaciones de mercado y otros estudios de consultoría ofrecido por los competidores de los dos segmentos identificados previamente. En consecuencia, ante la

² HILL, Charles; ADMINISTRACION ESTRATEGICA; Editorial Mc Graw Hill; Año 1999; Pags 69 - 80

abundancia de sustitutos, la rentabilidad en el sector será baja en el largo plazo.

Sin embargo, cabe mencionar que dichos productos son sustitutos imperfectos de las aplicaciones geo-comerciales que ofrecerá GIS Consulting Services, debido a la mayor precisión y alcance de la herramienta. Por tanto, la empresa contrarresta la existencia de amplios sustitutos ofreciendo en el mercado un producto de características superiores.

³Poder de Negociación de los Proveedores.

Una empresa que desee competir en el sector de las investigaciones de mercado y consultoría comercial tiene como proveedores a mano de obra poco calificada, tales como encuestadores y tabuladores. En este caso, el poder de la negociación del proveedor es bajo, favoreciendo la rentabilidad en la industria.

Sin embargo, a la hora de competir en el sector de las aplicaciones geo-comerciales, el análisis varía, puesto que los proveedores pasan a ser desarrolladores de software y entes públicos centralizadores de información relevante. En ambos casos, el poder de negociación del proveedor es alto, promoviendo una rentabilidad a largo plazo en el sector, baja.

GIS Consulting Services planea reducir el poder de negociación del proveedor con acuerdos a largo plazo exclusivos y firmando acuerdos de colaboración estilo alianza. Una aplicación geo-comercial será novedosa para los entes públicos que centralizan la información relevante, de manera que estarán interesados en formar una alianza a largo plazo.

⁴ Poder de Negociación de los Compradores.

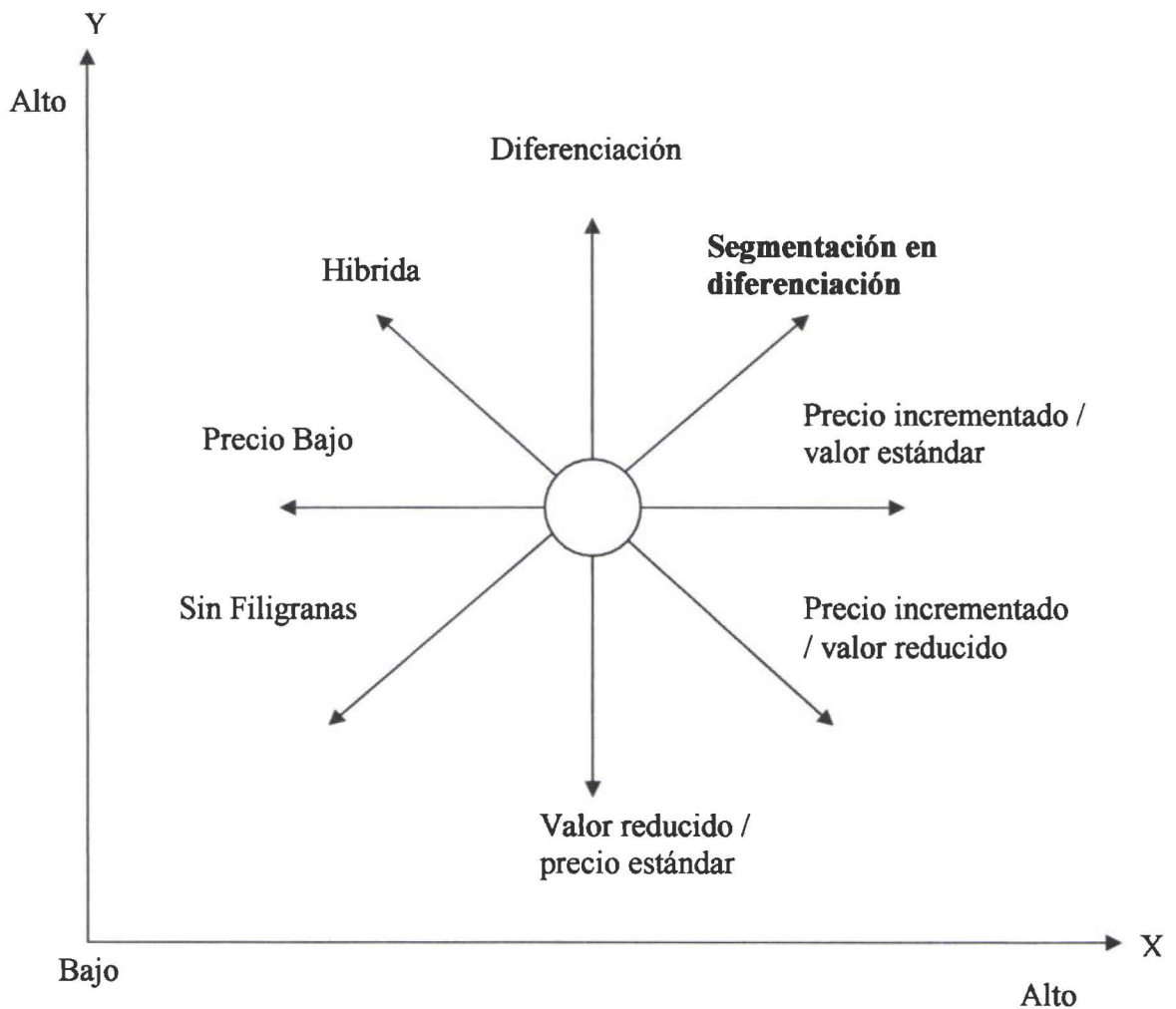
³ HILL, Charles; ADMINISTRACION ESTRATEGICA; Editorial Mc Graw Hill; Año 1999; Pags 69 - 80

⁴ HILL, Charles; ADMINISTRACION ESTRATEGICA; Editorial Mc Graw Hill; Año 1999; Pags 69 - 80

Para el segmento de interés de GIS Consulting Services, el poder de negociación de los compradores es mediano, pues disponen de alternativas más baratas en aquellas empresas sofisticadas de investigación de mercado y asesoría comercial. El desafío que enfrenta la empresa con relación a esta fuerza negativa es generar la demanda por aplicaciones geo-comerciales y convencer a los clientes potenciales de derivar su gasto habitual en estudios de investigación de mercado tradicionales hacia la nueva herramienta.

Reloj Estratégico de Bowman

El reloj estratégico de Bowman, introduce elementos esenciales para la búsqueda de fuentes de ventaja competitiva, ligados directamente a los atributos que el consumidor utiliza a la hora de comprar, el precio y el valor que otorga al producto o servicio. En este sentido, las estrategias se pueden denominar 'rutas', que pueden desarrollarse a través de este modelo.



Y=Valor añadido percibido

X=Precio

SEGMENTACIÓN EN DIFERENCIACIÓN

GIS Consulting Services se ha posicionado en el segmento de "Segmentación en diferenciación" que se encuentra en el segundo cuadril del reloj estratégico de Bowman; si bien el segmento al que están dirigidos sus productos es un mercado con un valor añadido alto y un precio alto, hemos visto ventajas determinantes y ligadas al reloj estratégico de Bowman: el producto tiene un gran valor añadido pues es único y no existe en el mercado y por lo mismo no existen parámetros de diferenciación además es percibido en un segmento muy particular que son las compañías comercializadoras de productos y servicios.

CONCLUSIONES DE LA MATRIZ DE BOWMAN

Esta matriz ayuda a identificar y adaptar al mercado en el que GIS Consulting Services puede aplicar y definir los costes, que deben estar bien identificados (cost drivers), para poder controlarlos manteniendo en los niveles adecuados de acuerdo al presupuesto.

Con ello podemos identificar el valor percibido por parte del cliente al identificar el segmento en que los servicios de consultoría se va a manejar. Además ayuda a mejorar la posición competitiva de la empresa, a captar más clientes y a obtener mayor rentabilidad.

CAPÍTULO III

PLAN DE MARKETING

OBJETIVO DE MARKETING

Introducción de los servicios de consultoría con aplicaciones geo-comerciales, modelos de datos de geo-marketing y software en las principales empresas comercializadores de productos de consumo masivo, distribuidoras, dealers, cadenas de locales, logrando un posicionamiento de marca y productos.

MISIÓN DEL NEGOCIO

“Ofrecer servicios de consultoría con aplicaciones geo-comerciales, a empresas nacionales y multinacionales, a través de tecnologías de última generación.”

VISIÓN

“Ser en los próximos 2 años la compañía proveedora de servicios líder en la comercialización de tecnologías de geo-marketing para el Ecuador.”

FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO

Los “factores críticos de éxito” son factores o actividades claves en el negocio, que la empresa debe cuidar con especial esmero para que consiga el éxito o resultado deseado.

Además estos factores permitirán que se adquiera ventajas como:

- Identificar las actividades en las que se debe centrar su atención para mantener o elevar su posicionamiento competitivo.
- Analizar que hacen y cómo los competidores más exitosos en cada uno de los FCE, que es el benchmarking competitivo.
- Determinar que puede ser mejor que los competidores, para mejorar su posicionamiento.

Los factores críticos del éxito de "*GIS Consulting Services*" son:

- Know How sobre sistemas GIS.

Personal especializado en el uso de esta herramienta

- Productos innovadores con tecnologías de última generación.

Uso de software y metodologías de uso actual, una estandarización que ayuda para consultorías regionales.

- Capacidad de servicio a nivel nacional

Los servicios pueden ser aplicables en todas las ciudades del Ecuador

- Flexibilidad para todo tipo de empresas de comercialización.

Las herramientas pueden ser utilizadas con gran adaptación de acuerdo al tipo de necesidad de los clientes.

- Disponibilidad en las instituciones publicas de información real y de alta calidad.

Mantener un contacto permanente con las instituciones públicas, y actualizar la base de datos de las mismas, y validadas con encuestas propias.

Estos elementos marcarán la pauta para consecución de los objetivos y, sobretodo, para que la empresa tenga éxito.

EL QUIÉN, EL QUÉ Y EL CÓMO.

Las estrategias de marketing a aplicar contestan a las siguientes preguntas:

El Quién:

- Nuestros clientes son las empresas comercializadores de productos de consumo masivo tales como Confiteca, Nestle, así también cadenas de locales como por ejemplo Fybeca, Magda, etc.

El Qué:

- Se comercializarán servicios de consultoría, modelos de geo-marketing y software para el análisis de dichos modelos.

El Cómo:

- Contactando con los principales ejecutivos de comercialización de productos de nuestro mercado meta y presentación de demos.
- Licencias gratuitas de uso temporal para los sistemas.
- Con contactos comerciales que se establecerán en ferias nacionales o internacionales para dar a conocer la variedad de productos que se ofrecen.
- Revistas gerenciales, campañas de E-mail marketing usando CRM, publicidad en páginas Web específicas, promocionando la marca a través de la página WEB: www.gisconsultingservices.com , marketing directo usando CRM.

ESTRATEGIA DE MARKETING

Fácil acceso a la información de los productos

Acciones

- Demos completos ejecutables que sean descargables desde la página WEB.
- Afiliación a RSS para los clientes.
- Dar constantemente charlas informativas sobre los productos en las empresas.
- Dar charlas sobre geo-marketing y promocionar la empresa en las universidades.

Producto específico para la optimización de ventas

Acciones

- Usar casos de éxito de empresas que han utilizado geo-marketing.
- Dar un microanálisis comparativo de las ventas actuales y cuáles serían sus ventas utilizando geo-marketing.

Producto de aplicación a nivel nacional

Acciones

- Mostrar demos de la aplicabilidad en los principales cantones del Ecuador.
- Mostrar que la disponibilidad de la información está a nivel nacional y también está actualizada.

SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Después de analizar las estadísticas y la información obtenida de la comercialización de servicios geo-comerciales basados en tecnologías GIS en los distintos puntos de venta, el criterio que se toma

para la segmentación del mercado se basa en conceptos como rentabilidad y la accesibilidad que tienen estos productos al mercado.

La mezcla de marketing mix se diseñará en base de la información obtenida de la segmentación del mercado para ajustarse a las características y deseos del mismo; para lograr la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes y a su vez los deseos del consumidor final; de esta manera se llega a cumplir los objetivos de la empresa.

La segmentación viene dada de la siguiente manera: nuestro mercado es global, el segmento son empresas comercializadoras y el nicho son compañías nacionales y multinacionales que sean empresas medianas o grandes.

ESTRATEGIA DEL MERCADO META

La mayor parte de las estrategias de marketing se concentran en un *nicho* de mercado que son compañías comercializadoras nacionales y multinacionales que sean empresas medianas o grandes y que necesiten expandir su negocio en otras localidades, que necesiten un análisis del entorno comercial en el cual se van a desarrollar y aumentar la eficiencia de ventas en base de análisis espaciales.

Este tipo de estrategia es conocida como *Estrategia de Mercado Meta Disperso*, de esta manera todas las ventas se enfocarán hacia la comercialización de los productos en ese segmento de mercado. Al determinar específicamente a través de los análisis de mercado nuestros posibles clientes, se concentraran nuestros recursos en satisfacer mejor las necesidades de los clientes tipo para adquirir una fuerte posición y competir eficazmente con otros tipos de empresas comercializadoras de servicio similares.

El posicionamiento de servicios de geo-marketing se basa en los atributos de los productos, calidad del producto, casos de éxito de empresas que han utilizado el producto, producto diferenciado que no tiene competencia.

Los atributos de los sistemas de geo-marketing se concentran básicamente en la satisfacción de las necesidades de los clientes finales a través de un proceso de continuo aprendizaje de nuestros clientes para llegar a la excelencia en el producto.

ESTRATEGIA DEL MARKETING MIX

EL PRODUCTO

Sistemas de geo-marketing

En los sistemas de geo-marketing, GIS Consulting Services venderá las plataformas en donde se correrán los modelos de mercados y de geo-marketing.

Estas aplicaciones estarán diseñadas y construidas con herramientas de última generación y estarán diseñadas para correr sobre distintas plataformas y equipos tales como PC, pocket PC, PDAs, entre otros y contarán con una alta disponibilidad, es decir estar disponibles a través de redes e Internet con bases de datos centralizadas.

Servicios de consultoría

Dentro de los servicios de consultoría, se levantará información geográfica, información socioeconómica y la distribución de los mercados, de acuerdo a información específica levantada y dirigida a cada empresa.

De esta información, se levantarán y se procesarán los modelos matemáticos de geo-marketing que se mostrarán a los clientes finales en hojas electrónicas y archivos especiales geo-codificados con la distribución de cada geográfica y alfanumérica de cada modelo. Se entregarán distintos modelos de geo-marketing dependiendo de las necesidades de cada cliente, y su complejidad y precisión variará de acuerdo a la solicitada por los clientes.

Una vez analizados y entregados estos modelos nuestros clientes estarán en la capacidad de:

- Ampliar el conocimiento de los mercados del negocio.
- Focalizar los esfuerzos del negocio en determinados segmentos del mercado.
- Determinar el área de influencia para precisar la población a la cual se está cubriendo.
- Elegir la mejor localización para la apertura de un nuevo negocio.
- Encontrar nuevos mercados para un negocio.
- Relocalización óptima a los negocios actuales.
- Número de negocios que se debe mantener mercado con sus respectivas localizaciones geográficas.
- Localización de negocios para maximizar beneficios y minimizar costes con respecto al resto de sucursales.
- Cómo establecer las rutas de distribución y las rutas alternativas óptimas para la distribución de los productos.
- Localizar la competencia.
- Afectación al negocio por la ubicación de la competencia.
- Afectación a la competencia por la ubicación de mis negocios.
- Oportunidades de mercado por sector económico, geográfico y demográfico.
- Cómo dirigir mas eficaz y eficientemente una campaña publicitaria.

GIS Corporativo

Los GIS corporativos son sistemas de información geográfica que almacenarán datos geográficos y alfanuméricos relacionados a todo el proceso de la cadena de valor de una empresa; en estos sistemas podremos

ver cómo se encuentra la cadena de valor en ese momento y estos sistemas nos ayudarán a definir diseños para que los procesos de la cadena de valor se realicen de una manera más eficaz y eficiente.

Estos sistemas nos ayudarán en el proceso de la formación de la cadena de valor desde la adquisición de la materia prima hasta la distribución del producto terminado y nos proporcionaran datos importantes como rutas óptimas de adquisición de materiales, distribución geográfica de los elementos de la cadena de valor, rutas óptimas en la entrega de productos, tiempos y localización de cualquier elemento en cualquier momento en la cadena de valor, entre otros.

Asesoría

Es un servicio de soporte y asesoría de los productos entregados que se venderá dentro de cada paquete a cada cliente.

MARCA DEL PRODUCTO

Para lograr la diferenciación de nuestros servicios de consultoría estos llevarán la marca "GIS Consulting Services".

CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

Tomando en cuenta la relación de la demanda del mercado con el tiempo, se puede ver que el servicio de consultoría se encontrará en la etapa de introducción, ya que corresponde a la difusión de la innovación de un producto que un cliente potencial percibe como nuevo; este puede llegar a tener incertidumbre sobre el procedimiento de consultoría y la tecnología utilizada para elaborar los productos. Los compradores potenciales pueden ser lentos y cambiar los hábitos de consumo, ya que los productos que se ofrecen son relativamente nuevos en su categoría.

El ciclo de vida de los productos y servicios de consultoría, cambiarán de acuerdo a la evolución de la ciencia y la tecnología utilizada con un lapso de tiempo muy corto, así como también el desarrollo de los productos y servicios se relacionarán directamente con las estrategias de marketing que se apliquen.

MODELO DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

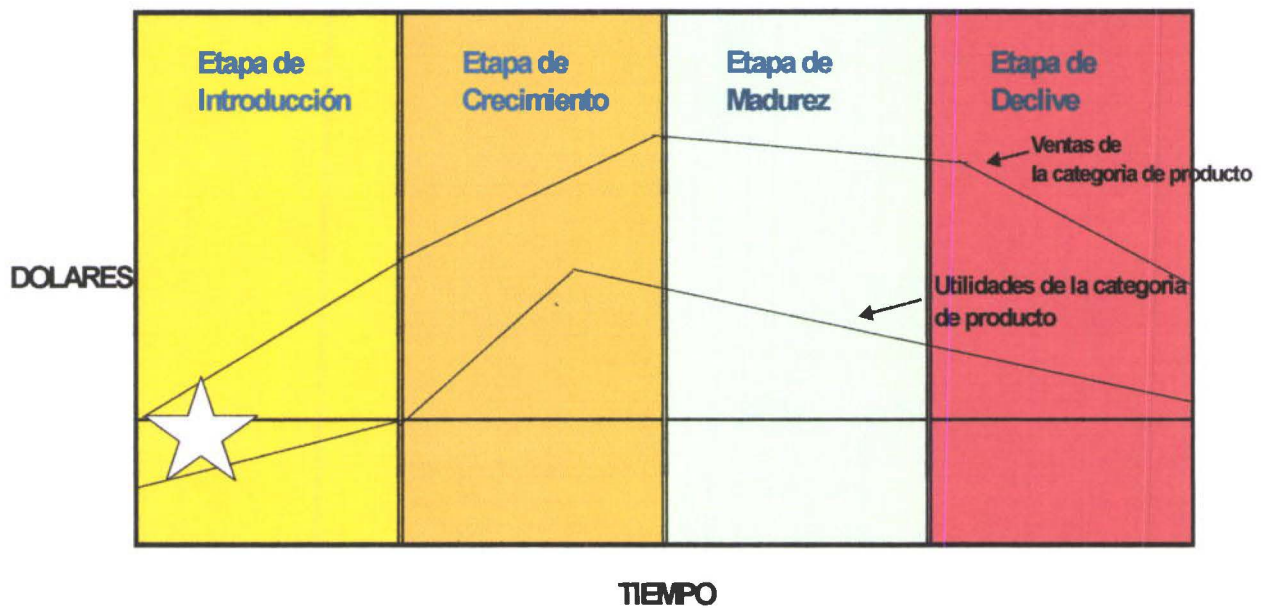


Figura 4.1

Elaboración: Los autores

DIFUSIÓN DEL PRODUCTO

Plaza - Distribución

Los productos y servicios se encontrarán disponibles en vía directa entre la empresa consultora y sus clientes a través de la página Web, llamadas telefónicas, e-mail, visitas, etc.

Estructura de Distribución

La forma de distribución que se va a adoptar es la de un canal de distribución directa. Es decir, la empresa comercializará sus productos y servicios directamente con sus clientes a través de ventas telefónicas, ventas por correo, ventas a domicilio, ventas por Internet y ventas por medio de impresos.

Estructura de Distribución



Figura 4.2

Elaboración: Los autores

ESTRATEGIA DE PRECIOS

Los precios de los productos a ser comercializados se han establecido considerando los precios actuales de los productos similares que existan en los mercados internacionales, tomando en cuenta los costos locales de producción y renta esperada. Se espera iniciar con precios cercanos a los US \$25.000 para los servicios de geomarketing, US \$5.000 para los sistemas de geomarketing, US \$10.000 para los GIS corporativos y US \$3.000 en asesorías.

ESTRATEGIA DE INTERNACIONAL

Dado que el interés de GIS Consulting Services es competir a nivel internacional, a continuación se presentan los pilares de la estrategia internacional diseñada para competir con éxito.

Matriz AAA de Pankaj Gemawat

	Adaptación	Agregación	Arbitraje
Ventaja competitiva Por que deberíamos globalizarnos?	3	2	1
Configuración Donde deberíamos establecer nuestras operaciones en el extranjero?	3	3	1
Coordinación Como deberíamos conectar las operaciones internacionales?	2	3	1
Controles Como deberíamos conectar las operaciones internacionales?	3	2	1
Bloqueadores del cambio De quienes deberíamos cuidarnos internamente?	1	3	2
Diplomacia corporativa Como deberíamos enfocar la diplomacia corporativa?	3	2	1
Estrategia corporativa Que palancas estratégicas poseemos?	3	2	1

Ventaja competitiva

Necesitamos globalizarnos mediante la adaptación para lograr una mayor relevancia nacional e internacional es decir posicionarnos localmente y así fortalecer la empresa para que sea capaz de expandirse a mercados internacionales similares al ecuatoriano.

Con una sólida posición en el mercado ecuatoriano, la empresa puede buscar alianzas con otras empresas similares en la región, para brindar servicios

Entre mercados similares, tomando las diferencias en su magnitud, pero en sus operaciones son similares.

Configuración

Una vez que la empresa llegue a mercados internacionales, debemos establecer nuestras operaciones en el extranjero mediante estrategias de agregación ya que es necesario establecernos en países de la región andina en primera instancia para aprovechar una menor distancia cultural, administrativa, geográfica y económica. Aquí deben mencionar qué actividades agregarán y dónde.

Coordinación

Debemos conectar las operaciones internacionales mediante una estrategia de agregación, es importante que se defina la estrategia dirigida por región o cliente, pues es necesario que cada oficina tenga autonomía propia sobre ciertos aspectos de agregación local sin dejar por completo directrices administrativas de la casa matriz.

Controles

Para cuidar en no llegar a extremos en procesos es necesario tomar una estrategia de agregación pues no debemos dar demasiada libertad en la adaptación a cada país o región pues la complejidad del producto sumada a la complejidad del entorno puede generar un exceso de procesos, creando ineficiencia e ineficacia en la generación de productos.

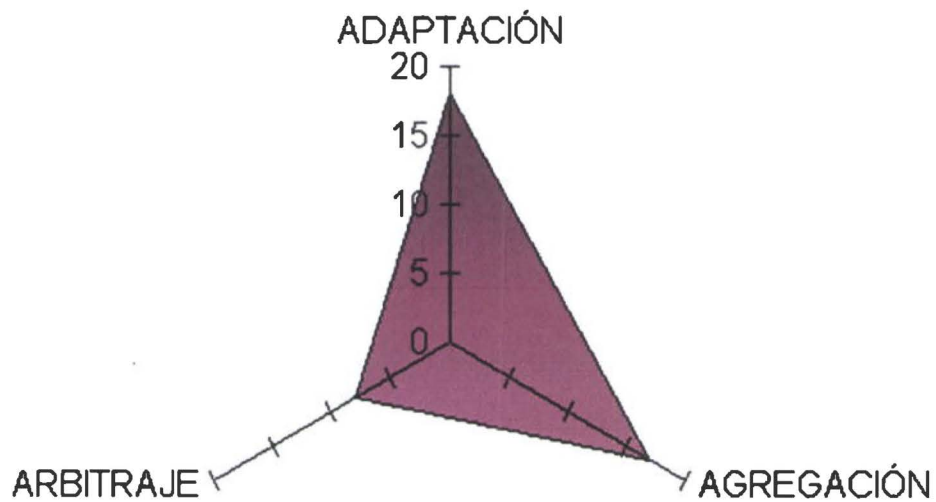
Bloqueadores del cambio

Para evitar problemas administrativos y organizacionales es necesario tomar una estrategia de agregación pues es necesario que la empresa no pierda el control por completo de sus oficinas.

Diplomacia corporativa

El enfoque de la diplomacia corporativa debe estar basado en una estrategia de adaptación pues es necesario ser discretos y los asuntos importantes deben ser manejados únicamente dentro de la empresa a fin de cuidar la presencia local.

Triangulo AAA de Pankaj Ghemawat



EQUIPO GERENCIAL

El Equipo gerencial de Gis Consulting Services, consiste en un gerente general, y dos gerentes de áreas, lo importante es consolidar un equipo cuyo objetivo específico sea de productividad, podemos describir un perfil de los gerentes de áreas, en que su principal competencia sea el de trabajo en equipo, flexibilidad, comunicación, habilidad para relacionarse con otros, liderazgo y creatividad.

El gerente general debe contemplar estas competencias, más experiencia en el ámbito de los servicios en GIS y sobre todo ser la pauta de motivación, aprovechar las sinergias para complementar las experiencias, habilidades y personalidades de cada uno de su equipo, ya que esto genera conclusiones más rápidas y concretas, se facilita el sentido único de dirección y lo más importante motiva el sentido de compromiso del equipo gerencial y de el personal.

En el período de implementación de la empresa, el equipo gerencial debe hacer mayor énfasis en la efectividad, durante la ejecución, el seguimiento y evaluación el énfasis es mayor en eficiencia.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO

INTRODUCCION

Entre los principales supuestos sobre el entorno económico, se establece que la economía mantendrá el esquema actual de dolarización y el crecimiento del país se mantendrá en cifras cercanas al 3% anual, se establece como índice de crecimiento del sector de la industria del software en Ecuador a la misma curva de crecimiento que se ha dado durante los últimos 10 años que es alrededor del 7%; se considerará un horizonte de 10 años, a continuación se describen algunos de los parámetros que tomamos en cuenta para generar el análisis financiero que están definidos de acuerdo a las leyes laborales y de tributación actuales, así también se describen los costos que hemos tomado en cuenta para el desarrollo del análisis financiero.

Los productos y el número de productos fueron elegidos ya que fueron los productos más atractivos de acuerdo a las necesidades del mercado potencial entrevistado.

El mercado fue segmentado de acuerdo a los análisis hechos en base al costo y a la utilidad de los sistemas ya que estos serían más atractivos a empresas que facturen al menos 12000000 anuales.

Los resultados de estudios de mercado mostraron que podríamos llegar fácilmente al menos a un 35% del mercado meta por lo que se estimó que en el primer año podríamos llegar fácilmente al 1% de nuestro mercado meta ya que es un producto nuevo y no existen competidores directos sobre este tipo de servicios.

METODOLOGIA

DEMOGRAFIA

Se estableció el número total de empresas en el Ecuador dentro de las cuales segmentamos a las empresas que tenían más de 12000000 de dólares en ventas.

MARKETING Y VENTAS

De acuerdo a la penetración del mercado se estableció el número de productos que se podrían vender con lo cual sacamos el valor total en ventas para cada escenario.

CAPEX

Establecimos el valor total de inversión anual necesaria mínima en muebles, equipos de computación, equipos electrónicos y otros mínimos para el funcionamiento de la empresa y calculamos la depreciación anual para cada inversión realizada.

OPEX

De acuerdo a las ventas y a los costos directos e indirectos se estableció el total de gastos operativos.

ADMEXP

Se sumariaron los sueldos, gastos en arriendo, servicios básicos y seguros con lo que se obtuvo los gastos administrativos totales.

CASHFLOW

De Acuerdo a los totales obtenidos de las hojas anteriores en entradas y salidas de efectivo se obtuvo el flujo de efectivo y el balance de efectivo.

P&G

Este es el estado de pérdidas y ganancias que ha sido calculado en base a los análisis realizados en los cuadros de marketing y ventas, CapEx, OpEx, AdmExp y CashFlow.

Balance General y NVP

Los valores del balance general y del valor presente del negocio han sido un resultado de todos los análisis hechos y nos dan los resultados generales para las proyecciones del negocio

ESCENARIO PESIMISTA

	DEMOGRAFIA									
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
DEMOGRAFÍA										
EMPRESAS TOTAL	70000	71400	72828	74285	75770	77286	78831	80408	82016	83656
Empresas sobre los 12' (ventas)	700	714	728	743	758	773	788	804	820	837

	CapEx											
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10		
TOTAL INVERSIONES	23944,00						33965,02					
GPS	9000,00						12766,67					
Muebles y Equipos de oficina	7144,00						10133,90					
Equipos de computación	7800,00						11064,45					
Depreciación												
GPS		1800,00	1800,00	1800,00	1800,00	1800,00		2553,33	2553,33	2553,33	2553,33	
Muebles y Equipos de oficina		1428,80	1428,80	1428,80	1428,80	1428,80		2026,78	2026,78	2026,78	2026,78	
Equipos de computación		1560,00	1560,00	1560,00	1560,00	1560,00		2212,89	2212,89	2212,89	2212,89	
TOTAL DEPRECIACIONES		4788,80	4788,80	4788,80	4788,80	4788,80		6793,00	6793,00	6793,00	6793,00	
		23944,00	19155,20	14366,40	9577,60	4788,80		33965,02	27172,02	20379,01	13586,01	6793,00
		4788,80	4788,80	4788,80	4788,80	4788,80		6793,00	6793,00	6793,00	6793,00	6793,00
VALOR RESIDUAL		19155,20	14366,40	9577,60	4788,80	0,00		27172,02	20379,01	13586,01	6793,00	0,00

		OpEx									
	UNITARIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
TOTAL		145321,78	142770,18	151786,63	161375,60	171573,62	182419,61	193954,96	206223,78	219272,88	233152,25
COSTOS INDIRECTOS		53109,00	45024,63	48176,35	51548,70	55157,11	59018,11	63149,37	67569,83	72299,72	77360,70
Servicios de Consultoría	5000,00	29505,00	31570,35	33780,27	36144,89	38675,04	41382,29	44279,05	47378,58	50695,08	54243,74
Sistemas de Geomarketing	1000,00	5901,00	6314,07	6756,05	7228,98	7735,01	8276,46	8855,81	9475,72	10139,02	10848,75
GIS Corporativo	2000,00	11802,00	826,14	883,97	945,85	1012,06	1082,90	1158,70	1239,81	1326,60	1419,46
Asesoría Postventa	1000,00	5901,00	6314,07	6756,05	7228,98	7735,01	8276,46	8855,81	9475,72	10139,02	10848,75
COSTOS DIRECTOS		92212,78	97745,55	103610,28	109826,90	116416,51	123401,50	130805,59	138653,93	146973,16	155791,55
PERSONAL DEL PRODUCTO	9,00	92212,78	97745,55	103610,28	109826,90	116416,51	123401,50	130805,59	138653,93	146973,16	155791,55
VENTAS											
Servicios de Consultoría		6	6	7	7	8	8	9	9	10	11
Sistemas de Geomarketing		6	6	7	7	8	8	9	9	10	11
GIS Corporativo		6	0	0	0	1	1	1	1	1	1
Asesoría Postventa		6	6	7	7	8	8	9	9	10	11

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Gastos Administrativos										
Gastos Administrativos	73369,38	77771,54	82437,84	87384,11	92627,15	98184,78	104075,87	110320,42	116939,65	123956,02
Sueldos	63469,38	67277,54	71314,20	75593,05	80128,63	84936,35	90032,53	95434,48	101160,55	107230,18
Arriendo	7200,00	7632,00	8089,92	8575,32	9089,83	9635,22	10213,34	10826,14	11475,71	12164,25
servicios Básicos	1200,00	1272,00	1348,32	1429,22	1514,97	1605,87	1702,22	1804,36	1912,62	2027,37
Seguros	500,00	530,00	561,80	595,51	631,24	669,11	709,26	751,82	796,92	844,74
Mantenimiento	1000,00	1060,00	1123,60	1191,02	1262,48	1338,23	1418,52	1503,63	1593,85	1689,48

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
	CashFlow										
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	
Efectivo al inicio del periodo	100.000,00	111.107,84	108.245,07	129.493,15	166.375,80	221.765,06	298.993,84	366.731,03	500.204,89	668.804,32	
INGRESOS DE EFECTIVO											
Ingresos operativos	253.743,00	225.244,71	255.472,55	289.756,97	328.642,35	372.746,16	422.768,69	479.504,25	543.853,72	616.838,89	
Capital ganado											
Intereses ganados											
Préstamos											
Total Ingresos de Efectivo	253.743,00	225.244,71	255.472,55	289.756,97	328.642,35	372.746,16	422.768,69	479.504,25	543.853,72	616.838,89	
SALIDAS DE EFECTIVO											
Gastos Operativos	145.321,78	142.770,18	151.786,63	161.375,60	171.573,62	182.419,61	193.954,96	206.223,76	219.272,88	233.152,25	
Gastos Administrativos	73.369,38	77.771,54	82.437,84	87.384,11	92.627,15	98.184,78	104.075,87	110.320,42	116.939,65	123.956,02	
Costo del capital	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Pago de impuestos	0,00	7.565,76	0,00	4.114,82	9.052,12	14.913,20	23.035,44	29.486,21	39.041,77	50.212,05	
Total Salidas de Efectivo en Operaciones	218.691,16	228.107,48	234.224,47	252.874,52	273.252,89	295.517,58	321.066,27	346.030,39	375.254,29	407.320,32	
Pago Capital de préstamos											
Inversiones	23.944,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	33.965,02	0,00	0,00	0,00	
Total Salidas de Efectivo	242.635,16	228.107,48	234.224,47	252.874,52	273.252,89	295.517,58	355.031,30	346.030,39	375.254,29	407.320,32	
Balance de efectivo al final del año	111.107,84	108.245,07	129.493,15	166.375,80	221.765,06	298.993,84	366.731,03	500.204,89	668.804,32	878.322,89	

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Estado de Perdidas y Ganancias										
Pérdidas y Ganancias										
Ingresos	253.743,00	225.244,71	255.472,55	289.756,97	328.642,35	372.746,16	422.768,69	479.504,25	543.853,72	616.838,89
Costos Operacionales	145.321,78	142.770,18	151.786,63	161.375,60	171.573,62	182.419,61	193.954,96	206.223,76	219.272,88	233.152,25
Margen Bruto	108.421,22	82.474,53	103.685,92	128.381,37	157.068,73	190.326,55	228.813,73	273.280,49	324.580,84	383.686,64
Gastos Administrativos	73.369,38	77.771,54	82.437,84	87.384,11	92.627,15	98.184,78	104.075,87	110.320,42	116.939,65	123.956,02
Depreciación	4.788,80	4.788,80	4.788,80	4.788,80	4.788,80	0,00	6.793,00	6.793,00	6.793,00	6.793,00
EBIT	30.263,04	-85,81	16.459,28	36.208,47	59.652,78	92.141,77	117.944,85	156.167,07	200.848,19	252.937,61
Intereses	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Impuestos	7.565,76	0,00	4.114,82	9.052,12	14.913,20	23.035,44	29.486,21	39.041,77	50.212,05	63.234,40
Margen Neto	22.697,28	-85,81	12.344,46	27.156,35	44.739,59	69.106,33	88.458,64	117.125,30	150.636,14	189.703,21

	Valor Presente del Negocio									
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
VALOR PRESENTE DEL NEGOCIO										
Inversiones en Equipamiento	19.155,20	14.366,40	9.577,60	4.788,80	0,00	0,00	27.172,02	20.379,01	13.586,01	6.793,00
Capital al inicio del año	100.000,00	122.697,28	122.611,47	134.955,93	162.112,28	206.851,87	275.958,20	364.416,84	481.542,14	632.178,28
Margen Neto año anterior		22.697,28	-85,81	12.344,46	27.156,35	44.739,59	69.106,33	88.458,64	117.125,30	150.636,14
Margen Neto éste año	22.697,28	-85,81	12.344,46	27.156,35	44.739,59	69.106,33	88.458,64	117.125,30	150.636,14	189.703,21
Retorno en nuevas inversiones		11.173,87	14.366,40	9.577,60	4.788,80	1.596,27	9.057,34	15.850,34	20.379,01	13.586,01
Valor del negocio en el mercado	122.697,28	156.482,82	149.236,52	184.034,34	238.797,02	322.294,05	442.580,50	585.851,12	769.682,59	986.103,84

TASA INTERNA DE RETORNO										31,55%
VALOR ACTUAL NETO AL										212.069
RELACION BENEFICIO COSTO										1,24
										10,00%

Demografía										
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
DEMOGRAFÍA										
EMPRESAS TOTAL	70000	71400	72828	74285	75770	77286	78831	80408	82016	83656
Empresas sobre los 12' (ventas	700	714	728	743	758	773	788	804	820	837

Marketing y Ventas										
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Cientes Mercado										
Empresas sobre 12' en ventas	700	714	728	743	758	773	788	804	820	837
Mercado Target	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700
Penetracion del mercado	1,00%	1,07%	1,14%	1,23%	1,31%	1,40%	1,50%	1,61%	1,72%	1,84%
ARPU										
Inversión en investigación de mercados	2000000	2000000	2000000	2000000	2000000	2000000	2000000	2000000	2000000	2000000
CLIENTES										
Servicios de Consultoría	7	7	8	9	9	10	11	11	12	13
Sistemas de Geomarketing	7	7	8	9	9	10	11	11	12	13
GIS Corporativo	7	0	1	1	1	1	1	1	1	1
Asesoría Postventa	7	7	8	9	9	10	11	11	12	13
PRECIOS UNITARIOS										
Servicios de Consultoría	25000,00	26500,00	28090,00	29775,40	31561,92	33455,64	35462,98	37590,76	39846,20	42236,97
Sistemas de Geomarketing	5000,00	5300,00	5618,00	5955,08	6312,38	6691,13	7092,60	7518,15	7969,24	8447,39
GIS Corporativo	10000,00	10600,00	11236,00	11910,16	12624,77	13382,26	14185,19	15036,30	15938,48	16894,79
Asesoría Postventa	3000,00	3180,00	3370,80	3573,05	3787,43	4014,68	4255,56	4510,89	4781,54	5068,44
IINGRESOS										
Servicios de Consultoría	175000	198485	225122	255333	289599	328463	372543	422538	479242	543557
Sistemas de Geomarketing	35000	39697	45024	51067	57920	65693	74509	84508	95848	108711
GIS Corporativo	70000	5194	5891	6682	7578	8595	9749	11057	12541	14224
Asesoría Postventa	21000	23818	27015	30640	34752	39416	44705	50705	57509	65227

		OpEx									
	UNITARIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
TOTAL		155212,78	151155,55	160758,98	170976,01	181846,06	193411,12	205715,88	218807,93	232737,95	247559,88
COSTOS INDIRECTOS		63000,00	53410,00	57148,70	61149,11	65429,55	70009,61	74910,29	80154,01	85764,79	91768,32
Servicios de Consultoría	5000,00	35000,00	37450,00	40071,50	42876,51	45877,86	49089,31	52525,56	56202,35	60136,52	64346,07
Sistemas de Geomarketing	1000,00	7000,00	7490,00	8014,30	8575,30	9175,57	9817,86	10505,11	11240,47	12027,30	12869,21
GIS Corporativo	2000,00	14000,00	980,00	1048,60	1122,00	1200,54	1284,58	1374,50	1470,72	1573,67	1683,82
Asesoría Postventa	1000,00	7000,00	7490,00	8014,30	8575,30	9175,57	9817,86	10505,11	11240,47	12027,30	12869,21
COSTOS DIRECTOS		92212,78	97745,55	103610,28	109826,90	116416,51	123401,50	130805,59	138653,93	146973,16	155791,55
PERSONAL DEL PRODUCTO	9,00	92212,78	97745,55	103610,28	109826,90	116416,51	123401,50	130805,59	138653,93	146973,16	155791,55
VENTAS											
Servicios de Consultoría		7	7	8	9	9	10	11	11	12	13
Sistemas de Geomarketing		7	7	8	9	9	10	11	11	12	13
GIS Corporativo		7	0	1	1	1	1	1	1	1	1
Asesoría Postventa		7	7	8	9	9	10	11	11	12	13

	Gastos Administrativos									
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Gastos Administrativos	73369,38	77771,54	82437,84	87384,11	92627,15	98184,78	104075,87	110320,42	116939,65	123956,02
Sueldos	63469,38	67277,54	71314,20	75593,05	80128,63	84936,35	90032,53	95434,48	101160,55	107230,18
Arriendo	7200,00	7632,00	8089,92	8575,32	9089,83	9635,22	10213,34	10826,14	11475,71	12164,25
servicios Básicos	1200,00	1272,00	1348,32	1429,22	1514,97	1605,87	1702,22	1804,36	1912,62	2027,37
Seguros	500,00	530,00	561,80	595,51	631,24	669,11	709,26	751,82	796,92	844,74
Mantenimiento	1000,00	1060,00	1123,60	1191,02	1262,48	1338,23	1418,52	1503,63	1593,85	1689,48

CashFlow										
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Efectivo al inicio del período	100.000,00	149.473,84	169.833,69	221.318,96	292.913,53	366.145,83	511.069,55	631.175,16	824.623,69	1.061.865,53
INGRESOS DE EFECTIVO										
Ingresos operativos	301.000,00	267.194,20	303.051,66	343.721,19	389.848,58	442.166,26	501.504,97	568.806,94	645.140,83	731.718,73
Capital ganado										
Intereses ganados										
Préstamos										
Total Ingresos de Efectivo	301.000,00	267.194,20	303.051,66	343.721,19	389.848,58	442.166,26	501.504,97	568.806,94	645.140,83	731.718,73
SALIDAS DE EFECTIVO										
Gastos Operativos	155.212,78	151.155,55	160.758,98	170.976,01	181.846,06	193.411,12	205.715,88	218.807,93	232.737,95	247.559,88
Gastos Administrativos	73.369,38	77.771,54	82.437,84	87.384,11	92.627,15	98.184,78	104.075,87	110.320,42	116.939,65	123.956,02
Costo del capital	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pago de impuestos	0,00	16.907,26	8.369,58	13.766,51	20.143,07	27.646,64	37.642,59	46.230,05	58.221,39	72.167,56
Total Salidas de Efectivo en Operacion	228.582,16	245.834,35	251.566,39	272.126,62	294.616,28	319.242,54	347.434,34	375.358,41	407.898,99	443.683,46
Pago Capital de préstamos										
Inversiones	23.944,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	33.965,02	0,00	0,00	0,00
Total Salidas de Efectivo	252.526,16	245.834,35	251.566,39	272.126,62	294.616,28	319.242,54	381.399,36	375.358,41	407.898,99	443.683,46
Balance de efectivo al final del año	149.473,84	169.833,69	221.318,96	292.913,53	366.145,83	511.069,55	631.175,16	824.623,69	1.061.865,53	1.349.900,00

Perdidas y Ganancias										
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Pérdidas y Ganancias										
Ingresos	301.000,00	267.194,20	303.051,66	343.721,19	389.848,58	442.166,26	501.504,97	568.806,94	645.140,83	731.718,73
Costos Operacionales	155.212,78	151.155,55	160.758,98	170.976,01	181.846,06	193.411,12	205.715,88	218.807,93	232.737,95	247.559,88
Margen Bruto	145.787,22	116.038,65	142.292,68	172.745,19	208.002,52	248.755,14	295.789,09	349.999,00	412.402,88	484.158,85
Gastos Administrativos	73.369,38	77.771,54	82.437,84	87.384,11	92.627,15	98.184,78	104.075,87	110.320,42	116.939,65	123.956,02
Depreciación	4.788,80	4.788,80	4.788,80	4.788,80	4.788,80	0,00	6.793,00	6.793,00	6.793,00	6.793,00
EBIT	67.629,04	33.478,31	55.066,05	80.572,28	110.586,57	150.570,36	184.920,22	232.885,58	288.670,23	353.409,82
Intereses	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Impuestos	16.907,26	8.369,58	13.766,51	20.143,07	27.646,64	37.642,59	46.230,05	58.221,39	72.167,56	88.352,46
Margen Neto	50.721,78	25.108,73	41.299,53	60.429,21	82.939,93	112.927,77	138.690,16	174.664,18	216.502,67	265.057,37

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Valor Presente del Negocio										
VALOR PRESENTE DEL NEGOCIO										
Inversiones en Equipamiento	19.155,20	14.366,40	9.577,60	4.788,80	0,00	0,00	27.172,02	20.379,01	13.586,01	6.793,00
Capital al inicio del año	100.000,00	150.721,78	175.830,51	217.130,05	277.559,26	360.499,19	473.426,96	612.117,12	786.781,31	1.003.283,98
Margen Neto año anterior		50.721,78	25.108,73	41.299,53	60.429,21	82.939,93	112.927,77	138.690,16	174.664,18	216.502,67
Margen Neto éste año	50.721,78	25.108,73	41.299,53	60.429,21	82.939,93	112.927,77	138.690,16	174.664,18	216.502,67	265.057,37
Retorno en nuevas inversiones		11.173,87	14.366,40	9.577,60	4.788,80	1.596,27	9.057,34	15.850,34	20.379,01	13.586,01
Valor del negocio en el mercado	150.721,78	237.728,18	258.605,18	328.438,40	425.717,20	557.983,15	734.102,23	941.321,82	1.198.327,18	1.498.430,03

TASA INTERNA DE RETORNO					50,53%
VALOR ACTUAL NETO AL	10,00%				411.164
RELACION BENEFICIO COSTO					1,35

ESCENARIO OPTIMISTA

Demografía

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
DEMOGRAFÍA										
EMPRESAS TOTAL	70000	71400	72828	74285	75770	77286	78831	80408	82016	83656
Empresas sobre los 12' (ventas)	700	714	728	743	758	773	788	804	820	837

Marketing & Sales											
	UNITARIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Cientes Mercado											
Empresas sobre 12' en ventas		700	714	728	743	758	773	788	804	820	837
Mercado Target		700	700	700	700	700	700	700	700	700	700
Penetracion del mercado		1,50%	1,61%	1,72%	1,84%	1,97%	2,10%	2,25%	2,41%	2,58%	2,76%
ARPU											
Inversión en investigación de mercados		2000000	2000000	2000000	2000000	2000000	2000000	2000000	2000000	2000000	2000000
CLIENTES											
Servicios de Consultoría		11	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Sistemas de Geomarketing		11	11	12	13	14	15	16	17	18	19
GIS Corporativo		11	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Asesoría Postventa		11	11	12	13	14	15	16	17	18	19
PRECIOS UNITARIOS											
Servicios de Consultoría		25000,00	26500,00	28090,00	29775,40	31561,92	33455,64	35462,98	37590,76	39846,20	42236,97
Sistemas de Geomarketing		5000,00	5300,00	5618,00	5955,08	6312,38	6691,13	7092,60	7518,15	7969,24	8447,39
GIS Corporativo		10000,00	10600,00	11236,00	11910,16	12624,77	13382,26	14185,19	15036,30	15938,48	16894,79
Asesoría Postventa		3000,00	3180,00	3370,80	3573,05	3787,43	4014,68	4255,56	4510,89	4781,54	5068,44
INGRESOS											
Servicios de Consultoría		451500	400791	454577	515582	584773	663249	752257	853210	967711	1097578
Sistemas de Geomarketing		262500	297728	337683	383000	434398	492694	558814	633807	718864	815335
GIS Corporativo		52500	59546	67537	76600	86880	98539	111763	126761	143773	163067
Asesoría Postventa		105000	7791	8837	10022	11367	12893	14623	16586	18811	21336
		31500	35727	40522	45960	52128	59123	67058	76057	86264	97840

	CapEx									
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
TOTAL INVERSIONES	23944,00						33965,02			
GPS	9000,00						12766,67			
Muebles y Equipos de oficina	7144,00						10133,90			
Equipos de computación	7800,00						11064,45			
Depreciación										
GPS		1800,00	1800,00	1800,00	1800,00	1800,00		2553,33	2553,33	2553,33
Muebles y Equipos de oficina		1426,80	1426,80	1426,80	1426,80	1426,80		2026,78	2026,78	2026,78
Equipos de computación		1560,00	1560,00	1560,00	1560,00	1560,00		2212,89	2212,89	2212,89
TOTAL DEPRECIACIONES		4786,80	4786,80	4786,80	4786,80	4786,80		6793,00	6793,00	6793,00
		23944,00	19155,20	14366,40	9577,60	4788,80		33965,02	27172,02	20379,01
		4786,80	4786,80	4786,80	4786,80	4786,80		6793,00	6793,00	6793,00
VALOR RESIDUAL		19155,20	14366,40	9577,60	4786,80	0,00		27172,02	20379,01	13586,01

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
	OpEx											
	UNITARIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	
TOTAL		186712,78	177860,55	189333,33	201550,56	214560,83	226415,92	243171,02	258884,94	275620,34	293444,04	
COSTOS INDIRECTOS		94500,00	80115,00	85723,05	91723,66	98144,32	105014,42	112365,43	120231,01	128647,18	137652,49	
Servicios de Consultoría	5000,00	52500,00	56175,00	60107,25	64314,76	68816,79	73633,97	78786,34	84303,53	90204,77	96519,11	
Sistemas de Geomarketing	1000,00	10500,00	11235,00	12021,45	12862,95	13763,36	14726,79	15757,67	16860,71	18040,95	19303,82	
GIS Corporativo	2000,00	21000,00	1470,00	1572,90	1683,00	1800,81	1926,87	2061,75	2206,07	2360,50	2525,73	
Asesoría Postventa	1000,00	10500,00	11235,00	12021,45	12862,95	13763,36	14726,79	15757,67	16860,71	18040,95	19303,82	
COSTOS DIRECTOS		92212,78	97745,55	103610,28	109826,90	116416,51	123401,50	130805,59	138653,93	146973,16	155791,55	
PERSONAL DEL PRODUCTO	9,00	92212,78	97745,55	103610,28	109826,90	116416,51	123401,50	130805,59	138653,93	146973,16	155791,55	
VENTAS												
Servicios de Consultoría			11	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Sistemas de Geomarketing			11	11	12	13	14	15	16	17	18	19
GIS Corporativo			11	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Asesoría Postventa			11	11	12	13	14	15	16	17	18	19

Gastos Administrativos											
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	
Gastos Administrativos	73369,38	77771,54	82437,84	87384,11	92627,15	98184,78	104075,87	110320,42	116939,65	123956,02	
Sueldos	63469,38	67277,54	71314,20	75593,05	80128,63	84936,35	90032,53	95434,48	101160,55	107230,18	
Arriendo	7200,00	7632,00	8089,92	8575,32	9089,83	9635,22	10213,34	10826,14	11475,71	12164,25	
servicios Básicos	1200,00	1272,00	1348,32	1429,22	1514,97	1605,87	1702,22	1804,36	1912,62	2027,37	
Seguros	500,00	530,00	561,80	595,51	631,24	669,11	709,26	751,82	796,92	844,74	
Mantenimiento	1000,00	1060,00	1123,60	1191,02	1262,48	1338,23	1418,52	1503,63	1593,85	1689,48	

CashFlow										
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Efectivo al inicio del periodo	100.000,00	267.473,84	365.975,79	513.689,52	695.832,26	917.952,56	1.186.402,23	1.473.285,80	1.857.736,26	2.313.584,50
INGRESOS DE EFECTIVO										
Ingresos operativos	451.500,00	400.791,30	454.577,49	515.581,79	584.772,87	663.249,39	752.257,46	853.210,41	967.711,24	1.097.578,09
Capital ganado										
Intereses ganados										
Préstamos										
Total Ingresos de Efectivo	451.500,00	400.791,30	454.577,49	515.581,79	584.772,87	663.249,39	752.257,46	853.210,41	967.711,24	1.097.578,09
SALIDAS DE EFECTIVO										
Gastos Operativos	186.712,78	177.860,55	189.333,33	201.550,56	214.560,83	228.415,92	243.171,02	258.884,94	275.620,34	293.444,04
Gastos Administrativos	73.369,38	77.771,54	82.437,84	87.384,11	92.627,15	98.184,78	104.075,87	110.320,42	116.939,65	123.956,02
Costo del capital	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pago de Impuestos	0,00	46.657,26	35.092,60	44.504,38	55.464,58	68.199,02	84.162,17	99.554,39	119.303,01	142.089,56
Total Salidas de Efectivo en Operaciones	260.082,16	302.289,35	306.863,77	333.439,05	362.652,56	394.799,73	431.409,06	468.759,75	511.863,00	559.489,62
Pago Capital de préstamos										
Inversiones	23.944,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	33.965,02	0,00	0,00	0,00
Total Salidas de Efectivo	284.026,16	302.289,35	306.863,77	333.439,05	362.652,56	394.799,73	465.374,08	468.759,75	511.863,00	559.489,62
Balance de efectivo al final del año	267.473,84	365.975,79	513.689,52	695.832,26	917.952,56	1.186.402,23	1.473.285,80	1.857.736,26	2.313.584,50	2.851.672,97

Estado de Perdidas y Ganancias

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Pérdidas y Ganancias										
Ingresos	451.500,00	400.791,30	454.577,49	515.581,79	584.772,87	663.249,39	752.257,46	853.210,41	967.711,24	1.097.578,09
Costos Operacionales	186.712,78	177.860,55	189.333,33	201.550,56	214.560,83	228.415,92	243.171,02	258.884,94	275.620,34	293.444,04
Margen Bruto	264.787,22	222.930,75	265.244,16	314.031,23	370.212,04	434.833,46	509.086,43	594.325,47	692.090,90	804.134,05
Gastos Administrativos	73.369,38	77.771,54	82.437,84	87.384,11	92.627,15	98.184,78	104.075,87	110.320,42	116.939,65	123.956,02
Depreciación	4.788,80	4.788,80	4.788,80	4.788,80	4.788,80	0,00	6.793,00	6.793,00	6.793,00	6.793,00
EBIT	186.629,04	140.370,41	178.017,53	221.858,33	272.796,09	336.648,68	398.217,56	477.212,04	568.358,25	673.385,03
Intereses	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Impuestos	46.657,26	35.092,60	44.504,38	55.464,58	68.199,02	84.162,17	99.554,39	119.303,01	142.089,56	168.346,26
Margen Neto	139.971,78	105.277,81	133.513,15	166.393,74	204.597,06	252.486,51	298.663,17	357.909,03	426.268,69	505.038,77

	Valor Presente del Negocio									
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
VALOR PRESENTE DEL NEGOCIO										
Inversiones en Equipamiento	19.155,20	14.366,40	9.577,60	4.788,80	0,00	0,00	27.172,02	20.379,01	13.586,01	6.793,00
Capital al inicio del año	100.000,00	239.971,78	345.249,59	478.762,73	645.156,48	849.753,54	1.102.240,06	1.400.903,23	1.758.812,26	2.185.080,94
Margen Neto año anterior		139.971,78	105.277,81	133.513,15	166.393,74	204.597,06	252.486,51	298.663,17	357.909,03	426.268,69
Margen Neto éste año	139.971,78	105.277,81	133.513,15	166.393,74	204.597,06	252.486,51	298.663,17	357.909,03	426.268,69	505.038,77
Retorno en nuevas inversiones		11.173,87	14.366,40	9.577,60	4.788,80	1.596,27	9.057,34	15.850,34	20.379,01	13.586,01
Valor del negocio en el mercado	239.971,78	496.395,23	598.408,94	788.247,22	1.020.936,08	1.308.433,39	1.862.447,08	2.073.325,77	2.583.388,99	3.129.974,41

TASA INTERNA DE RETORNO	114.27%
VALOR ACTUAL NETO AI	10.00%
RELACION BENEFICIO COSTO	1.60

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y ANEXOS

CONCLUSIONES

- Los sistemas de información geográficos son precisos y de gran utilidad para el reconocimiento de mercados.
- La gran parte de los procesos de la cadena de valor pueden ser monitoreados desde sistemas de información geográficos.
- Se ha demostrado que una empresa que de servicios de GEO-marketing es rentable y existen un gran mercado potencial que necesita de estos servicios.
- Existe la oportunidad para tener un segmento de mercado en el mercado de servicios en GEO-Marketing.
- Es una herramienta que puede ser utilizada por nuevos inversores que deseen establecer nuevos negocios en el Ecuador.
- En un escenario no óptimo o moderado el equipo gerencial debe tener respuesta rápida a las acciones venideras, es decir flexibilidad y sobre todo creatividad para eliminar la adversidad, con apoyo a un liderazgo de parte de el gerente general, las decisiones deben ser efectivas.

ANEXOS

Anexo 1

Esquema de entrevistas a profundidad realizada a los potenciales clientes

1. ¿Qué piensas sobre el nivel de las investigaciones de mercado que se ofrecen en el Ecuador?
2. ¿Cómo crees que podrían sofisticar su oferta de productos las empresas que realizan investigaciones comerciales en el país?
3. Una vez visto el demo del producto que acabo de enseñarte, ¿qué piensas de una empresa dedicada a la comercialización de este tipo de aplicaciones?
4. ¿Cuánto estaría dispuesta a pagar tu empresa por este tipo de aplicaciones?

2. ¿Cuál o cuáles de los siguientes aspectos le atraen de los Servicios de GIS Consulting Services?

- Simplicidad
- Facilidad de uso
- Diseño
- Que es nuevo
- Precio
- Que es necesario
- Está de moda
- Ninguno de los anteriores
- Otro (Por favor especifique):

3. ¿Dónde le gustaría poder contratar y/o utilizar estos servicios?

- En sus locales y oficinas
- Oficinas de la consultora
- Internet
- Otro (Por favor especifique):

4. ¿A través de que medio o medios le gustaría recibir información sobre los servicios?

- Anuncios en prensa o revista
- Correo ordinario
- Teléfono
- Televisión
- Radio

Internet

Otro (Por favor especifique):

Preguntas sobre los posibles puntos débiles de los servicios

5. Por favor, díganos cuál o cuáles son sus razones por las que no le atrae el servicio

No lo necesito

Es aburrido

Es complicado

Es innecesario

Precio excesivo

Otro (Por favor especifique):

Preguntas sobre la intención de uso de los servicios

¿Utilizaría este servicio?

Sí, en cuanto estuviese en el mercado

Sí, pero dejaría pasar un tiempo

Puede que lo use o puede que no

No, no creo que lo use

No, no lo usaría

¿Con que frecuencia lo utilizaría?

- Mensual
- Trimestral
- Semestral
- Anual
- Mas de un año

7. ¿Contrataría este servicio si tuviese un precio de 25000 dólares americanos?

- Muy probablemente
- Probablemente
- Es poco probable
- No es nada probable
- No lo sé

8. Este servicio lo proporciona GIS Consulting Services ¿Saberlo lo hace más, o menos interesante?

- Más interesante
- Menos interesante
- Ni más ni menos interesante
- No lo sé

Comentarios al servicio

¿Tiene algún comentario o sugerencia sobre este servicio que quiera decirnos?



Información personal y empresarial

10. ¿Podría decirnos su sexo?

Hombre Mujer

11. ¿Y su edad?

Elja una

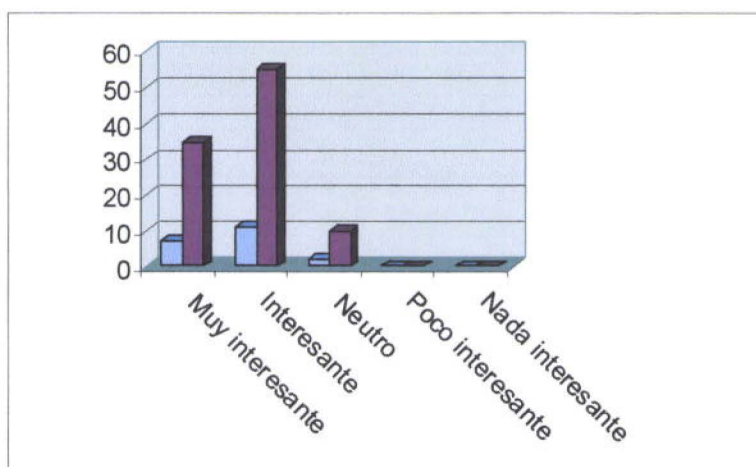
12. ¿Cuál es el sector industrial a la su empresa pertenece?

13. ¿Cuál es su cargo dentro de la empresa?

RESULTADOS DE LA ENCUESTA

1. ¿Qué opinión le merece el nombre GIS Consulting Services?

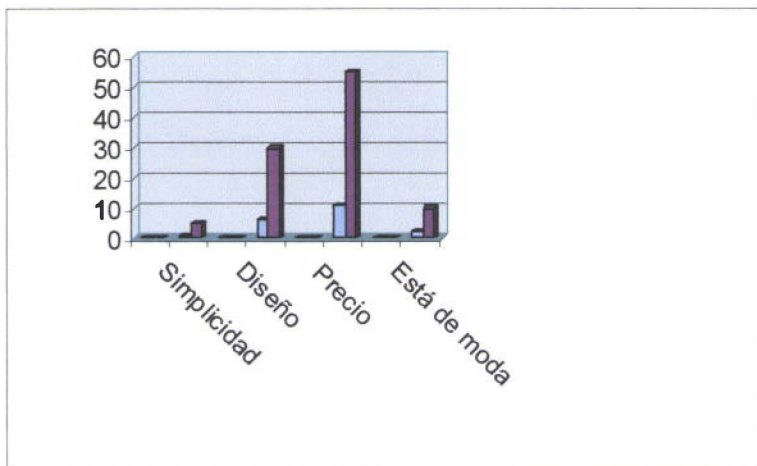
Muy interesante	7	35 %
Interesante	11	55 %
Neutro	2	10 %
Poco interesante	0	0 %
Nada interesante	0	0 %
		100 %



2. ¿Cuál o cuáles de los siguientes aspectos le atraen de los Servicios de GIS Consulting Services?

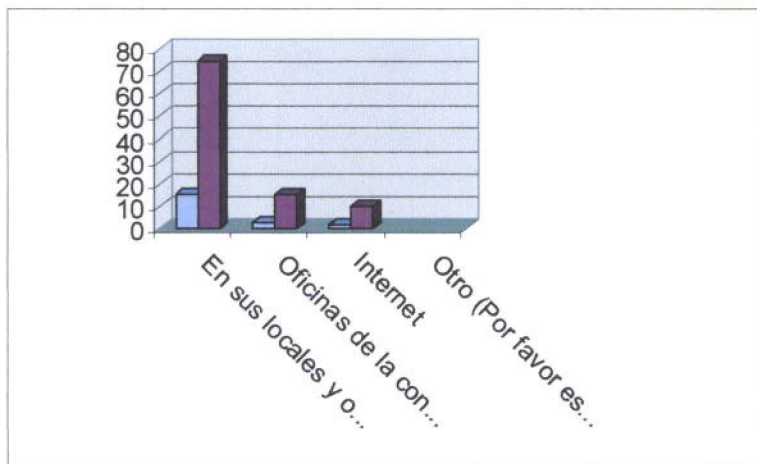
Simplicidad	0	0 %
Facilidad de uso	1	5 %
Diseño	0	0 %

Que es nuevo	6	30 %
Precio	0	0 %
Que es necesario	11	55 %
Está de moda	0	0 %
Ninguno de los anteriores	2	10 %
		100 %



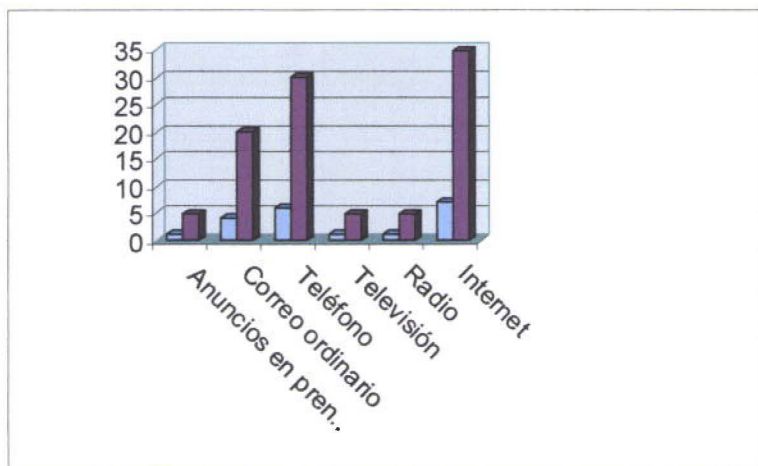
3. ¿Dónde le gustaría poder contratar y/o utilizar estos servicios?

En sus locales y oficinas	15	75 %
Oficinas de la consultora	3	15 %
Internet	2	10 %
Otro (Por favor especifique):		100 %



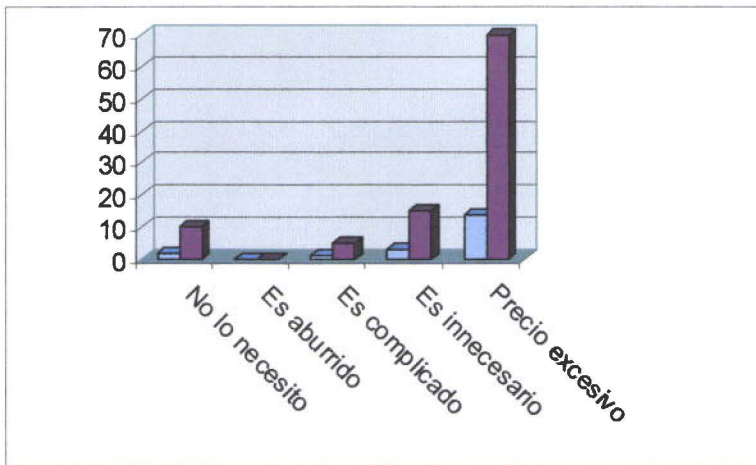
4. ¿A través de que medio o medios le gustaría recibir información sobre los servicios?

Anuncios en prensa o revista	1	5 %
Correo ordinario	4	20 %
Teléfono	6	30 %
Televisión	1	5 %
Radio	1	5 %
Internet	7	35 %
		100 %



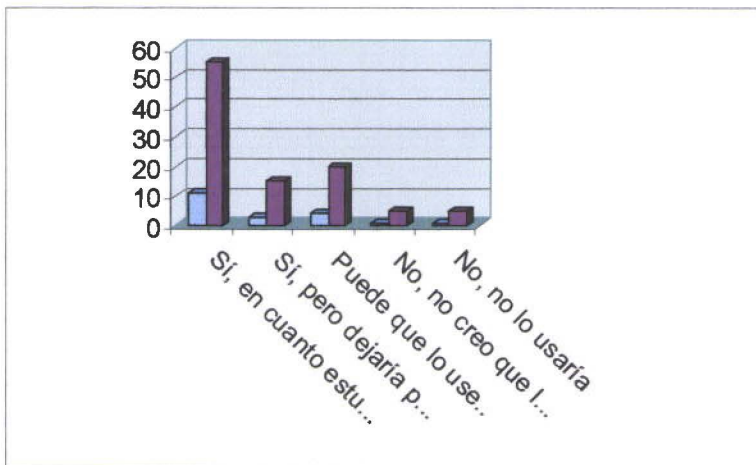
5. Por favor, díganos cuál o cuáles son sus razones por las que no le atrae el servicio

No lo necesito	2	10 %
Es aburrido	0	0 %
Es complicado	1	5 %
Es innecesario	3	15 %
Precio excesivo	14	70 %
		100 %



6. ¿Utilizaría este servicio?

Sí, en cuanto estuviese en el mercado	11	55 %
Sí, pero dejaría pasar un tiempo	3	15 %
Puede que lo use o puede que no	4	20 %
No, no creo que lo use	1	5 %
No, no lo usaría	1	5 %
		100 %



7. ¿Con que frecuencia lo utilizaría?

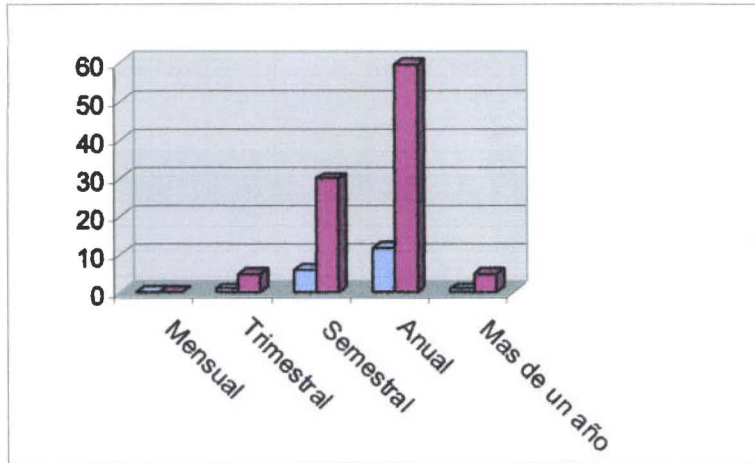
Mensual	0	0 %
Trimestral	1	5 %
Semestral	6	30 %
Anual	12	60 %

Mas de un año

1

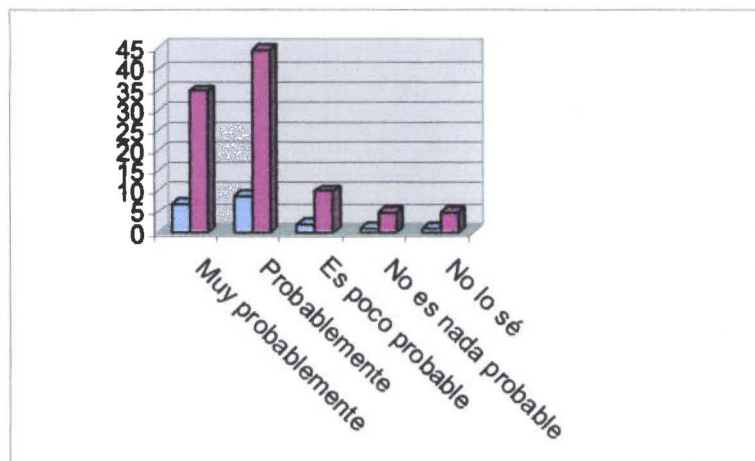
5 %

100 %



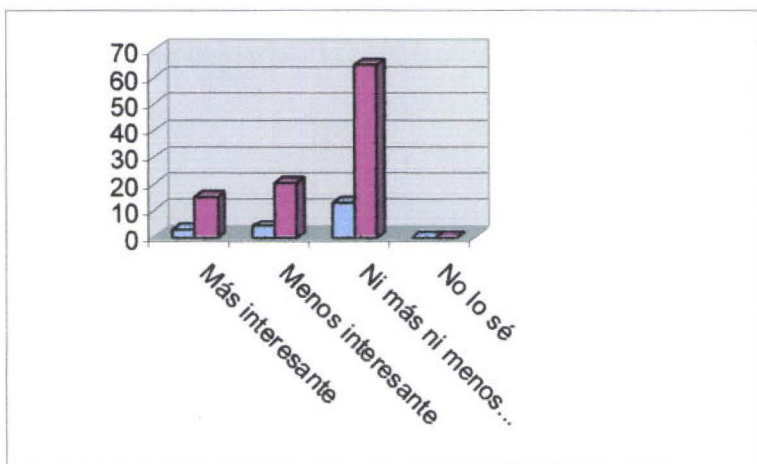
8. ¿Contrataría este servicio si tuviese un precio de 25000 dólares americanos?

Muy probablemente	7	35 %
Probablemente	9	45 %
Es poco probable	2	10 %
No es nada probable	1	5 %
No lo sé	1	5 %
		100 %



9. Este servicio lo proporciona GIS Consulting Services ¿Saberlo lo hace más, o menos interesante?

Más interesante	3	15 %
Menos interesante	4	20 %
Ni más ni menos interesante	13	65 %
No lo sé	0	0 %
		100 %



BIBLIOGRAFIA

- FAULKNER, D.; BOWMAN, C. (1995), *The Essence of Competitive Strategy*, Prentice-Hall, Hertfordshire.
- BOWMAN, C. (1992), <<Charting Competitive Strategy>>, en D. FAULKNER y G. JOHNSON (eds.), *The Challenge of Strategic Management*, Kogan Page, Londres
- BOWMAN, C.; FAULKNER, D. (1997), *Competitive and Corporate Strategy*, Irwin, Londres
- HILL, Charles; ADMINISTRACION ESTRATEGICA; Editorial Mc Graw Hill; Año 1999;
- *Managing Differences: The Central Challenge of Global Strategy*, by Pankaj Ghemawat
- CHASCO, C. (1997), «Modelos de determinación de áreas de mercado del comercio al por menor». Tesina. Facultad de CC. Económicas y Empresariales, Universidad Autónoma de Madrid.
- CHASCO, C. (2003), «Econometría espacial aplicada a la predicción-extrapolación de datos microterritoriales».
- ESTEBAN, A. (1996), «Principios de marketing». ESIC Editorial. Pozuelo de Alarcón (Madrid).
- GARCÍA, J. (1997), «Geomarketing. Los sistemas de información geográfica aplicados a la planificación comercial».
- ISARD, W. (1956), «Location and Space Economy», John Wiley, Nueva York.
- KRUGMAN, P. (1992), «Geografía y comercio». Antoni Bosch Editor. Barcelona.
- LATOUR, P. y J. LE FLOC'H (2001), «Géomarketing: Principes, méthodes et applications». Éditions 'Organisation.
- MAPINFO (1995), «MapInfo Professional. Guía del usuario». MapInfo Corporation, Nueva York.

- MORENO, A. (2001), «La geografía de los servicios aplicada al marketing como tema de estudio».
- PONSARD, C. (1958), «Histoire des Théories économiques spatiales». Études et Mémoires. Centre d'Études Économiques. Paris.
- Internet
- Ayudas de SQL Server 2005
- Ayudas de Power Designer 11
- Ayudas de ARC GIS 9.1
- Ayudas de Spring GIS 4.3.2