

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**Colegio de Posgrados**

**Servicios de Asistencia y Trámites para Ejecutivos a través de  
Smartphones**

**Mariana Dayhanara Cevallos Maya  
María Fernanda Herrera León**

**Tesis de grado presentada como requisito  
para la obtención del título de Máster en Administración de Empresas**

**Quito, noviembre 2013**

**Universidad San Francisco de Quito**

**Colegio de Posgrados**

**HOJA DE APROBACION DE TESIS**

**Servicios de Asistencia y Trámites para Ejecutivos a través de Smartphones**

**Mariana Dayhanara Cevallos Maya**  
**María Fernanda Herrera León**

Néstor Jaramillo, Dr.  
Director de Tesis

.....

Fabrizio Noboa S., PhD.  
Director de la Maestría en Administración  
de Empresas y Miembro del Comité de Tesis

.....

Matías Santana, PhD.  
Miembro del Comité de Tesis

.....

Magdalena Barreiro, PhD.  
Decana del Colegio de Administración.

.....

Víctor Viteri, PhD.  
Decano del Colegio de Posgrados

.....

Quito, noviembre 2013

## © DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certificamos que hemos leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estamos de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizamos a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma: \_\_\_\_\_

Nombre: Mariana Dayhanara Cevallos Maya

C. I.: 170756376-1

Fecha: Noviembre del 2013

Firma: \_\_\_\_\_

Nombre: María Fernanda Herrera León

C. I.: 180368011-3

Fecha: Noviembre del 2013

## **DEDICATORIA**

A nuestros familiares, especialmente a nuestros queridos Padres.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por su divina providencia en todo momento de nuestra maestría.

A nuestros queridos familiares por su apoyo incondicional para el postgrado.

A la USFQ por darnos la gran oportunidad de seguir el MBA.

## RESUMEN

“Don Mandado” es el nombre elegido para la empresa de servicios de asistencia y trámites que entrará en funcionamiento en el año 2014; dicho nombre es figurativo dando la idea de que la nueva empresa estará al servicio de los ejecutivos; guarda la connotación de un servidor de categoría como se merece nuestro mercado meta. El producto a venderse es paquetes de asistencia y trámites, a través de Smartphones. El servicio apuesta a los ejecutivos de la ciudad de Quito que laboran y/o residen en la zona norte, comprendidos entre 25 y 49 años de edad, mismos que se ubican en un nivel socio económico medio y medio alto. A ellos se dedica la frase: “con Don Mandado no más pérdidas de tiempo ni colas interminables”, misma que se manejará para lograr posicionamiento y desplegar una publicidad convincente al grupo de ejecutivos arriba caracterizados. Un equipo de vendedores capacitados “puerta a puerta” ofertará el producto a los potenciales consumidores considerando que el contacto empresa-ejecutivo será fácil e inmediato al utilizar la aplicación en su celular inteligente. Se garantiza un servicio ágil, oportuno y eficiente. Se estima que las ventas, en el primer año de funcionamiento, llegarán a un monto de \$385,420. Los análisis llevan al convencimiento de que la oportunidad del negocio es real, válida y sostenible. El slogan acuñado es “Don Mandado lo hace rápido, lo hace por ti”. Insight: “¿A quién puedo pagar para que lo hagan por mí?”

*Términos clave:* Paquetes de servicios y trámites, ejecutivos, smartphones, contacto empresa-ejecutivo, oportunidad de negocio.

## ABSTRACT

"Don Mandado" is the name chosen for the company dedicated to offer paperwork assistance services, planned to be operational in 2014. This name is figurative because it gives the idea of serving or assisting company executives; besides it keeps the connotation of a high category server as our target market client deserves. The product entails commercial packages of paperwork assistance offered and checked through Smartphones apps. The suggested service targets 25 to 49 years old company executives living in Quito, who work and/or reside in the north area, coming from middle to upper socioeconomic level class. We dedicate them our refrain: "With Don Mandado, no more wasted time in endless lines". This catchphrase pretends to achieve the required business positioning in the market and to catch up the attention of our target clients. A trained "door to door" sales team will offer the product to potential customers, outlining the benefits of a new way to overmatch their requirements, having an easy and immediate contact (company – executive) through the use of an app on their own Smartphones. This strategy ensures a flexible, timely and efficient communication between our company and the clients. It is estimated that sales in the first year of operation will reach a total of \$385.420. According to the figures, it is possible to conclude that this business opportunity is real, valid and sustainable. The slogan of the company is "Don Mandado does it fast, and do it for me".  
Insight: "To whom may I pay to do it for me?"

*Key words:* Commercial packages of paperwork assistance, company executives, Smartphones, immediate contact company-executive, business opportunity.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>Resumen .....</b>	<b>6</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>7</b>
<b>Tabla de Contenido .....</b>	<b>8</b>
<b>Tablas .....</b>	<b>11</b>
<b>Figuras.....</b>	<b>12</b>
<b>Capítulo 1. Análisis del Macro Entorno.....</b>	<b>13</b>
<b>Tendencias del Macro Entorno .....</b>	<b>13</b>
Tabla1 .....	13
Tendencia Ingreso Per Cápita Anual en Ecuador .....	13
<b>Fuerzas Sectoriales .....</b>	<b>16</b>
<b>Análisis de la Competencia .....</b>	<b>17</b>
<b>Capítulo 2. Oportunidad de Negocio .....</b>	<b>20</b>
<b>Diseño de la Investigación de Mercado .....</b>	<b>20</b>
<b>Objetivo de la investigación de mercado.....</b>	<b>21</b>
<b>Segmentación del Mercado Meta .....</b>	<b>21</b>
Tabla 5 .....	21
Segmentación de Mercado meta .....	21
<b>Diseño de la Investigación.....</b>	<b>22</b>
<b>Capítulo 3. Definición Estratégica .....</b>	<b>26</b>
<b>Estrategia Genérica.....</b>	<b>26</b>
<b>Posicionamiento Estratégico.....</b>	<b>26</b>
<b>Recursos y Capacidades Distintivas.....</b>	<b>28</b>
<b>Organigrama inicial y Equipo de trabajo .....</b>	<b>29</b>
<b>Capítulo 4. Plan Comercial .....</b>	<b>31</b>
<b>Planificación Estratégica de Marketing.....</b>	<b>31</b>
<b>Mix de Marketing.....</b>	<b>32</b>
<b>Producto.....</b>	<b>32</b>
Características del Producto.....	32
Tabla 6 .....	32
Oferta de Paquetes de Introducción .....	32
<b>Precio.....</b>	<b>35</b>
Tabla 7 .....	36
Categorías de Precios según tipos de servicios.....	36
<b>Plaza .....</b>	<b>36</b>
<b>Publicidad.....</b>	<b>36</b>
Tabla 8 .....	37
Copy Strategy para la campaña de publicidad .....	37
<b>Personas.....</b>	<b>38</b>
<b>Procedimientos .....</b>	<b>38</b>
Tabla 9 .....	39
Estrategia del mix de marketing.....	39
<b>Capítulo 5. Plan de Operaciones.....</b>	<b>40</b>
<b>Estrategia de Operaciones.....</b>	<b>40</b>
Tabla 10.....	42
Operaciones respecto al grado de contacto del sistema de servicio .....	42
<b>Matriz Proceso-Producto.....</b>	<b>42</b>

Caracterización de los Flujos de Proceso.....	43
Gestión de la Calidad .....	45
<b>Capítulo 6. Evaluación Financiera .....</b>	<b>47</b>
<b>Horizonte Temporal del Plan de Negocio .....</b>	<b>47</b>
<b>Pronóstico de Ventas.....</b>	<b>48</b>
Tabla11.....	48
Sistema del Servicio.....	48
Tabla12.....	49
Variables para simulación de Pronóstico de Ventas.....	49
<b>Costeo del Servicio .....</b>	<b>49</b>
<b>Figura Legal para operar Plan de Negocio.....</b>	<b>50</b>
Tabla13.....	51
Inversión Inicial .....	51
<b>Proyección de Estados Financieros.....</b>	<b>52</b>
<b>VAN .....</b>	<b>53</b>
<b>Análisis de Sensibilidad .....</b>	<b>54</b>
Tabla14.....	56
Resultados Análisis de sensibilidad.....	56
<b>Punto de Equilibrio.....</b>	<b>57</b>
<b>Análisis de Opciones.....</b>	<b>58</b>
Tabla15.....	59
Matriz de Probabilidad de Impacto .....	59
Tabla16.....	60
Matriz de Riesgos .....	60
<b>Recomendaciones para el manejo financiero del proyecto .....</b>	<b>60</b>
<b>Conclusiones.....</b>	<b>60</b>
<b>Apéndice A. Análisis de las Fuerzas Competitivas del Sector .....</b>	<b>61</b>
Tabla 2. ....	61
Perfil de los Competidores .....	61
Tabla 3. ....	63
Servicios Sustitutos .....	63
Tabla 4. ....	64
Comisión Sectorial No. 19 “Actividades tipo Servicios” .....	64
<b>Apéndice B. Encuesta para el análisis de la competencia en la web .....</b>	<b>65</b>
<b>Apéndice C. Formato del Cuestionario.....</b>	<b>66</b>
<b>Apéndice D. Resultados del análisis cuantitativo .....</b>	<b>68</b>
<b>Apéndice E. Definición de roles y funciones .....</b>	<b>71</b>
<b>Apéndice F. Hojas de Vida.....</b>	<b>73</b>
<b>Apéndice G. Procedimiento.....</b>	<b>79</b>
<b>Apéndice H. Diagramas de procesos del negocio .....</b>	<b>80</b>
<b>Apéndice I. Tabla de amortización de la obligación bancaria a largo .....</b>	<b>86</b>
<b>Apéndice J. Balance de Situación Inicial.....</b>	<b>87</b>
<b>Apéndice K. Presupuestos de Ventas y Gastos .....</b>	<b>88</b>
<b>Apéndice L. Estados financieros proyectados.....</b>	<b>90</b>
<b>Apéndice M. Flujo de Caja.....</b>	<b>91</b>

**Referencias ..... 92**

## TABLAS

<b>Tabla 1</b> .....	<b>13</b>
<b>Tendencia Ingreso Per Cápita Anual en Ecuador</b> .....	<b>13</b>
<b>Tabla 5</b> .....	<b>21</b>
<b>Segmentación de Mercado meta</b> .....	<b>21</b>
<b>Tabla 6</b> .....	<b>32</b>
<b>Oferta de Paquetes de Introducción</b> .....	<b>32</b>
<b>Tabla 7</b> .....	<b>36</b>
<b>Categorías de Precios según tipos de servicios</b> .....	<b>36</b>
<b>Tabla 8</b> .....	<b>37</b>
<b>Copy Strategy para la campaña de publicidad</b> .....	<b>37</b>
<b>Tabla 9</b> .....	<b>39</b>
<b>Estrategia del mix de marketing</b> .....	<b>39</b>
<b>Tabla 10</b> .....	<b>42</b>
<b>Operaciones respecto al grado de contacto del sistema de servicio</b> .....	<b>42</b>
<b>Tabla 11</b> .....	<b>48</b>
<b>Sistema del Servicio</b> .....	<b>48</b>
<b>Tabla 12</b> .....	<b>49</b>
<b>Variables para simulación de Pronóstico de Ventas</b> .....	<b>49</b>
<b>Tabla 13</b> .....	<b>51</b>
<b>Inversión Inicial</b> .....	<b>51</b>
<b>Tabla 14</b> .....	<b>56</b>
<b>Resultados Análisis de sensibilidad</b> .....	<b>56</b>
<b>Tabla 15</b> .....	<b>59</b>
<b>Matriz de Probabilidad de Impacto</b> .....	<b>59</b>
<b>Tabla 16</b> .....	<b>60</b>
<b>Matriz de Riesgos</b> .....	<b>60</b>
<b>Tabla 2</b> .....	<b>61</b>
<b>Perfil de los Competidores</b> .....	<b>61</b>
<b>Tabla 3</b> .....	<b>63</b>
<b>Servicios Sustitutos</b> .....	<b>63</b>
<b>Tabla 4</b> .....	<b>64</b>
<b>Comisión Sectorial No. 19 “Actividades tipo Servicios”</b> .....	<b>64</b>

## FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Uso de celulares en Ecuador.....	14
<i>Figura 2.</i> Uso de Smartphone en Ecuador .....	14
<i>Figura 3.</i> Estructura de la PEA urbana del Ecuador .....	15
<i>Figura 4.</i> Cinco Fuerzas de Porter .....	17
<i>Figura 5.</i> Mapa estratégico de competidores en el sector de prestación de servicios de asistencia personal .....	19
<i>Figura 6.</i> Organigrama inicial de la compañía.....	30
<i>Figura 7.</i> Logotipo de "Don Mandado" .....	33
<i>Figura 8.</i> Aplicativo para Smartphones .....	35
<i>Figura 9.</i> Medición, monitoreo y proceso de recuperación del servicio.....	41
<i>Figura 10.</i> Matriz proceso - producto. Según Hayes y Wheelwright.....	43
<i>Figura 11.</i> Cadena de Valor .....	44
<i>Figura 12.</i> Análisis de sensibilidad .....	56
<i>Figura 13.</i> Punto de Equilibrio.....	58

## CAPÍTULO 1. ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

### Tendencias del Macro Entorno

Existen tres tendencias delimitadas en Ecuador y en la ciudad de Quito, que alientan la implementación de un modelo de servicios de asistencia y trámites para ejecutivos, con tiempo diario limitado, a través de Smartphones: a) el incremento del ingreso per cápita de la población; b) el incremento del uso de dispositivos celulares para la comunicación; c) el incremento de la tasa de ocupación de pleno empleo.

Tabla 1

*Tendencia Ingreso Per Cápita Anual en Ecuador*

Año	Ingreso per cápita anual		PIB real	
	USD	Variación	Miles USD	Variación
2006	\$ 1.638	-	\$ 21.962	-
2007	\$ 1.647	0,55%	\$ 22.410	2,04%
2008	\$ 1.741	5,71%	\$ 24.032	7,24%
2009	\$ 1.722	-1,09%	\$ 24.119	0,36%
2010	\$ 1.759	2,15%	\$ 24.938	3,40%
2011	\$ 1.870	6,31%	\$ 26.928	7,98%
Tendencia 2006 al 2011		14,16%		22,61%
Promedio		2,72%		4,20%

Fuente – Elaboración de los autores

Respecto de la primera tendencia señalada, según fuente del Banco Central del Ecuador (BCE), entre los años 2006 y 2011 el ingreso per cápita anual de los ecuatorianos se ha incrementado en un 14,16% manteniendo igual tendencia al alza con el PIB, como se detalla en la tabla 1. En el año 2011 este índice cifraba 1.870 dólares por habitante, un incremento del 6,3% en relación al PIB per cápita del 2010 (\$ 1.759) y que marca una amplia diferencia al índice por habitante del 2006, que era de \$1.638 dólares.

Esta tendencia permite suponer que la población ecuatoriana ha incrementado sus posibilidades económicas de acceder al consumo de bienes y/o servicios: actuales y nuevos.



Figura 1. Uso de celulares en Ecuador

Fuente: Resultados del Censo 2010 de Población y Vivienda.

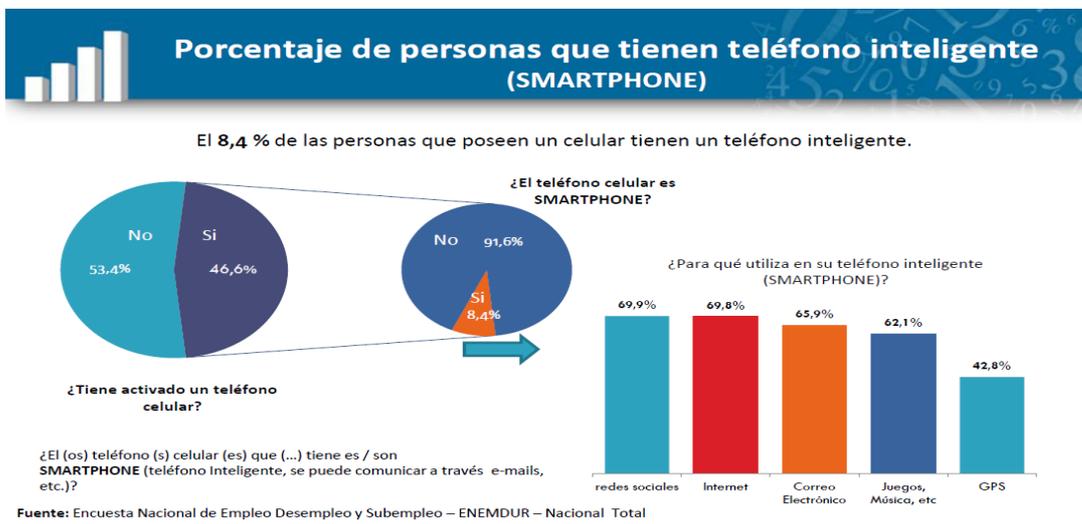


Figura 2. Uso de Smartphone en Ecuador

Fuente: Resultados del Censo 2010 de Población y Vivienda.

En relación a la segunda tendencia, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), en su reporte anual de estadísticas sobre Tecnologías de la Información y

Comunicaciones (Tics 2011), menciona que en el período del 2008 al 2011 la provincia de Pichincha es la de mayor disponibilidad de celulares a nivel nacional con el 55%; de este porcentaje, el 8,4% actualmente usa un Smartphone. Según América economía (2012) se considera que el teléfono celular es el dispositivo tecnológico más importante al que se tiene acceso, no sólo en Ecuador, sino es una tendencia a nivel mundial.

En relación a las figuras 1 y 2, se concluye que los negocios deben introducir el Smartphone como otro medio de comunicación y compra.

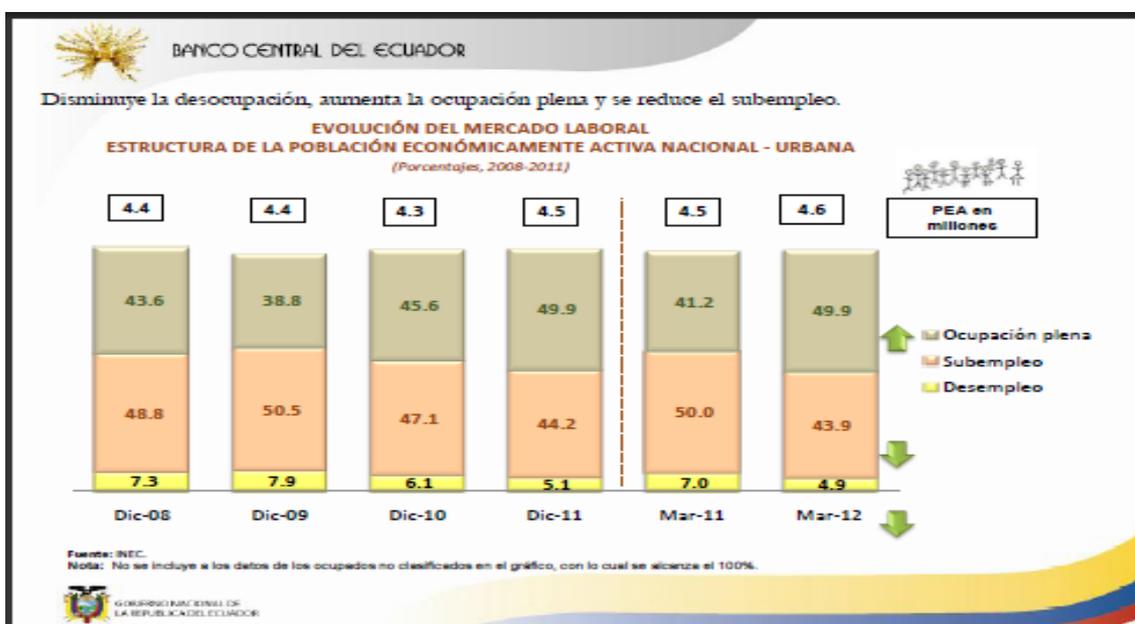


Figura 3. Estructura de la PEA urbana del Ecuador

Fuente: BCE en Presentación Estructural (2012).

A través de la figura 3 se muestra la tercera tendencia, según la cual disminuye la desocupación, aumenta la ocupación plena y se reduce el subempleo a nivel nacional. Esta tendencia vista particularmente en la ciudad de Quito, permite evidenciar que en dicha ciudad se encuentra el más alto porcentaje de estabilidad del mercado laboral en ocupación plena; puesto que se registra un 55,6% en marzo del 2011 y 60% en marzo de 2012 (BCE, 2012). Esta tendencia lleva a suponer que se incrementa el número de ejecutivos bajo relación de dependencia.

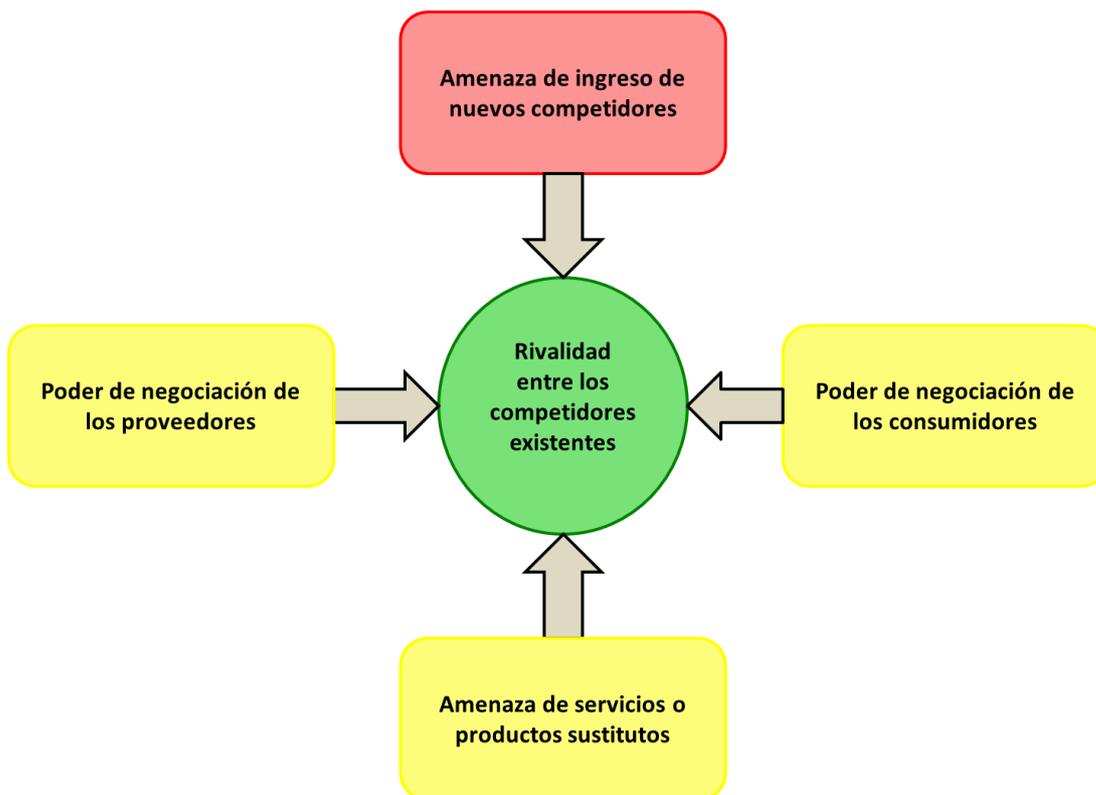
Las tres tendencias analizadas justifican la validez y sostenibilidad de la propuesta de negocio de servicios de asistencia y trámites para ejecutivos a través de un teléfono inteligente.

### **Fuerzas Sectoriales**

En la actualidad, las empresas que producen servicios exceden en gran número a las que producen bienes. Es decir, son más las empresas de servicio que el total de fabricantes, compañías mineras y constructoras, y firmas dedicadas a la agricultura, la explotación forestal y la pesca (Stanton, Etzel y Walker, 2007, p.139).

En la actualidad, los ejecutivos necesitan cumplir con obligaciones, tanto públicas como privadas, que involucran la gestión y el pago de servicios varios; responsabilidades que están directamente afectadas por el limitado tiempo disponible para la ejecución personal de estos trámites. Por esta razón, se estima conveniente la propuesta de un nuevo negocio que ayude a satisfacer dichas necesidades y brinde facilidades a los consumidores.

Con el propósito de establecer la rentabilidad promedio a largo plazo, en el sector de prestación de servicios de asistencia personal, se utilizará el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter. En el Figura 4 se resume el análisis sectorial realizado.



*Figura 4.* Cinco Fuerzas de Porter

**Fuente - Elaborado por los autores**

El análisis de las cinco fuerzas de Porter permite inferir que la tendencia de la rentabilidad promedio a largo plazo, es moderadamente alta en dicho sector. En el apéndice A se explica en detalle este análisis, el cual indica que la rivalidad entre competidores existentes es bastante baja; mientras que el poder de negociación de compradores y proveedores y los sustitutos se presentan en niveles neutros, por tanto se genera mayor rentabilidad al sector.

**Análisis de la Competencia**

Mena (2002) sugiere sintetizar las características de los competidores actuales y potenciales para identificar sus fortalezas y debilidades. Para el efecto se aplicó una encuesta a ejecutivos de diversos sectores socio-económicos: farmacéutica, telecomunicaciones, textil, banca y otros (ver Apéndice B).

Los competidores de servicios de asistencia identificados en la ciudad de Quito son:

- Empresas legalmente constituidas: “Mi asistente”, “Mi mensajero” y “Urban Service”
- Individuos, que a título personal, prestan algunos servicios como consultas legales y servicios contables.
- Mensajeros de empresas.

El análisis previo evidencia que las tres empresas mencionadas no se han dado a conocer suficientemente en el contexto del mercado, lo cual es una debilidad. También se observa que los servicios prestados por los individuos y mensajeros son bastante limitados y no están a disponibilidad de todos los ejecutivos; a la vez se nota que la mayoría de los modelos de servicios y trámites que ofrecen estas empresas e individuos están direccionados al público en general, sin considerar las necesidades particulares.

Los proveedores del sector de servicios de asistencia en Quito, pueden clasificarse según el nivel de confiabilidad y el nivel de cobertura. De acuerdo con afirmaciones emitidas por los encuestados: el nivel de confiabilidad hace referencia principalmente a la calidad y brevedad de ejecución, seguridad, puntualidad de entrega, honradez, confidencialidad y años de experiencia que la empresa puede brindar al mercado. El nivel de cobertura está dado por la variedad de servicios personalizados y alcance geográfico. Ambos niveles son importantes para determinar el perfil del competidor. Mediante el mapa estratégico que consta en la figura 5, a los competidores para este plan de negocios se clasifica de la siguiente manera:



Figura 5. Mapa estratégico de competidores en el sector de prestación de servicios de asistencia personal

**Fuente - Elaborado por los autores**

En conclusión, para que tenga éxito el plan de negocios propuesto, la nueva empresa deberá ubicarse en la ciudad de Quito, correspondiente a un alto nivel de confiabilidad y nivel de cobertura medio, ya que existirá variedad de servicios y el alcance geográfico será limitado.

## **CAPÍTULO 2. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

Cotidianamente los ejecutivos tienen que cumplir múltiples actividades de diversa índole y complejidad. En estas condiciones surgen frecuentemente dificultades por la limitación de tiempo, excesiva carga laboral, permanente competitividad que impone la interdependencia entre empresas, tiempo excesivo de espera para ser atendidos en sus trámites, situaciones que pueden generar frustración, impotencia, estrés y otras consecuencias negativas. Ante los problemas que aquejan a los ejecutivos, éstos tratan de encontrar una alternativa de solución y se preguntan: ¿A quién puedo pagar para que lo hagan por mí?, sin saber que a su disposición estará “Don Mandado lo hace rápido, lo hace por ti”.

Frente a esta realidad que soportan los ejecutivos, los autores de este plan de negocios proponen la implementación de una empresa de servicios de asistencia y trámites para ejecutivos a través de un Smartphone; con lo cual la solución a sus necesidades está mucho más cerca de lo que pudieran imaginarse: se encuentra en un aplicativo de su propio Smartphone.

A fin de viabilizar el plan de negocio se requiere identificar y delimitar el mercado meta de ejecutivos en la ciudad de Quito.

### **Diseño de la Investigación de Mercado**

“La investigación de mercados es un proceso sistemático. Las tareas de este proceso comprenden diseñar métodos para recopilar información, administrar la recolección de información, analizar e interpretar los resultados para comunicarlos a quienes toman las decisiones.” (Hair, 2010, p.4). La fuente primaria estuvo constituida por los ejecutivos que fueron observados, a través de la aplicación de un cuestionario. Las fuentes secundarias están representadas por las entidades que levantaron estadísticas

relacionadas con el Censo de la población ecuatoriana (2010), la PEA según el BCE (2012) y las Tics concretadas en la disponibilidad de smartphones, (INEC, 2011).

### **Objetivo de la investigación de mercado.**

El objetivo es “prever la aceptación de los ejecutivos que laboran en la zona norte de la ciudad de Quito en relación a una nueva empresa que ofertará servicios y trámites a través del Smartphone”.

### **Segmentación del Mercado Meta**

Esta segmentación implica una investigación cuantitativa, misma que según Jaramillo (2010, p.60): es aquella investigación en la que se recogen y analizan datos medibles, sobre variables específicas que se desea conocer para implementarlas o no. En relación a los ejecutivos investigados, se tomaron en cuenta las siguientes variables: demográficas referidas a la edad, socioeconómicas por el ingreso anual, comportamentales en cuanto al uso de Smartphone y geográficas por la zona de mayor ubicación del mercado meta en la ciudad de Quito, según se muestra en la tabla 5.

Tabla 5

#### *Segmentación de Mercado meta*

<b>Variables de segmentación</b>	<b>Censo 2010</b>	<b>2012 Población 2010</b>
Población Quito		2.239.191
<b>Variable Socioeconómica:</b>		
Nivel B: media-alta	11,20%	250.789
Nivel C+: media-media	22,80%	510.536
Nivel clase media (B + C+)	34,00%	761.325
Tasa desempleo Quito	4,20%	31.976
Pea Quito		729.349

**Variable Demográfica:**

Edad de 25 a 49 años	55,00%	401.142
----------------------	--------	---------

**Variable Comportamental:**

Tienen un Smartphone	8,40%	33.696
----------------------	-------	--------

Variable Geográfica:

<b>Mercado Meta</b>	18,90%	6.369
---------------------	--------	-------

Fuente – INEC, Censo 2010

En relación a la variable geográfica, según la información proporcionada en el Plan de Desarrollo 2012-2022 del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito (2011, p.16): menos de la mitad de los quiteños residen en la ciudad consolidada dentro de las zonas administrativas Eloy Alfaro (Sur) 20,2%, Manuela Sáenz (Centro) 10%, Eugenio Espejo (Norte) 18,9%. Por esta razón se ha decidido que el mercado meta es de 6.369 ejecutivos ubicados en la zona administrativa Eugenio Espejo.

**Diseño de la Investigación**

Se escogió la investigación cuanti-cualitativa, porque la cuantificación estadísticamente presentada, sirve de base para detectar la realidad en su aspecto cualitativo: estado de ánimo del ejecutivo al no poder cumplir con todos los trámites por falta de tiempo, interés por contar con una empresa de servicios de asistencia y trámites, modalidad de servicio, otros.

**Método de investigación.**

En vista de la limitación de recursos (tiempo, dinero, equipo de recolectores de información) para este plan de negocio, se decidió la aplicación del método no probabilístico, mismo que incluyó a ejecutivos de la zona norte de Quito, con predisposición de participar en este proceso.

**Selección de la muestra.**

Se escogió a cuarenta y uno ejecutivos de la zona norte ciudad de Quito.

**Procedimiento del muestreo.**

Se cumplió a través de las siguientes operaciones:

Se elaboró un cuestionario (ver apéndice C) para encuestar, mismo que fue sometido a dos tipos de pilotaje: a) con asesoramiento de expertos en proyectos de negocios, metodología de investigación y redacción para entrevistas; b) a tres profesionales con experiencia en calidad de ejecutivos.

La prueba piloto permitió realizar varios ajustes al cuestionario, antes de su aplicación definitiva.

A los muestreados se les solicitó contestar a siete preguntas, lo que permitió recolectar, en forma rápida, la información necesaria para el procesamiento respectivo y análisis.

Se considera que si otros investigadores cumple estos pasos, llegarán a resultados parecidos, en virtud de la validez y confiabilidad de las herramientas empleadas en el presente estudio.

**Resultados de la investigación del test de servicios**

De acuerdo con los resultados de la encuesta se realizó:

- Test de servicio para conocer las características esperadas por el mercado y el tipo de servicios requeridos.
- Test de precios que nos indica hasta cuánto está dispuesto el mercado a pagar por el servicio ofrecido.

En el anexo 4 se presenta la tabulación de los resultados obtenidos en la encuesta.

A continuación se detallan los resultados más relevantes:

- De 41 ejecutivos encuestados: la mayoría de ejecutivos siente preocupación (55%); impaciencia en un 30%; frustración 15%.

- Del análisis cuantitativo se desprende que si la mayoría de encuestados siente preocupación, cuando por limitación de tiempo no puede realizar personalmente trámites, entonces es conveniente que exista una empresa que oferte servicios de trámites.
- El 80% de encuestados tiene interés por una aplicación del Smartphone; mientras que un 20% manifiesta que no.
- Los datos obtenidos guardan concordancia con la interpretación de los resultados de la pregunta 2; por tanto se reafirma la necesidad de una empresa que oferte servicios de asistencia.
- El trámite más preferido tiene relación con servicios vehiculares (50%); sigue en preferencia retiro de chequeras (12%); casi igual interés compras de picaditas y bebidas en la madrugada (10%); compras en supermercados y farmacias (9%); en otros servicios se señala retiro de ropa de lavanderías y de niños en situación de emergencia (7%); los demás servicios tienen mínimos porcentajes de preferencia.
- De acuerdo a las preferencias de los potenciales consumidores, deben desarrollarse los paquetes de servicios.
- La gran mayoría de ejecutivos encuestados se pronuncia por compra por paquetes de servicios (82,90%); por servicios individuales un 17,10%
- A pesar de que la mayoría prefiere por paquetes de servicios, una empresa no debe desestimar la oferta de servicios individuales.
- La mayor acogida tiene el paquete anual (50%), el paquete mensual en un 26%: por cada servicio un 15%: el semestral apenas el 9%

- La mayor preferencia tiene relación directa con la preferencia por servicios vehiculares; lo que la empresa de servicios debe tomar en cuenta para promocionar este paquete.
- En un 49% los ejecutivos encuestados se pronuncian a favorablemente por el paquete vehicular anual hasta 150 dólares; un 19% por el paquete de 5 servicios; 25% por 10 servicios; apenas un 7% por cada servicio.
- La fuerza de ventas deberá enfocarse al paquete de mayor aceptación.

Tomando en consideración la información obtenida de la investigación realizada, se concluye que el presente plan de negocio es viable y dará lugar a un buen negocio.

## **CAPÍTULO 3. DEFINICIÓN ESTRATÉGICA**

### **Estrategia Genérica**

El objetivo fundamental de una buena estrategia es conseguir rendimientos superiores, al promedio, cuando la rentabilidad de un negocio excede el costo de oportunidad de los recursos empleados para la provisión de bien o servicio, asegurando que la empresa alcance ventaja competitiva. La estrategia genérica sugerida para el presente plan de negocios es la estrategia de diferenciación (Porter, 1980); con esta estrategia, el servicio será percibido por los consumidores como único y exclusivo, incrementando la disposición a pagar y por tanto establecer un precio superior a la competencia.

Se ha elegido la estrategia de diferenciación que enfatice los atributos únicos identificados en el estudio de mercado de los servicios de asistencia y trámites para ejecutivos: aplicativo incluido en Smartphones, paquetes de servicios acorde con la necesidad del consumidor y confiabilidad. Estos atributos incrementarán la disposición a pagar de los consumidores con relación a ofertas actuales.

El atributo del aplicativo incluido en Smartphones será gratis, este se convertirá en el vínculo entre la empresa y el consumidor, como también en un medio de publicidad y comercialización. Los paquetes de servicios darán a los ejecutivos la posibilidad de elegir indistintamente la variedad de servicios ofertados, sin atarse a un solo precio. La confiabilidad hace referencia a la calidad y brevedad de ejecución, seguridad, puntualidad de entrega, honradez, confidencialidad y años de experiencia que la empresa puede brindar al mercado.

### **Posicionamiento Estratégico**

En el capítulo uno, al realizar el análisis de las fuerzas sectoriales, se identificó que la principal fuerza contraria a la rentabilidad promedio del sector de prestación de servicios

de asistencia personal es la amenaza de ingreso de nuevos competidores, debido al mínimo requerimiento de capital y ausencia de una empresa líder en el sector, y como posible fuerza contraria a mediano plazo el poder de negociación de los consumidores. Con el fin de que “la rentabilidad de la empresa exceda el costo de oportunidad de los recursos empleados para la provisión de sus servicios” (Noboa, 2006), es decir alcance ventaja competitiva, se deben contrarrestar estas fuerzas sectoriales.

Una nueva empresa en el sector, tendrá barreras de entrada, tales como la falta de experiencia, lealtad del consumidor, servicios de calidad superior y requisitos importantes de capital en publicidad y gestión comercial. Las actividades de la cadena de valor que elevarán dichas barreras serán del tipo Soft<sup>1</sup> como menciona Porter:

- Inversiones en entrenamiento de recursos humanos, marketing, ventas, servicios al cliente y management en general, con el fin de lograr una efectiva gestión comercial con los consumidores claves del segmento, mismos que se convertirán en líderes de opinión.
- Crear relaciones sólidas con los consumidores, para conocer los gustos y preferencias del target meta que permitan crear una identidad de marca.
- Conocer y anticiparse a los movimientos de la competencia para mantener y captar nuevos consumidores.

Con estas actividades concretas se promoverá el uso del servicio a los jóvenes ejecutivos de la ciudad de Quito de la zona norte que ascienden a 6.369, de acuerdo con la segmentación del mercado analizada en el capítulo 2.

Conforme a los resultados de la investigación cuantitativa, al 80% de los encuestados les gustaría contar con una aplicación en sus Smartphones, el 71% tiene

---

<sup>1</sup> Barrera de entrada Soft contempla la inversión en sentido inmaterial: marcas, derechos, los diferentes know how que pueden vincularse a una actividad, la propia experiencia. Son de tipo dinámico, o sea que no pierden valor con el transcurso del tiempo a diferencia de las barreras Hard.

mucho interés por una empresa de servicios de asistencia y trámites, el 82,90% tiene preferencia por un paquete de servicios de acuerdo a su necesidad en lugar de servicios individuales, razones por las que brindar un servicio que se beneficie de estos atributos permitirá alcanzar lealtad del consumidor. De esta manera se podrá reducir el poder de negociación de los consumidores.

La disposición a pagar de los consumidores se elevará y se diferenciará de la competencia, otorgando la empresa servicios que superen las expectativas básicas del consumidor incrementando el grado de confiabilidad, mismo que involucra: puntualidad, seriedad, responsabilidad y agilidad.

### **Recursos y Capacidades Distintivas**

Para que la empresa pueda mantener su ventaja competitiva y sostenible en el tiempo, debe fortalecer sus recursos y capacidades estratégicas. En el caso de este plan de negocios, se puede destacar como recurso estratégico el desarrollo del aplicativo para Smartphone; mientras que la capacidad estratégica es el conocimiento especializado con el que se contará para el desarrollo de este aplicativo.

Para garantizar que el aplicativo desarrollado para Smartphone no esté disponible para todos los competidores en el mercado, se registrará dicho aplicativo en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI), a través del registro de derechos de autor, que permitirá asegurar protección sobre el desarrollo y uso del software. Ser pioneros en el sector con la competencia distintiva del conocimiento especializado para el desarrollo del aplicativo, generará ventaja en la gestión.

Adicionalmente, para incrementar el grado de confiabilidad de la empresa, se promoverá una alianza estratégica con un bróker, a fin de brindar un seguro de fiel

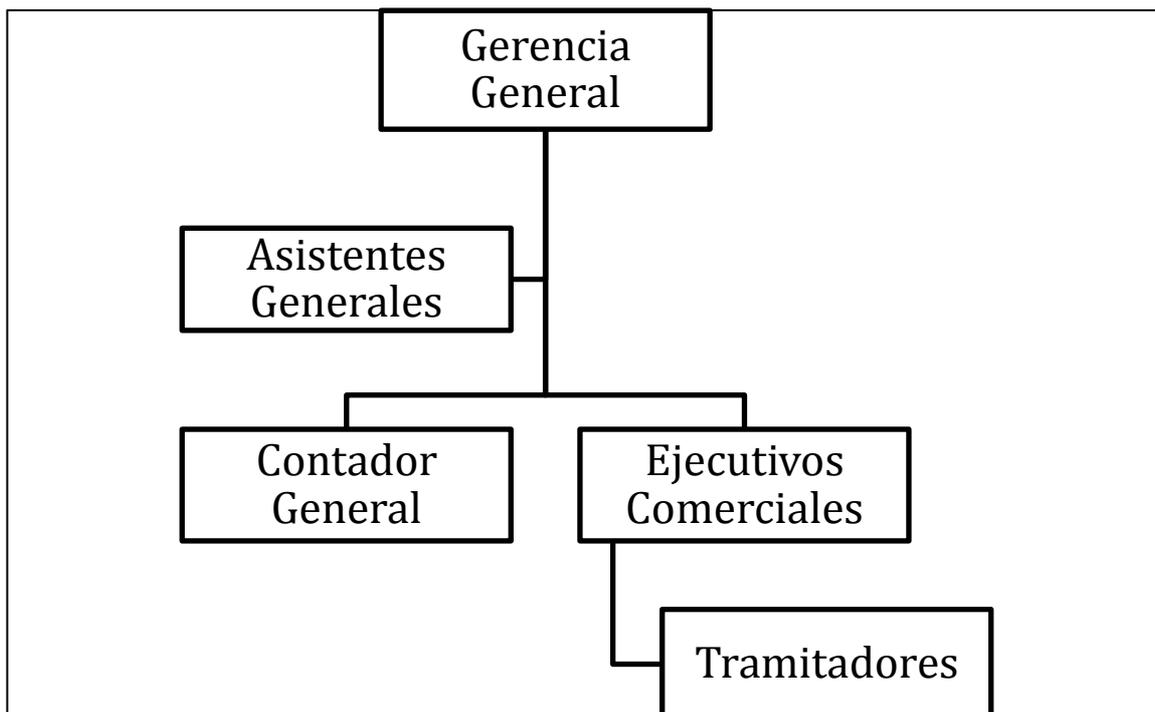
cumplimiento, que garantizará la ejecución de los servicios y custodia de los documentos que los consumidores entregarán para la gestión de los trámites.

### **Organigrama inicial y Equipo de trabajo**

“El marco de referencia estructural de una empresa es la jerarquía vertical que aparece en el organigrama, designa las relaciones formales de mando, incluso el número de niveles jerárquicos y el tramo de control de gerentes y supervisores; además que identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y de éstos en la organización total” (Daft, 2005).

Considerando esta explicación, para el plan de negocio se ha elegido manejar una estructura organizacional simple, “que es aquella caracterizada por un grado escaso de departamentalización, tramos amplios de control, autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización” (Robbins, 2004, p.433). En razón de que la empresa está iniciando, tiene sólo dos niveles verticales y requiere de una estructura sencilla. A medida que la empresa crezca se evaluará la necesidad de cambio de estructura si es que la actual es insostenible.

El organigrama sugerido puede verse a en la figura 6 a continuación y la definición de roles y funciones sugerida consta en el apéndice E.



*Figura 6.* Organigrama inicial de la compañía.

**Fuente - Elaborado por los autores**

El organigrama sugiere contar con un gerente general, que es uno de los autores del presente plan de negocios, debido a sus competencias en la administración y gestión de recursos, su amplia experiencia comercial en el sector de servicios, conocimientos financieros y manejo de personal. Se contará con cuatro asistentes generales, encargados del manejo de la información de la gerencia, la administración de la base del aplicativo y el direccionamiento a los departamentos correspondientes. Una contadora que se encargará de la administración, de las finanzas, así como de los aspectos tributarios; y el departamento comercial que será el ejecutor de los requerimientos de los consumidores. Ver hojas de vida en el apéndice F.

## **CAPÍTULO 4. PLAN COMERCIAL**

### **Planificación Estratégica de Marketing**

Según Jaramillo (2011), planeación estratégica de marketing “es el proceso gerencial de crear y mantener un buen acoplamiento entre los objetivos y recursos de la empresa (la parte interna), además conocer el desarrollo de oportunidades y amenazas del entorno (la parte externa), las cuales debo investigar y luego de un análisis minucioso, establecer la estrategia correcta”.

Tomando en consideración la definición anterior y los resultados obtenidos en la investigación de mercado descrito en el capítulo 2, a continuación se detalla el Plan de Marketing que se adoptará en el contexto del plan de negocio.

De conformidad con el objetivo que consta en el capítulo 2: “Prever la aceptación de los ejecutivos que laboran en la zona norte de la ciudad de Quito, de una nueva empresa que ofertará servicios y trámites a través del Smartphone”, se definen las consecuencias de dicho objetivo en términos de metas de la estrategia de marketing, en la etapa de introducción:

- Atraer a los ejecutivos creando en ellos conciencia e interés por el servicio, por medio de esfuerzos de marketing
- Inducir a los ejecutivos a que comprueben la calidad del servicio, contraten y lo refieran.
- Consolidar la disponibilidad y visibilidad del servicio mediante actividades comerciales y de promoción.

## Mix de Marketing

### Producto.

Como indican Ferrell, Hartline, y Lucas (2008): “de acuerdo al ciclo de vida característico de un producto o servicio se aplicará la estrategia de introducción, misma que se inicia cuando se ha terminado la etapa de desarrollo del servicio y finaliza cuando las ventas señalan que los clientes meta han aceptado ampliamente el servicio” (p. 113).

La estrategia de introducción estará enfocada en las características clave y la presentación del mismo.

### *Características del Producto.*

Se detallan las características claves del servicio que son una herramienta competitiva para diferenciarlo de la competencia:

- Contacto inmediato empresa-ejecutivo por el smartphone
- Seguro de fiel cumplimiento
- Paquetes de introducción (ver tabla 6)

Tabla 6

### *Oferta de Paquetes de Introducción*

<b>Paquetes</b>	<b>Servicios</b>
Don Vehicular	Matriculación Revisión CORPAIRE Obtención de SOAT Mantenimiento cada 5000 km
Don Familiar	Compras en supermercados Compras en farmacias Compras de útiles escolares Compras de útiles de oficina Retiro de ropa de lavandería Retiro de niños de guardería en casos de emergencia Retiro de chequeras Depósitos y retiros bancarios con ejecutivo de cuenta

---

	Compras de picaditas
	Compras de bebidas
Don Nocturno	Compras en farmacias
	Pedidos de taxi seguro

---

Fuente – Elaboración de los autores

### ***Asignación de Marca.***

Se define como nombre comercial del servicio de asistencia y trámites para ejecutivos: “Don Mandado” porque es un nombre figurativo que guarda connotación de un servidor de categoría como se merecen los ejecutivos.

### ***Logotipo.***



Figura 7. Logotipo de "Don Mandado"

**Fuente – Elaborado por los autores**

La representación gráfica del logotipo de “Don Mandado” hace referencia al tiempo que el usuario no dispone con facilidad. Se utiliza un reloj estilizado con su forma estructural guiada por flechas en sentido anti horario, para resaltar la expresividad de

contratiempo inesperados de los consumidores, el reloj semióticamente identifica un giro continuo con los servicios de la empresa, que están disponibles para los usuarios; cromáticamente se maneja dos colores: el negro en su mayor cantidad, el mismo que representa su elegancia, seriedad, fiabilidad y atención en horarios nocturnos; en contraste con el color naranja que representa las horas del día prestando servicios con agilidad, dinamismo, y continuidad en las tareas asignadas. En general el diseño representa las necesidades de los clientes en forma y color, lo que se espera será un diseño de mayor pregnancia en la mente del consumidor.

Se presenta el arte de la aplicación para el Smartphone con sus diferentes pantallas:





Figura 8. Aplicativo para Smartphones

**Fuente – Elaborado por los autores**

### **Precio.**

El precio de un servicio tiene estrecha relación con la calidad percibida; además la fijación de precios está determinada en gran medida por la capacidad de pago del mercado donde se presta el servicio (Grande, 2000, p.79).

Se desarrollará la estrategia de precios de penetración, debido a que “Don Mandado” busca la manera de introducir rápidamente un servicio nuevo en un mercado que ignora las características clave de la nueva oferta, hacerlo conocido en relativamente poco tiempo y por debajo del precio de la percepción del consumidor. La fijación del precio se sustentará en el costo individual de cada servicio, disposición a pagar del consumidor y el objetivo de rápida introducción de la empresa.

De acuerdo con la estrategia y los resultados expuestos en el capítulo 2, se presenta la siguiente tabla de precios:

Tabla 7

*Categorías de Precios según tipos de servicios*

<b>Tipos de servicios</b>	<b>Precio Individual</b>	<b>Precio Mensual</b>	<b>Precio Anual</b>
Paquete Don Vehicular			\$ 120
10 Servicios de los Paquetes Familiar y Nocturno	\$ 6	\$ 30	\$ 360
5 Servicios de los Paquetes Familiar y Nocturno	\$ 4	\$ 42	\$ 500
1 servicio	\$ 15		

Nota: El ejecutivo podrá seleccionar los servicios que constan en la tabla 6.

**Fuente – Elaboración de los autores**

**Plaza.**

La plaza se ubica en la zona norte de la ciudad de Quito. Es una zona estratégica para la empresa, porque concentra la mayor parte del mercado meta descrito en la tabla 5; por lo cual la oficina administrativa de Don Mandado estará ubicada en dicha zona, conformada por las siguientes parroquias: Belizario Quevedo, Mariscal Sucre, Ñaquito, Rumipamba, Jipijapa, Cochapamba, Concepción, Kennedy y San Isidro del Inca.

**Publicidad.**

Según Thompson, citado por Jaramillo (2011): “la publicidad es la actividad que crea una simpatía entre el creador y el usuario, que por medio del tiempo es la más valiosa acción que el publicista puede conseguir”. Además, Jaramillo manifiesta que el rol más importante de la publicidad es generar intención de compra con un mensaje claro (p. 25).

La campaña de publicidad de introducción del servicio de “Don Mandado” utilizará un lenguaje claro, sencillo y atractivo para que el mensaje sea captado con precisión por los consumidores. La estrategia consistirá en repetir, repetir y repetir (Fisher, citado por Jaramillo, 2011, p. 25). En la siguiente tabla se presenta el Copy Strategy:

Tabla 8

*Copy Strategy para la campaña de publicidad*

<b>Copy Strategy</b>	<b>Descripción</b>
Frase de Posicionamiento	"No más pérdida de tiempo ni colas interminables"
Rol de la Publicidad	Debe convencer a los ejecutivos de nivel socio económico medio y medio alto de la ciudad de Quito, zona norte, que este servicio de trámites es formal, de fácil e inmediato contacto a través de un smartphone y está garantizado por un seguro de fiel cumplimiento
Promesa Básica	Don Mandado asegura que no perderás más tiempo
Reason Why	Porque el contacto con la empresa es fácil e inmediato, se cuenta con recurso humano capacitado y se garantiza el cumplimiento del servicio.
Slogan	"Don Mandado lo hace rápido, lo hace por ti"

Fuente – Elaboración de los autores

Uno de los recursos estratégicos de publicidad de “Don Mandado” será el empleo los portales de Android y Apple, como aplicaciones para prestación de servicios.

El presupuesto estimado para publicidad será:

- Diseño de la aplicación para Smartphone \$17.000
- Remuneración ejecutivos comerciales, incluyendo comisiones \$72.847
- Campaña de publicidad \$55.000

### **Promoción.**

La promoción es un regalo o beneficio que se hace al cliente o al consumidor

(Jaramillo, 2011, p.27)

Se aplicará la estrategia de promoción de precio por paquete, de acuerdo con la tabla 7. Además, se incentivará a los ejecutivos líderes de opinión con paquetes gratis, a cambio de que refieran a Don Mandado.

### **Personas.**

“Los servicios no pueden sustraerse de las personas que los suministran, quienes, incluso, llegan a ser un factor clave de diferenciación y de posicionamiento”. (Grande, 2000, p.79)

La calidad de un servicio depende mucho de la persona que lo preste, ya que la fuerza de ventas de los servicios desarrolla funciones de marketing y debe poseer características especiales. Por esta razón la empresa contará con personal competente.

Adicional al equipo de ventas, se contratarán tramitadores que posean los conocimientos y experiencia adecuados para el manejo de los servicios requeridos por los consumidores. Este personal debe poseer cualidades como: discreción, capacidad de compromiso, empatía, actitud de servicio. Cabe recalcar el aspecto físico y presentación de los ejecutivos.

### **Procedimientos.**

“Se refieren a los mecanismos o rutinas en la prestación de un servicio, y afectan a su calidad.” (Grande, 2000, p.80)

El procedimiento para la prestación del servicio inicia con el contacto del ejecutivo comercial con los consumidores. Después de concretada la venta, el consumidor descargará la aplicación para su Smartphone y estará listo para utilizar el servicio; en caso de que el consumidor ya tenga descargada la aplicación, el ejecutivo de ventas le explicará el uso y funcionamiento de la misma.

Las solicitudes de servicio llegarán a una de las asistentes generales, quien administrará y manejará la aplicación para asignar los trabajos a los respectivos tramitadores y notificar el nombre del tramitador al consumidor. Los tramitadores, se contactarán con los consumidores para iniciar los trámites y reportarán a los ejecutivos comerciales el avance de los mismos. En el apéndice G consta el flujo del proceso.

Tabla 9

*Estrategia del mix de marketing*

<b>Nombre</b>	Don Mandado
<b>Logo</b>	Reloj – Tiempo
<b>Color</b>	Negro y naranja
<b>Posicionamiento</b>	Servicios de asistencia y trámites para ejecutivos a través de un Smartphone
<b>Personaje</b>	Don Mandado
<b>Personalidad</b>	Ejecutivos sin tiempo para trámites personales
<b>Nacionalidad</b>	Ecuatorianos
<b>Beneficios Funcionales</b>	Contacto y atención inmediata, confiabilidad y seguridad de la información
<b>Beneficios Emocionales</b>	Satisfacción de no tener pendientes.
<b>Beneficios de Autoexpresión</b>	No hay estrés
<b>Slogan</b>	Don Mandado lo hace rápido, lo hace por ti
<b>Insight</b>	¿A quién puedo pagar para que lo haga por mí?
<b>Elementos de Identidad</b>	Aplicativo para Smartphone

Fuente – Elaboración de los autores

## **CAPÍTULO 5. PLAN DE OPERACIONES**

### **Estrategia de Operaciones**

De acuerdo con Chase, Aquilano y Jacobs (2001), en este apartado se desarrollará la estrategia operacional y el sistema de entrega del servicio, mediante la definición de los procesos, el personal, equipos, software y las instalaciones mediante las cuales se crea el servicio.

El objetivo de este capítulo es integrar mercadeo y operaciones (capítulos 4 y 5) para asegurar una ventaja competitiva en servicios. La división de operaciones será responsable del sistema para atender los trámites de los ejecutivos, de las acciones que ejecutan la promesa del mix de marketing y el manejo de las experiencias y percepciones del consumidor, así como la necesidad de monitorear y controlar la fase de ejecución y de tener un plan de recuperación, de ser necesario, para contrarrestar las reacciones negativas antes de que el cliente abandone el sistema. Según la figura 9 se presenta la integración entre mercadeo y operaciones.

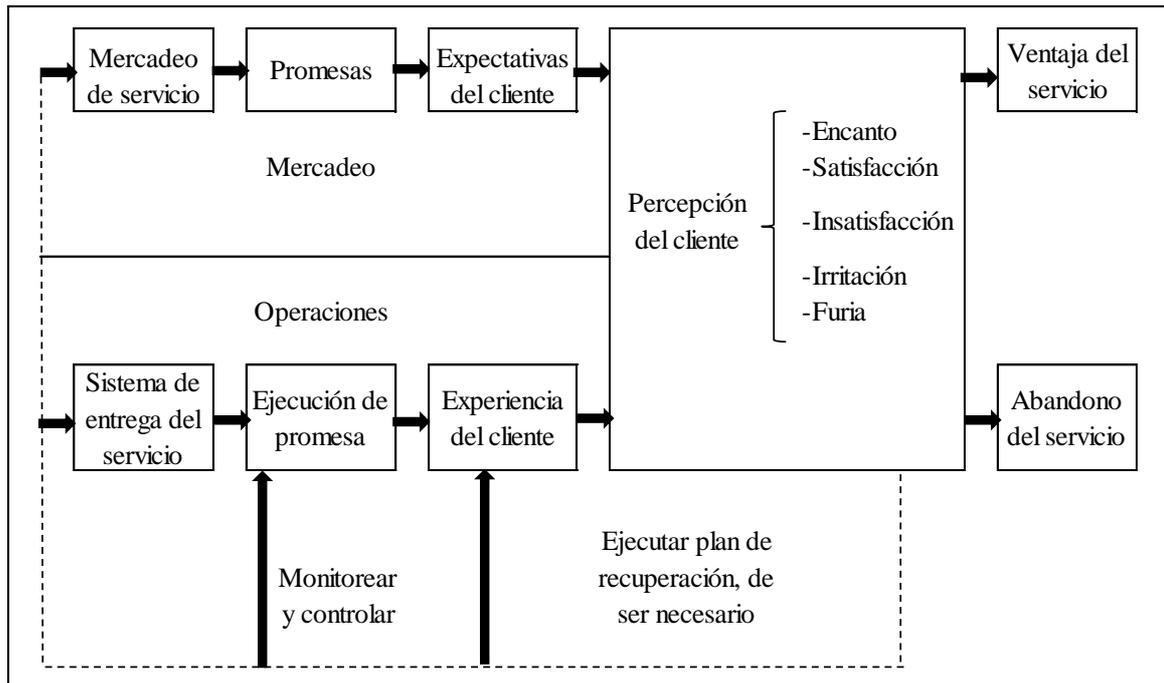


Figura 9. Medición, monitoreo y proceso de recuperación del servicio.

Según The MAC Group: Building Value through Creating a Service Advantage.

La estrategia de diferenciación planteada en el presente plan de negocios parte con las siguientes cualidades que proporcionarán ventaja competitiva: aplicativo gratis en Smartphones para contactar a Don Mandado, paquetes de servicios de acuerdo con las preferencias del mercado y la confiabilidad que hace referencia a la calidad y brevedad de ejecución, seguridad, puntualidad de entrega, honradez y confidencialidad a través de un seguro de fiel cumplimiento.

El sistema de servicio propuesto corresponde a un servicio in situ en la fase de introducción y crecimiento, en donde la producción y el consumo del servicio se desarrollan en el entorno del consumidor, es decir el ejecutivo no concurrirá a un centro de atención.

El grado de contacto con el consumidor en la creación del servicio será bajo y medio: bajo por el contacto con Don Mandado mediante la aplicación en Smartphones, y medio por el contacto “cara a cara” en las visitas de los ejecutivos comerciales y

tramitadores. En la tabla 10 se presentan las operaciones e innovaciones de acuerdo con el sistema de servicio.

Tabla 10

*Operaciones respecto al grado de contacto del sistema de servicio*

Enfoque de las operaciones	Menor Papeleo	Administración de la demanda	Guion de llamadas	Control de Flujos
Acciones	Uso de internet para recepción de documentos	Software del aplicativo para smartphones	Script de llamadas del Asistente y para las visitas por los Ejecutivos	Monitoreo y cumplimiento de tiempos de atención
Innovaciones en tecnologías	Automatización de la oficina	Métodos para las rutas	Bases de datos de Pcs	Auxiliares electrónicos
Acciones	Asistente maneja el software de comunicación de Don Mandado	Ubicaciones estratégicas de tramitadores senior en la Ciudad	Mailing y página web Don Mandado	Smartphones, tablets

Fuente - Elaboración de autores

### **Matriz Proceso-Producto**

Como lo indica Hayes y Wheelwright (1979), en la matriz de proceso-producto, una empresa ocupa el cuadrante que mejor refleje la etapa en que se encuentre el servicio o proceso productivo que se haya elegido para su producción.

Siguiendo la diagonal de la matriz, Don Mandado estará presente en el cuadrante de las entidades que elegirán concentrar su servicio en un número limitado de paquetes que se elaborarán siguiendo un proceso conectado y mecanizado, es decir en el cuadrante de estructura del producto: pocos productos y alto volumen; mientras que en el cuadrante de estructura de proceso: líneas; como se indica en la Figura 10.

Estructura del proceso	Estructura del producto			
	Bajo volumen Baja estandarización Unidad del producto	Bajo volumen Reducida estándar Varios productos	Mayor volumen Creciente estándar limitada de productos	Alto volumen Fuerte estandarización Muy estrecha gama de productos
Talleres				
Batch				
Lineas				
Flujo continuo				

Figura 10. Matriz proceso - producto. Según Hayes y Wheelwright.

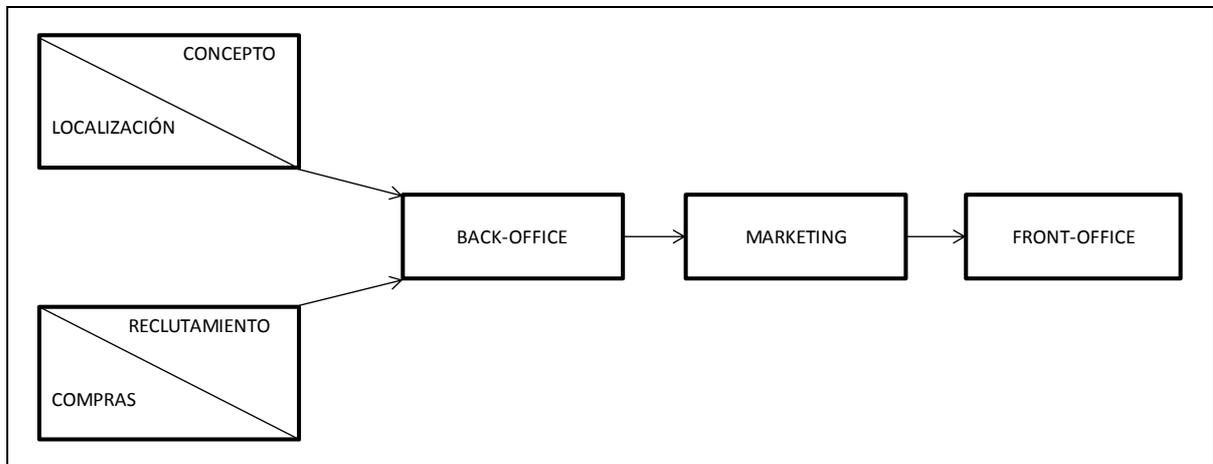
Fuente - Elaborado por los autores

### Caracterización de los Flujos de Proceso

Con el fin de identificar los factores que intervienen dentro de los procesos de la empresa y entender su gerenciamiento, se utilizará el esquema de Cadena de Valor que “es una herramienta de análisis estratégico que nos ayuda a determinar los fundamentos de la Ventaja Competitiva de una empresa, por medio de la desagregación ordenada del conjunto de las actividades de la empresa” (Garralda, 2013, p.1). Se empleará el enfoque de cadena de valor para el sector de servicios desarrollada por profesores del Instituto de Empresas, “que permite realizar con más precisión y comodidad, el análisis de la ventaja competitiva de las empresas que compiten en el sector de servicios.” (Garralda, 2013, p.5)

La Cadena de Valor propuesta para este plan de negocio se presenta en la Figura

11.



*Figura 11.* Cadena de Valor

Fuente - Elaborado por los autores

Con este modelo de cadena de valor, las actividades de servicio principales son las de front-office, que representan a las características básicas del servicio, es decir aquellas que se ejecutan con el consumidor; y las de actividades back-office son las repetitivas que no deben realizarse para un consumidor en su totalidad, sino que son parte del servicio total que demanda. La interacción entre estos dos tipos de actividades es clave para la satisfacción del consumidor. La capacidad instalada ayudará a que no haya filas de espera innecesaria en el horario fijado de 8h00 a 4h00.

Es importante definir el servicio a prestar, es decir donde se recaba la información, y donde se interactúa con el consumidor; por tanto donde se presta el servicio.

El reclutamiento y las compras son procesos fundamentales porque son parte de la ventaja competitiva de la empresa, razón por la cual el proceso de selección de ejecutivos comerciales es minucioso.

En el apéndice H se presentan los diagramas de flujos de procesos del negocio que permiten identificar los aspectos prioritarios, sobre los cuales se debe tener control para generar satisfacción al consumidor a lo largo de toda la cadena de valor.

### **Gestión de la Calidad**

Con el fin de controlar los niveles de satisfacción del servicio hacia el consumidor, se establecerá un indicador de tiempo de gestión que mostrará si es que efectivamente se cumplieron con sus expectativas. Este indicador se determinará a través de la medición de tiempos de atención de las diferentes etapas del proceso:

- Tiempo de atención a los requerimientos recibidos a través de la plataforma.
- Tiempo de respuesta a los consumidores con los datos del tramitador que llevará su solicitud.
- Tiempo de solución definitiva de la solicitud.

Para esta medición se realizará una encuesta de satisfacción de servicios con preguntas cerradas, cuyos resultados permitirán determinar los límites de control superior e inferior, y con base en las desviaciones halladas se elaborará un plan de acción inmediato.

A través del control estadístico de procesos se abordarán y resolverán dos problemas clave que se presentan en la implantación de procesos: mejora y control de la calidad, a través del tratamiento estadístico de los datos recopilados en la encuesta. Para este particular se utilizarán “Gráficas P” que controlan la evolución de la proporción de unidades defectuosas (Cuatrecasas, 2001, p. 276).

Todos estos procesos se realizarán con el fin de mantener y mejorar el nivel de calidad ofrecido a los consumidores para tener concordancia con la ventaja competitiva, llamar la atención de nuevos consumidores y alcanzar el posicionamiento en el mercado meta.



## **CAPÍTULO 6. EVALUACIÓN FINANCIERA**

### **Horizonte Temporal del Plan de Negocio**

Como indican Ross, Westerfield y Jordan (2001), dentro de la planeación financiera se debe establecer, como primer paso, un horizonte de planeación que es “el período a largo plazo en el que se centra el proceso de la planeación financiera; implica, por lo general, de los dos a cinco años siguientes” (p.96).

La vida útil del proyecto es el horizonte del tiempo en el cual se desarrollan las proyecciones financieras asociadas con la inversión; generalmente su determinación se enfoca en la vida útil de los activos más relevantes, el tiempo de generación de beneficios económicos, el tiempo de cambio de tecnología o el período de ventaja competitiva del proyecto.

Para este plan de negocio se ha determinado una vida útil de cinco años, debido a cambio de tecnología y perduración de la ventaja competitiva. Luego del quinto año los resultados de los flujos presentan un alto grado de incertidumbre debido a su probabilidad real de ocurrencia.

La depreciación de los activos fijos, se realizará de acuerdo con lo indicado en el artículo 21, numeral 6 del reglamento para la aplicación de la Ley de Régimen Tributario; además al final del quinto año se realizará la venta de los mismos.

El método de proyección de flujos de caja escogido es el método de flujo de caja descontado; Nelson (2000) indica que el análisis de flujo de efectivo descontado gira en torno de dos variables: los flujos de efectivo esperados en el futuro y la tasa de descuento; donde la tasa de descuento refleja el riesgo inherente de invertir en un negocio. Por lo tanto, los inversionistas requieren altos rendimientos cuando los riesgos son grandes.

La tasa de descuento que se utilizará en el presente plan de negocio es la tasa libre de riesgo del 2,53% (Treasury mayo 2013).

## Pronóstico de Ventas

El pronóstico de ventas se realizará con base al método de establecimiento de cuotas de ventas, siendo este el objetivo de ventas que se fija para una línea de producto, para una división o para un vendedor. La dirección establece las cuotas en función de los pronósticos de ventas de la empresa y de la motivación necesaria para estimular su consecución, conforme a una meta semanal que deberá ser cumplida por la fuerza de ventas.

El pronóstico de ventas se basa en los capítulos 3 y 4 que detallan las preferencias del consumidor y estrategias de marketing, dicho pronóstico se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 11

*Sistema del Servicio*

<b>Paquetes</b>	<b>Cuota semanal</b>	<b>Cuota Anual</b>	<b>Vendedores</b>	<b>Pronóstico de Ventas</b>
Don Vehicular	1	52	4	208
10 Servicios de los Paquetes Familiar y Nocturno	2	104	4	416
5 Servicios de los Paquetes Familiar y Nocturno	2	104	4	416
1 servicio	15	180	1	180

Fuente - Elaboración de autores

Adicionalmente, se fijaron las siguientes variables para la simulación del pronóstico de ventas:

Tabla12

*Variables para simulación de Pronóstico de Ventas*

<b>SIMULACIÓN</b>	
Los Precios se proyectan en base a la Inflación	2,68%
Tasa de Crecimiento Paquete Don Vehicular	15,00%
Tasa de Crecimiento Paquete Don Familiar	10,00%
PRECIO INDIVIDUAL	15
PRECIO PAQUETE DON VEHICULAR	120
PRECIO PAQUETE DON FAMILIAR	360
PRECIO PAQUETE DON NOCTURNO	500
Cantidad PAQUETE DON VEHICULAR	208
Cantidad PAQUETE DON FAMILIAR	416
Cantidad PAQUETE DON NOCTURNO	416
Cantidad INDIVIDUAL	180

Fuente - Elaboración de autores

### **Costeo del Servicio**

Para el presente plan de negocio se utilizará el método de costeo estándar de acumulación por procesos, en el que según Horngren, Foster y Datar (2007): el objeto del costo se acumula con unidades idénticas o similares de un producto o servicio. En cada período, los sistemas de costeos por procesos dividen a los costos totales de producir un servicio similar, entre la cantidad total de unidades producidas para obtener un costo por unidad.

En el caso de Don Mandado, se proporcionará el mismo servicio a todos sus consumidores de acuerdo al paquete contratado.

Según la NIC 2 en el párrafo 19, se indica que el costo de los inventarios para un prestador de servicios se medirá de acuerdo con los costos de producción; fundamentalmente estos costos están compuestos por mano de obra y otros costos del personal directamente involucrado en la prestación del servicio, incluyendo personal de supervisión y otros costos indirectos atribuibles. Además, los costos de los inventarios de

un prestador de servicios no incluirán márgenes de ganancia ni costos indirectos no atribuibles.

### **Figura Legal para operar Plan de Negocio**

Para el presente plan de negocios se conformará una compañía limitada, misma que según el artículo 92 de la ley de compañías “es la que se constituye entre tres o más personas y responden únicamente por las obligaciones sociales, hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio, bajo una razón social o denominación objetiva a la que se añadirá la palabra Compañía Limitada o su abreviatura”.

#### Ventajas:

- El mínimo de socios para constituirse es de tres y máximo 15.
- El mínimo de capital social es de \$800,00
- Cada socio participa directamente en los beneficios.
- Las participaciones que comprenden los aportes de capital serán iguales, acumulativas e indivisibles.
- La participación de cada socio es transmisible por herencia. Si los herederos fueren varios, estarán representados en la compañía por la persona que designaren. Igualmente, las partes sociales son indivisibles

#### Desventajas:

- Si la compañía requiere aumentar el número de socios a más de quince se deberá transformar en otra compañía o liquidarse.
- El capital está dividido en participaciones no negociables.
- Si es que el monto de los activos no supera los \$60 mil dólares, es facultativa la existencia de órganos internos de fiscalización.

La inversión inicial para el presente plan de negocio es de \$109.625 dólares, distribuidos como lo indica la tabla 13. El valor de capital de trabajo equivale a los gastos mensuales aproximados que se incurrirán por al menos los tres meses de ejecución del plan de negocio.

Tabla 13

*Inversión Inicial*

DON MANDADO CIA. LTDA.			
INVERSIÓN INICIAL			
AL 2 DE ENERO DEL 2014			
VALORADO EN USDS\$			
Cantidad	Descripción	Costo unitario	Costo total
	Caja – Bancos		76.680,00
1	Caja – Bancos	76.680,00	76.680,00
	Vehículos		3.000,00
2	Motocicleta	1.500,00	3.000,00
	Muebles y Enseres		7.645,00
7	Estaciones de trabajo	500,00	3.500,00
1	Sala de reuniones	1.200,00	1.200,00
10	Lockers	200,00	2.000,00
7	Archivadores	135,00	945,00
	Equipo de Computación		5.300,00
7	Computadores	700,00	4.900,00
2	Impresora Multifunción	200,00	400,00
	Software		17.000,00
1	Activo Intangible	17.000,00	17.000,00
	<b>TOTAL</b>		<b>109.625,00</b>

Fuente - Elaboración de los autores

Como mencionan Ross, Westerfield y Jaffe (2009), según lo expresado por Modigliani y Miller: “una empresa no puede cambiar el valor total de sus valores en circulación modificando las proporciones de su estructura de capital, en otras palabras, ninguna estructura de capital es mejor o peor que cualquier otra para los accionistas de una empresa” (2009, pp. 402-403). Además considerando lo expresado por Ross, Westerfield

y Jaffe (2009) “un inversionista neutral hacia el riesgo podría preferir el apalancamiento” (p. 402). Por esta razón para el presente plan de negocio se definió que se contraerá una deuda a largo plazo por el valor que resulte de la diferencia entre los activos y el capital aportado, en este caso será de \$89.625,00.

En el apéndice I se presenta la tabla de amortización de la obligación bancaria a largo plazo, 60 meses, con una tasa anual del 8,17% de acuerdo a la información que proporciona el Banco Central del Ecuador.

El Balance de Situación Inicial de Don Mandado es el punto de partida para la elaboración de los Presupuestos de Ventas y Gastos que constituyen la base para la presentación de estados financieros proyectados (Ver apéndices J y K).

### **Proyección de Estados Financieros**

En la proyección del Estado de Pérdidas y Ganancias se ha incluido el porcentaje de retención de impuesto a la renta vigente del 22%, de acuerdo al artículo 37 de la Ley de Régimen Tributario y a la disposición transitoria del Código de la Producción que determina que “a partir del ejercicio fiscal 2013, en adelante, la tarifa impositiva será del 22%”, al igual que el 5% de reserva legal. Es importante indicar que el valor de la reserva legal no se refleja en el Flujo de Caja, porque no representa una salida de efectivo sino más bien es un gasto contable.

En el apéndice L, se advierte que los balances proyectados evidencian utilidades, desde el primer año de funcionamiento, con un promedio de \$42.820. Se ha decidido que en el tercer año se realizará una inversión de \$10.000 en actualización del software, debido al constante cambio de tecnología que puede afectar al correcto desempeño del negocio.

El método de depreciación de activos fijos utilizado es de línea recta, con base al artículo 28 numeral 6 de la Ley de Régimen Tributario Interno.

Como indican Ross, Westerfield y Jordan (2001): “la decisión de pagar un dividendo descansa en las manos de la junta directiva de la corporación” (p.70); por esta razón, para el presente plan de negocio se ha decidido que, como parte de la política de pago de dividendos y retención de utilidades, no se repartirán las mismas entre los socios, debido a un acuerdo previo para disponer de capital líquido al momento de la liquidación de la empresa.

El Flujo de Caja refleja que existe liquidez en el proyecto desde el primer año de funcionamiento; situación que es beneficiosa para los socios ya que demuestra que es un proyecto viable (Ver apéndice M).

Es importante mencionar que debido a la naturaleza de compañía limitada, se deberá realizar declaraciones mensuales del impuesto al valor agregado, IVA, en el formulario 104 y retenciones en la fuente en el formulario 103. Estos valores no se reflejan en el flujo de caja porque la compañía no asume estos gastos, ya que quien los paga es el consumidor final por el valor agregado que recibe del servicio.

## **VAN**

Dado que este sector no cotiza en bolsa, no existen betas de Damodaran para esta industria; razón por la cual no es posible utilizar el método de CAPM para analizar la sensibilidad del plan de negocio; la alternativa que se ha considerado es realizar este cálculo a través del Método Montecarlo.

Para calcular el VAN esperado del proyecto, se tomó como base el Flujo de Caja del Proyecto Descontado a la tasa libre de riesgo del 2,53%.

## **Análisis de Sensibilidad**

Antes de realizar el análisis de sensibilidad es importante acotar que en este plan de negocio no se evidencian costos hundidos, es decir no existe ningún costo preestablecido para el inicio de actividades por parte de los socios.

También, se demuestra que los costos de oportunidad para la inversión inicial de los socios de \$20.000 en algún otro tipo de inversión particular a largo plazo, no sería mayor al 4,73% en promedio, de acuerdo a información proporcionada por el BCE, y en el caso de realizar una inversión en bolsa ésta tampoco superaría el 7%.

El cálculo de sensibilidad se realizó a través del Método de Montecarlo utilizando la herramienta Crystal Ball, con una distribución triangular, que permite considerar en un solo análisis los valores mínimos, máximos y esperados.

Se distinguieron las siguientes variables como las más importantes:

- Participación de mercado
- Ventas
- Gastos administrativos - Sueldos
- Gastos de ventas - Publicidad
- Participación de mercado
- Tamaño de mercado
- Inflación
- Riesgo país

Realizando el análisis de sensibilidad se evidencia que el plan de negocio tiene una probabilidad del 100% de ser favorable en cualquier escenario, es decir tener un Valor Presente Neto mayor a cero "0" considerando la tasa de descuento del 2,53% antes mencionada.

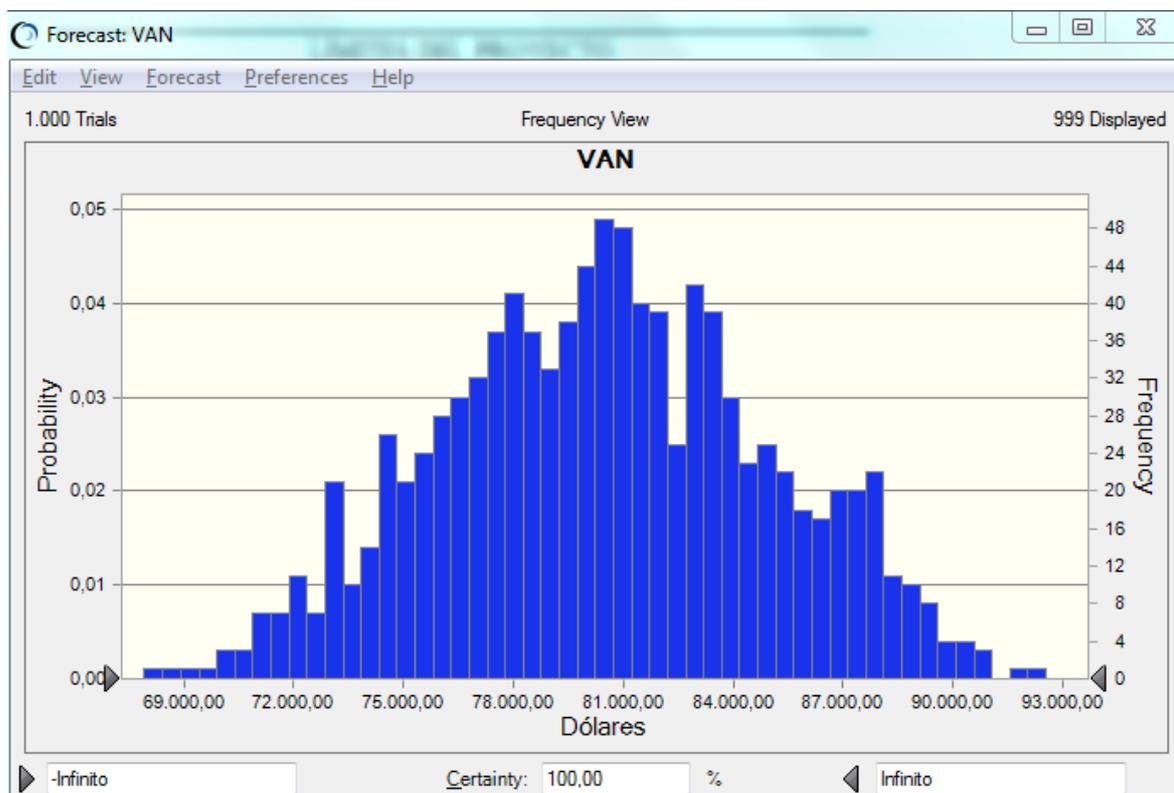
Existe un VAN promedio de \$ 80.571,85, es decir no se evidencia la probabilidad de quiebra, ya que el plan de negocio presenta un riesgo financiero del 0%.

De las variables que se eligieron para realizar la simulación, se puede indicar que la variable a la cual el VAN es más sensible son las Ventas con un 94,2% de afectación; es decir que si se incrementan las ventas el valor del VAN se va a incrementar positivamente.

La segunda variable son los gastos administrativos con el -3,6%, de afectación en sentido negativo, es decir que mientras más disminuyen los gastos administrativos se mejoraría el VAN.

La tercera variable en importancia son los gastos de publicidad con el -1,9% afectando en sentido negativo al VAN, es decir que mientras más disminuyen los gastos de publicidad el VAN aumentaría.

En la figura 12 se pueden observar los resultados obtenidos en este análisis:



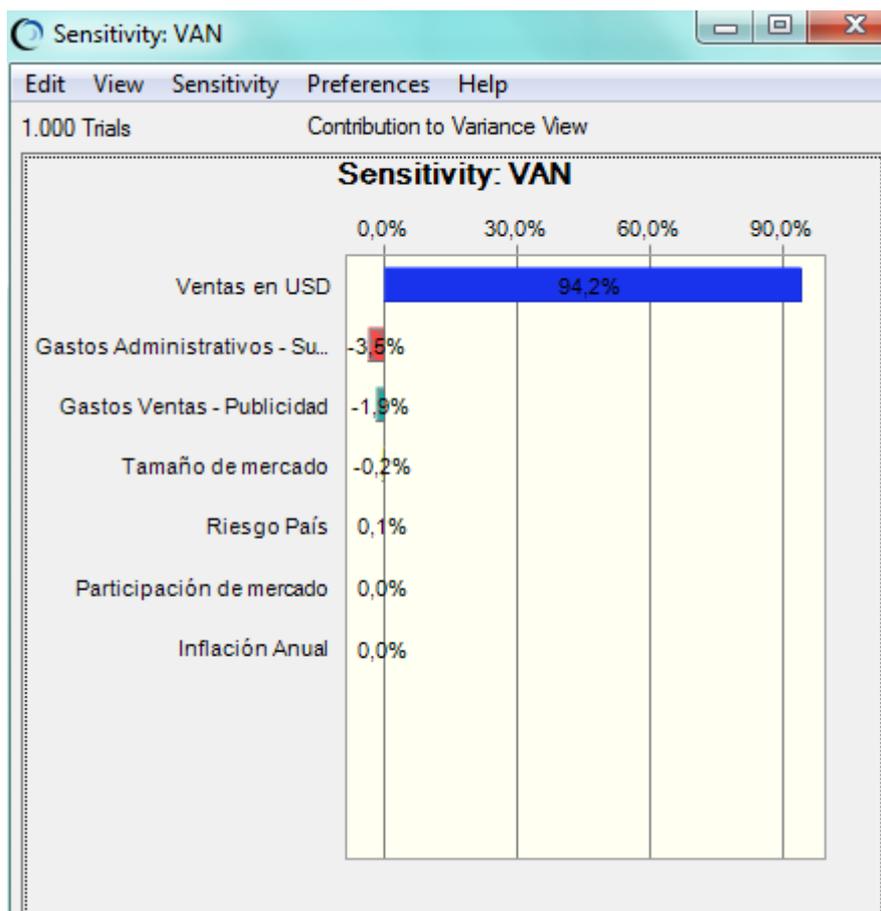


Figura 12. Análisis de sensibilidad

Fuente – Elaboración de los autores

A continuación, en la tabla 14, se resumen los resultados obtenidos.

Tabla14

*Resultados Análisis de sensibilidad*

	LIMITES DEL PROYECTO		
	ESPERADO	INFERIOR	SUPERIOR
Ventas Unidades	1.220,00	1.185,00	1.255,00
Ventas en USD	385.420,00	374.305,00	396.535,00
Gastos Administrativos – Sueldos	133.920,45	131.242,04	136.598,86
Gastos Ventas – Publicidad	55.000,00	53.350,00	56.650,00
Tamaño de mercado	6.369,00	6.178,00	6.560,00
Participación de mercado	18,9%	18,3%	19,5%

ESCENARIOS			
	PESIMISTA	NORMAL	OPTIMISTA
<b>UNIDADES</b>			
PAQ V	202	208	214
PAQ 1	404	416	428
PAQ 2	404	416	428
INDIVIDUALES	175	180	185
<b>GASTOS</b>			
Sueldos	\$ 136.598,86	\$ 133.920,45	\$ 131.242,04
Publicidad	\$ 56.650,00	\$ 55.000,00	\$ 53.350,00
<b>EVALUACIÓN ECONÓMICA</b>			
VAN	\$ 31.525,79	\$ 80.483,55	\$ 127.766,07

Fuente - Elaboración de autores

### **Punto de Equilibrio**

Según Ross y otros (2010), el punto de equilibrio es una herramienta que se usa para analizar la relación entre el volumen de ventas y la rentabilidad con la siguiente pregunta: ¿qué tan malas tienen que ser las ventas antes de que en realidad se empiece a perder dinero? De acuerdo a la figura 11, la contribución del negocio sobre el punto de equilibrio es \$385.420, mismo que representa el 149% sobre el total de ventas de equilibrio que es \$257.876,96.

Las comisiones a los ejecutivos y tramitadores son el principal costo variable, mientras que los sueldos y salarios son el costo fijo más, mismo que en el largo plazo se pueden modificar o eliminar tomando decisiones de posibles alianzas.

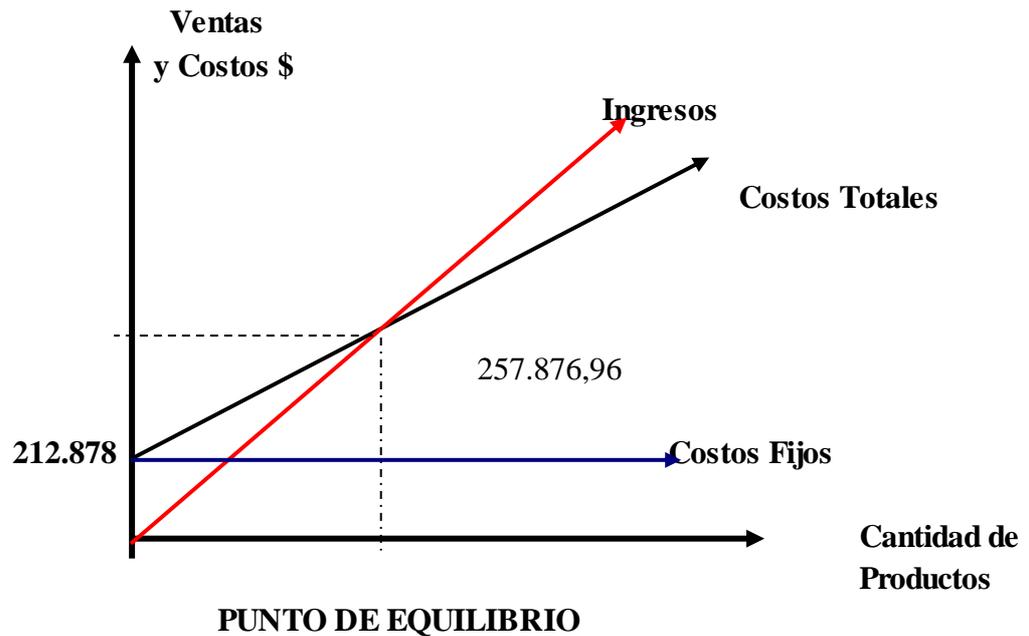


Figura 13. Punto de Equilibrio

Fuente – Elaboración de los autores

### Análisis de Opciones

El riesgo operativo se refiere a las posibles pérdidas que pueden presentarse como resultados de procesos, personal o sistemas internos inadecuados o defectuosos, o hechos externos que afecten a la organización.

El ámbito de aplicación y entorno del riesgo operacional, corresponden a pérdidas del producto de:

- Procesos y procedimientos: las pérdidas de esta categoría pueden derivarse de errores o fallas de personal en el seguimiento de algún procedimiento.
- Personas: pérdidas asociadas al incumplimiento de parámetros de calidad o de políticas internas.
- Sistemas y tecnología: pérdidas ocasionadas por fallas en sistemas informáticos o en tecnología actual.

- Eventos externos: pérdidas como resultado de fuerzas de la naturaleza o como resultado de eventos o situaciones ocasionados por terceros externos a la organización.

Una vez establecido el proceso de gestión del negocio y las actividades que lo conforman, detalladas en los flujos del capítulo 5, se elaborará una matriz trimestral que permitirá definir la metodología del riesgo operativo.

En la tabla 15 consta la matriz en la que se definen los rangos tanto para la probabilidad de ocurrencia de los eventos de riesgo, como para la afectación de los mismos.

Tabla15

*Matriz de Probabilidad de Impacto*

<b>Probabilidad</b>		<b>Insignificante</b>	<b>Menor</b>	<b>Moderada</b>	<b>Alta</b>	<b>Catastrófico</b>
		1	2	3	4	5
Muy Alta	5	5	10	15	20	25
Alta	4	4	8	12	16	20
Moderada	3	3	6	9	12	15
Baja	2	2	4	6	8	10
Muy Baja	1	1	2	3	4	5



**Severidad**

Baja 1-3
Moderada 4-8
Alta 9-12
Catastrófica 15-25

Fuente - Elaboración de autores

A continuación se detalla las actividades que generan impacto de riesgo en el negocio:

Tabla16

*Matriz de Riesgos*

<b>Riesgos</b>	<b>Probabilidad (Ocurrencia)</b>	<b>Gravedad (Impacto)</b>	<b>Valor del Riesgo</b>	<b>Nivel de Riesgo</b>
Pérdida de documentos por el Tramitador	2	4	8	Apreciable
Fallas de red en Smartphones	3	4	12	Importante
Falta de especies valoradas en instituciones	2	4	8	Apreciable
Negligencia en la operatividad del personal	3	4	12	Importante
			0	Marginal
			0	Marginal

Fuente - Elaboración de autores

### **Recomendaciones para el manejo financiero del proyecto**

- Invertir y diversificar los excedentes en instrumentos financieros que permitan generar ingresos adicionales en el balance.
- Minimizar el impacto de las actividades que generan mayor riesgo.
- Controlar el cumplimiento de los presupuestos de ventas asignados mensualmente.
- Controlar el incremento del gasto en el negocio.
- Manejar adecuadamente los flujos que permitirán cubrir los pagos de deuda oportunamente

### **Conclusiones**

- El proyecto se visualiza altamente competitivo debido a los márgenes de rentabilidad reflejados en los flujos proyectados.
- El negocio resulta rentable de acuerdo al análisis presentado en este capítulo.

## APÉNDICE A. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR

**Rivalidad entre los competidores existentes.** Dentro del sector de prestación de servicios de asistencia personal, se identifica que el número de competidores existentes es relativamente bajo y poco conocido por el mercado, la tasa de crecimiento del mercado es alta debido a que los ejecutivos tiene mucha necesidad de estos servicios, el espacio para gestionar la diferenciación de los servicios ofertados es alto, ya que el mercado valora mucho la diferenciación y no basa su decisión netamente en el precio, sino que valora otros atributos como la confiabilidad, los costos por cambio de proveedor que enfrenta el mercado son bajos, las barreras de salida son bajas considerando que para prestar servicios en el sector no se requiere de activos altamente especializados, ni tampoco existirán costos fijos elevados de salida. De esta manera se puede concluir que el grado de rivalidad de los competidores existentes es en general bajo, por lo que la rentabilidad esperada en el sector sería creciente

Tabla 2.

### *Perfil de los Competidores*

<b>Número</b>	<b>Perfil</b>	<b>Tamaño</b>	<b>Capacidad Instalada</b>	<b>Precios</b>	<b>Capital Humano</b>
Mi Asistente	Alto	Medio	Medio	Medio	Medio
Mi Mensajero Express	Alto	Medio	Medio	Medio	Medio
Urban Service	Alto	Medio	Medio	Medio	Medio
Mensajeros	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo
Personas naturales	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo

Fuente – Elaboración de los autores

**Amenaza de ingreso de nuevos competidores.** En el sector existe gran facilidad para el ingreso de nuevos competidores; no hay identidad de marca, debido al bajo nivel de lealtad de los compradores; los requerimientos de capital para ingresar en el sector son bajos ya que la inversión inicial en activos es mínima al igual que en investigación y desarrollo; los canales de distribución utilizados son los tradicionales; no existen economías de escala; no existen regulaciones gubernamentales que controlan el sector; si bien se puede considerar que “las represalias esperadas de las empresas establecidas en el sector son bajas, ya que existe espacio para el ingreso de nuevas empresas sin afectar directamente a la rentabilidad de las empresas establecidas” (Noboa, 2006), el análisis de las amenazas de ingreso de nuevos competidores permite concluir que con el pasar del tiempo ingresarán nuevos competidores al mercado afectando a la rentabilidad del sector.

**Amenaza de servicios o productos sustitutos.** El principal sustituto que se ha considerado para este análisis son los mismos consumidores, quienes llegarían a ejecutar por cuenta propia los servicios ofertados en el mercado, familiares que pueden brindar apoyo directo al consumidor, personal de servicios generales como mensajeros de empresas, conserjes de edificios, choferes y empleadas domésticas, que pueden prestar los servicios requeridos como parte de sus actividades diarias, el internet e instituciones financieras y bancarias que lograrían prestar ciertos servicios. Se considera que en sector de prestación de servicios de asistencia personal, a pesar de existir ciertos sustitutos, las tasas de rentabilidad pueden no decrecer tanto, ya que la satisfacción del 100% de la necesidad de los consumidores no se cubriría, por lo que se concluye que la amenaza de productos sustitutos tiene un impacto medio en el sector.

Tabla 3.

*Servicios Sustitutos*

<b>Usuarios</b>	<b>Familiares</b>	<b>Personal de Servicios Generales</b>	<b>Internet</b>	<b>Instituciones financieras y bancarias</b>
Ejecución por cuenta propia del servicio requerido	Apoyo directo al usuario.	Mensajeros de empresas, conserjes de edificios, choferes y empleadas domésticas, que pueden prestar los servicios requeridos como parte de sus actividades diarias.	Medio de comunicación que puede utilizarse para la ejecución de transacciones.	Entidades financieras, que combinan el giro principal de su negocio con la prestación de servicios de asistencia.

Fuente – Elaboración de los autores

**Poder de negociación de los consumidores.** Al analizar los factores que están relacionados con esta fuerza, se puede inferir que el poder de negociación de los consumidores tiene un impacto medio en la rentabilidad del sector; a pesar del poco conocimiento que tienen sobre las ofertas del mercado, están en la capacidad de ejercer presión por la calidad de servicios que demandan, misma que si no es satisfecha ocasiona que los compradores tiendan a tener una integración hacia atrás (realizar ellos mismos los servicios), incrementando así su poder de negociación. Por otra parte, es importante destacar que los consumidores no están concentrados, situación que ocasiona que su nivel de negociación disminuya y además, en la ciudad de Quito, existe poco conocimiento y promoción de empresas que formen parte del sector de prestación de servicios de asistencia

**Poder de negociación de los proveedores.** Al igual que en el análisis del poder de negociación de los compradores, el impacto que tiene esta fuerza en la rentabilidad del sector es medio. Se identifica que los principales factores del sector son: mano de obra, que para la prestación de los servicios ofertados es poco especializada, no es escasa y el

pago de salarios es mínimo como se evidencia en la tabla 4; medios de transporte, tecnología, proveedores de bases de datos y comunicaciones.

Se puede concluir que en la negociación de proveedores en el sector, se presenta una situación de competencia perfecta, en la cual el poder de negociación está distribuido de manera equitativa entre consumidores y proveedores, ya que tanto los proveedores como los consumidores no están concentrados,

Tabla 4.

*Comisión Sectorial No. 19 “Actividades tipo Servicios”*

ESTRUCTURAS OCUPACIONALES Y PORCENTAJES DE INCREMENTO PARA LA  
REMUNERACIÓN MÍNIMA SECTORIAL

RAMA DE ACTIVIDAD  
ECONÓMICA:

2.- ACTIVIDADES EN MATERIA  
DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

CARGO / ACTIVIDAD	ESTRUCTURA OCUPACIONAL	COMENTARIOS / DETALLES DEL CARGO O ACTIVIDAD	SALARIO MÍNIMO SECTORIAL 2013
CONTADOR / CONTADOR GENERAL	C1		328,12
DIGITADOR	D1		323,06
ASISTENTE / AYUDANTE / AUXILIAR DE CONTABILIDAD	D1		323,06
COBRADOR / RECAUDADOR / FACTURADOR / ENCUESTADOR	D1		323,06
ASISTENTE / AYUDANTE / AUXILIAR ADMINISTRATIVO	D1	Incluye: Archivador	323,06
ASISTENTE DE COBRANZAS QUE NO LABORAN EN INSTITUCIONES FINANCIERAS	D1	Incluye: Recaudador	323,06
ASISTENTE / AYUDANTE / AUXILIAR DE SERVICIOS EN GENERAL	E2	Incluye: Personal de Servicios, Polifuncional	318,00

Fuente – Elaboración de los autores

## APÉNDICE B. ENCUESTA PARA EL ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA EN LA WEB

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS – MBA

ENCUESTA EXPLORATORIA A JOVENES EJECUTIVOS DE LA CIUDAD

DE QUITO

**Objetivo de la encuesta:** Diagnosticar las empresas de servicios de asistencia con que cuentan los ejecutivos en la ciudad de Quito.

¿Piensas que sería factible crear una empresa que brinde servicios de trámites (ejemplo: matrícula del vehículo) y servicios (compras varias) para ejecutivos?

SI

NO

¿Por qué?

Al contratar una empresa que brinde estos servicios, ¿qué beneficios consideras que debería tener?

¿Para qué tipo de trámites y servicios te gustaría contratar a la empresa para que no pierdas tu tiempo en colas de espera o tengas pendientes?

¿Has escuchado o eres consumidor de alguna empresa que brinde estos servicios en la ciudad de Quito? ¿Cuál empresa?

¿Qué es lo que más te disgustó al usar los servicios de esa empresa?

## APÉNDICE C. FORMATO DEL CUESTIONARIO

Universidad San Francisco de Quito

Maestría en Administración de Empresas – MBA

Encuesta a ejecutivos que trabajan en la zona norte de la ciudad de Quito

**Objetivo de la encuesta:** Determinar el comportamiento potencial de los ejecutivos que laboran en la zona norte de la ciudad de Quito, en cuanto a los servicios que pudiera ofertar una empresa, a través del Smartphone

**Solicitud de la encuesta:** Señor Ejecutivo, solicitamos pocos minutos de su tiempo para contestar a la siguiente encuesta, la misma que servirá para ofrecerle servicios de calidad, profesionales, eficientes y personalizados de asistencia ejecutiva y trámites personales.

Fecha: Febrero 2013

Datos Informativos:

Nombres:

Empresa:

Dirección de la empresa (Calles y Número):

Teléfono convencional de la empresa:

Principal bien o servicio a la que su empresa se dedica:

Datos Específicos:

Instructivo: Señale con una X dentro del paréntesis respectivo a su respuesta.

1. ¿Qué es lo que más siente Ud. cuando por limitaciones de tiempo no puede realizar sus trámites burocráticos? (señale una sola opción).

Impaciencia (    )

Preocupación (    )

Frustración (    )

Otro sentir: Especifique: \_\_\_\_\_

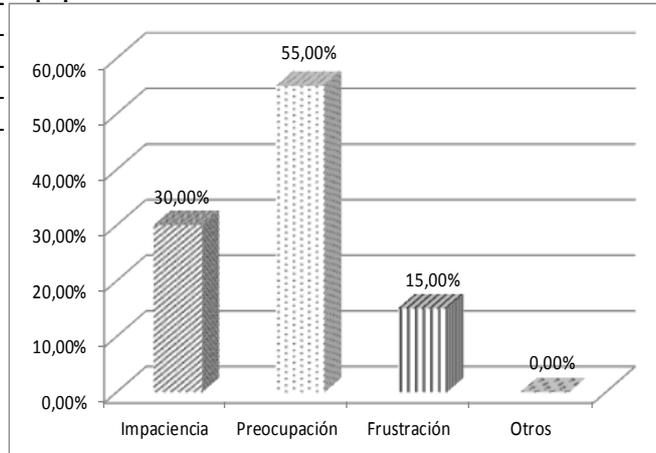
2. ¿Le interesa contar con una aplicación gratis en su Smartphone para contratar servicios y trámites burocráticos?  
Sí ( ) No ( )
3. ¿Qué grado de interés tiene para Ud., el que una empresa realice servicios y trámites burocráticos para que no pierda su tiempo en colas de espera o tenga pendientes?  
Mucho ( ) Poco ( ) Nada ( )
4. ¿Qué tipo de servicio desearía más que nuestra empresa realice por Ud.? (señale una sola opción).
- a. Servicios vehiculares: (incluye matricula, revisión vehicular, obtención de SOAT) ( )
  - b. Trámites en el SRI: (Declaraciones, anexos, etc.) ( )
  - c. Partidas en el Registro Civil ( )
  - d. Retiros de Chequeras ( )
  - e. Compras de picadas y bebidas hasta la madrugada ( )
  - f. Compras de útiles escolares ( )
  - g. Compras en supermercado y farmacias ( )
  - h. Otros : Especifique: \_\_\_\_\_ ( )
5. ¿Preferiría pagar por un paquete de servicios que Ud. lo pueda armar de acuerdo a su necesidad?  
SI ( ) NO ( )
6. ¿Qué tiempo de contrato de paquete de servicios le parece más atractivo? (señale una sola opción).
- Paquete mensual ( )
  - Paquete semestral ( )
  - Paquete anual ( )
  - Pagar por cada servicio ( )
7. ¿Hasta cuánto está dispuesto a pagar? (señale una sola opción).
- Paquete vehicular anual \$150 ( )
  - Paquete 5 súper y servicios c/Servicio \$10 ( )
  - Paquete 10 súper y servicios c/ Servicio \$6 ( )
  - Pagar por cada servicio \$ 18 ( )

Entrevistador: María Fernanda Herrera / Dayhanara Cevallos M.

## APÉNDICE D. RESULTADOS DEL ANÁLISIS CUANTITATIVO

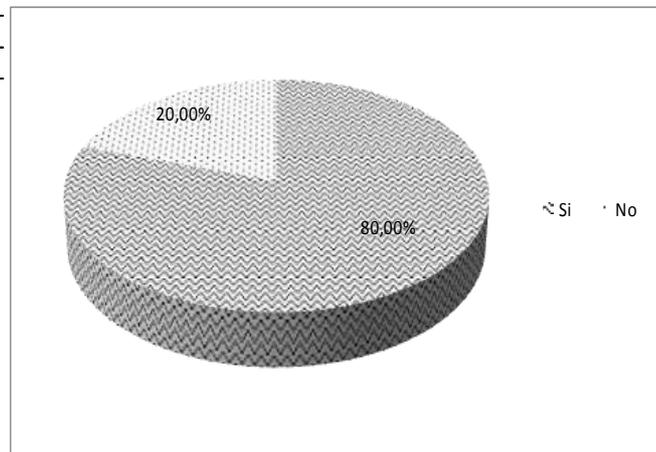
### 1. Sentimiento del Ejecutivo por limitación de tiempo para trámites

Impaciencia	30,00%
Preocupación	55,00%
Frustración	15,00%
Otros	0,00%



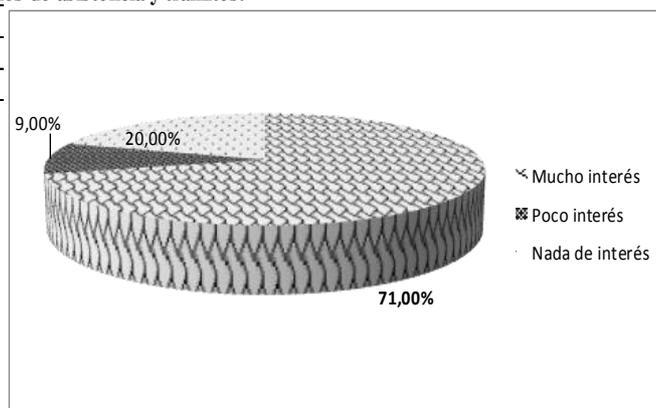
### 2. Interés por un aplicación en su Smartphone

Si	80,00%
No	20,00%



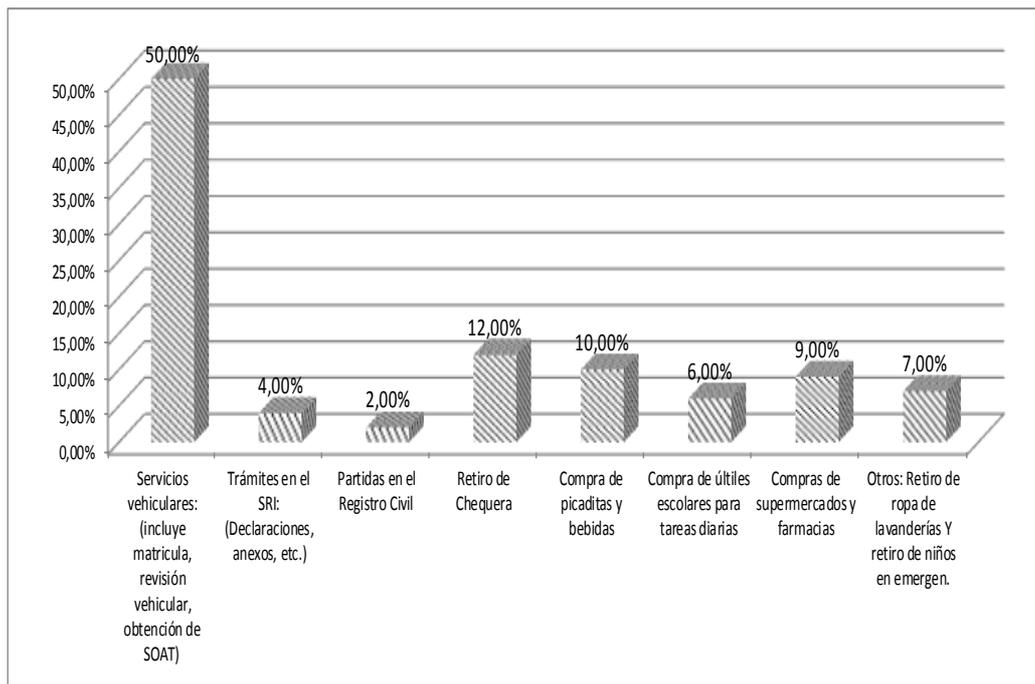
### 3. Grado de interés por una empresa de servicios de asistencia y trámites.

Mucho interés	71,00%
Poco interés	9,00%
Nada de interés	20,00%



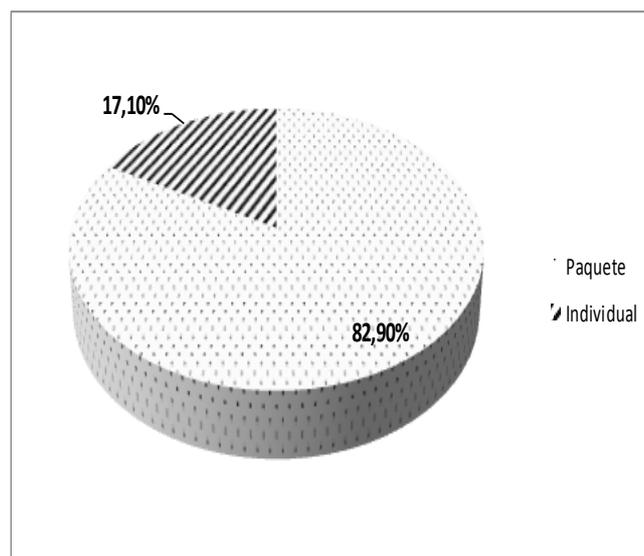
#### 4. Tipo de servicios que más prefiere.

Servicios vehiculares: (incluye matrícula, revisión vehicular, obtención de SOAT)	Trámites en el SRI: (Declaraciones, anexos, etc.)	Partidas en el Registro Civil	Retiro de Chequera	Compra de picaditas y bebidas	Compra de útiles escolares para tareas diarias	Compras de supermercados y farmacias	Otros: Retiro de ropa de lavanderías Y retiro de niños en emergen.
50,00%	4,00%	2,00%	12,00%	10,00%	6,00%	9,00%	7,00%



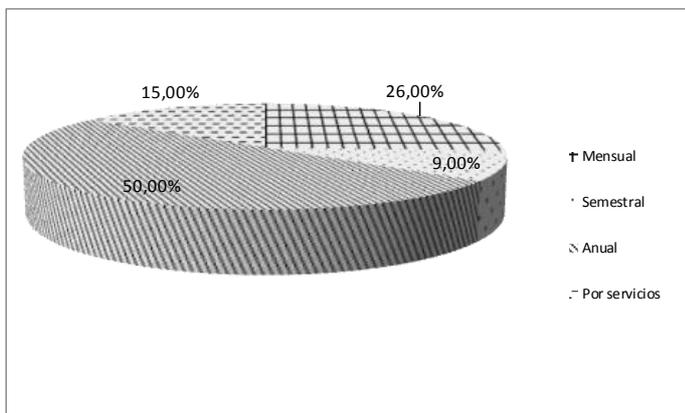
#### 5. Preferencia de compra de servicios

Paquete	82,90%
Individual	17,10%

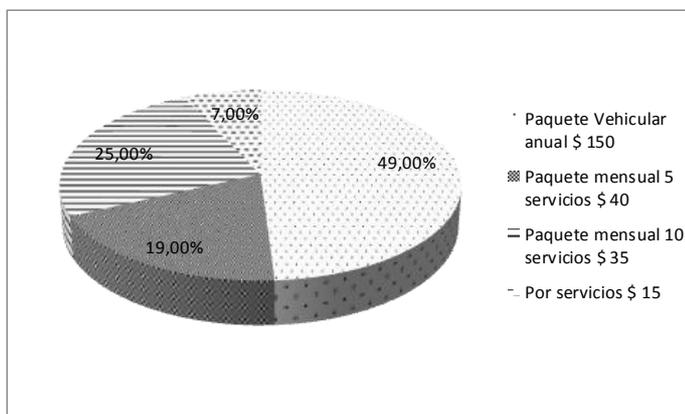


**6. Tiempo de contrato de servicios**

Mensual	26,00%
Semestral	9,00%
Anual	50,00%
Por servicios	15,00%

**7. Disposición a pagar por el servicio**

Paquete Vehicular anual \$ 150	49,00%
Paquete mensual 5 servicios \$ 40	19,00%
Paquete mensual 10 servicios \$ 35	25,00%
Por servicios \$ 15	7,00%



## APÉNDICE E. DEFINICIÓN DE ROLES Y FUNCIONES

Cargo	Gerente General
Supervisado por	Accionistas
Objetivo del Cargo	Tener el control del negocio, salvaguardar la rentabilidad y sostenibilidad del negocio a largo plazo, desarrollar acciones estratégicas para el éxito del negocio. Supervisión a los ejecutivos comerciales.
Educación	Profesional de tercer o cuarto nivel, especializado en Ciencias Administrativas, Financieras y Comerciales.
Experiencia	Cuatro años en administración de empresas

Cargo	Asistente General
Supervisado por	Gerencia General
Objetivo del Cargo	Manejo de la información de la gerencia, administración de la base del aplicativo de Smartphone y direccionamiento a los departamentos correspondientes.
Educación	Profesional de segundo o tercer nivel, con conocimientos de computación
Experiencia	Experiencia comprobada en cargos similares

Cargo	Contadora General
Supervisado por	Gerencia General
Objetivo del Cargo	Llevar la contabilidad general de la empresa, administración de las finanzas, manejo de aspectos tributarios.
Educación	Profesional de tercer nivel, CPA, Administración de empresas, Ingeniería Comercial
Experiencia	Tres años mínimo de experiencia como contador general, manejo y administración de personal

Cargo	Ejecutivo Comercial
Supervisado por	Gerencia General
Objetivo del Cargo	Captar nuevos clientes, retener clientes actuales, dominar el conocimiento de los servicios a ofertar, lograr determinados volúmenes de ventas, incrementar la participación de mercado.
Educación	Profesional de Tercer Nivel con Especialidad en Marketing o Administración de Empresas
Experiencia	Experiencia comprobada en cargos similares

Cargo	Tramitador
Supervisado por	Ejecutivo Comercial
Objetivo del Cargo	Ejecutar los trámites y servicios
Educación	Secundaria, conocimientos de uso Smartphones
Experiencia	Experiencia comprobada en cargos similares

## APÉNDICE F. HOJAS DE VIDA

Hoja de Vida Gerente General

**Dayhanara Cevallos Maya**  
Ecuatoriana, Soltera, 34 años  
(593) 998 00 76 76 (Celular) – Dayhanara.cevallos@gmail.com  
Pasaje “A” N33-92 y Diego de Breda, Quito - Ecuador

### *Formación Académica*

- Estudios Superiores:** Maestría en Administración de Empresas (MBA)  
Universidad San Francisco de Quito  
En curso – Promoción 2011- 2013
- Estudios Universitarios:** Ingeniera Financiera  
Graduada en marzo de 2005 (duración 5 años) en la  
Universidad Internacional del Ecuador UIDE
- Estudios Secundarios:** Colegio San Francisco de Sales (de primero a tercer curso)  
Colegio Santa Mariana de Jesús (de cuarto a sexto curso)  
1997  
Título: Bachiller en Comercio y Administración  
Especialización: Contabilidad.

### *Experiencia Profesional*

AEROGAL

**Jefe de Compras**

Área Dirección de Compras

Período: 2 meses (mar/2013 a la fecha)

---

Acompañar las negociaciones estratégicas de las compras No Técnicas de la compañía, asegurando el mejor proveedor, precio y calidad en éstas. Valores negociados superiores a \$1.000.000

Pfizer Ecuador

**Jefe de Compras**

Área de Global Procurement and Operations

Período: 11 meses (abr/2012 a feb/2013)

---

Desarrollar y ejecutar, en conjunto, con la Gerencia de Compras de Latinoamérica y los Líderes Regionales de Categorías, estrategias para compras locales y proyectos que permitan conseguir ahorros y eficiencia al país las respectivas categorías de gestión. Valores negociados superiores a USD \$500.000

Telefónica Ecuador

**Analista Sr. Compras**

Área de Control de Gestión - Gerencia de Compras

Período: 6 años y 7 meses (desde ago/05 a mar/2012)

---

Gestión de compras de Servicios y Obras. Valores negociados superiores a USD \$ 1.000.000,00

Ejecución del proceso de Compras desde el soporte a la áreas usuarias en la elaboración de las bases de las licitaciones, búsqueda de proveedores locales e internacionales, análisis de las ofertas recibida, aplicación de las diferentes estrategias de negociación para adjudicar el servicio requerido satisfaciendo las necesidades del cliente interno e obteniendo las mejores condiciones comerciales para la empresa.

Formalización de los compromisos de compras mediante la solicitud de elaboración del contrato respectivo.

Mantener una estrecha relación con las áreas de Control de Gestión, Interventoría y Tesorería.

Philip Morris Ecuador

**Analista Sr. Financiero**

Área de Control de Gestión - Gerencia de Planificación

Período: 1 mes (jul/05 a ago/05)

---

Consolidación de información financiera para la elaboración de reportes y envío para la casa matriz en Suiza.

**Analista Sr. Compras e Importaciones**

Área de Control de Gestión - Gerencia de Compras

Período: 1 año y 7 meses (dic/03 a jul/05)

---

Gestión de compras e importaciones. Valores negociados superiores a USD\$ 500.000,00

Compras y gestión de inventarios de materia prima, materiales de impresión y embalaje para la elaboración de cigarrillos; compras de servicios requeridos por las diferentes áreas de las empresas del grupo corporativo; compras internacionales incluyendo los trámites de importación requeridos; elaboración de reportes de soporte y acompañamiento de las compras; aplicación de estrategias de negociación para las diferentes compras.

Panalpina Ecuador

**Asesor Comercial Importaciones - USA**

Período: 2 años y 3 meses (oct/00 a ene/03)

Área de Importaciones y Ventas

---

Mantener y aumentar la cartera de clientes existentes que realicen importaciones desde los Estados Unidos e Canadá hacia Ecuador, realizar visitas a los nuevos clientes para ofrecer los servicios ofrecidos por la empresa; análisis de las estadísticas de embarques propias y de la competencia para desarrollar campañas de ventas; colaborar con el departamento de Marketing para realizar estudios de mercado; mantener relación cercana con el

Coordinador de Negocios en Estados Unidos con el fin de presentar los requerimientos locales y las diferentes necesidades para incrementar la cartera de clientes.

### **Asistente Técnico Administrativa y Asistente de Servicio al Cliente**

Período: 2 años y 2 meses (ago/98 a oct/00)

Apoyo comercial e administrativo a los asesores comerciales en la gestión de embarques de importaciones de la cartera de clientes asignada; atención personalizado para clientes que solicitaban por su propia cuenta los servicios de la empresa; coordinación con las filiales internacionales para el envío de importaciones de acuerdo con la reglamentación vigente; elaboración de reportes para la gerencia de ventas.

### *Experiencia Internacional*

#### **Programa de Rotación Internacional de Telefônica 2009 – 2010**

##### **Telefônica Telecomunicações de São Paulo, Brasil**

Área de Planificación de la Unidad de Negocios de Pequeñas y Medias Empresas

Proyecto: Garantía de Entrada de Nuevas Pymes en Telefônica Latinoamérica

Período: 6 meses (set/09 a mar/2010)

Garantizar que las líneas telefónicas utilizadas para fines comerciales nazcan en el Segmento de Negocios.

Segmentar correctamente las altas al momento de la instalación, considerando las divergencias identificadas entre la utilización de la línea telefónica el Segmento en el cual el Terminal fue comercializado.

Elaboración de estudios especiales, desde diagnóstico, recopilación de información, elaboración de reportes con indicadores de la eficiencia del proyecto y el crecimiento potencial del mismo, conclusiones y recomendaciones.

Incremento de la eficiencia del proceso del 7% al 53%.

#### **Graduación de Estudios Colegiales Secundarios**

##### **Elkhorn High School – Nebraska, USA**

Período: 11 meses (desde jul/97 a jun/98)

Programa de intercambio estudiantil para aprendizaje de idioma inglés, incluyendo la graduación colegial. Conocimiento de la cultura americana tanto dentro de la familia de intercambio con la que vivía como dentro del ambiente de la escuela.

### *Informaciones Complementarias*

Idiomas: Español – Lengua Materna  
Inglés – 90%  
Portugués – 90% CELPE-BRAS (Avanzado Superior: 4,5)  
Francés – 30%

Informática: Conocimientos en Windows: Word, Excel, PowerPoint, Outlook, Internet Explorer, SAP (ERP – Módulo Compras)

#### Otros Datos de Interés

- Capacidad de cooperar y trabajar en equipo.
- Manejo de Relaciones Interpersonales.
- Actitud Positiva y Liderazgo.
- Capacidad de planificación y uso del tiempo.
- Trabajo a presión.
- Interés en aprender y actualizarme permanentemente.

## Hoja de Vida Gerente General

CALLE LEONARDO TEJADA, CONJUNTO TERRAZAS DEL MORAL  
 TELÉFONO 0994-558878 • CORREO ELECTRÓNICO [ingfernandaherrera@gmail.com](mailto:ingfernandaherrera@gmail.com)

**MA. FERNANDA HERRERA LEON**

### INFORMACIÓN PERSONAL

---

- Estado civil: Soltera
- Nacionalidad: Ecuatoriana
- Edad: 30 años
- Lugar de nacimiento: Ambato, Agosto 05 de 1983

### EXPERIENCIA LABORAL

---

**Febrero 2005 – Actualmente**

**CONECEL S.A “CLARO”**

**Quito - Pichincha**

***Jefe de Servicio al Cliente, Matriz Región Sierra***

- Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar el Centro de Atención a Clientes de la Matriz Sierra.
- Participar en comités regionales comerciales y de gestión
- Vigilar el cumplimiento de políticas y presupuestos asignados a la Matriz.
- Generar reportes consolidados de gestión para informar a Gerencia Zonal y General del Segmento respectivo.
- Implantar Estrategias que permitan aumentar la participación en el mercado.
- Establecer estrategias que permitan mantener e incrementar un adecuado nivel de servicio, retención de clientes y calidad de servicio.

### EDUCACIÓN

---

1994 – 2000 COLEGIO HISPANO AMERICA

Ambato – Tungurahua

***Bachiller en Ciencias de Comercio y Administración***

2000 – 2006 UNIVERSIDAD CATÓLICA

Ambato – Tungurahua

***Ingeniera Comercial con énfasis en Marketing***

2001 – 2005 UNIVERSIDAD CATÓLICA

Ambato – Tungurahua

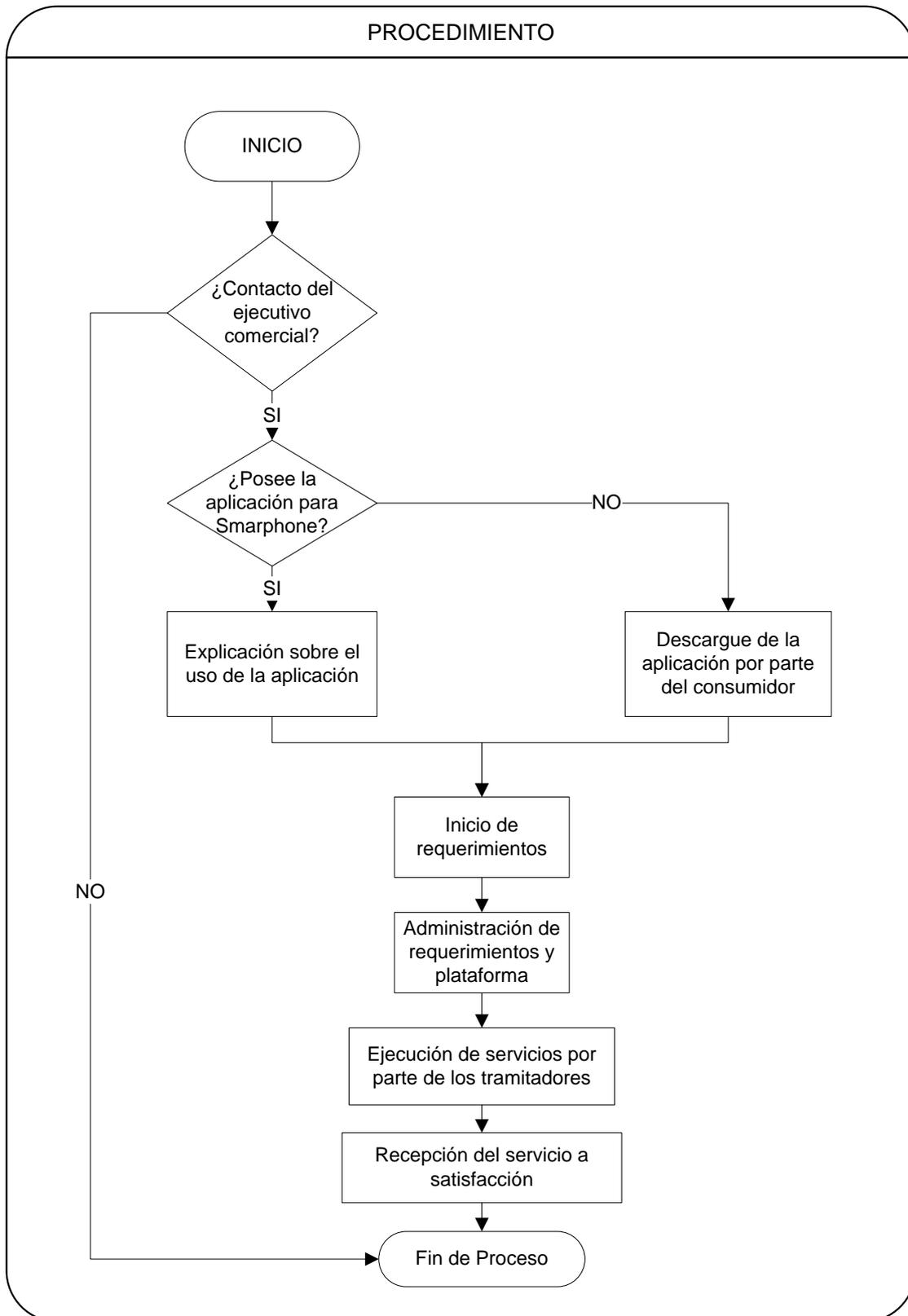
***Perito en Inglés***

2011-2013 UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Quito - Pichincha

***Magister en Administración de Empresas MBA***

## APÉNDICE G. PROCEDIMIENTO



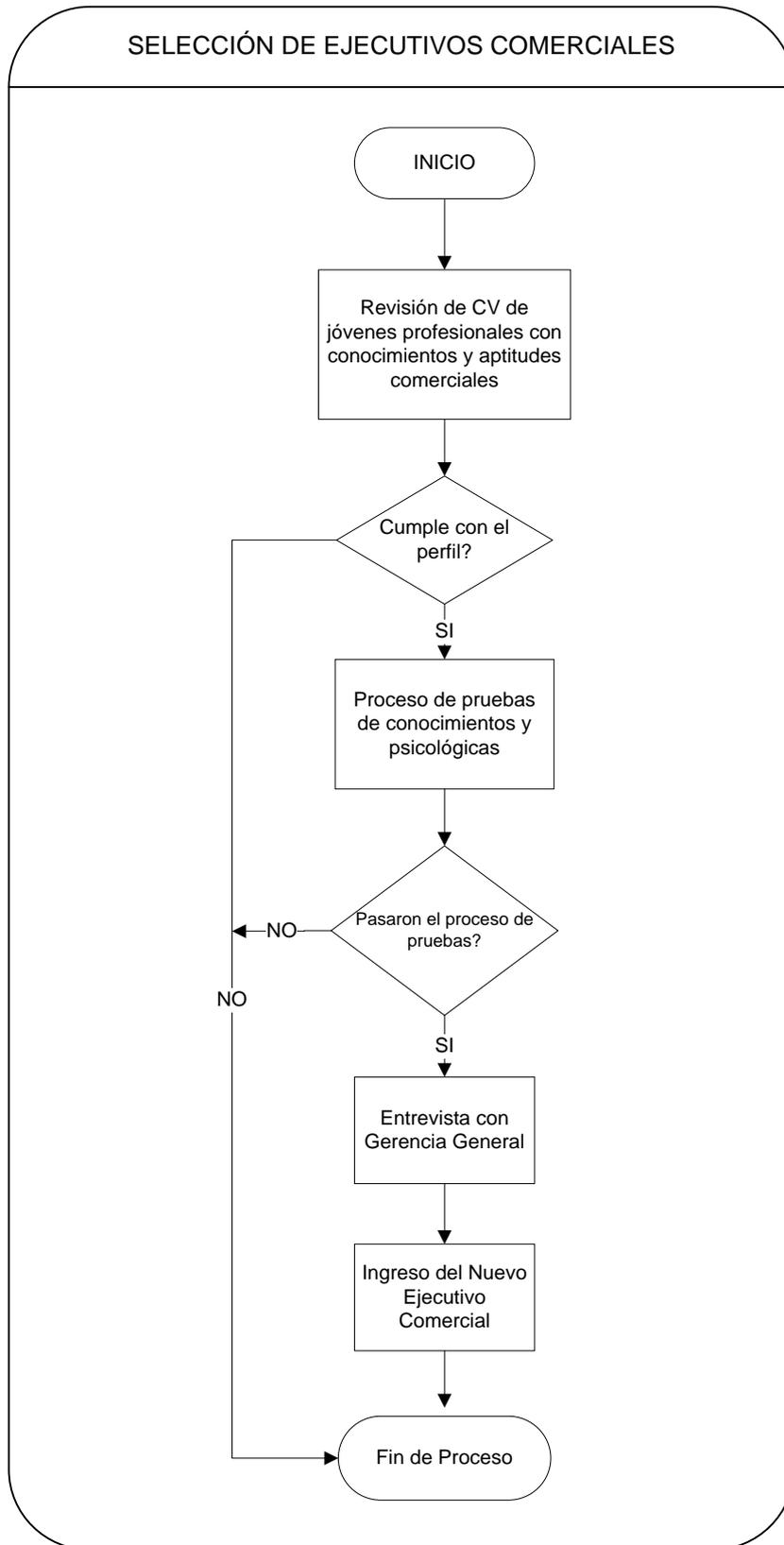
## **APÉNDICE H. DIAGRAMAS DE PROCESOS DEL NEGOCIO**

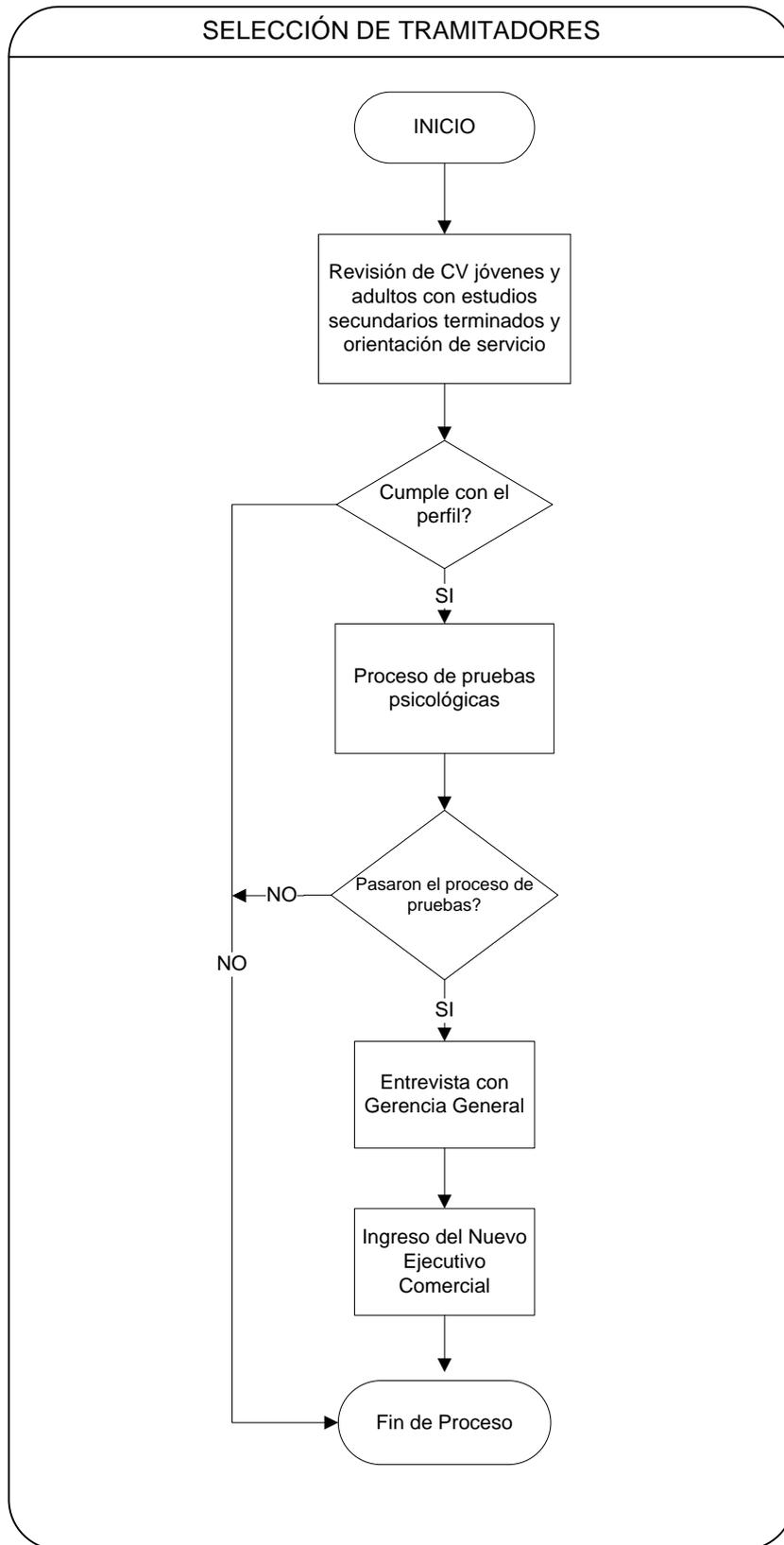
1. Selección de Ejecutivos Comerciales y tramitadores: Es el proceso principal para este plan de negocios ya que el primer contacto que la empresa tendrá con los consumidores, que son líderes de uso, es a través de nuestros ejecutivos comerciales; quienes con el soporte de tramitadores de alto rendimiento garantizarán la satisfacción del consumidor y sus necesidades.

El proceso de selección inicia con la búsqueda de currículums de jóvenes profesionales con conocimientos y aptitudes comerciales, en marketing y ventas y manejo de trabajo bajo presión, quienes deberán rendir pruebas psicológicas y agilidad mental.

En el caso de los tramitadores, el perfil que se busca es que tengan al menos concluida los estudios secundarios y aptitudes con orientación al servicio. Al igual que los ejecutivos comerciales rendirán pruebas psicológicas.

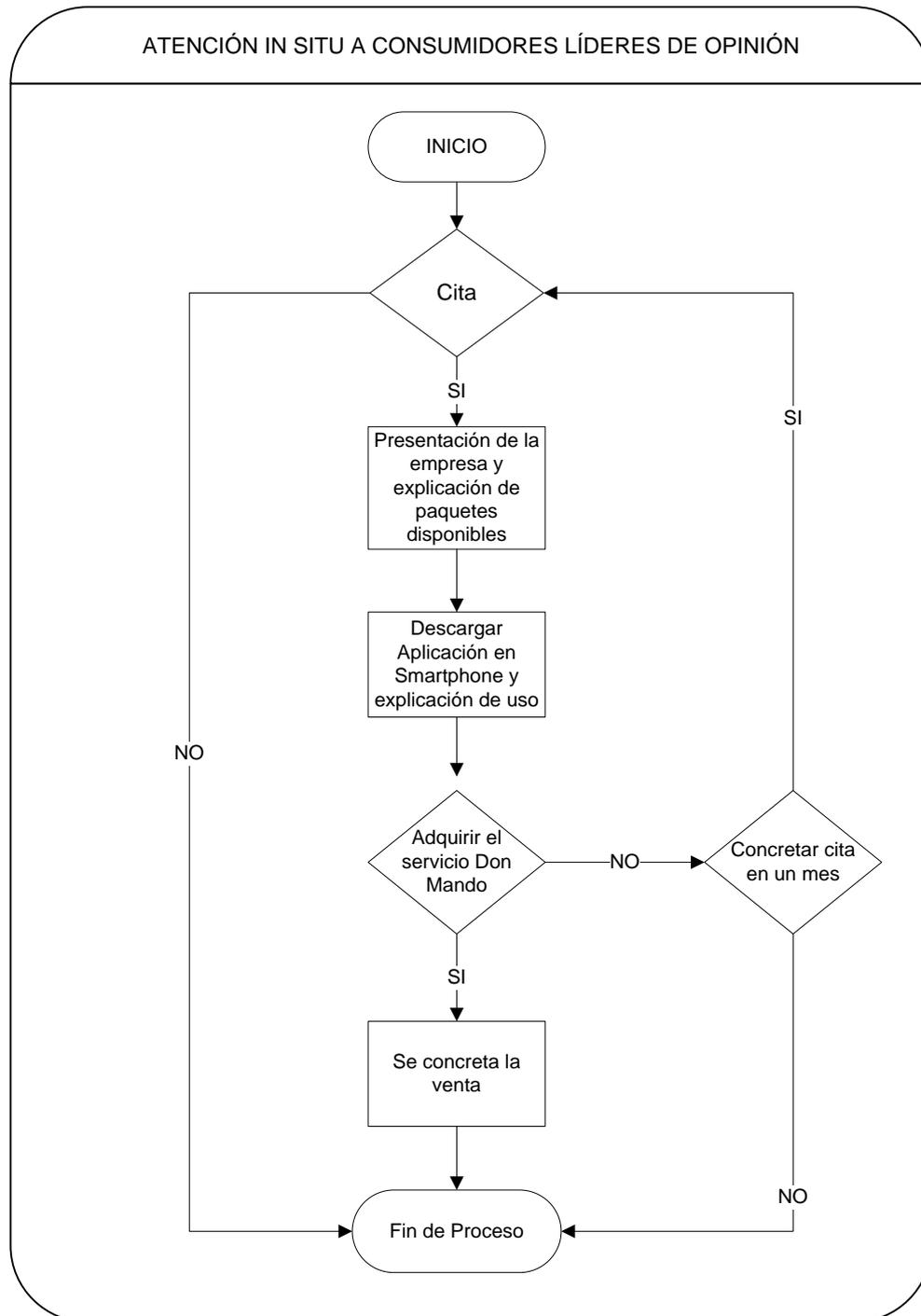
Después del rendimiento de las pruebas, tanto los candidatos para ejecutivos comerciales como tramitadores pasarán por el filtro de entrevistas que llevará a cabo la Gerencia General, quien finalmente seleccionará a los nuevos colaboradores.





2. Atención in situ a consumidores líderes de opinión: Nuestros ejecutivos comerciales concretarán citas con los consumidores objetivo (líderes de uso), a quienes demostrarán las ventajas de contratar a Don Mando, indicarán los paquetes que se ofertan, además descargarán la aplicación para Smartphone y explicarán el uso de la misma.

Si el consumidor no está interesado en adquirir nuestros servicios, el ejecutivo comercial agradece al consumidor el tiempo prestado y descargará la aplicación para que si estuviera interesado en un futuro pueda acceder a los servicios y tiene la tarea de llamarlo después de un mes.

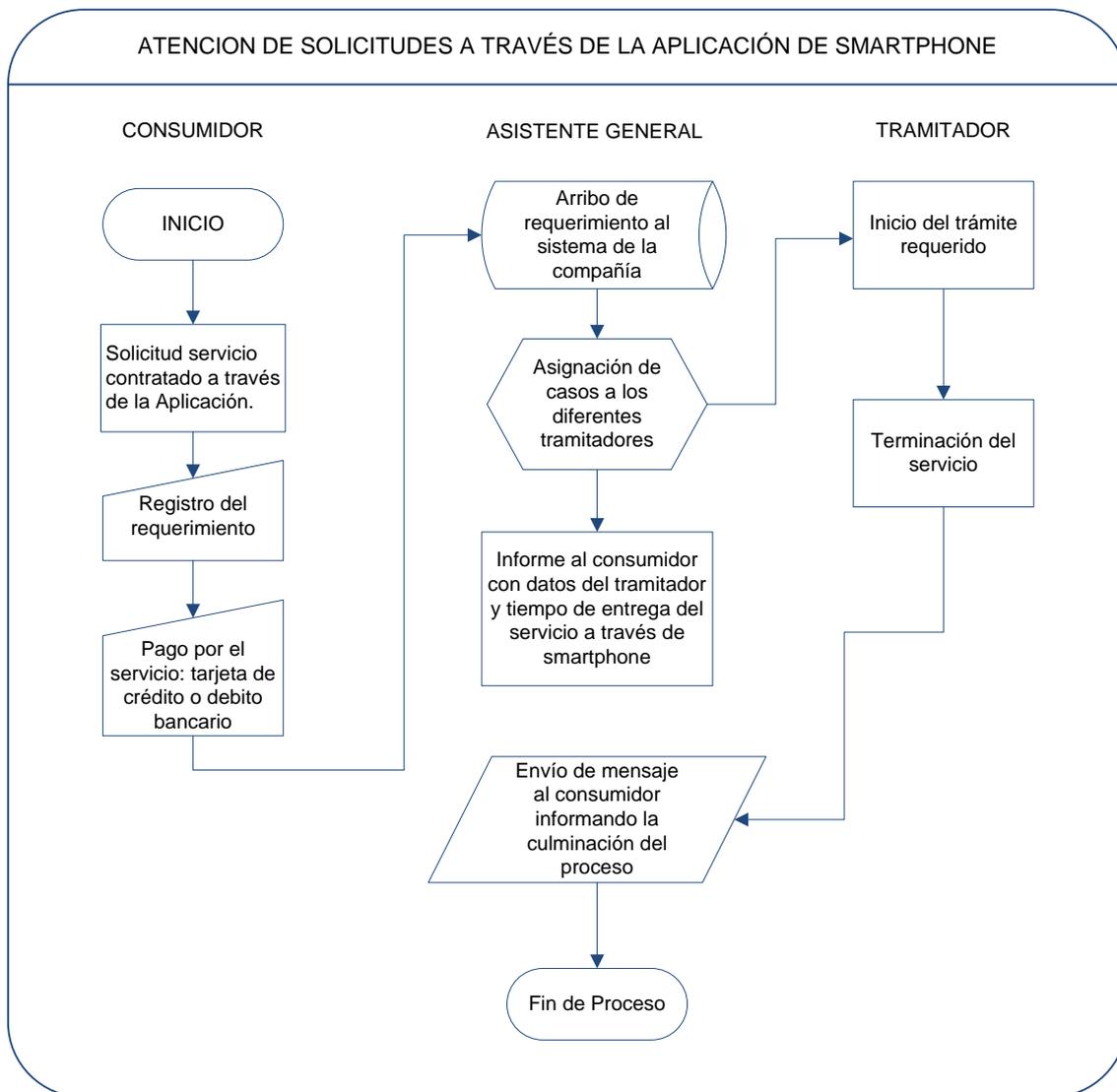


3. Atención a consumidores por solicitudes que llegan a través de la aplicación para Smartphone: Los consumidores solicitarán a través de la aplicación la prestación de los servicios contratados. El pago de la solicitud lo harán al momento de terminar de registrar su requerimiento en la aplicación, el mismo que puede ser en efectivo a través de débito bancario o con tarjeta de crédito.

Esta solicitud llega a nuestras oficinas, por medio de la plataforma instalada, y es la asistente general quien contactará al consumidor a través de la plataforma para indicarle los requisitos para iniciar su trámite, el nombre del tramitador encargado y el tiempo de entrega del servicio.

Al mismo tiempo, es la asistente quien asignará los diferentes servicios a los tramitadores, quienes iniciarán los trabajos inmediatamente.

Al concluir los trámites, la asistente general enviará a los consumidores un mensaje a través de la aplicación indicándoles el cumplimiento de la gestión asignada.



## APÉNDICE I. TABLA DE AMORTIZACIÓN DE LA OBLIGACIÓN BANCARIA A LARGO

AMORTIZACIÓN PRESTAMO									
Años	Capital	Interés	Cuota	Capital Pagado	Saldo	Gasto Interés	Pago Anual	Capital Pagado Anual	
1	89.625,00	610,20	1.824,57	1.214,38	88.410,63				
2	88.410,63	601,93	1.824,57	1.222,64	87.187,98				
3	87.187,98	593,60	1.824,57	1.230,97	85.957,01				
4	85.957,01	585,22	1.824,57	1.239,35	84.717,67				
5	84.717,67	576,79	1.824,57	1.247,79	83.469,88				
6	83.469,88	568,29	1.824,57	1.256,28	82.213,60				
7	82.213,60	559,74	1.824,57	1.264,83	80.948,76				
8	80.948,76	551,13	1.824,57	1.273,45	79.675,32				
9	79.675,32	542,46	1.824,57	1.282,12	78.393,20				
10	78.393,20	533,73	1.824,57	1.290,85	77.102,36				
11	77.102,36	524,94	1.824,57	1.299,63	75.802,72				
12	75.802,72	516,09	1.824,57	1.308,48	74.494,24	6.764,11	21.894,87	15.130,76	
13	74.494,24	507,18	1.824,57	1.317,39	73.176,85				
14	73.176,85	498,21	1.824,57	1.326,36	71.850,49				
15	71.850,49	489,18	1.824,57	1.335,39	70.515,10				
16	70.515,10	480,09	1.824,57	1.344,48	69.170,62				
17	69.170,62	470,94	1.824,57	1.353,64	67.816,98				
18	67.816,98	461,72	1.824,57	1.362,85	66.454,13				
19	66.454,13	452,44	1.824,57	1.372,13	65.082,00				
20	65.082,00	443,10	1.824,57	1.381,47	63.700,52				
21	63.700,52	433,69	1.824,57	1.390,88	62.309,65				
22	62.309,65	424,22	1.824,57	1.400,35	60.909,30				
23	60.909,30	414,69	1.824,57	1.409,88	59.499,42				
24	59.499,42	405,09	1.824,57	1.419,48	58.079,94	5.480,57	21.894,87	16.414,30	
25	58.079,94	395,43	1.824,57	1.429,14	56.650,79				
26	56.650,79	385,70	1.824,57	1.438,87	55.211,92				
27	55.211,92	375,90	1.824,57	1.448,67	53.763,25				
28	53.763,25	366,04	1.824,57	1.458,53	52.304,71				
29	52.304,71	356,11	1.824,57	1.468,46	50.836,25				
30	50.836,25	346,11	1.824,57	1.478,46	49.357,78				
31	49.357,78	336,04	1.824,57	1.488,53	47.869,26				
32	47.869,26	325,91	1.824,57	1.498,66	46.370,59				
33	46.370,59	315,71	1.824,57	1.508,87	44.861,73				
34	44.861,73	305,43	1.824,57	1.519,14	43.342,59				
35	43.342,59	295,09	1.824,57	1.529,48	41.813,11				
36	41.813,11	284,68	1.824,57	1.539,89	40.273,21	4.088,14	21.894,87	17.806,72	
37	40.273,21	274,19	1.824,57	1.550,38	38.722,83				
38	38.722,83	263,64	1.824,57	1.560,93	37.161,90				
39	37.161,90	253,01	1.824,57	1.571,56	35.590,34				
40	35.590,34	242,31	1.824,57	1.582,26	34.008,08				
41	34.008,08	231,54	1.824,57	1.593,03	32.415,04				
42	32.415,04	220,69	1.824,57	1.603,88	30.811,16				
43	30.811,16	209,77	1.824,57	1.614,80	29.196,36				
44	29.196,36	198,78	1.824,57	1.625,79	27.570,57				
45	27.570,57	187,71	1.824,57	1.636,86	25.933,70				
46	25.933,70	176,57	1.824,57	1.648,01	24.285,70				
47	24.285,70	165,35	1.824,57	1.659,23	22.626,47				
48	22.626,47	154,05	1.824,57	1.670,52	20.955,95	2.577,60	21.894,87	19.317,27	
49	20.955,95	142,68	1.824,57	1.681,90	19.274,05				
50	19.274,05	131,22	1.824,57	1.693,35	17.580,70				
51	17.580,70	119,70	1.824,57	1.704,88	15.875,82				
52	15.875,82	108,09	1.824,57	1.716,48	14.159,34				
53	14.159,34	96,40	1.824,57	1.728,17	12.431,17				
54	12.431,17	84,64	1.824,57	1.739,94	10.691,23				
55	10.691,23	72,79	1.824,57	1.751,78	8.939,45				
56	8.939,45	60,86	1.824,57	1.763,71	7.175,74				
57	7.175,74	48,85	1.824,57	1.775,72	5.400,02				
58	5.400,02	36,77	1.824,57	1.787,81	3.612,21				
59	3.612,21	24,59	1.824,57	1.799,98	1.812,23				
60	1.812,23	12,34	1.824,57	1.812,23	(0,00)	938,92	21.894,87	20.955,95	
		\$ 16.332,82	\$ 65.684,61	\$ 49.351,79		\$ 16.332,82	\$ 65.684,61	\$ 49.351,79	

Tasa anual	8,17%
Periodos	60
Préstamo por	\$89.625,00
Pagos al año	12
Anualidad	\$ 1.824,57

## APÉNDICE J. BALANCE DE SITUACIÓN INICIAL

DON MANDADO CIA. LTDA.  
BALANCE DE SITUACIÓN INICIAL  
AL 2 DE ENERO DEL 2014  
VALORADO EN USD\$

### ACTIVOS

Activos Corrientes		
Caja - Bancos	76.680,00	
Total Activos Corrientes		76.680,00
Activos No Corrientes		
Vehículos	3.000,00	
Muebles y Enseres	7.645,00	
Equipo de Computación	5.300,00	
Software	17.000,00	
Total Activos No Corrientes		32.945,00

### TOTAL ACTIVOS

109.625,00

### PATRIMONIO Y PASIVO

Patrimonio		
Capital	20.000,00	
Total Patrimonio		20.000,00
Pasivo		
Obligaciones Bancarias	89.625,00	
Total Pasivo		89.625,00

### TOTAL PATRIMONIO Y PASIVO

109.625,00

## APÉNDICE K. PRESUPUESTOS DE VENTAS Y GASTOS

DON MANDADO CIA. LTDA.  
PRESUPUESTO DE VENTAS  
AÑOS 2014 - 2018  
VALORADO EN USD \$

PAQUETE DON VEHICULAR					
	2014	2015	2016	2017	2018
PRECIO	120,00	123,22	126,52	129,91	133,39
x CANTIDAD	208	239	275	316	363
= TOTAL VENTAS	24.960,00	29.448,62	34.792,50	41.051,20	48.420,73
PAQUETE DON FAMILIAR					
	2014	2015	2016	2017	2018
PRECIO	360,00	369,65	379,55	389,73	400,17
x CANTIDAD	416	458	504	554	609
= TOTAL VENTAS	149.760,00	169.298,78	191.295,50	215.908,55	243.704,32
PAQUETE DON NOCTURNO					
	2014	2015	2016	2017	2018
PRECIO	500,00	513,40	527,16	541,29	555,79
x CANTIDAD (horas)	416	458	504	554	609
= TOTAL VENTAS	208.000,00	235.137,20	265.688,20	299.872,99	338.478,23
SERVICIOS INDIVIDUALES					
	2014	2015	2016	2017	2018
PRECIO	15,00	15,40	15,81	16,24	16,67
x CANTIDAD	180	198	218	240	264
= TOTAL VENTAS	2.700,00	3.049,60	3.447,62	3.897,27	4.401,88
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>\$ 385.420,00</b>	<b>\$ 436.934,20</b>	<b>\$ 495.223,82</b>	<b>\$ 560.730,01</b>	<b>\$ 635.005,16</b>

SIMULACIÓN	
Los Precios se proyectan en base a la Inflación	2,68%
Tasa de Crecimiento Paquete Don Vehicular	15,00%
Tasa de Crecimiento Paquete Don Familiar	10,00%
PRECIO INDIVIDUAL	15
PRECIO PAQUETE DON VEHICULAR	120
PRECIO PAQUETE DON FAMILIAR	360
PRECIO PAQUETE DON NOCTURNO	500
Cantidad PAQUETE DON VEHICULAR	208
Cantidad PAQUETE DON FAMILIAR	416
Cantidad PAQUETE DON NOCTURNO	416
Cantidad INDIVIDUAL	180

DON MANDADO CIA. LTDA.  
PRESUPUESTO DE GASTOS OPERACIONALES  
AÑOS 2014 - 2018  
VALORADO EN USD \$

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>					
SUELDOS Y SALARIOS	133.920,45	178.986,13	220.447,36	267.133,08	320.689,54
GASTOS EN EQUIPOS	500,00	513,40	527,16	541,29	555,79
SERVICIOS BÁSICOS	4.560,00	4.682,21	4.807,69	4.936,54	5.068,84
GASTOS DE CONSTITUCION	2.000,00				
DEPRECIACIÓN y AMORTIZACIO	8.797,83	8.797,83	12.131,17	12.131,17	12.131,17
ÚTILES DE OFICINA	1.200,00	1.232,16	1.265,18	1.299,09	1.333,90
= TOTAL GTOS. ADMINISTRAT.	150.978,28	194.211,73	239.178,56	286.041,15	339.779,24
<b>GASTOS VENTAS</b>					
	802,96				
COMISIONES VENDEDORES	38.542,00	43.693,42	49.522,38	56.073,00	63.500,52
COMISON A TRAMITADORES	3.854,20	4.369,34	4.952,24	5.607,30	6.350,05
COSTO POR MOTORIZADO	12.200,00	13.530,00	15.010,00	16.640,00	18.450,00
POLIZA FIEL CUMPLIMIENTO	3.854,20	4.369,34	4.952,24	5.607,30	6.350,05
COMISIÓN PAGO TARJETA DE CF	30.833,60	34.954,74	39.617,91	44.858,40	50.800,41
CAPACITACION	2.040,00	2.400,00	2.760,00	3.120,00	3.480,00
PUBLICIDAD	55.000,00	56.474,00	57.987,50	59.541,57	61.137,28
ARRIENDOS	8.400,00	9.660,00	11.109,00	12.775,35	14.691,65
MANTENIMIENTO VEHÍCULO	1.000,00	1.026,80	1.054,32	2.165,15	2.223,17
= TOTAL GASTOS VENTAS	155.724,00	170.477,64	186.965,59	206.388,07	226.983,14
= TOTAL GTOS. OPERACIONAL	306.702,28	364.689,37	426.144,14	492.429,22	566.762,38

**SIMULACIÓN**

Inflación Anual	2,68%	Publicidad Anual	55.000,00
Útiles de Oficina 2014	1.200,00	Mantenimiento Vehículo	1.000,00
Servicios Básicos Anuales	4.560,00	Capacitacion vendedores anual	120,00
Comisión Vendedores	10,00%	Comsion a tramitadores	1,00%
Arriendo 2014	8.400,00	Gastos de Constitucion	2.000,00
Incremento Arriendo	15,00%	Gastos en Equipos Menores	500,00
		Costo por servicio prestado vehicular	10
		poliza fiel cumplimiento	1%
		Comisión pagos tarjeta de crédito	8%

## APÉNDICE L. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

DON MANDADO CIA. LTDA.  
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS  
AÑOS 2014 - 2018  
VALORADO EN USD \$

	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas	385.420,00	436.934,20	495.223,82	560.730,01	635.005,16
- Gastos Operacionales	306.702,28	364.689,37	426.144,14	492.429,22	566.762,38
= UTILIDAD OPERACIONAL	78.717,72	72.244,84	69.079,68	68.300,79	68.242,78
- Gastos Financieros	6.764,11	5.480,57	4.088,14	2.577,60	938,92
+ Otros Ingresos	-	-	-	-	3.189,00
- Otros Egresos	-	-	-	-	-
= UTILIDAD ANTES DE IMP. Y PART.	71.953,61	66.764,27	64.991,53	65.723,19	70.492,86
- 15% Participación Trabajadores	10.793,04	10.014,64	9.748,73	9.858,48	10.573,93
= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	61.160,57	56.749,63	55.242,80	55.864,71	59.918,93
- 22% Impuesto a la Renta	13.455,32	12.484,92	12.153,42	12.290,24	13.182,16
= UTILIDAD NETA	47.705,24	44.264,71	43.089,39	43.574,47	46.736,77
- 5% Reserva Legal	2.385,26	2.213,24	2.154,47	2.178,72	2.336,84
= UTILIDAD A DISPOSICIÓN DE ACC.	45.319,98	42.051,47	40.934,92	41.395,75	44.399,93

DON MANDADO CIA. LTDA.  
BALANCE GENERAL  
AL 31 DE DICIEMBRE DE CADA AÑO  
VALORADO EN USD\$

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>ACTIVOS</b>					
Activos No Corrientes					
Vehículos	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Muebles y Enseres	7.645,00	7.645,00	7.645,00	7.645,00	7.645,00
Equipo de Computación	5.300,00	5.300,00	5.300,00	5.300,00	5.300,00
Depreciación Acumulada	(8.797,83)	(17.595,67)	(29.726,83)	(41.858,00)	(53.989,17)
Software	17.000,00	17.000,00	27.000,00	27.000,00	27.000,00
Total Activos No Corrientes	24.147,17	15.349,33	13.218,17	1.087,00	(11.044,17)
Activos Corrientes					
Caja - Bancos	142.300,68	177.200,11	204.016,53	240.651,47	280.170,84
Total Activos Corrientes	142.300,68	177.200,11	204.016,53	240.651,47	280.170,84
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>166.447,85</b>	<b>192.549,45</b>	<b>217.234,70</b>	<b>241.738,47</b>	<b>269.126,67</b>
<b>PATRIMONIO Y PASIVO</b>					
Patrimonio					
Capital	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
Reserva Legal	2.385,26	4.598,50	6.752,97	8.931,69	11.268,53
Utilidades del Ejercicio	45.319,98	87.371,45	128.306,37	169.702,12	214.102,05
Total Patrimonio	67.705,24	111.969,95	155.059,34	198.633,81	245.370,58
Pasivo					
Participación Trabajadores	10.793,04	10.014,64	9.748,73	9.858,48	10.573,93
Impuesto a la Renta	13.455,32	12.484,92	12.153,42	12.290,24	13.182,16
Obligaciones Bancarias	74.494,24	58.079,94	40.273,21	20.955,95	-
Total Pasivo	98.742,60	80.579,50	62.175,36	43.104,66	23.756,09
<b>TOTAL PATRIMONIO Y PASIVO</b>	<b>166.447,85</b>	<b>192.549,45</b>	<b>217.234,70</b>	<b>241.738,47</b>	<b>269.126,67</b>

## APÉNDICE M. FLUJO DE CAJA

DON MANDADO CIA. LTDA.  
FLUJO DE CAJA  
AÑOS 2014 - 2018  
VALORADO EN USD \$

ENTRADAS	2014	2015	2016	2017	2018
VENTAS AL CONTADO	385.420,00	436.934,20	495.223,82	560.730,01	635.005,16
<b>TOTAL ENTRADAS</b>	<b>385.420,00</b>	<b>436.934,20</b>	<b>495.223,82</b>	<b>560.730,01</b>	<b>635.005,16</b>
<b>SALIDAS</b>					
GASTOS ADMINISTRATIVOS	150.978,28	194.211,73	239.178,56	286.041,15	339.779,24
SUELDOS Y SALARIOS	133.920,45	178.986,13	220.447,36	267.133,08	320.689,54
GASTOS EN EQUIPOS	500,00	513,40	527,16	541,29	555,79
SERVICIOS BÁSICOS	4.560,00	4.682,21	4.807,69	4.936,54	5.068,84
GASTOS DE CONSTITUCION	2.000,00	-	-	-	-
DEPRECIACIÓN y AMORTIZACIONES	8.797,83	8.797,83	12.131,17	12.131,17	12.131,17
ÚTILES DE OFICINA	1.200,00	1.232,16	1.265,18	1.299,09	1.333,90
GASTOS DE VENTAS	155.724,00	170.477,64	186.965,59	206.388,07	226.983,14
COMISIONES VENDEDORES	38.542,00	43.693,42	49.522,38	56.073,00	63.500,52
COMISION A TRAMITADORES	3.854,20	4.369,34	4.952,24	5.607,30	6.350,05
COSTO POR MOTORIZADO	12.200,00	13.530,00	15.010,00	16.640,00	18.450,00
POLIZA FIEL CUMPLIMIENTO	3.854,20	4.369,34	4.952,24	5.607,30	6.350,05
COMISIÓN PAGO TARJETA DE CRÉDITO	30.833,60	34.954,74	39.617,91	44.858,40	50.800,41
CAPACITACION	2.040,00	2.400,00	2.760,00	3.120,00	3.480,00
PUBLICIDAD	55.000,00	56.474,00	57.987,50	59.541,57	61.137,28
ARRIENDOS	8.400,00	9.660,00	11.109,00	12.775,35	14.691,65
MANTENIMIENTO VEHÍCULO	1.000,00	1.026,80	1.054,32	2.165,15	2.223,17
PAGO POR OBLIGACION BANCARIA	21.894,87	21.894,87	21.894,87	21.894,87	21.894,87
INVERSIONES DE CAPITAL	-	-	10.000,00	-	-
Participación Trabajadores	-	10.793,04	10.014,64	9.748,73	9.858,48
Impuesto a la Renta	-	13.455,32	12.484,92	12.153,42	12.290,24
<b>TOTAL SALIDAS</b>	<b>328.597,15</b>	<b>410.832,60</b>	<b>480.538,57</b>	<b>536.226,24</b>	<b>610.805,96</b>
ENTRADAS	385.420,00	436.934,20	495.223,82	560.730,01	635.005,16
- SALIDAS	328.597,15	410.832,60	480.538,57	536.226,24	610.805,96
DEPRECIACION	8.797,83	8.797,83	12.131,17	12.131,17	12.131,17
RECUPERACION INVERSION	-	-	-	-	3.189,00
<b>= FLUJO DE CAJA</b>	<b>65.620,68</b>	<b>34.899,43</b>	<b>26.816,42</b>	<b>36.634,94</b>	<b>39.519,37</b>
<hr/>					
SALDO INICIAL DE CAJA	76.680,00	142.300,68	177.200,11	204.016,53	240.651,47
REPARTO DIVIDENDOS	-	-	-	-	-
<b>SALDO FINAL DE CAJA</b>	<b>142.300,68</b>	<b>177.200,11</b>	<b>204.016,53</b>	<b>240.651,47</b>	<b>280.170,84</b>

## REFERENCIAS

- Banco Central del Ecuador. *Boletines estadísticos*. 2013 Recuperado el 14 de enero del 2013 de <http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- Cuatrecasas, L. (2001). *Gestión Integral de la Calidad* (2da. Edición). Barcelona: Gestión 2000.
- Daft, R. (2005). *Teoría y diseño Organizacional*. (8va. Edición). México: Thomson Editores, S.A. de C.V.
- Etzel, M. & Walker, B. (2004). *Fundamentos de marketing*. (13va. Edición). México: Mc Graw Hill.
- Ferrell, O., Harline, M. & Lucas, G. (2008). *Estrategia de Marketing*. (2da. Edición). México: Thomson Editores, S.A.
- Grande, I. (2000). *Marketing de los Servicios*. (3era. Edición) Madrid: ESIC Editorial.
- Hair, J. (2010). *Investigación de Mercados*. (4ta. Edición) EEUU: Mc Graw Hill.
- Hayes, R. & Wheelwright, S. (1979). *Link Manufacturing Process and Product Life Cycles*. Harvard Business Review. Reprint 79107
- Herrera, L., Medina, A. & Narango, G. (2010). *Tutoría de la Investigación Científica*. (4ta. Edición). Quito: Gráficas Corona.
- Horngren, Ch., Foster, G. & Datar, S. (2007). *Contabilidad de Costos: un enfoque gerencial* (12da. Edición). México: Pearson Educación
- Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos. *Censo 2010 de Población y Vivienda en el Ecuador*. Recuperado el 12 de enero del 2013 de <http://www.activate.ec/content/instituto-nacional-de-estadisticas-y-censos-inec>
- Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos. *Reporte anual de estadísticas sobre tecnologías de la información y comunicaciones (TIC'S) 2011*. Recuperado el 13 de enero de [http://www.inec.gob.ec/sitio\\_tics/presentacion.pdf](http://www.inec.gob.ec/sitio_tics/presentacion.pdf)
- Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual IEPI *Derechos de Autor y Derechos Conexos*. Recuperado el 13 de abril de 2013 de <http://www.iepi.gob.ec/index.php/derecho-de-autor-y-derechos-conexos>
- Jaramillo, Néstor (2011). *La otra P*. (3ª. Edición). Quito: Televisa Ecuador
- Ley de Régimen Tributario. (2012). *Reglamento para la aplicación de la Ley de Régimen Tributario*. Quito: Corporación de Estudios y Publicaciones.

- Mena, R. (2002). *Análisis de competencia*. Emprendedor powered by endeavor. Recuperado el 13 de enero 2013 de [www2.esmas.com/emprendedor/articulos/emprendedores/080815/competencia-analisis-competencia-identificacion-competidores](http://www2.esmas.com/emprendedor/articulos/emprendedores/080815/competencia-analisis-competencia-identificacion-competidores)
- Ministerio de Relaciones Laborales. *Tablas de incremento para la remuneración mínima sectorial y tarifas 2013*. Recuperado el 14 de enero del 2013 de <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/tablas-de-incremento-para-la-remuneracion-minima-sectorial-y-tarifas/>
- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. *Plan de desarrollo 2012-2022*. Recuperado el 15 de agosto de 2013 de [http://www.emaseo.gob.ec/documentos/lotaip\\_2012/s/plan\\_de\\_desarrollo\\_2012\\_2014.pdf](http://www.emaseo.gob.ec/documentos/lotaip_2012/s/plan_de_desarrollo_2012_2014.pdf)
- Nelson, J. (2000). Academic journal article from *Defense Counsel Journal*, Vol. 67, No. 4
- Noboa, F. (2006). *Fuerzas sectoriales y rentabilidad*. Nota técnica particular FN-004.
- Noboa, F. (2006). *Ventaja Competitiva*. Nota Técnica Particular FN-002.  
*Norma Internacional de Contabilidad 2*
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. (10ma. Edición) México: Pearson Educación.
- Ross, W. & J. (2001). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. (5va. Edición) México: McGraw-Hill.
- Ross, W. & J. (2009). *Finanzas Corporativas*. (8va. Edición) México: McGraw-Hill.
- Sapag, N. *Conceptos introductorios de proyectos de inversión*. Recuperado el 12 de julio de 2013 de [www.nassirsapag.cl/art02.htm](http://www.nassirsapag.cl/art02.htm)
- Stanton, W., Etzel, M. y Walker, B. (2007) *Fundamentos del Marketing*. México: McGraw-Hill
- Superintendencia de Compañías del Ecuador. Ley de Compañías