

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Postgrados

Alquiler de Equipo Portátil “pocketWiFi Ecuador”

**José Luis Arias Aillón
Johanna Elizabeth Buñay Molina**

**Santiago Mosquera, PhD
Director del Trabajo de Titulación**

Trabajo de titulación de posgrado presentado como requisito
para la obtención del título de Máster en Administración de Empresas

Quito, 31 de julio de 2018

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

COLEGIO DE POSGRADOS

HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Alquiler de Equipo Portátil “pocketWiFi Ecuador”

**José Luis Arias Aillón
Johanna Elizabeth Buñay Molina**

Santiago Mosquera, PhD
Director del Trabajo de Titulación

Fabrizio Noboa S., PhD
Director de la Maestría en Administración
de Empresas

Santiago Gangotena, PhD
Decano del Colegio de Administración
y Economía

Hugo Burgos, PhD
Decano del Colegio de Postgrados

Quito, 31 de julio de 2018

© Derechos de Autor

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

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

Firma del estudiante: _____

Nombre: José Luis Arias Aillón

Código de estudiante: 00139775

C.I: 1708765027

Lugar, Fecha: Quito, 31 de julio de 2018

Firma del estudiante: _____

Nombre: Johanna Elizabeth Buñay Molina

Código de estudiante: 00139777

C.I: 1718450123

Lugar, Fecha: Quito, 31 de julio de 2018

Dedicatoria

Este trabajo es dedicado para ti Gaby, gracias por todo tu amor, comprensión, paciencia y fe que has tenido conmigo todo este tiempo.

José Luis Arias Aillón

Dedicatoria

A mis padres, mi hermano y mi familia por su apoyo incondicional, por haberme transmitido invaluables principios y valores; y por haberme brindado verdaderas lecciones de vida.

Con especial cariño a Maricela, porque desde pequeña la admiraba muchísimo y quería ser como ella, una mujer fuerte, apasionada e inteligente. La llevo siempre en mi corazón y su recuerdo me alienta en los momentos más difíciles de mi vida.

Johanna Buñay Molina

Agradecimientos

A todos mis profesores del MBA quienes supieron transmitir todos sus conocimientos fomentando mi pensamiento crítico y cambiando mi forma de pensar.

A todos mis compañeros de clases por compartirme sus experiencias y aprendizajes, especialmente a Johanna y Mayra con quienes esta maestría fue más llevadera y enriquecedora.

José Luis Arias Aillón

Agradecimientos

Agradezco a Dios, por todo cuanto soy y todo lo que me ha brindado, ya que sin su presencia en mi vida no estaría donde me encuentro ahora.

A todos mis profesores y amigos, que a lo largo de estos años de estudio compartieron su experiencia y contribuyeron en este proyecto, logrando impulsar en mí una fuerte ambición y deseo de crecer y visionar nuevos horizontes.

Johanna Buñay Molina

Resumen

PocketWiFi Ecuador es una empresa que ofrece servicios de renta de equipos portátiles WiFi compatibles con cualquier dispositivo y sistema operativo. La propuesta de valor de la empresa está basada en dos pilares fundamentales: conectividad permanente y simultánea en diferentes dispositivos; y, acceso a información disponible en la red. La esencia del modelo de negocio es que los visitantes extranjeros, durante su estadía en el país no se preocupen de nada más que disfrutar la experiencia.

Hemos detectado que uno de los grandes problemas con los que se encuentran los visitantes extranjeros en las principales ciudades y puntos de atracción turística en Ecuador es la escasa información que existe en términos de movilidad, hospedaje, alimentación, actividades recreativas, entre otros. Por consiguiente, nuestro mercado objetivo serán todos los visitantes que ingresen al país por los principales aeropuertos (Quito y Guayaquil) los cuales requieran acceso al internet por medio de sus dispositivos personales.

De acuerdo con nuestra investigación de mercado se estableció que un 87% de visitantes extranjeros estaría interesado en alquilar un equipo portátil que le brinde conexión permanente, este porcentaje representa un mercado potencial de 675,006 unidades. Basados en nuestros análisis del mercado, determinamos que nuestra penetración de mercado alcanzará el 1%, dando como resultado ventas totales de US\$309,600 en el tercer año de operación.

Palabras clave: dispositivo de internet, conectividad permanente, conectividad simultánea, roaming, pocketWiFi, renta WiFi, WiFi.

Abstract

PocketWiFi Ecuador is a company that offers WiFi pocket device rental services compatible with any device and operating system. The value proposition of the company is based on two fundamental pillars: permanent and simultaneous connectivity in different devices, and access to available information in the network. The essence of the business model is that foreign visitors, during their stay in the country, will not worry about anything more than enjoying the experience.

We have detected that one of the great problems that foreigners face in the main cities and tourist attractions in Ecuador is the scarcity of information that exists in terms of mobility, lodging, food, recreational activities, among others. Therefore, our target market will be all visitors entering the country through the main airports (Quito and Guayaquil) which require access to the Internet through their personal devices.

According to our market research it was established that 87% of foreign visitor would be interested in renting a device that provides a permanent connection. This percentage represents a potential market of 675,006 units. Based on our market analysis, we have determined our market penetration will be 1%, resulting in total sales of US\$309,600 in the third year of operation.

Keywords: internet device, permanent connectivity, simultaneous connectivity, roaming, pocketWiFi, WiFi rental, WiFi.

Tabla de contenido

CAPÍTULO 1.....	14
ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	14
Justificación	14
Tendencias del Macroentorno	14
Análisis Sectorial	16
Análisis de la Competencia.....	17
CAPÍTULO 2.....	19
OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	19
El Volumen de Negocio	19
Diseño de la Investigación de Mercado	21
Realización de la Investigación de Mercado.....	22
Resultados de la Investigación de Mercado	23
CAPÍTULO 3.....	24
DEFINICIÓN ESTRATÉGICA.....	24
Estrategia Genérica	24
Posicionamiento Estratégico.....	25
Recursos y Capacidades Distintivas.....	28
Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo.....	30
CAPÍTULO 4.....	32
PLAN COMERCIAL.....	32
Precio	32

	11
Servicio.....	33
Plaza.....	34
Promoción.....	35
Plan de Ventas	36
CAPÍTULO 5.....	38
PLAN FINANCIERO	38
Supuestos Generales	38
Estructura de Capital y Financiamiento	39
Estados Financieros Proyectados	40
Flujo de Efectivo Proyectado	42
Ratios Financieros	43
La TIR y el VAN	43
Análisis de Sensibilidad y Escenarios.....	44
Punto de Equilibrio.....	45
ANEXOS.....	46
Anexo 1: Llegada de Turistas Extranjeros al Ecuador.....	46
Anexo 2: Análisis Sectorial.	47
Anexo 3: Resultados de la Encuesta.....	49
Anexo 4: Ingreso de Extranjeros al País Año 2016.	51
Anexo 5: Perfil de los Usuarios.....	52
Anexo 6: Resultados de las Entrevistas.	53
Anexo 7: Análisis FODA.	55

Anexo 8: Matriz de Riesgos.....	56
Anexo 9: Estructura Organizacional Proyectada a Tres Años.	57
Anexo 10: Perfiles de Puesto.....	58
Anexo 11: Resúmenes Ejecutivos Personal Clave.	62
Anexo 12: Pronóstico de Ventas Trimestrales.	64
Anexo 13: Supuestos Macroeconómicos.....	65
Anexo 14: Inversión Inicial.....	66
Anexo 15: Tabla de Amortización Préstamo CFN.	66
Anexo 16: Cálculo del WACC.....	67
Anexo 17: Depreciación Anual de Muebles y Equipos.	68
Anexo 18: Pronóstico de Ventas.....	68
Anexo 19: Presupuesto de Gastos de Personal.	69
Anexo 20: Presupuesto Marketing, Publicidad y Otros Costos y Gastos....	70
Anexo 21: Escenario Base.....	71
Anexo 22: Escenario Optimista.....	73
Anexo 23: Escenario Pesimista.	75
Anexo 24: Punto de Equilibrio Contable y Financiero.....	77
BIBLIOGRAFÍA.....	78

Índice de Figuras

Figura 1: Crecimiento de Conexiones Móviles a Nivel Nacional.	15
Figura 2: Fuerzas Sectoriales - Michael Porter.	16
Figura 3: Mapa Estratégico Competidores.	17
Figura 4: Aplicaciones en Ecuador para Teléfonos Inteligentes.	27
Figura 5: Estructura Organizacional Inicial.	31
Figura 6: Equipo Portátil (pocketWiFi).	34

Índice de Tablas

Tabla 1: Volumen del Negocio.	20
Tabla 2: Información a obtener con la Investigación de Mercado.	21
Tabla 3: Precios de Paquetes (pocketWiFi).	33
Tabla 4: Pronóstico de Ventas - Escenario Optimista.	36
Tabla 5: Pronóstico de Ventas - Escenario Base.	37
Tabla 6: Pronóstico de Ventas - Escenario Pesimista.	37
Tabla 7: Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno.	43
Tabla 8: VAN y TIR.	44

CAPÍTULO 1

ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

Justificación

El Gobierno Ecuatoriano optó por promover el turismo como sector básico y estratégico del desarrollo económico nacional dado que contribuye a disminuir el déficit fiscal, mejorar el ingreso de divisas, y principalmente, generar nuevos empleos. Por los motivos expuestos, el turismo forma parte del cambio en la matriz productiva instaurada por el gobierno, contando con el total apoyo e incentivos por parte del mismo.

En tal sentido, el presente documento propone la creación de un concepto de empresa de servicios enfocado a facilitar el acceso de los visitantes extranjeros a internet y a la gran cantidad de información útil que se puede encontrar en la red. Aprovechando las facilidades y apoyo que el gobierno nacional ofrece a emprendimientos que fortalezcan el sector turístico, el presente documento plantea también la creación de una plataforma on-line que proporcione información sobre los diversos atractivos turísticos del país para mejorar la economía local de cada destino.

Tendencias del Macroentorno

Durante décadas, el turismo ha experimentado un continuo crecimiento y una profunda diversificación, hasta convertirse en uno de los sectores económicos que crecen con mayor rapidez en el mundo, y constituyéndose en una de las principales fuentes de ingresos de numerosos países en desarrollo.

De acuerdo con el Ministerio de Turismo, durante el año 2017, la actividad turística en el Ecuador sigue siendo la tercera fuente de ingresos no petroleros a nivel

nacional. Como se evidencia en el Anexo 1, un total de 1,050,764 extranjeros llegaron al país en lo que va del año, registrando un saldo positivo en la balanza turística, estimado en US\$292 millones.

Igualmente, en los últimos años a nivel mundial, ha existido un incremento en el uso de la tecnología, lo cual ha cambiado la manera en la que la sociedad interactúa, hace negocios y trabaja. Según el estudio realizado por la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones y como se muestra en la Figura 1, las conexiones móviles a Internet en Ecuador pasaron de ser calculadas en miles a ser proyectadas para el 2020 en millones de usuarios; de hecho, internacionalmente se proyectan al menos seis millones de conexiones.

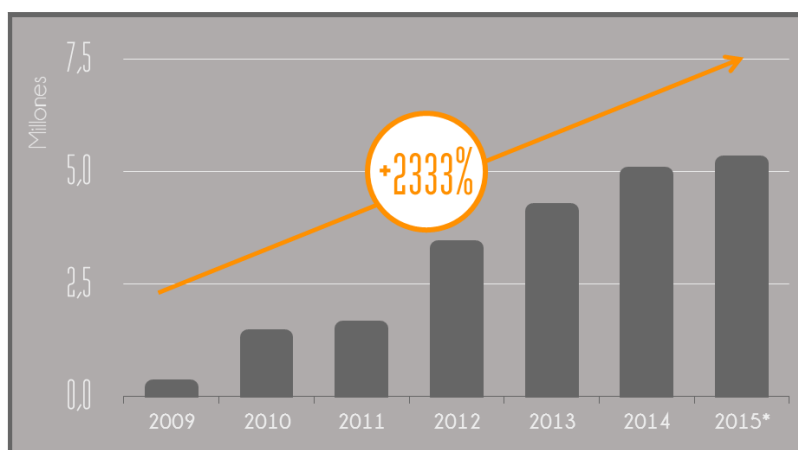


Figura 1: Crecimiento de Conexiones Móviles a Nivel Nacional.
Fuente: Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones

Por otro lado, el desarrollo de la información generada en internet por las empresas turísticas y de servicios complementarios; y la utilización de tecnologías de la información y comunicación por parte de la demanda, como servicios de búsqueda de información y/o compras por internet, se han vuelto indispensables para muchos visitantes extranjeros, de ahí su necesidad de buscar puntos de acceso WiFi, contratar roaming o adquirir una tarjeta SIM o chip.

Adicionalmente, los diferentes municipios revelan que las zonas WiFi han crecido en ciudades como Quito, Guayaquil, Cuenca, Ibarra y Loja principalmente, y donde cada año nuevos puntos de internet gratuito son instalados en distintas áreas de las ciudades como parques, plazas públicas, paradas de estaciones de los sistemas de transporte, universidades o puntos de concentración masivos.

Nuestro objetivo es aprovechar todas estas tendencias para ingresar al sector turístico que, junto con el exponencial crecimiento del uso de internet móvil han creado un entorno ideal, marcando la pauta para un proyecto viable.

Análisis Sectorial

Con el objetivo de determinar la rentabilidad promedio en el largo plazo; y conocer el sector en la cual se desarrollará este proyecto, emplearemos el modelo propuesto por Michael Porter (Porter, 1980) para dicho análisis.



Figura 2: Fuerzas Sectoriales - Michael Porter.
Fuente: Autores

El análisis de los resultados de las cinco fuerzas competitivas de Porter nos muestra que a futuro la rentabilidad de la industria cubrirá al menos el costo de oportunidad, es decir, es medianamente atractiva; pues observamos una fuerza contraria a la rentabilidad, dos fuerzas neutrales y dos fuerzas favorables.

Por consiguiente, es importante delinear estrategias empresariales que le permitan al proyecto garantizar rentabilidad, superar su costo de oportunidad y posicionar favorablemente a la empresa en un nicho específico. Un análisis detallado de cada fuerza se encuentra en el Anexo 2.

Análisis de la Competencia

Debido a que el plan de negocio se enfoca en el sector turístico, obtuvimos información primaria mediante encuestas realizadas a 39 extranjeros que piensan visitar el Ecuador. Dicha encuesta se realizó en base a 6 preguntas clave las mismas se encuentran detalladas en el Anexo 3; y que nos permitieron determinar la alta predisposición de los visitantes extranjeros para rentar un equipo portátil (pocketWiFi) que les proporcione conectividad permanente y simultánea en diferentes dispositivos.

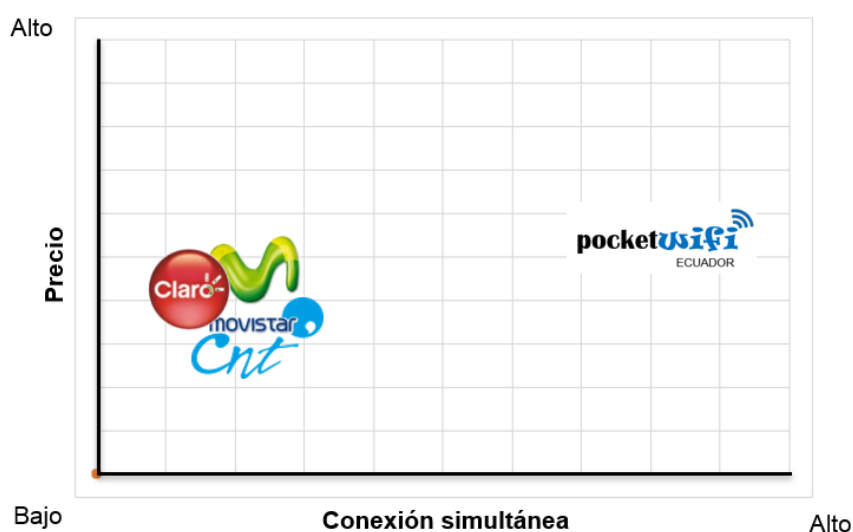


Figura 3: Mapa Estratégico Competidores.

Fuente: Autores

Mediante los resultados y como se ve expuesto en la Figura 3, podemos analizar que la propuesta que ofrecen al mercado los competidores como Otecel S.A. (Movistar-tuenti), Conecel (Claro) y Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT), no constituye competencia directa, ya que el servicio que estos ofrecen a los visitantes extranjeros como una opción al momento de llegar al Ecuador, es únicamente la adquisición de una tarjeta SIM local.

Debido a que la principal característica del equipo portátil es la capacidad de ofrecer conectividad simultánea hasta en 5 diferentes dispositivos, consideramos que este atributo puede influenciar en la decisión de alquiler. Adicionalmente, el precio es un factor determinante al momento de dicha decisión. Es decir, del análisis de la competencia y procurando satisfacer las necesidades de los visitantes extranjeros, nos enfocaremos en mostrar el atributo diferenciador del equipo portátil y hacer del proceso de renta lo más práctico y fácil para los visitantes extranjeros.

CAPÍTULO 2

OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

El incremento de visitantes extranjeros en el Ecuador ha dado lugar a la creación de nuevos productos y servicios enfocados a satisfacer las demandas de este segmento. Uno de los grandes problemas con los que se encuentran los extranjeros en las principales ciudades y puntos de atracción turística en nuestro país, es la escasa información que existe en términos de movilidad, hospedaje, alimentación, actividades recreativas, entre otros.

En tal sentido, nuestra propuesta de ofrecer un servicio que les permita mantener conexión a internet permanente en sus dispositivos personales a través de un equipo portátil (pocketWiFi) y, a su vez acceder a la gran cantidad de información útil que se puede encontrar en la red, será lo suficientemente atractiva para captar el mercado de visitantes extranjeros en el país y generar una interesante oportunidad de negocio; pues de los resultados obtenidos de la investigación de mercado objetivo, más del 95% de visitantes resaltan la importancia de mantener conectividad permanente y simultánea en sus dispositivos durante su estadía en el país; y de los cuales, el 91% estaría dispuesto a rentar un equipo portátil (pocketWiFi).

El Volumen de Negocio

De acuerdo con información estadística obtenida del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), y como se muestra en el Anexo 4, durante el año 2016 se registraron 1,418,159 entradas de extranjeros al Ecuador. De este total, se pretende segmentar un grupo objetivo en función de dos factores demográficos determinantes como son la edad y los motivos de viaje.

Nuestro mercado estará enfocado en aquellos visitantes extranjeros con un rango de edad entre 20 y 59 años; y aquellos, cuyos motivos de viaje se relacionan a turismo, eventos y negocios. Consideramos que, en este mercado objetivo se encuentra la población que utiliza la tecnología como soporte durante sus viajes.

La tabla 1 muestra el total de entradas de extranjeros que cumplen con el perfil demográfico establecido, y como se observa en el Anexo 3, el porcentaje que estaría interesado en contratar nuestro servicio alcanza aproximadamente el 87%. Al utilizar únicamente el 80% de forma conservadora, el volumen de oportunidad estimado del negocio sería de 675,006 potenciales visitantes extranjeros, interesados en alquilar un equipo portátil (pocketWiFi).

Sexo y grupos de edad	Entradas			
	Total	Motivo de viaje		
		Turismo	Negocios	Eventos
Hombres	495,627	374,083	44,359	77,185
20 a 29 años	141,501	124,260	3,578	13,663
30 a 39 años	145,922	108,202	13,825	23,895
40 a 49 años	117,361	78,254	16,379	22,728
50 a 59 años	90,843	63,367	10,577	16,899
Mujeres	348,130	454,713	9,390	33,433
20 a 29 años	123,738	115,872	1,483	6,383
30 a 39 años	92,793	80,208	3,796	8,789
40 a 49 años	67,772	58,011	2,688	7,073
50 a 59 años	63,827	57,328	1,154	5,345
Total	843,757	828,796	53,749	110,618

Tabla 1: Volumen del Negocio.

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, 2016

Nuestra investigación se llevó a cabo asumiendo como sesgo potencial, que nuestros usuarios utilizarán sus dispositivos tecnológicos (teléfonos inteligentes o tabletas), como una herramienta imprescindible durante sus viajes y estancia en un país extranjero.

Diseño de la Investigación de Mercado

El objetivo general de la investigación es conocer la predisposición de los extranjeros que visitan el Ecuador comprendidos en un rango de edad entre 20 y 59 años, a rentar un equipo portátil (pocketWiFi) que les proporcione conectividad permanente y simultánea en diferentes dispositivos durante su estancia.

Los objetivos específicos son: (i) Conocer a profundidad las características del equipo portátil que esperan alquilar; (ii) Conocer el tamaño del mercado; (iii) Determinar la predisposición a pagar por el alquiler del equipo portátil; y, (iv) Determinar la viabilidad de poner en marcha el emprendimiento.

Se utilizaron fuentes de información primarias y secundarias como herramientas para nuestra investigación de mercado las cuales, a través de datos cuantitativos y cualitativos, nos permitirán alcanzar los objetivos planteados anteriormente. En la Tabla 2 se resume la información obtenida utilizando estas herramientas.











	Primaria	Secundaria	Cualitativa	Cuantitativa
Segmento de mercado				
Problema a resolver				
Atributos				
Motivaciones				

Tabla 2: Información a obtener con la Investigación de Mercado.
Fuente: Autores

Las fuentes de investigación primarias obtenidas nos proporcionaron datos cuantitativos relacionados a nuestro objetivo general y datos cuantitativos y cualitativos relacionados a nuestros objetivos específicos. Por otro lado, con la información de fuentes secundarias se calculó datos cuantitativos específicos, como

el total de visitantes extranjeros con motivos de viaje específicos, y el rango de edad a ser considerado.

El diseño de la investigación inició con el análisis de la información secundaria relacionada a las entradas de extranjeros al Ecuador, obtenida del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) para el año 2016. Con esta información, se realizarán entrevistas a profundidad a visitantes extranjeros que cumplan con el perfil establecido y que se encuentren de visita o que hayan finalizado su visita en el Ecuador.

Realización de la Investigación de Mercado

Para la realización de la investigación de mercado, el primer paso, fue utilizar fuentes secundarias de información estadística disponible en la página del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). El segundo paso fue la recolección de datos, utilizando la técnica de investigación cualitativa mediante la aplicación de entrevistas a profundidad a desarrollarse en los dos principales aeropuertos del país.

Se diseñó el perfil de nuestros usuarios incluidos en el Anexo 5, y basados en ello, se crearon las preguntas a ser aplicadas a 70 visitantes extranjeros que se encontraban en los Aeropuertos Mariscal Sucre de Quito y José Joaquín de Olmedo en Guayaquil, tanto en la zona de arribo como de salida internacional.

La metodología utilizada se encuentra bien estructurada ya que conserva un orden lógico para la obtención de parámetros específicos que permiten el establecimiento de los atributos del equipo portátil y del mercado objetivo. Los pasos establecidos en esta metodología son la obtención de información estadística; y realización de entrevistas y de encuestas. Es justamente aquí donde la metodología fundamenta su diseño, debido a que los mismos se encuentran interconectados estableciendo los pasos a seguir y evitando la subjetividad. El inicio de la investigación

siempre tendrá el mismo punto de partida, mientras cada una de las preguntas permitirá conocer lo que el visitante extranjero busca, por lo tanto, el resultado de la investigación es altamente confiable y deberá ser muy similar.

Resultados de la Investigación de Mercado

La información obtenida de la investigación de mercado, nos han permitido identificar varias oportunidades de mejora, así como nuevos nichos y canales de distribución diferentes a los inicialmente considerados. Incluir nuestro servicio en el paquete turístico y ofrecer la alternativa de recibirlo en el lugar en el que se van a hospedar, son algunas de ellas.

Adicionalmente, por medio de las entrevistas se detectaron factores emocionales que podrían influir al momento de alquilar el equipo portátil, los mismos que servirán para incluirlos en nuestra propuesta de valor. Entre estos factores se encuentran principalmente el miedo e inseguridad que puede ocasionar el visitar lugares peligrosos o con información limitada, y la sensación de sentirse incomunicado, desconectado y desorientado.

De igual manera se detectaron otras necesidades, como tener conectividad para acceder a mapas, diccionarios, páginas informativas, juegos, redes sociales y correo electrónico; y contar con aplicaciones para recibir ayuda en caso de emergencia, consejos y sugerencias de sitios de interés turístico y contacto con traductores o guías locales.

Finalmente, podemos concluir que el servicio de alquiler del equipo portátil (pocketWiFi) es un negocio atractivo. Los resultados muestran que, con un volumen estimado de mercado de 675,006 unidades, alquiladas a un precio promedio de US\$23 en una estadía mínima de 5 días, se generaría un mercado de US\$15,525,138.

CAPÍTULO 3

DEFINICIÓN ESTRATÉGICA

Estrategia Genérica

PocketWiFi Ecuador es una empresa que ofrece servicios de renta de dispositivos de bolsillo WiFi de alta velocidad y compatible con cualquier dispositivo y sistema operativo; la cual presenta una propuesta de valor diferente basada en dos pilares fundamentales: conectividad permanente y simultánea en diferentes dispositivos; y, acceso a información disponible en la red, para que los visitantes extranjeros durante su estadía en el país no se preocupen de nada más que de disfrutar la experiencia.

Con el propósito de alcanzar un posicionamiento adecuado y tomando como punto de partida nuestra propuesta de valor, se utilizará la estrategia de diferenciación. De la información obtenida directamente de los potenciales usuarios mediante entrevistas personales y encuestas realizadas, se identificó que uno de los grandes problemas con los que se encuentran los visitantes extranjeros, es la falta de conectividad permanente en sus dispositivos móviles y la escasa información relevante disponible del país. Quienes visitan las principales ciudades y puntos de atracción turística de nuestro país, son extranjeros preocupados por la dificultad de acceder a internet durante su estadía.

Considerando esta preocupación y buscando la diferenciación de nuestro servicio, ponemos a disposición de los visitantes extranjeros este novedoso equipo portátil (pocketWiFi), que les permitirá mantener conectividad permanente en sus dispositivos móviles sin perder tiempo en configuraciones, adquisición de tarjetas SIM o pago de roaming; y sin la necesidad de buscar puntos de acceso WiFi. El equipo

portátil (pocketWiFi) podrá ser alquilado y devuelto en cualquiera de los principales aeropuertos del país, inicialmente Quito y Guayaquil. Al mismo tiempo, se diseñará una aplicación móvil que les permitirá obtener información relevante del país relacionada a movilidad, hospedaje, alimentación y actividades recreativas principalmente, y que generará aún mayor diferenciación con nuestros competidores.

Posicionamiento Estratégico

El análisis sectorial que se muestra en la Figura 2, determinó que la rentabilidad promedio a largo plazo para una nueva empresa en el sector del alquiler de equipos portátiles WiFi tiene bajas barreras de entrada. Adicionalmente la rivalidad y productos sustitutos son fuerzas moderadas que se encuentran presentes y deben ser tomadas en cuenta en el análisis del posicionamiento estratégico. Por este motivo es importante delinear estrategias empresariales que le permitan al proyecto garantizar rentabilidad y posicionar favorablemente a la empresa en su mercado específico.

Con la información de las fuerzas sectoriales, más el análisis de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (FODA) detallado en el Anexo 7 y los resultados de la matriz de riesgos incluida en el Anexo 8, se identificaron puntos críticos que impactan los resultados del proyecto y sobre los cuales debemos enfocarnos para maximizar los aspectos positivos, minimizar los negativos y administrar los riesgos que permitan generar mayor valor para la empresa.

En primer lugar, mediante el FODA se analizaron los factores externos que afectan al entorno de nuestro proyecto, identificando que las principales oportunidades con las que cuenta la empresa son: la falta de un servicio de alquiler similar al que estamos proponiendo y nuevos nichos de mercado que se pueden explotar como agencias de viaje y hoteles.

En lo referente a nuestra propuesta de alquiler, daremos énfasis en las propiedades del equipo portátil (pocketWiFi) relacionadas principalmente con la conectividad simultánea hasta en 5 diferentes dispositivos; elemento diferenciador versus la venta de tarjetas SIM que actualmente se encuentran a disposición en los aeropuertos de Quito y Guayaquil. Con respecto a los nuevos nichos que pensamos atacar, buscaremos convenios con agencias de viaje en donde pocketWiFi Ecuador proveerá los equipos a un precio especial para que incluyan este servicio en sus paquetes turísticos. Un acuerdo similar realizaremos con el sector hotelero para que en cada habitación se coloque este equipo portátil y el huésped pueda utilizarlo durante su estadía.

Es importante señalar que las estrategias antes mencionadas también son una medida de protección frente a la respuesta de posibles competidores en el mismo espacio, puesto que como se analizó en los capítulos anteriores, las barreras de entrada para nuevos competidores son bajas y la sensibilidad al precio no es tan alta en la jerarquía de necesidades de la mayoría de los turistas.

Finalmente, nuestra propuesta de valor también incluirá una aplicación móvil para dispositivos inteligentes que, en su primera fase, brindará al visitante extranjero una guía de las principales aplicaciones que existen en la red, algunas de ellas desarrolladas por el gobierno y agencias nacionales, las cuales brindarán información relevante y harán más placentera su estadía. Algunas de estas aplicaciones se muestran en la siguiente figura:

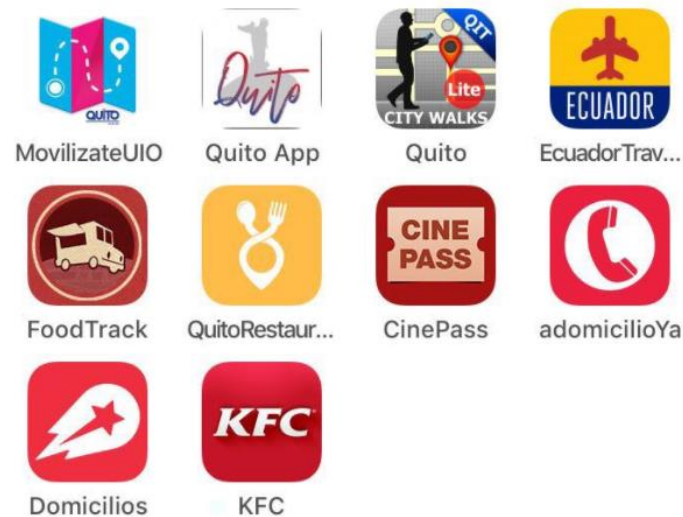


Figura 4: Aplicaciones en Ecuador para Teléfonos Inteligentes.
Fuente: Autores

Por otro lado, las amenazas que debe afrontar el sector se relacionan principalmente con el ingreso de fuertes competidores o empresas con mejores tarifas o precios, fruto de un fuerte músculo financiero o convenios con empresas de telecomunicaciones. Para contrarrestar estas amenazas se buscará alcanzar y afianzar las oportunidades expuestas en los párrafos anteriores y de esta manera generar una identidad de marca que se diferencie de la competencia. Adicionalmente, buscaremos acuerdos con varios proveedores de internet para mitigar posibles amenazas de incremento de tarifas o el incremento en su poder de negociación y buscaremos formas innovadoras para que el proceso de alquiler de los equipos portátiles sea lo más simple para los visitantes.

Continuando con el análisis del FODA, identificamos que el conocimiento que poseemos del problema de nuestros potenciales clientes y las soluciones que se han desarrollado en otros países es un aspecto positivo. Gracias a esta comprensión, diseñaremos un sistema ágil y rápido para el alquiler de los equipos, ofreciendo varias alternativas de pago, entrega y devolución de los equipos portátiles (pocketWiFi). El

conocimiento adquirido en el MBA de los socios fundadores aportará significativamente al desarrollo del proyecto.

Se identificaron debilidades como el desconocimiento técnico sobre la operación y reparación de los módems en el caso de ocurrir algún desperfecto y la falta de experiencia en el manejo de negocios similares. Para contrarrestar estos factores contrataremos personal con los perfiles requeridos y la experiencia necesaria ofreciendo salarios competitivos en el mercado. No obstante, la empresa se encargará de capacitar a todos los empleados en varios aspectos del negocio para que, en un mediano plazo, nuestro personal sea parte de nuestras fortalezas y ventaja competitiva.

En conclusión, nuestra propuesta única de valor se apoyará en las fortalezas que nuestra empresa dispone, aprovecharemos las oportunidades identificadas en el FODA y realizaremos análisis en el futuro para medir la precisión de la herramienta y hacer correcciones en nuestra estrategia. Al potenciar nuestras fortalezas y oportunidades, podremos contener el riesgo que representan las amenazas y debilidades identificadas en las herramientas de evaluación utilizadas en este proyecto.

Recursos y Capacidades Distintivas

“Cuando la rentabilidad de una empresa excede el costo de oportunidad de los recursos empleados para la provisión de su bien o servicio, es cuando la misma está logrando ventaja competitiva” (Noboa, 2006). Para ello, la empresa necesita contar con recursos y capacidades distintivas.

Para alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, utilizaremos una estrategia de diferenciación que abarque varios aspectos de nuestra cadena de valor.

Nuestra ventaja no se concentrará exclusivamente en una actividad de alquiler, buscaremos otras propuestas de valor que garanticen que el proyecto pocketWiFi Ecuador no pueda ser fácilmente copiado por la competencia.

Nuestra ventaja competitiva tiene como principal recurso el talento y experiencia de los socios fundadores. El primer socio tiene más de 11 años de experiencia en auditorías financieras en una de las firmas de auditoría más importantes del mundo y entre los principales clientes de su portafolio se encuentran empresas del sector de turismo receptivo. El segundo socio fundador tiene más de 13 años trabajando en el área de ventas y ha desarrollado a lo largo de estos años habilidades para conformar un adecuado equipo comercial, tácticas de atención al cliente y promoción de productos y/o servicios. De igual manera ambos tienen formación empresarial al estar participando en un programa de MBA, lo que le ha otorgado herramientas de administración y manejo de proyectos.

En virtud del enunciado: *"...el posicionamiento estratégico significa ejecutar diferentes actividades que las de la competencia o ejecutar actividades en diferentes formas."* (Porter, 1996), estamos seguros que esta mezcla de destrezas con las que cuentan los socios fundadores permitirá que la empresa pocketWiFi Ecuador consiga desarrollar con éxito propuestas de valor adicionales como la aplicación para teléfonos inteligentes y el convenio con hoteles y agencias de viaje.

Finalmente es importante precisar que los convenios con hoteles y agencias de viajes serán suscritos por medio de un contrato de exclusividad a cambio de un precio preferencial. De esta manera evitaremos que propuestas similares de empresas competidoras puedan copiar nuestro modelo de negocio. De la misma forma el

nombre y logo de pocketWiFi Ecuador será patentado en el Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual (IEPI).

Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo

El plan de negocios inicialmente requiere de una estructura con funciones tradicionales básicas, el cual estará conformado por dos áreas principales y una de especialización gestionadas por la gerencia general. La primera, el área financiera responsable del análisis de los estados financieros y de maximizar la eficiencia del negocio; y la segunda, el área de ventas y mercadeo a cargo de asegurar el cumplimiento del presupuesto de ventas y el cumplimiento de los estándares de calidad en el servicio, al menor costo posible. Sin embargo, dado el giro del negocio, contar con un especialista en IT es indispensable, el cual estará a cargo de la gestión y los riesgos relacionados con la tecnología de la información bajo la supervisión del gerente general.

La conformación de un equipo adecuado con personas que cumplan con los perfiles establecidos permitirá lograr los objetivos planteados y lograr la rentabilidad esperada; así como estructurar adecuadamente la cadena de valor contribuyendo a la empresa a alcanzar el éxito empresarial. Las descripciones de los cargos claves se incluyen en el Anexo 10.

La gerencia general, la gerencia financiera y la gerencia de ventas y mercadeo constituyen el eje principal de la empresa. Dichas gerencias serán cubiertas por los socios fundadores quienes aprovechando sus estudios, habilidades y experiencia previa permitirán el crecimiento y rentabilidad de la compañía, sus competencias principales se observan en el Anexo 11. El cargo de especialista de TI seguirá un proceso adecuado de selección, que nos permitirá elegir la persona más idónea de

acuerdo con el perfil establecido, se considerará un ejecutivo con experiencia comprobada en sistemas o electrónica con enfoque en telecomunicaciones, redes y conectividad. Este especialista nos ayudará a mantener el correcto funcionamiento de los equipos y brindará asistencia técnica a los clientes si el caso lo amerita. Las funciones detalladas de este perfil se detallan en el Anexo 10.

A continuación, la Figura 5 muestra el organigrama inicial de la empresa.

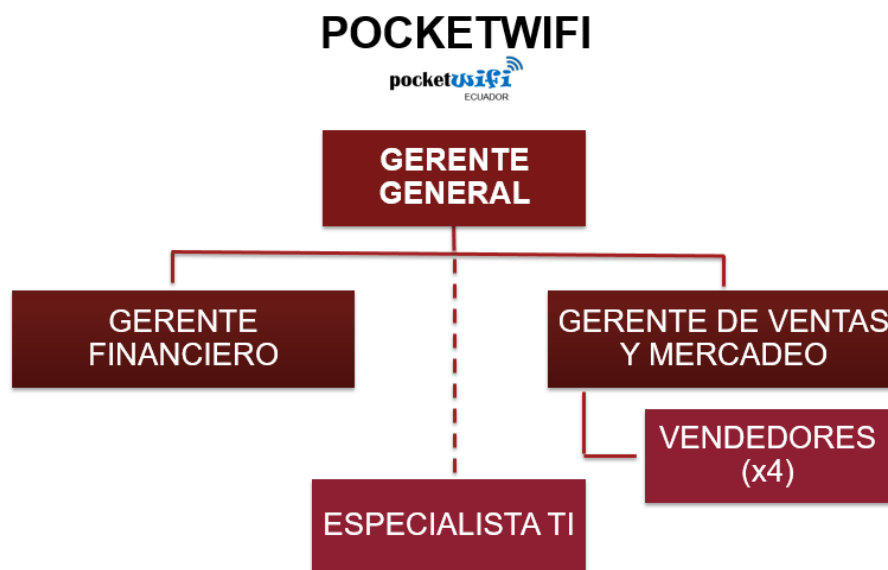


Figura 5: Estructura Organizacional Inicial.

Fuente: Autores

En función del crecimiento esperado de las operaciones para la empresa, los requerimientos de recursos financieros, materiales y humanos crecerán también, sin embargo, dado el modelo de negocio el incremento de talento humano para cumplir las nuevas exigencias de demanda del mercado, traducidas en incremento de unidades de equipos portátiles (pocketWiFi) es mínimo. Este organigrama constituye la base para el crecimiento futuro de la empresa, ya que se requerirá de cargos con funciones más especializadas en las diferentes áreas que lo conforman como se muestra en el Anexo 9.

CAPÍTULO 4

PLAN COMERCIAL

PocketWiFi Ecuador ofrece servicios de renta de dispositivos de bolsillo WiFi de alta velocidad y compatible con cualquier dispositivo y sistema operativo; la esencia de su modelo de negocio es que los visitantes extranjeros, durante su estadía en el país no se preocupen de nada más que disfrutar la experiencia. Dichos equipos portátiles serán comercializados en los aeropuertos de Quito y Guayaquil mediante una oferta de 3 paquetes diferentes con precios establecidos en función de la cantidad de datos requeridos. Utilizaremos principalmente estrategias de inbound marketing para atraer tráfico a nuestra página web y permitir que nuestros potenciales clientes encuentren en nuestro servicio, una solución diferente para disfrutar su visita al país.

Precio

Para establecer el precio de alquiler del equipo portátil (pocketWiFi) analizamos en primer lugar el costo de los datos expresados en gigabyte (GB), los cuales serán contratados con una operadora de telefonía local. En segundo lugar, y solo como una medida de referencia, analizamos los precios de venta de tarjetas SIM o chips que ofrecen compañías como Conecel S.A. (Claro) y Otecel S.A. (Movistar-tuenti) en los aeropuertos de Quito y Guayaquil, lo cual nos permitió conocer las tarifas que los visitantes extranjeros pagan por obtener datos de navegación durante su visita al país.

Como se muestra en la Tabla 3, PocketWiFi Ecuador ofrecerá tres paquetes en función a la cantidad de datos que necesite el visitante. Los días que se muestran en la tabla corresponde al tiempo estimado en función a un consumo normal, sin embargo, éste puede variar en función de los requerimientos de cada cliente.

Datos (GB)	Costo (GB)	Días	PVP
2	US\$10	7	US\$35
5	US\$20	15	US\$50
10	US\$40	30	US\$70

Tabla 3: Precios de Paquetes (pocketWiFi).

Fuente: Autores

Considerando la matriz de Philip Kotler, la cual establece como variables el precio y la calidad del servicio percibida por los clientes, podemos determinar que desde la perspectiva de los consumidores, los precios propuestos de los paquetes se encuentran dentro de la escala medio, ya que el precio promedio que arrojó el estudio de mercado es menor a los precios establecidos para nuestros paquetes. Con respecto a la calidad del servicio, PocketWiFi Ecuador se encuentra en una percepción alta por todos los beneficios que conlleva para el visitante extranjero tener una conectividad permanente y simultánea, principalmente.

Al cruzar ambas variables en la matriz, podemos observar que nuestro modelo es “High Value” ya que tiene precios de nivel medio en el mercado y una percepción de alta calidad, es decir el consumidor percibe que el servicio que está recibiendo tiene un valor mayor que el que está pagando para adquirirlo.

Servicio

PocketWiFi Ecuador ofrece el servicio de alquiler de un equipo portátil con conectividad permanente y simultánea hasta en 5 diferentes dispositivos. El equipo conocido como pocketWiFi que se muestra en la Figura 6, tiene un tamaño menor al iPhone 5 y su peso no supera los 80 gramos. Todos los equipos soportan la red 4G LTE y tienen un funcionamiento ininterrumpido de hasta 6 horas. No obstante, el principal valor que ofrece nuestro servicio es la solución a la falta de conectividad permanente en los dispositivos móviles que tienen los visitantes extranjeros durante su estadía en el país.



Figura 6: Equipo Portátil (pocketWiFi).
Fuente: Autores

Existen varias razones por las cuales un visitante extranjero se ve en la necesidad de contar con acceso a internet: ubicación (mapas), recomendaciones de sitios de interés o lugares para comer, seguridad, comunicación con su familia, negocios (revisar correos), entre otras. Estas necesidades podrán ser solventadas a través de nuestro servicio, garantizando así, que los visitantes extranjeros durante su estadía en el país, no se preocupen de nada más que disfrutar la experiencia.

Plaza

El servicio de alquiler del equipo portátil (pocketWiFi) está enfocado en los visitantes extranjeros que ingresan por los principales aeropuertos del Ecuador (Quito y Guayaquil), por ese motivo el lugar donde ofreceremos este servicio será en las zonas de arribo internacional de ambos aeropuertos. Para cubrir estos canales de ventas contaremos con 2 vendedores por aeropuerto en turnos rotativos durante el primer y segundo año de operación. Dependiendo de la demanda y acogida del servicio, proyectamos contratar 3 vendedores por aeropuerto a partir del tercer año, todo esto con el objetivo de cubrir la mayor cantidad de arribos internacionales y locales.

También utilizaremos nuestra página web como un canal adicional para que los visitantes extranjeros puedan alquilar el equipo portátil (pocketWiFi). En la página web los clientes podrán pre-ordenar su equipo portátil WiFi en línea desde cualquier parte del mundo y podrán recogerlo en cualquiera de las dos terminales del país.

Promoción

PocketWiFi Ecuador utilizará un mix de tácticas de marketing outbound / inbound para promocionarse en su mercado objetivo. Con respecto a tácticas outbound marketing, realizaremos publicidad gráfica, la cual estará ubicada exclusivamente en el área de arribo internacional, específicamente en la zona de entrega de equipaje. En lo que respecta a tácticas de inbound marketing, nuestro principal foco de promoción será nuestra página web, la cual también se convertirá en un medio de venta del servicio.

Realizaremos un trabajo de SEO para conseguir un posicionamiento orgánico en la web de nuestro servicio con los visitantes extranjeros que buscan información sobre el país. De igual manera trabajaremos con estrategias de posicionamiento pagadas como enlaces patrocinados en los principales motores de búsqueda (SEM). También utilizaremos herramientas tecnológicas como redes sociales y blogs para conseguir un alcance masivo a nuestros potenciales clientes.

El objetivo principal de utilizar estrategias de inbound (SEO, SEM, Social media), es que los visitantes extranjeros que planifican su visita al país nos encuentren en motores de búsqueda, blogs y/o redes sociales. Finalmente, es importante educar a nuestros potenciales clientes sobre los beneficios de nuestro servicio y sobre las múltiples maneras en que PocketWiFi Ecuador podrá ayudarles durante su estadía.

Plan de Ventas

En función a la información analizada en la investigación de mercado, asumiremos que hasta el tercer año de operación podremos captar el 1% del mercado total de visitantes extranjeros y que el paquete de alquiler que una demanda considerable será el 2GB con un precio de US\$35. A partir del segundo año estableceremos un precio de alquiler de US\$43 asumiendo que tendremos una demanda similar en el paquete de 5GB el cual tiene un precio de US\$50. El pronóstico de ventas se elabora en base a un horizonte de cinco años agrupado en 20 trimestres, ver Anexo 12.

Utilizaremos como nuestro canal principal de ventas, el counter que se localizará en la zona de arribo internacional, no obstante, esperamos que a partir del segundo año nuestra página web también se convierta en un canal significativo para el alquiler y reconocimiento de nuestra marca. El crecimiento esperado para el año 2 y 3 es de 36% y 33%, respectivamente. Con el objetivo de elaborar un pronóstico de ventas más veraz, se establecieron 3 escenarios; base, optimista y pesimista para los 3 primeros años, cuyos valores se muestran en las tablas a continuación:

ESCENARIO OPTIMISTA

Canales (Counter aeropuerto y web)

	Año 1	Año 2	Año 3
Unidades alquiladas	7920	10800	14400
Precio promedio US\$	35	43	43
Total ventas US\$	277,200	464,400	619,200

Tabla 4: Pronóstico de Ventas - Escenario Optimista.
Fuente: Autores

ESCENARIO BASE

Canales (Counter aeropuerto y web)

	Año 1	Año 2	Año 3
Unidades alquiladas	3960	5400	7200
Precio promedio US\$	35	43	43
Total ventas US\$	138,600	232,200	309,600

Tabla 5: Pronóstico de Ventas - Escenario Base.

Fuente: Autores

ESCENARIO PESIMISTA

Canales (Counter aeropuerto y web)

	Año 1	Año 2	Año 3
Unidades alquiladas	1980	2340	2700
Precio promedio US\$	35	35	35
Total ventas US\$	69,300	81,900	94,500

Tabla 6: Pronóstico de Ventas - Escenario Pesimista.

Fuente: Autores

CAPÍTULO 5

PLAN FINANCIERO

Supuestos Generales

A medida que la economía a nivel mundial va superando la crisis financiera, los factores que afectan la evolución económica mundial se tornan más complejos. Esto debido a la combinación de tendencias demográficas, disminución constante del crecimiento de la productividad, ajuste ante precios más bajos y shocks derivados de factores internos y regionales.

Ecuador sigue confrontando un panorama difícil debido al reducido valor de sus exportaciones de crudo y a la dolarización de la economía. Gracias al repunte parcial del precio internacional del petróleo y un entorno de financiamiento externo más favorable, el Fondo Monetario Internacional (FMI) pronostica una leve recuperación de la economía ecuatoriana llegando a un crecimiento, en el año 2023, de 1.8% como se muestra en el Anexo 13. Este crecimiento no implica una verdadera recuperación de la economía porque se basa, principalmente, en un mayor gasto público financiado con nueva deuda y no en una mayor inversión.

Dadas las condiciones de endeudamiento del Estado Ecuatoriano, y las necesidades de recursos para mantener su política social, es probable que en uno de los posibles escenarios se puedan cambiar los niveles impositivos en el país, pudiendo influir negativamente con el incremento de los precios en general (inflación). En este sentido el FMI pronostica una estabilización de la inflación que varía entre 1.4% y el 1.8% a lo largo de los próximos 5 años. Ver Anexo 13.

PocketWiFi Ecuador es una empresa que ofrece servicios de renta de dispositivos de bolsillo WiFi y debido a que nuestro proyecto se enmarca en la industria

turística, los principales costos corresponden a los costos laborales. Mediante acuerdo ministerial No. MDT-2017-0195 de fecha 27 de diciembre de 2017, se fijó el salario básico unificado para el año 2018 en US\$386, lo cual representa el 3% de incremento con relación al año 2017, dicho porcentaje determinará el incremento de salarios durante los próximos cinco años.

PocketWiFi Ecuador no tendrá la capacidad de influir en los precios por ser una empresa naciente, es el mercado quien determina los precios de venta. Adicionalmente, con su equipo portátil, PocketWiFi Ecuador utilizará una estrategia de diferenciación, con una propuesta de valor basada en dos pilares fundamentales: conectividad permanente y simultánea en diferentes dispositivos; y, acceso a información disponible en la red, para que los visitantes extranjeros durante su estadía en el país no se preocupen de nada más que de disfrutar la experiencia. En el Anexo 18 se detalla los pronósticos de ventas.

Estructura de Capital y Financiamiento

Para establecer la inversión inicial de nuestro proyecto, se determinó los requerimientos de capital para financiar la adquisición de muebles y equipos, gastos de constitución de la compañía y necesidades de capital de trabajo principalmente, conforme se detalla en el Anexo 14.

Establecidos los requerimientos de inversión, el proyecto requiere dos fuentes de financiamiento. A través de los socios inversionistas, que inicialmente aportarían un total de US\$14,000 lo cual representa al 25% de la inversión requerida; y como se muestra en el Anexo 15, un préstamo procedente de la Corporación Financiera Nacional (CFN) de US\$50,000 que representa el 75% de la inversión inicial.

La estructura de capital va cambiando y el porcentaje financiado por terceros va disminuyendo, debido a la cancelación año a año de las obligaciones financieras y obligaciones con proveedores. Esta estructura ideal se alcanzará a partir del sexto año de funcionamiento de pocketWiFi Ecuador.

Con una estructura de capital idónea, se calculó el rendimiento exigido por los socios por intermedio del modelo de valoración de activos financieros (CAPM¹) Internacional híbrido ajustado; y se determinó el Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC²) de nuestra empresa en 15.39%. Ver Anexo 16.

Estados Financieros Projectados

En la proyección de los próximos cinco años se utilizaron algunos elementos y/o premisas que constituyen la base para las proyecciones financieras tanto del estado de resultados como del estado de situación financiera: (i) Generación de recursos a través del arrendamiento de equipos portátiles (pocketWiFi); (ii) Planes de negocio de la compañía; (iii) Condiciones relevantes del negocio incluyendo expectativas de crecimiento y tendencias; y, (iv) Necesidades previstas de inversiones de capital y de capital de trabajo.

Es importante mencionar que los ingresos, costos y gastos relacionados se proyectaron, analizaron e imputaron en su totalidad con base en la premisa de que, para manejar el negocio como se proyecta, la compañía podrá seguir utilizando la estructura inicial, más las proyecciones de inversión incorporadas en los flujos de caja, sin necesidad de efectuar inversiones adicionales significativas en el futuro.

1 Por sus siglas en inglés Capital Asset Pricing Model

2 Por sus siglas en inglés Weighted Average Cost of Capital

En la proyección de ingresos se analizaron las tendencias de crecimiento por número de visitantes que ingresarán al país, los cuales llegarán a estabilizarse a partir del cuarto año. Nuestro principal canal durante los dos primeros años serán los counters ubicados en los aeropuertos de Quito y Guayaquil, con lo cual esperamos llegar a tener un promedio de alquiler de 20 equipos portátiles diarios. A partir del tercero y cuarto año, incursionaremos en otros canales como agencias de viajes, hoteles y máquinas automáticas de alquiler con la finalidad de mantener un crecimiento sostenido de 5 unidades diarias cada año. Ver Anexo 12.

Los ingresos en su mayoría se generan al contado, de estos más del 80% son con tarjeta de crédito y se recuperan máximo en 15 días. En estos casos no existe riesgo de crédito y el riesgo con instituciones financieras emisoras de tarjetas de crédito no es significativo. Adicionalmente, como política de estos establecimientos, del precio de venta al público se margina un 4%, dicha comisión será considerada como un gasto financiero variable ligado a las ventas hechas a través de esta modalidad.

La política de manejo de cuentas por pagar es de 30 días, la cual fue determinada en base al plazo de pago promedio otorgado principalmente por los proveedores locales recurrentes que es de 30 días. El plazo de los proveedores del exterior no recurrentes relacionados con la importación de los equipos portátiles (pocketWiFi) es de 15 días debido a que la compra se la realizará directamente a los fabricantes.

Una vez identificadas, las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar, se obtuvo las necesidades de capital de trabajo. Adicionalmente, en el Anexo 17 se ha determinado de forma lineal los gastos anuales de depreciación, en el Anexo 19 los

gastos de personal y en el Anexo 20 gastos relacionados a marketing, publicidad y otros gastos.

Los resultados obtenidos al final de cada año reflejan utilidades en el proyecto a partir del segundo año de puesto en marcha, situación que se ve reflejada en los estados financieros expuestos en el Anexo 21.

Finalmente, se ha determinado como política que los dividendos se pagarán en un equivalente al 60% de la utilidad neta resultante del ejercicio anterior.

Flujo de Efectivo Proyectado

Contablemente un proyecto puede generar utilidad, pero no necesariamente puede generar los recursos necesarios para su desarrollo operativo. Esto puede darse por las ventas a crédito que no reflejan ingreso de dinero al mismo tiempo que el registro contable, por lo que el proyecto genera flujos operativos positivos, con excepción del primero año; y debido a que el incremento de las operaciones y la incursión en nuevos canales requiere la contratación de personal adicional y adquisición de muebles y equipos el tercer año se presenta un flujo menor. El estado de flujos de efectivo para los cinco años se muestra en el Anexo 21.

Las actividades de inversión se generaron principalmente en el año cero, y en el tercer año, con la adquisición de muebles y equipos. Con estas inversiones se garantiza cubrir la demanda planificada por lo menos hasta el sexto año sin la necesidad de grandes inversiones adicionales.

Por último, las actividades de financiamiento están dadas por los recursos entregados por la CFN, los pagos de capital del crédito y la política de repartir el 60% de la utilidad neta como dividendos. Posteriormente, los desembolsos relacionados a pagos de deuda que incluyen capital e intereses, serán reembolsados para poder

determinar el flujo libre de caja que nos permitirá calcular el VAN y la TIR y continuar el análisis de factibilidad del proyecto.

Ratios Financieros

Determinar el desempeño de la compañía requiere establecer indicadores que reflejen su evolución y generen alertas sobre posibles inconvenientes para tomar acciones correctivas oportunas, como se puede observar en el Anexo 21.

Nuestro proyecto cuenta con los recursos suficientes para solventar la liquidez que demanda la industria, principalmente a partir del segundo y cuarto año, y sobre todo demuestra que el activo mayoritario en un principio son las cuentas por cobrar, pero con el paso de los años, activos más líquidos serán predominantes.

La empresa en un inicio se financia con un 75% de deuda y con un 25% de capital propio, pero conforme transcurre el tiempo, esta razón cambia hasta llegar a una participación del 66% de los socios y un 34% de financiamiento. En cuanto a la operación de la empresa, el ciclo operativo se encuentra en los 14 días, el cual es un promedio manejable dentro de la industria, y el mismo viene determinado por los días promedio de cobro (15 días) y los días promedio de pago (12 días).

La TIR y el VAN

VAN	315,206
TIR	57%

Tabla 7: Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno.
Fuente: Autores

A partir de las proyecciones financieras se calcularon los flujos de caja libres estimados expuestos en el Anexo 21; y en la Tabla 7 se muestran los valores que el proyecto tiene en relación con la tasa interna de retorno (TIR) y el valor actual neto (VAN). La TIR es positiva, y es un valor superior al costo de oportunidad del proyecto.

De igual manera el VAN al ser positivo nos indica que el proyecto genera una rentabilidad mayor al costo promedio ponderado de capital que tiene la empresa y por ende debe continuarse con el proyecto.

Análisis de Sensibilidad y Escenarios

Los posibles escenarios que la empresa puede atravesar parten del escenario base, y sobre el cual se pronosticó un escenario optimista expuesto en el Anexo 22, y un pesimista expuesto en el Anexo 23. Los análisis determinaron las variables que pueden confluir en cada uno de los escenarios planteados, y como éstas afectan en el desempeño de la empresa.

En el primer caso, en el escenario optimista, la proyección del crecimiento de las ventas se establece con un incremento promedio de 35% los años 2 a 4 y del 30% a partir del año 5 lo que nos muestra gran sensibilidad con este cambio. En conclusión, los supuestos manejados para este escenario mejoran la rentabilidad planteada.

Para el caso del escenario pesimista se ha planteado un crecimiento promedio de las ventas del 17% para el año 2 y 3 y un promedio de crecimiento del 13% promedio a partir del año 4. Con estos supuestos el proyecto no resulta atractivo para su implementación. Sin embargo, si la inflación creciera en un valor mayor que el presupuestado inicialmente, y siendo una variable que afectaría a varios jugadores, este incremento se trasladaría a los consumidores, disminuyendo la afectación.

	Base	Optimista	Pesimista
VAN	315,206	2,390,719	(66,431)
TIR	57%	221%	-8%

Tabla 8: VAN y TIR.
Fuente: Autores

Para el análisis de sensibilidad, se consideraron variables como: unidades vendidas, variación de precios y costos directamente relacionados. En la Tabla 8 se muestra la variación de la TIR y el VAN para cada una de estas variables, donde se desprende que la más sensible son las unidades vendidas y la variación en precios.

Punto de Equilibrio

La importancia de determinar el punto de equilibrio de esta inversión se encuentra ligada a la necesidad de determinar la cantidad en número de unidades o volumen de ventas, con el fin de compensar la inversión total, es decir cubrir con las ventas todos los costos y gastos requeridos para el proyecto.

El punto de equilibrio contable es la cantidad de unidades que la empresa necesita vender para cubrir los costos totales, es decir, que con la venta de una unidad adicional a la determinada en el punto de equilibrio la empresa genera utilidad, en el caso de pocketWiFi Ecuador son 4,971 unidades.

Adicionalmente, para calcular el punto de equilibrio financiero se toma en cuenta los flujos operativos de los cinco años, dejando de lado la depreciación e incluyendo la inversión inicial, con lo cual se requiere de 5,852 unidades, para obtener un VAN igual a US\$0. Los detalles de los cálculos del punto de equilibrio se muestran en el Anexo 24.

ANEXOS

Anexo 1: Llegada de Turistas Extranjeros al Ecuador.



Anexo 2: Análisis Sectorial.

GRADO DE RIVALIDAD		
Número de competidores	Bajo	Actualmente en el mercado ecuatoriano no existe un servicio de alquiler de equipos portátiles WiFi. Las tres operadoras de telefonía celular del país solo ofrecen la venta de estos equipos (sin datos) a un costo promedio de US\$130.
Espacio para la diferenciación	Moderado	El equipo portátil no ofrece un espacio para la diferenciación, puesto que su función es limitada, existen varios modelos en el mercado, con diferente calidad y a diversos precios. Para lograr una diferenciación se diseñará una aplicación descargable, la misma que le brindará información útil durante su estancia y una cuponera de descuentos. Esta propuesta puede ser fácilmente copiada por una empresa con experiencia en el sector.
Costo de cambio	Alto	En la mayoría de los casos el visitante extranjero usaría una sola vez nuestros servicios, a menos que regrese al país. El costo de cambio es cero por cuanto el modelo de negocio propuesto no enlaza de ninguna manera al cliente.
Barreras de salida	Moderado	Los principales activos son los equipos portátiles de transmisión de datos, son activos especializados y difícilmente podrían comercializarse, aunque su precio es relativamente bajo.
<p>En conclusión, la rivalidad entre competidores del sector es MODERADA, lo que genera una rentabilidad adecuada en el largo plazo.</p>		

AMENAZAS DE ENTRADA		
Identidad de marca	Baja	Ser los primeros en ofrecer este producto nos da una ventaja para crear una identidad de marca en el sector y posicionarnos en los usuarios.
Requerimientos de capital	Alto	El monto de inversión inicial requerido para poner en marcha este negocio no es significativo.
Canales de distribución	Alto	El canal inicial serán los aeropuertos de Quito y Guayaquil en donde se rentará un espacio para ofrecer nuestro servicio.
Economías de escala	Algo	No existen factores en este modelo de negocio que sean difíciles de copiar.
Regulaciones gubernamentales	Alto	Las regulaciones gubernamentales no son un obstáculo para iniciar un negocio de estas características.
<p>En conclusión, las amenazas de entrada son ALTAS lo cual permite el acceso de varios competidores al mercado y la tasa de rentabilidad a largo plazo será baja. No obstante, ser los primeros en colocar este servicio de alquiler nos otorga una ventaja frente a posibles competidores y con una adecuada estrategia la rentabilidad puede llegar a ser atractiva.</p>		

PRODUCTOS SUSTITUTOS		
Número	Moderado	<p>Los únicos productos sustitutos que actualmente existen en el mercado son las tarjetas SIM o chips que ofrecen las operadoras más reconocidas de telefonía celular del país.</p> <p>El principal limitante es que cada dispositivo a conectarse necesita una tarjeta SIM, mientras que el equipo portátil permite la conexión simultánea de al menos 5 diferentes dispositivos. Los chips pueden adquirirse en locales o islas localizadas en los aeropuertos, mediante la contratación de un paquete de megas en función a la cantidad de días que el visitante extranjero permanecerá en el país.</p>
<p>En conclusión, el MODERADO número de competidores genera una rentabilidad moderada en el largo plazo.</p>		

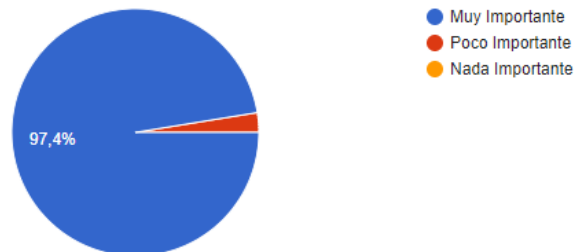
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES		
Concentración	Bajo	Dada la naturaleza del mercado, nuestros clientes (visitantes extranjeros) difícilmente podrían asociarse o agruparse con el fin de ejercer presión sobre el precio establecido de alquiler.
Nivel de información	Bajo	Los usuarios de este servicio están informados, el alquiler de este equipo portátil es muy común en otros lugares, especialmente en Estados Unidos y Europa. No obstante, las tarifas, disponibilidad y velocidad no son comparables.
Perfil del producto	Moderado	Los consumidores pueden prescindir del servicio de alquiler de estos equipos portátiles en función del tipo de actividad que realicen en el país. Puntos de acceso a WiFi se pueden encontrar gratis en determinados sectores del país y por consiguiente carece de espacio para la diferenciación.
<p>En conclusión, el poder de negociación de los consumidores es BAJO, lo que genera una alta rentabilidad a largo plazo.</p>		

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES		
Número	Bajo	Con respecto a los equipos portátiles WiFi, existe una gran variedad de proveedores de estos aparatos a nivel mundial. Se puede encontrar en el mercado asiático varios modelos con precios y calidades diferentes. En lo que respecta al servicio de datos, las principales operadoras ofrecen servicios similares en precio y cantidad de megas.
<p>En conclusión, el poder de negociación de los proveedores es BAJO, lo que genera una alta rentabilidad a largo plazo.</p>		

Anexo 3: Resultados de la Encuesta.

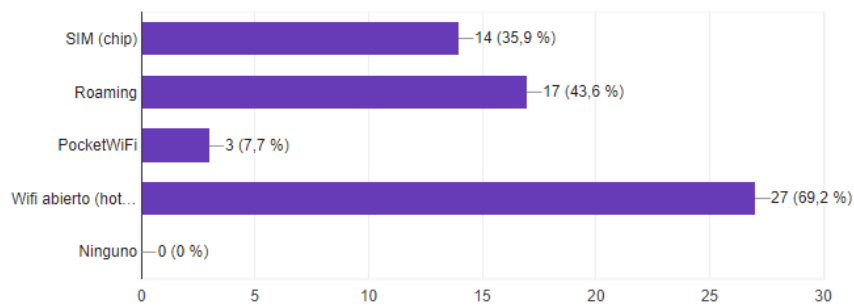
1. Durante tu estadía en Ecuador, ¿Qué tan importante sería tener conectividad todo el tiempo en tus dispositivos?

39 respuestas



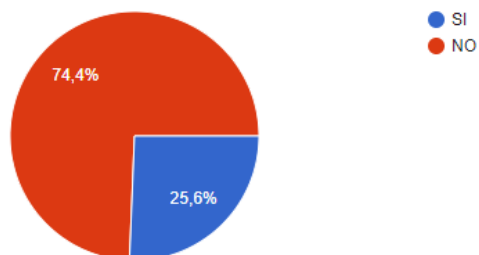
2. ¿Que métodos de conectividad has utilizado en tus dispositivos en otros destinos?

39 respuestas



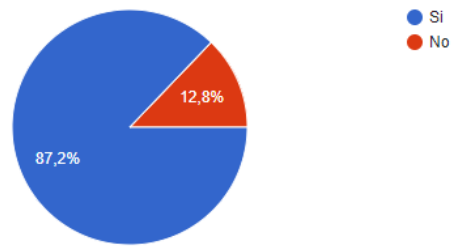
3. ¿Conoces qué es un PocketWiFi?

39 respuestas



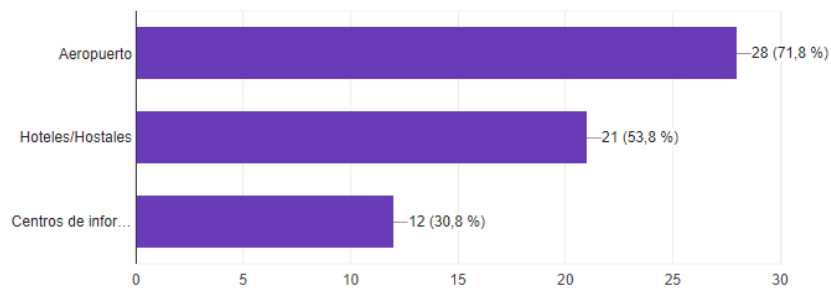
4. ¿Estarías dispuesto a rentar un equipo (PocketWiFi) que permita tener conectividad 24/7 en 5 dispositivos al mismo tiempo?

39 respuestas



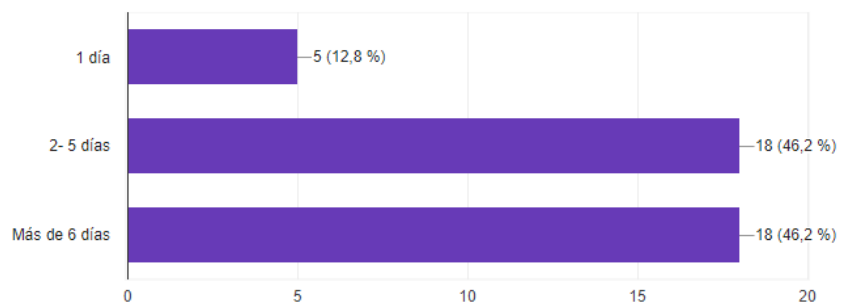
5. ¿Dónde te gustaría rentar el PocketWiFi?

39 respuestas



6. ¿Para alquilar este dispositivo (PocketWiFi) tu tiempo de estadía mínimo sería de:?

39 respuestas



Anexo 4: Ingreso de Extranjeros al País Año 2016.

Sexo y grupos de edad	Entrada						
	Total	1/ Motivo de viaje					
		Turismo	Negocios	Eventos	Estudios	Residencia	Otros
Hombres	821,569	521,114	48,028	86,710	853	24,668	140,196
Menores de 10 años	35,567	30,565	-	663	-	1,359	2,980
10 a 19 años	53,032	44,247	14	3,384	107	1,155	4,125
20 a 29 años	166,865	124,260	3,578	13,663	226	2,493	22,645
30 a 39 años	186,620	108,202	13,825	23,895	291	5,574	34,833
40 a 49 años	158,267	78,254	16,379	22,728	135	5,824	34,947
50 a 59 años	121,030	63,367	10,577	16,899	41	4,303	25,843
60 años y más	100,188	72,219	3,655	5,478	53	3,960	14,823
Mujeres	596,523	454,713	9,390	33,433	806	18,843	79,338
Menores de 10 años	34,233	29,321	-	651	-	1,391	2,870
10 a 19 años	53,834	45,447	10	3,093	137	1,154	3,993
20 a 29 años	143,033	115,872	1,483	6,383	322	2,960	16,013
30 a 39 años	116,417	80,208	3,796	8,789	238	4,231	19,155
40 a 49 años	88,072	58,011	2,688	7,073	75	3,637	16,588
50 a 59 años	78,432	57,328	1,154	5,345	14	2,737	11,854
60 años y más	82,502	68,526	259	2,099	20	2,733	8,865
Indefinido	67	50	-	4	-	7	6
Total	1,418,159	975,877	57,418	120,147	1,659	43,518	219,540

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, 2016

Anexo 5: Perfil de los Usuarios.



"En todo momento investigo y comparo ofertas de desplazamiento, alojamiento y experiencias".

"La sensación de no formar parte del mundo, me invade cuando estoy mucho tiempo desconectado".

Oliver L.

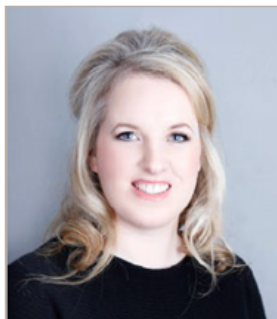
Soltero
29 años
Español
Arquitecto de profesión

No puede pasar un día sin estar conectado.

Utiliza siempre su teléfono inteligente o tableta para descubrir nuevos lugares.

Busca experiencias y sobre todo, quiere mostrárselas a los demás. Compartir las en cualquier momento en redes sociales es su pasatiempo.

Le gusta estar informado e informar, conocer y mostrar la cultura de los países, su comida y costumbres.



"Es extremadamente importante para mí conocer los acontecimientos y noticias de los países que visito".

"Me gusta optimizar el tiempo al máximo y aprovecho cualquier momento libre para responder los correos de mi oficina".

Jennifer B.

Casada
35 años
Estadounidense
Gerente de Territorio

Es adicta al trabajo, sus clientes son muy importantes, necesita estar en contacto con ellos en cualquier momento y en cualquier lugar.

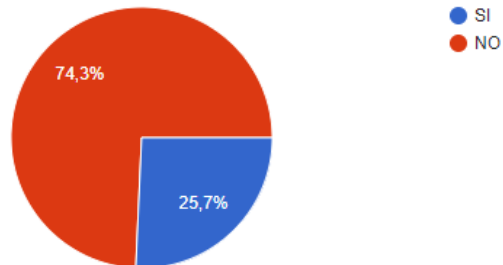
Jennifer trabaja en una importante empresa multinacional y visita constantemente a sus clientes en varios países.

Le gusta invitar a sus clientes a comer en los lugares más exclusivos de cada ciudad que visita y le interesa aprender sobre su cultura y mantenerse actualizada de las principales noticias locales e internacionales.

Anexo 6: Resultados de las Entrevistas.

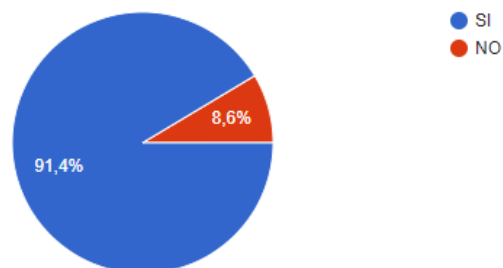
¿Tiene usted contratado / contrató un servicio de roaming?

70 respuestas



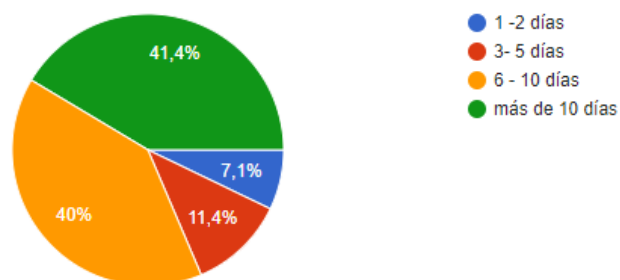
¿Estaría dispuesto a rentar un dispositivo (PocketWiFi) que permita tener conectividad 24/7 en 5 dispositivos al mismo tiempo?

70 respuestas



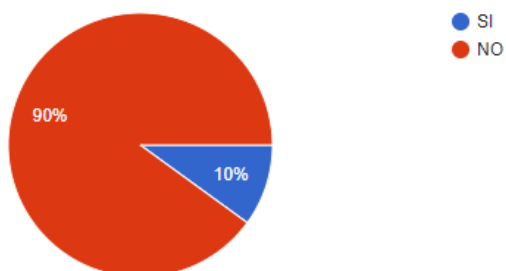
¿Para alquilar este dispositivo (PocketWiFi) cuál sería el tiempo mínimo de estadía en el país?

70 respuestas



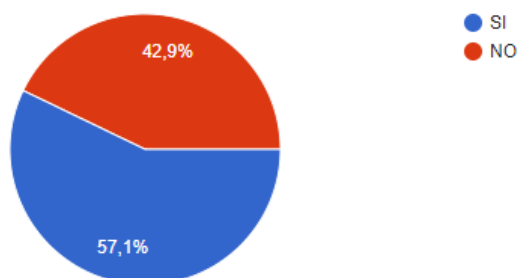
¿Preferiría adquirir un SIM para su dispositivo móvil (teléfono/tablet) en lugar de alquilar un dispositivo PocketWifi?

70 respuestas



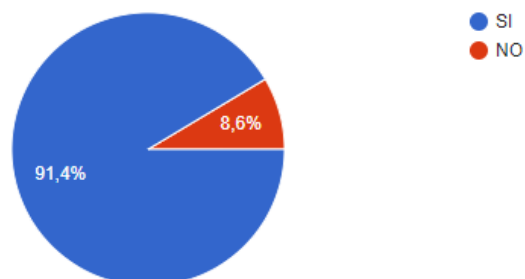
¿Tiene usted contratado (o contrató) un paquete turístico durante su estancia en el país?

70 respuestas



¿Le gustaría que este dispositivo (PocketWiFi) sea / haya sido incluido en su paquete turístico?





70 respuestas

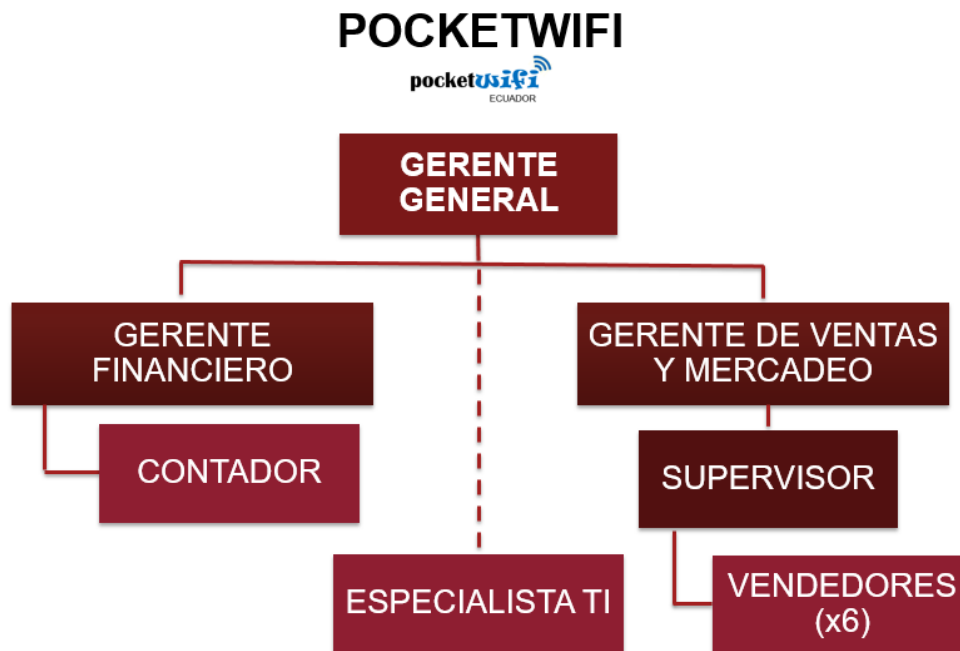


Anexo 7: Análisis FODA.


Anexo 8: Matriz de Riesgos.

RIESGO	TIPO	PROBABILIDAD	IMPACTO	VALOR P x I	NIVEL	TACTICAS MITIGACIÓN
El servicio no es aceptado	Mercado	1	5	5	Apreciable	Cerrar
Ingreso de nuevos competidores	Competitivo	4	3	12	Importante	Incrementar PUV
Guerra de precios	Competitivo	5	2	10	Importante	Generar valor
Fuga de talento humano	Competitivo	3	3	9	Importante	Sueldos competitivos
Cambios tecnológicos en la red	Tecnológico	1	5	5	Apreciable	Adquirir nuevos equipos
Riesgo de liquidez	Financiero	3	5	15	Muy grave	Buscar financiamiento
Riesgo de capital	Financiero	3	4	12	Importante	Buscar financiamiento
Cambios en marco jurídico	Legal	1	3	3	Apreciable	Asesoramiento legal
Incremento precio modems	Sistémico	2	4	8	Apreciable	Buscar otros proveedores

		IMPACTO					
		MUY BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO	
		1	2	3	4	5	
PROBABILIDAD	MUY ALTA	5	5	10	15	20	25
	ALTA	4	4	8	12	16	20
	MEDIA	3	3	6	9	12	15
	BAJA	2	2	4	6	8	12
	MUY BAJA	1	1	2	3	4	5
	Riesgo muy grave. Requiere medidas preventivas urgentes. No se debe iniciar el proyecto sin la aplicación de medidas preventivas urgentes y sin acotar sólidamente el riesgo.						
	Riesgo importante. Medidas preventivas obligatorias. Se deben controlar fuertemente las variables de riesgo durante el proyecto.						
	Riesgo apreciable. Estudiar económicamente si es posible introducir medidas preventivas para reducir el nivel de riesgo. Si no fuera posible, mantener las variables controladas.						
	Riesgo marginal. Se vigilará aunque no requiere medidas preventivas de partida.						

Anexo 9: Estructura Organizacional Proyectada a Tres Años.

Anexo 10: Perfiles de Puesto.

		<h1>Gerente General</h1>
Denominación del cargo:	Gerente General	
Ámbito:	Nacional	
Reporta directamente a:	Socios	
Cargos de supervisión directa:	Gerente Financiero, Gerente de Ventas y Mercadeo, Especialista TI	
Número de colaboradores:	Directos: 3 Indirectos: 4	

MISIÓN
<p>Garantizar la sostenibilidad del negocio y el servicio adecuado al cliente generando un adecuado nivel de rentabilidad y aumentando el valor de la empresa.</p>

PERFIL DEL CARGO	
Nivel de instrucción:	Cuarto nivel
Título requerido:	Administración de Empresas, MBA o carreras afines
Formación:	Administración de empresas Habilidades de negociación
Años de experiencia:	Mínimo 3 años de experiencia en cargos similares
Edad promedio:	36 a 40 años
Idiomas:	Suficiencia en el idioma inglés (hablado y escrito)
Competencias comportamentales:	Liderazgo Construcción de relaciones Dirección y toma de decisiones Trabajo en equipo Orientación a resultados Orientación al cliente interno y externo Trabajo bajo presión

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Dirigir y representar legalmente a la empresa. - Diseñar e implementar el plan estratégico de la empresa. - Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo. - Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; como también de las funciones y los cargos. - Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero y administrativo. - Determinar oportunidades de negocio y desarrollo de alianzas estratégicas con proveedores y clientes. - Controlar y medir la eficiencia de la estructura organizacional. - Controlar y medir los niveles de satisfacción de los clientes.

Gerente Financiero

Denominación del cargo:	Gerente Financiero
Ámbito:	Nacional
Reporta directamente a:	Gerente General
Cargos de supervisión directa:	Contador
Número de colaboradores:	Directos: 1 Indirectos: 1

MISIÓN

Gestionar y supervisar los recursos económicos y financieros de la compañía para poder trabajar con las mejores condiciones de coste, liquidez, rentabilidad y seguridad.

PERFIL DEL CARGO

Nivel de instrucción:	Tercer nivel
Título requerido:	Administración de Empresas, Finanzas o carreras afines
Formación:	Financiera y contable Control interno Normativa tributaria Normativa laboral Normativa legal Normativa societaria
Años de experiencia:	Mínimo 5 años de experiencia en cargos similares
Edad promedio:	32 a 38 años
Idiomas:	Nivel medio en el idioma inglés (hablado y escrito)
Competencias comportamentales:	Liderazgo Construcción de relaciones Toma de decisiones Trabajo en equipo Orientación a resultados Orientación al cliente Trabajo bajo presión

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Analizar y preparar estados financieros mensuales y anuales.
- Optimizar los recursos económicos y financieros necesarios para conseguir los objetivos planteados.
- Elaborar el presupuesto financiero anual.
- Responsable de la gestión financiera y la rentabilidad de las operaciones.
- Supervisar el cumplimiento de obligaciones financieras y tributarias.
Realizar evaluaciones financieras, identificando oportunidades y riesgos potenciales.
- Administrar las finanzas del proyecto, incluidos presupuestos, WIPS, facturación y cobro puntuales.

Gerente de Ventas y Mercadeo

Denominación del cargo:	Gerente de Ventas y Mercadeo
Ámbito:	Nacional
Reporta directamente a:	Gerente General
Cargos de supervisión directa:	Supervisor y vendedores
Número de colaboradores:	Directos: 1 Indirectos: 4

MISIÓN

Asegurar el cumplimiento del presupuesto. Planificar y dirigir el proceso comercial, diseñando estrategias, facilitando los procesos y relaciones comerciales, que permitan el incremento de participación de la empresa en el mercado. Gestionar los acuerdos de exclusividad del servicio de alquiler en otros canales.

PERFIL DEL CARGO

Nivel de instrucción:	Tercer nivel
Título requerido:	Marketing y Ventas, Comercial, Industrial o carreras afines
Formación:	Técnicas de ventas Servicio al cliente Análisis estadístico Investigación de mercado
Años de experiencia:	Mínimo 2 años de experiencia en cargos similares
Edad promedio:	35 a 38 años
Idiomas:	Suficiencia en el idioma inglés (hablado y escrito)
Competencias comportamentales:	Liderazgo Construcción de relaciones Toma de decisiones Trabajo en equipo Orientación a resultados Orientación al cliente Trabajo bajo presión

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Elaborar, supervisar y cumplir las metas proyectadas en el presupuesto.
- Coordinar actividades destinadas a la promoción, ventas y servicio al cliente.
- Analizar el comportamiento del mercado en búsqueda de nuevas oportunidades de negocio.
- Administrar y dirigir la cartera de clientes convenio.
- Elaborar un plan estratégico de marketing.
- Supervisar el personal bajo su cargo.
- Manejo de los acuerdos de exclusividad con agencias de viajes y hoteles.
- Búsqueda de nuevos nichos de mercado.
- Monitorear las actividades y estrategias de la competencia y generar medidas para contrarrestarlas.
- Trabajar en conjunto con la gerencia general para medir el nivel de satisfacción del cliente.



Especialista TI

Denominación del cargo:	Especialista TI
Ámbito:	Nacional
Reporta directamente a:	Gerente General
Cargos de supervisión directa:	Ninguno
Número de colaboradores:	Indirectos: 4

MISIÓN

Asegurar el funcionamiento adecuado de los equipos de WiFi, gestionando y controlando la cantidad de datos en cada equipo portátil para mantener niveles óptimos en la calidad y el servicio.

PERFIL DEL CARGO

Nivel de instrucción:	Tercer nivel
Título requerido:	Ingeniero en Sistemas, Electrónico o carreras afines
Formación:	Conocimiento en telecomunicaciones y redes Mantenimientos y programación en equipos portátiles WiFi Programación y mantenimiento de páginas web Servicio al cliente
Años de experiencia:	Mínimo 2 años de experiencia
Edad promedio:	28 a 35 años
Idiomas:	Suficiencia en el idioma inglés (hablado)
Competencias comportamentales:	Trabajo en equipo Orientación a resultados Orientación al cliente Trabajo bajo presión

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Administrar la página Web de la empresa.
- Gestionar el manejo de usuarios, plataforma virtual y mensajería instantánea.
- Desarrollo de planes de mantenimiento.
- Controlar la cantidad de datos en cada equipo portátil.
- Solucionar problemas técnicos a los clientes, agencias de viaje y hoteles.
- Trasladarse para realizar cambios y/o reparaciones en equipos si el caso amerita.
- Gestionar el inventario de equipos de alquiler.
- Brindar apoyo técnico al personal de ventas.

Anexo 11: Resúmenes Ejecutivos Personal Clave.

Johanna Buñay M.
 johanna.bunay@ec.pwc.com

CARGO	Gerente del área de auditoría
EXPERIENCIA LABORAL	PricewaterhouseCoopers del Ecuador Cía. Ltda. Septiembre 2006 - Actual
ESTUDIOS	Ingeniera en Finanzas y Auditoría graduada en la Escuela Politécnica del Ejército ESPE. Contador Público Autorizado CPA. Certificada en NIIF por el ACCA de Reino Unido (Association of Certified Chartered Accountants), organismo mundial para contadores profesionales.
EXPERIENCIA	Más de 11 años de desarrollo profesional en PwC. Gerente a cargo de proyectos de auditoría y NIIF en los segmentos industriales, comerciales y de servicio. Especializada en los mismos y también en el sector petrolero. Más de 500 horas de cursos realizados en los últimos años, principalmente relacionados con: Actualización en Metodología de Auditoría y Contable, Actualizaciones Tributarias, Supply Chain Management, Auditoría de sistemas, Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS), Riesgos y Controles, Coso Report, Análisis Financiero, Cursos especializados en Petróleos, Tributarios y otros. Amplia experiencia en capacitación y diagnósticos en Normas Internacionales de Información Financiera.

José Luis Arias A.
joseluiariasailon@hotmail.com

CARGO

Gerente Comercial Sierra

**EXPERIENCIA
LABORAL**

Acero Comercial S.A.
Septiembre 2007 - Actual

ESTUDIOS

Msc. en Management y Dirección Comercial, Universidad de Nottingham (UK) - ISEAD e Ingeniero Mecánico graduado en la Escuela Politécnica del Ejército ESPE.

EXPERIENCIA

Más de 12 años en el área de ventas industriales, de los cuales los últimos 9 años ha ocupado cargos de jefatura y gerencia comercial.

Amplia experiencia en el desarrollo de alianzas estratégicas con clientes claves incrementando el posicionamiento de las empresas vía soluciones integrales apalancadas en el conocimiento técnico de los productos. Supervisión, monitoreo y control del desarrollo de los procesos e indicadores comerciales, para asegurar el cumplimiento de presupuestos de venta y objetivos de la empresa.

Manejo de equipos de ventas y desarrollo de equipos comerciales de alto rendimiento. Habilidad en la búsqueda de nuevos clientes y coordinación de actividades destinadas a la promoción, ventas y servicio al cliente.

Anexo 12: Pronóstico de Ventas Trimestrales.

ESCENARIO OPTIMISTA

Canales (Counter aeropuerto y web)

	1Q	2Q	3Q	4Q	Año 1	1Q	2Q	3Q	4Q	Año 2	1Q	2Q	3Q	4Q	Año 3	1Q	2Q	3Q	4Q	Año 4	1Q	2Q	3Q	4Q	Año 5
Unidades alquiladas	1,800	1,800	2,160	2,160	7,920	2,700	2,700	2,700	2,700	10,800	3,600	3,600	3,600	3,600	14,400	4,860	4,860	4,860	4,860	19,440	6,300	6,300	6,300	6,300	25,200
Precio promedio US\$	35	35	35	35	35	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Total ventas US\$	63,000	63,000	75,600	75,600	277,200	116,100	116,100	116,100	116,100	464,400	154,800	154,800	154,800	154,800	619,200	208,980	208,980	208,980	208,980	835,920	270,900	270,900	270,900	270,900	1,083,600

ESCENARIO BASE

Canales (Counter aeropuerto y web)

	1Q	2Q	3Q	4Q	Año 1	1Q	2Q	3Q	4Q	Año 2	1Q	2Q	3Q	4Q	Año 3	1Q	2Q	3Q	4Q	Año 4	1Q	2Q	3Q	4Q	Año 5
Unidades alquiladas	900	900	1,080	1,080	3,960	1,350	1,350	1,350	1,350	5,400	1,800	1,800	1,800	1,800	7,200	2,250	2,250	2,250	2,250	9,000	2,700	2,700	2,700	2,700	10,800
Precio promedio US\$	35	35	35	35	35	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Total ventas US\$	31,500	31,500	37,800	37,800	138,600	58,050	58,050	58,050	58,050	232,200	77,400	77,400	77,400	77,400	309,600	96,750	96,750	96,750	96,750	387,000	116,100	116,100	116,100	116,100	464,400

ESCENARIO PESIMISTA

Canales (Counter aeropuerto y web)

	1Q	2Q	3Q	4Q	Año 1	1Q	2Q	3Q	4Q	Año 2	1Q	2Q	3Q	4Q	Año 3	1Q	2Q	3Q	4Q	Año 4	1Q	2Q	3Q	4Q	Año 5
Unidades alquiladas	450	450	540	540	1,980	540	540	630	630	2,340	630	630	720	720	2,700	720	720	810	810	3,060	810	810	900	900	3,420
Precio promedio US\$	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Total ventas US\$	15,750	15,750	18,900	18,900	69,300	18,900	18,900	22,050	22,050	81,900	22,050	22,050	25,200	25,200	94,500	25,200	25,200	28,350	28,350	107,100	28,350	28,350	31,500	31,500	119,700

Anexo 13: Supuestos Macroeconómicos.

Riesgo país Ecuador (EMBI)	7.42%
Beta industria	0.63
Rendimiento del mercado (Rm)	16.09%
Tasa libre de riesgo (Rf)	1.70%
Tasa Impositiva (15%PL - 25%IR)	36.25%
Razón D/E Industria	79.53%
Beta Industria Ecuador	0.94
Tasa de crecimiento a perpetuidad	1%
CAPM	22.69%
Tasa de Interés	9.75%
Deuda (%)	44.30%
Capital (%)	55.70%
WACC	15.39%

Presentación	unidad
Comisión tarjeta de crédito	4%
Días promedio de cobro	15
Días promedio de pago	30
Reparto de dividendos	60%
Reserva Legal	10%

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inflación Ecuador proyectada	1.4%	1.5%	1.7%	1.7%	1.8%
Tasa de crecimiento PIB	2.2%	1.7%	1.8%	1.6%	1.8%
Crecimiento de ventas interanual		36%	33%	25%	20%
Inflación China proyectada	2.6%	2.7%	2.8%	2.8%	3.0%

Anexo 14: Inversión Inicial.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Equipos portátiles (pocketWiFi) (160)	10,400	-	3,873	5,011	5,152	5,306
Computadoras (3)	2,100	-	-	2,135	-	-
Muebles y enseres	2,000	-	-	2,033	-	-
Máquinas automáticas dispensadoras (2)	-	-	-	12,000	-	-
Archivadores (3)	150	-	-	152	-	-
Impresoras (3)	450	-	-	457	-	-
Costos de constitución	1,500	-	-	-	-	-
Capital de trabajo	50,000	-	-	-	-	-
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	66,600	-	3,873	21,788	5,152	5,306
Costo importar equipos portátiles	50	-	51	53	54	56
ISD 5%	3	-	3	3	3	3
Liquidación de tributarios 25%	13	-	13	13	14	14
	65	-	67	69	71	73
Crecimiento BASE ventas	-	-	36%	33%	25%	20%
Crecimiento unidades	-	-	218	291	364	436
Unidades a importar	160	-	58	73	73	73
	10,400	-	3,873	5,011	5,152	5,306

Anexo 15: Tabla de Amortización Préstamo CFN.

MONTO PRESTAMO	50,000.00
TASA INTERES ANUAL	9.75%
NÚMERO DE PAGOS	4
PLAZO (AÑOS)	5

	SALDO	CAPITAL	INTERÉS	CAPITAL+ INTERÉS	
0	50,000.00				
1	50,000.00	-	1,218.75	1,218.75	2019
2	50,000.00	-	1,218.75	1,218.75	
3	50,000.00	-	1,218.75	1,218.75	
4	50,000.00	-	1,218.75	1,218.75	
5	50,000.00	-	1,218.75	1,218.75	2020
6	50,000.00	-	1,218.75	1,218.75	
7	50,000.00	-	1,218.75	1,218.75	
8	50,000.00	-	1,218.75	1,218.75	
9	48,030.30	1,969.70	1,218.75	3,188.45	2021
10	46,012.59	2,017.71	1,170.74	3,188.45	
11	43,945.69	2,066.89	1,121.56	3,188.45	
12	41,828.42	2,117.28	1,071.18	3,188.45	
13	39,659.53	2,168.88	1,019.57	3,188.45	2022
14	37,437.78	2,221.75	966.70	3,188.45	
15	35,161.88	2,275.91	912.55	3,188.45	
16	32,830.50	2,331.38	857.07	3,188.45	
17	30,442.29	2,388.21	800.24	3,188.45	2023
18	27,995.87	2,446.42	742.03	3,188.45	
19	25,489.82	2,506.05	682.40	3,188.45	
20	22,922.68	2,567.14	621.31	3,188.45	
21	20,292.97	2,629.71	558.74	3,188.45	2024
22	17,599.16	2,693.81	494.64	3,188.45	
23	14,839.69	2,759.47	428.98	3,188.45	
24	12,012.95	2,826.73	361.72	3,188.45	
25	9,117.32	2,895.64	292.82	3,188.45	2025
26	6,151.10	2,966.22	222.23	3,188.45	
27	3,112.58	3,038.52	149.93	3,188.45	
28	(0.00)	3,112.58	75.87	3,188.45	

Anexo 16: Cálculo del WACC.

Para definir adecuadamente el CAPM, utilizamos las siguientes variables: tasa libre de riesgo (Rfi), la beta apalancada de la industria (BL), riesgo país (Rc), retorno del mercado norteamericano (Rmi).

La fórmula de cálculo del CAPM a continuación:

$$K_e = R_{fi} + R_c + BL * (R_{mi} - R_{fi})$$

Rfi	La tasa libre de riesgo se obtuvo utilizando el promedio de los últimos 5 años del rendimiento de los bonos del tesoro de los Estados Unidos para un plazo de 5 años, cuyo valor es de 1.7% (Treasury, 2018).
BL	<p>La Beta apalancada de la industria se obtuvo a través de la beta desapalancada de la industria de servicios de telecomunicaciones en los Estados Unidos con un valor de 0.63.</p> <p>Aplicamos la siguiente fórmula $BL = B_u * (1 + (1-t) * D/E)$ para trasladar la beta de la industria en el mercado norteamericano al mercado ecuatoriano y en donde, t representa la tasa impositiva del país de 36.25%, y D/E representa la estructura de capital de la empresa. La estructura óptima de capital con base en la industria de los Estados Unidos genera una razón de 79.53%.</p> <p>El uso de todas estas variables genera una beta apalancada en el mercado ecuatoriano de 0.94.</p>
EMBI	<p>Para determinar la prima por invertir en el mercado ecuatoriano y no en los Estados Unidos utilizamos el riesgo país (EMBI5), el cual es calculado diariamente por el banco de inversión JP Morgan Chase y corresponde a la diferencia entre la tasa de interés pagada por los bonos del tesoro de los Estados Unidos y los emitidos por países emergentes.</p> <p>Para este indicador se tomó el promedio de los 5 últimos años generando un valor de 742 puntos o 7.42%.</p>
Rmi	El rendimiento del mercado norteamericano fue determinado en el rendimiento histórico de índice bursátil Standard & Poor's 500 que es considerado el índice más representativo de la situación real del mercado norteamericano, esto debido a que engloba la capitalización bursátil de 500 grandes empresas que cotizan sus acciones en las bolsas New York Stock Exchange - NYSE y la National Association of Securities Dealers Automated Quotation - NASDAQ. El valor histórico de este índice en los últimos 5 años se encuentra en 16.09%.

Al reemplazar todas las variables en la fórmula para determinar el CAPM Internacional híbrido ajustado tenemos que el rendimiento de los socios o K_e es de 22.69%. Una vez que contamos con el rendimiento exigido por los socios, el peso del financiamiento tanto de deuda como de capital, la tasa impositiva del Ecuador, y el costo del endeudamiento, podemos obtener el costo promedio ponderado de capital que es el costo que tiene nuestro financiamiento tomando en cuenta la ponderación entre la deuda y el aporte de socios, y los costos que tienen cada una de estas fuentes de financiamiento; con ello determinamos que el WACC es de 15.39%, el cual nos va a servir para descontar los flujos futuros de capital.

Anexo 17: Depreciación Anual de Muebles y Equipos.**DEPRECIACIÓN**

	<u>Años</u>	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Equipos portátiles (pocketWiFi) (160)	5	2,080	2,855	3,857	4,887	5,948
Computadoras (3)	5	420	420	847	847	847
Muebles y enseres	10	200	200	403	403	403
Máquinas automáticas dispensadoras (2)	10	-	-	1,200	1,200	1,200
Archivadores (3)	10	15	15	30	30	30
Impresoras (3)	5	90	90	181	181	181
TOTAL DEPRECIACIÓN		2,805	3,580	6,519	7,549	8,610

Costo

Equipos de telecomunicaciones	10,400	14,273	19,283	24,435	29,741
Equipos de computación	2,550	2,550	5,142	5,142	5,142
Muebles y enseres	2,150	2,150	16,335	16,335	16,335
	15,100	18,973	40,761	45,913	51,219

Anexo 18: Pronóstico de Ventas.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades alquiladas	3960	5400	7200	9000	10800
Precio promedio US\$	35	43	43	43	43
TOTAL VENTAS US\$	138,600	232,200	309,600	387,000	464,400

Anexo 19: Presupuesto de Gastos de Personal.

Año 1										
	Cantidad	Sueldo individual	Sueldo Total	IESS 12.15%	IESS 9.45%	XIII	XIV			Total
Gerente Financiero	1	1,500	18,000	2,187	1,701	1,500	386			22,073
Gerente Ventas y Mercadeo	1	1,500	18,000	2,187	1,701	1,500	386			22,073
Vendedor	4	700	33,600	4,082	3,175	2,800	1,544			42,026
	6	3,700	69,600	8,456	6,577	5,800	2,316			86,172
Especialista TI	1	900	10,800	1,312	1,021	900	386			13,398
Año 2										
	Cantidad	Sueldo individual	Sueldo Total	IESS 12.15%	IESS 9.45%	XIII	XIV	Vacaciones	Fondos de reserva	Total
Gerente Financiero (**)	1	1,800	21,600	2,624	2,041	1,800	397	900	1,800	29,122
Gerente Ventas y Mercadeo (**)	1	1,800	21,600	2,624	2,041	1,800	397	900	1,800	29,122
Vendedor	4	721	34,608	4,205	3,270	2,884	1,589	1,442	2,884	47,612
	6	4,321	77,808	9,454	7,353	6,484	2,384	3,242	6,484	105,856
Especialista TI	1	927	11,124	1,352	1,051	927	397	464	927	15,190
Año 3										
	Cantidad	Sueldo individual	Sueldo Total	IESS 12.15%	IESS 9.45%	XIII	XIV	Vacaciones	Fondos de reserva	Total
Gerente Financiero (**)	1	2,300	27,600	3,353	2,608	2,300	409	1,150	2,300	37,112
Gerente Ventas y Mercadeo (**)	1	2,300	27,600	3,353	2,608	2,300	409	1,150	2,300	37,112
Contador	1	500	6,000	729	567	500	409	250	500	8,388
Supervisor	1	800	9,600	1,166	907	800	409	400	800	13,175
Vendedor	6	743	53,469	6,497	5,053	4,456	2,454	2,228	4,456	73,559
	10	6,643	124,269	15,099	11,743	10,356	4,090	5,178	10,356	169,348
Especialista TI	1	955	11,458	1,392	1,083	955	409	477	955	15,646

Inflación + incremento	3%	1.03
Incremento (*)	3%	409

(*) Incremento salario mínimo últimos años

(**) Incremento en función del crecimiento del negocio

Anexo 20: Presupuesto Marketing, Publicidad y Otros Costos y Gastos.**MARKETING Y PUBLICIDAD**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Página Web	3,000	500	500	500	500
Aplicación	5,000	500	500	500	500
Redes sociales	1,300	1,320	1,341	1,364	1,388
Material publicitario	1,200	1,218	1,238	1,259	1,281
TOTAL	10,500	3,538	3,580	3,623	3,670

OTROS GASTOS

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Suministros y materiales	200	206	212	219	225
Impuestos y otros	150	155	159	164	169
TOTAL	350	361	371	382	394

COSTOS - DATOS

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Equipos portátiles	28	79	106	132	159
Tarjeta SIM (datos) 7 días	10	10	10	10	10.68
Equipos portátiles	90	119	159	199	238
Tarjeta SIM (datos) 15 días	20	20	21	21	21
Equipos portátiles	30	20	26	33	40
Tarjeta SIM (datos) 30 días	40	41	41	42	43
Equipos portátiles	12	-	-	-	-
Tarjeta SIM (datos) reserva	10	10	10	10	11
Total equipos	160	218	291	364	437
TOTAL	40,800	48,362	65,382	83,357	101,873

Anexo 21: Escenario Base.

POCKETWIFI ECUADOR ESTADO DE RESULTADOS

(Expresado en dolares estadounidenses)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por servicios prestados	138,600	232,200	309,600	387,000	464,400
Costo de servicios prestados - Sueldos y salarios	(13,398)	(15,190)	(15,646)	(16,115)	(16,599)
Costo de servicios prestados - Datos	(40,800)	(48,362)	(65,382)	(83,357)	(101,873)
Costo de servicios prestados - Depreciación	(2,805)	(3,580)	(6,519)	(7,549)	(8,610)
Utilidad (pérdida) bruta	81,597	165,068	222,054	279,979	337,318
Sueldos y salarios	(86,172)	(105,856)	(169,348)	(174,428)	(179,661)
Arrendamiento counters servicios	(14,400)	(14,618)	(14,860)	(15,110)	(15,377)
Arrendamiento oficinas compartidas	(1,800)	(1,827)	(1,857)	(1,889)	(1,922)
Mantenimiento	(1,000)	(1,015)	(1,032)	(1,049)	(1,068)
Marketing y publicidad	(10,500)	(3,538)	(3,580)	(3,623)	(3,670)
Otros gastos	(350)	(355)	(361)	(367)	(374)
	(114,222)	(127,210)	(191,037)	(196,467)	(202,071)
BAIT Utilidad (pérdida) operacional	(32,626)	37,858	31,016	83,512	135,247
Comisiones tarjetas de crédito	(4,435)	(7,430)	(9,907)	(12,384)	(14,861)
Gastos financieros	(4,875)	(4,875)	(4,582)	(3,756)	(2,846)
BAT Utilidad (pérdida) antes de participación trabajadores e impuesto a la renta	(41,936)	25,553	16,527	67,372	117,540
Participación trabajadores	-	(3,833)	(2,479)	(10,106)	(17,631)
Impuesto a la renta	-	(5,430)	(3,512)	(14,317)	(24,977)
BDT Utilidad (pérdida) neta	(41,936)	16,290	10,536	42,950	74,932

POCKETWIFI ECUADOR ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

(Expresado en dolares estadounidenses)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS						
Activos corrientes						
Efectivo y equivalentes de efectivo	51,500	28,711	52,758	36,368	85,713	149,997
Cuentas por cobrar comerciales	-	5,775	9,675	12,900	16,125	19,350
Total activos corrientes	51,500	34,486	62,433	49,268	101,838	169,347
Activos no corrientes						
Muebles y equipos	15,100	15,100	18,973	40,761	45,913	51,219
Depreciación acumulada	-	(2,805)	(6,385)	(12,903)	(20,452)	(29,062)
Total activos no corrientes	15,100	12,295	12,588	27,858	25,461	22,156
Total activos	66,600	46,781	75,021	77,126	127,299	191,504
PASIVOS Y PATRIMONIO						
PASIVOS						
Pasivos corrientes						
Préstamos bancarios	-	-	8,172	8,998	9,908	10,910
Cuentas por pagar	-	4,750	5,594	7,296	8,918	10,590
Beneficios sociales	-	17,366	19,209	29,317	30,197	31,102
Participación trabajadores	-	-	3,833	2,479	10,106	17,631
Impuestos por pagar	-	-	5,430	3,512	14,317	24,977
Total pasivos corrientes	-	22,117	42,238	51,602	73,445	95,211
Pasivos no corrientes						
Préstamos bancarios	50,000	50,000	41,828	32,830	22,923	12,013
Total pasivos no corrientes	50,000	50,000	41,828	32,830	22,923	12,013
Total pasivos	50,000	72,117	84,067	84,432	96,368	107,224
PATRIMONIO						
Capital social	16,600	16,600	16,600	16,600	16,600	16,600
Reserva legal	-	-	-	1,629	2,683	6,978
Utilidad (pérdida) del ejercicio	-	(41,936)	16,290	10,536	42,950	74,932
Resultados acumulados	-	-	(41,936)	(36,071)	(31,301)	(14,230)
Total patrimonio	16,600	(25,336)	(9,046)	(7,306)	30,931	84,280
Total pasivos y patrimonio	66,600	46,781	75,021	77,126	127,299	191,504
Diidendos declarados y pagados		-	-	8,797	4,712	21,583

POCKETWIFI ECUADOR

FLUJO DE CAJA LIBRE

(Expresado en dolares estadounidenses)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de efectivo de las actividades de operación:					
Utilidad (pérdida) del ejercicio	(37,061)	19,398	13,457	45,344	76,746
Partidas que no representan movimientos de efectivo					
Gasto depreciación	2,805	3,580	6,519	7,549	8,610
	(34,256)	22,977	19,976	52,893	85,356
Cambios en activos y pasivos:					
Cuentas por cobrar comerciales	(5,775)	(3,900)	(3,225)	(3,225)	(3,225)
Cuentas por pagar	4,750	844	1,701	1,623	1,672
Beneficios sociales	17,366	1,843	10,108	880	906
Participación trabajadores	-	3,833	(1,354)	7,627	7,525
Impuestos por pagar	-	5,430	(1,918)	10,805	10,661
Efectivo neto utilizado en (provisto por) las actividades de operación	(17,914)	31,027	25,288	70,602	102,895
Flujo de efectivo de las actividades de inversión:					
Compra de muebles y equipos	-	(3,873)	(21,788)	(5,152)	(5,306)
Efectivo neto utilizado en las actividades de inversión	-	(3,873)	(21,788)	(5,152)	(5,306)
Efectivo de caja libre	(17,914)	27,155	3,500	65,450	97,589

POCKETWIFI ECUADOR

INDICADORES

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razón Circulante	1.56	1.48	0.95	1.39	1.78
Razón Efectivo	1.30	1.25	0.70	1.17	1.58
Razón Deuda Total	1.54	1.12	1.09	0.76	0.56
Razón Deuda a Capital	(2.85)	(9.29)	(11.56)	3.12	1.27
Multiplicador de Capital	(1.85)	(8.29)	(10.56)	4.12	2.27
Cobertura de Interés	6.69	7.77	6.77	22.23	47.52
Margen de Utilidad	-30.26%	7.02%	3.40%	11.10%	16.14%
Margen de EBITDA	-32.28%	5.47%	1.30%	9.15%	14.28%
Rendimiento sobre Activos (ROA)	-111.55%	460.53%	732.02%	296.39%	255.57%
Rendimiento sobre Capital (ROE)	60.42%	-55.53%	-69.35%	72.02%	112.48%
Rotación de Cuentas por Cobrar	24.00	24.00	24.00	24.00	24.00
Días de venta en Cuentas por Cobrar	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00
Rotación de Cuentas por Pagar	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00
Periodo promedio de Pago	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00
Rotación de Activos Totales	2.96	3.10	4.01	3.04	2.43

Anexo 22: Escenario Optimista.

POCKETWIFI ECUADOR

ESTADO DE RESULTADOS

(Expresado en dolares estadounidenses)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por servicios prestados	277,200	464,400	619,200	835,920	1,083,600
Costo de servicios prestados - Sueldos y salarios	(13,398)	(15,190)	(15,646)	(16,115)	(16,599)
Costo de servicios prestados - Datos	(40,800)	(48,362)	(65,382)	(83,357)	(101,873)
Costo de servicios prestados - Depreciación	(2,805)	(3,580)	(6,519)	(7,549)	(8,610)
Utilidad (pérdida) bruta	220,197	397,268	531,654	728,899	956,518
Sueldos y salarios	(86,172)	(105,856)	(169,348)	(174,428)	(179,661)
Arrendamiento counters servicios	(14,400)	(14,618)	(14,860)	(15,110)	(15,377)
Arrendamiento oficinas compartidas	(1,800)	(1,827)	(1,857)	(1,889)	(1,922)
Mantenimiento	(1,000)	(1,015)	(1,032)	(1,049)	(1,068)
Marketing y publicidad	(10,500)	(3,538)	(3,580)	(3,623)	(3,670)
Otros gastos	(350)	(355)	(361)	(367)	(374)
	(114,222)	(127,210)	(191,037)	(196,467)	(202,071)
BAIT Utilidad (pérdida) operacional	105,974	270,058	340,616	532,432	754,447
Comisiones tarjetas de crédito	(8,870)	(14,861)	(19,814)	(26,749)	(34,675)
Gastos financieros	(4,875)	(4,875)	(4,582)	(3,756)	(2,846)
BAT Utilidad (pérdida) antes de participación trabajadores e impuesto a la renta	92,229	250,323	316,220	501,927	716,926
Participación trabajadores	(13,834)	(37,548)	(47,433)	(75,289)	(107,539)
Impuesto a la renta	(17,247)	(53,194)	(67,197)	(106,659)	(152,347)
BDT Utilidad (pérdida) neta	61,148	159,581	201,590	319,978	457,040

POCKETWIFI ECUADOR

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

(Expresado en dolares estadounidenses)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS						
Activos corrientes						
Efectivo y equivalentes de efectivo	51,500	139,854	337,916	462,807	741,361	1,114,543
Cuentas por cobrar comerciales	-	11,550	19,350	25,800	34,830	45,150
Total activos corrientes	51,500	151,404	357,266	488,607	776,191	1,159,693
Activos no corrientes						
Muebles y equipos	15,100	15,100	18,973	40,761	45,913	51,219
Depreciación acumulada	-	(2,805)	(6,385)	(12,903)	(20,452)	(29,062)
Total activos no corrientes	15,100	12,295	12,588	27,858	25,461	22,156
Total activos	66,600	163,699	369,854	516,465	801,651	1,181,849
PASIVOS Y PATRIMONIO						
PASIVOS						
Pasivos corrientes						
Préstamos bancarios	-	-	8,172	8,998	9,908	10,910
Cuentas por pagar	-	4,750	5,594	7,296	8,918	10,590
Beneficios sociales	-	17,366	19,209	29,317	30,197	31,102
Participación trabajadores	-	13,834	37,548	47,433	75,289	107,539
Impuestos por pagar	-	-	53,194	67,197	106,659	152,347
Total pasivos corrientes	-	35,951	123,717	160,240	230,971	312,488
Pasivos no corrientes						
Préstamos bancarios	50,000	50,000	41,828	32,830	22,923	12,013
Total pasivos no corrientes	50,000	50,000	41,828	32,830	22,923	12,013
Total pasivos	50,000	85,951	165,546	193,071	253,894	324,501
PATRIMONIO						
Capital social	16,600	16,600	16,600	16,600	16,600	16,600
Reserva legal	-	-	6,115	22,073	42,232	74,230
Utilidad (pérdida) del ejercicio	-	61,148	159,581	201,590	319,978	457,040
Resultados acumulados	-	-	22,013	83,131	168,947	309,479
Total patrimonio	16,600	77,748	204,309	323,394	547,757	857,348
Total pasivos y patrimonio	66,600	163,699	369,854	516,465	801,651	1,181,849
Diidendos declarados y pagados		-	33,020	82,505	95,615	147,449

POCKETWIFI ECUADOR

FLUJO DE CAJA LIBRE

(Expresado en dolares estadounidenses)

Flujo de efectivo de las actividades de operación:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad (pérdida) del ejercicio	64,380	162,688	204,511	322,373	458,855
Partidas que no representan movimientos de efectivo					
Gasto depreciación	2,805	3,580	6,519	7,549	8,610
	67,185	166,268	211,030	329,922	467,465
Cambios en activos y pasivos:					
Cuentas por cobrar comerciales	(11,550)	(7,800)	(6,450)	(9,030)	(10,320)
Cuentas por pagar	4,750	844	1,701	1,623	1,672
Beneficios sociales	17,366	1,843	10,108	880	906
Participación trabajadores	13,834	23,714	9,885	27,856	32,250
Impuestos por pagar	-	53,194	14,003	39,463	45,687
Efectivo neto provisto por las actividades de operación	91,586	238,062	240,277	390,713	537,660

Flujo de efectivo de las actividades de inversión:

Compra de muebles y equipos	-	(3,873)	(21,788)	(5,152)	(5,306)
Efectivo neto utilizado en las actividades de inversión	-	(3,873)	(21,788)	(5,152)	(5,306)

Efectivo de caja libre

91,586	234,190	218,488	385,561	532,354
---------------	----------------	----------------	----------------	----------------

POCKETWIFI ECUADOR

INDICADORES

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razón Circulante	4.21	2.89	3.05	3.36	3.71
Razón Efectivo	3.89	2.73	2.89	3.21	3.57
Razón Deuda Total	0.53	0.45	0.37	0.32	0.27
Razón Deuda a Capital	1.11	0.81	0.60	0.46	0.38
Multiplicador de Capital	2.11	1.81	1.60	1.46	1.38
Cobertura de Interés	(21.74)	55.40	74.33	141.76	265.09
Margen de Utilidad	22.06%	34.36%	32.56%	38.28%	42.18%
Margen de EBITDA	21.05%	33.59%	31.50%	37.38%	41.38%
Rendimiento sobre Activos (ROA)	267.71%	231.77%	256.20%	250.53%	258.59%
Rendimiento sobre Capital (ROE)	127.15%	128.03%	160.42%	171.19%	187.59%
Rotación de Cuentas por Cobrar	24.00	24.00	24.00	24.00	24.00
Días de venta en Cuentas por Cobrar	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00
Rotación de Cuentas por Pagar	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00
Periodo promedio de Pago	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00
Rotación de Activos Totales	1.69	1.26	1.20	1.04	0.92

Anexo 23: Escenario Pesimista.

POCKETWIFI ECUADOR

ESTADO DE RESULTADOS

(Expresado en dolares estadounidenses)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por servicios prestados	69,300	81,900	94,500	107,100	119,700
Costo de servicios prestados - Sueldos y salarios	(13,398)	(15,190)	(15,646)	(16,115)	(16,599)
Costo de servicios prestados - Datos	(40,800)	(48,362)	(65,382)	(83,357)	(101,873)
Costo de servicios prestados - Depreciación	(2,805)	(3,580)	(6,519)	(7,549)	(8,610)
Utilidad (pérdida) bruta	12,297	14,768	6,954	79	(7,382)
Sueldos y salarios	(86,172)	(105,856)	(169,348)	(174,428)	(179,661)
Arrendamiento counters servicios	(14,400)	(14,618)	(14,860)	(15,110)	(15,377)
Arrendamiento oficinas compartidas	(1,800)	(1,827)	(1,857)	(1,889)	(1,922)
Mantenimiento	(1,000)	(1,015)	(1,032)	(1,049)	(1,068)
Marketing y publicidad	(10,500)	(3,538)	(3,580)	(3,623)	(3,670)
Otros gastos	(350)	(355)	(361)	(367)	(374)
	(114,222)	(127,210)	(191,037)	(196,467)	(202,071)
BAIT Utilidad (pérdida) operacional	(101,926)	(112,442)	(184,084)	(196,388)	(209,453)
Comisiones tarjetas de crédito	(2,218)	(2,621)	(3,024)	(3,427)	(3,830)
Gastos financieros	(4,875)	(4,875)	(4,582)	(3,756)	(2,846)
BAT Utilidad (pérdida) antes de participación trabajadores e impuesto a la renta	(109,018)	(119,937)	(191,690)	(203,571)	(216,129)
Participación trabajadores	-	-	-	-	-
Impuesto a la renta	-	-	-	-	-
BDT Utilidad (pérdida) neta	(109,018)	(119,937)	(191,690)	(203,571)	(216,129)

POCKETWIFI ECUADOR

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

(Expresado en dolares estadounidenses)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS						
Activos corrientes						
Efectivo y equivalentes de efectivo	51,500	-	-	-	-	-
Cuentas por cobrar comerciales	-	2,888	3,413	3,938	4,463	4,988
Total activos corrientes	51,500	2,888	3,413	3,938	4,463	4,988
Activos no corrientes						
Muebles y equipos	15,100	15,100	18,973	40,761	45,913	51,219
Depreciación acumulada	-	(2,805)	(6,385)	(12,903)	(20,452)	(29,062)
Total activos no corrientes	15,100	12,295	12,588	27,858	25,461	22,156
Total activos	66,600	15,183	16,001	31,795	29,923	27,144
PASIVOS Y PATRIMONIO						
PASIVOS						
Pasivos corrientes						
Sobregiro bancario	-	35,484	153,553	357,400	565,594	786,275
Préstamos bancarios	-	-	8,172	8,998	9,908	10,910
Cuentas por pagar	-	4,750	5,594	7,296	8,918	10,590
Beneficios sociales	-	17,366	19,209	29,317	30,197	31,102
Participación trabajadores	-	-	-	-	-	-
Impuestos por pagar	-	-	-	-	-	-
Total pasivos corrientes	-	57,601	186,528	403,010	614,617	838,877
Pasivos no corrientes						
Préstamos bancarios	50,000	50,000	41,828	32,830	22,923	12,013
Total pasivos no corrientes	50,000	50,000	41,828	32,830	22,923	12,013
Total pasivos	50,000	107,601	228,356	435,841	637,540	850,890
PATRIMONIO						
Capital social	16,600	16,600	16,600	16,600	16,600	16,600
Reserva legal	-	-	-	-	-	-
Utilidad (pérdida) del ejercicio	-	(109,018)	(119,937)	(191,690)	(203,571)	(216,129)
Resultados acumulados	-	-	(109,018)	(228,956)	(420,646)	(624,217)
Total patrimonio	16,600	(92,418)	(212,356)	(404,046)	(607,617)	(823,746)
Total pasivos y patrimonio	66,600	15,183	16,001	31,795	29,923	27,144

POCKETWIFI ECUADOR**FLUJO DE CAJA LIBRE**

(Expresado en dolares estadounidenses)

Flujo de efectivo de las actividades de operación:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad (pérdida) del ejercicio	(104,143)	(115,062)	(187,108)	(199,815)	(213,283)
Partidas que no representan movimientos de efectivo					
Gasto depreciación	2,805	3,580	6,519	7,549	8,610
	(101,338)	(111,483)	(180,589)	(192,266)	(204,673)
Cambios en activos y pasivos:					
Cuentas por cobrar comerciales	(2,888)	(525)	(525)	(525)	(525)
Cuentas por pagar	4,750	844	1,701	1,623	1,672
Beneficios sociales	17,366	1,843	10,108	880	906
Participación trabajadores	-	-	-	-	-
Impuestos por pagar	-	-	-	-	-
Efectivo neto provisto por las actividades de operación	(82,109)	(109,321)	(169,305)	(190,289)	(202,621)

Flujo de efectivo de las actividades de inversión:

Compra de muebles y equipos	-	(3,873)	(21,788)	(5,152)	(5,306)
Efectivo neto utilizado en las actividades de inversión	-	(3,873)	(21,788)	(5,152)	(5,306)

Flujos de efectivo de las actividades de financiamiento:

Sobregiro bancario	35,484	118,069	203,847	208,195	220,680
Efectivo neto utilizado en las actividades de financiamiento	35,484	118,069	203,847	208,195	220,680

Efectivo de caja libre

	(46,625)	4,875	12,754	12,754	12,754
--	-----------------	--------------	---------------	---------------	---------------

POCKETWIFI ECUADOR**INDICADORES**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razón Circulante	0.05	0.02	0.01	0.01	0.01
Razón Efectivo	-	-	-	-	-
Razón Deuda Total	7.09	14.27	13.71	21.31	31.35
Razón Deuda a Capital	(1.16)	(1.08)	(1.08)	(1.05)	(1.03)
Multiplicador de Capital	(0.16)	(0.08)	(0.08)	(0.05)	(0.03)
Cobertura de Interés	20.91	(23.06)	(40.17)	(52.29)	(73.60)
Margen de Utilidad	-157.31%	-146.44%	-202.85%	-190.08%	-180.56%
Margen de EBITDA	-161.36%	-150.81%	-209.74%	-197.12%	-187.75%
Rendimiento sobre Activos (ROA)	-13.93%	-13.34%	-16.59%	-14.70%	-12.56%
Rendimiento sobre Capital (ROE)	84.77%	177.06%	210.78%	298.48%	381.14%
Rotación de Cuentas por Cobrar	24.00	24.00	24.00	24.00	24.00
Días de venta en Cuentas por Cobrar	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00
Rotación de Cuentas por Pagar	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00
Periodo promedio de Pago	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00
Rotación de Activos Totales	4.56	5.12	2.97	3.58	4.41

Anexo 24: Punto de Equilibrio Contable y Financiero.

PUNTO DE EQUILIBRIO CONTABLE

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos fijos	168,421	190,762	272,065	295,939	320,543
Costo Variable	4,435	7,430	9,907	12,384	14,861
Costo Variable Unitario	1	1	1	1	1
Precio de Venta Unitario	35	43	43	43	43
Punto de equilibrio en unidades	4,971	4,583	6,536	7,110	7,701
Punto de equilibrio en dólares	173,985	197,069	281,048	305,730	331,143

PUNTO DE EQUILIBRIO FINANCIERO

Número de dispositivos rentados	3,960	Inversión Inicial	(66,600)
Costos Fijos	168,421	Costo Anual Equivalente de la inversión inicial	20,053
Costos Unitario Variable	1.12	Costos Fijos Totales despues de impuestos	126,405
Depreciación	2,805	Margen de Contribucion (Neto de Impuestos)	22
Precio Unitario	35	Punto de Equilibrio Financiero	5,852
Tasa Impositiva	36.25%		
Tasa de Rendimiento Requerida	15.39%		

$$PE \text{ Financiero (\# unidades)} = \frac{CAE + \text{Costos fijos } (1 - T) - \text{depreciación} \times T}{(\text{Precio de venta} - \text{Costos Variables}) \times (1 - T)}$$

En donde; CAE es el costo anual equivalente de la inversión inicial con un valor de US\$20,053, los costos fijos ascienden a US\$168,421; el precio de venta promedio de US\$35, el costo unitario variable promedio de US\$1.12. Con estos datos el valor del punto de equilibrio financiero es de 5,852 unidades.

BIBLIOGRAFÍA

- INEC. (2016). *ENTRADAS Y SALIDAS INTERNACIONALES 2016*. Recuperado el 25 de noviembre de 2017, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/entradas-y-salidas-internacionales-2016/>
- Porter, M. E. (noviembre de 1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 62.
- Porter, M. (2005). *Estrategia Competitiva*. México: Continental.
- Porter, M. (1980). *Estrategia Competitiva*. New York: Free Press
- Treasury, U. D. (2018). Recuperado el 5 de julio de 2018, de <https://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/Pages/TextView.aspx?data=yieldYear&year=2018>
- Damodaran. (January 2018) *Beta, Unlevered beta and other risk measures*. Recuperado el 5 de junio de 2018, de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- International Monetary Fund. (April 2018). World Economic Outlook Database. Recuperado el 5 de junio de 2018, de <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2018/01/weodata/download.aspx>
http://www.imf.org/external/Datamapper/NGDP_RPCH@WEO/OEMDC/ADVEC/WEOWORLD?year=2023