



**ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TESIS DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

PLAN DE NEGOCIOS:

METRO-KSILLAS

Autores:

**Eddy Piguave
Jimmy Guale
Alejandro Cuñishpuma**

Director:

Profesor Roberto Palacios

**Guayaquil – Ecuador
2014**



**BIBLIOTECA
ESPAE ESPOL**



**ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TESIS DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLAN DE NEGOCIOS:

METRO-KSILLAS

Autores:

**Eddy Piguave
Jimmy Guale
Alejandro Cuñishpuma**

**Director:
Profesor Roberto Palacios**

**Guayaquil – Ecuador
2014**



**BIBLIOTECA
ESPOL**



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-38

APELLIDOS Y NOMBRES	PIGUAVE BOHORQUEZ EDDY JAVIER
N° DE CEDULA	0926943028
PROGRAMA DE POSTGRADO	Maestría en Administración de Empresas
NIVEL DE FORMACIÓN	MAESTRIA
TÍTULO A OTORGAR	Magister en Administración de Empresas
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	METRO-KSILLAS
FECHA DEL ACTA DE GRADO	05/11/2014
MODALIDAD ESTUDIOS	PRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL

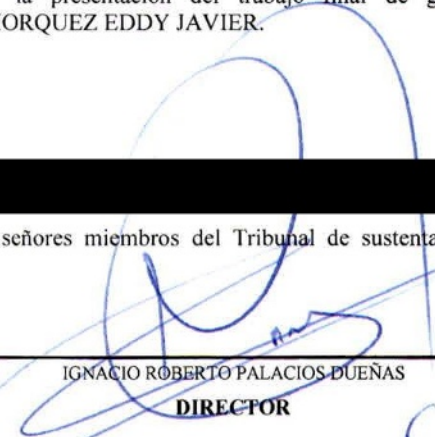
En la ciudad de Guayaquil a los cinco días del mes de noviembre del año dos mil catorce a las 13:12:02 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de Postgrados de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: IGNACIO ROBERTO PALACIOS DUEÑAS, Director del proyecto de Graduación, y JORGE XAVIER VERA ARMIJOS, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación METRO-KSILLAS, presentado por el estudiante PIGUAVE BOHORQUEZ EDDY JAVIER.




Para constancia de lo actuado, suscriben la presente acta los señores miembros del Tribunal de sustentación y el estudiante.



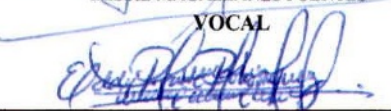
JORGE XAVIER VERA ARMIJOS
VOCAL



IGNACIO ROBERTO PALACIOS DUEÑAS
DIRECTOR



BESSIE MAGALLANES FUENTES
VOCAL



PIGUAVE BOHORQUEZ EDDY JAVIER
ESTUDIANTE




ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-37

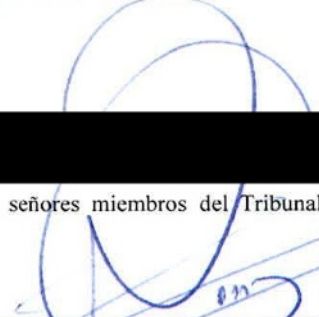
APELLIDOS Y NOMBRES	GUALE PONCE JIMMY LORENZO
Nº DE CEDULA	0923465462
PROGRAMA DE POSTGRADO	Maestría en Administración de Empresas
NIVEL DE FORMACIÓN	MAESTRIA
TÍTULO A OTORGAR	Magister en Administración de Empresas
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	METRO-KSILLAS
FECHA DEL ACTA DE GRADO	05/11/2014
MODALIDAD ESTUDIOS	PRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL

En la ciudad de Guayaquil a los cinco días del mes de noviembre del año dos mil catorce a las 13:12:02 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de Postgrados de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: IGNACIO ROBERTO PALACIOS DUEÑAS, Director del proyecto de Graduación, y JORGE XAVIER VERA ARMIJOS, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación METRO-KSILLAS, presentado por el estudiante GUALE PONCE JIMMY LORENZO.


Para constancia de lo actuado, suscriben la presente acta los señores miembros del Tribunal de sustentación y el estudiante.



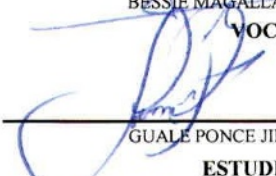
JORGE XAVIER VERA ARMIJOS
VOCAL



IGNACIO ROBERTO PALACIOS DUEÑAS
DIRECTOR



BESSIE MAGALLANES FUENTES
VOCAL



GUALE PONCE JIMMY LORENZO
ESTUDIANTE



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-36

APELLIDOS Y NOMBRES	CUÑISHPUMA GUALLI ALEJANDRO JONATHAN
Nº DE CEDULA	0922752530
PROGRAMA DE POSTGRADO	Maestria en Administración de Empresas
NIVEL DE FORMACIÓN	MAESTRIA
TÍTULO A OTORGAR	Magister en Administración de Empresas
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	METRO-KSILLAS
FECHA DEL ACTA DE GRADO	05/11/2014
MODALIDAD ESTUDIOS	PRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL

En la ciudad de Guayaquil a los cinco días del mes de noviembre del año dos mil catorce a las 13:12:02 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de Postgrados de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: IGNACIO ROBERTO PALACIOS DUEÑAS, Director del proyecto de Graduación, y JORGE XAVIER VERA ARMIJOS, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación METRO-KSILLAS, presentado por el estudiante CUÑISHPUMA GUALLI ALEJANDRO JONATHAN.

Para constancia de lo actuado, suscriben la presente acta los señores miembros del Tribunal de sustentación y el estudiante.

JORGE XAVIER VERA ARMIJOS
VOCAL

IGNACIO ROBERTO PALACIOS DUEÑAS
DIRECTOR

BESSIE MAGALLANES FUENTES
VOCAL

CUÑISHPUMA GUALLI ALEJANDRO JONATHAN
ESTUDIANTE

Índice de Contenido

RESUMEN EJECUTIVO	1
Capítulo 1	1
Descripción de la empresa y modelo de negocio	1
1.1. Descripción de la empresa	1
1.2. Descripción del producto o servicio y Propuesta de Valor	2
1.2.1. Descripción del producto/servicio	2
1.2.2. Descripción de la propuesta de valor	2
Capítulo 2	3
Análisis de Mercado	3
2.1. Descripción de la industria	3
2.1.1. Estacionalidad	4
2.1.2. Cambios tecnológicos	4
2.1.3. Tendencias del sector turístico	4
2.2. Análisis de Mercado	6
2.2.1. Problema de decisión gerencial	6
2.2.1.1. Matriz de investigación de Mercados	6
2.2.2. Diseño de la Investigación de Mercados	8
2.2.2.1. Matriz de investigación de Mercados	8
2.2.3. Diseño de instrumento de recolección de información	10
2.2.4. Análisis de resultados	13
2.2.5. Conclusiones y Recomendaciones	21
Capítulo 3	23
Análisis de FODA	23
3.1. Fortalezas	23
3.2. Oportunidades	24
3.3. Debilidades	25
3.4. Amenazas	25
3.5. Matriz de Alternativas Estratégicas Genéricas	26
Capítulo 4	27
Plan de Marketing	27
4.1. Objetivo del Marketing	27
4.2. Mercado Objetivo	27
4.3. Segmentación seleccionada	28
4.4. Posicionamiento	28
4.5. Estrategia y Programa de Marketing	28
4.5.1. Estrategia de precios	28
4.5.2. Estrategia de Venta, publicidad y promoción.	29
4.5.3. Plan de Marketing	29
Tabla 11. Plan de Marketing	29
Capítulo 5	30
Análisis Técnico	30
5.1. Análisis del Producto	30
5.1.1. Bases científicas y tecnológicas	30
5.1.2. Objetivo Específicos	30

5.1.3.	Etapas de investigación y desarrollo.....	30
5.1.4.	Pruebas piloto del producto y de la tecnología.	31
5.1.5.	Cronograma de desarrollo y pruebas piloto del producto y de la tecnología.....	31
5.1.6.	Especificaciones del producto.....	31
5.1.7.	Diagrama básico de flujo.....	34
5.2.	Facilidades.....	35
5.2.1.	Ubicación geográfica exacta donde opera el servicio.....	35
5.2.2.	Facilidades de transporte.....	35
5.2.3.	Vías de acceso.....	35
5.3.	Equipos y Maquinarias.....	35
5.3.1.	Especificación del proceso logístico.....	35
5.3.2.	Necesidades de infraestructura.....	36
5.3.3.	Personal necesario.....	37
5.3.4.	Políticas de mantenimiento y repuestos.....	37
Capítulo 6.....		38
Análisis Administrativo.....		38
6.1.	Estructura organizacional.....	38
6.1.1.	Descripción de Puestos.....	38
6.2.	Procesos de recursos humanos.....	41
6.2.1.	Reclutamiento.....	41
6.2.2.	Selección.....	42
6.2.3.	Capacitación.....	43
6.3.	Políticas de administración de personal.....	43
6.4.	Remuneración salarial y Utilidades.....	44
Capítulo 7.....		45
Análisis Legal y Social.....		45
7.1.	Aspectos legales de la compañía.....	45
7.2.	Implicaciones Tributarias.....	45
7.3.	Aspectos de legislación urbana.....	46
7.4.	Aspectos de patentes y propiedad intelectual.....	46
Capítulo 8.....		47
Análisis Económico.....		47
8.1.	Inversión en Activos Fijos.....	47
8.2.	Capital de trabajo.....	48
8.3.	Presupuesto de Ingresos.....	49
8.4.	Presupuesto de Gastos.....	51
8.5.	Presupuesto de Personal.....	53
Capítulo 9.....		54
Análisis Financiero.....		54
9.1.	Flujo de Caja.....	54
9.2.	Estado de Resultados.....	55
9.3.	Balance General.....	56
Capítulo 10.....		58
Evaluación Integral del Proyecto.....		58
10.1.	Evaluación con financiamiento.....	58
10.2.	Análisis de sensibilidad.....	60

10.3. Análisis de Riesgo	63
CONCLUSIONES	67
RECOMENDACIONES	68
ANEXOS	69
Apéndice A1. Cuantificación de la pérdida o robo.....	69
Apéndice A2. Cantidad de playas por provincias	69
Apéndice A3. Anexo de Proveedores.....	69
Referencias Bibliográficas	70



BIBLIOTECA
ESPANOLA DE LA
UNIVERSIDAD DE SEVILLA

Índice de tablas

Tabla 1. Matriz de investigación de Mercados	6
Tabla 2. Matriz de investigación de Mercados incluyéndose el Diseño Exploratorio y concluyente	8
Tabla 3. Características de la variable precio	17
Tabla 4. Percentiles de la variable precio	17
Tabla 5. Tabla de contingencia Genero por Grado de importancia en la Seguridad.....	20
Tabla 6. Fortalezas de la Unidad de Negocio Metroksillas	24
Tabla 7. Oportunidades de la Unidad de Negocio Metroksillas	24
Tabla 8. Debilidades de la Unidad de Negocio Metroksillas	25
Tabla 9. Amenazas de la Unidad de Negocio Metroksillas	25
Tabla 10. Matriz de Alternativas Estratégicas Genéricas	26
Tabla 11. Plan de Marketing	29
Tabla 12. Gasto de Remolque	35
Tabla 13. Necesidades de infraestructura en relación al casillero	36
Tabla 14. Necesidades de infraestructura en relación a la bodega	36
Tabla 15. Personal necesario	37
Tabla 16. Políticas de mantenimiento.....	37
Tabla 17. Remuneración salarial y Utilidades.....	44
Tabla 18. Inversión en Activos Fijos	47
Tabla 19. Capital de Trabajo	48
Tabla 20. Presupuesto de Ingresos	49
Tabla 21. Presupuestos de Gastos	51
Tabla 22. Gastos por bodega	51
Tabla 23. Gastos por seguro de vida y accidente	52
Tabla 24. Gasto en Marketing.....	52
Tabla 25. Presupuesto de personal	53
Tabla 26. Flujo de Caja.....	54
Tabla 27. Estado de Resultado.....	55
Tabla 28. Balance General	56
Tabla 29. Tasa de deuda (Kd) y de accionistas (Ke)	58
Tabla 30. Análisis de sensibilidad afectando la capacidad y las horas de permanencia	60
Tabla 31. Análisis de sensibilidad afectando la capacidad y el precio	61

RESUMEN EJECUTIVO

MetroKsillas es una empresa que nace para satisfacer la necesidad de los turistas de guardar y asegurar sus objetos o pertenencias durante el tiempo que disfrutan de la playa. Metroksillas responde a diversos problemas, tales como: evitar pérdidas, robo y hurto de las pertenencias por la inseguridad en las playas.

El servicio que se ofrece es el de almacenamiento de pertenencias de los turistas que acuden a las playas, mediante casilleros innovadores que tendrán la tecnología de huella digital para seguridad del usuario final y estos puedan disfrutar de su estadía en la playa sin tener la preocupación o incomodidad de vigilar o custodiar sus pertenencias.

La propuesta de valor del servicio se enfoca en SEGURIDAD, CONFIANZA, INTEGRIDAD Y COMODIDAD.

MetroKasillas se introduciría inicialmente en el balneario de Playas por ser un sitio estratégico y con mucha afluencia de turistas por su cercanía a Guayaquil.

La viabilidad de este negocio, inicia con una investigación de mercado realizado en el cantón Playas, de los cual se determinaron diversos factores que fueron considerados para la evaluación económica y financiera. Entre los resultados más importantes se determinaron que los segmentos a atender son las Familias (62%), Amigos (28%) y Parejas (10%), dato que también es de base para el diseño en la estructura de los casilleros. Además se determinó que el promedio de la capacidad de uso de los casilleros conforme al estudio es del 23,45%, el promedio de horas de permanencia de un turista en las playas es de 3,42 horas/días, y el precio determinado por hora en la prestación de este servicio es de 75ctvs de dólar.

Para establecer el proyecto se requiere de una inversión en activos fijos de \$700,060 y una inversión en capital de trabajo de \$ 176,000.

Metroksilla S.A.

Utilizándose los resultados de la investigación de mercado y evaluándose el proyecto por un periodo de 5 años, descontados los flujos de efectivo a una tasa de 17.41%, el valor presente neto es de \$1.05 millones, con una TIR del 63.57% y recuperación de la inversión en los primeros meses del segundo año. Estos resultados muestran que el negocio a más de ser financieramente aceptable tiene una alta tasa de retorno.

Finalmente, realizándose un análisis de sensibilidad con base en los cálculos determinados económica y financieramente, para que el proyecto sea viable la capacidad de uso mínima debe ser del 20% y las horas de permanencia de al menos 3 horas. Si estas variables se ven afectadas a la baja, el proyecto se mostrará cifras negativas.



BIBLIOTECA
ESPAÑOL FÚTBOL CLUB

Capítulo 1

Descripción de la empresa y modelo de negocio

1.1. Descripción de la empresa

MetroKsillas es una empresa que nace para satisfacer la necesidad de los turistas de guardar y asegurar sus objetos o pertenencias durante el tiempo que disfrutan de la playa. Metroksillas responde a diversos problemas, tales como: evitar pérdidas, robo y hurto de las pertenencias por la inseguridad en las playas. Legalmente la empresa estará constituida como Metroksillas y su constitución será la de una compañía de sociedad anónima.

Interés de la idea

El interés de la idea surge por lo escalable que es el negocio, y en este caso existe una amplia cobertura para extenderse en el Ecuador, ya que cuenta con 108 playas a lo largo de la costa del país, tal como lo menciona la Subsecretaría de Turismo del Litoral, a través de su estudio sobre las Normas Técnicas para Playas Turísticas del Ecuador. Es de notar que con tal cantidad de playas, se puede enfocar a diversos segmentos ya que el mercado aún no es explotado.

Visión

Ser la empresa líder y de mayor credibilidad, seguridad y confianza del servicio de almacenaje de pertenencias de turistas del Ecuador.

Misión

Proporcionar el servicio de almacenaje seguro y confiable de pertenencias a los turistas, generando confianza, integridad y comodidad en ellos, y siendo responsables con el medio ambiente y la sociedad, creando valor para nuestros accionistas.

Valores Corporativos



1.2. Descripción del producto o servicio y Propuesta de Valor

1.2.1. Descripción del producto/servicio

El servicio que se ofrece es el de almacenamiento de pertenencias de los turistas que acuden a las playas, mediante casilleros innovadores que tendrán la tecnología de huella digital para seguridad del usuario final y estos puedan disfrutar de su estadía en la playa sin tener la preocupación o incomodidad de vigilar o custodiar sus pertenencias.

1.2.2. Descripción de la propuesta de valor

La propuesta de valor del servicio se enfoca en SEGURIDAD, CONFIANZA, INTEGRIDAD Y COMODIDAD. La **Seguridad** en que las pertenencias sean guardadas en un sitio accesible, evitando que estas sean extraviadas o robadas. Esto a la vez se convierte en un beneficio para el cliente ya que dejaría de incurrir en pérdidas económicas o de tiempo. A esto se añade documentos de identificación, permisos y tarjetas de créditos que a más de su costo por renovación conlleva a un desgaste de tiempo. **Confianza**, puesto que el cliente es el único que tiene acceso y lo podrá hacer las veces que sea necesario. **Comodidad**, el poder disfrutar del entorno y el mar y no tener que quedarse fuera de la playa cuidando las cosas. **Integridad**, la muestra de lealtad hacia nuestros clientes siendo respetuosos y buscando siempre la satisfacción del mismo.

Capítulo 2

Análisis de Mercado

2.1. Descripción de la industria

Como organización empresarial Metroksillas se identifica en el **sector de servicios turísticos enfocando su negocio en la industria de la seguridad para actividades de sol y playa.**

Cabe destacar que nuestra organización toca en gran medida al sector turístico. Nuestro negocio interactúa en la industria de servicios de seguridad para el turista que realiza actividades de sol y playa. Según el Ministerio de Turismo, a través de un barómetro, se ha logrado inferir en las cifras que mueve este sector. En términos generales, según datos de este Ministerio, las actividades más realizadas por los turistas dentro del mercado interno, refieren a que el 51% de visitantes se desplaza dentro del territorio nacional, realizando actividades relacionadas con sol y playa. En tanto que el 26% señala que efectuó actividades de turismo cultural, entre otras.

En cuanto a los productos turísticos de diversión y recreación que mayor incidencia tiene en la generación de un viaje son: sol y playa (20,9%), turismo cultural (18,1%), ecoturismo y turismo de naturaleza (7,9%) y balnearios (2.8%).

Cabe mencionar que la inseguridad social es uno de los principales componentes que promueven al desarrollo de los servicios de seguridad. Se trata de la presencia de un mal que requiere de bienes o servicios que ayuden a contrarrestar estos problemas sociales. Tanto las personas como las empresas recurren a materiales, instrumentos o formas de seguridad. Según el informe de Desarrollo Humano de las Naciones Unidas, indica que la industria de la seguridad

experimenta anualmente un crecimiento del 10%, y se justifica este porcentaje recalcando que en América Latina cinco de cada diez ciudadanos se sienten inseguros.

Según CEDATOS, en la última encuesta realizada en el 2012, manifiesta que el 65% ha sido víctima o tiene algún familiar que ha sido víctima de un hecho delictivo. De esto, lo principal refiere a los asaltos o atraco con el 51% y robo a su domicilio con el 8%.

2.1.1. Estacionalidad

Una de las características de la economía del sector turístico y especialmente en actividades de sol y playa, es que su actividad de generar comercio está inmersa en una etapa de estacionalidad. Esto obedece a que en Ecuador, las variables como clima, cultura, periodos vacacionales y costumbres a actividades de ocio, influyen mucho a la hora de decidir un viaje o tiempo de vacación a las playas. Según datos del INEC, el 40% de los ecuatorianos realizaron turismo interno entre diciembre y febrero, periodo que demuestra que la mayoría de las personas realizan turismo interno cuando terminan los periodos escolares.

2.1.2. Cambios tecnológicos

En la actualidad, la industria de seguridad utiliza un sin número de aparatos electrónicos capaces de detectar hasta un arma dentro del cuerpo humano. Nuestro sistema de casilleros conjuntamente con su infraestructura hará uso de la tecnología mediante lectura de códigos a través de un sistema scanner.

2.1.3. Tendencias del sector turístico

El actual gobierno del Ecuador, ha considerado al sector turístico muy importante para el cambio de la matriz productiva. Lo denomina *Ecuador Potencia Turística*, por el cual ha cuadruplicado el presupuesto para este sector. En el año 2012, el presupuesto asignado para el Ministerio de Turismo alcanzó los \$ 40 millones, pero a partir del 2013 el presupuesto se incrementó en \$ 150 millones anuales. Se espera que hasta el 2017 supere los \$ 660 millones. Cabe mencionar que dentro

de esta última cifra no se cuenta con los recursos invertidos en obras como puentes, aeropuertos y carreteras.

Con el nuevo presupuesto se desarrollará los cinco pilares fundamentales propuestos en este sector, los cuales son: seguridad, calidad, destinos y productos, conectividad y promoción.

En cuanto a seguridad, la meta es brindar plena confianza al turista, respecto a los elementos que intervienen en la cadena de valor turística y que causan la decisiva primera impresión, como: transporte eficiente, seguridad médica, hospedaje, equipo adecuado para deportes de aventura y la seguridad policial.



BIBLIOTECA
ESPAL-ESPOL

2.2. Análisis de Mercado

2.2.1. Problema de decisión gerencial

PDG: Problema de Decisión Gerencial

PIM: Problema de Investigación de Mercado

PDG: Incursionar o no en el servicio de casilleros en las playas de Ecuador.

El problema de decisión gerencial nace por la oportunidad que se presenta en prestar un servicio de alquiler de casilleros. Al mismo tiempo decidir invertir en este tipo de servicio.

PIM: Determinar las preferencias e intención de compra del potencial consumidor para el servicio propuesto.

2.2.1.1. Matriz de investigación de Mercados

Tabla 1. Matriz de investigación de Mercados

MetroKsillas				
Modelo de matriz para desarrollo de Investigación de Mercado				
Paso 1 del proceso de IM		Paso 2 del proceso de IM		
Problema de Decisión Gerencial	Problema de Investigación de Mercados	Componentes (Objetivos Generales)	Preguntas de Investigación (Objetivos Específicos)	Hipótesis
Incursionar o no en el servicio de casilleros en las playas de Ecuador	Determinar las preferencias e intención de compra del potencial consumidor para el servicio propuesto.	Percepciones positivas o negativas sobre el servicio de casilleros entre los clientes potenciales.	¿Cuál es la intención en usar el servicio de casilleros en la playa?	ND
			¿Qué clase de seguridad en sus pertenencias utilizan los clientes potenciales cuando están en las playas?	ND
			¿Cuáles han sido los problemas de inseguridad que han presentado los clientes potenciales en las playas?	ND
		Determinar el mercado meta	¿Cuál es el principal segmento de personas para atender a este	ND

		del uso de los casilleros	mercado?	
			¿Cuál es tiempo de permanencia de los turistas en las playas?	ND
			¿Cuáles son las personas que tienen mayor necesidad en dejar sus pertenencias a cuidado de otros?	ND
			¿En qué medios de transporte se dirigen los turistas potenciales a las playas?	ND
			¿Cuáles son los lugares estratégicos para la ubicación de los casilleros?	ND
			¿Qué playas son las más visitadas y en que partes de ella se asientan más?	ND
			¿Cuáles son los motivos por los que el cliente usaría los servicios?	ND
			Determinar posible competencia del servicio que se ofrecerá.	¿Qué sustitutos existen en el mercado para evitar el uso de casilleros?
		¿Son los hoteles y hostales competidores fuertes?		ND

Fuente: El autor
Elaboración: El autor



BIBLIOTECA
 ESPAL ESPOL

2.2.2. Diseño de la Investigación de Mercados

2.2.2.1. Matriz de investigación de Mercados

Tabla 2. Matriz de investigación de Mercados incluyéndose el Diseño Exp

MetroKsillas					
Modelo de matriz para desarrollo de Investigación					
Paso 1 del proceso de IM		Paso 2 del proceso de IM			
Problema de Decisión Gerencial	Problema de Investigación de Mercados	Componentes (Objetivos Generales)	Preguntas de Investigación (Objetivos Específicos)	Hipótesis	Diseño Investigativo Exploratorio Concluyente
Incurсионar o no en el servicio de casilleros en las playas de Ecuador	Determinar las preferencias e intención de compra del potencial consumidor para el servicio propuesto.	Percepciones positivas o negativas sobre el servicio de casilleros entre los clientes potenciales.	¿Cuál es la intención en usar el servicio de casilleros en la playa?	ND	Concluyente
			¿Qué clase de seguridad en sus pertenencias utilizan los clientes potenciales cuando están en las playas?	ND	Concluyente
			¿Cuáles han sido los problemas de inseguridad que han presentado los clientes potenciales en las playas?	ND	Concluyente

		Determinar el mercado meta del uso de los casilleros	¿Cuál es el principal segmento de personas para atender a este mercado?	ND	Concluye
			¿Cuál es tiempo de permanencia de los turistas en las playas?	ND	Concluye
			¿Cuáles son las personas que tienen mayor necesidad en dejar sus pertenencias a cuidado de otros?	ND	Concluye
			¿En qué medios de transporte se dirigen los turistas potenciales a las playas?	ND	Concluye
			¿Cuáles son los lugares estratégicos para la ubicación de los casilleros?	ND	Concluye
			¿Qué playas son las más visitadas y en que partes de ella se asientan más?	ND	Concluyen Explorato
			¿Cuáles son los motivos por los que el cliente usaría los servicios?	ND	Concluye
		Determinar posible competencia del servicio que se ofrecerá.	¿Qué sustitutos existen en el mercado para evitar el uso de casilleros?	ND	Explorato Concluye
			¿Son los hoteles y hostales competidores fuertes?	ND	Concluye

Fuente: El autor
Elaboración: El autor

5.- Seleccione el mes o los meses en que visitó la playa que marco en la pregunta 4, e indique el número de veces que asistió.

Número de veces		Número de veces	
Enero	<input type="text"/>	Julio	<input type="text"/>
febrero	<input type="text"/>	Agosto	<input type="text"/>
Marzo	<input type="text"/>	Septiembre	<input type="text"/>
Abril	<input type="text"/>	Octubre	<input type="text"/>
Mayo	<input type="text"/>	Noviembre	<input type="text"/>
Junio	<input type="text"/>	Diciembre	<input type="text"/>

6.- Por lo general, ¿Con quién viaja a la playa? Marque con una X su alternativa

Familia	<input type="text"/>	Pareja o	<input type="text"/>
Amigos	<input type="text"/>	Solo	<input type="text"/>

Si contestó la cuarta opción (Solo), pase a la pregunta 8. Gracias

7.- ¿Cuántas personas integran su familia o grupo de amigos cuando viaja a la playa? Marque con una X su alternativa

3 miembros	<input type="text"/>
De 4 a 5 miembros	<input type="text"/>
De 6 a 8 miembros	<input type="text"/>
Más de nueve miembros	<input type="text"/>

8.- Marque con X el número de horas que usted pasa en la playa. Elija una sola alternativa

Aproximadamente 1 hora	<input type="text"/>
Entre 2 y 3 horas	<input type="text"/>
Entre 4 y 6 horas	<input type="text"/>
Más de 6 horas	<input type="text"/>

9.- ¿Usualmente cuándo va a la playa, en qué tipo de transporte viaja? Marque una sola alternativa

En vehículo propio	<input type="text"/>
En bus	<input type="text"/>
En Taxi	<input type="text"/>

10.- ¿Dónde deja sus pertenencias cuando se dirige a disfrutar de la playa? Marque con una X su alternativa

En el vehículo	<input type="text"/>
En el hotel	<input type="text"/>
En el hostal	<input type="text"/>
Con una persona extraña	<input type="text"/>
Con un familiar o amigo	<input type="text"/>

11.- Cuando ha estado en la playa ¿Qué clase de problema ha experimentado con sus pertenencias?

Pérdida	<input type="text"/>
Robo	<input type="text"/>
Hurto	<input type="text"/>
Ninguno	<input type="text"/>

Cuantifique en términos económicos su pérdida, robo o Hurto: _____

12.- Si alguna organización ofreciera un servicio de casilleros donde pueda guardar sus pertenencias:

Usaría el servicio
1 _____

No usaría el servicio
2 _____

En caso de responder No, ¿Por qué? _____

13.- En caso de responder Si la pregunta anterior, ¿Por qué motivos usaría el servicio para guardar sus pertenencias?

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Seguridad				
Comodidad				
Apariencia del casillero				
Para evitar dejar las pertenencias a cuidado de otra persona				
Para evitar dejar las pertenencias en el carro u hotel				

14.- Considerando que el precio del servicio de casillero depende del tiempo de uso. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una hora de servicio conociendo que los casilleros tienen implementado la tecnología de huella digital para la seguridad de sus pertenencias?

Estime su respuesta: _____



BIBLIOTECA
ESPAE ESPOL

2.2.4. Análisis de resultados

La investigación de mercado de Metroksillas tiene como fin responder a las preguntas de investigación de decisión gerencial e investigación de mercado antes planteadas, con lo cual además se podrá averiguar parámetros para establecer una buena organización y necesidades requerentes de los turistas. El trabajo se lo realizó a través de entrevistas personales con el cuestionario conformado de 14 preguntas. Dicho trabajo de investigación se lo realizó en el balneario del Cantón Playas con un total de entrevistados de trescientos veinte, entre los meses de febrero y marzo del 2014.

1.- Sobre las playas más visitadas

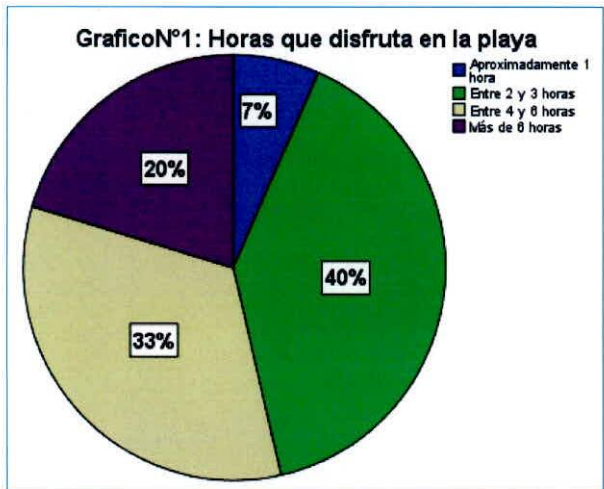
Comenzando con un sondeo sobre cuáles son las playas más visitadas o preferidas en el país, nuestra investigación de mercado determinó que: encabezando la lista está el cantón Playas con el 43% de votos de preferencia, seguido del cantón Montañita con el 14%, en tercer lugar Salinas con el 12% de votos y en cuarto lugar Manta con el 11% del total de votos, pues a estas preferencias de visitas se clasificaron como aquellos que le “gustan ir y siempre van”. Como segunda categoría clasificado como viajeros que “gustan ir con regularidad” a estas playas, la lista se sitúa de la siguiente manera: Playas (29%), Salinas (11%), Ballenita (10%) y Atacames (8%).

2.- Sobre los meses donde más frecuentan los turistas

Otro detalle importante que se logró demostrar en la investigación de mercado, es sobre los meses o temporadas donde más frecuente las personas. Se determinó que en los meses de enero, febrero y marzo, existe mayor frecuencia de personas, ya que 55% de los encuestados dijeron hacerlo entre estos meses. En abril la frecuencia de visitas solo alcanza un 20%, en los meses de mayo a julio apenas alcanza las visitas al 13% en promedio. Pero en los meses de agosto y septiembre en promedio se espera un 21% de las visitas del total de los encuestados. Sin embargo en el mes de diciembre nuevamente las frecuencias de visitas suben hasta un promedio del 33% del total de los turistas encuestados.

3.- Sobre el tiempo que el turista disfruta de la playa

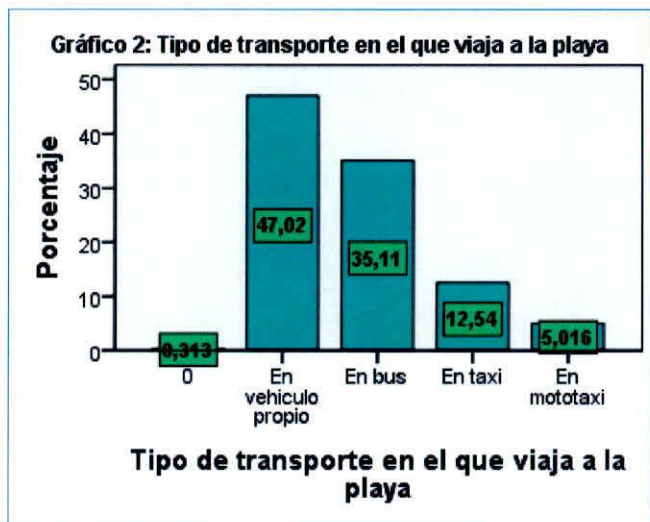
Nuestra investigación de mercado determinó en cuanto al tiempo que el turista disfruta de las playas, que la mayoría (40%) de los encuestados pasan entre 2 y 3 horas. Otro segundo grupo importante (33% de los entrevistados), dijeron que



prefieren disfrutar entre 4 y 6 horas, y un 20% de la muestra prefiere estar más de 6 horas en la playa. Ver gráfico 1.

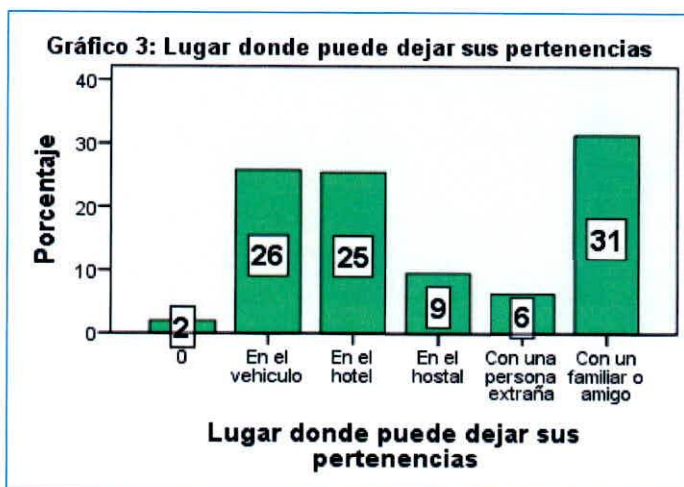
4.- Sobre el transporte

El 47% de los entrevistados manifiesta que viaja a las playas en vehículo propio, mientras que el 35% lo hace en transporte público (bus). Otro segmento de entrevistados de casi un 13% de la muestra declara que viajan a las playas en taxi. Apenas un 5% prefiere viajar en moto. Ver gráfico 2.



5.- Sobre sus métodos para resguardar sus pertenencias

Para los turistas en general, un método para resguardar sus pertenencias cuando disfrutan de las playas es utilizar su vehículo como sitio seguro para dejar sus pertenencias, pues la muestra declara que el 26% de los entrevistados utiliza esta típica forma a la hora de disfrutar de la playa. El 25% de la muestra dice dejar sus

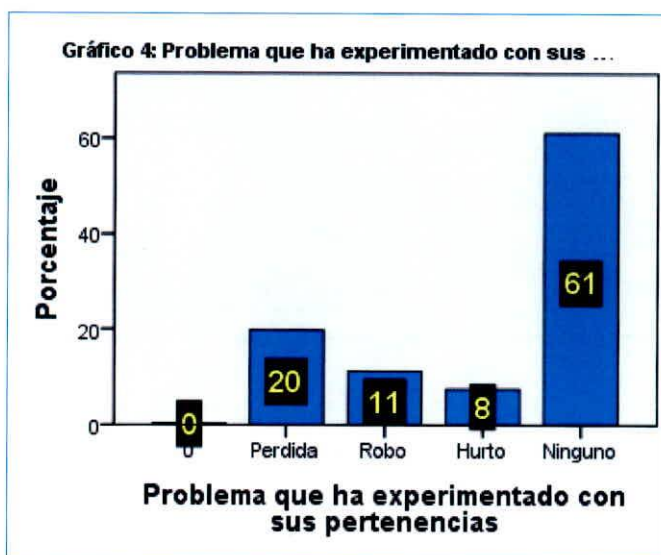


cosas en el hotel y un 9% quienes se hospedan en un hostel. Un grupo que representa el 6% de la muestra, dice que utiliza el servicio de alguna persona que no conoce pero que brinda un servicio similar de resguardar sus pertenencias. Del total de la

muestra, el 31% dice que se sienten con más confianza dejando sus pertenencias con un familiar o amigo a la hora de disfrutar de la playa. Ver gráfico 3.

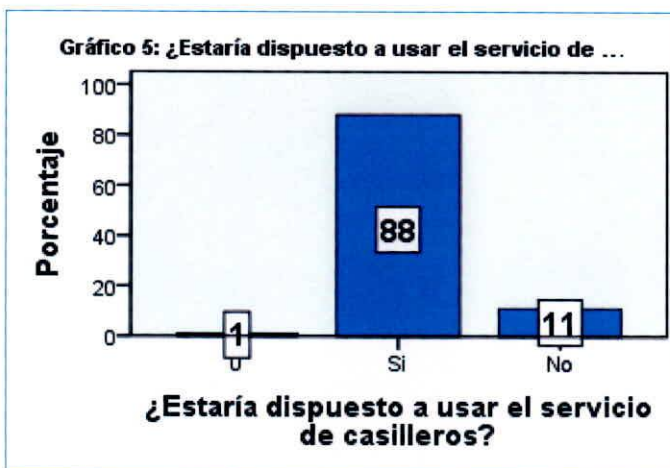
6.- Sobre los problemas que han experimentado en las playas

Dato curioso en la investigación de mercado es que la mayoría de las personas (61% de la muestra), manifiesta que no ha tenido ningún problema con sus cosas personales a la hora de disfrutar de la playa. Otro grupo de personas del 20% manifiesta que ha tenido solo problemas de pérdidas con sus cosas personales. En los casos de robo y hurto las estadísticas dicen que el 11.3% y 8% han sufrido estos tipos de problemas a la hora de disfrutar de la playa. Ver gráfico 4.



7.- Sobre si estarían dispuestas a usar el servicio

Otro dato importante para el proyecto, es que la mayoría de las personas ve con buenos ojos el servicio de casilleros, ya que el 88% de ellos estarían dispuestos a usar este servicio. Ver gráfico 5.



A pesar de que existe un grupo de personas que manifestó no haber tenido problemas con sus pertenencias en la playa, con el resultado de esta pregunta se visualiza que aun así estarían dispuestos a usar el servicio.

8.- Sobre el precio que estarían dispuestos a pagar

Considerando la variable precio en el cuestionario de investigación, los datos captados descifraron que no podemos utilizar el estadístico media o hablar de un promedio de los datos con el fin de estipular un precio asequible para la mayoría, ya que los datos no obedecen a una distribución normal o poseen un coeficiente de variación de 133% (calculado obtenido a través de dividir su media con la desviación típica), lo que esclarece que son cifras muy heterogéneas o bastantes dispersas en relación a

su media (Ver tabla 3). Dicho argumento anterior, conlleva a tomar la decisión sobre la aceptación del precio utilizando la moda, la cual es de 0.75 ctvs. de dólar.

Precio que las personas estarían dispuestas a pagar		
N	Válidos	319
	Perdidos	0
Media		1,8821
Error típ. de la media		,14041
Mediana		1,0000
Moda		0,75
Desv. típ.		2,50783
Varianza		6,289
Rango		20,00
Mínimo		,00
Máximo		20,00
Suma		600,40
Percentiles	25	,5000
	50	1,0000
	75	2,5000
Fuente: Estudio de Mercado Metroksillas Elaboración: El autor		

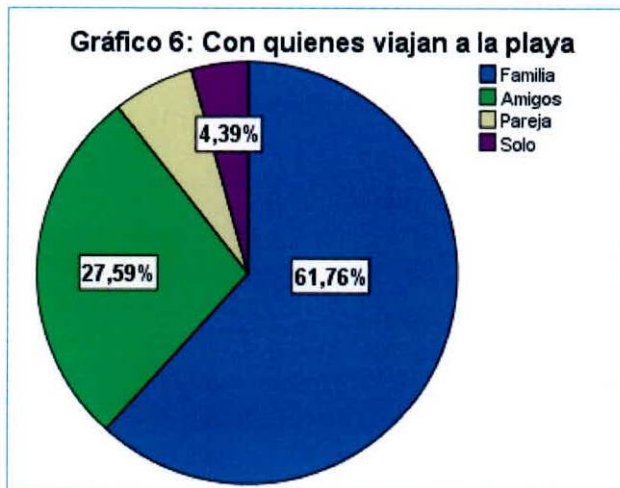
		Percentiles						
		5	10	25	50	75	90	95
Promedio ponderado	Precio que las personas estarían dispuestas a pagar	,0	,3	,5	1,0	2,5	5,0	5,0
Bisagras de Tukey	Precio que las personas estarían dispuestas a pagar			,5	1,0	2,5		
Fuente: Estudio de Mercado Metroksillas Elaboración: El autor								

Considerando los clientes potenciales que nuestra empresa podría captar, la investigación de mercado encontró que la mayoría de los que estarían dispuestos a pagar un precio por hora del servicio de casillero y que rodea entre los 0.50 centavos hasta un dólar son los que se encuentre entre las edades de 18 hasta los 30 años de edad, siendo estos un grupo que representa el 30% de los

encuestados. Pero si solo consideramos los que estarían dispuestos a pagar un precio que va de 0.50 centavos hasta un dólar por hora sin importar las edades, aquel grupo de personas representan el 61% del total de la muestra, lo que se demuestra que la mayoría está dispuesta a pagar esos niveles de precios. Sin embargo otro grupo de personas de cualquiera sea su edad, ve con buenos ojos pagar un precio mayor que va de \$2.5 hasta \$5 por hora de servicio, este grupo representa en la muestra el 22% de los encuestados.

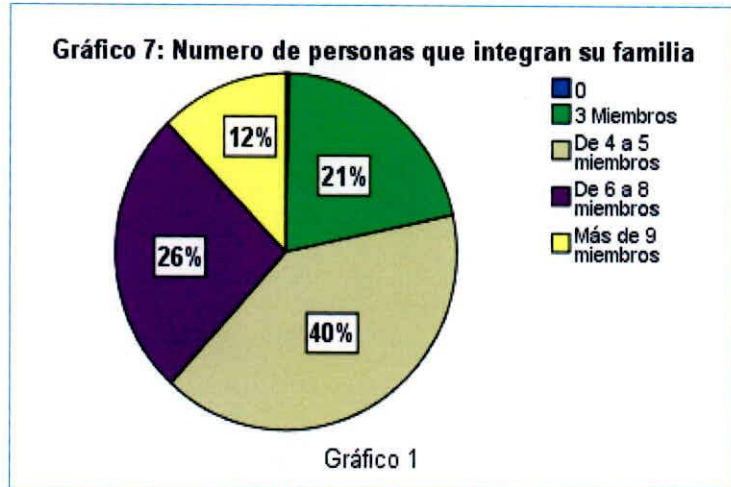
9- Sobre el tipo de compañía que los turistas gustan ir a la playa

Una de las características de la cultura del Ecuador es que el ecuatoriano es colectivista, dato importante que se lo puede evidenciar en nuestra investigación cuando se trata de saber si el turista en general gusta viajar solo o en compañía de su familia o amigos. El 62% de las personas encuestadas gustan disfrutar de la playa en familia. El 28% gustan de disfrutar entre amigos y otro grupo de 6% lo hacen con su pareja. Y apenas el 4% de los encuestados disfrutan la playa solo. Ver gráfico 6.



10.- Sobre cuántos integran en sus familias

Para los que gustan de disfrutar en familia, el número de integrantes circula entre 4 a 5 personas, pues estos grupos de familias se ubican como la mayoría con el 40% de los encuestados. Como segundo grupo



importante de familias están los que integran de 6 a 8 personas con el 26% del total de encuestados. Otro grupo que integran hasta 3 miembros se ubican en tercer lugar con el 21% de los encuestados. Y los que son de más de 9 miembros son el 12% del total de la muestra. Ver gráfico 7.

11.- Sobre el género que más necesita seguridad

Con el 34% de votos al grado más alto de importancia, "muy importante", para el grupo femenino la seguridad es el factor principal del porqué usarían el servicio de casilleros. Además de manifestar que lo usarían para sentir más seguridad, las mujeres son también el grupo mayoritario con el 90% de la muestra, que estarían dispuesto a usar el servicio de casilleros.

Tabla 5. Tabla de contingencia Genero por Grado de importancia en la Seguridad

	Grado de importancia en la Seguridad					Total
	0	Es poco importante	Es casi importante	Es importante	Es muy importante	
Masculino Recuento	18	40	28	57	46	189
	9,5%	21,2%	14,8%	30,2%	24,3%	100,0%
Femenino Recuento	19	23	11	32	44	129
	14,7%	17,8%	8,5%	24,8%	34,1%	100,0%
Total Recuento	37	63	39	89	90	318
% dentro de Genero	11,6%	19,8%	12,3%	28,0%	28,3%	100,0%

Fuente: Estudio de Mercado Metroksillas

Elaboración: El autor

12.- Sobre quienes en tipo de edad pasan más tiempo en la playa

Nuestra investigación de mercado encontró los siguientes hallazgos sobre quiénes son los que gustan pasar más tiempo en disfrutar de la playa. Se determinó que el 48% de los jóvenes entre 18 y 25 años son los que pasan un tiempo de entre 2 y 3 horas. Seguido de los que tienen una edad entre 26 y 30 años con el 39% de ellos, pasando el mismo tiempo. En tanto que otro grupo significativo del 41% pasa el mismo tiempo pero son los que están dentro de los 41 y 45 años de edad. Cabe recalcar que la mayoría sin importar la edad prefiere disfrutar de la playa entre 2 y 3 horas.

Considerando como referencia el total de la muestra se determinó que estadísticamente el 50% de los encuestados prefieren pasar como mínimo 2 horas en la playa hasta un máximo de 6 horas, y que va desde edades de entre los 18 y 40 años.



BIBLIOTECA
ESPAE ESPOL

2.2.5. Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Una vez realizado el estudio se concluye que:

- En el primer objetivo de investigación, se denota que el 88% de los encuestados estarían dispuestos a usar el servicio de casilleros para guardar sus pertenencias. Como medida de seguridad la mayoría de los encuestados (31%), deja sus pertenencias en cuidado de un familiar o amigo y tan solo el 20% de la muestra manifestó que sufrió pérdida de sus pertenencias, las cuales en promedio fueron de \$75.00.
- En el segundo objetivo de investigación, se identificó que el segmento fuerte para atender a este mercado son las personas que viajan en familias, ya que estos representan el 62% de los encuestados. A ellos se suman el segmento de amigos (28%) y el segmento de las parejas o solos (10%).
- En general, el 40% de los encuestados permanecen en las playas entre 2 y 3 horas, un 33% entre 4 y 6 horas, y un 20% más de 6 horas.
- Las familias son los grupos de personas que más tiempo pasan en las playas, pues alrededor del 37% de los que van en familia, determina que permanece entre 2 y 3 horas y un 33% entre 4 y 6 horas. Los que viajan entre grupos de amigos, el 44% de ellos permanecen entre 2 y 3 horas en un día de playa, y el 50% de los que viajan en parejas también permanecen entre 2 y 3 horas.
- Dado al estudio, se concluye que los lugares estratégicos en función de la preferencia de las playas a visitar, son Playas, Montañita, Salinas, Manta y Ballenita. Los tiempos más frecuentados en las playas por los turistas son el primero trimestre del año, a más de los meses de abril, agosto, septiembre y diciembre.
- Finalmente los principales motivos por los que los bañistas usarían el servicio para guardar sus pertenencias, son por seguridad, comodidad y

evitar que una persona se quede cuidando, en ese orden de acuerdo al grado de preferencia.

Recomendaciones

- Realizado el estudio, en la que se identifica los segmentos y lugares estratégicos se recomienda que la implementación de los casilleros se haga con una estructura en función a los segmentos identificados. Cada casillero tenga divisiones para el segmento de las familias, es decir divisiones grandes, divisiones medianas para el segmento de los amigos y divisiones pequeñas para las parejas o solo. El número de divisiones debe estar de acuerdo a los resultados por segmentos, es decir debe haber mayores divisiones para el grupo de las familias y pocas divisiones para las parejas.
- Se debe incursionar inicialmente en Playas y Salinas para posteriormente expandirse a las demás playas según las preferencias diagnosticadas.

Capítulo 3

Análisis de FODA

3.1. Fortalezas

- Conocimiento de los procesos y facilidad para la apertura del negocio.
- El tipo de negocio en que se enfoca el estudio tiene facilidades en los procesos que se requieren. Esto procesos son la logística que se usa para el traslado de la estructura desde una bodega donde se almacena hasta el lugar donde operará.
- La facilidad para crear la empresa al no existir restricciones en el sector en el que se quiere participar: servicios de turismo segmentado en seguridad de pertenencias.
- Experiencia de los mentores del proyecto en las áreas de administración, planificación y logística.
- Contacto con representantes del Municipio de Playas al tenerlos como aliados con un interés en común el posicionar este sitio como lugar turístico seguros para visitar.
- Participación en redes sociales y página web, aplicado a la estrategia de comunicación que se usará conforme al segmento de mercado.
- Contactos y alianza con proveedores dedicados a la construcción de metalmecánica y servicios de comunicación.

Tabla 6. Fortalezas de la Unidad de Negocio Metroksillas

ID.	FORTALEZAS	Evaluación
F1	Conocimiento de los procesos y facilidad para la apertura del negocio	4,5
F2	Experiencia en la administración, planificación y logística de producto/servicio	4,0
F3	Contacto con representantes del Municipio de Playas	4,5
F4	Participación en redes sociales y página web	5,0
F5	Contactos y alianza con proveedores de metalmecánica y servicios de comunicación	4,0

Fuente: El autor
Elaboración: El autor

3.2. Oportunidades

- Desarrollar alianza con proveedores locales que fabriquen casilleros diferenciados con tecnología de identificación dactilar como medio de seguridad.
- Ecuador a lo largo de su perfil costero posee un sin número de playas a las cuales se está teniendo acceso de forma ágil por toda la infraestructura vial que invierte el gobierno.
- Existe una demanda que no está siendo atendida al no poseer un servicio similar.
- El estudio realizado por Cetitur, reforzado por las estadísticas del Ministerio de Turismo, el 69% de los turistas viajan en familias, el cual es el sector donde se enfoca el negocio.
- Alianza con empresas de bienes y servicios, promocionando su marca o productos/servicios.

Tabla 7. Oportunidades de la Unidad de Negocio Metroksillas

ID.	OPORTUNIDADES	Evaluación
O1	Existe un gran número de proveedores para la fabricación de los casilleros	4,0
O2	El Ecuador tiene una gran cantidad de playas a lo largo de la región costa	5,0
O3	Existe una necesidad insatisfecha ya que las personas tienen temor a que sus pertenencias les sean robadas y no saber en qué lugar dejarlas	4,0
O4	De acuerdo a un estudio realizado por el CETITUR, el 69% de las personas viajan en familias y un 23% viaja en grupos o con amigos, los cuales son segmentos de nuestro mercado	3,5
O5	De acuerdo a una investigación de mercado sobre casilleros en la playa realizado por MetroKsillas, el 78% de los encuestados estarían dispuestos a usar el servicio de casilleros para guardar sus pertenencias.	4,0

O6	Alianza con empresas de bienes y servicios, promocionando su marca o productos/servicios.	4,5
----	---	-----

Fuente: El autor
Elaboración: El autor

3.3. Debilidades

- Bajo recursos financieros para la marcha del negocio
- No se ha contemplado un sistema en línea para la obtención de estadísticas en relación al uso de los casilleros

Tabla 8. Debilidades de la Unidad de Negocio Metroksillas

ID.	DEBILIDADES	Evaluación
D1	Bajo recursos financieros para la marcha del negocio	4,5
D2	No se ha contemplado un sistema en línea para la obtención de estadísticas en relación al uso de los casilleros	3,0

Fuente: El autor
Elaboración: El autor

3.4. Amenazas

- El ingreso de potenciales competidores es alto, al no existir una barrera alta de entrada y la poca competencia existente en el sector donde se participa.
- Regulaciones que generan los actores políticos a favor de sus intereses restringiendo los permisos de operación.
- El clima donde opera el negocio por condiciones climáticas acelera el deterioro de la infraestructura.
- Inseguridad de empleados en los lugares donde operará el negocio; potencial asalto.

Tabla 9. Amenazas de la Unidad de Negocio Metroksillas

ID.	AMENAZAS	Evaluación
A1	Fácil acceso a nuevos entrantes en la industria	3,5
A2	Regulaciones de los Municipios con fines políticos de interés, respecto a los permisos de funcionamiento	3,0
A3	Efectos del mar en el deterioro de los casilleros	4,0
A4	Asalto a los trabajadores que prestarían el servicio de casilleros en las playas	3,5

Fuente: El autor
Elaboración: El autor

3.5. Matriz de Alternativas Estratégicas Genéricas

Tabla 10. Matriz de Alternativas Estratégicas Genéricas

	Fortalezas (F) (reactivo)	Debilidades (D) (proactivo)
Oportunidades (O)	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Negociar con proveedores para la fabricación de los casilleros de buena calidad y a un menor coste. ❖ Introducir a Metroksillas en Playas y Salinas, acortando los tiempos en los procesos para los permisos correspondientes a su funcionamiento. ❖ Cubrir la demanda insatisfecha seleccionando las mejores ubicaciones para el cliente y la logística interna de la empresa. ❖ Satisfacer a los grupos o segmentos de nuestro mercado, realizando casilleros (en cantidad de espacios y su forma) en función al porcentaje de su participación. ❖ Utilizar las redes sociales y otros canales de comunicación para generar expectativas positivas sobre el servicio de Metroksillas. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Generar un cuadro de inversión y rendimiento del proyecto para socios, considerando que existe una gran dimensión para crecer en las múltiples playas a lo largo de la costa. ❖ Conseguir recursos monetarios de las empresas que realizarán su publicidad/promoción en la infraestructura de los casilleros. Alianzas con empresas <p>Brechas: Contactos con entidades financieras, públicas o privadas.</p>
Amenazas (A)	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Innovar y fortalecer la calidad de servicio de Metroksillas en la atención (Diferenciación), promocionar su imagen/marca, valores y cultura con el cliente. ❖ Realizar acuerdos con las Municipalidades para destinar una tasa justa para su funcionamiento conforme al servicio prestado y al crecimiento de la empresa para evitar problemas en el cierre o no funcionamiento del mismo; y crear planes de contingencias. ❖ Elaborar los casilleros con materiales que se vean menos afectados al rápido deterioro, y ubicarlos en mejores sectores identificados en una investigación. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Implementar estadísticas sobre el comportamiento del consumidor en el uso de los casilleros y denotar el desgaste de la infraestructura en el tiempo. <p>Brechas: Desconocimiento de los efectos del mar sobre la infraestructura de los casilleros.</p>

Fuente: El autor
Elaboración: El autor

Capítulo 4

Plan de Marketing

4.1. Objetivo del Marketing

El objetivo del plan del Marketing para el servicio de Metroksillas es introducir, dar a conocer y obtener la aceptación del servicio. Crear una demanda para el servicio y a su vez posicionar la marca.

4.2. Mercado Objetivo

El mercado meta para el servicio que brindara Metroksillas se encuentran los turistas que visitan los balnearios de la costa Ecuatoriana entre la edad de 22 a 38 años de edad.

Geográfico

Personas que viajan desde Guayaquil a las playas como General Villamil, Salinas, Manta y Montañita.

Económica

Personas con ingresos promedio mínimo de \$400 mensuales y que están dispuestos a pagar por el servicio la tarifa de \$0,75 la hora.

Sociológico

Los balnearios de General Villamil, Salinas y Manta cuentan con diferentes atractivos turísticos, infraestructura vial y hotelera, lo que lo hacen atractivos a la hora de elegir un lugar donde disfrutar de las actividades de sol y playa.

4.3. Segmentación seleccionada

Conforme al estudio de mercado, los segmentos para la prestación del servicio son:

- Las familias (62%)
- Amigos (28%) y
- Parejas o solos (10%).

4.4. Posicionamiento

MetroKasillas quiere mostrarse como la primera marca en ofrecer el servicio de custodia de pertenencias orientado a la seguridad, confianza, integridad y comodidad. Así también realizando alianzas estratégicas con marcas que desean incrementar su visibilidad por medio del marketing publicitario, o con empresas públicas. Además se espera que con la implementación del “Plan de Marketing” se genere un impacto positivo y significativo al usuario final.

4.5. Estrategia y Programa de Marketing

La clave para la estrategia es enfocarse en los que pasan un tiempo de entre 2 y 3 horas que tienen una edad entre 26 y 30 años que representan el 39% del mercado. De igual forma la compañía puede atender los diferentes segmentos del mercado donde participa.

El programa de Marketing está compuesto por los siguientes enfoques haciendo referencia a estrategias de precios, estrategia de venta, estrategia promocional, estrategia de distribución y de servicio.

4.5.1. Estrategia de precios

Al ingresar a un mercado nuevo no se tiene referencia de políticas de precios de la competencia, sin embargo de acuerdo a la investigación realizada los precios que están dispuestos a pagar se sitúan entre USD\$ 0.5 y 2.5 por hora.

Para determinar el precio, se utilizó la moda del total de las encuestas, siendo el precio de \$0.75 por hora.

El pago por el servicio se efectuara después de haber sido usado el casillero.

4.5.2. Estrategia de Venta, publicidad y promoción.

Una de las estrategias a usarse está apalancada en la estrategia de promoción, que es usar fotos y testimonios de las personas que han usado el servicio por demostración.

Se creará una página web en la cual se dará a conocer sobre la empresa y el servicio que ofrece; videos de la operación del negocio y además se podrá realizar reservaciones desde este medio.

Se realizará promoción y publicidad en redes sociales, y se harán varios anuncios en web y prensa escrita, anuncios en televisión y auspicios.

4.5.3. Plan de Marketing

Tabla 11. Plan de Marketing

PLAN DE MARKETING			
	Unid.	Costo Unit.	Costo Total
Diseño de página web 3D	1	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00
Promoción y Publicidad en Redes Sociales	1	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00
Anuncios en la web de prensas escritas	5	\$ 2,000.00	\$ 10,000.00
Anuncio de 1/4 de página en prensa escrita	4	\$ 3,500.00	\$ 14,000.00
Anuncio de 1/8 de página en prensa escrita	5	\$ 2,000.00	\$ 10,000.00
Anuncio Publicitario en Google	4	\$ 3,800.00	\$ 15,200.00
Anuncio en Tv - Programación Top	3	\$ 5,000.00	\$ 15,000.00
Anuncio en Tv - Programación Raiting medio	5	\$ 2,500.00	\$ 12,500.00
Auspicio de Metroksillas en programas de Tv	1	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00
Auspicio de eventos	2	\$ 6,000.00	\$ 12,000.00
			\$ 135,700.00

Fuente: El autor
Elaboración: El autor

Capítulo 5

Análisis Técnico

5.1. Análisis del Producto

5.1.1. Bases científicas y tecnológicas

El sistema innovador de huellas digitales de control de acceso garantizará un alto nivel de seguridad donde el usuario pueda tener acceso de forma fácil y segura.

5.1.2. Objetivo Específicos

- Garantizar un alto nivel de seguridad.
- Evitar el uso de elementos que se puedan perder fácilmente (candados, llaves).

5.1.3. Etapas de investigación y desarrollo

A continuación se detalla la investigación y desarrollo del servicio:

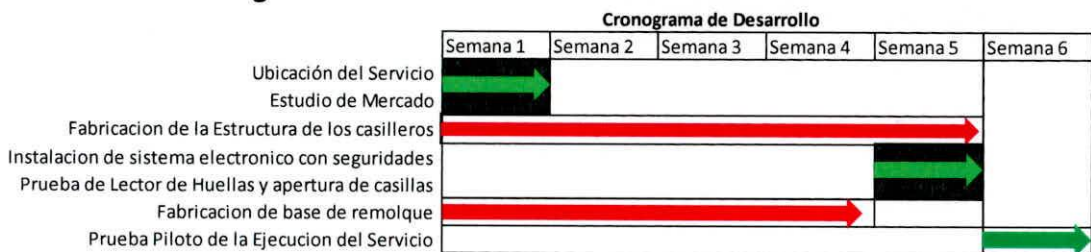
1. Investigación en dónde se ubicará el servicio.
2. Estudio de mercado, conocer el cliente objetivo.
3. Desarrollo del diseño y cantidades de módulos a fabricarse con base en la demanda proyectada.
4. Fabricación por parte de un proveedor local, especializado en la industria metalmeccánica de la estructura y compartimiento de los casilleros. Este estará encargado de la fabricación de la base remolque en la cual descansará el módulo y servirá para la movilización al inicio y término de la jornada operacional del servicio. La estructura estará compuesta de una lámina acero inoxidable de 2,38 milímetros de espesor la cual enchapará una lámina de plancha de corcho que servirá como aislante

5. Instalación del lector biométrico de huellas con capacidad de registro de 2200 huellas, cableado de los diferentes módulos e instalación de la cerradura electro magnética que funciona con 12v dc y una fuerza de 80kg.
6. Programación y sincronización de la cerradura eléctrica.

5.1.4. Pruebas piloto del producto y de la tecnología.

Se debe contar con un diagrama de la programación que se usará en el sistema de seguridad de las puertas de los casilleros, éste será desarrollado en un software RSlogix con Programación de Controladores Lógicos (PLC).

5.1.5. Cronograma de desarrollo y pruebas piloto del producto y de la tecnología.



5.1.6. Especificaciones del producto.

Lector de Huellas.- El FPW4000 Vista es un terminal de control de presencia y accesos con todas las prestaciones. El fichaje se realiza a través huella dactilar y, opcionalmente, de RFID (tarjeta de proximidad). Permite diferentes funciones a través de su relé como apertura de puerta.

- Posee distintos modos de operación: sólo huella y código+huella. Opcionalmente: tarjeta+huella, tarjeta y tarjeta+password.
- Incorpora puerto USB para descarga de fichajes.
- Funcionamiento autónomo o con PC: no necesita estar conectado a PC para grabar.
- SDK: Entorno de desarrollo para que el propio cliente desarrolle sus aplicaciones.

- Permite integrarse fácilmente en cualquier aplicación gracias al programa “Extractor” que extrae la información contenida en el terminal en formato de texto plano.

Especificaciones Técnicas:

Huellas	Hasta 2.200
Huellas por usuario	De 1 a 10
Modo de verificación	1:1 /1:N
Tiempo de verificación	<= 1 seg
Tiempo de registro	<= 2 seg
Tarjetas	Opcional hasta 10.000
Proximidad	Opcional EM, Mifare y HID
Registros	Hasta 50.000 sin descargar
Display	Blanco y negro, 4 líneas x 16 caracteres
Tamaño	150x145mmx38,5mm
Peso	0,55 kg
Temperatura	0° C- 45° C
Humedad	20%-80%
Alimentación	12V

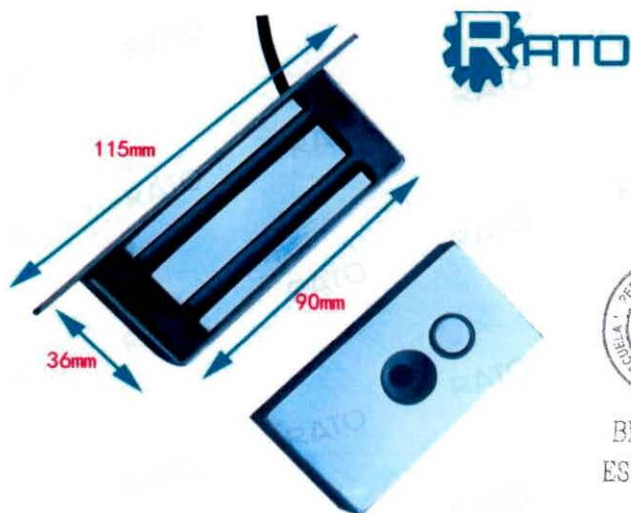


BIBLIOTECA
ESPAE ESPOL

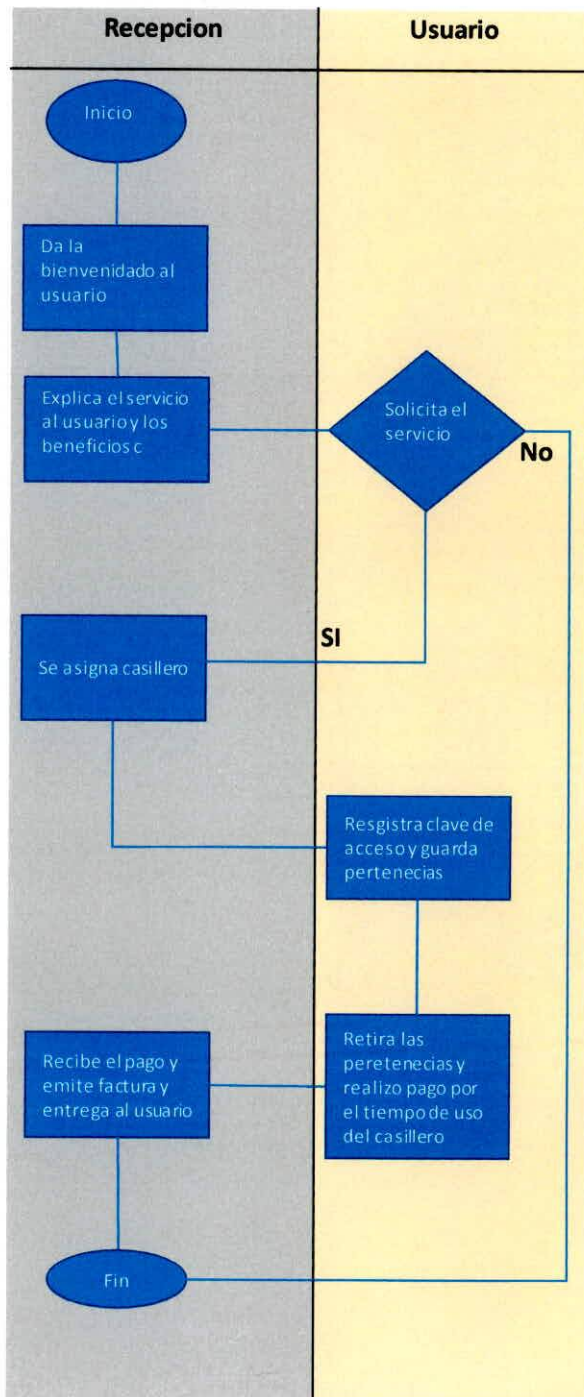


MiniCerradura electromagnetica.- Rm-001 cubierta de acero inoxidable a prueba de agua

Temperatura de funcionamiento	25 – 60 ° C
Fuerza	80 Kg.
Tamaño	115x36mmx24mm
Humedad de funcionamiento	10% rh 90% rh
Temperatura	0° C- 45° C
Corriente de Trabajo	130 ma
Voltaje de funcionamiento	12V dc



5.1.7. Diagrama básico de flujo.



5.2. Facilidades

5.2.1. Ubicación geográfica exacta donde opera el servicio

MetroKasillas empezará a funcionar en el balneario de Playas por ser un sitio estratégico y con mucha afluencia de turistas por su cercanía a Guayaquil.

5.2.2. Facilidades de transporte

En lo que se refiere a la movilización, todos los sectores cuentan con el servicio de buses directos, al igual que el servicio de taxis, y en otros casos, autos particulares.

5.2.3. Vías de acceso

No existen complicaciones en las vías de acceso, ya que éstas se encuentran en buenas condiciones, considerándose a Guayaquil como un punto de partida.

5.3. Equipos y Maquinarias

5.3.1. Especificación del proceso logístico.

Para el traslado de los casilleros desde las bodegas hacia los sectores en donde funcionarán los bloques, se contará con 6 camionetas propias, las cuales contarán con una capacidad de remolque de 10.500 libras (4762 kg), que servirá de arrastre para la base donde estará ubicado el casillero.

Utilización de Vehículo anual	\$41,040
Personal Operativo	\$25,200
Gasto de Combustible	\$28,800
Gasto de mantenimiento	\$6,000
<i>Total Anual</i>	\$101,040
<i>Total Mensual</i>	\$8,420
<i>Total Diario</i>	\$421
<i>Gasto por bloque de casillero diario</i>	\$8.42

Fuente: El autor
Elaboración: El autor



BIBLIOTECA
 ESPAE ESPOL

5.3.2. Necesidades de infraestructura

En relación a los bloques de casillero:

Tabla 13. Necesidades de infraestructura en relación al casillero

	Precio Unitario	#	Inv. por bloque	Total de Bloques	Inv. Total
Lector de Huellas FPW4000	\$ 1,008	1	\$ 1,008	50	\$ 50,400
Mini Cerradura electromagnética Rm-001	\$ 15	200	\$ 2,912	50	\$ 145,600
Plancha de Acero Inoxidable de 2 MM	\$ 226	9	\$ 2,034	50	\$ 101,700
Plancha De Corcho De 90 X 60 Cm. X 3 Mm.	\$ 6	37	\$ 207	50	\$ 10,360
Chasis armado con remolque 2TM	\$ 3,000	1	\$ 3,000	50	\$ 150,000
<i>Inversión Total de Infraestructura</i>			\$ 9,161		\$ 458,060

Fuente: El autor
Elaboración: El autor

En relación a las bodegas:

Tabla 14. Necesidades de infraestructura en relación a la bodega

Bodega	
Alquiler en Playas	\$650
<i>Total Mensual</i>	\$650
<i>Total Anual</i>	\$7,800

Fuente: El autor
Elaboración: El autor



BIBLIOTECA
ESPAE ESPOL

5.3.3. Personal necesario

Tabla 15. Personal necesario

Personal Administrativo	Sueldo Nominal
Gerente General	\$1,200
Jefe Financiero	\$1,000
Jefe Seguridad y Operaciones	\$1,000
Jefe de Investigación de Mercado y Comunicación	\$1,000
<i>Total Mensual</i>	\$4,200
Atención al cliente	
50 personas	\$350
<i>Total Mensual</i>	\$17,500
Operativo	
12 personas (4hrs diarias)	\$175
<i>Total Mensual</i>	\$2,100
Seguridad	
12 personas	\$400
<i>Total Mensual</i>	\$2,100

Fuente: El autor
Elaboración: El autor

5.3.4. Políticas de mantenimiento y repuestos.

Tabla 16. Políticas de mantenimiento

Mantenimiento en casillero	
Inversión en casilleros	\$458,060
10% en mantenimiento	\$45,806
Mantenimiento en Vehículos	
Estimación Anual	\$6,000

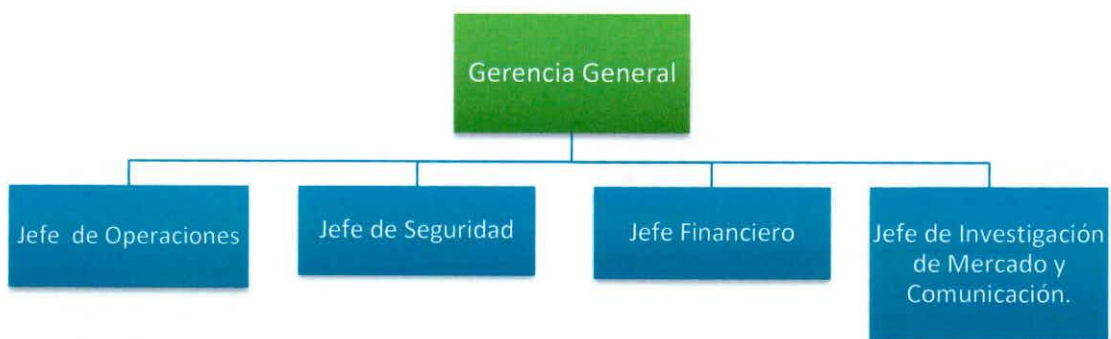
Fuente: El autor
Elaboración: El autor

Capítulo 6

Análisis Administrativo

6.1. Estructura organizacional

Debido a que la empresa es nueva y requerirá de una baja cantidad de personal administrativa y operativa para el óptimo funcionamiento del mismo, ésta se formará con una estructura organizacional simple, siendo el Gerente General quien llevará la planificación estratégica y la coordinación mediante la supervisión directa. En lo que respecta la elaboración de contratos y el manejo de la parte legal de la empresa, ésta estará a cargo de un abogado externo a la empresa. La estructura se conforma de la siguiente manera:



6.1.1. Descripción de Puestos

Gerencia General

- Realizar la Planificación Estratégica
- Coordinar con los diferentes niveles jerárquicos inferiores
- Tomar decisiones efectivas y optimas con el objeto de generar riqueza

- Generar un medio laboral dinámico
- Formular ideas y entender las relaciones abstractas
- Desarrollar nuevos conceptos y resolver problemas en forma creativa
- Crear oportunidades en el mercado
- Fomentar al máximo la mejoría de la productividad

Competencias del Gerente General:

- Gerenciamiento de la Motivación del Personal
- Conducción de Grupos de Trabajo
- Liderazgo
- Comunicación Eficaz
- Dirección de Personas
- Gestión del Cambio y Desarrollo de la Organización.

Unidad de Operaciones

Jefe de la Unidad

- Gestionar la adquisición de materia prima con el/los proveedores.
- Coordinar y controlar la fabricación de los casilleros.
- Logística de la distribución.
- Crear un plan de venta del servicio y de prioridades competitivas.
- Investigación para desarrollar los casilleros.
- Medir los resultados de operaciones
- Generar informes técnicos sobre la producción.
- Gestión de la calidad.



Unidad de Investigación de Mercado y Comunicación

Jefe de la Unidad

- Diseñar y ejecutar el plan de marketing y publicidad
- Coordinar eventos y gestionar los auspicios
- Diseñar y actualizar la página web
- Realizar estadística de satisfacción y atención al consumidor
- Monitorear la satisfacción de los consumidores por segmento. Banco de preguntas.
- Elaborar estadísticas de satisfacción de los consumidores, de los productos y servicios recibidos
- Preparar informes mensuales para la toma de decisiones sobre la atención al usuario y la calidad del servicio ofrecido por la empresa.
- Preparar sugerencias para mejorar los procesos de servicio a los consumidores.

Atención al cliente

- Cumplir con el horario de trabajo laboral en los bloques de los casilleros.
- Atender a los clientes de manera efectiva y eficiente
- Realizar operaciones de caja y cierre de ventas al día en relación al valor y al número de productos vendidos.
- Acoger las sugerencias externas y emitir un informe semanal del mismo.

Unidad de Finanzas

Jefe de la Unidad

- Programar, dirigir y controlar las actividades financieras de la empresa
- Asesorar a gerencia en la toma de decisiones en materia financiera
- Presentar al Jefe el proyecto de presupuesto anual y proyectado de la empresa para su estudio y aprobación
- Monitorear y evaluar la gestión económica y financiera
- Informes de evaluación presupuestaria trimestral de la ejecución presupuestaria
- Establecimiento y cumplimiento de un proceso de control interno financiero adecuado como parte del sistema de contabilidad
- Determinación de valores y elaboración de las declaraciones mensuales sobre retenciones en la fuente de impuestos a la renta e impuesto al Valor Agregado (IVA) y solicitar las devoluciones del IVA a los organismos correspondientes

6.2. Procesos de recursos humanos

6.2.1. Reclutamiento



Se reclutará personal a través de las siguientes fuentes externas:

- Publicaciones en el diario el universo. En dicha publicación se detallará los requisitos necesarios e información básica sobre el puesto laboral que se está requiriendo y la dirección, casilla o mail al que podrán enviar sus Curriculum Vitae.
- Organizaciones profesionales
- A través de la página web de la empresa
- Contactos personales, recomendación de los empleados
- Instituciones educativas, universidades.

6.2.2. Selección

En esta parte del proceso, se seleccionará al personal requerido a través de tres fases:

- Fase 1. Refiere al análisis de los Curriculum Vitae recibidos y se elegirán a quienes cumplan con el mejor perfil para que tengan la oportunidad de continuar con el proceso de selección.
- Fase 2. En esta fase quienes hayan sido seleccionados en la fase anterior, realizarán pruebas de conocimientos (de acuerdo a la unidad), psicométricos y de personalidad. Quienes tengan en promedio una calificación de 8/10 en las pruebas pasarán a la siguiente fase.
- Fase 3. Luego de tener al personal calificado por sobre 8, pasarán a una entrevista con el Gerente General, quien utilizará una entrevista mixta (Entrevistador guía y estimula a hablar al candidato) y conocerá quiénes son más efectivos para ocupar los puestos requeridos dentro de la empresa.
- Fase 4. Para la selección del personal se considerará, la adecuación al perfil del puesto, cumplimiento de competencias, potencial del candidato y

acuerdo con condiciones objetivas del puesto (forma de contratación, salario, beneficios, etc.).

- Fase 5. Preparación del informe sobre el personal seleccionado. Este informe estará preparado en tres secciones: la modalidad intelectual, modalidad del contacto y la modalidad laboral.

6.2.3. Capacitación

1. Proceso de Orientación

Presentación de la empresa (cultura, datos, estructura, procedimientos, políticas, historia, etc.) a través de reuniones, videos y folletos institucionales, manuales.

2. Presentación del puesto de trabajo:

- Seguridad
- Operaciones
- Atención al cliente

3. Plan de Entrenamiento

En un primer plano el personal quien ha sido seleccionado recibirá una inducción sobre el negocio y luego recibirán una capacitación según el área que le corresponda.

6.3. Políticas de administración de personal

1. Se deberá de contratar a las personas que cubran de manera puntual los requisitos del puesto del trabajo al cual están siendo solicitados.
2. Se privilegiará la experiencia y la estabilidad en anteriores trabajos.
3. Las personas con antecedentes penales no serán contratadas.

4. Las personas con antecedentes laborales positivos podrán ascender a los puestos de confianza después de haber laborado por lo menos dos años dentro de la organización y a la vez que hayan demostrado responsabilidad.
5. Las mujeres deberán de gozar de los mismos sueldos que los hombres cuando realicen actividades iguales.
6. El género no es bajo ningún motivo un elemento para decidir un ascenso.
7. Los tatuajes en cualquier parte del cuerpo no se consideraran un factor para negar la contratación de una persona.
8. El reglamento se aplica de manera directa e implacable, entendiéndose que nadie puede ser favorecido.
9. Los horarios de entrada y salida de personal serán respetados.
10. La empresa debe dar oportunidades de crecimiento a todos sus empleados.

6.4. Remuneración salarial y Utilidades

Tabla 17. Remuneración salarial y Utilidades

Nómina del Personal Administrativo	# de personas	Sueldo	Total remuneración anual, nominal
Gerente General	1	\$ 1,200	\$ 14,400
Jefe Financiero	1	\$ 1,000	\$ 12,000
Jefe de Seguridad y Operaciones	1	\$ 1,000	\$ 12,000
Jefe de Investigación de Mercado y Comunicación	1	\$ 1,000	\$ 12,000
Atención al cliente	50	\$ 340	\$ 204,000
Operativo	12	\$ 175	\$ 25,200
Seguridad	12	\$ 400	\$ 57,600
Total	78	\$ 5,115	\$ 337,200

Fuente: El autor

Elaboración: El autor

En relación a las Utilidades el personal recibirá lo correspondiente a lo establecido a la ley, en lo que se relaciona a la participación de trabajadores.



Capítulo 7

Análisis Legal y Social

7.1. Aspectos legales de la compañía

Metroksillas se constituirá como una empresa de Sociedad Anónima. Su capital suscrito estará constituido por los tres socios principales, Eddy Piguave, Jimmy Guale y Alejandro Cuñishpuma. A continuación se muestra en el cuadro las aportaciones de cada socio:

Socios de Metroksillas	
Eddy	USD\$ 167.629
Jimmy	USD\$ 83.815
Alejandro	USD\$ 83.814

7.2. Implicaciones Tributarias

Luego que se constituye legalmente nuestra empresa como sociedad, una segunda etapa que dará por completo el funcionamiento de Metroksillas, será el de obtener el Registro Único de Contribuyente.

Según la actividad económica de nuestra empresa, que se trata de ofrecer un servicio complementario en las playas, esta actividad está gravada de IVA, con lo que respecta dentro de las implicaciones tributario como sociedad, es la de presentar sus declaraciones de Impuesto al valor agregado (IVA).

Presentar declaraciones de impuesto a la renta: Este tipo de declaración se lo realizará cada año, conforme a las fechas determinadas por el Servicio de Rentas Internas (SRI).

7.3. Aspectos de legislación urbana

MetroKsillas en su plan de introducción en el mercado de servicios de seguridad a través de casilleros en las playas, se ha direccionado en comenzar a ofrecer sus servicios en el cantón Playas. Para iniciar sus operaciones es necesario obtener los siguientes permisos:

Municipio	
Permiso municipal	Playas
Ministerio de Turismo	
Ministerio de Ambiente	

Para estos permisos se ha contemplado un costo de \$ 6,800.

7.4. Aspectos de patentes y propiedad intelectual

Uno de los principales aspectos de propiedad intelectual que nuestra organización debe de realizar es el de proteger el nombre de Metroksillas. Nuestra visión pretende que este nombre se posicione como una marca muy reconocida entre las mentes de los turistas que necesitan del servicio ofertado. Además, se hará el registro correspondiente en el IEPI.

Capítulo 8

Análisis Económico

8.1. Inversión en Activos Fijos

Tabla 18. Inversión en Activos Fijos

Infraestructura					\$ 458,060
	Precio Unit	Cant	Inv. por bloque	Total de Bloques	Inv. Total
Lector de Huellas FPW4000	\$ 1,008	1	\$ 1,008	50	\$ 50,400
Mini Cerradura electromagnética Rm-001	\$ 15	200	\$ 2,912	50	\$ 145,600
Plancha de Acero Inoxidable de 2 MM	\$ 226	9	\$ 2,034	50	\$ 101,700
Plancha De Corcho De 90 X 60 Cm. X 3 Mm.	\$ 6	37	\$ 207	50	\$ 10,360
Chasis armado con remolque 2TM	\$ 3,000	1	\$ 3,000	50	\$ 150,000
<i>Inversión Total de Infraestructura</i>			\$ 9,161		\$ 458,060
Vehículo	38000	6			\$ 228,000
Equipos de Computación					\$ 5,000
Equipos de Comunicación					\$ 2,000
Muebles y Enseres					\$ 3,000
Maquinarias y Equipos					\$ 4,000
Inversión total					\$ 700,060

Fuente: El autor
Elaboración: El autor

La inversión en activos fijo requerida para iniciar el negocio es de \$700,060. El 65% de este valor corresponde a lo requerido para elaboración de los bloques de casilleros. El 35% restante representa los vehículos para las operaciones de remolque, y demás equipos, maquinarias y muebles que son básicos en las operaciones diarias del negocio.

8.2. Capital de trabajo

Tabla 19. Capital de Trabajo

Mano de Obra de los Casilleros	\$50.000,00
50 casilleros a \$1000 cada una	\$50.000
Sueldos, Combustible y Mantenimiento	\$126.000,00
Personal Administrativo	\$4.200
Gerente General	\$1.200
Jefe Financiero	\$1.000
Jefe de Seguridad y Operaciones	\$1.000
Jefe de Investigación de Mercado y Comunicación.	\$1.000
Atención al cliente	\$17.500
50 personas	\$350
Operativo	\$2.100
12 personas (4hrs diarias)	\$175
Seguridad	\$4.800
12 personas	\$400
Gasto de Combustible	\$2.400
Gasto de mantenimiento	\$500
Total Mensual	\$31.500,00
Total Cuatrimestral	\$126.000,00
Capital de Trabajo	\$176.000,00

Fuente: El autor

Elaboración: El autor

El capital de trabajo requerido para iniciar el negocio es de \$176,000. De ello, el 28% corresponde a la mano de obra para elaboración de los bloques de casilleros. El 66% representa al personal en la administración de bloques de casilleros, el personal de atención al cliente, operaciones de remolque, y de seguridad. Finalmente, un 6% responde a gastos por combustibles y de mantenimiento. Tanto el personal como el gasto son considerados para la operación del negocio en el primer cuatrimestre.



BIBLIOTECA
ESPAE ESPOL

8.3. Presupuesto de Ingresos

Tabla 20. Presupuesto de Ingresos

Meses	1 Bloque de Casillero						
	Capacidad casillero/diario	Capacidad de uso por día ¹	Horas Laborales diarios ²	Precio por hora ³	Ingreso diario ⁴	Ingreso semanal ⁵	Ingreso mensual ⁶
Enero	200	42.5%	85	3.92	0.75	\$250	\$1,250
Febrero	200	59.3%	119	3.92	0.75	\$349	\$1,744
Marzo	200	42.8%	86	3.92	0.75	\$251	\$1,257
Abril	200	18.2%	36	3.92	0.75	\$107	\$536
Mayo	200	9.1%	18	3.92	0.75	\$53	\$266
Junio	200	7.5%	15	3.92	0.75	\$44	\$220
Julio	200	9.9%	20	3.92	0.75	\$58	\$292
Agosto	200	20.9%	42	3.92	0.75	\$123	\$616
Septiembre	200	16.5%	33	3.92	0.75	\$97	\$486
Octubre	200	11.9%	24	3.92	0.75	\$70	\$349
Noviembre	200	13.6%	27	3.92	0.75	\$80	\$398
Diciembre	200	29.2%	58	3.92	0.75	\$172	\$859

Fuente: El autor

Elaboración: El autor

¹ La capacidad de uso por día es determinado porcentualmente conforme a los resultados del estudio de mercado de las personas que asisten con frecuencias a la playa durante el año. El entero que aparece a lado del valor porcentual es el número de personas que se utilizaron dentro de un casillero por día; este es el resultado de la multiplicación de los 200 espacios que tendrá el casillero por uso diario.

² Las horas laborales diarios se determinó en función del tiempo promedio que los turistas permanecen en las playas.

³ El precio por hora se lo fijó en \$0.75, producto de la moda obtenida de los datos de precio del estudio de mercado.

⁴ El ingreso diario es producto de la multiplicación de los espacios utilizados por las horas laborales diarias y por el precio por hora.

⁵ El ingreso semanal es la multiplicación del ingreso diario por 5. Aquí no se considera los lunes y martes ya que el ingreso en esos días es casi nula. Esto se determina en el estudio de mercado. Este ingreso es por un casillero.

⁶ El ingreso mensual es el resultado del ingreso diario por 22 días de trabajo en el mes. Este ingreso es por un casillero.

⁷ El ingreso total es producto del ingreso mensual de un casillero por los 50 casilleros que estarían en operación.

El ingreso determinado en la prestación de este servicio en el año 1 es de \$1.65 millones, dado que esto está en función de la frecuencia de asistencia de los turistas a las playas, la capacidad de uso de los casilleros (la cual varía dependiendo del mes), las horas laborales (dependiendo del tiempo de permanencia de los turistas), y por el precio de cada casillero.

8.4. Presupuesto de Gastos

Tabla 21. Presupuestos de Gastos

Gastos	Total Anual
Gasto de personal	\$432.790
Gasto por Marketing	\$ 135.700
Gasto de Combustible	\$31.680
Gasto de mantenimiento	\$51.806
Gasto por bodega	\$7.800
Servicios Básicos	\$1.950
Gasto de Seguro de Vida	\$17.726
Gasto de Seguro de Accidente	\$4.756
Gasto de Seguro de Activo Fijo	\$13.000
	\$697.208

Fuente: El autor
Elaboración: El autor

El relación a los gastos, esto alcanza una cifra de \$697,208. El rubro más fuerte corresponde a los gastos de personal y al de marketing con \$432,790 y \$135,700 respectivamente. Es necesario destacar que se contempla Gastos por seguro de vida y accidente, especialmente para el personal de atención al cliente, operativo y de seguridad. Además de esto se considera el Gasto por seguro de activos fijos.

A continuación se puede observar un detalle de los rubros de gastos de bodega, seguro de vida y de marketing (el de personal se lo puede apreciar en el ítem 2.5):

Tabla 22. Gastos por bodega

Gasto por bodega	
Alquiler en Playas	\$650
Total Mensual	\$650.00
Total Anual	\$7.800.00

Fuente: El autor
Elaboración: El autor

Tabla 23. Gastos por seguro de vida y accidente

Gasto de Seguro de Vida	
Seguro de Vida	\$50,000
Número de personal	78.00
Total del seguro	\$3,900,000
Prima a pagar	\$17,725.50
Gasto de Seguro de Accidente	
Seguro de Accidente	\$8,500
Número de personal	78.00
Total del seguro	\$663,000
Prima a pagar	\$4,756.36

Fuente: El autor
Elaboración: El autor

Tabla 24. Gasto en Marketing

Gasto en Marketing			
Diseño de página web 3D	1	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00
Promoción y Publicidad en Redes Sociales	1	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00
Anuncios en la web de prensas escritas	5	\$ 2,000.00	\$ 10,000.00
Anuncio de 1/4 de página en prensa escrita	4	\$ 3,500.00	\$ 14,000.00
Anuncio de 1/8 de página en prensa escrita	5	\$ 2,000.00	\$ 10,000.00
Anuncio Publicitario en Google	4	\$ 3,800.00	\$ 15,200.00
Anuncio en Tv - Programación Top	3	\$ 5,000.00	\$ 15,000.00
Anuncio en Tv - Programación Raiting medio	5	\$ 2,500.00	\$ 12,500.00
Auspicio de Metroksillas en programas de Tv	1	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00
Auspicio de eventos	2	\$ 6,000.00	\$ 12,000.00
			\$ 135,700.00

Fuente: El autor
Elaboración: El autor

8.5. Presupuesto de Personal

Tabla 25. Presupuesto de personal

Nómina del Personal	# de personas	Sueldo	Total remuneración anual	Aporte patronal	13 sueldo
Gerente General	1	\$ 1,200	\$ 14,400	\$ 1,750	\$ 1,200
Jefe Financiero	1	\$ 1,000	\$ 12,000	\$ 1,458	\$ 1,000
Jefe de Seguridad y Operaciones	1	\$ 1,000	\$ 12,000	\$ 1,458	\$ 1,000
Jefe de Investigación de Mercado y Comunicación	1	\$ 1,000	\$ 12,000	\$ 1,458	\$ 1,000
Atención al cliente	50	\$ 340	\$ 204,000	\$ 24,786	\$ 17,000
Operativo	12	\$ 175	\$ 25,200	\$ 3,062	\$ 2,100
Seguridad	12	\$ 400	\$ 57,600	\$ 6,998	\$ 4,800
Total	78	\$ 5,115	\$ 337,200	\$ 40,970	\$ 28,100

Fuente: El autor

Elaboración: El autor

El gasto de personal en el año asciende a los \$432,790. En esto se contempla el sueldo personal para atender a los clientes, los operativos y de seguridad. A más del sueldo personal se incluyen los impuestos sociales y el aporte patronal.

Capítulo 9

Análisis Financiero

9.1. Flujo de Caja

Tabla 26. Flujo de Caja

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Neta		\$ 532.413	\$ 539.609	\$ 547.635	\$ 556.585	\$ 580.597
(+) Depreciación		\$ 84.155	\$ 84.155	\$ 84.155	\$ 84.155	\$ 84.155
(-) Amortización		\$ (94.252)	\$ (105.105)	\$ (117.210)	\$ (109.159)	\$ (121.876)
Valor Residual						\$ 279.283
(+) Recuperación						
Capital de trabajo		\$ 176.000				
Flujo de Caja	-\$ 882.860	\$ 698.317	\$ 518.660	\$ 514.580	\$ 531.581	\$ 822.159
		\$ 698.317	\$ 1.216.977	\$ 1.731.557	\$ 2.263.138	\$ 3.085.297

Ke	17,41%
VAN	\$1.054.263
TIR	63,57%

Fuente: El autor
Elaboración: El autor

Determinado los flujos de efectivo para un periodo de 5 años y descontados a una tasa de 17.41%, el valor presente neto es de \$1.05 millones con una TIR del 63.57%. Estas cifras indican que el negocio a más de ser aceptable tiene una alta tasa de retorno. Además la inversión se la recupera en los primeros meses del segundo año. Es necesario mencionar que la tasa usada para descontar los flujos futuros a valor presente, es la tasa para los accionistas, ya que en el resultado de los flujos, está excluida la amortización de capital.

9.2. Estado de Resultados

Tabla 27. Estado de Resultado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	\$ 1.654.773	\$ 1.654.773	\$ 1.654.773	\$ 1.654.773	\$ 1.654.773
Egresos	\$ 788.363	\$ 788.363	\$ 788.363	\$ 788.363	\$ 788.363
Gasto de personal	\$ 432.790	\$ 432.790	\$ 432.790	\$ 432.790	\$ 432.790
Gasto por Marketing	\$ 135.700	\$ 135.700	\$ 135.700	\$ 135.700	\$ 135.700
Gasto de Combustible	\$ 31.680	\$ 31.680	\$ 31.680	\$ 31.680	\$ 31.680
Gasto de mantenimiento	\$ 51.806	\$ 51.806	\$ 51.806	\$ 51.806	\$ 51.806
Gasto por bodega	\$ 7.800	\$ 7.800	\$ 7.800	\$ 7.800	\$ 7.800
Servicios Básicos	\$ 1.950	\$ 1.950	\$ 1.950	\$ 1.950	\$ 1.950
Gasto de Seguro de Vida	\$ 17.726	\$ 17.726	\$ 17.726	\$ 17.726	\$ 17.726
Gasto de Seguro de Accidente	\$ 4.756	\$ 4.756	\$ 4.756	\$ 4.756	\$ 4.756
Gasto por depreciación	\$ 84.155	\$ 84.155	\$ 84.155	\$ 84.155	\$ 84.155
Imprevistos y Contingencias	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000
Utilidad Operativa	\$ 866.410	\$ 866.410	\$ 866.410	\$ 866.410	\$ 866.410
Intereses	\$ 63.373	\$ 52.519	\$ 40.415	\$ 26.916	\$ 14.199
Utilidad después de intereses	\$ 803.037	\$ 813.891	\$ 825.995	\$ 839.494	\$ 852.211
Ingresos extraordinario por venta de activo fijo					\$ 23.500
Utilidad antes de Participación e Impuestos	\$ 803.037	\$ 813.891	\$ 825.995	\$ 839.494	\$ 875.711
Participación a los trabajadores	\$ 120.456	\$ 122.084	\$ 123.899	\$ 125.924	\$ 131.357
Utilidad antes de Impuestos	\$ 682.581	\$ 691.807	\$ 702.096	\$ 713.570	\$ 744.355
Impuestos	\$ 150.168	\$ 152.198	\$ 154.461	\$ 156.985	\$ 163.758
Utilidad Neta	\$ 532.413	\$ 539.609	\$ 547.635	\$ 556.585	\$ 580.597
Utilidad Acumulada	\$ 532.413	\$ 1.072.023	\$ 1.619.658	\$ 2.176.242	\$ 2.756.839

Fuente: El autor
Elaboración: El autor

Como se puede visualizar el Estado de Resultado, a través de los cinco años después de intereses (interés por deuda en activo fijo y capital de trabajo), sumado los ingresos extraordinarios por venta de activo fijo, descontado los impuestos y participación a trabajadores, registra cifras positivas, alcanzando una cifra acumulada al término del 5to año de \$2.76 millones.



BIBLIOTECA
ESPAN ESPOL

9.3. Balance General

Tabla 28. Balance General

ACTIVOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO CORRIENTE						
Efectivo	\$ 176.000	\$ 698.317	\$ 1.216.977	\$ 1.731.557	\$ 2.263.138	\$ 3.085.297
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 176.000	\$ 698.317	\$ 1.216.977	\$ 1.731.557	\$ 2.263.138	\$ 3.085.297
ACTIVOS FIJO						
Infraestructura	\$ 458.060	\$ 458.060	\$ 458.060	\$ 458.060	\$ 458.060	\$ 458.060
Vehículo	\$ 228.000	\$ 228.000	\$ 228.000	\$ 228.000	\$ 228.000	\$ 228.000
Equipos de Computación	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000
Equipos de Comunicación	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000
Muebles y Enseres	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000
Maquinarias y Equipos	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000
(-)Depreciación		\$ (84.155)	\$ (168.311)	\$ (252.466)	\$ (336.622)	\$ (700.060)
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 700.060	\$ 615.905	\$ 531.749	\$ 447.594	\$ 363.438	\$ -
Gastos Pre-operativos	\$ 6.800	\$ 6.800	\$ 6.800	\$ 6.800	\$ 6.800	\$ 6.800
TOTAL GASTOS PRE OPERATIVOS	\$ 6.800	\$ 6.800	\$ 6.800	\$ 6.800	\$ 6.800	\$ 6.800
TOTAL ACTIVOS	\$ 882.860	1.321.022	\$ 1.755.526	\$ 2.185.951	\$ 2.633.377	\$ 3.092.097
PASIVOS						
PASIVO LP						
Préstamos a LP	\$ 547.602	\$ 453.350	\$ 348.245	\$ 231.035	\$ 121.876	\$ 0
TOTAL PASIVOS LP	\$ 547.602	\$ 453.350	\$ 348.245	\$ 231.035	\$ 121.876	\$ 0
TOTAL PASIVOS	\$ 547.602	\$ 453.350	\$ 348.245	\$ 231.035	\$ 121.876	\$ 0
PATRIMONIO						
Capital	\$ 335.258	\$ 335.258	\$ 335.258	\$ 335.258	\$ 335.258	\$ 335.258
Utilidad de ejercicio	\$ -	\$ 532.413	\$ 539.609	\$ 547.635	\$ 556.585	\$ 580.597
Utilidad Acumulada		\$ -	\$ 532.413	\$ 1.072.023	\$ 1.619.658	\$ 2.176.242
TOTAL PATRIMONIO	\$ 335.258	\$ 867.671	\$ 1.407.281	\$ 1.954.916	\$ 2.511.500	\$ 3.092.097
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 882.860	1.321.022	\$ 1.755.526	\$ 2.185.951	\$ 2.633.377	\$ 3.092.097

Fuente: El autor
Elaboración: El autor

En el Balance General se puede observar que se tiene recursos para hacer frente a capital de trabajo y posibles reinversiones. Por otro lado se tiene los activos fijos adquiridos desde año cero (inversión), y gastos pre-operativos que corresponden a los permisos.

Del lado derecho del balance, se registra la deuda de largo plazo, la cual refiere a la adquirida con terceros para financiar el 70% de los activos fijos y el 30% del capital de trabajo.

En referencia al patrimonio se registra el capital social, obtenido desde el año 0 por los accionistas del negocio para financiar el 30% de activos fijos y el 70% de capital de trabajo. A ello se añade las utilidades registrada en el Estado de Pérdidas y Ganancias.

Capítulo 10

Evaluación Integral del Proyecto

10.1. Evaluación con financiamiento

Tabla 29. Tasa de deuda (K_d) y de accionistas (K_e)

METROKSILLAS	
Tasa pasiva Referencial	4.53%
Tasa Impositiva del Ecuador 2013	33.70%
Tasa de libre riesgo USA	1.76%
Riesgo País, oct-2013	5.02%
Prima de Riesgo (Diferencial entre el rendimiento del índice compuesto S&P500 y la rentabilidad de los bonos de EEUU a L/P)	5.80%
D/Patrimonio	1.63
Deuda en Capital	38%
Deuda de L/P	62%
Beta sin deuda (β_a) O-I USA	0.88
Beta apalancado (β_e)	1.833
$K_e = R_f + (Prima\ de\ Riesgo * \beta_e)$	17.41%
$K_d =$	11.65%
$K_i = K_d (1 - T)$	7.72%
WACC	11.40%

Metroksilla S.A.

En proyecto de Metroksillas está evaluado con dos tipos de financiamiento, el que refiere al de los accionistas y el otro a la deuda.

El financiamiento con los accionista representa el 38% de la inversión, año 0. Tal y como se puede apreciar en la tabla 29, la tasa determinada para los accionista a través de la fórmula de CAPM, es del 17.41%.

El financiamiento con deuda representa el 62% de la inversión, año 0. La tasa correspondiente es del 11.65%, la cual está establecida para financiamientos del segmento de las pymes con plazo a 10 años. Sin embargo, a esta tasa se le descuenta la tasa impositiva (33.7% en nuestro país), y como resultado la tasa de deuda descontada es de 7.72%. Utilizándose ambas tasas (K_e , K_i) se determinó que el WACC para este negocio es del 11.4%.



BIBLIOTECA
ESPAE ESPOL

10.2. Análisis de sensibilidad

Tabla 30. Análisis de sensibilidad afectando la capacidad y las horas de permanencia

Capacidad	VAN					
	Horas de permanencia					
	1	2	3	3,92	5	6
10,00%	(\$2.044.633)	(\$1.666.404)	(\$1.288.176)	(\$940.205)	(\$531.719)	(\$153.490)
15,20%	(\$1.849.423)	(\$1.275.985)	(\$702.547)	(\$174.983)	\$444.330	\$1.017.709
20,00%	(\$1.666.404)	(\$909.947)	(\$153.490)	\$542.450	\$1.359.424	\$2.115.881
23,45%	(\$1.535.840)	(\$648.818)	\$238.203	\$1.054.263	\$2.012.246	\$2.899.233
30,00%	(\$1.288.176)	(\$153.490)	\$981.195	\$2.025.106	\$3.250.566	\$4.385.252
40,00%	(\$909.947)	\$602.967	\$2.115.881	\$3.507.762	\$5.141.709	\$6.654.623
50,00%	(\$531.719)	\$1.359.424	\$3.250.566	\$4.990.417	\$7.032.851	\$8.923.993
60,00%	(\$153.490)	\$2.115.881	\$4.385.252	\$6.473.073	\$8.923.993	\$11.193.366
70,00%	\$224.738	\$2.872.338	\$5.519.937	\$7.955.729	\$10.815.136	\$13.462.709
80,00%	\$602.967	\$3.628.795	\$6.654.623	\$9.438.384	\$12.706.278	\$15.732.106
90,00%	\$981.195	\$4.385.252	\$7.789.308	\$10.921.040	\$14.597.421	\$18.001.474
100,00%	\$1.359.424	\$5.141.709	\$8.923.993	\$12.403.696	\$16.488.563	\$20.270.840

Fuente: El autor

Elaboración: El autor

En el análisis que se muestra en la tabla 30, se observa cual es el VAN en función de la capacidad de los casilleros y las horas de permanencia de los turistas, manteniendo constante el precio actual (color naranja), con el que es evaluado el proyecto, se encuentra con la capacidad de 23,45% y las horas de permanencia, teniéndose un VAN de \$ 1,05 millones. En la tabla se puede ver

es viable y en cuales no (VAN negativos). Con mayor capacidad de uso e igual hora proyecto será más positivo.

Tabla 31. Análisis de sensibilidad afectando la capacidad y el

Capacidad	VAN			
	PRECIO			
	0,5	0,75	1	1,25
10,00%	(\$1.434.424)	(\$940.205)	(\$445.987)	\$48.232
14,87%	(\$924.276)	(\$174.983)	\$574.309	\$1.323.602
20,00%	(\$445.987)	\$542.450	\$1.530.887	\$2.519.324
23,45%	(\$104.778)	\$1.054.263	\$2.213.304	\$3.372.346
30,00%	\$542.450	\$2.025.106	\$3.507.762	\$4.990.417
40,00%	\$1.530.887	\$3.507.762	\$5.484.636	\$7.461.510
50,00%	\$2.519.324	\$4.990.417	\$7.461.510	\$9.932.603
60,00%	\$3.507.762	\$6.473.073	\$9.438.384	\$12.403.696
70,00%	\$4.496.199	\$7.955.729	\$11.415.258	\$14.874.788
80,00%	\$5.484.636	\$9.438.384	\$13.392.133	\$17.345.881
90,00%	\$6.473.073	\$10.921.040	\$15.369.007	\$19.816.974
100,00%	\$7.461.510	\$12.403.696	\$17.345.881	\$22.288.067

Fuente: El autor

Elaboración: El autor

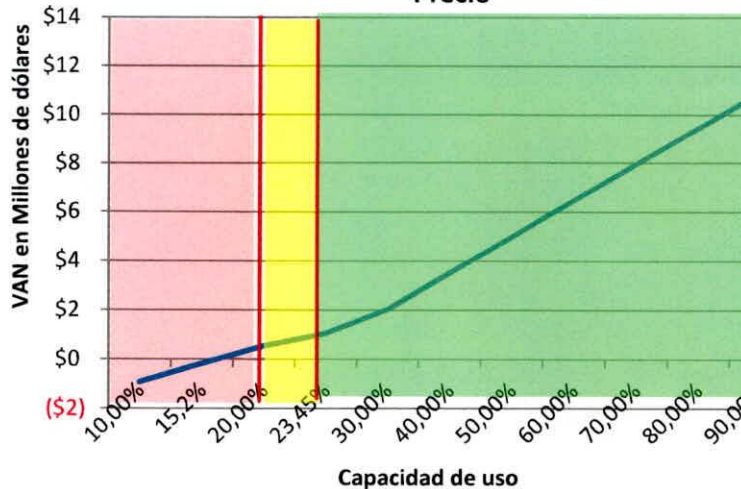


En el análisis que se muestra en la tabla 31, se observa cual es el VAN en función de la capacidad de uso de los casilleros y el precio, manteniéndose constante las horas de permanencia. El punto actual evaluado el proyecto, se encuentra con la capacidad de uso del 23.45% y con el precio

VAN de \$ 1,05 millones. En la tabla se puede visualizar en qué puntos el proyecto (zonas con VAN negativos). Con mayor capacidad de uso e igual precio o viceversa, el proyecto será más rentable.

A continuación se presenta la Gráfica 8, en la que se puede visualizar el comportamiento del VAN en relación a la capacidad de uso, y teniendo constante el precio y la hora de permanencia. Por debajo del 20% de capacidad de uso el proyecto no es viable, tal como se lo presente en la gráfica la zona es negativa (zona roja). Entre el 20% y 23,5% de capacidad de uso el proyecto no es viable, tal como se lo presente en la gráfica la zona es negativa (zona roja). Entre el 23,5% y 30% de capacidad de uso el proyecto es viable (zona amarilla), definido en el punto de equilibrio del 23,5% de capacidad el proyecto será más rentable.

Gráfico 8
VAN en relación a la Capacidad, Hora de permanencia y Precio



10.3. Análisis de Riesgo

Riesgo Político

Metroksillas ha considerado tres fuerzas importantes en la gran área de riesgo político: los continuos cambios en las cargas tributarios que de forma directa afectan la rentabilidad del negocio, los cambios en la viabilidad legal de funcionamiento en cuanto a permisos, normas y reglamentos que cumplir por parte de los gobiernos seccionales, y los posibles cambios en las leyes de turismo y medio ambiente que actualmente estos ministerios también tienen competencia legal para regular, controlar y autorizar su respectivo funcionamiento de acuerdo a sus estándares de calidad e higiene y de zonas naturales que se consideran propensas a impactos ambientales.

Riesgo tecnológico

Proyecto Metroksillas propone utilizar equipos especializados en seguridad y un sistema automatizado de casilleros mediante el cual planea utilizar un software capaz de leer y guardar información, entre estas características está la de almacenar 1000 diferentes huellas digitales por cada central de casilleros. Con este nivel tecnológico Metroksillas estima utilizar este sistema por un lapso de 5 años y planea con anticipación de 1 año introducir nuevos equipos, cambios en el sistema y mejoras en el proceso del uso del servicio. Las decisiones de innovación mitigan el riesgo de que nuestra tecnología falle ante la seguridad del servicio, y estas están consideradas en los objetivos de crecimiento y expansión de Metroksillas. Sin embargo el riesgo tecnológico toma fuerzas cuando se enfrenta al ambiente natural de las playas y cuando el hombre trata de burlar las normas de seguridad implementadas.



BIBLIOTECA
NACIONAL DE COSTA RICA

En cuanto al ambiente natural la tecnología podría fallar ante un mal mantenimiento de su sistema a causa de las brisas salubres que se generan en la zona, o a causa un fuerte sol que sobrecaliente los sistemas más débiles de la estación, que de una u otra manera pueden afectar para mal la seguridad de los casilleros.

Riesgo Legal

Según la ley municipal, corresponde únicamente y exclusivamente otorgar los permisos de funcionamiento a las autoridades autónomas de las localidades. En el caso de Metroksillas, el permiso será obtenido en primera instancia en el respectivo municipio de Playas. Sin embargo según la investigación en los municipios existe una segunda autoridad competente que también autoriza permisos para su correcto funcionamiento y que según sus normas las actividades del negocio o empresa deben estar alineados a sus estándares de calidad e higiene y que además de eso tenga limitantes en el impacto ambiental ocasionados por su actividad.

Riesgo de personal

La administración de personal es un tema importante en las operaciones de Metroksillas, ya que para generar ingresos se necesitará de personal de logística y de personal de servicio al cliente plenamente capacitados en sus respectivas áreas. Es necesario destacar que en estas áreas en particular si no se realiza una adecuada preparación a su personal, los objetivos de crecimiento y posicionamiento de Metroksillas no se alcanzarán. De manera básica, bajo la presunción de que las operaciones de logística fallan, el hecho de transportar las estaciones desde bodega al punto de venta y del punto de venta a bodega, genera ciertos factores críticos como: llegar al tiempo previsto, llegar en buen estado las estaciones, evitar accidentes y choques con las estaciones, evitar robos, entre

otros factores inciertos que se pueden dar en el trayecto, pero que de cierta manera generan retrasos o fallas a la hora de brindar el servicio al usuario. Si los retrasos y fallas de cualquier índole en la logística fueran muy frecuentes sin duda las consecuencias se reflejarían en los resultados de los ingresos. En el largo plazo si estos escenarios no se logran controlar afectarían significativamente la visión de la empresa y por ende su crecimiento.

Desde otro ámbito, el posicionamiento, factor que se genera a través de nuestra propuesta de valor. Si las estrategias que van alineadas a la propuesta de valor fallan por el lado de la calidad de servicio al cliente porque el personal no está capacitado lo suficientemente para satisfacer las necesidades de los usuarios, la percepción en nuestros clientes comienza a ubicarse en un nivel más bajo. Los resultados posibles pueden terminar en que los usuarios busquen otras alternativas. La calidad del personal de servicio al cliente trata de demostrar además de la preparación en venta del servicio, un cierto número de valores como: responsabilidad, compromiso, puntualidad, amabilidad, y sobre todo honestidad, que son valores claves para posicionarse como una empresa de servicio en primera calidad y seguridad.

Riesgo de mercado

Según la investigación de mercado, el nivel de aceptación de este proyecto alcanza hasta un 80%, lo que significa que los turistas que realizan actividades de sol y playa ven con buenos ojos este tipo de servicio y están dispuestos a usarlo. Sin embargo, solo se trabajó en una investigación, donde se recogieron datos del cantón Playas. Los datos en esta zona dieron resultados muy optimistas, pero no se puede suponer que los datos serán similares en otras zonas como Salinas, Manta y Montañita.

Riesgo del Gobierno

Dentro del riesgo país cabe considerar la Debilidad Institucional del gobierno actual y una asamblea estable, donde el gobernante se ha mantenido en el cargo a diferencia de los mandantes anteriores. El índice de corrupción Ecuador mejora pasando de una posición 118 en el 2012 a la 102 para el 2013 reduciendo la percepción e incertidumbre a la que estaba expuesta una organización que opera en una economía emergente reduciendo los costos a incurrir por imprevistos, lo cual es una señal de que no se violaran los derechos o anulación de las patentes o licencias transformado un proyecto bueno en una verdadera oportunidad de negocio.

Riesgo de Reputación y Ética

Metroksillas para reducir el riesgo de reputación y ética tiene proyectados sus flujos de capital operacional lo cual permitirá tener credibilidad con sus acreedores.

La empresa creará un código de ético y comportamiento a la cual deberán aderezarse todos los empleados con el objetivo de promover, reforzar y mantener la confianza con nuestros clientes.

CONCLUSIONES

Una vez que se ha realizado la investigación de mercado, y se ha evaluado económica y financieramente el proyecto Metroksillas, se concluye:

- Los segmentos de mercado a atender son las Familias, Amigos y Parejas.
- Hay que diseñar la estructura de los casilleros atendiendo a los diversos segmentos. La cantidad de espacios en la estructura del casillero, debe ir acorde al tamaño de cada segmento (Familias: 62%; Amigos: 28%; Parejas: 10%).
- El promedio de la capacidad de uso de los casilleros conforme al estudio de mercado es del 23,45%.
- El promedio de horas de permanencia de un turista en las playas es de 3,42 horas/días.
- El precio determinado por hora es de 75ctvs de dólar
- Para establecer el proyecto se requiere una inversión en activos fijos de \$700,060 y una inversión en capital de trabajo de \$ 176,000.
- Utilizándose los resultados de la investigación de mercado, esto es: precio de 75ctvs por hora, promedio de permanencia de los turistas de 3,92 horas/días y capacidad de uso del 23,45%; y, evaluándose el proyecto por periodo de 5 años, descontados los flujos de efectivo a una tasa de 17.41%, el valor presente neto es de \$1.05 millones, con una TIR del 63.57% y recuperación de la inversión en los primeros meses del segundo año. Estos resultados muestran que el negocio a más de ser financieramente áceptable tiene una alta tasa de retorno.
- La capacidad de uso mínima debe ser del 20% y las horas de permanencia de al menos 3 horas, conforme a los cálculos determinados económica y financieramente, para que el proyecto sea viable.
- Los riesgos que pueden provocar un mayor impacto negativo al proyecto, son el Gobierno, el Político, y Legal, ya que estos dependen de otros actores y no de las decisiones y acciones de los directivos y/o personal que

conformarían esta empresa. Contrario a esto, los demás riesgos pueden ser mitigados por Metroksillas.

RECOMENDACIONES

Evaluado el proyecto se recomienda:

- Atender al mercado conforme a los resultados del estudio.
- Realizar alianzas con actores del sistema público y privado para: Financiamiento, Desarrollo de la Marca, Cobertura, Posicionamiento, Expansión del proyecto, etc.
- Realizar investigaciones de mercado conforme a las zonas de expansión, ya que sus resultados pueden ser distintos a los hallados en la investigación actual, especialmente en precio, capacidad de uso diario, horas de permanencia promedio, etc., pudiendo afectar positiva o negativamente los resultados económicos y financieros.
- Vender el servicio de Metroksillas en otros lugares durante los meses de menor afluencia de turistas, de tal manera que son casilleros no se encuentren subutilizados.
- Expandir su cartera de servicio hacia otros mercados distinto de las playas.
- Innovar constantemente en el servicio para reducir los riesgos tecnológicos y de personal.



BIBLIOTECA
ESPAL ESPOL

ANEXOS

Apéndice A1. Cuantificación de la pérdida o robo

• Zapatillas \$5.00
• Celular \$50 en adelante
• Gafas \$6
• Billetera \$30
• Reloj \$25
• Documentación (Cédula de Identidad, Licencia de conducir, tarjetas de créditos, etc.) \$90,00
• Pérdida de tiempo por trámite de documentación.
• Las llaves de la casa o el auto. .

Apéndice A2. Cantidad de playas por provincias

Provincia	Número aproximado de playas
Esmeraldas	30
Manabí	41
Guayas	29
El Oro	8
Total	108

Fuente: Estudio sobre las Normas Técnicas para Playas Turísticas, Subsecretaría de Turismo del Litoral (2006)

Apéndice A3. Anexo de Proveedores

Empresa	Dirección	Teléfono		Descripción
Tainmesa	Av. José Rodríguez Bonin s/n y Sta. Rita	2870626	2870627	Fabricación de Casilleros
Mole Motor	Parque Industrial El Sauce, MZ.22, S. 15 Y 16, CLL. Cedros entre A Y C, KM.11 1/2, Vía a Daule Ecuador, Guayaquil	2103843	-	Fabricación de Casilleros

Referencias Bibliográficas

- 1: Barómetro turístico 2012 – www.mintur.com.ec
- 2: Barómetro turístico 2012 – www.mintur.com.ec
- 3: Ministerio de Turismo – www.mintur.com.ec

Referencia en línea

1. http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_content&view=article&id=47%3Ael-40-de-los-ecuatorianos-realizaron-turismo-interno&catid=63%3Anoticias-general&lang=es
2. <http://blog.espol.edu.ec/ricardomedina/files/2013/06/Bar%C3%B3metro-Tur%C3%ADstico-20121.pdf>
3. <http://www.disneywebcontent.com/dcc/5583/f2564e5a00df7210vgnvcm100000d864a8c0rcrd>
4. <http://www.turismo.gob.ec/ecuador-invertira-en-turismo-mas-de-600-millones-en-los-proximos-cuatro-anos/>
5. <http://simce.ambiente.gob.ec/sites/default/files/documentos/belen/Normas%20T%C3%A9cnicas%20Turismo%20Sostenible.pdf>



BIBLIOTECA
ESPAE ESPOL