



Ecuador – Agosto 2017 - ISSN: 1696-8352

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPANSIÓN DE LA EMPRESA FLOR DE LISS S.A. AL CANTÓN DAULE

Autores: García Carchi Leslye Brizeth ¹

leslyegarciacarchi@gmail.com

Ordoñez Alemán Vicente Nazario²

vordoneza@ulvr.edu.ec

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

García Carchi Leslye Brizeth y Ordoñez Alemán Vicente Nazario (2017): "Plan de negocios para la expansión de la Empresa Flor de Liss S.A. al Cantón Daule", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador, (agosto 2017). En línea:

<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/expansion-empresa-flordeliss.html>

Resumen

El presente proyecto trata sobre las propuestas de implementación de una sucursal en el cantón Daule para la empresa Flor de Liss S.A., la misma cuya actividad principal es la prestación de servicios de organización de eventos sociales y empresariales y que actualmente opera en la ciudad de Guayaquil.

Se seleccionó el cantón Daule como una potencial plaza para la expansión de la empresa debido al alto crecimiento poblacional y desarrollo económico que viene mostrando, así como la cercanía al local principal que como se indicó antes, está en Guayaquil.

El objetivo principal de los administradores del negocio es lograr el aumento de ingresos así como de utilidades, de igual manera lograr otras metas de mercado en cuanto a reconocimiento de marca y posicionamiento. Para los fines antes mencionados se realizó un estudio que proporcione información acerca de la viabilidad de establecer operaciones en el cantón Daule, este mencionado estudio tomo como base en primer lugar la investigación bibliográfica con el fin de conseguir datos demográficos del sector y posteriormente se emplean encuestas para definir preferencias de los potenciales consumidores.

Los resultados de las investigaciones de mercado muestran datos positivos para poner en marcha la propuesta, pero adicionalmente también se evaluaron aspectos operativos y aspectos financieros para determinar finalmente bajo que escenarios sería factible implementar el proyecto.

Los hallazgos y evaluaciones en diferentes áreas de negocio muestran la posibilidad de cumplir con los objetivos de los administradores siempre y cuando se mantenga un determinado nivel de operaciones mensuales, para lo cual es necesario aplicar las recomendaciones que se han determinado a nivel comercial y de mercadeo.

¹ Egresada de Ingeniería Comercial, Universidad Laica Vicente Rocafuerte

² Docente de Universidad Laica Vicente Rocafuerte, Ingeniero Comercial, Master en Dirección de Empresas

Palabras claves: Formación de administradores, educación comercial, administración, planificación, planificación estratégica, organización, dirección, gestión, estructura de mercado, oferta y demanda, pequeña empresa, consumidor, estudio de mercado, inversión, financiación, marketing, sector terciario.

Abstract

The present project deals with the proposals for the implementation of a branch in Daule city for the company Flor de Liss SA, whose main activity is the provision of services for the organization of social and business events and currently operates in the city of Guayaquil .

Daule was selected as a potential place for the expansion of the company due to the high population growth and economic development that it has been showing, as well as the proximity to the main premises which, as indicated above, is in Guayaquil.

The main objective of business managers is to increase revenue as well as profits, as well as achieve other market goals in terms of brand recognition and positioning. For the purposes mentioned above, a study was carried out to provide information on the feasibility of establishing operations in Daule, this study was based primarily on bibliographical research in order to obtain demographic data from the sector and subsequently surveys to define preferences of potential consumers.

The results of the market research show positive data to implement the proposal, but also operational aspects and financial aspects were evaluated to finally determine under what scenarios the project could be implemented.

Findings and evaluations in different business areas show the possibility of meeting the objectives of the managers as long as a certain level of monthly operations is maintained, for which it is necessary to apply the recommendations that have been determined at the commercial and marketing level .

Key words: Management training, business education, administration, planning, strategic planning, organization, management, management, market structure, supply and demand, small business, consumer, market research, investment, financing, marketing, tertiary sector.

I. INTRODUCCIÓN

El presente proyecto trata sobre las propuestas de implementación de una sucursal en el cantón Daule para la empresa Flor de Liss S.A., la misma cuya actividad principal es la prestación de servicios de organización de eventos sociales y empresariales y que actualmente opera en la ciudad de Guayaquil.

Se seleccionó el cantón Daule como una potencial plaza para la expansión de la empresa debido al alto crecimiento poblacional y desarrollo económico que viene mostrando, así como la cercanía al local principal que como se indicó antes, está en Guayaquil.

El objetivo principal de los administradores del negocio es lograr el aumento de ingresos así como de utilidades, de igual manera lograr otras metas de mercado en cuanto a reconocimiento de marca y posicionamiento. Para los fines antes mencionados se realizó un estudio que proporcione información acerca de la viabilidad de establecer operaciones en el cantón Daule, este mencionado estudio tomo como base en primer lugar la investigación bibliográfica con el fin de conseguir datos demográficos del sector y posteriormente se emplean encuestas para definir preferencias de los potenciales consumidores.

Los resultados de las investigaciones de mercado muestran datos positivos para poner en marcha la propuesta, pero adicionalmente también se evaluaron aspectos operativos y aspectos financieros para determinar finalmente bajo que escenarios sería factible implementar el proyecto.

Los hallazgos y evaluaciones en diferentes áreas de negocio muestran la posibilidad de cumplir con los objetivos de los administradores siempre y cuando se mantenga un determinado nivel de operaciones mensuales, para lo cual es necesario aplicar las recomendaciones que se han determinado a nivel de estrategias de negocios y de mercadeo.

II. METODOLOGÍA

En cuanto al alcance del estudio, para el presente trabajo se considera conveniente elaborar una investigación descriptiva, con el fin de utilizar la información que se adquiriera y darle un uso deductivo a la misma, esto ayudara a conocer el mercado que estamos tratando de estudiar.

Así mismo se plantean investigaciones documental y de campo para conseguir conocimientos de estudios previos y teorías relacionadas al proyecto, así como conocer las tendencias que surgen a nivel nacional e internacional en este negocio y las preferencias del mercado.

Investigación descriptiva

En el libro “Metodología de la investigación” de Hernández, Fernández y Baptista se toma como referencia lo expuesto como estudio descriptivo (Hernandez , Fernandez, & Baptista, 2014, pág. 92), el mismo que también es conocido como la investigación estadística, describe los datos y este debe tener un impacto en las vidas de la gente que le rodea. El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan estas (Hernandez , Fernandez, & Baptista, 2014, pág. 92).

Métodos de recolección de datos

Para la búsqueda de información en este proyecto se han considerado búsquedas de campo y documentales, en cada una de ellas se utilizaran diferentes herramientas de investigación, tales como se detallan a continuación:

- Investigación de campo – Encuestas e Inteligencia de mercado.
- Investigación documental – Bibliográfica.

Investigación de campo

Es necesario conseguir información tomando como fuente directa los datos proporcionados por los posibles consumidores, esta información servirá para determinar las posibilidades de mercado, las preferencias de los consumidores y los índices de satisfacción de los mismos. Las encuestas estarán dirigidas a los habitantes del potencial cantón Daule.

En esta investigación de campo también se procederá a conocer la mayor cantidad de información posible de los locales que se dedican a la prestación de servicios de organización de eventos y que realicen sus actividades en la cabecera cantonal de Daule, esto nos servirá para adaptar de mejor manera nuestra nueva propuesta.

Investigación bibliográfica

Será utilizada como introducción previa al resto de modelos de investigación, ya que marca el comienzo o principio de un proceso investigativo, está basada en trabajos realizados previamente por otros autores

En su concepto, una investigación bibliográfica es una búsqueda de conceptos o informes previos sobre un tema determinado, se debe realizar de forma sistemática a medida que se profundiza en conocimientos, pero como debilidad presenta el aspecto de que carece de análisis hacia la información presentada.

Enfoque de la investigación.

La investigación posee un enfoque mixto, en cuanto al enfoque cuantitativo se deben recolectar datos y posteriormente medir numéricamente los mismos, este enfoque le dará la objetividad deseada al proyecto.

El enfoque cualitativo está representado por la información conceptual que se obtuvo en los documentos y textos revisados, así mismo opiniones y comentarios de los consumidores que no puedan ser medidos pero que sirvan para complementar las estrategias de mercadeo.

Determinación de población y muestra

Para determinar las características cuantitativas poblacionales en esta investigación se procederá a la siguiente segmentación:

Cantón: Daule **(159.175 personas)**

Segmento geográfico: Parroquia Daule 73% del total del cantón **(116.198 personas)**

Segmento por edad: 35% de la población tiene de 18 a 40 años **(40.670 personas)**

Segmentación por sexo: 51% de la población es de sexo femenino **(20.740 personas)**

PEA: 47.4% de la población **(9.830 personas)**

Con este tamaño de población, se procede a aplicar la siguiente fórmula para la determinación de la muestra:

$$n = \frac{Z^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{i^2(N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

$$n = \frac{3.84 \times 9830 \times 0,5 \times 0,5}{0.0064 (9830 - 1) + 553 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = 148$$

En esta fórmula estos son los datos que se aplican en cada variable:

N= Tamaño de la población (9.830)

Z= Nivel de confianza al 95% = 1.96

p= Probabilidad de éxito = 50%

q= Probabilidad de fracaso = 50%

i= Error máximo admisible = 8%

n= Tamaño de la muestra = 148

III. MARCO REFERENCIAL Y TEÓRICO

Marco referencial

Dentro de este apartado se han revisado trabajos previos realizados en su mayor parte como proyectos de grado en diferentes universidades a nivel nacional, los siguientes trabajos referenciales se enmarcan en lo considerado como planes de negocio y comerciales para empresas del sector de realización de eventos tanto sociales como empresariales.

El proyecto presentado en la Universidad del Azuay (Calle Mejia & Gomez Ullauri, 2009) llamado "Proyecto de creación de El Jardín Salón de Recepciones – Paute", plantea la creación de un centro de eventos aprovechando el crecimiento económico del sector debido a la múltiple cantidad de migrantes y su aporte monetario mediante el envío y transferencia de divisas, se propone un negocio con factores de diferenciación con la competencia existente para posicionarse con un precio mayor.

Los resultados financieros fueron los siguientes: VAN \$-136.967 y TIR -5%, para una inversión inicial de \$111.348 y un horizonte de 10 años. Debido a estos resultados las investigadoras determinaron que no era factible la creación de este negocio con las características iniciales.

En la Universidad de Especialidades Turísticas se desarrolló un trabajo para la creación de un complejo turístico denominado “Agua Panela” (Valencia, 2011) en el cantón de Santo Domingo de los Tsáchilas, la propuesta se basa en el crecimiento poblacional del sector y sus atractivos geográficos, así como los incentivos al sector turístico por parte de las autoridades de la reciente provincia.

Los resultados financieros fueron los siguientes: VAN \$900.784 y TIR 111%, para una inversión inicial de \$243.427 y un horizonte de 5 años. Debido a estos resultados la autora determino la factibilidad de la creación de este negocio con las características planteadas.

En el año 2011 en la Universidad Israel se propone un trabajo acerca de una “Guía multimedia para optimizar el proceso de organización de eventos en el salón de recepciones La Muralla” (Sarmiento Sarmiento, 2011), el mismo estudia la aplicación de nuevas tecnologías web para promocionar un negocio existente en la ciudad de Cuenca y de esta manera facilitar el contacto con usuarios más cercanos al internet, cubriendo con esto el bajo conocimiento de marca que poseía el negocio al momento de la investigación.

Fundamentación teórica

En publicación editada por la Escuela de organización industrial (EOI) (Alfredo Fernández Lorenzo, 2012, pág. 12), se define como un documento donde el emprendedor o empresario plasma su reflexión estratégica y detalla información relacionada con su empresa, con un fin múltiple:

- **Diseñar el proyecto empresarial.** Es la oportunidad de pulir estrategias y equivocarse sobre el papel y no en la realidad, examinando la empresa desde todas las perspectivas (sus objetivos, estrategias, políticas, etc.). De esta manera, se puede contemplar de antemano la viabilidad del proyecto y los posibles problemas que pueden surgir en su implantación.
- **Reflexión y control.** Al poner en marcha una empresa pueden surgir elementos no previstos y si se cuenta con un Plan de Empresa es más fácil analizar e integrar estas novedades. Además, puede utilizarse como elemento de control, comprobando si la evolución de la empresa responde a lo previsto, y debe utilizarse como base del resto de las planificaciones.
- **Comunicación con el resto de socios.** Especialmente si no todos ellos han participado en la génesis del negocio. Sirve para acordar enfoques y objetivos, delimitar responsabilidades, etc.
- **Marketing.** En este aspecto se debe destacar las estrategias comerciales en cada herramienta de la mezcla de mercadeo, se deben proponer los gastos en cada una de estas herramientas y los objetivos de mercado que se plantean alcanzar.

Marketing mix

El término marketing mix fue acuñado en los años 50 por Neil Borden, profesor de la Universidad de Harvard. Años más tarde sería Edmund Jerome McCarthy quien adoptase el concepto de las “cuatro P's”, es decir, las cuatro variables que la empresa maneja para lograr la respuesta deseada en el consumidor (Barragán, 2011).

Ofrecer un producto adecuado, a un precio conveniente, que se dé a conocer a través de un mensaje apropiado y cuyo sistema de distribución lo coloque en el lugar y momento oportunos, es el objetivo de todo negocio. Para alcanzarlo basta con combinar acertadamente los elementos del marketing mix, los mismos que se señalan a continuación según (Barragán, 2011):

- **Producto:** El producto es todo aquello tangible (bienes u objetos) como intangible (servicios o ideas) que ofrece una empresa al consumidor para satisfacer sus necesidades.
- **Precio:** El precio hace referencia a la cantidad de dinero que el consumidor tiene que pagar por la adquisición del producto.
- **Promoción:** Informar, comunicar y persuadir al consumidor son algunas de las características de la promoción. Este apartado, por tanto, se refiere al flujo de comunicación que existe entre la empresa y el cliente.
- **Distribución:** Un canal de distribución podría definirse como el camino que recorre el producto desde la empresa hasta que llega al consumidor; es la vía que conecta a ambos actores. La mayoría de compañías no vende sus productos directamente al cliente, sino que están separados por numerosos intermediarios.

IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

Se procederá a la aplicación de encuestas para los habitantes del cantón Daule (Clientes potenciales), estas encuestas nos permitirán conocer de fuente directa las preferencias de mercado. Esta herramienta permitirá la recolección de datos cuantitativos y evaluar preferencias y tendencias en el mercado propuesto.

- Las características demográficas y socio económicas son similares a las del mercado actual salvo en lo que respecta a la actividad económica ya que según datos estadísticos del cantón, aquí se da más lugar a la agricultura, pero en temas generales se pueden considerar la misma franja de precios y servicios al nuevo mercado. La aceptación a pagar un precio promedio de \$20 es alta en esta localidad siempre y cuando la oferta incluya local propio por parte de la empresa organizadora.



Figura 1. Gasto individual promedio

Elaborado por: Leslye García Carchi

- Se presenta una alta intención por contratar los servicios de una empresa organizadora de eventos así como personas que ya han sido usuarios de los mismos. En este grupo se da alta prioridad a los siguientes factores como razones por las que se consideran estos servicios: Privacidad y seguridad, ambiente del local, local propio, los mismos que en la actualidad proporciona Flor de Liss S.A. en Guayaquil y que se propone ofrecer en el nuevo mercado.

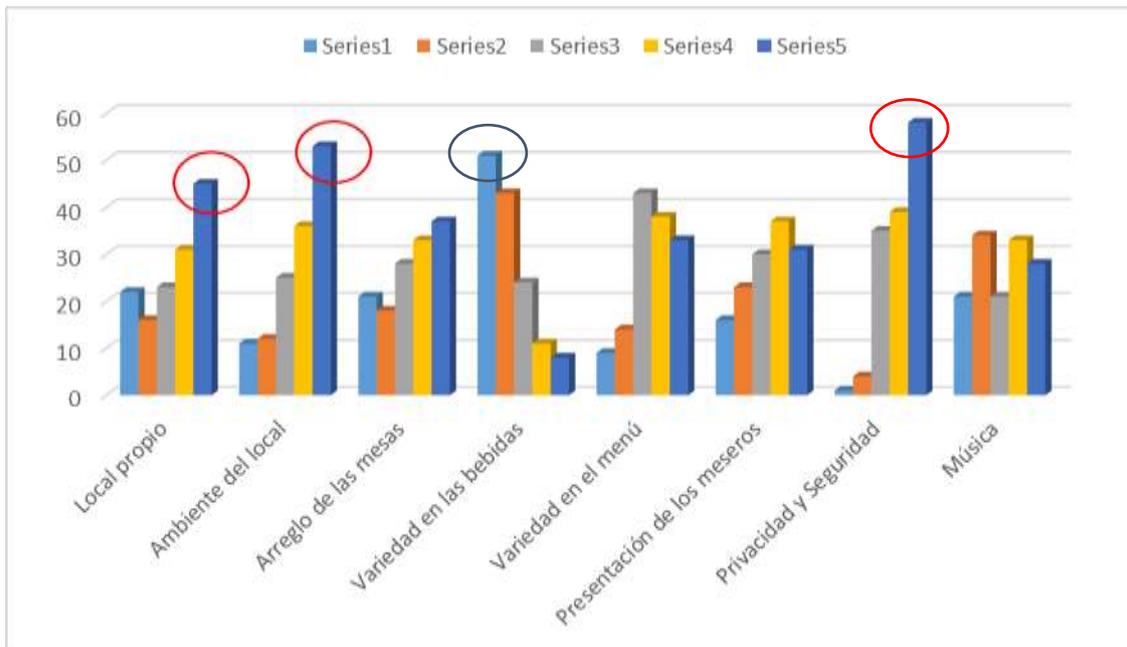


Figura 2. Escala de preferencias de servicios

Elaborado por: Leslye García Carchi

- En cuanto a cómo acceden los usuarios a la información tenemos a internet como la mejor opción con 34% de participación, seguido de la opción de redes sociales (28%), dentro de internet como fuente de información el mayor campo lo abarca la página web www.olx.com.ec, y en cuanto a redes sociales, Facebook se posiciona en el primer lugar. Con esto se propondrá un plan de comunicación de medios, sin descartar al momento otras opciones como la radio y el periódico.

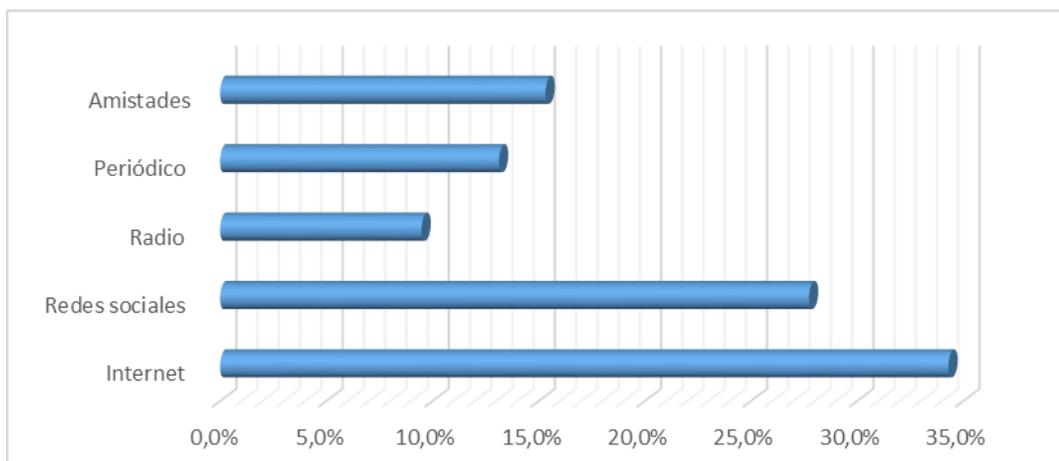


Figura 3. Medios de acceso a la información

Elaborado por: Leslye García Carchi

- Los encuestados mencionan mayormente siete locales para la contratación de estos servicios, de los cuales se consideraran a tres de ellos para investigarlos por separado y obtener información necesaria, los mencionados lugares son: Sociedad de artesanos; La Fragata y el Hotel Medical Center. Esta información se mostrara en el siguiente punto.

V. PROPUESTA

La propuesta está clasificada en cinco bloques, el primero muestra el desarrollo del estudio y evaluación del mercado donde se debe calcular el pronóstico de la demanda y de la posible oferta, para con su confrontación determinar la demanda insatisfecha, mientras que la segunda fase consiste en el análisis estratégico del sector para así establecer estrategias prudentes para afrontar la competencia encontrada en el mercado.

En el tercer bloque se presentara el plan de mercadeo para el negocio, donde se plasmaran estrategias y tácticas adecuadas para lograr la comunicación, el posicionamiento y la participación de mercado que desean los administradores del negocio. En el cuarto bloque se presenta un estudio técnico que abarcara los requerimientos físicos, materiales y humanos que requerirá el plan de negocios para su puesta en marcha.

Las estimaciones financieras se desarrollaran en la última etapa de esta propuesta ya que conllevan la monetización de todo lo previamente expuesto y así mismo servirán para sustentar la misma, este aspecto está ligado a la construcción y proyección de los estados financieros para determinar mediante la aplicación de herramientas de evaluación financiera tales como VAN, TIR y periodo de retorno la sustentabilidad del proyecto y el tiempo requerido para el retorno de los valores propuestos a los accionistas.

Análisis estratégico

Es necesario para todo negocio definir básicamente las estrategias que debe implementar en el nuevo mercado según los hallazgos de las encuestas y la experiencia de los administradores acerca del negocio. Para llegar a estas propuestas de estrategias se debe primero analizar el entorno al que se puede enfrentar la empresa, para lo cual se consideran las siguientes herramientas:

- Análisis FODA
- Análisis de cinco fuerzas de Porter

Análisis FODA

Mediante la aplicación de esta herramienta se busca definir los parámetros internos de fortalezas y debilidades y los parámetros externos que podrían proporcionar oportunidades y amenazas, los cuales se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 1. Medición FODA de Flor de Liss

FORTALEZAS	BAJA	MEDIA	ALTA
Amplia experiencia en el negocio			X
Integración vertical en el servicio de alimentos		X	
Baja rotación de personal		X	
Capacidad de inversión razonable en bienes de capital			X
Disponibilidad de varios locales		X	
OPORTUNIDADES			
Cambio en las preferencias de los consumidores			X
Falta de competencia con oferta completa de servicios			X
Débil gestión de marketing de la competencia			X
Alta variedad de proveedores de alimentos en el sector		X	
Mercado de alto crecimiento poblacional		X	
DEBILIDADES			
Insuficiente formalización del negocio	X		
Falta de sistemas de control y seguimiento	X		
Baja inversión en marketing		X	
No hay posicionamiento claro del negocio		X	
Falta de estrategias de competitividad			X
AMENAZAS			
Falta de experiencia en el nuevo mercado		X	
Mejora de oferta de servicios de la competencia		X	
Pérdida de poder adquisitivo de los consumidores			X
Presencia de competencia informal	X		
Dificultad en conseguir espacio físico adecuado		X	

Elaborado por: Leslye García Carchi

4.1.1.1 Análisis de cinco fuerzas de Porter

Con esta herramienta de análisis estratégico se busca definir la relación del negocio frente a otros factores externos como clientes, proveedores y competencia actual y posible, al igual que con el análisis FODA, las conclusiones que se extraigan aquí servirán para el planteamiento de estrategias para Flor de Liss, para efectos de análisis se plantean los siguientes puntos:

- 1. Poder de negociación de los clientes:** En este punto los clientes poseen varias opciones en el mercado para la contratación de los servicios, pero no cuentan al momento con una propuesta diferenciada, por lo cual se considera una amenaza media.
- 2. Poder de negociación de los proveedores:** Existen varios proveedores de insumos para la generación de los servicios y productos que oferta Flor de Liss y sumado a eso tenemos el hecho

de poseer la producción de parte de los insumos necesarios para la elaboración de buffets, por estos motivos esto se constituye en una amenaza baja.

3. **Amenaza de nuevos competidores entrantes:** En este factor podemos concluir que es una amenaza media la posible presencia de nuevos competidores ya que en el mercado propuesto no se prevé el aumento mayoritario de nuevos participantes debido a las altas inversiones que tendrían que realizar en activos para igualar la oferta de Flor de Liss.
4. **Amenaza de productos sustitutos:** Esta es una amenaza de bajo impacto ya que en la actualidad existen servicios similares pero no apuntan al target al que desea apuntar Flor de Liss en precio y calidad de servicios.
5. **Rivalidad entre los competidores:** Este factor se considera como una elevada amenaza ya que es posible que los competidores actuales que no proveen la gama completa de servicios, puedan realizar una integración completa y ofertar espacio físico y servicios de organización.

Una vez revisados los diferentes puntos que requiere el análisis de Porter, en la tabla 29 se plantea un esquema de medición de los mismos, para aportar a la propuesta de estrategias que atenúen los factores de mayor impacto o significancia para el negocio:

Tabla 2. Análisis del sector

Factores	BAJA	MEDIA	ALTA
1. Poder de negociación de los clientes		x	
2. Poder de negociación de los proveedores	x		
3. Amenaza de nuevos competidores entrantes		x	
4. Amenaza de productos sustitutos	x		
5. Rivalidad entre los competidores			x

Elaborado por: Leslye García Carchi

Como se puede apreciar, el factor de mayor cuidado es la competencia actual en el sector, para esto, en el siguiente punto se plantearán estrategias que ayuden a Flor de Liss a contrarrestar cada factor antes expuesto.

Planteamiento de estrategias

1. **Diferenciación:** Flor de Liss debe aprovechar la carencia de servicios completos en el nuevo mercado y debe marcar diferencias en cuanto a la prestación de estos, se debe hacer énfasis en la mejor calidad de la propuesta de esta empresa desde la comunicación hasta la misma ejecución, esta mencionada “Diferenciación” conlleva los siguientes factores:

1. Oferta completa de servicios.

2. Personalización en la realización de eventos
3. Amplia variedad de buffets
4. Comodidad, seguridad y cobertura en cualquier sector del cantón
5. Marketing relacional con los clientes

2. **Penetración de mercado:** Con la aplicación de la matriz de Ansoff podemos distinguir qué papel debe realizar Flor de Liss en el nuevo mercado. El mercado propuesto se considera “Tradicional” ya que si existe la propuesta de servicios aunque de manera incompleta y pese a que para Flor de Liss es un mercado nuevo, de igual manera, los servicios que se ofrecen también se consideran productos “Tradicionales”, por lo cual la combinación que cabe aplicar es la de “Penetración de mercado”, según se muestra en la figura 4:

Figura 4: Matriz de Ansoff para Flor de Liss – Daule

		PRODUCTOS	
		TRADICIONALES	NUEVOS
MERCADOS	TRADICIONALES	Penetración en el mercado	Desarrollo de productos
	NUEVOS	Desarrollo de mercados	Diversificación

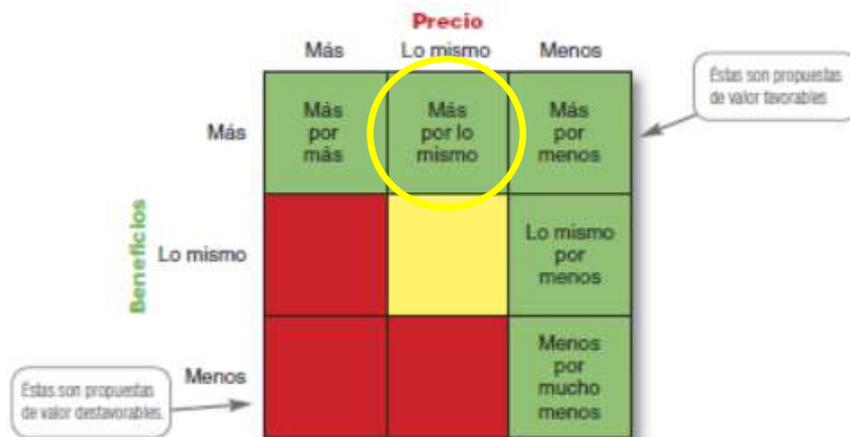
Elaborado por: Leslye García Carchi

Para la aplicación de esta estrategia es importante especificar que se mantendrá la oferta de servicios y productos que se ofrece en Guayaquil y que el esfuerzo para ganar mercado ira dirigido a la gestión de marketing para captar participación tanto de clientes con demanda insatisfecha como de clientes de los actuales competidores, que en resumen se basarían en lo siguiente:

- Mayor promoción
- Mejoras en los servicios
- Mayor cobertura

3. **Posicionamiento:** Como propuesta de valor y posicionamiento para el negocio se recomienda competir bajo la opción de “Mas por lo mismo”, es decir, se propone mantener los precios a la par de los competidores directos, pero con una mejor oferta de servicios con el fin de captar clientes de la competencia que se sientan atraídos por una mejor propuesta de atención por un mismo precio, esta estrategia ha sido seleccionada de acuerdo a las características del mercado y entre otras opciones como se indica en la figura 5:

Figura 5. Propuesta de valor de Flor de Liss



Fuente: Fundamentos de marketing (Kotler & Armstrong, 2013, pág. 186)

En el desarrollo de este trabajo se plantearán otras estrategias a nivel funcional adicionales a las estrategias generales planteadas en este punto, en el desarrollo de marketing se proponen estrategias y tácticas de nivel comercial con el fin de mejorar la propuesta de competitividad para Flor de Liss.

Estrategias y tácticas de marketing

Producto

La variable producto nos marcará las características en que deberán tener los servicios a proporcionar, la idea es la participación con los productos que son los de mayor demanda en el mercado actual hasta ir incrementando reconocimiento de marca, el concepto de "Producto" se encuentra compuesto por los siguientes factores:

Nombre de la marca: Flor de Liss

Calidad: El posicionamiento que se busca es igualar el estándar de calidad y precio de los locales "La Fragata" y "Hotel medical center".

Logotipo:

Figura 6: Logotipo de Flor de Liss



Fuente: Flor de Liss

Precio

En la encuesta se consultó a los habitantes del posible mercado acerca de su preferencia en cuanto a precios a pagar, dando como resultado un que en un 57.7% de estas preferencias están en el rango de \$15 a \$25, esto unido a la experiencia de los propietarios en el mercado actual que sugiere que el precio promedio de los servicios proporcionados es de \$20, esto se ilustrara en la tabla 3:

Tabla 3. Determinación del precio promedio

Descripción	# de Clientes	Precio Prom.	Pago Promedio
Económico (\$10.00 - \$14,90)	33	\$ 12,50	\$ 412,50
Platinum (\$15.00 - \$19.90)	41	\$ 17,50	\$ 717,50
Premium (\$20.00 - \$24.90)	38	\$ 22,50	\$ 855,00
Ejecutivo (\$25.00 - \$29.90)	13	\$ 27,50	\$ 357,50
Especial (\$30.00 - \$35.00)	12	\$ 32,50	\$ 390,00
Totales	137		\$ 2.733
		Precio Promedio	\$ 20

Elaborado por: Leslye García Carchi

Plaza o canal

En cuanto al canal a atender, como es de objetivo del proyecto, la propuesta está dirigida a atender el cantón Daule, y así mismo extender la cobertura a la cabecera cantonal, ya que es ahí donde se concentra el mayor porcentaje poblacional, en los componentes de la variable "Plaza" se descompone lo siguiente:

Canales: Cantón Daule mediante atención directa a los consumidores.

Logística: En este factor se debe señalar que Flor de Liss para la generación de sus servicios se provee de dos fuentes, la primera es la compra directa a proveedores de bebidas, complementos y ciertos alimentos y por otro lado posee una hacienda de donde se aprovisionan de otros tipos de alimentos

Promoción

El componente de "Promoción" es una herramienta que permitirá al negocio la promoción y comunicación de sus actividades y beneficios tanto en el nuevo mercado como en el potencial.

Para efectos de ahorro de gastos a mediano plazo, estará dirigida al aspecto netamente publicitario para difundir la marca y sus servicios, a continuación se enlistan los conceptos a aplicar para lograr la

comunicación adecuada, esto con base en la información conseguida en encuestas y en cuanto al conocimiento del negocio por parte de los administradores actuales:

- Página web propia
- Página web externa
- Redes sociales
- Mailing
- Otras actividades de mercadeo

Generación de servicios.

En este punto se buscan definir dos criterios fundamentales: el primero es saber cuál es el nivel de cobertura de servicios (eventos) que es necesario tener y cuáles son los recursos con los que se debería contar para la prestación de servicios con el fin de cumplir con la demanda insatisfecha en el mercado y también de abarcar participación de los competidores actuales.

Con lo expresado anteriormente se debe definir primero cuales son las opciones de cobertura de mercado que debe plantearse Flor de Liss, para esto se puede considerar que la primera obligación de la empresa es cubrir el volumen actual de demanda insatisfecha y posteriormente proponer otros escenarios de cobertura y crecimiento, los cuales serían los siguientes:

Escenario 1: Supuesto en el que se indica que las operaciones de la empresa serán únicamente dirigidas a cubrir el total de la demanda insatisfecha

Escenario 2: Muestra los valores que corresponden a la cobertura de la demanda insatisfecha más un 10% de la demanda total estimada en este mercado.

Escenario 3: Muestra los valores que corresponden a la cobertura de la demanda insatisfecha más un 15% de la demanda total estimada en este mercado.

Tabla 4. Estimación de capacidad de generación de servicios

	2017	2018	2019	2020	2021
Estimación de oferta total	888	947	1.010	1.077	1.149
Estimación de demanda	1.133	1.209	1.290	1.376	1.467
Escenario 1 - Demanda desatendida					
Anual	246	262	280	298	318
Mensual	20	22	23	25	27
Participación de mercado	22%	22%	22%	22%	22%
Escenario 2 - Demanda desatendida + 10% de demanda total					
Anual	359	383	409	436	465
Mensual	30	32	34	36	39
Participación de mercado	32%	32%	32%	32%	32%
Escenario 3 - Demanda desatendida + 15% de demanda total					
Anual	416	444	473	505	538
Mensual	35	37	39	42	45
Participación de mercado	37%	37%	37%	37%	37%

Estimación de ingresos

Para definir los ingresos proyectados de Flor de Liss – Daule es necesario contar con tres variables:

- 1. Precio promedio:** Con base en el valor de precio establecido previamente se hacen proyecciones de este precio considerando el porcentaje de inflación que presentó Ecuador en el año 2016 que fue de 1.12% según datos del INEC en su página web (INEC, 2017), con lo cual los precios por periodo serían los siguientes que se indican en la tabla 40:

Tabla 5. Estimación de precios

2017	\$ 20,00
2018	\$ 21,00
2019	\$ 22,00
2020	\$ 23,00
2021	\$ 25,00

Elaborado por: Leslye García
Carchi

- 2. Asistentes promedio por evento:** En la encuesta, se consultó la cantidad de invitados promedio que se tendría por cada evento, tomando los datos obtenidos se calcula el valor promedio en la siguiente tabla 6:

Tabla 6. Asistentes promedio por evento Flor de Liss - Daule

Rango de invitados	Promedio por rango	% de Clientes	Ponderación
10 – 25	20	6%	1
26 – 50	40	17%	7
51 – 100	75	39%	29
101 – 150	125	26%	33
151 – 200	175	4%	6
201 – 250	225	4%	10
250 o mas	250	4%	11
			97

Elaborado por: Leslye García Carchi

- 3. Numero de eventos estimados por periodo:** En el apartado donde se definió el volumen de “Generación de servicios” que se podrían presentar de acuerdo a tres escenarios posibles se establece la cantidad de eventos por periodo, desde el 2017 hasta el 2021.

Una vez que se han determinado las tres variables necesarias: precio, numero de eventos y cantidad de invitados promedio, se presenta en la tabla 7 la estimación de ingresos para el periodo a mediano plazo que se evaluara en el proyecto:

Tabla 7. Ingresos proyectados de Flor de Liss - Daule

	2017	2018	2019	2020	2021
Precio promedio	\$ 20	\$ 21	\$ 22	\$ 23	\$ 25
Asistentes promedio por evento	100	100	100	100	100
Escenario 1 - Demanda desatendida					
Anuales	\$ 491.578	\$ 554.783	\$ 624.234	\$ 700.482	\$ 747.209
Mensual	\$ 40.965	\$ 46.232	\$ 52.019	\$ 58.373	\$ 53.039
Participación de mercado	22%	22%	22%	22%	22%
Escenario 2 - Demanda desatendida + 10% de demanda total					
Anuales	\$ 718.236	\$ 810.584	\$ 912.057	\$ 1.023.461	\$ 1.145.670
Mensual	\$ 59.853	\$ 67.549	\$ 76.005	\$ 85.288	\$ 95.472
Participación de mercado	32%	32%	32%	32%	32%
Escenario 3 - Demanda desatendida + 15% de demanda total					
Anuales	\$ 831.565	\$ 938.485	\$ 1.055.969	\$ 1.184.951	\$ 1.326.443
Mensual	\$ 69.297	\$ 78.207	\$ 87.997	\$ 98.746	\$ 110.537
Participación de mercado	37%	37%	37%	37%	37%

Elaborado por: Leslye García Carchi

Estimación de egresos

Para contrastar los ingresos previstos para Flor de Liss – Daule, en los siguientes puntos se determinarán los montos correspondientes a salidas de dinero por diferentes conceptos, tales como costos de ventas, inversión inicial, plan de mercadeo, inventario, suministros, etc.

- 1. Costo de insumos:** Históricamente en Flor de Liss, los costos de los insumos utilizados han tenido un comportamiento que fluctúa entre el 50% y el 55%. Para la estimación de este trabajo se utilizará los datos de los datos desde el 2014.
- 2. Otros egresos y gastos:** Este punto consiste en darle valor monetario a los diferentes insumos y gastos en los que la empresa incurrirá para iniciar sus actividades en el cantón Daule.
- 3. Inversión inicial del proyecto:** Dentro de la misma se incluye lo correspondiente al inventario inicial de productos complementarios para la generación de servicios, lo que corresponde a activos fijos para instalación del centro de eventos, además de equipos y accesorios que servirán para la adecuación del local y por último lo relativo a equipos de oficina que servirán para la prestación de servicios y atención a los clientes:

Tabla 8. Inversión Inicial para Flor de Liss - Daule

Descripción	Subtotales
Inventario inicial	\$ 42,500
Activos fijos	\$ 329,700
Otros activos	\$ 33,628
Equipos de oficina	\$ 5,250

Inversión inicial**\$ 411,078****Elaborado por:** Leslye García Carchi**Financiamiento del proyecto**

Una vez estimada la cantidad de dinero necesario para la inversión inicial del negocio, se debe determinar si el financiamiento será con capital propio, externo o mediante las dos fuentes. En la tabla 9 se detallan los valores de inversión inicial y así mismo se determina que el mismo se buscare cubrir con 50% de capital propio y el restante 50% con préstamo bancario.

Tabla 9. Desglose del monto de financiamiento inicial

Descripción	Peso	Valores
Inversión inicial	100%	\$ 411,078
Capital propio	50%	\$ 205,539
Monto financiado	50%	\$ 205,539

Elaborado por: Leslye García Carchi

Debido a que la administración de Flor de Liss determina que es necesario financiar el 50% de la inversión inicial con préstamo bancario, se procede a calcular los valores a pagar por el mismo:

Tabla 10. Detalle del financiamiento para Flor de Liss - Daule

Descripción	Valores
Préstamo	\$ 205,539
Interés nominal Pymes	11.04%
Plazo años	5
Plazo meses	60
Pago anual	\$ 53,676
Pago mensual	\$ 4,473
Pago total (cap+int)	\$ 268,381
Pago intereses plazo 5 años	\$ 62,842

Elaborado por: Leslye García Carchi**Estimación del costo de capital**

Antes de la aplicación de la evaluación financiera, se debe conocer el costo que tendrá el capital que va a financiar las operaciones de Flor de Liss – Daule, para esto aplicaremos el modelo conocido como WACC (Weighted Average Cost of Capital) o costo promedio ponderado de capital por su significado en español. Se elige este modelo puesto que evalúa primero el costo de cada fuente de financiamiento y como resultado proporciona una ponderación de las mismas, en la tabla 11 se muestra lo indicado y a continuación se muestra el significado de cada variable:

Kc = Costo del capital

Ke = Costo del capital del inversionista

Kd = Costo del capital de deuda

Tabla 11. Estimación del costo de capital para Flor de Liss - Daule

Variable	Símbolo	Costo	Peso del financiamiento	Ponderación
Costo del inversionista	Ke	20.00%	50%	10.00%
Costo de la deuda	Kd	11.04%	50%	5.52%
Costo del capital	Kc	WACC		15.52%

Elaborado por: Leslye García Carchi

Evaluación financiera del Escenario 1

Tabla 12: Evaluación financiera del Escenario 1

Flujo de caja neto	-\$ 411.078	\$ 31.598	\$ 31.510	\$ 47.830	\$ 65.896	\$ 74.604
---------------------------	-------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

PERIODO DE RETORNO						
Valor actual		\$ 27.353	\$ 23.612	\$ 31.026	\$ 37.003	\$ 36.264
Valor actual acumulado		\$ 27.353	\$ 50.965	\$ 81.991	\$ 118.993	\$ 155.257
Inversión inicial						\$ 411.078
Observaciones:	En este escenario no se recupera la inversión en el plazo de 5 años					

TASA DE DESCUENTO	15,52%
VAN	-\$ 255.820
TIR	-12,76%

Elaborado por: Leslye García Carchi

Evaluación financiera del Escenario 2

Tabla 13: Evaluación financiera del Escenario 2

Flujo de caja neto	-\$ 411.078	\$ 97.897	\$ 106.819	\$ 133.048	\$ 162.002	\$ 194.247
---------------------------	-------------	-----------	------------	------------	------------	------------

PERIODO DE RETORNO						
Valor actual		\$ 84.745	\$ 80.045	\$ 86.305	\$ 90.969	\$ 94.421
Valor actual acumulado		\$ 84.745	\$ 164.790	\$ 251.095	\$ 342.064	\$ 436.485
Inversión inicial						\$ 411.078
Observaciones:	En este escenario se recupera la inversión en el periodo 5					

TASA DE DESCUENTO	15,52%
VAN	\$ 25.407
TIR	17,81%

Elaborado por: Leslye García Carchi

Evaluación financiera del Escenario 3

Tabla 14: Evaluación financiera del Escenario 3

Flujo de caja neto	-\$ 411.078	\$ 108.934	\$ 121.638	\$ 152.075	\$ 185.701	\$ 223.127
---------------------------	-------------	------------	------------	------------	------------	------------

PERIODO DE RETORNO						
Valor actual		\$ 94.299	\$ 91.150	\$ 98.647	\$ 104.277	\$ 108.459
Valor actual acumulado		\$ 94.299	\$ 185.448	\$ 284.096	\$ 388.372	\$ 496.831
Inversión inicial						\$ 411.078
Observaciones:	En este escenario se recupera la inversión en el periodo 5					

TASA DE DESCUENTO	15,52%
VAN	\$ 85.753
TIR	23,00%

Elaborado por: Leslye García Carchi

Resumen de la evaluación financiera

En la siguiente tabla 15 se resumen los resultados de la evaluación financiera aplicada a los tres escenarios que se plantearon para las operaciones de Flor de Liss – Daule:

Tabla 15. Resumen de evaluación financiera para Flor de Liss - Daule

Escenario	T/D	VAN	TIR	Retorno	Observaciones
Escenario 1	15.52%	-\$ 255,820	-12.76%	> 5 años	No factible
Escenario 2	15.52%	\$ 25,407	17.81%	5to año	Factible - Alta probabilidad
Escenario 3	15.52%	\$ 85,753	23.00%	5to año	Factible - Baja probabilidad

Elaborado por: Leslye García Carchi

Luego de la aplicación de herramientas de medición financiera, se destaca que los escenarios 2 y 3 son los que muestran el cumplimiento de las metas de evaluación, ya que presentan resultados positivos y el retorno de la inversión en el tiempo adecuado.

Es válido destacar que se determina que el cumplimiento de las metas de mercado establecidas en el escenario 2 (32% de mercado) puede ser más probable de cumplir a mediano plazo que las del escenario 3 (37% de mercado).

En las conclusiones y recomendaciones de la investigación se detallara más apreciaciones acerca de los resultados encontrados.

Indicadores de gestión del proyecto

Luego del análisis estratégico y la evaluación financiera bajo la cual se establece que se pueden alcanzar réditos monetarios positivos para los inversionistas, es necesaria la propuesta de indicadores de gestión que ayuden a controlar la evolución del negocio desde su implementación hasta su operación.

La tabla 70 muestra un resumen de los indicadores de gestión que se debe considerar, así como su forma de cálculo y su periodicidad:

Tabla 70. Indicadores de gestión para Flor de Liss - Daule

Indicador	Calculo	Frecuencia de medición	Fuente de información
- Utilización de recursos presupuestados	Recursos utilizados vs Recursos presupuestados	Mensual	Presupuestos
- Margen bruto	Utilidad bruta / Venta neta	Mensual	Estado de pérdidas y ganancias
- Rentabilidad neta sobre ventas	Utilidad neta / Venta neta	Mensual	Estado de pérdidas y ganancias
- Índice de ventas	Ventas actuales / Ventas periodo anterior	Mensual	Estado de pérdidas y ganancias
- Ticket promedio	Ventas totales / Número de clientes	Trimestral	Informe de mercadeo
- Índice de lealtad del cliente	Ind. Satisfacción x Ind. Repetición x Ind. Recomendación	Semestral	Encuestas de mercado

Elaborado por: Leslye García

Conclusiones

- El objetivo general de proponer un plan de negocios determino resultados positivos previos a la implementación, la factibilidad del mercado y el cumplimiento de objetivos financieros para los accionistas, proponiendo además estrategias empresariales para el alcance de todos los factores antes mencionados.
- Con la información recopilada de fuentes bibliográficas y estudios de mercado se estimó que existe un mercado que a nivel de población crece en promedio 6.7% anual y al trasladar ese mismo porcentaje de crecimiento hacia la demanda del mercado, tenemos que existe un potencial mínimo de 22% de eventos (230 en el primer año) que Flor de Liss – Daule podría captar.
- Con la propuesta de diferenciación de Flor de Liss en el nuevo mercado al ofrecer un servicio que no se brinda de manera completa por parte de los participantes actuales, se considera posible alcanzar al menos el 22% del mercado en el primer año, pero para los objetivos financieros y de mercado requeridos, esta participación debe ser mayor a ese porcentaje (entre 25% y 32% al menos) en el mediano plazo.
- Con las estrategias de negocio propuestas y el plan de mercadeo es posible alcanzar participación del mercado al menos del 30%, dentro de estos tres posibles escenarios:
Escenario 1 – 22% de mercado (246 eventos posibles en el primer año).
Escenario 2 – 32% de mercado (359 eventos posibles en el primer año).

Escenario 2 – 37% de mercado (416 eventos posibles en el primer año).

- En cuanto al análisis financiero, se establecieron tres escenarios de posibles ingresos, siendo rentables el escenario 2 (32% de participación) con un VAN de \$25.407 y una TIR de 17.81%, y el escenario 3 (37% de participación) con un VAN de \$85.753 y una TIR de 23.00%.
- Para los tres escenarios propuestos la inversión inicial se estimó en \$411.078, con un costo de capital de 15.52%, proveniente en 50% de inversión propia y 50% de crédito bancario.
- Se debe concluir que el escenario más factible a mediano plazo para Flor de Liss – Daule es el escenario 2 ya que si es posible llegar a un 32% de participación de mercado en los primeros años.
- La investigación realizada cumple con las estimaciones establecidas al inicio del proyecto y así mismo muestra que el negocio es posible bajo los parámetros determinados en términos de estrategias y participación de mercado.

BIBLIOGRAFIA

Alfredo Fernández Lorenzo. (2012). *Metodología para elaborar Planes de negocio*. Escuela de Organización Industrial. Madrid: Escuela de Organización Industrial.

Benavides Nieto, D. (2013). *www.dspace.udla.edu.ec*. Obtenido de <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/3410/1/UDLA-EC-TTM-2013-04%28S%29.pdf>

Calle Mejia, M. G., & Gomez Ullauri, M. (2009). *www.dspace.uazuay.edu.ec*. Obtenido de <http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/1684/1/07341.pdf>

Espindola Guzman, M. E., & Salazar Mera, O. F. (2011). *www.repositorio.pucesa.edu.ec*. Obtenido de www.repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/592

GAD de la Ilustre Municipalidad del cantón Daule. (2015). *Plan de Desarrollo y de Ordenamiento Territorial del Cantón Daule 2015-2025*. Daule.

Hernandez , R., Fernandez, C., & Baptista, M. (2014). Definición del alcance de la investigación que se realizará. En R. Hernandez, C. Fernandez, & M. Baptista, *Metodología de la investigación* (pág. 91). Mexico: McGraw Hill Education.

INEC. (Diciembre de 2011). *www.ecuadorencifras.gob.ec*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf

INEC. (5 de Enero de 2017). *www.ecuadorencifras.gob.ec*. Obtenido de www.ecuadorencifras.gob.ec/inflacion-diciembre-2016/

Kotler , P., & Armstrong, G. (2013). Estrategias de marketing impulsadas por el cliente. En P. Kotler, & G. Armstrong, *Fundamentos de marketing* (pág. 186). Mexico: Pearson education.

Manzano Alvarado, P. (2011). *www.dspace.uazuay.edu.ec*. Obtenido de www.dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/1838/1/08341.pdf

Sarmiento Sarmiento, K. V. (Diciembre de 2011). *www.dspace.uisrael.edu.ec*. Obtenido de <http://190.11.245.244/bitstream/47000/30/1/UISRAEL-EC-DIS-378.242-499.pdf>

www.doblezero.events. (2016). Obtenido de *www.doblezero.events/2016/08/2892/*

Yañez, D. R. (2012). *www.repositorio.ug.edu.ec*. Obtenido de *www.repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/3304*