



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

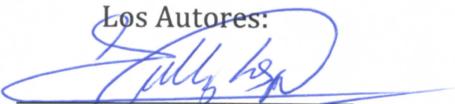
AUTORIZACIÓN

**YO, GLENDA SULANDA CRESPO ROCA, ANA MARIA GALINDO ÁLVAREZ, EVELYN
BETZABETH MONCAYO ROMERO, ANDRES XAVIER WITHER DELGADO**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución de la Tesis de Maestría titulada: "**UNA EMPRESA DE MUDANZAS -ESTABLECER UNA EMPRESA DE MUDANZAS PARA EL SECTOR MEDIO Y MEDIO ALTO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**", cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, **28** días del mes de **septiembre** del año **2012**

Los Autores:


Glenda Sulanda Crespo Roca


Ana Maria Galindo Alvarez


Evelyn Betzabeth Moncayo Romero


Andrés Xavier Wither Delgado



EMBA 2010-2012

TEMA:

***PLAN DE NEGOCIOS
UNA EMPRESA DE MUDANZAS***

Nombres:

**Glenda S. Crespo Roca
Ana María Galindo Alvarez
Evelyn B. Moncayo Romero
Andrés X. Wither Delgado**

Profesor:

Gabriel Rovayo Vera

Guayaquil, 29 de Mayo del 2012 |

Índice

	Pág.
1. Resumen Ejecutivo	3
2. Idea de Negocio	6
2.1 Generalidades	6
2.2 Misión, Visión, Valores y Credo Corporativo.	7
2.3 Producto	7
3. Industria	8
3.1 Clúster de la Industria	9
3.2 Evolución de la industria	11
3.3 Cambios Tecnológicos y Regulatorios	14
3.4 Análisis de Fuerzas de Porter	14
4. Mercado	15
4.1 Análisis de la Competencia	15
4.2 Clientes y Segmento	18
4.3 Necesidades del cliente objetivo	24
5. Plan de Marketing	25
5.1 Diferenciación de Producto	25
5.2 Precio	27
5.3 Canales y Fuerza de venta	27
5.4 Promoción	28
5.5 Plan de Venta	30
6. Operación	32
6.1 Proceso	32
6.2 Capacidades de Proceso	32
6.3 Materiales	33
6.4 Entrega de Servicio	34
7. RRHH	35
7.1 Organigrama	35
7.2 Perfiles claves	36
7.3 Pagos/Incentivos	36
7.4 Comites y asesores	37
8. Financiero	38
8.1 Estado de resultados	38
8.2 Flujo de Caja	40
8.3 Indicadores de resultados	41
9. Riesgos	44
9.1 Riesgos Visibles	44
9.2 Planes de Mitigación	45
10. Anexos	46

1. Resumen Ejecutivo

Se plantea crear la empresa “Canguro Moving & Plus, Servicio de Mudanza” para atender al sector Medio y Medio Alto en la ciudad de Guayaquil en la mudanza de casas y oficinas.

El objetivo es aprovechar la baja competencia formal en el sector de mudanzas (se identificaron 3 grandes competidores en el sector alto y 13 pequeñas empresas), el bajo reconocimiento de marcas (94% de los encuestados no conocen empresas de mudanzas formal) y el creciente mercado inmobiliario del país (8-9% de crecimiento en los últimos años). La diferenciación de la empresa radica en otorgar un servicio básico de traslado de menaje y la posibilidad de adicionar otros servicios relacionados a la mudanza de acuerdo al interés del cliente (Instalaciones eléctricas, instalaciones de muebles y repisas, limpieza, fumigación, embalaje de menaje y comunicación de cambio de domicilio).

El mercado nacional presenta un promedio de 28mil créditos otorgados en los últimos 5 años, de los cuales 5.500 son viviendas y 300 oficinas vendidas en la ciudad de Guayaquil. El 57% de ellas tiene valores entre \$ 50 y \$ 150 mil, mercado objetivo de la empresa.

El 70% de las personas encuestadas muestra interés en recibir el servicio de mudanzas y el 30% en recibir servicios adicionales a la mudanza, siendo las características más importantes del servicio las siguientes: Seguridad, Cuidado, Garantía, Puntualidad y Confianza.

El servicio básico establecido es la carga, transporte y descarga del menaje cumpliendo las características intangibles antes mencionadas y adicionando un seguro para el transporte del menaje.

El precio establecido, aceptado por el 40% de los encuestados, es de \$ 250 para el servicio básico mencionado en el párrafo anterior y de \$ 40 por los servicios adicionales de Limpieza, \$60 para el servicio de Instalación de Repisas y el servicio eléctrico (cada uno), \$ 180 por la fumigación, \$ 50 por las notificaciones de cambio de dirección y \$ 400 por el embalaje.

Los canales de venta establecidos son a través de promotores/construtores de proyectos inmobiliarios y de vendedores directos de la empresa. La empresa colocará un gran énfasis en la promoción hacia el cliente final buscando generar un reconocimiento de La empresa va a arrancar con 14 empleados, completará el primer año con 30 empleados buscando completar su plantilla de 65 al final de los 5 años, siendo los puestos claves la Gerencia General, la Jefatura de

Comercialización y la Jefatura de Operaciones, por necesitar rasgos específicos de experiencia para el desarrollo de la compañía.

Se requiere una inversión de \$200.000 (\$140mil de 4 camiones y \$ 60mil de capital de arranque para los 3 primeros meses) para atender un 11% del mercado objetivo en el primero año y un crecimiento al 26%, 34%, 35% y 36% en los siguientes años. Cada inversionista aportará con un camión y \$ 15.000 como capital de trabajo.

Esta inversión y nivel de venta llevará a la empresa a tener un retorno de inversión en 4 años, con un VAN al 10% de \$78.841 y una TIR de 20%, sin contemplar el valor de rescate de la compañía, ya que al evaluar el mismo si se decidiera vender el negocio en el 5 año de operación, aplicando la evaluación del último flujo de caja, tendríamos que a una tasa esperada del 10% arrojaría un VAN de \$ 1'446.056.

Se establecieron 3 escenarios de evaluación (Pesimista, Normal y Optimista).El rango de VAN estaría entre \$ 0 y \$ 178.851 con un escenario de ventas sobre el 15% de lo estimado y una TIR que va entre 10% y 29%.

El planteamiento de estos escenarios nos indica que la empresa como mínimo puede afrontar un descenso máximo del 15% sobre el pronóstico de sus ventas para que el proyecto permanezca factible.

El escenario sobre el 15% de las ventas no presenta inconvenientes de financiamiento ya que al mantener la política de iniciar con los 4 camiones como aporte de los inversionistas, el propio flujo de la empresa permite el crecimiento.

Los riesgos más importantes identificados en el proyecto y sus respectivos planes de acción son:



“Mudanza, ágil y segura”

Cuadro 1. Matriz de Riesgos

Area	Etapa	Riesgo	Probabilidad	Consecuencia	Impacto	Valor	Estrategia
Producto	Introducción	Sufrir problemas de seguridad.	3	Pérdida de imagen y credibilidad	5	15	Tener cobertura contra riesgos. Flota propia de vehículos. Adecuada selección de personal.
Producto	Crecimiento	Perder Diferenciación contra nuevos competidores.	4	Perder clientes y disminución de margen	4	16	Trabajo adecuado de marca. Enfoque en producto y comunicación del mercado objetivo. Buscar actualización de requerimientos de los clientes.
Mercado	Desarrollo/Introducción	Subestimar o Sobreestimar el mercado.	4	Fuertes desviaciones con el flujo financiero proyectado	5	20	Validar información de mercado con socios estratégicos (promotores/constructores)
Mercado	Crecimiento /Madurez	Que exista una burbuja inmobiliaria y caiga el mercado.	3	Disminución y posible pérdida del negocio	5	15	Incursionar en negocio de mudanza internacional
Finanzas	Desarrollo	Alta inversión inicial.	5	No tener capital semilla para arrancar el negocio	5	25	Buscar socio inversionista
Finanzas	Crecimiento	Cambios en condiciones de mercado y baja de precios.	3	Pérdida de margen y de clientes	5	15	Mantener un adecuado monitoreo de precios de mercado
Ejecución	Madurez	Dificultad en innovar el servicio	4	Perder mercado	5	20	Establecer métodos de innovación para creación de servicios adicionales

2. Idea de Negocio

2.1. Generalidades

La idea es establecer una empresa de mudanzas para el sector medio y medio alto en la ciudad de Guayaquil aprovechando el poco reconocimiento de marca de las empresas existentes, la existencia de un mercado mayormente informal y el crecimiento sostenido del sector inmobiliario.

Esta compañía se llamará “Canguro Moving& Plus, Servicio de Mudanza”, bajo el Slogan “Mudanza Ágil y Segura” con el siguiente Logo Corporativo.



Figura 1. Logo Corporativo.

El nombre se seleccionó por los siguientes objetivos:

- Asociar la compañía a un animal conocido por transportar en su vientre algo especial para él con el mayor cuidado posible.
- La palabra “Plus” se introduce para realzar la capacidad de la empresa de otorgar servicios adicionales a la mudanza y convertirla en integral para el cliente.
- El slogan buscar resaltar la seguridad y agilidad con la que la empresa desea responder al cliente.

2.2. Misión, Visión, Valores y Credo Corporativo.

La empresa nace con la siguiente cultura corporativa:

1. **Misión:** Ofrecer Servicios de Mudanzas y Complementarios a la misma al sector medio y medio alta de la ciudad de Guayaquil cuidando los bienes del cliente, buscando la creación de valor para la empresa y sus empleados, así como el beneficio de los accionistas.

2. **Visión**: Ser la primera opción en el pensamiento de los clientes cuando realicen un cambio de casa u oficina.
3. **Valores Corporativos**:
 - a. **Fe**: Firme creencia y confianza en las ideas de la empresa y sus colaboradores.
 - b. **Seguridad**: En el manejo de los bienes del cliente y en el respaldo a otorgar a los mismos.
 - c. **Solidez Financiera**: Cuidado permanente del desenvolvimiento económico de la empresa.
 - d. **Innovación**: Continua atención al mercado y los clientes y los cambios que puedan presentar en los mismos.
4. **Credo Corporativo**:
Su casa, su hogar, sus sueños...
Su oficina, su futuro, su provenir...

- ✓ **Nuestro Trabajo**: Prepararnos para servirlos, brindarles seguridad y confianza en sus traslados...
- ✓ **Nuestra Filosofía**: Fe, liderazgo y trabajo en equipo...
- ✓ **Nuestra Base**: Los que formamos parte de la empresa y creamos el servicio...
- ✓ **Nuestro Compromiso**: Transparencia e Integridad en nuestro actuar y nuestras finanzas...
- ✓ **Nuestro Futuro**: Seguir los hábitos de nuevos clientes y su entorno...

Ten en mente que este es un negocio de cariño, de cuidado y de protección...

2.3. Producto

El servicio principal de la empresa será la mudanza per se, para ser más específico la carga, transporte y descarga de los muebles, equipos y cajas, con especial énfasis en responsabilidad por la integridad física de los muebles y equipos del cliente.

La empresa también prestará servicios “PLUS” o extras que el cliente puede contratar si desea, haciendo un paquete de trabajo integral con la compañía. Estos servicios son: Embalaje del menaje, limpieza del nuevo lugar a habitar y del lugar que se deja, fumigación del nuevo lugar a habitar, instalación de muebles y repisas, instalación de equipos eléctricos, notificación a

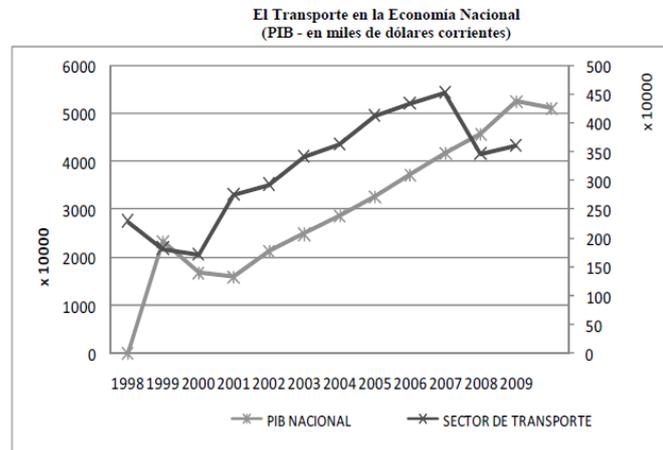
compañías de servicios básicos, bancos y otros sobre el cambio de domicilio del cliente.

3. Industria

3.1. Clúster de la Industria

La empresa se encuentra dentro de la industria de transporte de carga, pero como una subdivisión de la misma, ya que su rango de acción se delimita al movimiento de un tipo específico de carga en una situación particular.

Como marco de referencia podemos establecer la importancia del sector de transporte en general en el Ecuador versus el crecimiento del PIB, mostrando una tendencia similar hasta el año 2008 y luego una recuperación entre el 2008 y 2009.



Fuente: BCE/MITOP (2009)

Gráfico1: Tendencia de Ingresos de Transporte vs. Tendencia del Producto Interno Bruto del País. Fuente: Superintendencia de Compañías.

Como lo muestra el siguiente cuadro, el sector del Transporte tiene sus compañías centradas en las dos ciudades más importantes del país y entre sus divisiones la empresa pertenece al Sector de Manipulación de Carga, quedando entonces el sector de transporte de Mudanzas dentro del sector económico denominado como I6301, sin ser exclusivamente el único tipo de negocio dentro del mismo. Cabe resaltar que no existe una denominación o clasificación específica dentro de los estudios y clasificaciones del estado para las compañías de mudanzas.

PROVINCIA	# de CIAS Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones
PICHINCHA	2367
GUAYAS	1044
AZUAY	552
EL ORO	241
TUNGURAHUA	153
IMBABURA	149
COTOPAXI	139
MANABI	134
CAÑAR	107
SANTO DOMINGO	94
LOJA	75
GALAPAGOS	73
CHIMBORAZO	65
ORELLANA	52
CARCHI	49
ESMERALDAS	40
MORONA SANTIAGO	37
NAPO	29
SUCUMBIOS	28
ZAMORA CHINCHIPE	26
SANTA ELENA	25
PASTAZA	22
LOS RIOS	21
BOLIVAR	10

Elaboración: Dirección de Estudios Económicos Societarios .

I	TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES.
I6010	TRANSPORTE POR VIA FERREA.
I6021	OTROS TIPOS DE TRANSPORTE REGULAR DE PASAJEROS POR VIA TERRESTRE.
I6022	OTROS TIPOS DE TRANSPORTE NO REGULAR DE PASAJEROS POR VIA TERRESTRE.
I6023	TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA.
I6030	TRANSPORTE POR TUBERIAS.
I6110	TRANSPORTE MARITIMO Y DE CABOTAJE.
I6120	TRANSPORTE POR VIAS DE NAVEGACION INTERIORES.
I6210	TRANSPORTE REGULAR POR VIA AEREA.
I6220	TRANSPORTE NO REGULAR POR VIA AEREA.
I6301	MANIPULACION DE CARGA.
I6302	ALMACENAMIENTO Y DEPOSITO.
I6303	OTRAS ACTIVIDADES DE TRANSPORTE COMPLEMENTARIAS.
I6304	ACTIVIDADES DE AGENCIAS DE VIAJES, ORGANIZADORES DE EXCURSIONES Y GUIAS TURISTICOS.
I6309	ACTIVIDADES DE OTRAS AGENCIAS DE TRANSPORTE.
I6411	ACTIVIDADES POSTALES NACIONALES.
I6412	ACTIVIDADES DE CORREO DISTINTAS DE LAS ACTIVIDADES POSTALES NACIONALES.
I6420	TELECOMUNICACIONES.



Tabla1: Distribución de Compañías en el Sector de Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones.

Fuente: Superintendencia de Compañías.

Si realizamos un análisis de Diamante de Competitividad para el sector de Mudanzas encontramos el siguiente gráfico:

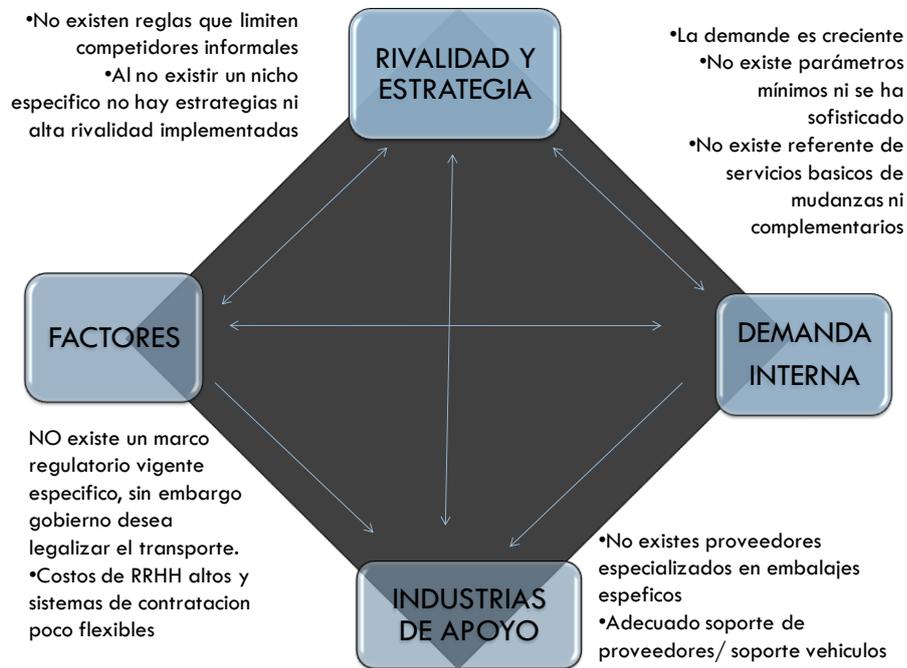


Figura 2. Diamante de Porter sobre el Sector de Mudanzas.

De acuerdo a lo que describe en este gráfico podemos mencionar:

1. Rivalidad y Estrategia:

- i. De acuerdo a la investigación de la competencia que se muestra en el primer punto del siguiente capítulo se evidencia la existencia de empresas en el sector de mudanzas, siendo la más desarrollada de ellas la mudanza internacional.
- ii. De acuerdo a la información recopilada en las encuestas y a entrevistas con potenciales clientes, el 100% de las personas reconoce un servicio informal en la Mudanza, en otras palabras el pago por horas a hombres para el movimiento de muebles y equipos y/o el alquiler de un flete donde se trasladen los mismos.
- iii. Al ser el mercado común atendido por un sector informal, las barreras de entrada son prácticamente inexistentes.

2. Demanda Interna:

- i. De acuerdo a la investigación sobre el mercado inmobiliario que se presenta en el segundo punto del siguiente capítulo es evidente en crecimiento del mercado inmobiliario en el país y con él la necesidad de realizar una mudanza de manera formal o informal.

- ii. El 94% de los clientes encuestados no conoce una empresa formal de mudanza, el único referente existente es la mudanza informal que consiste en contratar una camioneta o camión con un par de personas que realicen el movimiento de los bienes y equipos.

3. Factores:

- i. Como lo muestra la Figura 3, la Superintendencia de Compañías no tiene una clasificación específica para este servicio, por lo que no hemos podido encontrar un marco regulatorio vigente en el país. Información corroborada con dos abogados empresariales.
- ii. Por las características del servicio, el negocio maneja un alto 58% de su estructura de costos como fija, de éstos un 25% aproximadamente representa el costo de personal. Las nuevas leyes laborales implementadas en el 2008 contemplan todas las restricciones que podrían otorgar flexibilidad en el costo del personal.

4. Industrias de Apoyo:

- i. De la investigación realizada en web y con entrevistas a empresas relacionadas con el servicio no se ha podido identificar proveedores específicos para temas de mudanza o embalaje.
- ii. El país tiene una estructura desarrollada de proveedores para venta y mantenimiento de vehículos de carga.
- iii. En el país ya existen empresas que otorgan servicios básicos para el hogar como GEA y Dr. House en quienes podemos encontrar asociación o competencia para ciertos servicios Suplementarios que ofrecemos.

3.2. Evolución de la industria

Es posible analizar la evolución del sector de mudanzas por medio de dos enfoques:

1. Comportamiento del sector específico al cual atiende, es decir, se asume que la oferta y tamaño del sector de mudanzas es proporcional e igual al crecimiento y tamaño del sector al cual atiende (construcción y entrega de casas nuevas).
2. Por medio del análisis de los indicadores financieros calculados por las entidades de control para el sector económico en el cual se ha “etiquetado” a las compañías de mudanzas.

Dado que más adelante se analiza en mayor detalle el sector inmobiliario así como la oferta en Guayaquil, a continuación se muestran los datos claves financieros del sector:

	PROMEDIO	MÁXIMO	MÍNIMO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	PROMEDIO	MÁXIMO	MÍNIMO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	PROMEDIO	MÁXIMO	MÍNIMO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	PROMEDIO	MÁXIMO	MÍNIMO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
	ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO				ROTACION DE CARTERA				PERIODO MEDIO DE COBRANZA				MARGEN BRUTO			
2009	0.5271	2.2228	-1.9396	1.2337	18.7980	207.8805	-0.6265	31.0066	42.8748	303.0844	-0.7351	59.3233	0.6963	1.8286	-1.8015	1.3665
2008	0.521	2.2586	-1.9613	1.2586	18.5437	92.3584	-0.93	20.9385	47.3113	442.6638	-0.6385	75.0943	0.6207	1.8792	-3.7967	1.4314
2007	0.4856	2.2041	-1.6282	1.2844	21.8605	235.2217	-0.4500	49.5747	91.4061	595.9072	-0.6513	141.3353	0.9156	1.3679	-3.7598	1.2294
2006	0.4757	2.2505	-1.6269	1.2893	16.0373	205.8158	-0.5111	32.3762	76.3057	795.7464	-0.5344	143.7780	0.9070	1.3999	-3.7229	1.2326
	APALANCAMIENTO				ROTACION DEL ACTIVO FIJO				IMPACTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS				MARGEN OPERACIONAL			
2009	2.7039	9.4060	-0.1199	2.3859	41.2806	518.6957	-0.4374	95.3825	0.6171	2.0377	-1.7072	1.3562				
2008	2.8768	11.2983	-0.0772	2.7144	94.8754	667.6983	-0.559	170.7122	0.5678	2.1406	-1.4752	1.3758	0.0477	3.5829	-6.0692	1.1583
2007	2.8836	9.8151	0.0611	2.9503	56.6186	423.7773	-0.5555	102.9276	0.9685	14.3215	-0.9870	1.9039	-0.0600	1.9933	-13.5404	1.8639
2006	2.8590	10.5419	0.0538	2.9524	77.8966	1,255.4196	-0.3662	213.7300	0.9194	10.9089	-1.6704	1.5209	-0.0125	1.7151	-10.6538	1.4551
	APALANCAMIENTO FINANCIERO				ROTACION DE VENTAS				RENTABILIDAD NETA DEL ACTIVO				MARGEN NETO			
2009	2.1993	9.1447	-0.9401	2.0736	34.3825	-0.8851	5.7361		0.2083	8.8985	-0.6045	1.3426	0.0662	3.6908	-1.0224	1.0648
2008	2.561	11.6658	-0.7926	2.6238	28.6358	-0.9558	6.5762		0.1668	3.2739	-5.0135	1.1887	0.0628	5.9158	-0.7839	1.0802
2007	1.1806	9.5904	-0.9832	2.1885	35.5755	-0.7735	7.5747		0.1777	4.5767	-1.3449	1.1640	0.0936	9.2498	-0.7549	1.2897
2006	2.4360	9.1335	-1.1505	2.7536	50.4719	-0.7012	7.6757		0.2049	6.6808	-0.8186	1.2492	0.0580	4.7535	-0.7487	1.0775

Tabla2. :Indicadores Económicos de la Industria de Manipulación de Carga. Fuente: Superintendencia de Compañías.

De este gráfico podemos establecer los siguientes parámetros como modelo a seguir en la empresa:

1. El ratio de Endeudamiento de la empresa debe ser menor o igual a 0.47.
2. La rotación de la cartera debe ser mayor o igual a 16.
3. Los días de cobranzas deben ser como máximo 76.
4. El margen bruto debe ser superior a igual a 0.90
5. El apalancamiento debe ser menor o igual a 2.8
6. La Rotación de Activos Fijos debe ser superior o igual a 77.89
7. La rentabilidad del negocio debe ser igual o mayor a un 20%.
8. El margen neto debe ser mayor o igual a 6.8%

3.3. Cambios Tecnológicos y Regulatorios

El sector de mudanza, como ya fue mencionado en el primer punto de este capítulo no es un sector altamente desarrollado, por lo que no presenta una tecnología específica a su servicio en el país. Los avances tecnológicos que se pueden aplicar a esta industria en forma más cercana son:

1. Aplicación de sistemas GPS para ubicación de los vehículos y rutas de origen y destino.
2. Sistemas SAP o ERP para manejo de materiales y programación de producción.
3. Sistemas de Optimización de Ubicación de Bultos dentro del camión.

De las entrevistas realizadas a personas que han trabajado dentro de este sector no se ha evidenciado ninguna tecnología particular que se aplique al giro del negocio en sí.

Por otro lado, como no existe una regulación específica en esta industria, el único cambio regulatorio que se podría esperar es la propia creación de una regulación.

3.4. Análisis de Fuerzas de Porter

La siguiente tabla muestra los factores que afectan a la empresa según las fuerzas de Porter. Sobre lo identificado podemos mencionar lo siguiente:

1. Existen oportunidades en:
 - i. Baja competencia formal, son pocas empresas formales.
 - ii. Baja promoción del servicio, sólo anuncio en Guía Telefónica.
 - iii. Alta rivalidad informal.
 - iv. Prestar un servicio formal a un precio módico.
2. Existen debilidades en:
 - i. Poco poder de negociación con Proveedores, ya que no se compra materia prima, sino insumos, y estos son usados por otras industrias en mayores cantidades.

- ii. Poco poder de negociación con los Clientes, ya que tiene la facilidad de buscar el mercado informal.
- 3. Existen amenazas en:
 - i. Otras empresas de sectores similares se fijan en la posibilidad de prestar este servicio, como Servientrega, DHL, Tramaco Express, cuyo fin de negocio es el Delivery, tienen todos los insumos necesarios para realizar la mudanza.

Fuerza de Porter	Causales que pongan presión sobre el beneficio de la empresa
Intensidad de la competencia	<ul style="list-style-type: none"> · Mucho pequeños jugadores informales · Producto no diferenciado · No existe lealtad de marca, uso esporadico · grandes companias de transporte, que esporadicamente incursionan en este mercado
Poder de negociación de los proveedores	<ul style="list-style-type: none"> · Muchos proveedores de los implementos requeridos · Los clientes son fragmentados
Poder de negociación de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> · Cambiar a otro proveedor es simple · Los clientes son fragmentados · El producto no es percibido como diferenciado · Los clientes pueden transportar y cargar ellos mismos
Riesgo de nuevos entrantes	<ul style="list-style-type: none"> · Ante el crecimiento de la demanda nuevos proveedores informales aparecen · Si el esquema de negocios es exitoso es posible que companias como Servientrega u otras quieran entrar a competir
Riesgo de sustitutos	<ul style="list-style-type: none"> · Precios mas bajos en el proceso

Tabla 3. Análisis de las Fuerzas de Porter.

4. Mercado

4.1. Análisis de la Competencia

De acuerdo a investigación en web, guía telefónica y nombres otorgados en las encuestas a potenciales clientes, el siguiente cuadro muestra las empresas que dentro de Guayaquil pueden ser clasificadas como Competencia:

GRUPO	Experiencia	NOMBRE	SEGMENTO	CERTIFICACIONES Y MEMBRESÍAS	INTERNACIONAL	SERVICIOS AD.
3	40 años	GLOBAL TRANSPORT ECUADOR S.A	INTERNACIONAL Y LOCAL	* International Air Transport	SI	SI
3	50 años	INTERNATIONAL SHIPPING & STORAGE	INTERNACIONAL Y LOCAL	*AMSA * FIDI Global Alliance * LACMA	SI	SI
1	N/A	INTERMUDANZAS ECUADOR	MUDANZAS LOCAL Y NACIONAL	NO	SI	NO
1	N/A	CAZAR MUDANZAS	MUDANZAS LOCAL Y NACIONAL	NO	NO	NO
2	N/A	COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADOS	FLETES Y MUDANZAS	NO	NO	NO
2	N/A	COMPAÑÍA TRANSCONDUCTINT S.A.	FLETES Y MUDANZAS	NO	NO	NO
2	N/A	TRANSRIVERA (Belisario Rivera)	FLETES Y MUDANZAS	NO	NO	NO
2	N/A	Orlando Jaramillo	FLETES Y MUDANZAS	NO	NO	NO
1	N/A	MUDANZAS & FLETES "ALONSO SEBASTIAN"	MUDANZAS LOCAL Y NACIONAL	NO	NO	NO
1	N/A	MUDANZAS AGUILAR	MUDANZAS LOCAL Y NACIONAL	NO	NO	NO
1	N/A	ANDREA HERNANDEZ Y/O GABRIEL TRIVIÑO	MUDANZAS LOCAL Y NACIONAL	NO	NO	NO
1	N/A	SERTRANSMUKA	MUDANZAS LOCAL Y NACIONAL	NO	NO	NO
1	N/A	MUDANZAS Y FLETES	MUDANZAS LOCAL Y NACIONAL	NO	NO	NO
3	N/A	MEX PACK	INTERNACIONAL Y LOCAL	Aseguradora Wells Fargo, Pac Global	SI	NO
1	N/A	MUÑOZTRANSPORTE	MUDANZAS LOCAL Y NACIONAL	NO	NO	NO
2	N/A	MUDANZAS IGLESIAS	MUDANZAS LOCAL Y NACIONAL	NO	NO	NO
1	N/A	HERNANDEZ PACKING	MUDANZAS LOCAL Y NACIONAL	NO	NO	NO
1	N/A	FLETES U MUDANZAS ALONSO	MUDANZAS LOCAL Y NACIONAL	NO	NO	NO
1	N/A	MUDANZAS Y EMBALAJES	MUDANZAS LOCAL Y NACIONAL	NO	NO	NO

Tabla 4. : Listado de Competidores y sus características.

De este listado claramente se pueden observar 3 grupos de influencia que comparten características en el producto que ofrecen:

1. Compañías de **Mudanzas Internacionales**:
 - i. Negocio: El traslado internacional de menaje de casa.
 - ii. Servicios Adicionales: Embalaje y reubicación de la carga, servicio completo de internación de la carga y demás.
 - iii. Promoción: Por medio de páginas amarillas, la web y correos directo.
 - iv. Otros: El servicio de mudanzas locales es una opción para cubrir costos fijos en horas no ocupadas.
2. Compañías de **Mudanzas Locales y Nacionales**:
 - i. Negocio: Transporte de bienes y enseres.
 - ii. Servicios Adicionales: No poseen, y su radio de cobertura es local.
 - iii. Promoción: Por medio de la guía telefónica.
 - iv. Otros: Ofrecen servicios de transporte de carga como complemento a su operación.
3. Compañías de **Fletes y Mudanzas**:
 - i. Negocio: Transporte de carga (industrial o comercial).
 - ii. Servicios Adicionales: No prestan en relación con el sector de mudanzas, su radio de cobertura es local y nacional.
 - iii. Promoción: Por medio de la guía telefónica y eventuales anuncios en prensa.
 - iv. Otros: El servicio de mudanzas es un complemento (cubrir días libres) a su operación principal.

Adicionalmente existe un 4to grupo que no aparece en el listado ya que no existen compañías con nombres específicos:

4. **Informales:**

- i. Negocio: Dueños de Camiones y/o Camionetas. Su principal negocio es el transporte de carga liviana “fletes” dentro de la ciudad.
- ii. Servicios Adicionales: no poseen y su rango de cobertura es local.
- iii. Promoción: A través de clasificados o presentándose en zonas específicas (zona rosa en el centro de la ciudad).

De acuerdo a la información de estos 4 grupos podemos concluir:

1. Existe competencia en el mercado de Mudanzas, mayormente informal.
2. Las compañías formales que prestan el servicio se promocionan por la guía telefónica y de acuerdo a las encuestas un 94% no reconoce ningún nombre o marca.
3. Sólo el sector de mudanza internacional tiene servicios adicionales como valor agregado.

Para determinar una diferenciación con la competencia, el siguiente gráfico muestra la relación Tipo de Servicio-Precio, ubicando a los diferentes segmentos de los clientes y los 4 segmentos mencionados de la competencia y el punto en el mapa donde se ubicará la empresa.

Aunque la empresa pertenece al grupo de Compañías de Mudanzas, la empresa necesita prestar Servicios Adicionales como medio de diferenciación de este grupo con la opción de cobrar un precio mayor (Rango superior a \$ 200 ya aceptado por el 56% de los encuestados).

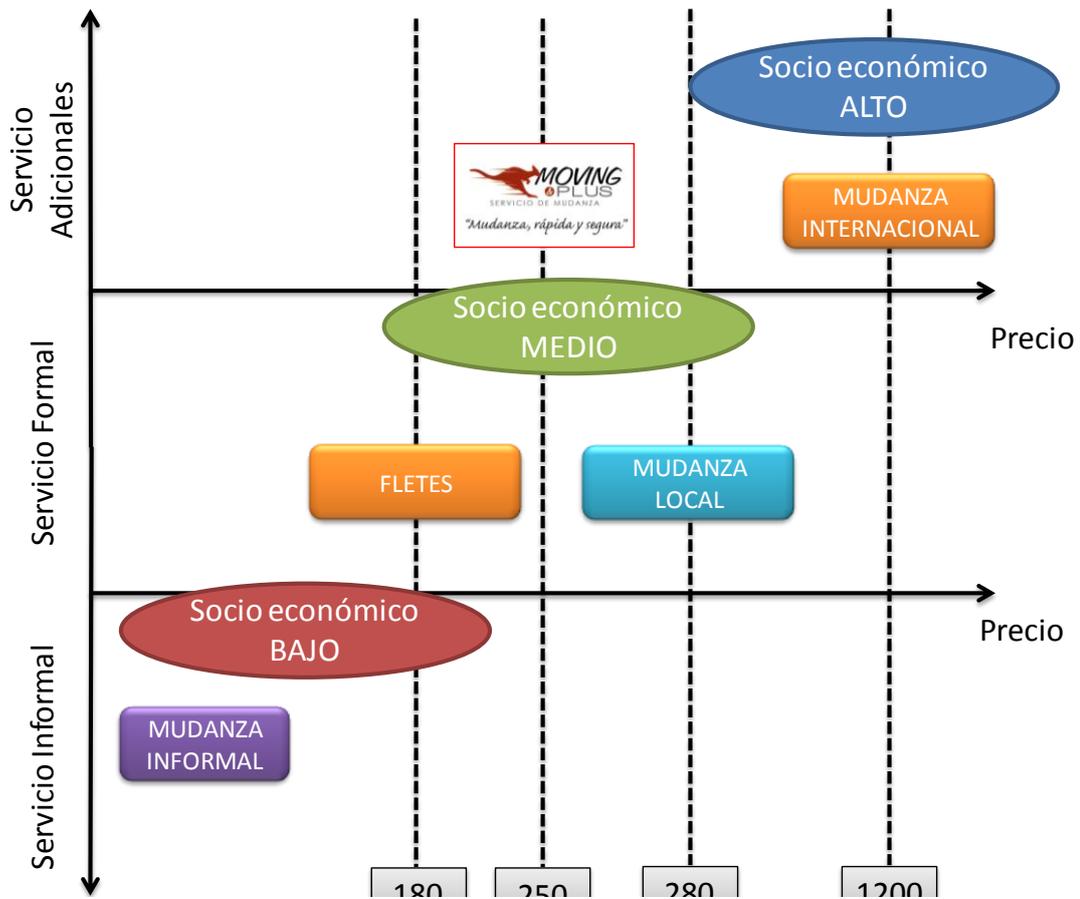


Figura 3. Mapa de Posicionamiento del Mercado de Mudanzas en Guayaquil.

Este gráfico muestra la ubicación del Sector de Clientes (Socio económico Bajo, Medio y Alto) y el grupo de compañías que actualmente responde a sus necesidades (Mudanza Informal, Formal e Internacional). Adicionalmente se coloca el nivel de precio al que responde cada compañía y sector. En él la empresa se ubicará en el Tipo de Servicio Formal con Servicios Adicionales pero apuntando más a un nivel Socio económico Medio y Medio Alto.

En el Anexo A se puede observar información de competencia investigada.

4.2. Clientes y Segmento

Se considera que los siguientes factores influyen en la segmentación del producto:

1. **Tipo de Mudanzas.** Operativamente tiene implicaciones diferentes una mudanza local que una interprovincial o internacional.

2. **Tipo de Bien Inmueble.** Las características de los bienes inmuebles varían si es para uso personal, laboral o industrial. De acuerdo a esto se dividen en casas, oficinas y galpones industriales.
3. **Nivel socio económico.** El tipo de bienes y la predisposición a pagar por un servicio están estrechamente relacionados a los niveles de ingreso económico.

En base a estos factores la estructura de segmentación sería la siguiente:



Figura 4. Distribución de las Variables de Segmentación.

El segmento de mercado escogido por la empresa es:

1. Tipo de Mudanzas Locales, ya que preferimos iniciar y solidificar la operación básica del negocio.
2. Tipo de Bien Inmueble, sector Residencial y Empresarial, ya que la empresa se especializará en el movimiento de menaje, más no de maquinaria industrial.
3. Sector Socioeconómico, para el caso del sector Residencial será el sector medio y medio alto, ya que deseamos que sea un servicio asequible al mercado común. Y para el caso del Sector Empresarial, a la pequeña y mediana empresa, ya que son los sectores con mayor oferta de mercado en bienes inmuebles.

Para poder cuantificar el mercado de los segmentos escogidos asociaremos información de la oferta del mercado inmobiliario del país y de la ciudad de Guayaquil ya que no disponemos de estadísticas específicas de mudanzas.

Como mercado general de acuerdo a un estudio de la empresa Markstrat del 2011 en los últimos 4 años los créditos hipotecarios tiene un promedio de 28.193 créditos concedidos con un crecimiento del 3.9%, 8.1% y 9.6% en los años 2009, 2010 y 2011 respectivamente, como se puede apreciar en el siguiente gráfico.

Número de Créditos Hipotecarios Colocados entre los Años 2007 – 2011 a Nivel Nacional

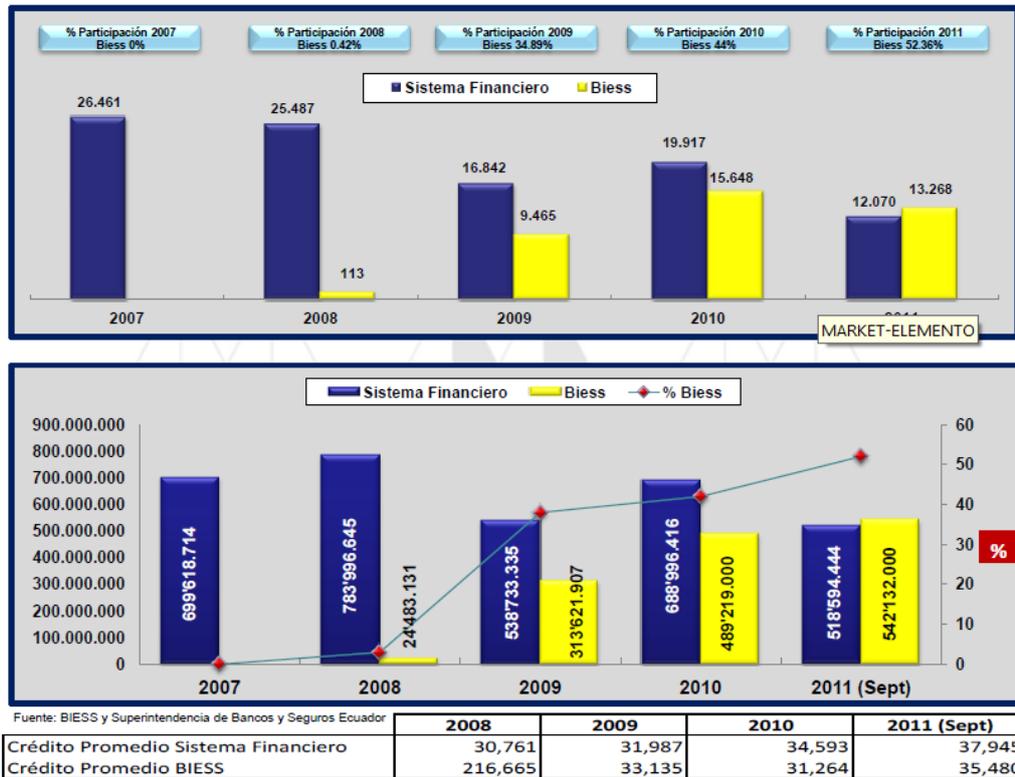


Gráfico 2. Histórico de Créditos Hipotecarios en Ecuador. Fuente: Informe 2011Markstrat del Mercado Inmobiliario.

Dentro de la ciudad de Guayaquil reportajes del 2011 en los principales periódicos del país que se pueden ver en el Anexo B muestran el crecimiento del sector inmobiliario al cuantificar la necesidad de la ciudad en 80mil viviendas al año y demostrando que los puntos de mayor crecimiento de la ciudad se encuentran en la Vía Samborondón, Vía Daule, Vía a la Costa y Vía Terminal Terrestre-Pascuales. El siguiente cuadro muestra los sectores donde se concentra el desarrollo de viviendas nuevas en la ciudad.

Número Proyectos (Casas – Departamentos) Vivienda en Conjunto Oferta Actual

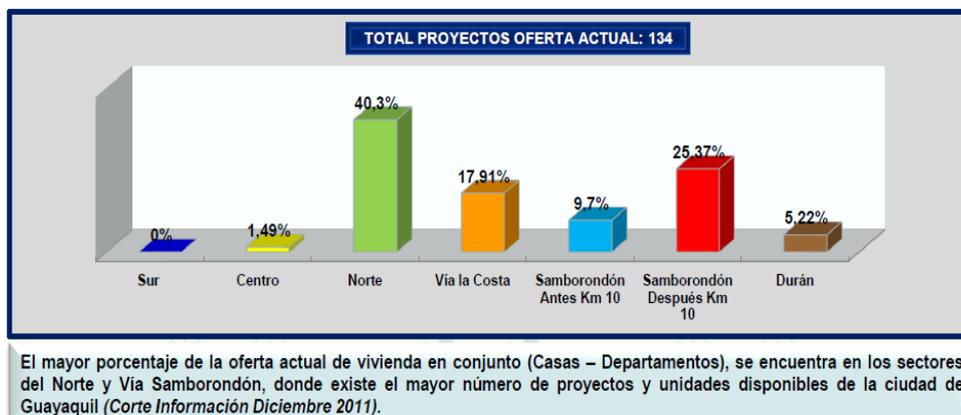


Gráfico 3. Distribución de sector con crecimiento inmobiliario en el País.

Fuente: Informe 2011Markstrat del Mercado Inmobiliario.

Para exponer el tema en cifras concretas, según un estudio de la consultora MasketWatch, en el año 2011 se desarrollaban ya 134 proyectos inmobiliarios en la ciudad de Guayaquil y su zona de influencia, 40.3% en la propia ciudad de Guayaquil al norte, 25.37% en la vía a Samborondón después del kilómetro 10 y 17.91% la vía a la costa. El 16,42% restante se ubica en Samborondón antes del kilómetro 10, Durán y el centro.

De acuerdo a información de IEFIVI (Instituto Ecuatoriano para el Financiamiento de la Vivienda) del 2010, la oferta en Guayaquil se encuentra en más de 12mil casas disponibles de compra al año con una venta promedio de 5.500 casas.

	2008	2009	% Variación	2010
Unidades disponibles (Stock Inicial)	13428	13866	3.3%	12371
Unidades Nuevas	6025	5575	-7.5%	
<i>Total Unidades Oferta</i>	<i>19453</i>	<i>19441</i>	<i>-0.1%</i>	
Unidades Vendidas	5415	6245	15.3%	
Unidades Vendidas por Mes	451	520	15.3%	
% Absorción	28%	32%		
% Crecimiento	45%	40%		

Cuadro 2. Histórico de Ventas en 2008 y 2009.

Fuente: Informe 2010 del Instituto Ecuatoriano de Financiamiento para Vivienda.

Este mismo estudio muestra además la distribución de los precios de las viviendas disponibles en el siguiente cuadro, lo que nos permite observar que los sectores de mayor crecimiento son el Socioeconómico Bajo (de \$ 50mil hacia abajo) y Medio, Medio-Alto (\$ 50mil a \$ 150mil) con un 39% y 57% respectivamente.

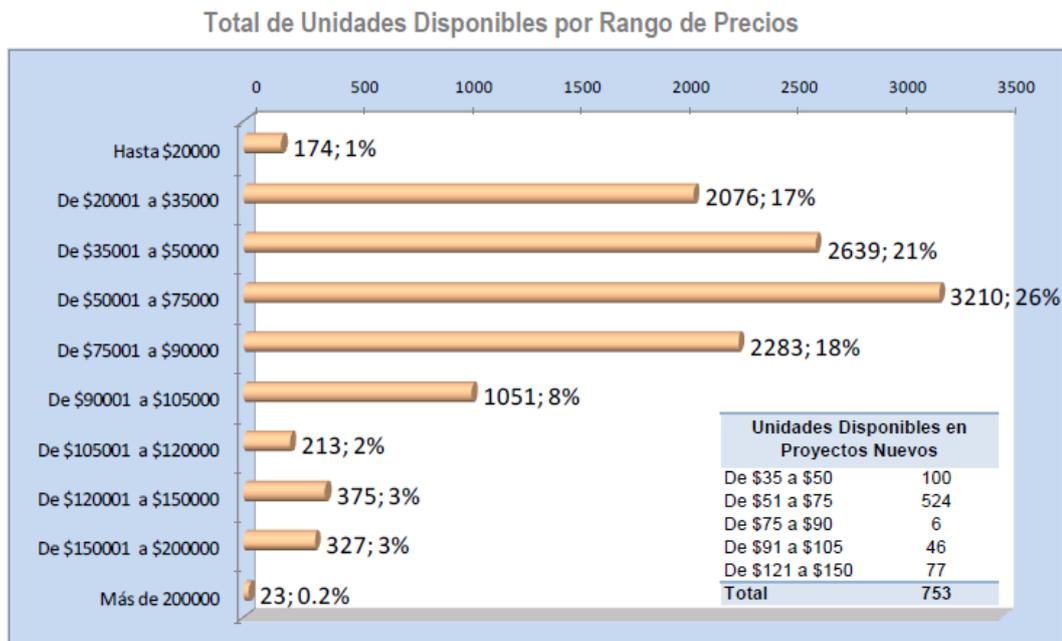


Gráfico 4. Distribución de Unidades Vendidas por Precio.
Fuente: Informe 2010 del Instituto Ecuatoriano de Financiamiento para Vivienda.

Esta información nos permite inferir que el segmento escogido por el lado residencial tendría un mercado potencial de 3.135 clientes.

Por otro lado para el Sector Empresarial (Oficinas), según información de la empresa Remarks (Real State/Market & Sales), en los últimos 3 años se ha presentado un gran crecimiento de la cantidad de m2 disponibles para empresas impulsados principalmente por las construcciones de Ciudad Colón, Ciudad del Sol y Ciudad del Río.

Los ejes de desarrollo de bienes inmuebles para oficinas se encuentran en 4 sectores de la ciudad, La Kennedy, el Centro, Urdesa-Ceibos y La Puntilla-Samborondón con el % de composición por m”.



Composición (%) en m2 por CBD

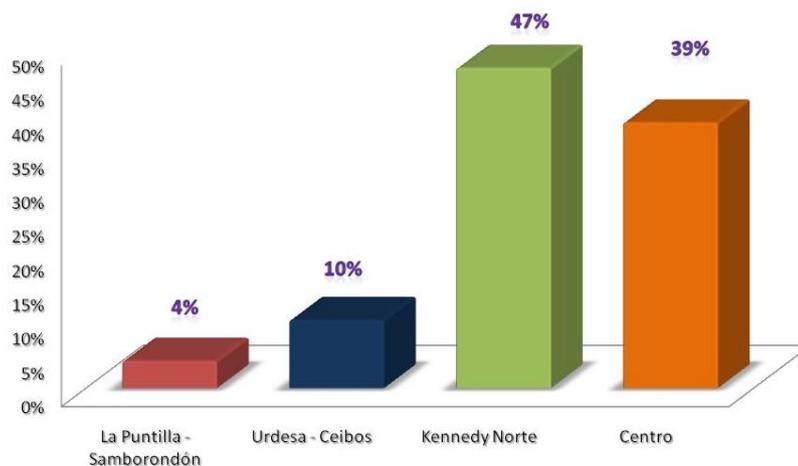


Gráfico 5. Distribución en porcentaje de m2 disponibles para oficinas en la Ciudad de Guayaquil por Sectores.

Fuente: Informe 2011 de la agencia Markstrat de la tendencia del mercado inmobiliario de oficinas.

Este mismo estudio muestra que para el año 2012 existen disponibles en forma inmediata en la ciudad cerca de 1.000 oficinas pequeñas (400 m2), centradas mayormente en la zona de Urdesa-Ceibos.

Los últimos proyectos entregados en la ciudad en el sector de oficinas están ubicados en la Ciudad del Sol y Ciudad Colón con un total aproximado de 300 espacios.

Ambos segmentos de mercado nos darían un potencial de clientes a abarcar de 3.135 casas y 300 oficinas al año, todo esto del segmento de nuevos espacios. Para determinar el mercado potencial total asumiremos que el 50% de los lugares nuevos habitados generarán espacios libres usados a ser potencialmente habitados, quedando con un total de 5.150 espacios en el segmento escogido.

Basado en la información histórica de créditos hipotecarios del país y al promedio de ventas en los años 2008 y 2009, en el siguiente cuadro se muestra la proyección de ventas de la empresa y el correspondiente porcentaje de mercado a abarcar.

AÑO	NACIONAL	LOCAL	TASA	MERCADO OBJETIVO	% A ABARCAR
2007	26.461	---	---	---	---
2008	25.598	6.025	---	---	---
2009	26.307	5.575	---	---	---
2010	35.565	7.537	35%	---	---
2011	25.338	5.370	-29%	---	---
2012	30.171	6.394	19%	---	---
2013	30.943	6.557	3%	734	11%
2014	31.715	6.721	2%	1.725	26%
2015	32.487	6.885	2%	2.369	34%
2016	33.259	7.048	2%	2.488	35%
2017	34.031	7.212	2%	2.613	36%
2018	34.803	7.376	2%		
2019	35.575	7.539	2%		
2020	36.347	7.703	2%		
2021	37.120	7.866	2%		

Tabla 5. Proyección de Créditos Hipotecarios en el País, Proyección de Venta de Casas en Guayaquil y Proyección de Ventas de la Empresa.

4.3. Necesidades del cliente objetivo

Para determinar las necesidades que la empresa debe cubrir se corrió una encuesta que puede observarse en el Anexo C a personas de sector socioeconómico medio y medio alto. Las encuestas fueron realizadas mayormente a estudiantes de Maestría en 3 universidades grandes de la ciudad y a personas de mandos medios 6 empresas de la Guayaquil.

El 69% de la muestra son personas que tiene una familia bajo estados de casado, divorciado y unión libre, el resto son solteros. El 46% son hombres y el 54% mujeres. Las edades van entre 23 y 65 años, concentrando el 66% entre los 28 y 38 años.

Sobre la información de producto se concluye que el 94% de los clientes no han utilizado un servicio de mudanza cuando se han cambiado, un 70% expresan que en su próxima mudanza están dispuestos a usar el servicio de una compañía de mudanzas, y el 78% de ellos prefiere que sea formal. En global el 70%, del 100% de los encuestados expresa su desea de usar el servicio formal de una empresa de mudanza en su próximo cambio, lo hayan o no usado antes.

El 40% de los clientes que están interesados en el servicio están dispuestos a pagar entre \$ 200 y \$ 500 y el 38% menos de \$ 200.

Sobre el contenido del servicio, las 5 características más mencionadas por los clientes para ser contempladas dentro del servicio son: Seguridad, Cuidado, Garantía, Puntualidad y Confianza.

El 79% de los encuestas expresan estar dispuestas a pagar un adicional por seguridad y los servicios adicionales en su mudanza, pero sólo el 30% de los encuestados presenta interés directo a contratar servicios adicionales.

Por otro lado el 94% de los encuestas no conoce una empresa que un servicio de mudanza formal, lo que refleja un bajo conocimiento de las marcas de la competencia.

Por lo antes expuesto la empresa tiene una apertura para prestar su servicio con énfasis en las 5 características mencionadas y debe aprovechar la oportunidad del poco conocimiento de marcas en este mercado.

En el Anexo D se pueden observar los resultados completos de la encuesta.

5. Plan de Marketing

5.1. Diferenciación de Producto

La compañía de “Canguro Moving& Plus, Servicio de Mudanza” ofrecerá servicio de mudanzas y servicios complementarios a la misma para el sector residencial y ejecutivo de la ciudad de Guayaquil. En un principio el movimiento del menaje será local (dentro de la misma ciudad).

El servicio a prestar deberá cumplir estrictamente las siguientes características intangibles:

- a) **Cuidado**: Los bienes a transportar serán tratados con extremo cuidado con el compromiso inefable de que lleguen a su destino en perfectas condiciones.
- b) **Seguridad**: El menaje que se traslade de un punto a otro estará cubierto por un Seguro que vele por la integridad total y parcial del bien transportado.
- c) **Puntualidad**: El servicio se realizará a la hora y día acordado con el cliente en respeto del valor de su tiempo.

- d) **Pulcritud y Limpieza**: El personal que manipulará los bienes a transportar exhibirá en su aspecto personal y en sus procedimientos profesionalismo, orden y limpieza.

Por otro lado, el desarrollo específico del servicio puede tener todas o una de las siguientes etapas:

- a) **Servicio de Mudanza** (servicio principal y estándar): Consiste en la carga y el traslado del menaje de casa (muebles, electrodomésticos y demás) desde un sector de la ciudad hacia otro.

Si este servicio es adquirido en forma individual, la empresa deberá construir un registro de las cajas que serán transportadas, codificándolas para su mejor ubicación y solicitando una firma de autorización del transporte del mismo.

- b) **Servicio de Desempacar**: Considera la ubicación de los muebles y equipos eléctricos grandes, así como la ubicación de cajas en los diferentes sectores del hogar donde pertenece.

En forma adicional la empresa puede proveer los siguientes Servicios Complementarios:

- a) **Servicio de Embalaje**: Este servicio es previo a la mudanza, y consiste en otorgar las cajas codificadas de la empresa al cliente para que realice el empaque del menaje y proceder con el embalaje de los muebles y equipos del hogar, separando e identificando en el mismo a los diferentes sectores del mismo (dormitorios, cocina, sala, etc.).

Es imperativo que esta etapa del servicio tenga un registro de código de las cajas donde los productos serán ubicados, el medio en el que será transportado y el destino final específico en la que será ubicado en la casa u oficina destino. Este registro deberá contar con la aprobación del usuario final que monitorea el embalaje y se deberá entregar en la oficina principal a la central de información.

- b) **Servicio de Limpieza**: Considera la limpieza “previa” a la mudanza del bien inmueble que será habitado y la limpieza “posterior” a la mudanza que se aplica sobre el bien inmueble que se deja desocupado.
- c) **Servicio de Fumigación**: Es una fumigación simple, previo a la limpieza del bien inmueble que será habitado. La fumigación es anti insectos de todo tipo.

- d) **Servicio de Instalación de Muebles y Repisas**: Ubicación de soportes de televisión, repisas, anaqueles y equipos de todo estilo que requieran la colocación de clavos y tornillos de todo estilo.
- e) **Servicio de Instalación de Equipos Eléctricos**: Instalación eléctrica y de obra civil de cocinas, extractores de olor, lavadora, aires acondicionados, secadores, etc.
- f) **Servicio de notificación de cambio de dirección**: Notificación a bancos, periódicos, compañías de servicios básicos, revistas, etc. de las que se recibe correspondencia, sobre el cambio en la dirección del domicilio.

5.2. Precio

Por la información obtenida de las encuestas y de empresas entrevistadas que manejaron mudanzas consideramos que el precio base del servicio debe ser de \$ 250 dólares. (carga, transporte y descarga) para una casa estándar. (En el apartado 6.2 se indica las características de una casa estándar).

Los Servicios Adicionales arriba mencionados tendrán precios separados y serán cargados en la cotización que se presente al cliente para generar un paquete integral a la medida. Según información de empresas tercerizadoras de estos servicios y de las empresas de mudanza entrevistadas los precios medios estándar son:

- Empaque: \$ 400 casa estándar.
- Limpieza: \$ 40 la casa estándar.
- Fumigación: \$ 120 la casa estándar.
- Instalación de Muebles y Repisas: \$ 60 el día.
- Instalación Eléctrica: \$ 60 el día, cliente compra los materiales ya que son específicos de cada lugar.
- Notificación de Cambio de Dirección: \$ 50 el servicio completo.

5.3. Canales y Fuerza de venta

Por la información obtenida en las encuestas conocemos que el 29% de los clientes desean conocer los servicios de una empresa de mudanzas a través de la propia empresa y el 32% a través de promotores, constructores.



Por esto la empresa tendrá 3 vendedores concentrados en los sectores de Vía a la Costa, Vía Daule y Vía Samborondón, atendiendo los proyectos que se muestran en el siguiente cuadro que disponen de viviendas para ser entregadas a partir de los próximos 6 a 12 meses y que son aquellos que están dentro de nuestro mercado objetivo.

ZONA	NOMBRE DEL PROYECTO
Vía Daule	Portón De Beata Urb. Ciudad Santiago (Primera Etapa)
Samborondón Daule	San Antonio Estelar (Villa Club) Floral (Villa Club) Matices (Diamante) Plaza Madeira Urbanización
Vía Durán	Bosques de la Herradura El Jardín de los Girasoles San Gabriel Urbanización
Vía a la Costa	Belo Horizonte Portal El Sol
Vía Puntilla- Samborondón	La Marina

Tabla 6. Zonificación de Guayaquil

Adicionalmente a esto arrancaremos con un vendedor para el contacto directo con clientes y la realización de la visita de reconocimiento.

5.4. Promoción

Para efectos de promocionar el servicio, la empresa realizará las siguientes acciones de marketing:

- 1) Creación de un sitio web www.canguromoving.com
 - Es imprescindible tener una web no sólo como informativo e imagen corporativa, sino que los esfuerzos de comunicación que se realicen en redes sociales, tienen como principal objetivo derivar al cliente a que visite esta página web.
- 2) Convenios con Promotores y Constructores para que ofrezcan servicio de Canguro Moving & Plus, otorgando una comisión del 10% del servicio contratado.
 - Ubicación de Roll Up y folletero para ofrecer servicio in situs a las personas que acudan a ver los avances de sus viviendas.
- 3) Anuncios en páginas web www.tucasaecuador.com

- Es importante estar presente en medios especializados, que los clientes visitan cuando tienen una necesidad puntual y no están realizando visitas explorativas.
- 4) Publicidad en Prensa Sectores de Crecimiento
- Periódico Semanal Viva Samborondón
 - Clasificados del Universo
 - Periódico Semanal Metroquil
 - Clasificados Triple Impacto
 - Una de nuestras oportunidades es la falta de comunicación de servicios de mudanza, por lo que es muy importante tener una constancia, para esto hemos seleccionado medios de prensa que por sus módicos costos nos permitan mantener esa imagen.
- 5) Diseño y Optimización de las redes sociales
- Gestionar la comunidad online en Facebook, estableciendo un Landing Page que dirija a la página web
 1. Creación de Cuenta Twitter
 2. Creación de Canal YouTube
 - Las cuentas de redes sociales se alimentarán y supervisarán por un Community Manager.
 1. Esta acción se la toma puesto que así como es una gran oportunidad para las empresas el gran tráfico que generan las redes sociales, es muy importante que la información esté actualizada y se puedan controlar y minimizar los comentarios negativos o dañinos para la empresa que puedan surgir de un cliente insatisfecho.
 2. Para reforzar la cantidad de seguidores, crearemos un FanPage así como anuncios pagados en las redes sociales que tengan como objetivo aumentar el tráfico. La segmentación que utilizaremos para este efecto será de personas entre 25 y 60 años, hombres y mujeres.
- 6) Publicidad Online
- Facebook Ads
 - Google Adwords
- 7) Presencia en Feria XIX Inmobiliaria Hábitat 2012 a realizarse del 11 al 16 de Septiembre del 2012.
- Las Ferias se realizan dos veces al año, en los meses de Mayo y Septiembre, es importante estar aquí como imagen y para realizar alianzas estratégicas con Promotores, Bancos, Instituciones de Crédito, etc.

Estas acciones fueron enumeradas de acuerdo a la importancia que tendrán para la empresa y la priorización de inversión. En el Anexo E se puede observar el detalle de inversión en publicidad que se realizará el primer año.

5.5. Plan de Venta

La siguiente figura muestra un esquema de la información y decisiones tomadas hasta el momento para en base a ellas establecer el Plan de Ventas de la empresa.



Figura 6. Análisis Comercial de la compañía para formular el Plan de Ventas.

El contacto inicial que plantea la empresa con los clientes será a través de vendedores que visiten las empresas promotoras y constructoras. Las actividades de estos vendedores de canal son:

1. Trabajar con los vendedores de los promotores en Capacitación sobre el servicio y los detalles del mismo, buscando que el vendedor del bien inmueble pueda dar una información clara y directa al cliente sobre el servicio.
2. Manejo del material de soporte. Folletero adecuada para la venta del servicio hacia el usuario final en el momento de la venta del inmueble, así como la descripción del sistema de para el cobro de las comisiones generadas por dichas ventas.

3. Establecer una programación de visitas para fomentar en los vendedores inmobiliarios la venta de los servicios de mudanzas, especialmente en los servicios adicionales. En estas visitas se enfatiza en el soporte de la empresa, la seriedad de la oferta, la resolución de dudas o problemas observados y el levantamiento de información para la revisión de la oferta realizada y los servicios ofrecidos.
4. Manejo de lista de referidos de los promotores, buscando ampliar la base de clientes de la empresa.

Por otro lado la empresa también tendrá vendedores de Fuerza Directa: Se contempla aquí el uso de medios especializados en bienes raíces, presencia en ferias inmobiliarias, redes sociales e internet (ver detalles en 5.4 Promoción).

1. Estos vendedores serán personal propio de la empresa.
2. Su función será atender a los clientes que realicen contacto directo con la empresa o sean enviados por los promotores o los vendedores que trabajan con los promotores.
3. Informarán al cliente sobre los detalles de los servicios de la empresa y el procedimiento a seguir para la prestación del servicio.
4. Manejarán correo directo con los clientes sobre información detallada del servicio, de la empresa (como medio para generar confianza en la oferta del producto).

Con los puntos arriba descritos se asegura una adecuada prospección de clientes, ya que desde la venta del inmueble hasta el momento en que es inminente su necesidad, existe un punto de contacto (presencial o remoto) con los servicios de Canguro Moving& Plus.

Por las características propias de este servicio, se asume que no existe un porcentaje significativo de clientes que usen el servicio de manera constante, por lo que retención de clientes no es un factor que requiera acciones específicas, sin embargo el servicio brindado y acciones de seguimiento buscarían que los clientes servidos recomienden el producto.

6. Operación

6.1. Proceso

El servicio básico a entregar tiene los siguientes 4 puntos fundamentales.

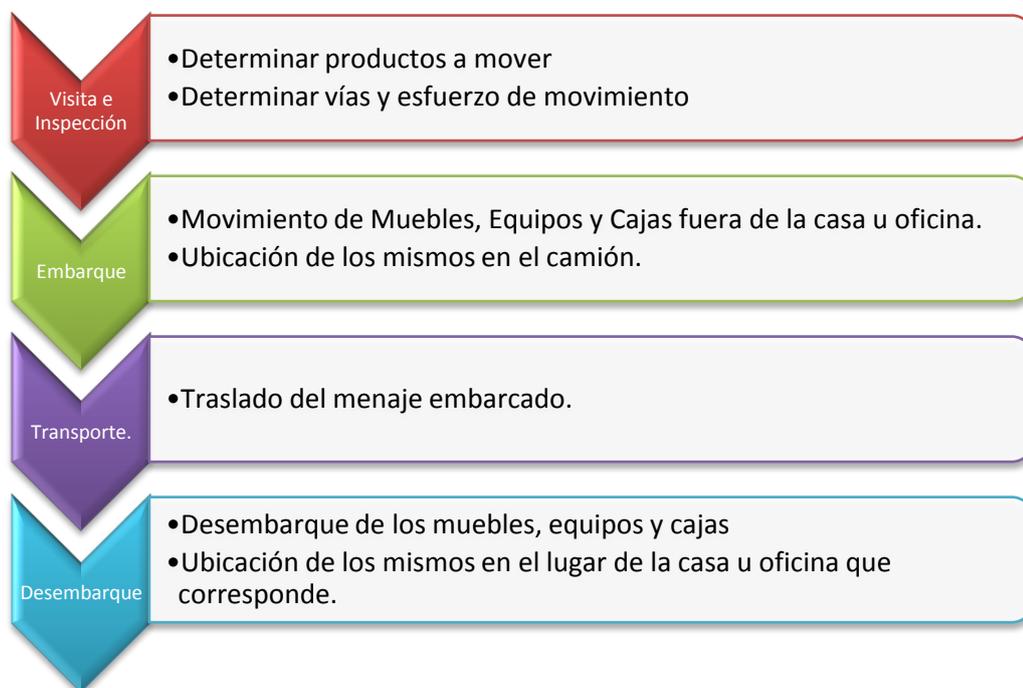


Figura 7. Macro proceso del Servicio Básico de Mudanza.

Los servicios adicionales de empaque, limpieza, fumigación y notificaciones se pueden otorgar previos al embarque. Los servicios de limpieza, instalación de muebles y equipos e instalación de repisas se pueden otorgar luego del desembarque. El detalle del proceso de cada etapa se lo puede apreciar en el Anexo N.

6.2. Capacidades de Proceso

De acuerdo a una entrevista con un el dueño de una empresa que ofrecía servicios de mudanzas la empresa ha determinado lo siguiente:

1. Para términos de cuantificación, una casa estándar tiene los siguientes espacios: Sala, Comedor, Cocina, Dormitorio Principal y 2 Dormitorios Adicionales.
2. El contenido de muebles y equipos de una casa estándar es:
 - a. Sala: sofá de 3 cuerpos, 2 butacas, 1 mesa de centro y 2 mesas esquineras.
 - b. Comedor: Mesa con 6 puestos y 1 cómoda de 2 cuerpos.

- c. Cocina: 1 Refrigeradora, 1 Cocina, 1 Lavadora, 1 Microondas y 4 equipos eléctricos pequeños.
 - d. Dormitorio Principal: 1 cama de 2.5 a 3 plazas, 2 veladores, 1 cómoda y 1 tv.
 - e. Dormitorios Adicionales: 1 cama de 1.5 y 2 plazas, 1 velador y 1 tv.
3. Es importante realizar una visita de reconocimiento, para establecer dificultades en la extracción y ubicación de los muebles y equipos más grandes, así como su cantidad. La visita de reconocimiento la realizará el personal de ventas.
 4. El servicio básico de embarque, transporte y desembarque lo realizará una cuadrilla de personal de la empresa formado por 4 personas.
 5. Los servicios adicionales serán realizados prioritariamente por personal de la empresa cuando no tenga una mudanza asignada o por personal tercerizado de compañías como GEA o Dr. House.

El siguiente cuadro muestra el análisis de capacidades donde se puede apreciar la cantidad de cuadrillas necesarias por año, así como el número de vendedores para las visitas directas a los clientes y el personal para los servicios adicionales. Cada cuadrilla estará formada por 4 personas, 1 chofer y 1 camión.

DEMANDA								734	1725	2369	2488	2613
Recursos	Embarque (hr)	Transporte (hr)	Desembarque (hr)	Visita (hr)	Adicional (hr)	Consumo (hr) / Producto	Volumen Producto (mes)	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Vendedor				4		4	44	2	5	5	5	5
Cuadrilla	2,5	1	2,5		2	8	22	4	9	9	10	10
Vehículo	2,5	1	2,5		2	8	22	4	9	9	10	10
Limpieza					8	8	22	2,00	4,27	4,49	4,71	4,95
Instalación					8	8	22	2,00	4,27	4,49	4,71	4,95
Embalaje					16	16	11	0,80	1,71	1,79	1,88	1,98
# PERSONA DE SERVICIOS ADICIONALES								5,00	11,00	11,00	12,00	12,00

Cuadro 3. Tabla de Utilización de Recursos proyectada a 5 años.

En el Anexo F se puede observar la tabla de utilización de recursos proyectada en forma detallada y en el Anexo O la tabla de utilización de recursos de los escenarios Pesimista y Optimista.

6.3. Materiales

De acuerdo a la misma entrevista anterior se determina que el servicio básico de mudanza sólo requiere de 20 frazadas por camión para proteger los equipos y muebles que se transportan en el camión. En total se deben comprar 80 frazadas de 2 x 2 mts. que tiene un tiempo de vida máximo de 1 año.

Adicionalmente si se requiere dar el servicio de empaque, este requerirá de papel acolchonado, cartón corrugado y cajas de cartón. Para una casa estándar los requerimientos de materiales serían los siguientes:

- 6.1. Cocina: 4-5 cajas + 1 caja de papel acolchonado + 20 pliegos de cartón corrugado.
- 6.2. Dormitorio Principal: 8 cajas.
- 6.3.2 Dormitorios Secundarios: 8 cajas entre ambos.
- 6.4. Comedor: 4-5 cajas + 1 caja de papel acolchonado.
- 6.5. 10 cajas adicionales para cosas sueltas.
- 6.6. Sala: no requiere un empaque específico de menaje.

En el Anexo G se pueden observar todos los materiales relacionados a los Servicios Adicionales.

6.4. Entrega de Servicio

Para contratar el servicio se deberán cumplir las siguientes características aprobadas por el cliente:

1. Inspección del lugar y recopilación de observaciones especiales del cliente (número de pisos a subir, rutas de movimiento de muebles y equipos, equipos especiales, equipos de mucho valor, etc.)
2. Aceptación de la Cotización prestada al cliente: Es importante establecer que la empresa no realiza desconexión de equipos, ni desarma muebles o rompe paredes para realizar los movimientos, aquí se deben especificar las tareas que el cliente debe realizar previo a la mudanza.
La cotización presentará en forma separada los valores de los Servicios Adicionales solicitados por el cliente.
3. Firma de contrato para el servicio básico y los complementarios a otorgar: La empresa tendrá una cláusula en la que la empresa sólo se responsabiliza por la integridad física del menaje, más no por daños en su funcionamiento.
Adicionalmente la forma de pago solicitará entre un 80-90% del monto del contrato por adelantado.

Una vez que el servicio esté en desarrollo se requerirá lo siguiente por parte del cliente:

1. Firma del Packling List de los bienes a transportar.
2. Aceptación de la recepción de los bienes registrados en el Packling List en su lugar de destino.

Para finalizar el servicio se requerirá una firma de aceptación por parte del cliente sobre el servicio otorgado.

7. RRHH

7.1. Organigrama

El Organigrama establecido para la empresa cuando se encuentre en operación total es el siguiente:

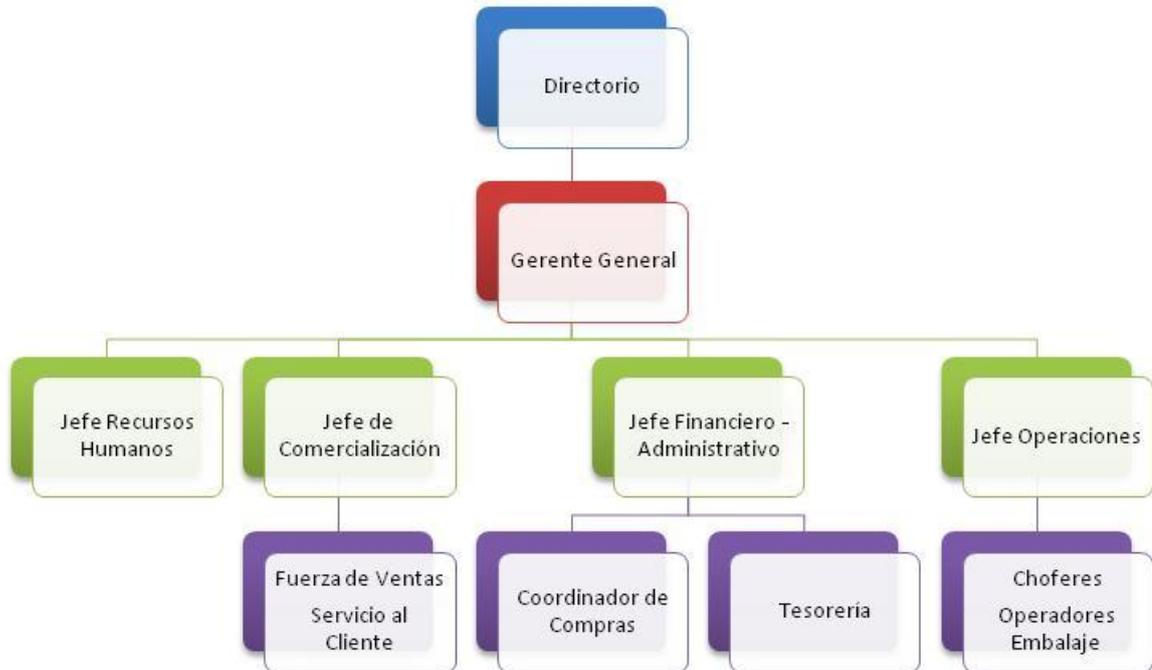


Figura 7. Organigrama Planteado para la empresa en máximo funcionamiento.

Sin embargo para el inicio de la empresa sólo se contratará al Gerente General, Jefe de Operaciones, Jefe Administrativo, Asistente de Nómina, Vendedores, Operarios y Chofers. Estos últimos 3 de acuerdo a lo indicado en el punto 6.2 Capacidades de Proceso.

La nómina está compuesta por 14 colaboradores al inicio, 30 al final del primer año y alcanzará a 65 hasta el 5to año, los mismos trabajaran para la empresa mediante contrato laboral fijo. Todos los colaboradores estarán afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, con sus respectivos beneficios de ley y tendrá. Los costos de nómina se despliegan en la parte financiera.

7.2. Perfiles claves

Los perfiles que la empresa considera como claves son el Gerente General, el Jefe de Operaciones y el Jefe de Comercialización.

Las características más importantes que se requiere de ellos son:

- Gerente General: Debe ser una persona que tenga un alto conocimiento del mercado inmobiliario y al mismo tiempo del mundo del transporte.
- Jefe de Operaciones: Debe ser una persona con conocimientos en el mundo de Delivery o Courier, que es el más cercano operativamente a este mercado.
- Jefe de Comercialización: Debe tener experiencia y contactos en el mercado inmobiliario y conocer a los clientes de este mercado.

A estas 3 personas se las considera como claves, ya que se requiere de una experiencia específica que permita que sus roles le den éxito a la empresa.

La empresa contratará los servicios de Multitrabajos.com, para ejecutar procesos de selección en relación a los cargos principales: Gerente General, Jefaturas y Coordinación: financiera, comercialización, operaciones, recursos humanos.

7.3. Pagos/Incentivos

La empresa trabajará con pago de bonos a las personas claves para la empresa antes identificadas, así como adicionalmente a la Jefatura Financiera. Estos bonos serán cancelados anualmente de acuerdo a las siguientes características:

- Gerencia General, por cumplimiento de objetivos y cumplimiento de los indicadores de gestión aceptables tendrá un bono anual por \$ 3.000.
- La jefatura financiera, por medición de ahorro en costos de la empresa, cumplimiento de obligaciones laborales y con las entidades de control y la consecución de un flujo de caja saludable tendrá un bono anual de \$1.800.
- La jefatura de comercialización y su fuerza de ventas, por la ejecución de su plan comercial tendrá un bono basado en la cancelación de porcentajes de comisiones mensuales (entre el 1% y 0.5% del total de ingresos recaudados). Estas comisiones serán evaluadas por el incremento en el presupuesto de ingresos y por los servicios efectivizados.
- Jefatura de Operaciones, por el cumplimiento en tiempos de entrega, satisfacción en el servicio y reducción de los riesgos tendrá un bono anual de \$ 1.800 anuales.

7.4. Comités y Asesores

La empresa tendrá los siguientes Comités:

- Comité Gerencial: conformado por la Gerencia General y las jefaturas principales, quienes se reunirán semanalmente para evaluar la operación del negocio, mediante indicadores de gestión.
- Directorio: Que se reunirá cada cuarenta y cinco días, con sus socios principales, la Gerencia General y las jefaturas claves de la administración, se evaluarán los resultados mensuales de la empresa, los ratios financieros y la gestión realizada del mes.
- En el mes de septiembre de cada año se convocará a un directorio para la presentación del presupuesto anual de la empresa y la planificación estratégica de año siguiente, en el mes de diciembre se aprobará el presupuesto definitivo. Los meses de Junio y Julio, será para evaluar si el presupuesto deberá reenfocarse o ajustarse según las necesidades del mercado inmobiliario, ya que su desarrollo es bastante cíclico.

Adicionalmente la empresa contratará los siguientes servicios externos:

- La contabilidad de la empresa se contratará mediante servicios tercerizados con la compañía Oficina Contable Ecobay, quienes mensualmente aplicaran los registros y la revisión de la contabilidad de la empresa, dando cumplimiento de las obligaciones con el Servicio de Rentas Internas.
- La empresa contratará los servicios de sistemas, para el correcto manejo de los programas informáticos.

8. Financiero

8.1. Estado de Resultados : P&G

De acuerdo al % de mercado establecido como objetivo para cada año a continuación se presenta el resumen del P&G para los primeros 5 años de operación.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 335,740	\$ 839,650	\$ 1,064,866	\$ 1,262,660	\$ 1,515,540
Costo de Venta	\$ 194,040	\$ 454,208	\$ 633,044	\$ 750,630	\$ 900,962
Margen Bruto	\$ 141,700	\$ 385,442	\$ 431,821	\$ 512,030	\$ 614,578
Gastos Operacionales	\$ 190,693	\$ 218,753	\$ 240,628	\$ 264,691	\$ 291,160
Utilidad Operacional	\$ -48,993	\$ 166,689	\$ 191,193	\$ 247,339	\$ 323,417
Depreciación y Amortización	\$ 41,583	\$ 67,250	\$ 83,000	\$ 70,000	\$ 70,000
Costo Financiero	\$ -	\$ 11,944	\$ 7,394	\$ 2,844	\$ -
Utilidad Antes de Impuestos	\$ -90,577	\$ 87,495	\$ 100,799	\$ 174,495	\$ 253,417
Impuestos	\$ -	\$ 29,486	\$ 33,969	\$ 58,805	\$ 85,402
Utilidad Neta	\$ -90,577	\$ 58,009	\$ 66,830	\$ 115,690	\$ 168,016
Porcentaje de Rentabilidad	-27%	7%	6%	9%	11%

Cuadro 4. P&G resumido de los primeros 5 años de la empresa.

Se requiere una inversión inicial de \$ 60.000 para gastos operativos de los primeros 3 meses y \$ 140.000 en compra de 4 vehículos para el transporte del menaje. Los accionistas colocarán \$ 15.000 en efectivo y entregarán 1 vehículo como parte de su aporte de capital. La empresa deberá comprar 4 vehículos más en su segundo año de operación, 1 en el tercero y 1 en el cuarto.

Aunque se presenta pérdida en el primer año, esta se recupera por completo en el segundo con el planteamiento de un 7% de rentabilidad sobre venta.

En el Anexo H, I y J se pueden apreciar los detalles del P&G de la empresa en forma mensual para los primeros 2 años y en forma anual y consolidada para el 3, 4 y 5to. En el Anexo K se puede observar los detalles de costo de la nómina.

Para asegurar la factibilidad del proyecto se establecieron 2 escenarios de análisis un Pesimista con ventas un 15% por debajo de lo establecido y un Optimista con un 15% arriba de lo establecido, tomando en cuenta que la desviación estándar del histórico del mercado es un 16%.

Estos escenarios presentan como resultado los siguientes P&G resumidos para los 5 años del negocio y para cada uno de ellos las condiciones resultantes serían:

1. Escenario Pesimista (15% por debajo de lo presupuestado):
 - I. Se requiere una inversión inicial de \$ 60.000 para gastos operativos de los primeros 3 meses y \$ 140.000 en compra de 4 vehículos para el transporte del menaje. Los accionistas colocarán \$ 15.000 en efectivo y entregarán 4 vehículos como parte de su aporte de capital. La empresa deberá comprar 3 vehículos más en su segundo año de operación y 1 en el tercero.
 - II. Con un 20% por debajo de lo presupuestado el VAN es negativo.
2. Escenario Optimista (15% por encima de lo presupuestado):
 - I. Se requiere una inversión inicial de \$ 60.000 para gastos operativos de los primeros 3 meses y \$ 140.000 en compra de 4 vehículos para el transporte del menaje. Los accionistas colocarán \$ 15.000 en efectivo y entregarán 4 vehículos como parte de su aporte de capital. La empresa deberá comprar 6 vehículos más en su segundo año de operación, 1 en el tercero y 1 más en el quinto año de operación.

Los P&G de estos escenarios son los siguientes:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 288,115	\$ 716,350	\$ 905,136	\$ 1,073,261	\$ 1,288,209
Costo de Venta	\$ 174,705	\$ 391,201	\$ 538,088	\$ 638,035	\$ 765,818
Margen Bruto	\$ 113,410	\$ 325,149	\$ 367,048	\$ 435,226	\$ 522,391
Gastos Operaciones	\$ 186,992	\$ 216,008	\$ 237,608	\$ 261,369	\$ 287,506
Utilidad Operacional	\$ -73,582	\$ 109,141	\$ 129,440	\$ 173,857	\$ 234,885
Depreciación y Amortización	\$ 40,417	\$ 62,000	\$ 83,000	\$ 70,000	\$ 70,000
Costo Financiero	\$ -	\$ 11,944	\$ 7,394	\$ 2,844	\$ -
Utilidad Antes de Impuestos	\$ -113,998	\$ 35,198	\$ 39,046	\$ 101,013	\$ 164,885
Impuestos	\$ -	\$ 11,862	\$ 13,159	\$ 34,041	\$ 55,566
Utilidad Neta	\$ -113,998	\$ 23,336	\$ 25,888	\$ 66,972	\$ 109,319
Porcentaje de Rentabilidad	-40%	3%	3%	6%	8%

Cuadro 5. P&G resumido de los primeros 5 años de la empresa en el Escenario Pesimista.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 388,735	\$ 966,060	\$ 1,224,595	\$ 1,452,059	\$ 1,742,871
Costo de Venta	\$ 231,031	\$ 517,808	\$ 728,001	\$ 863,224	\$ 1,036,107
Margen Bruto	\$ 157,704	\$ 448,252	\$ 496,595	\$ 588,835	\$ 706,764
Gastos Operaciones	\$ 188,242	\$ 219,308	\$ 241,238	\$ 265,362	\$ 291,898
Utilidad Operacional	\$ -30,538	\$ 228,945	\$ 255,356	\$ 323,473	\$ 414,866
Depreciación y Amortización	\$ 46,250	\$ 67,250	\$ 83,000	\$ 70,000	\$ 70,000
Costo Financiero	\$ 3,413	\$ 10,806	\$ 6,256	\$ 1,706	\$ -
Utilidad Antes de Impuestos	\$ -80,200	\$ 150,888	\$ 166,100	\$ 251,767	\$ 344,866
Impuestos	\$ -	\$ 50,849	\$ 55,976	\$ 84,845	\$ 116,220
Utilidad Neta	\$ -80,200	\$ 100,039	\$ 110,124	\$ 166,921	\$ 228,646
Porcentaje de Rentabilidad	-21%	10%	9%	11%	13%

Cuadro 6. P&G resumido de los primeros 5 años de la empresa en el Escenario Optimista.

8.2. Flujo de Caja

El siguiente cuadro muestra el Flujo de Caja de la Empresa a 5 años. La empresa recuperará la inversión en el 4to año, tiene un VAN al 10% de \$78.841y una TIR de 20%.

Inversión Inicial	\$ -200,000	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Aporte capital de arranque		\$ 60,000				
Ventas		\$ 326,371	\$ 812,158	\$ 1,033,654	\$ 1,225,651	\$ 1,471,119
Costo de Venta		\$ 194,040	\$ 454,208	\$ 633,044	\$ 750,630	\$ 900,962
Egresos Operacionales		\$ 190,693	\$ 218,753	\$ 270,114	\$ 298,661	\$ 349,965
Flujo de Caja Operacional	\$ 1,638	\$ 139,196	\$ 130,496	\$ 176,361	\$ 220,191	\$ 220,191
Actividades de Inversión		\$ -	\$ 24,000	\$ 35,000	\$ 35,000	\$ -
Actividades de Financiamiento		\$ -	\$ 58,610	\$ 54,060	\$ 49,510	\$ -
Flujo de Caja Neto	\$ -200,000	\$ 1,638	\$ 56,586	\$ 41,435	\$ 91,850	\$ 220,191
Flujo de Caja Neto Acumulado	\$ -200,000	\$ -198,362	\$ -141,777	\$ -100,342	\$ -8,491	\$ 211,700

VAN	\$ 78,841
TIR	19.60%
Tiempo Recuperación	4 to. AÑO

Cuadro 7. Flujo de Caja Resumido de los primeros 5 años.

El hecho de iniciar la empresa con aporte de capital sin deuda permite mantener un flujo de caja saludable y poder acceder a la compra de los 4 vehículos en el 2do año y adicionalmente los equipos de computación que inicialmente se alquilaban.

Bajo el mismo esquema de análisis de los escenarios Pesimista y Optimista la empresa tendría los siguientes resultados:

1. Para el Escenario Pesimista la empresa recuperará la inversión en el 5to año, tiene un VAN =0 al 10% de y una TIR de 8%.
2. Para el Escenario Optimista la empresa recuperará la inversión en el 4to año, tiene un VAN al 10% de \$178.581 y una TIR de 29%.

El Flujo de Caja de estos escenarios son los siguientes:

Inversión Inicial	\$ -200,000	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Aporte capital de arranque		\$ 60,000				
Ventas		\$ 280,038	\$ 692,849	\$ 878,606	\$ 1,041,803	\$ 1,250,451
Costo de Venta		\$ 174,705	\$ 391,201	\$ 538,088	\$ 638,035	\$ 765,818
Egresos Operacionales		\$ 186,130	\$ 216,008	\$ 249,470	\$ 274,528	\$ 321,547
Flujo de Caja Operacional	\$ -20,797	\$ 85,640	\$ 91,048	\$ 129,241	\$ 163,086	\$ 163,086
Actividades de Inversión		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de Financiamiento		\$ -	\$ 58,610	\$ 54,060	\$ 49,510	\$ -
Flujo de Caja Neto	\$ -200,000	\$ -20,797	\$ 27,030	\$ 36,988	\$ 79,730	\$ 163,086
Flujo de Caja Neto Acumulado	\$ -200,000	\$ -220,797	\$ -193,767	\$ -156,779	\$ -77,049	\$ 86,037

VAN	\$ -
TIR	8.35%
Tiempo Recuperación	5 to. AÑO

Cuadro 8. Flujo de Caja de los primeros 5 años de la empresa en el Escenario Pesimista.

Inversión Inicial	\$ -200,000	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Aporte capital de arranque		\$ 60,000				
Ventas		\$ 377,822	\$ 934,421	\$ 1,188,702	\$ 1,409,499	\$ 1,691,787
Costo de Venta		\$ 231,031	\$ 517,808	\$ 728,001	\$ 863,224	\$ 1,036,107
Egresos Operacionales		\$ 188,242	\$ 219,308	\$ 292,088	\$ 321,338	\$ 376,744
Flujo de Caja Operacional		\$ 18,549	\$ 197,305	\$ 168,614	\$ 224,937	\$ 278,936
Actividades de Inversión		\$ -	\$ 94,000	\$ 35,000	\$ -	\$ 40,000
Actividades de Financiamiento		\$ 15,079	\$ 57,473	\$ 52,923	\$ 36,706	\$ -
Flujo de Caja Neto	\$ -200,000	\$ 3,470	\$ 45,832	\$ 80,691	\$ 188,231	\$ 238,936
Flujo de Caja Neto Acumulado	\$ -200,000	\$ -196,530	\$ -150,698	\$ -70,007	\$ 118,223	\$ 357,160

VAN	\$ 178,581
TIR	29.45%
Tiempo Recuperación	4 to. AÑO

Cuadro 9. Flujo de Caja de los primeros 5 años de la empresa en el Escenario Optimista.

El planteamiento de estos escenarios nos indica que la empresa como mínimo puede afrontar un descenso máximo del 15% sobre el pronóstico de sus ventas para que el proyecto permanezca factible.

El escenario sobre el 15% de las ventas no presenta inconvenientes de financiamiento ya que al mantener la política de iniciar con los 4 camiones como aporte de los inversionistas, el propio flujo de la empresa permite el crecimiento.

Vale la pena mencionar las siguientes acciones que se asumen en la construcción de este flujo en escenario Normal.

1. Se estableció un 2% de cartera no recuperable para el Servicio Básico, a partir del 5 mes de operación cuando se incrementa el flujo de las operaciones.
2. Se estableció un 5% de cartera no recuperable para los Servicios Adicionales, ya que como son tercerizados incrementa el riesgo de incobrabilidad.
3. Los 4 vehículos serán adquiridos en el año 2 en base a un préstamo de \$ 140.000 a una tasa de 9.75%, pagos trimestrales capital mas intereses.
4. La depreciación de los vehículos está calcula a 5 años.
5. A pesar de que los 4 vehículos iniciales no son deuda de la empresa se estableció una depreciación de 5 años para ellos también.
6. La amortización del capital pre operativo se estableció a 3 años.

En el Anexo L, M y N se puede observar el Flujo de Caja del año 1,2 y el consolidado de los 5 años de operación.

8.3. Indicadores de Resultado

Los Indicadores de Resultado que plantea la empresa utilizar son:

1. Financieros:
 - a. ROI.
 - b. Liquidez.
 - c. % Ventas Alcanzado vs. Presupuesto.
 - d. % de Servicios Adicionales Alcanzado vs. Presupuesto.
 - e. % de Desviación de Gastos vs. Presupuesto.

2. Cliente:
 - a. Alcanzar Venta.
 - I. % de Cumplimiento con Programa de Visitas.
Nivel de Servicio al Cliente.
 - II. % de referidos vs. N° de Clientes.
 - b. Nivel de Cobranzas.
 - I. % de Cartera Vencida.

3. Operativos:
 - a. Alcanzar Venta.
 - I. N° de Clientes captados por Vendedor.
 - II. % de accidentes y/o pérdidas en el servicio.
 - b. Control de Costos.
 - I. % de Ocupación de la Flota.

4. Personal:
 - a. % de accidentes laborales.
 - b. % de rotación de Personal.
 - c. N° de horas de capacitación.

Estos indicadores son creados en base al siguiente Plan Estratégico donde se plantea el camino que debe seguir la empresa para alcanzar el Retorno Deseado.

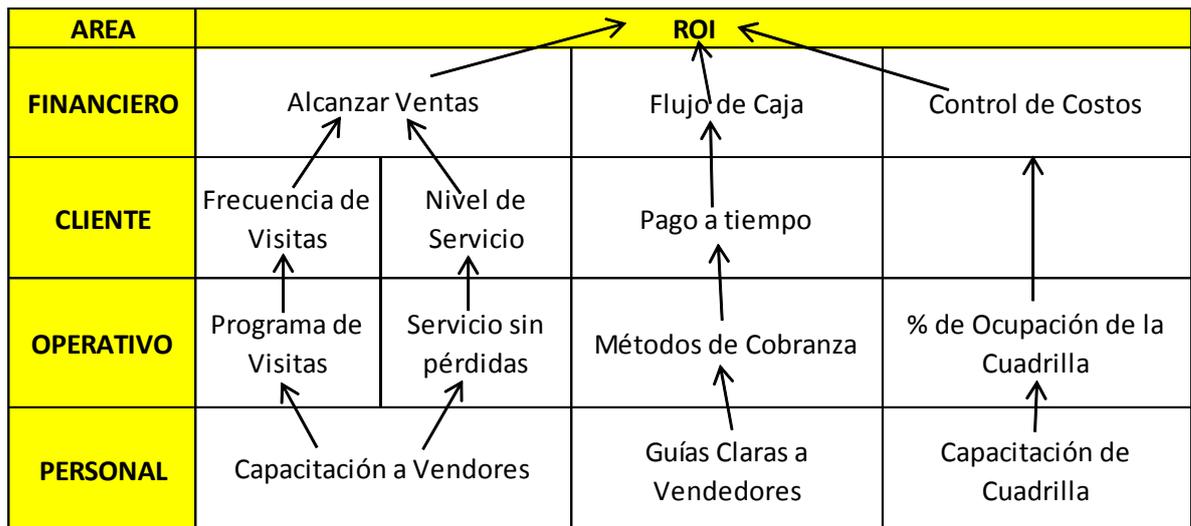


Figura7. Plan Estratégico de la Empresa.

9. Riesgos

9.1. Riesgos Visibles

El siguiente cuadro muestra los riesgos identificados para cada etapa de vida del negocio y área de la empresa:

Tabla 7. Matriz de identificación de Riesgos por Ciclo de vida y Tarea del Negocio.

Etapa de vida	Desarrollo	Introducción	Crecimiento	Madurez
Producto	Crear características de producto incorrectas.	Sufrir problemas de seguridad. Subestimación de parte operativa. Que los servicios complementarios no sean los adecuados.	Nuevas exigencias por parte de los clientes. Perder Diferenciación contra nuevos competidores.	Perder control de calidad de productos ofrecidos.
Mercado	Subestimar o Sobreestimar el mercado.	Haber definido mal el segmento. Subestimar o Sobreestimar el mercado.	Que exista una burbuja inmobiliaria y caiga el mercado.	Que exista una burbuja inmobiliaria y caiga el mercado.
Negocio	No encontrar el capital humano adecuado.	No llegar a un acuerdo con promotores/construtores de mercado objetivo.	No generar un control de costo fruto de la experiencia. Perder personal capacitado.	Perder personal capacitado.
Finanzas	Alta inversión inicial.	Problema de Flujo de Caja.	Presentar pérdidas por perder control de costos. Cambios en condiciones de mercado y baja de precios.	Dificultades financieras limitan el crecimiento y la contratación.
Ejecución	Deserción de miembros de equipo fundador. Trabas legales y constitución de la compañía.	No lograr crear un servicio diferenciador. No conseguir proyectar una imagen.	No poder constituir la marca en los clientes. Mal enfoque de inversiones publicitarias.	Dificultad en innovar por la forma básica del servicio.

9.2. Planes de Mitigación

El siguiente cuadro muestra los riesgos cuya probabilidad e impacto requieren el establecimiento de un Plan de Contingencia:

Area	Etapa	Riesgo	Probabilidad	Consecuencia	Impacto	Valor	Estrategia
Producto	Introducción	Sufrir problemas de seguridad.	3	Pérdida de imagen y credibilidad	5	15	Tener cobertura contra riesgos. Flota propia de vehículos. Adecuada selección de personal.
Producto	Crecimiento	Perder Diferenciación contra nuevos competidores.	4	Perder clientes y disminución de margen	4	16	Trabajo adecuado de marca. Enfoque en producto y comunicación del mercado objetivo. Buscar actualización de requerimientos de los clientes.
Mercado	Desarrollo/Introducción	Subestimar o Sobreestimar el mercado.	4	Fuertes desviaciones con el flujo financiero proyectado	5	20	Validar información de mercado con socios estratégicos (promotores/constructores)
Mercado	Crecimiento /Madurez	Que exista una burbuja inmobiliaria y caiga el mercado.	3	Disminución y posible pérdida del negocio	5	15	Incursionar en negocio de mudanza internacional
Finanzas	Desarrollo	Alta inversión inicial.	5	No tener capital semilla para arrancar el negocio	5	25	Buscar socio inversionista
Finanzas	Crecimiento	Cambios en condiciones de mercado y baja de precios.	3	Pérdida de margen y de clientes	5	15	Mantener un adecuado monitoreo de precios de mercado
Ejecución	Madurez	Dificultad en innovar el servicio	4	Perder mercado	5	20	Establecer métodos de innovación para creación de servicios adicionales

Tabla 8. Matriz de Altos Riesgos y sus respectivos Planes de Mitigación.

En el Anexo Ose muestra el análisis completo de todos los riesgos identificados.

ANEXO A: Información de la Competencia

Global Transport Ecuador S.A

<http://www.globaltransportecuador.com/miem.html>

International Shipping & Storage

<http://www.insa.com.ec/homesp.html>

Across Ecuador

<http://www.mudanzaespecialecuador.net/tiposdemudanza.html>

Compañía de Transporte Pesados Charanchi y Asociados

www.transportescharanchi.com

Sertransmuka

042678545 089070396 099701043 mail: debo.sertransmukar@hotmail.com

ANDREA HERNANDEZ Y/O GABRIEL TRIVIÑO

098281357, burrita30@hotmail.com; 090299253, trivino_gabriel@hotmail.com

[Intermudanzas Ecuador 3454258](#)

[Cazar Mudanzas 2237523](#)

[Compañía de Transporte Pesados General Guerrero y Sabanilla](#)

[Compañía Transconducint S.A_088253429-084490397 – 022479068](#)

Transrivera (Belisario Rivera) 098913099/2498073

Orlando Jaramillo 097314219 – 092359598

Mudanzas & Fletes “Alonso Sebastián” 090086499 – 042980212

Mudanzas Aguilar 2815346 - 097690533

ANEXO B: Información de Diarios sobre Mercado Inmobiliario

Crecimiento Urbanístico Importante en Daule (Diario Expreso del 5 de febrero de 2012)

<http://www.daule.gob.ec/Home/tabid/41/ctl/Details/mid/404/ItemID/149/language/en-US/Default.aspx>

Crecimiento poblacional en Guayaquil acelera la oferta de vivienda (7 de octubre de 2011)

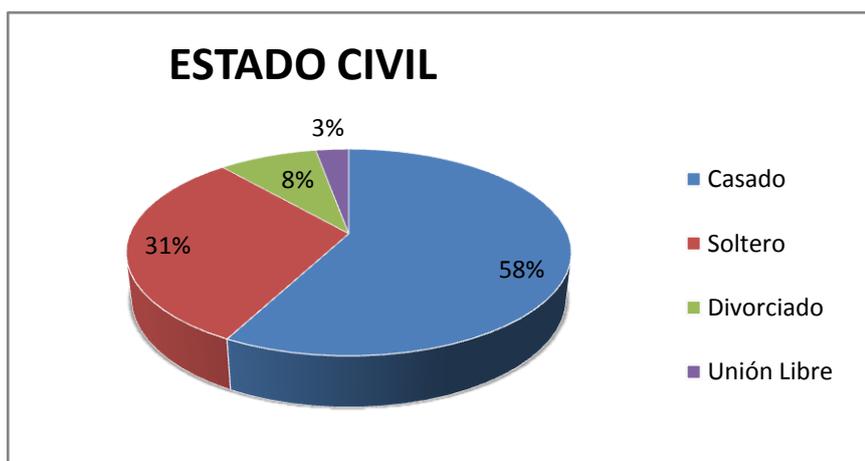
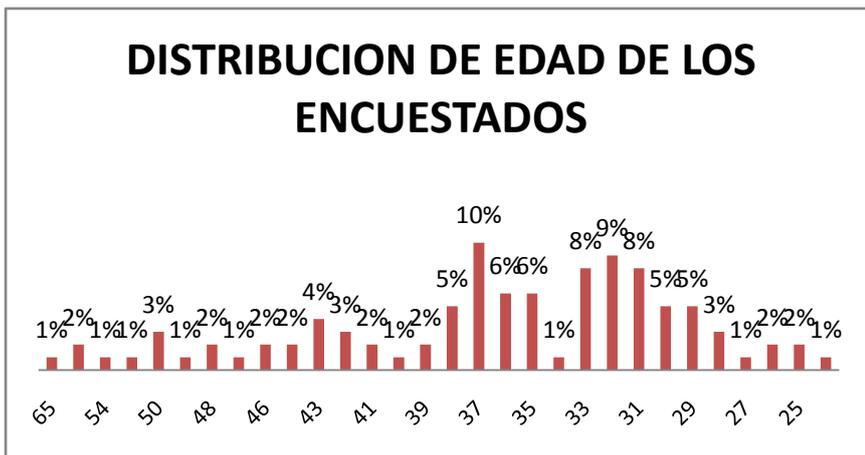
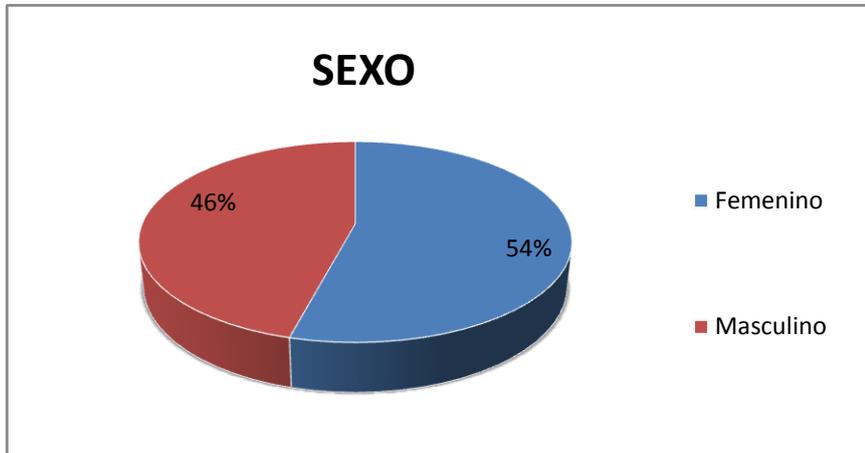
<http://www.vistazo.com/webpages/pais/?id=17461>

ANEXO C: Modelo de Encuesta a Clientes

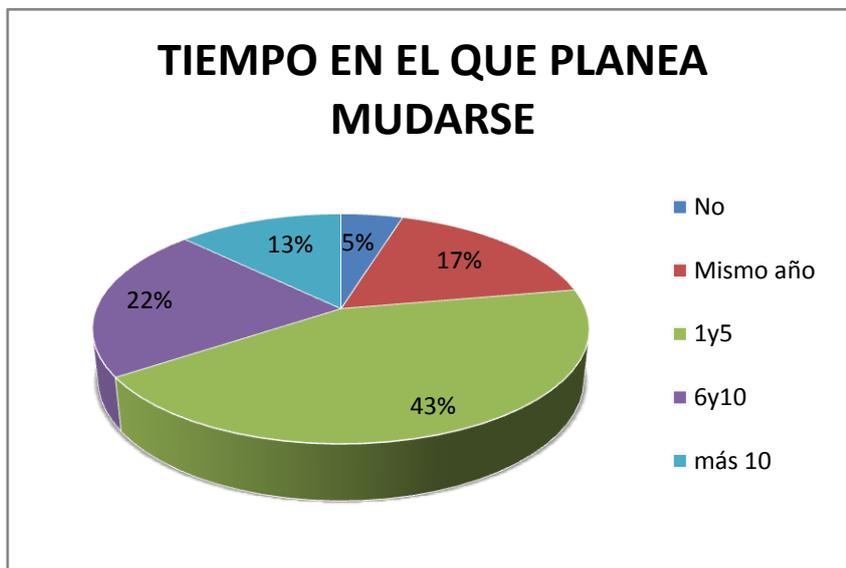
1. Nombre: _____				
2. Estado Civil			3. Género	
<input type="checkbox"/> Casado	<input type="checkbox"/> Soltero	<input type="checkbox"/> Viudo	<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Femenino
<input type="checkbox"/> Divorciado			4. Año de Nacimiento: _____	
5. Número de personas que vivan con Ud.: _____				
6. Indique el número de veces que ha requerido mudarse los últimos 5 años				
<input type="checkbox"/> Ninguna	<input type="checkbox"/> Entre 1 y 5	<input type="checkbox"/> Entre 6 y 10	<input type="checkbox"/> Más de 10	
7. Indique si cuando ha necesitado mudarte de casa u oficina, ha contratado los servicios de una empresa formal de mudanza.				
<input type="checkbox"/> Sí Indique cuál: _____				
<input type="checkbox"/> No Motivos: _____				
8. Tiene planificado mudarse en uno de los siguientes plazos.				
<input type="checkbox"/> Dentro del próximo año	<input type="checkbox"/> Entre 1 y 5	<input type="checkbox"/> Entre 6 y 10	<input type="checkbox"/> Más de 10	
9. Indique del 1 al 11 la importancia que para usted, de los servicios que destacaría como más importantes al ser usuario de servicios de mudanza, donde 1 es el más importante y 11 el menos importante.				
<input type="checkbox"/> Seguridad	<input type="checkbox"/> Cuidado	<input type="checkbox"/> Confianza	<input type="checkbox"/> Servicio Personalizado	
<input type="checkbox"/> Garantía	<input type="checkbox"/> Imagen de la cuadrilla	<input type="checkbox"/> Puntualidad	<input type="checkbox"/> Honradez	
<input type="checkbox"/> Orden	<input type="checkbox"/> Disponibilidad	<input type="checkbox"/> Otros: _____		
10. Estaría interesado en recibir servicios adicionales de mudanza:				
<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No				
Cuales: _____				
11. Marque si utilizaría los servicios de una compañía de mudanzas para su próximo cambio de domicilio u oficina.			12. Califique si preferiría una compañía de mudanzas antes que hacerlo informalmente.	
<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No			<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	
13. Piensa que la seguridad y servicios adicionales de una compañía de mudanzas es más importante a pesar de un costo adicional				
<input type="checkbox"/> Totalmente Desacuerdo	<input type="checkbox"/> Parcial Desacuerdo	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Parcial Acuerdo	<input type="checkbox"/> Totalmente De acuerdo
14. Que día de la semana elegiría para realizar su mudanza				
<input type="checkbox"/> Lunes a Viernes	<input type="checkbox"/> Fin de Semana	<input type="checkbox"/> Indistinto		
15. Estaría dispuesto a programar su mudanza para otro día dentro de la misma semana a cambio de un descuento o incentivo.				
<input type="checkbox"/> Totalmente Desacuerdo	<input type="checkbox"/> Parcial Desacuerdo	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Parcial Acuerdo	<input type="checkbox"/> Totalmente De acuerdo
16. Seleccione el monto de inversión que estaría dispuesto a realizar por una mudanza que incluya el servicio básico de transporte mas una gama de complementos como los mencionados en la pregunta 9 y 10				
<input type="checkbox"/> Menos de \$200	<input type="checkbox"/> Entre \$200 y \$500	<input type="checkbox"/> Entre \$500 y \$1000	<input type="checkbox"/> Más de \$1000	<input type="checkbox"/> No Invertiría
17. Marque los medios por los cuales suele recibir información o publicidad de compañías de mudanza. (Deje en blanco si no aplica)				
<input type="checkbox"/> Volantes	<input type="checkbox"/> Radio	<input type="checkbox"/> Televisión		
<input type="checkbox"/> Prensa	<input type="checkbox"/> Internet/Correo Electrónico		<input type="checkbox"/> Referidos	
18. De quien le daría mas confianza recibir una oferta de mudanza				
<input type="checkbox"/> Promotores/constructores	<input type="checkbox"/> Corredores de bienes raíces	<input type="checkbox"/> Empresas externas	<input type="checkbox"/> otros	
19. Cite las compañías de mudanzas que conozca.				
a. _____ b. _____ c. _____				

ANEXO D: Resumen de Resultados de Encuesta

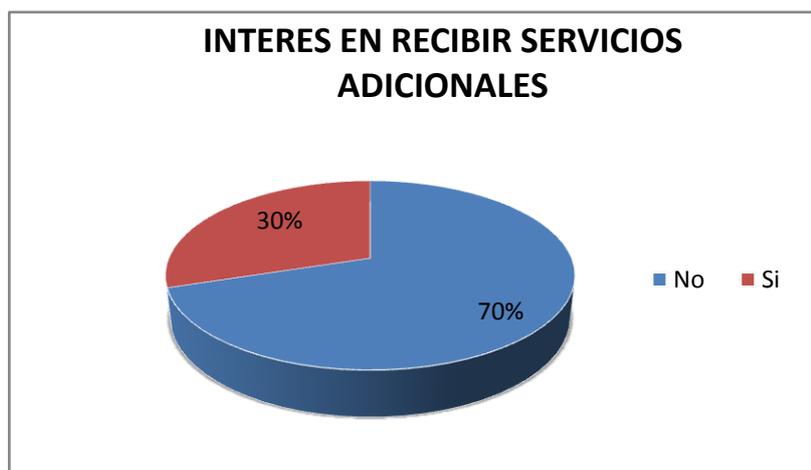
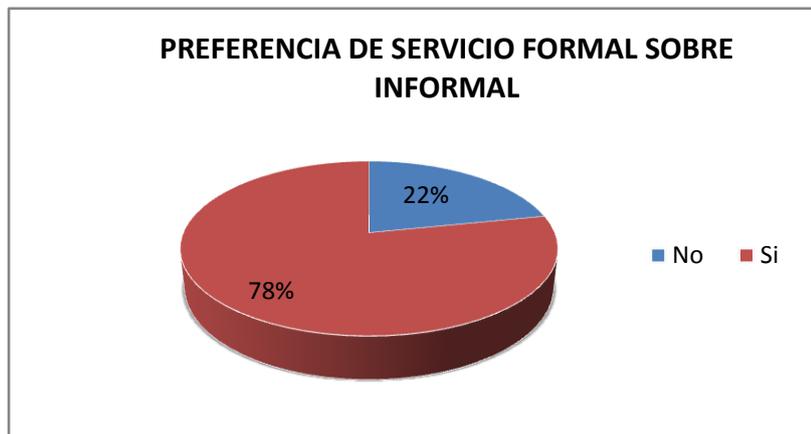
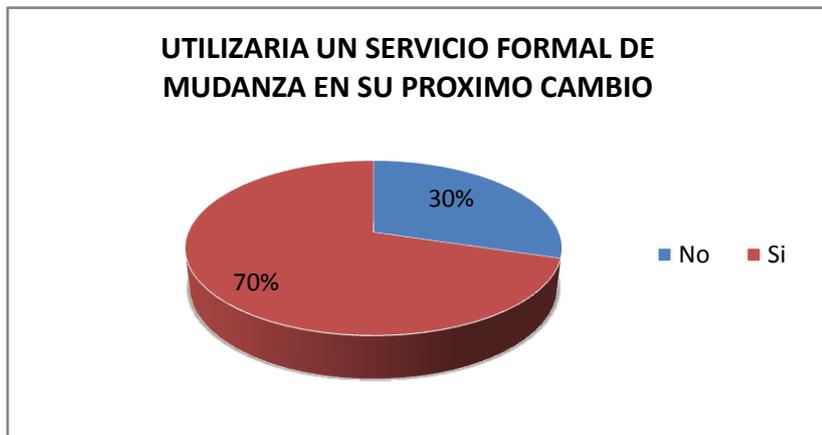
Información Básica de los Clientes:

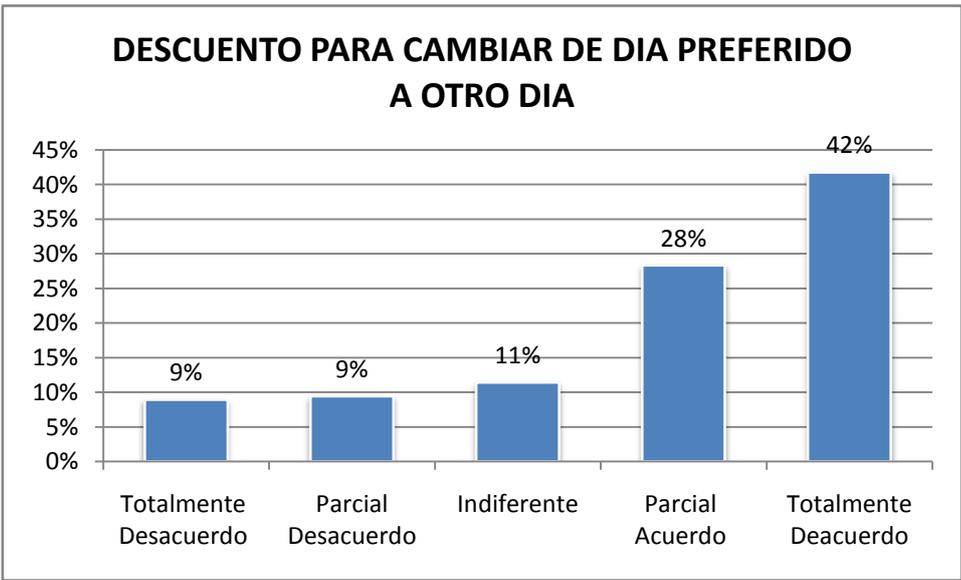
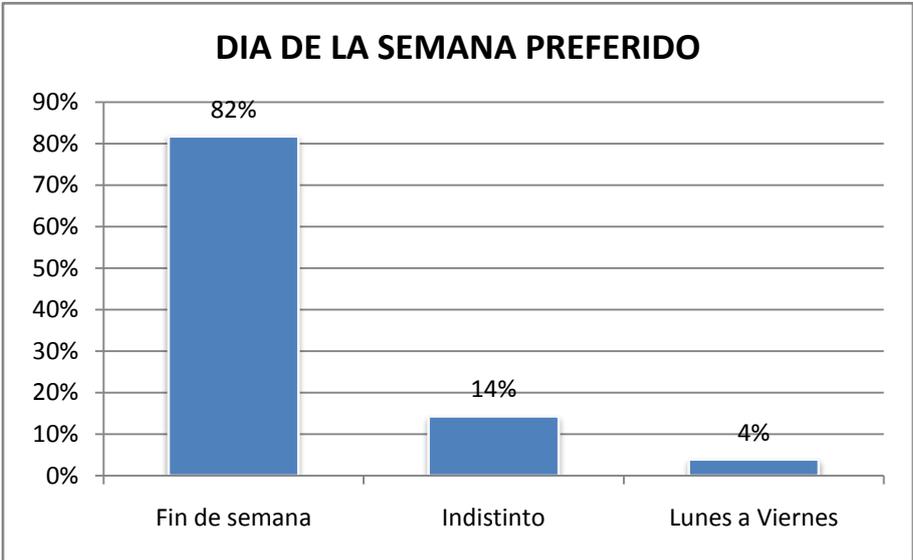
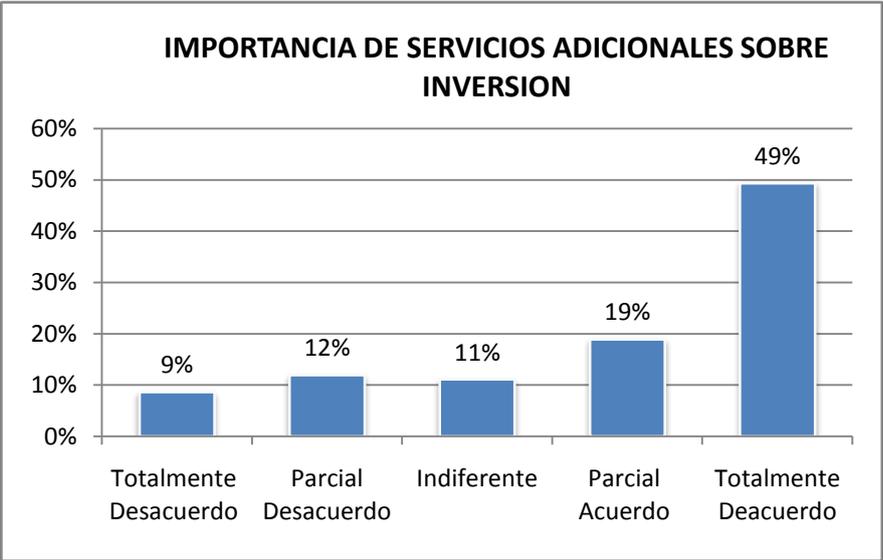


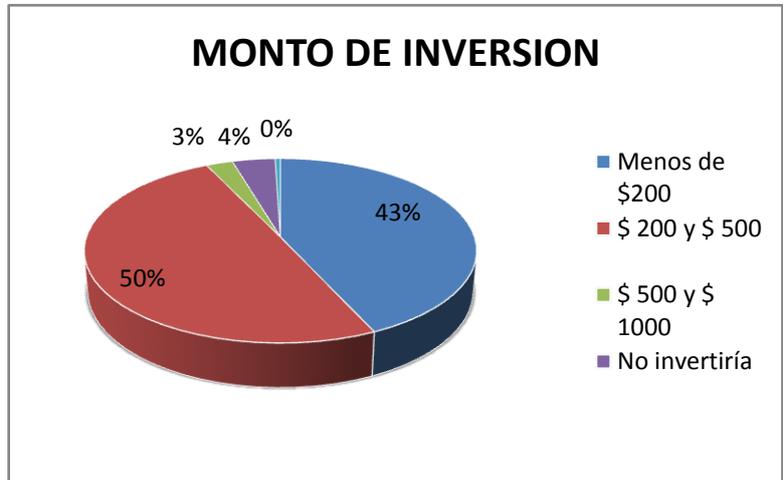
Información de Mudanzas Previas:



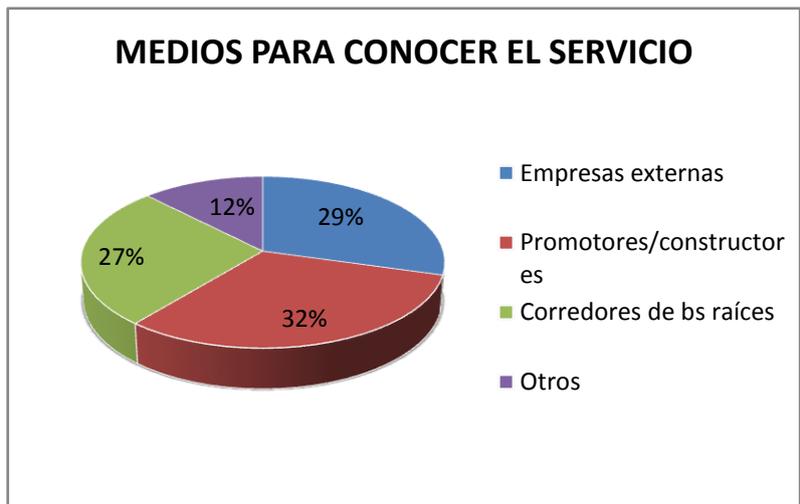
Información de Mudanzas Próximas:







Información de Canales de Venta:



ANEXO E: Detalle de Inversión en Publicidad para el 1er año

CANGURO MOVING & PLUS												
PRESUPUESTO DE PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN												
2013												
ACCIONES	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Creación de un sitio web www.canguromoving.com	\$ 900											
Mantenimiento mensual de página web	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150
Ubicación de Roll Up con vendedora los fines de	\$ 1,050	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 675	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300
Roll Up	\$ 750.00											
Volantes	\$ 300.00											
www.tucasaecuador.com												
Publicidad en Prensa Sectores de Crecimiento												
Periódico Semanal Viva Samborondón	\$ 363	\$ 363	\$ 363	\$ 363	\$ 363	\$ 363	\$ 363	\$ 363	\$ 363	\$ 363	\$ 363	\$ 363
Clasificados del Universo												
Publicaciones en la Revista de Diario El universo							\$ 2,000					
Publicaciones en Revista de Diario Expreso							\$ 1,500					
Periódico Semanal Metroquil												
Clasificados Triple Impacto	\$ 233	\$ 233	\$ 233	\$ 233	\$ 233	\$ 233	\$ 233	\$ 233	\$ 233	\$ 233	\$ 233	\$ 233
Diseño y Optimización de las redes sociales							\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300
Facebook Ads (\$0,10 centavos x click)							\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400
Google Adwords							\$ 350	\$ 350	\$ 350	\$ 350	\$ 350	\$ 350
Presencia en Feria XIX Inmobiliaria Hábitat 2012												
TOTAL PRESUPUESTO MENSUAL	\$ 1,645.75	\$ 895.75	\$ 5,820.75	\$ 1,945.75	\$ 1,945.75	\$ 1,945.75	\$ 1,945.75	\$ 832.87				

ANEXO F: Tabla de Utilización de Recursos

DEMANDA								22	27	33	40	48	58	70	84	88	88	88	88	734	
Recursos	Embarque (hr)	Transporte (hr)	Desembarque (hr)	Visita (hr)	Adicional (hr)	Consumo (hr) / Producto	Volumen Producto (mes)	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	AÑO 1	
Vendedor				4		4	44	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Cuadrilla	2.5	1	2.5		2	8	22	1	2	2	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
Vehículo	2.5	1	2.5		2	8	22	1	2	2	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
Limpieza						8	8	0.50	0.61	0.75	0.91	1.09	1.32	1.59	1.91	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
Instalación						8	8	0.50	0.61	0.75	0.91	1.09	1.32	1.59	1.91	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
Embalaje						16	16	0.20	0.25	0.30	0.36	0.44	0.53	0.64	0.76	0.80	0.80	0.80	0.80	0.80	0.80
# PERSONA DE SERVICIOS ADICIONALES								2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	

DEMANDA								106	112	118	124	131	138	145
Recursos	Embarque (hr)	Transporte (hr)	Desembarque (hr)	Visita (hr)	Adicional (hr)	Consumo (hr) / Producto	Volumen Producto (mes)	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7
Vendedor				4		4	44	3	3	3	3	3	4	4
Cuadrilla	2.5	1	2.5		2	8	22	5	6	6	6	6	7	7
Vehículo	2.5	1	2.5		2	8	22	5	6	6	6	6	7	7
Limpieza						8	8	2.41	2.55	2.68	2.82	2.98	3.14	3.30
Instalación						8	8	2.41	2.55	2.68	2.82	2.98	3.14	3.30
Embalaje						16	16	0.96	1.02	1.07	1.13	1.19	1.25	1.32
# PERSONA DE SERVICIOS ADICIONALES								6.00	7.00	7.00	7.00	8.00	8.00	8.00

DEMANDA			2,369	2,488	2,613
Recursos	Consumo (hr) / Producto	Volumen Producto (mes)	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Vendedor	4	44	5	5	5
Cuadrilla	8	22	9	10	10
Vehículo	8	22	9	10	10
Limpieza	8	22	4.49	4.71	4.95
Instalación	8	22	4.49	4.71	4.95
Embalaje	16	11	1.79	1.88	1.98
# PERSONA DE SERVICIOS ADICIONALES			11.00	12.00	12.00

ANEXO G: Descripción de Material de Servicios Adicionales

LIMPIEZA

MATERIALES	Duración (días)	PVP	Costo Unitario
Escoba	66	\$ 1,00	\$ 0,02
Trapeador	66	\$ 1,00	\$ 0,02
Pañuelo	66	\$ 0,50	\$ 0,01
Cepillo	66	\$ 0,50	\$ 0,01
Esponja	66	\$ 0,50	\$ 0,01
Líquido Trapear	5	\$ 2,00	\$ 0,40
Cloro	5	\$ 2,00	\$ 0,40
Ajax Baño	5	\$ 1,00	\$ 0,20
Pato	5	\$ 5,00	\$ 1,00
Líquido cocina	5	\$ 5,00	\$ 1,00
	1 Casa		\$ 3,05
Costo Total			\$ 3,05

INSTALACION REPISAS

MATERIALES	Duración (días)	PVP	Costo Unitario
Destornilladores	132	\$ 30,00	\$ 0,23
Taladro	132	\$ 50,00	\$ 0,38
Brocas	1	\$ 4,00	\$ 4,00
Extensión	132	\$ 20,00	\$ 0,15
Lapiz	1	\$ 0,50	\$ 0,50
Martillo	132	\$ 5,00	\$ 0,04
	1 Casa		\$ 5,30
Costo Total			\$ 5,30

NOTIFICACION DE CAMBIO

MATERIALES	Cantidad	Ingreso	Costo Unitario
Bancos	4	\$ 2,00	\$ 4,00
TV Cable	1	\$ 2,00	\$ 1,00
Celular	1	\$ 2,00	\$ 1,00
Periodico	1	\$ 2,00	\$ 1,00
Revistas	1	\$ 2,00	\$ 1,00
Adicionales	2	\$ 2,00	\$ 2,00
	1 Casa		\$ 10,00
Costo Total			\$ 10,00

EMBALAJE								
					\$ 4,00		\$0,50	\$3
							Carton	
Area	Bulto	Cantidad	Tamaño (m3)	INGRESO	M Lineal	Corrugado	Cinta	
Sala	Sofa 3 cuerpos	1	4,50	\$ 18	5,00	\$5,00		
Sala	Butacas	2	2,25	\$ 9	4,00	\$4,00		
Sala	Mesa Centro	1	1,00	\$ 4	3,50	\$3,50		
Sala	Mesa Esquinera	2	1,00	\$ 4	3,00	\$3,00	2	
Comedor	Mesa	1	6,75	\$ 27	6,00	\$6,00		
Comedor	Sillas	6	1,50	\$ 6	3,50	\$3,50		
Comedor	Comoda	1	3,75	\$ 15	5,00	\$5,00		
Comedor	Aparador	1	2,00	\$ 8	4,00	\$4,00	2	
Cocina	Refrigeradora	1	4,50	\$ 18	5,00	\$5,00		
Cocina	Lavadora	1	3,38	\$ 14	4,50	\$4,50		
Cocina	Cocina	1	3,38	\$ 14	4,50	\$4,50		
Cocina	Microondas	1	2,50	\$ 10	6,50	\$6,50		
Cocina	Equipos Pequeño	4	0,13	\$ 1	1,50	\$1,50	2	
Dormitorio P	Cama	1	4,50	\$ 18	6,50	\$6,50		
Dormitorio P	Velador	2	0,13	\$ 1	1,50	\$1,50		
Dormitorio P	Comoda	1	2,00	\$ 8	4,00	\$4,00		
Dormitorio P	TV	1	0,50	\$ 2	2,50	\$2,50	1	
Dormitorio 1	Cama	1	3,00	\$ 12	5,50	\$5,50		
Dormitorio 1	Velador	1	0,13	\$ 1	1,50	\$1,50		
Dormitorio 1	TV	1	0,50	\$ 2	2,50	\$2,50	1	
Dormitorio 2	Cama	1	3,00	\$ 12	5,50	\$5,50		
Dormitorio 2	Velador	1	0,13	\$ 1	1,50	\$1,50		
Dormitorio 2	TV	1	0,50	\$ 2	2,50	\$2,50	1	
				\$ 204			\$ 90	\$ 27
						Costo Total \$ 116,50		

SERVICIO FUMIGACION

Costo Total \$ 80,00

SERVICIO ELECTRICO

Costo Total \$ 25,00

ESTADO DE RESULTADOS CANGURO MOVING & PLUS

Análisis Económico

Estado de Resultados

ANEXO H: P&G Año 1

	AÑO 1												TOTALES	
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12		
PROMEDIO DE MUDANZAS ANUAL	22	27	33	40	48	58	70	84	88	88	88	88	88	
TARIFA	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	
PORCENTAJE PARTICIPACION	0.34%	0.41%	0.50%	0.61%	0.73%	0.88%	1.07%	1.28%	1.34%	1.34%	1.34%	1.34%	1.34%	
SERVICIO LIMPIEZA	PVP \$ 40	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	
SERVICIO EMBALAJE	\$ 400	11	14	17	20	24	29	35	42	44	44	44	44	
SERVICIO FUMIGACION	\$ 120	3	3	4	4	5	6	7	9	9	9	9	9	
SERVICIO INSTALACION MUEBLES	\$ 60	11	14	17	20	24	29	35	42	44	44	44	44	
SERVICIO INSTALACION ELECTRICA	\$ 60	11	14	17	20	24	29	35	42	44	44	44	44	
SERVICIO NOTIFICACION	\$ 50	11	14	17	20	24	29	35	42	44	44	44	44	
INGRESOS TOTALES	10,330	12,570	15,460	18,200	21,920	26,470	31,850	38,460	40,120	40,120	40,120	40,120	40,120	335,740
SERVICIO BASICO DE MUDANZAS	5,500	6,750	8,250	10,000	12,000	14,500	17,500	21,000	22,000	22,000	22,000	22,000	22,000	183,500
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	4,830	5,820	7,210	8,200	9,920	11,970	14,350	17,460	18,120	18,120	18,120	18,120	18,120	152,240
COSTOS DIRECTOS	5,880	8,746	9,629	10,437	14,320	15,713	19,528	21,549	22,059	22,059	22,059	22,059	22,059	194,040
SERVICIO BASICO DE MUDANZAS	4,173	6,670	7,066	7,504	10,777	11,437	14,396	15,320	15,584	15,584	15,584	15,584	15,584	139,677
Costo Fijo	1,452	1,782	2,178	2,640	3,168	3,828	4,620	5,544	5,808	5,808	5,808	5,808	5,808	48,444
Costo Variables	2,721	4,888	4,888	4,864	7,609	7,609	9,776	9,776	9,776	9,776	9,776	9,776	9,776	91,233
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	1,706	2,076	2,563	2,933	3,543	4,276	5,133	6,229	6,476	6,476	6,476	6,476	6,476	54,363
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	4,450	3,824	5,831	7,763	7,600	10,757	12,322	16,911	18,061	18,061	18,061	18,061	18,061	141,700
% MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	57%	70%	62%	57%	65%	59%	61%	56%	55%	55%	55%	55%	55%	58%
GASTOS OPERACIONALES	19,176	15,154	14,804	14,804	14,813	14,813	16,188	190,693						
Pago de Nómina	10,384	10,384	10,384	10,384	10,384	10,384	10,384	10,384	10,384	10,384	10,384	10,384	10,384	124,608
Servicios Básicos	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1,800
Sistemas y Contabilidad	1,030	1,030	1,030	1,030	1,030	1,030	1,030	1,030	1,030	1,030	1,030	1,030	1,030	12,360
Suministros y Papelería	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200
Impuestos, Tasas y permisos	2,000	500	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	4,000
Alquiler de la oficina	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000
Publicidad y Marketing	3,600	896	896	896	896	896	1,946	1,946	1,946	1,946	1,946	1,946	1,946	19,753
Mantenimiento y Combustible	50	232	232	232	242	242	567	567	567	567	567	567	567	4,629
Otros Desembolsos	862	862	862	862	862	862	862	862	862	862	862	862	862	10,343
UTILIDAD OPERACIONAL	-14,726	-11,330	-8,972	-7,041	-7,213	-4,057	-3,867	723	1,872	1,872	1,872	1,872	1,872	-48,993
Depreciación y Amortización														
Depreciación (5 años)	583	1,167	1,167	1,167	1,750	1,750	2,333	2,333	2,333	2,333	2,333	2,333	2,333	21,583
Amortización (3 años)	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	20,000
TOTAL DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACION	2,250	2,833	2,833	2,833	3,417	3,417	4,000	41,583						
Costo Financiero														0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-16,976	-14,163	-11,806	-9,874	-10,630	-7,473	-7,867	-3,277	-2,128	-2,128	-2,128	-2,128	-2,128	-90,577
Trabajadores 15%														0
Impuesto a la Renta 23%														
UTILIDAD NETA	-16,976	-14,163	-11,806	-9,874	-10,630	-7,473	-7,867	-3,277	-2,128	-2,128	-2,128	-2,128	-2,128	-90,577

(1) Los gastos de arranque se amortizan en 3 años.

(2) La Depreciación de los vehículos se la realiza en 5 años.

ESTADO DE RESULTADOS CANGURO MOVING & PLUS

Análisis Económico Estado de Resultados

ANEXO I: P&G Año 2

	AÑO 2												TOTALES
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	
PROMEDIO DE MUDANZAS ANUAL	106	112	118	124	131	138	145	153	161	170	179	188	
TARIFA	\$ 280	\$ 280	\$ 280	\$ 280	\$ 280	\$ 280	\$ 280	\$ 280	\$ 280	\$ 280	\$ 280	\$ 280	\$ 280
PORCENTAJE PARTICIPACION	1.62%	1.71%	1.80%	1.89%	2.00%	2.10%	2.21%	2.33%	2.46%	2.59%	2.73%	2.87%	
SERVICIO LIMPIEZA	Pvp 50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%
\$ 40	53	56	59	62	66	69	73	77	81	85	90	94	
\$ 400	11	12	12	13	14	14	15	16	17	17	18	19	
\$ 120	53	56	59	62	66	69	73	77	81	85	90	94	
\$ 60	53	56	59	62	66	69	73	77	81	85	90	94	
\$ 60	53	56	59	62	66	69	73	77	81	85	90	94	
\$ 50	53	56	59	62	66	69	73	77	81	85	90	94	
INGRESOS TOTALES	51,570	54,640	57,310	60,380	64,060	67,010	70,690	74,650	78,610	82,450	87,020	91,260	839,650
SERVICIO BASICO DE MUDANZAS	29,680	31,360	33,040	34,720	36,680	38,640	40,600	42,840	45,080	47,600	50,120	52,640	483,000
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	21,890	23,280	24,270	25,660	27,380	28,370	30,090	31,810	33,530	34,850	36,900	38,620	356,650
COSTOS DIRECTOS	27,678	30,751	31,536	32,439	33,534	37,113	38,208	39,373	42,707	43,824	47,906	49,139	454,208
SERVICIO BASICO DE MUDANZAS	19,859	22,445	22,861	23,277	23,762	26,971	27,457	28,011	30,735	31,359	34,707	35,331	326,775
Costo Fijo	7,346	7,762	8,177	8,593	9,078	9,563	10,049	10,603	11,157	11,781	12,405	13,028	119,543
Costo Variables	12,514	14,683	14,683	14,683	14,683	17,408	17,408	17,408	19,578	19,578	22,303	22,303	207,232
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	7,819	8,306	8,676	9,162	9,772	10,142	10,752	11,362	11,972	12,465	13,198	13,808	127,433
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	23,892	23,889	25,774	27,941	30,526	29,897	32,482	35,277	35,903	38,626	39,114	42,121	385,442
% MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	54%	56%	55%	54%	52%	55%	54%	53%	54%	53%	55%	54%	54%
GASTOS OPERACIONALES	17,688	17,688	17,338	17,338	19,838	19,838	19,838	19,838	17,338	17,338	17,338	17,338	218,753
Pago de Nómina	10,903	10,903	10,903	10,903	10,903	10,903	10,903	10,903	10,903	10,903	10,903	10,903	130,839
Servicios Básicos	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	1,890
Sistemas y Contabilidad	1,082	1,082	1,082	1,082	1,082	1,082	1,082	1,082	1,082	1,082	1,082	1,082	12,978
Suministros y Papelería	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	1,260
Impuestos, Tasas y permisos	500	500	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	2,500
Alquiler de la oficina	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	12,600
Publicidad y Marketing	1,600	1,600	1,600	1,600	4,100	4,100	4,100	4,100	1,600	1,600	1,600	1,600	29,200
Mantenimiento y Combustible	567	567	567	567	567	567	567	567	567	567	567	567	6,800
Otros Desembolsos	1,724	1,724	1,724	1,724	1,724	1,724	1,724	1,724	1,724	1,724	1,724	1,724	20,687
UTILIDAD OPERACIONAL	6,204	6,202	8,436	10,604	10,689	10,059	12,644	15,439	18,565	21,288	21,777	24,783	166,689
Depreciación y Amortización													
Depreciación (5 años)	2,917	3,500	3,500	3,500	1,750	4,083	4,083	4,083	4,667	4,667	5,250	5,250	47,250
Amortización (3 años)	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	20,000
TOTAL DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACION	4,583	5,167	5,167	5,167	3,417	5,750	5,750	5,750	6,333	6,333	6,917	6,917	67,250
Costo Financiero			3,413			3,128			2,844			2,559	11,944
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	1,621	1,035	-143	5,437	7,272	1,181	6,894	9,689	9,388	14,955	14,860	15,307	87,495
Trabajadores 15%	243	155		816	1,091	177	1,034	1,453	1,408	2,243	2,229	2,296	13,124
Impuesto a la Renta 23%	303	194		1,017	1,360	221	1,289	1,812	1,756	2,797	2,779	2,862	16,362
UTILIDAD NETA	1,074	686	-143	3,605	4,821	783	4,571	6,424	6,224	9,915	9,852	10,149	58,009

(1) Los gastos de arranque se amortizan en 3 años.
(2) La Depreciación de los vehículos se la realiza en 5 años.

ESTADO DE RESULTADOS CANGURO MOVING & PLUS

Análisis Económico

Estado de Resultados

ANEXO J: P&G Consolidado Año 1-5

	PROYECCION 5 AÑOS				
	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017
PROMEDIO DE MUDANZAS ANUAL	61	144	197	207	218
TARIFA	250 \$	280 \$	310 \$	350 \$	400
PORCENTAJE PARTICIPACION	11%	26%	34%	35%	36%
INGRESOS TOTALES	335,740	839,650	1,064,866	1,262,660	1,515,540
SERVICIO BASICO DE MUDANZAS	183,500	483,000	734,390	870,800	1,045,200
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	152,240	356,650	330,476	391,860	470,340
COSTOS DIRECTOS	194,040	454,208	633,044	750,630	900,962
SERVICIO BASICO DE MUDANZAS	139,677	326,775	514,073	609,560	731,640
COSTOS SERVICIOS SUPLEMENTARIOS	54,363	127,433	118,971	141,070	169,322
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	141,700	385,442	431,821	512,030	614,578
% MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	58%	54%	59%	59%	59%
GASTOS OPERACIONALES	190,693	218,753	240,628	264,691	291,160
Pago de Nómina	124,608	130,839	143,922	158,315	174,146
Servicios Básicos	1,800	1,890	2,079	2,287	2,516
Sistemas y Contabilidad	12,360	12,978	14,276	15,703	17,274
Suministros y Papelería	1,200	1,260	1,386	1,525	1,677
Impuestos, Tasas y permisos	4,000	2,500	2,750	3,025	3,328
Alquiler de la oficina	12,000	12,600	13,860	15,246	16,771
Publicidad y Marketing	19,753	29,200	32,120	35,332	38,865
Mantenimiento y Combustible	4,629	6,800	7,480	8,228	9,051
Otros Desembolsos	10,343	20,687	22,755	25,031	27,534
UTILIDAD OPERACIONAL	-48,993	166,689	191,193	247,339	323,417
Depreciación y Amortización					
Depreciación (5 años)	21,583	47,250	63,000	70,000	70,000
Amortización (3 años)	20,000	20,000	20,000		
TOTAL DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	41,583	67,250	83,000	70,000	70,000
Costo Financiero	0	11,944	7,394	2,844	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-90,577	87,495	100,799	174,495	253,417
Trabajadores 15%		13,124	15,120	26,174	38,013
Impuesto a la Renta		16,362	18,849	32,631	47,389
UTILIDAD NETA	-90,577	58,009	66,830	115,690	168,016
UTILIDAD NETA ACUMULADA	-90,577	-32,568	34,262	149,953	317,968

(1) Los gastos de arranque se amortizan en 3 años.

(2) La Depreciación de los vehículos se la realiza en 5 años.

ANEXO K: Nómina

COSTO MENSUAL NOMINA

CARGO	SUELDO BASE	DECIMO TERCENO	DECIMO CUARTO	VACACIONES	BONOS GRATIFICACIONES	COMISIONES MOVILIZACIÓN	APORTE PATRONAL	TOTAL BENF. LEY	LUNCH	TOTAL BENF. CÍA	TOTAL BENEFICIO	COSTO EMPLEADO
Gerente General	2.000,00	187,50	24,50	93,75	250,00	-	273,38	829,13	40,00	40,00	869,13	2.869,13
Jefe Financiera- Administrativa	800,00	66,67	24,50	39,58	150,00	-	115,43	396,18	40,00	40,00	436,18	1.236,18
Tesorera	700,00	58,33	24,50	29,17		-	85,05	197,05	40,00	40,00	237,05	937,05
Coordinadora de Compras	800,00	66,67	24,50	33,33		-	97,20	221,70	40,00	40,00	261,70	1.061,70
Cordinador RRHH	800,00	66,67	24,50	33,33		-	97,20	221,70	40,00	40,00	261,70	1.061,70
Asistente de Nómina	500,00	41,67	24,50	20,83		-	60,75	147,75	40,00	40,00	187,75	687,75
Jefe Comercialización	800,00	66,67	24,50	41,67		200,00	121,50	454,33	40,00	40,00	494,33	1.294,33
Ejecutiva de Ventas	300,00	25,00	24,50	16,67		100,00	48,60	214,77	40,00	40,00	254,77	554,77
Jefe Operacional	800,00	66,67	24,50	39,58	150,00	-	115,43	396,18	40,00	40,00	436,18	1.236,18
Choferes	294,00	24,50	24,50	12,25	-		35,72	96,97	40,00	40,00	136,97	430,97
Operador	294,00	24,50	24,50	12,25	-		35,72	96,97	40,00	40,00	136,97	430,97
Operador	294,00	24,50	24,50	12,25	-		35,72	96,97	40,00	40,00	136,97	430,97
Operador	294,00	24,50	24,50	12,25	-		35,72	96,97	40,00	40,00	136,97	430,97
Operador	294,00	24,50	24,50	12,25	-		35,72	96,97	40,00	40,00	136,97	430,97
Total Gastos	8.970,00	768,33	343,00	409,17	550,00	300,00	1.193,13	3.563,63	560,00	560,00	4.123,63	13.093,63

Costo de 1 cuadrilla

2.154,86

ANEXO L: Flujo de Caja año 1

Análisis Económico FLUJO DE CAJA

FLUJO DE CAJA CANGURO MOVING & PLUS

	AÑO 1												TOTALES	
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12		
PORCENTAJE COBRANZAS MUDANZAS														
PORCENTAJE COBRANZAS SERVICIOS COMPLEMENT.														
Aporte de inversionistas	25,292	17,529	17,180											60,000
ACTIVIDADES DE OPERACIÓN														
INGRESOS TOTALES	10,330	12,570	15,460	18,200	21,184	25,582	30,783	37,167	38,774	38,774	38,774	38,774		326,371
SERVICIO BASICO DE MUDANZAS	5,500	6,750	8,250	10,000	11,760	14,210	17,150	20,580	21,560	21,560	21,560	21,560		180,440
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	4,830	5,820	7,210	8,200	9,424	11,372	13,633	16,587	17,214	17,214	17,214	17,214		145,931
COSTOS DIRECTOS	5,880	8,746	9,629	10,437	14,320	15,713	19,528	21,549	22,059	22,059	22,059	22,059		194,040
SERVICIO BASICO DE MUDANZAS	4,173	6,670	7,066	7,504	10,777	11,437	14,396	15,320	15,584	15,584	15,584	15,584		139,677
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	1,706	2,076	2,563	2,933	3,543	4,276	5,133	6,229	6,476	6,476	6,476	6,476		54,363
EGRESOS OPERACIONALES	19,176	15,154	14,804	14,804	14,813	14,813	16,188	16,188	16,188	16,188	16,188	16,188		190,693
Pago de Nómina	10,384	10,384	10,384	10,384	10,384	10,384	10,384	10,384	10,384	10,384	10,384	10,384		124,608
Servicios Básicos	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150		1,800
Sistemas y Contabilidad	1,030	1,030	1,030	1,030	1,030	1,030	1,030	1,030	1,030	1,030	1,030	1,030		12,360
Suministros y Papelería	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100		1,200
Impuestos, Tasas y permisos	2,000	500	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150		4,000
Alquiler de la oficina	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000		12,000
Publicidad y Marketing	3,600	896	896	896	896	896	1,946	1,946	1,946	1,946	1,946	1,946		19,753
Mantenimiento y Combustible	50	232	232	232	242	242	567	567	567	567	567	567		4,629
Otros desembolsos	862	862	862	862	862	862	862	862	862	862	862	862		10,343
FLUJO OPERACIONAL	10,566	6,199	8,207	-7,041	-7,949	-4,945	-4,934	-570	526	526	526	526		1,638
ACTIVIDADES INVERSION														
Activos de Inversión (compra camiones)														
ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO														
Amortización del Prestamo														0
FLUJO DE CAJA NETO	10,566	6,199	8,207	-7,041	-7,949	-4,945	-4,934	-570	526	526	526	526		1,638
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	10,566	16,765	24,972	17,931	9,982	5,037	103	-467	59	585	1,111	1,638		

ANEXO M: Flujo de Caja año 2

Análisis Económico FLUJO DE CAJA

FLUJO DE CAJA CANGURO MOVING & PLUS

	AÑO 2												TOTALES	
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12		
PORCENTAJE COBRANZAS MUDANZAS	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	
PORCENTAJE COBRANZAS SERVICIOS COMPL	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	
Aporte de inversionistas														-
ACTIVIDADES DE OPERACIÓN														
INGRESOS TOTALES	49,882	52,849	55,436	58,403	61,957	64,819	68,374	72,203	76,032	79,756	84,173	88,276	812,158	812,158
SERVICIO BASICO DE MUDANZAS	29,086	30,733	32,379	34,026	35,946	37,867	39,788	41,983	44,178	46,648	49,118	51,587	473,340	473,340
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	20,796	22,116	23,057	24,377	26,011	26,952	28,586	30,220	31,854	33,108	35,055	36,689	338,818	338,818
COSTOS DIRECTOS	27,678	30,751	31,536	32,439	33,534	37,113	38,208	39,373	42,707	43,824	47,906	49,139	454,208	454,208
SERVICIO BASICO DE MUDANZAS	19,859	22,445	22,861	23,277	23,762	26,971	27,457	28,011	30,735	31,359	34,707	35,331	326,775	326,775
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	7,819	8,306	8,676	9,162	9,772	10,142	10,752	11,362	11,972	12,465	13,198	13,808	127,433	127,433
EGRESOS OPERACIONALES	17,688	17,688	17,338	17,338	19,838	19,838	19,838	19,838	17,338	17,338	17,338	17,338	218,753	218,753
Pago de Nómina	10,903	10,903	10,903	10,903	10,903	10,903	10,903	10,903	10,903	10,903	10,903	10,903	130,839	130,839
Servicios Básicos	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	1,890	1,890
Sistemas y Contabilidad	1,082	1,082	1,082	1,082	1,082	1,082	1,082	1,082	1,082	1,082	1,082	1,082	12,978	12,978
Suministros y Papelería	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	1,260	1,260
Impuestos, Tasas y permisos	500	500	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	2,500	2,500
Alquiler de la oficina	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	12,600	12,600
Publicidad y Marketing	1,600	1,600	1,600	1,600	4,100	4,100	4,100	4,100	1,600	1,600	1,600	1,600	29,200	29,200
Mantenimiento y Combustible	567	567	567	567	567	567	567	567	567	567	567	567	6,800	6,800
Otros desembolsos	1,724	1,724	1,724	1,724	1,724	1,724	1,724	1,724	1,724	1,724	1,724	1,724	20,687	20,687
FLUJO OPERACIONAL	4,516	4,410	6,562	8,626	8,586	7,867	10,327	12,992	15,987	18,594	18,929	21,799	139,196	139,196
ACTIVIDADES INVERSION														
Activos de Inversión (compra computadoras)				4,800	4,800	4,800	4,800	4,800					24,000	24,000
ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO														
Amortización del Prestamo			15,079			14,795			14,510			14,226	58,610	58,610
FLUJO DE CAJA NETO	4,516	4,410	-8,518	3,826	3,786	-11,727	5,527	8,192	1,477	18,594	18,929	7,573	56,586	56,586
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	4,516	8,926	409	4,235	8,021	-3,707	1,821	10,013	11,490	30,083	49,012	56,586		

FLUJO DE CAJA CANGURO MOVING & PLUS

Análisis Económico

Flujo de Caja

ANEXO N: Flujo de Caja consolidado año 1-5

	AÑO 0	PROYECCION 5 AÑOS				
		AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017
PORCENTAJE COBRANZAS MUDANZAS		2%	2%	2%	2%	2%
PORCENTAJE COBRANZAS SERVICIOS COMPLEMENT.		5%	5%	5%	5%	5%
INVERSION INICIAL	-200,000					
CAPITAL DE OPERACIÓN		60,000				
ACTIVIDADES DE OPERACIÓN						
INGRESOS TOTALES		326,371	812,158	1,033,654	1,225,651	1,471,119
SERVICIO BASICO DE MUDANZAS		180,440	473,340	719,702	853,384	1,024,296
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS		145,931	338,818	313,952	372,267	446,823
COSTOS DIRECTOS		194,040	454,208	633,044	750,630	900,962
SERVICIO BASICO DE MUDANZAS		139,677	326,775	514,073	609,560	731,640
COSTOS SERVICIOS SUPLEMENTARIOS		54,363	127,433	118,971	141,070	169,322
EGRESOS OPERACIONALES		190,693	218,753	270,114	298,661	349,965
Pago de Nómina		124,608	130,839	143,922	158,315	174,146
Servicios Básicos		1,800	1,890	2,079	2,287	2,516
Sistemas y Contabilidad		12,360	12,978	14,276	15,703	17,274
Suministros y Papelería		1,200	1,260	1,386	1,525	1,677
Impuestos, Tasas y permisos		4,000	2,500	2,750	3,025	3,328
Alquiler de la oficina		12,000	12,600	13,860	15,246	16,771
Publicidad y Marketing		19,753	29,200	32,120	35,332	38,865
Mantenimiento y Combustible		4,629	6,800	7,480	8,228	9,051
Pago de 15% trabajadores e IR				29,486	33,969	58,805
Otros Desembolsos		10,343	20,687	22,755	25,031	27,534
FLUJO OPERACIONAL		1,638	139,196	130,496	176,361	220,191
ACTIVIDADES INVERSION						
Activos de Inversión (compra camiones)			24,000	35,000	35,000	
ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO						
Amortización del Préstamo			58,610	54,060	49,510	
FLUJO DE CAJA NETO	-200,000	1,638	56,586	41,435	91,850	220,191
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-200,000	-198,362	-141,777	-100,342	-8,491	211,700
VAN (10%)		78,841				
TIR		20%				
TIEMPO DE RECUPERACIÓN		4 to. AÑO				

ANEXO O: Matriz de Análisis de Riesgos

Area	Etapa	Riesgo	Probabilidad	Consecuencia	Impacto	Valor	Estrategia
Producto	Desarrollo	Crear característica incorrecta de producto.	2	Resultados negativos de la empresa	5	10	
Producto	Introduccion	Sufrir problemas de seguridad.	3	Pérdida de imagen y credibilidad	5	15	Tener cobertura contra riesgos. Flota propia de
Producto	Introduccion	Subestimación de parte operativa.	1	No poder atender a la demanda	4	4	
Producto	Introduccion	Subestimación de parte operativa.	1	Incremento de costos	4	4	
Producto	Introduccion	Que los servicios complementarios no sean los adecuados.	3	Obligación de cambiar los Servicios Complementarios	4	12	
Producto	Crecimiento	Nuevas exigencias por parte de los clientes.	2	Nos obliga a cambiar la oferta	3	6	
Producto	Crecimiento	Perder Diferenciación contra nuevos competidores.	4	Perder clientes y disminución de margen	4	16	Trabajo adecuado de marca. Enfoque en producto y comunicación del mercado objetivo.
Producto	Madurez	Perder control de calidad de productos ofrecidos.	2	Perder clientes y disminución de	4	8	
Mercado	Desarrollo/Introducción	Subestimar o Sobreestimar el mercado.	4	Fuertes desviaciones con el flujo financiero proyectado	5	20	Validar información de mercado con socios estratégicos
Mercado	Introduccion	Haber definido mal el segmento	2	Producto mal enfocado	4	8	
Mercado	Crecimiento /Madurez	Que exista una burbuja inmobiliaria y caiga el mercado.	3	Disminución y posible perdida del negocio	5	15	Incursionar en negocio de mudanza internacional
Negocio	Desarrollo	No encontrar el capital humano adecuado.	3	Mal servicio y proyectar inestabilidad	3	9	
Negocio	Introduccion	No llegar a un acuerdo con promotores/constructores de mercado objetivo.	2	Innabilitación de canal	5	10	
Negocio	Crecimiento	No generar un control de costo fruto de la	2	Disminución de margen	4	8	

Area	Etapa	Riesgo	Probabilidad	Consecuencia	Impacto	Valor	Estrategia
Negocio	Crecimiento /Madurez	Perder personal capacitado.	2	Mal servicio e impacto en costo	4	8	
Finanzas	Desarrollo	Alta inversión inicial.	5	No tener capital semilla para arrancar el	5	25	Buscar socio inversionista
Finanzas	Introduccion	Problema de Flujo de Caja.	2	Ilquidez	5	10	
Finanzas	Crecimiento	Presentar pérdidas por perder control de costos.	3	Pérdida de margen	4	12	
Finanzas	Crecimiento	Cambios en condiciones de mercado y baja de precios.	3	Pérdida de margen y de clientes	5	15	Mantener un adecuado monitoreo
Finanzas	Madurez	Dificultades financieras limitan el crecimiento y la contratación.	2	Truncar el crecimiento	4	8	
Ejecución	Desarrollo	Deserción de miembros de equipo fundador.	1	Perder solidez y necesidad de buscar	5	5	
Ejecución	Desarrollo	Trabas legales y de constitución de la compañía.	1	Demoras en el arranque e incremento de gastos	3	3	
Ejecución	Introduccion	No lograr crear un servicio diferenciador.	2	No lograr la participación de	4	8	
Ejecución	Introduccion	No conseguir proyectar una imagen.	2	No lograr el posicionamiento	4	8	
Ejecución	Crecimiento	No poder construir la marca en los clientes.	2	No lograr el posicionamiento	4	8	
Ejecución	Crecimiento	Mal enfoque de inversiones publicitarias.	3	Desperdicio de recursos y	3	9	
Ejecución	Madurez	Dificultad en innovar el servicio	4	Perder mercado	5	20	Establecer métodos de innovación para

ANEXO P: Detalle de Actividades del Proceso

PROCESO DETALLADA DE LA VISITA

#	Actividad	Tiempo (hr)
1	Explicación del Servicios Básico	0,25
2	Contabilización de Muebles y Equipos	0,5
3	Inspección de las Rutas de Salida	0,5
4	Información sobre lugar a Trasladarse	0,25
5	Notificación sobre trabajos previos que debe hacer el clientes (desmontaje de muebles, acceso en paredes, etc.)	0,25
6	Explicación sobre Servicios Adicionales	0,5
7	Cotización	0,25
8	Contratación	0,5
9	Traslados	1
TOTAL		4

PROCESO DETALLADA DE LIMPIEZA

#	Actividad	Tiempo (hr)
1	Limpieza de Cocina	1
2	Limpieza de Sala	1
3	Limpieza de Comedor	1
4	Limpieza de Dormitorio Principal + Baño Master	1
5	Limpieza de Dormitorios Secundarios + Baño	1
6	Limpieza de Patio	1
7	Limpieza de Parqueo	1
TOTAL		7

PROCESO DETALLADA DE EMBARQUE

#	Actividad	Tiempo (hr)
1	Movimiento de Equipos de Cocina	1
2	Movimiento de Muebles de Sala	0,5
3	Movimiento de Muebles de Comedor	0,5
4	Movimiento de Cajas de Cocina	0,25
5	Movimiento de Dormitorio Principal	0,5
6	Movimiento de Dormitorios Secundarios	0,25
7	Movimiento de Cajas Restantes	0,25
TOTAL		3,25

PROCESO DETALLADA DE EMPAQUE

#	Actividad	Tiempo (hr)
1	Empaque de Equipos de Cocina	3
2	Empaque de Muebles de Sala	2
3	Empaque de Muebles de Comedor	2
4	Empaque de Cajas de Cocina	1
5	Empaque de Dormitorio Principal	3
6	Empaque de Dormitorios Secundarios	3
7	Empaque de Cajas Restantes	2
TOTAL		16

PROCESO DETALLADA DE DESEMBARQUE

#	Actividad	Tiempo (hr)
1	Movimiento de Equipos de Cocina	1
2	Movimiento de Muebles de Sala	0,5
3	Movimiento de Muebles de Comedor	0,5
4	Movimiento de Cajas de Cocina	0,25
5	Movimiento de Dormitorio Principal	0,5
6	Movimiento de Dormitorios Secundarios	0,25
7	Movimiento de Cajas Restantes	0,25
TOTAL		3,25

ANEXO Q: Tabla de Utilización de Recursos de los Escenarios Optimista y Pesimista.

Escenario Pesimista:

DEMANDA								624	1,466	2,014	2,115	2,221
Recursos	Embarque (hr)	Transporte (hr)	Desembarque (hr)	Visita (hr)	Adicional (hr)	Consumo (hr) / Producto	Volumen Producto (mes)	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Vendedor				4		4	44	2	4	4	4	4
Cuadrilla	2.5	1	2.5		2	8	22	4	8	8	8	8
Vehiculo	2.5	1	2.5		2	8	22	4	8	8	8	8
Limpieza						8	22	1.70	3.63	3.81	4.01	4.01
Instalación						8	22	1.70	3.63	3.81	4.01	4.01
Embalaje					16	16	11	0.68	1.45	1.53	1.60	1.60
# PERSONA DE SERVICIOS ADICIONALES								5.00	9.00	10.00	10.00	10.00

Escenario Optimista:

DEMANDA								844	1,984	2,724	2,861	3,005
Recursos	Embarque (hr)	Transporte (hr)	Desembarque (hr)	Visita (hr)	Adicional (hr)	Consumo (hr) / Producto	Volumen Producto (mes)	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Vendedor				4		4	44	3	5	6	6	6
Cuadrilla	2.5	1	2.5		2	8	22	5	10	11	11	12
Vehiculo	2.5	1	2.5		2	8	22	5	10	11	11	12
Limpieza						8	22	2.30	4.91	5.16	5.42	5.69
Instalación						8	22	2.30	4.91	5.16	5.42	5.69
Embalaje					16	16	11	0.92	1.97	2.06	2.17	2.28
# PERSONA DE SERVICIOS ADICIONALES								6.00	12.00	13.00	14.00	14.00

ANEXO R: Cotización de los Camiones



CONCESIONARIO AUTOMOTRIZ
 Av. Francisco De Orellana y José Santiago Castillo (Gayuna)
 P.O. Box 2392711 Ext. 120 * FAX: 2392247 - Cel: 092085063
 www.imveresa.com - www.qmc.ec

Ciente: Sra. Ana Maria Galindo.
QMC CRONOS 5 TON CHASIS CABINADO MODELO 2012



PRECIO **\$23,400.00 INCL. IVA.**

Color Disponible: Blanco
 Disponibilidad: Inmediata
 Valores Adicionales:
 -Matricula y Son



BANCO DE GUAYAQUIL
MULTIBANCO



Qm crónos 5tn	Precio PROMOCIONAL	Entrada 35%	36 CUOTAS
CON FURGON	\$33,400.00	\$8,127.00	\$708.00

NOTA: El Seguro y dispositivo por tiempo crédito.

Norma Vergara Gordillo
 Asesor Comercial
IMVERESA QMC
 (593-4) 2392 711 Ext. 120
 Celular: 092085063

CARROCERÍA.








Norma Vergara Gordillo,
 Asesor Comercial
IMVERESA
 Pbx: (593-4) 2392 711 Ext. 120
 Fax: (593-4) 2393 247
 Celular: 092085063
www.imveresa.com

Av. Francisco De Orellana y José Santiago Castillo (Gayuna)
 P.O. Box 2392711 Ext. 120 * FAX: 2392247 - Cel. 09464182
 www.imveresa.com

Especificaciones Técnicas del Camión:

Especificaciones Técnicas de Camión QMC CRONOS 5 TONS



Motor

Modelo	CRONOS 5 TON
Tipo	4 cilindros en línea, Inyección directa a diesel, turbo cargador-Intercooler
Sistema cooling	Agua Refrigerante
Potencia Máxima	90KW = 129 HP a 2800 rpm.
Torque Máximo	380NM a 1600 rpm.
Cilindraje	4087CC
Velocidad Máxima	105 km/h
Radio de Compresión	17:01

Frontal : Hoja de resorte laminado, amortiguadores hidráulicos
Trasero : Hojas de resorte laminados con resortes auxiliares y amortiguadores hidráulicos

PESO (KG)

Peso bruto vehicular	8645 kg.
Peso vacío	5000kg.
Carga eje posterior	3645 kg.

Dimensiones (mm)

Distancia entre ejes	4370
Longitud total	7830
Anchura total	2300
Altura total	2490
Rodadura delantera	1750
Rodadura trasera	1530
Largo útil del chasis	5880

Sistema de Dirección

	Hidraulica con doble tubería
Tipo de caja	Mecanica con 6 velocidades hacia delante y 1 reversa
Embrague	Control hidráulico, seco, plato único
Tracción	4x2
Pendiente máxima para subir	30%

Relacion de Engranaje	
1era	5.5910
2da	2.8700
3era	1.6070
4ta	1.0000
5ta	0.7420
6ta	0,798
Rev.	5.0450

Tamaño: 8.25 - 16
 Número de llantas: 7
 Sistema eléctrico: 24V
 Capacidad de tanque: 160 LITROS

RELACION DIFERENCIAL 5.5710

Voltaje 24 voltios
 Generador 1000 w

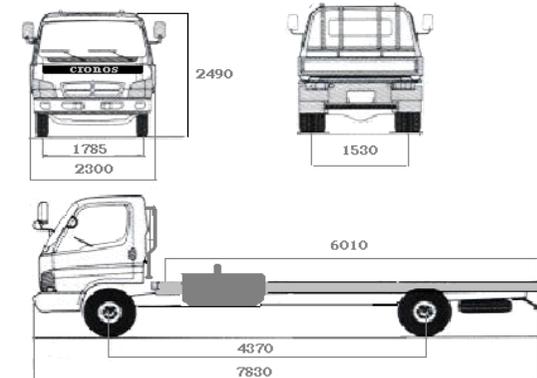
Angulo de aproximación 30°
 Angulo de salida 15%

Frenos

De servicio	Freno de aire en las 4 ruedas, circuito doble, pulmones independientes en cada rueda
De parqueo	tambor central en el eje de propulsión y de expansión
De motor	Valvula tipo mariposa en el escape

Chasis

Eje frontal	Sistema balancin
Eje trasero	Flotante



ANEXO S: Banners de Publicidad



Bibliografía.-

1. 2009-2010, Estudio de Mercado Corporativo Oficinas en Guayaquil, Remarks Real-State/Marketing and Sales
2. 2011, Resumen Inmobiliario en la Ciudad de Guayaquil, MarketWathc.
3. 2010, Estudio de Oferta de Vivienda en la Ciudad de Guayaquil, Novena Mención, Smart Research.
4. Finanzas para Directivos, Dr. Gabriel Rovayo Vera, Noviembre del 2009.
5. Hugo Pérez de la Puente, Balance Score Card, Clases de Sistemas de Control de Gestión, Noviembre 2011.
6. Hugo Pérez de la Puente, Mapa de Riesgos, Clases de Formulación de Proyectos, Septiembre 2011.
7. Julio José Prado, Diamante de Porter y Análisis de las Fuerzas de Porter, Clases de Economía, Mayo 2011.
8. Raul Moncayo, José Aulestia, Mapa de posicionamiento, Segmentación de Mercado, Análisis de las 4 P, Clases de Estrategia Comercial, Noviembre 2010-Agosto 2011.
9. Daniel Susaeta, Tabla de Utilización de Recursos, Clases de Operaciones I, Noviembre 2010.
10. Crecimiento Urbanístico Importante en Daule (Diario Expreso del 5 de febrero de 2012), <<http://www.daule.gob.ec/Home/tabid/41/ctl/Details/mid/404/ItemID/149/language/en-US/Default.aspx>>, [Consulta Mayo 2012]
11. Crecimiento poblacional en Guayaquil acelera la oferta de vivienda, <<http://www.vistazo.com/webpages/pais/?id=17461>>, [Consulta Mayo 2012]
12. Página Web de la Superintendencia de Compañías del Ecuador, <<https://www.supercias.gov.ec>> [Consulta Mayo 2012]
13. Global Transport Ecuador S.A, <<http://www.globaltransportecuador.com/miem.html>>, [Consulta Mayo 2012]
14. International Shipping & Storage, <<http://www.insa.com.ec/homesp.html>>, [Consulta Mayo 2012]
15. Across Ecuador, <<http://www.mudanzaespecialecuador.net/tiposdemudanza.html>>, [Consulta Mayo 2012]
16. Compañía de Transporte Pesados Charanchi y Asociados, <www.transportescharanchi.com>, [Consulta Mayo 2012]
17. Sertransmuka, Teléfono: 042678545 089070396 099701043, correo electrónico: debo.sertransmukar@hotmail.com
18. ANDREA HERNANDEZ Y/O GABRIEL TRIVIÑO, Teléfono: 098281357, correo electrónico: burrita30@hotmail.com; Teléfono: 090299253, correo electrónico: trivino_gabriel@hotmail.com
19. [Inter mudanzas Ecuador](#), Teléfono: 3454258
20. [Cazar Mudanzas](#), Teléfono: 2237523
21. [Compañía de Transporte Pesados General Guerrero y Sabanilla](#)
22. [Compañía Transconducint S.A.](#), Teléfono: 088253429-084490397 – 022479068
23. Transrivera (Belisario Rivera), Teléfono: 098913099/2498073
24. Orlando Jaramillo, Teléfono: 097314219 – 092359598
25. Mudanzas & Fletes “Alonso Sebastián”, Teléfono: 090086499 – 042980212

26.Mudanzas Aguilar 2815346 - 097690533



www.ide.edu.ec

Guayaquil - Ecuador
Quito - Ecuador