



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**TESIS DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPANSIÓN DE UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA ECUATORIANA DE SERVICIOS DE
INTEGRACIÓN SMS A COSTA RICA**

KARINA ALEXANDRA MEDINA GARCÍA

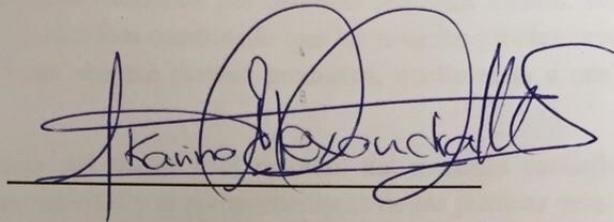
**Director
ING. FERNANDO HALLO ALVEAR MBA.**

Octubre 2015

Quito – Ecuador

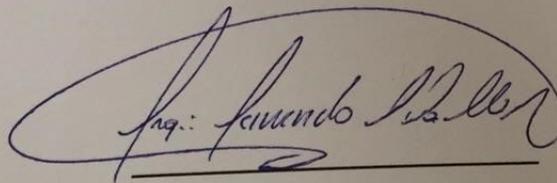
Yo, KARINA ALEXANDRA MEDINA GARCÍA declaro bajo juramento, que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



KARINA ALEXANDRA MEDINA GARCÍA

Yo, ING. FERNANDO HALLO ALVEAR, MBA; certifico que conozco a la autora del presente trabajo siendo ella la responsable exclusiva tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.



**ING. FERNANDO HALLO ALVEAR, MBA
Director**

Resumen

El objetivo del presente plan de negocios es realizar el estudio para la expansión de la empresa ecuatoriana de servicios de valor agregado METROMOVIL.COM al mercado de Costa Rica, ya que en el Ecuador las entidades gubernamentales regulan la comercialización de los servicios ofrecidos por las empresas integradoras móviles dificultando su expansión con nuevos productos.

Las malas prácticas comerciales realizadas por distintas empresas locales, saturan las bases de datos de clientes, lo que ha ocasionado que los usuarios pierdan credibilidad en este tipo de servicios y no acepten nuevos productos, conllevando a una baja de ventas.

El estudio abarca el análisis del sector y el entorno, del mercado costarricense, la industria de los integradores móviles y el comportamiento de los posibles consumidores mediante una propuesta de marketing con estudio de consumidores potenciales apoyados en una encuesta realizada en la meseta central de Costa Rica y con investigación tendencias.

Se identifica el nivel de tecnología necesaria para responder en tiempo real los requerimientos de la base de consumidores y se recomienda un modelo de gestión organizacional basado en el manejado por la empresa en Ecuador basado en sus años de trayectoria.

Finalmente, se realiza un estudio de los costos de inversión y operación mensual y anual y un estudio financiero para determinar la viabilidad y rentabilidad del proyecto propuesto asimismo las conclusiones y recomendaciones al finalizar el análisis.

Abstract

The objective of this business plan is to do a research about how to expand an Ecuadorian company “METROMOVIL.COM” to Costa Rica. Nowadays, Ecuadorian government agencies have regulated the mobile services' marketing. As result, companies are having difficulties with expanding their new products.

Firstly, bad business practices by various local companies have saturated the customer databases, which have caused customers to lose their faith on companies' services and not accepting their new products. This has affected companies' sales.

Secondly, the research covers the analysis of Costa Rican marketing, its environment, the mobile industry integrators and potential consumers' behaviors through an investigation with a survey made by Costa Rica.

Thirdly, Identify the level of technology is needed to meet customers' requirements in real time. Also, recommend an organizational management model based on their managing, through a company in Ecuador which has many years of experience.

Finally, a research about cost investments, monthly, annual operating and a financial research was made to determine the viability and profitability of this project with its respective conclusions and recommendations at the end of this analysis.

Dedicatoria

Dedico este plan de negocios a mi padre por ser la guía en todo el camino recorrido, a mi mamita por ser esa mujer de corazón noble, luchadora y mi ejemplo a seguir, a mi mejor amigo y esposo José Antonio por ser ese apoyo incondicional tanto en mi carrera universitaria como en los retos de mi vida, por último a mi angelito que está en camino porque de ahora en adelante será el motor de mi vida y por quien día a día lucharé por ser alguien mejor.

Agradecimientos

Agradezco en primer lugar a Dios por darme la oportunidad de vivir esta aventura, a mis padres por creer en mí y darme la oportunidad de superarme, a mi familia por ser el apoyo durante toda la vida, a mis amigos por ser la familia que uno escoge y de los buenos pocos.

Agradezco a mi tutor Ing. Fernando Hallo Alvear, por ser el guía que me ayudó a culminar con éxito esta etapa de mi vida.

Por último a la Universidad Internacional del Ecuador y sus profesores, quienes me supieron brindar conocimientos concretos y que sin duda serán aplicados en mi vida profesional.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1	1
1. ANÁLISIS DEL MEDIO	1
1.1. Objetivos	1
1.1.1. General	1
1.1.2. Específicos	1
1.2. Justificación de la Idea del negocio.....	1
1.3. Análisis del Medio	2
1.3.1. Diagnóstico del nivel Internacional.....	2
1.3.2. Diagnóstico del Nivel Nacional	9
1.3.3. Diagnóstico A Nivel Local.....	16
1.4. El Concepto del Negocio.....	16
CAPÍTULO 2	18
2. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	18
2.1. Análisis de los Principales Actores en el Mercado del Negocio Propuesto.....	18
2.1.1. Proveedores	18
2.1.2. Competidores	21
2.1.3. Distribuidores.....	22
2.2. Los consumidores: Criterios de Segmentación del consumidor, perfil y características	23
2.3. Análisis cualitativo respecto de la aceptación del producto o servicio	26
2.4. Análisis cuantitativo. Proyección estimada de la demanda.....	38
2.5. Cálculo estimado de Ventas. Flujo de Ingresos proyectados.....	40
CAPÍTULO 3	41
3. Marketing	41
3.1. Establecimiento de Objetivos.....	41
3.2. Marketing Mix	42
3.2.1 Producto	42
3.2.2. Precio.....	43
3.2.3 Plaza	44

3.2.4 Promoción	46
3.2.4.1. Mix Promocional.....	47
CAPÍTULO 4.....	54
4. Estudio técnico.....	54
4.1. Tamaño del Proyecto.....	54
4.2. Localización. Análisis de los Principales Criterios. Matriz de Localización	55
4.3. Ingeniería y/o Concepción Arquitectónica del Negocio	56
4.4. Descripción de la Tecnología del Negocio y su nivel de Acceso.....	62
4.5. Diseño del Proceso Productivo	65
CAPÍTULO 5.....	69
5. MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL	69
5.1. Diseño Organizacional. Estructura y Descripción Funcional.....	69
5.2. Diseño de Perfiles del personal de la Organización	71
5.3. Gerencia de los Recursos Humanos	74
5.4. Análisis del Marco Normativo	83
CAPÍTULO 6.....	88
6.1. Análisis comparativo de los Costos de Inversión, Análisis Comparativo.....	88
6.2. Cálculo demostrativo Capital de Trabajo.....	89
6.3. Costos de Operación y Mantenimiento, Análisis Comparativo	90
CAPÍTULO 7.....	95
7. Evaluación del Negocio	95
7.1. Análisis y determinación de la Tasa de Descuento del Proyecto.....	95
7.2. Flujo de caja – (Financiamiento, valor de desecho).....	96
7.3. Indicadores de rentabilidad (VAN, TIR, Período de recuperación).....	99
7.4. Análisis de sensibilidad.....	100
7.5. Balance del Proyecto.....	101
CAPÍTULO 8.....	102
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	102
8.1. CONCLUSIONES	102
8.2. RECOMENDACIONES	104
Bibliografía	105
ANEXOS.....	109
ANEXO 1 - Matriz de Valoración de Cargos	110

ANEXO 2 – Detalle de Costos.....	117
ANEXO 3 – Detalle Financiero	120
ANEXO 4 – Encuestas.....	122

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Inversión de Telefonía Móvil en Latinoamérica.....	3
Gráfico 2. Comparación entre Banda Fija y Banda Móvil en América Latina	3
Gráfico 3. Tasas de Crecimiento de Suscriptores por Región.....	4
Gráfico 4. Tasas de Penetración por Región.....	5
Gráfico 5. Tendencia de Suscriptores en América Latina.....	5
Gráfico 6. Participación de Operadores Móviles en Ecuador	9
Gráfico 7. Costo por Minuto en Dólares en la Región.....	10
Gráfico 8. El Mercado Móvil en Ecuador y la Región.....	10
Gráfico 9. Ganancias en Relación a Ventas por Operadoras 2013.....	11
Gráfico 10. Evolución del Mercado Móvil en Ecuador	11
Gráfico 11. Datos PIB Costa Rica.....	14
Gráfico 12. Crecimiento le Líneas Telefónicas Celulares en Costa Rica.....	14
Gráfico 13. Participación de Operadores Móviles en Costa Rica	15
Gráfico 14. ¿Cuál es su género?.....	28
Gráfico 15. ¿Cuál es su edad?	29
Gráfico 16. ¿Usted mira reality shows (programas de concursos) en televisión?.....	29
Gráfico 17. ¿Cuál es su canal(es) de televisión nacional favorito(s)?.....	30
Gráfico 18. ¿Cuántas horas al día mira usted televisión?.....	30
Gráfico 19. ¿A qué operadora pertenece su línea telefónica?	31
Gráfico 20. Su línea telefónica es:	31
Gráfico 21. ¿Cuál es su gasto aproximado mensual en servicios de telefonía móvil?.....	32
Gráfico 22. ¿Usted participa en juegos de azar como billetes de lotería?.....	32
Gráfico 23. ¿Usted ha participado en un concurso o votación mediante SMS o llamada?	33
Gráfico 24. ¿Usted ha solicitado entretenimiento como juegos, consejos, ringtones, etc mediante SMS?	33
Gráfico 25. ¿Le gustaría recibir entretenimiento diario en su celular?	34
Gráfico 26. ¿Le gustaría inscribirse en concursos, votaciones en programas de televisión?.....	34
Gráfico 27. ¿Tiene usted cuenta de Facebook?.....	35
Gráfico 28. ¿Con que frecuencia revisa su cuenta de Facebook al día?.....	35
Gráfico 29. Modelo de Distribución de Integradoras Móviles.....	45
Gráfico 30. Mix Promocional.....	48
Gráfico 31. Aprobación de Actividades de Votaciones	57
Gráfico 32. Disponibilidad y Apertura de Short Code.....	58
Gráfico 33. Ejemplo de Presentación Para Aprobación de Nueva Actividad	59
Gráfico 34. Formulario para Apertura de SC para Votaciones y Concursos	60
Gráfico 35. Formulario para Apertura de SC para Suscripciones.....	61
Gráfico 36. Proyección de Ingresos por Actividad	61
Gráfico 37. Modelo de Facturación por Actividad.....	62

Gráfico 38. Tecnología del Negocio	63
Gráfico 39. Proceso Productivo de Votaciones.....	65
Gráfico 40. Ejemplo de SMS Votaciones	66
Gráfico 41. Proceso Productivo de Suscripciones.....	66
Gráfico 42. Ejemplo de Mensajes de Suscripciones	67
Gráfico 43. Reportador en Línea	68
Gráfico 44. Organigrama METROMOVIL.COM S.A.	70
Gráfico 45. Selección de Personal.....	76
Gráfico 46. Proceso de Contratación de Personal	77
Gráfico 47. Modelo de Planificación de Capacitación.....	78
Gráfico 48. Modelo Detallado Ejecución Del Plan De Capacitación	79
Gráfico 49. Plan de Capacitación.....	79
Gráfico 50. Modelo de Actualización de Formatos de Evaluación.....	82
Gráfico 51. Modelo de Ejecución y Evaluación de Desempeño	83
Gráfico 52. Salarios en Costa Rica.....	87
Gráfico 53. Fórmula Punto de Equilibrio.....	91
Gráfico 54. Periodo de Recuperación.....	101

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Principales Características de las Generaciones Influyentes.....	6
Tabla 2. Comparación de Factores Económicos: Ecuador - Costa Rica	13
Tabla 3. Proveedores de METROMOVIL.COM S.A.	18
Tabla 4. Descripción de Programación de los canales del Grupo REPRETEL	19
Tabla 5. Descripción de Competidores	21
Tabla 6. Variables y Características de Segmentación de Mercado. Dimensión Demográfica ..	23
Tabla 7. Variables y Características de Segmentación de Mercado. Dimensión Psicográficas ..	24
Tabla 8. Variables y Características de Segmentación de Mercado. Dimensión Conductual.....	24
Tabla 9. Subdivisión de Consumidores Costarricenses.....	25
Tabla 10. Tabla para cálculo del Tamaño de la Muestra.....	27
Tabla 11. Formato y Resultado de Entrevista	36
Tabla 12. Flujo de Ingresos Proyectados	40
Tabla 13. Costos de Desarrollo de Contenidos	43
Tabla 14. Tarifa por Contenido.....	44
Tabla 15. Estrategias de Venta en Costa Rica.....	49
Tabla 16. Capacidad de Plataforma METROMOVIL.COM S.A.	54
Tabla 17. Matriz de Localización.....	56
Tabla 18. Revenue Share por Servicio Ofrecido.....	64
Tabla 19. Descripción y Perfil de Puestos.....	72
Tabla 20. Descripción y Perfil de Puestos.....	73
Tabla 21. Tabla de Remuneración.....	80
Tabla 22. Resumen de Inversiones.....	88
Tabla 23. Cálculo Capital de Trabajo.....	89
Tabla 24. Costos de Operación y Mantenimiento	90
Tabla 25. Punto de Equilibrio	91
Tabla 26. Infraestructura	92
Tabla 27. Costos Fijos.....	92
Tabla 28. Costos Variables.....	92
Tabla 29. Ingresos	93
Tabla 30. Nivel de Utilización	94
Tabla 31. Costos Totales	94
Tabla 32. Tasa de Descuento.....	95
Tabla 33. Flujo de Caja	97
Tabla 34. Valor de Desecho	98
Tabla 35. Indicadores VAN, TIR, WAC.....	99
Tabla 36. Indicadores de Rentabilidad.....	99
Tabla 37. Análisis de Sensibilidad	100

Tabla 38. Balance del Proyecto..... 101

CAPÍTULO 1

1. ANÁLISIS DEL MEDIO

1.1. Objetivos

1.1.1. General

- ✓ Elaborar un plan de negocios para la expansión de la empresa ecuatoriana de servicios de integración SMS, METROMOVIL.COM S.A., al mercado de Costa Rica.

1.1.2. Específicos

- ✓ Realizar la investigación en el mercado costarricense para determinar los principales actores que intervienen en el modelo de negocio de la empresa y calcular el estimado de ventas.
- ✓ Elaborar un plan de Marketing para la expansión de la empresa METROMOVIL.COM S.A. al mercado de Costa Rica.
- ✓ Realizar el estudio técnico para la expansión de la empresa METROMOVIL.COM S.A. en el mercado de Costa Rica.
- ✓ Proponer el modelo de gestión organizacional de la empresa METROMOVIL.COM S.A. para su expansión a Costa Rica.
- ✓ Determinar los costos que involucra el proceso de expansión de la empresa en el mercado costarricense.
- ✓ Realizar la evaluación financiera de la expansión de la empresa METROMOVIL.COM S.A. al mercado de Costa Rica.

1.2. Justificación de la Idea del negocio

Los servicios de valor agregado mediante mensaje de texto vía telefonía celular que actualmente utilizan las empresas de integración móvil a nivel mundial, llamados Short Message Service – SMS¹, son servicios innovadores que aprovechan la tecnología de los sistemas de redes de telecomunicación celular digital (GSM)²; sin que se requiera de Smartphones³ o dispositivos celulares que tengan acceso a internet.

¹ Servicio de Mensajes Cortos.

² Global System of Mobile Communications, sistema que describe protocolos para redes de telecomunicación celular digital de segunda generación en adelante.

³ Teléfono Inteligente.

Esto permite a los usuarios obtener noticias e información sobre cualquier tema de su interés, mediante una suscripción a la plataforma de la empresa integradora móvil, accediendo a un sistema de entretenimiento fácil y rápido.

METROMOVIL.COM S.A., ha visto la necesidad de expandir sus operaciones a nuevos mercados, debido a que en Ecuador se encuentra en una etapa de madurez y mucha competencia según datos obtenidos en la empresa, volviéndolo menos rentable.

La finalidad de captar nuevos usuarios para los servicios de suscripciones, votaciones y concursos mediante SMS, en un nuevo mercado como Costa Rica es la intensión del presente plan de negocios.

Adicionalmente se considera que existe un importante potencial de negocio en este país centroamericano, ya que al realizar diferentes investigaciones en fuentes secundarias se pudo determinar que, a pesar de que existen restricciones hacia los servicios de telefonía móvil en dicho país, las mismas no representan una amenaza para el correcto funcionamiento del modelo de negocio propuesto.

Se tomó en cuenta además el nivel de penetración de telefonías celulares en Costa Rica que es del 151% según la Superintendencia de Telecomunicaciones de ese país (SUTEL), es decir que por cada habitante existen 1.5 líneas telefónicas.

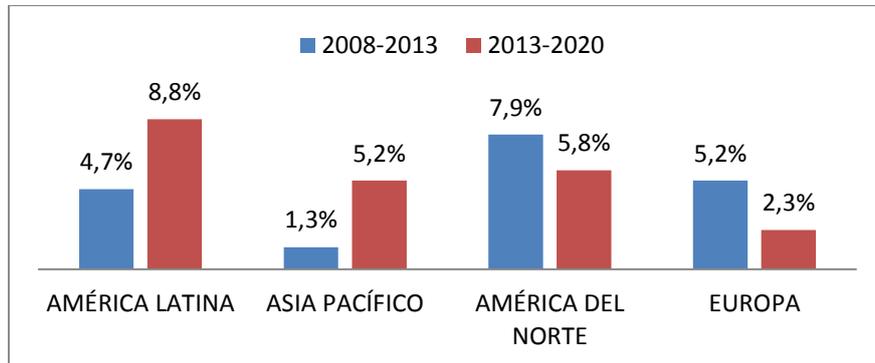
1.3. Análisis del Medio

1.3.1. Diagnóstico del nivel Internacional

La industria móvil ha realizado importantes cambios y continuará invirtiendo a futuro en Latinoamérica. Según GSMA Intelligence, que es la representante de los intereses de los operadores móviles a nivel mundial con datos de más de 800 operadores y 250 compañías en el ecosistema móvil; las inversiones de capital de la industria móvil en América Latina en el periodo 2014-2020 serán aproximadamente de USD. 193,000 millones; las mismas que se destinan principalmente al desarrollo de 4G (cuarta generación de tecnologías de telefonía móvil). Estas estadísticas serían más altas que toda la Inversión Extranjera Directa (IED) en la región del periodo 2007-2013, en el cual se llegó a USD. 81,000 millones.

La Industria Móvil Latinoamericana invierte relativamente más que otras regiones. En el periodo 2013-2020 se considera que las inversiones se duplicarán muy por encima del promedio mundial como se explica en el siguiente gráfico.

Gráfico 1. Inversión de Telefonía Móvil en Latinoamérica

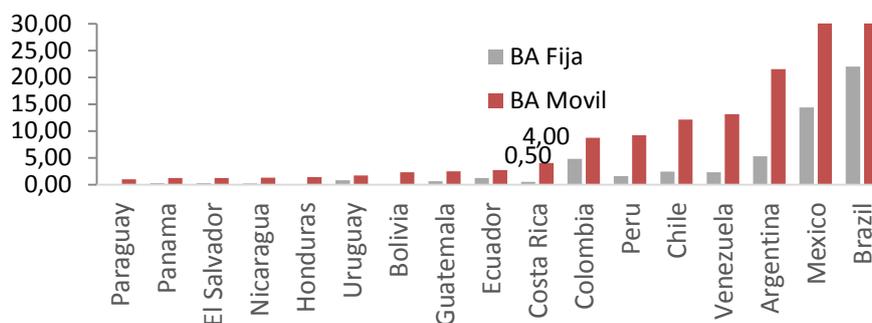


Fuente: GSMA Intelligence

Elaborado por: Karina Medina García

El acceso a Internet en América Latina se da principalmente a través del teléfono móvil, el cual sigue y seguirá creciendo constantemente; la relación promedio de Banda Ancha Móvil⁴ versus la Banda Ancha Fija⁵ es de 5 a 1, es decir que en los primeros meses del 2015 la región contará con más de 300 millones de conexiones de banda ancha móvil, valor considerable debido a que es más del doble que en el año 2012, y en Costa Rica estas conexiones se triplicará, como se puede distinguir en el cuadro comparativo entre países.

Gráfico 2. Comparación entre Banda Fija y Banda Móvil en América Latina



Fuente: GSMA Intelligence

Elaborado por: Karina Medina García

Además de los usuarios, el uso de Smartphones Crece en la región; en el año 2012 se llegó a tener cerca de 141 millones de equipos en Latinoamérica, lo cual se consideró que para el año 2013 éste creció en un 85% más que en cualquier otra región, y se considera

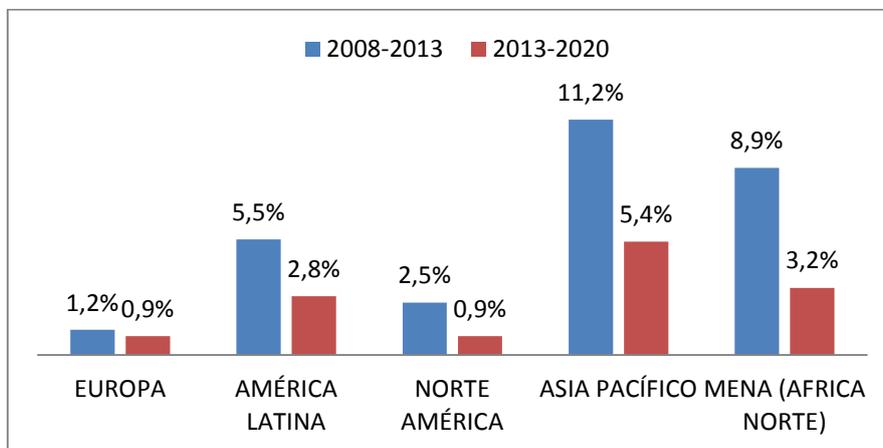
⁴El término Banda Ancha Móvil, según la empresa Entel, es la tecnología que permite obtener internet en cualquier lugar y momento, siempre que se disponga de cobertura móvil, y puede ofrecer velocidades equiparables a las velocidades de banda ancha por cable.

⁵ El término Banda Ancha Fija, según la empresa Entel, se trata de internet cuyos accesos pueden ser un módem para cable, fibra óptica, satélite, etc. Este tipo de conexión a Internet obliga estar conectado a un lugar estable para poder navegar.

que para el año 2020 crecerá en un 200% con cerca de 613 millones en comparación al año 2013, es decir que crecerá exponencialmente superando en un 70% para el año 2020.

En cuanto al crecimiento de las líneas telefónicas a nivel de América Latina, GSMA Intelligence afirma que si bien es cierto en el periodo comprendido de 2008 a 2013 fue del 7% anual, se prevé que este porcentaje disminuya hasta el 2020 al 2% anual, debido principalmente a la desaceleración del crecimiento de los suscriptores en los principales mercados, la intervención regulatoria y la competencia en la región; esta última sobre todo por el apareamiento de Operadoras Móviles Virtuales (OMV)⁶.

Gráfico 3. Tasas de Crecimiento de Suscriptores por Región



Fuente: GSMA Intelligence

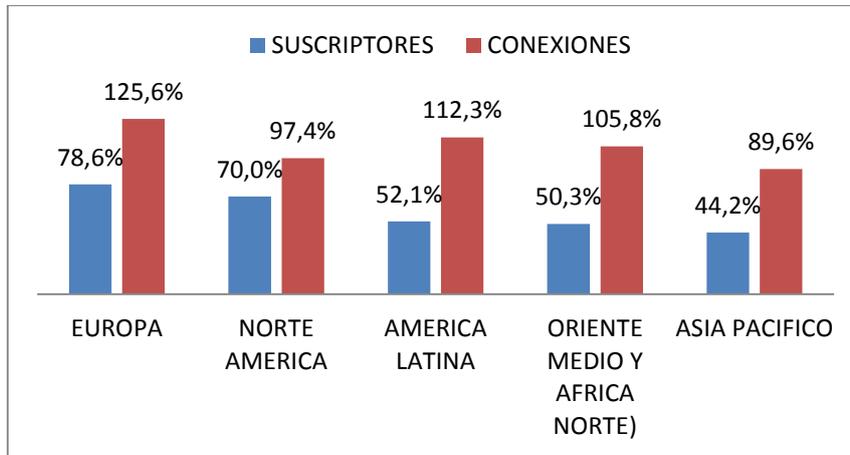
Elaborado por: Karina Medina García

En el gráfico anterior se puede observar que América Latina ha tenido un crecimiento importante en los últimos años en cuanto al número de suscriptores únicos y conexiones, convirtiéndose así en el cuarto mercado más grande del mundo con 326 millones de usuarios con líneas activas y 718 millones de conexiones⁷ hasta septiembre del 2014. El número de suscriptoras creció en el periodo 2008- 2013 tuvo un crecimiento de 5.5% y prevé que hasta el 2020 sea del 3%; mientras que el crecimiento de conexiones en el primer periodo fue de 8.8% anual y disminuirá a 3.7% hasta el 2020. "América Latina se encuentra ahora en el rango medio de las tasas regionales de penetración y por encima del promedio mundial. La tasa de penetración de suscriptores únicos era de 52% en septiembre de 2014, y de 112% para las conexiones SIM". (GSMA Intelligence, 2014)

⁶Según la página Operadoras-Móviles.com, OMV es una compañía de telefonía móvil que no tiene una concesión de espectro de frecuencia, por lo tanto carece de una red propia de radio. Para dar servicio, debe recurrir a la cobertura de otra empresa con red propia.

⁷Sin tomar en cuenta las conexiones M2M (máquina a máquina)

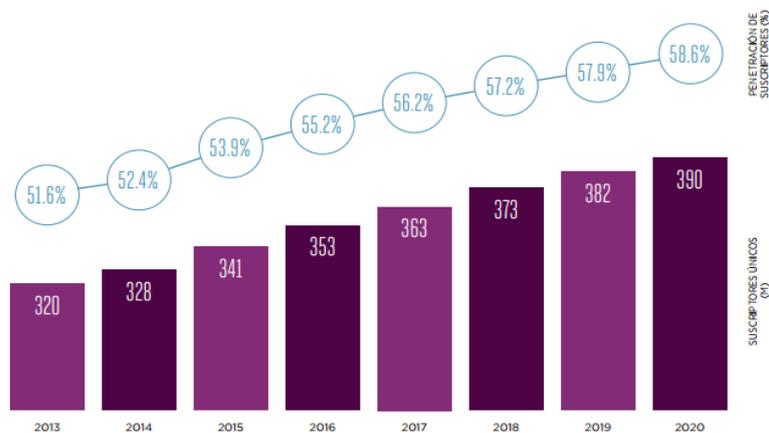
Gráfico 4. Tasas de Penetración por Región



Fuente: GSMA Intelligence
Elaborado por: Karina Medina García

Estos datos, según el informe presentado, dicen que se deben por la adquisición de tarjetas SIM⁸ adicionales, aproximadamente dos activas por usuario en la región.

Gráfico 5. Tendencia de Suscriptores en América Latina



Fuente: GSMA Intelligence
Elaborado por: Karina Medina García

En el gráfico anterior, se puede observar que la tasa de usuarios únicos crecerá en el periodo desde el 2015 hasta el 2020. La penetración de suscriptores llegará aproximadamente al 60%, mismo que se encuentra por debajo del 70%, porcentaje en el que generalmente tienden a estancarse mercados maduros.

⁸ Subscriber Identity Module, módulo de identificación de abonado; es una tarjeta inteligente desmontable usada en teléfonos móviles y módems que se conectan a un puerto USB.

En el ambiente económico, el ecosistema móvil contribuyó con el 4.1% del producto interno bruto (PIB) total de América Latina en el 2013 y se espera que para el 2020 aporte con el 4.5% del PIB total de la región.

GSMA Intelligence también acota que el ecosistema móvil generó en 2013 empleo directo para casi 1 millón de personas y 1 millón de puestos de trabajo indirectos en el resto de la economía, se espera que para el 2020 genere 1.3 millones de puestos de trabajo directos en la región.

Por otro lado, un aspecto importante que será base del presente plan de negocios, es el estudio del comportamiento de las distintas generaciones que son parte de los clientes y potenciales clientes de la empresa. Entre las cuales se detallan las más influyentes para el presente trabajo.

Tabla 1. Principales Características de las Generaciones Influyentes

TENDENCIAS	CARACTERÍSTICAS
Generación Y o Millennials	<p>Son personas nacidas entre 1982- 1995, es decir que actualmente tienen entre 20 y 33 años de edad.</p> <p>Esta generación se caracteriza principalmente por crecer en una época de cambios, especialmente tecnológicos y culturales.</p> <p>En cuanto a la tecnología, las personas de esta generación se encuentran conectadas en todas partes por medio de sus Smartphones, aproximadamente el 70% de esta generación posee uno, según una encuesta realizada por la compañía estadounidense Cisco, el 87% de esta generación tiene una cuenta en Facebook, mientras que el 56% en Twitter. De estos la mayoría indicó que utilizan más su celular que una computadora fija para trabajar.</p> <p>Aproximadamente los jóvenes latinoamericanos pasan 7 horas con sus Smartphones, una de las cifras más altas a nivel mundial junto con los jóvenes norteamericanos y seguidos por Europa Central y Europa del Este con 6 horas por día.</p> <p>Según un estudio realizado por Telefónica, el 87% de las personas pertenecientes a esta generación creen que la tecnología supera las barreras de lenguaje, el 83% está de acuerdo que facilita conseguir empleo y el 63% que la tecnología crea más oportunidades para todos.</p>

	<p>De esta manera se puede concluir que para esta generación estar conectados mediante un teléfono inteligente no es una opción sino una necesidad.</p>
<p>Generación Z</p>	<p>Esos jóvenes, de entre 13 y 20 años, se consideran abiertos de mente e innovadores, pero reconocen que son impacientes y testarudos.</p> <p>Adoptan las modas que se propagan por internet en todo el planeta, desde los taquillazos norteamericanos como Los juegos del hambre o Divergente hasta el K-Pop coreano. Su vocabulario está lleno de acrónimos y de anglicismos.</p> <p>Sus ídolos son estrellas de internet, como el sueco PewDiePie, comentarista de videojuegos que tiene más de 30 millones de seguidores en YouTube.</p> <p>Sus padres no les podían ayudar con las nuevas tecnologías, así que se acostumbraron a los tutoriales en YouTube, a ser autodidactas. Integraron “el autoaprendizaje permanente”.</p> <p>Han visto caducar varias tecnologías como los viejos reproductores de vídeo, relegados al mundo de las reliquias junto a las radios, los CD o DVD. Ahora todo se hace en la red donde ven cualquier cosa, incluidas la violencia y la pornografía.</p> <p>Sus pantallas</p> <p>Pasan más de tres horas diarias ante sus pantallas, según el gabinete norteamericano de estudios Sparks and Honey. Paden “FOMO” (“Fear of Missing Out”), el miedo a perderse algo, y odian la idea de no estar conectados.</p> <p>No les basta con consumir series y películas, quieren participar, crear su canal en YouTube o sus blogs de vídeo. Algunos adolescentes se volvieron famosos de esta manera, como el joven humorista estadounidense “Fred” (Lucas Cruikshank).</p> <p>Están en varias redes sociales, como Facebook, Instagram, Snapchat, Twitter o Tumblr.</p> <p>La mayoría navega por internet mientras ve la televisión y piensa que la tecnología lo hace todo posible. Su atención es breve, más que leer, escanean, lo que a veces provoca respuestas superficiales a las preguntas de sus profesores.</p> <p>Los Z frente al mundo laboral</p>

	<p>Entre el 50 y el 72% de estos jóvenes quieren crear su start-up, según distintos sondeos. La palabra “empresa” evoca nociones muy negativas: “complicada”, “despiadada”, “una jungla”.</p> <p>Para triunfar, confían en su “red” de contactos antes que en los diplomas, y prefieren una organización horizontal antes que una jerarquía. En esta generación que quiere realizarse, al 76% le gustaría convertir su hobby en su trabajo.</p> <p>Los Z frente al futuro</p> <p>Hijos de la crisis, tienen criterios muy definidos respecto a sus elecciones profesionales. En Francia, a salario igual, el 25% elegiría la empresa más divertida, el 22%, la más innovadora y el 21%, la más ética.</p> <p>Deseosos de tener un impacto en el mundo, les gusta el voluntariado, que practica una cuarta parte de los jóvenes entre 16 y 19 años en Estados Unidos.</p> <p>La mayoría de los Z se considera “estresados” por el futuro, que se les antoja sombrío, sobre todo para el medioambiente y la economía.</p>
--	---

Fuente: Reporte Global de Telefónica, Telefónica Global Millennial Survey: Global Results, 2014

Elaborado por: Karina Medina García

En cuanto a la actividad de integración de servicios de valor agregado SMS, está clasificado dentro de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de Todas las Actividades Económicas (CIIU) en la sección J grupo 612, clase 6120; en donde se encuentran las actividades de telecomunicaciones inalámbricas para transmisión de voz, datos y texto. Los sistemas de transmisión que llevan a cabo esas actividades pueden utilizar una única tecnología o una combinación de tecnologías. “La característica común de las actividades clasificadas en esta división reside en que se transmiten contenidos sin intervención en su creación. La subdivisión se basa en el tipo de infraestructura utilizada”. (Naciones Unidas, 2009)

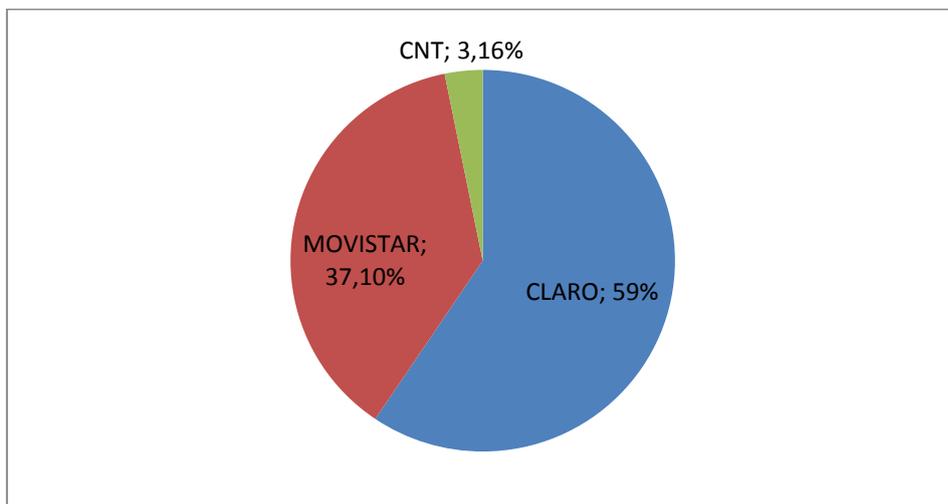
1.3.2. Diagnóstico del Nivel Nacional

ECUADOR

Ecuador es un país de régimen democrático con 16.284.924 millones de habitantes según cifras del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos en el año 2015.

En el Ecuador existen 3 operadores móviles, Conecel con su marca Claro, Otecel con su marca Movistar y la Corporación Nacional de Telecomunicaciones con su marca CNT, de los cuales, según datos de la Superintendencia de Telecomunicaciones (SUPERTEL), poseen el 59%, 37.1%, 3.16% respectivamente del total de clientes de telefonía móvil en el país.

Gráfico 6. Participación de Operadores Móviles en Ecuador



Fuente: (SUPERTEL, 2014)

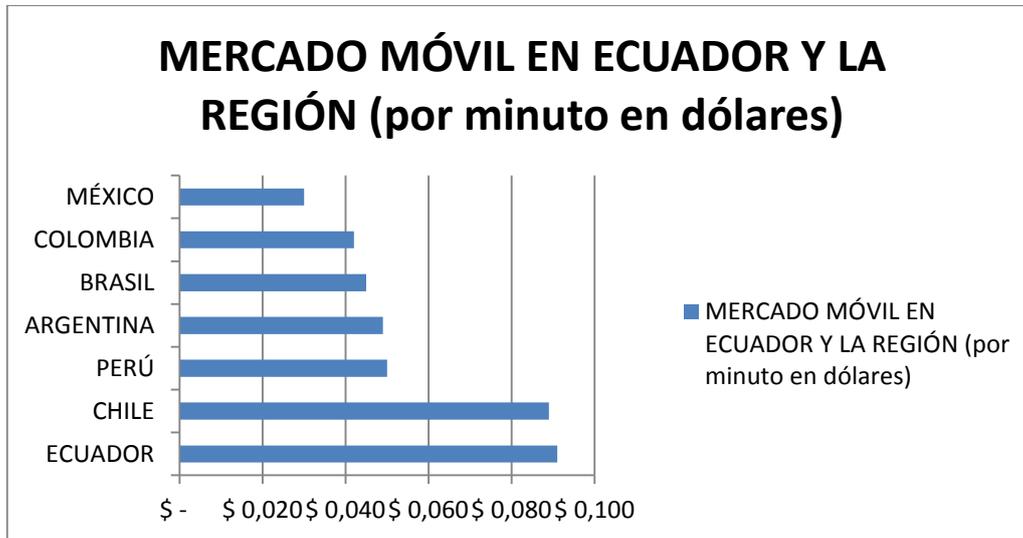
Elaborado por: Karina Medina García

Adicionalmente, en el país se tiene una tasa de penetración del 117%, es decir que entre los 16.2 millones aproximados de habitantes en el Ecuador se distribuyen más de 17 millones de líneas telefónicas móviles, de las cuales 14 millones son prepago⁹ y 3.4 millones son postpago¹⁰.

⁹ Según la Revista Electrónica de Ciencia y Tecnología "Tendencias de las Telecomunicaciones", los clientes prepago de operadoras de telefonía móvil son aquellos que no tienen un contrato de por medio. Es decir el usuario es dueño del equipo, el cual paga por adelantado, y realiza una recarga al número celular al que es dueño para poder realizar llamadas, enviar mensajes de texto y navegar por internet.

¹⁰ Según la Revista Electrónica de Ciencia y Tecnología "Tendencias de las Telecomunicaciones", los clientes postpago de operadoras de telefonía móvil son aquellos que tienen un contrato de por medio. Es decir que se realiza un contrato en el cual por un pago convenido, generalmente mensual, el usuario tiene el servicio ofertado.

Gráfico 7. Costo por Minuto en Dólares en la Región



Fuente: Datos tomados (Diario "El Telégrafo", 2014)

Elaborado por: Karina Medina García

Gráfico 8. El Mercado Móvil en Ecuador y la Región



Fuente: (Diario "El Telégrafo", 2014)

Elaborado por: Karina Medina García

Gráfico 9. Ganancias en Relación a Ventas por Operadoras 2013



Nota: Las ganancias son antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (EBITDA)

Resúmen de valores financieros (valor presente)

Millones de dólares acumulados (VP 2008)	CONECEL	% sobre ingresos	OTECEL	% sobre ingresos
Ingresos	3.798	100%	1.759	100%
Gastos operativos (opex)	1.752	46%	1.129	64%
Ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (EBITDA)	2.046	54%	630	36%
Gastos de Capital (capex)	962	25%	438	25%
Utilidad neta	901	24%	309	18%
Ingresos Estado directos	866	23%	276	16%
Ingresos Estado indirectos	228	6%	93	5%
Total Estado	1.094	29%	369	21%
Relación Estado-Empresa	1. 21 : 1		1. 21 : 1	

Directos: Derechos de concesión (3.93%), impuesto a la renta, pago por frecuencias.

Indirectos: Aranceles de redes, IVA de redes, Municipalidades, ISD

Fuente: Operadores

Fuente: (Diario "El Telégrafo", 2014)
Elaborado por: Karina Medina García

Gráfico 10. Evolución del Mercado Móvil en Ecuador



Fuente: (Diario "El Telégrafo", 2014)
Elaborado por: Karina Medina García

“En Ecuador el 90% de la población tiene un celular. Existe 1.1 teléfonos por habitante y el ingreso promedio mensual destinado para este rubro es de \$10, Conecel registra ingresos de \$3.798 millones al año, sus ganancias son de \$2.046 millones. Mientras que Otecel (Movistar) percibe \$309 millones que significa 18% de ingresos adicionales.” (Diario “El Telégrafo”, 2014)

En el mercado ecuatoriano existen varias empresas que ofrecen servicios de integración móvil, por lo tanto la competencia es cada vez más grande y los usuarios son cada vez más exigentes con los servicios y productos que las mismas ofrecen. Estas empresas ofrecen no solo servicios de valor agregado, sino también envío de mensajes masivos (Mensajería BULK), y desarrollo de aplicaciones para celulares.

Los integradores móviles miden el nivel de participación de mercado haciendo una comparación de la información mensual de suscriptores activos enviados por las operadoras de telefonía móvil presentes en el país con el total de usuarios que tiene cada una de estas últimas. El total de usuarios por cada operadora se mide por datos oficiales facilitados por instituciones como la SUPERTEL.

Según la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicación ARCOTEL, tan solo el 4% de los ecuatorianos tiene una computadora en sus hogares, el costo de internet puede ir desde USD. 18 dólares hasta USD. 40 dólares. (CNT; Claro; TV Cable; NetLife, 2015)

Por otro lado los planes celulares con acceso a internet tienen un costo que varía desde USD. 10 dólares, incluidos planes de voz hasta USD. 150 dólares al mes, adicionalmente se puede contratar paquetes diarios de mínimo USD. 1. (CNT; Claro; Movistar, 2015)

La cobertura y servicio que las operadoras de telefonía móvil ofrecen cada día se vuelve mejor ya que los usuarios son más exigentes conforme pasa el tiempo, es así que recientemente se lanzó la red 4G en el país.

En la actualidad, en Ecuador cada día se está ampliando los lugares en donde se puede acceder a una red WIFI, algunos son financiados por el gobierno nacional, otros por los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD), y por empresas privadas dentro de sus locales comerciales para brindar un servicio de valor agregado a sus clientes; sin embargo la red sirve, en muchos casos, para revisar algún tipo de información, pero están restringidas a la descarga de productos y servicios ofrecidos en internet. Es importante mencionar que por ahora estos servicios se los están brindando en las principales ciudades: Quito, Guayaquil, Cuenca y Manta.

También es importante mencionar que en el 2009 el Presidente de la República creó el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (MINTEL), el mismo que se preocupa de coordinar que el acceso a la tecnología sea igualitario y contribuir a derecho del Buen Vivir. (Decreto Ejecutivo No. 8, 2009)

COSTA RICA

En el ambiente gubernamental se observa que Costa Rica es un país democrático con 5 millones de habitantes.

En el siguiente cuadro se observa una comparación de los países objetos de estudio

Tabla 2. Comparación de Factores Económicos: Ecuador - Costa Rica

COMPARACIÓN DE FACTORES ECONÓMICOS: ECUADOR – COSTA RICA		
	ECUADOR	COSTA RICA
PIB (USD. mil millones)	100,5	49,55
PIB PERCÁPITA (USD)	6.040	10.034
CRECIMIENTO	3.5%	4.6%
INFLACIÓN	3.6%	4.5%
IED (millones de dólares)	\$432	\$2.106
INDICE DE POBREZA	22.5%	22.4%
DESEMPLEO	4.2%	7.6%
ÍNDICE DE GINI	0,466%	0,486%

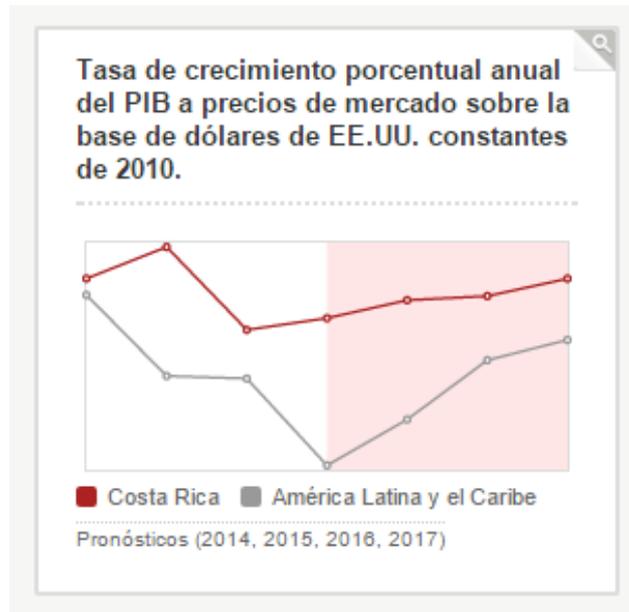
**Fuente: Datos Banco Mundial, INEC Costa Rica, INEC Ecuador, CEPAL
Elaborado por: Karina Medina García**

Se puede observar en la tabla presentada que Ecuador a pesar de tener un PIB más alto que Costa Rica, al momento de analizar el PIB Percápita es inferior en un 66%; lo que se traduce en que los costarricenses tienen mayores ingresos que los ecuatorianos.

Al observar que la IED en Costa Rica supera en cuatro veces a la de Ecuador justifica de cierta manera la intención de proponer el presente plan de negocios para expandir operaciones en ese país y a la vez ratifica la cifra del PIB Percápita.

Es importante mencionar que el 45.3% de la población costarricense tiene empleos informales. Y el 85% de personas empleadas en el país se encuentran en el sector privado. (INEC Costa Rica, 2015)

Gráfico 11. Datos PIB Costa Rica

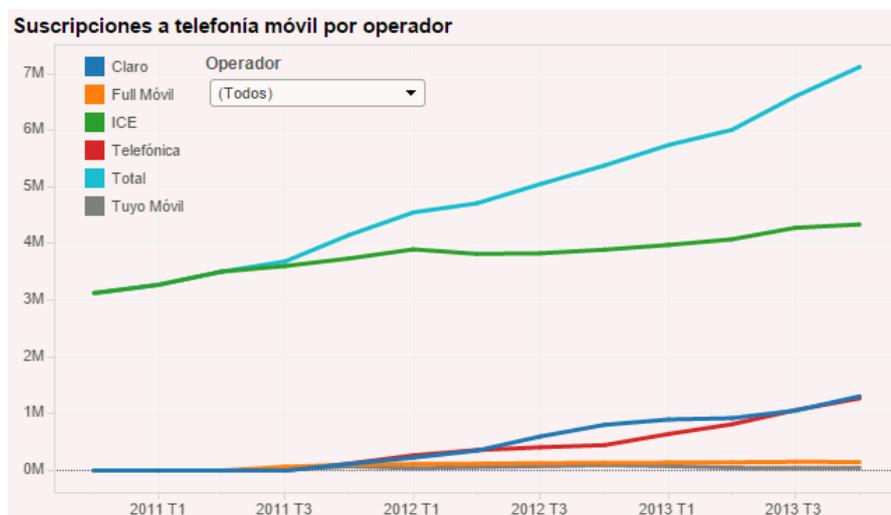


Fuente: (Mundial, 2015)
Elaborado por: Karina Medina García

En el gráfico anterior se evidenciar que la tasa de Crecimiento Porcentual del PIB se encuentra por encima del promedio de América Latina y el Caribe, lo que demuestra que es una economía interesante para invertir.

Por otro lado, el mercado de Costa Rica tiene una penetración de líneas telefónicas del 151% sobre la población, es decir más o menos 7 millones de líneas celulares.

Gráfico 12. Crecimiento de Líneas Telefónicas Celulares en Costa Rica

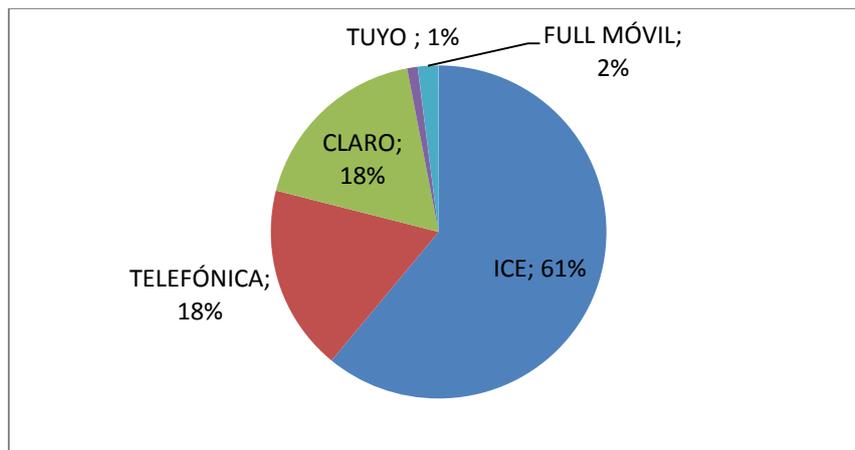


Fuente: Superintendencia de Telecomunicaciones – SUTEL, Costa Rica
Elaborado por: Karina Medina García

Este indicador de penetración de líneas móviles es sumamente importante y alentador debido a que la promoción de los servicios que se quiere brindar, utiliza este medio para generar ingresos.

En Costa Rica existen 5 operadoras móviles cada una con una participación de mercado como se describe a continuación:

Gráfico 13. Participación de Operadores Móviles en Costa Rica



Fuente: (SUTEL, 2014)

Elaborado por: Karina Medina García

Cabe mencionar que las operadoras móviles Tuyo y Full Móvil son las denominadas OMV, las mismas que utilizan la red de la operadora móvil Instituto Costarricense de Electricidad (ICE).

El sector de la telefonía móvil generó unos 539 000 millones de colones, es decir USD. 1.024 millones de dólares en el 2013 y empleó a más de 10.000 personas según datos de la Superintendencia de Telecomunicaciones (SUTEL), es decir que de la población económicamente activa (PEA) total (2.210,569 personas); el 0,45% se encuentra trabajando en empresas de telefonía móvil (INEC Costa Rica, 2013).

Adicionalmente se observa que el Costa Rica no existen muchas restricciones para el correcto manejo de las empresas de valor agregado; tanto como para pautaaje, por ejemplo no se exige que la producción de radio y televisión sea en su mayoría nacional. (Sección IV contenido de programación y anuncios comerciales, 2013)

1.3.3. Diagnóstico A Nivel Local

Actualmente el mercado ecuatoriano se encuentra en una etapa de madurez, ya que por las distintas restricciones propuestas por la SUPERTEL y por lo tanto con las operadoras de telefonía móvil, es cada vez más difícil obtener nuevos suscriptores.

Por otro lado se evidenció que muchos de los competidores realizaron prácticas desleales, como suscribir a usuarios sin las palabras claves (keywords) que las operadoras de telefonía móvil aprobaban, o se realizaba más cobros que los que se debían hacer, también que los integradores móviles presentes en el mercado ofrecían los mismos productos y saturaban la base de clientes; todos estos factores, por lo tanto el mercado dañaron y los usuarios finales ya no confían en los SMS (METROMOVIL.COM S.A., 2015).

1.4. El Concepto del Negocio

La empresa METROMOVIL.COM S.A., es un integrador móvil que fue fundado en el 2005, la cual se dedica a proveer tanto servicios de plataforma, como los contenidos de todo tipo de servicios a través de mensajes cortos de texto, también conocidos como SMS. Actualmente posee el 5% de participación en el mercado de servicios de valor agregado vía SMS.

Fue creado para crear valor en todo lo referente a contenidos móviles interactivos para los canales de televisión presentes en el mercado ecuatoriano que formaban parte del grupo de medios, GamaTv, TC Televisión y Cablevisión principalmente; sin embargo luego expandió su base de clientes y su portafolio de productos independientemente a partir del 2009 para trabajar con marcas tales como Claro, Movistar y convertirse en un proveedor de soluciones integrales de servicios SMS para importantes instituciones públicas tales como la CNT, CNE, SRI, CFN, y canales tales como Ecuavisa, RTS, así como otros clientes de reconocidas marcas nacionales e internacionales.

METROMOVIL.COM S.A., ha ido consolidando su estructura de modelo de negocio y abriendo nuevos nichos de mercado para continuar creciendo en el mediano y largo plazo y ha logrado consolidar un portafolio de productos basados en el servicio y manejo de todos los procesos que implican generar proyectos exitosos de megaconcursos¹¹, sorteos, fidelización del cliente, promoción y posicionamiento de novelas o productos específicos del canal y a su vez generar rentabilidad en el proceso.

¹¹ Concursos pautados por canales de televisión presentes en el mercado.

METROMOVIL.COM S.A., tiene una reputación sólida en el mercado ecuatoriano donde ha ido creciendo de manera sostenida con seriedad y compromiso mediante la fidelización de sus clientes y la apertura de nuevas líneas de negocio en el mercado.

Cabe mencionar que un integrador móvil es aquel que tiene conexiones directas con las operadoras de telefonía móvil presentes en un país, para de esta manera poder recibir y enviar mensajes a los clientes que lo requieran.

La empresa cuenta con una cartera de productos como se detalla a continuación:

CONSULTAS Y VOTACIONES

Son mensajes que permiten interactuar a una empresa con sus clientes los cuales necesitan tener información específica de un tema en particular.

ENVÍOS SMS BULK

Envíos de mensajes informativos y recordatorios a la base de usuarios de clientes corporativos.

MOBILE APPS

Desarrollo de aplicaciones para teléfonos celulares.

SUSCRIPCIONES

Permite tener información diaria o semanal de temas de interés al cual el usuario se inscribe mediante el envío de una palabra clave.

SERVICIOS TERCERIZADOS DE GATEWAY

La empresa alquila su plataforma a empresas que tienen productos y servicios desarrollados pero no tienen conexión directa con las operadoras de telefonía móvil en el país.

En el presente plan de negocios, la expansión de la empresa ecuatoriana se centrará en dos de los productos ofertados de la organización para el mercado costarricense las cuales son: suscripciones y votaciones, ya que estos son los que tienen mayor proyección de ventas a nivel regional por las distintas alianzas que la empresa posee, entre estas la ayuda de la empresa internacional IMI Mobile que tiene una amplia experiencia y contactos en el país de Costa Rica.

CAPÍTULO 2

2. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

2.1. Análisis de los Principales Actores en el Mercado del Negocio

Propuesto

2.1.1. Proveedores

Los proveedores son un elemento fundamental en la cadena de distribución, especialmente en este giro de negocio ya que son los abastecedores directos de contenidos para generar interacción entre la operadora y el usuario final.

Según Philip Kotler, y Gary Amstrong, en su libro Fundamentos de Marketing, definen a los proveedores como aquellos que constituyen un eslabón importante en la red general de la empresa de entrega de valor al cliente: proveen los recursos que la empresa necesita para producir sus bienes y servicios. (Kotler & Amstrong, 2013)

Los proveedores que METROMOVIL.COM S.A., son:

Tabla 3. Proveedores de METROMOVIL.COM S.A.

PROVEEDORES	DESCRIPCIÓN
Gujoal	La empresa Gujoal, es una empresa ecuatoriana con una trayectoria a nivel regional en países como México, Costa Rica, Panamá, República Dominicana, Argentina, entre otros; dedicada a las actividades de edición y publicación de programaciones de radio y televisión, incluyendo la venta de espacios publicitarios.
IMI MOBILE	Es una empresa británica-hindú dedicada a maximizar las CRM (Customer Relation Management), crear lealtad de clientes y rentabilizar las actividades de sus clientes mediante la venta de plataformas tecnológicas y soporte de las mismas. IMI MOBILE fue fundada en el año 2000 y actualmente tiene presencia a lo largo de toda Latinoamérica desde 2005, teniendo de esta manera muchos contactos con empresas de tecnología,

	especialmente con personal de las operadoras de telefonía móvil e integradores de cada país.
--	--

Fuente: Documento interno de Proveedores METROMOVIL.COM S.A. Marzo 2013

Elaborado por: Karina Medina García

En cuanto a la productora GUJOAL se puede aprovechar la trayectoria para poder negociar una alianza estratégica con canales de televisión en Costa Rica, especialmente con spots publicitarios que se pautarán en los canales del Grupo REPRETEL que son: 2, 4, 6 y 11 cuya programación es la siguiente:

Tabla 4. Descripción de Programación de los canales del Grupo REPRETEL

CANAL DE TELEVISIÓN	DESCRIPCIÓN
Canal 6	Es un canal que transmite principalmente noticieros en sus 3 ediciones; mañana, tarde y noche. Adicionalmente transmite programas deportivos y telenovelas. En este canal se transmite reality show, que según J. Baudrillard es la emisión en directo en el acting televisivo inmediato a la confusión a la existencia y de su doble sin obstáculo (Solar, 2000). Uno de estos shows transmitido por este canal es "Yo Soy el Artista" el cual es un concurso de canto transmitido los días domingo a las 19h00 hora Costa Rica. Otro de los reality shows transmitidos por este canal es "Me Pongo de Pie", el cual es un concurso de canto para padres e hijos.
Canal 4	Este canal transmite principalmente series extranjeras de anime como Dragon Ball Z, noticias de deportes y películas.
Canal 11	Transmite programas internacionales de Univisión y Telemundo apto para todo el público. También programas de producción local como Combate.
CDR Canal 2	Es una emisora radial que transmite música y programas deportivos.

Fuente: www.repretel.com

Elaborado por: Karina Medina García

Como se observa en la tabla anterior, se concluye que REPRETEL transmite programas de reality shows con los que la empresa METROMOVIL.COM S.A. puede trabajar

conjuntamente brindando sus servicios, también que es el dueño de los derechos del programa Combate, cuyo formato original es ecuatoriano con lo que se puede tener una aproximación aprovechando los contactos que la empresa tiene en Ecuador para llegar al país de interés.

Otro de los canales que son de interés de la empresa METROMOVIL.COM S.A., es TELETICA, en el cual también transmite programas en formato reality shows, según la página web www.teletica.com, como:

- ✓ Tu Cara me Suenas: Concurso imitadores de cantantes famosos.
- ✓ El Último Vagón: Concurso de retos.
- ✓ Tarde de Leche y Galletas: Concurso de retos.

La idea en este proyecto implica apalancarse en los potenciales contactos que existen gracias a la alianza estratégica con la productora de televisión GUJOAL y aprovechar su conocimiento en la elaboración de material publicitario para TV en cuanto a concursos y votaciones SMS se refiere.

Este enfoque sin duda diferencia la propuesta ya que utiliza los talentos de un canal de televisión específico para generar valor agregado y fidelización de audiencia a través de las promociones y premios que se ofrecen como parte de las campañas de captación que se realizaría a cargo del proveedor mencionado.

También existirían otro tipo de suscriptores captados a través de portales de Internet con un alto tráfico. Este tipo de sitios se han convertido en un importante canal de provisión de nuevos usuarios o suscriptores vía web. Un ejemplo muy claro de esto son sitios especializados con temas tales como tecnología, salud, noticias, juegos, etc.

Cuando un usuario potencial ingresa a estos sitios, el proveedor le muestra un anuncio mediante el cual se lo deriva a una página web (landing page, según Gemma Muñoz Vera lo define como la página por la que entra la visita desde la fuente de origen que elija, llamada también página de aterrizaje (Vera, 2011)) donde se solicita el ingreso del número telefónico para iniciar con la suscripción según el contenido de interés del portal en donde el usuario estaba navegando al inicio, o simplemente para hacerle llegar el resultado de algún test de enganche que se pudo haber mostrado como parte de la pauta web.

En lo referente a los contenidos que se brindarían, el principal proveedor de estos es la empresa IMI MOBILE, que tiene más de 10 años en el mercado a nivel mundial proporcionando servicios de calidad y novedosos tanto para operadoras móviles como para usuarios.

2.1.2. Competidores

En el mercado de servicios de valor agregado existe una gran variedad de oferta, los mismos se convierten en competidores directos e influyen en la preferencia de contenidos solicitados por los usuarios finales

Según Philip Kotler, y Kevin Keller en su libro Dirección de Marketing, define a la competencia como aquella que incluye todas las ofertas rivales reales y potenciales como los sustitutos que un comprador pudiera considerar (Kotler & Keller, 2012).

Los competidores de la empresa METROMOVIL.COM S.A. en Costa Rica, se detallan a continuación en la tabla 3:

Tabla 5. Descripción de Competidores

	DESCRIPCIÓN
INTERACEL www.interacelsl.com/sl/cr	<p>Es una empresa de servicios de valor agregado cuyo negocio principal es la comercialización de servicios de entretenimiento e interactividad mediante telefonía celular. Actualmente tiene presencia en varios países Latinoamericanos como: Panamá, Nicaragua, República Dominicana, Ecuador, Perú, Chile, Argentina etc.</p> <p>Se centra en 5 líneas de negocio: SMS Premium, televisión interactiva, descarga de contenidos, Mobile Marketing (según Cindy Krum, el Mobile Marketing describe el comportamiento de los potenciales consumidores con soporte del marketing tradicional, incluye una serie de actividades como: marketing publicitario, localización, aplicaciones móviles, buscadores de marketing móvil, marketing en televisión, radio e impreso, marketing en sitios web, búsquedas y en correo electrónico (Krum, 2010); Community Social Networks (según Miguel del Fresno García, Community Social Networks producen social e intencionalmente símbolos y significados gracias a internet- con diferentes grados de fiabilidad- y generan climas de opinión que se presentan de forma pública como alternativa para la toma de decisiones de las personas en</p>

	sus roles como ciudadanos y consumidores (García, 2012); para el desarrollo de diferentes soluciones de tipo móvil, web, aplicativos y redes sociales.
BINBIT www.binbitgroup.com	Es una compañía multinacional especializada en la comercialización y distribución de entretenimiento móvil, brindando un servicio a operadoras de telecomunicaciones, medios y usuarios finales. Fue creada en 2005 en América Latina y actualmente ha expandido sus operaciones a Sudáfrica y Sudeste de Asia.
GRUPO CESA www.grupocesa.com	Es la empresa Control Electrónico S.A. que inicia operaciones el 1973. La empresa se dedica a realizar actividades de integración, diseño e implementación de soluciones tecnológicas de información, y consultoría de sistemas TIC (Tecnologías de Información y Comunicación). Tiene operaciones en Costa Rica, Honduras, Guatemala y México.

Fuente: Páginas web empresas competidoras

Elaborado por: Karina Medina García

Existen varias empresas competidoras consideradas fuertes en el mercado de Centro y Sud América, cuyos esfuerzos se centran principalmente en países como: Puerto Rico, Panamá, Brasil y Argentina; sin embargo Costa Rica no invierten estrategias de desarrollo de mercado lo que se vuelve una oportunidad para el presente plan de negocios.

2.1.3. Distribuidores

En el modelo de negocio manejado por los integradores móviles, los distribuidores son los más importantes en la cadena de distribución, ya que son los que generan la conexión entre las partes involucradas, las mismas que son:

- ✓ Operadora de Telefonía Móvil (Distribuidor)
- ✓ Integradora móvil (Fabricante-Productor)
- ✓ Usuario Final (Cliente)

Según Sebastián Molinillo Jiménez, en su libro Distribución Comercial Aplicada 2da. Edición, El distribuidor es aquel que emplea todas las técnicas necesarias para la puesta en escena del punto de venta. (Jiménez S. M., 2014)

Los distribuidores de la empresa METROMOVIL.COM S.A., son las distintas operadoras presentes en Costa Rica, ya que ellos cuentan con la base de datos de sus clientes a quienes se les enviará los mensajes solicitados y son las operadoras las que gestionan los cobros a sus usuarios por los contenidos de suscripciones y votaciones.

En Costa Rica existen 5 operadoras móviles cada una con una participación de mercado, según la SUTEL en el año 2014, como se describe a continuación:

- ✓ ICE 61%;
- ✓ Claro 18%;
- ✓ Movistar 18%;
- ✓ Fullmóvil 2%
- ✓ Tuyo Móvil 1%.

2.2. Los consumidores: Criterios de Segmentación del consumidor, perfil y características

Para la segmentación del mercado se utiliza las tablas descritas a continuación:

Tabla 6. Variables y Características de Segmentación de Mercado. Dimensión Demográfica

VARIABLES	CARACTERÍSTICAS
Edad	18 a 35 años
Género	Femenino y Masculino
Estado Civil	Solteros, casados, divorciados, viudos, unión libre.
Círculo de vida de la familia	Jóvenes solteros, Jóvenes casados, Jóvenes solteros con hijos, Jóvenes casados con hijos, Jóvenes viudos con hijos y Jóvenes viudos sin hijos. Adultos solteros, Adultos casados, Adultos solteros con hijos, Adultos casados con hijos Adultos viudos con hijos y Adultos viudos sin hijos. Unión libre con hijos, Unión libre sin hijos.
Nivel de Educación	Bachillerato, Educación Superior
Ocupación	Personas económicamente activas y no activas

Religión	Todas las creencias
Raza	Blanca, negra, mestiza, mulata, otras.
Región	Centro América
País	Costa Rica
Provincias	Alajuela, Cartago, Heredia, San José

Adaptado por: Karina Medina García

Tabla 7. Variables y Características de Segmentación de Mercado. Dimensión Psicográficas

VARIABLES	CARACTERÍSTICAS
Clase Social	Media, media baja, baja
Estilo de Vida	Personas que buscan entretenimiento, novedades, información, participan en concursos y votaciones en reality shows transmitidos por televisión.
Personalidad	Gregaria

Adaptado por: Karina Medina García

Tabla 8. Variables y Características de Segmentación de Mercado. Dimensión Conductual

VARIABLES	CARACTERÍSTICAS
Motivos de Consumo	Mantener un alto grado de entretenimiento, distracción, información, curiosidad.
Frecuencia de Uso	Diario, semanal, mensual
Tasa de Uso	Regular - Mucho
Disposición de Consumo	Comodidad, entretenimiento, distracción
Beneficios	Entretenimiento, información, variedad, seguridad.

Adaptado por: Karina Medina García

En la descripción del consumidor costarricense; según el estudio realizado por EF de la firma Unimer en el 2013, describe al consumidor como una persona que busca la distracción, diversión y quiere disfrutar de las actividades y servicios que lo rodean. Es

un consumidor exigente en lo que quiere, se queja sin timidez en caso de recibir un mal servicio o producto.

Este tipo de segmentos gustan de los horóscopos y predicciones astrológicas; noticias y actualizaciones diarias relacionadas con deportes, ya que existen muchos fanáticos y seguidores, que normalmente abarca un segmento con amplia cantidad de seguidores según el deporte nacional que más se practique.

Además se comporta diferente dependiendo del producto o servicio que adquiera por el grado de escolaridad e ingreso que percibe.

El estudio también indica que los consumidores costarricenses se dividen en tres grupos:

Tabla 9. Subdivisión de Consumidores Costarricenses

GRUPO	CARACTERÍSTICAS
Consumista	Grupo con mayores ingresos, corresponde al 39% de los consumidores. Van al cine y centros comerciales, compra más ropa que los otros grupos, equipos electrónicos y celulares, Personas que conocen sus derechos, investiga pero no siempre reclama por ellos.
Fiel	En su mayoría conformado por mujeres jóvenes de nivel socioeconómico bajo. Generalmente van a las mismas tiendas y consumen los mismos productos; es decir son fieles a las marcas que consumen No conocen mucho sus derechos pero se quejan mucho cuando no les agrada el producto o servicio obtenido.
Racional	Grupo conformado principalmente por hombres y personas de 40 años, con un nivel socioeconómico medio. Recientemente son los mayores compradores de celulares. Siempre comparan precios aunque se quedan con las mismas marcas por seguridad; se quejan más que los otros grupos.

Fuente: (GABRIELA MAYORGA, 2012)

Elaborado por: Karina Medina García

Según la Central America Data, en un estudio realizado en Septiembre del 2013 afirma que el consumidor costarricense ya no es tan fiel a comercios y marcas como hace un año, pues prefiere hacer uso de la avalancha de ofertas y promociones que le ofrece el mercado.

Con todo lo mencionado anteriormente se puede concluir que el consumidor costarricense tendría una buena aceptación con respecto a los productos que comercializa la empresa METROMOVIL.COM S.A.

2.3. Análisis cualitativo respecto de la aceptación del producto o servicio

El análisis cualitativo según Oriol Amat Salas, en su libro, ANÁLISIS INTEGRAL DE EMPRESAS: Claves Para Un Chequeo Completo: Desde El Análisis De Balances, es aquel que incluye el estudio de las empresas exitosas y empresas que han fracasado para detectar factores cualitativos (estratégicos y operativos) que aumentan la probabilidad de éxito de un proyecto empresarial. Estos factores cualitativos se pueden dividir entre los que están relacionados con QUIÉN, o sea las personas que integran la empresa y, los que tienen que ver con lo QUÉ hace la empresa y, finalmente, los que nos informan CÓMO lo hace (Salas, 2011).

Producto, según Imma Rodríguez Ardura en su libro Principios y Estrategias de Marketing, lo define que es el medio que dispone la empresa, o cualquier organización humana, para satisfacer las necesidades de los consumidores.

Desde una perspectiva de marketing, éstas son algunas de las definiciones más difundidas sobre este concepto:

Kotler y otros (2004) definen el producto como todo aquello que se puede ofrecer en un mercado para si atención, adquisición o consumo, y que satisface un deseo o una necesidad”.

Por su parte Santesmases (2004) denomina producto a cualquier bien material, servicio o idea que posea un valor para el consumidor o usuario y que sea susceptible de satisfacer una necesidad. (Ardura, 2011)

Adicionalmente Rodríguez menciona que en marketing se requiere utilizar un concepto amplio de producto que refleje que los consumidores no se limitan a adquirir un conjunto de atributos tangibles sino soluciones para sus necesidades. De este modo, el término producto engloba bienes, servicios e ideas y, en ocasiones, incluso, determinadas personas (como candidatos políticos, artistas, etc.). (Ardura, 2011).

Con el fin de realizar el análisis cualitativo en el mercado objetivo, se utilizó la herramienta de encuesta para levantar la información necesaria.

En base a la fórmula para calcular el tamaño de la muestra en poblaciones finitas, se obtuvo las siguientes cifras:

Por esta razón, se consideró que es factible realizar ese número de encuestas al segmento de interés y con 90% de confiabilidad, lo cual brindará una clara idea del potencial que existe en el mercado de Costa Rica para el producto que METROMOVIL.COM S.A. ofrece. Hay que recalcar que las encuestas determinan valores en la moneda local (colón) y posteriormente fueron transformados en dólares. Un colon equivale a USD. 0.0019, según cambio oficial al 15 de Julio del 2015.

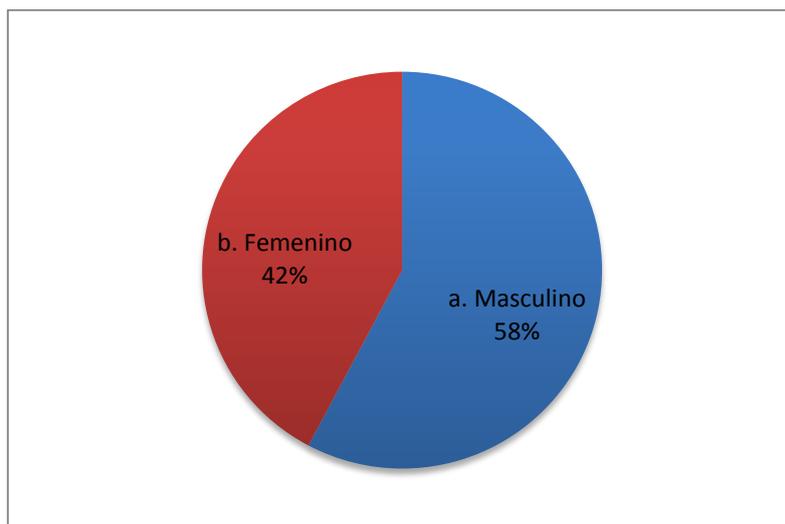
Las encuestas fueron realizadas a en cuatro de las siete provincias que tiene Costa Rica, estas son: Alajuela, Cartago, Heredia y San José.

Las personas encuestadas fueron personas de clase media y baja y económicamente activos.

Con este estudio se pudo obtener los siguientes resultados:

Pregunta 1:

Gráfico 14. ¿Cuál es su género?



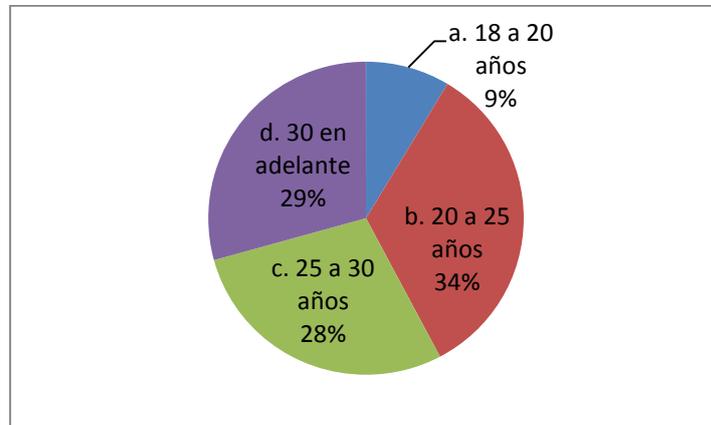
Fuente: Encuestas

Elaborado por: Karina Medina García

Del total de encuestados se pudo evidenciar que un 58% son de género masculino y un 42% de género femenino, evidenciándose que en la muestra tomada existieron personas de género masculino mayoritariamente.

Pregunta 2:

Gráfico 15. ¿Cuál es su edad?



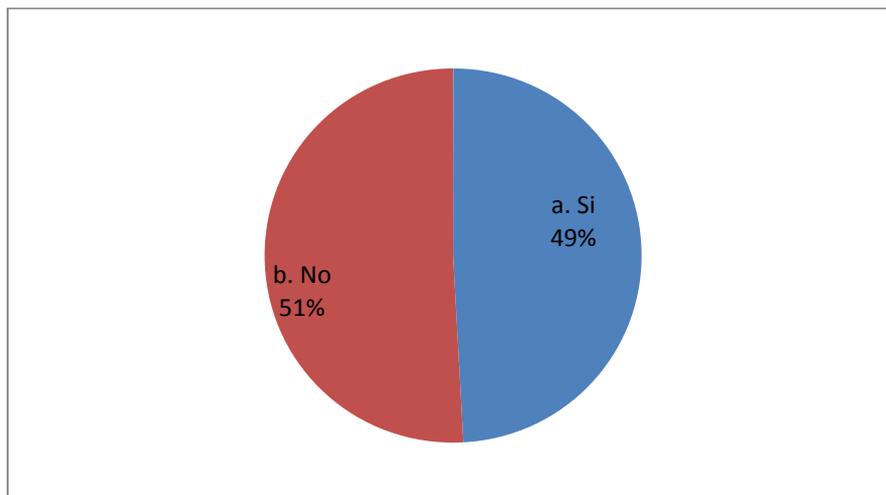
Fuente: Encuestas

Elaborado por: Karina Medina García

Dentro del total de los encuestados, se puede identificar que la 34% está entre 20 y 25 años de edad, seguido por un 29% que se encuentran de 30 años en adelante, un 28% están entre 25 y 30 años de edad, y con una minoría del 9% en edades entre 18 y 20 años.

Pregunta 3:

Gráfico 16. ¿Usted mira reality shows (programas de concursos) en televisión?



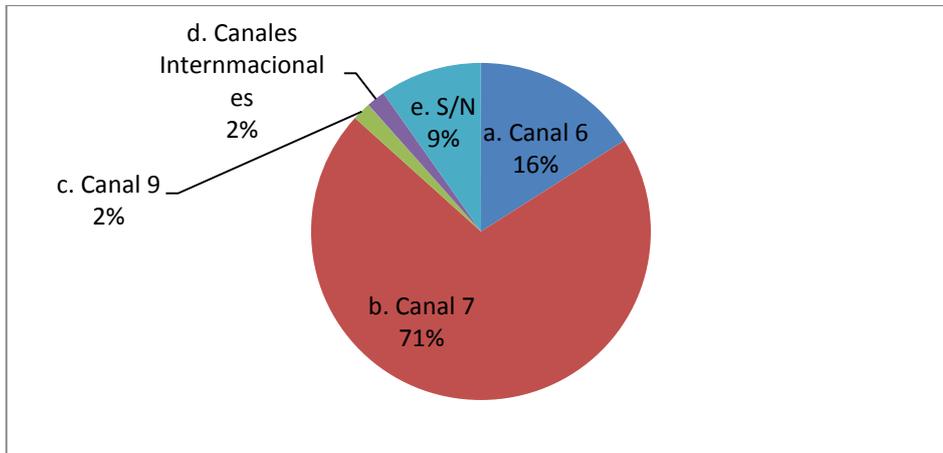
Fuente: Encuestas

Elaborado por: Karina Medina García

En el total de los encuestados se identificó que el 51% no miran un reality show por televisión, mientras que el 49% si lo miran.

Pregunta 4:

Gráfico 17. ¿Cuál es su canal(es) de televisión nacional favorito(s)?



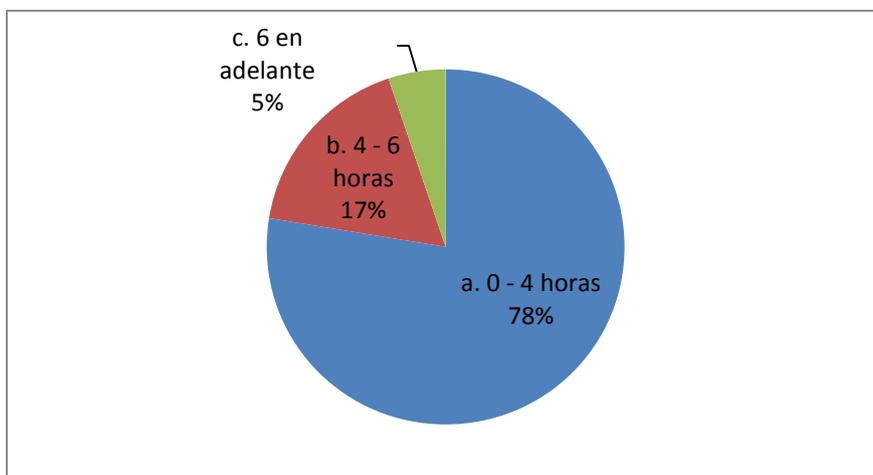
Fuente: Encuestas

Elaborado por: Karina Medina García

El 71% de los encuestados mostraron que su canal preferencial en Costa Rica es el Canal 7, seguido con 16% hacia el Canal 6, un 9% no tienen un canal favorito y con un 2% para cada uno el Canal 9 y Canales Internacionales.

Pregunta 5:

Gráfico 18. ¿Cuántas horas al día mira usted televisión?



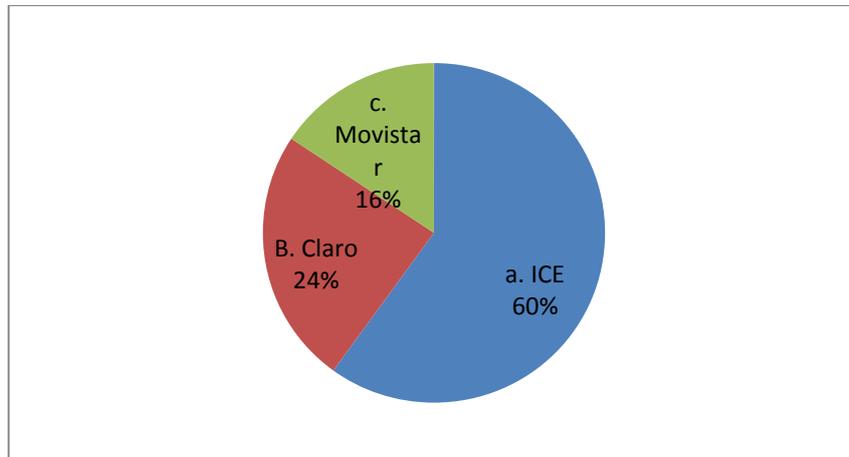
Fuente: Encuestas

Elaborado por: Karina Medina García

Dentro del total de los encuestados podemos observar el 78% miran de 0 a 4 horas televisión, un 17% miran entre 4 y 6 horas y una minoría del 5% miran más de 6 horas televisión.

Pregunta 6:

Gráfico 19. ¿A qué operadora pertenece su línea telefónica?



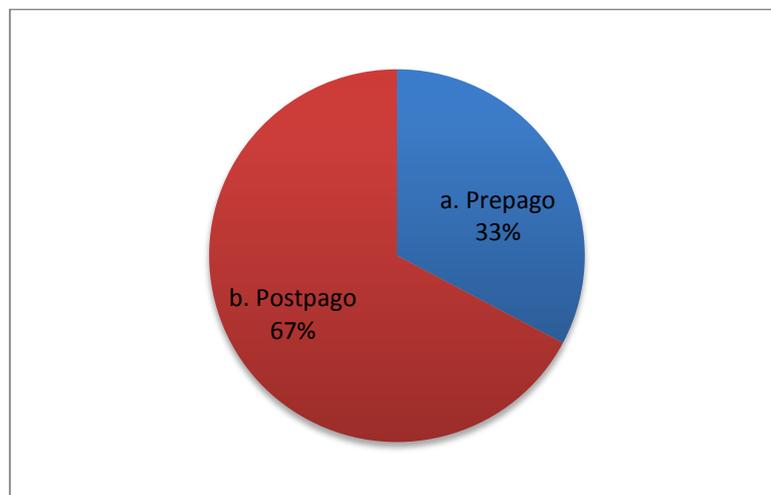
Fuente: Encuestas

Elaborado por: Karina Medina García

Tenemos como resultados que la mayor participación del mercado en operadoras móviles la tiene ICE con un 60% seguido por Claro con el 24% y un 16% para la operadora Movistar.

Pregunta 7:

Gráfico 20. Su línea telefónica es:



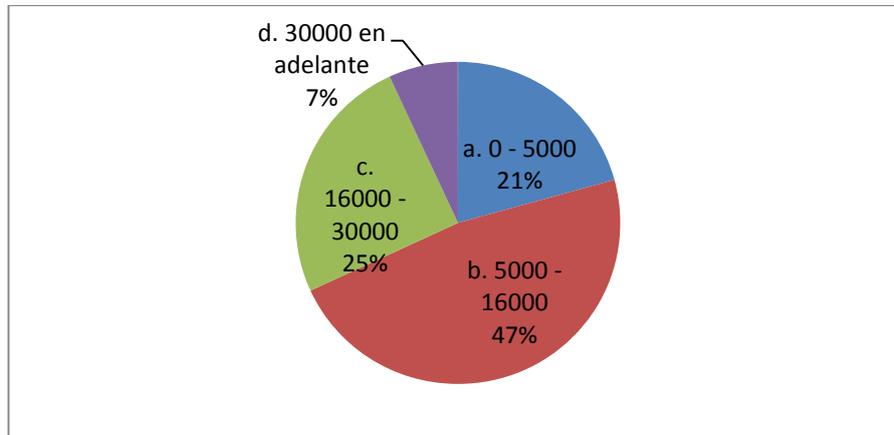
Fuente: Encuestas

Elaborado por: Karina Medina García

El 67% de los encuestados poseen un servicio postpago en Costa Rica y un 33% adquieren el servicio prepago.

Pregunta 8:

Gráfico 21. ¿Cuál es su gasto aproximado mensual en servicios de telefonía móvil?



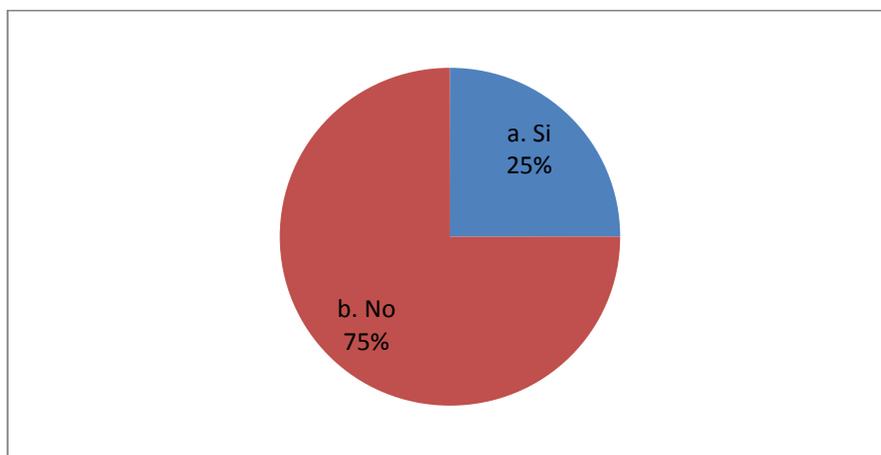
Fuente: Encuestas

Elaborado por: Karina Medina García

El 47% del total de los encuestados gastan entre 5000 y 16000 colones en servicio de telefonía móvil, el 25% gasta entre 16000 y 30000 colones, el 21% gasta menos de 5000 colones y una minoría con el 7% gasta en servicio de telefonía móvil sobre 30000 colones.

Pregunta 9:

Gráfico 22. ¿Usted participa en juegos de azar como billetes de lotería?



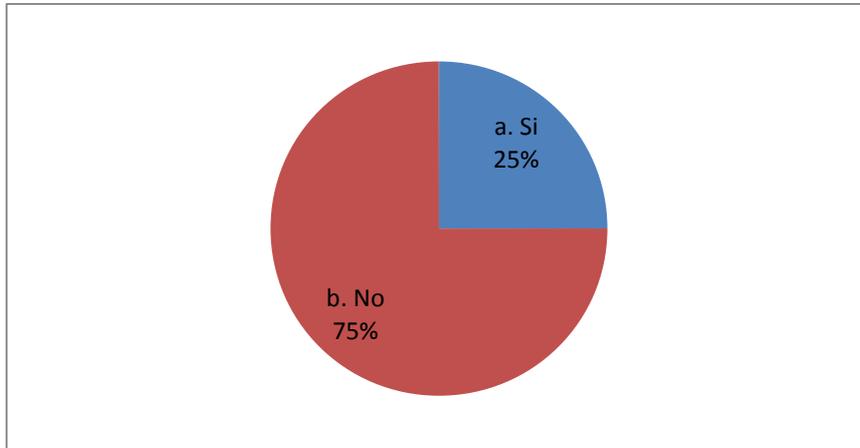
Fuente: Encuestas

Elaborado por: Karina Medina García

Del total de los encuestados el 75% no ha participado en juegos de azar como billetes de lotería y el 25% si lo ha hecho.

Pregunta 10:

Gráfico 23. ¿Usted ha participado en un concurso o votación mediante SMS o llamada?



Fuente: Encuestas

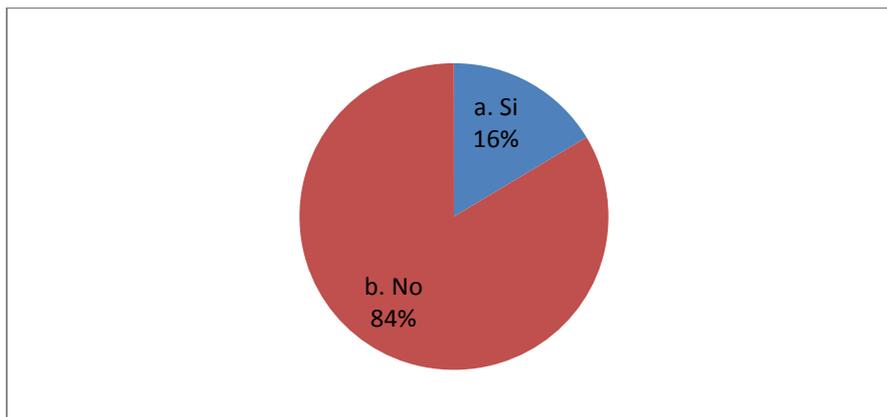
Elaborado por: Karina Medina García

Del total de los encuestados el 75% no ha participado en concurso de votación por SMS o llamadas y el 25% si lo ha hecho.

En esta pregunta se pudo evidenciar que el modelo de negocio todavía no es muy conocido en el país de Costa Rica por lo cual es una oportunidad en el mercado

Pregunta 11:

Gráfico 24. ¿Usted ha solicitado entretenimiento como juegos, consejos, ringtones, etc mediante SMS?



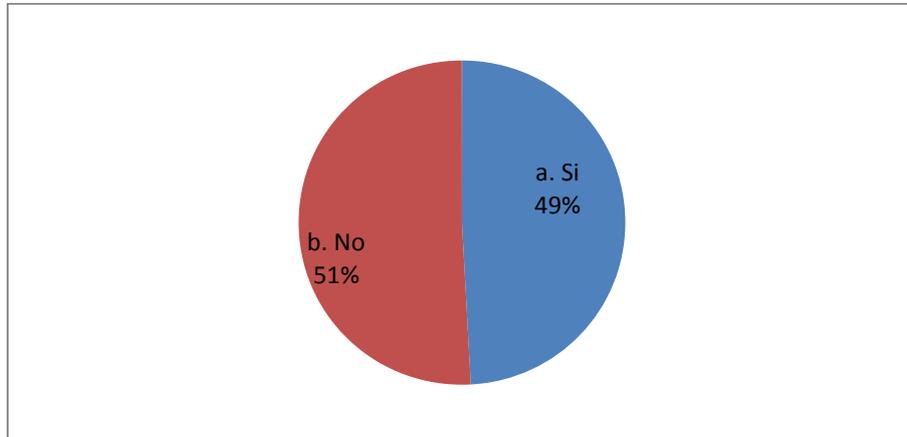
Fuente: Encuestas

Elaborado por: Karina Medina García

El total de encuestas nos refleja que el 84% no ha solicitado entretenimiento como juegos, ringtones, consejos mediante SMS y el 16% si lo ha hecho.

Pregunta 12:

Gráfico 25. ¿Le gustaría recibir entretenimiento diario en su celular?



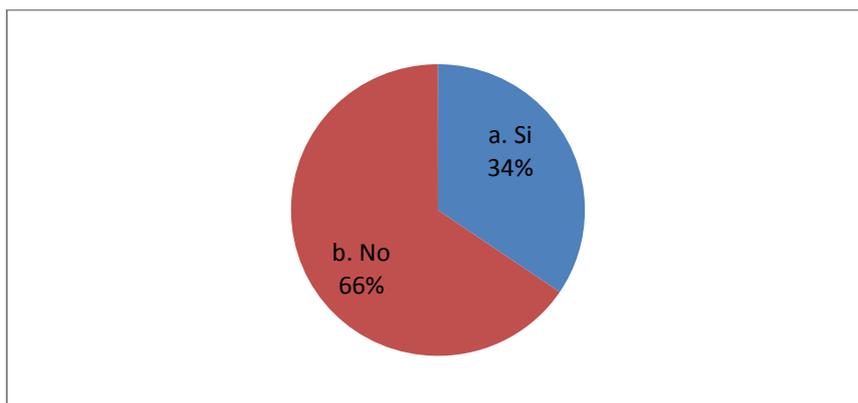
Fuente: Encuestas

Elaborado por: Karina Medina García

Del total de los encuestados el 51% no le gustaría recibir entretenimiento diario en su celular y el 49% si desearía recibirlo diariamente, lo que resulta para el proyecto una oportunidad importante ya que aproximadamente el 50% de la muestra se siente atraída a recibir algún tipo de entretenimiento en su celular

Pregunta 13:

Gráfico 26. ¿Le gustaría inscribirse en concursos, votaciones en programas de televisión?



Fuente: Encuestas

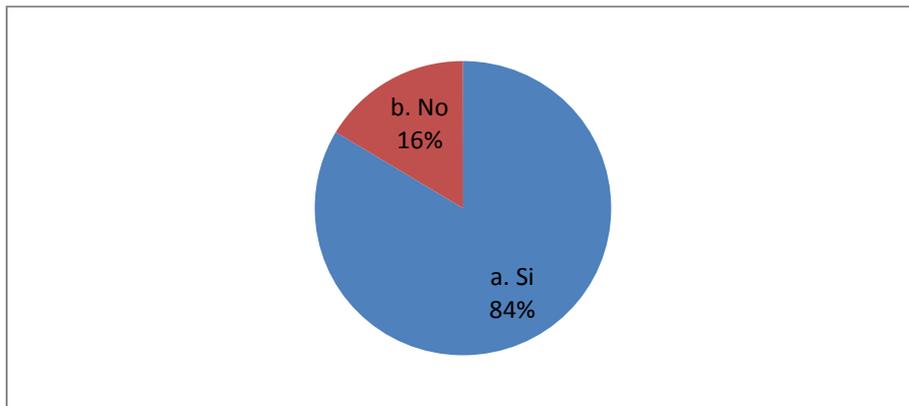
Elaborado por: Karina Medina García

EL 66% del total de los encuestados respondieron que no les gustaría inscribirse en concursos, votaciones de programas de televisión, etc. Y el 34% muestra interés en

inscribirse y ser participe en dichos servicios. Esto, para el proyecto es una cifra que indica que en el mercado todavía no existe mucha oferta de servicios de valor agregado.

Pregunta 14:

Gráfico 27. ¿Tiene usted cuenta de Facebook?



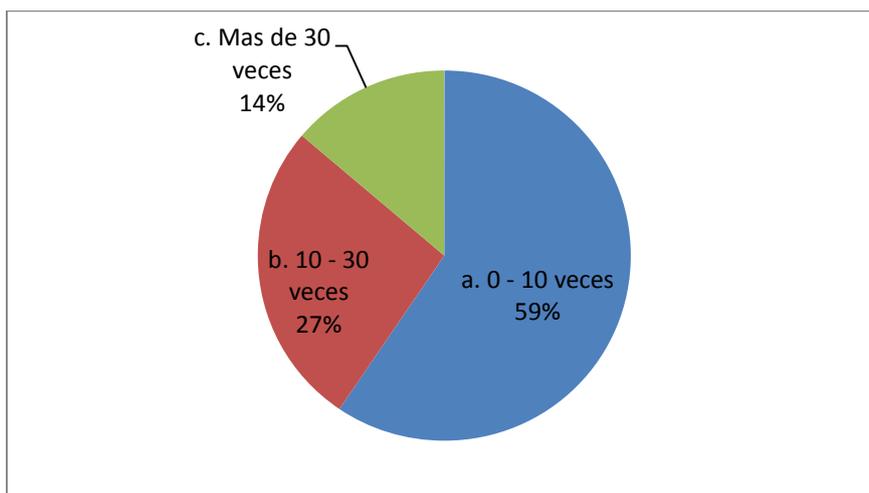
Fuente: Encuestas

Elaborado por: Karina Medina García

El 84% de los encuestados respondió que tiene un perfil en la red social Facebook y el 16% no poseen una cuenta o perfil en Facebook. Siendo para el proyecto un medio por el cual puede captar a potenciales usuarios.

Pregunta 15:

Gráfico 28. ¿Con que frecuencia revisa su cuenta de Facebook al día?



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Karina Medina García

El 59% de los encuestados respondió que revisa su Facebook entre 10 veces al día, el 27% revisa su cuenta entre 10 y 30 veces al día y un 14% revisa su cuenta de red social más de 30 veces en el día.

Pregunta 15

Del 1 al 5, siendo 1 lo más importante y 5 lo menos importante, por favor indique ¿qué tipo de contenido revisa en internet?

En esta pregunta se pudo evidenciar que para los encuestados hombres la información más importante que les gustaría recibir es noticias de deportes y juegos; mientras que a las encuestadas mujeres es tips de belleza y farándula.

Por otro lado, con el fin de enriquecer el levantamiento de información que conlleve a la realización del presente plan de negocios se utilizó como herramienta la entrevista, la cual fue realizada al Gerente Regional Comercial de IMIMOBILE- Ing. JUAN CARLO MONTOYA, el día 22 de Abril del 2015 vía Skype.

El formato y el resultado de la entrevista se muestran en la tabla No. 9

Tabla 11. Formato y Resultado de Entrevista

ENTREVISTA	
NOMBRE: Juan Carlo Montoya	
EMPRESA EN LA QUE LABORA: IMI MOBILE	
CARGO: Gerente Comercial Regional de América Latina	
FECHA: 22 de Abril del 2015	
PREGUNTA	RESPUESTA
¿Cuántos años de experiencia laboral tiene usted en el ámbito de servicios de valor agregado en Latinoamérica?	<p>En este giro de negocio de servicios de valor agregado, voy involucrado aproximadamente 10 años desde que inicie esta labor con dedicación, en mi inicio trabajé en el 2004 en el canal de televisión CARACOL Colombia, en el departamento de Marketing, en mi cargo trataba de buscar la manera de rentabilizar y fidelizar los programas de transmisión regular del mismo, es así como comencé a enrolarme en el mundo de los mensajes de texto.</p> <p>Uno de los productos más importantes, novedosos y rentables que realicé en este medio fue: trivias que se realizaban en un corte en cortos periodos de tiempo en la transmisión de un programa específico. “recuerdo que mientras se transmitía una novela, se realizaba una</p>

	<p>pausa en un momento de suspenso y se realizaba una pregunta que el televidente debía contestar mediante un mensaje de texto y adicionalmente participaba por un premio.</p>
<p>¿Sobre el mercado de América del Sur que puede acotar?</p>	<p>Como conocemos, las personas que estamos inmersas en este negocio, América del Sur está llegando a la madurez y en la mayoría de los países de esta región como Argentina, Brasil, Colombia, Perú no es rentable realizar sus inversiones. Ecuador por su parte es rentable todavía, claro que no por muchos años más por tal razón a las empresas que se encuentran en este negocio es un buen momento para comenzar a expandir sus operaciones a otros países.</p>
<p>¿Actualmente usted cree que el mercado de Centro América es rentable?</p>	<p>Claramente Centro América hoy en día es un mercado naciente, en el cual muchas empresas regionales han puesto interés. El negocio de los mensajes de texto aproximadamente tiene unos 5 años, y obviamente en este tiempo el mercado se ha ido estabilizando y ha pasado ya por las partes críticas que cada país sufre al principio como regulaciones iniciales por parte de las operadoras y organismos de control que rigen cada país. Es por tal razón que invertir en esta parte del continente actualmente es muy rentable.</p>
<p>¿En cuanto al mercado de Costa Rica que puede mencionar?</p>	<p>Costa Rica es un mercado interesante debido a que se encuentra en una etapa de crecimiento, en general toda Centro América como mencioné anteriormente, por lo tanto considero muy buena idea estratégica implementar el negocio de los mensajes de texto en este país.</p>
<p>¿Cree usted que es una buena idea expandir las operaciones de METROMOVIL.COM S.A. a este mercado?</p>	<p>Como dije anteriormente, Costa Rica es un nuevo mercado que puede ser rentable lo cual genera interés para generar una inversión en esta línea de negocios.</p> <p>Poner un integrador móvil en un mercado nuevo es ganar captación significativa de clientes, a la gente le gusta tener acceso rápido y fácil a un sistema de entretenimiento e información.</p> <p>Adicionalmente conociendo a la empresa METROMOVIL desde hace muchos años estoy seguro que con la experiencia que tiene en el mercado ecuatoriano no se le hará difícil tener ingresos y un retorno de inversión rápidos en el mercado de Costa Rica.</p>

<p>Para finalizar, ¿Cuál creería que es la mejor manera de captar suscriptores y votaciones?</p>	<p>Pues creería que siempre la mejor manera para captar usuarios es por Televisión, no solo porque llega a muchas personas en el mercado de interés, sino porque el porcentaje que las operadoras pagan a los integradores es mayor cuando se realiza una inversión para pauta en televisión.</p> <p>Y en cuanto a votaciones gracias a los Reality Shows se puede captar el interés de los televidentes para la interacción entre los concursantes y suscriptores en el programa, así que en los dos casos creería que es necesario realizar promoción por televisión.</p>
---	---

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Karina Medina García

Como conclusión se puede observar que Costa Rica es un mercado potencial que no ha sido explotado de la mejor manera y brinda una gran oportunidad para poder acceder al mismo y realizar inversiones que generen la rentabilidad esperada por METROMOVIL.COM S.A.

2.4. Análisis cuantitativo. Proyección estimada de la demanda

Según Sábado Joaquín Tomás, en su libro Fundamentos de Bioestadística y análisis de datos, Análisis cuantitativo es un método estadístico que permite interpretar información cuya propiedad fundamental es la variabilidad de los datos. Así la Estadística facilita el estudio de una característica del colectivo que puede expresarse numéricamente, bien porque es medible por naturaleza, bien porque de alguna manera puede expresarse numéricamente para su aplicación. (Sábado, 2010)

La demanda, según Jesús Viscari y Martha Mas, la definen como la demanda es el volumen total que compraría un grupo definido de consumidores, en un área geográfica definida, en un tiempo definido, en un entorno de marketing definido, y bajo unos programas de marketing definidos. (Colomer & Machuca, 2010)

Según el gerente general de la empresa METROMOVIL.COM S.A., Ing. Othon Zevallos, el mismo que maneja la empresa hace 7 años y ha realizado estudios regionales de mercado en todo este tiempo, se espera contar en Costa Rica con una base mensual de 75759 personas, de los cuales se obtiene una cobrabilidad a la base del 10%, es decir 7575 cobros efectivos por día, por 20 días al mes da como resultado 151.518 cobros efectivos mensuales. De estos datos se proyecta a un crecimiento de 3% el segundo año y tercer año, ya que este es generalmente el crecimiento promedio de los mercados Latinoamericanos en los primeros años.



Para el producto de votaciones y concursos se espera tener tres programas a lo largo de cada año, en los cuales se proyecta tener una base por cada periodo mínimo de 77600 votantes o concursantes cada mes de un programa pautado en TV.

2.5. Cálculo estimado de Ventas. Flujo de Ingresos proyectados.

En Costa Rica un mensaje de votación oscila entre los 500 colones más impuestos, es decir alrededor de 1.07 USD. (1 colon equivale a 0.0019 USD)

Tabla 12. Flujo de Ingresos Proyectados

En Costa Rica un mensaje de votación oscila entre los 500 colones más impuestos, es decir alrededor de 1.07 USD. (1 colon equivale a 0.0019 USD)

2. Datos de Ingresos											
2.1 Demanda del Producto - Cantidades											
Demanda de Productos											
Productos / Años	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Producto 1		1.454.544	1.498.180	1.543.126	1.589.420	1.637.102	1.669.844	1.703.241	1.737.306	1.772.052	1.807.493
Producto 2		931.200	949.824	968.820	988.197	1.007.961	1.028.120	1.048.682	1.069.656	1.091.049	1.112.870
Producto 3						0	0	0	0	0	0
Producto 4		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.2 Precios por Producto											
Precios	§										
Producto 1		0,13									
Producto 2		0,14									
Producto 3		0,00									
Producto 4		0,00									
Venta del Producto - dólares											
§	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Producto 1		184.279,83	189.808,23	195.502,47	201.367,55	207.408,57	211.556,74	215.787,88	220.103,64	224.505,71	228.995,82
Producto 2		132.919,51	135.577,90	138.289,45	141.055,24	143.876,35	146.753,88	149.688,95	152.682,73	155.736,39	158.851,11
Producto 3		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Producto 4		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total Ingresos	0,00	317.199,34	325.386,12	333.791,93	342.422,79	351.284,92	358.310,62	365.476,83	372.786,37	380.242,10	387.846,94

Elaborado por: Karina Medina García

CAPÍTULO 3

3. Marketing

La propuesta en el área de Marketing apoyará al presente plan de negocios a establecer los mejores canales para la penetración del servicio en el mercado costarricense; así como también a establecer las estrategias acordes para que METROMOVIL.COM S.A. ingrese en dicho mercado.

El presente plan de negocios requiere de la formulación de estrategias óptimas que se adapten tanto al modelo de negocio propuesto, como al mercado costarricense al que se quiere llegar.

Para Raquel Ayestarán Crespo, Celia Rangel Pérez y Ana Sebastián Morillas en su libro Planificación estratégica y gestión de la publicidad: conectando con el consumidor, estrategia es la forma que la empresa consigue una ventaja competitiva, en su manera de competir, de ser mejor que sus rivales al satisfacer las necesidades clave del mercado. (Ayestarán, Pérez, & Morillas, 2012)

A continuación se presentan las opciones estratégicas que conlleven al cumplimiento de los objetivos planteados en el presente capítulo.

3.1. Establecimiento de Objetivos

- ✓ Proponer estrategias de Marketing Mix para la empresa METROMOVIL.COM S.A. aplicables al mercado de Costa Rica.
- ✓ Establecer estrategias de venta adecuadas en el mercado costarricense para alcanzar ventas proyectadas de USD. 317.199,32 en el primer año con un crecimiento sostenido del 2% anual.
- ✓ Formular estrategias de precio ligadas a la propuesta de contenido / producto que permitan alcanzar los precios más altos en el tarifario de las operadoras de telefonía móvil.
- ✓ Establecer estrategias de distribución que permitan optimizar el canal establecido en el negocio.
- ✓ Identificar estrategias de promoción idóneas para dar a conocer los servicios ofrecidos por METROMOVIL.COM S.A. en el mercado costarricense.

3.2. Marketing Mix

Las estrategias de Marketing Mix son muy importantes en todas las empresas existentes, sin embargo en el negocio de los mensajes de texto, especialmente, ayudan a marcar diferenciación si pone en práctica las estrategias correctas de producto, precio, plaza y promoción.

Inmaculada Iglesias y Alexandre Hermida definen al Marketing Mix como el conjunto de decisiones y acciones relativas al producto, su precio, distribución y comunicación que una empresa toma para alcanzar un segmento de clientes determinado. (Hermida & Iglesias, 2015)

3.2.1 Producto

El servicio de valor agregado es aquel que brindará contenidos con información de diferente tipo para el interés del cliente, suscripciones, votaciones y concursos mediante SMS.

María Jesús Frutos define al producto como aquel que puede inducir al comprador a acudir a un establecimiento o a otro para adquirir lo ofrecido. (Sastre, 2012)

La empresa ofrece servicios de entretenimiento móvil, los cuales se dividen en:

Suscripciones: Tipo de producto que METROMOVIL S.A. tiene dentro de su cartera de servicios, cuya funcionalidad radica en invitar a sus usuarios a pertenecer a diferentes clubes de interés como por ejemplo: información esotérica, deportes, farándula nacional, consejos para comer sano y bajar de peso, ejercicios, entre otros, con información diaria o semanal por un precio establecido de acuerdo al tipo de contenido que se ofrezca.

El contenido es propuesto por la empresa a las operadoras para ser enviadas a los usuarios después de ser analizado la funcionalidad de la aplicación, la interfaz, la navegación u otro tipo de características. Cabe mencionar que mientras más atractiva sea la aplicación, se puede ubicar dentro de la tabla de precios en los rangos más altos.

Votaciones y concursos: Tipo de producto que METROMOVIL S.A. tiene dentro de su cartera de servicios, cuya funcionalidad radica en invitar a los usuarios a enviar un mensaje y votar por su participante favorito en un reality show destacado en la televisión local. Este producto se puede acoplar a cualquier tipo de programa bajo el mismo esquema provocando una aceptación del mismo para las operadoras.

Los servicios de valor agregado se los realizan en base a los gustos y preferencias del mercado costarricense, es decir se adapta el contenido de los servicios ofrecidos por METROMOVIL.COM S.A. a los modismos de los usuarios de dicho mercado.

Tabla 13. Costos de Desarrollo de Contenidos

COSTO DE DESARROLLO DE CONTENIDOS		
PERIODO	COSTO EN DÓLARES	COSTO EN COLONES
Mensual	500,00	263.157,89
Anual	6.000,00	3'157.894,74

Fuente: Información obtenida por METROMOVIL.COM S.A. en Julio del 2015
Elaborado por: Karina Medina García

3.2.2. Precio

El precio es un factor clave dentro de cualquier tema estratégico. La eficacia al momento de plantearlo o establecerlo provoca que los consumidores respondan favorable o desfavorablemente ante el mismo, aunque no siempre se tenga total independencia para establecerlo como es el caso de la presente propuesta.

Según Verónica Baena y María Moreno el precio se define como el coste que percibe el consumidor necesario para adquirir los productos que le ofrece el mercado y él mismo desea. En el valor monetario del comprador no sólo se incluye el precio sino también otro tipo de costes tales como el coste de oportunidad de ir a la tienda a comprar el producto en lugar de invertir ese tiempo en otras cosas, los costes de desplazamiento y otros costes adicionales. (Baena & Moreno, 2010)

José Eslava define a una estrategia de precios como aquella que considera todas las líneas de productos en lugar de ver cada uno de ellos aisladamente. (Eslava, 2012)

El precio de los servicios es aprobado por las operadoras y el mismo depende del tipo de contenido y descargas que el integrador ofrecerá. Estos rubros pueden estar entre los USD. 0,9516 (500,84 colones) incluido impuestos para votaciones, y de aproximadamente USD. 0,4223 (222,26 colones) para suscripciones de descarga diaria.

Nicolás Restrepo en su libro El precio. La clave de la rentabilidad, afirma que la estrategia de precios tiene una connotación estratégica en la que explica las empresas no simplemente deben definir un precio ya que el precio final de un producto o servicio, más

que ser el resultado de una operación aritmética, debe resultar de un análisis a nivel estratégico que busque capturar todo el calor ofrecido, con base en un posicionamiento determinado. (Restrepo, 2012)

Debido a que los precios del servicio son establecidos de acuerdo a las tarifas que manejan las operadoras en cada país, la estrategia de precio se enfocará y será ligada con el contenido bien desarrollado y diferenciado que permita llegar al precio más alto del tarifario.

Tabla 14. Tarifa por Contenido

TARIFAS POR CONTENIDOS				
CONCEPTO	VOTACIÓN/ CONCURSO		SUSCRIPCIÓN	
Costo	PRECIO EN DÓLARES	PRECIO EN COLONES	PRECIO EN DÓLARES	PRECIO EN COLONES
Solo texto	N/A	N/A	0,2717	143
Descarga de Contenido	0,7533	396	0,3249	171
Pautaje en medios digitales	0,9516	500	0,4223	222

Fuente: Información obtenida por METROMOVIL.COM S.A. en Julio del 2015

Elaborado por: Karina Medina García

Con lo mencionado anteriormente, la estrategia de precios en el presente plan de negocio debe enfocarse principalmente a ofrecer productos novedosos y con pautaje en medios digitales para que las operadoras de telefonía móvil acepten el precio más alto que el de otros integradores móviles.

De aquí es donde se vuelve atractivo para el consumidor y se le incentiva a que acepte o se suscriba a los productos antes mencionados.

3.2.3 Plaza

La Plaza está considerada como el mercado donde la empresa se expandirá para brindar la variedad de servicios y productos que se ha decidido comercializar en Costa Rica, la distribución se la realizará con la integración con las operadoras móviles presentes en dicho mercado.

Las estrategias de plaza según Charles Lamb se ocupan de colocar los productos a la disposición del cliente en el momento y lugar que prefiere. (Lamb, 2011)

Las estrategias de distribución, según Sebastián Molinillo en su libro Distribución comercial aplicada, son aquellas que ayudan a la búsqueda de máxima coherencia entre los objetivos de la empresa y los canales de distribución más aptos para la cobertura de mercado que se va a ofrecer, las características de mercados o segmento de mercado al que se dirige, los objetivos de venta y de beneficios, objetivos de nivel de satisfacción a los clientes que la empresa se ha propuesto, la imagen y posicionamiento que se busca; todos estos factores ayudan a implantar el sistema de distribución que pongan los productos a disposición de los clientes. (Jiménez S. M., 2014)

Según datos obtenidos en la empresa METROMOVIL S.A., el mercado de servicios de valor agregado en Costa Rica es considerado joven con proyecciones de crecimiento del 3% anual para los mensajes de texto.

La estrategia de distribución de la empresa en Costa Rica se enfocará en ofrecer a la operadora de telefonía móvil un contenido diferente que aporte un valor agregado para su base de clientes y así aumentar y mantener la base de suscriptores. Es decir una estrategia de desarrollo de canal manejando conceptos de Trade Marketing.

Según Sebastián Morillo en su libro Distribución comercial aplicada 2da. Ed., menciona que Trade Marketing es tanto una unidad organizativa como una filosofía o forma de trabajo que cumple la misión, desde la perspectiva del fabricante, de estructurar la estrategia de marketing por canales y distribuidores, persiguiendo ambos satisfacer mejor al consumidor, y concentrándose en una alianza estratégica y operativa vertical entre ambas partes. (Jiménez S. M., 2014)

El proceso de distribución que maneja METROMOVIL.COM S.A. se detalla en el siguiente gráfico.

Gráfico 29. Modelo de Distribución de Integradoras Móviles



Elaborado por: Karina Medina García

- ✓ **El integrador móvil** → es el origen del sistema para la divulgación de los mensajes de SVA (servicio de valor agregado), ya que aquí se generará los contenidos de los

mensajes cumpliendo las condiciones necesarias del mercado que son validadas por la operadora y basados en las leyes de comunicación de Costa Rica. Adicionalmente es aquí donde arranca la generación del mensaje en la plataforma del integrador.

- ✓ **La operadora** → es el intermediario directo entre el usuario final que solicita el mensaje, mismo que es a su vez solicitado a la integradora móvil, para su respuesta final mediante la plataforma de la operadora con la finalidad de llegar al usuario final siempre y cuando cumplan con las condiciones del sistemas de tipo de mensajes SVA. La operadora es la encargada de verificar el saldo del cliente que solicita el servicio y realizar todos los cobros desde su plataforma.

- ✓ **El Usuario** → es el cliente directo de la operadora, ya que aquí se originará el pedido del contenido disponible.

La propuesta de distribución está atada al desarrollo de contenidos, por lo tanto los costos que se incurrirán en este literal se encuentran detallados en el punto 2.2. (Producto).

3.2.4 Promoción

Según Charles Lamb, el rol de la promoción en la mezcla de marketing es lograr intercambios mutuamente satisfactorios con los mercados meta informando, educando, convenciendo y recordándoles los beneficios de una organización o productos. Adicionalmente menciona que las estrategias de promoción incluyen publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas y venta personal. (Lamb, 2011)

Según Ferrel O. C., Hartlidge Michael, define a las estrategias promocionales a aquellas actividades que crean incentivos al comprador para adquirir un producto o que agregan valor para el comprador o el comercio, y se puede enfocar hacia los clientes, los intermediarios del canal o fuerza de ventas. (Ferrell & Hartline, 2012)

Las estrategias de promoción que la empresa utilizará deben ser aquellas que buscan marcar la diferencia y ofrecer valor agregado con respecto a la competencia para poder captar la atención del segmento objetivo en Costa Rica.

Al ser un servicio interactivo, será comercializado utilizando medios ATL (Above the Line¹²) mediante spots publicitarios en canales de televisión, además de páginas web y wap (Wireless Application Protocol¹³) que únicamente se enviarán y recibirán por medio de equipos electrónicos como computadoras, tablets, celulares, Smartphone.

Además se propone aplicar el sistema de cobro fraccionado o “rip the bucket” (cobro fraccionado), que permitirá a la operadora cobrar un valor inferior al establecido con la intención de realizar el cobro a un usuario ya suscrito en un club determinado; es decir cada día se realiza un intento de cobro por el valor total de la suscripción, si el abonado no posee el valor total se hace un intento de cobro por un valor menor del 60% y 40% aproximadamente.

Este modelo de cobro fraccionado se basa en el precepto de intentar generar una mayor cantidad de cobros por día ya que muchos usuarios prepago generalmente realizan una cantidad de micro recargas y por lo tanto, al realizar más intentos de cobro se tiene más posibilidades de lograr aumentar los ingresos.

3.2.4.1. Mix Promocional

Para realizar una estrategia promocional adecuada al modelo de negocio propuesto se realizará un Mix Promocional, el mismo que la American Marketing Association (A.M.A.) lo define como un conjunto de diversas técnicas de comunicación, tales como: publicidad, venta personal, promoción de ventas y relaciones públicas, que están disponibles para que un vendedor (empresa u organización) las combine de tal manera que pueda alcanzar sus metas específicas. (American Marketing Association)

En base a lo mencionado anteriormente, para la promoción de los servicios propuestos por la empresa se detallan las siguientes estrategias promocionales:

¹² ATL, según un estudio realizado por Orozco Toro, Jaime Alberto, de la Universidad de Palermo Argentina, es una línea de los demás medios que ayuda a generar un presupuesto diferenciado y para desarrollar estrategias de mercadeo igualmente diferenciadas. Lo que se hacía entonces era delimitar ambos grupos de medios a través de una línea, de allí surgen los términos sobre la línea y bajo la línea.

¹³ José Manuel Hidrobo y Rafael Conesa, en su libro Sistemas de telefonía, lo define como un protocolo basado en los estándares de Internet que ha sido desarrollado para permitir a los teléfonos celulares navegar a través de Internet.

Gráfico 30. Mix Promocional



Elaborado por: Karina Medina García

3.2.4.1.1. Promoción de Ventas:

- ✓ Generar premios y sorteos a la base de clientes que se encuentran suscritos, basados en un Sistema de CRM que tenga como objetivo aumentar el volumen de mensajes enviados por los usuarios y lograr que no se den de baja en el club al que pertenecen (churn), un ejemplo de esto puede ser:
- ✓ Invitar al usuario a que envíe la mayor cantidad de mensajes para que acumule mayor cantidad de puntos y tenga mayor oportunidad de ganar el premio ofrecido. Es decir este no será un sorteo simplemente el usuario que más mensajes envíe será el acreedor del premio.
- ✓ Minuto loco: Cuando el usuario envía un SMS en los próximos 5 minutos recibe 5 cupones por cada mensaje.
- ✓ Mientras más tiempo permanezca el usuario suscrito en un servicio determinado, más puntos acumula y el que más puntos tenga gana el premio ofrecido.

El sistema de CRM consistirá en reforzar la relación entre los clientes y el encargado de la operación en Costa Rica, de esta manera la empresa podrá tener actualizados y unificados los datos de los clientes, así como los datos históricos, preferencias, nivel de uso por usuario, segmentación, contenido preferente en los diferentes meses del año.

La promoción que ha dado resultado en los mercados de Sudamérica, según Othon Zevallos, Gerente General de METROMOVIL.COM S.A., son premios a los usuarios que permanecen suscritos a un club determinado mediante la obtención de puntos, es decir no existe un sorteo específico, más bien aquel que tenga más puntos gana el premio ofrecido.

Otra promoción que permite tener nuevos suscriptores es la que acredita micro recargas de saldo al nuevo usuario, es decir que por aceptar pertenecer a un club específico se le regala una recarga de aproximadamente \$3 estas recargas pueden ser de mayor valor si el usuario no solicita dar de baja el servicio proporcionado dentro de los primeros 3 días desde que inició la suscripción.

3.2.4.1.2. Venta Personal / Marketing Directo

La estrategia de ventas es muy importante en el modelo de negocio, ya que en este punto se determina la manera de cumplir la meta de ventas proyectadas para los siguientes años.

Las estrategias de venta según Manuel Artal en su libro Dirección de Ventas: Organización del Departamento de Ventas y Gestión de Vendedores, las define como aquellas guías y criterios para vendedores y sus jefes. (Castells, 2012)

Las estrategias de venta que se proponen en el presente plan de negocios se detallan a continuación:

Tabla 15. Estrategias de Venta en Costa Rica

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN	ALCANCE	TIEMPO	PRESUPUESTO
Diferenciación de servicios de valor agregado en el mercado de Costa Rica	Investigación de tendencias en la base suscrita en los diferentes clubes, investigación de nuevos intereses del mercado costarricense	Población objetiva	Cada 6 meses.	USD. 1.000,00
	Armar nuevos contenidos para clubes que puedan ser atractivos para las operadoras de telefonía móvil y usuarios finales.	Operadoras de telefonía móvil y usuarios finales.	Cada 2 meses	USD. 6.000,00

Fidelización (Post Venta)	Fidelizar a los clientes frecuentes otorgándoles promociones y beneficios relacionados con los gustos y preferencias del consumidor.	Base de usuarios inscritos en los servicios ofrecidos por la empresa.	Promoción cada 30 días	USD. 1.200,00
Referidos	Lograr que la base de suscriptores y participantes en votaciones recomienden el servicio que la empresa ofrece, para lograrlo se realizaría un club en el cual se ofrezca premios especiales por cada participante que ingrese por referencia a la base.	Base de usuarios inscritos en los servicios ofrecidos por la empresa.	Cada vez que un usuario ingrese 10 amigos extras.	USD. 2.400,00

Elaborado por: Karina Medina García

El Marketing Directo en el que se basará la empresa METROMOVIL.COM S.A., será mediante Marketing Digital, este implica toda la variedad de actividades y medios; ya que al ser un servicio de interacción omnipresente es el mecanismo más adecuado y viable para llegar al consumidor final.

En la actualidad es importante enfocarse en el Marketing Digital, ya que como se conoce, los mercados se los maneja por medios digitales hoy en día, así como también la interacción con todos los integrantes de la cadena de valor, misma que es más fácil si se la maneja aprovechando la tecnología que se tiene al alcance.

Marketing Digital, Editorial Vértice en su libro Marketing Digital, se lo define como aquel que engloba fórmulas comerciales híbridas, que combinan Internet con otros canales, por ejemplo, anuncios publicitarios en la televisión digital con mecanismos de respuesta a través de la red que permiten efectuar pedidos o la comercialización de catálogos en CD-ROM (Compact Disc Read-Only Memory)¹⁴ y DVD (Disco óptico para almacenamiento de datos) que cuenten con enlaces a Internet para actualizaciones de contenidos y precios. (Vértice, 2010)

Como se mencionó anteriormente, METROMOVIL.COM S.A. es una empresa ecuatoriana que comercializa servicios de valor agregado mediante SMS; actualmente vio la necesidad de expandir sus operaciones al mercado de Costa Rica.

METROMOVIL.COM S.A. comercializará en Costa Rica dos de los servicios más rentables que la empresa ofrece:

- ✓ Suscripciones: mensajes con cobro diario a cambio de contenido solicitado por usuario final.
- ✓ Votaciones o concursos pautados por televisión: mensajes que permiten al usuario final votar en algún programa televisivo o participar en un concurso.
- ✓ Según Ismael Gálvez en su libro Introducción al Marketing en Internet, es importante tomar en cuenta dos términos básicos del Marketing Digital, el SEM y SEO, los mismos que son definidos a continuación:
- ✓ **SEM (Search Engine Marketing):** en castellano Marketing en Motores de Búsqueda, utilizado para ser referencia a todas aquellas estrategias encaminadas a provocar cambios en el ranking de mí sitio web en los motores de búsqueda y así aumentar su accesibilidad. Implica tanto la optimización en los buscadores, como en el pago por la colocación en los buscadores y la publicidad contextual, siempre que se produzca el pago por ello.
- ✓ **SEO (Search Engine Opimization):** La versión castellana más acertada para este término es la Optimización de los Motores de Búsqueda, implica a todos aquellos procesos y técnicas que tengan como objetivo mejorar la posición de un sitio web en la lista de los resultados de los buscadores. Se considera que es una herramienta englobada dentro del SEM. (Gálvez, 2010)

Con lo dicho anteriormente METROMOVIL.COM S.A. utilizará el medio digital para llegar al mercado costarricense, aplicando SEM y SEO facilitando la búsqueda de

¹⁴ Según BERRAL, en su libro Equipos Microinformáticos, CD-ROM son unidades de discos que pueden leer y almacenar la información en formato digital. Generalmente tienen una salida de audio que les permite ser conectados a un equipo de música pudiendo leer discos CD-A.

alternativas de descargas de contenidos vía web a los usuarios finales, debido a que en este mercado existe competencia.

Adicionalmente el canal de llegada y publicación para suscripciones, votaciones, descarga de contenidos se realizará mediante Social Network, generando de esta manera pauta hacia el perfil de los consumidores a los que METROMOVIL.COM S.A. se enfoca.

Los costos que conllevan la implementación de esta estrategia se los detallará en el siguiente capítulo.

3.2.4.1.3. Publicidad

La publicidad en los servicios de integración móvil es de gran importancia ya que gracias a este punto se puede obtener un mayor revenue share (participación de ingresos) de la operadora de telefonía móvil.

Según Gabriel Escriban, Milagros Fuentes y Javier Alcaraz afirma que la publicidad es toda la transmisión de información impersonal y remunerada, efectuada a través de un medio de comunicación, dirigida a un público objetivo, en la que de una forma inmediata o no, trata de estimular la demanda de un producto de cambiar el comportamiento del consumidor. (Ruiz, Merino, & Criado, 2014)

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN	ALCANCE	TIEMPO	PRESUPUESTO
Pautaje en medios digitales	Promoción mediante televisión (incluye realización de spots) en programas: noticieros, reality shows; debido a que la población costarricense pasa un promedio de 0-4 horas viendo televisión (Encuestas, 2015) en y horario estelar.	Alto alcance en la población objetiva	Diario Renovación cada 2 meses.	USD. 63.000,00
Pautaje en otros canales	Anuncios radiales que promocionen suscripciones a horóscopos, chistes, consejos e información de diferentes temas.	Alto alcance en la población objetiva	Diario Renovación cada 2 meses.	USD. 15.000,00

Pautaje en web	Publicidad en páginas web para generar la suscripción, descargar de juegos y contenidos en los dispositivos móviles, generalmente aprovechando herramientas tales como google ads, y pauta digital en sitios web de alto tráfico.	Alto alcance en la población objetiva	Diario Renovación cada 2 meses.	Anuncio de bandera con tamaño 125x125 en la parte superior de la página USD. 6.000,00
Pautaje en medios no convencionales	El envío de SAT PUSH directamente en las pantallas de los dispositivos móviles durante horarios establecidos que generan directamente la suscripción y acceso a determinadas páginas que permitan su interacción.	Alto alcance en la población objetiva	Diario Renovación cada 2 meses.	USD. 18.427,98

Elaborado por: Karina Medina García

Para poder captar la mayor cantidad de usuarios, se realizará pauta en televisión con una amplia gama de opciones de clubes de entretenimiento y publicidad en páginas web con alto tráfico de visitantes en donde se invita al usuario a descargar juegos sin costo adicional al momento de suscribirse en un club de contenido diario.

Otra mecánica son los cortes en vivo, donde una modelo o impulsadora realiza menciones en vivo generalmente con premios económicos como por ejemplo tarjetas de regalo gift card, autos, u otros objetos aspiracionales como son celulares, o computadores con la finalidad de captar mayor de votaciones y/o participación en concursos/suscripciones.

Para darle un mayor impulso también se podría implementar la impresión de cupones en tiempo real mismos que caen a un ánfora en el set y que sirven para realizar un sorteo en físico lo cual brinda mayor credibilidad al esquema de sorteos y fideliza a la audiencia.

3.2.4.1.4. Relaciones Públicas

Dentro de las Relaciones Publicas, METROMOVIL S.A., comunicará a los medios participantes en la distribución, proveedores y operadoras el mecanismo de acción del servicio de valor agregado que tendrá la empresa para los consumidores y suscriptores de

la variedad de los productos, servicios y complementos por medio de varios canales de comunicación. El Country Manager será la persona que realice estas actividades de socialización a todos los involucrados en las diferentes etapas del canal de distribución.

CAPÍTULO 4

4. Estudio técnico

En el presente capítulo se analizará el mejor diseño para la función de producción óptima del plan de negocios en función de los recursos disponibles y de la demanda que se pretende alcanzar al ingresar al mercado costarricense.

4.1. Tamaño del Proyecto

En este punto se analizará el tamaño de la empresa, ya que el mismo es de gran importancia para determinar los insumos que se requerirá al momento de emprender en un negocio de servicios de valor SMS.

Según el economista Ramiro Canelos, el tamaño del proyecto se refiere a la capacidad (máximo de unidades, bienes o servicios) de producción en un periodo de referencia. (Canelos, 2010)

METROMOVIL.COM S.A., al manejar un sistema tecnológico de servicios SMS utiliza una plataforma desarrollada por la propia empresa, la misma que cuenta con una capacidad instalada de 150 transacciones por segundo (tps) o 3.110'400.000 transacciones anuales y con la cual opera en el mercado ecuatoriano y servirá además para las futuras operaciones en el mercado costarricense.

Tomando en cuenta la cantidad de habitantes en Costa Rica y el grado de penetración en el mercado, que busca obtener la empresa, se destinará para uso exclusivo del nuevo mercado el 1% (10'368.000) de la capacidad instalada tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 16. Capacidad de Plataforma METROMOVIL.COM S.A.

SERVICIOS	CLIENTES PROYECTADOS (Anual)	TRANSACCIONES (Anual)	CAPACIDAD INSTALADA (Anual)	NIVEL DE UTILIZACIÓN (%)
SUSCRIPCIONES	909.108	72.728		0,70%

VOTACIONES	465.600	931.200	10'368.000	8,98%
TOTAL	1'354.708	1'003.928		9,68%

Fuente: Datos METROMOVIL.COM S.A. tomados en Agosto 2015

Elaborado por: Karina Medina García

METROMOVIL.COM S.A. proyecta captar el 28% de participación del mercado de usuarios de telefonía celular en Costa Rica, de los cuales 909.109 personas utilizarían el servicio de suscripciones y 931.200 personas, el servicio de votaciones o concursos. De acuerdo al comportamiento de uso de este tipo de servicios, para el mercado costarricense se esperaría una transaccionalidad de 1'003.928 al año, lo cual representa un nivel de utilización del 9,68%.

Se maneja este porcentaje bajo un concepto de picos de transacciones que se pueden dar en diferentes meses y por diferentes motivos; sin embargo, de acuerdo a la experiencia obtenida en el mercado ecuatoriano, puede existir un desborde en Costa Rica que supere el 100% de la capacidad instalada en cuyo caso la plataforma automáticamente pasaría a utilizar el porcentaje adicional requerido para evitar caídas en el servicio.

Para el cumplimiento de este plan de negocios se necesitan 2 personas para el manejo del servicio en Costa Rica: un será el Country Manager que se encargará del correcto funcionamiento de la empresa en el país; un técnico que dará el soporte en la utilización de la plataforma.

4.2. Localización. Análisis de los Principales Criterios. Matriz de Localización

La localización del proyecto es un factor determinante para el buen cumplimiento del presente plan de negocios.

Según el Economista Ramiro Canelos, en su libro *Formulación y Evaluación de un Plan de Negocios*, la localización es la disponibilidad de lugares adecuados para el proyecto. El estudio de localización tiene como propósito seleccionar la ubicación más conveniente para el proyecto, es decir, aquella que, frente a otras alternativas posibles, produzca el mayor nivel de beneficios para los usuarios y la comunidad, con el menor costo social, dentro de un marco de factores determinantes o condicionantes. (Canelos, 2010)

La empresa actualmente tiene dos oficinas, una ubicada en la ciudad de Guayaquil, en donde se encuentra la parte técnica por la cercanía a la operadora que tiene más participación de mercado en el Ecuador: Claro; además los canales de TV donde la empresa pauta comerciales para la captación de suscriptores y votantes.

La segunda está ubicada en Quito, en donde se encuentra la parte financiera y comercial, ya que en esta ciudad se encuentra la mayor parte de clientes gubernamentales.

Matriz de Localización

Tabla 17. Matriz de Localización

FACTORES	PESO RELATIVO %	ALTERNATIVAS – COSTA RICA		
		San José	Puntarenas	Limón
Accesibilidad	25	9	7	5
Proximidad a Operadoras	30	8	7	7
Seguridad	10	5	5	5
Costo de Vida	20	9	5	5
Costos Laborales	15	8	5	6
PUNTUACIÓN TOTAL	100%	8,15	6,1	5,75
$PA = 9 \times 0,25 + 8 \times 0,30 + 5 \times 0,10 + 9 \times 0,20 + 8 \times 0,15 = 8,15$				

Adaptado: (Canelos, 2010)

Elaborado por: Karina Medina García

Debido al requerimiento de la empresa en expandirse a nivel regional, ha optado por abrir operaciones en la ciudad de San José de Costa Rica, ya que es la capital y se encuentra ubicado en la meseta central y al ser este un país pequeño sería fácil movilizarse dentro del mismo al momento de tener reuniones en otras provincias con clientes u operadoras presentes en el mercado.

4.3. Ingeniería y/o Concepción Arquitectónica del Negocio

Para que la empresa pueda cumplir con los requerimientos del negocio tanto en el mercado local como en el de Costa Rica, es importante seguir con los siguientes procedimientos:

Gráfico 31. Aprobación de Actividades de Votaciones



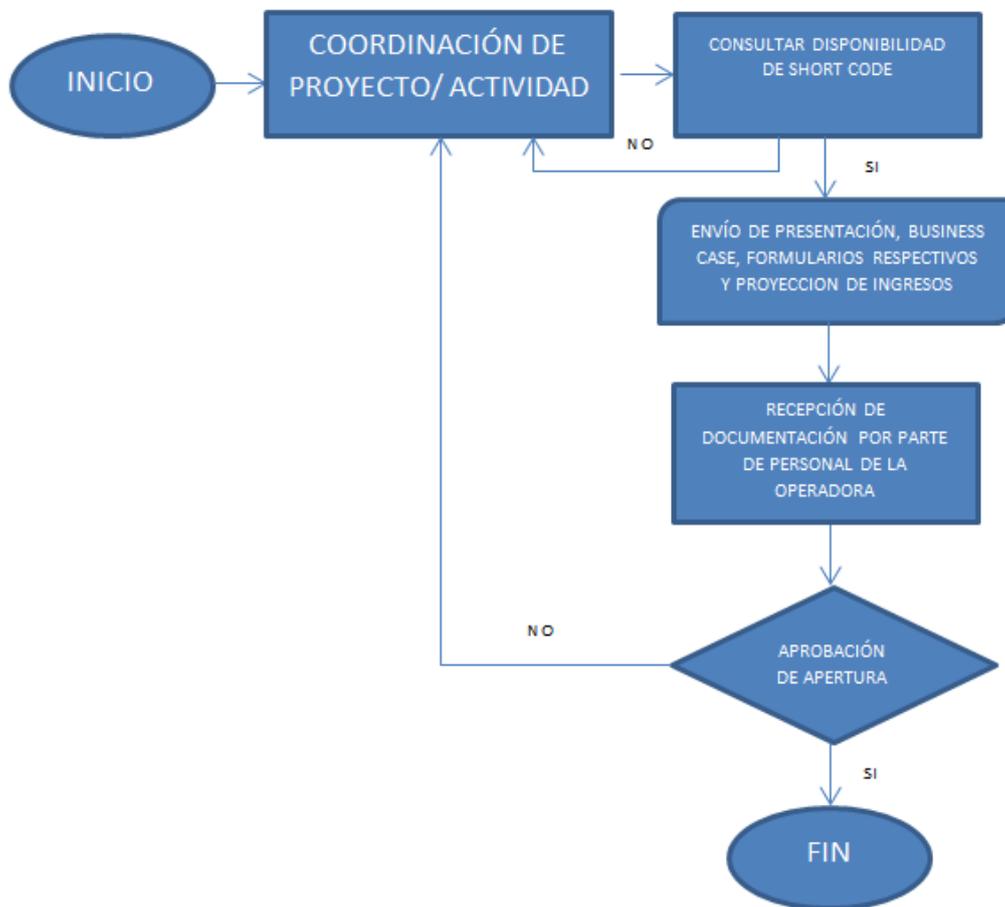
Fuente: Estudio realizado por METROMOVIL.COM S.A. en Abril de 2015

Elaborado por: Karina Medina García

Para la aprobación de las distintas actividades y servicio que los integradores desean ofrecer a los usuarios finales las integradoras móviles deben seguir el siguiente proceso:

- 1) La persona de la parte comercial de la integradora envía, a la parte de Servicio de Valor Agregado (SVA) de la operadora, una presentación en formato Power Point con el concepto del servicio que se quiere ofrecer, la mecánica del mismo, un ejemplo de la suscripción, concursos y votaciones.
- 2) Al recibir la aceptación por parte de la operadora de telefonía móvil se procede a realizar todas las campañas de pautaaje con las actividades aprobadas.

Gráfico 32. Disponibilidad y Apertura de Short Code

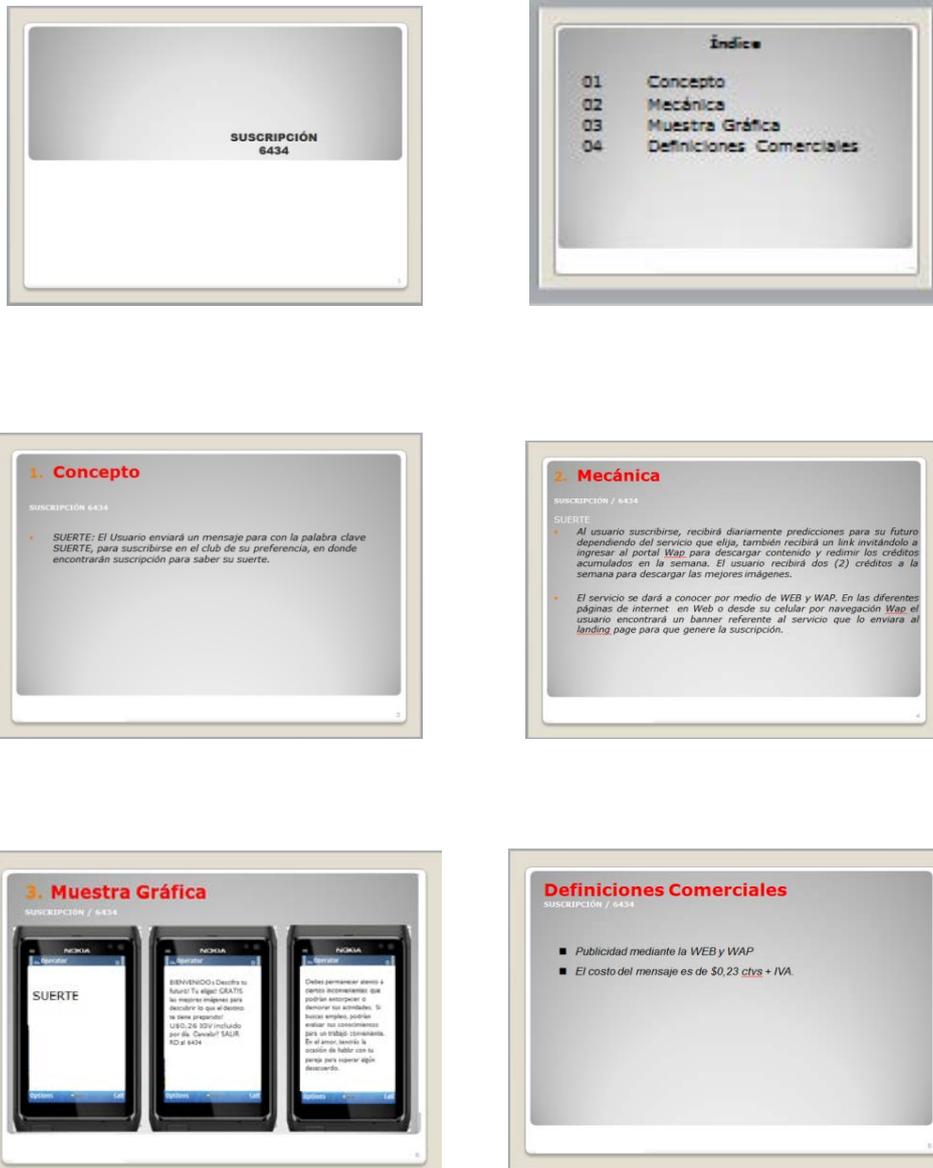


Fuente: Estudio realizado por METROMOVIL.COM S.A. en Abril de 2015
Elaborado por: Karina Medina García

- 1) Para verificar la disponibilidad de un código se envía un correo a la parte de SVA de las operadoras solicitando información sobre el código corto de interés, si este está disponible se realiza una reserva por un periodo de 15 días, si en este tiempo no se lo solicita se pierde la misma, si no está disponible se cambia de código.
 Una vez que el código está reservado, el encargado de la parte comercial de la integradora envía un mail en donde se adjunta el formulario con el código que se desea abrir, si el mismo es para suscripciones o votaciones, las palabras claves o keywords, el mensaje de bienvenida y cancelación, el costo de mensaje.
 Se adjunta una proyección de ingresos que se espera al lanzar esta campaña dentro del tiempo que estará al aire.

Ejemplo de presentación:

Gráfico 33. Ejemplo de Presentación Para Aprobación de Nueva Actividad



Fuente: Estudio realizado por METROMOVIL.COM S.A. en Abril de 2015

Elaborado por: Karina Medina García

Ejemplo de Formulario:

- ✓ Votaciones y concursos:

Gráfico 34. Formulario para Apertura de SC para Votaciones y Concursos

SOLICITUD PARA CREACION, ACTUALIZACION O ELIMINACION DE SERVICIOS PREMIUM			
INFORMACION GENERAL			
Integrador:			
Nombre del Contacto:			
E-mail:			
Teléfonos:			
Objetivo solicitud:	Actualización	Creación	
SHORTCODE SMS PREMIUM			
Shortcode:	1405	<input checked="" type="checkbox"/> Nuevo	<input type="checkbox"/> Padre <input type="checkbox"/> Hijo
Nombre del Servicio en la Factura:	VOTACIONES		Palabras Claves
Descripción del Servicio:	EL CLIENTE ENVÍA LA PALABRA TRIVIA PARA DESBLOQUEAR NIVELES Y SEGUIR CONTESTANDO DEL MUNDIAL		TRIVIA
Cobro por:	<input checked="" type="radio"/> MO <input type="radio"/> MT <input type="radio"/> BULK		
Precio sin impuestos:	\$ 0,35		
Precio con impuestos:	\$ 0,39	<input checked="" type="checkbox"/> IVA	
Exclusivo Movistar:	<input type="radio"/> SI <input checked="" type="radio"/> NO		
Distribución de ingresos:	Integrador	20,00%	Movistar 80,00%
Fecha de Lanzamiento:	23-04-2014		
Costo por levantamiento de Servicio:			
Negociaciones Especiales:	NO APLICA		
Línea de negocio:	Servicios Movistar	Aplicaciones SMS	
Categoría:	Trivias y Promociones TV	Información y otros	
Subcategoría:	Votaciones	Información <input type="checkbox"/> Sin MO	
Quien Paga:	Cliente		
Modo de Acceso al Servicio:	Respuesta Inmediata Sincrónico		
Tipo de Mensajes que se enviarán:	Simple		
MT de Respuesta:	EL CÓDIGO ES 64578	Número de caracteres	15
Dirección URL para inyectar MO:			
Interfaz MO:			
Interfaz MT:			
Crear Nueva Interfaz:	<input type="radio"/> SI <input checked="" type="radio"/> NO		
Código SCL:			
Tipo de Uso:			
Cta. Contable:			

Fuente: Estudio realizado por METROMOVIL.COM S.A. en Abril de 2015

✓ Suscripciones

Gráfico 35. Formulario para Apertura de SC para Suscripciones

SOLICITUD PARA CREACION, ACTUALIZACION O ELIMINACION DE SERVICIOS EN XBI												
INFORMACION GENERAL												
Integrador:												
Nombre del Contacto:												
E-mail:												
Teléfonos:												
Objetivo solicitud:	Creación											
El integrador deberá completar los datos que se solicitan en celeste												
SERVICIOS XBI												
Crear Nuevo ID de Integrador:	NO											
Nombre ID Proveedor en el Sistema:												
Dirección IP Aplicativo:												
ID Integrador:												
El integrador deberá escoger en los combo box la información para el servicio en XBI												
Línea de Negocio	Categoría	Subcategoría	Portal	Suscripción	ID Categoría	ID Servicio	Servicio	ID Subservicio	Subservicio	Precio sin IVA	Precio con IVA	Código SCL
Aplicaciones SMS	Información y C	Información	No	Si						\$0.23	\$0.28	

Fuente: Estudio realizado por METROMOVIL.COM S.A. en Abril de 2015

Ejemplo de Proyección por Servicio:

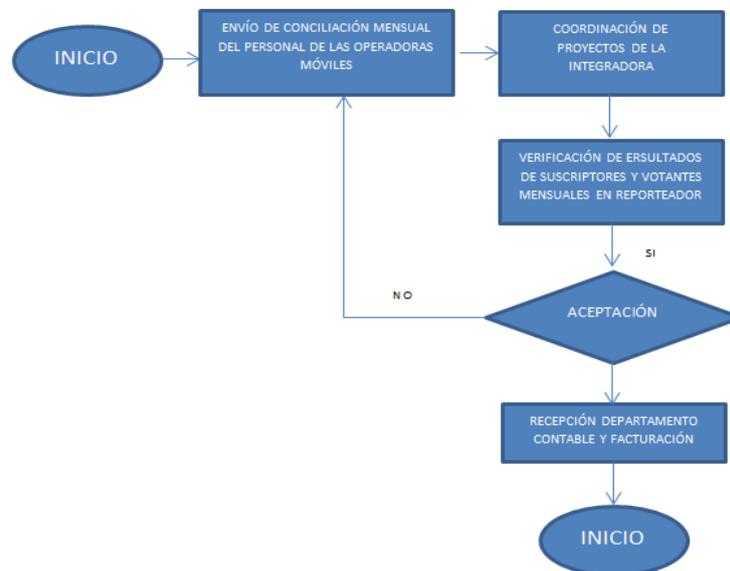
Gráfico 36. Proyección de Ingresos por Actividad

PROYECCION DE INGRESOS													
	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	
Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
	AÑO1												
Ingresos Totales	\$ 3.205	\$ 8.070	\$ 14.071	\$ 18.132	\$ 22.925	\$ 25.846	\$ 30.087	\$ 33.122	\$ 34.685	\$ 38.249	\$ 39.101	\$ 42.308	\$ 309.798
Base	4.200	8.022	11.494	14.643	17.496	20.077	22.408	24.510	26.402	28.102	29.625	31.005	31.005
Traffic	13.933	35.085	61.177	78.833	99.673	112.373	130.814	144.007	150.805	166.299	170.003	183.947	1.346.949

Fuente: Estudio realizado por METROMOVIL.COM S.A. en Abril de 2015
Elaborado por: Karina Medina García

- 2) A su vez el departamento de SVA hace la gestión interna en la operadora para corroborar con la parte comercial y legal que la actividad no viole alguna norma o reglamento. Si la actividad es aceptada, se indica a la integradora que está aprobada y que el código corto está en proceso de creación, caso contrario solicitan hacer los cambios respectivos.
- 3) La encargada de la parte comercial de la integradora debe hacer el respectivo seguimiento hasta que la operadora indique que el código está listo para realizar las pruebas con la parte técnica, si en este punto se identifica que el código tiene algún problema, la parte técnica del integrador se comunica con la parte técnica del operador para solucionarlo.

Gráfico 37. Modelo de Facturación por Actividad



Fuente: Estudio realizado por METROMOVIL.COM S.A. en Abril de 2015

Elaborado por: Karina Medina García

Para la facturación la operadora envía un documento con los cobros realizados en determinado periodo por cada código, el costo por mensaje y el porcentaje de participación tanto para la operadora como la integradora y al final el total que la integradora debe facturar.

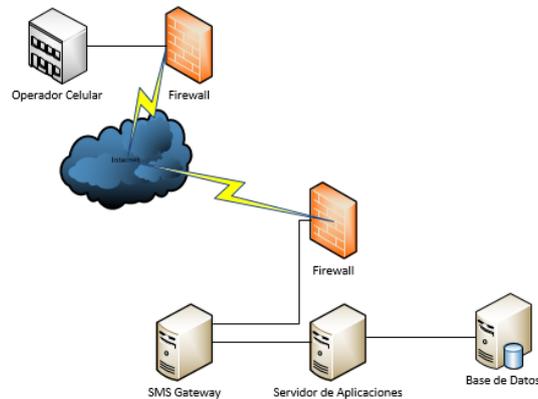
La encargada comercial realiza una validación con los cobros que se observan en el mismo periodo en el reporteador de cada código, si estos coinciden se envía por mail a la parte contable para proceder a la factura, en el caso de que exista algún inconveniente se informa a la operadora para que lo revise.

4.4. Descripción de la Tecnología del Negocio y su nivel de Acceso

Ya que la meta de la expansión de la empresa es tener mínimo 100 000 altas (personas suscritas) en el primer trimestre del año en el que se implemente el proyecto con visión a que este se triplique a fines del mismo año, y por lo tanto requerir una capacidad instalada determinada de servidores para atender al mercado local, la empresa requeriría realizar una inversión adicional de aproximadamente \$8.500 para expandir la capacidad de procesamiento actual y así poder atender también el mercado al cual se busca expandir la empresa.

Para brindar un servicio de un integrador móvil se deber tener como mínimo el siguiente perfil técnico:

Gráfico 38. Tecnología del Negocio



Fuente: Datos tomados de archivo de METROMOVIL.COM S.A. en Agosto 2015

- ✓ **Operador Celular:** es una empresa que provee servicios de telefonía móvil para usuarios. Brinda la conexión desde su plataforma de gestión de contenidos hacia la plataforma del integrador.
- ✓ **Firewall:** es aquel donde se configuran las reglas de seguridad para dar a los servidores acceso dentro una red local mediante la creación de una VPN o Virtual Private Network, misma que permite la interconexión de los servidores de la empresa integradora con los servidores de la operadora.
- ✓ La definición técnica de un firewall es: *“Se trata de un dispositivo o conjunto de dispositivos configurados para permitir, limitar, cifrar, descifrar, el tráfico entre los diferentes ámbitos sobre la base de un conjunto de normas y otros criterios.”* (KIOSKEA)
- ✓ **Internet:** *“es una red que no sólo interconecta computadoras, sino que interconecta redes de computadoras entre sí.”* (Computación Aplicada al Desarrollo)
- ✓ **SMS Gateway:** Puerta de enlace encargada de recibir y/o enviar mensajes de texto dentro de un esquema de redes de telecomunicaciones, sobretudo redes de operadoras de celular.
- ✓ **Servidor de Aplicaciones:** *“Un servidor de aplicaciones es un servidor que proporciona la infraestructura y servicios clave a las aplicaciones alojadas en un sistema, y es donde normalmente se cargan las aplicaciones que realizan varias*

acciones o ejecutan servicios. Entre los servicios habituales de un servidor de aplicaciones se incluyen los siguientes:

- ✓ Agrupación de recursos (por ejemplo, agrupación de conexiones de base de datos y agrupación de objetos)
 - ✓ Administración de transacciones distribuida
 - ✓ Comunicación asincrónica de programa, normalmente a través de colas de mensajes
 - ✓ Un modelo de activación de objetos oportuno
 - ✓ Interfaces de servicios Web XML automáticas para tener acceso a objetos de empresa
 - ✓ Servicios de detección de errores y estado de las aplicaciones
 - ✓ Seguridad integrada.” (Microsoft)
- ✓ **Base de Datos:** Es un archivo o sistema que nos permite guardar grandes cantidades de información de forma organizada para que luego podamos encontrarla y utilizarla fácilmente.

Se pudo identificar que la participación que las operadoras dan al integrador por los servicios de valor agregado (suscripciones y votaciones), son más altas que en Ecuador, en donde Claro asigna al integrador entre el 30% y 40% de acuerdo en donde se pauta y el tipo de producto, mientras que Movistar asigna entre el 15 y 30%, CNT asigna el 40% al integrador (METROMOVIL.COM S.A., 2015). Esto debido a que el mercado se encuentra en una etapa de madurez.

En Costa Rica, por ser un mercado que está en una etapa de crecimiento, se entrega un revenue share como se detalla a continuación:

Tabla 18. Revenue Share por Servicio Ofrecido

SERVICIO OFRECIDO	REVENUE SHARE	
	OPERADORA	INTEGRADOR
Suscripciones únicamente de texto	70%	30%
Suscripciones con descarga de contenido, votaciones, concursos siempre y cuando sean pautados por televisión.	60%	40%

Fuente: Estudio realizado por la empresa METROMOVIL.COM S.A en el mes de Abril de 2015.

Elaborado por: Karina Medina García

El cuadro anterior hace referencia a la distribución de ingresos entre la operadora de telefonía móvil y la integradora, como se puede observar la distribución varía

dependiendo de la calidad del servicio a descargar y la pauta que se le invierta, es decir si es pautado en televisión tendrá mayores ingresos para el integrador.

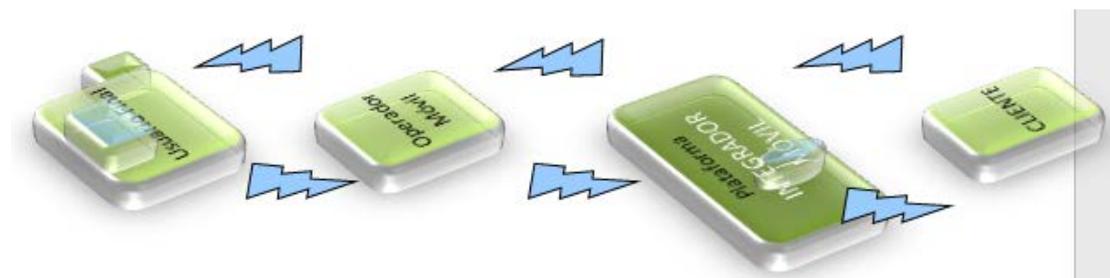
Por otro lado las restricciones gubernamentales no son tan exigentes como en Ecuador, por ejemplo en Costa Rica no se necesita que la mayoría de la producción sea local o intervengan identidades nacionales, permitiendo así utilizar algunos de los recursos ya pautados en promociones anteriores, los cuales fueron herramientas que proporcionaron altos beneficios en Ecuador. (Ley de Publicidad Costa Rica)

4.5. Diseño del Proceso Productivo

El proceso de producción será el siguiente:

VOTACIONES:

Gráfico 39. Proceso Productivo de Votaciones



Fuente: Datos tomados de archivo de METROMOVIL.COM S.A. en Agosto 2015

Elaborado por: Karina Medina García

En este modelo de negocio el consumidor final mira un concurso en la TV el cual incluye votaciones, el mismo envía un mensaje con la palabra clave (keyword) al código corto (short code) que se indica en el spot publicitario, este mensaje llega a la plataforma del operador móvil, a continuación este registra el voto y lo envía a la plataforma del integrador móvil y a su vez la empresa registra el voto para enviar un reporte con todos los mensajes recibidos a nuestro cliente. A sí mismo una vez recibido el mensaje el integrador envía un SMS de vuelta agradeciendo la participación del usuario, este llega al operador móvil y este lo despacha al participante.

Ejemplo de mensaje:

El usuario envía una palabra a un número corto o Short code definido por el cliente (ej: 1221), enviando su voto a favor de un participante.

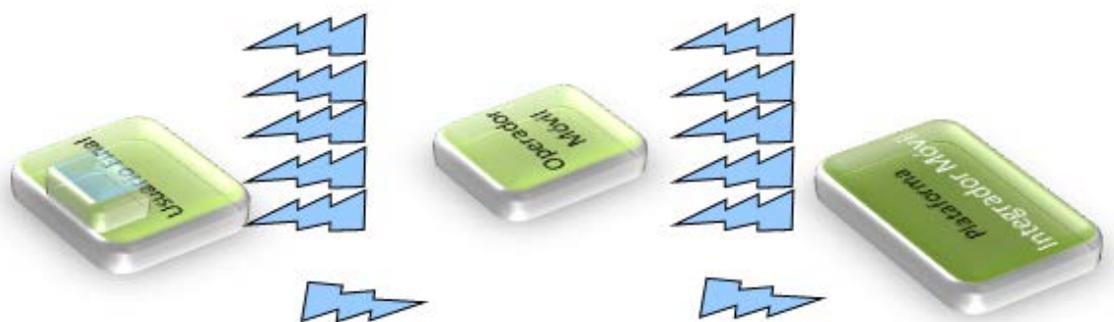
Gráfico 40. Ejemplo de SMS Votaciones



Fuente: Datos tomados de archivo de METROMOVIL.COM S.A. en Agosto 2015
Elaborado por: Karina Medina García

SUSCRIPCIONES:

Gráfico 41. Proceso Productivo de Suscripciones



Fuente: Datos tomados de archivo de METROMOVIL.COM S.A. en Agosto 2015
Elaborado por: Karina Medina García

En este modelo de negocio el usuario final mira un spot publicitario invitándole a suscribirse en un club de su interés, el mismo envía un mensaje con la palabra clave (keyword) al código corto indicado, este mensaje llega a la operadora móvil y a su vez es

enviado a la plataforma del integrador móvil. Una vez validada en la plataforma del integrador envía un mensaje de bienvenida y el contenido del club solicitado a la operadora móvil y esta al usuario final. Diariamente el integrador enviará un contenido nuevo al usuario y se le cobrará de su saldo

Ejemplo de mensaje:

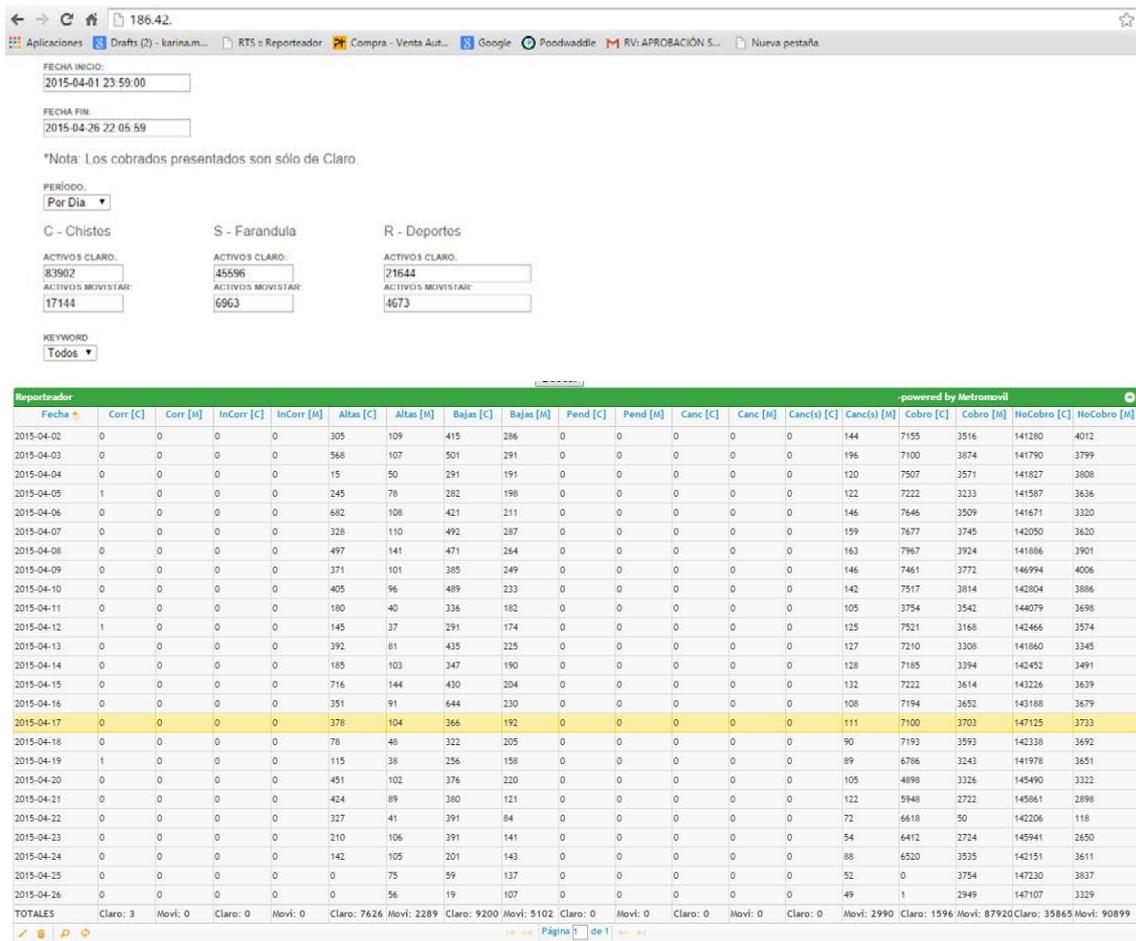
Gráfico 42. Ejemplo de Mensajes de Suscripciones



Fuente: Datos tomados de archivo de METROMOVIL.COM S.A. en Agosto 2015
Elaborado por: Karina Medina García

Adicionalmente en los dos modelos de negocio la empresa maneja un reporteador web, en el cual se pueden observar las votaciones y suscripciones en tiempo real, para de esta manera verificar las altas y los cobros por cada una de las actividades, tal como se muestra a continuación:

Gráfico 43. Reporteador en Línea



Fecha	Corr [C]	Corr [M]	InCorr [C]	InCorr [M]	Altas [C]	Altas [M]	Bajas [C]	Bajas [M]	Pend [C]	Pend [M]	Canc [C]	Canc [M]	Canc(s) [C]	Canc(s) [M]	Cobro [C]	Cobro [M]	NoCobro [C]	NoCobro [M]
2015-04-02	0	0	0	0	305	109	415	286	0	0	0	0	144	144	7155	3516	141280	4012
2015-04-03	0	0	0	0	568	107	501	291	0	0	0	0	196	196	7100	3874	141790	3799
2015-04-04	0	0	0	0	15	50	291	191	0	0	0	0	120	120	7507	3571	141827	3808
2015-04-05	1	0	0	0	245	78	282	198	0	0	0	0	122	122	7222	3233	141587	3636
2015-04-06	0	0	0	0	682	108	421	211	0	0	0	0	146	146	7646	3509	141671	3320
2015-04-07	0	0	0	0	328	110	492	287	0	0	0	0	159	159	7677	3745	142050	3620
2015-04-08	0	0	0	0	497	141	471	264	0	0	0	0	163	163	7967	3924	141886	3901
2015-04-09	0	0	0	0	371	101	385	249	0	0	0	0	146	146	7461	3772	146994	4006
2015-04-10	0	0	0	0	405	96	489	233	0	0	0	0	142	142	7517	3814	142804	3886
2015-04-11	0	0	0	0	180	40	336	182	0	0	0	0	105	105	3754	3542	144079	3698
2015-04-12	1	0	0	0	145	37	291	174	0	0	0	0	125	125	7521	3168	142466	3574
2015-04-13	0	0	0	0	392	81	435	225	0	0	0	0	127	127	7210	3308	141860	3345
2015-04-14	0	0	0	0	185	103	347	190	0	0	0	0	128	128	7185	3394	142452	3491
2015-04-15	0	0	0	0	716	144	430	204	0	0	0	0	132	132	7222	3614	143226	3639
2015-04-16	0	0	0	0	351	91	644	230	0	0	0	0	108	108	7194	3652	143188	3679
2015-04-17	0	0	0	0	378	104	366	192	0	0	0	0	111	111	7100	3703	147125	3733
2015-04-18	0	0	0	0	78	48	322	205	0	0	0	0	90	90	7193	3593	142338	3692
2015-04-19	1	0	0	0	115	38	256	158	0	0	0	0	89	89	6786	3243	141978	3651
2015-04-20	0	0	0	0	451	102	376	220	0	0	0	0	105	105	4698	3326	145490	3322
2015-04-21	0	0	0	0	424	89	380	121	0	0	0	0	122	122	5948	2722	145861	2898
2015-04-22	0	0	0	0	327	41	391	84	0	0	0	0	72	72	6618	90	142206	118
2015-04-23	0	0	0	0	210	106	391	141	0	0	0	0	54	54	6412	2724	145941	2650
2015-04-24	0	0	0	0	142	105	201	143	0	0	0	0	88	88	6520	3535	142151	3611
2015-04-25	0	0	0	0	75	59	137	0	0	0	0	0	52	0	3754	0	147230	3837
2015-04-26	0	0	0	0	56	19	107	0	0	0	0	0	49	0	2949	0	147107	3329
TOTALES	Claro: 3	Movi: 0	Claro: 0	Movi: 0	Claro: 7626	Movi: 2289	Claro: 9200	Movi: 5102	Claro: 0	Movi: 0	Claro: 0	Movi: 0	Claro: 0	Movi: 2990	Claro: 1596	Movi: 87920	Claro: 35865	Movi: 90899

Fuente: Datos tomados de archivo de METROMOVIL.COM S.A. en Agosto 2015

Se observa que la empresa METROMOVIL.COM S.A. cuenta con herramientas tecnológicas robustas para brindar un servicio de calidad; el monitoreo es realizado continuamente utilizando insumos obtenidos del reporteador propio del sistema garantizando que el usuario final obtenga una experiencia de uso adecuada que lo lleve a un nivel de satisfacción alto, provocando de esta manera un nivel de re compra dentro de los parámetros proyectados.

Cabe recalcar que el know how obtenido en el mercado ecuatoriano sirve de base para la propuesta de apertura de operaciones al mercado costarricense, pues los consumidores de este tipo de servicios tiene un similar comportamiento independientemente de la región o país en donde se encuentre.

CAPÍTULO 5

5. MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL

5.1. Diseño Organizacional. Estructura y Descripción Funcional

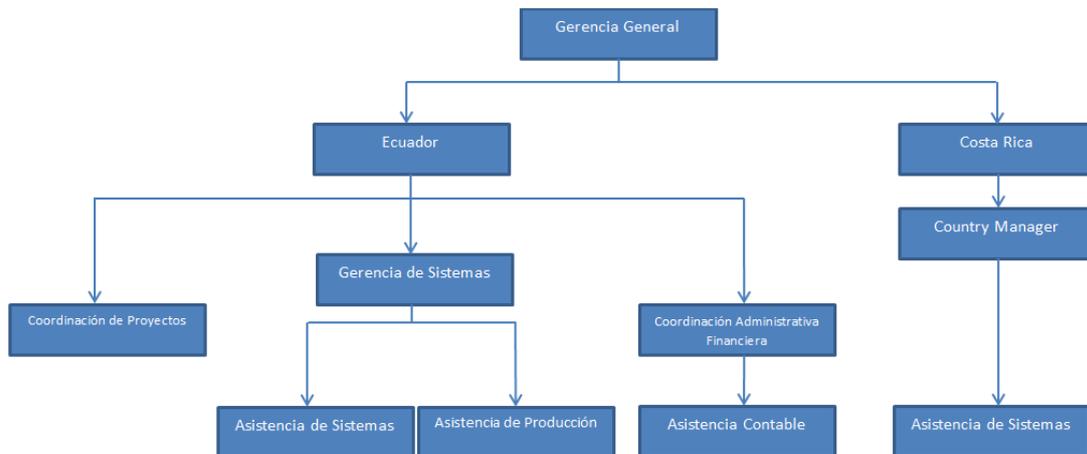
Es importante manejar un correcto diseño organizacional, ya que de esta manera se conoce cómo y a quién se debe acudir en caso de presentarse un problema o en su defecto reportar, adicionalmente es importante porque de esta manera se conocen los responsables de cada departamento y cuáles son los miembros de cada equipo.

Para Ricky Griffin, el diseño organizacional es el conjunto general de elementos estructurales y las relaciones entre los elementos que se emplean para administrar a la organización. (Griffin, 2011)

Según Enrique Herrscher, la estructura organizativa no debe observarse como un aspecto separado de la organización. El diseño estructural debe tener en cuenta, entre otros aspectos:

- ✓ Los objetivos organizacionales y, por lo tanto, el sistema político;
- ✓ Las personas y sus perfiles, motivaciones y conductas (el sistema psicosocial) dado que son ellas quienes hacen funcionar la estructura;
- ✓ La configuración de valores y creencias a nivel de las personas integrantes de la organización y de esta como un todo que conforma el sistema teológico o intencional;
- ✓ Los aspectos contextuales tales como los tecnológicos, financieros y laborales que configuran en general el sistema económico. (Herrscher, 2013)

Gráfico 44. Organigrama METROMOVIL.COM S.A.



Fuente: Datos tomados de METROMOVIL.COM S.A. en Abril de 2015

Elaborado por: Karina Medina García

En referencia al gráfico anterior, a continuación se detalla cada uno de los cargos de la organización:

ECUADOR

- ✓ **Gerencia General:** es el encargado de verificar el correcto funcionamiento de la organización, es decir es el encargado de hacer posible la correcta operación del negocio. Adicionalmente es el representante legal, toma decisiones de expansión o penetración a nuevos mercados, etc.
- ✓ **Coordinación de Proyectos:** será el encargado de dar seguimiento a las diferentes cuentas con clientes, así como de la verificación del correcto flujo de los procesos entre los clientes, operadoras y la empresa.
- ✓ El departamento comercial también es el encargado de crear nuevas oportunidades de negocio y realizar el seguimiento a posibles clientes.
- ✓ Es el encargado de manejar la imagen de la empresa, página web, seguimiento de clientes, investigación de nuevas tendencias de mercado y nuevos modelos de captación, monitorear los gastos de publicidad, merchandising y promociones, seguimiento y análisis de las ventas, actividades, analizar información del mercado y la competencia en relación a las plataformas.
- ✓ **Coordinación Financiero-Administrativo:** es el encargado de verificar y controlar que todos los movimientos financieros de la empresa sean adecuados. Es el encargado de realizar la valoración de cargos, selección y contratación de personal, capacitación, evaluación de desempeño y remuneración.

- ✓ **Asistencia Contable:** es el encargado de apoyar en la parte contable a la Coordinación Financiera y Administrativa en el país asignado, realiza todas las transacciones, registros contables, cobros a clientes y pagos a proveedores.
- ✓ **Gerencia de Sistemas:** es el encargado de manejar toda la parte técnica del negocio, es decir maneja las distintas conexiones con las operadoras para poder enviar y recibir mensajes de la base de abonados de las mismas, también maneja las configuraciones de cada código corto para verificar el correcto funcionamiento de cada uno y el desarrollo de nuevas aplicaciones en el software.
- ✓ **Asistencia de Sistemas:** es el encargado de apoyar en la parte técnica a la Gerencia de Sistemas en el país asignado desde el punto de vista operativo.
- ✓ **Asistencia de Producción:** es el encargado de verificar que las promociones pautadas en TV se realicen de manera correcta y todos los mensajes entrantes se registren en la plataforma de la empresa para el respectivo concurso o votación.

COSTA RICA (Propuesta)

- ✓ **Country Manager:** es aquel que representará legal y comercialmente a la empresa en Costa Rica, gestionará las operaciones, desarrollará el modelo de negocio y será el encargado de aumentar la rentabilidad de la sucursal, manejará las relaciones con operadoras y clientes, y tomará las decisiones gerenciales necesarias para la operación.
- ✓ **Asistencia de Sistemas:** es el encargado de apoyar en la parte técnica a la Gerencia de Sistemas (Ecuador) para el correcto funcionamiento de la plataforma en el nuevo mercado.

5.2. Diseño de Perfiles del personal de la Organización

Según Martha Alles, un perfil organizacional consiste en la descripción de las habilidades que un trabajador debe tener (o tiene) para ejercer eficientemente un puesto de trabajo.

Es importante que el perfil se elabore en función de los requisitos del puesto; el candidato a buscar no debe ser "cómo nos agrada" sino como lo necesita el puesto de acuerdo con las responsabilidades que comprende y a las características de la organización. (Alles, 2013)

Al ser un joint venture¹⁵, permite aprovechar del personal existente de la empresa integradora en Ecuador y reducir los costos de personal a una sola persona encargada de manejar el mercado en Costa Rica, una persona en sistemas y una persona que apoye en el soporte contable.

- ✓ Para la parte contable se realizará un outsourcing¹⁶ con la empresa **Seyma Dorada S.A.** la misma que tiene 10 años de experiencia en cuanto a los procesos contables en Costa Rica y maneja la contabilidad de empresas pequeñas en San José de Costa Rica.

La estructura organizacional requerida para la expansión de la empresa Metromovil.COM S.A. es:

Tabla 19. Descripción y Perfil de Puestos

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA
Denominación	Country Manager	Sistemas, en Ecuador con todas las áreas y Gerencia General.	Nivel de Instrucción: Tercer Nivel – Cuarto Nivel
Nivel	Gerencial / Directivo		Título Requerido: Ingeniero Comercial y afines, Economista
Unidad o Proceso	Gerencia		Área de Comunicación: Sistemas, en Ecuador con todas las áreas
Rol	Legal, Comercial, Directiva y Administrativa		Capacidades y Habilidades: Responsabilidad, Pro actividad, Liderazgo, Trabajar bajo presión, Planeación y Administración, Manejo de Personal, Comunicación, Trabajo en Equipo, Acción Estratégica
Remuneración	USD. 3.500,00/ 1'842.105 colones		
Ámbito	Administrativo/ Comercial		

¹⁵ Según Alfonso Ortega Giménez en su libro Guía Práctica de Contratación Internacional 2ª Edición, joint venture es que varias empresas decidan aunar esfuerzos con el fin de complementarse y, aun perdiendo cierta autonomía, conseguir objetivos que, de una forma individual, serían inalcanzables.

¹⁶ Jesús Salvador Sánchez en su libro Actitud Emprendedora y Oportunidades de Negocio, define outsourcing, denominado también subcontratación o externalización, es aquel que consiste en la contratación por parte de una empresa de uno o varios proveedores externos de servicios para la ejecución de funciones de diversa índole.

MISIÓN	EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la extensión Costa Rica y es el responsable ante el Gerente General por su gestión administrativa, comercial, técnica y financiera.	Tiempo de Experiencia	5 años
	Especialidad de la Experiencia	Experiencia laboral en telecomunicaciones o que haya trabajado en una operadora móvil. Administración en general. Administración

Adaptado de: Gan Federico, *Manual de Instrumentos de Gestión y Desarrollo de las personas en las Organizaciones (2010)*, Ediciones Díaz de Santos, p.25

Elaborado por: Karina Medina García

Tabla 20. Descripción y Perfil de Puestos

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA
Denominación	Asistencia de Sistemas	Gerencia y en Ecuador con Gerencia de Sistemas.	Nivel de Instrucción: Tercer Nivel – Cuarto Nivel
Nivel	Operativo		Título Requerido: Ingeniero en Sistemas o afines
Unidad o Proceso	Sistemas		Área de Comunicación: Gerencia y en Ecuador con Gerencia de Sistemas.
Rol	Operativo de Sistemas		Capacidades y Habilidades:
Remuneración	USD. 1.500,00/ 789.473 colones		Liderazgo, Análisis, Iniciativa, Trabajar bajo presión, Responsabilidad, Disciplina, Pro actividad, Trabajo en Equipo
Ámbito	Técnico de Sistemas		
MISIÓN		EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
		Tiempo de Experiencia	2 años

Ejercer el apoyo técnico necesario a la extensión Costa Rica, adicionalmente manejar la plataforma asignada a la extensión	Especialidad de la Experiencia	Experiencia laboral en telecomunicaciones o que haya trabajado en una operadora móvil.
--	---------------------------------------	--

Adaptado de: Gan Federico, *Manual de Instrumentos de Gestión y Desarrollo de las personas en las Organizaciones (2010), Ediciones Díaz de Santos, p.25*

Elaborado por: Karina Medina García

5.3. Gerencia de los Recursos Humanos

En la actualidad la gerencia de recursos humanos es de gran importancia al manejar una empresa, es importante tener claro los procesos que implica tener personal a cargo.

Juan Carlos Rodríguez, en su libro *El Modelo de Gestión de Recursos Humanos*, menciona que, aunque sea muy a duras penas, el mundo empresarial se está convenciendo del lugar preferente que ha de otorgarse a los hombres y mujeres en el desarrollo y el éxito de las organizaciones, al menos el mundo empresarial que situamos en el primer mundo, cuyo protagonista es la que se ha llamado organización relacional. (Serrano, 2011)

Menciona también que las organizaciones ya han empezado a caminar hacia su nueva fisionomía, cuyos rasgos serán la flexibilidad, virtualidad y personalidad.

METROMOVIL.COM S.A. es una empresa que cuida mucho su talento humano, por tal motivo se preocupa por cuidar el clima laboral dentro de la misma, además existe una buena comunicación entre el personal y los directivos, lo que lo vuelve una de las fortalezas empresariales.

En las siguientes descripciones se encuentran los procesos actuales que METROMOVIL.COM S.A. realiza en los procesos de talento humano, los mismos que serán la base para el correcto funcionamiento de la extensión Costa Rica; estos procesos serán realizados en su totalidad por el Country Manager y bajo la supervisión del Gerente General de la empresa.

Políticas de Selección

La empresa METROMOVIL.COM S.A., es una empresa que se ha preocupado por seleccionar cuidadosamente a sus colaboradores, ya que al tratarse de un modelo de negocio no convencional no puede tener alta rotación de personal.

Según Ma. Jesús Alonso y Pablo Gonzáles, la selección de personal es la capacidad de seleccionar y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización. A medida que las empresas se mueven en los nuevos mercados y se enfrentan a nuevos competidores, necesitan empleados más competentes que respondan rápidamente al cambio y que sean capaces de satisfacer las necesidades cambiantes del mercado. (Alonso & Rodríguez, 2010)

Las políticas de selección que se manejará en la extensión de Costa Rica se basarán en la matriz que actualmente se opera en la empresa en Ecuador.

Estas políticas de planificación de selección se aplican en todas las áreas y divisiones de la empresa.

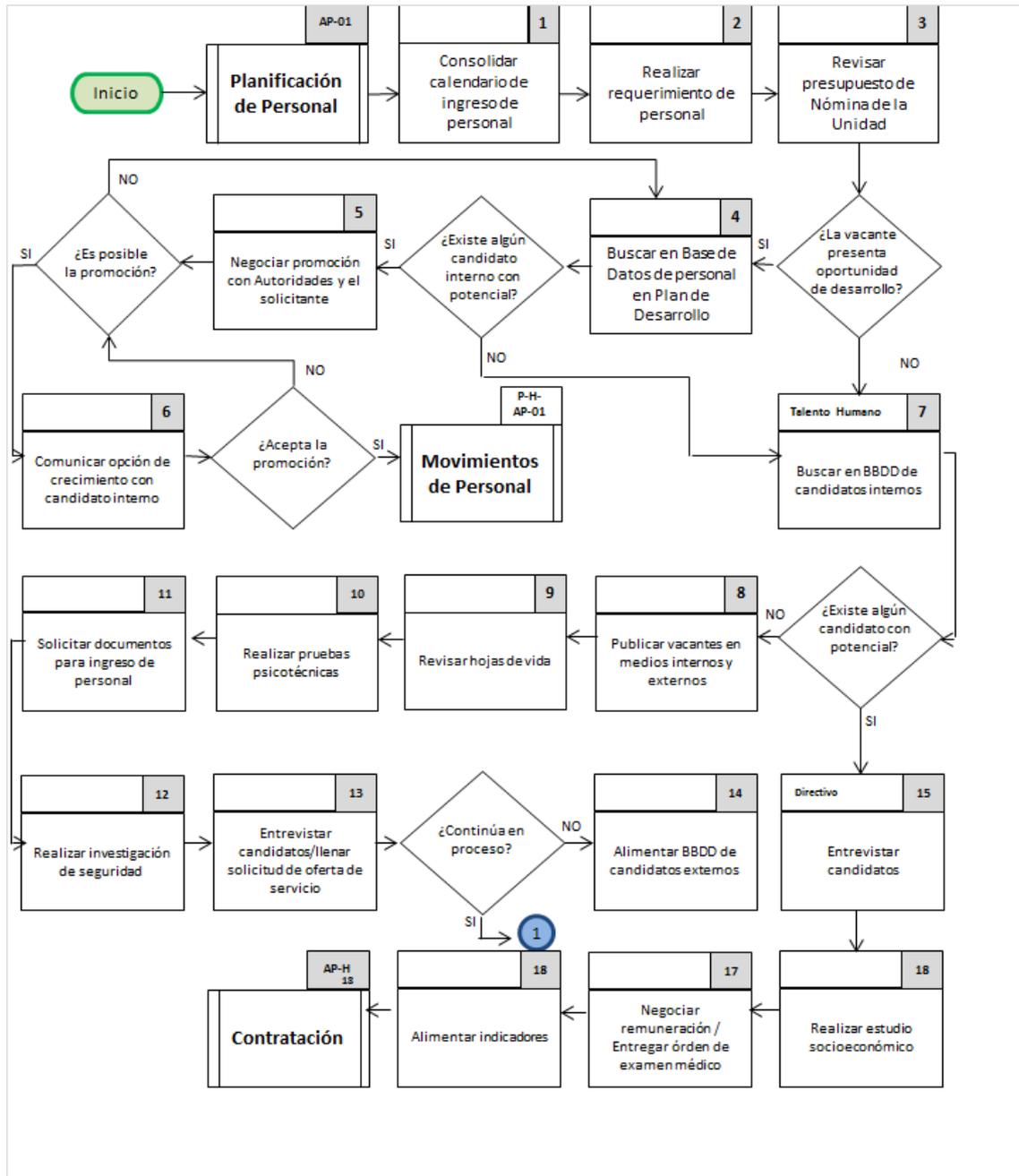
En este proceso el encargado de personal, en este caso el Country Manager, debe definir claramente las necesidades de la vacante solicitada junto con el responsable de cada área, de igual manera es el responsable de dar seguimiento y actualizar todos los documentos necesarios para cumplir con las leyes y reglamentos laborales solicitadas por el país donde se opera.

Los cargos operativos de la empresa dependes de los objetivos estratégicos propuestos por la misma.

La cantidad de personal dependerá de la carga de trabajo derivada de las metas operativas de la empresa, por lo tanto anualmente se debe realizar una evaluación de carga de trabajo a cada puesto con el encargado de personal y el encargado de cada área.

Una vez realizada la planificación se procede al reclutamiento del personal necesario para cumplir los objetivos estratégicos de la empresa, el mismo que se basa en el siguiente esquema:

Gráfico 45. Selección de Personal



Fuente: Datos METROMOVIL.COM S.A. Julio de 2015

Elaborado por: Karina Medina García

El reclutamiento de personal ayuda a proveer a todos los procesos institucionales de las competencias humanas necesarias para el cumplimiento de los objetivos de METROMOVIL.COM S.A., a través de la oportuna identificación de talento dentro y fuera de la organización en todas las áreas de la empresa.

La responsabilidad del reclutamiento de personal es del coordinador administrativo-financiero y del responsable del área solicitante de nuevo personal.

Los candidatos para nuevo personal serán entrevistados por el Country Manager.

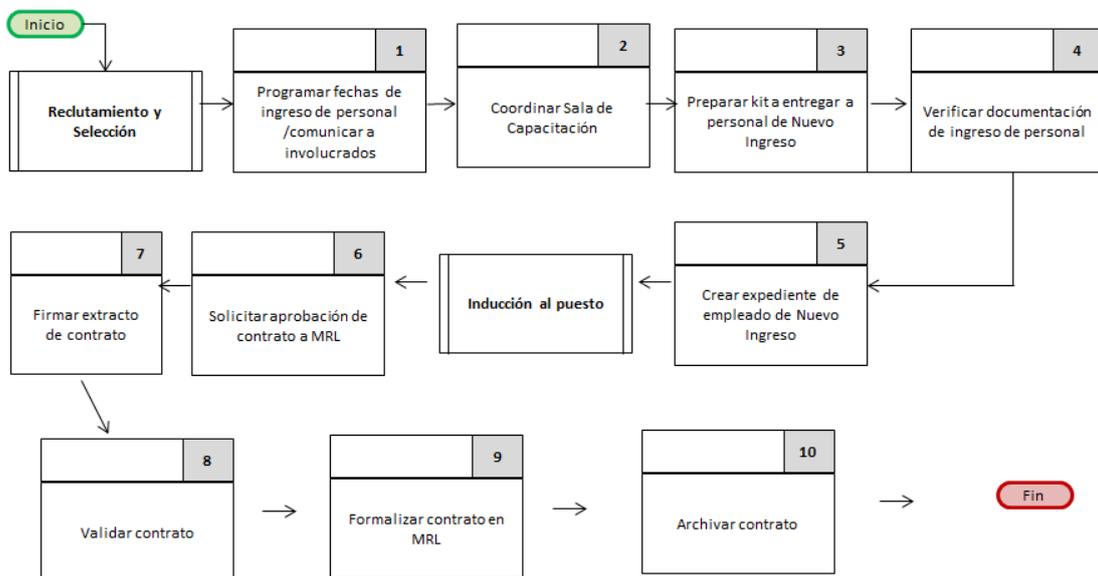
a) Contratación

Según Victor Julio Díaz Daza, la necesidad de contratación de un empleado puede darse por diversos factores: por la creación de una nueva empresa, por la renuncia de algunos trabajadores, por expansión de la empresa, por reemplazo de personal en uso de vacaciones o licencias, entre otros.

Sea cual fuere la causa que origina la contratación, establecida la necesidad de ella habrá que dar comienzo a un proceso de selección de personal para el inicio de la relación laboral. (Daza, 2011)

La contratación se la realizará en base a los lineamientos que maneja actualmente la empresa Metromovil.COM S.A. en Ecuador, la misma que se describe en el siguiente esquema:

Gráfico 46. Proceso de Contratación de Personal



Fuente: Datos METROMOVIL.COM S.A. Julio de 2015

Elaborado por: Karina Medina García

Para la contratación de personal se debe asegurar que el mismo se sienta comprometido e identificado con la empresa para desempeñar sus labores de una manera adecuada.

b) Capacitación

La empresa en Ecuador maneja capacitación anual para los empleados en temas varios que aporten con el mejor rendimiento y aplicación de conocimientos en la misma, por lo cual las capacitaciones son de gran importancia en METROMOVIL.COM S.A.

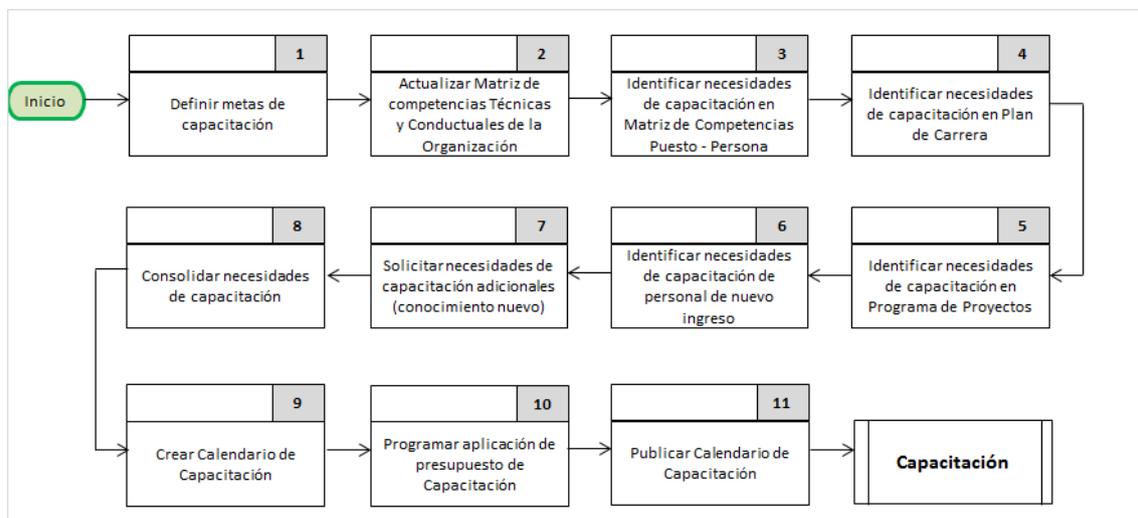
Capacitación es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo de los individuos en el desempeño de una actividad. (Emprende Pymes Net)

La capacitación del personal se realizará en base a los lineamientos que se maneja en Ecuador, el mismo que tendrá una planificación anual en cuanto a los requerimientos que tenga el personal de la extensión de Costa Rica.

Esta planificación será realizada por el Country Manager de Costa Rica con el apoyo de la Coordinación de Proyectos y aprobada por el Gerente General.

El plan de capacitación se basará en el siguiente esquema:

Gráfico 47. Modelo de Planificación de Capacitación

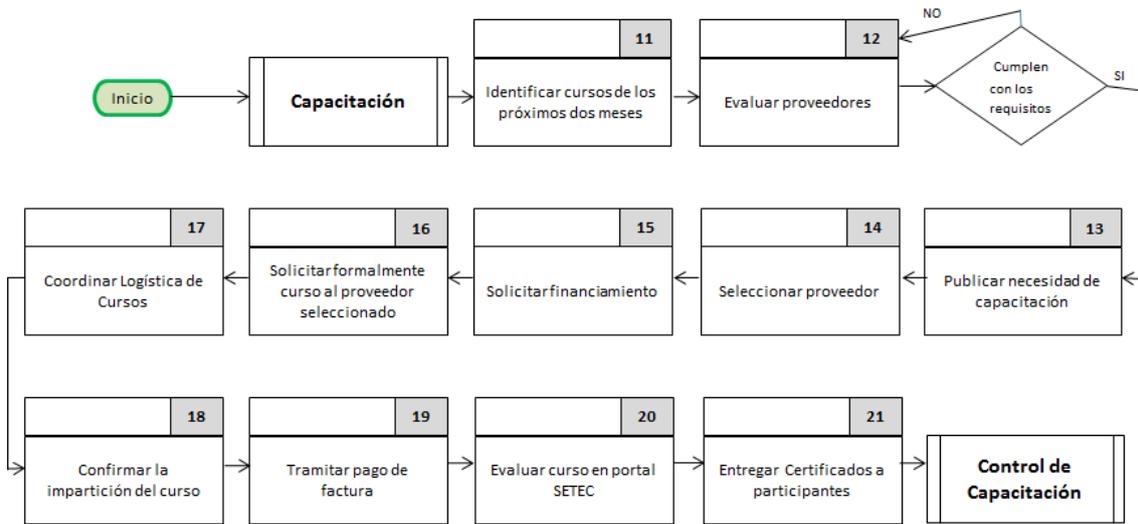


Fuente: Datos METROMOVIL.COM S.A. Julio de 2015

Elaborado por: Karina Medina García

En cuanto al seguimiento y control de las capacitaciones se registrará al siguiente esquema.

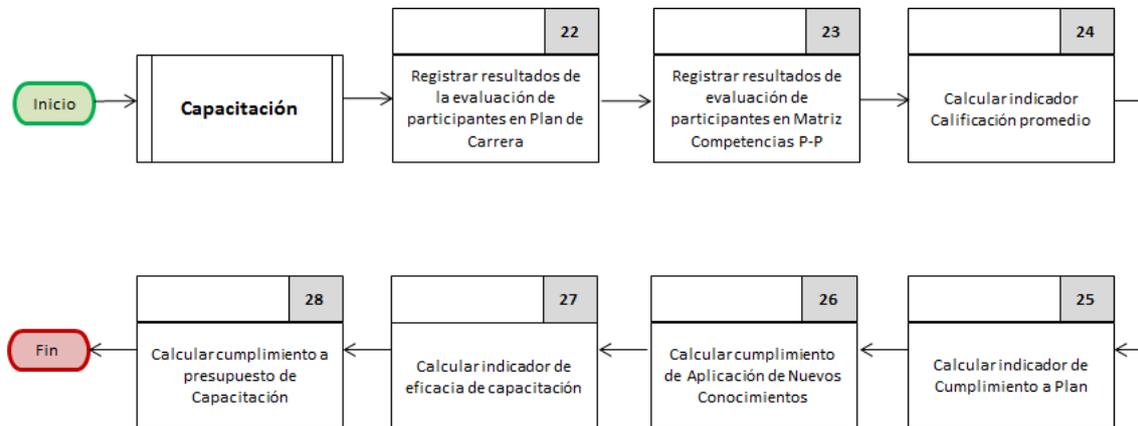
Gráfico 48. Modelo Detallado Ejecución Del Plan De Capacitación



Fuente: Datos METROMOVIL.COM S.A. Julio de 2015
Elaborado por: Karina Medina García

Por último el plan de capacitación se registrará en el siguiente esquema de control de capacitación:

Gráfico 49. Plan de Capacitación



Fuente: Datos METROMOVIL.COM S.A. Julio de 2015
Elaborado por: Karina Medina García

Con el plan de capacitación se busca apoyar a la consecución de los resultados de la empresa METROMOVIL.COM S.A. al mantener y mejorar las competencias del personal a través de cursos de capacitación. Este plan se aplica en todos los departamentos de la empresa.

Las personas encargadas de realizar el plan de capacitación anualmente son: el coordinador administrativo financiero y el responsable de cada área de la empresa.

c) Remuneración

La remuneración en la empresa es de gran importancia ya que como se ha mencionado anteriormente, el modelo de negocio no es convencional una vez que las personas contratadas son efectivas cuentan con una remuneración razonable con incentivos de acuerdo a las metas cumplidas por cada empleado.

La tabla de remuneración se basa en las competencias de los colaboradores, la que permitirá tener un enfoque profesional y personal del empleado, de tal manera se asignará un rango en puntajes (MATRIZ DE VALORACIÓN DE CARGOS - ANEXO 1) en el cual al final se los ubicará según su capacidad, su talento, su desarrollo profesional y el cargo que represente en la empresa, para de esta manera fijar la remuneración de cada puesto de trabajo.

Tabla 21. Tabla de Remuneración

Nombre:	
Apellidos:	
Área:	
Fecha:	
GERENTE GENERAL METROMOVIL S.A	PUNTOS:

A) GENERALES

DEPARTAMENTO:	
REPORTA A:	
SUPERVISA A:	

B) REQUISITOS INTELECTUALES

EDUCACIÓN FORMAL:	TÍTULO PROFESIONAL EN: Administración de empresas,
EDUCACIÓN INFORMAL:	CAPACITACIÓN RECIENTE (ÚLTIMOS DOS AÑOS) EN:
OTROS CONOCIMIENTOS:	
GRADO:	VALOR:

C) EXPERIENCIA PREVIA

Seis o más años en cargos afines a las funciones realizadas por el rectorado, de preferencia en instituciones educativas.	
GRADO:	VALOR:

D) PERFIL DE COMPETENCIAS

SUB-FACTORES	GRADO	VALOR
LIDERAZGO		
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO		
DINAMISMO – ENERGÍA		
TRABAJO EN EQUIPO		
ADAPTABILIDAD – FLEXIBILIDAD		
SERVICIO AL CLIENTE		
NEGOCIACIÓN Y MANEJO DE CONFLICTOS		
COMUNICACIÓN		
APRENDIZAJE CONTINUO		
INNOVACIÓN – CREATIVIDAD		
	TOTAL:	

E) REQUISITOS FÍSICOS

SUB-FACTORES	GRADO	VALOR
ESFUERZO FÍSICO		
CONCENTRACIÓN MENTAL		
ESFUERZO VISUAL		
ESFUERZO MANUAL		
	TOTAL:	

F) RESPONSABILIDAD

SUB-FACTORES	GRADO	VALOR
SUPERVISIÓN		
EQUIPOS		
DINERO		
INFORMACIÓN CONFIDENCIAL		
CLIENTES		
ÁREAS FÍSICAS		
IMAGEN EMPRESARIAL		
	TOTAL	

G) CONDICIONES DE TRABAJO

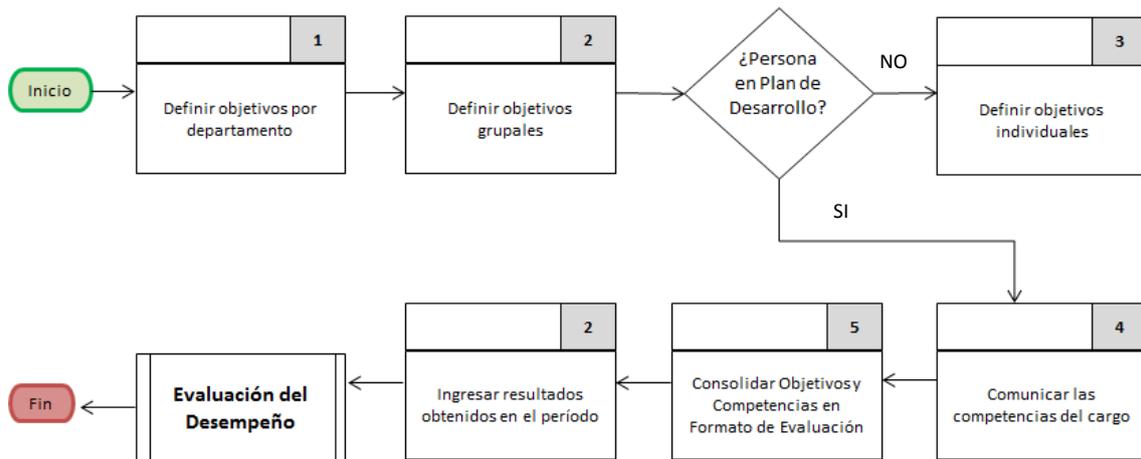
SUB-FACTORES	GRADO	VALOR
RIESGOS DE TRABAJO		
AMBIENTE DE TRABAJO		
TOTAL		

Fuente: Datos METROMOVIL.COM S.A. Julio de 2015
Elaborado por: Karina Medina García

d) Evaluación de Desempeño

La evaluación de desempeño se la realizará una vez al año en presencia del gerente general y el responsable de cada área.

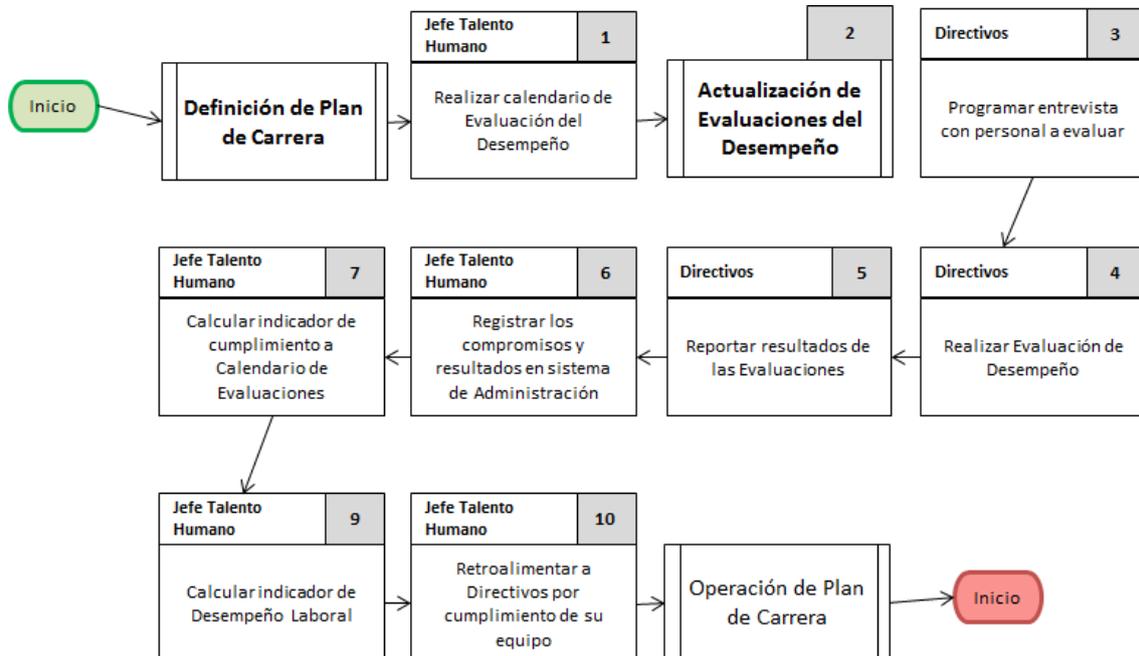
Gráfico 50. Modelo de Actualización de Formatos de Evaluación



Fuente: Datos METROMOVIL.COM S.A. Julio de 2015
Elaborado por: Karina Medina García

La evaluación del personal tiene como objetivo fomentar el espíritu de mejora continua a partir de la retroalimentación objetiva y consensuada del cumplimiento de metas claras que aporten tanto a los objetivos institucionales como al desarrollo profesional de los colaboradores.

Gráfico 51. Modelo de Ejecución y Evaluación de Desempeño



Fuente: Datos METROMOVIL.COM S.A. Julio de 2015

Elaborado por: Karina Medina García

5.4. Análisis del Marco Normativo

a) Constitución de la empresa

El modelo que la empresa METROMOVIL.COM S.A. tiene en Ecuador es Sociedad Anónima, la misma que tiene las siguientes características:

- ✓ Su capital está dividido en acciones negociables,
- ✓ Sus accionistas responden únicamente por el monto de sus aportaciones.
- ✓ Se administra por mandatarios amovibles accionistas o no.
- ✓ Se constituye con un mínimo de dos accionistas sin tener un máximo.

Ya que se realizará una expansión de la empresa existente en Ecuador, METROMOVIL.COM S.A. como una estructura empresarial común en Costa Rica, la misma tendrá el mismo modelo en el país foráneo; “Sociedad Anónima” la cual ofrece muchos de los mismos beneficios y protecciones que una corporación norteamericana o europea. Los costos de la formación de una sociedad anónima varían sin embargo el rango estaría entre \$700 y \$1.000 para tener la empresa formada y registrada en el Registro Público. (Directorios Costa Rica, 2013)

Una vez formada la estructura empresarial y la cuenta bancaria, se analizará el marco legal de Costa Rica

b) Entes Reguladores

Como empresa de integración móvil, está sujeta a 2 entes reguladores tanto de Costa Rica como de Ecuador:

✓ COSTA RICA

LEY GENERAL DE TELECOMUNICACIONES:

—Del origen de los anuncios comerciales. Para los efectos del artículo 11 de la Ley 1758, se consideran nacionales los anuncios comerciales que hayan sido producidos y editados en el país. También se consideran nacionales aquellos comerciales provenientes del área centroamericana con quien exista reciprocidad en la materia, y que vengan amparados por un formulario aduanero firmado por el exportador, que contenga la declaración de origen y certificado de producción de la Dirección de Integración Económica del país respectivo. El Ministerio de Gobernación y Policía no considerará como nacional aquellos comerciales provenientes del área centroamericana que no comprueben el origen de su producción por medio de la certificación anteriormente indicada. Para tal efecto, toda la documentación deberá ser autenticada por la autoridad consular respectiva. Artículo 128. (Ley de Telecomunicaciones)

—De la autorización para la transmisión de anuncios comerciales. Para la autorización de difusión de un anuncio comercial filmico, o corto filmico deberá presentar una solicitud firmada por el anunciante o por un representante de su agencia de publicidad donde indique lo siguiente: a. Nombre del anunciante. b. Nombre de la agencia de publicidad. c. Nombre de la empresa productora, indicando su domicilio social. d. Nombre del producto anunciado. e. Versión del comercial. f. Duración en segundos. g. Medio de telecomunicaciones en el que se difundirá. h. Nombre y nacionalidad del o los locutores. i. Nombre y nacionalidad del productor musical. j. Adjuntar copia del anuncio comercial en formato digital. En caso de anuncios comerciales de origen costarricense, declarar bajo juramento que el corto sometido para aprobación cumple con este criterio, bajo responsabilidad del firmante en caso de falsedad. Cuando se trate de comerciales de origen extranjero, la solicitud deberá acompañarse por los documentos que certifique que el impuesto correspondiente ha sido debidamente cancelado. Los anuncios radiales de origen extranjero deberán someterse al procedimiento aquí establecido. Artículo 129. (Ley de Telecomunicaciones)

—Del control de la transmisión de anuncios comerciales. La Dirección Nacional de Control de Propaganda del Ministerio de Gobernación y Policía velará para que la transmisión de anuncios comerciales se sujete a lo establecido en la Ley, y el presente reglamento. Para tal efecto, La Dirección podrá solicitar a las estaciones de radio y

televisión, tomar copia de sus pautas diarias de programación y anuncios para que sean remitidas a este Ministerio en un plazo de tres (3) días hábiles, contado a partir del día hábil siguiente a aquel en que se recibe luego del apercibimiento. Para estos efectos, las estaciones de radio y televisión deberán conservar en sus archivos copias de las pautas diarias de programación por lo menos durante un plazo de treinta (30) días calendario. Artículo 130. (Ley de Telecomunicaciones)

—Del ámbito de aplicación. Las disposiciones del presente capítulo no se aplican a empresas de televisión cuando sean únicamente retransmisoras de anuncios comerciales pautados en el extranjero, y los reciban directamente del satélite como parte de señales.”

CÓDIGO DE TRABAJO N°2 DE COSTA RICA:

“Artículo 23.-

En los demás casos el contrato de trabajo deberá extenderse por escrito, en tres tantos: uno para cada parte y otro que el patrono hará llegar a la Oficina de Empleo del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, directamente o por medio de la autoridad de trabajo o política respectiva, dentro de los quince días posteriores a su celebración o modificación o novación.”

“Artículo 24.-

El contrato escrito de trabajo contendrá:

- a) Los nombres y apellidos, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio de los contratantes;
- b) El número de sus cédulas de identidad, si estuvieren obligados a portarlas;
- c) La designación precisa de la residencia del trabajador cuando se le contratare para prestar sus servicios o ejecutar una obra en lugar distinto al de la que tiene habitualmente;
- d) La duración del contrato o la expresión debe ser por tiempo indefinido, para obra determinada o a precio alzado;
- e) El tiempo de la jornada de trabajo y las horas en que debe prestarse éste;
- f) El sueldo, salario, jornal o participación que habrá de percibir el trabajador; si se debe calcular por unidad de tiempo, por unidad de obra o de alguna otra manera, y la forma, período y lugar del pago. En los contratos en que se estipule que el salario se pagará por unidad de obra, además de especificarse la naturaleza de ésta, se hará constar la cantidad y calidad de material, el estado de la herramienta y útiles que el patrono, en

su caso, proporcione para ejecutar la obra, y el tiempo por el que los pondrá a disposición del trabajador, así como la retribución correspondiente, sin que el patrono pueda exigir del mismo cantidad alguna por concepto del desgaste natural que sufra la herramienta, como consecuencia del trabajo;

- g) El lugar o lugares donde deberá prestarse el servicio o ejecutarse la obra;
- h) Las demás estipulaciones en que convengan las partes;
- i) El lugar y fecha de la celebración del contrato; y
- j) Las firmas de los contratantes, en el entendido de que dos testigos podrán sustituir válidamente la de quien no sepa o no pueda hacerlo.

El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, podrá imprimir modelos de contrato para cada una de las categorías de trabajo, a fin de facilitar el cumplimiento de esta disposición.”

Artículo 67.-

Todo reglamento de trabajo debe ser aprobado previamente por la Oficina Legal, de relaciones internacionales del Ministerio de Trabajo y de Seguridad Social; será puesto en conocimiento de los trabajadores con quince días de anticipación a la fecha en que comenzará a regir; se imprimirá en caracteres fácilmente legibles y se tendrá constantemente colocado, por lo menos, en dos de los sitios más visibles del lugar de trabajo.

Las disposiciones anteriores se observarán también para toda modificación o derogatoria que haga el patrono del reglamento de trabajo.

Gráfico 52. Salarios en Costa Rica

Nivel de habilidad	Nivel de educación	Salario mínimo diario	Salario mínimo mensual
Trabajador no Calificado (TNC)		9.509,34	
Trabajador Semicalificado (TSC)		10.340,74	
Trabajador Calificado (TC)		10.531,00	
Trabajador Especializado Genéricos (TE)		12.421,51	
Trabajador no Calificado Genéricos (TNCG)			283.799,00
Trabajador Semicalificado Genéricos (TSCG)			305.323,98
Trabajador Calificado Genéricos (TCG)			320.961,11
Técnico	Educación Diversificada (ED)		336.344,36
Trabajador Especializado Genéricos (TEG)			360.435,70
Técnico	Educación Superior (EDS)		414.507,41
	Diplomados de Educación Superior (DES)		447.683,50
	Bachiller Universitario (Bach)		507.779,05
	Licenciado Universitario (Lic)		609.355,75
Trabajador Especialización Superior (TES)		19.276,35	

Fuente: Decreto No 38728 -MTSS, publicado en La Gaceta No.235 del 05 de diciembre del 2014. Rige 1° de enero del 2015.

Estos son los costos en los que deberá incurrir la empresa para contar con personal adecuado al momento de expandir las operaciones en el país centroamericano.

En el siguiente capítulo se detalla la remuneración mensual y anual para las dos personas necesarias en Costa Rica.

CAPÍTULO 6

Determinación de Costos

Para la determinación de costos del presente capítulo se tomó como base el manejo de la empresa METROMOVIL.COM S.A. en Ecuador y se investigó los requerimientos del mercado de Costa Rica, así como el mercado de dicho país para saber cuáles son los precios de los servicios necesarios para la implementación del plan de negocios, de igual forma los sueldos del personal que se requiere en la región objeto del presente estudio.

6.1. Análisis comparativo de los Costos de Inversión, Análisis Comparativo

Según Nassir Sapag en su libro Proyectos de inversión: formulación y evaluación, los costos de inversión son aquellos que se consideran como una reducción en dinero que implica comprometer este recurso para una opción particular de negocio, antes de calcular el beneficio que ella reporta. (Sapag, 2007)

En el presente plan de negocios se presenta el siguiente cuadro de resumen de inversiones necesarias para el funcionamiento de la extensión en Costa Rica.

Tabla 22. Resumen de Inversiones

RESUMEN INVERSIONES				
CONCEPTO	CANTIDAD	V. Unitario	V. Total	Porcentaje
Computador	5	\$ 700,00	\$ 3.500,00	1,7%
Impresora	1	\$ 350,00	\$ 700,00	0,3%
Capital de Trabajo	1	\$ 65.135,34	\$ 65.135,34	31,8%
Escritorio	2	\$ 500,00	\$ 1.500,00	0,7%
Sillas	2	\$ 45,00	\$ 135,00	0,1%
Legalización de la Empresa	1	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	1,2%
Otras Inversiones	1	\$ 131.627,98	\$ 131.627,98	64,2%
Total Mobiliario			\$ 205.098,32	100%

Elaborado por: Karina Medina García

Al realizar el detalle del cuadro anterior, se pudo observar que las inversiones totales para el cumplimiento del presente plan de negocios llegan a USD. 205.098,32, de los cuales otras inversiones (pauta televisiva, interconexión con operadoras y apertura de códigos cortos) ocupan el porcentaje más representativo con el 64% dando como resultado un total de USD. 131.627,28; seguido por el capital de trabajo que figura el 32% de las inversiones totales con USD. 65.135,34.

En cuanto a los rubros menos representativos se obtuvo que los computadores necesarios para la expansión ocupan un 2% del total de inversiones con USD. 3.500,00; en cuanto a

la legislación de la empresa es necesario un mínimo de USD. 2.500,00, así como los escritorios y sillas es necesario un total de USD. 1.635,00 los cuales representan aproximadamente el 2% del total de inversiones.

6.2. Cálculo demostrativo Capital de Trabajo

Jhonny de Jesús Meza, en su libro Evaluación financiera de proyectos: 10 casos prácticos resueltos en Excel, define al capital de trabajo como los recursos, diferentes a la inversión fija y diferida, que un proyecto requiere para realizar sus operaciones sin contratiempo alguno. Dichos recursos están representados por el efectivo, las cuentas por cobrar y el inventario. (Meza, 2013)

En el siguiente cuadro se puede observar el cálculo de Capital de Trabajo para el presente plan de negocios.

Tabla 23. Cálculo Capital de Trabajo

COA	\$ 91.440,00	IKD=	\$ 65.135,34
Días de Desfase	260		
Días del Año	365		

Elaborado por: Karina Medina García

Para calcular el índice de capital de trabajo se tomó en cuenta los valores de costos de operación anual, es decir USD.65.135,34 los días de desfase que son mínimo 260 y los 365 del total de días del año. Para calcular este índice se basó en la siguiente fórmula:

$$IKD = \frac{COA}{365} * \text{Días de Desfase}$$

En donde:

IKD: Índice de Capital de Trabajo

COA: Costo de Operación Anual

Días de Desfase: Número de días que el capital de trabajo queda inmovilizado para cubrir el correcto funcionamiento de la empresa hasta que se pueda mantener sola.

Para el cálculo de capital de trabajo se tomó un máximo de días de desfase de 260, es decir 8 meses debido a que se debe esperar 5 (cinco) meses hasta lograr la conexión con las tres operadoras presentes en Costa Rica, 1 (un) mes para la apertura de números cortos necesarios para ofertar servicios de valor agregado en el mercado costarricense y

aproximadamente 2 (dos) meses para que las mismas realicen el primer pago de los cobros efectivos realizados.

En resumen se observa que el capital de trabajo quedará inmovilizado por un promedio de 260 días, por lo cual las necesidades de capital de trabajo para cubrir un ciclo se elevan a \$USD. 43.765,48.

6.3. Costos de Operación y Mantenimiento, Análisis Comparativo

Este análisis se basó en la capacidad instalada necesaria para el correcto funcionamiento de la extensión en Costa Rica de la empresa METROMOVIL.COM S.A., tomando como referencia los insumos necesarios en las oficinas ubicadas actualmente en Quito y Guayaquil.

A continuación se detalla los Costos de Operación y Mantenimiento:

Tabla 24. Costos de Operación y Mantenimiento

Resumen Costo de Operación y Mantenimiento				
CONCEPTO	CANTIDAD	V. Unitario	V. Total	Porcentaje
Country Manager CR	1	\$ 3.500,00	\$ 42.000,00	45,9%
Asistente Contable CR	1	\$ 1.200,00	\$ 14.400,00	15,7%
Soporte de Sistemas CR	1	\$ 1.500,00	\$ 18.000,00	19,7%
Mant. De Plant	2	\$ 350,00	\$ 8.400,00	9,2%
Arriendo	1	\$ 600,00	\$ 7.200,00	7,9%
Papelería	1	\$ 30,00	\$ 360,00	0,4%
Servicios Básicos (Agua, Luz, Teléfono)	1	\$ 60,00	\$ 720,00	0,8%
Internet	1	\$ 30,00	\$ 360,00	0,4%
Total			\$ 91.440,00	100%

Elaborado por: Karina Medina García

Al realizar el detalle se pudo identificar que los costos operacionales totales son de USD. 91.440 representando el 100%, de los cuales el rubro de sueldo para el Country Manager ocupa el 46% con USD. 42.000 anuales, le sigue Soporte de Sistemas ocupa el 20% con USD. 18.000 anuales y el costo de Asistente Contable representando el 16% con USD. 14.400 anuales del total de costos de operación y mantenimiento.

Entre los porcentajes menos representativos se encuentran: Mantenimiento de Plataforma 9% con USD.8.400,00; el arriendo de la oficina representa el 8% con USD.7.200,00 anuales; por último los servicios básicos e internet que representan el 1% del total de costos de operación y mantenimiento con USD. 1.080,00.

1. Punto de equilibrio

Para poder calcular el punto de equilibrio se aplicó la siguiente fórmula:

Gráfico 53. Fórmula Punto de Equilibrio

$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Ingresos} - \text{Costo Variable}}$
--

Fuente: Canelos, Ramiro, Formulación y Evaluación de un Plan de Negocios (2010), UIDE

Elaborado por: Karina Medina García

En el cual se pudo obtener que el punto de equilibrio de encuentra en 709 personas diarias para cubrir los costos de operación de la extensión de Costa Rica, tal como se muestra a continuación:

Tabla 25. Punto de Equilibrio

$\text{Punto de equilibrio} = \frac{316,22}{0,64 - 0,19}$
$\text{Punto de equilibrio} = 709,28 \text{ Personas por día para cubrir sus costos}$

Elaborado por: Karina Medina García

Para poder determinar este resultado se realizaron varios cálculos matemáticos, los mismos con los que se pudo determinar lo siguiente:

- ✓ El proyecto necesita de una infraestructura de USD. 205.098 para la implementación del mismo, esta tiene un periodo de depreciación de 5 (cinco) años; resultando así que el valor por día es de USD. 112,38.

Tabla 26. Infraestructura

I. Costos Fijos	
1. Infraestructura	205.098
Años de depreciación	5
Días efectivos de trabajo	365
Costo fijo por día de infraestructura =	112,38

Elaborado por: Karina Medina García

- ✓ La empresa necesita de personal administrativo, el cual tiene un costo por día de USD. 154,52 y personal técnico tiene un costo de USD. 49,32 por día. Resultando así un costo fijo total de USD. 302,50 por día.

Tabla 27. Costos Fijos

2. Personal Administrativo			
	CANTIDAD	V. MENSUAL	V. TOTAL ANUAL
Country Manager CR.	1	3.500	42.000
Asistencia Contable	1	1.200	14.400
Suma			56.400
Costo fijo por día personal =	154,52		
3. Personal Técnico			
	CANTIDAD	V. MENSUAL	V. TOTAL ANUAL
Gerente de Sistemas	1	1.500	18.000
Suma			18.000
Costo fijo por día personal técnico	49,32		
Total costos fijos			\$ 316,22

Elaborado por: Karina Medina García

- ✓ Del porcentaje de las ventas de los servicios, aproximadamente el 30% de los costos variables, es decir que de USD. 0,64, USD. 0,19 se necesitan para cubrir los gastos variables para la correcta operación del negocio.

Tabla 28. Costos Variables

II. Costo Variable	
Oscila en un porcentaje de las ventas del	30%
0,64 x 30% =	0,19
30% del Ingreso unitario =	\$ 0,19

Elaborado por: Karina Medina García

- ✓ La empresa ofrece dos servicios para la venta:
 - ✓ Suscripciones: con un precio unitario e USD. 0,42 centavos lo cual representa el 70% de los ingresos dando como resultado un precio proporcionado de USD. 0,29.
 - ✓ Votaciones o Concursos: con un precio unitario de USD. 0,95 lo cual representa el 30% de los ingresos dando como resultado un precio proporcionado de USD. 0,29.

El ingreso total por los servicios ofrecidos es de USD. 0,58 centavos.

Adicionalmente la empresa ofrece el servicio de mantenimiento de plataforma que representa un ingreso adicional del 10% con un valor de USD. 15 dando como resultado un precio proporcionado de USD. 0,06 del ingreso.

Como resultado se obtiene un ingreso unitario por día de USD. 0,64 por todos los servicios ofrecidos por la extensión de la empresa METROMOVIL.COM S.A. en Costa Rica.

Tabla 29. Ingresos

III. Ingresos			
		Precio Unitario	Precio proporcionado
Suscripciones	70%	0,42	0,29
Votaciones o Concursos	30%	0,95	0,29
Total			0,58
Mantenimiento de Plataforma	10%	15,00	0,06
Total Ingreso unitario		0,64	

Elaborado por: Karina Medina García

Con todos los resultados antes mencionados, se puede concluir que para cubrir los costos, es decir el punto de equilibrio del modelo de negocio, es necesario tener un mínimo de 709 personas que se suscriban a un club de contenidos, realicen votos en reality shows o concursos tv diarios. Al tener este mínimo de suscriptores o concursantes se obtiene una utilización del 25% de la capacidad total de la expansión de la plataforma, lo cual quiere decir que la empresa está preparada para tener un alto volumen de usuarios. Los resultados se muestran a continuación:

Tabla 30. Nivel de Utilización

La extensión en Costa Rica debe suscribir a	709	Personas por día para cubrir sus costos
Capacidad extensión de Plataforma	2.788	Transacciones por día
Nivel de utilización del	25%	

Elaborado por: Karina Medina García

Por último se presenta el resumen de costos estudiados en el presente capítulo, necesarios para la implementación del Plan de Negocios propuesto:

Tabla 31. Costos Totales

COSTOS TOTALES			
CONCEPTO	CANTIDAD	V. Unitario	V. Total
Computador	5	\$ 700,00	\$ 3.500,00
Impresora	1	\$ 350,00	\$ 700,00
Capital de Trabajo	1	\$ 65.135,34	\$ 65.135,34
Escritorio	2	\$ 500,00	\$ 1.500,00
Sillas	2	\$ 45,00	\$ 135,00
Legalización de la Empresa	1	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
Otras Inversiones (Costos de Marketing)	1	\$ 131.627,98	\$ 131.627,98
TOTAL			\$ 205.098,32
CONCEPTO	CANTIDAD	V. Unitario Mensual	V. Total Anual
Country Manager CR	1	\$ 3.500,00	\$ 42.000,00
Asistente Contable CR	1	\$ 1.200,00	\$ 14.400,00
Soporte de Sistemas CR	1	\$ 1.500,00	\$ 18.000,00
Mant. De Plant	2	\$ 350,00	\$ 8.400,00
Arriendo	1	\$ 600,00	\$ 7.200,00
Papelería	1	\$ 30,00	\$ 360,00
Servicios Básicos (Agua, Luz, Teléfono)	1	\$ 60,00	\$ 720,00
Internet	1	\$ 30,00	\$ 360,00
TOTAL			\$ 91.440,00
TOTAL			\$ 296.538,32

Elaborado por: Karina Medina García

En la tabla anterior se puede observar que los costos necesarios para la aplicación del plan de negocio son USD. 296.538,32; en donde constan los costos de inversión por un monto de USD. 205.098,32 y los de operación y mantenimiento por USD. 91.440,00 anuales, para el correcto funcionamiento de METROMOVIL.COM S.A. extensión Costa Rica.

CAPÍTULO 7

7. Evaluación del Negocio

7.1. Análisis y determinación de la Tasa de Descuento del Proyecto

Según James Van Horne y John Wachowicz la tasa de descuento es aquella que iguala el valor presente de los flujos de efectivo netos esperados con el gasto inicial. (Horne & Wachowicz, 2002)

En el presente plan de negocios se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 32. Tasa de Descuento

MODELO GENERAL		
PARAMETROS		
Tasa real	5,54%	19,1%
Tasa de Riesgo	9,00%	
Tasa de Inflación anual estimada	4,00%	

Elaborado por: Karina Medina García

La tasa de descuento es 19,1%, lo cual indica que ésta es la mínima rentabilidad que un inversionista exige para invertir en el negocio.

Para efectos de calcular este porcentaje se aplicó la siguiente fórmula:

$$\begin{aligned}
 & \textit{Tasa de Descuento} \\
 & = \textit{Tasa Real} + \textit{Tasa Riesgo} \\
 & + ((1 + \textit{Tasa Real} + \textit{Tasa Riesgo}) * \textit{Tasa de Inflación})
 \end{aligned}$$

En donde:

Tasa Real: valor del dinero en el tiempo real que las instituciones de préstamos requieren, a fin de estar anuentes a renunciar al consumo u otras oportunidades de inversión. (Canelos, 2010)

Tasa de Riesgo: mide la compensación que las instituciones de préstamos exigen para cubrir la posibilidad que el prestatario incumpla el préstamo. (Canelos, 2010)

Tasa de Inflación: es un concepto fundamental en el diseño del flujo de caja, en el momento de decidir si presentamos el flujo a precios corrientes o constantes. Esta variable económica está determinada, fundamentalmente, por la oferta monetaria en economía, en relación con la disponibilidad de bienes y servicios y expresa el incremento sostenido de los precios. (Canelos, 2010)

7.2. Flujo de caja – (Financiamiento, valor de desecho)

Para Nassair Sapag el flujo de caja es aquel que tiene una estructura convencional basada en criterios conocidos ampliamente aceptados, que son fundamentales para que el resultado de la evaluación cumpla con los requerimientos de información de los distintos agentes involucrados en el proceso de aprobación y financiamiento. (Canelos, 2010)
A continuación se detalla el flujo de caja del plan de negocios propuesto:



Tabla 33. Flujo de Caja

PERIODO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos		329.887,31	351.937,63	375.470,52	400.586,23	427.391,82	453.377,24	480.942,58	510.183,89	541.203,07	574.108,21
Ingresos x venta de activos											
- Costos		223.421,10	232.357,94	241.652,26	251.318,35	261.371,09	271.825,93	282.698,97	294.006,92	305.767,20	317.997,89
- Gasto Intereses		1.652,19	3.300,87	-	-	-	-	-	-	-	-
- Depreciación		7.217,60	7.506,30	7.806,56	8.118,82	8.443,57	3.694,73	3.842,52	3.996,22	4.156,07	4.322,31
- Amortización		833,33	833,33	833,33	-	-	-	-	-	-	-
Utilidad Gravable		96.763,09	107.939,18	125.178,37	141.149,06	157.577,16	177.856,58	194.401,09	212.180,74	231.279,79	251.788,01
- 10% utilidad a trabajadores		9.676,31	10.793,92	12.517,84	14.114,91	15.757,72	17.785,66	19.440,11	21.218,07	23.127,98	25.178,80
- Impuesto a la renta (10%)		8.708,68	9.714,53	11.266,05	12.703,42	14.181,94	16.007,09	17.496,10	19.096,27	20.815,18	22.660,92
- Impuesto Venta de activos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Utilidad Neta		78.378,10	87.430,74	101.394,48	114.330,74	127.637,50	144.063,83	157.464,88	171.866,40	187.336,63	203.948,29
+ Depreciación		7.217,60	7.506,30	7.806,56	8.118,82	8.443,57	3.694,73	3.842,52	3.996,22	4.156,07	4.322,31
+ Amortización		833,33	833,33	833,33	-	-	-	-	-	-	-
Utilidad después de impuestos		86.429,04	95.770,37	110.034,37	122.449,56	136.081,07	147.758,56	161.307,40	175.862,62	191.492,70	208.270,60
- Inversiones	-	51.800,00	-	-	-	75.067,48	-	-	-	-	-
- Inversión Capital de Trabajo	-	153.028,15	-	-	-	9.733,22	-	-	-	-	-
+ Préstamo		46.774,14									
Total Inversión Neta Propia	-	158.054,01	-	-	-	84.800,71	-	-	-	-	-
- Amortización Deuda		7.087,97	22.919,60	-	-	-	-	-	-	-	-
+ Valor de Desecho		-	-	-	-	-	-	-	-	-	191.900,01
Flujo de Caja Neto	-	158.054,01	79.341,07	72.850,77	110.034,37	51.280,37	147.758,56	161.307,40	175.862,62	191.492,70	400.170,61
Flujo de Caja Neto descontado		69.087,18	55.237,36	72.648,49	70.397,11	25.671,32	64.409,37	61.228,01	58.125,78	55.112,09	100.285,75

Elaborado por: Karina Medina García

En la tabla anterior se observa los ingresos generados por la comercialización de servicios de valor agregado, suscripciones y votaciones por un periodo de 10 años.

Adicionalmente, el cálculo de los costos suponiendo que se mantendrán constantes durante los 10 años objeto de estudio. Se observa de igual manera la inversión inicial que tendrá el proyecto y la re inversión que se la realizará en el año 5.

VALOR DE DESECHO:

Charles Homgre define al valor de desecho como el valor esperado del activo al final de su vida útil. (Horngre, 2004)

El valor de desecho es aquel que indica el valor de la empresa si se tomara la decisión de venderla después de 10 años de la proyección realizada.

Tabla 34. Valor de Desecho

VII. Valor de desecho del Proyecto	Valor
Valor actual Beneficios	2.094.700,42
Valor actual Costos	1.296.266,92
Neto B-C	798.433,49
- Valor actual Depreciaciones	32.694,17
Valor de desecho del Proyecto	765.739,33
del Proyecto expresado en el año 10 CF	191.900,01

Elaborado por: Karina Medina García

El valor de desecho se lo calcula restando el valor neto menos el valor actual depreciaciones dando un valor de USD. 765.739,33, de este valor se calcula el valor de desecho:

Con Financiamiento: USD. 191.900,01

7.3. Indicadores de rentabilidad (VAN, TIR, Período de recuperación)

Lawrence Gitman define al periodo de recuperación como aquel que se usa por lo general para evaluar inversiones propuestas, es el tiempo requerido para que una empresa recupere la inversión inicial en un proyecto, y se calcula a partir de los flujos positivos de efectivo. (Lawrence, 2003)

En la siguiente tabla se observan los indicadores de rentabilidad del plan de negocios propuesto:

Tabla 35. Indicadores VAN, TIR, WAC

VAN	\$474.148,44
TIR	58,61%
WACC - Tasa de descuento del proyecto financiado	14,84%

Elaborado por: Karina Medina García

El VAN¹⁷ (Valor Actual Neto) indica el valor presente de los valores del Flujo de Caja Neto Descontado, es decir en el año 0.

La TIR¹⁸ (Tasa Interna de Retorno), es el porcentaje que indica la máxima tasa de descuento para que el proyecto sea rentable.

Tabla 36. Indicadores de Rentabilidad

Con Financiamiento	
VAN	474.148,44
TIR	58,61%
COSTO DE CAPITAL	14,84%

Elaborado por: Karina Medina García

En el cuadro anterior se observa los indicadores con financiamiento, es decir que el presente proyecto es capaz de generar los ingresos necesarios para cubrir sus costos, pagar el financiamiento y recuperar la inversión.

¹⁷ Isabel Abinzano Guillen, en su libro Finanzas Empresariales define al VAN como aquel que indica que el proyecto debe ser realizado, pues los accionistas fundadores, que son los que decidirán si el proyecto se lleva a cabo, arroja una rentabilidad absoluta sustancial. Obsérvese que esta rentabilidad valorada al momento actuales la mitad del montante a desembolsar por los accionistas fundadores. El VAN nos permite realizar un análisis más exactos a favor de los intereses de los accionistas, que son los propietarios de la empresa.

¹⁸ Inmaculada Aguiar Díaz, en su libro Finanzas Corporativas en la práctica define al TIR como aquel tipo de actualización o descuento que iguala el valor actual de los flujos netos de caja con el desembolso inicial, es decir, es la tasa de actualización o descuento que iguala a cero el valor actual neto. El criterio de la tasa interna de rendimiento proporciona una medida de la rentabilidad relativa bruta de un proyecto de inversión.

En este cuadro se puede evidenciar que el proyecto mínimo necesitada un 14.84% para ser rentable, sin embargo el TIR de esta operación es de 58,61%, con lo cual los inversionistas están tranquilos al invertir en este modelo de negocio, adicionalmente se observa que el VAN del plan de negocios es de USD. 474.148,44.

7.4. Análisis de sensibilidad

Según Charles Horngren y George Foster, el análisis de sensibilidad es una técnica de supuestos (qué pasaría sí) que los gerentes utilizan para examinar cómo cambiaría un resultado si no se llega a la información pronosticada original o si cambia una suposición subyacente. Este análisis responde preguntas como: ¿Cuál sería la utilidad operativa si la cantidad de unidades vendidas disminuye en 5% de la predicción original? Y, ¿cuál será la utilidad operativa si los costos variables unitarios aumentan en un 10%? La sensibilidad de la utilidad operativa frente a diversos resultados posibles amplía las perspectivas sobre lo que en realidad podría ocurrir antes de comprometer los costos. (Horngren & Foster, 2007)

En la siguiente tabla se puede evidenciar que el proyecto es capaz de soportar una caída en sus ingresos del 20% y un aumento en sus costos del 32% para que pueda seguir siendo rentable.

Tabla 37. Análisis de Sensibilidad

TIR		WACC - Tasa de descuento del proyecto financiado		Con Financiamiento
58,61%		14,84%		
SENSIBILIDAD	COSTOS	INGRESOS	COSTOS DE INVERSION	COSTOS DE OPERACION
20,0%	57,0%	102,08%	38,28%	-14,95%
15,0%	52,0%	92,31%	39,53%	-8,88%
10,0%	47,0%	82,64%	40,85%	-2,91%
5,0%	42,0%	73,09%	42,25%	3,06%
0,0%	37,0%	63,67%	43,73%	9,08%
-5,0%	32,0%	54,35%	45,31%	15,21%
-10,0%	27,0%	45,13%	47,00%	21,50%
-15,0%	22,0%	35,93%	48,81%	27,96%
-20,0%	17,0%	26,63%	50,75%	34,62%
-25,0%	12,0%	17,02%	52,84%	41,47%
Variación Porcentual de la Sensibiidad	5,00%			

Elaborado por: Karina Medina García

7.5. Balance del Proyecto

Tabla 38. Balance del Proyecto

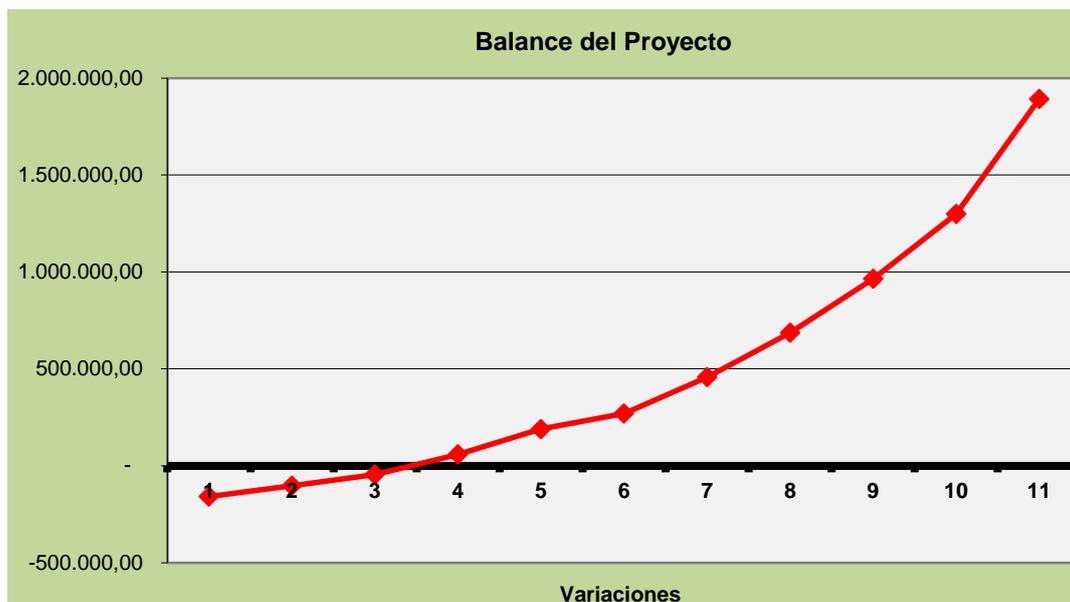
Balance del proyecto	
Período de Recuperación	3
Valor Futuro Neto	1.891.996,31
Potencial de Utilidad	5.818.211,08
Exposicion a pérdida	- 304.709,99

Elaborado por: Karina Medina García

Con Financiamiento

En el cuadro anterior, se evidencia que el valor futuro neto es de USD. 1'891.996,31, el potencial de utilidad en un periodo de 10 años es de 5'818.211,08, por último tendrá un periodo de recuperación de 3 años y una exposición a pérdida de USD. -304.709,99.

Gráfico 54. Periodo de Recuperación



Elaborado por: Karina Medina García

En el gráfico anterior se puede evidenciar que en el cuarto año se comienza a recuperar la inversión realizada para el plan de negocios propuesto, adicionalmente muestra la re inversión que se realizará en el año cinco para nuevos equipos que la empresa necesitaría en dicho año y los ingresos esperados hasta el año diez de la proyección realizada.

CAPÍTULO 8

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1. CONCLUSIONES

A continuación se detallan las conclusiones a las que se llegó al finalizar el presente plan de negocios:

- ✓ Existe un mercado interesado en Costa Rica por los servicios de valor agregado mediante SMS, las principales tendencias sobre contenidos son deportes, farándulas, juegos y tips de bellezas.
- ✓ Se pudo identificar que existe un porcentaje (151%) de penetración de líneas de telefonía móvil por operadora del país objeto de estudio, lo cual indica que existe 1.5 líneas telefónicas por habitante costarricense convirtiéndose así en una oportunidad para la expansión de la empresa al país de Centro América.
- ✓ Se identificó que los medios más aptos para penetrar el mercado Costarricense son: pauta televisiva, pauta por radio, pauta web y pauta mediante Sat Push. Adicionalmente se evidenció que en este modelo de negocios no se puede competir por precios ya que los mismos se encuentran regulados por las operadoras del país, por lo tanto se necesita realizar diferenciación en la calidad de los servicios que se ofrece.
- ✓ Se realizó el estudio técnico de la expansión de la empresa METROMOVIL.COM S.A., en el cual se evidenció que es necesario que la plataforma soporte 10'368.000 de transacciones anuales para cumplir con los requerimientos del mercado de Costa Rica.
- ✓ El lugar más apto para la sede de la empresa METROMOVIL.COM S.A. es San José de Costa Rica, ya que es la capital y se encuentra ubicada en la meseta central, adicionalmente posee alta accesibilidad, proximidad a las operadoras, seguridad, costo de vida módico para el inicio de operaciones
- ✓ Se concluyó que se necesita dos personas para el manejo de la extensión Costa Rica, un Country Manager que se encargará de la parte comercial y legal de la empresa y un Asistente de Sistemas que se encargará de monitorear la plataforma y brindar el soporte técnico. Adicionalmente la parte contable será manejada por la empresa Seyma Dorada S.A. mediante outsourcing. Se determinó que todos los

procesos de la empresa (Selección de personal, Contratación, Capacitación, Evaluación y Remuneración) las realizará el Country Manager en base a los procesos ya establecidos por la empresa en Ecuador.

- ✓ Se determinó que los costos necesarios para la aplicación del plan de negocio son USD. 256.538,32, de los cuales USD. 205.098,32 son para inversión (equipo de computación, capital de trabajo, equipo de oficina, legalización de la empresa, pautaje, interconexiones, apertura de códigos) y USD. 91.440,00 son costos de operación y mantenimiento (sueldo de personal, mantenimiento de plataforma, arriendo, suministros de oficina, servicios básicos) de la empresa en Costa Rica.
- ✓ Se evidenció que existirán 260 días de desfase ya que se necesita aproximadamente 5 meses para la interconexión con las operadoras, 1 mes para la apertura de números cortos y 2 meses para que las operadoras realicen el pago de los cobros realizados.
- ✓ La presente propuesta tiene una tasa de descuento de 19,1%, lo cual indica la rentabilidad mínima que un inversionista exigiría para invertir en el negocio, en el caso del presente plan de negocios se puede observar que tiene una rentabilidad (TIR) de 58,6% debido principalmente a los siguientes factores: la plataforma que se usará para prestar el servicio mencionado en Costa Rica será la misma instalada en Ecuador lo que provoca una reducción en el costo de inversión; el costo promedio de mensaje es más alto en relación al de Ecuador; el mercado costarricense actualmente cuenta con pocos competidores y no está explotado en su máxima capacidad, la curva de experiencia obtenida en el mercado ecuatoriano permite que la empresa ingrese de mejor manera a Costa Rica reduciendo a su vez el periodo de recuperación de inversión a 3 años; y todo esto se sustenta en las cifras macroeconómicas presentadas en el capítulo 1 donde se evidencia que la inversión extranjera directa de Costa Rica es superior a la de Ecuador entre otros factores por las condiciones tributarias más favorables para los empresarios; se realizará un préstamo del 40% del valor necesario para la puesta en marcha del negocio, lo cual corresponde a USD. 46.774,14; se observó que el plan de negocios tiene un valor de desecho de USD. 765.739,33 ahora y USD. 191.900,001 con financiamiento, lo cual indica el valor de la empresa si se tomara la decisión de venderla después de 10 años.
- ✓ Con respecto a los indicadores de rentabilidad se observó que el VAN es de USD. 474,148.44, lo cual indica que el plan de negocios propuesto puede generar los ingresos necesarios para cubrir los costos requeridos, pagar el préstamo realizado y recuperar la inversión del mismo, adicionalmente el TIR es de 58,6% lo que

indica que el proyecto supera el costo de capital que es 14,84%, llamando la atención de los inversionistas.

- ✓ Por último se evidenció que el presente plan de negocios puede sufrir una caída en los ingresos del 20% o un aumento en sus costos de operación del 22% para que el plan de negocios siga siendo rentable.

8.2. RECOMENDACIONES

La recomendación para la empresa METROMOVIL.COM S.A. es que busque mecanismos de diferenciación para no dañar el mercado de Costa Rica, es decir saturar la base de suscriptores con el mismo contenido que ofrecen las empresas integradoras móviles, tal como se lo ha hecho a lo largo de países Latino Americanos que tiene más de 10 años de experiencia en servicios de valor agregado como Argentina, Chile, Colombia, Ecuador, entre otros.

Se recomienda realizar estudios de mercado cada 2 meses para determinar el producto que brindará mayor rentabilidad a la empresa, asimismo realizar campañas de fidelización para la base de usuarios activos de los servicios ofrecidos para que de esta manera los mismos no se cansen del club al que pertenecen o a las votaciones en programas de reality shows que participen.

Se recomienda tomar en cuenta nuevas maneras de captación de suscriptores, por ejemplo una red de referidos, en el cual mientras más personas ingresen bajo una persona, esta tendrá más puntos y de esta manera podrá obtener un premio aspiracional, es así que crecerá la base de personas que deseen estar suscritas a los servicios ofrecidos.

Por último, se recomienda que exista una buena comunicación entre los funcionarios de Costa Rica y Ecuador, ya que de esta manera se puede compartir los conocimientos del personal ecuatoriano los mismos que poseen más 2 años de experiencia en el manejo de la empresa y sobre todo conocen el giro del negocio que como se puede observar no es común.

Bibliografía

- Alles, M. (2013). *Rol del Jefe: Cómo ser un buen Jefe*. Ediciones Granica.
- Alonso, M. J., & Rodríguez, P. G. (2010). *Selección de Personal*. Ideaspropias Editorial S.L.
- American Marketing Association. (s.f.). *American Marketing Association*. Recuperado el 2015, de <http://www.marketingpower.com/>
- Ardura, I. R. (2011). *Principios y Estrategias de Marketing*. Editorial UOC.
- Ayestarán, R. C., Pérez, C. R., & Morillas, A. S. (2012). *Planificación Estratégica y Gestión de la Publicidad: Conectando con el Consumidor*. ESIC Editorial.
- Baena, V., & Moreno, M. d. (2010). *Instrumentos de Marketing: Decisiones sobre producto, Precio, Distribución, Comunicación y Marketing Directo*. Editorial UOC.
- Canelos, R. (2010). *Formulación y Evaluación de un Plan de Negocios*. UIDE .
- Castells, M. A. (2012). *Dirección de Ventas: Organización del Departamento de Ventas y Gestión de Vendedores*. ESIC Editorial.
- CNT; Claro; Movistar. (Julio de 2015). Obtenido de <https://www.cnt.gob.ec/>; <http://www.claro.com.ec/portal/ec/sc/personas/>; <https://www.movistar.com.ec/>
- CNT; Claro; TV Cable; NetLife. (Julio de 2015). Obtenido de <http://www.claro.com.ec/portal/ec/sc/personas/>; <https://www.cnt.gob.ec/>; <https://www.grupotvcable.com/>; <http://www.netlife.ec/>
- Colomer, J. V., & Machuca, M. M. (2010). *Los Pilares del Marketin*. Universidad Politécnica de Cataluña.
- Computación Aplicada al Desarrollo. (s.f.). *CAD.com*. Obtenido de http://www.cad.com.mx/que_es_internet.htm
- Daza, V. D. (2011). *Administración de Personal y Liquidación de Nómina 4ta. Edición*. Universidad del Norte.
- Decreto Ejecutivo No. 8. (2009).
- Diario "El Telégrafo". (8 de JUNIO de 2014). *El Telégrafo*. Recuperado el 8 de JULIO de 2015, de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/claro-y-movistar-con-ingresos-anales-por-5-557-millones-infografia-y-enlace.html>
- Directorios Costa Rica. (2013). *Directorios Costa Rica*. Obtenido de http://www.directorioscostarica.com/app/cms/www/index.php?id_menu=39&pk_tema=35
- EL FINANCIERO. (30 de JULIO de 2014). *EL FINANCIERO*. Recuperado el 8 de JULIO de 2015, de http://www.elfinancierocr.com/tecnologia/Costa-Rica-lineas-celulares-habitante_0_564543547.html

- Emprende Pymes Net. (s.f.). *Emprende Pymes Net*. Obtenido de <http://www.emprendepyme.net/que-es-la-capacitacion.html>
- Encuestas. (13 de Julio de 2015). Encuestas Costa Rica. Meseta Central, Costa Rica.
- Eslava, J. (2012). *Pricing: Nuevas Estrategias de Precio*. ESIC Editorial.
- Ferrell, O. C., & Hartline, M. (2012). *Estrategia de Marketing*. Cengage Learning Editores.
- GABRIELA MAYORGA. (16 de 09 de 2012). *EL FINANCIERO*. Recuperado el 14 de JULIO de 2015, de http://www.elfinancierocr.com/negocios/consumidor-costarricense_0_155384461.html
- Gálvez, I. (2010). *Introducción al Marketing en Internet: Marketing 2.0*. IC Editorial.
- García, M. d. (2012). *El Consumidor Social. Reputación online y "Social Media"*. Editorial UOC.
- Griffin, R. (2011). *Administración*. Cengage Learning Editores.
- GSMA Intelligence. (2014). *Economía Móvil Latinoamérica*.
- Hermida, A., & Iglesias, I. (2015). *Políticas de Marketing Internacional*. Ideaspropias Editorial S.L.
- Herrscher, E. (2013). *Administración. Aprender y Actuar: Management Sistémico para PyMEs*. Ediciones Granica.
- Horne, J. V., & Wachowicz, J. (2002). *Fundamentos de la Administración Financiera*. Pearson Educación.
- Horngre, C. (2004). *Contabilidad. Un Enfoque Aplicado a México*. Pearson Educación.
- Horngren, C., & Foster, G. (2007). *Contabilidad de Costos: Un Enfoque Gerencial*. Pearson Educación.
- INEC Costa Rica. (2013). *INEC Costa Rica*. Recuperado el Julio de 2015
- INEC Costa Rica. (JULIO de 2015). *INEC Costa Rica*.
- Intelligence, GSMA. (2014). *GSMA MobileEconomy*. Recuperado el 8 de JULIO de 2015, de http://www.gsmamobileeconomylatinamerica.com/GSMA_ME_LatinAmerica_2014_ES.pdf
- Jiménez, S. M. (2014). *Distribución Comercial 2da. Ed.* ESIC Editorial.
- Jiménez, S. M. (2014). *Distribución Comercial Aplicada 2da. Edición*. Esic Editorial.
- KIOSKEA. (s.f.). *Kioskea.net*. Obtenido de <http://es.kioskea.net/contents/590-firewall>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketin*. México: Pearson Educación.
- Krum, C. (2010). *Mobile Marketing*. Pearson Education.

- Lamb, C. (2011). *Marketing*. Cengage Learning Editoriales.
- Lawrence, G. (2003). *Principios de Administración Financiera*. Pearson Educación.
- Ley de Publicidad Costa Rica. (s.f.). Ley de Publicidad Costa Rica. *Ley de Publicidad Costa Rica, Artículo 15,*.
- Ley de Telecomunicaciones. (s.f.). SECCIÓN IV Del contenido de la programación y de los anuncios comerciales Artículo 127.
- MERCURIO”, DIARIO “EL. (8 de AGOSTO de 2014). *EL MERCURIO*. Recuperado el 7 de JULIO de 2015, de http://www.elmercurio.com.ec/442940-servicio-movil-penetro-117-y-hay-85-de-clientes-de-prepago/#.VZyTsPI_Oko
- METROMOVIL.COM S.A. (2015). *Estudio de Mercado*. QUITO.
- Meza, J. d. (2013). *Evaluación Financiera de Proyectos: 10 Casos Prácticos Resueltos en Excel*. ECOE Ediciones.
- Microsoft. (s.f.). Obtenido de <https://msdn.microsoft.com/es-es/library/cc728199%28v=ws.10%29.aspx>
- Mundial, B. (2015). *El Banco Mundial*. Recuperado el 26 de 04 de 2015, de <http://datos.bancomundial.org/pais/costa-rica>
- Naciones Unidas. (2009). *un.org*. Recuperado el 8 de JULIO de 2015, de http://unstats.un.org/unsd/publication/seriesM/seriesm_4rev4s.pdf
- Restrepo, N. (2012). *El Precio. Clave de la Rentabilidad*. Grupo Planeta Spain.
- Ruiz, G. E., Merino, M. F., & Criado, J. I. (2014). *Políticas de Marketing*. Ediciones Paraninfo.
- S.A., M. (2015). *Conciliación del mes de Julio*.
- Sábado, J. T. (2010). *Fundamentos de Bioestadística y Análisis de Datos*. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Salas, O. A. (2011). *ANÁLISIS INTEGRAL DE EMPRESAS: Claves para un chequeo completo: desde el análisis de balance*. Profit Editorial.
- Sapag, N. (2007). *Proyectos de Inversión: Formulación y Evaluación*. Pearson Educación.
- Sastre, M. J. (2012). *Disposición y Venta de Producto*. Editorial Paraninfo.
- Sección IV contenido de programación y anuncios comerciales. (2013).
- Serrano, J. C. (2011). *El Modelo de Gestión de Recursos Humanos*. Editorial UOC.
- Solar, J. B. (2000). *Pantalla Total*. Barcelona.
- SUPERTEL. (2014). *SUPERTEL*. Recuperado el 8 de JULIO de 2015
- SUTEL. (2014). *SUTEL*. Recuperado el 7 de JULIO de 2015, de www.sutel.go.cr
- Vera, G. M. (2011). *El Arte de Medir: Manual de Analítica Web*. Profit Editorial.

Vértice, E. (2010). *Marketing Digital* .

ANEXOS

ANEXO 1 - Matriz de Valoración de Cargos

INSTRUCCIÓN BÁSICA		
A	El cargo exige título de bachiller o bachiller técnico y reducida capacitación.	5
B	El cargo exige título de tecnólogo y mediana capacitación.	10
C	El cargo exige estudios en curso de últimos años o egresados y mediana capacitación.	15
D	El cargo exige título superior y alta capacitación.	20
E	El cargo exige título de cuarto nivel y muy alta capacitación.	25

EXPERIENCIA PREVIA		
GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
A	El cargo no exige experiencia previa	5
B	El cargo exige experiencia previa de uno a dos años en cargos afines	10
C	El cargo exige experiencia previa de dos a cuatro años , en cargos afines	15
D	El cargo exige experiencia previa de cuatro a seis años en cargos afines	20
E	El cargo exige más de seis años de experiencia previa en cargos afines	25

LIDERAZGO		
GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
A	No aplica	4
B	Tiene la capacidad para expresar argumentos relacionados con sus funciones y actividades	8
C	Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado	12
D	El grupo lo percibe como líder , fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento a los distintos integrantes escucha a los demás y es escuchado	16
E	Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios, fija objetivos realiza su seguimiento sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes. Tiene energía y la transmite a otros en pos de un objetivo común.	20

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO		
GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
A	No aplica	5
B	Acepta los cambios propuestos en relación a sus funciones o actividades	10
C	Puede adaptarse a los cambios del entorno detectando nuevas oportunidades	15

D	Comprende los cambios del entorno y las oportunidades, detecta nuevas oportunidades y crea alianzas estratégicas	20
E	Comprende rápidamente los cambios del entorno, amenazas competitivas las fortalezas y debilidades de su organización.	25
DINAMISMO Y ENERGÍA		
GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
A	No aplica	5
B	Realiza las actividades relacionadas con su trabajo, dentro de lo que está establecido para su clase de puesto	10
C	Trabaja duro en jornadas de trabajo exigente	15
D	Demuestra dinamismo y energía trabajando duro , con interlocutores diversos en diferentes espacios en largas jornadas de tiempo sin que su nivel de rendimiento se vea afectado transmite energía a su grupo y a su accionar	20
E	Alto nivel de dinamismo y energía en situaciones cambiantes o alternativas en jornadas de trabajo prolongadas sin que su nivel de actividad se vea afectado. Es reconocido por subordinados y pares como motor que transmite energía al grupo que está a su cargo.	25
TRABAJO EN EQUIPO		
GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
A	No aplica	6
B	Coopera, participa de buen grado en el grupo, apoya sus decisiones, realiza la parte de trabajo que le corresponde, como miembro de un equipo mantiene informado a los demás y los tiene al corriente de los temas que lo afectan y comparte información	12
C	Solicita opinión al resto del grupo valora sincera mente las ideas y experiencias de los demás, mantiene una actitud abierta para aprender de los otros incluyendo sus pares y subordinados. Promueve la colaboración de los distintos equipos dentro de ellos y entre ellos, valora las contribuciones de los demás aunque tenga diferentes puntos de vista.	18
D	Anima y motiva a los demás desarrolla el espíritu de equipo, actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y espíritu de cooperación, resuelve los conflictos que se puedan producir dentro de los equipos	24
E	Fortalece el espíritu del equipo en toda la organización, expresa satisfacción personal por los éxitos de sus pares y de otras líneas, se preocupa por apoyar el desempeño de otras áreas de la compañía en beneficio de objetivos organizacionales de largo plazo es capaz de sacrificar intereses personales o de su grupo cuando es necesario, se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo	30
ADAPTABILIDAD Y FLEXIBILIDAD		

GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
A	No aplica	4
B	Posee predisposición para realizar todo aquello que demande el cumplimiento de sus funciones o actividades	8
C	Comprende la necesidad de que todos colaboren unos con otros para la mejor consecución de los objetivos generales	12
D	Por medio de sus actividades alienta al buen desarrollo de las tareas de todos, tiene sólida reputación profesional y genera la confianza de los demás in descuidar sus obligaciones específicas	16
E	Cumple con sus obligaciones sin desatender por ellos los intereses de otras áreas y es un referente confiable de todos los que deben relacionarse con su departamento. Tiene sólida reputación personal en la comunidad a la que pertenece	24
SERVICIO AL CLIENTE		
GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
A	No aplica	6
B	Da inmediata respuesta al requerimiento de los clientes internos, soluciona rápidamente los problemas que puedan presentarse, se siente responsable e intenta corregir los errores cometidos	12
C	Realiza seguimiento de las necesidades de los clientes internos es especialmente servicial en los momentos críticos	18
D	Defiende y representa los intereses del cliente interno dentro de la empresa más allá de la relación formal establecida, ejecutando acciones para lograr su satisfacción.	24
E	Se asegura de conocer adecuadamente las expectativas de los clientes y que sean satisfechas, solo siente que ha hecho su trabajo cuando el cliente manifiesta que sus expectativas han sido satisfechas y superadas	30
NEGOCIACIÓN Y MANEJO DE CONFLICTOS		
GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
A	No aplica	4
B	Atiende los objetivos de la organización y logra acuerdos satisfactorios	8
C	Realiza acuerdos satisfactorios para la organización, pero no siempre considera el interés de los demás	12
D	Llega a acuerdos satisfactorios en concordancia con los objetivos de la organización	16
E	Es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar estrategias en cada conflicto y negociación	20
COMUNICACIÓN		
GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE

A	No aplica	6
B	Comunica aspectos relacionados con las responsabilidades de su cargo	12
C	Se comunica sin ruidos evidentes con otras personas, tanto de forma oral como escrita.	18
D	Es reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.	24
E	Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuada para exponer diferentes situaciones en la organización. Utiliza herramientas y metodologías para mejorar la estrategia de comunicación	30
APRENDIZAJE CONTINUO		
GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
A	No aplica	4
B	Mantiene su formación técnica aunque tiene una actitud reactiva, busca información solo cuando necesita, lee manuales libros para aumentar sus conocimientos básicos	8
C	Realiza un gran esfuerzo para adquirir nuevas habilidades y conocimientos, busca y analiza pro-activamente información pertinente para planificar su actualización.	12
D	Participa en la comunidad local como referente. Ofrece su experiencia y conocimiento para resolver problemas de otras áreas. Escribe artículos informes y realiza trabajos de investigación que comparte con colegas en el ámbito laboral	16
E	Es reconocido como un experto en su especialidad en el medio donde actúa. Comparte sus conocimientos y experiencias actuando como agente de cambio y programador de nuevas ideas.	20
INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD		
GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
A	No aplica	5
B	Aplica y recomienda respuestas estándar para resolver problemas y situaciones en su área	10
C	Aplica y recomienda soluciones para resolver problemas o situaciones utilizando su experiencia	15
D	Presenta soluciones a los problemas o situaciones en la institución	20
E	Presenta una solución novedosa y original que no se ha generado antes en la institución	25
ESFUERZO FÍSICO		
GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
A	El cargo no requiere de mayor esfuerzo físico	4
B	El cargo requiere de mínimo esfuerzo físico	8
C	El cargo requiere de mediano esfuerzo físico	12
D	El cargo requiere de alto esfuerzo físico	16

E	El cargo requiere de total esfuerzo físico	20
CONCENTRACIÓN MENTAL		
GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
A	El cargo no requiere de mayor concentración mental	6
B	El cargo requiere de mínimo concentración mental	12
C	El cargo requiere de mediano concentración mental	18
D	El cargo requiere de alto concentración mental	24
E	El cargo requiere de total concentración mental	30
ESFUERZO VISUAL		
GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
A	El cargo no requiere de mayor esfuerzo visual	3
B	El cargo requiere de mínimo esfuerzo visual	6
C	El cargo requiere de mediano esfuerzo visual	9
D	El cargo requiere de alto esfuerzo visual	12
E	El cargo requiere de total esfuerzo visual	15
ESFUERZO MANUAL		
GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
A	El cargo no requiere de mayor esfuerzo manual	3
B	El cargo requiere de mínimo esfuerzo manual	6
C	El cargo requiere de mediano esfuerzo manual	9
D	El cargo requiere de alto esfuerzo manual	12
E	El cargo requiere de total esfuerzo manual	15
POR SUPERVISIÓN		
GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
A	El cargo no requiere supervisar a otros cargos	5
B	El cargo requiere supervisar de uno a dos cargos	10
C	El cargo requiere supervisar de tres a cinco cargos	15
D	El cargo requiere supervisar de seis a diez cargos	20
E	El cargo requiere supervisar más de diez cargos	25
POR EQUIPOS		
GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
A	El cargo no tiene responsabilidad por equipos	4
B	El cargo tiene responsabilidad por insumos básicos de oficina	8
C	El cargo tiene responsabilidad por su equipo personal de computación	12
D	El cargo tiene responsabilidad por tres o cinco equipos de computación u otros	16
E	El cargo tiene responsabilidad por laboratorios	20
POR DINERO		
GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
A	El cargo no tiene responsabilidad por dinero	6
B	El cargo tiene responsabilidad por valores mínimos de dinero, equivalentes a una carga pequeña.	12
C	El cargo opera tareas contables que implican egresos financieros de la compañía.	18
D	El cargo tiene firma autorizada en la elaboración de pagos	24

E	El cargo tiene firma autorizada en cheques a nombre de la institución	30
POR CONFIDENCIALIDAD		
GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
A	El cargo no maneja información confidencial	6
B	El cargo tiene responsabilidad indirecta por información confidencial de mediano impacto	12
C	El cargo tiene total responsabilidad por información confidencial de mediano impacto	18
D	El cargo tiene responsabilidad indirecta por información confidencial de alto impacto	24
E	El cargo maneja información confidencial de alto impacto	30
POR CLIENTES		
GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
A	El cargo no tiene relación con clientes	6
B	El cargo tiene relación mínima con clientes	12
C	El cargo tiene relación cotidiana con clientes	18
D	El cargo tiene relación con clientes internos y externos	24
E	El cargo tiene responsabilidad por la aprobación de políticas institucionales que impacten en los clientes internos y externos	30
POR ÁREAS FÍSICAS		
GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
A	El cargo no tiene responsabilidad por áreas físicas	4
B	El cargo tiene responsabilidad por áreas físicas pequeñas (oficina, aula)	8
C	El cargo tiene responsabilidad por el área física de una estructura departamental y/o salones de diversos eventos	12
D	El cargo tiene responsabilidad por macro áreas físicas	16
E	El cargo tiene responsabilidad por toda la estructura física de la institución	20
POR IMAGEN EMPRESARIAL		
GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
A	El cargo no tiene por imagen empresarial	5
B	El cargo representa la imagen de la empresa ante pequeños clientes de forma esporádica	10
C	El cargo representa la imagen de la empresa ante pequeños clientes de forma cotidiana	15
D	El cargo representa la imagen de la empresa ante clientes de cuentas corporativas	20
E	El cargo tiene responsabilidad por la aprobación de políticas comerciales que afectan la imagen de la empresa	25
RIESGOS DE TRABAJO		
GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
A	El cargo no tiene riesgos mayores de tener un accidente o enfermedad laboral	4

B	El cargo tiene riesgos de tener pequeños accidentes o enfermedades laborales pasajeras	8
C	El cargo tiene riesgos de tener medianos accidentes o enfermedades laborales pasajeras	12
D	El cargo tiene riesgos de tener accidentes considerables o enfermedades laborales crónicas	16
E	El cargo tiene constantes riesgos de accidentes o enfermedades laborales crónicas	20
AMBIENTE DE TRABAJO		
GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
A	El cargo se ejecuta en un espacio físico amplio, cómodo agradable	4
B	El cargo se ejecuta en un espacio físico pequeño pero cómodo	8
C	El cargo se ejecuta en un espacio pequeño e incómodo	12
D	El cargo se ejecuta en un espacio expuesto a la intemperie	16
E	El cargo se ejecuta en un espacio físico incómodo y desagradable	20

ANEXO 2 – Detalle de Costos

INVERSIONES

Inversión en Equipos

CONCEPTO	CANTIDAD	V. Unitario	V. Total
Computador	5	\$ 700,00	\$ 3.500,00
Impresora	2	\$ 350,00	\$ 700,00
Total Equipos			\$ 4.200,00

Inversión Mobiliario

CONCEPTO	CANTIDAD	V. Unitario	V. Total
Escritorio	3	\$ 500,00	\$ 1.500,00
Sillas	3	\$ 45,00	\$ 135,00
Total Mobiliario			\$ 1.500,00

Otras Inversiones (Costos de Marketing)

CONCEPTO	CANTIDAD	V. Unitario	V. Total
Inversión para interconexión con Operadoras de Telefonía Móvil (una sola vez)	3	\$ 5.000,00	\$ 15.000,00
Apertura de Códigos Cortos Regulares	6	\$ 600,00	\$ 3.600,00
Desarrollo de Contenidos	6	\$ 1.000,00	\$ 6.000,00
Investigación de Mercados	2	\$ 500,00	\$ 1.000,00
Premios de Fidelización	12	\$ 100,00	\$ 1.200,00
Promoción de Referidos	1	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00
Pauta en Radio	6	\$ 2.500,00	\$ 15.000,00
Pauta Web	6	\$ 1.000,00	\$ 6.000,00
Pauta SAT PUSH	6	\$ 3.071,33	\$ 18.427,98
Pauta en Televisión	7	\$ 9.000,00	\$ 63.000,00
Total Otras Inversiones			\$ 131.627,98

COSTOS DE OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO

Sueldos y Salarios

CONCEPTO	CANTIDAD	V. Mensual	V. Total Anual
Country Manager CR	1	\$ 3.500,00	\$ 42.000,00
Asistencia Contable CR	1	\$ 1.200,00	\$ 14.400,00
Soporte de Sistemas CR	1	\$ 1.500,00	\$ 18.000,00
Total			\$ 74.400,00

Mantenimiento de Plataforma

CONCEPTO	CANTIDAD	V. Mensual	V. Total
Mantenimiento de plataforma	2	\$ 350,00	\$ 8.400,00
Total Mobiliario			\$ 8.400,00

Otros Costos

CONCEPTO	CANTIDAD	V. Mensual	V. Total
Arriendo	1	\$ 600,00	\$ 7.200,00
Papelería	1	\$ 30,00	\$ 360,00
Servicios Básicos (Agua, Luz, Teléfono)	1	\$ 60,00	\$ 720,00
Internet	1	\$ 30,00	\$ 360,00
Total			\$ 8.640,00

Detalle Papelería

CONCEPTO	CANTIDAD	V. Mensual	V. Total
Papel bond (resma)	1	\$ 15,00	\$ 180,00
Folders	1	\$ 5,00	\$ 60,00
Sobres	1	\$ 4,00	\$ 48,00
Facturas y Retenciones	1	\$ 4,00	\$ 48,00
Tarjetas de Presentación	1	\$ 2,00	\$ 24,00
Total			\$ 360,00

Detalle Servicios Básicos

CONCEPTO	CANTIDAD	V. Mensual	V. Total
Agua	1	\$ 20,00	\$ 240,00
Luz	1	\$ 25,00	\$ 300,00
Teléfono	1	\$ 15,00	\$ 180,00
Internet	1	\$ 30,00	\$ 360,00
	Total		\$ 1.080,00

ANEXO 3 – Detalle Financiero

Ingresos

I. Ingresos											
Productos/Años	Precio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Producto 1	0,13	191.651,02	205.296,58	219.913,69	235.571,55	252.344,24	267.686,77	283.962,13	301.227,02	319.541,63	338.969,76
Producto 2	0,14	138.236,29	146.641,05	155.556,83	165.014,68	175.047,58	185.690,47	196.980,45	208.956,86	221.661,44	235.138,45
Producto 3	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Producto 4	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total Ingresos		329.887,31	351.937,63	375.470,52	400.586,23	427.391,82	453.377,24	480.942,58	510.183,89	541.203,07	574.108,21

Costos de Inversión

II. Costos de Inversión									
Activo no Depreciable	AÑOS	0	1	2	3	4	5	6	7
EQUIPO		-	-	-	-	-	-	-	-
MOBILIARIO		-	-	-	-	-	-	-	-
OTRAS INVERSIONES		-	-	-	-	-	-	-	-
Total Inversiones		-51.800,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-75.067,48	0,00	0,00
Capital de Trabajo		-153.028,15	0,00	0,00	0,00	0,00	-9.733,22	0,00	0,00
TOTAL INVERSIONES		-204.828,15	0,00	0,00	0,00	0,00	-84.800,71	0,00	0,00

Costos de Operación y Mantenimiento

III. Costos de Operación Y Mantenimiento												
Costos Fijos	AÑOS	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sueldos y salarios			77.376,00	80.471,04	83.689,88	87.037,48	90.518,98	94.139,73	97.905,32	101.821,54	105.894,40	110.130,17
Suministros de oficina y mantenimiento de Plataforma			9.110,40	9.474,82	9.853,81	10.247,96	10.657,88	11.084,19	11.527,56	11.988,66	12.468,21	12.966,94
Servicios Básicos y arriendo			8.985,60	9.345,02	9.718,82	10.107,58	10.511,88	10.932,36	11.369,65	11.824,44	12.297,41	12.789,31
Gastos operacionales												
Publicidad			117.549,10	122.251,06	127.141,11	132.226,75	137.515,82	143.016,45	148.737,11	154.686,60	160.874,06	167.309,02
Gasto de ventas												
Costos Variables												
Imprevistos			10.400,00	10.816,00	11.248,64	11.698,59	12.166,53	12.653,19	13.159,32	13.685,69	14.233,12	14.802,44
Costo de ventas												
Total Costos de Operación			223.421,10	232.357,94	241.652,26	251.318,35	261.371,09	271.825,93	282.698,97	294.006,92	305.767,20	317.997,89

Estado de Pérdidas y Ganancias (Con Financiamiento)

XXI. ESTADO PROFORMA DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO (Con Financiamiento)										
CONCEPTO/AÑOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
(+) Ingreso por ventas netas	\$ 329.887,31	\$ 351.937,63	\$ 375.470,52	\$ 400.586,23	\$ 427.391,82	\$ 453.377,24	\$ 480.942,58	\$ 510.183,89	\$ 541.203,07	\$ 574.108,21
(-) Costos de Ventas	\$ 10.400,00	\$ 10.816,00	\$ 11.248,64	\$ 11.698,59	\$ 12.166,53	\$ 12.653,19	\$ 13.159,32	\$ 13.685,69	\$ 14.233,12	\$ 14.802,44
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 319.487,31	\$ 341.121,63	\$ 364.221,88	\$ 388.887,65	\$ 415.225,29	\$ 440.724,05	\$ 467.783,26	\$ 496.498,20	\$ 526.969,95	\$ 559.305,77
(-) Gastos Operacionales	\$ 95.472,00	\$ 99.290,88	\$ 103.262,52	\$ 107.393,02	\$ 111.688,74	\$ 116.156,29	\$ 120.802,54	\$ 125.634,64	\$ 130.660,02	\$ 135.886,43
(-) Gasto de Ventas	\$ 117.549,10	\$ 122.251,06	\$ 127.141,11	\$ 132.226,75	\$ 137.515,82	\$ 143.016,45	\$ 148.737,11	\$ 154.686,60	\$ 160.874,06	\$ 167.309,02
(=) UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 106.466,21	\$ 119.579,69	\$ 133.818,26	\$ 149.267,88	\$ 166.020,73	\$ 181.551,31	\$ 198.243,61	\$ 216.176,96	\$ 235.435,87	\$ 256.110,32
(-) Gastos financieros (Intereses)	\$ 8.740,16	\$ 26.220,47	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Otros Ingresos										
(-) Otros Gastos										
(-) 10 % participación de trabajadores	\$ 10.646,62	\$ 11.957,97	\$ 13.381,83	\$ 14.926,79	\$ 16.602,07	\$ 18.155,13	\$ 19.824,36	\$ 21.617,70	\$ 23.543,59	\$ 25.611,03
(=) UTILIDAD ANTES IMPUES. RENTA	\$ 87.079,43	\$ 81.401,24	\$ 120.436,43	\$ 134.341,09	\$ 149.418,66	\$ 163.396,18	\$ 178.419,25	\$ 194.559,27	\$ 211.892,28	\$ 230.499,29
(-) Impuesto a la renta 10%	\$ 8.707,94	\$ 8.140,12	\$ 12.043,64	\$ 13.434,11	\$ 14.941,87	\$ 16.339,62	\$ 17.841,93	\$ 19.455,93	\$ 21.189,23	\$ 23.049,93
(=) UTILIDAD NETA	\$ 78.371,49	\$ 73.261,12	\$ 108.392,79	\$ 120.906,98	\$ 134.476,79	\$ 147.056,56	\$ 160.577,33	\$ 175.103,34	\$ 190.703,05	\$ 207.449,36

Periodo de Recuperación Descontado

XV. Período de Recuperación Descontado con financiamiento											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Flujo de Caja Neto	- 158.054,0	79.341,1	72.850,8	110.034,4	122.449,6	51.280,4	147.758,6	161.307,4	175.862,6	191.492,7	400.170,6
Flujo de Caja Descontado		69.087,2	55.237,4	72.648,5	70.397,1	25.671,3	64.409,4	61.228,0	58.125,8	55.112,1	100.285,8
Flujo de Caja Acumulado		69.087,2	124.324,5	196.973,0	267.370,1	293.041,5	357.450,8	418.678,8	476.804,6	531.916,7	632.202,5
Período de Recuperación Descontado		-	-	3	4	5	6	7	8	9	10
IVAN	\$474.148,44										
TIR	58,6%										
TASA DE DESCUENTO	14,8%										

ANEXO 4 – Encuestas