



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**  
**ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:  
**MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PROYECTO:**

"Boxcenter Milagro"

Centro Comercial de Contenedores

**Autores:**

Ericka Burgos Oramas

Jorge Gómez Holguín

Hugo Toala Robles

**Director:**

Ph.D. William Loyola

Guayaquil – Ecuador

MAYO - 2015

## **RECONOCIMIENTOS**

A ESPAE y cada uno de los docentes de la MAE30, gracias a ellos adquirimos los conocimientos que fueron utilizados y aplicados en el presente documento.

A nuestra Directora Académica Sonia Zurita MBA, siempre dispuesta a colaborar con los maestrantes.

A nuestro grupo autodenominado Estrategas, por esta enriquecedora aventura de desarrollar colaborativamente el programa de tesis.

Especial agradecimiento al PhD. William Loyola, nuestro tutor de tesis, por habilitar la construcción de conocimiento colectivo y hacer sentido con sus preguntas y accionar.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, por cuidar cada uno de mis pasos y darme la fortaleza y sabiduría para culminar este reto; a mis amigos y profesores por su apoyo, y en especial al PhD. William Loyola por su paciencia y orientación en el desarrollo de este trabajo.

A mi esposa Myriam y mi hija Luciana, por ser mi fuente de inspiración, a mis padres Sandra y Jorge, a mí hermano Carlos, a todos mis amigos y seres queridos que esperaban con ansias este momento.

Jorge Gómez

A Dios por haber guiado todos mis pasos y darme la fortaleza para cumplir mis metas.

A la memoria de mi Padre, mi fuente infinita de inspiración y a mi familia por el apoyo brindado.

Al PhD. William Loyola por su compromiso y ayuda en este proceso de aprendizaje.

A mis compañeros de tesis, por el compromiso y dedicación a lo largo de la maestría.

Ericka Burgos

*BOXCENTER MILAGRO Centro Comercial de Contenedores*

A Dios por haberme brindado la fortaleza y la sabiduría necesarias para llegar a este punto y cristalizar esta nueva meta.

A mi familia y a mi novia que siempre estuvieron prestos a apoyar en cada momento difícil.

Al PhD. William Loyola por su compromiso que nos supo guiar.

A mis compañeros de tesis, a quienes considero grandes amigos, siempre comprometidos y profesionales.

Hugo Toala

## TABLA DE CONTENIDO

RECONOCIMIENTOS.....	ii
AGRADECIMIENTOS .....	iii
TABLA DE CONTENIDO.....	v
LISTA DE TABLAS .....	x
LISTA DE FIGURAS .....	xii
LISTA DE GRÁFICOS .....	xiii
1. RESUMEN EJECUTIVO.....	1
2. INTRODUCCIÓN A LA IDEA DE NEGOCIO .....	3
2.1 ANTECEDENTES .....	3
3. ANÁLISIS DEL SECTOR: SOCIAL E INDUSTRIAL .....	5
3.1 ANÁLISIS PESTLA .....	5
3.1.1 Análisis Macroeconómico .....	5
3.1.2 Análisis de la Industria .....	11
3.2 ANÁLISIS INDUSTRIAL (5+2) .....	18
3.2.1 Clientes, Usuarios y Comunidad.....	18
3.2.2 Competencia .....	19
3.2.3 Sustitutos.....	19
3.2.4 Nuevos Entrantes.....	20
3.2.5 Proveedores y Aliados.....	20
3.2.6 Empleados, Gerencia y propietarios.....	20
3.2.7 Habilitadores y controladores .....	21
3.3 ANÁLISIS EFAS (FACTORES EXTERNOS) .....	22
3.3.1 Oportunidades .....	23
3.3.2 Amenazas .....	23
3.3.3 Nivel de Impacto de las Oportunidades y Amenazas.....	24
4. ANÁLISIS EXPLORATORIO DEL SECTOR.....	26
4.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	26
4.2 FUENTES SECUNDARIAS.....	26
4.3 ENTREVISTA REALIZADA A EXPERTO EN CONSTRUCCIÓN.....	26
4.4 ENTREVISTA REALIZADA EMPRESA DE CONTENEDORES .....	29
5. DESCRIPCIÓN PRELIMINAR: SERVICIO Y MODELO DE NEGOCIO.....	31

<b>5.1 DISEÑO PRELIMINAR SERVICIO</b> .....	31
<b>5.2 MODELO DE NEGOCIO</b> .....	32
<b>5.2.1 Componentes claves del modelo de negocio (CANVAS)</b> .....	32
<b>5.2.2 Prueba Ácida</b> .....	33
<b>6. INVESTIGACIÓN DE MERCADO</b> .....	<b>34</b>
<b>6.1 PROBLEMA DE DECISIÓN GERENCIAL</b> .....	34
<b>6.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO (CLIENTES)</b> .....	34
<b>6.2.1 Objetivos específicos (clientes)</b> .....	34
<b>6.2.2 Identificación de la Población (clientes)</b> .....	34
<b>6.2.3 Diseño de investigación y tipo de investigación</b> .....	35
<b>6.2.4 Tamaño de la muestra</b> .....	35
<b>6.2.5 El plan muestral</b> .....	36
<b>6.2.6 Análisis de resultados de IM (clientes potenciales)</b> .....	36
<b>6.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO (ENFOCADO A USUARIOS)</b> .....	56
<b>6.3.1 Objetivos específicos</b> .....	56
<b>6.3.2 Identificación de la Población</b> .....	57
<b>6.3.3 Diseño de investigación y tipo de investigación</b> .....	57
<b>6.3.4 Tamaño de la muestra</b> .....	57
<b>6.3.5 El plan muestral</b> .....	58
<b>6.3.6 Análisis de resultados de IM (usuarias potenciales)</b> .....	58
<b>7. DESCRIPCIÓN DEFINITIVA DEL SERVICIO Y DISEÑO ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>71</b>
<b>7.1 MODELO DE NEGOCIO</b> .....	71
<b>7.1.1 Componentes claves del modelo de negocio (CANVAS)</b> .....	71
<b>7.1.2 Prueba Ácida</b> .....	72
<b>7.1.3 Capacidades Organizacionales</b> .....	73
<b>7.2 ANÁLISIS INTERNO (IFAS)</b> .....	75
<b>7.2.1 Fortalezas</b> .....	75
<b>7.2.2 Debilidades</b> .....	76
<b>7.3 SÍNTESIS FODA</b> .....	77
<b>8. ESTRATEGIA Y MERCADEO</b> .....	<b>78</b>
<b>8.1 PLAN DE MARKETING</b> .....	78
<b>8.1.1 Objetivo del marketing</b> .....	78
<b>8.1.2 Mercado Objetivo</b> .....	78

8.1.3 Posicionamiento .....	79
8.1.4 Estrategia y programa de marketing .....	79
8.1.5 Plan de comunicación .....	81
8.1.6 Distribución .....	89
8.1.7 Promoción .....	89
8.2 ESTRATEGIA DE PRECIOS .....	90
8.2.1 Políticas de precios de la competencia .....	90
8.2.2 Precio previsto .....	91
8.3 ESTRATEGIAS DE VENTAS .....	91
8.4 ESTRATEGIA PROMOCIONAL .....	92
8.4.1 Dirigido a usuarios .....	92
8.4.2 Dirigido a clientes .....	92
8.4.3 Ideas básicas para presentar en la promoción .....	92
8.5 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN .....	93
<b>9. DISEÑO ORGANIZACIONAL Y TÉCNICO .....</b>	<b>94</b>
9.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA .....	94
9.1.1 Misión .....	95
9.1.2 Visión .....	96
9.1.3 Valores Corporativos .....	96
9.2 ANÁLISIS ADMINISTRATIVO .....	97
9.2.1 Grupo empresarial .....	97
9.2.2 Personal ejecutivo y de apoyo .....	100
9.3 ESPECIFICACIONES DEL PRODUCTO .....	100
9.4 ÁREA REQUERIDA .....	101
9.5 ESPECIFICACIÓN DEL PROCESO .....	102
9.6 SISTEMAS DE CONTROL .....	106
9.6.1 Procesos críticos de la calidad .....	106
9.6.2 Puntos de Inspección de Calidad .....	106
9.6.3 Equipos de control de calidad .....	107
9.7 CRONOGRAMA DE DESARROLLO .....	108
9.8 REQUISITOS LEGALES .....	109
9.9 CONSIDERACIONES AMBIENTALES Y DE SEGURIDAD .....	113
<b>10. ANÁLISIS FINANCIERO .....</b>	<b>115</b>

<b>10.1 RESUMEN DE LA INVERSIÓN EN ACTIVOS .....</b>	<b>115</b>
<b>10.2 INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO .....</b>	<b>115</b>
<b>10.3 PRESUPUESTOS DE INGRESO.....</b>	<b>116</b>
<b>10.4 PRESUPUESTOS DE SERVICIOS .....</b>	<b>118</b>
<b>10.5 PRESUPUESTO DE PERSONAL .....</b>	<b>118</b>
<b>10.6 PRESUPUESTOS DE OTROS GASTOS.....</b>	<b>120</b>
<b>10.7 DEDUCCIONES TRIBUTARIAS.....</b>	<b>120</b>
<b>10.8 INVERSIÓN INICIAL .....</b>	<b>121</b>
<b>10.9 FLUJO DE CAJA.....</b>	<b>122</b>
<b>10.10 ESTADO DE RESULTADOS.....</b>	<b>123</b>
<b>10.11 BALANCE GENERAL.....</b>	<b>124</b>
<b>10.12 PUNTO DE EQUILIBRIO.....</b>	<b>125</b>
<b>10.13 ANÁLISIS DE RIESGOS E INTANGIBLES .....</b>	<b>126</b>
<b>10.13.1 Riesgos de mercado .....</b>	<b>126</b>
<b>10.13.2 Riesgos económicos .....</b>	<b>126</b>
<b>10.13.3 Riesgos técnicos .....</b>	<b>127</b>
<b>10.14 EVALUACIÓN INTEGRAL DEL PROYECTO .....</b>	<b>127</b>
<b>10.15 INDICADORES DE RENTABILIDAD.....</b>	<b>130</b>
<b>10.16 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....</b>	<b>131</b>
<b>10.16.1 Escenario pesimista .....</b>	<b>131</b>
<b>10.16.2 Escenario optimista .....</b>	<b>132</b>
<b>11. CONCLUSIONES.....</b>	<b>133</b>
<b>12. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>134</b>
<b>13. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>135</b>
<b>14. ANEXOS.....</b>	<b>138</b>
<b>Anexo 1. Matriz PESTLA (Parte A).....</b>	<b>138</b>
<b>Anexo 2. Matriz PESTLA (Parte A).....</b>	<b>139</b>
<b>Anexo 3. Reglas Competitivas y Colaborativas del Sector para Cada Fuerza (5+2).....</b>	<b>140</b>
<b>Anexo 4. Entrevista a Experto del Sector de la Construcción .....</b>	<b>141</b>
<b>Anexo 5. Entrevista Experto del Sector Aduanero (manejo de contenedores).....</b>	<b>142</b>
<b>Anexo 6. Matriz de Prueba Ácida Preliminar .....</b>	<b>143</b>
<b>Anexo 7. Modelo de Encuesta Clientes Potenciales.....</b>	<b>144</b>
<b>Anexo 8. Modelo de Encuesta Usuarios Potenciales .....</b>	<b>145</b>



*BOXCENTER MILAGRO Centro Comercial de Contenedores*

<b>Anexo 9. Canvas</b> .....	146
<b>Anexo 10. Matriz de Prueba Ácida Definitiva</b> .....	147
<b>Anexo11. Matriz de Síntesis FODA</b> .....	148
<b>Anexo 12. Aspectos Demográficos y Sociales de Milagro</b> .....	149
<b>Anexo 13. Mapa Urbano de Uso de Suelo</b> .....	154
<b>Anexo 14. Presupuesto de Ingreso Locales de Boxcenter</b> .....	155
<b>Anexo 15. Análisis Financiero Accionistas</b> .....	156
<b>Anexo 16. Análisis Financiero Negocio</b> .....	157
<b>Anexo 17. Análisis de Sensibilidad (escenario pesimista)</b> .....	158
<b>Anexo 18. Análisis de Sensibilidad (escenario optimista)</b> .....	159

## **LISTA DE TABLAS**

TABLA 1. CRECIMIENTO POBLACIONAL.....	15
TABLA 2. PROYECCIÓN DE LA POBLACIÓN 2011-2015.....	15
TABLA 3. PEA DE LA CIUDAD DE MILAGRO .....	16
TABLA 4. PEA POR RAMA DE ACTIVIDAD .....	17
TABLA 5. PEI DEL CANTÓN MILAGRO.....	17
TABLA 6. FACTORES EXTERNOS (EFAS).....	22
TABLA 7. GUÍA DE PONDERACIÓN DE IMPACTO DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.....	24
TABLA 8. MATRIZ DE IMPACTO DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.....	25
TABLA 9. ENTREVISTA A EXPERTO DE SECTOR CONSTRUCCIÓN .....	27
TABLA 10. ENTREVISTA A EXPERTO DE OPERACIONES CON CONTENEDORES.....	29
TABLA 11. PROYECCIÓN DE LA DEMANDA .....	78
TABLA 12. COSTOS DE LOCALES POR UBICACIÓN .....	81
TABLA 13. TARGET PARA CAMPAÑA PUBLICITARIA DE CLIENTES.....	82
TABLA 14. TARGET PARA CAMPAÑA PUBLICITARIA DE USUARIOS.....	82
TABLA 15. PRESUPUESTO DE COMUNICACIÓN PARA CLIENTES.....	87
TABLA 16. EXPECTATIVA DE CAPTACIÓN DE CLIENTES POR EVENTO .....	88
TABLA 17. PRESUPUESTO DE PLAN DE COMUNICACIÓN PARA USUARIOS (AÑO 0) .....	88
TABLA 18. PRESUPUESTO DE PLAN DE COMUNICACIÓN PARA USUARIOS (AÑOS 1-10) .....	89
TABLA 19. DISEÑO PROMOCIONAL PARA ALQUILER DE LOCALES.....	90
TABLA 20. ESPECIFICACIONES TÉCNICAS DE CONTENEDORES.....	100
TABLA 21. EQUIPOS DE INSPECCIÓN DE CALIDAD .....	108
TABLA 22. INVERSIÓN EN ACTIVOS .....	115
TABLA 23. PRONÓSTICO OCUPACIÓN/INGRESO .....	116
TABLA 24. INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO.....	116
TABLA 25. PROYECCIÓN DE INGRESOS ANUALES .....	117
TABLA 26. PRESUPUESTO DE SERVICIOS.....	118
TABLA 27. GASTOS POR SERVICIOS .....	118
TABLA 28. PRESUPUESTO SALARIAL .....	119
TABLA 29. GASTOS ADMINISTRATIVOS ANUALES .....	119
TABLA 30. PRESUPUESTO DE OTROS GASTOS.....	120

*BOXCENTER MILAGRO Centro Comercial de Contenedores*

TABLA 31. OTROS GASTOS ANUALES.....	120
TABLA 32. DEDUCCIONES TRIBUTARIAS .....	120
TABLA 33. INVERSIÓN INICIAL Y FINANCIAMIENTO.....	121
TABLA 34. FLUJO DE CAJA .....	122
TABLA 35. ESTADOS DE RESULTADOS .....	123
TABLA 36. BALANCE GENERAL.....	124
TABLA 37. DETERMINACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO .....	125
TABLA 38. CÁLCULO WACC .....	128
TABLA 39. CÁLCULO VAN Y TIR ACCIONISTA.....	129
TABLA 40. CÁLCULO VAN Y TIR NEGOCIO.....	130
TABLA 41. INDICADORES DE RENTABILIDAD.....	130
TABLA 42. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD (ESCENARIO PESIMISTA) .....	131
TABLA 43. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD (ESCENARIO OPTIMISTA).....	132

## **LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1. CONTENDORES ADAPTADOS PARA NEGOCIOS .....	31
FIGURA 2. MODELO FLYER DE INVITACIÓN A INAUGURACIÓN BOXCENTER.....	83
FIGURA 3. VALLA PUBLICITARIA BOXCENTER .....	84
FIGURA 4. MODELO DE TRÍPTICO PARA CLIENTES (ANVERSO).....	85
FIGURA 5. MODELO DE TRÍPTICO PARA CLIENTES (REVERSO) .....	86
FIGURA 6. DISEÑO DE CAMISETAS Y GORRAS .....	87
FIGURA 7. MAPA DE UBICACIÓN .....	95
FIGURA 8. FACHADA MODELO DE LOCALES COMERCIALES CON CONTENEDORES.....	96
FIGURA 9. DISEÑO DEL CENTRO COMERCIAL.....	97
FIGURA 10. ORGANIGRAMA.....	99
FIGURA 11. DIAGRAMA DEL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE LOCALES.....	104
FIGURA 12. DIAGRAMA DEL PROCESO DE ADECUACIÓN DE CONTENEDORES.....	105
FIGURA 13. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES .....	109
FIGURA 14. SOLICITUD DE CONSTITUCIÓN DE COMPAÑÍAS .....	111

## **LISTA DE GRÁFICOS**

GRÁFICO 1. EVOLUCIÓN DE CRÉDITO EN EL SISTEMA.....	5
GRÁFICO 2. ACTIVIDAD ECONÓMICA DEL ECUADOR POR RAMA DE ACTIVIDAD .....	7
GRÁFICO 3. ESTABLECIMIENTOS SEGÚN ACTIVIDAD.....	8
GRÁFICO 4. VARIACIÓN DE INFLACIÓN AÑO 2015.....	8
GRÁFICO 5. ACCESO A TIC´S .....	10
GRÁFICO 6. PIB 2013 POR INDUSTRIA .....	13
GRÁFICO 7. EDAD DE LOS CLIENTES POTENCIALES .....	36
GRÁFICO 8. NIVEL DE INGRESO DE LOS CLIENTES POTENCIALES.....	37
GRÁFICO 9. TIPO DE NEGOCIO QUE POSEE.....	38
GRÁFICO 10. LOCAL PROPIO/ALQUILADO .....	39
GRÁFICO 11. TIEMPO DE ALQUILER.....	40
GRÁFICO 12. PRECIO LOCAL ALQUILADO .....	41
GRÁFICO 13. DIMENSIONES DEL LOCAL .....	42
GRÁFICO 14. INTERÉS EN ALQUILAR EN BOXCENTER.....	43
GRÁFICO 15. RAZONES DE DECISIÓN DE ALQUILER .....	44
GRÁFICO 16. FACTORES MENOS RELEVANTES PARA DECISIÓN.....	45
GRÁFICO 17. SERVICIO REQUERIDA EN LOCAL.....	46
GRÁFICO 18. SERVICIO MENOS REQUERIDO.....	47
GRÁFICO 19. PAGO MÁXIMO POR LOCAL .....	48
GRÁFICO 20. TIEMPO DE ALQUILER.....	49
GRÁFICO 21. TIEMPO ALQUILADO - INTERÉS.....	50
GRÁFICO 22. PAGO ALQUILER ACTUAL - PAGO EN BOXCENTER .....	51
GRÁFICO 23. PAGO ACTUAL ALQUILER - DIMENSIÓN DEL LOCAL .....	52
GRÁFICO 24. INTERÉS POR ALQUILAR - TIEMPO DE ALQUILER.....	53
GRÁFICO 25. NIVEL DE INGRESO - PREDISPOSICIÓN DE PAGO EN BOXCENTER MILAGRO.....	54
GRÁFICO 26. INTERÉS DE ALQUILER - RAZÓN DE CAMBIO .....	55
GRÁFICO 27. INTERÉS DE ALQUILAR -SERVICIO REQUERIDO .....	56
GRÁFICO 28. EDAD USUARIOS POTENCIALES .....	58
GRÁFICO 29. INGRESO MENSUAL USUARIOS .....	59
GRÁFICO 30. LUGAR DE PREFERENCIA PARA COMPRAR.....	60

***BOXCENTER MILAGRO Centro Comercial de Contenedores***

GRÁFICO 31. FRECUENCIA VISITA CENTROS COMERCIALES .....	61
GRÁFICO 32. RAZONES VISITA CENTROS COMERCIALES.....	62
GRÁFICO 33. ASPECTOS NEGATIVOS DE CENTROS COMERCIALES.....	63
GRÁFICO 34. INTERÉS POR VISITAR CENTRO COMERCIAL DE CONTENEDORES .....	64
GRÁFICO 35. PREFERENCIA DE TIPO DE NEGOCIO .....	65
GRÁFICO 36. PREFERENCIA DE UBICACIÓN .....	66
GRÁFICO 37. LUGAR DE COMPRAS - RANGO DE INGRESOS.....	67
GRÁFICO 38. EDAD DEL SEGMENTO - PREFERENCIA LUGAR DE COMPRA.....	68
GRÁFICO 39. EDAD SEGMENTO - NIVEL DE INGRESOS.....	69
GRÁFICO 40. VISITARÍA BOXCENTER - PREFERENCIA LOCALES.....	70

## **1. RESUMEN EJECUTIVO**

“Boxcenter Milagro” se define como un centro comercial construido en base a contenedores marítimos de 40 pies acondicionado con tecnología termo-aislante en la ciudad de Milagro en un terreno de un área de aproximadamente 1000 m<sup>2</sup> donde se ubicarán 41 locales de servicios variados de acuerdo a las preferencias de la zona.

Esta propuesta atiende los problemas actuales en el desarrollo comercial de Milagro de la última década, al proveer una opción de arrendamiento de locales comerciales a precios competitivos, acondicionamientos y asesorías en comercialización.

El proyecto considera los múltiples factores positivos que ha tenido del entorno, como el crecimiento del sector de la construcción a un 19% del total del PIB en el 2014, el incremento del 29% de los créditos concedidos por las instituciones financieras a los sectores productivos, y las apreciaciones positivas de expertos de sectores relacionados.

Para soportar la estructura del negocio “Boxcenter Milagro” aprovecha su situación de ser un negocio nuevo en su clase en el país, contando con fortalezas específicas como la escalabilidad del negocio, la movilidad de la edificación, la oportunidad de réplica, el incremento de tráfico de compradores y la posibilidad de reorganizar el comercio de manera sinérgica entre los actores comerciales.

De igual forma, “Boxcenter Milagro” nace con la visión de ser un modelo de alta flexibilidad y adaptación en varios sectores de nuestro país, donde a pesar de existir una afluencia comercial no se han desarrollados proyectos inmobiliarios que cubran las necesidades de los empresarios del nivel económico de la ciudad. Por ello, Milagro fue escogido como punto partida por cumplir con los requisitos antes mencionados y la cercanía al puerto principal del país.

Para analizar las posibilidades del desarrollo del proyecto se diferenció en la investigación de mercado a dos grupos, a quienes se les consultó principalmente el nivel de aceptación de este servicio.

*BOXCENTER MILAGRO Centro Comercial de Contenedores*

- Cliente, conformado por aquellos que actualmente poseen un negocio y buscan posicionarlo de forma llamativa. Este grupo reveló un nivel de aceptación del 90.32%.
- Usuarios, todos aquellos que viven en Milagro o cerca de esta ciudad que visitan centros comerciales por compras y/o distracción. Este grupo reveló un nivel de aceptación del 92.71%.

El análisis interno reveló como variables de éxito de “Boxcenter Milagro” desarrollar relaciones ganar-ganar con los grupos de interés, en especial con proveedores de contenedores de carga marítima y los proveedores de servicios administrativos y operativos. Limitando la estructura organizacional a actividades primarias como marketing y logística.

El presupuesto y proyecciones consideran aspectos claves en este proyecto como la ejecución de un plan de marketing direccionado a clientes (USD 5,490) y a usuarios (USD 6,046). El posicionamiento inicial destina hasta el 10% de los locales de los contenedores para realizar estrategias de afiliaciones iniciales y mostrar una alta tasa de ocupación desde el inicio de las operaciones.

Los flujos de efectivos y los estados financieros revelan utilidad desde el quinto año de funcionamiento, una TIR de 22.53% y un VAN de USD 377.000 mil considerando una inversión inicial de USD 559.000 mil, lo que refleja altos niveles de viabilidad y rentabilidad.

Finalmente, la prueba ácida del modelo de negocio “Boxcenter Milagro” da cuenta del potencial bienestar a generar a los diferentes grupos de interés: a los clientes ofreciendo espacios seguros a bajos precios para establecer sus negocios, a los usuarios brindando opciones de compra con precios accesibles en entornos agradables, a la comunidad generando oportunidades de empleo, y a los inversionistas con un retorno sobre inversión, que aún en el escenario pesimista de una tasa de ocupación inicial del 75% obtendríamos un VAN positivo.



## **2. INTRODUCCIÓN A LA IDEA DE NEGOCIO**

### **2.1 ANTECEDENTES**

¿A qué comerciante no se le ha ocurrido alquilar un local o isla en un centro comercial de la ciudad para aumentar las ventas de su negocio?, estos atractivos lugares son sinónimo de dinamismo, total seguridad y ganancias permanentes <sup>[1]</sup>. Pero, ¿qué sucede cuando el costo del alquiler de un local comercial sale del alcance del comerciante?; muchas de estas personas alquilan espacios tradicionales construidos en hormigón, en sitios céntricos de la ciudad de Milagro, donde existe el problema de la informalidad y de la gran competencia de productos y servicios que se ofrecen en los alrededores que probablemente causará que su negocio pase desapercibido por los potenciales consumidores.

Es aquí donde Boxcenter Milagro busca satisfacer esta necesidad, mediante el alquiler de locales construidos con contenedores marítimos dentro de un centro comercial estratégicamente ubicado en la ciudad de Milagro.

El éxito de este tipo de negocio se lo ha podido observar en otros países como es el caso de Boxpark en la ciudad de Londres, donde se creó el primer centro comercial con contenedores estilo "pop-up mall" del mundo, aprovechando las condiciones comerciales favorable que ofrece este sector de la ciudad. En Nueva Zelanda luego del terremoto del 2011 se construyó una plataforma similar ante la imposibilidad de reconstruir instalaciones a corto plazo. Además la propuesta se caracteriza por ser una alternativa para crear un espacio responsable con el medio ambiente, considerando las emisiones de carbono que se liberan a la atmósfera con los materiales de las construcciones tradicionales.

### **2.2 DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

No sólo la ciudad de Milagro sino el cantón en general han tenido un desarrollo económico a pasos agigantados debido principalmente a la actividad comercial, lo que la ha llevado a convertirse en la segunda más importante de la provincia.

Su crecimiento ha sido reconocido por empresas grandes de electrodomésticos de prestigio en el país, que no han dudado en entrar al mercado. En la actualidad la ciudad cuenta con

un Paseo Shopping, además de otros supermercados y despensas, que son un referente del dinamismo que existe en la economía de la ciudad.

La penetración en el mercado de los centros comerciales ha crecido notablemente en nuestro país; hemos podido observar que en los últimos tres años varias ciudades que no tenían, en la actualidad ya cuentan con uno, mientras que en las grandes ciudades se sigue aumentando el número. Esto es un reflejo de su evolución y de su desarrollo económico.

Entre los factores importantes considerados en el modelamiento de la idea de negocios, se puede mencionar la buena relación que debe existir entre la empresa y los grupos de interés. Nuestros proveedores son las empresas contratadas para servicios de outsourcing, los proveedores de contenedores y las empresas de diseño arquitectónico. A los clientes que son motor principal del negocio, brindarles seguridad, confianza y precios competitivos. Los empleados son los que participan en la administración del centro comercial y los accionistas que son la fuente de financiamiento y sostenibilidad del negocio.

Considerando el medio comercial en el que estará ubicado Boxcenter Milagro, es importante y necesario que la propuesta sea innovadora. Por lo que se creará un espacio diferente que muestre la creatividad en el diseño, se ofrecerá costos menores en la renta de los locales, versatilidad y eficiencia.

El cantón Milagro tiene espíritu empresarial, se estima que 3 de cada 10 habitantes tiene su propio negocio o actividad comercial, referente claro en el momento de plantear la idea de negocios.

### 3. ANÁLISIS DEL SECTOR: SOCIAL E INDUSTRIAL

#### 3.1 ANÁLISIS PESTLA

##### 3.1.1 Análisis Macroeconómico

###### 3.1.1.1 Factores Políticos

En la actualidad el gobierno apoya a los microempresarios por medio de programas sociales, como otorgar microcrédito a través del Banco Nacional de Fomento. A diferencia del sector privado donde se han creado regulaciones que restringen los préstamos. Esto se ha podido observar desde el 2008 año en el cual, el Banco Nacional de Fomento entregó 184 millones de dólares en microcréditos a 140.000 beneficiarios. En el 2009 en el primer cuatrimestre del año se ofrecieron \$ 18.704 pequeños crédito. En el 2010 de los créditos otorgado por el BNF, el 14% fueron microcréditos.

Por otro lado el volumen de crédito del sistema financiero privado aumentó 31.36%. En julio 2011 se reporta un crecimiento del 25% en microcrédito en el país. Mientras que el crédito sistema financiero privado aumentó 18.45%. En el 2012 se reporta que el gobierno tiene un presupuesto de \$16 millones para emprendimientos. El crédito del sistema financiero privado aumentó 10.64%. Entre el 2013-2014 en la banca pública los créditos productivos y microcréditos representan el 29% del total de la estructura crediticia. El crédito sistema financiero privado aumentó 11.48% como se puede observar en la siguiente figura.

Gráfico 1. Evolución de Crédito en el Sistema



Fuente: BCE, Evolución del Crédito del Sistema Financiero Privado

Las recientes reformas en el código de trabajo afectan a las empresas, por ende es necesario considerar todos los factores e influencia de estos cambios. Como datos históricos se puede mencionar que el 26 de septiembre del 2012 se publicó en el registro oficial la Ley Orgánica para la defensa de los trabajadores la cual estableció modificaciones al código de trabajo. En el 2013 se establecen los ejes del nuevo código de trabajo: Mecanismos que dinamizan las relaciones laborales, brindar una tutela eficiente de derechos, condiciones contractuales equitativa y beneficios laborales justos. En mayo del 2014 se entregó el código de reglamento orgánico de relaciones laborales donde incluye a la responsabilidad laboral a personas que hagan uso de los servicios de contratistas, responsabilidad conjunta de accionistas y eliminación de contratos a plazo fijo.

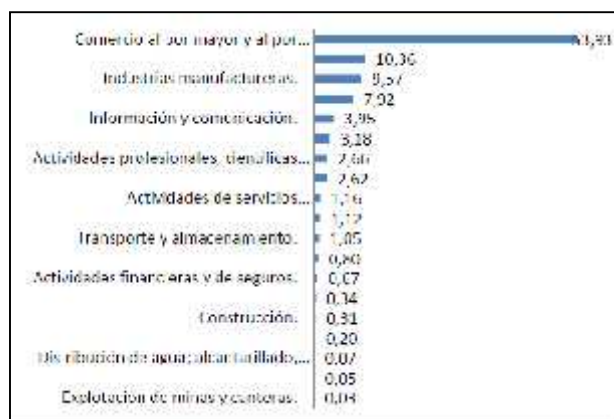
La coyuntura del país en general ha venido experimentando cambios en los últimos años, creación de regulaciones, cambio en otras, etc. El más reciente es la salvaguardia impuesta al 32% de las importaciones que impactan a la estructura de costos de la empresa.

### **3.1.1.2 Factores Económicos**

El crecimiento de la actividad comercial ha permitido dinamizar la economía atrayendo a turistas nacionales y extranjeros. Esto proyecta un panorama importante para el éxito de nuevos proyectos de inversión que requieran de flujo creciente de clientes y usuarios.

Como se observa en el siguiente gráfico, la actividad de mayor importancia a nivel nacional, es la de Comercio al por mayor y al por menor con una representación del 54%. Evidenciando que un poco más de la mitad de las empresas se dedican al comercio en el Ecuador <sup>[2]</sup>.

Gráfico 2. Actividad Económica del Ecuador por Rama de Actividad



**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y censos del Ecuador-Censo Nacional Económico 2010

**Elaboración:** Instituto Nacional de Estadísticas y censos del Ecuador- Dirección de Estudios Analíticos Estadísticos

Por otra parte la cantidad de establecimientos de las actividades de servicios y comercio interno presentan una tendencia creciente y sostenida en los últimos veinte años en el Ecuador. El número de establecimientos como hoteles, restaurantes y servicios crecieron en un 5,5 por ciento del año 2008 a 2009. Mientras que el número de establecimientos dedicados al comercio interno aumentó en un 2,94 por ciento en el mismo año [2].

Gráfico 3. Establecimientos Según Actividad

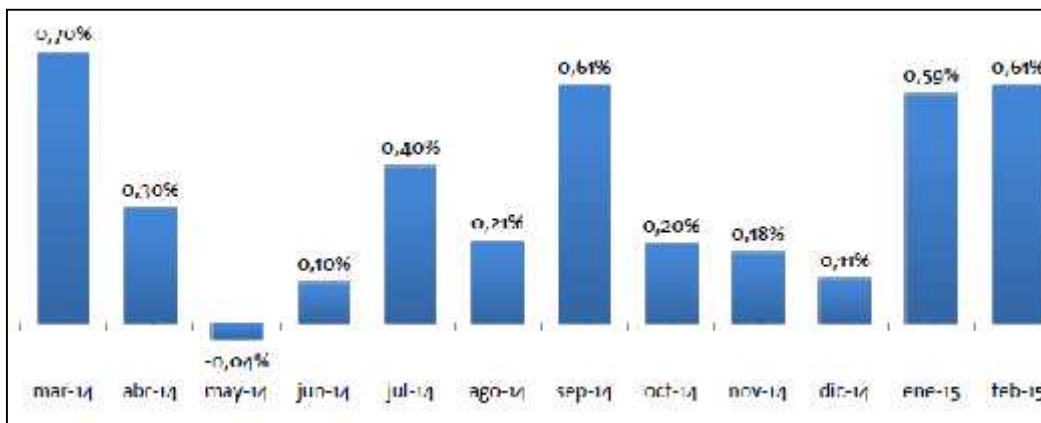


**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y censos del Ecuador-Censo Nacional Económico 2010

**Elaboración:** Instituto Nacional de Estadísticas y censos del Ecuador- Dirección de Estudios Analíticos Estadísticos

Los ingresos petroleros e impositivos del Estado se han visto reducidos como resultado de la caída de los precios del petróleo a nivel internacional, esto conlleva a reducir la liquidez y capacidad adquisitiva de la población en general. Se percibe desde inicios del presente período variaciones en el índice de precios al consumidor.

Gráfico 4. Variación de Inflación Año 2015



**Fuente:** Índice de precios al consumidor Marzo 2015 - Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

### **3.1.1.3 Factores Sociales**

El dinamismo de la economía por medio del comercio, en este caso con la creación de un centro comercial crea nuevas plazas de trabajo en distintas áreas, refiriéndose a empleos directos. Pero también se debe considerar la cantidad de empleos indirectos que genera este tipo de negocio.

En el 2013 el desempleo se ubicó en 4,57%. El subempleo en el área urbana llegó a 42,69% y la ocupación plena a 50,53% en comparación a 41,88% y 51,48% respectivamente de septiembre del 2012.

En el 2014 la tasa de desempleo a escala nacional fue de 3,90% en Ecuador. La ocupación plena, conformada por las personas que trabajan como mínimo la jornada legal y ganan más que el salario básico, llegó al 44,57%. Quito y Guayaquil son las ciudades que presentan el mayor incremento de ocupación plena.

Aumento de la población económicamente activa que conlleva a incrementar el comercio y consumo. En el 2014 la población crece de forma acelerada, actualmente pasamos los 15 millones de habitantes. La tasa promedio de crecimiento demográfico hasta el 2013 era de 1.6%

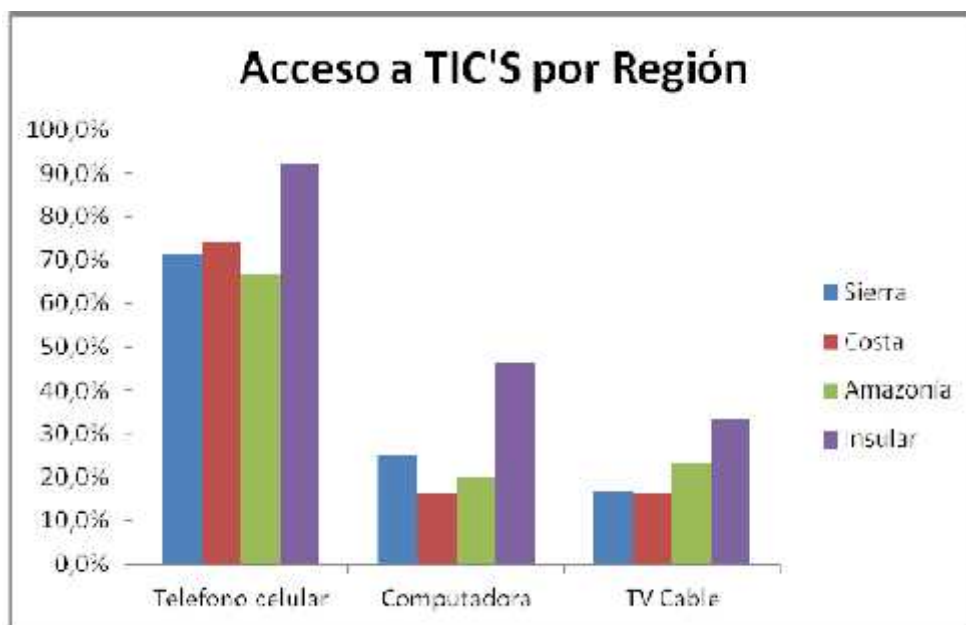
### **3.1.1.4 Factores Tecnológicos**

El uso de la tecnología y comunicación actual tiene importantes ventajas como agilidad de adaptación al cambio, cercanía al mercado local, creciente externalización, capacidad de crecimiento y programas de apoyo. A través de las herramientas de comunicación e información actuales se logra que los negocios amplifiquen su alcance de los clientes y usuarios potenciales usando plataformas web.

La posibilidad de acceso a las tecnologías de la información y la comunicación en el país, tiene una variación bastante similar en cuanto a la distribución regional. Es así que el acceso a teléfono celular fluctúa entre el 66,8% y el 74,1% para el Ecuador continental, y para la región Insular se tiene un acceso del 92,1% <sup>[2]</sup>.

En cuanto a acceso a computadora, la región Insular presenta un 46,4%, seguido de la región Sierra con un 25%. Por otro lado, el acceso a televisión pagada es del 33,2% para Galápagos, continuando con el 23,5% en la Amazonía como se puede apreciar en la siguiente figura:

**Gráfico 5. Acceso a TIC'S**



**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y censos del Ecuador-Censo Nacional Económico 2010

**Elaboración:** Instituto Nacional de Estadísticas y censos del Ecuador- Dirección de Estudios Analíticos Estadísticos

### **3.1.1.5 Factores Legales**

En el sector de la construcción existen ordenanzas, leyes, códigos y reglamentos que controlan los procesos constructivos. Lastimosamente la aplicación de los reglamentos son controlados por seres humanos, los mismos que las interpretan encasillado a sus propios intereses y burocratizado los trámites de aprobación y control, convirtiéndose en verdaderos obstáculos para el desarrollo del país. Esto impulsa la necesidad de cambiar el marco legal en vigencia para el sector, con el fin de optimizar dichas leyes y hacer más ágil los procesos de construcción en el país.



Por otra parte, el gobierno está consciente del impacto sobre el medio ambiente de los residuos industriales que no se gestionan de forma correcta y sanciona a aquellas que no cumplan con la ley. Esto obliga a que las nuevas empresas que ingresan a los diferentes sectores industriales cuenten con planes de gestión bien estructurados para evitar sanciones.

En el 2009 el Ministerio de Industrias suscribió el acuerdo 09397, con el que se declara como política pública la industrialización del reciclaje y tratamientos adecuados de desechos sólidos y líquidos.

Cada día las empresas ven al reciclaje no como una ley que debe cumplir ante las entidades gubernamentales para evitar sanciones, sino como una oportunidad para que a través del cumplimiento de las disposiciones, generar beneficios a la empresa en cuestiones de ahorro y generando bienestar a las comunidades a su alrededor.

#### **3.1.1.6 Factores Ambientales**

El gobierno central reconoce a las personas, el derecho a vivir en un ambiente sano, ecológicamente equilibrado y libre de contaminación; de esta forma se preserva el medio ambiente y se garantiza un desarrollo sustentable, por tal motivo uno de los factores ambientales que las empresas deben cumplir antes de iniciar sus operaciones es la obtención de licencia y permiso ambiental, el cual debe obtenerse para la realización de cualquier actividad comercial, trámite que se debe realizar con el Ministerio de Ambiente.

Otro factor a considerarse es la gestión adecuada de los desechos no peligrosos con gestores autorizados y certificados con los respectivos municipios cantonales. Además de mantenerse informado de los cambios en las regulaciones ambientales.

#### **3.1.2 Análisis de la Industria**

Boxcenter Milagro se encasilla dentro de la industria de la construcción y de actividades inmobiliarias, principalmente espacios destinados para el alquiler para el funcionamiento de negocios.

Así también, Boxcenter Milagro se encasilla dentro de la industria de los centros comerciales que brindan acogida a distintos tipos de negocios en un solo recinto o localidad, variando en su estructura arquitectónica, dimensión y ubicados principalmente en centros económicos en las ciudades de tamaño representativo del país.

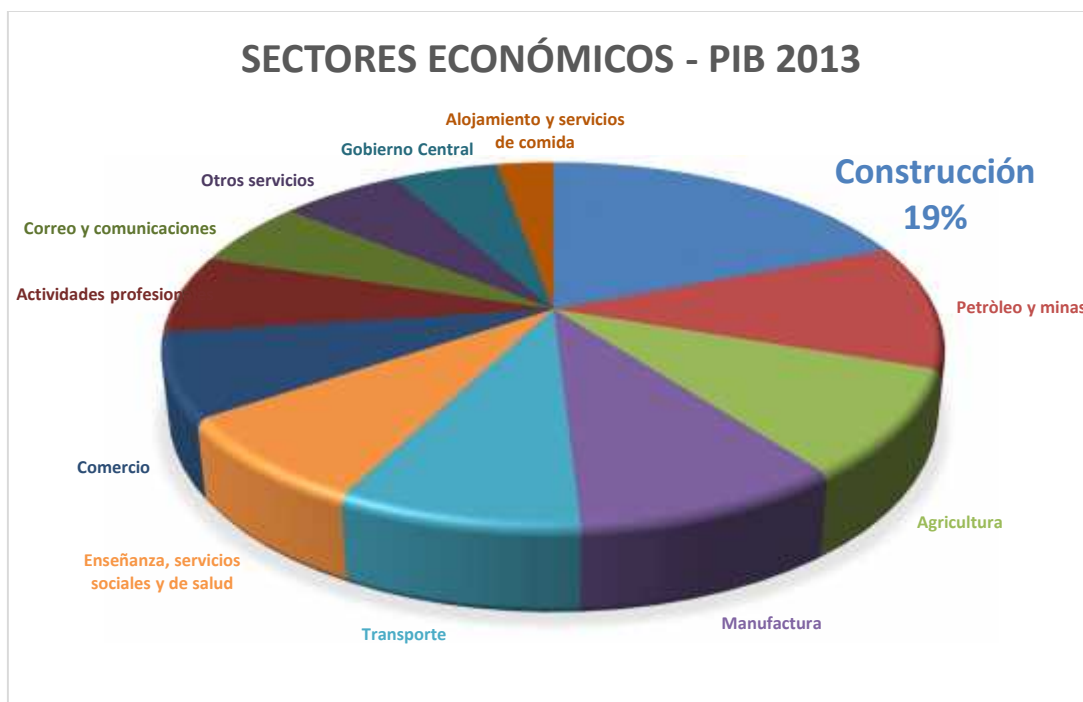
### **3.1.2.1 Tendencia de la industria**

A pesar que el proyecto que representa Boxcenter Milagro resulta un emprendimiento nuevo en su actividad dentro del país debido a las especificaciones particulares que en sí comprende, para determinar un parámetro de comparación puede ser utilizado el de la industria de la construcción en el Ecuador.

Siendo esta industria una de las que cuenta con mayor actividad, crecimiento económico y participación del PIB durante el año 2013, esto se ve respaldado con la información presentada en el informe del Banco Central del Ecuador. El PIB del Ecuador cerró a Diciembre 2014 con un 4,5% contando como grandes actores económicos a la construcción que alcanzó un 19%, seguido en menor proporción por petróleo y mina con un 11% y por la agricultura, la manufactura y el transporte cada uno con un 9%.

El incremento experimentado en la industria se debe a la participación activa del sector público y del sector privado, motivados por la subida en los montos de inversión estatal y el gasto de consumo en los hogares de forma particular.

Gráfico 6. PIB 2013 por Industria



Fuente: Banco Central del Ecuador.

Es importante señalar que la industria de la construcción ha reflejado resultados positivos por más de 16 trimestres consecutivos lo que la posiciona en una situación favorable.

En relación al comportamiento de la industria de los centros comerciales en el Ecuador debemos acotar que han venido incrementando significativamente su construcción y utilización en los últimos 10 años. Transformando la visión e importancia que se le ha concedido, comenzando con esquemas de locales unificados de un solo piso, expuestos de tal forma que sean de libre acceso a los consumidores sin mayores detalles en las edificación.

Se puede observar que tanto la industria de la construcción como la de los centros comerciales ha experimentado un crecimiento sostenido en los últimos años convirtiendo a la apuesta en estos sectores como una inversión de alta factibilidad.

Boxcenter es una combinación de ambas que brinda una alternativa innovadora y necesaria, para mercados que se encuentran en etapa de crecimiento y desarrollo comercial.

### **3.1.2.2 Consideraciones sociales**

Milagro entre 1950 y 2010 mostró significativos cambios en cuanto a su crecimiento y composición, pasó de 41,199 habitantes en 1950 a 166,634 en el 2010. Esto representó una tasa de crecimiento anual del 2.31% siendo ligeramente inferior a la presentada en el mismo periodo en la provincia del Guayas (2.97%) y a la de la economía nacional en su conjunto que fue 2.48% <sup>[3]</sup>.

A nivel interno el crecimiento poblacional absoluto de Milagro, en estas seis décadas solo fue superado por Guayaquil. Milagro en este periodo presentó un acelerado proceso de urbanización, debido al crecimiento del segmento urbano, a un ritmo casi igual o superior al de otros espacios más agregados.

El crecimiento poblacional de Milagro giró en torno al crecimiento de la población urbana, quedando el área rural en segundo plano, siendo reemplazado por la urbanización. En la siguiente tabla podemos observar la evolución de la población milagreña de acuerdo a los censos poblacionales.

**Tabla 1. Crecimiento Poblacional**

Año Censo	Población		
	Urbano	Rural	Total
1950	13,736	27,463	41,199
1962	28,148	39,475	67,623
1974	53,106	27,531	80,637
1982	77,010	30,178	107,188
1990	93,637	29,728	123,365
2001	113,440	26,663	140,103
2010	133,508	33,126	166,634

**Fuente:** Jumbo, Diana. Desarrollo Económico y Demográfico del Cantón Milagro

**Elaboración:** Autores

En la actualidad el cantón Milagro cuenta con una población de 166.634 habitantes. De los cuales 83.393 son mujeres y 83.241 son hombres (ver anexo 12).

**Tabla 2. Proyección de la población 2011-2015**

Nombre de canton	2011	2012	2013	2014	2015
MILAGRO	175,528	178,319	181,093	183,848	186,581

**Fuente:** INEC Proyección Poblacional Cantonal

### 3.1.2.2.1 Empleo y desempleo - Población Económicamente Activa (PEA) <sup>[6]</sup>

En el aspecto económico, la integración de la población en la estructura productiva, es decir la población económicamente activa (PEA) del cantón, al 2010 es 59.138 personas, de las cuales 47.784 (80.8%) pertenecen al área urbana y un 11.354 (19.2%) al área rural<sup>[3]</sup>.

La siguiente tabla muestra la evolución de la PEA de Milagro según los últimos censos.

**Tabla 3. PEA de la Ciudad de Milagro**

Año del censo	Población		
	Total	Urbana	Rural
2001	49721	40174	9547
2010	59138	47784	11354

**Fuente:** Jumbo, Diana. Desarrollo Económico y Demográfico del Cantón Milagro

**Elaboración:** Autores

### Población económicamente activa por actividad económica <sup>[3]</sup>

La principal actividad económica que la población realiza es la agricultura, seguido del comercio, actividad que demuestra la clara dependencia que tiene una gran parte de la población en trabajos relacionados con la actividad agropecuaria. La siguiente tabla muestra las principales actividades económicas del cantón según los últimos censos.

Tabla 4. PEA por Rama de Actividad

Rama de actividad	Años censales		
	2001	2010	%
Agricultura	12,548	14,926	25.24%
Manufactura	5,081	6,044	10.22%
Construcción	3,063	3,643	6.16%
Comercio	9,948	11,828	20.00%
Enseñanza	2,406	2,862	4.84%
Otros	16,675	19,835	33.54%
<b>PEA TOTAL</b>	<b>49,721</b>	<b>59,138</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Jumbo, Diana. Desarrollo Económico y Demográfico del Cantón Milagro

Elaboración: Autores

### Población Económicamente Inactiva (PEI) <sup>[3]</sup>

En el cantón Milagro la población económicamente inactiva (PEI), según el último censo de población y vivienda, de 2010, asciende al 52.59% del total de la población. De los cuales el 5.05% se encuentra desempleado. La siguiente tabla muestra la Población Económicamente Inactiva (PEI) del cantón Milagro.

Tabla 5. PEI del Cantón Milagro

Población Inactiva	Área urbana	%	Área rural	%	Total	%
Buscó trabajo por primera vez y esta disponible para trabajar	2,937	2.20%	220	0.66%	3,157	1.89%
Es rentista	158	0.12%	9	0.03%	167	0.10%
Es jubilado o pensionista	1,923	1.44%	118	0.36%	2,041	1.22%
Es estudiante	37,013	27.72%	8,454	25.52%	45,467	27.29%
Realiza quehaceres del hogar	20,882	15.64%	6,740	20.35%	27,622	16.58%
Le impide su discapacidad	3,073	2.30%	839	2.53%	3,912	2.35%
Otro	4,486	3.36%	779	2.35%	5,265	3.16%
<b>Total</b>	<b>70472</b>	<b>52.78%</b>	<b>17159</b>	<b>51.80%</b>	<b>87,631</b>	<b>52.59%</b>

Elaboración: Autores

Fuente: Jumbo, Diana. Desarrollo Económico y Demográfico del Cantón Milagro

### Facilidades de transporte

En lo referente a las facilidad de transporte de mercancías y productos relacionados a Boxcenter Milagro, para ser más precisos a los contenedores modificados, el acceso a Milagro desde la ciudad de Guayaquil se puede hacer por dos vías: la primera saliendo de Durán cogiendo la vía Durán-Yaguachi llegando hasta el empalme de esta vía con la vía a Milagro; la otra alternativa es saliendo de Durán cogiendo la autopista Durán-Boliche hasta tomar la vía Km.26-Milagro. Estas vías son amplias y en buen estado, ya que están asfaltadas y pavimentadas. El viaje dura cuarenta y cinco minutos aproximadamente desde Guayaquil <sup>[4]</sup>.

Tanto la ciudad de Milagro como el cantón en general han tenido un desarrollo económico a pasos agigantados debido principalmente a la actividad comercial, lo que la ha llevado a convertirse en la segunda más importante de la provincia.

## **3.2 ANÁLISIS INDUTRIAL (5+2)**

### **3.2.1 Clientes, Usuarios y Comunidad**

Los clientes de la organización serán todas las personas que se encuentran asociadas a la actividad comercial a pequeña escala, que actualmente alquilan o poseen un establecimiento comercial de construcción tradicional y que buscan posicionarlo de una forma más llamativa para su clientela dentro de una nueva plataforma. Del análisis de este grupo de interés, se puede inferir que los clientes poseen un nivel de influencia para la organización bajo dado a que ellos no tienen poder de negociación de los precios de los establecimientos ya que el mismo es puesto por la oferta y demanda del mercado y por la misma organización.

Los usuarios del negocio, serán todas las personas sin exclusividad que viven en la ciudad de Milagro y sus alrededores y que presenta afinidad por la compra en centros comerciales y por temas de diversión, lugar de esparcimiento, comida, paseo, etc. La aceptación de los usuarios tiene un nivel de influencia alto para la organización ya que si estos no visitan el centro comercial no se puede garantizar el éxito para los negocios establecidos en su



interior y menos aún para la organización ya que los clientes buscaran otras alternativas que le garanticen flujo de consumidores.

Los habitantes de milagro son las personas dentro de la localidad y cercanas al sector de implementación del proyecto. Estos interesados poseen un nivel de influencia alto para la organización ya que la cultura de estos habitantes y su afinidad con el proyecto podrían afectar la viabilidad de implementación del proyecto.

### **3.2.2 Competencia**

En lo referente a productos competidores con las mismas características y segmento de clientes y servicio al que se dirige Boxcenter Milagro, no se tiene conocimiento de similar salvo por algunos proyectos de soluciones habitacionales que usan contenedores marítimos como materia prima de construcción.

Sin embargo existen otros actores cuyo nivel de influencia puede afectar a la organización como es el caso del centro comercial “Paseo Shopping Milagro”, que por ser el primer centro comercial establecido en la ciudad (inaugurado en el 2004) y poseer 11 años en el mercado se clasifica su nivel de influencia como alto, debido a que tiene reconocimiento de marca, fidelizado a clientes y experiencia en el sector.

Otro de los actores identificados es el centro comercial que se establecerá al interior del nuevo terminal terrestre de milagro, el mismo que contara con 87 establecimientos y gozara de flujo de clientes seguros por las personas que viajan a las diferentes provincias y que deben pasar por milagro. Esto nos indica que su nivel de influencia la organización de Boxcenter Milagro es alto.

### **3.2.3 Sustitutos**

Los sustitutos de Boxcenter Milagro se consideran a los establecimientos varios que puedan existir en los alrededores del centro comercial y que ofrezcan un servicio diferente pero que satisfagan la misma necesidad. Se considera que el nivel de influencia de estos actores sobre la organización tiene un nivel medio ya que no gozan del atractivo de una plataforma innovadora y diversificación de Boxcenter Milagro.

### **3.2.4 Nuevos Entrantes**

Compañías extranjeras están mostrando interés por la rentabilidad del sector y están realizando estudios de factibilidad para ingresar al mercado ecuatoriano con sus propuestas de valor como es el caso de la empresa Colombiana de soluciones modulares Fog inc, el cual se dedica a la venta de locales y kioscos fabricados con contenedores y que ha mostrado interés en ingresar al Ecuador según la noticia publicada el 21 de noviembre del 2014 en el diario “el universo” <sup>[5]</sup>. Se considera que Fog inc, como nuevo entrante en este sector tiene un nivel de influencia medio para la organización ya que en primer lugar esta empresa se dedica a la venta de locales personalizados; sin embargo, si en el largo plazo decide darle un giro a su modelo de negocio se podría convertir en una competencia directa para Boxcenter Milagro.

### **3.2.5 Proveedores y Aliados**

Los proveedores de la organización son aquellos actores que a través de la contratación de sus servicios harán posible la edificación del proyecto. Los principales contratistas con los que contara Boxcenter Milagro son las empresas metalmecánicas, navieras que proveen los contenedores, materiales varios, servicios integrales de outsourcing. En base al análisis del sector se puede decir que estos actores tienen un nivel de influencia para la organización bajo ya que existe una amplia gama de proveedores que ofrecen servicios similares, lo que otorga a Boxcenter Milagro el poder de negociación.

Sin embargo, un actor que posee un nivel de influencia alto para la organización es el propietario del terreno más aún si el mismo se encuentra ubicado en un sitio privilegiado de alto nivel comercial.

### **3.2.6 Empleados, Gerencia y propietarios**

Los empleados y la gerencia son los encargados de alinear sus esfuerzos en pro del cumplimiento de las metas de la empresa. Sin embargo estos interesados poseen un nivel de influencia bajo para la organización ya que dentro del mercado laboral existen muchos profesionales con preparación y experiencia en las áreas de administración, recursos

humanos, marketing y logística lo que da el poder de negociación con estos actores a la organización.

Los socios fundadores son las personas que han aportado sus recursos financieros para que el proyecto se vuelva viable desde el punto de vista de la inversión inicial. Estos actores poseen un nivel de influencia para la organización alto, ya que la salida de cualquiera de estos reduce el capital disponible para hacer la inversión inicial, obligando a los socios restantes a buscar nuevas fuentes de financiamiento que podrían dilatar el proyecto.

### **3.2.7 Habilitadores y controladores**

Los habilitadores son aquellas organizaciones que regulan preliminarmente a través del cumplimiento de normativas y disposiciones, aquellas actividades a ser realizadas por la organización.

Entre los actores habilitantes más importantes identificados esta la superintendencia de compañías y el ministerio de ambiente. Se considera que estos actores poseen un nivel de influencia medio ya que antes de ser legalmente constituida y construida la empresa, previamente se debió haber cumplido con una serie de documentos exigidos.

Los controladores son aquellos actores que periódicamente revisan que la empresa esté cumpliendo con las obligaciones de su giro de negocio. Entre las principales organizaciones identificadas como controladores están, el municipio de milagro y el SRI, cuyo nivel de influencia para la organización es clasificado como alto ya que el incurrir en una falta puede conducir a pagos de multas, clausura y problemas legales.

### 3.3 ANÁLISIS EFAS (FACTORES EXTERNOS)

Tabla 6. Factores Externos (EFAS)

Factores	Análisis
<b>OPORTUNIDADES</b>	
Crecimiento actividad comercial	La ciudad de Milagro presenta un crecimiento sostenido en la actividad económica.
Alianza con proveedores	Se podrá obtener ahorro a través de alianzas con proveedores de materiales, mano de obra y servicios.
Acceso a créditos	Impulso por parte del gobierno de dar microcréditos
No existe competencia directa	No existe centro comercial de características similares a Boxcenter
<b>AMENAZAS</b>	
Bajo nivel de aceptación por parte de los clientes  Otros locales comerciales como sustitutos	Mala percepción por parte de los clientes y usuarios por desconocimiento del modelo de negocio  Debido a la ubicación de Boxcenter (centro), está rodeado de otros negocios y establecimientos comerciales.
Política tributaria y laboral cambiante  Nuevos entrantes al mercado	Reglas poco claras y cambiantes en cada período de gobierno  Proyecto de empresas del exterior que intenta entrar al mercado nacional

Elaboración: Autores

### **3.3.1 Oportunidades**

Una de las oportunidades que Boxcenter Milagro aprovechará, es el crecimiento económico y comercial que ha experimentado la ciudad de milagro en los últimos años. Este crecimiento ha permitido que más personas aumenten su poder adquisitivo para consumir los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado.

Boxcenter Milagro construirá y cultivará alianzas estratégicas con varios proveedores de materiales de construcción y con contratistas de montaje metalmecánicos, con la finalidad de lograr ahorros dentro de la estructura de costos del centro comercial. De igual manera tendrá alianzas con proveedores de servicios varios como los contables, legales, seguridad, limpieza, mantenimiento, entre otros. Esto con el fin de siempre contar con una atención de calidad para todos nuestros clientes y usuarios.

Parte del financiamiento del proyecto será posible gracias a las facilidades que se están dando actualmente para obtener microcréditos con tasas de interés más bajas y a periodos de pago más extensos. Esta oportunidad se ve reflejada en el sector público que aumento el 29% del total de la estructura crediticia y el crédito en el sistema financiero privado creció 11.48% en el periodo del 2013-2014<sup>[6]</sup>.

Finalmente cabe indicar que en la ciudad de Milagro no existe otro proyecto de características idénticas o similares a las de Boxcenter Milagro. Esto permitirá posicionarse en el mercado como pioneros de este concepto de negocios.

### **3.3.2 Amenazas**

Considerando los factores externos que puedan generar afectaciones negativas para el desarrollo de Boxcenter Milagro tenemos como principal, la percepción que tendrán los clientes potenciales ante esta idea innovadora y vanguardistas que puede causar un choque cultural en el estereotipo que se tiene preconcebido de un centro comercial, pudiendo causar bajo nivel de aceptación de la idea de negocio.

La competencia local y los sustitutos a los que se enfrenta Boxcenter Milagro podrían sentirse amenazados por el ingreso de este nuevo modelo de negocio en la ciudad. Esto hará que la competencia utilice nuevas estrategias para mantener su cuota dentro del

mercado representando una amenaza para la empresa que podría limitar su capacidad de crecimiento y probabilidad de éxito. Como ejemplo se puede mencionar el caso de la firma colombiana Fog-Inc, creada en el 2012 y que se especializa en adaptar contenedores para restaurantes, oficinas y locales de exhibición comercial, los cuales han mostrado interés en ingresar al mercado Ecuatoriano.

El país ha experimentado continuos cambios en materia de política tributaria y laboral, los mismos que han ocasionado que muchas empresas se vean afectadas, principalmente los contribuyentes especiales por la nueva disposición tributaria de retenciones de IVA. En el campo laboral se han afectadas en cuestión de flujo de caja por los nuevos beneficios obligatorios que el empleador debe cumplir con sus trabajadores.

Finalmente Boxcenter Milagro se podría enfrentar con el ingreso de potenciales entrantes en el mercado en materia de soluciones modulares con contenedores, los cuales al notar el éxito de este modelo de negocio pueden verse motivados a construir uno de características similares convirtiéndose en un competidor directo.

### **3.3.3 Nivel de Impacto de las Oportunidades y Amenazas**

Es importante realizar un análisis de los posibles impactos de las oportunidades y amenazas que se presentan en el desarrollo del proyecto. Estas serán evaluadas utilizando una matriz que determina el nivel en que se encuentra cada uno de ellos.

**Tabla 7. Guía de Ponderación de Impacto de Oportunidades y Amenazas**

<b>MATRIZ DE IMPACTOS</b>						
-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
IMPACTO	IMPACTO	IMPACTO	NO HAY IMPACTO	IMPACTO	IMPACTO	IMPACTO
Alto	Medio	Bajo		Bajo	Medio	Alto
-	Negativo	-		+	Positivo	+

**Elaboración:** Autores

Se ha procedido a ponderar el impacto de cada una de las oportunidades en una tabla y a determinar el nivel de influencia que tienen las mismas a través del indicador del nivel de impacto.

Tabla 8. Matriz de impacto de Oportunidades y Amenazas

	NIVEL DE IMPACTO DE LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS						
	N/A	N/A	N/A	0	+1	+2	+3
<b>OPORTUNIDADES</b>							
Crecimiento de la actividad comercial en la ciudad de Milagro							X
Alianzas con proveedores de materiales, mano de Obra y de servicios						X	
Acceso a créditos para desarrollo de nuevos proyectos						X	
No existe competencia directa							X
<b>AMENAZAS</b>	-3	-2	-1	0	N/A	N/A	N/A
Bajo nivel de aceptación por parte de los clientes	X						
Otros locales comerciales comerciales como sustitutos			X				
Política tributaria y laboral cambiante		X					
Nuevos entrantes al mercado	X						

**Elaboración:** Autores

De la tabla anterior, se puede concluir que las oportunidades más relevantes que se deben aprovechar para el crecimiento, sostenibilidad y replica son el crecimiento de la actividad comercial y el hecho de que no existe una competencia directa.

Por otra parte las amenazas de mayor impacto al éxito del negocio son el bajo nivel de aceptación por parte de los clientes y posibles nuevos entrantes al mercado de centros comercial con contenedores, cuyos impactos serán mitigados con una esquematización de la estrategia de marketing a través de una campaña de fidelización de clientes y posicionamiento de la marca.

## **4. ANÁLISIS EXPLORATORIO DEL SECTOR**

### **4.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

De la investigación bibliográfica realizada se decidió analizar al mercado mediante varias herramientas. En este estudio se realizó una investigación exploratoria de donde se obtuvo información por parte de los expertos en las áreas de construcción, diseño y de proveedores de contenedores.

### **4.2 FUENTES SECUNDARIAS**

Este estudio se basó en la recolección de datos e información obtenida de:

- Páginas web
- Tesis de diversas universidades
- Revistas financieras
- Publicaciones del INEC
- Investigaciones académicas
- Información de entidades financieras
- Artículos de la prensa

### **4.3 ENTREVISTA REALIZADA A EXPERTO EN CONSTRUCCIÓN**

Como experto en el área de la construcción se decidió entrevistar al Ing. Jorge Pincay - Gerente General de GESTCONSTRUC cuya experiencia abarca el campo de la ingeniería civil, metalmecánica, fiscalización de obras, diseño estructural y construcción.

La entrevista con el experto duro alrededor de 45 min y se estructuró con varias preguntas que cubrían las categorías técnicas, legal y económica.

El objetivo de la entrevista fue conocer las facilidades que brindan las construcciones con contenedores, los posibles problemas de trabajar con este tipo de elemento, normativas de



construcción así como las consideraciones que se deben tener presente durante la etapa de planificación y presupuesto de los proyectos como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 9. Entrevista a Experto de Sector Construcción**

<b>CATEGORIA</b>	<b>TEMA CONSULTADO</b>	<b>RESPUESTA</b>
<b>Técnico</b>	Tiempo de vida de construcción en hormigón vs construcción con contenedores	En Hormigón más de 50 años De contenedores similar con mantenimiento adecuado
<b>Técnico</b>	Pros y contras de la construcción con contenedores	Pros: Resistentes, duraderos, disponibilidad, bajo costo Contras: Pintura a base de químicos peligrosos, calientes si no son aislados.
<b>Técnico</b>	Experiencia del experto usando contenedores	En oficinas para residentes de obra
<b>Técnico</b>	Consideraciones constructivas en el uso de contenedores	Aislamientos, pintura reflectiva, climatización interior
<b>Técnico</b>	Grado de complejidad	Complejidad de nivel medio
<b>Técnico</b>	Punto de vista del experto acerca del proyecto Boxcenter	Construcción Viable, mantenimiento simple.
<b>Legal</b>	Normativas de construcción	NEC (norma ecuatoriana de construcción). No existe una específica para contenedores de carga
<b>Económico</b>	Costo de construcción por m2 de edificaciones en hormigón	m2 de construcción en hormigón \$500
<b>Económico</b>	Información sobre costos de construcción	Precios de la cámara de la construcción, cálculos de productividad de mano de obra
<b>Económico</b>	Factores a considerar en las fases de presupuesto y planificación	El presupuesto debe incluir imprevisto de no menos del 5% y el cronograma holgura para solución de imponderables

**Elaboración:** Autores

En el aspecto técnico el Ing. Pincay manifestó que las construcciones usando contenedores, pueden tener similares tiempos de vida que los una construcción en hormigón siempre que

se le dé un mantenimiento constante a estos (mínimo 1 vez al año). Del mismo modo manifestó que una de las ventajas de usar este tipo de elementos es su resistencia estructural, durabilidad en el tiempo, disponibilidad de los mismos a través de navieras y bajo costo y entre los contras de usar este tipo de elementos es que se deben realizar trabajos de limpieza de los mismo a profundidad con el fin de eliminar residuos químicos peligrosos con los que salen de fábrica a manera de protección de las condiciones ambientales a las que se someten durante los viajes.

El experto indicó que el límite para la aplicación en la construcción de este tipo de elementos únicamente es la imaginación, ya que pueden ser usados como oficinas, negocios, dormitorios, para casas, entre otros. Comentó que uso contenedores para habilitar oficinas y dormitorios para sus residentes de obra en una construcción que realizó en la provincia de Esmeraldas donde estos tenían que estar pendientes de la fiscalización de la construcción 24/7.

De la experiencia que vivió durante la habilitación de estos contenedores, indicó que el montaje es relativamente sencillo ya que se requiere una buena base de asentamiento y de grúas para los movimientos de montaje, además los contenedores para que brinden confort a los usuarios deben estar aislados y aclimatados.

Sobre los aspectos económicos, manifestó que los costos de construcción con este tipo de elementos pueden representar ahorros de hasta un 30% del monto total de la obra si esta hubiese sido construida en hormigón. Indicó que es importante considerar en los presupuestos y cronogramas de construcción, los imponderables que son porcentajes adicionales que se cargan al proyecto para cubrir cualquier eventualidad que se presente.

Finalmente al experto la idea de Boxcenter Milagro le pareció un concepto innovador y viable de construcción y mostró interés de participar del proyecto como aliado en la etapa de edificación del mismo.

#### 4.4 ENTREVISTA REALIZADA EMPRESA DE CONTENEDORES

Como experto en el área de operación con contenedores se decidió entrevistar al Ing. Carlos Rodríguez - Coordinador de Operaciones de Marglobal cuya experiencia abarca el campo de la administración de la cadena de suministros.

Al igual como se realizó con el experto anterior, la entrevista con el Ing. Rodríguez, duró alrededor de 1 hora. El objetivo de la entrevista con este experto fue conocer las facilidades para obtener esta materia prima, los costos y las condiciones de compra y entrega de los contenedores.

**Tabla 10. Entrevista a Experto de Operaciones con Contenedores**

CATEGORIA	TEMA CONSULTADO	RESPUESTA
<b>Técnico</b>	Flujo de contenedores que maneja la naviera	Entre 15,000-20,000 unid/año
<b>Técnico</b>	Número de contenedores dados de baja anualmente	Entre 200-250 unid/año
<b>Técnico</b>	Número de contenedores que regresan a país de origen	Menos del 50%
<b>Técnico</b>	Acciones sobre los contenedores que quedan en los patios de la naviera	Venta a personas naturales y empresas varias
<b>Técnico</b>	Tiempo de servicio de un contenedor	15-20 años
<b>Técnico</b>	Restricciones sobre apilamiento de contenedores	Apilamiento máximo de 5 contenedores
<b>Legal</b>	Documentos especiales para comprar contenedores	No se exige documentación especial al comprador
<b>Legal</b>	Garantía de la compra de contenedores	Cambio de contenedor por desperfectos
<b>Económico-Técnico</b>	Condiciones de compra de los contenedores	Costo de transporte a cargo del comprador
<b>Económico</b>	Precio de los contenedores de 40 pies	\$2000-\$2500 para contenedores de 40 pies

Elaboración: Autores

*BOXCENTER MILAGRO Centro Comercial de Contenedores*

El experto indicó que Marglobal, maneja anualmente un volumen de contenedores de 40 pies de entre 15,000 y 20,000 unidades año, de los cuales anualmente unos 250 son dados de baja (fuera de circulación por cumplir su periodo de servicio) luego de que han cumplido entre 10 a 15 años en circulación. De estos menos del 50% son regresados a su país de origen quedándose en su mayoría almacenados y apilados dentro de las bodegas de las navieras, ya que es más barato venderlo en el país de destino que regresarlo al país de origen. Esta es una de las razones por las cuales el Ing. Rodríguez manifiesta que existe apertura por parte de las navieras en general para vender sus contenedores.

El costo de un contenedor marítimo de 40 pies (nacionalizado), fluctúa entre los \$2000 y \$2500 dependiendo de las condiciones en las que se encuentre y de los años que ha operado.

En lo referente a las condiciones de compra y venta, Marglobal vende sus contenedores incluyendo la colocación del mismo sobre el vehículo de transporte, el costo de transportarlo al sitio de destino corre por cuenta del comprador.

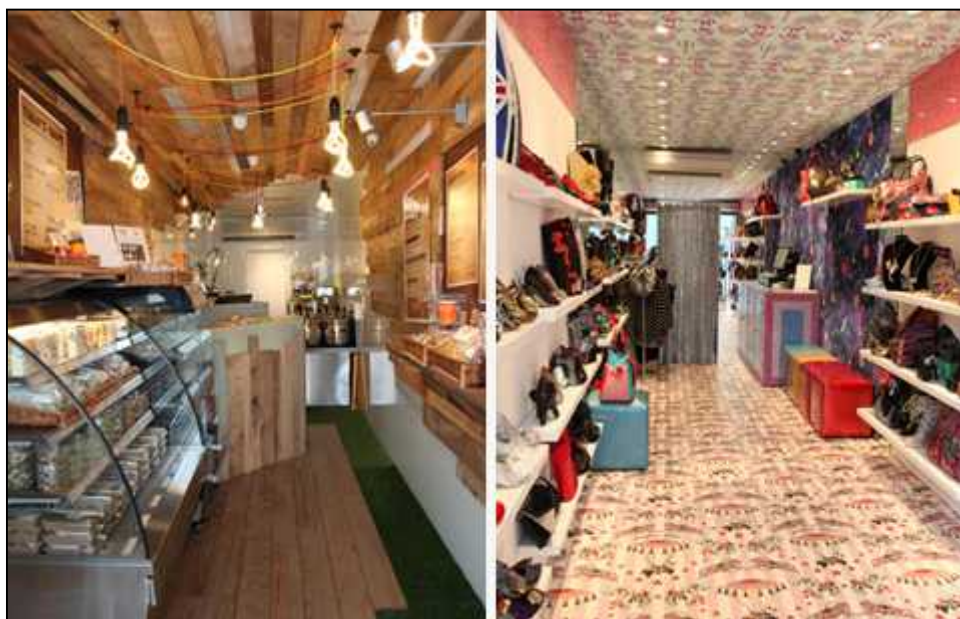
Finalmente algo muy interesante que manifestó el experto es que hay garantías de cambio de contenedor por cuenta de la naviera, si dicho contenedor posterior a la venta se desmantela de forma espontánea siempre y cuando no haya sido manipulado de manera equivocada el mismo.

## **5. DESCRIPCIÓN PRELIMINAR: SERVICIO Y MODELO DE NEGOCIO**

### **5.1 DISEÑO PRELIMINAR SERVICIO**

La descripción básica del servicio que brindará Boxcenter Milagro es: Adecuación de Contenedores marítimos adaptados para ser rentados como locales comerciales, los contenedores contarán con aislamiento termo acústico en toda su estructura (paredes y techo), puertas y ventanas cortando los paneles metálicos laterales y creando divisiones interiores, mostradores, repisas con materiales ligeros como el gypsum y plywood, iluminación básica para un contenedor de 40 pies, acondicionador de aire, punto de voz y datos (si es requerido por el cliente) y baño privado.

**Figura 1. Contenedores Adaptados para Negocios**



**Fuente:** Boxpark Shoreditch - Londres

Entre los factores a destacar de los locales de Boxcenter son:

- Rápida adaptación y montaje del local al cliente dentro del centro comercial.
- Seguridad (estables y sismo resistentes)
- Versatilidad y flexibilidad en diseños. (montaje como bloques de legos)

- Costos de arrendamiento competitivos ( debido al ahorro en la construcción del mismo frente a una construcción en hormigón armado)
- Facilidad en el montaje final del local y posibilidad de reubicación en cualquier espacio dentro del centro comercial
- Construcción más amigable con el medio ambiente por utilizar menos insumos no reutilizables como el caso del hormigón.
- Reciclables, reutilizables, expandibles.
- Permiten ampliar locales existentes o proporcionar espacios adicionales cerrados como bodegas de almacenamiento.

## **5.2 MODELO DE NEGOCIO**

### **5.2.1 Componentes claves del modelo de negocio (CANVAS)**

*Segmento de clientes:* Nuestro segmento de clientes lo constituyen los emprendedores y comerciantes de la ciudad de Milagro que estén dispuestos a apostar por este nuevo modelo de negocios.

*Propuesta de valor:* Alquiler y venta de locales comerciales a precios bajos dentro de un centro comercial construido con contenedores marítimos, presentándose a los clientes como una propuesta ecológica.

*Canales:* El canal para la entrega de la propuesta de valor es el centro comercial que se asentará en el acceso principal a la ciudad de Milagro.

*Relación con el cliente:* Será una atención personalizada para conocer sus requerimientos que se aplicarán al diseño interior del local.

*Fuente de ingresos:* Los ingresos provienen de la renta y venta de locales, mantenimiento y publicidad.

*Recursos claves:* Nuestro recursos claves son: el terreno (comprado), 60 contenedores marítimos, mobiliarios, recursos humanos.

*Actividades claves:* Construir la plaza de contenedores, atraer emprendedores, comerciantes y marcas reconocidas que estén interesados en la propuesta.

*Socios claves:* Nuestros socios claves son, el propietario del terreno, proveedores de materiales y empresas navieras que manejan contenedores marítimos.

*Estructura de costo:* Entre los principales costos incurridos para la operación del negocio tenemos los servicios externos contratados, nómina y gastos administrativos.

### **5.2.2 Prueba Ácida**

El servicio que ofrece Boxcenter Milagro es un modelo de comercialización al detalle, dentro de una plataforma innovadora que puede competir con otras opciones existentes en el mercado a través del uso de contenedores reacondicionados como establecimientos, distribuidos dentro de un centro comercial que se instalara en la zona rural del cantón milagro.

Este modelo de negocio, ofrece precios bajos para aquellos nuevos emprendedores del cantón milagro y de sus alrededores que quieren establecer un negocio, pero que no tienen suficiente capital para instalarlo dentro de un centro comercial tradicional de la ciudad. También se dirige a aquellas marcas reconocidas en el mercado, que pretenden ingresar a los nichos pero que están adversos a realizar una fuerte inversión inicial en construcción de instalaciones, sin ninguna garantía de recuperar su inversión.

Para la edificación de este centro comercial, los socios fundadores manejarán la logística de contratación y supervisión del personal que realizará las modificaciones en obra de los contenedores y posterior montaje de los mismos, incorporando todos los requerimientos que demande el cliente.

Boxcenter busca generar bienestar al cantón, mediante el ordenamiento de los negocios informales que existen en la ciudad y generar riqueza a través del alquiler de los locales dentro del centro comercial, alícuotas de mantenimiento y cobros por eventos de

***BOXCENTER MILAGRO Centro Comercial de Contenedores***

publicidad. Otra forma en que la empresa busca generar riqueza es a través de la venta de locales comerciales modificados y que serán enviados a cualquier región donde se localice el cliente.

El proyecto de Boxcenter será de 60 locales comerciales que se administraran con 8 personas distribuidas en las áreas de logística, marketing, administrativo, diseño, contabilidad.

Finalmente, la empresa busca transmitir a sus grupos de interés capacidad para ajustarse a todas las necesidades de los clientes, responsabilidad y cumplimiento a los proveedores, alineación a las normativas de las organizaciones habilitadoras y de control.



## **6. INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

### **6.1 PROBLEMA DE DECISIÓN GERENCIAL**

Determinar la factibilidad para la construcción de un centro comercial con contenedores marítimos "Boxcenter Milagro" en esta ciudad.

### **6.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO (CLIENTES)**

Determinar el nivel de aceptación por parte de los clientes para incorporarse el centro comercial de contenedores.

#### **6.2.1 Objetivos específicos (clientes)**

- Identificar la situación actual de la actividad comercial en la ciudad de Milagro
- Identificar el tamaño y la situación de propiedad-arrendamiento de los establecimientos utilizados en las actividades comerciales en Milagro.
- Determinar la población que estaría dispuesta a rentar un espacio dentro del centro comercial de contenedores y los atributos que consideran más importantes.
- Determinar el monto máximo que estarían dispuestos a pagar los clientes potenciales por rentar un espacio dentro del centro comercial.

#### **6.2.2 Identificación de la Población (clientes)**

Para determinar la población en la presente investigación se tomó la información del último censo económico realizado en el 2010, donde se indica que en el cantón de Milagro existe un total de 2808 establecimientos activos, donde 84 son dedicados al comercio al por mayor (comercio de alimentos y bebidas, venta de vehículos automotores, venta de motocicletas, accesorios partes y piezas, ventas de materias primas agropecuarias o animales vivos, ventas al por mayor de textiles, prendas de vestir y calzado, etc.) y 2724 establecimientos son dedicados al comercio al por menor (venta de alimentos, bebidas o tabaco; ventas de computadores y periféricos; ventas de combustible para vehículos automotores; ventas de electrodomésticos; ventas de artículos de ferretería, pintura, enseres

domésticos entre otros.), estos últimos se convierten en nuestra población N objetivo para tomar la muestra a ser analizada en la investigación de mercados.

### **6.2.3 Diseño de investigación y tipo de investigación**

Para la ejecución de la investigación se ha contemplado el tipo de industria a la que nos dirigiremos así como el mercado potencial sobre el que encaminan los esfuerzos tanto de marketing como de desarrollo de productos para asegurar los resultados esperados.

Para este propósito se han contemplado dos mecanismos:

**Información primaria:** De forma cuantitativa y descriptiva mediante encuestas de forma aleatoria a los comerciantes de la ciudad de Milagro para determinar el nivel de aceptación de los propietarios de negocios.

**Información secundaria:** Corresponde a documentos, información del INEC, tesis, páginas webs que hacen referencias a proyectos con contenedores y de centro comerciales.

### **6.2.4 Tamaño de la muestra**

Para determinar el tamaño de la muestra para el segmento de los clientes directos de Boxcenter, se consideró el tamaño de muestra para poblaciones finitas, donde a la formulación para poblaciones infinitas se ajusta a la población N.

Formulación poblaciones infinitas:

$$n_0 = \frac{Z_{\alpha/2}^2 p(1-p)}{e^2}$$

Formulación poblaciones finitas (población infinita ajustada a N):

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

Implementando esta formulación en formato Excel y considerando una probabilidad de ocurrencia  $p=0.5$ , un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 10% obtenemos un tamaño de muestra  $n=93$ , que se convertirán en el número de encuestas a realizarse para el segmento de clientes de la presente investigación de mercados.

### 6.2.5 El plan muestral

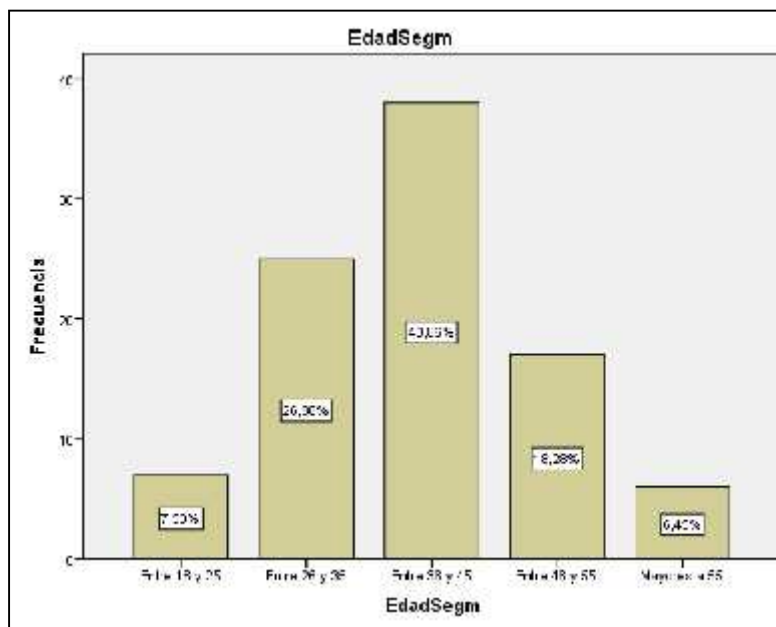
Para la puesta en marcha de la investigación se han considerado las siguientes actividades:

- ✓ Sábado 21 – Toma de 62 encuestas de comerciantes de Milagro en el sector centro (av. García Moreno) y hacia el sur en el sector Las Mercedes.
- ✓ Domingo 22 – Toma de 31 encuestas de comerciantes de Milagros hacia el norte en el sector Chirijos.

### 6.2.6 Análisis de resultados de IM (clientes potenciales)

#### 1.- Edad promedio de los clientes potenciales

Gráfico 7. Edad de los Clientes Potenciales

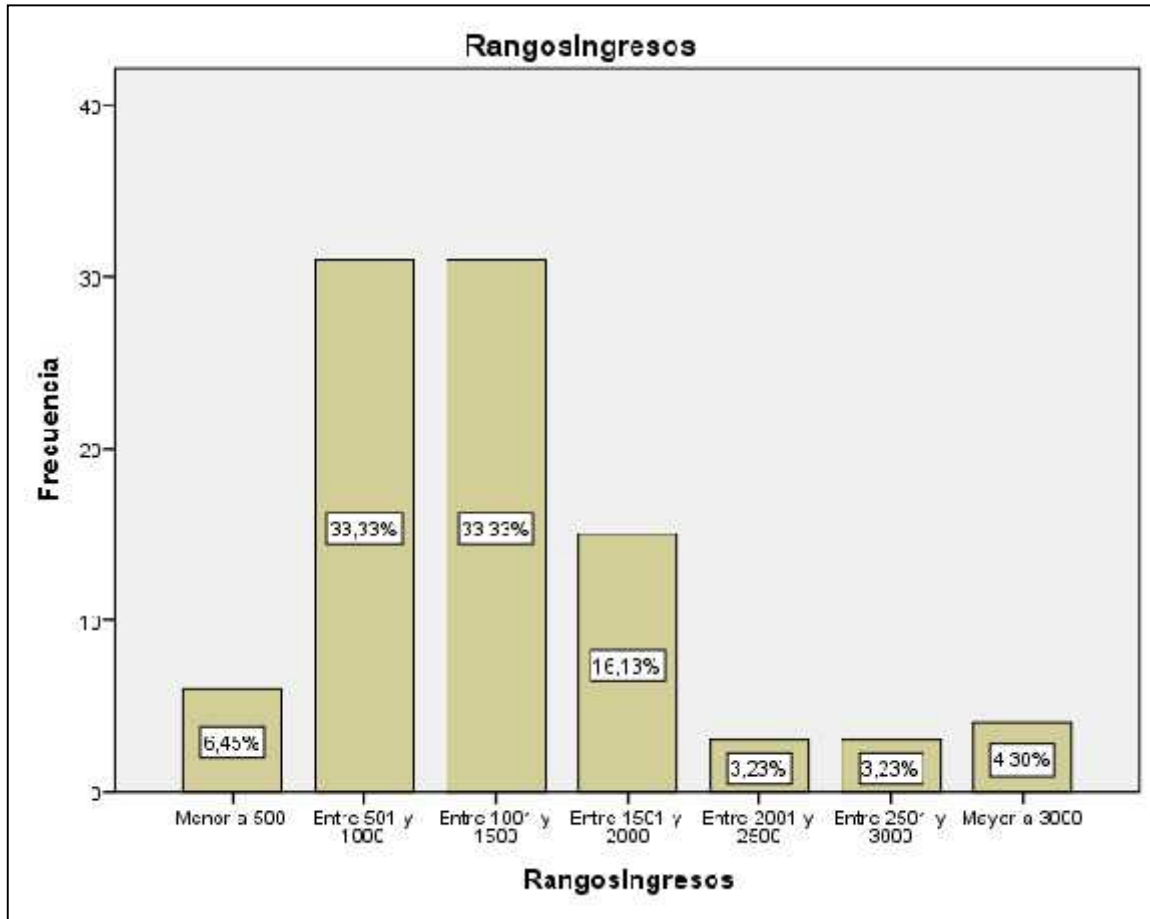


Elaboración: Autores

En el gráfico anterior se puede observar que la edad promedio de nuestros potenciales clientes fluctúa entre 36 y 45 años correspondiente al 40.9% del total de los encuestados.

## 2.- Promedio de ingreso mensual de los clientes potenciales

Gráfico 8. Nivel de Ingreso de los Clientes Potenciales

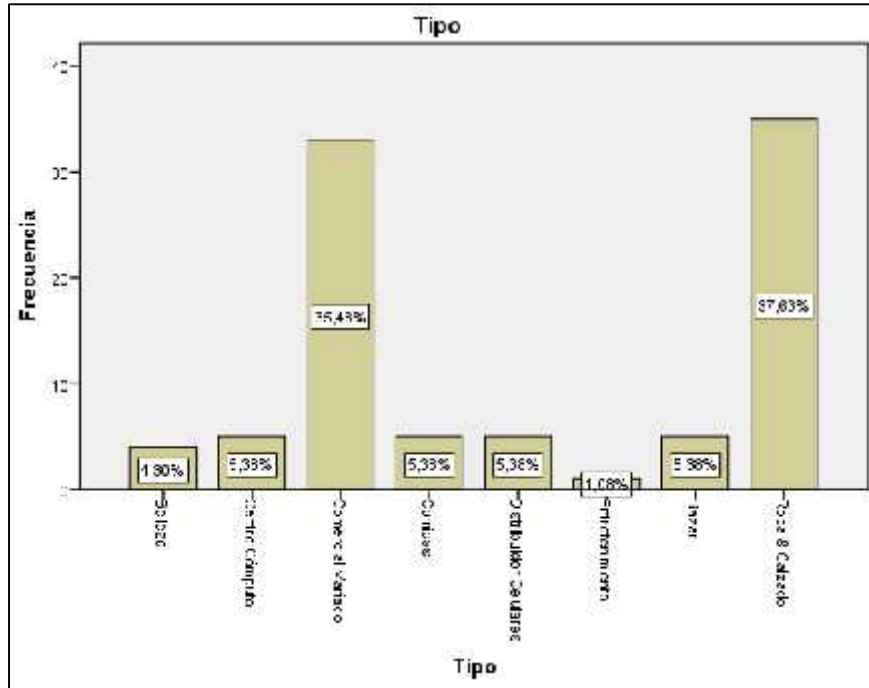


Elaboración: Autores

En el gráfico anterior se puede observar que el ingreso promedio de los negocios actuales de nuestros potenciales clientes fluctúa entre \$ 501 y \$ 1500 correspondiente al 66.6% del total de los encuestados.

3.- ¿Qué tipo de negocio tiene?

Gráfico 9. Tipo de Negocio que Posee

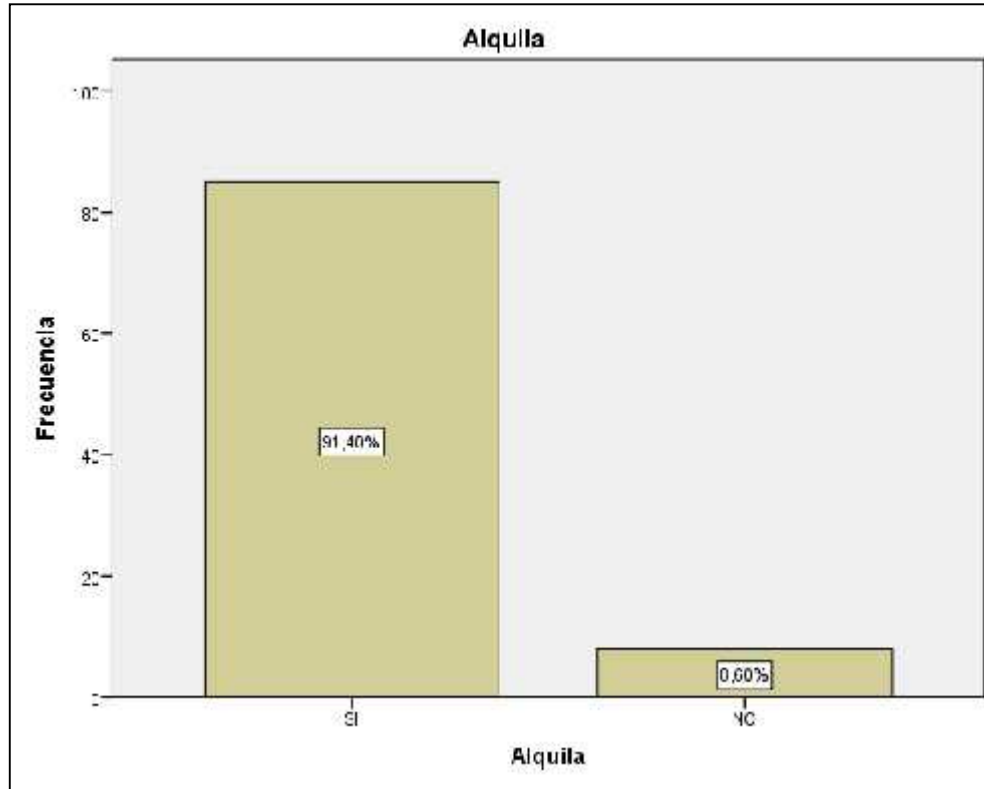


Elaboración: Autores

En el gráfico anterior se puede observar que los negocios de mayor recurrencia de nuestros potenciales clientes son ropa y calzado con un 37.63% y comercial variado con un 35.48% lo cual representa un 73.11 % del total de encuestados.

4.- ¿Su local es alquilado?

Gráfico 10. Local Propio/Alquilado

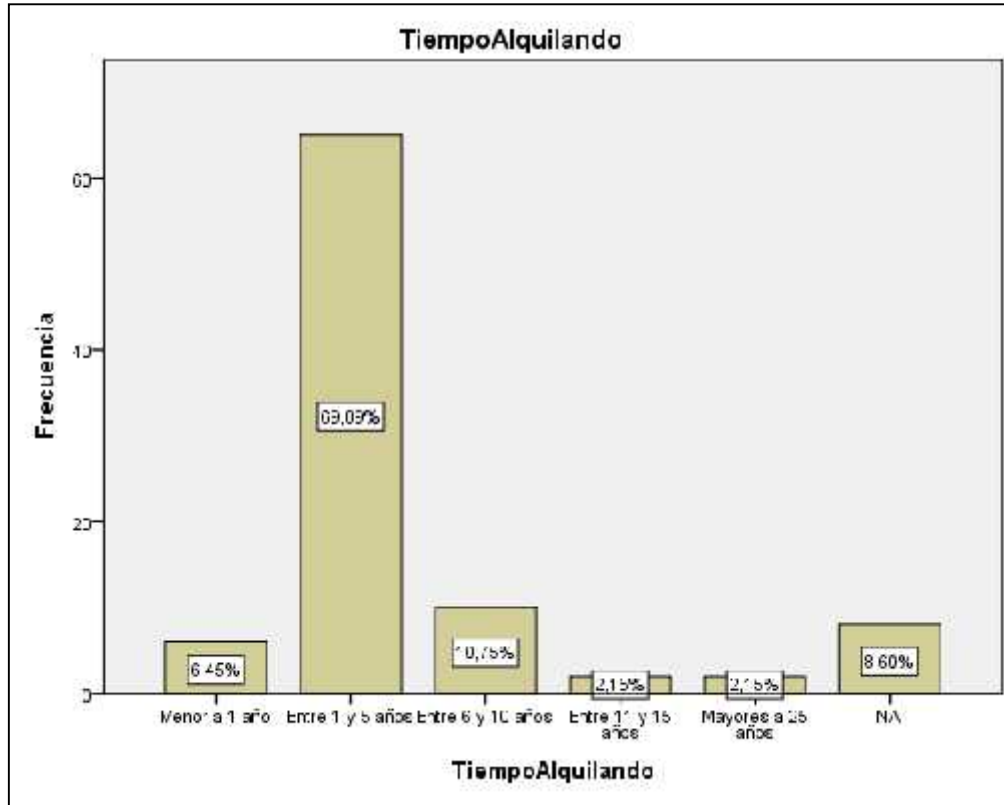


Elaboración: Autores

En el gráfico anterior se puede observar que del total de los encuestados el 91.4% alquila su establecimiento actual y el 8.6% es propietario del mismo.

5.- ¿Cuánto tiempo lleva alquilado su local?

Gráfico 11. Tiempo de Alquiler

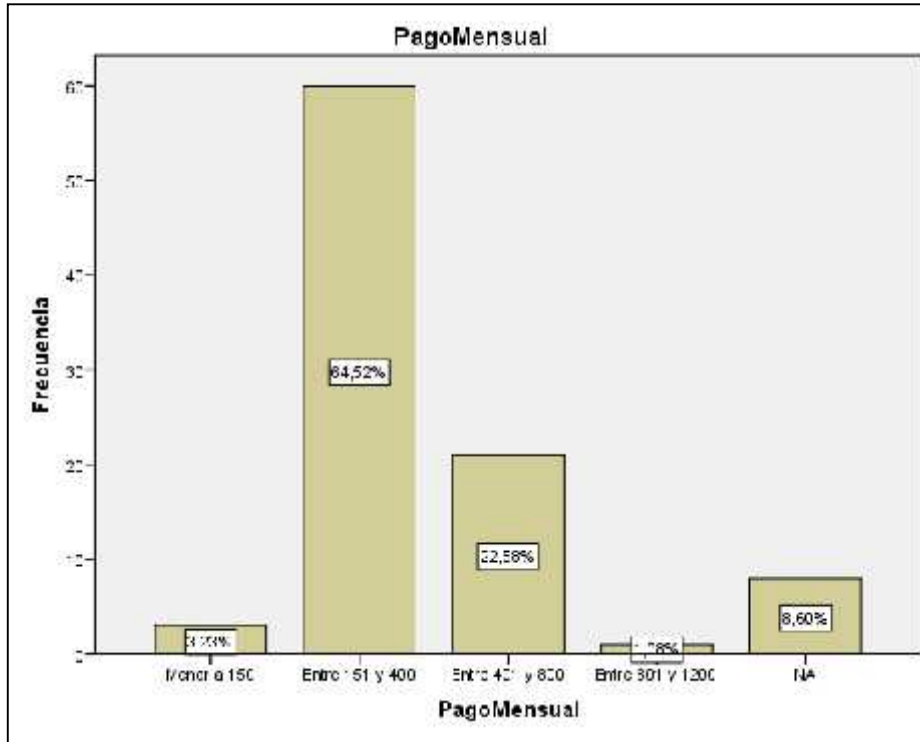


Elaboración: Autores

En el gráfico anterior se puede observar que del total de encuestados el 69.9% tiene entre 1 y 5 años alquilando su establecimiento.

6.- ¿Cuánto paga actualmente por el alquiler de su local?

Gráfico 12. Precio Local Alquilado



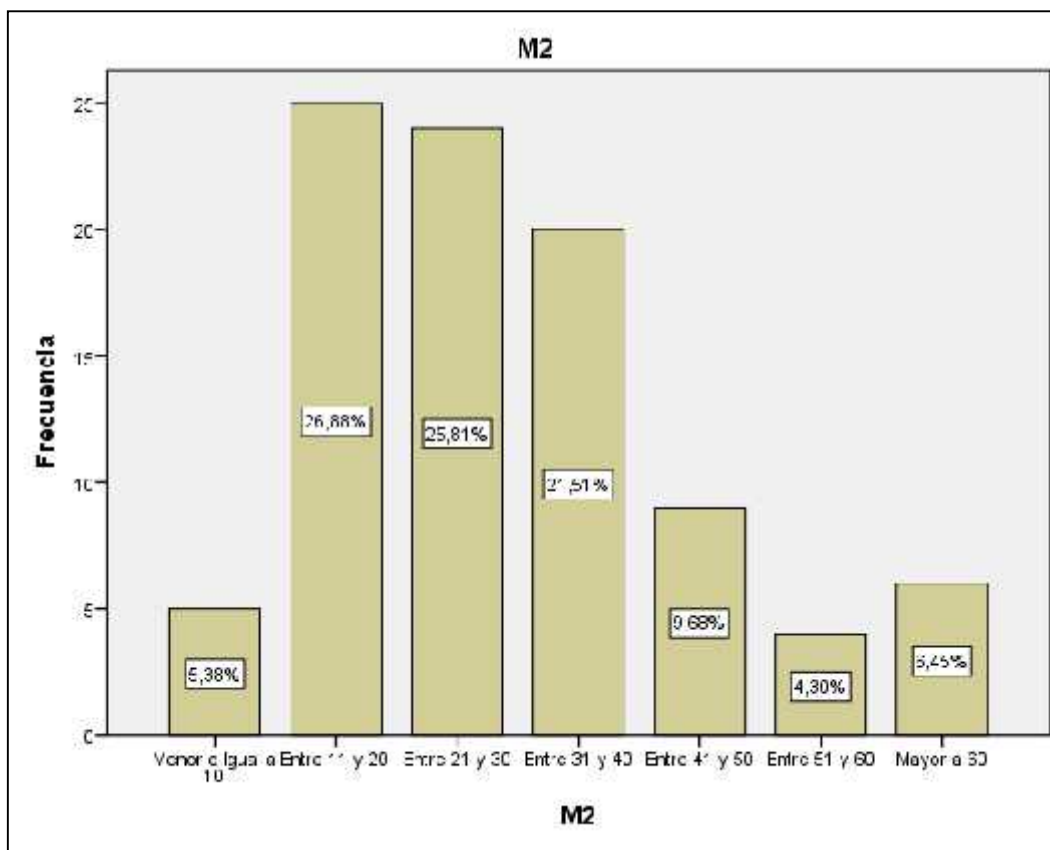
Elaboración: Autores

En el gráfico se puede observar que del total de los encuestados el 64.52% pagan entre \$ 151 y \$ 400 por sus establecimientos actuales.



7.- ¿Cuál es el área en m2 de su local?

Gráfico 13. Dimensiones del Local

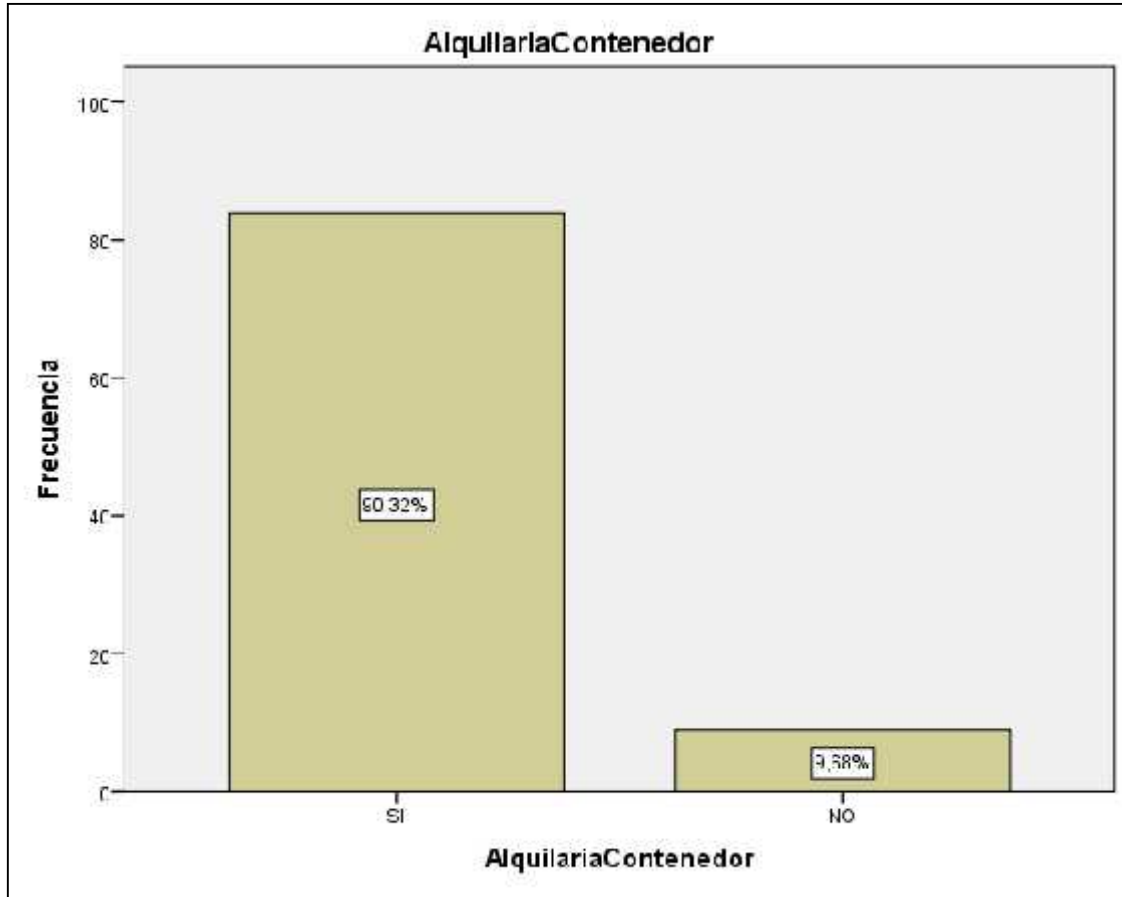


Elaboración: Autores

En el gráfico anterior se puede observar que del total de encuestados el 26.9% tiene un establecimiento entre 11 y 20 m2 seguido por un 25.8% que poseen locales entre 21 y 30 m2, apenas un 6.45% posee locales con un área mayor a 60m2.

8.- ¿Alquilaría un local en un centro comercial hecho de contenedores de carga?

Gráfico 14. Interés en Alquilar en Boxcenter

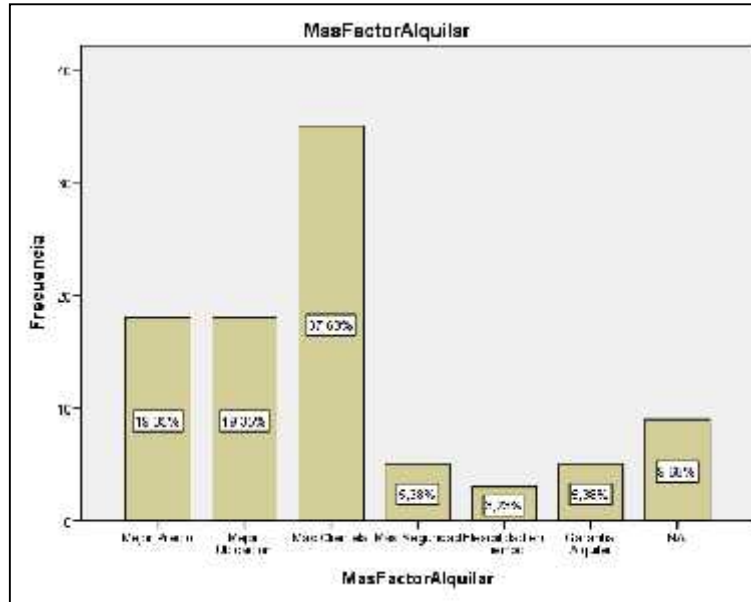


Elaboración: Autores

En el gráfico anterior se puede observar que del total de encuestados el 90.3% tiene la predisposición de alquilar un local comercial de contenedor dentro nuestro centro comercial y el 9.68% indicó que no lo haría debido a factores como poca probabilidad de éxito de su negocio dentro del centro comercial y otros indicaron que primero deben verlo construido realmente para poder tomar esa decisión.

11.- ¿Qué razones le llevarían a tomar esa decisión?

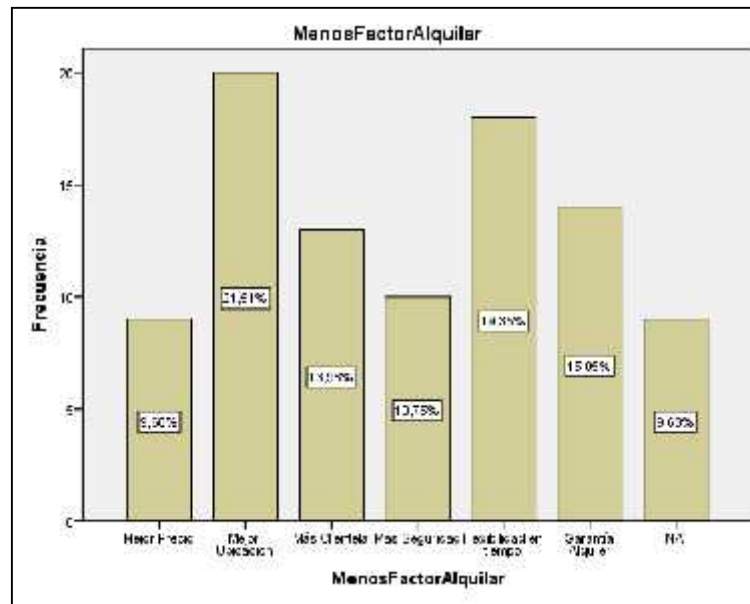
Gráfico 15. Razones de Decisión de Alquiler



Elaboración: Autores

En el gráfico anterior se puede observar que del total de encuestados el 37.6% alquilaría un local en Boxcenter si el mismo le ofrece un mayor flujo de clientes.

Gráfico 16. Factores Menos Relevantes para Decisión

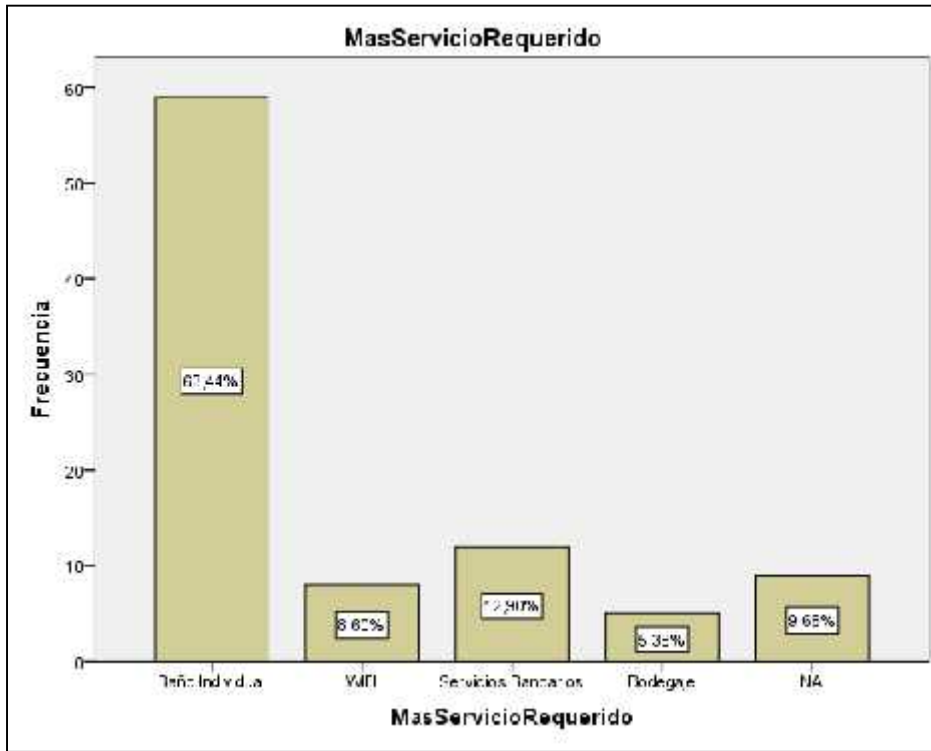


Elaboración: Autores

En el gráfico anterior se puede observar que del total de encuestados el 21.5% considera la ubicación estratégica dentro del centro comerciales como uno de los factores menos relevante en el momento de decidir.

12.- De los siguientes factores, cual le gustaría que se incorporado en su local comercial

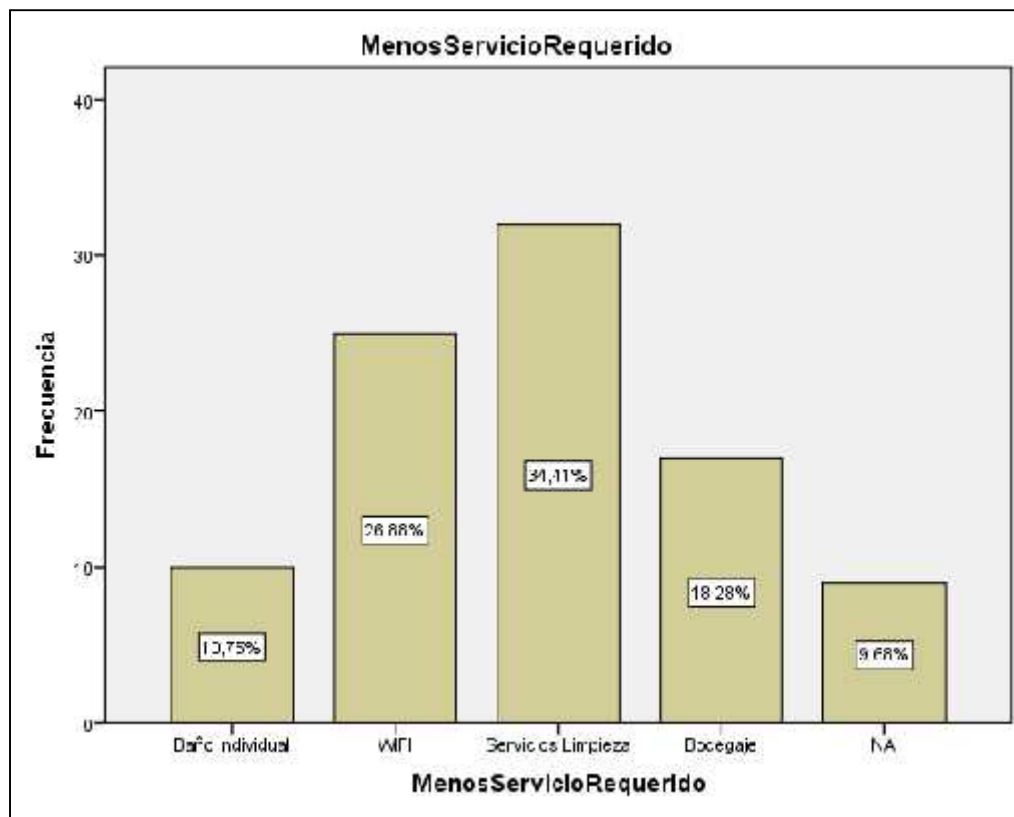
Gráfico 17. Servicio Requerida en Local



Elaboración: Autores

En el gráfico anterior se puede observar que del total de encuestados el 63.4% considera al baño individual como uno de los factores más importante dentro del local.

Gráfico 18. Servicio Menos Requerido

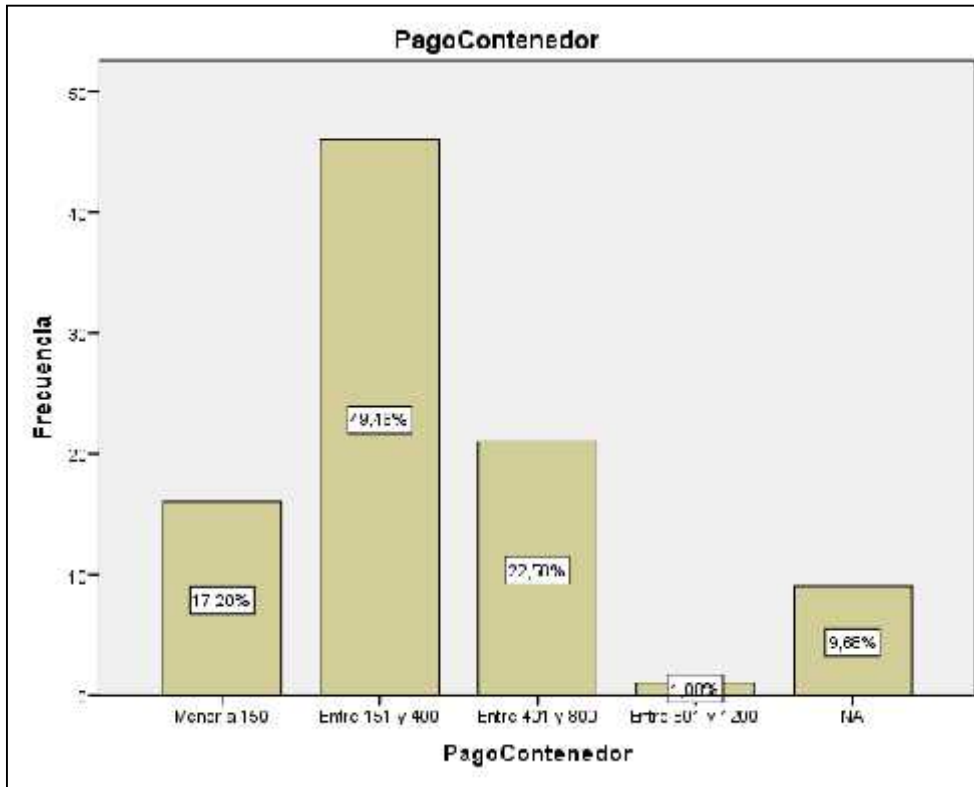


Elaboración: Autores

En el gráfico anterior se puede observar que del total de encuestados el 34.4% considera el servicio de limpieza dentro del local como uno de los factores menos relevantes a ser incorporado.

13.- ¿Cuánto sería lo máximo que estaría dispuesto a pagar por alquilar este tipo de local?

Gráfico 19. Pago Máximo por Local

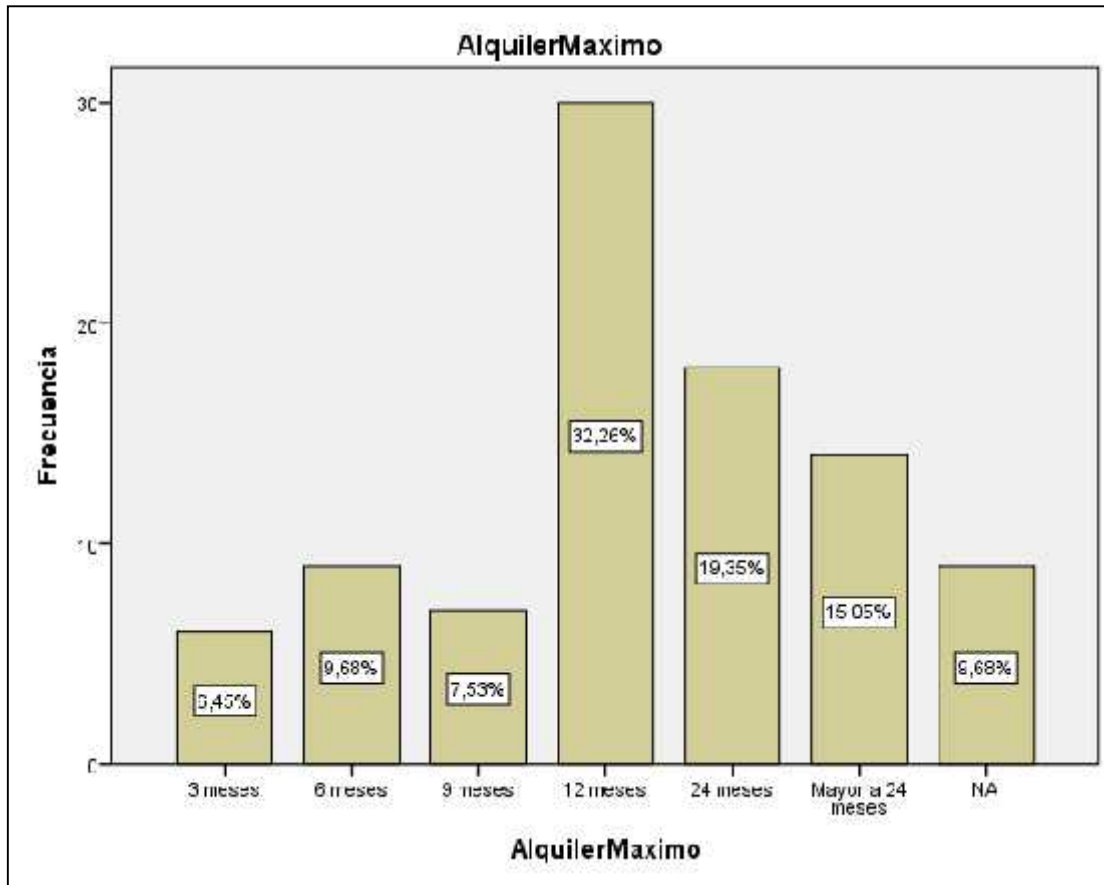


Elaboración: Autores

En el gráfico anterior se puede observar que del total de encuestados el 49.5% estaría dispuesto a pagar como máximo entre \$ 151 y \$ 400 por el alquiler de un local comercial, seguido por un 22.6% que estaría dispuesto a pagar entre \$ 401 y \$ 800.

14.- ¿Por cuánto tiempo lo rentaría?

Gráfico 20. Tiempo de Alquiler



Elaboración: Autores

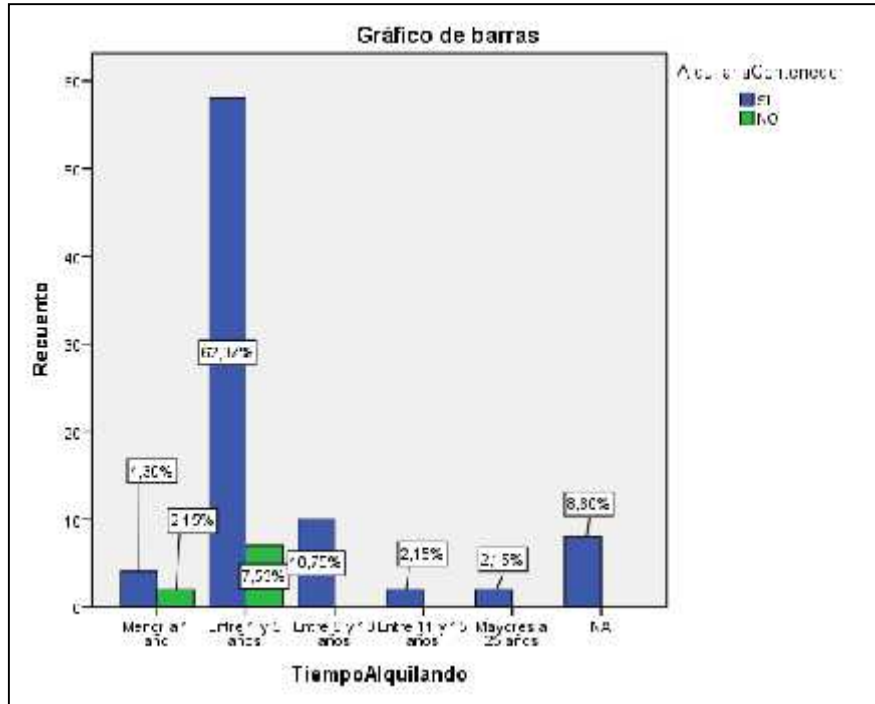
En el gráfico anterior se puede observar que del total de encuestados el 32.3% rentaría uno de estos locales por un período de 12 meses.



RELACIÓN DE VARIABLES (CLIENTES)

TIEMPO ALQUILANDO LOCAL ACTUAL VS. ALQUILARÍA EN BOXCENTER

Gráfico 21. Tiempo Alquilado - Interés

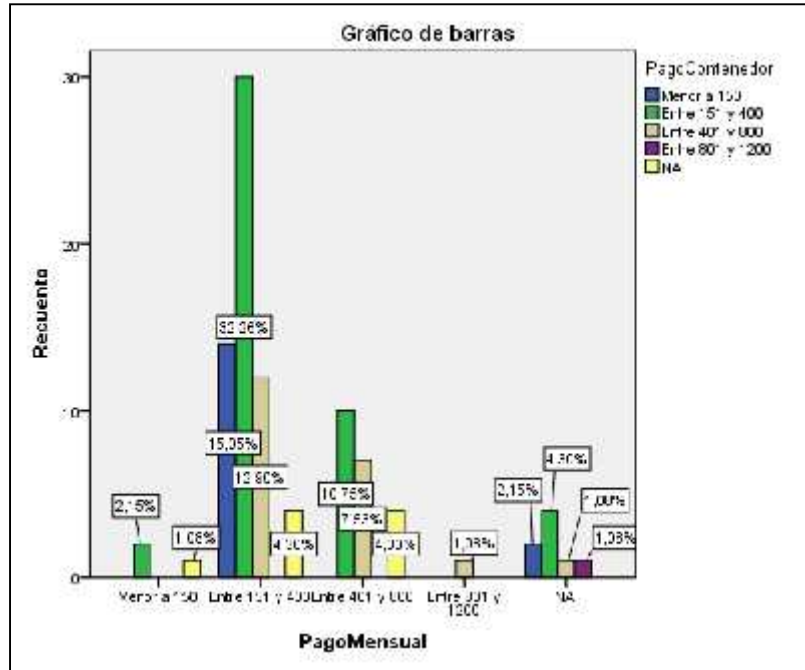


Elaboración: Autores

En el gráfico anterior se han cruzado dos variables para evaluar "tiempo alquiler actual" y alquilaría en Boxcenter Milagro, donde se puede observar que de los comerciantes que tienen alquilando entre 1 y 5 años sus locales actuales, el 62.37% alquilaría en Boxcenter. De los clientes potenciales encuestados que son propietarios de sus locales actuales (no alquilan), el 8.60% alquilaría un local dentro de Boxcenter Milagro.

PAGO MENSUAL LOCALES ACTUALES VS. ALQUILER BOXCENTER

Gráfico 22. Pago Alquiler Actual - Pago en Boxcenter

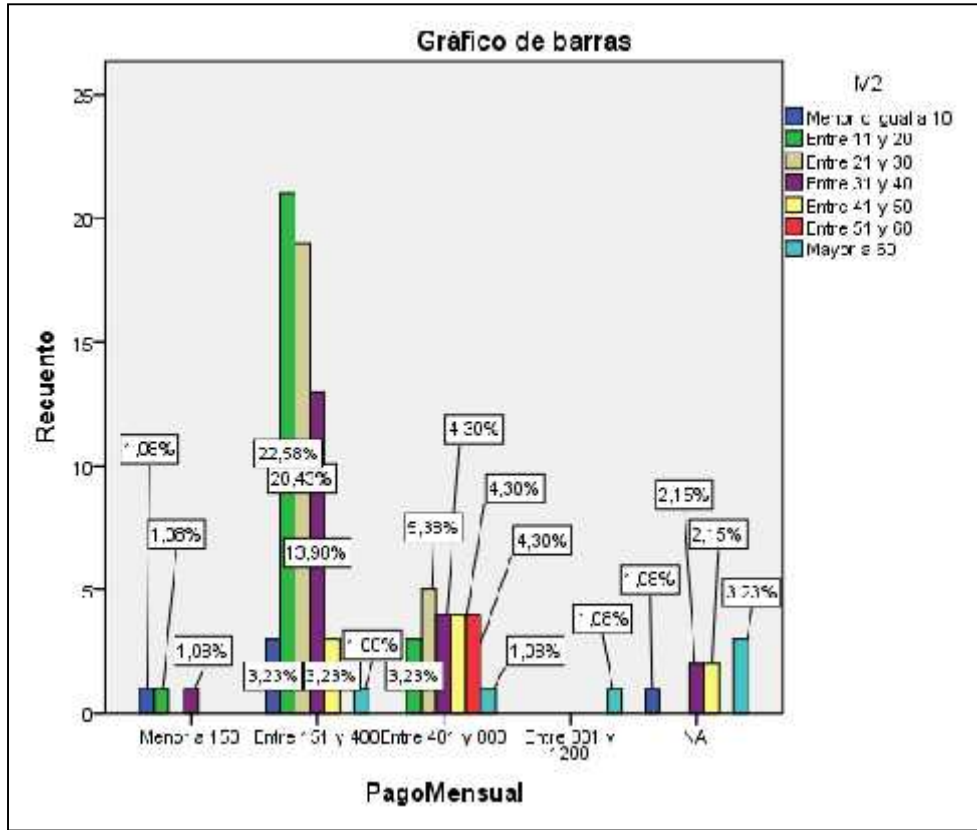


Elaboración: Autores

De los encuestados que actualmente pagan por sus locales entre \$ 151 y \$ 400, el 32.26% está dispuesto a pagar los mismos valores por un local dentro de Boxcenter Milagro. Seguido por el 12.9% que está dispuesto a pagar entre \$ 401 y \$ 800.

PAGO MENSUAL ACTUAL VS. M2 DE ESTABLECIMIENTO

Gráfico 23. Pago Actual Alquiler - Dimensión del Local

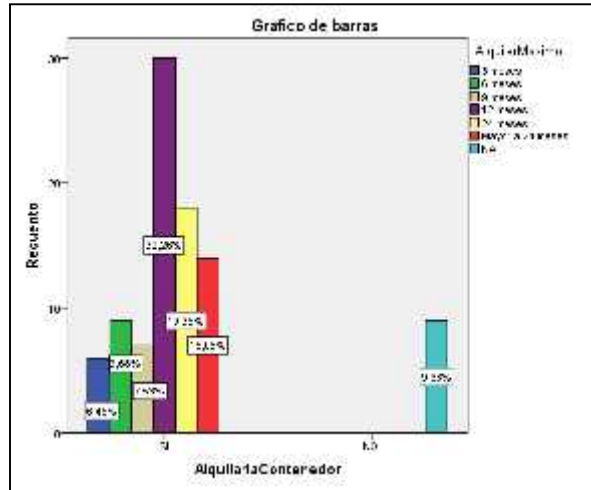


Elaboración: Autores

En el gráfico anterior se puede observar que de los clientes potenciales que actualmente pagan entre \$ 151 y \$ 400 el 22.58% posee locales con un área entre 11 y 20 m2 seguido por un 20.43% que posee establecimiento con área entre 21 y 30m2.

## ALQUILARÍA CONTENEDOR VS. TIEMPO DE ALQUILER

Gráfico 24. Interés por Alquilar - Tiempo de Alquiler

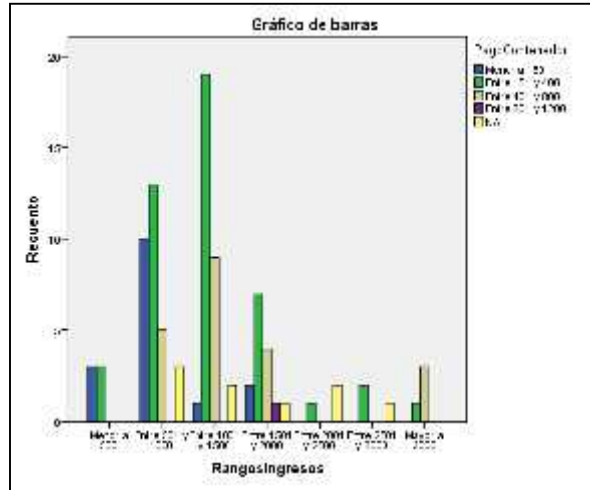


Elaboración: Autores

De los encuestados que tienen la predisposición para alquilar en Boxcenter Milagro, el 32.26% lo alquilaría por un período de 12 meses.

## INGRESO DE NEGOCIO ACTUAL VS. PAGO POR CONTENEDOR

Gráfico 25. Nivel de Ingreso - Predisposición de Pago en Boxcenter Milagro

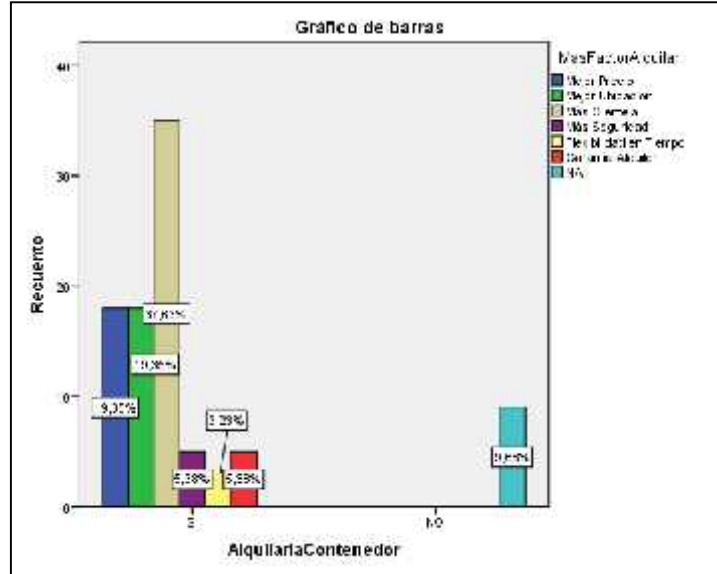


Elaboración: Autores

En el gráfico se puede observar que de los clientes potenciales encuestados cuyos niveles de ingresos actuales están en el orden entre \$1001 y \$1500, tienen predisposición a pagar entre \$151 y \$400.

## ALQUILARÍA CONTENEDOR VS. RAZON DE CAMBIO

Gráfico 26. Interés de Alquiler - Razón de Cambio

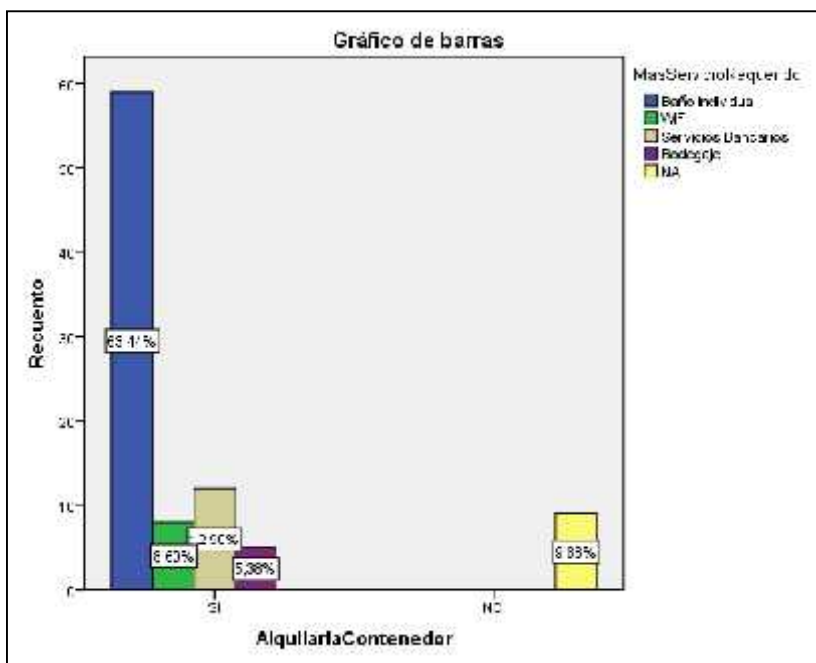


Elaboración: Autores

En el gráfico anterior se puede observar que de los encuestados que si alquilarían un local dentro de Boxcenter, el 37.63% lo haría si es que este le ofrece un mayor flujo de clientes.

## ALQUILARÍA VS. SERVICIO REQUERIDO

Gráfico 27. Interés de Alquilar -Servicio requerido



Elaboración: Autores

Se puede observar en el gráfico, que de los encuestados que si alquilarían un local en Boxcenter Milagro, el 63.44% desean que se incluya un baño privado en los locales.

### 6.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO (ENFOCADO A USUARIOS)

Determinar el nivel de aceptación por parte de los potenciales usuarios del centro comercial de contenedores.

#### 6.3.1 Objetivos específicos

- Identificar el nivel socio-económico de los potenciales usuarios del centro comercial de contenedores
- Identificar donde realizan las compras los potenciales usuarios
- Identificar la frecuencia y las razones por las que visitan los potenciales usuarios los centros comerciales tradicionales

- Identificar la predisposición de los potenciales usuarios para visitar un centro comercial de contenedores
- Determinar las preferencias por parte de los potenciales usuarios sobre los tipos de negocios a ser incorporados dentro del centro comercial.
- Identificar la preferencia de la ubicación del centro comercial

### **6.3.2 Identificación de la Población**

El mercado potencial para el uso del centro comercial serán todas las personas sin excepción que habitan dentro y fuera de la ciudad de Milagro.

### **6.3.3 Diseño de investigación y tipo de investigación**

*Información primaria:* De forma cuantitativa y descriptiva mediante encuestas de forma aleatoria a los potenciales usuarios de la ciudad de Milagro para determinar el nivel de aceptación del centro comercial.

*Información secundaria:* Corresponde a documentos, información del INEC, tesis, páginas webs que hacen referencias a proyectos con contenedores.

### **6.3.4 Tamaño de la muestra**

Para este segmento, se consideró el tamaño de muestra para poblaciones infinitas teniendo presente que los potenciales usuarios no solo son los del cantón, sino aquellos fuera de mismo, situación que no es posible cuantificarse lo que justifica el uso de la fórmula.

$$n_0 = \frac{Z_{\alpha/2}^2 p(1-p)}{e^2}$$

Tomando como intervalo de confianza el 95%, un margen de error del 10% y una probabilidad de ocurrencia (p) de 0.5, el correspondiente valor de Z es de 1.96, obteniéndose finalmente un tamaño de muestra n=96, que se convertirán en el número de encuestas a realizarse para el segmento de usuarios de la presente investigación de mercados.



### 6.3.5 El plan muestral

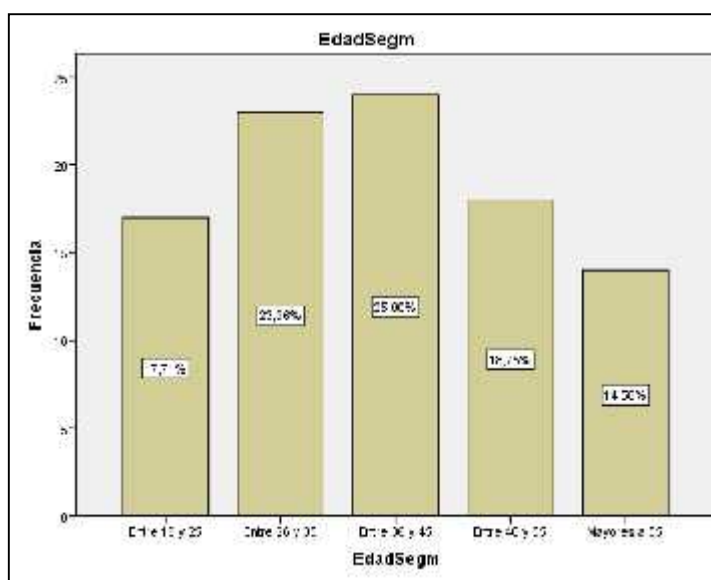
Para la puesta en marcha de la investigación se han considerado las siguientes actividades:

- ✓ Domingo 22 – Toma de 96 encuestas de Milagro en el sector centro, norte y sur.

### 6.3.6 Análisis de resultados de IM (usuarias potenciales)

#### 1.- Edad promedio de los usuarios potenciales

Gráfico 28. Edad Usuarios Potenciales

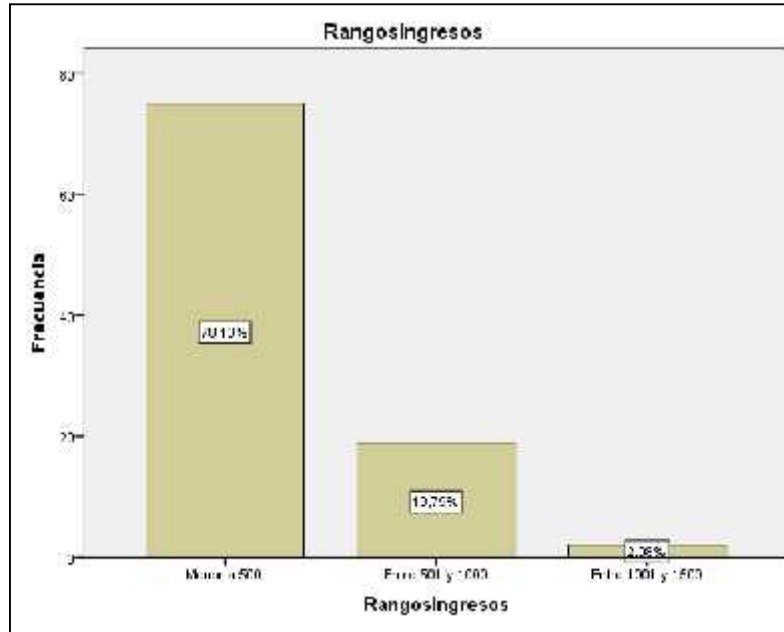


Elaboración: Autores

En el gráfico anterior se puede observar que del total de los encuestados un 49% tiene una edad entre 26 y 45.

## 2.- Promedio de ingreso mensual de los usuarios potenciales

Gráfico 29. Ingreso Mensual Usuarios

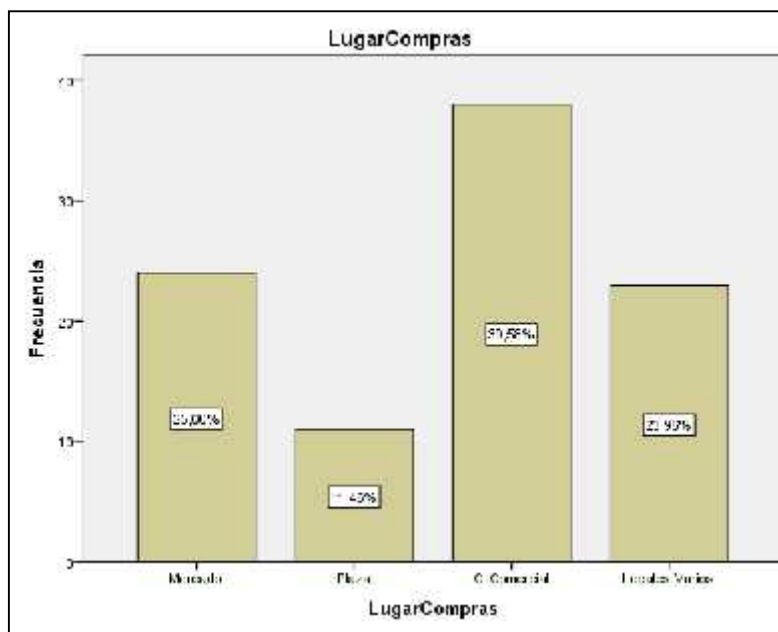


**Elaboración:** Autores

En el gráfico anterior se puede observar que del total de los encuestados un 78.1% tiene un ingreso menor o igual a \$500 seguido de un 19.79% cuyos ingresos mensuales están en el orden de \$501 y \$1000.

#### 4.- ¿Dónde prefiere realizar sus compras?

Gráfico 30. Lugar de Preferencia para Comprar

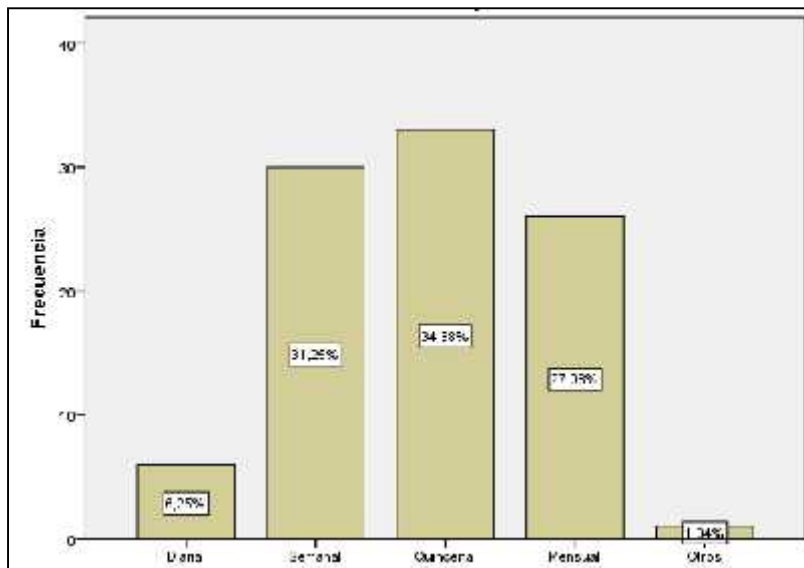


Elaboración: Autores

En el gráfico anterior se puede observar que del total de los encuestados un 39.6% prefieren realizar sus compras en los centro comerciales, seguido por un 25% que realizan en el mercado y 24% en locales varios.

5.- ¿Con qué frecuencia visita los centros comerciales?

Gráfico 31. Frecuencia Visita Centros Comerciales

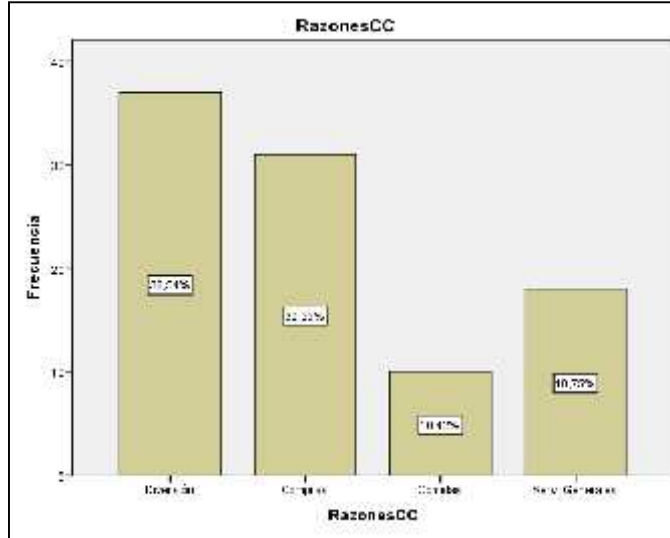


Elaboración: Autores

En el gráfico anterior se puede observar que del total de los encuestados un 34.4% visitan los centros comerciales con una frecuencia quincenal seguido por un 31.25% que los realiza de forma semanal.

6.- Razones por la que visita los centros comerciales

Gráfico 32. Razones Visita Centros Comerciales

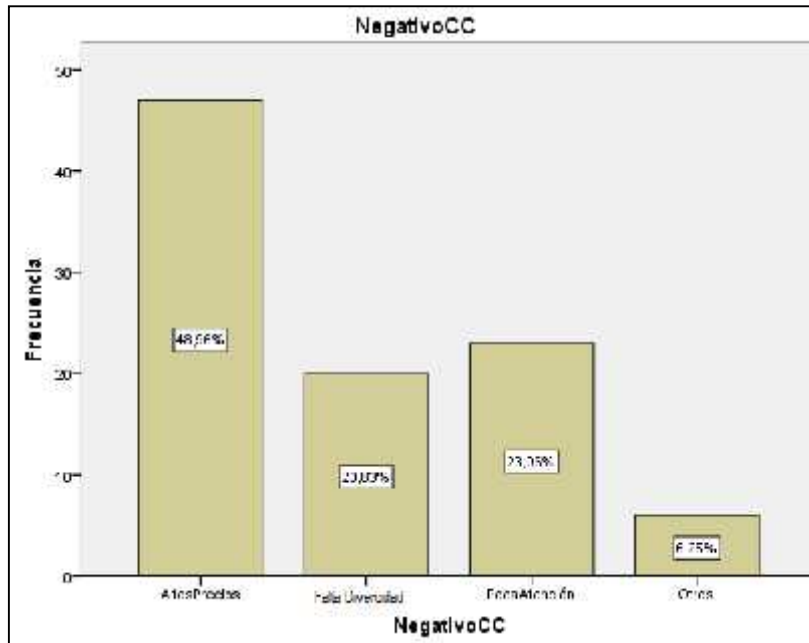


Elaboración: Autores

En el gráfico anterior se puede observar que del total de los encuestados un 38.5% visita los centros comerciales por razones de diversión (cine, juegos, bares, etc.) seguido de un 32.29% que lo hace por razones de compras.

## 7.- Aspectos negativos de centros comerciales

Gráfico 33. Aspectos Negativos de Centros Comerciales

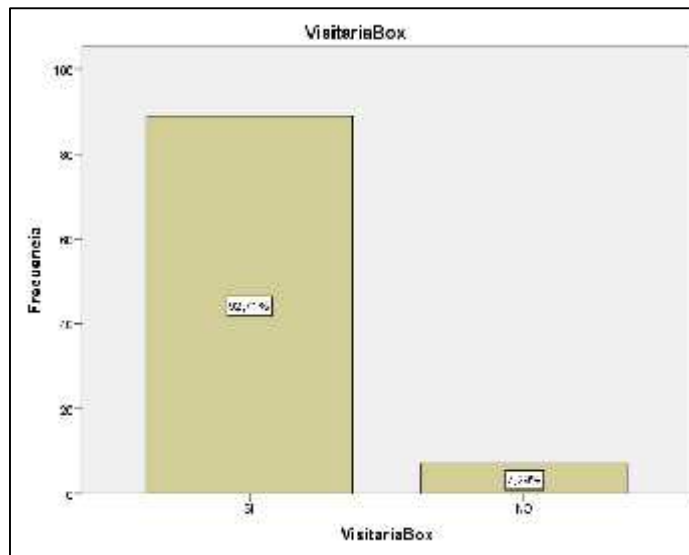


Elaboración: Autores

En el gráfico anterior se puede observar que del total de los encuestados un 49% considera como aspecto negativo los altos precios dentro de los centros comerciales.

### 8.- ¿Visitaría un centro comercial hecho de contenedores de carga?

Gráfico 34. Interés por Visitar Centro Comercial de Contenedores

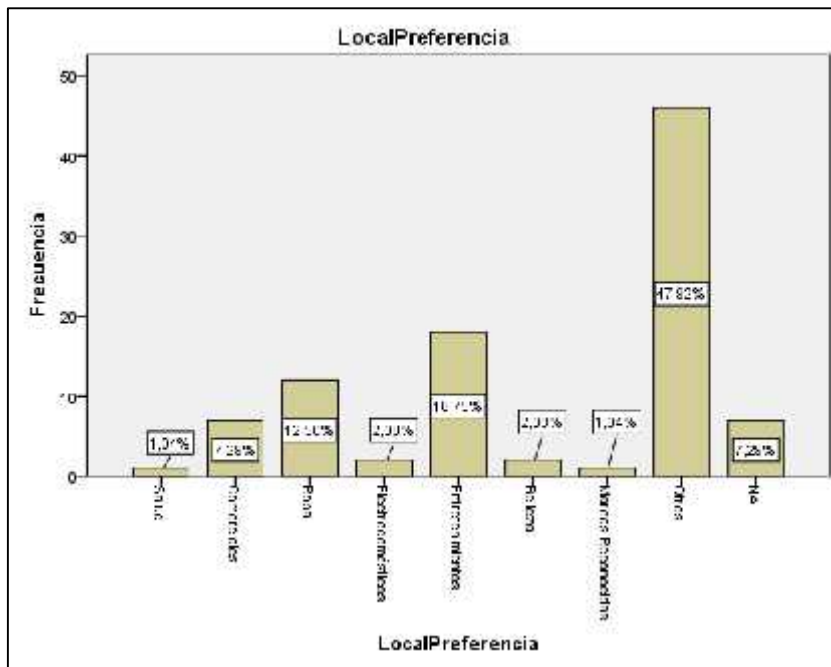


Elaboración: Autores

En el gráfico anterior se puede observar que del total de los encuestados un 92.71% manifestó que si visitaría el centro comercial construido de contenedores debido a que consideran que es una idea innovadora y que no existe en el país. Apenas un 7.29% del total de los encuestados manifestó que no visitaría el centro comercial debido a que consideran que sería incómodo para ellos en el momento que estén realizando un paseo o compra en los locales.

9.- ¿Qué tipo de negocios le gustaría que tenga?

Gráfico 35. Preferencia de Tipo de Negocio



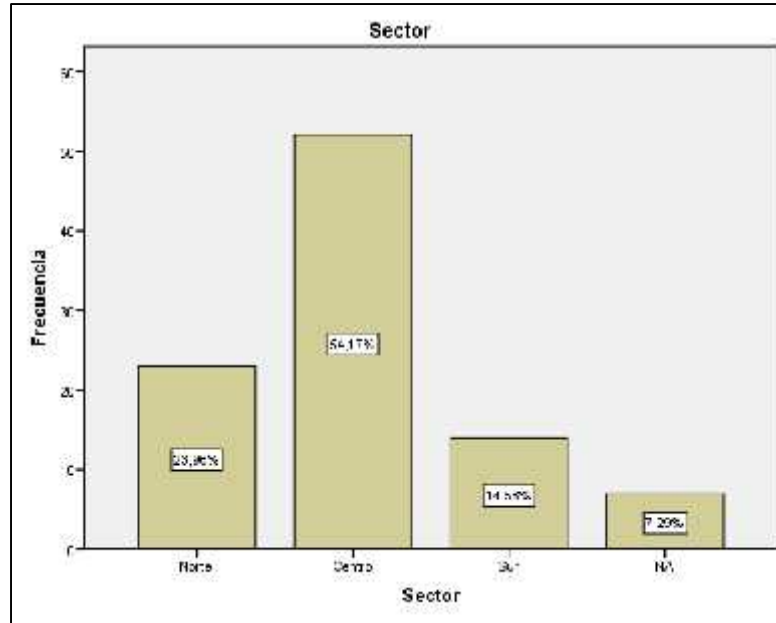
Elaboración: Autores

En el gráfico anterior se puede observar que del total de los encuestados un 18.75% indicó que le gustaría establecimientos dentro de Boxcenter Milagro donde se comercialicen electrodomésticos y un 12.50% que sean de ropa, sin embargo el porcentaje más alto del 47.92% indicó que prefieren que se incluyan todos estos tipos de negocios.



10.- ¿En qué sector de Milagro le gustaría que esté ubicado?

Gráfico 36. Preferencia de Ubicación

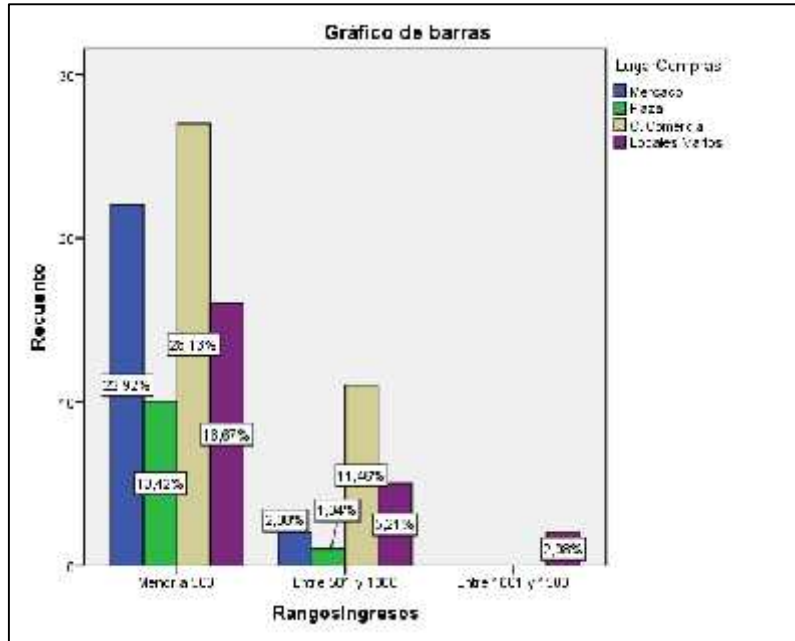


Elaboración: Autores

En el gráfico anterior se puede observar que del total de los encuestados un 54.17% indicó que le gustaría que Boxcenter Milagro se ubicará en la zona céntrica de la ciudad, el 23.96% en la zona norte y un 14.58% en el sur. El 7.79% restante corresponde a aquellos que no visitarían el centro comercial por lo tanto restan ese porcentaje a las demás categorías.

**Lugar Compras vs Rango de ingresos**

**Gráfico 37. Lugar de Compras - Rango de Ingresos**

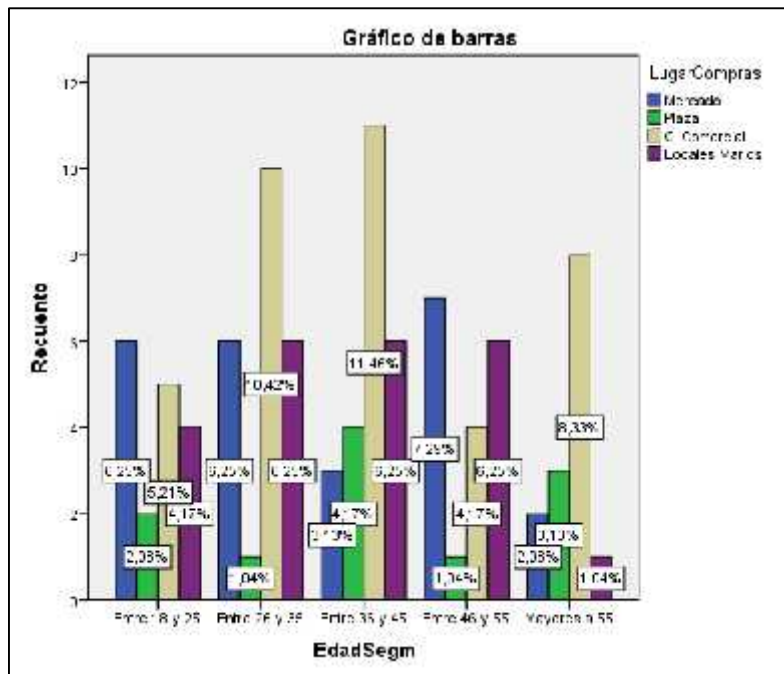


**Elaboración:** Autores

Como se puede observar en el gráfico anterior de los encuestados cuyos ingresos son menores a \$500, el 28.13% realizan compras en centros comerciales tradicionales y un 11.46% aquellos con ingresos en el rango entre \$501 y \$1000 dólares. De los encuestados con rango de ingreso entre \$1001 y \$1500 manifestó que realizan sus compras en locales varios.

Edad del segmento vs preferencia de lugar de compras

Gráfico 38. Edad del Segmento - Preferencia Lugar de Compra

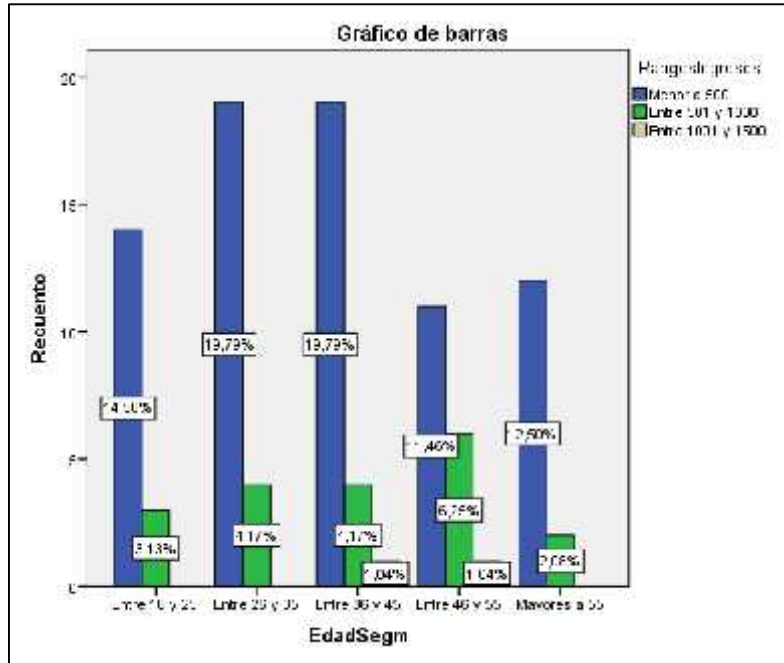


Elaboración: Autores

Como se puede observar en el gráfico anterior los dos segmentos que conforman el rango entre 26 y 45 años, el 21.88% de los encuestados prefiere realizar sus compras en los centros comerciales.

Edad del segmento vs nivel de ingresos mensuales

Gráfico 39. Edad Segmento - Nivel de Ingresos

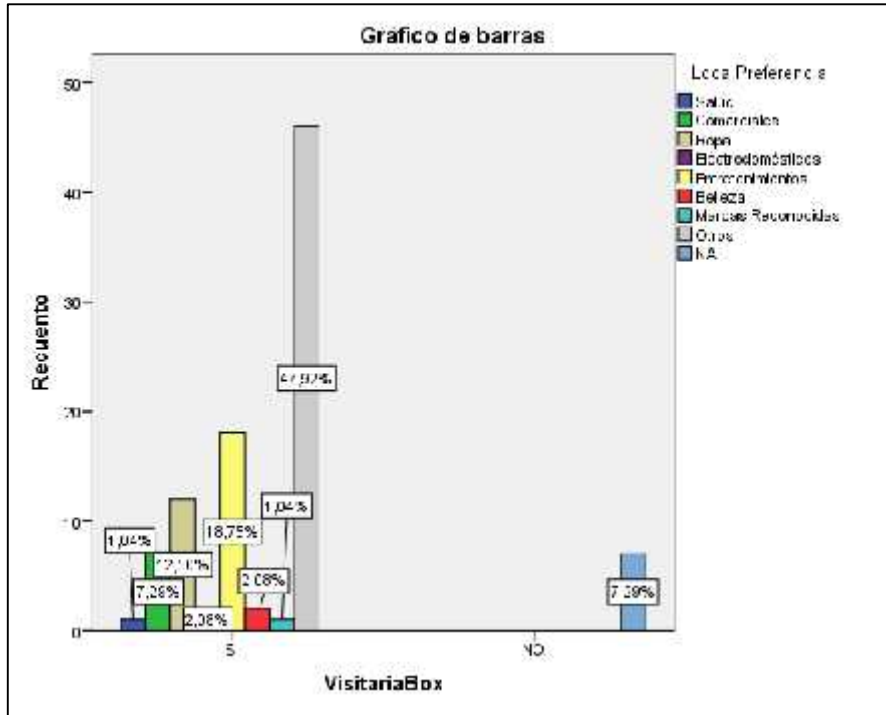


Elaboración: Autores

Como se puede observar en el gráfico anterior, el 39.58% que conforman los dos segmentos de edad más representativos de los encuestados que van desde 26 hasta 45 años, tienen ingresos menores a \$500 y el 8.34% de los encuestados dentro de estos dos segmentos poseen ingresos entre \$501 y \$1000. Adicionalmente se puede observar que ninguno de los encuestados manifestó tener ingresos superiores a los \$1500 mensuales.

Visitaría Boxcenter vs Preferencia de locales

Gráfico 40. Visitaría Boxcenter - Preferencia Locales



Elaboración: Autores

Como se puede observar en el gráfico anterior, del grupo de encuestados que manifestó que visitaría el centro comercial de contenedores, un 47.92% indicó que lo haría si dentro de estos, se comercializan los productos y servicios tradicionales que se ofrecen en los centros comerciales tradicionales (salud, ropa, entretenimiento, belleza, etc.). Un 18.75% de los encuestados que dijeron que si lo visitarían, lo harían si hay exclusivamente entretenimiento dentro de Boxcenter Milagro.

## **7.DESCRIPCIÓN DEFINITIVA DEL SERVICIO Y DISEÑO ORGANIZACIONAL**

### **7.1 MODELO DE NEGOCIO**

#### **7.1.1 Componentes claves del modelo de negocio (CANVAS)**

El diseño del modelo de negocios se ha desarrollado en base al modelo Canvas (Ver Anexo1), donde se describe como la organización crea, entrega y captura valor.

*Propuesta de valor:* Alquiler de locales comerciales a precios competitivos dentro de un centro comercial construido con contenedores marítimos.

*Segmento de clientes:* El segmento de clientes al cual se dirige esta propuesta de valor lo constituyen los establecimientos minoristas activos de la ciudad de Milagro, los mismos que suman 2724 según el último censo económico del año 2010.

*Canales:* El canal para la entrega de la propuesta de valor es el centro comercial que se asienta sobre una superficie de 1000m<sup>2</sup> ubicado en las calles Babahoyo, entre 17 Septiembre y Otto Arosemena en el centro de la ciudad.

*Relación con el cliente:* Será una atención personalizada y de mejora continua.

*Fuente de ingresos:* Los ingresos provienen de la renta de locales, alícuotas de mantenimiento y el alquiler de espacios libres dentro del centro comercial para eventos que requieran los clientes.

*Recursos claves:* Nuestros principales recursos claves son, el terreno (alquilado), los contenedores marítimos de 40 pies, mobiliario, sistemas utilitarios, recursos humanos y financiamiento.

*Actividades claves:* Construir la plaza de contenedores, atraer y retener a los clientes, fortalecer la imagen corporativa por medio de la publicidad.

*Socios claves:* Nuestros socios claves son, el propietario del terreno, entidades financieras, servicios de outsourcing (seguridad, limpieza, mantenimiento, contable, legal, etc), empresas navieras que manejan contenedores marítimos.

*Estructura de costo:* Entre los principales costos incurridos para la operación del negocio tenemos los servicios de empresas externas (outsourcing), nómina de empleados, seguros, patentes, permisos, servicios básicos, publicidad, entre otros.

### **7.1.2 Prueba Ácida**

Luego de realizar la investigación de mercado y el análisis de los hallazgos, se aplicó nuevamente la prueba ácida definitiva del modelo de negocio. Por medio de la validación de estos resultados se obtuvo información de las capacidades que tiene la organización para generar bienestar y/o riqueza.

Boxcenter Milagro constituido como un centro comercial, ofrecerá al mercado contenedores adaptados de manera estándar con ligeros cambios sugeridos por el cliente bajo patrones establecidos de manera interna, considerándose un concepto innovador siendo una opción moderna, cómoda y agradable para los comerciantes de la ciudad de Milagro.

Este modelo de negocio proporcionará precios competitivos a aquellas personas que estén dispuestas a alquilar un local en el centro comercial. Así como también sirve a la comunidad creando fuentes de empleo y una nueva alternativa para realizar las compras.

La logística para la construcción de este centro comercial, se manejará a través del acondicionamiento de los contenedores en los talleres de los contratistas previamente seleccionados por los socios fundadores y posterior traslado al lugar de montaje de Boxcenter.

Entre los grupos de interés que tiene la organización, con quienes tendrá una relación directa se pueden mencionar en primer lugar a nuestro clientes que son todos los establecimientos comerciales activos de la ciudad de Milagro, la comunidad que son los usuarios potenciales para el centro comercial y lo conforman todas aquellas personas que viven en la ciudad de Milagro y sus alrededores. Por otro lado está la competencia, si bien es cierto que no existe un rival directo, cabe mencionar que el Paseo Shopping ofrece un servicio similar en una plataforma tradicional de centro comercial. Finalmente los

propietarios y empleados de la organización y los proveedores con quienes se procurará tener una relación de ganar-ganar.

Entre las opciones consideradas como proveedores de contenedores se encuentran las navieras Maersk, MSC, Agunsa, Tasesa, Tercon, entre otras. En lo que respecta a servicios de limpieza a Rubasa e Intelca, en seguridad a G4S y Linderman, para las adecuaciones interiores Ing. Jaime López (jlconstrucción), Ing. Jorge Pincay (Gestconstruc), adecuaciones eléctricas Fabián Ortega (Cabtelsa), adecuación sanitarias Jaime Zamora y en la parte de diseño el Arq. Danilo Neumane.

Para el correcto funcionamiento de las operaciones de la organización es necesario la alineación y cumplimiento de las normativas locales y estatales aplicables al sector, las cuales serán reguladas por las organizaciones habilitadoras y de control como Ministerio de Ambiente, Bomberos, Municipio de Milagro, SRI según corresponda el caso.

Boxcenter Milagro generará bienestar a la comunidad brindando una alternativa diferente de centro comercial, ayudando a mejorar la calidad de vida de los habitantes de Milagro y a los clientes ofreciendo espacios seguros y agradables para establecer sus negocios. A su vez generará riqueza proveniente del ingreso por alquiler de locales, alícuotas de mantenimiento y por alquiler de espacios dentro del centro comercial para eventos que realicen los clientes.

En el largo plazo se pretende aprovechar la oportunidad de réplica que muestra esta estructura de negocio, así como también la facilidad de obtención a bajo costo de los contenedores. Por otro lado la sostenibilidad de la organización se apalancará a través de estrategias agresivas y continuas de marketing.

### **7.1.3 Capacidades Organizacionales**

Considerando las capacidades Organizacionales de Boxcenter Milagro, con el objetivo de lograr una ventaja competitiva sustentable se ofrecerá agilidad en la respuesta a los clientes a través del proceso de entrega de los locales, así como también flexibilidad en el tiempo de contrato y requisitos de garantías mínimos en relación a los centros comerciales tradicionales. Para ello se contará con los proveedores de servicios, contratistas y personal



de la empresa (quienes harán posible la puesta en marcha del negocio y transmitir al cliente la propuesta de valor.

La rentabilidad de la organización va a depender en gran medida de su capacidad para aprovechar las oportunidades organizacionales, para ello los empleados de cada área de la empresa tendrá claramente identificadas sus funciones dentro de la empresa.

En el largo plazo se pretende aprovechar las oportunidades del entorno para hacer posible la réplica del negocio en otros sectores, previo a esto se deberá tener un fuerte posicionamiento en el mercado que garantice el éxito y la escalabilidad del modelo, lo cual se logrará mediante una estrategia agresiva de marketing enfocado a clientes y usuarios.

## 7.2 ANÁLISIS INTERNO (IFAS)

Factores	Análisis
<b>FORTALEZAS</b>	
Ubicación estratégica en el centro de la ciudad de Milagro	Boxcenter estará ubicado en el centro de la ciudad, cercano a las zonas de mayor concentración comercial
Precios competitivos	Boxcenter ofrecerá precios competitivos en comparación a los centros comerciales tradicionales
Escalabilidad del negocio	La estructura de Boxcenter permite ser replicado en otras regiones del país
Agilidad de respuesta a requerimiento de clientes	Contará con personal altamente calificado
<b>DEBILIDADES</b>	
Alta inversión inicial	Para montar el proyecto se debe incurrir en una fuerte inversión en compra de los contenedores, obras civiles y complementarias
No se está posicionado en el mercado	Por ser una empresa nueva, no hay reconocimiento inicial por parte de clientes y usuarios
Menos lugares de entretenimiento	No contará con patio de comidas ni cines dentro de las instalaciones
Menos confort para los clientes y usuarios	Climatización únicamente dentro de locales, espacios abiertos

### 7.2.1 Fortalezas

En relación al análisis interno de las capacidades de Boxcenter Milagro como negocio, podemos señalar que estructuralmente presenta algunas fortalezas como su micro-localización en el centro de la ciudad de milagro, sobre las calles Babahoyo entre 17 de

Septiembre y Otto Arosemena Gómez que son avenidas principales de alto tráfico vehicular y peatonal.

La edificación con contenedores de carga, permite reducir los costos de construcción totales del proyecto en comparación a una edificación tradicional, así como también el tiempo de construcción que se puede reducir hasta un 70%. Este beneficio puede transmitirse a través de precios competitivos, para atraer a los potenciales clientes del centro comercial. Además la facilidad para su remodelación, adaptación y montaje en obra permite que este modelo de negocio sea replicable en otras regiones del país.

Boxcenter Milagro brindará una atención dinámica y ágil a los requerimientos de sus clientes a través de las competencias del personal administrativo que forme parte del staff del centro comercial.

### **7.2.2 Debilidades**

Una de las debilidades de Boxcenter Milagro es la fuerte inversión inicial requerida para la compra contenedores y la adecuación de los mismos en sitio así como sus obras complementarias. Este factor se mitigará en cierto grado con la aportación de capital propio por parte de los socios fundadores del proyecto.

El grado de confort de Boxcenter Milagro en comparación a un centro comercial, es menor debido a que únicamente estará aclimatado el interior de los locales por ende las personas que se encuentre fuera de estos, estarán expuestas a las condiciones climáticas del entorno.

Este modelo de negocio al ser nuevo dentro de la ciudad, no contará con el reconocimiento por parte de los clientes y usuarios, como si lo tienen otros establecimientos que poseen presencia en el mercado y por ende se encuentran ya posicionados.

Dentro de la distribución proyectada para el centro comercial, no se incluye un patio de comidas o un cine como sitios de entretenimiento para las personas que visiten Boxcenter Milagro, lo cual se considera una debilidad ya que entre los hallazgos encontrados en la investigación de mercado, los usuarios manifestaron una alta preferencia por sitios de distracción y alimentos.

### **7.3 SÍNTESIS FODA**

De la síntesis FODA anterior, se puede inferir algunas estrategias que la organización deberá aplicar con el fin de sostener el negocio en el tiempo, entre estas estrategias están las reactivas, en donde se utilizaran las fortalezas que tiene Boxcenter Milagro para enfrentar las amenazas, como por ejemplo, mantener los precios competitivos de los establecimientos y realzar dentro del plan de marketing la ubicación estratégica del centro comercial en la ciudad de milagro que permitirá ganar y mantener el nivel de aceptación por parte de los clientes directos y los usuarios.

Una estrategia adaptiva, donde la organización aprovecha las oportunidades y supera las debilidades es acceder a microcréditos para financiar los proyectos de alta inversión en el mediano y largo plazo.

Una estrategia defensiva que la organización usará con el fin de minimizar nuestras debilidades y eliminar las amenazas es realizar campañas agresivas de marketing para superar la falta de posicionamiento dentro del mercado y el bajo nivel de aceptación que pueda darse por parte de los clientes y usuarios.

Una estrategia ofensiva que se podría aplicar en el largo plazo para usar las fortalezas de la organización y aprovechar las oportunidades es la de escala del negocio, si este se lo replica en otras provincias, la organización estaría enviando una señal a posibles entrantes en el mercado de que Boxcenter Milagro se encuentra bien posicionada.

## 8. ESTRATEGIA Y MERCADEO

### 8.1 PLAN DE MARKETING

#### 8.1.1 Objetivo del marketing

El plan de marketing se realizó con el objetivo de tener un soporte técnico acerca de las estrategias que permitirán tener un flujo de personas en el centro comercial dependiendo de las necesidades de la empresa, así como también hacer llegar el mensaje de Boxcenter Milagro a nuestros potenciales clientes.

Por medio de un plan de comunicación y publicidad impresa, lograr posicionarse en el top mind de las personas que viven en la ciudad de Milagro. Así también incentivar a los clientes a la renta de los locales dentro de Boxcenter Milagro, por otro lado incentivar la visita y el consumo por parte de los usuarios.

#### 8.1.2 Mercado Objetivo

Luego del análisis e investigación de mercado se pudo determinar que el mercado meta para el centro comercial de contenedores son 2,724 comerciantes de la ciudad de Milagro que conforman los posibles clientes de Boxcenter Milagro.

En base a la IDM realizada este sector lo conforman en su mayoría los comerciantes entre 36 y 45 años. Con un nivel de ingreso de sus negocios entre \$501 y \$1500, representado por un 66.66%, que pagan por sus locales actuales entre \$151 y \$400, y estarían dispuestos a pagar la misma cantidad por alquilar uno dentro de Boxcenter Milagro.

Tabla 11. Proyección de la Demanda

		CAPACIDAD	
CLIENTES POTENCIALES	2724		# CONTENEDORES
ALQUILARÍA 90.32%	2460.32	0.02	40

Elaboración: Autores

De acuerdo con los resultados de la investigación de mercado y el nivel de aceptación por parte de los clientes, se puede estimar que la demanda que será satisfecha con el proyecto será del 2% del total de comerciantes.

### **8.1.3 Posicionamiento**

Dentro de las estrategias de posicionamiento analizadas para el modelo de negocio de Boxcenter Milagro, se ha determinado que la más adecuada es la *estrategia de diferenciación*.

Se ofrecerá al mercado una plataforma diferente, una infraestructura moderna para los clientes potenciales ofreciéndoles precios competitivos, flexibilidad en tema de contratación, facilidad de remodelación de los locales, así como rapidez en la entrega.

Por otro lado los usuarios podrán contar con un lugar innovador para realizar sus compras y demás actividades de distracción.

### **8.1.4 Estrategia y programa de marketing**

El programa de Marketing será definido mediante las acciones del marketing-mix.

#### **8.1.4.1 Producto/servicio:**

Boxcenter Milagro se dedicará al alquiler de locales comerciales en contenedores marítimos acondicionados.

El centro comercial que contará con 40 contenedores tendrá las siguientes características:

- Planta de Energía Eléctrica
- Seguridad Privada
- Limpieza y Mantenimiento
- Cámaras de Vigilancia
- Agua Potable
- Cisternas de reserva de agua
- Escaleras

#### **8.1.4.2 Marca**

La marca del centro comercial será "BOXCENTER MILAGRO"

#### **8.1.4.3 Logotipo**



El logo ha sido realizado basado en el diseño y estructura del centro comercial que es a base de contenedores simulando cajas ubicadas estratégicamente.

#### **8.1.4.4 Slogan**

BOXCENTER MILAGRO "UN LUGAR CREADO PARA TI..."

#### **8.1.4.5 Precio**

El precio fijado en los locales comerciales dependen de los costos de construcción en los cuales hemos incurridos y de la estrategia comercial/corporativa que se ha desarrollado, así como también de acuerdo al precio que los clientes estarían dispuestos a pagar por un local en las condiciones expuestas, esta decisión se toma basada en los resultados de nuestra investigación de mercado, considerando al mismo tiempo el precio ofrecido por la competencia en la actualidad aunque no se trata del mismo tipo de construcción, espacios, adecuaciones, el precio de la competencia es un gran referente en el momento de fijar el precio, ya que los comerciantes son muy sensibles a ello, debido a que son adversos al riesgo.

**Tabla 12. Costos de Locales por Ubicación**

<b>Alta</b>	<b>No. Locales</b>	<b>Precio Base</b>	<b>Precio Año 1</b>	<b>Precio Año 2</b>	<b>Precio Año 3 - 10</b>
Delanteros	6	\$ 742	742	779	818
Medios	2	\$ 594	594	623	655
Posteriores	4	\$ 475	475	499	524
<b>No. Alta</b>	12				
<b>Baja</b>	<b>No. Locales</b>	<b>Precio</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3 - 10</b>
Delanteros	9	\$ 803	803	843	885
Medios	10	\$ 618	618	648	681
Posteriores	9	\$ 475	475	499	524
<b>No. Baja</b>	28				

Elaboración: Autores

#### 8.1.4.6 Plaza

La plaza para realizar los eventos de promoción estará ubicado en el parqueadero, donde se podrá realizar eventos de concursos, programas para niños, etc.

#### 8.1.5 Plan de comunicación

##### 8.1.5.1 Objetivo

- Crear flujo de clientes que visiten el centro comercial
- Incentivar a los usuarios a que realicen consumos dentro del centro comercial
- Incentivar a los comerciantes a rentar locales dentro de Boxcenter Milagro, motivados por el flujo de clientes y por la propuesta diferenciadora.



### 8.1.5.2 Target para campaña publicitaria

Dirigido a todas las comerciantes con capacidad e interés por alquilar los locales:

**Tabla 13. Target para Campaña Publicitaria de Clientes**

<b>EDAD</b>	26-45 AÑOS
<b>SEXO</b>	FEMENINO Y MASCULINO
<b>CIUDAD</b>	MILAGRO
<b>MOTIVACIÓN</b>	REALIZAR NEGOCIOS
<b>OCUPACIÓN</b>	DUEÑOS DE EMPRESA

**Elaboración:** Autores

Dirigido a todas las personas que visitan los centros comerciales (usuarios potenciales)

**Tabla 14. Target para Campaña Publicitaria de Usuarios**

<b>EDAD</b>	18-55 AÑOS
<b>SEXO</b>	FEMENINO Y MASCULINO
<b>CIUDAD</b>	MILAGRO (comunidades cercanas)
<b>MOTIVACIÓN</b>	DIVERSIÓN, COMPRA, COMIDA, ETC
<b>OCUPACIÓN</b>	ESTUDIANTES, COMERCIANTES, TRABAJADORES

**Elaboración:** Autores

### 8.1.5.3 Publicidad impresa

**Flyers:** Estos tendrán información publicitaria con el logo y slogan de la empresa, así como también los datos de la inauguración. Y posteriormente información acerca de los eventos que se realicen. El tamaño será 21x15 cm, con el objetivo que sea atractivo y con una visualización clara de las imágenes del centro comercial.

FLYER

Figura 2. Modelo Flyer de Invitación a Inauguración Boxcenter



**Elaboración:** Autores

**Valla:** La valla publicitaria de Boxcenter Milagro será colocada durante dos meses en el centro de la ciudad, Av. García Moreno 916 entre Miguel Valverde y 12 de Febrero previo a la inauguración. El tamaño será de 4x3 metros.

## **VALLA PUBLICITARIA**

**Figura 3. Valla Publicitaria Boxcenter**



**Elaboración:** Autores

**Radio:** Con el objetivo de causar recordación de la marca, se utilizará un spot publicitario en una emisora de radio "La voz" que tendrá una duración de 40 segundos. Adicional a eso se realizará como parte de la contratación una cuña, cada 15 días durante el tiempo del contrato donde figure alguna persona de la empresa invitando a visitar el centro comercial.

**Inflables:** Los inflables serán utilizado en todos los eventos y será el logo de la empresa con el nombre del centro comercial, a fin de llamar la atención y crear también sentido de recordación de Boxcenter Milagro.

**Trípticos:** Los trípticos serán dirigido a clientes potenciales quienes están en la capacidad de invertir tendrá un tamaño A5, donde constará las especificaciones técnicas de los contenedores y los complementarios con lo que cuenta el centro comercial.

Serán entregados de manera directa previo a la inauguración cuando se realice la gestión de venta.

TRÍPTICOS

Figura 4. Modelo de Tríptico para Clientes (Anverso)



Elaboración: Autores

**Figura 5. Modelo de Tríptico para Clientes (Reverso)**



**Elaboración:** Autores

## GORRAS Y CAMISETAS

Figura 6. Diseño de Camisetas y Gorras



Elaboración: Autores

### 8.1.5.4 Matriz de Publicidad

Tabla 15. Presupuesto de Comunicación para Clientes

PRESUPUESTO PLAN DE COMUNICACIÓN (CLIENTES)					
FECHA	TIPO DE ACTIVIDAD	LUGAR	P.UNIT	CANT	TOTAL
01/08/2015 - 30/09/2015	Visita clientes potenciales	Establecimientos de comercia	\$ -	0.00	\$ -
10/10/2015	Cóctel de presentación del proyecto (100 invitados): Atributos del proyecto, especificaciones de los locales, precios de locales, otros	Auditorio de la Camara de Comercio (García Moreno y Rocafuerte) Contacto: Ing. José Santur - Presidente CCM	\$ 2,000.00	1	\$ 2,001.00
10/10/2015	Trípticos	Auditorio de la Camara de Comercio	\$ 0.15	100.00	\$ 15.00
19/10/2015 - 04/12/2015	Visita clientes potenciales	Establecimientos de comerciantes	\$ -	0.00	\$ -
13/02/2016	Cóctel de presentación del proyecto (100 invitados): Atributos del proyecto, especificaciones de los locales, precios de locales, otros	Auditorio de la Camara de Comercio (García Moreno y Rocafuerte)	\$ 2,000.00	1	\$ 2,000.00
13/02/2016	Trípticos	Auditorio de la Camara de Comercio	\$ 0.15	100	\$ 15.00
22/02/2016 - 20/05/2016	Visita clientes potenciales	Establecimientos de comerciantes	\$ -	0.00	\$ -
10/06/2016	Cóctel de presentación del proyecto (100 invitados): Atributos del proyecto, especificaciones de los locales, precios de locales, otros	Auditorio de la Camara de Comercio (García Moreno y Rocafuerte)	\$ 2,000.00	1	\$ 2,000.00
10/06/2016	Trípticos	Auditorio de la Camara de Comercio	\$ 0.15	100	\$ 15.00
					<b>\$ 6,046.00</b>

Elaboración: Autores

Tabla 16. Expectativa de Captación de Clientes por Evento

EXPECTATIVA DE CAPTACIÓN DE CLIENTES			
FECHA	TIPO DE ACTIVIDAD	LUGAR	# CLIENTES
01/08/2015 - 30/09/2015	Visita clientes potenciales	Establecimientos de comerciantes	3
10/10/2015	Cóctel introducción de proyecto (100 invitados)	Auditorio de la Camara de Comercio (García Moreno y Rocafuerte) Contacto: Ing. José Santur - Presidente CCM	4
19/10/2015 - 04/12/2015	Visita clientes potenciales	Establecimientos de comerciantes	4
13/02/2016	Cóctel introducción de proyecto (100 invitados)	Auditorio de la Camara de Comercio (García Moreno y Rocafuerte)	5
22/02/2016 - 20/05/2016	Visita clientes potenciales	Establecimientos de comerciantes	4
10/06/2016	Cóctel introducción de proyecto (100 invitados)	Auditorio de la Camara de Comercio (García Moreno y Rocafuerte)	6
		<b>TOTAL DE CLIENTES (AÑO 1)</b>	<b>26</b>

Elaboración: Autores

Tabla 17. Presupuesto de Plan de Comunicación para Usuarios (Año 0)

PRESUPUESTO PLAN DE COMUNICACIÓN (USUARIOS)						
	FECHA	TIPO DE ACTIVIDAD	LUGAR	P.UNIT	CANT	PRECIO
Previo Inauguración (Año 0)	Diciembre 2016 enero 2017	Impresión valla publicitaria	Chacon print service	\$ 240.00	2	\$ 480.00
	Diciembre 2016 enero 2017	Colocación de valla publicitaria (4x3m)	Entrada Milagro, centro:Av. García Moreno 916 entre Miguel Valverde y 12 de Febrero	\$ 1,400.00	2	\$ 2,800.00
	15/01/2017	Flyers 21x15	Papelec: Tungurahua y Clemente Ballén	\$ 0.10	5000	\$ 500.00
	21/01/2017	Volanteo (2 personas)	Centro: Av. García Moreno, Sur: Sector Las Mercedes, Norte: Los Chirijos	\$ 80.00	2	\$ 160.00
	Noviembre 2016 Diciembre 2016 Enero 2017	Cuñía radial	Radio la voz (dirección: 17 septiembre)	\$ 200.00	1	\$ 200.00
	Noviembre 2016 Diciembre 2016 Enero 2017	Publicidad por radio - 8 cuñas diarias durante 3 meses (40 segundos)	Radio la voz (dirección: 17 septiembre)	\$ 1,350.00	1	\$ 1,350.00
	Noviembre 2016 Diciembre 2016 Enero 2017	Entrevista radio (dueño) c/15 días - 4 veces	Radio la voz (dirección: 17 septiembre)	\$ -	4	\$ -
						<b>TOTAL</b>

Elaboración: Autores

**Tabla 18. Presupuesto de Plan de Comunicación para Usuarios (Años 1-10)**

PRESUPUESTO PLAN DE COMUNICACIÓN (USUARIOS)						
AÑO 1	30/01/2017	Evento musical (grupo: Samboloco)	Parqueadero Boxcenter	\$ 800.00	1	\$ 800.00
	30/01/2017	Animación, inflables, etc	Parqueadero Boxcenter	\$ 850.00	1	\$ 850.00
	30/01/2017	Tarima, amplificación, decoración	Parqueadero Boxcenter	\$ 1,200.00	1	\$ 1,200.00
	30/01/2017	Camisetas con logo	Parqueadero Boxcenter	\$ 3.50	500	\$ 1,750.00
	30/01/2017	Gorras con Logo	Parqueadero Boxcenter	\$ 5.00	500	\$ 2,500.00
	2da campaña	2do evento, gorras, camisetas	Parqueadero Boxcenter	\$ 3,450.00	1	\$ 3,450.00
	3era campaña	3er evento, gorras, camisetas	Parqueadero Boxcenter	\$ 3,450.00	1	\$ 3,450.00
AÑO 2	2 Campañas	Eventos varios	Parqueadero Boxcenter	\$ 2,500.00	2	\$ 5,000.00
AÑO 3	2 Campañas	Eventos varios	Parqueadero Boxcenter	\$ 2,500.00	2	\$ 5,000.00
AÑO 4	2 Campañas	Eventos varios	Parqueadero Boxcenter	\$ 2,500.00	2	\$ 5,000.00
AÑO 5	2 Campañas	Eventos varios	Parqueadero Boxcenter	\$ 2,500.00	2	\$ 5,000.00
AÑO 6	2 Campañas	Eventos varios	Parqueadero Boxcenter	\$ 2,500.00	2	\$ 5,000.00
AÑO 7	2 Campañas	Eventos varios	Parqueadero Boxcenter	\$ 2,500.00	2	\$ 5,000.00
AÑO 8	2 Campañas	Eventos varios	Parqueadero Boxcenter	\$ 2,500.00	2	\$ 5,000.00
AÑO 9	2 Campañas	Eventos varios	Parqueadero Boxcenter	\$ 2,500.00	2	\$ 5,000.00
AÑO 10	2 Campañas	Eventos varios	Parqueadero Boxcenter	\$ 2,500.00	2	\$ 5,000.00

**Elaboración:** Autores

### 8.1.6 Distribución



El modelo de negocio constituye una venta directa.

### 8.1.7 Promoción

La *imagen* que se proyectará al mercado está basada básicamente en innovación, flexibilidad contractual, rapidez de acondicionamiento y entrega, costos competitivos. La misma que llegará a las personas a través de *publicidad* en eventos publicitarios, anuncios por radio, pagina web y redes sociales.



Tabla 19. Diseño Promocional para Alquiler de Locales

Año 1		Año 2		Año 3 -10	
Local Arrendados	Local Promoción	Local Arrendados	Local Promoción	Local Arrendados	Local Promoción
4	0.00	4	1	6	0
1	1.00	2	0	2	0
3	0.00	3	0	4	0
Local Arrendados	Local Promoción	Local Arrendados	Local Promoción	Local Arrendados	Local Promoción
6	1.00	7	1	9	0
6	1.00	7	1	10	0
6	1.00	7	1	9	0
26	4	30	4	40	0
65%	10%	75%	10%	100%	0%

<b>Ingreso</b>	\$ 226,176	\$ 270,717	\$ 333,599
<b>Descuento</b>	\$ 29,868	\$ 33,232	\$ -
<b>Ingreso Neto</b>	<b>\$ 196,308</b>	<b>\$ 237,485</b>	<b>\$ 333,599</b>

Elaboración: Autores

Durante el primer año de operación, se estima un porcentaje de ocupación del 75% del cual se recibirá un ingresos de apenas un 65%, en otras palabras van a existir locales que se van a subsidiar como estrategia de promoción. Se concederá un local adicional a aquellos clientes que estén dispuestos a mantener una relación comercial con Boxcenter Milagro por un período mayor a un año, esta promoción será para un 10% del total de locales disponibles. Esta estrategia se mantendrá durante los dos primeros años de operación.

## 8.2 ESTRATEGIA DE PRECIOS

### 8.2.1 Políticas de precios de la competencia

Como se mencionó anteriormente Boxcenter Milagro competirá por los clientes con los dueños de locales y centros comerciales tradicionales edificados con cemento. La política de precios establecida por el sector de arrendamiento de locales comerciales no es clara en nuestro país a pesar de que existe una ley de inquilinato y menos aún en el cantón Milagro. Se puede decir que existe una distorsión irracional en los precios de alquileres de los

locales comerciales. Donde en muchos de los casos dentro de los precios establecidos no se está considerando el tipo de edificación, la calidad de esa edificación, la ubicación del local en el centro comercial, el tiempo de vida útil de la edificación, el costo original y la rentabilidad lógica normal que debería tener la actividad de un alquiler de inmueble.

### **8.2.2 Precio previsto**

El precio previsto para los locales comerciales de Boxcenter Milagro se basa en encontrar un equilibrio de la propuesta de valor ofrecida a nuestros clientes y de otorgar rentabilidad a los accionistas del proyecto.

Para determinar el precio se debe identificar en detalle los materiales directos e indirectos, la mano de obra involucrada en los procesos de transformación de los contenedores, los servicios complementarios que incorporara el proyecto de centro comercial y el rango de precios que están dispuestos a pagar por el alquiler los clientes potenciales.

Se realizó una estratificación de la distribución del centro comercial, en el cual se segmentó los locales en diferentes áreas: planta alta, planta baja, locales delanteros, medios y posteriores. Partiendo del análisis de costos unitarios y de la información obtenida en la investigación de mercado sobre el rango de precios dispuestos a pagar por los potenciales clientes, se toma como base de alquiler de estos locales \$ 475, dicho precio que varía de acuerdo a la ubicación dentro del centro comercial, como por ejemplo los locales centrales de la planta baja se incrementan en un 30% el alquiler base, los delanteros de la misma en un 69%, los centrales de la planta alta en 25% y los delanteros de la planta alta en un 56%.

## **8.3 ESTRATEGIAS DE VENTAS**

Los esfuerzos en ventas y presentación de productos se direccionarán al grupo plenamente identificados como clientes potenciales, aquellas personas que se encuentran en la ciudad de Milagro que poseen locales comerciales, por medio de una estrategia agresiva de marketing con la presentación de un desarrollo arquitectónico innovador, encontrando en Boxcenter Milagro una respuesta de baja inversión inicial.

Descritos los clientes potenciales se establecerá contacto mediante los mecanismos más apropiados de acuerdo al esquema de trabajo y disponibilidad, por ejemplo para los

comerciantes, mediante la difusión de elementos publicitarios en los principales puntos de concentración de negocios en la ciudad de Milagro, entre los identificados está la Av. García Moreno y el sector del terminal terrestre.

## **8.4 ESTRATEGIA PROMOCIONAL**

Mecanismos y/o medios para llevar el producto a la atención de los clientes potenciales.

### **8.4.1 Dirigido a usuarios**

Entre los medios utilizados para la difusión del desarrollo de Boxcenter Milagro se implementará una campaña agresiva por medio de las redes sociales y radio. Se penetrará en la mente de los usuarios mediante un logo, slogan y material publicitario para su distribución física.

### **8.4.2 Dirigido a clientes**

Se realizará visitas o contacto telefónico con las principales tiendas de bienes y servicios que se alinean a nuestra visión de negocios donde se expondrá el propósito de este proyecto, la viabilidad y ventajas que se puede obtener entre los actores de la transacción comercial. Adicionalmente, la difusión de trípticos y correos masivos a potenciales clientes en donde se presentará una breve conceptualización de Boxcenter Milagro así como los contactos para un posterior acercamiento en el caso de encontrarse interesados en el esquema planteado.

### **8.4.3 Ideas básicas para presentar en la promoción**

Dentro de la población objetivo se emitirán mensajes que potencien los distintos componentes que permitan construir la marca de Boxcenter Milagro entre los clientes y usuarios, para promover la lealtad con nuestros servicios.

Entre las condiciones que se promoverán para una penetración de mercado oportuno estarán:

- ✓ Flexibilidad en tiempos de alquiler partiendo desde periodos superiores a 6 meses.

- ✓ Arrendamiento económicamente atractivo, en comparación con el mercado existente.
- ✓ Exigencias de garantías mínimas para el alquiler de locales en el centro comercial.
- ✓ Ambientación ordenada y aséptica en las instalaciones del centro comercial con prestación de servicios básicos.

Lo antes expuesto, busca crear una mayor atracción hacia los clientes prospectivos, con el fin de preservar de la mejor forma la imagen de integridad que busca proyectar Boxcenter desde su creación.

Para completar la percepción se establecerán al inicio de la relación comercial, los mecanismos y cronogramas adecuados para la comunicación de cualquier queja o recomendación por parte de nuestros clientes a la administración del Centro Comercial.

De igual forma, se establecerán buzones de comunicación de expectativas y reclamos por parte de los usuarios finales del centro comercial y sobre dichos resultados se realizarán estadísticas que serán compartidas en reuniones ampliadas con los arrendatarios de los locales.

## **8.5 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN**

El servicio de renta de locales comerciales se hará conocer a nuestro segmento de mercado por medio de publicidad, que será fundamental al inicio del funcionamiento de Boxcenter Milagro, con el objetivo que todos los locales sean alquilados y los clientes sientan esa seguridad y confianza de mantener el contrato por un largo período.

Por tratarse de alquiler de locales comerciales el tipo de canal de distribución que se utilizará es la venta directa. Y no es necesario escoger una modalidad de distribución ya que estaremos ubicado en una zona geográfica determinada sin embargo podrán tener acceso a la renta de locales, las personas de todos los sectores de la ciudad.

## **9. DISEÑO ORGANIZACIONAL Y TÉCNICO**

### **9.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

Boxcenter Milagro es una tienda al detalle creado por los emprendedores Ericka Burgos, Jorge Gómez y Hugo Toala, quienes decidieron unir sus capacidades, habilidades y fortalezas para crear esta nueva propuesta de comercialización.

Se acondicionan contenedores marítimos para crear un único, de bajo costo y bajo riesgo "tienda de caja". Todos los contenedores están puestos juntos con una mezcla única de arquitectura, que inspira frescura e innovación para este centro comercial "modular" llamado así porque sus bloques básicos de construcción son inherentemente móviles: se pueden literalmente hacer aparecer en cualquier parte del país.

Boxcenter Milagro es algo radical, no es el tradicional centro comercial construido en hormigón, se puede decir que es un salón con negocios que buscan mostrar creatividad y diferenciación. No es sólo una opción más donde comprar, es un lugar inspirador y agradable para visitar.

Boxcenter Milagro aspira a convertirse en parte de la estructura de vida de la población Milagreña agregando color, creatividad y vida propia.

#### **¿Por qué Milagro?**

Se escogió la ciudad de Milagro por ser la segunda con mayor actividad comercial después de Guayaquil, siendo considerada como una ciudad que brinda servicios generales a una población y a una región muy importante para el desarrollo del país.

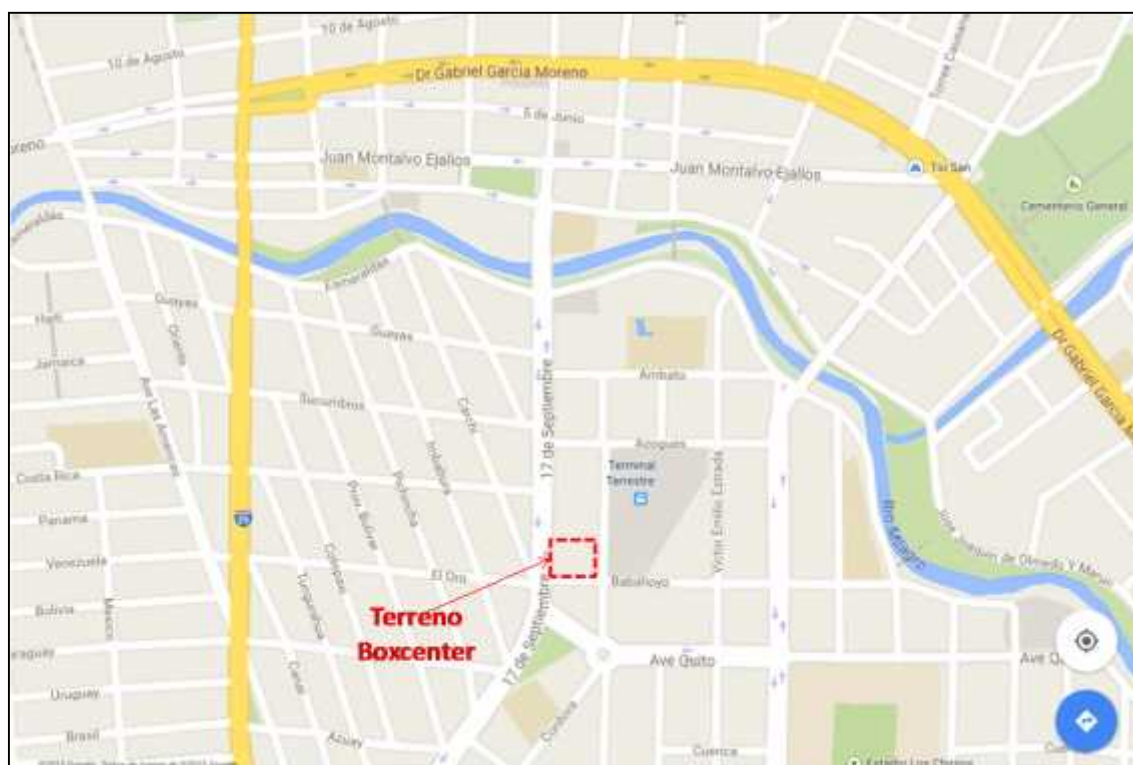
Milagro tiene un elevado nivel de comercio y servicios, estos constituyen una importante fuente de ingresos y ocupación de la población urbana, en especial la zona céntrica de la ciudad que garantiza el flujo de clientes y la sostenibilidad del negocio.

Finalmente otra razón por la que se escogió a Milagro para montar este centro comercial es que la imagen de la ciudad está sufriendo transformaciones positivas, con el impulso de obras de infraestructura y servicios que están acelerando la actividad comercial.

### ¿Dónde se ubicará?

El centro comercial se ubicará en el centro de Milagro en la calle Babahoyo entre las calles 17 de Septiembre y Otto Arosemena Gómez, en un terreno limpio, amplio y abierto para maniobras con contenedores. Las oficinas estarán en el mismo sitio y serán construidas con el mismo producto de la empresa.

**Figura 7. Mapa de ubicación**



**Fuente:** Google maps

Cabe indicar que este terreno de acuerdo al mapa urbano del uso de suelo (ver anexo 13) es apto para realizar actividades de uso comercial.

### 9.1.1 Misión

Somos una empresa creada para desarrollar la actividad comercial en una plaza de contenedores con un ambiente propicio, brindando la oportunidad a comunidades fuera de las grandes ciudades para acercarse a una amplia variedad de productos y servicios mediante una infraestructura cómoda y agradable. Siendo una opción para los

comerciantes, ofreciéndoles costos competitivos que alienten sus proyectos con responsabilidad ambiental y adecuación social.

### **9.1.2 Visión**

Convertirnos en una empresa reconocida a nivel nacional como ícono de innovación, con una amplia aceptación en los distintos escenarios económicos del país siendo la plataforma y socio estratégico de los comerciantes Milagreños.

### **9.1.3 Valores Corporativos**

- Ética
- Respeto
- Responsabilidad
- Lealtad
- Honestidad
- Creatividad

**Figura 8. Fachada Modelo de locales Comerciales con Contenedores**



**Elaboración:** Autores

**Figura 9. Diseño del Centro comercial**



**Elaboración:** Autores

## **9.2 ANÁLISIS ADMINISTRATIVO**

### **9.2.1 Grupo empresarial**

Dentro del esquema de la actividad de “Boxcenter Milagro” se segregará las actividades desde un enfoque funcional considerando las siguientes actividades: logística, administración, marketing.

En las actividades de **Administración** se encuentran el manejo de los recursos de la empresa para la ejecución de las operaciones y el registro de los resultados de la actividad comercial tanto del alquiler de los contenedores individuales como de los centros comerciales constituidos.

Recursos: 1 persona, quién se encargará del manejo y administración del personal dentro de la organización y de los recursos en general con una experiencia mínima de 3 años.



Dentro de las actividades de **Logística** podemos mencionar la gestión en la obtención de los contenedores de carga con las navieras, la coordinación con los contratistas para la ejecución de los trabajos de remodelación de los contenedores, la coordinación del mantenimiento durante las operaciones, la gestión de reclamos de los clientes.

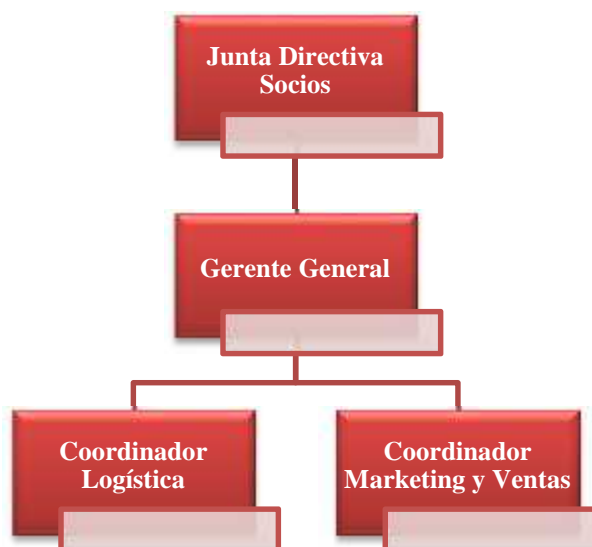
Recursos: 1 persona, quién se encargará de la compra, convenios y traslado de los contenedores de carga y demás actividades antes mencionadas con experiencia en el manejo de “Supply Chain” de por lo menos 2 años.

En relación a las actividades de **Marketing**, debemos contar con procesos para la ejecución de la planificación estratégica de la empresa para su posicionamiento efectivo como la expansión del negocio a un nivel de reconocimiento nacional mediante el manejo de relaciones públicas.

Recursos: 1 persona, que se encargará de la publicidad, estrategia de marketing, gestión de clientes y las relaciones públicas que deberá contar con una experiencia de mínimo 2 años en trabajos similares.

El personal y colaboradores que formaran parte de Boxcenter Milagro deberán tener, principalmente, experiencia y conocimientos en las ramas en que se irán a desempeñar para poder obtener los resultados operativos esperados. De forma adicional, cada colaborador tiene que tener como característica la creatividad, el sentido de urgencia para la solución de problemas y mentalidad abierta y pro-creatividad.

Figura 10. Organigrama



### 9.2.1.1 Nivel de participación en la gestión

En el desarrollo de la gestión tendrán inherencia todas las áreas que contemplaran la empresa Boxcenter Milagro, considerando **Logística, Administración y Marketing**, dado que se buscan complementar capacidades para brindar una respuesta oportuna a las necesidades identificadas en el nicho de mercado sobre el que se desarrollará la idea de negocio. Esto va de la mano con la ideología que se pretende impartir en la estructura organizacional donde prevalezca el desarrollo del individuo y de la empresa de forma simétrica.

### 9.2.1.2 Condiciones salariales

En relación a la remuneración que se brindara a los colaboradores de la compañía, esta se encontrará en la media salarial que ofrece el mercado, para lo cual se tomará en consideración la encuesta que proporcionan firmas consultoras sobre este tema. El salario se incrementará anualmente en función de la inflación del País.

En el caso de referirnos a ascensos dentro de la organización, se procederá a realizar una revisión del incremento salarial adecuado, siempre con la aprobación de la junta directiva.

En relación a la distribución de utilidades a los empleados, se enmarcará a lo establecido por los entes reguladores.

### 9.2.2 Personal ejecutivo y de apoyo

A todos los colaboradores se los vinculará a la empresa mediante contratación a tiempo indefinida, siempre que hayan pasado los tres meses de prueba y con todos los beneficios y seguridades que mandan las entidades de control. Adicionalmente, se proporcionará un bono por presentación de “proyectos innovadores” que sean aprobados por la Junta Directiva con un equivalente al 15% del sueldo del colaborador y el reconocimiento respectivo en la organización.

### 9.3 ESPECIFICACIONES DEL PRODUCTO

En lo referente a las especificaciones del producto, Boxcenter Milagro proveerá a sus clientes locales contenedores de 40 pies con las especificaciones técnicas básicas que se detallan en la siguiente tabla:

**Tabla 20. Especificaciones Técnicas de Contenedores**

CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN	IMAGEN REFERENCIAL DEL PRODUCTO A ENTREGAR
Dimensiones Contenedor de 40 pies	Longitud: 12.2 m Ancho: 2.44 m Altura: 2.60 m	
Estructura	Estructura en acero al Carbono ASTM A.36 en 2mm de espesor	
Aislamiento	SI: Termo Acustico en laterales y cubierta	
Impermeabilización	SI: Laminas de EPDM (Etileno Propileno)	
Acabados interiores	SI: Paredes de Gypsum en laterales y cubierta	
Iluminación	SI: Lamparas selladas de 54W, 3 unidades	
Electricidad	SI: 3 tomas dobles de 110V polarizadas y 1 toma de 220 v	
Comunicaciones	SI: 1 pto de voz, 1 datos	
Climatización	SI: Split Panasonic inverter de 24,000 BTU	
Pintura	Exterior: Poliuretano de alto brillo Interior: Pintura caucho	
Pisos	Interior: Piso flotante	
	Exterior: Acera de hormigón (1er nivel) o estructura metálica (2do nivel)	
Baños	SI: Lavamanos y sanitario franz viegner	

**Elaboración:** Autores

El tipo de construcción del proyecto Boxcenter Milagro es una construcción mixta en acero y hormigón, siendo el acero el que se encuentra presente en su mayor proporción dentro de los locales comerciales y combinándose este con otros materiales para acabados.

El hormigón se encuentra presente en las bases donde se asentarán los locales y en el área de parqueos, siendo este de tipo “hormigón monolítico” con una resistencia a la compresión  $f'c=280 \text{ kg/cm}^2$ .

Los corredores y demás áreas de tránsito serán adoquinados y combinados con áreas verdes compuestas por césped y árboles ornamentales.

En lo referente a la ventilación de los locales y con el fin de mantener una temperatura que brinde confort al usuario de los contenedores, se está contemplando la instalación de acondicionadores de aire tipo Split inverter de 24,000 BTU en cada local.

Respecto a la Iluminación, se usaran lámparas fluorescentes selladas de 54 watts (1 por cada 10m<sup>2</sup> del área de la base de los contenedores), en total se usaran 3 lámparas.

#### **9.4 ÁREA REQUERIDA**

En lo referente al área requerida para la implementación del proyecto, se necesitan aproximadamente 1000 m<sup>2</sup> para un centro comercial con 40 locales construidos con contenedores de carga a dos niveles, donde se incorporarán parqueos y baterías de baños para los usuarios de los centros comerciales. En la siguiente figura se detalla un plano realista de la distribución de los locales comerciales y los parqueos.

**Figura 10. Área Boxcenter**



**Elaboración:** Autores

## **9.5 ESPECIFICACIÓN DEL PROCESO**

El proceso para la implementación de un local comercial se ha estructurado en una serie de pasos los mismos que se detallan a continuación:

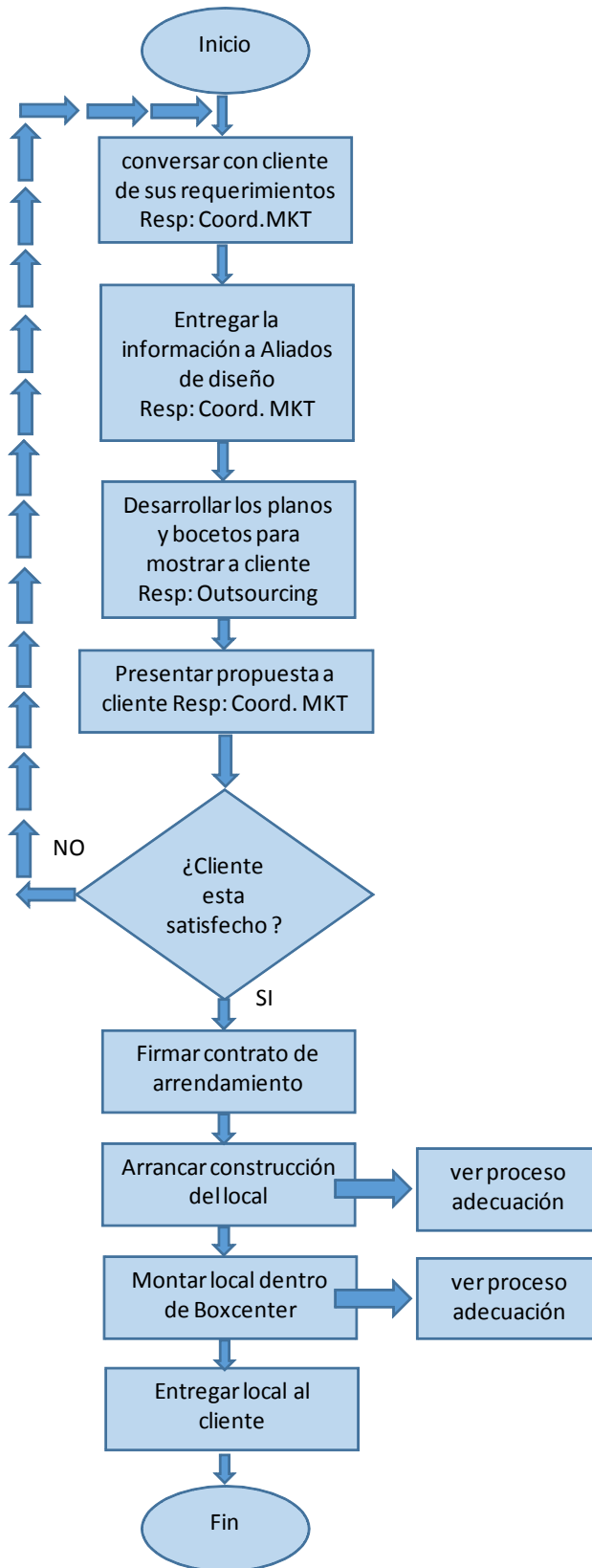
- 1) Recepción de las necesidades de los clientes por parte del coordinador de Marketing.
- 2) El coordinador de Marketing transmite las necesidades a nuestros aliados de diseño (outsourcing) a cargo de realizar los bocetos y planos del local.
- 3) Aprobación/modificación de los bocetos y planos por parte del cliente.
- 4) Firma del contrato de arrendamiento con el cliente, cuya actividad es manejada por el gerente general de Boxcenter Milagro.
- 5) Adaptación de locales comerciales en taller, dicha actividad está a cargo del contratista a quien la administración de Boxcenter Milagro le asigne el proyecto.

***BOXCENTER MILAGRO Centro Comercial de Contenedores***

- 6) Montaje del local comercial dentro de las instalaciones del centro comercial a cargo del contratista asignado al proyecto.
- 7) Entrega-recepción del local comercial al cliente.

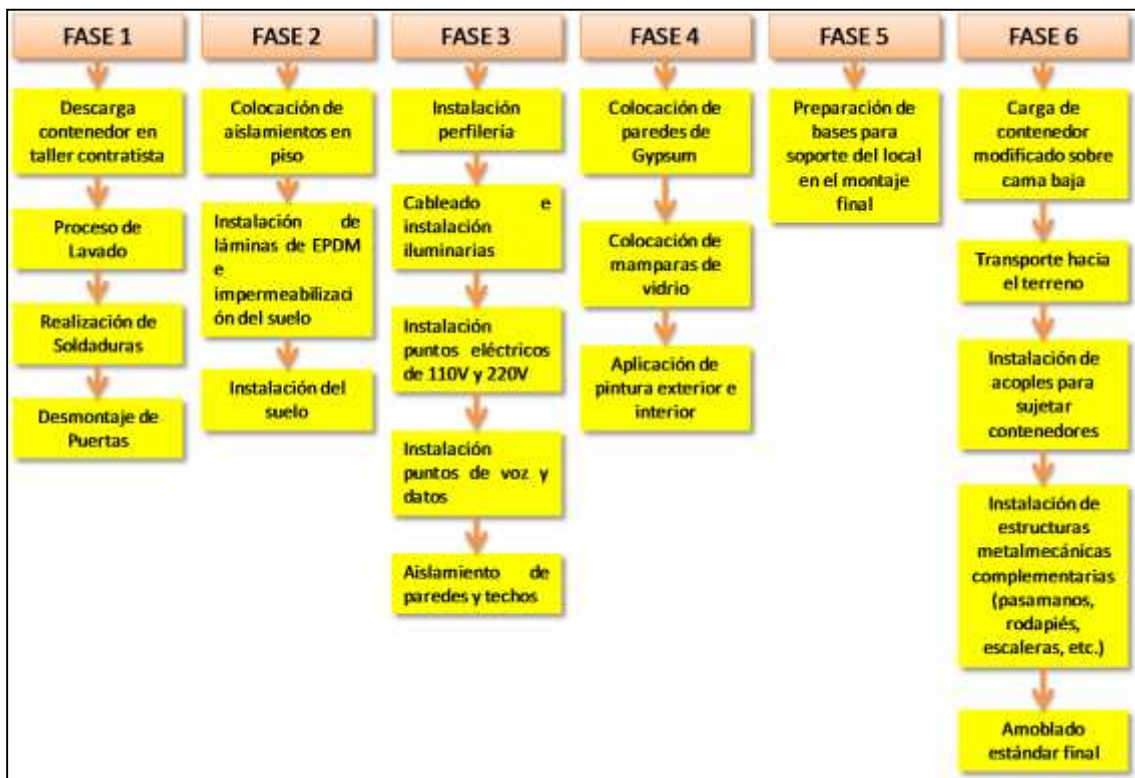
En el siguiente diagrama, se presenta el proceso de materialización de un local desde su concepción con el cliente hasta su entrega final.

Figura 11. Diagrama del Proceso de Implementación de Locales



En la siguiente figura se muestra las fases intermedias del proceso de modificación de los locales contenedores desde su llegada a las instalaciones del contratista hasta que este es montado sobre el terreno donde se asentará el proyecto.

**Figura 12. Diagrama del Proceso de Adecuación de Contenedores**



**Elaboración:** Autores

Para la adecuación de los contenedores de carga, la empresa Boxcenter Milagro como tal no invertirá en talleres (galpones) de construcción o una planta, puesto que dichas modificaciones serán realizadas a través de los proveedores aliados los mismos que serán responsables de cada proyecto individual en sus propias instalaciones.

La descarga, carga y los pocos movimientos del contenedor que puedan necesitarse dentro del terreno donde se asentará este proyecto se realizarán con montacargas y grúas alquiladas a cargo del contratista.

Los contratistas a cargo de los proyectos de modificación de los contenedores trabajarán con herramientas básicas de metalmecánica como amoladoras de corte, soldadoras



semiautomáticas, taladros y compresores. Con estas herramientas se trabaja en los contenedores que vienen con su desgaste natural para enderezar, reparar, cortar y posteriormente aplicar pintura anticorrosiva.

Luego se procederá a la fijación de soportes (perfilería liviana) a los que se sujetarán los paneles interiores del local y se instalarán los ductos eléctricos que van detrás de los paneles. Se termina con la colocación de anaqueles, iluminarias y demás accesorios.

## **9.6 SISTEMAS DE CONTROL**

### **9.6.1 Procesos críticos de la calidad**

Los procesos críticos son aquellos sin los que sería difícil garantizar la calidad en el cumplimiento del servicio, es decir, son procesos significativos vinculados a cada tipo de organización.

Para el caso de Boxcenter Milagro, se tiene identificado los componentes críticos en el proceso, el mismo que se detalla a continuación:

1.- Las áreas donde se ejecutan las tareas: Son los talleres donde los contratistas aliados realizan los trabajos. Se espera que estas áreas cuenten con todos los sistemas utilitarios (electricidad, luz, agua, aire comprimido) para facilitar la ejecución de los trabajos.

2.- Los materiales que se utilizan: Los materiales usados como consumibles en la ejecución de las modificaciones y los que se incorporarán a los locales como parte de la decoración deberán ser de proveedores de prestigio en el mercado que garanticen el buen desempeño de los mismos.

3.- Los equipos que intervienen: Los equipos de trabajo que intervienen en las modificaciones de los contenedores deben ser preparados en el campo metalmecánico con certificados que respalden los años de experiencia y la calidad del producto terminado.

### **9.6.2 Puntos de Inspección de Calidad**

Las fases durante el proceso de modificación de los locales será debidamente controlada para mantener los riesgos en la integridad de la estructura del local y principalmente la

seguridad del usuario de los mismos. A continuación se detalla el plan de inspección de la calidad para cada una de las fases del proceso.

**Fase 1:** En esta fase se envía el contenedor al taller del contratista asignado para desarrollar las modificaciones, el mismo deberá llenar un formato de registro de actividad segura denominado JSA (Job Safety activities) por sus siglas en inglés, donde el contratista seguirá los pasos indicados antes de realizar la descarga del contenedor.

**Fase 2:** En esta fase se instalan los aislamientos en el piso y se lo impermeabiliza por lo que para garantizar la calidad de esta fase, se realizará una prueba con agua a presión en la parte inferior del contenedor y por la parte interior se inspeccionará si existe ingreso de agua.

**Fase 3:** Durante esta fase se instalan los puntos eléctricos y el aislamiento de paredes y techos. Para garantizar la calidad de las instalaciones, se probarán los puntos eléctricos con multímetro y para comprobar que el aislamiento está realizando su función de mantener una temperatura confortable en el interior (25°C) se usará una pistola laser de temperatura.

**Fase 4:** Durante esta fase se realiza la aplicación de pintura al local, por lo tanto para mantener los parámetros de calidad, se realizará una inspección visual del acabado y se comprobará el espesor de película húmeda aplicada tanto al exterior como al interior a través de una regla escalímetro de pinturas. La medida debe estar entre 200 a 250 mils.





**Fase 5:** En esta fase, se realizará una prueba de compactación a través de un densímetro nuclear al terreno donde se asentará el contenedor, el cual deberá dar como resultado el 95% del proctor modificado, caso contrario se continua con la compactación hasta obtener el resultado.

**Fase 6:** Similar a la fase 1, el contratista deberá seguir el formato del JSA para realizar una maniobra segura de montaje del local.

### **9.6.3 Equipos de control de calidad**

Los equipos para realizar las pruebas de control de calidad se detallan a continuación:

Tabla 21. Equipos de Inspección de Calidad

	EQUIPO USADO PARA LA INSPECCIÓN DE CALIDAD	IMAGEN
FASE 1	Formato de actividad segura de trabajo "JSA"	No disponible
FASE 2	Hidrolavadora e inspección visual	
FASE 3	Multímetro y pistola de temperatura	
FASE 4	Regla escalímetro de pintura	
FASE 5	Densímetro nuclear	
FASE 6	Formato de actividad segura de trabajo "JSA"	No disponible

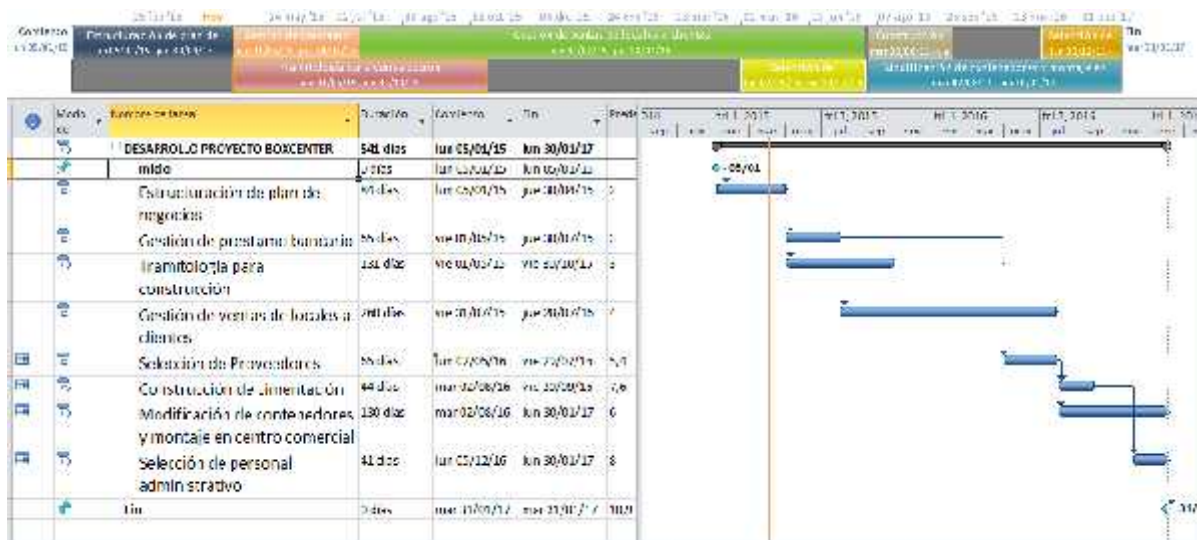
Elaboración: Autores

## 9.7 CRONOGRAMA DE DESARROLLO

El desarrollo del proyecto comprende un tiempo de 541 días (1.5 años) contados a partir de la estructuración del plan de negocios que empezó en el mes de enero del año 2015. En el

siguiente cronograma desarrollado, se detallan las actividades principales involucradas y la duración de las mismas. Como fecha de finalización e inauguración del proyecto se determinó que es el 30 de enero del 2017.

**Figura 13. Cronograma de Actividades**



Elaboración: Autores

## 9.8 REQUISITOS LEGALES

Se debe obtener una serie de permisos y documentación que permitirán que Boxcenter Milagro se constituya legalmente y que posteriormente realice las operaciones planificadas.

### Registro único de contribuyente

Para el Ruc se necesita los siguientes requisitos:

- Formulario RUC 01 A y RUC 01 B, suscritos por el representante legal.
- Original y copia, o copia certificada de la escritura pública de constitución o domiciliación inscrita en el Registro Mercantil.
- Original y copia, o copia certificada del nombramiento del representante legal, inscrito en el Registro Mercantil.

- Original y copia de la hoja de datos generales emitido por la Superintendencia de Compañías.
- Original y copia de cédula de identidad, del representante legal.
- Original del certificado de votación.
- Original y copia de la planilla de servicio eléctrico, o consumo telefónico, o consumo de agua potable, de uno de los últimos tres meses anteriores a la fecha de inscripción.
- Original y copia del comprobante de pago del impuesto predial, puede corresponder al del año actual, o del inmediatamente anterior.
- Original y copia del contrato de arrendamiento vigente a la fecha de inscripción.

### Razón social

Hasta mediados del año pasado una empresa en el Ecuador se demora entre 2 y 3 meses en constituirse, aunque en promedio tomaba 6 meses. En la actualidad se ha desarrollado un conjunto de herramientas que han permitido reducir los tiempos a aproximadamente 5 o 7 días.

En la página web de la Superintendencia de Compañías, se puede encontrar el manual con el cual se puede realizar la solicitud de constitución de compañías.

Se podrá constituir de manera electrónica exclusivamente los siguientes tipos de compañías:

- Compañías cuyo capital se constituya únicamente en numerario.
- Compañías que no sean parte del Mercado de Valores.

El usuario solicitante debe estar registrado en el portal web de la Superintendencia de Compañías y Valores.

Figura 14. Solicitud de Constitución de Compañías

Elaboración: Autores

### Permiso de Funcionamiento de Establecimientos Comerciales y de Servicios <sup>[7]</sup>.

El permiso de funcionamiento, es el documento otorgado por la autoridad de Salud a los establecimientos sujetos de control y vigilancia sanitaria, que cumplen con los requisitos determinados de acuerdo al tipo de establecimiento.

Para el caso de los diferentes locales dentro del centro comercial, los propietarios o representantes legales de los negocios deberán presentar una solicitud dirigida al titular de la Dirección Provincial de Salud con la información respectiva para la clase de negocio, información que se encuentra en la página del ministerio de salud pública <sup>[5]</sup>.

Para el caso específico de los centros comerciales, según el Acuerdo Ministerial 818 del 19 de diciembre de 2008 no requiere de un permiso de funcionamiento otorgado por este ministerio.

### **Patente Municipal**

Toda persona natural o jurídica que ejerza habitualmente actividades comerciales, industriales y/o financieras dentro del cantón, está obligada a obtener su registro de patente municipal. Los requisitos para obtener el mismo son:

- Formulario de solicitud y declaración de patente.
- Formulario de patente municipal.
- Certificado de no adeudar al gobierno autónomo descentralizado municipal de Milagro.
- Copias de CI, nombramiento del representante legal y certificado de votación.
- Copia del R.U.C
- Copia de escritura de constitución.
- Copia de la declaración del impuesto a la renta.
- Copias certificadas de estados financieros.
- Copia del permiso de cuerpo de Bomberos del cantón Milagro

### **Tasa de Habilitación**

En virtud de lo dispuesto en la Ley de Régimen Municipal vigente, y con el objeto de habilitar y controlar que los establecimientos comerciales e industriales cumplan con los requisitos legales establecidos en las ordenanzas municipales, de proporcionar los datos requeridos por el censo permanente municipal, se crea la tasa de habilitación y control.

Los requisitos para obtener el mismo son:

- Certificado de uso de suelo (Incluidos aquellos locales ubicados en Centros Comerciales)  
Tasa de trámite de tasa de habilitación
- Formulario de tasa de habilitación (se lo recibe al comprar la tasa de trámite de tasa de habilitación)
- Copia de patente municipal del año en curso
- Copia de última actualización del RUC

- Copia del nombramiento, cédula y certificado de votación del presentante legal (si el solicitante es una persona jurídica)
- Tasa por servicio contra incendios (certificado del Cuerpo de Bomberos) del año en curso
- Carta de concesión o contratos de arrendamientos extendidos de manera legal y con copia de cédula del arrendador (adicionalmente los documentos deben ser notariados)

#### Permiso del Cuerpo de Bomberos

Para el permiso de funcionamiento que otorga el cuerpo de bomberos, es requerido:

- Informe favorable de inspección, realizada por el inspector del cuerpo de bomberos de Milagro.
- Copia del RUC
- Copia de la patente municipal vigente.
- Copia de centralita de gas (No aplica para el presente caso)

## **9.9 CONSIDERACIONES AMBIENTALES Y DE SEGURIDAD**

La ventaja que ofrece este tipo de proyecto es el hecho que el uso de contenedores nos permite flexibilidad, ya que pueden ser desmantelados, readecuados, reutilizados y de fácil transportación, lo cual genera un impacto positivo contribuyendo a la sostenibilidad del medio ambiente.

En la etapa inicial del proyecto de construcción del Boxcenter Milagro se tomará en cuenta los parámetros que se usan en el tema ambiental para los proyectos de construcción que se ajusten a nuestras necesidades.

En el área de construcción durante esta primera fase, se realizará de forma constante la limpieza en el área de trabajo, con el objetivo que se encuentre libre de desperdicios, materiales finos, polvo, herramientas y equipos. De esta manera se evita la acumulación de residuos de cualquier tipo de material utilizados durante los trabajos, los mismos que serán almacenados temporalmente y trasladados a los sitios de rellenos sanitarios previamente autorizados.



*BOXCENTER MILAGRO Centro Comercial de Contenedores*

Se realizará un plan de seguridad industrial con el objetivo de evitar accidentes o inconvenientes en el momento de la ejecución de la obra, aunque en este tipo de proyecto no existe mayor grado de riesgo.

Se colocará cerramiento provisional del área en que se está trabajando, señalización externa indicando el permiso de construcción necesario y otorgado por la municipalidad del cantón en un lugar visible, los trabajadores contarán con el equipo necesario de protección, los materiales utilizados serán tratados de tal forma que se evite la contaminación.

Con respecto a los riesgos de seguridad y salud ocupacional, se tomarán las medidas necesarias en el momento de la contratación de la empresa que se encarga de la construcción y de las adecuaciones de los contenedores durante el tiempo que dure la obra.

Una ventaja de Boxcenter Milagro en este ámbito y esta etapa, es que se tendrán muy pocos desechos de hormigón en comparación con los que se generan en las construcciones tradicionales, además de las maquinarias que usan para la construcción tradicional generan ruido e incomodidad a la personas cercanas al lugar.

## 10. ANÁLISIS FINANCIERO

### 10.1 RESUMEN DE LA INVERSIÓN EN ACTIVOS

Tabla 22. Inversión en Activos

<b>Box Center</b>	
<b>Consideraciones Iniciales</b>	
<b>Inversión Inicial</b>	
Costo Contenedor	\$ 2,000
Costo de adecuación	\$ 8,134
Compra de Acondicionador de Aire	\$ 1,200
Mano de Obra	\$ 1,684
Transporte	\$ 650
Inversión Inicial x Contenedor	\$ 13,668
No. Contenedores	41
<b>Total Inversión (No. Contenedores x C.</b>	
<b>Unit.)</b>	<b>\$ 560,392</b>
Gasto de Constitución	\$ 6,050
Registro de Marca	\$ 800
Inversión Inicial	\$ 567,242
<b>Publicidad &amp; Promoción</b>	<b>\$ 11,536</b>
<b>Prestamo a Solicitar</b>	<b>\$ 393,778</b>
<b>Saldo Inicial Caja</b>	<b>\$ 36,536</b>

Elaboración: Autores

### 10.2 INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO

En esta parte del proyecto consideraremos los recursos con los que cuenta la empresa para poder realizar sus actividades.

**Políticas de cobro de la renta de los locales comerciales.-** Los arrendadores deberán cancelar el valor de la renta mensual por adelantado los 5 días de cada mes.

**Política de efectivo:** Como política de la compañía se deberá mantener un monto de seguridad, equivalente al 10% de los valores recaudados por concepto de ventas con el objetivo de no tener problemas de liquidez.

**Política de inventarios.-** Al tratarse de la renta de locales no se tendrá una política de inventario, sin embargo se estima que durante el primer año de operaciones se iniciaría con un nivel de ocupación del 75% de los locales, en el segundo año 85% y finalmente el tercer año el 100% de ocupación que corresponde a 40 contenedores.

**Tabla 23. Pronóstico Ocupación/Ingreso**

<b>Pronóstico Ocupación</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3 - 10</b>
	75.0%	85.0%	100.0%
<b>Pronóstico Ingreso</b>	65.0%	75.0%	100.0%

**Elaboración:** Autores

La inversión de capital de trabajo requerida para el año 0 es de \$43,618.99 de capital de trabajo por 3 meses. Esto incluye pago a proveedores y gastos operativos de 3 meses, debido a que el servicio es de venta de directa. En el rubro constan el costo de ventas que incluye el uso de suelo y el pago de mantenimiento, y los gastos administrativos y generales.

**Tabla 24. Inversión de Capital de Trabajo**

<b>INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO (3 MESES)</b>	<b>AÑO 0</b>	<b>1ER TRIMESTRE</b>
COSTOS DE VENTAS (uso de suelo+mta)	\$26,466.56	\$6,616.64
GASTOS ADM/OPERACIONALES		
Sueldos y beneficios	\$54,645.40	\$13,661.35
Gastos generales (agua, luz, telf)	\$5,640.00	\$1,410.00
Seguridad, limpieza, enseres	\$64,700.00	\$16,175.00
Outsourcing	\$20,400.00	\$5,100.00
Publicidad	\$14,000.00	\$3,500.00
(+) Colchón de efectivo (5% de las ventas)	\$9,024.00	\$2,256.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$194,875.96</b>	<b>\$48,718.99</b>

**Elaboración:** Autores

### 10.3 PRESUPUESTOS DE INGRESO

Los ingresos que generará este negocio provienen principalmente del arrendamiento de los locales contenedores de 40 pies cuya área de asentamiento es de aproximadamente 30 m2 por contenedor.

Para la construcción del presupuesto de ingresos se ha considerado lo siguiente:

- En el año 1 de las operaciones de Boxcenter Milagro, únicamente se tendrá el 75% de ocupación, al año 2 el 85% y al año 3 se tendrá el 100% y se mantendrá dicho nivel hasta el año 10 periodo en el que se evaluará la rentabilidad del presente proyecto.
- Se considera que el valor anual de arrendamiento de los locales comerciales aumentará según la inflación esperada. Para el presupuesto de ingresos se ha considerado una inflación anual del 5% ligeramente superior a la del 3,67% con la que cerró Ecuador el año 2014.
- Se han considerado varios precios para los locales considerando la ubicación del mismo dentro del centro comercial. Por ejemplo para los locales de la planta baja que se encuentran en la parte frontal se consideró un precio de \$803, los de la parte media \$618 y los de parte posterior \$475.
- Se ha considerado el ingreso por alcuotas que corresponden al 10% del precio de alquiler del local. Adicionalmente, se está considerando un ingreso de publicidad por eventos realizados en nuestras instalaciones por parte de los clientes

A continuación se muestra el resumen del presupuesto de ingresos de Boxcenter Milagro, se presentan los ingresos del año 1 al 3 y del 9 al 10.

#### RESUMEN DE INGRESOS ANUALES ESPERADOS

**Tabla 25. Proyección de Ingresos Anuales**

INGRESO ANUAL (renta, alcuotas, publicidad)	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	\$ 230,938.80	\$ 276,983.48	\$ 383,496.44	\$ 402,671.31	\$ 422,804.93
	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
\$ 443,945.53	\$ 466,142.65	\$ 489,450.18	\$ 513,922.34	\$ 539,618.71	

**Elaboración:** Autores.

## 10.4 PRESUPUESTOS DE SERVICIOS

Para las operaciones de la administración de Boxcenter Milagro, se requiere de servicios básicos, seguridad, limpieza y mantenimiento, por lo tanto en la siguiente tabla se muestra el resumen de los gastos por servicios del año 1 al 3 y del 9 al 10, donde se ha considerado un incremento anual del 4%.

Tabla 26. Presupuesto de Servicios

PRESUPUESTO DE SERVICIOS BOXCENTER						
	Servicios mensuales año 1	Servicios mensuales año 2	Servicios mensuales año 3	Servicios mensuales año 8	Servicios mensuales año 9	Servicios mensuales año 10
Luz	\$ 130.00	\$ 135.20	\$ 140.61	\$ 171.07	\$ 177.91	\$ 185.03
Agua	\$ 30.00	\$ 31.20	\$ 32.45	\$ 39.48	\$ 41.06	\$ 42.70
Telefono	\$ 130.00	\$ 135.20	\$ 140.61	\$ 171.07	\$ 177.91	\$ 185.03
Internet	\$ 100.00	\$ 104.00	\$ 108.16	\$ 131.59	\$ 136.86	\$ 142.33
Seguridad	\$ 1,800.00	\$ 1,872.00	\$ 1,946.88	\$ 2,368.68	\$ 2,463.42	\$ 2,561.96
Limpieza	\$ 2,000.00	\$ 2,080.00	\$ 2,163.20	\$ 2,631.86	\$ 2,737.14	\$ 2,846.62
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 8</b>	<b>AÑO 9</b>	<b>AÑO 10</b>
<b>SERVICIOS ANUALES</b>	<b>\$ 50,280.00</b>	<b>\$ 52,291.20</b>	<b>\$ 54,382.85</b>	<b>\$ 66,165.05</b>	<b>\$ 68,811.65</b>	<b>\$ 71,564.12</b>

Elaboración: Autores

## RESUMEN DE GASTOS POR SERVICIOS ESPERADOS

Tabla 27. Gastos por Servicios

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>SERVICIOS ANUALES</b>	<b>\$ 50,280.00</b>	<b>\$ 52,291.20</b>	<b>\$ 54,382.85</b>	<b>\$ 56,558.16</b>	<b>\$ 58,820.49</b>
	<b>AÑO 6</b>	<b>AÑO 7</b>	<b>AÑO 8</b>	<b>AÑO 9</b>	<b>AÑO 10</b>
	<b>\$ 61,173.31</b>	<b>\$ 63,620.24</b>	<b>\$ 66,165.05</b>	<b>\$ 68,811.65</b>	<b>\$ 71,564.12</b>

Elaboración: Autores.

## 10.5 PRESUPUESTO DE PERSONAL

En este presupuesto se consideran los gastos administrativos que incluyen los sueldos del personal administrativo de Boxcenter Milagro y beneficios sociales que ascienden a \$54,645 en el primer año y se ha considerado un incremento del 5% anual según la inflación.

Tabla 28. Presupuesto Salarial

PRESUPUESTO DE PERSONAL BOXCENTER						
	Salario Mensual año 1	Salario Mensual año 2	Salario Mensual año 3	Salario Mensual año 8	Salario Mensual año 9	Salario Mensual año 10
Gerente General	\$ 2,200.00	\$ 2,310.00	\$ 2,425.50	\$ 3,095.62	\$ 3,250.40	\$ 3,412.92
Coordinador Logístico	\$ 750.00	\$ 787.50	\$ 826.88	\$ 1,055.33	\$ 1,108.09	\$ 1,163.50
Coordinador Marketing	\$ 750.00	\$ 787.50	\$ 826.88	\$ 1,055.33	\$ 1,108.09	\$ 1,163.50
Beneficios Sociales	\$ 853.78	\$ 1,204.68	\$ 1,264.92	\$ 1,614.39	\$ 1,695.11	\$ 1,779.86
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 8</b>	<b>AÑO 9</b>	<b>AÑO 10</b>
<b>PERSONAL ANUAL</b>	<b>\$ 54,645.40</b>	<b>\$ 61,076.19</b>	<b>\$ 64,130.00</b>	<b>\$ 81,847.94</b>	<b>\$ 85,940.33</b>	<b>\$ 90,237.35</b>

Elaboración: Autores

## RESUMEN DE GASTOS ADMINISTRATIVOS

Tabla 29. Gastos Administrativos Anuales

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>PERSONAL ANUAL</b>	<b>\$ 54,645.40</b>	<b>\$ 61,076.19</b>	<b>\$ 64,130.00</b>	<b>\$ 67,336.50</b>	<b>\$ 70,703.32</b>
	<b>AÑO 6</b>	<b>AÑO 7</b>	<b>AÑO 8</b>	<b>AÑO 9</b>	<b>AÑO 10</b>
	<b>\$ 74,238.49</b>	<b>\$ 77,950.42</b>	<b>\$ 81,847.94</b>	<b>\$ 85,940.33</b>	<b>\$ 90,237.35</b>

Elaboración: Autores.

## 10.6 PRESUPUESTOS DE OTROS GASTOS

En este presupuesto se consideran los gastos de algunos insumos usados por el staff de Boxcenter Milagro dentro de sus oficinas de administración, se ha considerado de igual manera un crecimiento de gastos del 4% anual.

Tabla 30. Presupuesto de Otros Gastos

PRESUPUESTO DE OTROS GASTOS y ENSERES						
	Otros Gastos mensuales año 1	Otros Gastos mensuales año 2	Otros Gastos mensuales año 3	Otros Gastos mensuales año 8	Otros Gastos mensuales año 9	Otros Gastos mensuales año 10
Otros Gastos	\$ 416.67	\$ 433.33	\$ 450.67	\$ 548.30	\$ 570.24	\$ 593.05
Enseres	\$ 41.67	\$ 43.33	\$ 45.07	\$ 54.83	\$ 57.02	\$ 59.30
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 8</b>	<b>AÑO 9</b>	<b>AÑO 10</b>
<b>OTROS GASTOS</b>	<b>\$ 5,500.00</b>	<b>\$ 5,720.00</b>	<b>\$ 5,948.80</b>	<b>\$ 7,237.62</b>	<b>\$ 7,527.13</b>	<b>\$ 7,828.21</b>

Elaboración: Autores

## RESUMEN DE OTROS GASTOS

Tabla 31. Otros Gastos Anuales

OTROS GASTOS ANUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	\$ 5,500.00	\$ 5,720.00	\$ 5,948.80	\$ 6,186.75	\$ 6,434.22
	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
\$ 6,691.59	\$ 6,959.25	\$ 7,237.62	\$ 7,527.13	\$ 7,828.21	

Elaboración: Autores

## 10.7 DEDUCCIONES TRIBUTARIAS

Tabla 32. Deduciones Tributarias

DEDUCCIONES TRIBUTARIAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Depreciación	\$ 55,981.54	\$ 55,981.54	\$ 55,981.54	\$ 55,981.54	\$ 55,981.54
Amortización	\$ 685.02	\$ 685.02	\$ 685.02	\$ 685.02	\$ 685.02
Deducciones diferidas	\$ 4,478.47	\$ 4,402.44	\$ 4,402.44	\$ 4,402.44	\$ 4,402.44
<b>Total</b>	<b>\$ 61,145.02</b>	<b>\$ 56,666.56</b>	<b>\$ 56,666.56</b>	<b>\$ 56,666.56</b>	<b>\$ 56,666.56</b>

Elaboración: Autores

La suma de las depreciaciones de todos los activos fijos de la empresa suma \$ 546.724 con una depreciación anual de \$ 54.672, adicional los equipos de cómputo, mueble y enseres un total de \$ 3690 con una depreciación anual de \$ 762. Las deducciones diferidas corresponden a los intereses generados por el préstamo.

## 10.8 INVERSIÓN INICIAL

**Tabla 33. Inversión Inicial y Financiamiento**

<b>Box Center</b>	
<b>Consideraciones Iniciales</b>	
<b>Inversión Inicial</b>	
Costo Contenedor	\$ 1,800
Costo de adecuación	\$ 8,134
Compra de Acondicionador de Aire	\$ 1,200
Mano de Obra	\$ 1,684
Transporte	\$ 650
Inversión Inicial x Contenedor	\$ 13,468
No. Contenedores	41
<b>Total Inversión (No. Contenedores x C. Unit.)</b>	<b>\$ 552,192</b>
Gasto de Constitucion	\$ 6,050
Registro de Marca	\$ 800
Inversión Inicial	\$ 559,042
<b>Publicidad &amp; Promoción</b>	<b>\$ 11,536</b>
<b>Prestamo a Solicitar</b>	<b>\$ 400,578</b>
<b>Saldo Inicial Caja</b>	<b>\$ 36,536</b>

<b>Activo Fijo</b>	\$ 552,192
<b>Dep. Anual. Fijo</b>	\$ 55,219

<b>Financiamiento</b>		<b>Año 1</b>		
<b>Préstamo Financiero</b>	<b>\$ 400,578</b>	<b>Capital Propio</b>	<b>\$ 195,000</b>	\$ 15,000
Meses	120.00	Accionista 1	\$ 65,000	\$ 5,000
%	11.18%	Accionista 2	\$ 65,000	\$ 5,000
Cuota anual	\$ 40,058	Accionista 3	\$ 65,000	\$ 5,000
<b>Interes Anual</b>	<b>\$ 4,478</b>			

**Elaboración:** Autores.



## 10.9 FLUJO DE CAJA

Tabla 34. Flujo de Caja

<b>Box Center</b>							
<b>Flujo de Entrada y de Salida de Efectivo</b>							
<b>Año1 - Año10</b>							
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 8</b>	<b>Año 9</b>	<b>Año 10</b>	
<b>Actividades operativas</b>							
<b>Flujo de entrada</b>							
De la prestación de servicios de alquiler	\$ 196,308	\$ 237,485	\$ 333,599	\$ 425,767	\$ 447,055	\$ 469,408	
De servicios básicos locales		\$ 28,123	\$ 33,148	\$ 45,622	\$ 47,446	\$ 49,344	
De ingreso por alicuota	\$ 19,631	\$ 23,748	\$ 33,360	\$ 42,577	\$ 44,706	\$ 46,941	
De devolución de anticipo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
De ingreso por evento & publicidad	\$ 15,000	\$ 15,750	\$ 16,538	\$ 21,107	\$ 22,162	\$ 23,270	
Del depósito en garantía	\$ 196,308	\$ 41,177	\$ 96,115	\$ -	\$ -	\$ -	
<b>Flujo de salida</b>							
Para pagar alquiler de terreno	\$ (24,467)	\$ (25,445)	\$ (26,463)	\$ (32,196)	\$ (33,484)	\$ (34,824)	
Para pagar gastos de mantenimiento generales	\$ (2,000)	\$ (2,000)	\$ (3,000)	\$ (4,000)	\$ (4,000)	\$ (4,000)	
Para pagar gastos de mantenimiento locales	\$ (13,742)	\$ (16,624)	\$ (23,352)	\$ (29,804)	\$ (31,294)	\$ (32,859)	
Para pagar a empleados por sus servicios	\$ (44,400)	\$ (46,620)	\$ (48,951)	\$ (62,475)	\$ (65,599)	\$ (68,879)	
Para pagar a los prestamistas (interés)	\$ (4,478)	\$ (4,478)	\$ (4,478)	\$ (4,478)	\$ (4,478)	\$ (4,478)	
Para pago de publicidad	\$ (14,000)	\$ (5,000)	\$ (5,000)	\$ (5,000)	\$ (5,000)	\$ (5,000)	
Para pago de sitio web	\$ (2,000)	\$ (500)	\$ (520)	\$ (633)	\$ (658)	\$ (684)	
Para pago de servicios básicos accionistas	\$ (4,680)	\$ (4,867)	\$ (5,062)	\$ (6,159)	\$ (6,405)	\$ (6,661)	
Para pago de servicios básicos locales		\$ (28,123)	\$ (33,148)	\$ (45,622)	\$ (47,446)	\$ (49,344)	
Para pago de outsourcing	\$ (18,400)	\$ (19,136)	\$ (19,901)	\$ (24,213)	\$ (25,182)	\$ (26,189)	
Para pago Asesores Legales	\$ (7,800)	\$ (4,056)	\$ (4,218)	\$ (5,132)	\$ (5,337)	\$ (5,551)	
Para pago de gastos varios	\$ (5,000)	\$ (5,200)	\$ (5,408)	\$ (6,580)	\$ (6,843)	\$ (7,117)	
Para pago de beneficios sociales	\$ (10,245)	\$ (14,456)	\$ (15,179)	\$ (19,373)	\$ (20,341)	\$ (21,358)	
Para pagar guardiana	\$ (21,600)	\$ (22,464)	\$ (23,363)	\$ (28,424)	\$ (29,561)	\$ (30,744)	
Para pagar enseres	\$ (500)	\$ (520)	\$ (541)	\$ (658)	\$ (684)	\$ (712)	
Para pagar limpieza	\$ (24,000)	\$ (24,960)	\$ (25,958)	\$ (31,582)	\$ (32,846)	\$ (34,159)	
Para pagar seguros	\$ (8,000)	\$ (8,320)	\$ (8,653)	\$ (10,527)	\$ (10,949)	\$ (11,386)	
Para pagar utilidades a empleados	\$ -	\$ -	\$ (2,350)	\$ (22,344)	\$ (24,200)	\$ (26,157)	
Para pagar Anticipo Impuesto	\$ -	\$ (3,610)	\$ (3,879)	\$ (6,573)	\$ (7,076)	\$ (7,629)	
Para pagar impuestos	\$ -	\$ -	\$ (3,964)	\$ (31,975)	\$ (34,698)	\$ (37,545)	
<b>Flujo neto operativo</b>	\$ 221,935	\$ 109,903	\$ 249,370	\$ 157,323	\$ 165,288	\$ 173,687	
<b>Actividades de inversión</b>							
Flujo de entrada / Aportación Accionistas	\$ 15,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Flujo de salida	\$ 3,190	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,948	
<b>Flujo neto inversión</b>	\$ 11,810	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (2,948)	
<b>Actividades de financiamiento</b>							
<b>Flujo de entrada</b>							
De préstamos solicitados	\$ -						
<b>Flujo de salida</b>							
Para pagar cantidades solicitadas en préstamo	\$ (40,058)	\$ (40,058)	\$ (40,058)	\$ (40,058)	\$ (40,058)	\$ (40,058)	
Para pagar dividendos a los accionistas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
<b>Flujo neto financiamiento</b>	\$ (40,058)	\$ (40,058)	\$ (40,058)	\$ (40,058)	\$ (40,058)	\$ (40,058)	
<b>Saldo del Flujo</b>	\$ 193,687	\$ 69,845	\$ 209,312	\$ 117,265	\$ 125,230	\$ 130,682	
<b>Saldo Inicial</b>	\$ 36,536	\$ 230,223	\$ 300,068	\$ 900,778	\$ 1,018,044	\$ 1,143,274	
<b>Saldo Final</b>	\$ 230,223	\$ 300,068	\$ 509,380	\$ 1,018,044	\$ 1,143,274	\$ 1,273,956	

Elaboración: Autores.

## 10.10 ESTADO DE RESULTADOS

Tabla 35. Estados de Resultados

<b>Box Center</b>										
<b>Estado de Resultado</b>										
<b>Año1 - Año10</b>										
	<b>Año1</b>	<b>Año2</b>	<b>Año3</b>	<b>Año4</b>	<b>Año5</b>	<b>Año6</b>	<b>Año7</b>	<b>Año8</b>	<b>Año9</b>	<b>Año10</b>
<b>Ventas Netas</b>	\$ 196,308	\$ 237,485	\$ 333,599	\$ 350,279	\$ 367,793	\$ 386,183	\$ 405,492	\$ 425,767	\$ 447,055	\$ 469,408
Costo de venta	\$ (26,467)	\$ (27,445)	\$ (29,463)	\$ (30,522)	\$ (31,622)	\$ (33,767)	\$ (34,958)	\$ (36,196)	\$ (37,484)	\$ (38,824)
<b>Utilidad Bruta</b>	\$ 169,841	\$ 210,040	\$ 304,136	\$ 319,758	\$ 336,171	\$ 352,416	\$ 370,534	\$ 389,570	\$ 409,571	\$ 430,584
<b>Gastos Operacionales</b>										
Sueldos	\$ (44,400)	\$ (46,620)	\$ (48,951)	\$ (51,399)	\$ (53,968)	\$ (56,667)	\$ (59,500)	\$ (62,475)	\$ (65,599)	\$ (68,879)
Beneficios Sociales	\$ (10,245)	\$ (14,456)	\$ (15,179)	\$ (15,938)	\$ (16,735)	\$ (17,572)	\$ (18,450)	\$ (19,373)	\$ (20,341)	\$ (21,358)
Depreciación	\$ (55,982)	\$ (55,982)	\$ (55,982)	\$ (56,081)	\$ (56,081)	\$ (56,081)	\$ (56,197)	\$ (56,197)	\$ (56,197)	\$ (56,331)
Amortización	\$ (685)	\$ (685)	\$ (685)	\$ (685)	\$ (685)	\$ (685)	\$ (685)	\$ (685)	\$ (685)	\$ (685)
Servicios Básicos	\$ (4,680)	\$ (4,867)	\$ (5,062)	\$ (5,264)	\$ (5,475)	\$ (5,694)	\$ (5,922)	\$ (6,159)	\$ (6,405)	\$ (6,661)
Publicidad	\$ (14,000)	\$ (5,000)	\$ (5,000)	\$ (5,000)	\$ (5,000)	\$ (5,000)	\$ (5,000)	\$ (5,000)	\$ (5,000)	\$ (5,000)
Servicios Web	\$ (2,000)	\$ (500)	\$ (520)	\$ (541)	\$ (562)	\$ (585)	\$ (608)	\$ (633)	\$ (658)	\$ (684)
Gastos Outsourcing	\$ (18,400)	\$ (19,136)	\$ (19,901)	\$ (20,697)	\$ (21,525)	\$ (22,386)	\$ (23,282)	\$ (24,213)	\$ (25,182)	\$ (26,189)
Gastos Asesor Legal	\$ (7,800)	\$ (4,056)	\$ (4,218)	\$ (4,387)	\$ (4,562)	\$ (4,745)	\$ (4,935)	\$ (5,132)	\$ (5,337)	\$ (5,551)
Gastos Seguros	\$ (8,000)	\$ (8,320)	\$ (8,653)	\$ (8,999)	\$ (9,359)	\$ (9,733)	\$ (10,123)	\$ (10,527)	\$ (10,949)	\$ (11,386)
Guardiania	\$ (21,600)	\$ (22,464)	\$ (23,363)	\$ (24,297)	\$ (25,269)	\$ (26,280)	\$ (27,331)	\$ (28,424)	\$ (29,561)	\$ (30,744)
Limpieza	\$ (24,000)	\$ (24,960)	\$ (25,958)	\$ (26,997)	\$ (28,077)	\$ (29,200)	\$ (30,368)	\$ (31,582)	\$ (32,846)	\$ (34,159)
<b>Otros Gastos</b>										
Intereses	\$ (4,478)	\$ (4,478)	\$ (4,478)	\$ (4,478)	\$ (4,478)	\$ (4,478)	\$ (4,478)	\$ (4,478)	\$ (4,478)	\$ (4,478)
Enseres	\$ (500)	\$ (520)	\$ (541)	\$ (562)	\$ (585)	\$ (608)	\$ (633)	\$ (658)	\$ (684)	\$ (712)
Gastos Varios	\$ (5,000)	\$ (5,200)	\$ (5,408)	\$ (5,624)	\$ (5,849)	\$ (6,083)	\$ (6,327)	\$ (6,580)	\$ (6,843)	\$ (7,117)
Gastos Mant. Locales	\$ (13,742)	\$ (16,624)	\$ (23,352)	\$ (24,520)	\$ (25,746)	\$ (27,033)	\$ (28,384)	\$ (29,804)	\$ (31,294)	\$ (32,859)
Ingreso por eventos & publicidad	\$ 15,000	\$ 15,750	\$ 16,538	\$ 17,364	\$ 18,233	\$ 19,144	\$ 20,101	\$ 21,107	\$ 22,162	\$ 23,270
Ingresos Alicuotas	\$ 19,631	\$ 23,748	\$ 33,360	\$ 35,028	\$ 36,779	\$ 38,618	\$ 40,549	\$ 42,577	\$ 44,706	\$ 46,941
<b>Utilidad A. I. I.</b>	<b>\$ (31,040)</b>	<b>\$ 15,670</b>	<b>\$ 106,783</b>	<b>\$ 116,680</b>	<b>\$ 127,225</b>	<b>\$ 137,348</b>	<b>\$ 148,963</b>	<b>\$ 161,334</b>	<b>\$ 174,379</b>	<b>\$ 188,002</b>
Utilidad Trabajadores	\$ -	\$ (2,350)	\$ (16,017)	\$ (17,502)	\$ (19,084)	\$ (20,602)	\$ (22,344)	\$ (24,200)	\$ (26,157)	\$ (28,200)
Impuesto a la Renta	\$ -	\$ (3,964)	\$ (27,016)	\$ (29,520)	\$ (32,188)	\$ (34,749)	\$ (37,688)	\$ (40,817)	\$ (44,118)	\$ (47,564)
<b>Utilidad Neta / Pérdida</b>	<b>\$ (31,040)</b>	<b>\$ 9,355</b>	<b>\$ 63,749</b>	<b>\$ 69,658</b>	<b>\$ 75,954</b>	<b>\$ 81,997</b>	<b>\$ 88,931</b>	<b>\$ 96,316</b>	<b>\$ 104,104</b>	<b>\$ 112,237</b>
<b>Base Reserva Legal</b>	<b>\$ (31,040)</b>	<b>\$ 13,319</b>	<b>\$ 90,765</b>	<b>\$ 99,178</b>	<b>\$ 108,142</b>	<b>\$ 116,746</b>	<b>\$ 126,618</b>	<b>\$ 137,134</b>	<b>\$ 148,222</b>	<b>\$ 159,802</b>
<b>Reserva Legal (10% Util.)</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 1,332</b>	<b>\$ 9,077</b>	<b>\$ 9,918</b>	<b>\$ 10,814</b>	<b>\$ 11,675</b>	<b>\$ 12,662</b>	<b>\$ 13,713</b>	<b>\$ 14,822</b>	<b>\$ 15,980</b>
<b>R. L. Acumulada</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 1,332</b>	<b>\$ 10,408</b>	<b>\$ 18,994</b>	<b>\$ 20,732</b>	<b>\$ 22,489</b>	<b>\$ 24,336</b>	<b>\$ 26,375</b>	<b>\$ 28,536</b>	<b>\$ 30,802</b>
<b>Menor 20% Capital</b>	<b>NA</b>	<b>Correcto</b>	<b>Correcto</b>	<b>Correcto</b>	<b>Correcto</b>	<b>Correcto</b>	<b>Correcto</b>	<b>Correcto</b>	<b>Correcto</b>	<b>Correcto</b>

Elaboración: Autores.

## 10.11 BALANCE GENERAL

Tabla 36. Balance General

Box Center
Balance General
Año1 - Año10

	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5	Año6	Año7	Año8	Año9	Año10
<b>Activos</b>	\$ 735,789	\$ 752,577	\$ 905,492	\$ 938,811	\$ 977,813	\$ 1,023,504	\$ 1,076,695	\$ 1,137,532	\$ 1,206,383	\$ 1,283,549
Caja	\$ 230,223	\$ 300,068	\$ 509,380	\$ 596,123	\$ 691,564	\$ 793,659	\$ 900,778	\$ 1,018,044	\$ 1,143,274	\$ 1,273,956
Anticipo Impuesto	\$ -	\$ 3,610	\$ 3,879	\$ 5,023	\$ 5,350	\$ 5,713	\$ 6,119	\$ 6,573	\$ 7,076	\$ 7,629
Equipos Computo	\$ 1,900	\$ 1,900	\$ 1,900	\$ 2,199	\$ 2,199	\$ 2,199	\$ 2,546	\$ 2,546	\$ 2,546	\$ 2,948
Dep. Acum. Eq. Computo	\$ (633)	\$ (1,267)	\$ (1,900)	\$ (733)	\$ (1,466)	\$ (2,199)	\$ (849)	\$ (1,697)	\$ (2,546)	\$ (983)
Muebles Oficina	\$ 1,290	\$ 1,290	\$ 1,290	\$ 1,290	\$ 1,290	\$ 1,290	\$ 1,290	\$ 1,290	\$ 1,290	\$ 1,290
Dep. Acum. Muebles Ofici	\$ (129)	\$ (258)	\$ (387)	\$ (516)	\$ (645)	\$ (774)	\$ (903)	\$ (1,032)	\$ (1,161)	\$ (1,290)
Edificios	\$ 552,192	\$ 552,192	\$ 552,192	\$ 552,192	\$ 552,192	\$ 552,192	\$ 552,192	\$ 552,192	\$ 552,192	\$ 552,192
Dep. Acum. Edificio	\$ (55,219)	\$ (110,438)	\$ (165,658)	\$ (220,877)	\$ (276,096)	\$ (331,315)	\$ (386,534)	\$ (441,754)	\$ (496,973)	\$ (552,192)
Activos Intangibles	\$ 6,850	\$ 6,850	\$ 6,850	\$ 6,850	\$ 6,850	\$ 6,850	\$ 6,850	\$ 6,850	\$ 6,850	\$ 6,850
Amortización A. Intangible	\$ (685)	\$ (1,370)	\$ (2,055)	\$ (2,740)	\$ (3,425)	\$ (4,110)	\$ (4,795)	\$ (5,480)	\$ (6,165)	\$ (6,850)
<b>Pasivos</b>	\$ 556,828	\$ 564,262	\$ 653,428	\$ 617,089	\$ 580,137	\$ 543,832	\$ 508,092	\$ 472,613	\$ 437,359	\$ 402,289
Depósito en garantía	\$ 196,308	\$ 237,485	\$ 333,599	\$ 333,599	\$ 333,599	\$ 333,599	\$ 333,599	\$ 333,599	\$ 333,599	\$ 333,599
Préstamos bancario	\$ 360,520	\$ 320,463	\$ 280,405	\$ 240,347	\$ 200,289	\$ 160,231	\$ 120,173	\$ 80,116	\$ 40,058	\$ -
Utilidad por Pagar	\$ -	\$ 2,350	\$ 16,017	\$ 17,502	\$ 19,084	\$ 20,602	\$ 22,344	\$ 24,200	\$ 26,157	\$ 28,200
Impuesto por Pagar	\$ -	\$ 3,964	\$ 23,406	\$ 25,641	\$ 27,165	\$ 29,399	\$ 31,975	\$ 34,698	\$ 37,545	\$ 40,489
<b>Patrimonio</b>	\$ 178,960	\$ 188,315	\$ 252,064	\$ 321,722	\$ 397,676	\$ 479,672	\$ 568,603	\$ 664,919	\$ 769,024	\$ 881,261
Capital	\$ 210,000	\$ 210,000	\$ 210,000	\$ 210,000	\$ 210,000	\$ 210,000	\$ 210,000	\$ 210,000	\$ 210,000	\$ 210,000
Reserva Legal	\$ -	\$ 1,332	\$ 10,408	\$ 20,326	\$ 31,140	\$ 42,815	\$ 55,477	\$ 69,190	\$ 84,012	\$ 99,993
Utilidad Ejercicio	\$ (31,040)	\$ 8,023	\$ 54,673	\$ 59,740	\$ 65,139	\$ 70,322	\$ 76,269	\$ 82,603	\$ 89,282	\$ 96,257
Utilidad Acumulada	\$ -	\$ (31,040)	\$ (23,017)	\$ 31,656	\$ 91,396	\$ 156,535	\$ 226,857	\$ 303,126	\$ 385,729	\$ 475,011
<b>P+P</b>	\$ 735,789	\$ 752,577	\$ 905,492	\$ 938,811	\$ 977,813	\$ 1,023,504	\$ 1,076,695	\$ 1,137,532	\$ 1,206,383	\$ 1,283,549

Elaboración: Autores.

## 10.12 PUNTO DE EQUILIBRIO

Para definir el punto de equilibrio para Boxcenter Milagro se han considerado los costos fijos, costos variables y el precio de los contenedores considerando su ubicación dentro del centro comercial.

**Tabla 37. Determinación del Punto de Equilibrio**

<b>Box Center</b>			
<b>Punto de equilibrio</b>			
<b>Alta</b>	<b>Precio</b>	<b>No. Locales</b>	<b>Ponderación</b>
Delanteros	\$ 742	6	15%
Medios	\$ 594	2	5%
Posteriores	\$ 475	4	10%
<b>Baja</b>	<b>Precio</b>	<b>No. Locales</b>	<b>Ponderación</b>
Delanteros	\$ 803	9	23%
Medios	\$ 618	10	25%
Posteriores	\$ 475	9	23%
<b>Locales a construir</b>		<b>40</b>	

<b>Año</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ingresos Totales	\$ 196,308.00	\$ 237,484.80	\$ 333,599.41	\$ 350,279.38	\$ 367,793.35
Costos Variables* Totales	-	-	-	-	-
Contribución Marginal Total	\$ 196,308.00	\$ 237,484.80	\$ 333,599.41	\$ 350,279.38	\$ 367,793.35
Promedio ponderado de contribución Marginal	100%	100%	100%	100%	100%
Costos Fijos	\$ 181,591.96	\$ 150,379.39	\$ 156,805.33	\$ 163,518.84	\$ 170,532.96
Precio - Alquiler Ponderado	\$ 7,564.61	\$ 7,942.84	\$ 8,339.99	\$ 8,756.98	\$ 9,194.83
<b>Punto de Equilibrio</b>	<b>24</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>19</b>
<b>Planta Alta: Delanteros</b>	4	3	3	3	3
<b>Planta Alta: Medios</b>	1	1	1	1	1
<b>Planta Alta: Posteriores</b>	2	2	2	2	2
<b>Planta Baja: Delanteros</b>	5	4	4	4	4
<b>Planta Baja: Medios</b>	6	5	5	5	5
<b>Planta Baja: Posteriores</b>	5	4	4	4	4

**Elaboración:** Autores

## **10.13 ANÁLISIS DE RIESGOS E INTANGIBLES**

### **10.13.1 Riesgos de mercado**

Entre los riesgos dentro de este mercado, como en todo negocio nuevo es la competencia y el peligro de réplica del negocio, así como también una desaceleración del crecimiento en la ciudad que frene la actividad comercial.

Los negocios independientes son muy comunes en ciudades pequeñas donde no existen gran cantidad de centros comerciales, en el caso de Milagro existe únicamente un centro comercial constituyéndose un riesgo que continúe esta tendencia y que los comerciantes prefieran alquilar locales fuera de centros comerciales simplemente en lugares de concentración comercial como el centro de la ciudad.

En cuanto a la competencia se puede mencionar el riesgo de nuevos proyectos, como es el caso del nuevo terminal terrestre que será un centro comercial.

### **10.13.2 Riesgos económicos**

Entre los riesgos económicos se podría analizar la disminución del poder adquisitivo de las personas en la ciudad de Milagro, que no les permita invertir en negocios propios o lleve a algunos incluso al cierre de los mismos.

Por otro lado con las nuevas regulaciones de proteccionismo a los empleados, puede cambiar los costos laborales por ende los costos administrativos, así como también los costos de ventas que incluyen el mantenimiento de los locales.

Adicional los costos del uso del suelo, si aumentan estos costos afectan directamente al negocio lo cual se verá reflejado en los costos de alquiler, produciendo cierta resistencia por parte de los potenciales clientes en el momento de rentar.

En caso de crecimiento de la empresa en tema de infraestructura, afectaría el tema de la materia prima que sería los costos de los contenedores, este incremento se reflejaría en la inversión inicial.

### **10.13.3 Riesgos técnicos**

En lo referente a la principal fuente de materia prima que para el caso de Boxcenter Milagro son los contenedores marítimos, se puede decir que el riesgo técnico de quedarse sin proveedor es relativamente bajo debido a que como se menciona antes, existen varias empresas navieras en el mercado ecuatoriano (Maersk, MSC, Agunsa, Tasesa, Hamburg Sud, CVA, Trinity, Tercon), que además de dedicarse a sus actividades normales de operación con contenedores, comercializan los mismo a empresas o personas naturales que quieran adquirir uno.

Adicionalmente existe una buena oportunidad para la administración de Boxcenter Milagro en adquirir contenedores a precios mucho más competitivos debido a que el puerto marítimo de Guayaquil en estos momento está en vías de un colapso logístico debido a que existe más contenedores dentro del puerto que camiones que los retiren por lo que estos se están acumulando de forma descontrolada dentro de sus instalaciones.

## **10.14 EVALUACIÓN INTEGRAL DEL PROYECTO**

Para la determinación del WACC se usó la información disponible en la página del Dr. Damodaran de donde se obtuvo los datos de Beta (  $\beta$  ) desapalancado y de la tasa de impuestos ( $T_c$ ) para la industria dentro de la cual el proyecto se encasilla (Real States). Así mismo se obtuvo la prima por riesgo de la misma página y se ajustó el Beta al nivel de endeudamiento de la empresa. Finalmente, con estos datos se calculó el costo del capital propio mediante la fórmula del CAPM, dentro de la cual se ha considerado el efecto por riesgo país.

Para el costo de la deuda a largo plazo se ha considerado la tasa pasiva de préstamos a PYMES (banco privado).

Con toda esta información se calculó el Promedio Ponderado del Costo de Capital como se detalla en la siguiente tabla:

**Tabla 38. Cálculo WACC**

<b>Box Center</b>
<b>WACC</b>

**Tasas**

$\beta_u =$  0.68 Damodaran

$T_c =$  14.10% Damodaran

**Cálculo D/A**

Pasivos totales	Activos Totales	D/A
\$ 556,828.44	\$ 735,788.69	75.68%

**Cálculos de  $K_d$  y  $K_e$**

VARIABLES	VALOR	Fuente
Nivel de endeudamiento	75.68%	D/A
$K_e$	18.89%	$K_e = R_{fusa} + \beta L(R_m - R_f) + PR$
$K_d$	11.18%	Tasa pasiva de credito a pymes (Banco privado)
$\beta L$	1.12	
$R_{fecu}$	7.95%	<a href="http://www.eluniverso.com/noticias/2014/06/17/nota/3115191/ecuador-lanza-bono-10-anos-2000-millones-dolares-segun-ifr">http://www.eluniverso.com/noticias/2014/06/17/nota/3115191/ecuador-lanza-bono-10-anos-2000-millones-dolares-segun-ifr</a>
$R_{fusa}$	2.97%	<a href="http://es.investing.com/rates-bonds/usa-government-bonds">http://es.investing.com/rates-bonds/usa-government-bonds</a>
Riesgo país Ecu (PR)	4.98%	$R_{fecu} - R_{fusa}$
$R_m - R_f$	9.75%	Damodaran - Country Risk Premium

$K_d =$  11.18% Tasa pasiva de credito a pymes (Banco privado)

$K_p =$  0%

$K_e =$  18.89% Modelo CAPM

**Cálculo WACC**

Financiamiento	Monto	Proporcion Financiamiento	Costo Deuda	Costo Promedio Ponderado
Deuda a largo Plazo	\$ 400,578.27	67.26%	11.18%	7.52%
Acción preferente	\$ -	0.00%	0%	0.00%
Capital propio	\$ 195,000.00	32.74%	18.89%	6.18%
<b>Total</b>	<b>\$ 595,578.27</b>			<b>13.70%</b>
			<b>WACC=</b>	<b>13.70%</b>

**Elaboración:** Autores

Como se puede observar se obtuvo un WACC del 13.70% que es el rendimiento mínimo que se puede ganar para satisfacer el rendimiento de la deuda a largo plazo y del capital propio. Con esta tasa se procederá a descontar los flujos del presupuesto de ingresos proyectado para determinar el VAN del proyecto.

Tabla 39. Cálculo VAN y TIR Accionista

<b>Box Center</b>								
<b>Análisis Financiero</b>								
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 8	Año 9	Año 10	
UAI		\$ (31,039.74)	\$ 15,669.71	\$ 106,782.71	\$ 161,333.54	\$ 174,379.28	\$ 188,001.97	
(-) Util. Trabajadores		\$ -	\$ (2,350.46)	\$ (16,017.41)	\$ (24,200.03)	\$ (26,156.89)	\$ (28,200.30)	
(-) Impuesto Renta		\$ -	\$ (3,964.44)	\$ (27,016.03)	\$ (40,817.39)	\$ (44,117.96)	\$ (47,564.50)	
(-) Gastos Financieros		\$ (4,478.47)	\$ (4,478.47)	\$ (4,478.47)	\$ (4,478.47)	\$ (4,478.47)	\$ (4,478.47)	
(-) Abono Capital		\$ (40,057.83)	\$ (40,057.83)	\$ (40,057.83)	\$ (40,057.83)	\$ (40,057.83)	\$ (40,057.83)	
(+) Depreciación		\$ 55,981.54	\$ 55,981.54	\$ 55,981.54	\$ 56,196.93	\$ 56,196.93	\$ 56,330.72	
(+) Amortización		\$ 685.02	\$ 685.02	\$ 685.02	\$ 685.02	\$ 685.02	\$ 685.02	
<b>Flujo Del Proyecto Financiado</b>	\$ (158,464.00)	\$ (18,909.48)	\$ 21,485.08	\$ 75,879.55	\$ 108,661.79	\$ 116,450.09	\$ 124,716.62	
							<b>Flujo Año 10</b>	\$ 124,716.62
							<b>Valor Residual</b>	\$ 492,339.94
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 8	Año 9	Año 10	
	\$ (158,464.00)	\$ (18,909.48)	\$ 21,485.08	\$ 75,879.55	\$ 108,661.79	\$ 116,450.09	\$ 617,056.56	
<b>VAN</b>	\$ 188,748.19							
<b>TIR</b>	33.72%							
<b>Tiempo Recuperación</b>	3.98							
<b>TIR</b>	33.72%							
<b>RENTABLE</b>								
<b>CAPM</b>	18.89%							

Elaboración: Autores



Tabla 40. Cálculo VAN y TIR Negocio

<b>Box Center</b>							
<b>Análisis Financiero</b>							
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 8	Año 9	Año 10
UAII		\$ (31,039.74)	\$ 15,669.71	\$ 106,782.71	\$ 161,333.54	\$ 174,379.28	\$ 188,001.97
(-) Util. Trabajadore		\$ -	\$ (2,350.46)	\$ (16,017.41)	\$ (24,200.03)	\$ (26,156.89)	\$ (28,200.30)
(-) Impuesto Renta		\$ -	\$ (3,964.44)	\$ (27,016.03)	\$ (40,817.39)	\$ (44,117.96)	\$ (47,564.50)
(+) Depreciación		\$ 55,981.54	\$ 55,981.54	\$ 55,981.54	\$ 56,196.93	\$ 56,196.93	\$ 56,330.72
(+) Amortización		\$ 685.02	\$ 685.02	\$ 685.02	\$ 685.02	\$ 685.02	\$ 685.02
<b>Flujo Del Proyecto</b>							
<b>Financiando</b>	\$ (559,042.27)	\$ 25,626.81	\$ 66,021.37	\$ 120,415.84	\$ 153,198.08	\$ 160,986.39	\$ 169,252.91

<b>Flujo Año 10</b>	\$ 169,252.91
<b>Valor Residual</b>	\$ 1,297,308.24

Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 8	Año 9	Año 10
\$ (559,042.27)	\$ 25,626.81	\$ 66,021.37	\$ 120,415.84	\$ 153,198.08	\$ 160,986.39	\$ 1,466,561.16

<b>VAN</b>	\$ 377,004.16
------------	---------------

<b>TIR</b>	22.53%
<b>Tiempo Recuperación</b>	5.63

<b>TIR</b>	22.53%
------------	--------

<b>RENTABLE</b>	
<b>WACC</b>	13.70%

## 10.15 INDICADORES DE RENTABILIDAD

Tabla 41. Indicadores de Rentabilidad

<b>Box Center</b>											
<b>Indicadores</b>											
Indicador		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>Razón Corriente</b>	Activo Corriente / Pasivo Corriente	1.2	1.2	1.4	1.6	1.8	2.1	2.3	2.6	2.9	3.2
<b>Margen Bruto de Utilidad</b>	Utilidad Bruta / Ventas Netas * 100	86.5	88.4	91.2	91.3	91.4	91.3	91.4	91.5	91.6	91.7
<b>Rentabilidad Sobre Ventas</b>	Utilidad Neta / Ventas Netas * 100	-15.8	3.9	19.1	19.9	20.7	21.2	21.9	22.6	23.3	23.9
<b>Rentabilidad Sobre Activos</b>	Utilidad Bruta / Activo Total	0.2	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3
<b>Rentabilidad Sobre Patrimonio</b>	Utilidad Neta / Patrimonio	-0.2	0.0	0.3	0.2	0.2	0.2	0.2	0.1	0.1	0.1
<b>Índice Crecimiento en Ventas</b>	Utilidad Neta / Activo Total	0.0	0.0	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1

Elaboración: Autores.

## 10.16 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Para el proyecto se realizó un análisis de sensibilidad para evaluar los posibles efectos que causaría un cambio en los ingresos debido a la tasa de ocupación de los locales comerciales, para eso se ha considerado dos escenarios uno pesimista y el otro optimista.

### 10.16.1 Escenario Pesimista

En este escenario se ha considerado una tasa de ocupación los primeros dos años del 75% y desde el año 3 hasta el 10 únicamente se ha logrado incrementar 10% de la tasa ocupación.

Tabla 42. Análisis de Sensibilidad (escenario pesimista)

Box Center					
Análisis Sensibilidad		Pronóstico Ocupación	Año 1	Año 2	Año 3 - 10
Escenario Pesimistas		Pronóstico Ingreso	75.0%	85.0%	85.0%
			65.0%	75.0%	75.0%

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 8	Año 9	Año 10
UAII		\$ (31,039.74)	\$ 15,669.71	\$ 72,554.05	\$ 117,648.13	\$ 128,509.60	\$ 139,838.81
Util.							
(-) Trabajadores		\$ -	\$ (2,350.46)	\$ (10,883.11)	\$ (17,647.22)	\$ (19,276.44)	\$ (20,975.82)
Impuesto							
(-) Renta		\$ -	\$ (3,964.44)	\$ (18,356.17)	\$ (29,764.98)	\$ (32,512.93)	\$ (35,379.22)
(+) Depreciación		\$ 55,981.54	\$ 55,981.54	\$ 55,981.54	\$ 56,196.93	\$ 56,196.93	\$ 56,330.72
(+) Amortización		\$ 685.02	\$ 685.02	\$ 685.02	\$ 685.02	\$ 685.02	\$ 685.02
Flujo Del Proyecto Financiando	\$ (559,042.27)	\$ 25,626.81	\$ 66,021.37	\$ 99,981.33	\$ 127,117.89	\$ 133,602.19	\$ 140,499.50

Flujo Año 10	\$ 140,500
Valor Residual	\$ 966,974

Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 8	Año 9	Año 10
\$ (559,042.27)	\$ 25,626.81	\$ 66,021.37	\$ 99,981.33	\$ 127,117.89	\$ 133,602.19	\$ 1,107,473.78

VAN	\$ 199,994
-----	------------

TIR	18.91%
Tiempo Recuperación	6.32

TIR	18.91%
-----	--------

**RENTABLE**

WACC	13.70%
------	--------

Elaboración: Autores

Como se puede observar en este escenario se obtiene un VAN positivo de \$199,994 pero inferior al del análisis preliminar.

### 10.16.2 Escenario Optimista

En este escenario se ha considerado una tasa de ocupación del 90% el primer año y a partir del segundo año se ocupa la totalidad de los locales del centro comercial.

**Tabla 43. Análisis de sensibilidad (escenario optimista)**

<b>Box Center</b>		<b>Pronóstico Ocupación</b>			
<b>Análisis Financiero</b>		<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3 - 10</b>	
<b>Escenario Optimistas</b>		75.0%	100.0%	100.0%	
		<b>Pronóstico Ingreso</b>			
		65.0%	100.0%	100.0%	

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 8</b>	<b>Año 9</b>	<b>Año 10</b>
<b>UAII</b>		\$ (31,039.74)	\$ 98,305.50	\$ 106,782.71	\$ 161,333.54	\$ 174,379.28	\$ 188,001.97
<b>Util.</b>							
(-) <b>Trabajadore</b>		\$ -	\$ (14,745.82)	\$ (16,017.41)	\$ (24,200.03)	\$ (26,156.89)	\$ (28,200.30)
(-) <b>Impuesto</b>		\$ -	\$ (24,871.29)	\$ (27,016.03)	\$ (40,817.39)	\$ (44,117.96)	\$ (47,564.50)
(+) <b>Depreciación</b>		\$ 55,981.54	\$ 55,981.54	\$ 55,981.54	\$ 56,196.93	\$ 56,196.93	\$ 56,330.72
(+) <b>Amortización</b>		\$ 685.02	\$ 685.02	\$ 685.02	\$ 685.02	\$ 685.02	\$ 685.02
<b>Flujo Del Proyecto</b>							
<b>Financiando</b>	\$ (559,042.27)	\$ 25,626.81	\$ 115,354.94	\$ 120,415.84	\$ 153,198.08	\$ 160,986.39	\$ 169,252.91

<b>Flujo Año 10</b>	\$ 169,253
<b>Valor Residual</b>	\$ 1,297,308

<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 8</b>	<b>Año 9</b>	<b>Año 10</b>
\$ (559,042.27)	\$ 25,626.81	\$ 115,354.94	\$ 120,415.84	\$ 153,198.08	\$ 160,986.39	\$ 1,466,561.16

<b>VAN</b>	\$ 415,162.41
------------	---------------

<b>TIR</b>	23.65%
<b>Tiempo Recuperación</b>	5.28

<b>TIR</b>	23.65%
------------	--------

**RENTABLE**

<b>WACC</b>	13.70%
-------------	--------

**Elaboración:** Autores

Como se puede observar de darse este escenario se obtendra un VAN y una TIR mayor que los determinados en el análisis preliminar del proyecto.

## **11. CONCLUSIONES**

- La investigación de mercado concluye que en la ciudad de Milagro no existe un centro comercial con características similares a las de Boxcenter Milagro (móvil, escalable, replicable). Estas características diferenciadoras apalancan este modelo de negocio.
- El análisis de los clientes potenciales revela una alta predisposición (90.32%) por alquilar un local dentro de nuestro centro comercial.
- El análisis de los usuarios potenciales muestra un alto interés (92.71%) por visitar nuestro centro comercial.
- El análisis financiero muestra que la inversión inicial de \$559,042 para un centro comercial de 41 locales es rentable (TIR del 22.53% y VAN de \$377,004).
- El mismo análisis también concluye que la inversión en este proyecto, se recupera en 5.63 años.

## **12. RECOMENDACIONES**

- Para reducir riesgos de la inversión es clave elaborar estudios del área de influencia y de localización del centro comercial que valide la selección preliminar que considera vías de acceso y flujo de potenciales compradores.
- El plan de mercadeo debe contemplar un seguimiento de la percepción de los usuarios sobre el centro comercial acerca de la seguridad, confort y precios asequibles.
- La selección de los contratistas de construcción y modificación de los contenedores, debe ser rigurosa y basada no solo en el factor económico sino también en la experiencia que este posee y que garantice la seguridad constructiva.
- El proceso de selección de talentos humanos de Boxcenter Milagro deberá exigir parámetros de experiencia, preparación y habilidades blandas, debido a la reducida estructura organizacional que asegure la continuidad de la operación.

## **13. BIBLIOGRAFÍA**

- [1]. El universo. (2005). Buena estrategia: Alquilar un local en un centro comercial. Recuperado el 2 de febrero del 2015 de, Diario "El universo" Sitio web: <http://www.eluniverso.com/2005/03/18/0001/18/DF7B1C3E4FE541FD9C3E80683B97C04F.html>
- [2]. INEC. Dirección de Estudios Analíticos Estadísticos. Anuario estadístico 2013. Año 2013.
- [3]. Jumbo, Diana. Universidad de Guayaquil. Tesis de grado. Desarrollo económico y demográfico del cantón Milagro: El caso del sector agrícola y agroindustrial 2010. Año 2011.
- [4]. Denisse Robles Andrade. (2015). Milagro. Recuperado el 6 de marzo del 2015 de, La prefectura del Guayas Sitio web: <http://www.guayas.gob.ec/cantones/Milagro>
- [5]. El universo. (2014). Firma de contenedores comerciales planea llegada a Ecuador. Recuperado el 7 de febrero del 2015 de, Diario "El universo" Sitio web: <http://www.eluniverso.com/noticias/2014/11/21/nota/4251491/firma-contenedores-comerciales-planea-llegada-ecuador>
- [6]. Ecuador Económico. Ministerio coordinador de política pública. Cuentas nacionales trimestrales. Año 2014.
- [7]. MSP. (2013). Conozca los requisitos y valores a pagar para obtener el permiso de funcionamiento de establecimientos comerciales y de servicios. Recuperado el 25 de marzo del 2015 de, Ministerio de Salud Pública Sitio web: <http://www.salud.gob.ec/conozca-los-requisitos-y-valores-a-pagar-para-obtener-el-permiso-de-funcionamiento-de-establecimientos-comerciales-y-de-servicios/>
- [8]. GYPAM. GADM. Estudio de impacto ambiental. Construcción y operación del sistema de alcantarillado sanitario de la ciudad de Milagro. Año 2012.
- [9]. Bolaños, Santiago. Universidad San Francisco de Quito. Plan de negocios. Creación de la empresa de soluciones de vivienda "ContieneHogar". Año 2011.

- [10]. AFP Redacción. (2014). Industria de la construcción, la que más aportó al crecimiento del 2013. Recuperado el 7 de marzo del 2015 de, Diario El Universo Sitio web: <http://www.eluniverso.com/noticias/2014/04/23/nota/2815506/sectores-construccion-petroleo-minas-dinamizaron-crecimiento>
- [11]. Valeria Naveda. (2013). El sector de la construcción, Ecuador, Colombia y Perú. Recuperado el 7 de marzo del 2015 de, Bienes Raíces Clave! Sitio web: <http://www.clave.com.ec/956-El-sector-de-la-construccion-Ecuador-Colombia-y-Peru.html>
- [12]. Líderes. (2013). En el Ecuador, la economía se sostiene en seis sectores. Recuperado el 7 de marzo del 2015 de, Revista Lideres Sitio web: <http://www.revistalideres.ec/lideres/ecuador-economia-sostiene-seis-sectores.html>
- [13]. MIPRO. Centro de Investigaciones Económicas y de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Boletín Mensual de Análisis Sectorial de MIPYMES No. 10. Sector de la construcción. Año 2010.
- [14]. F. Coronado. C. Méndez. W. Ríos. FIMCM. Diagnóstico del sistema turístico del cantón Milagro y determinación de estrategias para su desarrollo turístico. Año 2010.
- [15]. El telégrafo. (2014). Así está el crédito en el Ecuador. Recuperado el 9 de marzo del 2015 de, Diario "El telégrafo" Sitio web: <http://www.telegrafo.com.ec/economia/masqmenos/item/asi-esta-el-credito-en-el-ecuador.html>
- [16]. INEC. (2013). Encuesta Anual de Edificaciones (Permisos de Construcción). Recuperado el 20 de febrero del 2015 de, INEC Sitio web: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-anual-de-edificaciones-permisos-de-construccion/>
- [17]. Edmundo Carvajal Rousseau. (2008). Industria de la construcción. Recuperado el 20 de febrero del 2015 de, Diario "El Universo" Sitio web: <http://www.eluniverso.com/2008/02/10/0001/22/999DF0CC20FE4510AE1F9F8585B61EAF.html>

[18]. Santiago Ayala. (2014). El empleo en la construcción, en riesgo. Recuperado el 11 de febrero del 2015 de, Diario "El Comercio" Sitio web: <http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/construccion-riesgo.html>

[19]. El Telégrafo. (2014). Exportaciones, consumo y construcción con el viento a su favor. Recuperado el 11 de febrero del 2015 de, Diario "El Telégrafo" Sitio web: <http://www.telegrafo.com.ec/economia/masqmenos/item/exportaciones-consumo-y-construccion-con-el-viento-a-su-favor.html>

[20]. Tú casa Ecuador. (2014). Rentar un local comercial en una plaza en Milagro. Recuperado el 9 de febrero del 2015 de, Tu casa Ecuador Sitio web: <http://www.telegrafo.com.ec/economia/masqmenos/item/exportaciones-consumo-y-construccion-con-el-viento-a-su-favor.html>

[21]. Expreso. (2013). Terminal Comercial se levanta en Milagro. Recuperado el 4 de febrero del 2015 de, Diario "El expreso" Sitio web: [http://expreso.ec/expreso/plantillas/nota\\_print.aspx?idArt=5364704&tipo=2](http://expreso.ec/expreso/plantillas/nota_print.aspx?idArt=5364704&tipo=2)



## 14. ANEXOS

### Anexo 1. Matriz PESTLA (Parte A)

PESTLA - Resumen del Análisis Estructural del Entorno Social					Retorno al Menú	
#	Ámbito del Entorno	Nombre de la Fuerza General del Entorno Social	Ref	Descripción de la Tendencia y Variables que Representan la Fuerza General	#	Etiqueta de la Fuerza Social
1	Político	Impulso por parte del gobierno de dar microcréditos	P01	El gobierno apoya a los microempresarios por medio de programas sociales, como en este caso otorgar microcrédito a través del Banco Nacional de Fomento. A diferencia del sector privado donde se han creado regulaciones que restringen los préstamos.	1	P01 - Facilidad de microcreditos a PYMES
2	Político	Cambios en la legislación laboral	P02	Los recientes reformas en el código de trabajo afecta a las empresas, por ende es necesario considerar todos los factores e influencia de estos cambios.	2	P02 - Incremento de beneficios obligatorios a empleados
3	Político	Creación de impuestos por parte del gobierno	P03	La coyuntura del país en general ha venido experimentando cambio en los últimos años, creación de regulaciones, salvaguardias, etc.	3	P03 - Aumento de la estructura de costos de las empresas
4	Económico	Aumento de la actividad comercial en el País	E01	El crecimiento de la actividad comercial ha permitido dinamizar las economías atrayendo a turistas nacionales y extranjeros. Esto proyecta un panorama importante para el éxito de nuevos proyectos de inversión que requieran de flujo creciente de clientes y usuarios.	4	E01 - Incremento de la actividad comercial en el país
5	Económico	Capacidad adquisitiva de la población	E02	Los ingresos petroleros e impositivos del Estado se ven reducidos como resultado de la caída de los precios del petróleo a nivel internacional, esto conlleva a reducir la liquidez y capacidad adquisitiva de la población en general. Se percibe desde el periodo actual variaciones en el índice de precios al consumidor	5	E02 - Reducción de poder adquisitivo de la población
6	Social	Desarrollo status y calidad de vida de los sectores urbanos y rurales	S01	Dinamizar la economía por medio del comercio, genera muchas ventajas entre ellas mejorar la calidad de vida de las personas brindados nuevas oportunidades de consumo. Se ha visto un gran crecimiento del comercio y una disminución de la informalidad en los diferentes cantones del Guayas, y en el país en general.	6	S01 - Mejora en calidad de vida
7	Social	Generar plazas de empleo	S02	El mismo dinamismo de la economía por medio del comercio, en este caso con la creación de un centro comercial crea nuevas plazas de trabajo en distintas áreas, refiriendonos a empleos directos. Pero también se debe considerar la cantidad de empleos indirectos que genera este tipo de negocio.	7	S02 - Incremento de tasa de empleo
8	Social	Crecimiento demografico	S03	Aumento de la población económicamente activa que conlleva a incrementar el comercio y consumo	8	S03 - Incremento demográfico

## Anexo 2. Matriz PESTLA (Parte A)

PESTLA - Resumen del Análisis Estructural del Entorno Social						
#	Ámbito del Entorno	Nombre de la Fuerza General del Entorno Social	Ref	Descripción de la Tendencia y Variables que Representan la Fuerza General	#	Etiqueta de la Fuerza Social
10	Tecnológico	Tecnologías de información	T02	La posibilidad de acceso a las tecnologías de información y comunicación en el país tiene una variación bastante similar en cuanto a la distribución regional.	10	T02 - Incremento de acceso a tecnologías de información
11	Legal	Aumento de sanciones a empresas que no gestionen adecuadamente sus residuos	L01	El Gobierno está consciente del impacto sobre el medio ambiente por los residuos industriales que no se gestionan de forma correcta y está sancionando a aquellas que no cumplan con la ley.	11	L01 - Incremento de sanciones a empresas
12	Legal	Suscripción de acuerdos ministeriales	L02	El estado promueve el uso de tecnologías ambientales limpias y renovables las mismas que se suscriben en acuerdos ministeriales.	12	L02 - Aumento de la intervención del gobierno en asuntos ambientales
13	Legal	Códigos de construcción	L03	Las leyes, códigos y reglamentos que controlan los procesos constructivos, se encuentran burocratizados que en muchos casos constituyen un obstáculo en desarrollo del proyecto	13	L03 - Incremento Burocrático de procesos
14	Ambiental	Permisología ambiental	A01	Las empresas dentro de todos los sectores industriales, deben obtener los permisos ambientales habilitantes para realizar sus actividades comerciales.	14	A01 - Cambios en regulaciones ambientales
15	Ambiental	Gestión de desechos	A02	Los gestores deben ser autorizados y certificados por el municipio cantonal	15	A02 - Incremento del control en manejo de desechos

**Fuente:** Loyola Strategic Modeling Toolbox - William Loyola, ESPAE

**Elaborado:** Autores

### Anexo 3. Reglas Competitivas y Colaborativas del Sector para Cada Fuerza (5+2)

Tabla de Reglas Competitivas y Colaborativas del Sector para cada Fuerza (5+2)					
Sector:		L6810 - ACTIVIDADES INMOBILIARIAS REALIZADAS CON BIENES			
Rol	Fuerza	Actor	Ref	Comportamientos Competitivos o Colaborativos	Etiqueta de la Regla Industrial
0. Organización	0. Rol competitivo y Colaborativo de la Organización en el Sector	Box Center	O01	Nivel de Influencia de la Organización sobre cada regla industrial identificada en relación con los actores del entorno	Nivel de Influencia a c/Regla de los 5+2
1. Usuarios, Clientes & Comunidad	1. Poder de Negociación y Colaboración de los Usuarios, Clientes & Comunidad	Dueños de negocios	U01	Los precios de los establecimiento son fijados por el mercado y por la organización	Bajo nivel de influencia de los clientes
		Visitantes de centro comercial	U02	El flujo de usuarios es importante para el éxito de los negocios establecidos dentro del centro comercial que garantiza la permanencia de los clientes en el largo plazo	Alto nivel de influencia de los usuarios
		Habitantes de Milagro	U03	La cultura de los habitantes de Milagro y afinidad que sientan estos por el proyecto pueden afectar la viabilidad del proyecto	Alto nivel de influencia de la comunidad
2. Competidores	2. Equilibrio entre Rivalidad Competitiva y Colaborativa	El Pase Shopping	C01	Primer centro comercial establecido en la ciudad de Milagro, con 11 años en el mercado.	Alto nivel de influencia del competidor sobre la organización
		Nuevo terminal terrestre	C02	Proyecto de centro comercial incorporado en terminal terrestre en etapa de culminación	Alto nivel de influencia del competidor sobre la organización
3. Sustitutos	3. Sinergia de Productos o Servicios Sustitutos	Establecimientos varios	S01	Opciones dentro del mercado fuera del concepto de centro comercial	Nivel de influencia Medio del sustituto sobre la organización
4. Nuevos Entrantes	4. Nuevos Participantes como Ventana de Oportunidad (Temporal)	FOG INC (Soluciones Modulares)-Colombia	N01	Compañías extranjeras están atraídos por la rentabilidad del sector	Nivel de influencia Medio del nuevo entrante
5. Proveedores & Aliados	5. Poder de Negociación Colaboración de Proveedores & Aliados	Contratista metalmeccanicos	P01	Existe muchas empresas que ofrecen los servicios de remodelaciones y montajes metalmeccanicos	Bajo nivel de influencia de proveedores sobre la organización
		Proprietarios del terreno	P02	El terreno está ubicado en un sitio privilegiado en el centro de Milagro	Alto nivel de influencia de propietario del terreno sobre la organización
		Proveedores de contenedores marítimos usados de 40 pies	P03	Existe muchas navieras que venden contenedores	Bajo nivel de influencia de proveedores sobre la organización
		Proveedores de materiales varios	P04	Existe una gama amplia de proveedores de materiales de construcción	Bajo nivel de influencia de proveedores sobre la organización
		Proveedores de servicios de outsourcing	P05	Muchas empresas ofrecen servicios integrales de outsourcing	Bajo nivel de influencia de proveedores sobre la organización
6. Empleados, Gerencia & Propietarios	6. Poder de la Confianza, Apertura y las Lecciones con: Empleados, Gerencia & Propietarios	Gerencia	E01	En el mercado existe muchos profesionales con preparación y experiencia en el área de la administración de la organización y del recurso humano	Bajo nivel de influencia de este recurso sobre la organización
		Coordinador de marketing y coordinador de logística	E02	En el mercado existe muchos profesionales con preparación y experiencia en el área de marketing y logística	Bajo nivel de influencia de estos recursos sobre la organización
		Socios fundadores	E03	La salida imprevista de cualquiera de los socios reduce el capital inicial para la construcción del proyecto	Alto nivel de influencia de los socios sobre la organización
7. Habilitadoras & Controladoras	7. Poder de la Confianza, Apertura y las Lecciones con: Organismos de Habilitación y Control	Superintendencia de Compañías	H01	Control estrictos sobre el sector privado	Nivel de influencia medio de este habilitador sobre la organización
		Ministerio de ambiente	H02	Facturación electrónica transparente precios de servicios - Afiliación obligatoria en todo tipo de servicios eventuales	Nivel de influencia medio de este habilitador sobre la organización
		Municipio de Milagro	H03	El incumplimiento de disposiciones municipales pueden generar fuertes multas	Alta nivel de influencia de este controlador sobre la organización
		SRI	H04	La evasión de impuestos puede causar multas, clausuras y problemas legales	Alta nivel de influencia de este controlador sobre la organización

## **Anexo 4. Entrevista a Experto del Sector de la Construcción**

**Entrevistado:** ING. JORGE PINCAY

**Empresa:** GESTCONSTRUCT

**Cargo:** Gerente General

**Experiencia:** Ingeniería civil, metalmecánica, fiscalización de obras, diseño estructural y construcción.

### Preguntas realizadas:

1. ¿Cuánto tiempo de vida puede tener una construcción en acero (en este caso una con contenedores marítimos) en comparación a una de igual características en hormigón?
2. ¿Cuál considera que son los pros y contras del uso de contenedores en la construcción?
3. ¿Ha construido alguna vez con contenedores marítimos? De ser si, ¿cuál ha sido la aplicación que se le dio a dicha construcción?
4. ¿Cuáles son las consideraciones constructivas que se debe tener presente durante una construcción con contenedores para mantener el confort del mismo en su interior?
5. ¿Cuál es el grado de complejidad que encuentra el montaje de los contenedores en obra para construcción?
6. ¿Cuál es su percepción del proyecto Boxcenter Milagro desde el punto de vista de factibilidad de construcción y mantenimiento de la edificación?
7. ¿Qué normativa ecuatoriana usan para normalizar las construcciones en hormigón? y ¿para construcciones metalmecánicas sobre todo para una con contenedores marítimo?
8. ¿Cuál es el costo promedio de construcción por m<sup>2</sup> de una estructura en hormigón por ejemplo para una vivienda de 1 piso?
9. ¿Cómo se mantiene actualizados de los costos de construcción y mano de obra para la construcción?

10. ¿Qué factores considera importantes a tomar en cuenta dentro de la preparación de un presupuesto y cronograma de construcción?

### **Anexo 5. Entrevista Experto del Sector Aduanero (manejo de contenedores)**

**Entrevistado:** ING. CARLOS RODRIGUEZ

**Empresa:** MARBLOBARL

**Cargo:** Coordinador de Operaciones

**Experiencia:** Administración de la cadena de suministros

#### Preguntas realizadas:

1. ¿Cuántos contenedores manejan anualmente en sus operaciones de importación y exportación?
2. ¿De esta cantidad cuantos son dados de baja?
3. De esta cantidad cuantos regresan a su país de origen?
4. ¿Qué hacen con los contenedores que no regresan a su país de origen?
5. ¿Cuál es el tiempo de servicio promedio de un contenedor de carga?
6. ¿Existe alguna restricción en la forma de apilamiento de los contenedores?
7. ¿Se requiere alguna documentación especial para adquirir estos contenedores?
8. ¿Existe alguna garantía por la venta de estos contenedores?
9. ¿Cuáles son las condiciones de compra de estos contenedores?
10. ¿Cuál es el precio aproximado de un contenedor marítimo dado de baja?

## Anexo 6. Matriz de Prueba Ácida Preliminar

ANÁLISIS PRELIMINAR	
<b>Producto/servicio (a quien sirve)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centro comercial construido a base de contenedores reciclados acondicionados según las especificaciones indicadas por el clientes, para venta o alquiler.</li> </ul>
<b>Valor central</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propietarios, empleados y clientes</li> <li>• Plataforma innovadora</li> <li>• Precios bajos para emprendedores</li> </ul>
<b>Diferenciación (en quien reside)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñadores, arquitectos y contratistas encargados de las adaptaciones</li> </ul>
<b>Proceso central</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se construye el centro comercial, modificandose los contenedores en el sitio de la obra, bajo todo los requerimientos solicitados por el cliente.</li> </ul>
<b>Grupos de interés</b>	<b>Clientes:</b> Emprendedores de la ciudad de Milagro y marcas reconocidas
	<b>Comunidad:</b> Habitantes de las zonas rurales tendrán acceso a bienes, servicios y marcas reconocidas
	<b>Competidores y nuevos entrantes:</b> Centros comerciales dentro y fuera de la ciudad, plazas, locales comerciales, mercados, piazzas
	<b>Propietarios-accionista:</b> Rentabilidad
	<b>Empleados:</b> Personal de ventas y administrativo
	<b>Proveedores:</b> empresas que venden contenedores
<b>Red Social</b>	<b>Clientes:</b> Emprendedores, marcas reconocidas
	<b>Usuarios:</b> Las personas de Milagro y de fuera de la ciudad
	<b>Proveedores:</b> Contenedores - Navieras
<b>Bienestar y/o riqueza</b>	<b>Bienestar:</b> Acercar a las personas a marcas reconocidas. Disminuir la informalidad en Milagro. Crear consciencia ecológica
	<b>Riqueza:</b> Ingreso venta o alquiler de locales, alícuotas de mantenimiento y cobros por eventos y publicidad
<b>Mensaje a los grupos de interés</b>	<b>Clientes:</b> Opción de adecuar los contenedores que se ajusten a sus necesidades.
	<b>Proveedores:</b> Responsabilidad, cumplimiento.
	<b>Organizaciones habilitadoras y control:</b> Cumplimiento de las normativas.
<b>Sostenibilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fidelización de clientes</li> <li>• Atención al cliente personalizada</li> </ul>

## Anexo 7. Modelo de Encuesta Clientes Potenciales

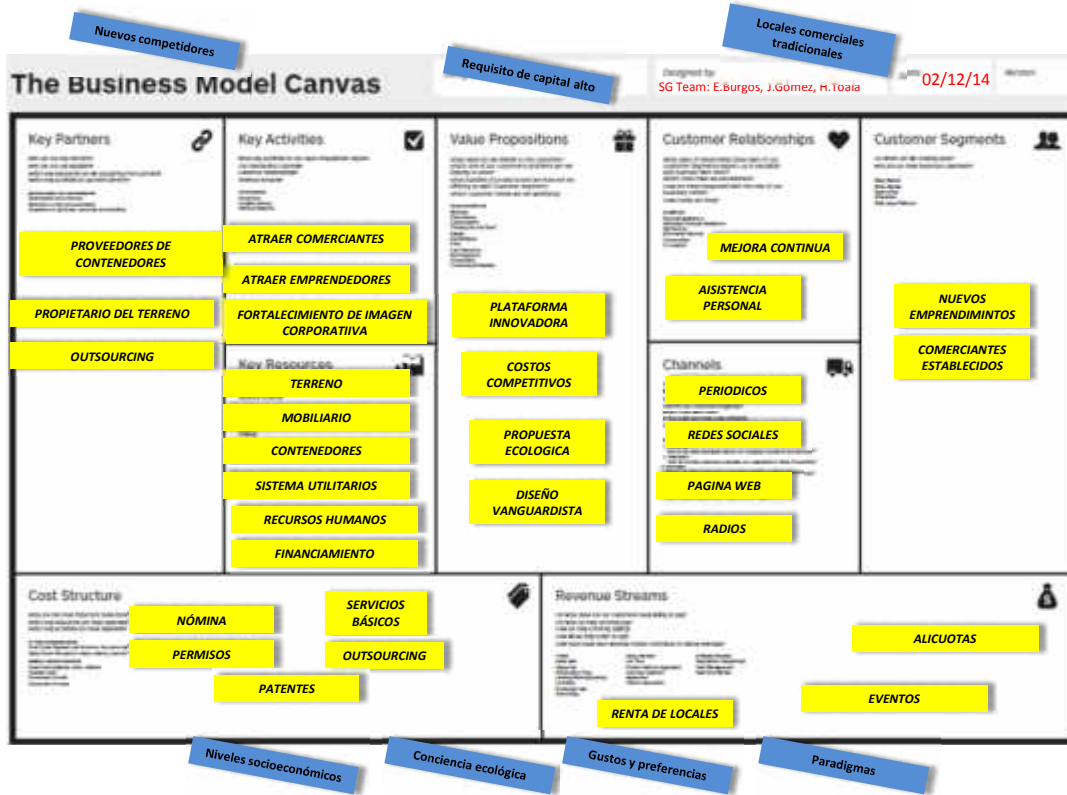
<b>Encuesta "Box Center"</b>	
<p>Buenos días/tardes/noches estimado (a), mi nombre es &lt;Nombre del Entrevistador&gt;, estamos realizando una encuesta para determinar el grado de aceptación de un centro comercial de contenedores que se lanzará al mercado próximamente, cuyo nombre es Box Center. Hemos pensado que su información es de gran valor para nuestro estudio ya que su perfil está incluido en el segmento de mercado al cual va dirigido el producto. Esta encuesta tendrá una duración de cinco minutos, por lo cual nos acogemos a su total sinceridad al responder las preguntas que en ella encontrará.</p>	
<b>1 Edad :</b>	_____
<b>2 Promedio Ingreso Mensual :</b>	<input type="checkbox"/> Menor a 500 <input type="checkbox"/> Entre 500 y 1000 <input type="checkbox"/> Entre 1001 y 1500 <input type="checkbox"/> Entre 1500 y 2000 <input type="checkbox"/> Entre 2001 y 2500 <input type="checkbox"/> Entre 2501 y 3000 <input type="checkbox"/> Mayor a 3000
<b>3 Nombre del Local:</b>	_____
<b>4 ¿Qué tipo de negocio tiene?</b>	_____
<b>5 ¿Su local es alquilado?</b>	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> (DISCRIMINANTE)
<b>6 ¿Cuánto tiempo lleva alquilando este local?</b>	_____
<b>7 ¿En qué Sector de Milagro esta su local?</b>	Norte <input type="checkbox"/> Centro <input type="checkbox"/> Sur <input type="checkbox"/>
<b>8 ¿Cuánto paga actualmente por el alquiler de su local?</b>	<input type="checkbox"/> Menor a 150 <input type="checkbox"/> 151 - 400 <input type="checkbox"/> 401 - 800 <input type="checkbox"/> 801 - 1200 <input type="checkbox"/> 1201 - 1600 <input type="checkbox"/> 1601 - 2000 <input type="checkbox"/> Más de 2000
<b>9 ¿Cuál es el área en m2 de su Local?</b>	_____
<b>10 ¿Alquilaría un local en un centro comercial hecho de contenedores de carga?</b>	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Si la respuesta fue NO, indique las razones: _____	
<b>11 ¿Qué razones le llevarían a tomar esa decisión?</b>	<input type="checkbox"/> Mejor Precio <input type="checkbox"/> Mejor Ubicación <input type="checkbox"/> Más Clientela <input type="checkbox"/> Más Seguridad <input type="checkbox"/> Flexibilidad en tiempo de alquiler <input type="checkbox"/> Garantías de alquiler más bajos
<b>12 De los siguientes factores, cual le gustaría que sea incorporado en su local comercial:</b>	<input type="checkbox"/> Baño Individual <input type="checkbox"/> Wifi <input type="checkbox"/> Servicios Limpieza <input type="checkbox"/> Bodegaje <input type="checkbox"/> Otros _____
<b>13 ¿Cuánto sería lo máximo que estaría dispuesto a pagar por alquilar este tipo de local?</b>	<input type="checkbox"/> Menor a 150 <input type="checkbox"/> 151 - 400 <input type="checkbox"/> 401 - 800 <input type="checkbox"/> 801 - 1200 <input type="checkbox"/> 1201 - 1600 <input type="checkbox"/> 1601 - 2000 <input type="checkbox"/> Más de 2000
<b>14 ¿Por cuánto tiempo lo rentaría?</b>	<input type="checkbox"/> 3 meses <input type="checkbox"/> 6 meses <input type="checkbox"/> 9 meses <input type="checkbox"/> 12 meses <input type="checkbox"/> 24 meses <input type="checkbox"/> Mayor a este tiempo

## Anexo 8. Modelo de Encuesta Usuarios Potenciales

Encuesta "Box Center"	
<p>Buenos días/tardes/noches estimado (a), mi nombre es &lt;Nombre del Entrevistador&gt;, estamos realizando una encuesta para determinar el grado de aceptación de un centro comercial de contenedores que se lanzará al mercado próximamente, cuyo nombre es Box Center.</p> <p>Hemos pensado que su información es de gran valor para nuestro estudio ya que su perfil está incluido en el segmento de mercado al cual va dirigido el producto. Esta encuesta tendrá una duración de cinco minutos, por lo cual nos acogemos a su total sinceridad al responder las preguntas que en ella encontrará.</p>	
1 Edad : _____	
2 Promedio Ingreso	
Mensual :	<input type="checkbox"/> Menor a 500 <input type="checkbox"/> Entre 500 y 1000 <input type="checkbox"/> Entre 1001 y 1500 <input type="checkbox"/> Entre 1500 y 2000 <input type="checkbox"/> Entre 2001 y 2500 <input type="checkbox"/> Entre 2001 y 2500 <input type="checkbox"/> Entre 2501 y 3000 <input type="checkbox"/> Mayor a 3000
Semanal :	_____
3 Profesión : _____	
4 ¿Dónde prefiere realizar sus compras?	<input type="checkbox"/> Mercado <input type="checkbox"/> Plaza <input type="checkbox"/> C. Comercial <input type="checkbox"/> Piazzas <input type="checkbox"/> Locales varios <input type="checkbox"/> Otros _____
5 Frecuencia de visita a centros comerciales:	<input type="checkbox"/> Diaria <input type="checkbox"/> Semanal <input type="checkbox"/> Quincenal <input type="checkbox"/> Mensual <input type="checkbox"/> Otros _____
6 ¿Visita centros comerciales fuera de Milagro?	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
7 ¿Razones para ir a centros comerciales?	<input type="checkbox"/> Diversión <input type="checkbox"/> Compras <input type="checkbox"/> Comidas <input type="checkbox"/> Servicios Generales <input type="checkbox"/> Otros _____
8 Aspectos negativos de c. comerciales:	<input type="checkbox"/> Altos Costos <input type="checkbox"/> Falta Diversidad <input type="checkbox"/> Poca Atención <input type="checkbox"/> Otros _____
9 ¿Visitaría un centro comercial hecho de contenedores de carga?	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Por qué? _____
10 ¿Qué tipos de negocios le gustaría que tenga?	<input type="checkbox"/> Salud <input type="checkbox"/> Comerciales <input type="checkbox"/> Ropa <input type="checkbox"/> Electrodomésticos <input type="checkbox"/> Entrenamiento <input type="checkbox"/> Belleza <input type="checkbox"/> Abarrotes <input type="checkbox"/> Marcas Reconocidas <input type="checkbox"/> Serv. Bancarios <input type="checkbox"/> Otros _____
11 ¿En qué Sector de Milagro le gustaría que esté ubicado?	Norte <input type="checkbox"/> Centro <input type="checkbox"/> Sur <input type="checkbox"/>



Anexo 9. Canvas



## Anexo 10. Matriz de Prueba Ácida Definitiva

ANÁLISIS DEFINITIVO	
<b>Producto/servicio (a quien sirve)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centro comercial construido con contenedores de diseño estandar</li> <li>• Concepto innovador en un ambiente moderno, limpio, cómodo y agradable</li> <li>• Propietarios, empleados, clientes, usuarios, proveedores, comunidad.</li> </ul>
<b>Valor central</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevo concepto de centro comercial</li> <li>• Ubicación estratégica</li> <li>• Alquiler de locales a precios competitivos</li> </ul>
<b>Diferenciación (en quien reside)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores de contenedores, arquitectos, diseñadores y propietarios, talento humano.</li> </ul>
<b>Proceso central</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se construye el centro comercial, con los contenedores acondicionados en los talleres de los contratistas seleccionados.</li> <li>• Se ofrece a los clientes locales estandar con ligeros cambios sugeridos por el cliente bajo patrones establecidos por Boxcenter.</li> </ul>
<b>Grupos de interés</b>	<p><b>Clientes:</b> Establecimientos comerciales de la ciudad de Milagro</p> <p><b>Comunidad:</b> Habitantes de la ciudad de Milagro y comunidades cercanas.</p> <p><b>Competidores y sustitutos:</b> Centro Comercial Paseo Shopping, locales comerciales cercanos a Boxcenter</p> <p><b>Nuevos entrantes:</b> Incursión por parte de empresas extranjeras en el mercado ecuatoriano</p> <p><b>Propietarios-accionista:</b> Rentabilidad y sostenibilidad</p> <p><b>Empleados:</b> Logística, Marketing, Gerencia General</p> <p><b>Proveedores:</b> Empresas proveedores de Contenedores, outsourcing de servicios (legales, contables, limpieza, mantenimiento, seguridad y publicidad)</p>
<b>Red Social</b>	<p><b>Clientes:</b> Negocios existentes en la ciudad de Milagro (2724 establecimientos)</p> <p><b>Usuarios:</b> Todas las personas de cualquier edad, que vivan en la ciudad de Milagro y comunidades cercanas.</p> <p><b>Proveedores:</b> Contenedores (Maersk, MSC, Agunsa, Tasesa, Tercon, otros) - Servicio de limpieza (Rubasa, Intelca, otros) - Seguridad (G4S, Linderman, otros) - Adecuaciones Interiores (Jaime Lopez JLCONSTRUCCIÓN) - Adecuaciones eléctricas (Fabian Ortega) - Diseño (Daniel Reyes)</p> <p><b>Organizaciones habilitadoras y de control:</b> Ministerio de ambiente, Bomberos, Municipio de Milagro, SRI</p>
<b>Bienestar y/o riqueza</b>	<p><b>Bienestar:</b> A la comunidad brindado una alternativa diferente de centro comercial, aportando a mejorar la calidad de vida de los habitantes de la ciudad de Milagro.</p> <p>A los clientes ofreciendo espacios seguros, agradable para establecer sus negocios.</p> <p><b>Riqueza:</b> Ingreso alquiler de locales, alícuotas</p>
<b>Mensaje a los grupos de interés</b>	<p><b>Clientes:</b> Flexibilidad en los tiempo de contratos, menores garantías, flujo de clientes.</p> <p><b>Proveedores:</b> Responsabilidad, cumplimiento, relación ganar-ganar</p> <p><b>Organizaciones habilitadoras y control:</b> Alineación y Cumplimiento de las normativas locales y estatales aplicables a nuestro sector.</p>
<b>Sostenibilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidad de replica</li> <li>• Aprovechar costos de materia prima</li> <li>• Posicionamiento de marca</li> <li>• Estrategia agresiva de marketing</li> </ul>

Anexo11. Matriz de Síntesis FODA

SÍNTESIS FODA – Año 2015 - Organización: BOX CENTER									
<b>ID.</b>	<b>FORTALEZAS</b>								
F1	Ubicación estratégica		A4	A2	O4	O1	D1	F3	
F2	Precios competitivos		A3	A2	O2	D4	D3	A4	
F3	Escalabilidad del negocio	A1	O3	O1	O2	D1	F2	F1	
F4	Agilidad de respuesta a clientes						F1	D2	
	<b>DEBILIDADES</b>								
D1	Alta inversión					O3	F3	F1	
D2	Falta de posicionamiento del mercado			A4	A1	D3	D4	F4	
D3	Menos lugares de entretenimiento					A2	A1	D4	
D4	Menor confort para clientes y usuarios						A2	A1	
SÍNTESIS FODA – Año: 2014 - Organización: BOX CENTER									
	<b>OPORTUNIDADES</b>								
O1	Crecimiento de actividad comercial				A3	A4	F3	F1	
O2	Alianzas con proveedores					F3	F4	F2	
O3	Acceso a créditos						A1	F3	
O4	No hay competencia directa				A4	A2	D2	F3	
	<b>AMENAZAS</b>								
A1	Bajo nivel de aceptación					A4	F1	F2	
A2	Establecimientos sustitutos						A4	O4	
A3	Políticas tributarias y laborales cambiantes					F3	F2	O1	
A4	Nuevos entrantes en el mercado					O1	F3	D2	

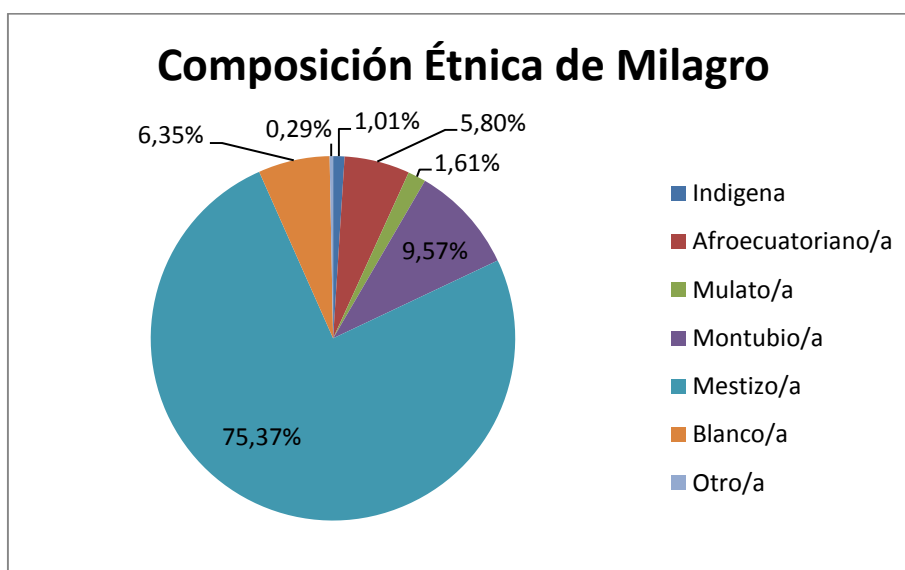
## Anexo 12. Aspectos Demográficos y Sociales de Milagro

Grupos de edad (años)	Sexo					
	Hombre	%	Mujer	%	Total	%
<1	1,455	0.87%	1518	0.91%	2,973	1.78%
1 - 4	6,853	4.11%	6728	4.04%	13,581	8.15%
5 - 9	8,692	5.22%	8385	5.03%	17,077	10.25%
10 - 14	8,943	5.37%	8683	5.21%	17,626	10.58%
15 - 19	8,046	4.83%	8035	4.82%	16,081	9.65%
20 - 24	6,758	4.06%	7008	4.21%	13,766	8.26%
25 - 29	6,387	3.83%	6771	4.06%	13,158	7.90%
30 - 34	6,015	3.61%	6204	3.72%	12,219	7.33%
35 - 39	5,487	3.29%	5488	3.29%	10,975	6.59%
40 - 44	4,743	2.85%	4952	2.97%	9,695	5.82%
45 - 49	4,861	2.92%	4707	2.82%	9,568	5.74%
50 - 54	3,749	2.25%	3826	2.30%	7,575	4.55%
55 - 59	3,186	1.91%	3218	1.93%	6,404	3.84%
60 - 64	2,519	1.51%	2415	1.45%	4,934	2.96%
65 - 69	1,994	1.20%	1952	1.17%	3,946	2.37%
70 - 74	1,390	0.83%	1362	0.82%	2,752	1.65%
75 - 79	1,031	0.62%	983	0.59%	2,014	1.21%
80 - 84	634	0.38%	643	0.39%	1,277	0.77%
85 - 89	337	0.20%	308	0.18%	645	0.39%
90 - 94	119	0.07%	150	0.09%	269	0.16%
95 - 99	32	0.02%	46	0.03%	78	0.05%
100 >	10	0.01%	11	0.01%	21	0.01%
<b>Total</b>	<b>83,241</b>	<b>49.95%</b>	<b>83393</b>	<b>50.05%</b>	<b>166,634</b>	<b>100.00%</b>

**Composición Étnica**

ETNIA	POBLACIÓN	%
Indígena	1,680	1.01%
Afroecuatoriano/a	9,667	5.80%
Mulato/a	2,678	1.61%
Montubio/a	15,943	9.57%
Mestizo/a	125,599	75.37%
Blanco/a	10,585	6.35%
Otro/a	482	0.29%
<b>Total</b>	<b>166,634</b>	<b>100.00%</b>

Elaboración: Autores



## Sistema de Salubridad e Higiene en la Ciudad de Milagro

### a) Abastecimiento de Agua en las Viviendas

Según las referencias del INEC (2001), la parroquia Milagro, presenta porcentaje de abastecimiento de agua dentro de las viviendas (47,26 %), del mismo modo esta parroquia se encuentra con valor porcentual mayor que el cantón Milagro (43,73%). Con respecto al porcentaje provincial este se encuentra en un valor menor (51,31%).

### Sistema de Abastecimiento de Agua en Viviendas Ocupadas con Personas Presente

Área de influencia	Tubería dentro de la vivienda	Tubería fuera de la vivienda pero dentro del edificio	Tubería fuera del edificio	No recibe por tubería
Cantón Milagro	43.73%	28.64%	6.47%	21.16%
Milagro	47.26%	29.72%	6.39%	17.09%
Chobo	22.62%	25.85%	6.30%	45.23%

Elaboración: Autores

### b) Origen del Agua de Consumo Humano

En el año 2001, se registró que la parroquia con mayor cobertura de agua potable por la red pública en área de influencia es Milagro con un 69,71%. Esta misma tendencia muestra esta parroquia con indicador cantonal de Milagro (62,88%) y provincial (68,68%).

### Medio de Abastecimiento de Agua en Viviendas Ocupadas con Personas Presente

Área de influencia	Red publica	Pozo	Río, acequia, etc.	Carro repartidor	Otro
Cantón Milagro	62.88%	32.48%	1.67%	1.19%	1.79%
Milagro	69.71%	25.79%	1.41%	1.25%	1.84%
Chobo	7.92%	84.65%	3.72%	0.97%	2.75%

Elaboración: Autores

c) Eliminación de Aguas Servidas

Al comparar los indicadores cantonales y provinciales, muestra que la mayor cobertura de la red de alcantarillado público se da en la parroquia Milagro con respecto al cantonal (Milagro 20,54%). En tanto que todas las parroquias se encuentran por debajo del provincial (39,43%).

**Eliminación de aguas servidas en viviendas ocupadas con personas presente**

Área de influencia	Red pública de alcantarillado	Pozo ciego	Pozo séptico	Otro
Cantón Milagro	20.54%	21.72%	48.01%	10.18%
Milagro	22.24%	19.78%	49.26%	8.72%
Chobo	3.72%	21.81%	46.04%	28.43%

Elaboración: Autores

d) Eliminación de Basura

Según información del municipio, el cantón Milagro tiene un botadero municipal que se encuentra ubicado en la vía Mariscal Sucre al noreste de la ciudad, a 10 km, aproximadamente; con una extensión de 3 hectáreas.

Del total de la basura recolectada en la ciudad, el 30% se elimina por incineración a cielo abierto y el 70% se disponía en el botadero municipal; en la actualidad la municipalidad de Milagro ha realizado el cierre técnico del botadero municipal y cuenta con un relleno sanitario que opera desde el mes de julio del 2010.

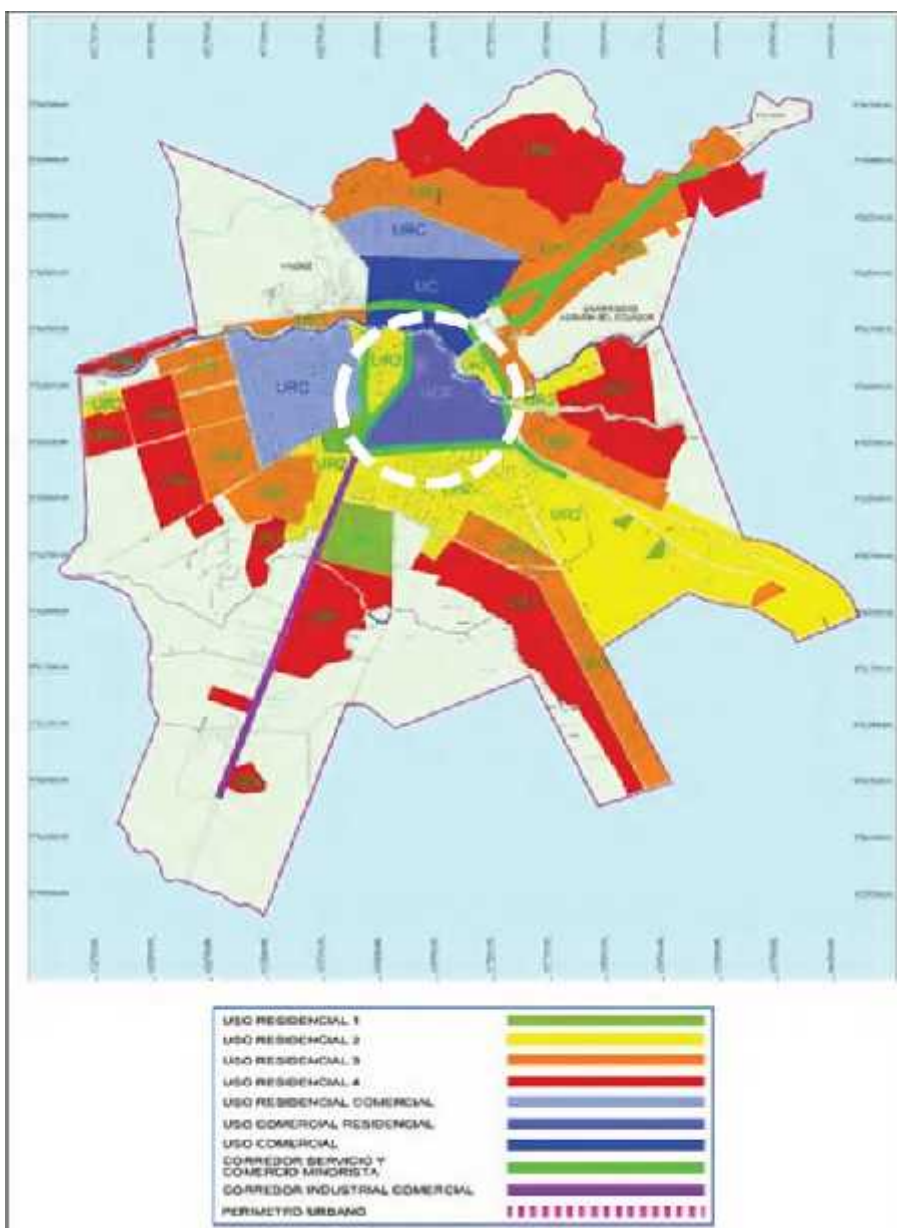
**Eliminación de Basura en Milagro**

Área de influencia	Carro recolector	Terreno Baldío o quebrada	Incineración o entierro	Otro
Cantón Milagro	56.05%	8.31%	32.37%	3.27%
Milagro	62.29%	8.17%	26.26%	3.28%
Chobo	4.52%	11.63%	77.71%	6.14%

Elaboración: Autores



### Anexo 13. Mapa Urbano de Uso de Suelo



**Fuente:** Gobierno autónomo descentralizado del cantón Milagro

**Elaboración:** Coordinación del plan de desarrollo y ordenamiento territorial

**Anexo 14. Presupuesto de Ingreso Locales de Boxcenter**

PRESUPUESTO DE INGRESOS DE BOXCENTER						
	Mensualidad año 1	Mensualidad año 2	Mensualidad año 3	Mensualidad año 8	Mensualidad año 9	Mensualidad año 10
Local 1 D-B	\$ 803.00	\$ 843.15	\$ 885.31	\$ 1,129.90	\$ 1,186.40	\$ 1,245.72
Local 2 D-B	\$ 803.00	\$ 843.15	\$ 885.31	\$ 1,129.90	\$ 1,186.40	\$ 1,245.72
Local 3 D-B	\$ 803.00	\$ 843.15	\$ 885.31	\$ 1,129.90	\$ 1,186.40	\$ 1,245.72
Local 4 D-B	\$ 803.00	\$ 843.15	\$ 885.31	\$ 1,129.90	\$ 1,186.40	\$ 1,245.72
Local 5 D-B	\$ 803.00	\$ 843.15	\$ 885.31	\$ 1,129.90	\$ 1,186.40	\$ 1,245.72
Local 6 D-B	\$ 803.00	\$ 843.15	\$ 885.31	\$ 1,129.90	\$ 1,186.40	\$ 1,245.72
Local 7 D-B		\$ 843.15	\$ 885.31	\$ 1,129.90	\$ 1,186.40	\$ 1,245.72
Local 8 D-B			\$ 885.31	\$ 1,129.90	\$ 1,186.40	\$ 1,245.72
Local 9 D-B			\$ 885.31	\$ 1,129.90	\$ 1,186.40	\$ 1,245.72
Local 10 M-B	\$ 618.00	\$ 648.90	\$ 681.35	\$ 869.59	\$ 913.07	\$ 958.72
Local 11 M-B	\$ 618.00	\$ 648.90	\$ 681.35	\$ 869.59	\$ 913.07	\$ 958.72
Local 12 M-B	\$ 618.00	\$ 648.90	\$ 681.35	\$ 869.59	\$ 913.07	\$ 958.72
Local 13 M-B	\$ 618.00	\$ 648.90	\$ 681.35	\$ 869.59	\$ 913.07	\$ 958.72
Local 14 M-B	\$ 618.00	\$ 648.90	\$ 681.35	\$ 869.59	\$ 913.07	\$ 958.72
Local 15 M-B	\$ 618.00	\$ 648.90	\$ 681.35	\$ 869.59	\$ 913.07	\$ 958.72
Local 16 M-B		\$ 648.90	\$ 681.35	\$ 869.59	\$ 913.07	\$ 958.72
Local 17 M-B			\$ 681.35	\$ 869.59	\$ 913.07	\$ 958.72
Local 18 M-B			\$ 681.35	\$ 869.59	\$ 913.07	\$ 958.72
Local 19 M-B			\$ 681.35	\$ 869.59	\$ 913.07	\$ 958.72
Local 20 P-B	\$ 475.00	\$ 498.75	\$ 523.69	\$ 668.37	\$ 701.79	\$ 736.88
Local 21 P-B	\$ 475.00	\$ 498.75	\$ 523.69	\$ 668.37	\$ 701.79	\$ 736.88
Local 22 P-B	\$ 475.00	\$ 498.75	\$ 523.69	\$ 668.37	\$ 701.79	\$ 736.88
Local 23 P-B	\$ 475.00	\$ 498.75	\$ 523.69	\$ 668.37	\$ 701.79	\$ 736.88
Local 24 P-B	\$ 475.00	\$ 498.75	\$ 523.69	\$ 668.37	\$ 701.79	\$ 736.88
Local 25 P-B	\$ 475.00	\$ 498.75	\$ 523.69	\$ 668.37	\$ 701.79	\$ 736.88
Local 26 P-B		\$ 498.75	\$ 523.69	\$ 668.37	\$ 701.79	\$ 736.88
Local 27 P-B			\$ 523.69	\$ 668.37	\$ 701.79	\$ 736.88
Local 28 P-B			\$ 523.69	\$ 668.37	\$ 701.79	\$ 736.88
Local 29 D-A	\$ 742.00	\$ 779.10	\$ 818.06	\$ 1,044.07	\$ 1,096.27	\$ 1,151.09
Local 30 D-A	\$ 742.00	\$ 779.10	\$ 818.06	\$ 1,044.07	\$ 1,096.27	\$ 1,151.09
Local 31 D-A	\$ 742.00	\$ 779.10	\$ 818.06	\$ 1,044.07	\$ 1,096.27	\$ 1,151.09
Local 32 D-A	\$ 742.00	\$ 779.10	\$ 818.06	\$ 1,044.07	\$ 1,096.27	\$ 1,151.09
Local 33 D-A			\$ 818.06	\$ 1,044.07	\$ 1,096.27	\$ 1,151.09
Local 34 D-A			\$ 818.06	\$ 1,044.07	\$ 1,096.27	\$ 1,151.09
Local 35 M-A	\$ 594.00	\$ 623.70	\$ 654.89	\$ 835.82	\$ 877.61	\$ 921.49
Local 36 M-A		\$ 623.70	\$ 654.89	\$ 835.82	\$ 877.61	\$ 921.49
Local 37 P-A	\$ 475.00	\$ 498.75	\$ 523.69	\$ 668.37	\$ 701.79	\$ 736.88
Local 38 P-A	\$ 475.00	\$ 498.75	\$ 523.69	\$ 668.37	\$ 701.79	\$ 736.88
Local 39 P-A	\$ 475.00	\$ 498.75	\$ 523.69	\$ 668.37	\$ 701.79	\$ 736.88
Local 40 P-A			\$ 523.69	\$ 668.37	\$ 701.79	\$ 736.88
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 8</b>	<b>AÑO 9</b>	<b>AÑO 10</b>
<b>Ingreso por renta</b>	<b>\$ 196,308.00</b>	<b>\$ 237,485.00</b>	<b>\$ 333,599.00</b>	<b>\$ 425,767.00</b>	<b>\$ 447,055.00</b>	<b>\$ 469,408.00</b>
<b>Alicuotas</b>	<b>\$ 19,630.80</b>	<b>\$ 23,748.48</b>	<b>\$ 33,359.94</b>	<b>\$ 42,576.68</b>	<b>\$ 44,705.51</b>	<b>\$ 46,940.79</b>
<b>Publicidad</b>	<b>\$ 15,000.00</b>	<b>\$ 15,750.00</b>	<b>\$ 16,537.50</b>	<b>\$ 21,106.51</b>	<b>\$ 22,161.83</b>	<b>\$ 23,269.92</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 230,938.80</b>	<b>\$ 276,983.48</b>	<b>\$ 383,496.44</b>	<b>\$ 489,450.18</b>	<b>\$ 513,922.34</b>	<b>\$ 539,618.71</b>

Anexo 15. Análisis Financiero Accionistas

**Box Center**  
Análisis Financiero

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
UAI		\$ (31,039.74)	\$ 15,669.71	\$ 106,782.71	\$ 116,680.14	\$ 127,225.30	\$ 137,347.67	\$ 148,962.54	\$ 161,333.54	\$ 174,379.28	\$ 188,001.97
(-) Util. Trabajadores		\$ -	\$ (2,350.46)	\$ (16,017.41)	\$ (17,502.02)	\$ (19,083.79)	\$ (20,602.15)	\$ (22,344.38)	\$ (24,200.03)	\$ (26,156.89)	\$ (28,200.30)
(-) Impuesto Renta		\$ -	\$ (3,964.44)	\$ (27,016.03)	\$ (29,520.08)	\$ (32,188.00)	\$ (34,748.96)	\$ (37,687.52)	\$ (40,817.39)	\$ (44,117.96)	\$ (47,564.50)
(-) Gastos Financieros		\$ (4,478.47)	\$ (4,478.47)	\$ (4,478.47)	\$ (4,478.47)	\$ (4,478.47)	\$ (4,478.47)	\$ (4,478.47)	\$ (4,478.47)	\$ (4,478.47)	\$ (4,478.47)
(-) Abono Capital		\$ (40,057.83)	\$ (40,057.83)	\$ (40,057.83)	\$ (40,057.83)	\$ (40,057.83)	\$ (40,057.83)	\$ (40,057.83)	\$ (40,057.83)	\$ (40,057.83)	\$ (40,057.83)
(+) Depreciación		\$ 55,981.54	\$ 55,981.54	\$ 55,981.54	\$ 56,081.37	\$ 56,081.37	\$ 56,081.37	\$ 56,196.93	\$ 56,196.93	\$ 56,196.93	\$ 56,330.72
(+) Amortización		\$ 685.02	\$ 685.02	\$ 685.02	\$ 685.02	\$ 685.02	\$ 685.02	\$ 685.02	\$ 685.02	\$ 685.02	\$ 685.02
Flujo Del Proyecto Financiado	\$ (158,464.00)	\$ (18,909.48)	\$ 21,485.08	\$ 75,879.55	\$ 81,888.14	\$ 88,183.60	\$ 94,226.65	\$ 101,276.30	\$ 108,661.79	\$ 116,450.09	\$ 124,716.62

Flujo Año 10	\$ 124,716.62
Valor Residual	\$ 492,339.94

Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
\$ (158,464.00)	\$ (18,909.48)	\$ 21,485.08	\$ 75,879.55	\$ 81,888.14	\$ 88,183.60	\$ 94,226.65	\$ 101,276.30	\$ 108,661.79	\$ 116,450.09	\$ 617,056.56

VAN	\$ 188,748.19
-----	---------------

TIR	33.72%
Tiempo Recuperación	3.98

TIR	33.72%
-----	--------

RENTABLE	
CAPM	18.89%

Anexo 16. Análisis Financiero Negocio

**Box Center**  
Análisis Financiero

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
UAI		\$ (31,039.74)	\$ 15,669.71	\$ 106,782.71	\$ 116,680.14	\$ 127,225.30	\$ 137,347.67	\$ 148,962.54	\$ 161,333.54	\$ 174,379.28	\$ 188,001.97
Util.		\$ -	\$ (2,350.46)	\$ (16,017.41)	\$ (17,502.02)	\$ (19,083.79)	\$ (20,602.15)	\$ (22,344.38)	\$ (24,200.03)	\$ (26,156.89)	\$ (28,200.30)
(-) Trabajadore		\$ -	\$ (3,964.44)	\$ (27,016.03)	\$ (29,520.08)	\$ (32,188.00)	\$ (34,748.96)	\$ (37,687.52)	\$ (40,817.39)	\$ (44,117.96)	\$ (47,564.50)
Impuesto		\$ -	\$ (3,964.44)	\$ (27,016.03)	\$ (29,520.08)	\$ (32,188.00)	\$ (34,748.96)	\$ (37,687.52)	\$ (40,817.39)	\$ (44,117.96)	\$ (47,564.50)
(-) Renta		\$ -	\$ (3,964.44)	\$ (27,016.03)	\$ (29,520.08)	\$ (32,188.00)	\$ (34,748.96)	\$ (37,687.52)	\$ (40,817.39)	\$ (44,117.96)	\$ (47,564.50)
(+) Depreciación		\$ 55,981.54	\$ 55,981.54	\$ 55,981.54	\$ 56,081.37	\$ 56,081.37	\$ 56,081.37	\$ 56,196.93	\$ 56,196.93	\$ 56,196.93	\$ 56,330.72
(+) Amortización		\$ 685.02	\$ 685.02	\$ 685.02	\$ 685.02	\$ 685.02	\$ 685.02	\$ 685.02	\$ 685.02	\$ 685.02	\$ 685.02
Flujo Del Proyecto Financiado	\$ (559,042.27)	\$ 25,626.81	\$ 66,021.37	\$ 120,415.84	\$ 126,424.43	\$ 132,719.89	\$ 138,762.95	\$ 145,812.59	\$ 153,198.08	\$ 160,986.39	\$ 169,252.91

Flujo Año 10	\$ 169,252.91
Valor Residual	\$ 1,297,308.24

Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
\$ (559,042.27)	\$ 25,626.81	\$ 66,021.37	\$ 120,415.84	\$ 126,424.43	\$ 132,719.89	\$ 138,762.95	\$ 145,812.59	\$ 153,198.08	\$ 160,986.39	\$ 1,466,561.16

VAN	\$ 377,004.16
-----	---------------

TIR	22.53%
Tiempo Recuperación	5.63

TIR	22.53%
-----	--------

RENTABLE	
WACC	13.70%

Anexo 17. Análisis de Sensibilidad (escenario pesimista)

<b>Box Center</b>
<b>Análisis Sensibilidad</b>
<b>Escenario Pesimistas</b>

<b>Pronóstico Ocupación</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3 - 10</b>
	75.0%	85.0%	85.0%
<b>Pronóstico Ingreso</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3 - 10</b>
	65.0%	75.0%	75.0%

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
UAII		\$ (31,039.74)	\$ 15,669.71	\$ 72,554.05	\$ 80,740.04	\$ 89,488.19	\$ 97,723.71	\$ 107,357.39	\$ 117,648.13	\$ 128,509.60	\$ 139,838.81
Util.											
(-) Trabajadores		\$ -	\$ (2,350.46)	\$ (10,883.11)	\$ (12,111.01)	\$ (13,423.23)	\$ (14,658.56)	\$ (16,103.61)	\$ (17,647.22)	\$ (19,276.44)	\$ (20,975.82)
Impuesto											
(-) Renta		\$ -	\$ (3,964.44)	\$ (18,356.17)	\$ (20,427.23)	\$ (22,640.51)	\$ (24,724.10)	\$ (27,161.42)	\$ (29,764.98)	\$ (32,512.93)	\$ (35,379.22)
(+) Depreciación		\$ 55,981.54	\$ 55,981.54	\$ 55,981.54	\$ 56,081.37	\$ 56,081.37	\$ 56,081.37	\$ 56,196.93	\$ 56,196.93	\$ 56,196.93	\$ 56,330.72
(+) Amortización		\$ 685.02	\$ 685.02	\$ 685.02	\$ 685.02	\$ 685.02	\$ 685.02	\$ 685.02	\$ 685.02	\$ 685.02	\$ 685.02
Flujo Del Proyecto Financiado	\$ (559,042.27)	\$ 25,626.81	\$ 66,021.37	\$ 99,981.33	\$ 104,968.19	\$ 110,190.84	\$ 115,107.44	\$ 120,974.32	\$ 127,117.89	\$ 133,602.19	\$ 140,499.50

<b>Flujo Año 10</b>	\$ 140,500
<b>Valor Residual</b>	\$ 966,974

Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
\$ (559,042.27)	\$ 25,626.81	\$ 66,021.37	\$ 99,981.33	\$ 104,968.19	\$ 110,190.84	\$ 115,107.44	\$ 120,974.32	\$ 127,117.89	\$ 133,602.19	\$ 1,107,473.78

<b>VAN</b>	\$ 199,994
------------	------------

<b>TIR</b>	18.91%
<b>Tiempo Recuperación</b>	6.32

<b>TIR</b>	18.91%
------------	--------

<b>RENTABLE</b>	
<b>WACC</b>	13.70%

Anexo 18. Análisis de Sensibilidad (escenario optimista)

<b>Box Center</b>
Análisis Financiero
Escenario Optimistas

<b>Pronóstico Ocupación</b>	Año 1	Año 2	Año 3 - 10
	75.0%	100.0%	100.0%
<b>Pronóstico Ingreso</b>	Año 1	Año 2	Año 3 - 10
	65.0%	100.0%	100.0%

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
UAI		\$ (31,039.74)	\$ 98,305.50	\$ 106,782.71	\$ 116,680.14	\$ 127,225.30	\$ 137,347.67	\$ 148,962.54	\$ 161,333.54	\$ 174,379.28	\$ 188,001.97
Util.		\$ -	\$ (14,745.82)	\$ (16,017.41)	\$ (17,502.02)	\$ (19,083.79)	\$ (20,602.15)	\$ (22,344.38)	\$ (24,200.03)	\$ (26,156.89)	\$ (28,200.30)
(-) Trabajadore		\$ -	\$ (24,871.29)	\$ (27,016.03)	\$ (29,520.08)	\$ (32,188.00)	\$ (34,748.96)	\$ (37,687.52)	\$ (40,817.39)	\$ (44,117.96)	\$ (47,564.50)
Impuesto		\$ -	\$ (24,871.29)	\$ (27,016.03)	\$ (29,520.08)	\$ (32,188.00)	\$ (34,748.96)	\$ (37,687.52)	\$ (40,817.39)	\$ (44,117.96)	\$ (47,564.50)
(-) Renta		\$ -	\$ (24,871.29)	\$ (27,016.03)	\$ (29,520.08)	\$ (32,188.00)	\$ (34,748.96)	\$ (37,687.52)	\$ (40,817.39)	\$ (44,117.96)	\$ (47,564.50)
(+) Depreciación		\$ 55,981.54	\$ 55,981.54	\$ 55,981.54	\$ 56,081.37	\$ 56,081.37	\$ 56,081.37	\$ 56,196.93	\$ 56,196.93	\$ 56,196.93	\$ 56,330.72
(+) Amortización		\$ 685.02	\$ 685.02	\$ 685.02	\$ 685.02	\$ 685.02	\$ 685.02	\$ 685.02	\$ 685.02	\$ 685.02	\$ 685.02
Flujo Del Proyecto Financiado	\$ (559,042.27)	\$ 25,626.81	\$ 115,354.94	\$ 120,415.84	\$ 126,424.43	\$ 132,719.89	\$ 138,762.95	\$ 145,812.59	\$ 153,198.08	\$ 160,986.39	\$ 169,252.91

Flujo Año 10	\$ 169,253
Valor Residual	\$ 1,297,308

Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
\$ (559,042.27)	\$ 25,626.81	\$ 115,354.94	\$ 120,415.84	\$ 126,424.43	\$ 132,719.89	\$ 138,762.95	\$ 145,812.59	\$ 153,198.08	\$ 160,986.39	\$ 1,466,561.16

VAN	\$ 415,162.41
-----	---------------

TIR	23.65%
-----	--------

Tiempo Recuperación	5.28
---------------------	------

TIR	23.65%
-----	--------

RENTABLE

WACC	13.70%
------	--------