



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA  
CERTIFICADORA DE PRÁCTICAS COMERCIALES EN INTERNET EN EL  
MERCADO DE LA CIUDAD DE QUITO, ECUADOR**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos  
establecidos para optar por el título de:  
Ingeniero Comercial mención en Administración de Empresas

Profesor Guía:  
Dr. Manuel María Herrera Peña

Autor:  
Mauricio Javier Moreano Cisneros

Año  
2012

### **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el/la estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

---

Manuel María Herrera Peña

Doctor

C.I.: 100322898-6

### **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

---

Mauricio Javier Moreano Cisneros

C.I. 170799618-5

## **AGRADECIMIENTO**

Al terminar esta etapa de estudio que ha servido para ampliar los conocimientos y el desarrollo personal; formándome como un hombre lleno de principios, ética, responsabilidad y profesionalismo; listo para enfrentar los retos venideros en el ámbito laboral y académico; deseo agradecer desde lo más profundo en mi interior, en primer lugar a Dios, quien con sus bendiciones colocó las herramientas y personas que impulsaron la obtención de esta meta.

En segundo lugar, a mi familia: Madre, Padre y Hermanos, quienes en todo momento estuvieron entregándome el amor y la motivación necesaria para afrontar diversos y muy duros problemas que he atravesado en este largo camino, y a mi novia y amigos, quienes siempre estuvieron prestos a apoyarme en cada uno de los pasos que he dado para conseguir este objetivo con éxito.

Es mi deseo agradecer de manera especial al Dr. Manuel María Herrera, mi profesor y tutor de tesis, quien con su conocimiento inspiró el desarrollo y consecución del presente plan de negocios.

A los demás docentes y a la Universidad de las Américas, quienes han sido ejemplos para el desarrollo integral de mi persona.

Mi más sincero y profundo agradecimiento.

***Mauricio***

**DEDICATORIA**

*A Consuelo y Camila*

## RESUMEN

El objeto del presente plan de negocios es determinar la viabilidad de constituir una empresa que realice la certificación de prácticas comerciales en Internet a empresas ubicadas en la ciudad de Quito, Ecuador.

Actualmente Internet constituye una poderosa herramienta para la interacción entre las personas económicamente activas y el mundo exterior, por lo que las empresas lo perciben como un canal de distribución alternativo; sin embargo, la desconfianza de los usuarios ha impedido que este canal se desarrolle a plenitud dejando un nicho de acción para COMCECOI con su servicio de certificación "Trust-me".

El negocio pertenece a la industria de otros servicios, que ha mantenido una evolución positiva desde 2011, con un crecimiento del 9,33%. La subindustria de telecomunicaciones, de donde se deriva información clave para el análisis del microentorno, muestra que no existen competidores directos y presenta una oportunidad en el mercado.

De la investigación cualitativa (Delphi) y cuantitativa (encuestas) se obtuvieron datos para: fijar el precio del producto en USD 3.125,00; estimar un mercado objetivo de 19.251 empresas productoras y comercializadoras de bienes y servicios domiciliadas en Quito; detectar una necesidad actual no satisfecha en el mercado: seguridad y respaldo para realizar transacciones electrónicas; y, conocer que la idea cuenta con el 94% de aceptación.

La empresa se llamará COMCECOI Cía. Ltda. su misión, visión y objetivos permitirán que evolucione en el tiempo junto con una adecuada estructura organizacional y la aplicación de estrategias para lograr una participación de mercado acorde con las expectativas de la administración: 1% del mercado total empresarial de Quito.

La estrategia de posicionamiento por diferenciación transmitirá una propuesta de valor para la empresa que le permitirá hacer frente a las fuerzas del mercado.

Se requiere una inversión inicial de USD 148.934,86. El análisis financiero demostró que la empresa es financieramente viable; incluso bajo un escenario pesimista con apalancamiento, se obtuvieron resultados positivos: VAN de USD 47.924,54, TIR del 13% y una rentabilidad sobre activos del 28,53% en el primer año.

El plan de negocios se concluye como factible de ejecución tomando en cuenta la investigación realizada, por lo que se recomienda su implantación.

## ÍNDICE

<b>1</b>	<b>CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES.....</b>	<b>1</b>
1.1	ANTECEDENTES .....	1
1.2	OBJETIVOS .....	2
1.2.1	Objetivo General.....	2
1.2.2	Objetivos Específicos.....	2
1.3	HIPÓTESIS .....	3
<b>2</b>	<b>CAPÍTULO II. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS SERVICIOS.....</b>	<b>4</b>
2.1	LA INDUSTRIA.....	4
2.1.1	Tendencia de la Industria.....	4
2.1.2	Tendencia de la Sub Industria .....	6
2.1.3	Ciclo de Vida de los Productos y Servicios de la Sub Industria .....	6
2.1.4	Estructura de la Industria otros Servicios.....	7
2.1.5	Estructura de Subindustria de Telecomunicaciones .....	7
2.1.5.1	Telefonía Fija .....	8
2.1.5.2	Telefonía Móvil.....	9
2.1.5.3	Internet.....	10
2.1.6	Cadena de Valor de la Industria.....	12
2.1.6.1	Marketing y Ventas .....	12
2.1.6.2	Personal de Contacto.....	13
2.1.6.3	Soporte Físico y Habilidades.....	13
2.1.6.4	Prestación .....	13
2.1.6.5	Clientes .....	13
2.1.6.6	Otros Clientes .....	14
2.1.6.7	Dirección General y de Recursos Humanos .....	14
2.1.6.8	Organización Interna y Tecnología .....	14
2.1.6.9	Infraestructura y Ambiente .....	14
2.1.6.10	Abastecimiento.....	14
2.1.6.11	Margen de Servicio .....	15
2.1.7	Canales de Distribución de la Industria y la Sub Industria .....	15
2.2	FACTORES ECONÓMICOS Y REGULATORIOS .....	16
2.2.1	Factores Económicos .....	16
2.2.1.1	Inflación.....	16
2.2.1.2	Tasa Activa Referencial .....	18
2.2.1.3	Índice de Conectividad NRI.....	19
2.2.2	Factores Regulatorios.....	20
2.3	ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER.....	20
2.3.1	Amenaza de Nuevos Competidores – Media.....	21



2.3.2	Poder de Negociación de Proveedores – Medio.....	22
2.3.3	Rivalidad de los Competidores – Alta .....	22
2.3.4	Poder de Negociación de los Compradores –Bajo .....	23
2.3.5	Amenaza de Sustitutos – Medio .....	24
2.4	COMPAÑÍA Y CONCEPTO DE NEGOCIO .....	25
2.4.1	Estructura Legal.....	25
2.4.2	Misión .....	26
2.4.3	Visión .....	26
2.4.4	Objetivos a Corto Plazo .....	26
2.4.4.1	Estratégicos .....	26
2.4.4.2	Económicos.....	27
2.4.5	Objetivos a Mediano y Largo Plazo .....	27
2.4.5.1	Estratégicos .....	27
2.4.5.2	Económicos.....	28
2.4.6	Servicio .....	29
2.5	ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO.....	30
2.6	ANÁLISIS FODA .....	31
2.6.1	Fortalezas .....	31
2.6.2	Oportunidades .....	32
2.6.3	Debilidades .....	32
2.6.4	Amenazas.....	32

### **3 CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS ..... 33**

3.1	DETERMINACIÓN DE LA OPORTUNIDAD.....	33
3.2	PROBLEMA GERENCIAL.....	33
3.3	PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	34
3.4	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	35
3.4.1	Descriptiva Cualitativa .....	35
3.4.1.1	Método Delphi .....	35
3.4.1.2	Entrevistas .....	38
3.4.2	Descriptiva Cuantitativa .....	44
3.4.2.1	Mercado Objetivo .....	44
3.4.2.2	Segmentación de Mercado .....	44
3.4.2.3	Encuestas .....	45
3.5	MERCADO RELEVANTE Y CLIENTE POTENCIAL .....	54
3.5.1	Demografía y Comportamiento del Comprador .....	54
3.5.2	Tamaño del Mercado y Tendencias.....	55
3.5.3	La Competencia y sus Ventajas.....	55
3.5.4	Participación de Mercados y Ventas de la Industria .....	56
3.6	OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....	56

### **4 CAPÍTULO IV. PLAN DE MARKETING..... 57**

4.1	ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING .....	57
4.2	POLÍTICA DE PRECIOS .....	58
4.3	TÁCTICAS DE VENTAS .....	59
4.4	POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE.....	60

4.5	PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD .....	61
4.5.1	Promoción de Ventas.....	61
4.5.2	Publicidad .....	61
4.5.3	Relaciones Públicas.....	62
4.6	DISTRIBUCIÓN.....	63
4.7	PROYECCIÓN DE VENTAS .....	64
4.7.1	Supuestos.....	64
<b>5</b>	<b>CAPÍTULO V. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN .....</b>	<b>67</b>
5.1	ESTRATEGIA DE OPERACIONES.....	67
5.2	CICLO DE OPERACIONES .....	68
5.3	REQUERIMIENTO DE EQUIPOS.....	72
5.4	LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA .....	74
5.5	INSTALACIONES.....	75
<b>6</b>	<b>CAPÍTULO VI. EQUIPO GERENCIAL.....</b>	<b>76</b>
6.1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	76
6.2	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y EQUIPO DE TRABAJO .....	76
6.3	COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES, Y PROPIETARIOS.....	77
6.3.1	Política de Empleo y Beneficios.....	77
6.3.2	Derechos y Restricciones de Accionistas e Inversores.....	79
6.3.3	Equipo de Asesores y Servicios.....	79
<b>7</b>	<b>CAPÍTULO VII. CRONOGRAMA GENERAL.....</b>	<b>81</b>
7.1	ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA.....	81
7.2	DIAGRAMA DE GANTT .....	81
<b>8</b>	<b>CAPÍTULO VIII. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS .....</b>	<b>85</b>
8.1	CRITERIOS UTILIZADOS.....	85
8.2	SUPUESTOS .....	85
8.3	RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES.....	87
8.3.1	Marco Legal .....	87
8.3.2	Aumento de la Competencia.....	87
8.3.3	Aumento o Disminución de la Demanda del Servicio .....	88
<b>9</b>	<b>CAPÍTULO IX. PLAN FINANCIERO.....</b>	<b>89</b>
9.1	INVERSIÓN INICIAL .....	89
9.2	FUENTES DE INGRESOS.....	90
9.3	GASTOS .....	91

9.4 UTILIDAD BRUTA.....	91
9.5 MARGEN OPERATIVO.....	92
9.6 ESTADO DE RESULTADOS .....	92
9.7 BALANCE GENERAL.....	93
9.8 ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO .....	93
9.9 PUNTO DE EQUILIBRIO .....	93
9.10 SENSIBILIDAD.....	94
9.11 ÍNDICES FINANCIEROS .....	94
9.12 VALUACIÓN.....	95
<b>10 CAPÍTULO X. PROPUESTA DE NEGOCIO .....</b>	<b>96</b>
10.1 FINANCIAMIENTO DESEADO .....	96
10.2 ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA.....	96
10.3 USO DE FONDOS .....	97
10.3.1 Gastos Pre Operacionales.....	97
10.3.2 Activos Fijos.....	98
10.3.3 Capital de Trabajo.....	98
10.4 RETORNO PARA EL INVERSIONISTA.....	98
<b>11 CAPÍTULO XI. CONCLUSIONES Y</b>	
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>100</b>
11.1 CONCLUSIONES.....	100
11.2 RECOMENDACIONES .....	102
<b>Referencias .....</b>	<b>103</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>105</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA DENTRO DE LA INDUSTRIA.....	4
Tabla 2	TENDENCIA Y EVOLUCIÓN DEL PIB TOTAL Y PIB OTROS SERVICIOS* .....	5
Tabla 3	COMPOSICIÓN MERCADO TELEFONÍA FIJA.....	8
Tabla 4	COMPOSICIÓN MERCADOTELEFONÍAMÓVIL .....	10
Tabla 5	INFLACIÓN ECUADOR .....	17
Tabla 6	PROYECCIÓN DE LA INFLACIÓN .....	18
Tabla 7	PIB PER CÁPITA .....	19
Tabla 8	OBJETIVOS .....	29
Tabla 9	CUADRO DE PREGUNTAS, HIPÓTESIS Y OBJETIVOS .....	34
Tabla 10.	SEGMENTACIÓN DEL MERCADO .....	45
Tabla 11.	TABLA DE COMISIONES .....	59
Tabla 12.	PIB INDUSTRIA OTROS SERVICIOS .....	64
Tabla 13.	PROYECCIÓN ANUAL DE VENTAS .....	65
Tabla 14.	PROYECCIÓN MENSUAL DE VENTAS .....	66
Tabla 15.	PROYECCIÓN ANUAL DE RENOVACIONES.....	66
Tabla 16.	PROYECCIÓN MENSUAL DE RENOVACIONES .....	66
Tabla 17.	PROCESOS Y TIEMPOS.....	68
Tabla 18	REQUERIMIENTOS DE EQUIPOS DE COMPUTACIÓN Y COMUNICACIÓN.....	72
Tabla 19.	MODULARES Y MOBILIARIOS DE OFICINA.....	73
Tabla 20.	UTENSILIOS DE COCINA .....	73
Tabla 21.	MATRIZ DE LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA .....	74
Tabla 22.	RESUMEN POLÍTICA SALARIAL .....	78
Tabla 23.	ACTIVIDADES NECESARIAS PARA EMPRENDER EL NEGOCIO .....	81
Tabla 24	PERSONAL INVOLUCRADO Y PRESUPUESTO DE ACTIVIDADES.....	82
Tabla 25.	CRITERIOS UTILIZADOS.....	85

Tabla 26. TABLA DE DEPRECIACIÓN.....	86
Tabla 27. TABLA AMORTIZACIÓN GASTOS PRE OPERACIONALES.....	86
Tabla 28. CAPITAL DE TRABAJO.....	89
Tabla 29. PROYECCIÓN ANUAL Y MENSUAL DE INGRESOS POR VENTAS Y RENOVACIONES.....	90
Tabla 30. PROYECCIÓN ANUAL Y MENSUAL DE INGRESOS TOTALES.....	91
Tabla 31. GASTOS.....	91
Tabla 32. UTILIDAD BRUTA.....	92
Tabla 33. UTILIDAD OPERACIONAL.....	92
Tabla 34. TIR Y VAN.....	95
Tabla 35. ESTRUCTURA DE CAPITAL.....	96
Tabla 36. GASTOS DE CONSTITUCIÓN.....	97
Tabla 37. MODELO CAPM.....	99

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. PIB MILLONES DE DÓLARES 2004-2010 .....	5
Figura 2. PARTICIPACIÓN MERCADO DE TELEFONÍA FIJA.....	9
Figura 3. DISTRIBUCIÓN DEL MERCADO DE TELEFONÍA MÓVIL POR OPERADORA.....	10
Figura 4. CUENTAS DE INTERNET POR PERMISIONARIO EN %.....	11
Figura 5. CADENA DE VALOR .....	12
Figura 6. CANAL DE DISTRIBUCIÓN DE LA INDUSTRIA .....	16
Figura 7. TENDENCIA INFLACIÓN 2001-2012 .....	17
Figura 8. TASA ACTIVA REFERENCIAL .....	19
Figura 9. CINCO FUERZAS DE PORTER .....	21
Figura 10. LOGOTIPO TRUST ME .....	58
Figura 11. CANAL DE DISTRIBUCIÓN.....	63
Figura 12. FLUJOGRAMA.....	71
Figura 13. PLANO DE LA OFICINA .....	75
Figura 14. ORGANIGRAMA.....	76
Figura 15. DIAGRAMA DE GANTT .....	83

# 1 CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES

## 1.1 ANTECEDENTES

El servicio de Internet en la población ecuatoriana de cinco años o más ha sido utilizado “alguna vez” por el 29% en los últimos doce meses; y el 46,3% de esas personas lo utilizan en el hogar o trabajo. (INEC, 2010). Estos datos permiten ver el alto uso de Internet; sin embargo, realizar transacciones comerciales con empresas, no es una de las alternativas que los usuarios prefieren hacer por este medio; la cultura de compras electrónicas es todavía muy reducida. **Ver Anexo 2.1.**

De acuerdo con las entrevistas realizadas a Christian Rivera, funcionario de SENATEL (2012); Jairo Gómez, de ASETA (2012); Carlos López, de la SUPERTEL (2012); y Francisco Carvajal, Jefe de Cuentas Nacionales del Banco Central del Ecuador (2012), no existen estadísticas de comercio electrónico.

En una breve investigación exploratoria realizada por el autor (2012) se preguntaron las razones por las que una persona no realiza compras por Internet en Ecuador. El 100% de los entrevistados dieron la misma respuesta que existe desconfianza de los consumidores al realizar transacciones en Internet por temor a que su tarjeta de crédito sea clonada o que la empresa que oferta el producto o servicio no lo entregue en las condiciones, características y tiempo deseados conforme a los términos negociados. **Ver Anexo 1.1**

El conocimiento que posee el autor en procesos de ventas constituye un aspecto que motiva la elaboración del presente plan de negocios y se considera que aportará a lograr satisfacción en el cliente cuando realice transacciones comerciales vía Internet.

La idea de negocio consiste en implementar un servicio que se convierta en una poderosa herramienta para desarrollar un mercado y una cultura de compras en Internet, otorgando al público en general: usuarios y clientes, confianza en las diferentes transacciones que se realicen.

A través de este servicio, el cliente podrá reducir drásticamente los costos del canal de distribución; ampliar su red de comercialización a niveles nacionales e internacionales; crear un nuevo mercado para la comercialización de productos y servicios; e, incrementar su nivel de ventas.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo General**

- Elaborar un plan de negocios para determinar la factibilidad de crear una empresa certificadora de prácticas comerciales en Internet en el mercado de la ciudad de Quito, Ecuador.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Investigar el entorno y la industria en la cual se desenvolvería la empresa objeto del plan de negocio, y su tendencia.
- Realizar una investigación de mercado para determinar el segmento de mercado al cual se dirigirá la empresa.
- Fijar el precio al que se comercializará el servicio.
- Realizar un plan de mercadeo acorde con el mercado objetivo, que posicione a la compañía como la única certificadora de prácticas de comercialización en Internet.



- Construir un organigrama basándose en un análisis de procesos en donde se defina un equipo gerencial óptimo para administrar la empresa y ejecutar las directrices para un servicio de alta calidad.
- Analizar la rentabilidad y viabilidad financiera del plan de negocio y las perspectivas de crecimiento dentro de la industria a mediano y largo plazo.

### **1.3 HIPÓTESIS**

La creación de la empresa certificadora de prácticas comerciales en Internet para el mercado de la ciudad de Quito es viable desde el punto de vista técnico, comercial y de rentabilidad del negocio.

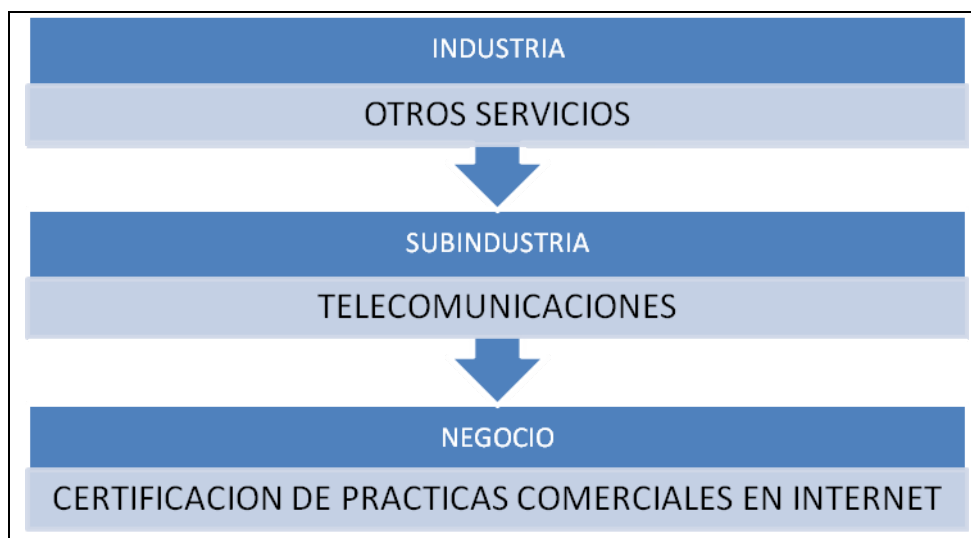
## 2 CAPÍTULO II. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS SERVICIOS

En este capítulo se detallan las características de la industria a la que pertenece el negocio, su comportamiento y perspectivas dentro de la economía del país; así como también, la forma en que se concibe a la empresa y el tipo de servicio que ofertaría.

### 2.1 LA INDUSTRIA

De acuerdo con la Clasificación Internacional Industrial Uniforme -CIIU (INEC, 2010) el negocio se encuentra categorizado de la siguiente manera:

Tabla 1. CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA DENTRO DE LA INDUSTRIA

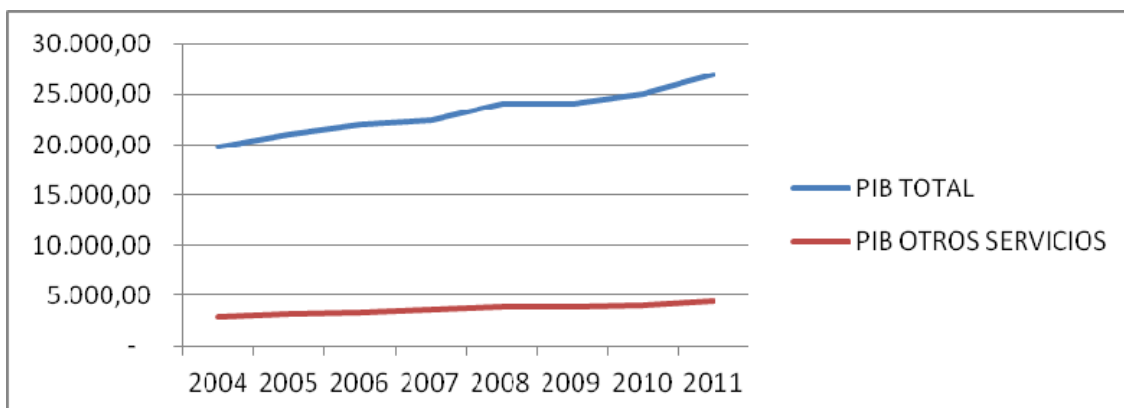


Tomado de: INEC, 2012

#### 2.1.1 Tendencia de la Industria

La producción de bienes y servicios de un país se ve reflejada en la cuenta nacional denominada Producto Interno Bruto o conocido como PIB, que mide la capacidad productiva que tiene el país. (Sachs y Larrain, 2002:5). Las industrias aportan al PIB con la producción de bienes y servicios que se conoce

como el PIB de la industria. Es importante conocer las estadísticas de este índice para identificar el ambiente macroeconómico en que se desenvolverá el plan de negocios.



**Figura 1. PIB MILLONES DE DÓLARES 2004-2010**

Tomado de: INEC, 2011

**Tabla 2. TENDENCIA Y EVOLUCIÓN DEL PIB TOTAL Y PIB OTROS SERVICIOS\***

P.I.B. Millones de dólares de 2000				
Fecha	PIB TOTAL	% CRECIMIENTO	PIB OTROS SERVICIOS	% CRECIMIENTO
2004	19,827.11		2,899.82	
2005	20,965.93	5.74%	3,172.02	9.39%
2006	21,962.13	4.75%	3,354.83	5.76%
2007	22,409.65	2.04%	3,555.41	5.98%
2008	24,032.49	7.24%	3,808.93	7.13%
2009	24,119.46	0.36%	3,873.95	1.71%
2010	24,983.32	3.58%	4,082.69	5.39%
2011	26,928.19	7.78%	4,463.47	9.33%

(\*) En la industria Otros Servicios está inmersa la subindustria Telecomunicaciones

Tomado de: INEC, 2012

El PIB de la industria ha evolucionado positivamente desde el año 2004 a 2011 y se espera una tendencia similar. En los ocho años analizados, se observa que el crecimiento más bajo fue del 1.71% en 2009 y los más altos se dan en 2005 y 2011, con 9.39% y 9.33%, respectivamente. Estos resultados se muestran positivos para el país, pues contribuyen a generar una estabilidad

macroeconómica para los negocios actuales y emprendimientos nuevos dentro de la industria.

### **2.1.2 Tendencia de la Sub Industria**

La tendencia de la sub industria de telecomunicaciones en el Ecuador tiene un buen potencial de crecimiento a largo plazo, especialmente en los servicios de Internet: aproximadamente el 29% de la población accede a la red durante el año, y este porcentaje va en aumento. (INEC, 2010).

La necesidad de mantener una comunicación frecuente entre las personas cada vez es mayor, al igual que la necesidad de poseer información veraz confiable y en el menor tiempo posible. Este hecho provoca que el desarrollo de la industria y su crecimiento sean sostenidos en el tiempo. *Ver Anexo 2.1.*

### **2.1.3 Ciclo de Vida de los Productos y Servicios de la Sub Industria**

En telecomunicaciones, los productos atraviesan cinco fases en su ciclo de vida: desarrollo, crecimiento, explosión, madurez y declive, en un período muy corto de tiempo, esto debido a que las innovaciones tecnológicas dentro del ramo son muy dinámicas y generan obsolescencia de productos. (Sáez, A.; García, A.; González, P., 2003: 80)

En los servicios se puede observar un fenómeno similar; la implementación de nuevos avances tecnológicos resultan en mejoras de calidad en el servicio y reducción de los costos de operación, por lo que se procura modificar el ciclo de vida del producto con fuertes inversiones de dinero en publicidad para alcanzar rápidamente la fase de explosión y recuperar las inversiones realizadas en tecnología.

En conclusión, es muy importante para los productos y servicios llegar a la fase de explosión y crecimiento rápidamente para recuperar las inversiones previamente realizadas.

Actualmente el ciclo de vida de los productos y servicios de la sub industria de Telecomunicaciones se encuentra en la etapa de madurez porque las inversiones tecnológicas a nivel mundial incluyendo al Ecuador ya se las ha realizado tiempo atrás, y se ha invertido en campañas con el fin de captar la mayor cantidad de clientes en el plazo más corto posible procurando incrementar ingresos antes que se la tecnología sea renovada y la actual entre en la etapa de declive.

#### **2.1.4 Estructura de la Industria otros Servicios**

Esta industria posee una amplia gama de servicios prestados por diferentes actores dentro del mercado que comprende la oferta de la industria.

Empresas importantes que se desarrollan en esta rama son: OTECEL, CONECEL, CNT, TV CABLE, GAMATV, DIRECTV, TC TELEVISIÓN, TELEAMAZONAS, ECUAVISA, EL COMERCIO, EL UNIVERSO, Colegios y Asociaciones de Profesionales, Organizaciones políticas, religiosas y empresariales como son: ALIANZA PAÍS, CÁMARA DE COMERCIO DE QUITO, CAMPO SANTO MONTE OLIVO, MEMORIAL, etc.

#### **2.1.5 Estructura de Subindustria de Telecomunicaciones**

La estructura de la subindustria de telecomunicaciones comprende los servicios de: telefonía fija y móvil, Internet, televisión pagada, y otros afines. Se encuentra estructurada por actores que poseen un tamaño muy importante y dominan el mercado, tales como CLARO, MOVISTAR, CNT, TV CABLE (Revista Vistazo -citado en Poderes, 2010). Un servicio de certificación de comercio electrónico seguro puede contribuir al crecimiento de la industria y apunta a satisfacer necesidades del mercado que actualmente no están siendo atendidas.

Otras empresas que participan en el mercado son: BRIGHTSTAR, TELCONET, GLOBAL CROSSING, ALCATEL, RESEARCH IN MOTION, TELE HOLDING,

PUNTONET, MEGA DATOS, SETEL, IMPSATEL, MOVIL CELESTICS, ECUADOR TELECOM, IMPSAT, PARADYNE, SIEMENS, NOKIA, ERICSSON. Todas estas se enfocan en la prestación de servicios de telecomunicaciones como: telefonía celular, transmisión de datos, logística y análisis de mercado, servicios de Internet, servicios de televisión por cable y desarrollo y comercialización de equipos. (SUPERTEL, 2011). Para comprender a la subindustria de telecomunicaciones, es preciso entender los principales servicios que lo componen:

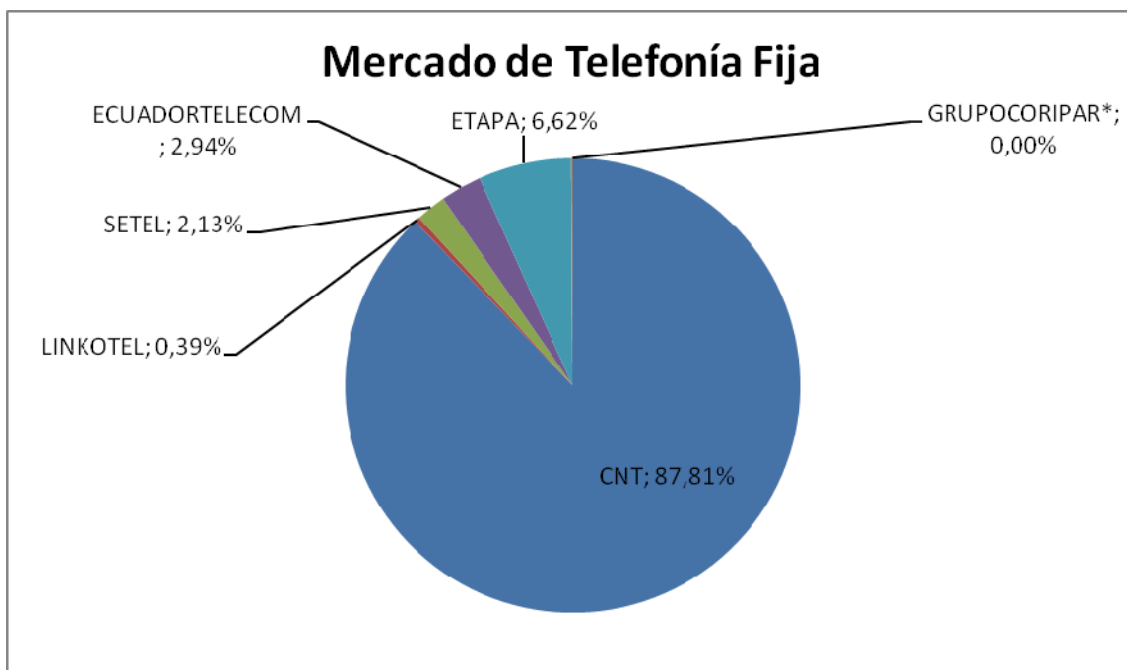
### 2.1.5.1 Telefonía Fija

El servicio de telefonía fija, en su mayoría, es prestado por empresas públicas. Anteriormente, las empresas privadas no participaban de este mercado pero con modificaciones de ley, la competencia ha incrementado con la participación de la inversión privada que poco a poco ha ganado presencia dentro del mercado. (SUPERTEL, 2011). A continuación se presenta la estructura de participación y penetración que tiene la telefonía fija en el mercado.

**Tabla 3. COMPOSICIÓN MERCADO TELEFONÍA FIJA**

	Total de Líneas	% Participación	Población *	Densidad Telefónica por Operadora(%)
CNT	1,948,925	88%	13,990,872	13.93%
LINKOTEL	8,616	0%	4,985,117	0.17%
SETEL	47,344	2%	9,941,619	0.48%
ECUADORTELECOM	65,185	3%	8,193,361	0.80%
ETAPA	146,846	7%	9,578,330	1.53%
GLOBAL CROSSING*	2,499	0%	-	-
GRUPOCORIPAR*	10	0%	-	-
<b>TOTAL NACIONAL</b>	<b>2,219,425</b>	<b>100%</b>	<b>14,527,068</b>	<b>15.28%</b>

Tomado de: Superintendencia de Telecomunicaciones, 2011



**Figura 2. PARTICIPACIÓN MERCADO DE TELEFONÍA FIJA**  
Tomado de: Superintendencia de Telecomunicaciones, 2011

### 2.1.5.2 Telefonía Móvil

En telefonía móvil existen tres empresas que comercializan el servicio celular en el país, éstas son: Conecel S.A. (Claro), Otecel S.A. (Movistar) y CNT E.P. (Alegro). Como antecedente, se puede destacar que Telecsa S.A., conformada con capitales públicos y dueña de la marca Alegro, fue absorbida en 2010 por CNT E.P. (CNT, 2011). La penetración existente en el mercado de telefonía celular es mucho mayor al compararla con la fija, pues alcanza el 108,5%. Es decir, más de un equipo de telefonía móvil por persona.

El mayor competidor es Conecel S.A. con su marca Claro, que posee el 69,45% del mercado, seguido por Otecel, con su marca Movistar con una participación del 28% y en último lugar CNT E.P. con el 1,67% del mercado. (SUPERTEL, 2011). A continuación se muestra la participación de mercado y el número de abonados que poseen las empresas:

Tabla 4. COMPOSICIÓN MERCADOTELEFONÍA MÓVIL

	Total de Líneas	% Participación	Población *	Densidad Telefónica por Operadora(%)
OTECEL	4,477,473	28.40%	14,527,068	30.82%
CONECCEL	11,022,574	69.93%	14,527,068	75.88%
CNT-ALEGRO	263,165	1.67%	14,527,068	1.81%
<b>TOTAL NACIONAL</b>	<b>15,763,212</b>	<b>100%</b>	<b>14,527,068</b>	<b>108.51%</b>

Tomado de: Superintendencia de Telecomunicaciones, 2011

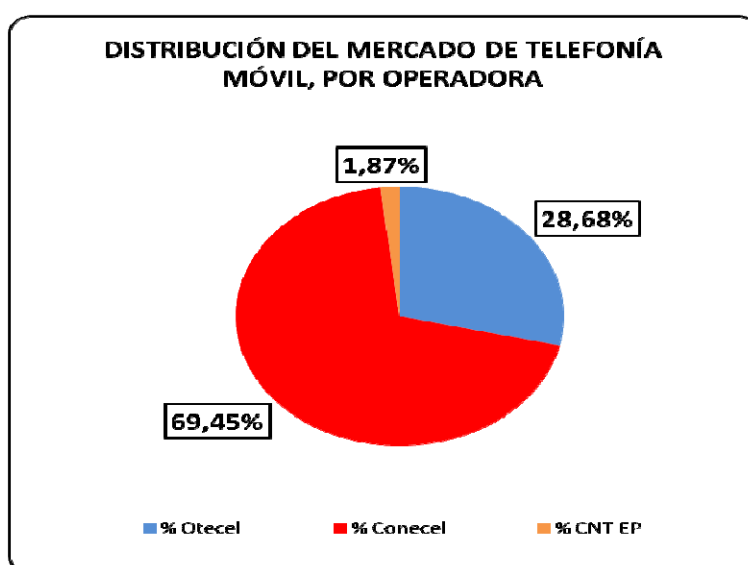


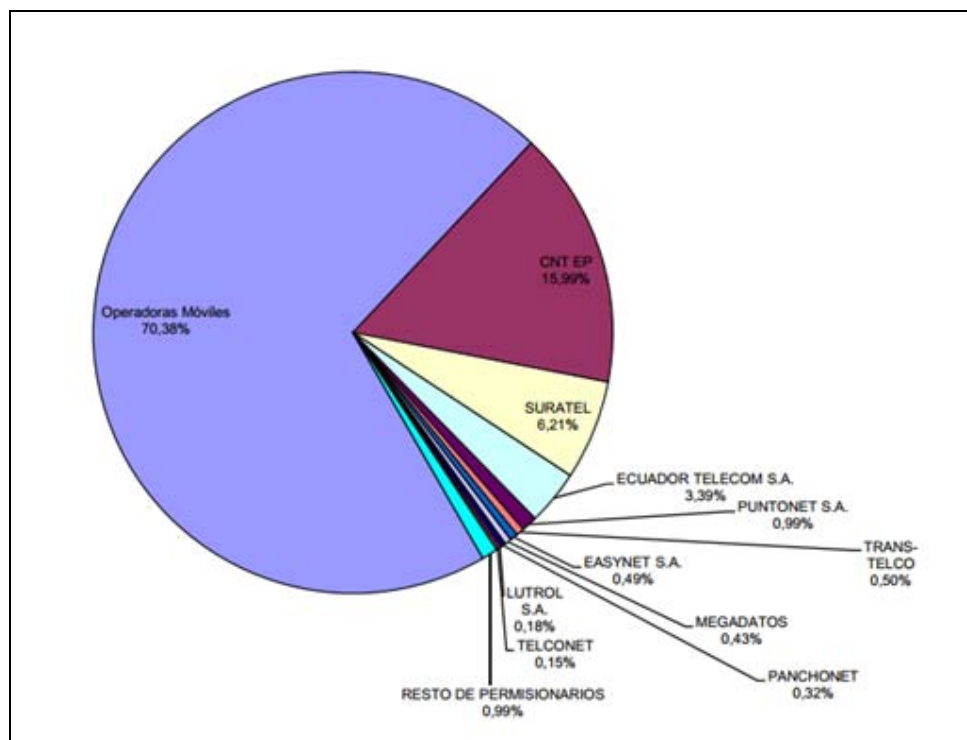
Figura 3. DISTRIBUCIÓN DEL MERCADO DE TELEFONÍA MÓVIL POR OPERADORA

Tomado de: Superintendencia de Telecomunicaciones, 2011

### 2.1.5.3 Internet

El servicio de Internet en Ecuador ha mantenido un alto crecimiento. Según datos del INEC (2010), el 29% de la población ha utilizado Internet en los últimos doce meses; de este grupo, el 35,5% lo ha realizado en su hogar, el 10,7% desde su lugar de trabajo, el 21,17% desde una institución educativa, y el 31,2% desde centros de acceso público. Los proveedores del servicio que satisfacen la demanda con la cantidad de abonados y su participación de mercado se presentan a continuación:





**Figura 4. CUENTAS DE INTERNET POR PERMISIONARIO EN %**  
**Tomado de:** Superintendencia de Telecomunicaciones, 2011

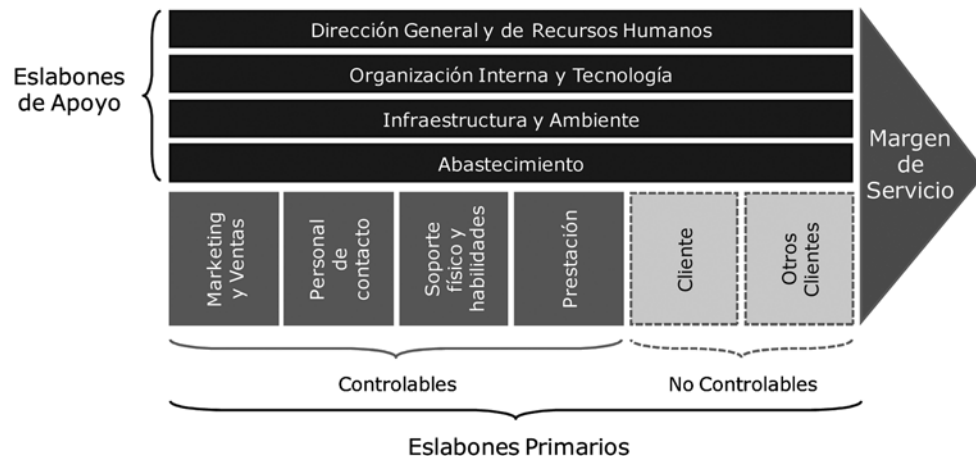
Adicionalmente cabe resaltar que en el artículo del diario El Comercio correspondiente al 23 de junio del 2011, se informa que el comercio electrónico mueve 300 millones de dólares en el país, siendo las beneficiarias empresas internacionales. Se señala en el mismo artículo que en el Ecuador existe una reducida oferta local para comercializar productos en internet porque las empresas locales no están convencidas de las ventas por este canal. El consumo de los usuarios en internet cada año aumenta a pesar de que existe todavía el miedo dentro de ellos en cuanto al pago a realizarse y la logística de transporte que son claves en el desarrollo del comercio electrónico. (El Comercio, 2011).

Como complemento se entrevistó al Ing. Renzo Aguirre experto en marketing digital y académico de la Universidad de las Américas en busca de datos o fuentes de datos que puedan aportar para el análisis del comercio electrónico en el Ecuador y bajo su consentimiento lo cito: "No tengo estos datos y tampoco se han recogido o documentado". Tal como se lo detalló por otras fuentes en 1.1 Antecedentes capítulo I del presente plan de negocios.

### 2.1.6 Cadena de Valor de la Industria

La cadena de valor consiste en una herramienta que permite identificar las actividades de una empresa para poder generar un valor agregado para el cliente en la fabricación de un producto o prestación de un servicio.

Figura 5. CADENA DE VALOR



Tomado de: Alonso Gustavo, 2008:86

Con base en los conceptos de Gustavo Alonso, en su libro *“Reinterpretando la cadena de Valor”* (2008:85), a continuación se presenta una descripción de cada elemento de la cadena de valor.

#### 2.1.6.1 Marketing y Ventas

Los servicios no pueden ser almacenados, éstos se prestan en el lugar y momento mismo en que son solicitados por el cliente; por esto, las ventajas comparativas y competitivas dentro del eslabón primario de Marketing y Ventas son muy importantes para que el cliente pueda tomar la decisión de contratar el servicio. De esta manera, la importancia de una correcta comunicación a través de la promoción, publicidad, y una capacitada fuerza de ventas es indispensable y es donde se origina del servicio.

### **2.1.6.2 Personal de Contacto**

Al realizar la prestación del servicio, existe personal que interactúa con el cliente. Este personal debe tener la capacidad de buscar la excelencia en la calidad del servicio otorgado, ya que las expectativas del cliente se encuentran en quien brinda el servicio, generando una percepción que define un posicionamiento en la mente del cliente y por ende dentro del mercado.

### **2.1.6.3 Soporte Físico y Habilidades**

El soporte físico se conforma por todos los elementos materiales que intervienen en la prestación de servicio y que influyen en buena o mala manera en la percepción del cliente. Las habilidades y competencias adquiridas por el personal que presta el servicio y el resto de eslabones de una compañía se convierten en ventajas o desventajas competitivas de una empresa frente a la industria.

### **2.1.6.4 Prestación**

La prestación de un servicio debe ser flexible para modificarse según las necesidades del mercado, pero debe estar correctamente definida con el fin de reducir el rango de insatisfacción de los clientes y el margen en el que puede actuar la competencia sobre las necesidades no atendidas en los clientes.

### **2.1.6.5 Clientes**

Los eslabones de la cadena de valor del servicio deben estar lo suficientemente acoplados de tal manera que se crea un contexto inmóvil que evite desvíos en la conducta y acciones que tomen los clientes; a la vez, tiene que ser lo suficientemente flexible para cambiar la estructura o prestación del servicio en función de las necesidades de los clientes.

#### **2.1.6.6 Otros Clientes**

El segmento al que se dirige el servicio debe ser definido correctamente, a fin de que la interrelación que mantienen los clientes actuales o potenciales entre sí, sea beneficiosa y no contraproducente. Las personas de un mismo segmento poseen necesidades y expectativas comunes que entran en un contexto definido por la empresa y las reacciones pueden ser controlables a través de un óptimo desempeño de los eslabones de la cadena del servicio.

#### **2.1.6.7 Dirección General y de Recursos Humanos**

En este eslabón se establece la cultura de la empresa, la cual debe estar enfocada en la entrega de un excelente producto o servicio al cliente y todas las áreas de la empresa deben pensar en su satisfacción.

#### **2.1.6.8 Organización Interna y Tecnología**

La organización departamental y su ordenamiento deben facilitar la prestación del servicio hacia el cliente. La tecnología empleada debe estar acorde con las necesidades de las diferentes áreas de la empresa para la prestación del servicio. La estructura de la organización debe estar alineada con la visión y los objetivos establecidos por la Dirección General de la empresa.

#### **2.1.6.9 Infraestructura y Ambiente**

La infraestructura y el ambiente como eslabón en la cadena de valor del servicio procuran otorgar al cliente momentos de verdad placenteros.

#### **2.1.6.10 Abastecimiento**

Este eslabón tiene una importante función en la adquisición de materiales, insumos y servicios indispensables para permitir prestar el servicio acorde a las expectativas del mercado objetivo.

### **2.1.6.11 Margen de Servicio**

Es la sumatoria de las ventajas competitivas y comparativas obtenidas en cada uno de los eslabones de la cadena del servicio. Es el resultado de lo que se ofrece al cliente y las reacciones que pueda tener frente al servicio recibido.

### **2.1.7 Canales de Distribución de la Industria y la Sub Industria**

La industria de otros servicios y la subindustria de telecomunicaciones utilizan tres tipos de canales de distribución para la comercialización de sus productos y servicios (Camino, E., 2002):

- **Directo: Productor-Cliente.** Los servicios, debido a su naturaleza de intangibilidad, con frecuencia requieren de un contacto personal con el cliente que demanda el servicio que se ofrece (abogados, médicos, maestro, transporte, estética).
- **Indirecto Corto: Productor-Agente- Cliente.** Aunque en la mayoría de los casos de prestación de servicios el contacto es directo, suelen haber excepciones; por ejemplo, un agente de ventas que se encarga de facilitar la transacción entre el fabricante de servicios y los consumidores.
- **Indirecto Largo: Productor- Agente- Mayorista o Minorista – Cliente.** Este canal suele presentarse cuando, entre el agente y el cliente, interviene un intermediario que promovió el servicio hacia el consumidor final. (Camino, 2002).



**Figura 6. CANAL DE DISTRIBUCIÓN DE LA INDUSTRIA**  
 Tomado de: Camino, E., 2010

## 2.2 FACTORES ECONÓMICOS Y REGULATORIOS

### 2.2.1 Factores Económicos

Es importante un análisis de los factores económicos con el fin de entender el marco en que se desenvuelven las empresas y prever las situaciones que se puedan presentar en el país de acuerdo a las tendencias y proyecciones.

#### 2.2.1.1 Inflación

El fenómeno de la inflación se define como un aumento persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo.” (Banco Central del Ecuador, 2012).

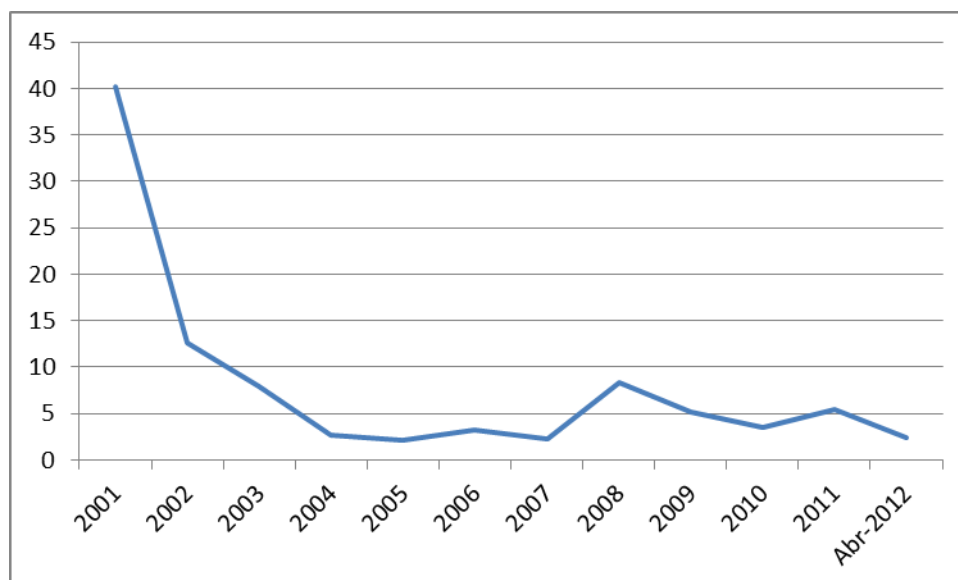
Según datos extraídos del INEC (2012), los cuales se presentan en la tabla 2.5., se puede observar que luego de la crisis bancaria que provocó al país cambiar su moneda, el índice inflacionario se estabilizó. En 2001, la inflación fue de 40,26% pero en 2002 y 2003 descendió a 12,55% y 7,95% respectivamente. A partir de 2003, la tasa de inflación en el país se ha mantenido bajo los dos dígitos. Los años 2010 y 2011 presentan una tasa de

3,56% y 5,41% respectivamente y en cuanto al 2012 existe una inflación acumulada al mes de abril de 2,41%.

**Tabla 5. INFLACIÓN ECUADOR**

AÑO	%ANUAL
2002	12.55
2003	7.95
2004	2.75
2005	2.17
2006	3.30
2007	2.28
2008	8.39
2009	5.20
2010	3.56
2011	5.41
Abr - 2012	2.41

Tomado de: INEC, 2012



**Figura 7. TENDENCIA INFLACIÓN 2001-2012**

Tomado de: INEC, 2011

De acuerdo con estas cifras se puede inferir que el riesgo no será alto, pues el país se encuentra económicamente estable y la inflación se mantendrá por

debajo de los dos dígitos a pesar de ser un año donde existirá campaña electoral lo cual incrementará este índice pero de una forma moderada. Se realizó una proyección de la inflación para los próximos 5 años a través de una regresión lineal y los resultados se presentan en la siguiente tabla:

**Tabla 6. PROYECCIÓN DE LA INFLACIÓN**

INFLACIÓN PROYECTADA	
AÑO	VALOR
2013	3.92%
2014	3.84%
2015	3.65%
2016	3.63%
2017	3.56%

### 2.2.1.2 Tasa Activa Referencial

“Tasa Activa Referencial es igual al promedio ponderado semanal de las tasas de operaciones de crédito entre 84 y 91 días, otorgadas por todos los bancos privados, al sector corporativo.”(BCE, 2012). Es importante el análisis de esta tasa ya que la tendencia puede dar pautas para la evolución del interés en un futuro y realizar una previsión del apalancamiento de las empresas que pretenden ingresar al mercado. Según el Banco Central del Ecuador (2012) se puede verificar que la tasa mantiene un comportamiento uniforme que varía en un rango de 8,17% en 2011a 10,72% en 2007. Este comportamiento permite prever un escenario apalancado que podría tener la misma uniformidad a largo plazo.



Tabla 7. PIB PER CÁPITA

TASA ACTIVA REFERENCIAL	
AÑO	VALOR
Dic – 2005	8.99%
Dic – 2006	9.86%
Dic – 2007	10.72%
Dic – 2008	9.14%
Dic – 2009	9.19%
Dic – 2010	8.68%
Dic – 2011	8.17%
May - 2012	8.17%

Tomado de: Banco Central del Ecuador, 2012

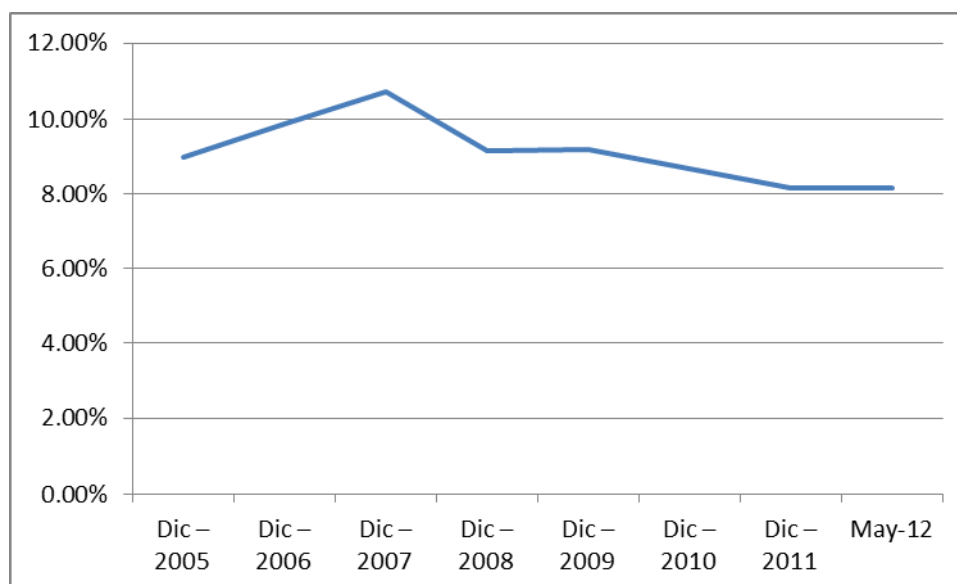


Figura 8. TASA ACTIVA REFERENCIAL

Tomado de: Banco Central del Ecuador, 2011

### 2.2.1.3 Índice de Conectividad NRI

El Ecuador es un país en desarrollo, por tanto, la penetración de la tecnología es muy reducida sobretodo al compararlo con otros países del primer mundo. El Foro Económico Mundial ha desarrollado el índice NRI (índice de conectividad) el cual se mide en 138 países alrededor del mundo.

En el año 2011, Ecuador se ubicó en el puesto 108 con una puntuación de 3,26. El uso individual de la tecnología alcanza un marcador de 2,94 ubicando al país en el puesto 89. El uso de la tecnología en negocios le da al Ecuador el puesto 109 con una puntuación de 2.61. (World Economic Forum, 2011).

En el marco legal, el país se encuentra en el lugar 116, y en usos o aplicaciones de tecnología en el gobierno, en el puesto 124. Respecto a las empresas que desarrollan el mercadeo por Internet, Ecuador ocupa el puesto 128 y la infraestructura tecnológica, el lugar 103.

Esta información resalta el hecho de que Ecuador tiene un alto potencial de desarrollo dentro del campo tecnológico, por lo que la certificación de prácticas comerciales en Internet constituye un nicho de mercado interesante.

### **2.2.2 Factores Regulatorios**

Las empresas que pertenecen a la subindustria de telecomunicaciones están reguladas por la Superintendencia de Telecomunicaciones, entidad que vigila, audita, interviene y controla técnicamente la prestación de los servicios de telecomunicaciones, radiodifusión y televisión con el fin de respetar el derecho de los ciudadanos a un servicio de calidad y continuidad. (SUPERTEL, 2012).

Los productos y servicios que se comercializan son gravados con el 12% del Impuesto al Valor Agregado IVA. El pago de servicios es susceptible de retención de impuesto a la renta por parte de empresas en el 2% y los productos, en el 1%. (SRI, 2012).

### **2.3 ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER**

El análisis de las fuerzas, planteado por Michael Porter (1997: 24), consiste en determinar la influencia que la industria y la subindustria ejerce en las posibilidades estratégicas, estas fuerzas determinan el entorno en el que se va a desenvolver COMCEOI.



**Figura 9. CINCO FUERZAS DE PORTER**  
 Tomado de: Porter, 1997

### 2.3.1 Amenaza de Nuevos Competidores – Media

Se percibe una amenaza media de que aparezcan nuevos competidores en la subindustria debido a:

- La subindustria de telecomunicaciones, tiene actores de diversos tamaños y niveles de inversión.
- Las empresas dentro de la subindustria procuran aplicar economías de escala y realizar constantes innovaciones tecnológicas.
- La lealtad a la marca por parte de los compradores –individuales o corporativos- es media dictada por precios y beneficios para el usuario.
- Los canales de distribución son accesibles en las telecomunicaciones y en muchos casos las empresas utilizan canales directos.
- La industria tiene un rápido crecimiento, con la capacidad de absorber a un nuevo actor.

### **2.3.2 Poder de Negociación de Proveedores – Medio**

Los proveedores tienen un nivel medio respecto a las empresas de la subindustria, porque:

- El servicio que ofrecen los proveedores en telecomunicaciones es diferenciado de acuerdo a especificaciones técnicas que los consumidores frecuentemente demandan.
- La subindustria tiene un alto crecimiento y los proveedores buscan su conservación y expansión mediante precios razonables, apoyo en actividades de distribución, logística, etc.
- En la subindustria de telecomunicaciones existen proveedores que brindan servicios de logística, intercomunicación y equipos, tales como Brightstar, Ericsson, Research In Motion, Nokia, Netlife, y otras. Su poder es medio, pues manejan el nivel de precios de los productos y servicios que ofrecen, pero la demanda la definen los consumidores.
- Dentro de las telecomunicaciones hay varios productos y servicios que funcionan como sustitutos, por lo que es necesario competir para mantener niveles de ventas en la industria.

### **2.3.3 Rivalidad de los Competidores - Alta**

Se encuentra que la rivalidad entre los competidores es alta por lo siguiente:

- En la subindustria de Telecomunicaciones se busca constantemente la diferenciación, por lo que existen disputas por participación del mercado.
- Existen estrategias diversas que buscan diferenciación en la marca y el servicio para crear lealtad en los compradores, especialmente por la innovación tecnológica y beneficios por un precio razonable.

- La competencia se caracteriza por utilizar estrategias de liderazgo en costos y fidelidad a la marca.
- Al incluir a los competidores dentro de la subindustria de telecomunicaciones según el servicio o producto que comercializan se observa que aunque no son numerosos, son de similar tamaño y poder económico, por lo que mantienen una franca y constante competencia por la participación de mercado.

#### **2.3.4 Poder de Negociación de los Compradores –Bajo**

Los compradores tienen un poder de negociación bajo, caracterizado por:

- En la subindustria de Telecomunicaciones, los productos y servicios son diferenciados de acuerdo a la demanda; sin embargo, las necesidades de los compradores se ajustan a las características técnicas existentes en la oferta.
- La sensibilidad al precio de la industria es baja. Aunque las compras se realizan de forma selectiva, pues al comprador le interesa calidad a un precio razonable, sus necesidades tienen que ajustarse a la oferta existente en el mercado.
- El segmento corporativo que accede a los servicios de la subindustria es sensible al precio, pues éste conforman una parte importante dentro del costo de producción.
- En la subindustria de telecomunicaciones los compradores se clasifican en individuales y corporativos, cada uno tiene diferente capacidad de negociación de acuerdo con su poder de adquisición y la demanda que genere.

- La importancia que poseen los servicios ofertados por la subindustria de telecomunicaciones para las necesidades del comprador cada día es mayor.
- Necesidad constante de las empresas por reducir los costos de distribución, ampliar canales y mejorar el posicionamiento de mercado con estrategias de fidelización que reducen la probabilidad de cambio en las elecciones de los compradores.
- Falta de oferta de productos y servicios personalizados.
- El tamaño y la concentración de los compradores con respecto a los proveedores es favorable para reducir el poder de negociación de los compradores.

### **2.3.5 Amenaza de Sustitutos – Medio**

Existe una amenaza media respecto al aparecimiento o desarrollo de servicios sustitutos en la subindustria:

- En las Telecomunicaciones no es común el ingreso de nuevos productos o servicios que sustituyan a los existentes en el mercado ya que la subindustria posee servicios enfocados en la demanda.
- Dentro de las telecomunicaciones, en la actualidad se pueden encontrar diversas alternativas de comunicación que van desde una carta por correo hasta una video conferencia, y varios servicios y productos sustitutos que demanda la población.
- En el futuro los productos y servicios sustitutos aparecerán dentro de la industria de telecomunicaciones conforme la tecnología avanza, así, los productos y servicios existentes pueden llegar a convertirse en sustitutos de los nuevos.

## **2.4 COMPAÑÍA Y CONCEPTO DE NEGOCIO**

Consiste en certificar a los distintos oferentes que comercializan productos o servicios a través de Internet, previa una evaluación que determine si poseen políticas y procesos que garanticen la satisfacción del cliente al realizar transacciones de comercio electrónico. Los oferentes deberán presentar seguridades para el pago existentes en el mercado (Pay-Pal), para evitar clonación de páginas (Verisign, Truste), seguridades con la información de los clientes (Firewalls, Antivirus) y una logística de entrega adecuada y así tener una transacción exitosa.

En caso de que el cliente no sea satisfecho por alguna inconformidad en el producto o servicio el oferente solucionará dicha inconformidad o en su defecto devolverá el dinero

Esta certificación originará un respaldo que aportará al desarrollo rápido y sólido del comercio electrónico en el país; de tal manera, que contar con una certificación será cada vez más necesario para las empresas.

### **2.4.1 Estructura Legal**

El nombre de la empresa será: Compañía Certificadora de Comercio en Internet -COMCECOI Cía. Ltda.

La empresa se conformará como una Compañía Limitada, su capital será dividido en acciones. La responsabilidad es limitada. Las decisiones importantes serán tomadas en la Junta de Accionistas. (Superintendencia de Compañías, 2011).

Las participaciones de la compañía estarán divididas de la siguiente manera: 90% Mauricio Moreano (autor), 5% Consuelo Cisneros y 5% Raúl Moreano.

La empresa se encontrará domiciliada en Ecuador, en la provincia de Pichincha, ciudad de Quito.

#### **2.4.2 Misión**

“COMCECOI es una empresa de asesoría integral en logística y seguridad transaccional de comercio electrónico en forma confiable, segura y rentable, que construye un cambio en la era del comercio digital; con un capital humano profesional que se desarrolla en armonía, dentro de una cultura que busca resolver los problemas del mercado frente al comercio en Internet, brindando respaldo, confianza y seguridad mientras se adapta y anticipa a cualquier cambio en el mercado, manteniendo una permanente innovación en su servicio”.

#### **2.4.3 Visión**

“Ser -en el lapso de cinco años-la primera certificadora de prácticas comerciales en Internet en Ecuador”.

#### **2.4.4 Objetivos a Corto Plazo**

##### **2.4.4.1 Estratégicos**

- Establecer una cartera de clientes de al menos 51 empresas en un lapso de tres meses, las cuales conformarán una base representativa para realizar una promoción masiva al mercado.
- Lograr posicionarse en el primer año en la mente de demandantes y oferentes de productos y servicios en el mercado, como la única empresa que certifica prácticas de comercio electrónico, abarcando un número de 204 empresas como clientes.



- Fidelizar a las empresas certificadas con un servicio pos-venta que ayude a evidenciar los beneficios de una certificación de prácticas comerciales que otorgue la confianza necesaria para desarrollar el mercado de comercio electrónico.
- Evidenciar a los clientes y potenciales clientes de las empresas certificadas los beneficios, comodidades, velocidad y alcance que posee el comercio electrónico acentuando la necesidad de poseer un respaldo que facilite realizar comercio electrónico con las debidas seguridades generando confianza.

#### **2.4.4.2 Económicos**

- A partir del cuarto mes la empresa funcionará por autogestión
- Recuperar el 100% de la inversión durante el primer año de operaciones.
- Cumplir con la proyección de ventas trazadas para el 1er año.
- Alcanzar un rendimiento sobre el patrimonio del 25% en el primer año.

#### **2.4.5 Objetivos a Mediano y Largo Plazo**

##### **2.4.5.1 Estratégicos**

- Desarrollar el mercado de transacciones en Internet, de tal manera que en un plazo de cinco años, las transacciones de comercio electrónico representen un 10% de la totalidad de transacciones que se realizan en mercado.
- En un período de cinco años, constituirse en una empresa que mantenga una simbiosis con el mercado en Internet, donde los oferentes necesiten certificarse para poder comercializar en la web.

- En un período de dos años, desarrollar y posicionar en el mercado, servicios complementarios como inventarios en línea, marketing digital, auditorías de gestión digital, etc.
- Ampliar la cobertura de servicios de la compañía por el resto del país.

#### **2.4.5.2 Económicos**

- Alcanzar una rentabilidad sobre el patrimonio que inicie en el primer año en 25%, y se mantenga a lo largo del período.
- Mantener un rendimiento sobre activos superior al 20%.
- Alcanzar niveles de ventas mínimos de: USD 511.000 en el primer año, USD 740.000 en el segundo año, USD 790.000 en el tercer año, USD 840.000 en el cuarto año y USD 895.000 en el quinto año
- Alcanzar márgenes de utilidad del 13% en el primer año, 14% en el segundo año, y mantener este margen en los siguientes años o incrementarlo.

Tabla 8. OBJETIVOS

	Corto Plazo	Mediano y Largo Plazo
Estratégicos	Establecer una cartera de clientes de al menos 51 empresas en un lapso de tres meses, las cuales conformarán una base representativa para realizar una promoción masiva al mercado.	Desarrollar el mercado de transacciones en Internet, de tal manera que en un plazo de cinco años, las transacciones de comercio electrónico representen un 10% de la totalidad de transacciones que se realizan en mercado.
	Lograr posicionarse en el primer año en la mente de demandantes y oferentes de productos y servicios en el mercado, como la única empresa que certifica prácticas de comercio electrónico, abarcando un número de 204 empresas como clientes.	En un período de cinco años, constituirse en una empresa que mantenga una simbiosis con el mercado en Internet, donde los oferentes necesiten certificarse para poder comercializar en la web.
	Fidelizar a las empresas certificadas con un servicio pos-venta que ayude a evidenciar los beneficios de una certificación de prácticas comerciales que otorgue la confianza necesaria para desarrollar el mercado de comercio electrónico.	En un período de dos años, desarrollar y posicionar en el mercado, servicios complementarios como inventarios en línea, marketing digital, auditorías de gestión digital, etc.
	Evidenciar a los clientes y potenciales clientes de las empresas certificadas los beneficios, comodidades, velocidad y alcance que posee el comercio electrónico acentuando la necesidad de poseer un respaldo que facilite realizar comercio electrónico con las debidas seguridades generando confianza	Ampliar la cobertura de servicios de la compañía por el resto del país.
Económicos	A partir del cuarto mes la empresa funcionará por autogestión	Alcanzar una rentabilidad sobre el patrimonio que inicie en el primer año en 25%, y se mantenga a lo largo del período.
	Recuperar el 100% de la inversión durante el primer año de operaciones.	Mantener un rendimiento sobre activos superior al 20%.
	Cumplir con la proyección de ventas trazadas para el 1er año de USD 511.000.	Alcanzar niveles de ventas mínimos de: USD 740000 en el segundo año, USD 790000 en el tercer año, USD 840000 en el cuarto año y USD 895000 en el quinto año
	Alcanzar un rendimiento sobre el patrimonio mínimo del 25% en el primer año.	Alcanzar márgenes de utilidad del 14% en el segundo año, y mantener este margen en los siguientes años o incrementarlo.

#### 2.4.6 Servicio

El servicio consiste en certificar las prácticas comerciales en Internet de las compañías que cumplan con procesos desarrollados y estandarizados, a través de programas computarizados y aplicaciones existentes en el mercado que generen la seguridad y confianza necesarias para que un cliente potencial realice transacciones electrónicas comerciales. De esta manera, las empresas certificadas contarán con una herramienta importante para poder distinguirse en un mercado competitivo, otorgando respaldo a sus clientes.

Esta certificación será otorgada cuando el cliente contrate el servicio TRUST-ME, el cual consiste en una auditoría de gestión direccionada a la seguridad que se otorga a lo largo del proceso de compra que se realiza a través de la página electrónica del cliente. También se verificará el éxito de la logística de entrega y recepción de los productos y servicios que comercializa la empresa que desea ser certificada. El examen arrojará como resultado ciertas

observaciones y recomendaciones que deberán corregirse para poder mantener el certificado TRUST-ME.

Se comercializará el certificado TRUST-ME *silver*, que será entregado a clientes que hayan cumplido con los anteriores requisitos y adicionalmente, contraten el servicio por un período de tres años e instauren la política de satisfacción al cliente TRUST-ME, la cual consiste en un contrato firmado con COMCECOI en donde se comprometen a buscar la total satisfacción del cliente que realizó la transacción en su portal.

TRUST-ME *gold* se entregará a clientes que contraten los servicios durante cinco años, cumplan con los requisitos del certificado *silver* y adicionalmente, su margen de reclamos no solucionados no supere el 1%.

Los clientes insatisfechos con la experiencia de compra electrónica podrán acercarse a la empresa certificadora con el fin de presentar su reclamo y obtener una garantía de la compañía que expendió el producto o servicio. Para esto, es necesario contar con un contrato firmado de mutuo acuerdo, mediante el cual la compañía comercializadora se compromete a satisfacer las necesidades del cliente respecto al bien o servicio vendido.

Las empresas que cuentan con una certificación como la propuesta, incrementarán su operación a través de este canal, pudiendo reducir notablemente sus costos de distribución. Además, tendrán la oportunidad de ampliar su cobertura a niveles nacionales e internacionales, abarcar nuevos mercados, mejorar su presencia e incrementar su nivel de ventas.

## **2.5 ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO**

Según la Superintendencia de Compañías, en la ciudad de Quito existen más de 19251 empresas que ofrecen productos y servicios, los cuales por su naturaleza, podrían ser comercializados en Internet

Se aplicará una estrategia de diferenciación (Porter, 1997: 58) que logre resaltar la ventaja competitiva de ofertar un servicio único en el mercado y que posicione a la empresa como única en su categoría. Se crearán barreras de entrada al especializar la prestación del servicio de certificación, lograr posicionamiento de marca y clientes satisfechos por los resultados obtenidos al beneficiarse de un mercado en desarrollo, impulsado por COMCECOI y su certificación.

Como herramienta de ingreso al mercado, la compañía realizará un evento de lanzamiento al que se invitará a representantes de las empresas más sobresalientes de diferentes industrias con el fin de exponer el servicio, y empezar a comercializarlo con un descuento del 25% de su costo, por lanzamiento (prorrogable a un año).

En el evento y luego de éste, el área comercial prospectará y concretará negociaciones del producto. En esta etapa se realizarán depuraciones y perfeccionamiento del servicio prestado.

Adicionalmente se realizará publicidad del certificado con el fin de que los consumidores demanden a las empresas el respaldo necesario para comercializar en Internet.

Una vez consolidado el producto y con un posicionamiento en crecimiento, el objetivo siguiente consistirá en expandir la cobertura de este servicio por el resto del país y si es factible, en Latinoamérica.

## **2.6 ANÁLISIS FODA**

### **2.6.1 Fortalezas**

- Bagaje profesional en procesos de venta y mercadotecnia.
- La posible empresa proveerá un servicio único y pionero en el mercado

### **2.6.2 Oportunidades**

- Posibilidad de desarrollar un mercado de comercio electrónico en Quito, el país y la región.
- Necesidad que tienen los consumidores de encontrar un respaldo en un tercero para poder realizar transacciones en Internet con mayor confianza.
- Explotación de un nuevo nicho de mercado con necesidades no atendidas
- La utilización de Internet se encuentra en expansión en el país.

### **2.6.3 Debilidades**

- Falta de trayectoria y experiencia en certificaciones en el mercado.
- Carencia de un respaldo con prestigio para la emisión de la certificación.

### **2.6.4 Amenazas**

- Barreras de entrada fáciles de librar para la posible competencia futura.
- Desconfianza del cliente al realizar transacciones en páginas electrónicas.
- Cultura de comercio electrónico no desarrollada.

### 3 CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

El capítulo recolectará información del consumidor y del mercado para determinar la viabilidad de crear el servicio de certificación de prácticas comerciales en Internet.

#### 3.1 DETERMINACIÓN DE LA OPORTUNIDAD

De acuerdo a la investigación exploratoria realizada por el autor, existe desconfianza en el mercado para realizar transacciones en Internet por temor a ser estafado por un pirata informático o que la empresa no envíe el producto en las condiciones, características y plazos negociados. Esto da una oportunidad de contar con un certificado de prácticas comerciales que busque crear la confianza necesaria para poder desarrollar firme y rápidamente el mercado electrónico en las empresas de la ciudad de Quito. *Ver Anexo1.1*

La industria “Otros Servicios” y la subindustria de telecomunicaciones han mantenido un constante crecimiento, situación muy positiva para el comercio basado en el uso de las tecnologías de la información y comunicación. Las herramientas para desarrollar el servicio no son costosas: básicamente se necesita contar con una página *web* dinámica conectada a bases de datos de clientes, una oficina, personal capacitado y una publicidad adecuada para dar a conocer el servicio.

#### 3.2 PROBLEMA GERENCIAL

¿Es factible y necesario en el mercado constituir un servicio de certificación de prácticas comerciales en Internet para empresas que comercializan o desean comercializar sus productos o servicios en línea? y ¿cuál es el segmento de mercado idóneo para dirigir este servicio?

### 3.3 PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

No se tiene información sobre las necesidades y motivaciones de las empresas y personas de la ciudad de Quito para realizar transacciones de comercio electrónico. Tampoco se conocen las necesidades del mercado.

**Tabla 9. CUADRO DE PREGUNTAS, HIPÓTESIS Y OBJETIVOS**

PREGUNTAS	HIPÓTESIS	OBJETIVOS
<b>Método Delphi</b>		
¿Cuál es la percepción acerca del servicio de certificación de prácticas en comercio electrónico?	El servicio propuesto es una idea original y una buena oportunidad de negocio basada en la seguridad de las personas y la reducción de costos de las empresas.	Conocer la percepción del servicio de certificación de prácticas de comercio en Internet.
¿Cuál es el segmento al que se dirige el servicio?	El servicio se encuentra orientado al mercado empresarial.	Determinar el segmento de mercado al cual está dirigido el servicio.
¿Cómo estructuraría el servicio?	El servicio debe estructurarse para analizar el canal de ventas en Internet, realizar las recomendaciones pertinentes y verificar su implementación.	Definir la gestión y alcance de la auditoría a realizarse en la empresa a la cual se oferta el servicio.
¿Qué tipo de canal de distribución es el más indicado para mercadear el servicio?	El canal de distribución más adecuado para comercializar un servicio como este, es directo.	Averiguar cuál es el medio por el que se prefiere adquirir el servicio.
¿Qué aspectos toman en cuenta los clientes al momento de adquirir el servicio?	Los clientes toman en cuenta la ventaja de minimizar costos con una nueva opción o canal de distribución.	Determinar cuáles son las características que los clientes toman en cuenta para adquirir el servicio.
¿Qué precio está dispuesto a pagar el cliente por el servicio?	La disposición de pago por el servicio oscila entre USD 2500 y USD 4000 anuales	Determinar el precio que el consumidor está dispuesto a pagar por el servicio.
¿Existe intención de compra electrónica por parte de los usuarios al contar con seguridad y respaldo en las transacciones?	La mayoría de usuarios estarían dispuestos a realizar transacciones comerciales por Internet si contaran con una garantía que les de seguridad y confianza.	Conocer la percepción de los usuarios respecto a una certificación y la intención de realizar transacciones electrónicas seguras.
<b>Encuesta</b>		
¿La empresa a la cual usted representa comercializa productos o servicios por Internet?	Son muy pocas las empresas de Quito que comercializan por Internet. En la actualidad se limitan a brindar información.	Determinar si las empresas en la actualidad utilizan al Internet como canal de ventas o de información.
Bajo su criterio: ¿qué factores influyen para que una persona no realice transacciones en Internet?	Las personas no compran en Internet porque no existe una oferta adecuada, por miedo a ser estafado por el oferente o por un <i>hacker</i> , y por desconfianza	Definir la importancia de estos factores en la mentalidad de las personas al comercializar por Internet
¿Considera que el comercio electrónico es un canal de distribución alternativo con importante potencial?	Las empresas ven al Internet como un canal de distribución alternativo.	Determinar si las empresas perciben al comercio electrónico como un potencial canal de ventas
¿Qué razones poseen las empresas para no comercializar productos y servicios por Internet?	Las empresas no usan al Internet como canal de distribución porque es costoso, tiene baja demanda, genera desconfianza y el mercado no está desarrollado.	Definir factores por los que las empresas no utilizan este canal de distribución
Evalúe las variables que influyen en la decisión de compra de potenciales clientes en comercio electrónico	Los potenciales clientes tienen variables incidentes en su decisión de compra que pueden ser influenciadas por la emisión de un certificado.	Definir las variables que afectan principalmente a un cliente en la decisión de compra.
¿Es necesario un respaldo que genere confianza para realizar transacciones comerciales en Internet?	El potencial cliente necesita estar respaldado y tener confianza al momento de realizar una transacción por Internet	Conocer la percepción de los encuestados acerca de la necesidad de un respaldo para potenciales clientes



### **3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación de mercados se realizará mediante investigación descriptiva cualitativa método Delphi y Entrevistas y descriptiva cuantitativa a través de encuestas.

#### **3.4.1 Descriptiva Cualitativa**

Este tipo de investigación es exploratoria y sirve para obtener conocimientos del problema de la investigación y utiliza técnicas como sesiones de grupo, sesiones con expertos y más. (Malhotra, 2008: 42)

##### **3.4.1.1 Método Delphi**

El método Delphi consiste en reunir a un panel de expertos que, a través de una discusión, buscan llegar a un consenso sobre un tema determinado, a través de la contestación a una serie de preguntas. (Kinneer,2008: 677). De las respuestas obtenidas se elaborarán nuevos cuestionarios de forma repetitiva hasta lograr la obtención del consenso.

#### **Metodología**

Se aplicaron los cuestionarios a seis expertos pertenecientes a la industria de alimentos y bebidas chef Ivanova Riofrío, (Jefe de Producción Break Time); experto en la industria automotriz Ing. Sebastián Serrano (Gerente Comercial MOYABACA); experto en la industria de construcción y diseño de interiores Ing. Fernando González (Gerente General de Remodelación Integral 0211); servicios de asesoría financiera Ing. Jaime Espinoza (Consultor Independiente ex Gerente BCE y ex Gerente Banco Internacional) y un experto financiero, en telecomunicaciones y logística urbana Ing. Mario Villagómez diplomado en Harvard University (Vicepresidente Financiero Alegro-TELECSA y consultor Independiente).

Estas personas fueron elegidas debido a que constituyen un panel de expertos en diferentes materias debido a su amplio expertiz profesional y conocimientos académicos en cada una de sus áreas; sus aportes a través de sus criterios profesionales ayudan a establecer si existe o no la necesidad del uso de un certificado de prácticas comerciales en diferentes industrias que avale el proceso comercial en internet.

El cuestionario se compone de nueve preguntas diseñadas para ser debatidas por el panel, cuyos integrantes son anónimos y participan únicamente con un nombre de pila. El progreso y retroalimentación del debate son controlados por el moderador. El evento se filmó por 1 hora 45 minutos. **Ver Anexo 3.1**

## **Resultados**

- A nivel mundial se necesitan certificaciones que transparenten prácticas con respecto al servicio. La alternativa propuesta es muy interesante; se puede otorgar una mejor posición frente a otras compañías en el mercado reflejando confianza para los consumidores.
- Existen dos tipos de clientes: el usuario final y las empresas que adquieren la certificación. Los usuarios finales permanecen en Internet por varios períodos de tiempo y no desean trasladarse para adquirir bienes y servicios; este segmento se compone por todo el universo de clientes que navegan en la red. Los clientes empresariales de bienes y servicios de consumo, o industriales desean abrir un nuevo canal de distribución a través de Internet.
- No se conoce de alguna empresa que preste este servicio y no se necesita. Ante esta afirmación aparece una pregunta: ¿Por qué no se certifica una empresa a sí misma? El grupo llegó al consenso de que, al igual que en caso de las auditorías externas, una empresa no puede certificarse a sí misma por objetividad; la intervención de un tercero transparenta los procesos hacia los clientes.

- El servicio debe estructurarse por niveles, calificando a empresas que cumplan parámetros estandarizados de ventas en Internet, y mantengan prácticas adecuadas de comercio electrónico; éstas suben de categoría, y si no se cumplen los estándares señalados, se va degradando su calificación e incluso se le puede retirar el certificado.
- Se llega a un consenso en que se debe atacar a los clientes mediante tres vías:
  - a) Canal directo, con visitas personalizadas a los responsables de la gestión de ventas de cada empresa.
  - b) Publicidad BTL y electrónica que complemente la información entregada a los clientes por medio del canal directo.
  - c) Canal indirecto que genere demanda de certificaciones en los usuarios y clientes de las empresas, que desean contar con seguridad en el comercio electrónico.
- Constituyen ventajas del servicio: la posibilidad de acceder a un canal de distribución menos costoso, con una cobertura más amplia, distinguiendo a la empresa certificada con seriedad en sus prácticas de comercio electrónico, y aumento en los niveles de ventas.
- La frecuencia de certificación debe ser determinada por la empresa que certifica. Respecto al precio, no se llegó a un consenso, pues se presentaron posturas que sostenían un valor fijo, combinado fijo y variable, variable en función de las ventas, con precios altos medios y bajos.
- La debilidad más grande es la de ser pionero en un servicio que posee barreras de entrada bajas con amenazas de competidores con mayor

poder económico. La ventaja de ser pionero es que si logra mantenerse en el mercado, éste generalmente acapara un 25% del mismo. Existen dificultades y es muy lento el proceso de cambio en la cultura comercial ya existente. La competencia posee la habilidad de copiar y mejorar los servicios en corto tiempo.

- Se debería respaldar la idea con el fin de no ser copiada. Previo al lanzamiento, se debe estructurar el servicio de manera tal que los errores sean minimizados y la competencia no pueda diferenciarse ni mejorar o igualar el servicio brindado.

### **3.4.1.2 Entrevistas**

Las entrevistas son una manera cualitativa de recaudar información mediante una conversación con una o más personas para un fin determinado.

#### **Metodología**

Se realizaron entrevistas personales, individuales y filmadas a expertos de empresas pertenecientes a diferentes industrias los cuales son los responsables de la comercialización de sus respectivos productos o servicios en internet. A continuación se presenta un detalle del panel de expertos entrevistados:

1. Francisco Cesco, Gerente Comercial Distrimaq (Materiales Construcción y Seguridad Industrial).
2. Gabriela Valarezo Subgerente de Comunicaciones de Corporación Maresa.
3. Guillermo Bowen, Gerente General Bowen Advisors Group. (Seguridad Industrial).

4. Boris Ordóñez, Gerente General de Fonté (Recepción y Eventos)
5. Andrés Cordero Gerente de FIAT. (automotores)
6. Camilo Cruz, Gerente General de Flower Explotion (Comercio internacional de flores).
7. Pamela Betancourt Jefe de Servicio al cliente de Bomflor (Comercio local de flores).
8. Paola Vergara Gerente de Mercadeo de Cotecmi (equipos e instrumentos de ingeniería)
9. Hernán Cadena, Representante de ventas on-line Novicompu (equipos de computación)
10. Norelys Romero Coordinadora Chrysler. (automotores)
11. Gilda Narvaez Gerente Comercial Nacional CNT (Telecomunicaciones)

## **Resultados**

- Francisco Cesco Gerente Comercial de Distrimaq manifiesta que la empresa actualmente se encuentra construyendo un catálogo de productos para ventas en línea por solicitud de sus clientes y que su empresa invierte una considerable cantidad de recursos para el efecto. Con el fin de tener éxito en este canal de distribución es importante la reputación del vendedor. Es necesaria y muy útil la existencia de una empresa que evalúe externamente las transacciones para que el cliente tenga la seguridad en la inversión que realiza y en que condiciones va a recibir la mercadería solicitada.

- Gabriela Valarezo Subgerente de Comunicaciones de Corporación Maresa expresa que el grupo a través de internet brinda información de los productos que comercializa la corporación y en el caso de AVIS Rent a Car, los clientes están en la capacidad de realizar reservas y pagos del servicio que está adquiriendo. Las razones para que el mercado en internet no se haya desarrollado son la baja oferta de productos y servicios locales, falta de confianza en recibir el producto adquirido y el miedo a ser estafado por el oferente. Las ventas por internet están creciendo por la facilidad de hacer una transacción y el ahorro de tiempo que implica. Sin embargo el mercado no se ha desarrollado por causa de la desconfianza existente del consumidor por lo que es necesario que una empresa evalúe desarrolle y avale el comercio electrónico.
- Guillermo Bowen Gerente General de Bowen Advisors Group comenta que la empresa vía internet realiza la venta de equipos y artículos de seguridad industrial y ofrece el servicio de asesoría. El comercio electrónico está creciendo rápidamente a nivel mundial pero en Ecuador la gente tiene recelo de utilizar este canal pero con el pasar de los años, seguridades y controles adecuados el comercio está creciendo. Es un canal alternativo que optimiza recursos y minimiza costos. La confianza, la seguridad en la entrega y garantía de los productos son factores claves en el comercio electrónico que subsanen los miedos existente de clonación de tarjetas. No existe un certificado de prácticas comerciales y sería una excelente iniciativa la existencia de una empresa que desarrolle, norme y controle las ventas que se realizan en línea.
- Andrés Cordero Gerente de FIAT, manifiesta que la empresa en la actualidad no comercia en internet pero el objetivo es llegar a realizarlo en un futuro próximo. El comercio electrónico se ha constituido a nivel mundial como un canal de distribución alternativo, tal es el caso que en Estados Unidos el vehículo FIAT 500 se lo configura y adquiere por esta vía y es a donde desea llegar la empresa en la actualidad. La gente no

compra por internet porque duda de la seriedad especialmente de empresas pequeñas y medianas por lo que un certificado que las avale sería muy apropiado en la actualidad.

- Boris Ordoñez Gerente General de Fonté realiza todas las ventas y contactos con clientes vía internet. Manifiesta que cuando un cliente no realiza transacciones en el internet es principalmente debido a 2 factores: el 1ero la inseguridad de recibir el servicio que está comprando y 2do la inseguridad en el pago por posibles clonaciones de tarjetas y fraudes que podrían darse. El comercio electrónico ha evolucionado significativamente especialmente por el escaso tiempo que disponen los clientes en la actualidad. No hay una cultura de compra por internet, y esto es un tema generacional. El comercio electrónico posee menores costos que Fonté traslada al precio. Es completamente positivo para el desarrollo de este canal una empresa que se dedique a avalar las transacciones que se realizan en el internet, ya que en la actualidad únicamente se manejan a través de comentarios publicados por clientes anteriores.
- Camilo Cruz Gerente General Flower Explotion que comercializa vía internet flores a un mercado de EE.UU. observa que la desconfianza del estado en que se recibe el producto adquirido por este canal provoca que la gente se restrinja a realizar transacciones comerciales por esta internet. La confianza que se genere para la compra venta es primordial por lo que es importante contar con seguridades SSL, certificaciones, etc.
- Pamela Betancourt Jefe de Servicio al cliente de Bomflor realiza entregas a domicilio de arreglos florales previamente adquiridos en internet o en el local. El 50 % de las ventas se las realiza por internet. Pamela percibe que la demanda es limitada debido al miedo existente al fraude hackers y diferentes inseguridades existentes en las páginas web y la mayoría de sus clientes necesitan un respaldo para realizar transacciones, sin

embargo para su empresa una certificación que avale la transacción no es una prioridad ya que no mantienen publicidad dirigida sino a través del boca a boca que lo realizan sus clientes.

- Paola Vergara Gerente de Mercadeo de Cotecmi sostiene que el comercio electrónico es un importante canal alternativo de ventas, la empresa a la que representa inicialmente realizaba las ventas por mercado libre y ahora en la actualidad han implementado una página web para la venta de los productos a través de su propia página. La incomodidad que representa el trasladarse a un local en la actualidad es un inconveniente importante que enfrentan los clientes por lo que la tendencia es realizar compras vía internet. La duplicación de tarjetas de crédito constituye un temor latente en el mercado. Los actores de la compra pueden tener mayor éxito en las transacciones al contar con una certificación que respalde las ventas realizadas.
- Hernán Cadena, Representante de ventas on-line Novicompu empresa que comercializa equipos de computación cree que una certificación de prácticas comerciales es importante ya que ayuda a dar un soporte al cliente que es virtual. Los clientes al realizar compras en internet, buscan varios beneficios especialmente en precios sin reducir la calidad de los mismos. Las transacciones serán exitosas siempre y cuando el cliente tenga la suficiente confianza en una empresa seria sea vía certificación o calificación de anteriores clientes. Es importante que cada empresa realice el seguimiento a los clientes y cuide el prestigio adquirido. Una venta mal realizada puede perjudicar severamente la calificación de la empresa. Generalmente cuando se hacen transacciones a través de mercado libre la venta se la concreta en persona y también al realizarla en su página web el cliente es direccionado a un local para realizar la compra. La innovación de un certificado que verifique todo el proceso de ventas ayudaría a facilitar transacciones e incrementarlas.



- Norelys Romero coordinadora marca Chrysler considera que el internet es un importante canal alternativo para realizar transacciones en internet. Lastimosamente en el país no se han desarrollado todavía el mercado y cree que es necesaria la existencia de una empresa que realice una certificación que provoque una total confianza en el cliente y que la venta de repuestos pueden ser explotados con gran éxito por este medio.
- Gilda Narváz Gerente Comercial Nacional CNT sostiene que el comercio electrónico se ha desarrollado significativamente y a través de este canal los clientes de la CNT pueden contratar y cancelar productos y servicios de telefonía móvil, fija, internet, datos, televisión por cable, y más. La alta afluencia de gente genera que las transacciones en los centros de atención al cliente sean muy demoradas por lo que es necesario desarrollar el canal alternativo indirecto (internet) para que el usuario realice las transacciones desde la comodidad del hogar u oficina. Para el efecto es importante que la confianza se desarrolle y consolide entorno al comercio electrónico por lo que una empresa que certifique y avale todo el proceso de compra – venta en internet sería un aliado estratégico importante.

## **Conclusiones**

- El mercado tiene la necesidad de un servicio que certifique las prácticas comerciales en Internet para que las empresas oferentes reflejen confianza hacia los consumidores, quienes necesitan un respaldo frente a las transacciones realizadas en la *web*.
- El certificado puede emitirse calificando a empresas que cumplen con parámetros establecidos para las ventas vía Internet previamente establecidos por COMCECOI.
- El canal más indicado para la distribución y comercialización del servicio es el directo, el cual presenta al cliente la posibilidad de acceder a un

canal de distribución en desarrollo con bajos costos y una cobertura mucho más amplia.

- La posible empresa, al ser pionera en este servicio, posee debilidades y amenazas pues el mercado responderá conforme se desarrolle el servicio. Un respaldo adecuado que aporte experiencia en gestión puede elevar el nivel de las barreras de entrada al negocio y consolidar un buen posicionamiento de la empresa en el segmento.

### **3.4.2 Descriptiva Cuantitativa**

“Tipo de investigación concluyente que tiene como objetivo la descripción de algo, por lo regular las características o funciones del mercado” (Malhotra, 2008:82) cuantificando datos estadísticos pertenecientes a encuestas realizadas.

#### **3.4.2.1 Mercado Objetivo**

Con el fin de aplicar la técnica de encuestas se calculará la muestra sobre el mercado objetivo de COMCECOI que son las empresas domiciliadas en la ciudad de Quito, 19.251 según datos de la superintendencia de compañías que actualmente mantienen canales de distribución costosos, y que son susceptibles de comercializar sus productos y servicios a través de Internet.

#### **3.4.2.2 Segmentación de Mercado**

De acuerdo con Phillip Kotler (2001:247) la segmentación de mercados consiste en dividir un mercado en grupos de clientes bien delimitados de acuerdo a necesidades de productos y servicios a quienes se les enfocará mezclas de mercadotecnia específicas. De esta manera se realizó una segmentación del mercado para el plan de negocios, determinando dos segmentos a los cuales se dirigirán estrategias.

**Tabla 10. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO**

SEGMENTACIÓN DE MERCADO		
Características	Segmento 1	Segmento 2
Segmentación Geográfica	País: Ecuador Provincia: Pichincha Ciudad: Quito	País: Ecuador
Segmentación Demográfica	Personas Jurídicas que comercian productos y servicios.	Personas mayores a 18 años Sexo: Masculino y Femenino Estado Civil: Soltero, Casado, Divorciado, Unión Libre y Viudo Cualquier nivel de ingresos
Segmentación Psicológica	Empresas que deseen Incursionar en nuevo canal de distribución, incrementar ventas, disminuir costos, incrementar cobertura	Personas con la necesidad de adquirir productos o servicios, no desean trasladarse a un local, necesitan ahorrar tiempo y dinero
Segmentación Psicográfica	Empresas que tengan innovación constante, enfocadas en la satisfacción del cliente,	Personas con un estilo de vida económicamente activas, escasas de tiempo, y les guste obtener ventajas en adquisiciones, utilicen el internet frecuentemente.
Segmentación Sociocultural	Empresas pequeñas, medianas y grandes	Personas de clase social: Media, Media alta y alta.
Segmentación en base al uso de internet	Empresas que usen el internet para: Comercio, Información, Comunicación, Publicidad, Mercadeo, etc.	Personas que usen el internet: Bajo, Medio y Alto Objeto de uso: Trabajo, estudio y ocio sea desde el hogar o del trabajo
Segmentación por Beneficios	Empresas que desean entregar comodidad a sus clientes, reducir costos, ampliación de cobertura, seguridad transaccional, incremento de ventas	Personas que busquen comodidad, economía, ahorro de tiempo, variedad de ofertas y seguridad transaccional

El marketing mix será diseñado según el mercado al que esté dirigido el servicio, y se expone en el capítulo siguiente, correspondiente al plan de mercadeo.

### 3.4.2.3 Encuestas

Es la aplicación de un cuestionario a una muestra del mercado objetivo y está diseñada para conseguir información determinada de los participantes (Malhotra, 2008: 121)

## Metodología

### Prueba Piloto

Se realizarán encuestas a empresas pertenecientes a diferentes sectores industriales que comercializan productos y servicios, ubicadas en la ciudad de Quito. *Ver Anexo 3.2*

### Cálculo de la Muestra

El cálculo para determinar el tamaño de la muestra se basa en la fórmula de Lind, Marchal y Mason (2004: 322)

$$n = \frac{z * p(1 - p)}{E^2}$$

Según datos de la Superintendencia de Compañías, en la ciudad de Quito existen 19251 empresas comerciales (Ecuador en cifras, 2011). Esto constituye la variable (p) a ser remplazada en la fórmula.

El nivel de confianza requerido (z) es del 97%.

El margen de error esperado es del 10% (E).

Al remplazar las variables en la ecuación y realizar el cálculo, se obtiene una muestra igual a 117 encuestas:

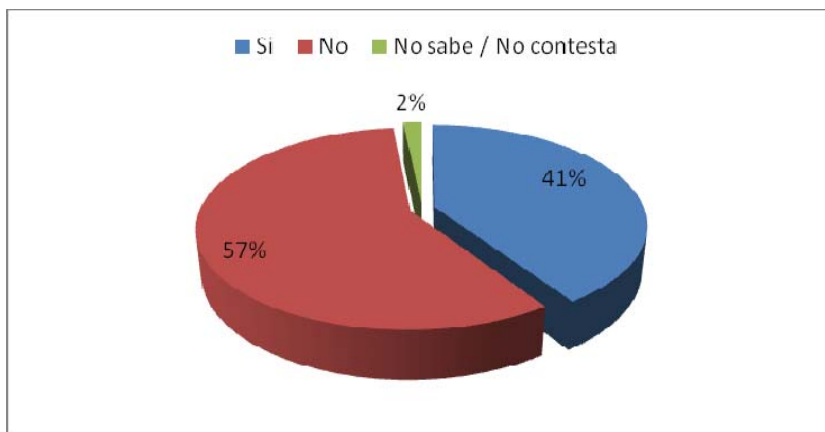
$$n = \frac{2.17 * 0.5(1 - 0.5)}{0.10^2}$$

$$n = 117$$

Para la investigación de mercados se realizaron 118 encuestas, cuyos resultados se exponen a continuación en forma gráfica y detallada por pregunta. Sus conclusiones se exponen más adelante:

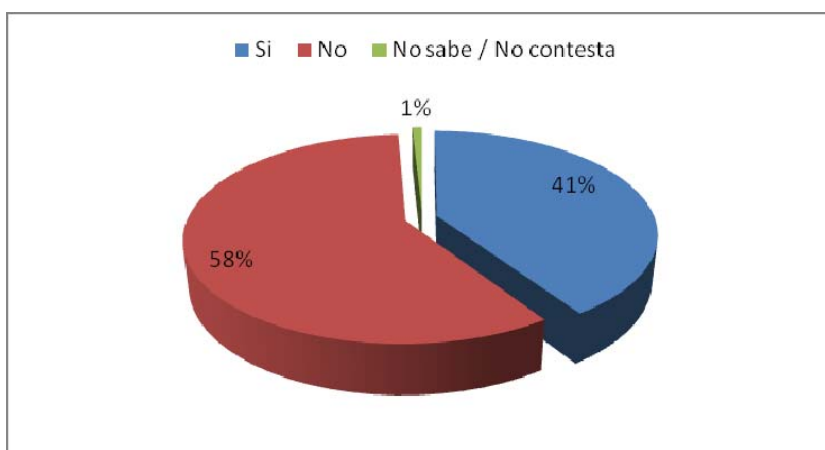
## Resultados

**Pregunta:** La empresa a la cual usted representa, ¿actualmente comercializa sus productos en internet?



El 57% de los encuestados manifiestan. Esto corresponde a una significativa mayoría

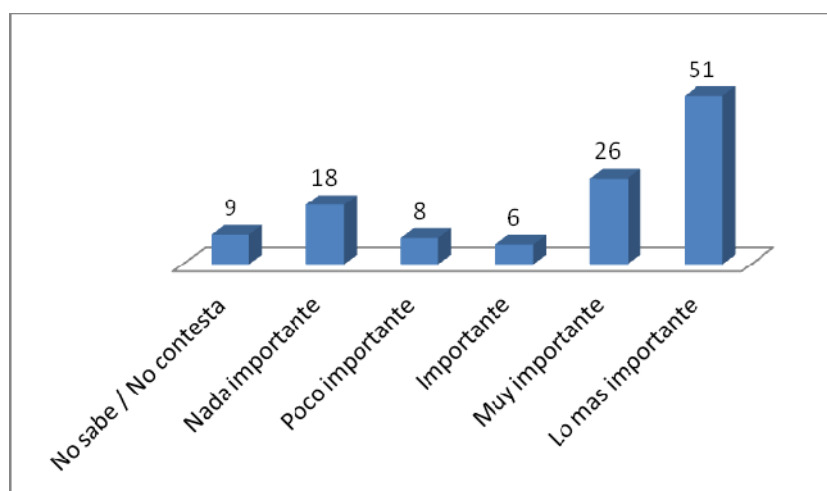
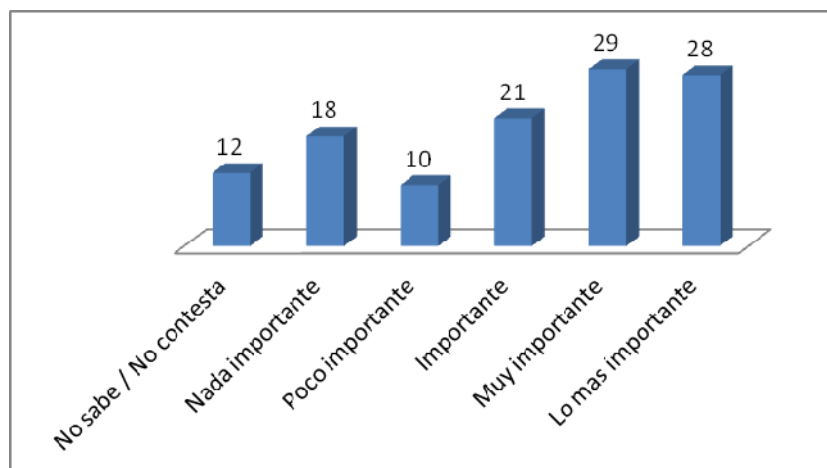
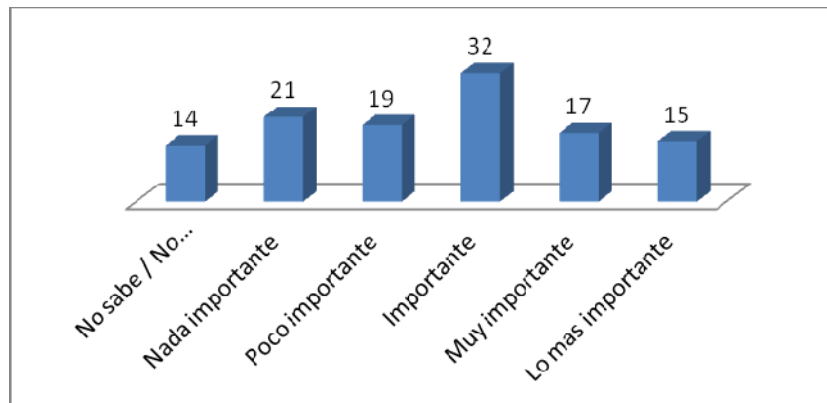
**Pregunta:** ¿Sus clientes realizan transacciones comerciales adquiriendo productos o servicios con empresas ecuatorianas a través del internet?

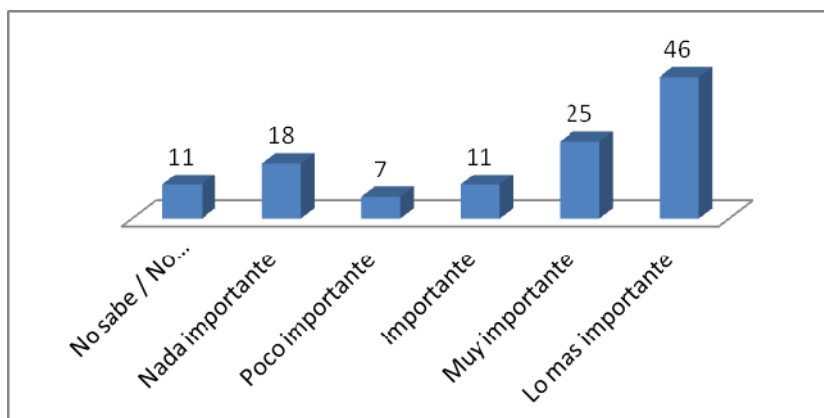


Los encuestados conocen a sus clientes, sus tendencias y necesidades, negocian con ellos y saben si utilizan el internet para realizar transacciones y el

resultado es que el 41% ha determinado que en efecto ellos han realizado transacciones comerciales por este medio.

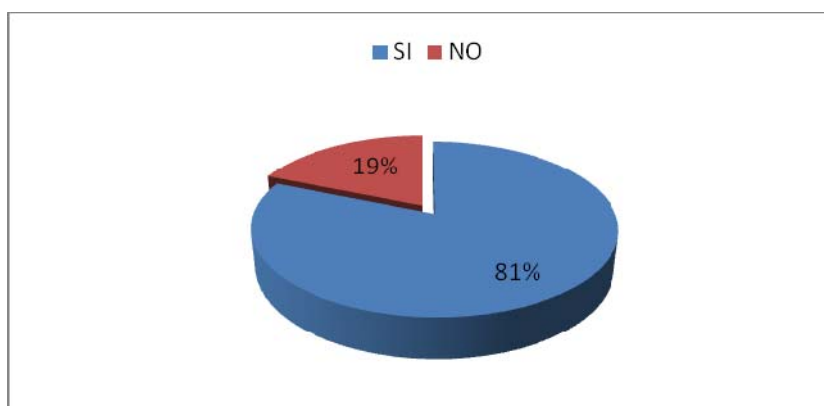
**Pregunta:** ¿Bajo su criterio, qué factores influyen para que un cliente no realice transacciones comerciales en internet?





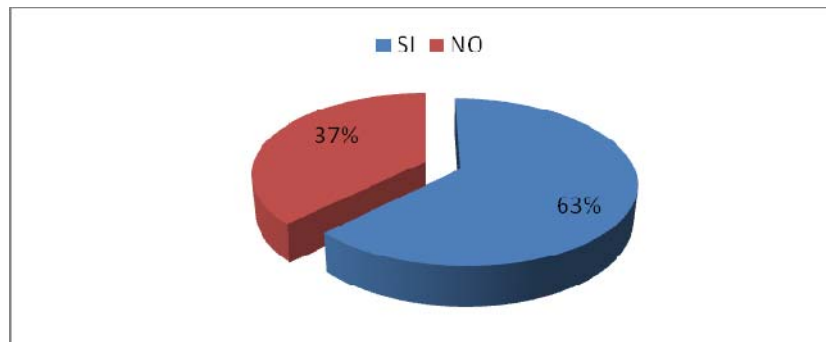
El miedo a ser estafado por un hacker o por el oferente encabeza la lista de prioridades como los factores más importantes para que un cliente no realice transacciones en internet; seguidos por el miedo a no recibir el producto en el plazo y condiciones deseadas.

**Pregunta:** ¿Considera usted que el comercio electrónico es un canal de distribución alternativo con un importante potencial para la empresa que usted representa?



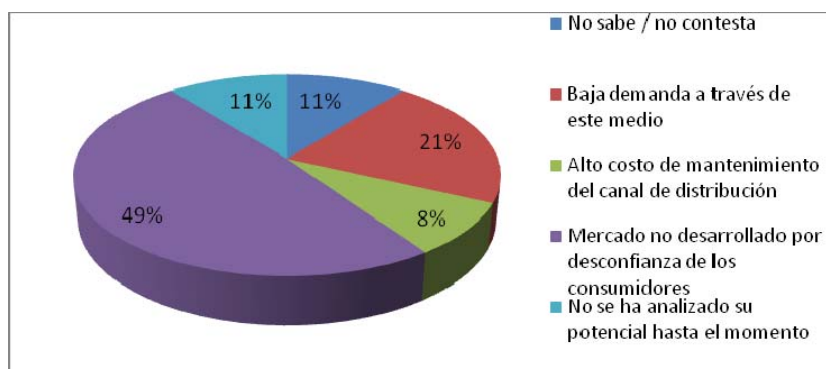
El 81% de encuestados considera que el comercio electrónico es o puede ser un canal de distribución alternativo para la empresa a la cual representan.

**Pregunta:** ¿A su criterio en el mercado existe una aceptable cantidad de productos en oferta a través del internet para su adquisición mediante este canal de distribución?



El 63% de encuestados considera que existe una cantidad aceptable de productos o servicios ofertados en internet.

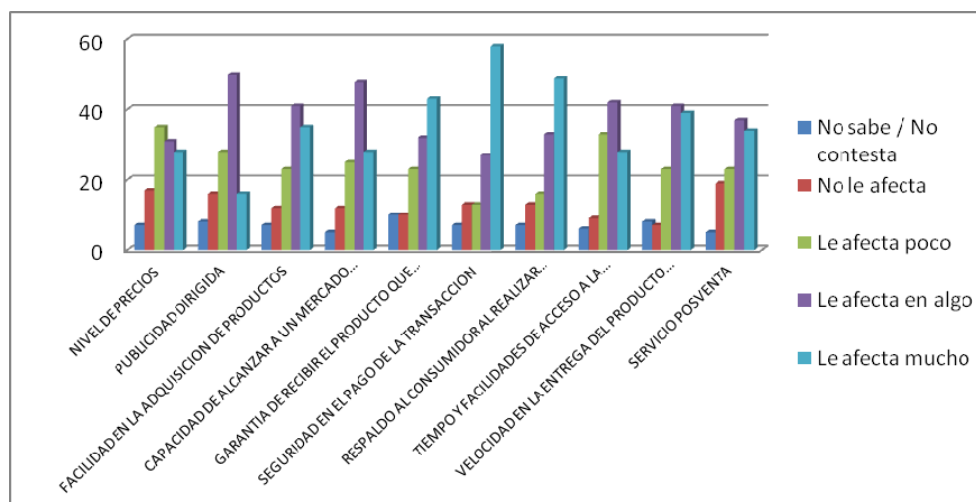
**Pregunta:** ¿Indique cuál de las siguientes razones es la más significativa para no comercializar sus productos en internet?



La razón más significativa para no comercializar productos en internet es un mercado no desarrollado con un 49%, seguido por una baja demanda de productos o servicios en este medio con 21%.

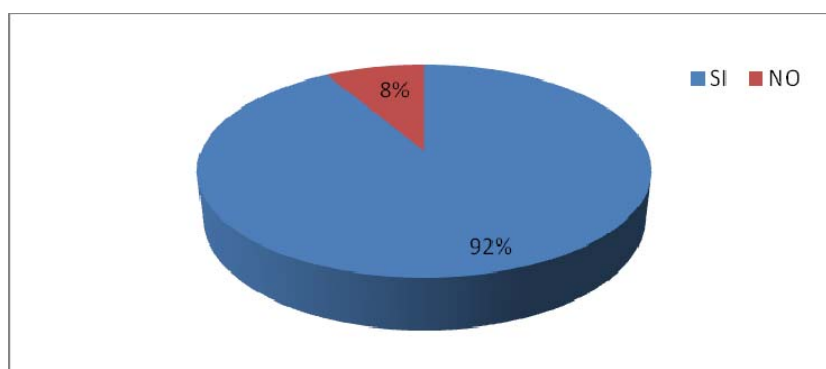


**Pregunta:** De las siguientes variables que tienen afectación en el comercio electrónico. Evalúe la incidencia de estas variables sobre la decisión de compra sobre sus potenciales clientes.



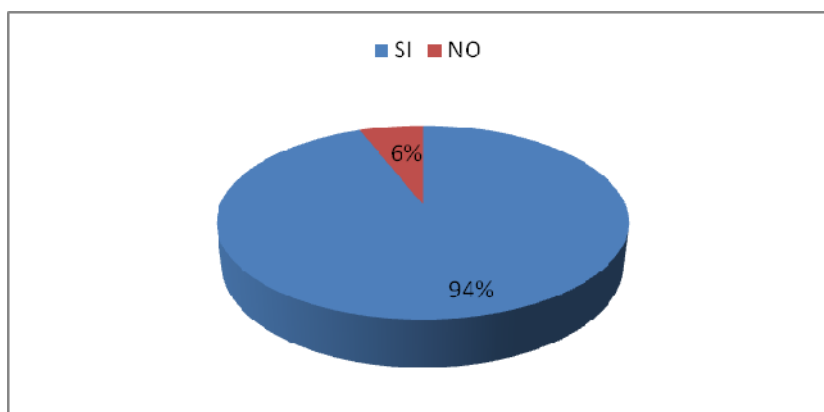
Las variables que más influyen en la toma de decisiones por parte del cliente consiste en la seguridad del pago de la transacción, el respaldo hacia el consumidor al realizarla y la garantía de recibir el producto o servicio adquirido.

**Pregunta:** ¿Considera necesario que el cliente posea un respaldo que genere confianza en él para realizar transacciones comerciales en internet?



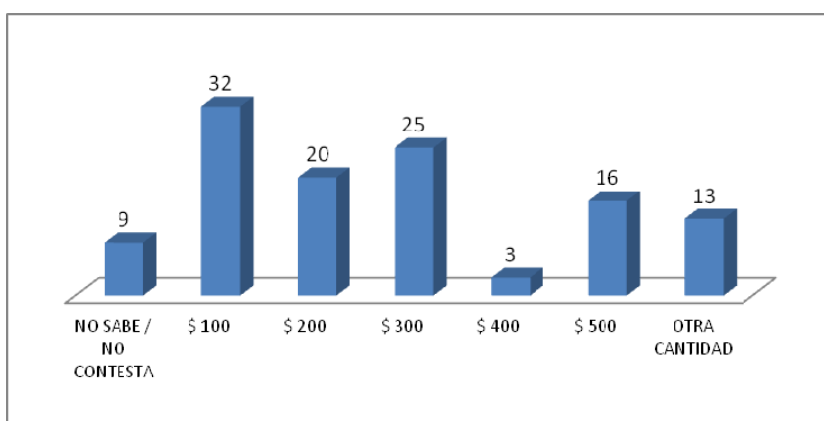
Una abrumadora mayoría de 92% se pronuncia por la necesidad de un respaldo para los clientes que genere confianza y seguridad para comerciar en internet.

**Pregunta:** ¿Considera necesario que exista una empresa que evalúe desarrolle y avale los procesos de comercio electrónico certificando el cumplimiento de buenas prácticas transaccionales en internet por parte de los oferentes para que los clientes de las mismas procedan a tomar la decisión de compra con mayor confianza?



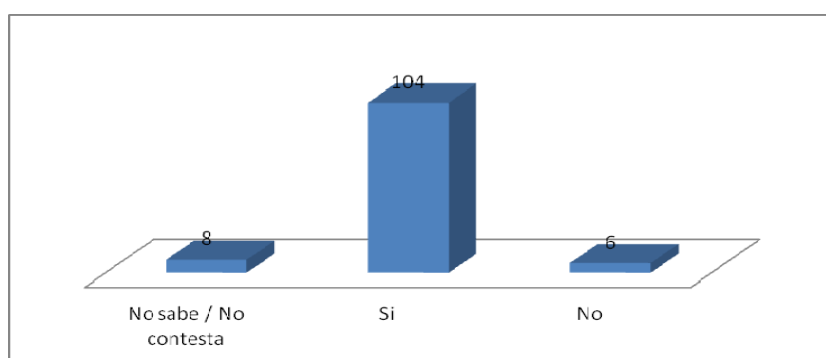
Es claro el pronunciamiento de los encuestados a favor de una empresa que evalúe desarrolle y avale los procesos de comercio electrónico con un 94% a favor.

**Pregunta:** ¿Qué valor mensual estaría dispuesto a cancelar la empresa a la cual usted representa por un servicio que evalúe desarrolle y avale los procesos de comercio electrónico de su empresa para generar el respaldo deseado por su potencial cliente y explotar las ventajas que ofrece un nuevo canal de distribución como el internet?



Como resultado se obtiene que hay 77 personas encuestadas estarían dispuestas a pagar más de USD 200 y 57 personas más de USD 300.

**Pregunta:** ¿A su criterio personal, usted en calidad de cliente realizaría la compra de un producto o servicio si el oferente presenta las garantías y respaldos necesarios que generen en usted confianza para realizar dicha transacción?



En respuesta acerca de la intención de compra bajo determinadas garantías y respaldos, 104 encuestados que representan el 88%, procedería a realizar transacciones en internet.

## Conclusiones

- A existir 57% de empresas que están incursionando en Internet y que 41% consideran pertinente ingresar a este mercado, se concluye que Internet es un canal de distribución en crecimiento.
- El 58% no realiza transacciones en Internet. Respecto a la cartera de clientes, el 41% de ellos realiza sus pagos o servicios a través de Internet, frente al 58% que no realiza estas transacciones por lo que se concluye que existe muchas posibilidades de expansión en un mercado en línea.
- Es importante para los usuarios de las empresas que se genere una adecuada oferta; consideran que es “muy importante” la confianza por

parte del oferente y lo más importante es tener un respaldo para no ser timado al momento de realizar la compra, y no ser estafado por la intromisión de un pirata informático. Esto implica la existencia de una necesidad insatisfecha, motivo por el cual el comercio en Internet no se ha desarrollado a plenitud.

- La percepción de los encuestados es que sí hay una presencia adecuada de productos y servicios en Internet, por lo que los esfuerzos de las empresas deben enfocarse en generar nuevos hábitos de compra que desarrollen este canal de distribución.
- El 49% de encuestados creen que el comercio electrónico no está desarrollado por desconfianza de los consumidores y el 21% considera una baja demanda a través del mercado de Internet lo que implica realizar por parte del oferente una publicidad dirigida a este nuevo medio transaccional ofreciendo las garantías de compra y entrega del producto.
- El 94% de encuestados reconocen tener la necesidad de un tercero que intervenga entre oferente y demandante y así generar confianza para realizarla transacción por lo que existe apertura del mercado para desarrollar el servicio de certificación de prácticas comerciales en Internet.
- Los precios del servicio, según la predisposición de compra del mercado, deben estar en un rango entre USD 200 y USD 300 mensuales.

### **3.5 MERCADO RELEVANTE Y CLIENTE POTENCIAL**

#### **3.5.1 Demografía y Comportamiento del Comprador**

Internet tiene la cualidad de poder alcanzar una demografía muy diversa, sea ésta de ingresos bajos medios o altos y de cualquier rango de edad. El consumidor final objetivo es económicamente activo, de etnias diversas de

acuerdo a la región del país a la cual pertenece. El comportamiento del consumidor frente al comercio electrónico es de miedo, pues existe desconfianza al adquirir bienes o servicios en la *web* por no tener la seguridad de recibir el producto o servicio en las condiciones deseadas; prefiriendo realizar compras de una forma presencial que asegure su transacción. Por otro lado, las empresas siempre buscan disminuir costos e incrementar ventas, por lo que el desarrollo de este canal de distribución ayudaría a la consecución de estos objetivos y la implementación de un certificado sería la herramienta necesaria para lograr explotar este canal de distribución.

### **3.5.2 Tamaño del Mercado y Tendencias**

El mercado se conforma de la siguiente manera:

- Un universo de clientes que utiliza periódicamente Internet en sus actividades, que asciende a una población de 3.814.650 de personas en el Ecuador. (INEC, 2010)
- Las empresas que comercializan bienes y servicios en Quito son 19.251 empresas las cuales conformarían el mercado meta al cual se desea llegar.
- La tendencia del mercado es creciente ya que en los últimos el uso del Internet alcanzó al 29% de la población. La cultura de compra a través del Internet no se ha desarrollado eficientemente en el país consistiendo esto una excelente oportunidad para generar confianza y explotar esta oportunidad de negocio.

### **3.5.3 La Competencia y sus Ventajas**

No se conoce de empresas que presten un servicio de certificación de prácticas comerciales en Internet en el mercado, la amenaza de copia de la idea se

encuentra latente y muy probablemente en poco tiempo, inmediatamente se pudiera contar con empresas que ya poseen trayectoria dentro de la industria prestando el mismo servicio planteado en este plan de negocios.

#### **3.5.4 Participación de Mercados y Ventas de la Industria**

De acuerdo con lo investigado, se puede establecer que el mercado de comercio electrónico está desarrollándose y en auge en el país y existe demanda para una empresa que certifique el comercio electrónico para generar la confianza necesaria en el consumidor y desarrollar adecuadamente este canal de distribución. El nivel de ventas que se espera obtener en el mercado es de USD 510.000, correspondiente al 1% del potencial de mercado en la ciudad de Quito.

### **3.6 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

La industria de otros servicios ha mantenido un crecimiento constante a lo largo de los últimos siete años tal como se lo demostró en el capítulo 2 y la subindustria de telecomunicaciones posee actores de tamaño importante que son muy competitivos dentro del mercado. La innovación tecnológica, las economías de escala y la guerra de precios son comunes dentro de la industria y la estrategia enfocada a crear lealtad a la marca es muy usada. La idea del plan de negocios se muestra favorable, pero a la vez, muy competitiva.

Las entrevistas a expertos, los resultados de método Delphi y las encuestas, concluyen que existe demanda debido a la insatisfacción de necesidades de seguridad y confianza de los clientes que desean realizar compras por Internet en un mercado electrónico aún no desarrollado en el país, por lo que la herramienta de certificación de prácticas comerciales en Internet tiene un 94% de aceptación en las encuestas y 100% en entrevistas y método Delphi, lo que muestra una oportunidad de negocio favorable.

## **4 CAPÍTULO IV. PLAN DE MARKETING**

En este capítulo se presenta la estrategia de mercado a utilizar, enfocándose en la información obtenida en el capítulo anterior. Se exponen las estrategias de posicionamiento para introducir el servicio y la empresa en el mercado y las acciones tácticas para lograr el volumen de ventas esperado.

### **4.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING**

La estrategia a utilizarse es de diferenciación, que busca resaltar la ventaja competitiva de COMCECOI frente a otros servicios existentes en el mercado que son complementarios al servicio de certificación, y así situarse dentro del mercado como un servicio único en su clase, innovador y pionero logrando un posicionamiento respecto a los beneficios que necesita satisfacer el usuario.

Estará acompañada de una estrategia de fidelización a la marca que transmita una propuesta de valor orientada a profundizar esta diferenciación verdadera y construyendo así una barrera de entrada para futuros competidores.

Todo esto será en base a los atributos del servicio y los beneficios económicos y de participación de mercado al que pueden acceder los clientes y usuarios. Con esta estrategia se pretende establecer una posición en el mercado que defienda al negocio de las cinco fuerzas competitivas de la industria. Se busca generar lealtad por parte de los clientes y disminuir la sensibilidad al precio (Porter, M., 1993: 58).

Como parte de la estrategia de posicionamiento, se ha desarrollado un logotipo, el cual consiste en un fondo blanco que quiere transmitir una percepción de transparencia en la ejecución y el servicio; una flecha hacia arriba por el beneficio del crecimiento. El color verde refleja la expectativa de desarrollo que se tiene del canal de ventas en Internet. Lo complementan dos

palabras de fácil recordación cuyo fin es transmitir confianza en el servicio y en el canal de ventas en Internet: “Trust me” que en español significa “*cree en mí*”.

Como parte de la estrategia de posicionamiento también se diseñó el eslogan “Tú puedes comprar” que tiene un tono personalizado orientado a generar confianza en los consumidores para realizar compras en sitios de la web.

**Figura 10. LOGOTIPO TRUST ME**



## **4.2 POLÍTICA DE PRECIOS**

Para determinar el precio, en primer lugar se consideró la demanda, según la información obtenida de la investigación de mercados, se demuestra una predisposición de pago por parte de las empresas que son las posibles clientes de COMCECOI de USD 200 a USD 300. Adicionalmente se prevé abarcar una participación de mercado del 1%, es decir, 192 certificaciones anuales, 17 certificaciones mensuales en un escenario normal.

En segundo lugar se analizaron las expectativas que posee la administración sobre los ingresos, esto es, USD 511.995 en el primer año lo que implica un ingreso mensual aproximado de USD 42.666

Los costos, gastos y egresos financieros previstos para el 2013 alcanzan un valor de USD 414.067 que mensualmente representa un valor aproximado de USD 34.505, por lo tanto, el precio debe cubrir estos desembolsos previstos.

**Ver Anexo 9.2**



Como estrategia de penetración de mercado se utilizará la de precio bajo ofreciendo un descuento del 20% por motivo de lanzamiento, por lo que la política para fijación del precio debe tomar en cuenta también dicha estrategia.

De acuerdo con este análisis, se determina que el precio para el servicio es de USD 3.125 anuales, y su equivalente mensual de USD 260,42. Por motivos de penetración de mercado, el precio final luego del descuento del 20% que se los realizará por introducción en los primeros seis meses, con probabilidades de mantenerse durante el primer año, es de USD 2500,00. cuyo equivalente es USD 208 mensuales

### 4.3 TÁCTICAS DE VENTAS

Se conformará un equipo de profesionales en ventas directas que conformaran al interior de la posible empresa la fuerza de ventas directa que estará integrada por: un asistente, cuatro vendedores, y un jefe del área.

La fuerza de ventas se encargará de tratar directamente con el cliente final para cerrar la venta, resaltando la propuesta de valor y la oportunidad de aprovechar por tiempo limitado el descuento en el precio.

Se planea tener un personal correctamente remunerado y con un excelente paquete de incentivos por comisiones, el cual se presenta en el siguiente cuadro, en el que consta el nivel salarial y el esquema de comisiones que recibirían los vendedores por el cumplimiento del presupuesto de ventas:

Tabla 11. TABLA DE COMISIONES

Tabla de Comisiones	
Gerente de Ventas	2% del Precio facturado
Vendedores	10% del Precio facturado
Asistente de Ventas	1% del Precio facturado

El jefe de ventas será una persona que posea título universitario en Ingeniería Comercial, entre 30 y 35 años de edad, con habilidades para relacionarse, amplio conocimiento en ventas y que haya desempeñado anteriormente cargos similares con éxito.

Se buscará contratar vendedores de ambos sexos que posean título universitario de Ingeniería Comercial o afines y con una edad entre 25 y 30 años; que tengan habilidades para relacionarse y amplio conocimiento en ventas y servicio al cliente.

Para asistente de ventas se buscará una persona de género femenino, estudiante en los últimos semestres de la carrera universitaria.

#### **4.4 POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE**

El servicio al cliente estará orientado a los usuarios de las empresas certificadas a quienes se les dará un seguimiento posventa para determinar falencias en el proceso de venta y retroalimentar a la empresa certificada para que tome los correctivos necesarios.

Este proceso se lo realizará digitalmente, con base en encuestas realizadas a los clientes finales (usuarios), con el objeto de conocer las inconformidades o inquietudes y su nivel de satisfacción.

Adicionalmente, como se mencionó en la descripción del servicio, cualquier cliente de las empresas certificadas podrá comunicarse con COMCECOI ante cualquier dificultad que se presente en las transacciones realizadas vía Internet, para solicitar una garantía y ayuda a solucionar eficaz y eficientemente los problemas.

Los vendedores de COMCECOI realizarán un servicio posventa a través de un seguimiento de manera aleatoria a los consumidores finales de los clientes; los

resultados de este seguimiento y la recopilación de quejas y reclamos -en caso de que existan- serán entregados para las acciones correctivas del caso y el perfeccionamiento del proceso transaccional en Internet.

#### **4.5 PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD**

La estrategia de comunicación que COMCECOI realizará respecto al certificado TRUST-ME consistirá en tres factores: Promoción, Publicidad y Relaciones Públicas.

Al inicio de las funciones la empresa necesitará material publicitario impreso y de imagen corporativa el cual ha sido cotizado por USD 1.790 *Ver Anexo 4.2*

##### **4.5.1 Promoción de Ventas**

Durante los seis primeros meses del lanzamiento del producto -ampliables al resto del primer año- el precio tendrá el 20% de descuento; así, el precio real es de USD 3.125,00 y el de promoción de USD 2.500,00. En este período se pretende adquirir la mayor cantidad de clientes posible, con el fin de financiar la operación de la compañía en los meses venideros.

##### **4.5.2 Publicidad**

La publicidad que se realizará a partir del segundo mes de operaciones es informativa, y estará dirigida a los usuarios finales del certificado; esto es, a los clientes y potenciales clientes de las empresas certificadas. El objetivo es informar sobre la existencia de una empresa que emite un certificado destinado a respaldar a los clientes en las transacciones que realicen a través de Internet, generando confianza en el comercio electrónico, aumentando el tráfico de transacciones comerciales efectivas en la web y contribuyendo al aumento de la demanda y oferta de productos con el respaldo del certificado.

Se utilizará publicidad BTL (*below the line*), que consiste en un marketing directo vías redes sociales, eventos entrevistas y citas; también se recurrirá a publicidad ATL (*above the line*) con medios de comunicación masiva, tales como prensa y radio. (Labbé,J.C, 2006) **Ver Anexo 4.2 y 8.4**

Se realizará charlas informativas a asociaciones empresariales e industriales tales como la Cámara de la pequeña industria, Cámaras de Comercio, etc. con el fin de realizar un contacto directo que genere resultados en el corto y mediano plazo.

Como otra forma de publicidad directa se enviará vía e-mail a bases de datos de usuarios y posibles clientes información del certificado que emite COMCECOI.

La publicidad enfocada en la recordación de marca también es muy importante para poder contrarrestar embates de una posible competencia a futuro.

#### **4.5.3 Relaciones Públicas**

Las relaciones públicas estarán a cargo de la Gerencia General quien impartirá una cultura positiva de servicio a toda la compañía, involucrando a empleados, clientes y proveedores de la empresa. A través de este medio se busca generar publicidad gratuita, y una percepción de solidez y confianza al mercado en general, a través de diversos tipos de eventos.

Adicionalmente, se realizará un evento de lanzamiento para 300 personas destinado a reunir a medianos y grandes empresarios de la ciudad de Quito para dar a conocer las bondades del servicio y promocionar la marca. Este evento tendrá un costo de USD 7.503,00 que incluye el servicio de alimentación y el local, cotizados al Buró de convenciones Eugenio Espejo. **Ver Anexo 4.1**

#### 4.6 DISTRIBUCIÓN

La empresa mantendrá una política de venta directa en la que el trato al cliente reflejará la cultura que invade a la compañía. La forma en que el cliente será abordado es previa cita, con el responsable de la comercialización de los productos o servicios del potencial cliente.

Ya en la cita con el cliente, se demostrará la propuesta de valor que posee TRUST-ME, resaltando los beneficios al explotar un nuevo canal de distribución; se enfatizará la oportunidad de conseguir un precio cómodo por tiempo limitado con el fin de lograr un posicionamiento rápido en el mercado.

Si la promoción y publicidad influyen en el posicionamiento que se logre en el mercado generando pedidos, se los receptorá de diferentes formas: telefónica, vía Internet o referidos; sin embargo, la negociación y el cierre del contrato se realizará personalmente, por medio de los agentes de ventas.

Cuando el servicio esté con buen posicionamiento en el mercado, se buscará entregar franquicias internacionales previendo favorables regalías a favor de COMCECOI.

**Figura 11. CANAL DE DISTRIBUCIÓN**



**Tomado de:** Camino, E., 2010

## 4.7 PROYECCIÓN DE VENTAS

La proyección de ventas se la realiza partiendo del mercado objetivo que consta de 19.251 empresas domiciliadas en Quito, según datos de la Superintendencia de Compañías (2011).

### 4.7.1 Supuestos

- Del mercado total, se toma como un hecho que se podrá realizar la penetración en el 1% del mismo, durante el año 2012. Esto implica que el número base para la proyección de ventas es de 192,5 empresas. Esta estimación se la hace considerando que es una expectativa baja pues el servicio en la actualidad no existe y acorde a la investigación de mercados realizada existe la demanda del mismo en el mercado.
- Se analiza el comportamiento del PIB Otros Servicios industria a la cual pertenece COMCECOI para determinar los factores del escenario normal, optimista y pesimista. La tabla a continuación refleja la variación del PIB de la correspondiente industria:

**Tabla 12. PIB INDUSTRIA OTROS SERVICIOS**

<b>P.I.B. Millones de dólares de 2000</b>		
<b>Año</b>	<b>PIB OTROS SERVICIOS</b>	<b>% VARIACIÓN</b>
2004	2,899.82	
2005	3,172.02	9.39%
2006	3,354.83	5.76%
2007	3,555.41	5.98%
2008	3,808.93	7.13%
2009	3,873.95	1.71%
2010	4,082.69	5.39%
2011	4,463.47	9.33%

Tomado de: INEC, 2012

- El incremento del PIB en el período 2004 al 2005 fue del 9,39%, el más alto en los últimos ocho años, por lo que se toma este valor para el cálculo del escenario optimista.
- Para el escenario pesimista se adopta el valor de 1.71% correspondiente al incremento del PIB del año 2008 al 2009 que es el más bajo en los últimos siete años.
- Para el escenario normal se promedió el porcentaje de variación de los siete años obteniendo un resultado del 6,38%.
- A partir del segundo año se asume que apenas el 30% de empresas certificadas renovarían por una sola vez el contrato con COMCECOI. El valor de la renovación será de USD 1000.
- El resultado de la proyección anual de ventas para los próximos cinco años se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 13. PROYECCIÓN ANUAL DE VENTAS

<b>VENTAS ANUALES</b>					
<b>Escenario</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Normal</b>	205	218	232	247	262
<b>Optimista</b>	211	230	252	276	301
<b>Pesimista</b>	196	199	203	206	210

- La proyección de ventas mensuales para los próximos cinco años se ve a continuación:

Tabla 14. PROYECCIÓN MENSUAL DE VENTAS

VENTAS MENSUALES					
Escenario	2013	2014	2015	2016	2017
Normal	17	18	19	21	22
Optimista	18	19	21	23	25
Pesimista	16	17	17	17	17

- La proyección de renovaciones anual para los próximos cinco años se ve en la siguiente tabla a continuación:

Tabla 15. PROYECCIÓN ANUAL DE RENOVACIONES

RENOVACIONES ANUALES				
Escenario	2014	2015	2016	2017
Normal	61	65	70	74
Optimista	63	69	76	83
Pesimista	59	60	61	62

- La proyección de renovaciones mensual para los próximos cinco años se presenta a continuación:

Tabla 16. PROYECCIÓN MENSUAL DE RENOVACIONES

RENOVACIONES MENSUALES				
Escenario	2014	2015	2016	2017
Normal	5	5	6	6
Optimista	5	6	6	7
Pesimista	5	5	5	5



## **5 CAPÍTULO V. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN**

En este capítulo se identifican las características principales y el procedimiento para la prestación del servicio al cliente. Se determinan las necesidades de equipos, muebles, enseres y la localización física de la posible empresa COMCECOI.

### **5.1 ESTRATEGIA DE OPERACIONES**

Luego de que el departamento comercial haya cerrado una venta COMCECOI prestará un servicio que está comprendido por:

1. Un examen de situación del proceso transaccional en Internet para determinar la situación actual de la compañía.
2. Luego se emiten observaciones y recomendaciones al proceso transaccional en internet para discusión y evaluación de la administración.
3. Asesoramiento en la implementación de las recomendaciones emitidas previamente.
4. Verificación y evaluación del proceso de ventas en internet del oferente.
5. Emisión del certificado TRUST – ME.

Cuando un cliente contrate el servicio, se firmará un acuerdo de trabajo mediante el cual el cliente se compromete a buscar la satisfacción de su consumidor al realizar una transacción en Internet.

La empresa designará al Gerente de Operaciones, un Auditor Sénior y un Analista de Sistemas para que realicen la respectiva asesoría y posterior

certificación a lo largo de estos cinco pasos detallados anteriormente que llevarán al cliente a cumplir el compromiso con su cliente 100% satisfacción.

## 5.2 CICLO DE OPERACIONES

El tiempo que tarda el ciclo de operaciones de emisión de un certificado, se lo detalla en la siguiente tabla:

**Tabla 17. PROCESOS Y TIEMPOS**

Proceso	Personas en el Proceso	Tiempo
Prospectar portafolio de clientes	Vendedor	1 hora
Visitar presentar y negociar certificado TRUST-ME	Vendedor	2 horas
Cerrar el proceso de venta	Vendedor	2 horas
Elaborar contrato y firma del mismo	Gerente Comercial	2 horas
Planificar y conformar equipo de trabajo	Gerente de Operaciones	1 hora
Examinar la situación del proceso transaccional en Internet	Auditor / Gerente de Operaciones	4 horas
	Analista de sistemas	4 horas
	Asistente de Operaciones	2 horas
Observaciones al proceso transaccional en Internet	Auditor / Gerente de Operaciones	2 horas
Verificar del proceso transaccional en Internet	Auditor / Gerente de Operaciones	4 horas
	Asistente de Operaciones	1 hora
	Analista de sistemas	1 hora
Emitir del certificado TRUST - ME	Gerente General o Administrativo	2 horas
Replicar de la base de clientes	Analista de sistemas	4 horas
Analizar de datos de la base de clientes	Asistente de Operaciones	2 horas
<b>Total horas del personal operativo</b>		<b>29 horas</b>
<b>Total horas del personal administrativo</b>		<b>2 horas</b>
<b>Total horas del personal comercial</b>		<b>7 horas</b>

## **PROCESO DE VENTA**

La venta del certificado de prácticas comerciales se realiza por la fuerza de ventas que previamente ha prospectado al cliente con la supervisión de la Gerencia Comercial. Se realiza una entrevista con el potencial cliente; se investigan sus necesidades y se presentan los beneficios del servicio de certificación; se manejan objeciones y si el proceso ha sido exitoso, la venta se cierra. No se manejarán períodos de crédito para clientes.

## **EXAMEN DE SITUACIÓN DEL PROCESO TRANSACCIONAL EN INTERNET**

El examen consiste en un análisis de cómo se encuentra conformado el proceso transaccional en Internet; es decir, las seguridades existentes en la página *web*, análisis de logística, base de datos del cliente, seguridades de pago, sistema de inventarios en la *web*, servicio posventa, gestión de reclamos. Existen empresas que avalan ciertas fases del proceso de venta en internet lo cual complementa el servicio dado por COMCECOI. tales como Verisign Truste, Pay-Pal, Kaspersky, Geotrust, DHL, etc. El certificado Trust Me avalará todo el proceso y respaldo existente para con el cliente final con miras a buscar 100% de satisfacción del mismo.

## **OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES AL PROCESO TRANSACCIONAL EN INTERNET**

Luego del examen se emitirá un informe de observaciones sobre el proceso transaccional en Internet que lleva a cabo el cliente, exponiendo las falencias encontradas en dicho proceso para ir en busca de la corrección y mejoramiento del proceso actual y garantizar la satisfacción del consumidor final.

## **IMPLEMENTACIÓN DE RECOMENDACIONES AL PROCESO TRANSACCIONAL EN INTERNET**

Las observaciones emitidas en el informe deben ser subsanadas; para ello, la administración debe decidir si implementar las recomendaciones previamente realizadas, o en su defecto implementar alguna alternativa que considere pertinente y permita superar la observación realizada.

El cliente cuenta con el apoyo del equipo operativo de COMCECOI asignado a su cuenta para atender sus requerimientos durante este proceso y a la vez verificará que las observaciones hayan sido superadas.

### **EMISIÓN DEL CERTIFICADO TRUST-ME**

Luego de que se hayan subsanado las observaciones y se haya procedido con la implementación de los cambios respectivos en función de la satisfacción del cliente, se emite el certificado TRUST-ME, el cual reflejará el compromiso que posee el cliente frente a los suyos en la búsqueda de su total satisfacción

El proceso debería fluir normalmente según se indica en el flujograma; sin embargo, pueden presentarse cuellos de botella tales como:

- a) Incremento de la demanda que no puede ser atendida por falta de personal en el área comercial.
- b) En la planificación y conformación del equipo de trabajo, generado por un incremento en ventas no considerado dentro del presupuesto.
- c) El examen de la situación actual del proceso transaccional en Internet puede ser ralentizado de acuerdo a las facilidades y apertura que presenten los clientes en la entrega de información.

Para los dos primeros cuellos de botella se considera la posibilidad de incrementar el personal en el área comercial y operativa respectivamente según las necesidades que sustente el jefe de área correspondiente. El tercer cuello de botella se lo puede solucionar con una cláusula en el contrato de servicios que facilite la información correspondiente, de lo contrario, el servicio no se prestará y no existirá reembolso.

En el flujograma se detalla gráficamente el proceso a seguirse para la emisión del certificado de prácticas comerciales.

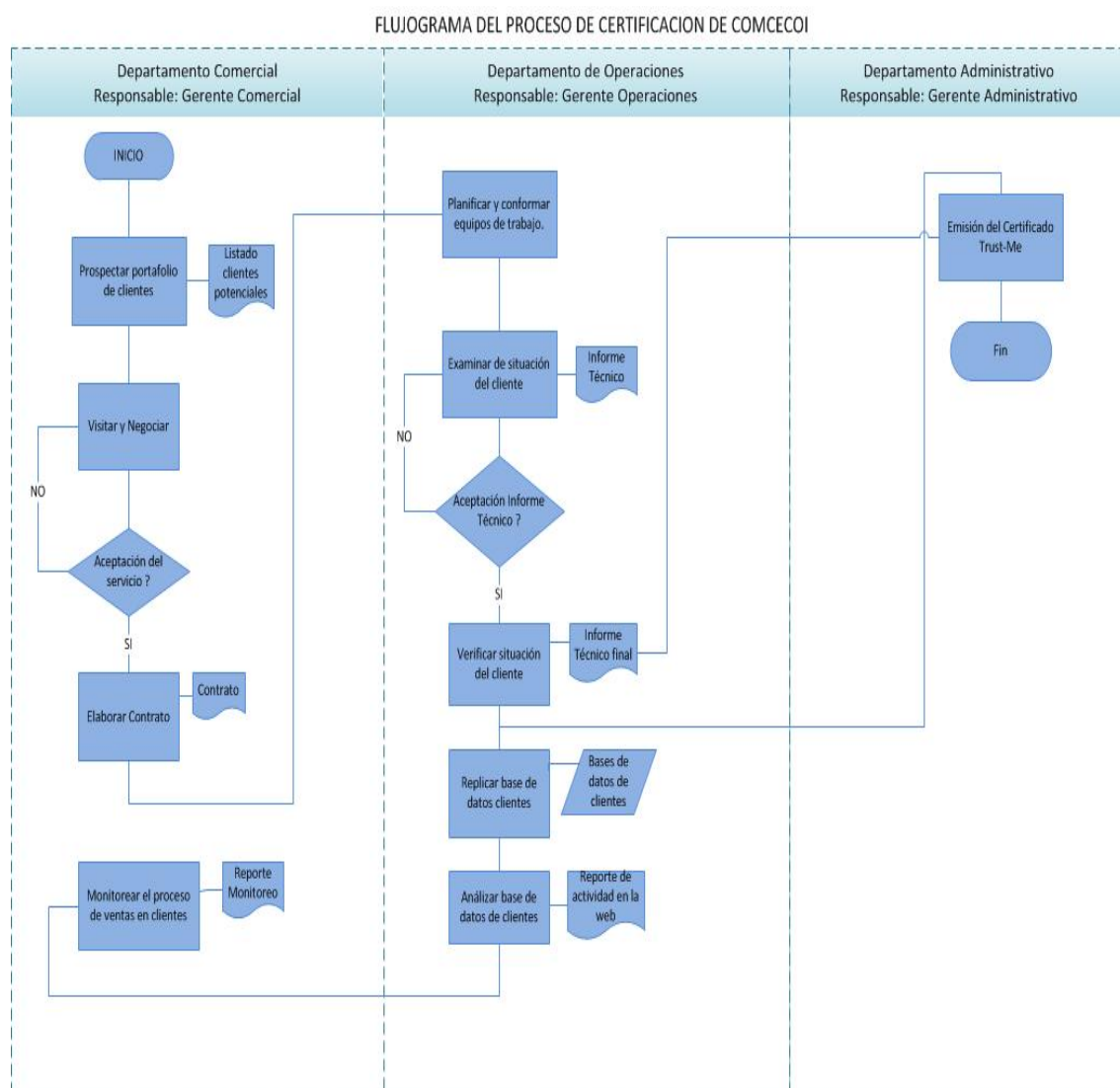


Figura 12. FLUJOGRAMA

### 5.3 REQUERIMIENTO DE EQUIPOS

Se requerirán muebles de oficina para el personal que trabaja en la compañía, sala de espera, instalaciones de comunicación, computadoras personales para cada funcionario, dos servidores que soporten la red y bases de datos para respaldar toda la información que ingresa a la empresa. No hay que descuidar los utensilios de cocina para uso del personal. *Ver Anexo 5.1*

El presupuesto del requerimiento de equipos de computación y comunicación se lo detalla a continuación:

**Tabla 18. REQUERIMIENTOS DE EQUIPOS DE COMPUTACIÓN Y COMUNICACIÓN**

<b>Equipos de computación y comunicación</b>	
Computadoras Portátiles	\$ 7,140.00
Servidores	\$ 1,860.00
Central telefónica y teléfonos	\$ 650.00
Copiadora Impresora multifunción	\$ 790.00
<b>Total equipos de computación y comunicación</b>	<b>\$ 10,440.00</b>

El presupuesto de modulares y muebles de oficina, incluyendo el trabajo la instalación y adecuación del mismo se presenta en la tabla siguiente:

**Tabla 19. MODULARES Y MOBILIARIOS DE OFICINA**

<b>Modulares y mobiliario de oficina</b>	
Paredes sólidas, incluye estucado y pintura	1,940.64
Paredes a media altura, incluye estucado y pintura	862.62
Mangones de melamínico para proteger los filos de las paredes a media altura	424.26
Barredera de melamínico, 12 cm de altura.	1,148.63
Estaciones de trabajo en L de 1,50x1,50 con cajonera de 3 gavetas	6,800.00
Estaciones de trabajo en C de 2,10x1,50 con cajonera de 3 gavetas	550.00
Estación de trabajo gerencial 1,80 x 2,60 con cajonera de 3 gavetas y módulo	1,500.00
Mesa de reuniones redonda, diámetro 1 mt.	210.00
Mesa de reuniones 2,70*1,20	630.00
Puertas de ingreso a oficinas, incluye cerradura Kwickset	1,530.00
Aluminio y vidrio, divisiones fijas serie 200	1,125.54
Sillonería gerentes	1,360.00
Sillonería operadores	4,250.00
Sillas de visita	3,300.00
Sofá de espera 2 puestos	900.00
Sofá de espera 1 puestos	200.00
<b>Total modulares y mobiliario de oficina</b>	<b>USD 26,731.70</b>

El costo de utensilios de cocina se observa en la siguiente tabla:

**Tabla 20. UTENSILIOS DE COCINA**

<b>Utensilios de cocina</b>	
Cafetera	\$ 52.00
Microondas	\$ 133.00
Juego 24 piezas cubiertos	\$ 9.50
Vajilla 20 piezas	\$ 31.00
<b>Total Utensilios de cocina</b>	<b>\$ 225.50</b>

## 5.4 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA

La localización geográfica se realizó con el método cualitativo por puntos (Sapag, 2008: 209) que consiste en asignar una ponderación a los factores determinantes de la localización; luego, se emite una calificación del 1 al 10 y se totaliza para verificar la ubicación que posee mayor puntaje y determinar la zona elegida. Se analizaron las zonas centro, financiera y norte de la ciudad de Quito, según factores como: medios y costo de transporte, disponibilidad de mano de obra, cercanía a proveedores, apariencia y presentación, cercanía al mercado objetivo, disponibilidad servicios básicos, comunicaciones y parqueadero.

**Tabla 21. MATRIZ DE LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA**

Factor	Peso	Zona Centro		Zona Financiera		Zona Norte	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Medios y costo de transporte	0.13	6	0.78	8	1.04	7	0.91
Disponibilidad de mano de obra	0.15	5	0.75	8	1.2	7	1.05
Cercanía a Proveedores	0.1	4	0.4	6	0.6	5	0.5
Apariencia y presentación	0.2	4	0.8	9	1.8	6	1.2
Cercanía al mercado objetivo	0.18	3	0.54	8	1.44	8	1.44
Disponibilidad de servicios básicos	0.08	8	0.64	8	0.64	8	0.64
Comunicaciones	0.08	8	0.64	8	0.64	8	0.64
Parqueadero	0.08	1	0.08	4	0.32	8	0.64
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>4.55</b>		<b>7.36</b>		<b>6.38</b>
Zona Centro comprendida desde la calle sucre en el centro de Quito hasta la Av. Patria							
Zona Financiera comprendida entre la Av. Orellana y Gaspar de Villaruel							
Zona Norte comprendida desde el Labrador hasta la Av. del Maestro							

**Tomado de:** Sapag, 2008

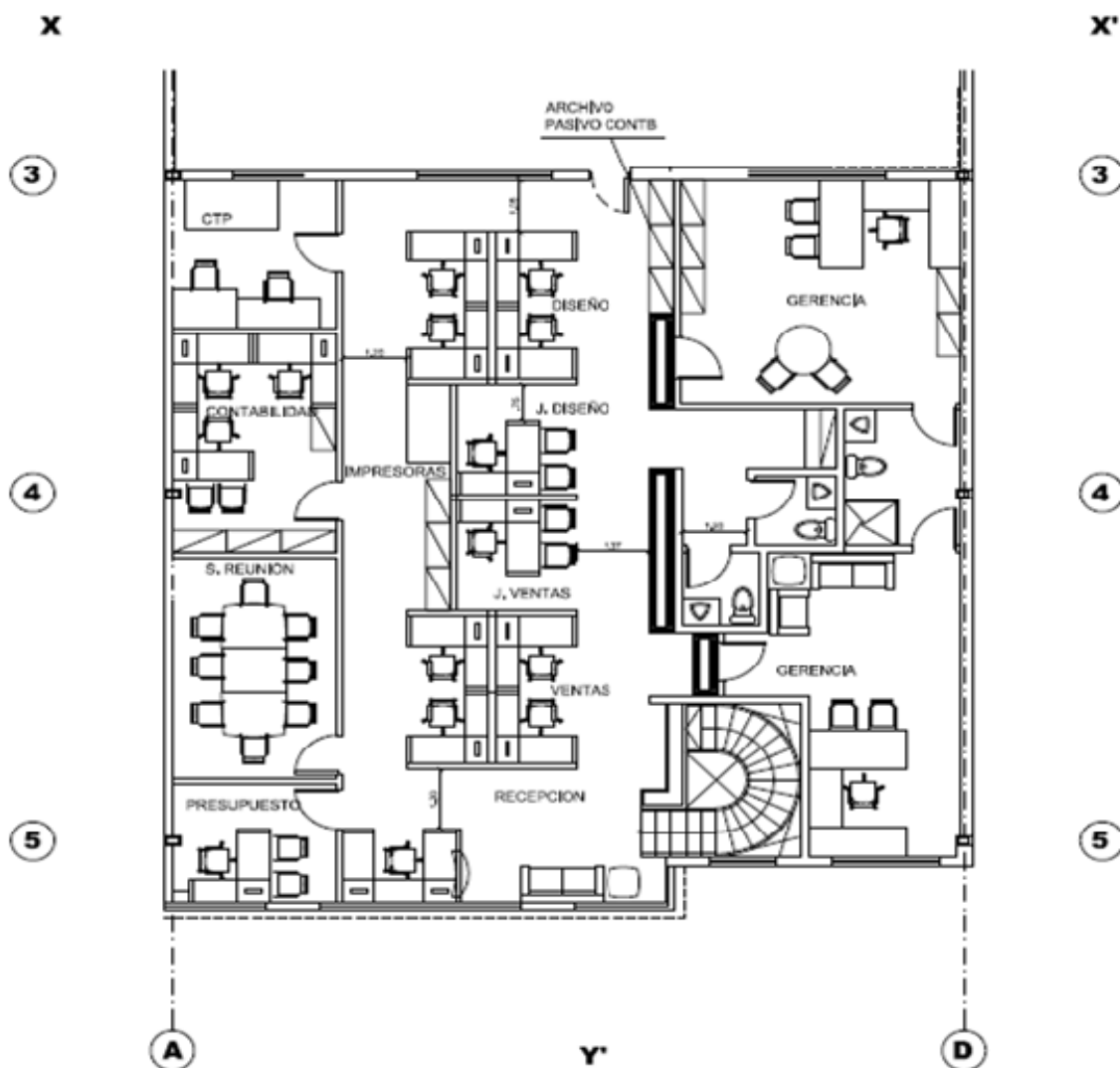
Luego de haber analizado las zonas posibles en las que puede ubicarse la oficina, se determinó que la mejor ubicación es la zona financiera, pues en la matriz cualitativa por puntos obtuvo el mayor puntaje: 7,36.

La zona financiera se ubica al norte de Quito, en el centro económico y comercial de la ciudad, comprendida entre la Av. Gaspar de Villaruel al norte, Av. Cristóbal Colón al sur, Av. Eloy Alfaro al Oriente y Av. América al Occidente.



## 5.5 INSTALACIONES

Con un área de 220 m<sup>2</sup>, la oficina tendrá la capacidad de albergar a 20 funcionarios cómodamente en su correspondiente lugar de trabajo; adicionalmente, tendrá una sala de espera con capacidad para ocho personas y otra de reuniones con capacidad para quince personas. *Ver Anexo 5.1*



**PLANTA ALTA Nv.+4.20**

ESC 1:100

Figura 13. PLANO DE LA OFICINA  
Elaborado por: IMPRIMAX, 2011

## 6 CAPÍTULO VI. EQUIPO GERENCIAL

El presente capítulo contiene la estructura organizacional de la empresa COMCECOI, define jerarquías, cargos, niveles salariales, descripción de funciones y perfiles de los puestos de trabajo.

### 6.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de COMCECOI se encuentra conformada de la siguiente manera:

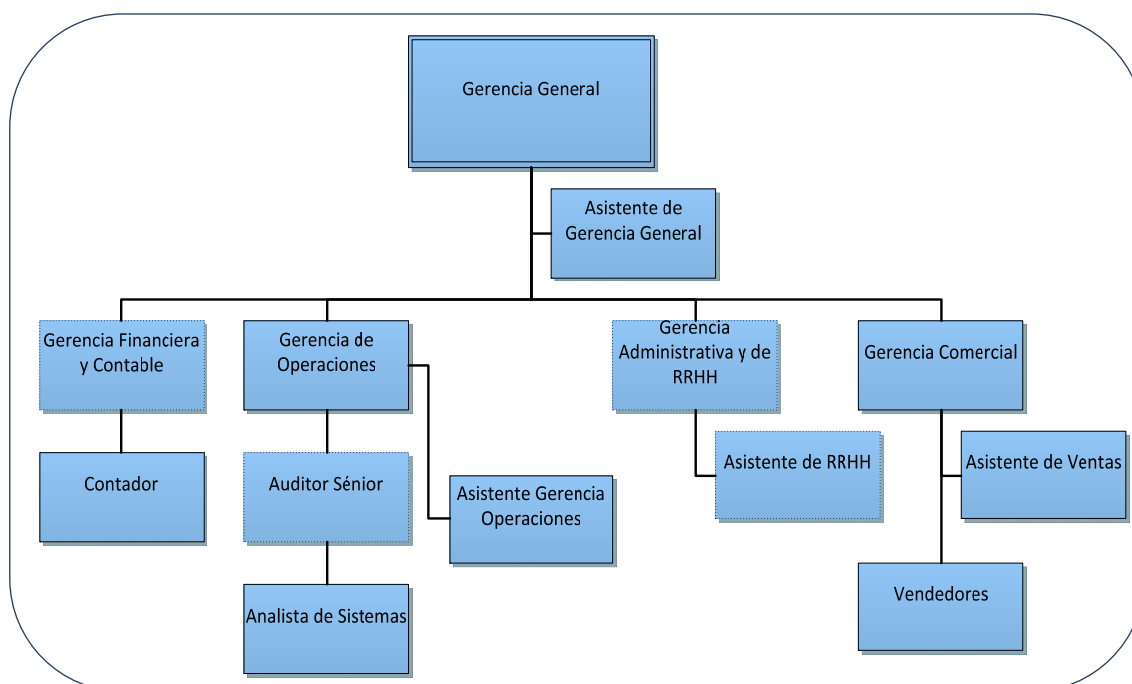


Figura 14. ORGANIGRAMA

### 6.2 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y EQUIPO DE TRABAJO

Se describen las funciones de los principales cargos administrativos (gerencias) dentro de la compañía, tales como:

- Gerencia Comercial
- Gerencia de Operaciones

- Gerencia Financiero - Contable
- Gerencia Administrativo – RRHH
- Auditor Sénior
- Analista de Sistemas

La descripción de funciones se basa en los parámetros de la Norma ISO 9001 aplicadas en Maxigraf S.A. cuya autorización se encuentra anexada al documento *Ver Anexo 6.1 y 6.2.*

### **6.3 COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES, Y PROPIETARIOS**

La empresa tiene como propietario con la mayoría de participaciones al Gerente General, quien a su vez es el responsable de la administración de COMCECOI en calidad de Representante Legal y posee una remuneración mensual por nómina de USD3.000. En caso de que el Gerente General realice ventas tendrá derecho a una comisión del 5% de la facturación, que es la misma que percibe un vendedor. Adicionalmente se le reconocerán los gastos de representación en que incurra hasta por un monto de USD 2.000 mensuales, con las debidas facturas que soporten dichos gastos.

#### **6.3.1 Política de Empleo y Beneficios**

La lógica que se utilizó para definir la estructura de puestos, de acuerdo a la Metodología que se aplicó, fue determinar los productos y procesos de COMCECOI, y describir los puestos necesarios, considerando tres factores principales: Habilidad - Conocimiento, Solución de Problemas - Pensar y Responsabilidad – Hacer. (HAY Group, 2012). Así mismo, por organización interna se reconoce tres clases de puestos por la naturaleza de sus responsabilidades:

Puestos Técnicos Directivos: Sus responsabilidades son administrativas.

Puestos Genéricos: Sus responsabilidades son de carácter técnico y vinculado a la misión de la empresa. Están integrados por varios puestos, (profesional sénior, profesional junior y asistentes).

Puestos Específicos: Sus responsabilidades son de carácter técnico. Sus ocupantes tienen habilidades y destrezas concretas para su ejercicio; (auditores, analista de sistemas, secretarias).

Con el objeto de que el empleado pueda desarrollar una carrera profesional se definieron bandas salariales, por ejemplo:

**Tabla 22. RESUMEN POLÍTICA SALARIAL**

Genérico	Específico	Banda Salarial
Jefe de Area	Gerente Departamental	USD 1.500 - USD 2.500
Profesional Sénior	Auditor Sénior	USD 1.200 - USD 1.800
Profesional Junior	Analista Sistemas	USD 800 - USD 1.400
	Vendedores	USD 800 - USD 1.400
Asistente de área	Secretaria	USD 600 - USD 1.000

El empleado dentro de la empresa tiene la posibilidad de crecer verticalmente cuando existe la vacante disponible y su perfil es acorde con las funciones del cargo. El empleado también puede tener un crecimiento horizontal a lo largo de la banda salarial según la evaluación de su productividad en el desempeño de sus funciones.

Las bandas salariales han sido determinadas en forma estimativa, ya que se requiere un estudio salarial de empresas que sean de la misma naturaleza en la industria.

Después de realizar una minuciosa selección de personal acorde con el perfil requerido por parte del jefe inmediato del puesto vacante, el Gerente General realizará la entrevista final para la aprobación del ingreso del personal nuevo.

El personal que ingrese a la empresa tendrá un período de prueba de tres meses; después de este periodo, el contrato queda automáticamente renovado a un año, y luego del primer año se lo considerará indefinido.

Los funcionarios del área operativa recibirán honorarios por cada empresa certificada. El cargo de Gerente de operaciones 2% de la facturación, el Auditor 5% de la facturación, y el Analista de sistemas 3% de la facturación.  
***Ver Anexo 6.3.***

Todos los funcionarios contarán con sueldo más los derechos y beneficios de ley definidos en el Código de Trabajo (Ministerio de Relaciones Laborales, 2011). La cancelación de horas extras a los funcionarios se hará de acuerdo a lo que estipula la ley.

### **6.3.2 Derechos y Restricciones de Accionistas e Inversores**

Concerniente a los dividendos, el accionista podrá percibir el 40% de las utilidades en calidad de dividendos, porcentaje restante se destinará el 10% para reservas y el otro 50% para reinversión.

Respecto a las directrices y políticas de la compañía, éstas serán tomadas, dentro de un proceso ejecutado por el Gerente General con base en los informes que entreguen las diferentes áreas.

### **6.3.3 Equipo de Asesores y Servicios**

El Gerente General y la empresa COMCECOI contarán con la asesoría legal del estudio jurídico del Dr. Daniel Veintimilla y del Dr. Xavier Reyes, para asuntos como contratos con clientes y diferentes aspectos que puedan surgir. Para este fin, la empresa realizará una provisión mensual de gastos legales por un monto de USD 1.000.

Se contratarán a nivel externo, los servicios de aseo y limpieza a la misma compañía encargada de este servicio en el edificio donde se ubica la oficina. El valor correspondiente a este servicio está incluido dentro del canon mensual de arriendo.

## 7 CAPÍTULO VII. CRONOGRAMA GENERAL

A continuación se presentan las diferentes actividades que han de desarrollarse para la puesta en marcha del negocio. Asimismo, dichas actividades con sus respectivos tiempos, se ilustran de manera gráfica en una herramienta de gran utilidad para el monitoreo de avances: el diagrama de Gantt.

### 7.1 ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA

Se han identificado las actividades necesarias para que la empresa COMCECOI pueda empezar a comercializar el certificado de prácticas comerciales en Internet. Estas actividades se detallan a continuación:

**Tabla 23. ACTIVIDADES NECESARIAS PARA EMPRENDER EL NEGOCIO**

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
Elaboración del Plan de Negocios	12 meses	lun 02/01/12	vie 30/12/12
Conformación de la Cía. Ltda. COMCECOI	22 días	lun 07/01/13	mar 05/02/13
Creación de la página web	22 días	lun 07/01/13	mar 05/02/13
Contrato de arriendo de la oficina	5 días	lun 07/01/13	vie 11/01/13
Equipamiento de la oficina	10 días	lun 14/01/13	vie 25/01/13
Compra e instalación equipos electrónicos	10 días	lun 28/01/13	vie 08/02/13
Selección de funcionarios	5 días	lun 28/01/13	vie 01/02/13
Capacitación de personal	5 días	lun 04/02/13	vie 08/02/13
Implementación campaña de publicidad	22 días	lun 11/02/13	mar 12/03/13
Prospección nuevos clientes	2 días	Mié 13/03/13	jue 14/03/13

### 7.2 DIAGRAMA DE GANTT

Ya identificadas las actividades a realizarse para que el negocio se ponga en marcha, se ha realizado un diagrama de Gantt en el cual se refleja

gráficamente el tiempo previsto para cada actividad. Ver Figura 15 en la página siguiente.

Al mismo tiempo, es preciso considerar los responsables y personas involucradas en cada actividad, sean éstas directivas u operativas y un presupuesto estimado del costo que implica realizar las actividades, lo cual consta en el cuadro que a continuación se muestra:

**Tabla 24. PERSONAL INVOLUCRADO Y PRESUPUESTO DE ACTIVIDADES**

Nombre de tarea	Duración	Personas Involucradas
Conformación de la Cía. Ltda. COMCECOI	22 días	Gerente General
Creación de la página web	22 días	Gerente General y Analista de Sistemas
Contratación de las oficinas	5 días	Gerente General
Equipamiento de oficinas	10 días	Gerente General
Contratación de personal	5 días	Gerente General
Capacitación de personal	5 días	Todo el personal
Implementación campaña de publicidad	22 días	Gerente de Ventas y Gerente General
Prospección nuevos clientes	2 días	Gerente de Ventas, Asistente de Ventas y Vendedores





## 7.1. RIESGOS E IMPREVISTOS

La contratación de personal podría demorarse al no encontrar perfiles idóneos o calificados. Para evitar esta contingencia, se prevé identificar empresas de selección de recurso humano para contratar su servicio de selección de personal y capacitarlo a tiempo para el lanzamiento del servicio.

Otro factor que puede demorar la puesta en marcha del negocio es el retraso en las adecuaciones de la oficina, lo que ocasionaría que la instalación de los equipos electrónicos también se retrase; sin embargo, se tiene previsto continuar con la selección y capacitación del personal buscando habilitar prioritariamente la sala de reuniones para el efecto o utilizar instalaciones temporales en una oficina particular perteneciente a uno de los accionistas.

Existe el riesgo de no poder conseguir los fondos en el tiempo previsto para cubrir la constitución de la empresa, como: creación de la página web, arriendo de la oficina, equipamiento de la oficina y la compra e instalación de los equipos electrónicos. En este caso, se evaluarán y aplicará a varias posibilidades de crédito en instituciones públicas y privadas, e inclusive como créditos no reembolsables para proyectos, provistos por organismos internacionales dedicados a promover el desarrollo en el país.

## 8 CAPÍTULO VIII. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

En este capítulo se determinan los criterios utilizados para el desarrollo del plan de negocio, así como los principales riesgos y supuestos a ser tomadas en cuenta.

### 8.1 CRITERIOS UTILIZADOS

**Tabla 25. CRITERIOS UTILIZADOS**

	<b>CRITERIOS</b>
Canal de distribución	Se usará el mismo canal de distribución de la industria: CANAL DIRECTO (PROVEEDOR DE SERVICIO - CLIENTE FINAL).
Número de personas necesarias para el servicio	Inicio de actividades: 4 vendedores, 1 Auditor, 1 analista de sistemas, y el Gerente General.
Mercado objetivo	El mercado objetivo es 19.215 empresas domiciliadas en Quito.
Establecimiento GeoFigura	Uso del método cualitativo por puntos, calificando los principales factores que afecten a la localización.
Táctica de ventas	Publicidad a través de evento de lanzamiento, marketing BTL, publicidad radial y el uso del Internet, Promoción en el precio y venta directa.
Compensaciones laborales	Iniciar actividades con compensaciones laborales significativas esperando óptimos resultados, especialmente en el canal de ventas.

### 8.2 SUPUESTOS

a) **Depreciación:** Se realizará con la metodología de línea recta y el valor de rescate consistirá en el 33% del valor original de los equipos computacionales que estarán pendientes de depreciar. El mobiliario se lo

depreciará a 60 meses y los equipos de computación en 36 meses que es el mínimo plazo permitido en la Ley de Régimen Tributario Interno. (SRI, 2012)

Tabla 26. TABLA DE DEPRECIACIÓN

TABLA DE DEPRECIACION								
	Precio	2013	2014	2015	2016	2017	Total Depreciado	Valor de Rescate
Equipos de Computación	10,440.00	3,480.00	3,480.00	3,480.00	3,480.00	3,480.00	17,400.00	3,480.00
Muebles y Enseres	26,731.70	5,346.34	5,346.34	5,346.34	5,346.34	5,346.34	26,731.70	-
Utensilios de cocina	225.50	45.10	45.10	45.10	45.10	45.10	225.50	-
<b>Total</b>	<b>37,397.20</b>	<b>8,871.44</b>	<b>8,871.44</b>	<b>8,871.44</b>	<b>8,871.44</b>	<b>8,871.44</b>	<b>44,357.20</b>	<b>3,480.00</b>

b) **Amortización del préstamo:** monto de USD 89.360,92 Se realizará en la banca privada a un plazo de dos años y una tasa del 18% anual dando como resultado una tabla de amortización con cuotas mensuales de USD4461,26.

*Ver Anexo 8.1.*

c) **Amortización gastos pre operacionales:** monto USD 11.218,82. Se amortizará el valor de gastos pre operacionales en un período de 5 años tal como lo indica la ley de régimen Ley de Régimen Tributario Interno. (SRI, 2012)

Tabla 27. TABLA AMORTIZACIÓN GASTOS PRE OPERACIONALES

TABLA DE AMORTIZACION GASTOS PRE OPERACIONALES						
	Valor	2013	2014	2015	2016	2017
Gastos Constitución	1,925.82	385.16	385.16	385.16	385.16	385.16
Imagen Corporativa	1,790.00	358.00	358.00	358.00	358.00	358.00
Evento de Lanzamiento	7,503.00	1,500.60	1,500.60	1,500.60	1,500.60	1,500.60
<b>Total</b>	<b>11,218.82</b>	<b>2,243.76</b>	<b>2,243.76</b>	<b>2,243.76</b>	<b>2,243.76</b>	<b>2,243.76</b>

d) **Costo de oportunidad:** Se calculó con el modelo de valuación de activos de capital resultando 15,56% para los escenarios sin apalancamiento y de 16,97% para los escenarios con apalancamiento. *Ver Anexo 8.5.*

e) **Inflación:** La inflación fue proyectada a 5 años a través de una regresión lineal, sin embargo ésta no fue considerada para la proyección de los estados financieros ya que provoca que la TIR sea mayor, distorsiona los

flujos de efectivo de un proyecto, ya que los ingresos no crecen igual a los costos debido a las amortizaciones, depreciaciones, y especialmente por los salarios de la mano de obra directa e indirecta que no tienen razón de ser incrementados por un índice inflacionario, sino por la evaluación de desempeño dentro de una banda salarial predefinida siempre y cuando los recursos de la empresa lo permitan.

También se debe considerar que el índice inflacionario en el sector no es similar al de la economía pues bien ha sufrido deflaciones o estancamientos. (GARCIA, Aurelio: IEDGE European Business School 2012)

### **8.3 RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES**

#### **8.3.1 Marco Legal**

La inexistencia de un marco jurídico estable debido al cambiante ambiente político del Ecuador, especialmente en un año de elecciones, puede generar inestabilidad al servicio que COMCECOI comercializa. Para esta eventualidad, se ha previsto contar con asesoría legal permanente que respalde y fortalezca la operación de la empresa en búsqueda de las mejores alternativas jurídicas para continuar prestando el servicio. (CAMPAÑA, 2009 y CEPEDA, 2009)

#### **8.3.2 Aumento de la Competencia**

En caso de que la competencia desarrolle servicios similares, se evaluará el impacto de la misma en el mercado y se profundizará en la estrategia de diferenciación apoyada con tácticas que afiancen la lealtad a la marca, para lograr un rápido y sólido posicionamiento en el mercado y que los usuarios identifiquen a COMCECOI -con su servicio Trust-me- como la única compañía que avala el éxito de las transacciones en Internet.

### **8.3.3 Aumento o Disminución de la Demanda del Servicio**

Si hay un aumento en la demanda se optará por contratar personal operativo y comercial de acuerdo con las exigencias de este incremento.

En el caso de que los objetivos de ventas no sean alcanzados, se al Gerente Comercial el cumplimiento del mismo y si es necesario, se contratarán más vendedores. Si el motivo obedece a una disminución en la demanda, se aplicarán tácticas de relanzamiento del servicio y posteriormente, se realizará una nueva investigación de mercado para determinar factores complementarios que el servicio necesita y los canales más adecuados para publicitarlo.

## 9 CAPÍTULO IX. PLAN FINANCIERO

En este capítulo se muestra la proyección y evaluación financiera de la empresa COMCECOI y la rentabilidad del plan de negocios en escenarios optimista, pesimista y normal, con o sin apalancamiento, en un período de cinco años.

### 9.1 INVERSIÓN INICIAL

- La inversión inicial será de USD 148.934,86 compuesta por activos fijos con un valor de USD37.397,20; gastos pre-operacionales USD11.218,82; y, capital de trabajo, por un valor de USD 100.318,84. *Ver Anexo 9.1.*
- El capital de trabajo mensual se conforma por gastos administrativos USD3.709,06; gastos de nómina USD15.696,60 y gastos de publicidad USD7.233,00. El capital de trabajo se consideró para un período de cuatro meses y los gastos publicitarios se toman en cuenta a partir del segundo mes.

Tabla 28. CAPITAL DE TRABAJO

CAPITAL DE TRABAJO	
Gastos administrativos	\$ 3,709.06
Gasto de Nómina	\$ 15,945.90
(*)Gasto publicidad	\$ 7,233.00
Total gastos mensuales	\$ 26,887.96
No. de meses	4.00
<b>Total Capital de trabajo</b>	<b>\$100,318.84</b>

(\*)Gasto de Publicidad considerado desde el 2do mes

## 9.2 FUENTES DE INGRESOS

La principal y única fuente de ingresos es la venta del servicio de certificación TRUST-ME y la renovación del mismo, cuyo presupuesto se especifica en el punto 4.7, Proyección de Ventas, en el capítulo de Plan de Marketing.

Los ingresos generados por las ventas de la certificación y su renovación se presentan a continuación:

**Tabla 29. PROYECCIÓN ANUAL Y MENSUAL DE INGRESOS POR VENTAS Y RENOVACIONES**

INGRESOS POR VENTAS ANUALES					
Escenario	2013	2014	2015	2016	2017
Normal	511,995.07	680,845.02	724,303.75	770,536.49	819,720.29
Optimista	526,451.27	719,835.18	787,404.59	861,316.61	942,166.58
Pesimista	489,490.56	622,307.96	632,931.01	643,735.40	654,724.23

INGRESOS POR VENTAS MENSUALES					
Escenario	2013	2014	2015	2016	2017
Normal	42,666.26	56,737.08	60,358.65	64,211.37	68,310.02
Optimista	43,870.94	59,986.27	65,617.05	71,776.38	78,513.88
Pesimista	40,790.88	51,859.00	52,744.25	53,644.62	54,560.35

INGRESOS POR RENOVACIONES ANUALES					
Escenario	2013	2014	2015	2016	2017
Normal		61,439.41	65,361.12	69,533.16	73,971.50
Optimista		63,174.15	69,104.18	75,590.84	82,686.39
Pesimista		58,738.87	59,741.56	60,761.38	61,798.60

INGRESOS POR RENOVACIONES MENSUALES					
Escenario	2013	2014	2015	2016	2017
Normal		5,119.95	5,446.76	5,794.43	6,164.29
Optimista		5,264.51	5,758.68	6,299.24	6,890.53
Pesimista		4,894.91	4,978.46	5,063.45	5,149.88



El total de ingresos esperados en el plan de negocios a lo largo del período es:

**Tabla 30. PROYECCIÓN ANUAL Y MENSUAL DE INGRESOS TOTALES**

TOTAL INGRESOS ANUALES					
Escenario	2013	2014	2015	2016	2017
Normal	511,995.07	742,284.42	789,664.88	840,069.65	893,691.79
Optimista	526,451.27	783,009.33	856,508.77	936,907.45	1,024,852.98
Pesimista	489,490.56	681,046.83	692,672.58	704,496.78	716,522.83

TOTAL INGRESOS MENSUALES					
Escenario	2013	2014	2015	2016	2017
Normal	42,666.26	61,857.04	65,805.41	70,005.80	74,474.32
Optimista	43,870.94	65,250.78	71,375.73	78,075.62	85,404.41
Pesimista	40,790.88	56,753.90	57,722.71	58,708.07	59,710.24

### 9.3 GASTOS

Durante la ejecución del plan de negocios, la empresa incurrirá en gastos administrativos, publicidad, depreciación, nómina, comisiones y gastos legales. En la tabla 31 se presenta un resumen de los gastos mencionados en el escenario normal:

**Tabla 31. GASTOS**

GASTOS	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
Gasto Nómina Administrativa	54,329	116,098	116,098	116,098	116,098
Gasto Nómina Comercial	80,717	86,017	86,017	86,017	86,017
Gasto Comisiones por Ventas	53,247	96,497	102,656	109,209	116,180
Gastos Administrativos	44,509	48,330	50,578	52,826	55,074
Gastos de Publicidad	79,563	86,796	86,796	86,796	86,796
Consultoría y Gastos Legales	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000

### 9.4 UTILIDAD BRUTA

La utilidad bruta se es la diferencia de los ingresos menos el costo de venta. El costo de venta se conforma por la nómina operativa. *Ver Anexo 6.4* y los

honorarios operativos. *Ver Anexo 6.3.* Es importante resaltar que a partir del segundo año los costos de venta se incrementan notablemente debido a que los honorarios operacionales están atados al precio de venta el cual ya no es afectado por el descuento de introducción, adicionalmente el 30% de renovaciones esperadas arrojan un margen de contribución unitario mucho menor debido a la necesidad de contratar personal adicional para realizar el respectivo seguimiento a los clientes del servicio. La utilidad bruta constituye un margen de contribución que sirve para cubrir el resto de gastos operativos que posee la empresa.

**Tabla 32. UTILIDAD BRUTA**

UTILIDAD BRUTA					
Escenario	2013	2014	2015	2016	2017
Normal	435,129	566,393	607,614	651,466	698,118
Optimista	448,660	601,824	665,768	735,715	812,228
Pesimista	414,065	513,117	523,231	533,518	543,981

## 9.5 MARGEN OPERATIVO

El margen operativo desde el primer mes del primer año hasta el quinto año en los tres escenarios es positivo, lo cual indica que si la empresa cumple y se mantiene dentro de lo presupuestado, será eficiente en sus operaciones.

**Tabla 33. UTILIDAD OPERACIONAL**

UTILIDAD OPERACIONAL					
Escenario	2013	2014	2015	2016	2017
Normal	99,649	109,541	143,402	179,502	217,982
Optimista	111,676	139,677	192,867	251,162	315,041
Pesimista	80,925	64,225	71,628	79,178	86,877

## 9.6 ESTADO DE RESULTADOS

Se proyectó a cinco años, en tres escenarios, con y sin financiamiento. Se tomó como base la proyección de ventas para los ingresos y los costos de venta y gastos por comisiones. En la proyección se aprecia que la empresa

genera utilidades por USD466.000 aproximadamente (escenario normal). *Ver Anexo 9.2.*

## **9.7 BALANCE GENERAL**

Se proyectaron balances generales por cinco años, con y sin financiamiento. Se refleja como utilidades retenidas el 60% de la utilidad neta, debido a que el restante 40% se repartirá en calidad de dividendos a los que tienen derecho los accionistas luego de que se haya realizado la junta respectiva y ésta así lo ratifique.

Las cuentas x cobrar tienen un valor de cero pues como política de ventas la empresa no realizará ventas a crédito con el fin de mantener una cartera sana, reducir costos y evitar posibles inconvenientes con clientes.

La cuenta de inventarios también posee un valor de cero ya que no existe materia prima que intervenga en la producción ni productos terminados por ser una empresa de servicios. *Ver Anexo 9.3.*

## **9.8 ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO**

Se proyectó a cinco años, en tres escenarios con y sin financiamiento; se usó una tasa de descuento del 25,20% para flujos apalancados y una de 21,68% para los flujos sin apalancamiento según modelo CAPM. *Ver Anexo 9.4.*

## **9.9 PUNTO DE EQUILIBRIO**

El punto de equilibrio se logra al vender 172 certificaciones a un precio promedio de USD 2.500 para el primer año de operación. El nivel de ventas en que los costos totales igualan a los ingresos totales es de USD 430.389 en el primer año. *Ver Anexo 9.5.*

## 9.10 SENSIBILIDAD

La estimación de la Tasa Interna de Retorno no resultó ser muy sensible a cambios relativamente pequeños en el nivel de inversión (10%); en cambio, el modelo sí presentó sensibilidad ante variaciones del precio de venta y los costos y gastos más representativos de la empresa. **Ver Anexo 9.6.**

En el escenario pesimista apalancado y no apalancado, frente a cambios de -10% en precio y +10% en los costos y gastos, la TIR es negativa al igual que el VAN por lo que es recomendable que en la implementación del plan de negocios, los gastos, costos e ingresos sean monitoreados y controlados para verificar su cumplimiento y que la empresa no entre en posibles pérdidas. Sin embargo, la incertidumbre de las variables respecto a costos, gastos y precio de comercialización son muy bajas por lo que la sensibilidad no tiene mayor relevancia. (Sapag, 2008: 398-407)

## 9.11 ÍNDICES FINANCIEROS

Se analizaron los estados financieros de COMCECOI, y sus indicadores financieros de liquidez, rentabilidad y endeudamiento para poder conocer la posición financiera de la empresa a lo largo de los cinco años correspondientes a la proyección. **Ver Anexo 9.7.**

En los seis escenarios, la liquidez de la empresa se ha visto con un excelente nivel lo cual permitirá a la empresa cumplir con las obligaciones que posee.

El capital de trabajo se va incrementando cada año, lo que implica que el negocio se encuentra en expansión y tiene los recursos para poder crecer a un mayor ritmo del previsto en la proyección

Respecto a las razones de endeudamiento, se puede observar que en los escenarios con apalancamiento, por cada dólar invertido, existen 1.5 en pasivo,

posición prudente y aceptable para el inversionista, especialmente si existe la liquidez suficiente para cubrir el pasivo.

El nivel de apalancamiento se reduce notablemente en el primer año debido especialmente al rápido crecimiento de activos líquidos en la compañía.

La rentabilidad sobre activos ROA, a lo largo de los 5 años oscila entre 15% y 37%. La rentabilidad sobre el patrimonio oscila entre 15% y 51% esto según el escenario.

## 9.12 VALUACIÓN

Utilizando el modelo CAPM se determinó la tasa con la que se descontaron los flujos de caja en la proyección, resultando un Valor Actual Neto (VAN) del plan de negocios mayor a cero en los tres escenarios, con y sin financiamiento. Además, se puede observar que la Tasa Interna de Retorno (TIR) es mayor a los costos de oportunidad calculados dentro de los escenarios con y sin apalancamiento, con lo cual se puede determinar la factibilidad y rentabilidad del negocio.

Los escenarios sin apalancamiento ofrecen a los inversionistas la ventaja de obtener una Tasa Interna de Retorno superior en comparación con los escenarios con apalancamiento por lo que es recomendable ejecutar el proyecto con fondos propios.

**Tabla 34. TIR Y VAN**

TASA INTERNA DE RETORNO DEL PLAN DE NEGOCIOS		
	Con apalancamiento	Sin apalancamiento
Normal	26.06%	30.72%
Optimista	38.45%	41.23%
Pesimista	4.84%	12.43%

VALOR PRESENTE NETO DEL PLAN DE NEGOCIOS		
Valorado USD		
	Con apalancamiento	Sin apalancamiento
<b>Tasa de descuento</b>	<b>25.20%</b>	<b>21.68%</b>
Normal	124,780.07	216,447.53
Optimista	197,933.20	257,243.79
Pesimista	20,305.21	61,206.81

## 10 CAPÍTULO X. PROPUESTA DE NEGOCIO

En este capítulo se muestra el financiamiento deseado dentro de la empresa, así como el uso de cada uno de los fondos para la creación del producto. Se exponen además, los resultados esperados por los inversionistas.

### 10.1 FINANCIAMIENTO DESEADO

La inversión requerida es de USD148.934,86 que se distribuye en gastos pre operacionales (7,53%), activos fijos (25,11%) y capital de trabajo (67,36%).

Según muestran los flujos de efectivo proyectados en los tres escenarios, a partir del primer año de funcionamiento se obtiene utilidad luego de realizar los pagos y gastos correspondientes; además, esta utilidad es creciente por lo que es posible cumplir con cada uno de los compromisos financieros de la empresa.

### 10.2 ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA

La estructura del capital, en los escenarios apalancado se encuentra dividida en deuda USD 89.360,92 y capital propio USD 59.573,94, que corresponden al 60% y al 40% respectivamente.

En caso de que no exista apalancamiento financiero, la estructura del capital cambia y el patrimonio en calidad de aporte de capital social es el que absorbe el valor de la inversión USD148.934,86

Tabla 35. ESTRUCTURA DE CAPITAL

	Apalancado		Desapalancado	
<b>Deuda</b>	\$ 89,360.92	60.00%	\$ -	0%
<b>Capital Propio</b>	\$ 59,573.94	40.00%	\$ 148,934.86	100%
<b>Inversión total</b>	\$148,934.86	100%	\$ 148,934.86	100%

### 10.3 USO DE FONDOS

Como se mencionó con anterioridad, el uso de fondos será distribuido en tres rubros principales: gastos preoperacionales, activos fijos y capital de trabajo.

#### 10.3.1 Gastos Pre Operacionales

Los gastos de la constitución de la empresa conforman un uso de fondos el cual se lo detalla a continuación:

**Tabla 36. GASTOS DE CONSTITUCIÓN**

<b>Gastos de constitución</b>	
Trámite Legal de Constitución de la Empresa	\$ 1,400.00
Inscripción en R. Mercantil - Por Acto de Constitución	\$ 61.82
Domiciliación, permiso para operar	\$ 30.00
Cobro por concepto de Gastos Generales R.M.	\$ 42.00
Escritura Pública	\$ 150.00
Publicación Extracto	\$ 100.00
Notaria	\$ 20.00
Tasa registro de marcas	\$ 54.00
Tasa por emisión del Título de Marca - IEPI	\$ 28.00
Permiso de Bomberos Tipo A e Inspección	\$ 40.00
Patente Municipal	\$ -
SRI Obtención de RUC	\$ -
<b>TOTAL GASTOS CONSTITUCIÓN</b>	<b>\$ 1,925.82</b>
Material imagen corporativa y material publicitario inicial	\$ 1,790.00
Evento de Lanzamiento	\$ 7,503.00
<b>TOTAL GASTOS PREOPERACIONALES</b>	<b>\$ 11,218.82</b>

A través de ZUNIO Publicidad, se determinó que para el material e imagen corporativa impresa es necesario invertir USD 1.790,00 para su adquisición. En este valor también se encuentra la creación de una cuña radial para ser publicitada posteriormente en las radios de la ciudad. **Ver Anexo 4.2.**

### **10.3.2 Activos Fijos**

Por medio de la empresa Remodelación Integral 0211 se determinó que para la adecuación de las instalaciones de la oficina es necesario la cantidad de USD 26.731,70 lo que abarca escritorios, modulares sillas instalados y con las adecuaciones pertinentes del caso y demás accesorios necesarios para un correcto desenvolvimiento del personal. *Ver Anexo 5.1*

En equipos de computación y comunicaciones se cotizó a la empresa NOVATECSA la adquisición de dos servidores y doce computadoras personales, para los funcionarios de COMCECOI. El costo de estos equipos asciende a USD 9.000. *Ver Anexo 5.1.*

También se prevé adquirir una central telefónica con veinte teléfonos de escritorio con un valor de USD 650 y una copiadora multifunción en USD 790, cotizados en portales de Internet.

Equipo de cocina: tetera, microondas, juego, cubiertos y vajilla por USD 225,50.

### **10.3.3 Capital de Trabajo**

Para el capital de trabajo se tomó en cuenta cuatro meses de funcionamiento con los respectivos rubros detallados en la tabla 28. Los gastos de publicidad han sido considerados a partir del segundo mes.

## **10.4 RETORNO PARA EL INVERSIONISTA**

En los tres escenarios, con y sin financiamiento, el inversionista obtiene rendimientos positivos y mayores a los esperados por el inversionista. De igual manera, su porcentaje de ganancias sobre el capital invertido es superior al de la tasa de descuento CPPC o WACC (en inglés).



Tabla 37. MODELO CAPM

<b>MODELO CAPM</b>	
<b>Cálculo de <math>K_u</math> y <math>K_e</math></b>	
Tasa libre de riesgo ( $r_f$ )	4.61%
Beta de la industria	1.13
Prima del mercado ( $R_m$ )	12.31%
Riesgo País EMBI Ecuador	8.37%
Rentabilidad esperada sin deuda ( $K_u$ )	21.68%
Rentabilidad esperada con deuda ( $K_e$ )	25.20%

<b>COSTO PROMEDIO PONDERADO DEL CAPITAL (CPPC)</b>		
Porcentaje de deuda (D)	60%	89,360.92
Porcentaje de Capital propio (E)	40%	59,573.94
Inversión total		148,934.86
Tasa de impuestos		36.25%
Rentabilidad esperada ( $K_e$ )		25.20%
Tasa de interés de la deuda		18.00%
CPPC		16.97%

## 11 CAPÍTULO XI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo se incluyen las conclusiones y recomendaciones derivadas del desarrollo del plan de negocios.

### 11.1 CONCLUSIONES

- El plan de negocios de la empresa COMCECOI se desarrolla en la subindustria de telecomunicaciones, que pertenece a la industria Otros Servicios y que se encuentra en franco desarrollo en el país; en 2011 creció a una tasa del 9,33%. Esta tendencia de crecimiento en la industria favorece al desarrollo del negocio pues el macro ambiente es favorable.
- Existe una brecha digital muy grande en comparación con otros países del primer mundo (el índice de conectividad sitúa al Ecuador en el lugar 108), lo que implica que el servicio contribuiría al desarrollo del comercio electrónico estrechando dicha brecha en comparación con países desarrollados.
- El servicio de certificación de prácticas comerciales en Internet *Trust me*, de acuerdo con la investigación de mercados, contaría con una demanda interesante pues existe un 94% de aceptación.
- No existe actualmente en la ciudad de Quito ni en Ecuador una empresa que preste el servicio de certificación de prácticas comerciales en Internet, lo que constituye una oportunidad de ser pioneros.
- El tamaño del mercado se determinó en 19251 empresas que se encuentran domiciliadas en la ciudad de Quito que comercializan productos y servicios y pueden utilizar Internet como canal de distribución alternativo.

- El precio se fijó en USD 3125 anuales que equivale a un valor mensual de USD 260,41. La fijación del precio está respaldada en la investigación de mercado, que como resultado determinó que puede oscilar entre USD 200 y USD 300 mensuales. Esto implica que el precio está dentro de las expectativas del mercado.
- Una de las principales oportunidades que posee COMCECOI es ser pioneros al ofrecer un servicio que está actualmente demandando el mercado.
- La estructura piramidal de la organización de la empresa permite tener flexibilidad a los cambios del entorno y eficiencia en la comunicación intergerencial.
- Las barreras de entrada para el negocio son bajas, especialmente si se toma en cuenta el poder económico y tamaño que poseen otras empresas dentro de la industria.
- Las barreras de salida también son bajas ya que el servicio a implementarse no necesita de equipos ni infraestructura especializada para su prestación.
- En el análisis financiero se determinó una inversión inicial de USD 148934,36 y las tasas internas de retornos son rentables, dependiendo de los escenarios y el apalancamiento, oscilan entre 4,84% y 41,23%. El índice ROA (rentabilidad sobre activos) durante la proyección oscila entre 15% y 35%, con estos valores se concluye que el plan de negocios es financieramente viable.
- El plan de negocios se muestra financieramente viable, así como también presenta factibilidad técnica y oportunidades comerciales, por lo que tiene las condiciones de ser implantado.

## 11.2 RECOMENDACIONES

- Implantar el negocio según las condiciones analizadas en la investigación.
- Investigar y desarrollar nuevos servicios complementarios que demande el mercado para fortalecer la presencia de la empresa.
- Elaborar bancos de datos de clientes y de los clientes de éstos, para poder levantar las estadísticas y variables más importantes en ellos que servirán para la toma de decisiones gerenciales por parte de los clientes.
- Ampliar el servicio a nuevos mercados en otras ciudades en el país y de comprobarse su éxito, internacionalizarlo por el resto de Latinoamérica.
- Invertir en posicionamiento de marca para poder elevar las barreras de entrada.

## REFERENCIAS

1. ALONSO, Gustavo (2008): Reinterpretando la cadena de valor. Segunda edición. Edit. Palermo Business Review. Argentina
2. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. Preguntas Frecuentes. URL: <http://www.bce.fin.ec/pregun1.php> Acceso: 09/05/2012
3. BLOGSPOT. El método Delphi. URL: **¡Error! Referencia de hipervínculo no válida.** Acceso: 09/05/2012
4. CAMINO, Elsy E. (2002): Canales de distribución y administración logística. URL: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar>  
<http://www.gestiopolis.com/dirgp/mar/canales.htm> Acceso: 09/05/2012
5. CAMPAÑA, Joffre (2009): Diario El Universo. La seguridad jurídica ha muerto. 6/08/2009. URL <http://www.eluniverso.com/2009/08/06/1/1363/la-seguridad-juridica-ha-muerto.html> Acceso: 09/05/2012
6. CEPEDA, Verónica (2009): DERECHO ECUADOR Derecho Informático y seguridad jurídica. 13/05/2009. URL: [http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3073:-derecho-informtico-y-seguridad-jurdica&catid=42:derecho-informatico&Itemid=420](http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com_content&view=article&id=3073:-derecho-informtico-y-seguridad-jurdica&catid=42:derecho-informatico&Itemid=420). Acceso: 09/05/2012.
7. DIARIO EL COMERCIO DE QUITO, Negocios URL: [http://www.elcomercio.com/negocios/e-commerce-mueve-USD-millones-pais\\_0\\_503949748.html](http://www.elcomercio.com/negocios/e-commerce-mueve-USD-millones-pais_0_503949748.html) Acceso: 30/08/2012
8. DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, Quito en cifras. URL: <http://www.quito.gov.ec/la-ciudad/invierta/357-quitocifras.html>, Acceso: 09/05/2012
9. ESCRIBANO, Álvaro; GARCÍA, Antonio; GONZÁLEZ, Patricia (2003): Análisis Económico de las Telecomunicaciones en España: Fortalezas y Debilidades. ICE, INFRAESTRUCTURAS: TRANSPORTES E INDUSTRIAS DE RED, No. 808, España, julio 2003.
10. GALINDO, Edwin (2007): Estadística Métodos y Aplicaciones para Administración e Ingeniería. Edición Octubre 2006. Prociencia Editores, Quito, Ecuador
11. GARCÍA, Aurelio (2012): IEDGE The European Business School 29/08/2012 <http://blog.iedge.eu/direccion-finanzas/entorno-economico/aurelio-garcia-impacto-de-la-inflacion-en-la-empresa-primera-parte/> Acceso: 02/09/2012

12. HAY GROUP. Metodología HAY. URL: [www.haygroup.com](http://www.haygroup.com) Acceso: 09/05/2012.
13. KINNEAR, Thomas C.; TAYLOR, James R. (1994): Investigación de Mercados. Cuarta edición. Edit. McGraw Hill. Bogotá, Colombia.
14. KOTLER, Phillip; LALE KELLER, Kevin. (2006) Dirección de Marketing. Duodécima edición. Editorial Pearson educación, México.
15. LABBE, Juan Carlos (2007): Concepto BTL, ¿BTL?. URL: <http://www.conceptobtl.com/btl/> Acceso: 09/05/2012
16. LIND, Douglas A.; MARSHALL, William G; MASON, Robert D. (2004): Estadística para Administración y Economía. Undécima edición. Editorial. Alfaomega. México.
17. MALHOTRA, Naresh K. (2008): Investigación de mercados. Quinta edición. Edit. Pearson Educación. México.
18. PINDYCK, Robert S.; RUBINFELD, Daniel L. (1995): Microeconomía. Tercera edición. Edit. Prentice Hall. 1995.
19. PORTER, Michael (1996): Ventaja competitiva. Décimo tercera edición. Edit. Continental S.A. México.
20. PORTER, Michael (1997): Estrategia competitiva. Vigésimo cuarta edición. Editorial Continental S.A. México
21. SACHS, Jeffrey D.; LARRAÍN, Felipe B. (2002): Macroeconomía en la economía mundial. Segunda edición. Edit. Pearson Educación. Buenos Aires, Argentina.
22. SAPAG CHAIN, Nassir; SAPAG CHAIN, Reinaldo (2008): Preparación y evaluación de proyectos, Quinta edición. Edit. McGraw Hill Interamericana. Colombia
23. STIGLITZ, Joseph (1994): Economía. Vigésimo cuarta edición. Edit. Ariel. Barcelona, España.

# ANEXOS

## **Anexo 1.1. INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA**

### **PERSONAS ENTREVISTADAS EN INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA**

Las siguientes personas fueron consultadas respecto un plan de negocios enfocado a otorgar un certificado de prácticas comerciales en Internet:

1. Ing. Renzo Aguirre (Docente UDLA)
2. Ing. Fausto León (Gerente Comercial Multicom)
3. Ing. Carlos Vásquez (Gerente y Accionista consultora Esparta)
4. Eco. Robert Andrade (Ex Presidente BCE, Miembro Directorio Seguros Rocafuerte)
5. Ing. Marianela Ríos (Asesora Financiera Fideicomiso no más impunidad)
6. Ing. Roberto Lascano (Constructor y Comerciante)
7. Ing. Mariannella Ríos (Asesora STF No más Impunidad)
8. Ing Guillermo Bowen (Asesor Registro Civil)
9. Alumnos de la UDLA a través de charlas y exposiciones
10. Ing. Carlos Valladares (coordinador financiero UDLA)

El 100% de las personas concluyen individualmente que es una buena alternativa de negocios y que cubriría necesidades insatisfechas de seguridad y confianza existentes en el mercado.



## Anexo 2.1. INFORMACIÓN CENSO ECONÓMICO INEC



ECUADOR CUENTA CON EL INEC

Población (De 5 Años y Más) que en los Últimos 12 Meses ha Usado Internet a Nivel Nacional, según Sexo

	3. En últimos 12 meses ha usado internet						
	Total		Sí		No		
	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila	
<b>2. SEXO</b>	<b>Total</b>	<b>13,139,376</b>	<b>100.0%</b>	<b>3,814,650</b>	<b>29.0%</b>	<b>9,324,725</b>	<b>71.0%</b>
	Hombre	6,473,023	100.0%	1,934,260	29.9%	4,538,763	70.1%
	Mujer	6,666,352	100.0%	1,880,390	28.2%	4,785,962	71.8%

Fuente: Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU), Diciembre 2010

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)

Elaborado por: Unidad de Procesamiento (UP) de la Dirección de Estudios Analíticos Estadísticos (DESAE) - Madimir Almeida Morillo

Población (De 5 Años y Más) que en los Últimos 12 Meses donde usó Internet a Nivel Nacional, según Sexo

		2. SEXO					
		Total		Hombre		Mujer	
		Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila
<b>4. A En</b>	<b>Total</b>	<b>3,814,650</b>	<b>100.0%</b>	<b>1,934,260</b>	<b>50.7%</b>	<b>1,880,390</b>	<b>49.3%</b>
<b>últimos 12</b>	Hogar	1,355,530	100.0%	700,105	51.6%	655,426	48.4%
<b>meses</b>	Trabajo	410,862	100.0%	210,708	51.3%	200,154	48.7%
<b>dónde usó</b>	Institución Educativa	807,603	100.0%	388,855	48.1%	418,748	51.9%
<b>internet</b>	Centros de acceso público	1,190,510	100.0%	607,996	51.1%	582,514	48.9%
	Casa de otra persona	34,294	100.0%	18,639	54.3%	15,655	45.7%
	Otro, cual	15,850	100.0%	7,958	50.2%	7,892	49.8%

Fuente: Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU), Diciembre 2010

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)

Elaborado por: Unidad de Procesamiento (UP) de la Dirección de Estudios Analíticos Estadísticos (DESAE) - Madimir Almeida Morillo

Establecimientos Económicos Censados (Único, Matriz y Sucursal) a Nivel Nacional, según Sector Económico y Actividad Principal

Sector	Actividad Principal a siete Dígitos CIU	Total de establecimientos	
		Número de establecimientos	
		Recuento	% de la fila
Servicios	Actividades de suministro de acceso a Internet por los operadores de la infraestructura de telecomunicaciones inalámbricas.	107	
	Actividades de suministro de acceso a Internet por el operador de la infraestructura de telecomunicaciones por satélite.	12	
	Suministro de acceso a Internet por redes que no posee ni controla el proveedor de servicios de Internet, como el acceso telefónico a Internet, etc.	444	
	Actividades de venta de servicios de telecomunicaciones (suministro de servicios telefónicos y de Internet en instalaciones abiertas al público: cabinas telefónicas y cibercafé.)	17013	
	Suministro de servicios de telecomunicaciones por las conexiones de telecomunicaciones existentes: suministro de servicios de telefonía por Internet (VoIP: Voice over Internet Protocol).	20	
	Suministro de infraestructura para servicios de hospedaje, servicios de procesamiento de datos y actividades conexas. Incluye actividades especializadas de hospedaje, como: hospedaje de sitios web servicios de transmisión de secuencias de video por Internet.	10	
	Operación de otros sitios web que funcionan como portales de Internet, como los sitios de medios de difusión que proporcionan contenidos que se actualizan periódicamente.	6	
	Gestión de sitios de Internet dedicados a los juegos de azar virtuales, videojuegos.	144	

Fuente: Censo Nacional Económico (CENEC) 2010

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)

Elaborado por: Unidad de Procesamiento (UP) de la Dirección de Estudios Analíticos Estadísticos (DESAE) - Madimir Almeida Morillo

### **Anexo 3.1. CUESTIONARIO MÉTODO DELPHI**

1. ¿Cuál es la percepción que poseen ustedes con respecto a un servicio de certificación de buenas prácticas de comercio electrónico en Internet?
2. ¿Cuál es el segmento de mercado al cual se dirige este servicio?
3. ¿Existen en el mercado ecuatoriano empresas certificadoras de prácticas comerciales en Internet?
4. ¿Cómo estructuraría el servicio? ¿cuáles serían sus fases y el alcance que debe tener la certificación?
5. ¿Qué tipo de canal de distribución es el más adecuada para comercializar el servicio de certificación de prácticas comerciales a las empresas?
6. ¿Cuál es el análisis que realizan los potenciales clientes de la certificación al momento de realizar la adquisición del servicio?
7. ¿Qué precio estaría dispuesta a pagar una empresa por el servicio de certificación de prácticas comerciales, con la intención de desarrollar este canal de distribución? Comparar con el costo de otros canales existentes en el mercado.
8. ¿Qué factor es importante considerar en este tipo de servicios con el fin de obtener resultados positivos y garantizar su éxito?
9. ¿La intención de compra de los consumidores se podría modificar si éstos cuentan con respaldo para realizar sus transacciones?

## Anexo 3.2 ENCUESTA PLAN DE NEGOCIOSCOMCECOI

*Buenos días/buenas tardes, mi nombre es Mauricio Moreano y soy estudiante de la universidad de las Américas. El día de hoy estamos hablando con empresas como las que usted representa para conocer sus opiniones acerca de las transacciones comerciales por Internet en Ecuador. (Las páginas como mercado libre, o similares son excluidas porque en éstas páginas no se realizan transacciones comerciales con pago económico o monetario). Quisiéramos contar con su colaboración. Toda la información que usted me proporcione será utilizada únicamente con fines estadísticos y no será revelada a persona alguna, su identidad será mantenida en el anonimato.*

**Pregunta 1:** La empresa a la cual usted representa, ¿qué tipo de productos o servicios comercializa en la actualidad?

**Pregunta 2:** La empresa a la cual usted representa, ¿actualmente comercializa sus productos o servicios en Internet? (no es lo mismo brindar información que comercializar el producto o servicio)

Si (1)            No (2)

**Pregunta 3:** ¿Sus clientes realizan transacciones comerciales adquiriendo productos o servicios con empresas ecuatorianas a través del Internet?

Si (1)            No (2)

Producto o servicio adquirido: \_\_\_\_\_

**Pregunta 4:** ¿Bajo su criterio, qué factores influyen para que un cliente no realice transacciones comerciales en Internet? Califique las opciones de acuerdo a su nivel de importancia, siendo 1 la más baja y 5 la más alta

FACTORES	1	2	3	4	5
No existe la oferta de productos adecuada					
No existe la confianza de recibir el producto adquirido					
Miedo a ser timado o estafado por el oferente					
Miedo a ser estafado por un Hacker					

**Pregunta 5:** Considera usted que el comercio electrónico es un canal de distribución alternativo con un importante potencial para la empresa que usted representa?

Si (1)            No (2)

**Pregunta 6:** A su criterio en el mercado existe una aceptable cantidad de productos en oferta a través del Internet para su adquisición mediante este canal de distribución?

Si (1)            No (2)

**Pregunta 7:** Si la anterior pregunta fue negativa, por favor indique cuál de las siguientes razones es la más significativa para no comercializar sus productos en Internet? (si el cliente contesta sí, pase a la pregunta 8)

- 1.- Baja cantidad de demanda de productos a través de este medio
- 2.- Alto costo de mantenimiento del canal de distribución
- 3.- Mercado no desarrollado por desconfianza de los consumidores
- 4.- No se ha analizado su potencial hasta el momento.

**Pregunta 8:** Ahora le voy a leer algunas variables que tienen afectación en el comercio electrónico. Evalúe la incidencia de estas variables sobre la decisión de compra sobre sus potenciales clientes.

VARIABLE	No le afecta	Le afecta poco	Le afecta en algo	Le afecta mucho
Nivel de precios	1	2	3	4
Publicidad dirigida	1	2	3	4

Facilidad en la adquisición de productos	1	2	3	4
Capacidad de alcanzar a un mercado objetivo mayor	1	2	3	4
Garantía de recibir el producto que fue adquirido	1	2	3	4
Seguridad en el pago de la transacción	1	2	3	4
Respaldo al consumidor al realizar una compra en Internet	1	2	3	4
Tiempo y facilidades de acceso a la mercadería ofertada	1	2	3	4
Velocidad en la entrega del producto o servicio	1	2	3	4
Servicio Posventa	1	2	3	4

**Pregunta 9:** Considera necesario que el cliente posea un respaldo que genere confianza en él para realizar transacciones comerciales en Internet?

Si (1) No (2)

**Pregunta 10:** ¿Considera necesario que exista una empresa que evalúe, desarrolle y avale los procesos de comercio electrónico certificando el cumplimiento de buenas prácticas transaccionales en Internet por parte de los oferentes, para que los clientes procedan a tomar la decisión de compra con mayor confianza?

Si (1) No (2)

**Pregunta 11:** ¿Qué valor mensual estaría dispuesto a cancelar la empresa a la cual usted representa por un servicio que evalúe, desarrolle y avale los procesos de comercio electrónico de su empresa para generar el respaldo deseado por su potencial cliente y explotar las ventajas que ofrece un nuevo canal de distribución como Internet?

	USD 100	USD 200	USD 300	USD 400	USD 500	Otra Cantidad
Marcar con una X						

**Pregunta 12:** A su criterio personal, ¿en calidad de cliente, usted realizaría la compra de un producto o servicio si el oferente presenta las garantías y respaldos necesarios que generen en usted confianza para realizar dicha transacción?

Si (1) No (2)

Nombre:	Teléfono:
Empresa:	Sector:
Especialidad: Marketing o Ventas (1) Finanzas (2) Administración (3)	Género: Masculino (1): () Femenino (2): ()

## Anexo 4.1. COTIZACIÓN EVENTO DE LANZAMIENTO



### ¿Qué Hacemos?



El Antiguo Hospital Eugenio Espejo constituye un bien cultural del patrimonio del Estado ecuatoriano. Es un recinto con historia que ha sido restaurado manteniendo como principio el respeto a los elementos constructivos originales que hoy se combinan armoniosamente con algunos modernos, y a partir del año 2008 abrió sus puertas como Centro de Convenciones y Eventos.

Nuestro espacio multifuncional está diseñado para ofrecer servicios de calidad y con la mayor calidez en la realización de congresos, convenciones, reuniones corporativas y sociales.

Estamos localizados en la puerta del Centro Histórico de Quito y muy cerca de los mejores hoteles y de la zona de movimiento financiero, administrativo y de entretenimiento de la ciudad.

**Congresos y Convenciones** Contamos con 6 grandes salones con capacidad para 330 personas cada uno. 5 salas, 1 auditorio y varias oficinas totalmente equipados con audiofrecuencia, sistemas de calefacción y circulación de aire, audio y video, transmisión de datos, fibra óptica y banda ancha; además, contamos con amplias zonas de jardines, parqueaderos y bodegas.

**GRAN SALÓN 1**

Ubicación:	Pabellón 1 PB				
Área (m <sup>2</sup> ):	232				
Dimensiones:	27,49 x 8,43				
Capacidad					
Teatro	Auditorio	Tipo U	Tipo O	Libre	Claf. Impresal
300	320	85	100	300	140/120



**SERVICIOS INCLUIDOS:**  
**SUGERENCIAS DE BOCADITOS**

**SUGERENCIA #1**

**CALIENTE**

Boniticas

Fritaditas

Empanaditas de Morocho

Mini Humitas

Taquitos de Corvina Encocada

Empanaditas de Verde

Brochetas Manabitas

Carne Colorada

**SALSAS**

Ají Criollo

**DULCE**

TACOS DE GUAYABA CON QUESO

**SUGERENCIAS DE BOCADITOS**

**SUGERENCIA #2**

**FRIO**

Tacos de Queso con Piña al Cointreau

Canapés de RoastBeef

Banderillas de Salami con Pickles

**CALIENTE**

Brochetas de Gamba y Pimiento

Mini FiletMigñon a la Pimienta

Tacos de pavo en crema de Ciruelas

Pinchos de Ternera en Albahaca

Empanaditas de Pollo

**SALSAS**

Ají

Golf

**DULCE**

Profiteroles de Moka

Mini Chesse Cake

**SERVICIOS**

Servicio de Vino Tinto y Vino Blanco.

Cristalería: Copas para vino.

Servicio a el comensal: se envía 1 mesero por cada 30 personas.

Hasta 4 horas de servicio

1 Servicio de cortesía a elegir: café americano o fondue de chocolate o coctel de bienvenida.

Entrega a domicilio, montaje y desmontaje de servicios

•**Decoración en centros de mesa**, Decoración: Columnas con Jarrones con Arreglos Florales, Centros Florales en las Mesas, decoración Perimetral LED del Salón.

•**Seguridad y vigilancia** TRANQUILIDAD DE ENCONTRARSE EN UN LUGAR CONFIABLE Y SEGURO.

• **ESTACIONAMIENTO PROPIO EXCLUSIVO, SISTEMA CON CAMARAS DE VIGILANCIA.**

•**Condiciones de Pago:** 50% al reservar el servicio firma de contrato; 50 % restante el día del evento en efectivo.

•**Valor Cocktails** PARA 300 PERSONAS, VALOR POR PERSONA QUE ASISTAN AL COCKTAILS \$ 20.50 + 22% = \$25.01 x 300 personas = \$ 7,503 incluido I.V.A

•**Adicionales Considerados**

Incluye el Salón, Mesas, Sillas, Mantelería Fina y Carpetas de colores, adornos florales en centros de Mesas, Atriles con Arreglos Florales, cubre sillas con lazos al tono de las carpetas, personal Universitario altamente calificado para una atención de calidad, Anfitrión y coordinador de comedor, protocolización de todo el evento en sus distintas etapas y tiempos, con música de actualidad e iluminación moderna Robotizada

## Anexo 4.2. COTIZACIÓN MATERIAL DE PUBLICIDAD IMPRESA

### PRESUPUESTO



Quito, 15 de Diciembre del 2011  
 Cliente: Arq. Christian Macancela  
 Ciudad.-

ZUNIO Publicidad tiene el agrado de presentar la siguiente oferta para la elaboración del trabajo que a continuación detallamos:

CANT.	DESCRIPCIÓN	V. UNIT	V. TOTAL
1000	Volantes full color 1/4 A4, tiro, en papel couche de 115gr.	\$ 0.11	\$ 110.00
1000	Volantes full color 1/4 A4, tiro, en papel bond de 90 gr.	\$ 0.095	\$ 95.00
1000	Volantes full color 1/2 A4, tiro, en papel couche de 115gr.	\$ 0.14	\$ 140.00
1000	Volantes full color 1/2 A4, tiro, en papel bond de 90gr.	\$ 0.12	\$ 120.00
3000	Volantes full color 1/4 A4, tiro, en papel couche de 115gr.	\$ 0.056	\$ 168.00
3000	Volantes full color 1/4 A4, tiro, en papel bond de 90gr.	\$ 0.045	\$ 135.00
3000	Volantes full color 1/2 A4, tiro, en papel couche de 115gr.	\$ 0.067	\$ 201.00
3000	Volantes full color 1/2 A4, tiro, en papel bond de 90gr.	\$ 0.058	\$ 174.00
5000	Volantes full color 1/4 A4, tiro, en papel couche de 115gr.	\$ 0.05	\$ 250.00
5000	Volantes full color 1/4 A4, tiro, en papel bond de 90gr.	\$ 0.038	\$ 190.00
5000	Volantes full color 1/2 A4, tiro, en papel couche de 115gr.	\$ 0.058	\$ 290.00
5000	Volantes full color 1/2 A4, tiro, en papel bond de 90gr.	\$ 0.047	\$ 235.00
10000	Volantes full color 1/4 A4, tiro, en papel couche de 115gr.	\$ 0.032	\$ 320.00
10000	Volantes full color 1/4 A4, tiro, en papel bond de 90gr.	\$ 0.028	\$ 280.00
10000	Volantes full color 1/2 A4, tiro, en papel couche de 115gr.	\$ 0.038	\$ 380.00
10000	Volantes full color 1/2 A4, tiro, en papel bond de 90gr.	\$ 0.032	\$ 320.00
15000	Volantes full color 1/4 A4, tiro, en papel couche de 115gr.	\$ 0.028	\$ 420.00
15000	Volantes full color 1/4 A4, tiro, en papel bond de 90gr.	\$ 0.023	\$ 345.00
15000	Volantes full color 1/2 A4, tiro, en papel couche de 115gr.	\$ 0.032	\$ 480.00
15000	Volantes full color 1/2 A4, tiro, en papel bond de 90gr.	\$ 0.025	\$ 375.00
1	Cuña publicitaria radial en CD masterizado con una duración de 35 - 40 segundos. Voz: Mr. Santana		\$ 150.00

NOTA: Estos valores no incluyen I:V:A:

FORMA DE PAGO.- 60% Anticipo - 40% Contraentrega

TIEMPO DE ENTREGA.- 4 días laborables a partir de la aprobación del diseño

At.  
 Javier Zhunio O.  
 ZUNIO Publicidad



D.. Calle Clemente Concha S46-95 y Joaquín Enríquez  
 T.: 087 312 890 / 084 440 828 QUITO

MATRIZ.: Calle Vela E/ Pichincha y Bolívar  
 T.: 072 933 347 / 080 235 806 MACHALA

[zuniodg@gmail.com](mailto:zuniodg@gmail.com) / [javierfactory@yahoo.com](mailto:javierfactory@yahoo.com)



## Anexo 5.1. COTIZACIONES EQUIPOS, MOBILIARIO Y SERVICIOS PARA OFICINA

### CENTRAL TELEFÓNICA ANÁLOGA KX-TES824 PANASONIC

U\$S 340<sup>00</sup>

#### Medios de pago

Efectivo

Depósito Bancario

#### Descripción



#### **CENTRAL ANÁLOGA**

**3 líneas y 8 extensiones**

**Ampliable a 8 líneas y 24 extensiones**

**con tarjetas de Expansión**

**Incluye: Tarjeta Disa Mensajes 3 Canales y 180 min. de Grabación**

Marcación Rápida de Sistema

- ◆ Marcación Rápida de Extensión
- ◆ Distribución Uniforme de Llamadas
- ◆ Niveles de Restricción de Llamada
- ◆ Códigos de Cuenta (Verificables)
- ◆ Música y Megafonía Externas
- ◆ Aviso Temporizado
- ◆ Selección Automática de Ruta (ARS)
- ◆ Registro Detallado de Llamadas
- ◆ Tres Horarios de Programación
- ◆ 3 Líneas Exteriores y 8 Extensiones (Ampliable a 8 y 24)
- ◆ Desvío de Llamadas (Ocupado, No Contesta, Sígueme, a Línea Exterior)
- ◆ Identificación del Número Llamante (Requiere Equipamiento Opcional)
- ◆ Detección de Impulsos de Tarificación a través de CallAccountingSystem (software de venta por separado)

Cotizado en: [www.mercadolibre.com](http://www.mercadolibre.com) Marzo, 2012.

**COPIADORA MULTIFUNCION RICOH 1035**

**U\$S 790<sup>00</sup>**

Condición: Artículo usado

Medios de pago:

Cheque

Tarjeta de Crédito

Efectivo

Depósito Bancario

A convenir con el vendedor

Descripción:

Multifunción RICOH 1035 tonner fotocopiador



Cotizado en: [www.mercadolibre.com](http://www.mercadolibre.com) Marzo, 2012.

## **TELEFONO SENCILLO /EXTENSION CENTRALES TELEFONICAS PANASONIC**

Precio: **U\$S 15,50**

Condición: Artículo nuevo

Medios de pago:

Efectivo

Depósito Bancario

Descripción



## TELEFONO ANALOGICO

- KX-TS520 PANASONIC
- IDEAL PARA EXTENSIONES EN CENTRALES TELEFONICAS KX-TEA308/KX-TEA824/KX-TEM824. KX-TDA30BX/KX-TDA100DBX. KX-TDE100BX/KX-TDE200BX/KX-TDE600BX. KX-NCP500/KX-NCP100
- 3 memorias directas
- Control nivel de timbre (3 niveles)
- Indicador luminoso de timbre
- Puerto para datos
- Tecla Rellamada
- Montaje sobremesa o mural

Color: blanco y negro

Cotizado en: [www.mercadolibre.com](http://www.mercadolibre.com) Marzo, 2012.

# REMODELACIÓN INTEGRAL

## COMCECOI

## 0211

Atención: Mauricio Moreano

Quito, 13 de diciembre 2011

ITEM	RUBRO	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
<b>I. GYPSUM BOARD</b>					
1.1.	Paredes sólidas, incluye estucado y pintura	m2	64,69	30,00	1.940,64
1.2.	Paredes a media altura, incluye estucado y pintura	m2	26,62	32,41	862,62
1.3.	Mangones de melamina para proteger los filos de las paredes a media altura	ml	31,78	13,35	424,26
1.4.	Barredera de melamina, 12 cms de altura.	ml	129,06	8,90	1.148,63
<b>II. MOBILIARIO</b>					
2.1.	Estaciones de trabajo en L de 1,50x1,50 con cajonera de 3 gavetas	U	17,00	400,00	6.800,00
2.2.	Estaciones de trabajo en C de 2,10x1,50 con cajonera de 3 gavetas	U	1,00	550,00	550,00
2.3.	Estación de trabajo gerencial 1,80 x 2,60 con cajonera de 3 gavetas y módulo	U	2,00	750,00	1.500,00
2.4.	Mesa de reuniones redond, diámetro 1 mt.	U	1,00	210,00	210,00
2.5.	Mesa de reuniones 2,70*1,20	U	1,00	630,00	630,00
2.6.	Puertas de ingreso a oficinas, incluye cerradura Kwicksset	U	6,00	255,00	1.530,00
2.7.	Aluminio y vidrio, divisiones fijas serie 200	m2	13,32	84,50	1.125,54
2.8.	Sillonería gerentes	U	2,00	680,00	1.360,00
2.9.	Sillonería operadores	U	17,00	250,00	4.250,00
2.10.	Sillas de visita	U	22,00	150,00	3.300,00
2.11.	Sofá de espera 2 puestos	U	2,00	450,00	900,00
2.12.	Sofá de espera 1 puestos	U	1,00	200,00	200,00

<b>Subtotal 1</b>	<b>26.731,70</b>
<b>Descuento</b>	<b>0,10 2.673,17</b>
<b>Subtotal 2</b>	<b>24.058,53</b>
<b>IVA</b>	<b>0,12 2.887,02</b>
<b>TOTAL</b>	<b>26.945,56</b>

Tiempo de entrega 30 días

Garantía sobre defectos de fabricación o instalación 1 año.

FERNANDO GONZALEZ

cel: 099931581

0211 Remodelación Integral

# CLARO

## SERVICIO Banda Ancha Fijo

### Beneficios

Velocidades de hasta 15 Mbps.

Planes de acuerdo a tus necesidades de conexión.

Descargas ilimitadas de archivos todo el tiempo.

Altas velocidades disponibles en todas nuestras zonas de cobertura.

Pagas lo mismo y navegas ilimitadamente 24 horas.

Conexión inmediata sin marcaciones.

El servicio de Internet Fijo es provisto por Ecuadortelem S.A.

### Contratación

Para contratar un servicio Banda ancha Fija Claro puedes hacerlo a través de:

#### Call Center:

Para contratar servicios de Telefonía Fija, Claro TV e Internet Fijo llámanos al \*500 desde tu celular Claro (llamada SIN COSTO) o al 5005000 desde un convencional.

### Centros de Atención al Cliente

#### Quito:

Centro Comercial El Globo, Av. Amazonas y Gaspar de Villarroel.

Centro Comercial El Condado, Local 122, Av. Mariscal Sucre y Av. De La Prensa

A través de la página WEB

### Requisitos de Contratación

Requerimiento	Personal Natural	Personal Natural con RUC
Copia de Cedula	√	√
Copia de RUC	X	√
Copia de Servicio básico para validar direccion** (Para pagos en efectivo presentar planilla de agua)	√	√

\* En el caso de ser extranjero, copia de pasaporte o cédula de identidad emitida en Ecuador.

\*\*Cuando la copia del servicio básico no se encuentra a nombre de la persona que solicita el servicio adjuntar copia de contrato de arrendamiento a nombre del solicitante.

## **Requerimientos Técnicos**

### **PC o Laptop**

Procesador Pentium III superior.

Windows 95/98/2000/XP/MC/ME.

32 MB RAM (64 MB RAM para Windows XP) recomendado 128 MB RAM.

100 MB libre de Disco Duro.

Tarjeta de Red Ethernet 10/100 (RJ-45) ó Puerto USB debidamente configurado (sólo para Windows 98 SE y Windows 2000/XP/ME).

### **Macintosh**

Procesador Power PC (603) a 166 MHz., recomendado superior a 166 MHz.

MacOS 8.0 o superior (que posea IP y DHCP).

6 MB de RAM recomendado 128 MB RAM.

100 MB libre de Disco Duro.

Tarjeta de Red Ethernet 10/100 (RJ-45) o Puerto USB.

El servicio de Internet Fijo es provisto por Ecuadortelecom S.A.

## **Planes Ideal Datos**

### **Beneficios**

Con este plan formarás parte del programa de fidelización Circulo Claro el cual te permite acumular puntos y canjearlos por paquetes de minutos, mensajes de texto, mensajes multimedia, Internet + wap, minutos de video llamada y kilómetros para Viajes. Para mayor información consulta el Reglamento del Programa Circulo Claro.

Podrás acceder a las promociones de \$ 0.04 + imp. el minuto con tus 10 Números Favoritos CLARO o \$ 0.01 + imp. con tu Mejor Amigo Claro.

Podrás navegar y enviar correos desde tu equipo con la mayor tecnología y cobertura.

Pueden adquirir equipos incluidos o con precio de promoción.

Tener un paquete de datos incluido dentro de la cuota mensual y te evita que lo contrates adicional a la cuota mensual.

Si eres plan controlado puedes ingresar recargas físicas o electrónicas y ser parte de los beneficios que estas ofrecen.

Podrás activar paquetes de servicios de valor agregado como mensajes, etc.

Realizar llamadas internacionales.

Utilizar tu plan con el equipo cuando te vas de viaje activando el servicio de Roaming internacional tanto en planes controlados como abiertos.

#### Descripción

- Son planes diseñados con minutos de voz y paquetes de datos, para que hables y navegues a tu gusto.
- Estos planes incluyen minutos de voz y un paquete de datos dentro de la cuota mensual del plan, donde el costo del minuto de Claro a Claro va desde \$ 0.086+ imp hasta \$ 0.12+imp., además incluye el paquete de datos con navegación y correo electrónico.
- Servicio de navegación y correo será limitado dependiendo del plan contratado, navegación y uso de correo son desde el equipo.
- Puedes activar Planes de datos desde \$ 18 + imp. hasta \$ 99 + imp.
- Por ser un plan pospago primero consumes tu saldo y luego lo pagas.
- Hay planes abiertos y controlados para que elijas de acuerdo a tu necesidad.
- Los planes controlados no permiten que te pases de la tarifa contratada.
- Los planes abiertos al momento que se terminan tus minutos puedes seguir hablando y estos minutos adicionales se te cargan a la factura.
- El plazo del plan es 18 ó 24 meses según el plan contratado.
- Estos planes están orientados hacia personas naturales o jurídicas que desean contratar el servicio de forma individual.
- Pueden ser activados por personas naturales mayores de edad y/o jurídicas que sean sujetos de crédito.
- La forma de pago es mensual y puedes elegir la que tu prefieras: cargo a la tarjeta de crédito o débito a tu cuenta bancaria.

**De:** STOYELL JR, RICARDO [mailto:ricardo.stoyell.jr@wunderman.com]

**Enviado el:**Monday, December 26, 2011 7:07 AM

**Para:** mmoreano@maxigraf.com

**Asunto:**Cotizacion Base de Servicios de Comunicación Digital

Acorde a sus instrucciones, a continuación detallo la segregación genérica del presupuesto según los requerimientos expresados el pasado viernes:

Presupuesto mensual de \$4000 para generar trafico a Pagina web de servicios.

Se prevé un componente de \$3500 de pauta y \$500 de producción.

Los 3500 se sugiere optimizar en una combinación de MSN network, Facebook y Adwords de Google.

El valor por click promedio se estima a \$0.25 por lo cual se prevé un tráfico de 14.000 visitas del grupo a su elección que podrá sementarse de manera geográfica, por edad y sexo.

Conociendo un poco más sobre el plan operativo o el producto en particular podremos afinar el detalle de este presupuesto.

Finalmente como le comente de requerirlo también brindamos servicios de Consultoría y Outsourcing de Mercadeo si llegasen a considerar que lo necesitan para lo cual se pondría a su disposición un equipo (pirámide de recursos) con un porcentaje de dedicación a sus necesidades (cotizado acorde a nivel de servicio requerido tras conocer mas a profundidad sus requerimientos)

Saludos Cordiales,

Ricardo Stoyell Arana Wunderman - Ecuador Director General Edificio La Previsora, Av. Amazonas 1014 y NNUU Torre A, Piso 7, Casilla 17-03-01 Quito - Ecuador tel: (593-2) 226-6003 [ext 131] fax: (593-2) 226-6127 m: (593-9) 839-7151 [ricardo.stoyell.jr@wunderman.com](mailto:ricardo.stoyell.jr@wunderman.com) wunderman.com.ec





**Anexo 5.2. COTIZACIÓN ARRIENDO DE OFICINA**

0211

**IMPRIMAX**

**REMODELACIÓN  
INTEGRAL**

**Atención: Mauricio Moreano  
QUITO**

<b>ITEM</b>	<b>RUBRO</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO MES</b>	<b>COSTO ANUAL</b>
-------------	--------------	---------------	-----------------	----------------------	------------------------

1. **Alquiler de oficina de 220 metros cuadrados en la avenida República del Salvador y Portugal**
- |  |  |     |       |          |           |
|--|--|-----|-------|----------|-----------|
|  |  | mes | 12,00 | 2.500,00 | 30.000,00 |
|--|--|-----|-------|----------|-----------|
- Incluye:  
Bodega  
3 estacionamientos  
Condominio seguridad y limpieza  
No incluye IVA

**FERNANDO GONZALEZ**  
cel: 099931581  
0211 Remodelación Integral

## Anexo 6.1. AUTORIZACIÓN USO DESCRIPCIÓN DE PUESTOS



### CERTIFICACIÓN

A solicitud del Sr. Mauricio Javier Moreano Cisneros se autorizó la entrega de la descripción de puestos correspondientes de los cargos: Gerente de RRHH, Gerente Financiero, Gerente de Producción, Analista de Sistemas, Gerente de Ventas y Auditor para soporte de la tesis de grado que actualmente se encuentra desarrollando en la Universidad de las Américas.

Atentamente,

Quito, 8 de mayo del 2012

**CATALINA OVIEDO**  
GERENTE NACIONAL DE RRHH  
Cel: 095539595



## Anexo 6.2. PERFILES DE CARGO

<p>NOMBRE DEL CARGO: <b>ANALISTA DE SISTEMAS</b></p>
<p><b>FUNCIONES PRINCIPALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Dar soporte Técnico a los usuarios tanto en Hardware como en Software, de forma personal o telefónica. <b>Frecuencia:</b> diario.</li><li>▪ Desarrollar página WEB de la empresa, actualizarla y mantenerla con óptimo funcionamiento y mejoramientos continuos que brinden amigabilidad a los clientes y usuarios. <b>Frecuencia:</b> Cuando se lo amerite</li><li>▪ Desarrollo de sistemas informáticos y mejoramiento de los existentes con el fin de proporcionar valores agregados significativos para los clientes. <b>Frecuencia:</b> Cuando se lo amerite</li><li>▪ Creación y mantenimiento de bases de datos de clientes y usuarios de nuestros clientes para depurar la información de la misma y dar un correcto seguimiento a las transacciones que ellos realizan <b>Frecuencia:</b> Diaria</li><li>▪ Solucionar problemas con el sistema informático, habilitando los usuarios que no se encuentren dentro del sistema. <b>Frecuencia:</b> cuando se amerite.</li><li>▪ Monitorear la red constantemente, revisando los enlaces, mediante envío de paquetes pequeños de información a diferentes IP claves para que éstas los respondan verificando tiempo de respuesta. <b>Frecuencia:</b> diaria.</li><li>▪ Realizar el mantenimiento correctivo y preventivo de equipos de computación y periféricos, el mismo que se da cuando los equipos llegan al Dpto. de Sistemas, ejecutando los siguientes pasos para realizar los mantenimiento en computadoras o impresoras:<ol style="list-style-type: none"><li>1. Verificación del estado en el que llegan.</li><li>2. Reproducción del problema por el que necesitan mantenimiento, en el caso de que sea correctivo.</li><li>3. Comunicación al Jefe de Sistemas del desperfecto, y solicitud, previa autorización, de compra de piezas defectuosas o envío a GYE para su arreglo</li><li>4. Procuración de la solución técnica.</li></ol></li><li>▪ Frecuencia: cuando se amerite.</li><li>▪ Capacitar al personal usuario mediante charlas o instrucciones para un mejor desempeño, previamente coordinados con el Dpto. de RRHH. Frecuencia: cuando se amerite</li><li>▪ Mantener actualizados las bases de virus del antivirus instalado en todas las máquinas de la empresa, bajando de Internet la última actualización disponible. <b>Frecuencia:</b> mensual y cuando se amerite.</li><li>▪ Controlar el uso de los UPS, verificando que todos los usuarios tengan protección de corriente alterna. <b>Frecuencia:</b> cuando se amerite</li><li>▪ Terminar de configurar las IP's, grupo de trabajo e impresoras que GYE ya ha pre-configurado. <b>Frecuencia:</b> cuando se amerite</li><li>▪ Realizar cualquier otra actividad solicitada por su Jefe Inmediato, relacionada con sus funciones. <b>Frecuencia:</b> cuando las circunstancias lo ameriten.</li></ul> <p>Cumplir con lo indicado en el Sistema de Gestión de Calidad. Cualquier otra actividad solicitada por su Jefe Inmediato, relacionada con sus funciones.</p>
<p><b>ALCANCE DE LA RESPONSABILIDAD</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Responsable operativamente del departamento de Sistemas y de estar pendiente del estado de las máquinas y los equipos de red, y en caso de que suceda algún percance tratar de solucionarlo lo más pronto posible.</li></ul>

## PERFIL DEL CARGO

### DATOS GENERALES

EDAD: 20 a 40 años  
SEXO: MASCULINO X FEMENINO INDISTINTO  
ESTADO CIVIL: SOLTERO CASADO INDISTINTO X  
OTROS  
REQUIERE MOVILIZACIÓN PROPIA: SI NO X  
HORARIO DE TRABAJO: FIJO X TURNOS ROTATIVOS

### PERFIL DE COMPETENCIAS

- EDUCACIÓN FORMAL: Profesional en Análisis y Desarrollos de Sistemas y Herramientas Informáticas.
- CONOCIMIENTOS ESPECIALES (FORMACIÓN/ CAPACITACIÓN): Conocimientos adicionales que hubieran sido adquiridos por cursos, seminarios, estudios o experiencia.
- IDIOMA: Inglés, también con dominio del 80% leído.
- ORAL 100% ESCRITO 100 %
- EXPERIENCIA: Mínimo 3 años de experiencia en el campo de sistemas y redes
- HABILIDADES: Creatividad, capacidad de trabajar en equipo, dinamismo, capacidad de aprendizaje rápido e intensivo, de trabajo bajo presión, de trabajar sin supervisión, pro actividad, flexibilidad, capacidad de acatar órdenes de superiores, capacidad de análisis y solución de problemas, disciplina, organización.

NOMBRE DEL CARGO: **GERENTE COMERCIAL**

**FUNCIONES PRINCIPALES**

- Apoyar a las Gerencias de cada área respecto de las disposiciones y/o compromisos asumidos. **Frecuencia:** Diaria y/o cuando se lo amerite.
- Coordinar en conjunto con la Gerencia Administrativa - Financiera, la presentación, revisión, seguimiento y control de los Presupuestos de Ventas de la empresa, informando de los mismos a la Gerencia General y al directorio **Frecuencia:** Anual y Mensual.
- Supervisar las operaciones y negocios que la empresa realiza COMCECOI, procurando velar por su rentabilidad, aplicando los correctivos necesarios y manteniendo informada sobre estas acciones a la Gerencia General. **Frecuencia:** Semanal.
- Realizar ejecutar y controlar planes de mercadeo, segmentación de mercados y estrategias comerciales que permitan alcanzar los presupuestos comerciales establecidos y permitan a la empresa posicionarse exitosamente en el mercado.
- Revisar y analizar los sistemas de costos junto con las demás Gerencias que permiten la fijación de precios de los servicios que COMCECOI ofrece a sus clientes. **Frecuencia:** Trimestral.
- Revisar y aprobar las Notas de Crédito, Débito y descuentos emitidos a los clientes, valorando las que por calidad de servicio y/o control interno afecten la rentabilidad de la empresa. **Frecuencia:** Diaria y/o cuando se amerite.
- Propender permanentemente en todos los aspectos comerciales de COMCECOI, hacia la cultura de Calidad Total alineándose a los Objetivos Corporativos. **Frecuencia:** Cuando se amerite.
- Concertar objetivos de desempeño comerciales con cada uno de los niveles gerenciales revisando los mismos y/o modificando lo que fuere necesario **Frecuencia** Semestral.
- Realizar seguimiento al personal de ventas y dar apoyo al personal de ventas en la búsqueda, prospección y cierre de ventas. **Frecuencia:** Diaria
- Realizar cualquier otra actividad solicitada por su Jefe Inmediato, relacionada con sus funciones. **Frecuencia:** cuando se lo amerite.

**ALCANCE DE LA RESPONSABILIDAD** Tiene responsabilidad por la adecuada ejecución de las funciones de su cargo, direccionada hacia una eficaz y pro activa rentabilidad de los negocios de la empresa, apoyando toda iniciativa que optimice el uso de sus recursos.

**AUTORIDAD (TOMA DE DECISIONES)**

Autoridad sobre la organización de las actividades de su cargo.  
Autoridad Legal. Planificación sobre el contenido de las reuniones de nivel gerencial.  
Solución de debilidades de control y falta de proactividad en la ejecución de las acciones comerciales en la empresa

**PERFIL DEL CARGO**

**DATOS GENERALES**

EDAD: N/A  
SEXO: MASCULINO FEMENINO INDISTINTO X  
ESTADO CIVIL: SOLTERO CASADO INDISTINTO X  
  
OTROS  
REQUIERE MOVILIZACIÓN PROPIA: SI X NO  
HORARIO DE TRABAJO: FIJO X TURNOS ROTATIVOS

**PERFIL DE COMPETENCIAS**

- EDUCACIÓN FORMAL: Profesional con estudios de tercer nivel en Ingeniería Comercial, Marketing o carreras afines, preferible con estudios de Post Grado en su especialidad.
- CONOCIMIENTOS ESPECIALES (FORMACIÓN/ CAPACITACIÓN): Conocimientos sólidos en Industria comunicaciones, con participación en conferencias que involucren al conocimiento de todas las áreas de la empresa (Comercial y Producción).
- IDIOMA: N/A
- ORAL 100 % ESCRITO 100 %
- EXPERIENCIA: Mínimo tres años en posiciones de alto nivel ejecutivo y relacionadas con funciones comerciales.
- HABILIDADES: Excelente capacidad de mediación interna y externa, capaz de establecer prioridades de problemas a resolver, capacidad de análisis y resolución de problemas y dificultades, alta

NOMBRE DEL CARGO: **GERENTE DE OPERACIONES**

- FUNCIONES PRINCIPALES
- Coordinar la asignación de los recursos requeridos por cada proceso de certificación, a fin de ejecutar en función del tiempo estimado. **Frecuencia:** Diaria
- Realizar impostergablemente la planeación de carga laboral asignando clientes a los equipos de trabajo encabezados por los auditores sénior, priorizando los trabajos de acuerdo con los compromisos comerciales y de común acuerdo con la Gerencia Comercial. **Frecuencia:** Semanal
- Coordinar y verificar el cumplimiento de los programas de certificación con el área comercial y auditores en el área de operaciones. **Frecuencia:** semanal.
- Coordinar el envío oportuno y correcto de los reportes de operación y/o la información estadística que se estime necesaria, reuniéndose con los auditores junior, sénior y programadores web para analizar promedios de sus performances. **Frecuencia:** Cuando se amerite.
- Aprobar los trabajos a realizarse a todos los clientes, así como los trabajos que ya han sido realizados para cada uno de ellos, constatando que cumplan con las especificaciones indicadas tendiendo al cumplimiento de lo establecido en el **Frecuencia:** cuando se amerite
- Promover reuniones continuas con el personal de operaciones capacitándolo en metodología de trabajo con el objeto de aumentar la productividad. **Frecuencia** cuando se amerite
- Coordinar con el personal los requerimientos de sobretiempos del personal de operaciones. **Frecuencia** Cuando se amerite

**ALCANCE DE LA RESPONSABILIDAD**

Responsable del adecuado funcionamiento del área de Operaciones, para lograr la optimización de los recursos con que cuenta la Compañía para alcanzar los más altos niveles de eficiencia en el funcionamiento de las áreas aquí mencionados.

**PERFIL DEL CARGO**

DATOS GENERALES

EDAD: Mínimo 25 años

SEXO: MASCULINO FEMENINO INDISTINTO X

ESTADO CIVIL: SOLTERO CASADO X INDISTINTO

OTROS

REQUIERE MOVILIZACIÓN PROPIA: SI X NO

HORARIO DE TRABAJO: FIJO X TURNOS ROTATIVOS

**AUTORIDAD (TOMA DE DECISIONES)**

El cargo tiene autoridad para:

Planificar las prioridades de los trabajos a realizarse en el área de Producción, asignando los mismos a los prestistas en función de los programas de planeación semanal

Organizar las funciones inherentes a su cargo y obtener los mejores rendimientos de los recursos de la Corporación.

Actualizar los programas de Producción.

Sancionar por las especificaciones técnicas no cumplidas en cada orden de producción



## PERFIL DE COMPETENCIAS

- **EDUCACIÓN FORMAL:** Estudios Superiores en carreras afines a Ingeniería Comercial, Marketing o Finanzas, con Título Universitario.
- **CONOCIMIENTOS ESPECIALES (FORMACIÓN/ CAPACITACIÓN):** Conocimientos sólidos en Industria comunicaciones, conocimientos en logística y servicios de Internet, con participación en conferencias que involucren al conocimiento de todas las áreas de la empresa (Comercial y Producción).
- **IDIOMA:** Inglés, nivel avanzado
- **ORAL** 80%            **ESCRITO** 80%
- **EXPERIENCIA:** Mínimo 2 años de experiencia en nivel de alto ejecutivo o cargos similares.
- **HABILIDADES:** Excelente capacidad de mediación interna y externa, capaz de establecer prioridades en problemas a resolver, excelente manejo de personal y estadísticas, perseverante

NOMBRE DEL CARGO: **GERENTE FINANCIERO**

**FUNCIONES PRINCIPALES**

- Llevar el control de los saldos en cuentas bancarias e inversiones, autorizando la emisión de cheques y movimientos de créditos o débitos a las mismas. **Frecuencia:** diaria
- Apoyar al departamento de Administrativo en las negociaciones con los proveedores, bajo coordinación de la Gerencia General. **Frecuencia:** cuando se amerite.
- Supervisar las operaciones de facturación y cobranzas, haciendo análisis de los vencimientos, revisando la cartera y las comisiones, realizando las gestiones necesarias para optimizar los flujos de efectivo de la empresa. **Frecuencia:** diaria, y/o cuando se amerite.
- Analizar y controlar la situación financiera de la empresa. **Frecuencia:** Mensualmente o cuando se requiera.
- Elaborar el flujo de caja semanal de las operaciones de la empresa, y presentarlo a la Gerencia General. **Frecuencia:** Semanal
- Proveer a la Gerencia General, de indicadores financieros, comerciales, de productividad y de operaciones que permitan tener una visión del desempeño de la compañía. **Frecuencia:** Mensual
- Autorizar la emisión de los créditos autorizados a las gerencias comerciales. **Frecuencia:** Cuando se requiera.
- Apoyar a las Gerencias de cada área respecto de las disposiciones y/o compromisos asumidos en las reuniones de directorio. **Frecuencia:** Diaria y/o cuando se lo amerite.
- Coordinar con las Gerencias, la presentación, revisión, seguimiento y control de los Presupuestos, informando a la Gerencia General, las observaciones representativas así como apoyando en los correctivos que fueren del caso. **Frecuencia:** Anual y Mensual.
- Verificar las operaciones y negocios que la empresa realiza, procurando velar por su rentabilidad, aplicando los correctivos necesarios en coordinación con la Gerencia. **Frecuencia:** Semanal.
- Elaborar y/o revisar y/o analizar los Estados Financieros de la compañía en conjunto con Contabilidad para una adecuada evaluación de los indicadores de la misma. **Frecuencia:** Mensual.
- Revisar y aprobar las Notas de Crédito y Débito emitidas a los clientes, valorando las que por calidad y/o control interno afecten la rentabilidad de la Regional. **Frecuencia:** Diaria y/o cuando se amerite.
- Atender los requerimientos de información contable de: Auditores, Asesores Legales de la Empresa, Funcionarios del SRI, Superintendencia de Compañías, y otras autoridades públicas. **Frecuencia:** Mensual y/o Cuando las circunstancias lo ameriten.
- Participar con su gestión directa de apoyo a nivel regional a los departamentos: Comercial, Administrativo, Operaciones y Contabilidad, verificando que las actividades emprendidas por los mismos se ajusten a los objetivos corporativos. **Frecuencia:** Diaria y/o cuando se amerite.
- Preparar y elaborar las correspondientes declaraciones de Impuesto a la renta, IVA y retención en la Fuente. **Frecuencia:** Mensual
- Cualquier otra actividad solicitada por su Jefe Inmediato, relacionada con sus funciones. **Frecuencia:** Cuando las circunstancias lo ameriten.
- Cumplir con lo indicado en el Sistema de Gestión de Calidad.
- Cualquier otra actividad solicitada por su Jefe Inmediato, relacionada con sus funciones.

**ALCANCE DE LA RESPONSABILIDAD**

Tiene responsabilidad por la adecuada ejecución de las funciones de su cargo, direccionada hacia una eficaz y proactiva rentabilidad de los negocios de la empresa, apoyando toda iniciativa que optimice el uso de sus recursos.

**AUTORIDAD (TOMA DE DECISIONES)**

- Autoridad sobre la organización de las actividades a su cargo.
- Autoridad para planificar el contenido de las reuniones de gerencia.
- Autoridad para solucionar las debilidades de control y falta de pro actividad en la ejecución de acciones preestablecidas por la Gerencia General.
- Autoridad para firmar Órdenes de Compra sobre valores predefinidos por la Gerencia General.

## PERFIL DEL CARGO

<b>DATOS GENERALES</b>			
EDAD: N/A			
SEXO:	MASCULINO	FEMENINO	INDISTINTO X
ESTADO CIVIL:	SOLTERO	CASADO	INDISTINTO X
OTROS			
REQUIERE MOVILIZACIÓN PROPIA:	SI		NO X
HORARIO DE TRABAJO:	FIJO X		TURNOS ROTATIVOS

## PERFIL DE COMPETENCIAS

- EDUCACIÓN FORMAL: Profesional Universitario en Administración de Empresas, Finanzas, Economía, o carreras afines, preferible con estudios de Postgrado en su especialidad.
- CONOCIMIENTOS ESPECIALES (FORMACIÓN/ CAPACITACIÓN): Manejo de utilitarios, especialización en temas de legislación tributaria, aduanera, con participación en conferencias que involucren al conocimiento de todas las áreas de la empresa (Comercial y Producción).
- IDIOMA: Inglés
- ORAL 100 % ESCRITO 100 %
- EXPERIENCIA: Mínimo 3 años en cargos similares
- HABILIDADES: Capacidad de análisis y resolución de problemas. capaz de trabajar bajo

NOMBRE DEL CARGO: **GERENTE ADMINISTRATIVO y DE RECURSOS HUMANOS**

**FUNCIONES PRINCIPALES**

- Revisar los roles de pago de la empresa COMCECOI. Frecuencia: mensual.
- Coordinar para que los valores por concepto de sueldo se acrediten a la cuenta de cada empleado oportunamente. Frecuencia: mensual.
- Reportar a cada Gerencia de área sobre los vencimientos de contrato del personal, adjuntando la respectiva evaluación de desempeño del mismo Frecuencia: Mensual
- Realizar liquidación de haberes del personal sea por renovación de contrato y/o por terminación del mismo. Frecuencia: Cuando se amerite.
- Coordinar el adecuado funcionamiento de los servicios de seguridad de la compañía que presta servicio en el edificio donde se encuentra las oficinas de COMCECOI, solucionando con los responsables de los mismos, los problemas y/o anomalías que afecte el bienestar del personal. Frecuencia: Cuando se amerite.
- Coordinar oportunamente con los Jefes de áreas involucrados sobre el cumplimiento de las obligaciones patronales vigentes, Frecuencia: Mensual.
- Supervisar la revisión de los reportes de entrada y salida del personal, a fin de determinar novedades, para proceder a su análisis y/o descuento en rol de pagos. Frecuencia: Diaria.
- Calcular el Décimo tercer sueldo, Décimo Cuarto Sueldo, Vacaciones del personal, Fondo de Reserva y cualquier otro beneficio de ley. Frecuencia: Cuando se amerite.
- Emitir diarios de roles de COMCECOI: Frecuencia: Mensual.
- Aprobar la planilla de aporte y préstamo quirografarios para pago en el IESS. Frecuencia: Mensual.
- Emitir formulario para obtener certificado de estar al día con el Seguro Social. Frecuencia: Cuando se amerite.
- Coordinar los créditos con las empresas según época escolar y navideña para el personal. Frecuencia: Anual.
- Coordinar calendario anual de vacaciones del personal. Frecuencia: Mensual.
- Realizar la creación de perfiles y calificación de cargos. Frecuencia: Cuando las circunstancias lo ameriten.
- Realizar los procesos y las actividades relacionados con reclutamiento y selección de personal, incluyendo la búsqueda de candidatos, administración de pruebas, entrevistas, confirmación de referencias, y comparativo perfil cargo – perfil persona, Frecuencia: Cuando las circunstancias lo ameriten.
- Colaborar con la elaboración, ejecución y seguimiento del Plan de Capacitación/Entrenamiento del personal, realizar la inscripción a cursos externos y coordinar la logística de cursos internos, así como el seguimiento del pago de los mismos, su evaluación por parte de los participantes y la entrega de certificados de la entidad capacitadora. **Frecuencia:** Cuando las circunstancias lo ameriten.
- Planificar, realizar y coordinar los programas de inducción de los nuevos colaboradores, Frecuencia: Cuando las circunstancias lo ameriten, en cada nuevo ingreso de personal.
- Realizar solicitud de adquisiciones a fin de mantener el stock necesario de implementos de oficina Frecuencia. Mensual
- Revisar, modificar y realizar descripciones de funciones de acuerdo al cargo del colaborador. Frecuencia Cuando las circunstancias lo ameriten
- Tramitar solicitudes de préstamos a través de la empresa para el personal que lo solicitare. Frecuencia. Cuando las circunstancias lo ameriten.
- Realizar la legalización en el Ministerio de Trabajo de contratos y actas de finiquito de todo el personal. Frecuencia. Mensual
- Realizar cualquier otra actividad solicitada por su Jefe Inmediato, relacionada con sus funciones. Frecuencia: cuando las circunstancias lo ameriten.

**ALCANCE DE LA RESPONSABILIDAD**

Tiene responsabilidad por la correcta realización de las funciones de su cargo para lograr que el personal se sienta atendido de forma eficiente, en lo que respecta a las gestiones relacionadas con los servicios que la empresa les ofrece, y por la ejecución de los procedimientos de la empresa para lograr el perfeccionamiento del recurso humano, y el mantenimiento y atracción de personal idóneo, en beneficio del progreso de la compañía.

**AUTORIDAD (TOMA DE DECISIONES)**

Autoridad sobre la organización de las actividades de su cargo. Solución de problemas diarios inherentes a sus funciones y el departamento que dirige.

## PERFIL DEL CARGO

### DATOS GENERALES

EDAD: 23 hasta 40 años

SEXO: MASCULINO FEMENINO X INDISTINTO

ESTADO CIVIL: SOLTERO CASADO INDISTINTO X

OTROS

REQUIERE MOVILIZACIÓN PROPIA: SI NO X

HORARIO DE TRABAJO: FIJO X TURNOS ROTATIVOS

## PERFIL DE COMPETENCIAS

- EDUCACIÓN FORMAL: Profesional en Carreras Administrativas, Psicología Organizacional, Administración de Recursos Humanos o afines.
- CONOCIMIENTOS ESPECIALES (FORMACIÓN/ CAPACITACIÓN): Manejo de utilitarios, Excel Avanzado, manejo de nóminas, conocimientos de leyes laborales, leyes de seguridad social, subsistemas de RRHH.
- 2.1 IDIOMA: N/A
- ORAL N/A % ESCRITO N/A %
- EXPERIENCIA: Mínimo 3 años en cargos similares.

NOMBRE DEL CARGO: **AUDITOR**

• **FUNCIONES PRINCIPALES**

- A falta del gerente de operaciones coordinar la asignación de los recursos requeridos por cada proceso de certificación, a fin de ejecutar en función del tiempo estimado. **Frecuencia:** Diaria
- En ausencia del gerente de operaciones realizar impostergablemente la planeación de carga laboral asignando clientes a los equipos de trabajo encabezados por los auditores sénior, priorizando los trabajos de acuerdo con los compromisos comerciales y de común acuerdo con la Gerencia Comercial. **Frecuencia.** Semanal
- Realizar exámenes de los procedimientos de ventas a los clientes y emitir las correspondientes observaciones e informes. **Frecuencia.** Cuando se amerite
- Cumplir con los cronogramas de certificación de clientes establecidos en conjunto con comercialización. **Frecuencia:** semanal.
- Enviar oportunamente los reportes de operación y/o la información estadística que se estime necesaria, para el efecto se reunirá con los programadores web para analizar promedios de sus performances. **Frecuencia.** Cuando se amerite.
- Informar sobre los trabajos a realizarse a todos los clientes, así como los trabajos que ya han sido realizados para cada uno de ellos, constatando que cumplan con las especificaciones del proceso de ventas previamente señaladas. **Frecuencia:** cuando se amerite
- Asistir a reuniones con el personal de operaciones para capacitaciones en metodología de trabajo con el objeto de aumentar la productividad. **Frecuencia** cuando se amerite
- Cumplir puntualmente los horarios establecidos por las políticas de la empresa. **Frecuencia** Diaria
- Cualquier otra actividad solicitada por su Jefe Inmediato, relacionada con sus funciones. **Frecuencia:** cuando se amerite.

**ALCANCE DE LA RESPONSABILIDAD**

Responsable del adecuado funcionamiento del área de Operaciones, para lograr la optimización de los recursos con que cuenta la Compañía para alcanzar los más altos niveles de eficiencia en el funcionamiento de las áreas aquí mencionados.

**AUTORIDAD (TOMA DE DECISIONES)**

El cargo tiene autoridad para:

Planificar las prioridades de los trabajos a realizarse en el área de Producción, asignando los mismos a los prestistas en función de los programas de planeación semanal

Organizar las funciones inherentes a su cargo y obtener los mejores rendimientos de los recursos de la Corporación.

Actualizar los programas de Producción.

Sancionar por las especificaciones técnicas no cumplidas en cada orden de producción

## PERFIL DEL CARGO

DATOS GENERALES			
EDAD: Mínimo 25 años			
SEXO:	MASCULINO	FEMENINO	INDISTINTO X
ESTADO CIVIL:	SOLTERO	CASADO X	INDISTINTO
OTROS			
REQUIERE MOVILIZACIÓN PROPIA:	SI X	NO	
HORARIO DE TRABAJO:	FIJO	X	TURNOS ROTATIVOS

## PERFIL DE COMPETENCIAS

- **EDUCACIÓN FORMAL:** Estudios Superiores en carreras afines a Ingeniería Comercial, Marketing o Finanzas, con Título Universitario.
- **CONOCIMIENTOS ESPECIALES (FORMACIÓN/ CAPACITACIÓN):** Conocimientos sólidos en Industria comunicaciones, conocimientos en logística, ventas y servicios de Internet, con participación en conferencias que involucren al conocimiento de todas las áreas de la empresa (Comercial y Producción).
- **IDIOMA:** Inglés, nivel avanzado
- **ORAL 80 %**      **ESCRITO 80 %**
- **EXPERIENCIA:** Mínimo 2 años de experiencia en nivel de alto ejecutivo o cargos similares.
- **HABILIDADES:** Excelente capacidad de mediación interna y externa, capaz de establecer

## Anexo 6.3. HONORARIOS OPERATIVOS

### Escenario Normal

<b>HONORARIOS OPERATIVOS PRIMER AÑO</b>							
	#	Proyección de Ventas	Proyección Renovación	Facturación	% Honorario	Honorario Mensual	Honorario Anual
Gerente Operativo	1	17	-	42,666.26	5%	1,706.65	20,479.80
Auditor	0	17	-	42,666.26	5%	-	-
Analista de Sistemas	1	17	-	42,666.26	3%	1,023.99	12,287.88
<b>Costo de Honorarios Mensual</b>						<b>2,730.64</b>	<b>32,767.68</b>
<b>HONORARIOS OPERATIVOS SEGUNDO AÑO</b>							
	#	Proyección de Ventas	Proyección Renovación	Facturación	% Honorario	Honorario Mensual	Honorario Anual
Gerente Operativo	1	18	5.12	61,857.04	5%	3,092.85	37,114.22
Auditor	1	18	5.12	61,857.04	5%	3,092.85	37,114.22
Analista de Sistemas	2	18	5.12	61,857.04	3%	1,855.71	22,268.53
<b>Costo de Honorarios Mensual</b>						<b>8,041.41</b>	<b>96,496.98</b>
<b>HONORARIOS OPERATIVOS TERCER AÑO</b>							
	#	Proyección de Ventas	Proyección Renovación	Facturación	% Honorario	Honorario Mensual	Honorario Anual
Gerente Operativo	1	19	5.45	65,805.41	5%	3,290.27	39,483.24
Auditor	1	19	5.45	65,805.41	5%	3,290.27	39,483.24
Analista de Sistemas	2	19	5.45	65,805.41	3%	1,974.16	23,689.95
<b>Costo de Honorarios Mensual</b>						<b>8,554.70</b>	<b>102,656.43</b>
<b>HONORARIOS OPERATIVOS CUARTO AÑO</b>							
	#	Proyección de Ventas	Proyección Renovación	Facturación	% Honorario	Honorario Mensual	Honorario Anual
Gerente Operativo	1	21	5.79	70,005.80	5%	3,500.29	42,003.48
Auditor	1	21	5.79	70,005.80	5%	3,500.29	42,003.48
Analista de Sistemas	2	21	5.79	70,005.80	3%	2,100.17	25,202.09
<b>Costo de Honorarios Mensual</b>						<b>9,100.75</b>	<b>109,209.05</b>
<b>HONORARIOS OPERATIVOS QUINTO AÑO</b>							
	#	Proyección de Ventas	Proyección Renovación	Facturación	% Honorario	Honorario Mensual	Honorario Anual
Gerente Operativo	1	22	6.16	74,474.32	5%	3,723.72	44,684.59
Auditor	1	22	6.16	74,474.32	5%	3,723.72	44,684.59
Analista de Sistemas	2	22	6.16	74,474.32	3%	2,234.23	26,810.75
<b>Costo de Honorarios Mensual</b>						<b>9,681.66</b>	<b>116,179.93</b>



## Escenario Optimista

<b>HONORARIOS OPERATIVOS PRIMER AÑO</b>							
	#	Proyección de Ventas	Proyección Renovación	Facturación	% Honorario	Honorario Mensual	Honorario Anual
Gerente Operativo	1	18	-	43,870.94	5%	1,754.84	21,058.05
Auditor	0	18	-	43,870.94	5%	-	-
Analista de Sistemas	1	18	-	43,870.94	3%	1,052.90	12,634.83
<b>Costo de Honorarios Mensual</b>						<b>2,807.74</b>	<b>33,692.88</b>
<b>HONORARIOS OPERATIVOS SEGUNDO AÑO</b>							
	#	Proyección de Ventas	Proyección Renovación	Facturación	% Honorario	Honorario Mensual	Honorario Anual
Gerente Operativo	1	19	5.26	65,250.78	5%	3,262.54	39,150.47
Auditor	1	19	5.26	65,250.78	5%	3,262.54	39,150.47
Analista de Sistemas	2	19	5.26	65,250.78	3%	1,957.52	23,490.28
<b>Costo de Honorarios Mensual</b>						<b>8,482.60</b>	<b>101,791.21</b>
<b>HONORARIOS OPERATIVOS TERCER AÑO</b>							
	#	Proyección de Ventas	Proyección Renovación	Facturación	% Honorario	Honorario Mensual	Honorario Anual
Gerente Operativo	1	21	5.76	71,375.73	5%	3,568.79	42,825.44
Auditor	1	21	5.76	71,375.73	5%	3,568.79	42,825.44
Analista de Sistemas	2	21	5.76	71,375.73	3%	2,141.27	25,695.26
<b>Costo de Honorarios Mensual</b>						<b>9,278.85</b>	<b>111,346.14</b>
<b>HONORARIOS OPERATIVOS CUARTO AÑO</b>							
	#	Proyección de Ventas	Proyección Renovación	Facturación	% Honorario	Honorario Mensual	Honorario Anual
Gerente Operativo	1	23	6.30	78,075.62	5%	3,903.78	46,845.37
Auditor	1	23	6.30	78,075.62	5%	3,903.78	46,845.37
Analista de Sistemas	2	23	6.30	78,075.62	3%	2,342.27	28,107.22
<b>Costo de Honorarios Mensual</b>						<b>10,149.83</b>	<b>121,797.97</b>
<b>HONORARIOS OPERATIVOS QUINTO AÑO</b>							
	#	Proyección de Ventas	Proyección Renovación	Facturación	% Honorario	Honorario Mensual	Honorario Anual
Gerente Operativo	1	25	6.89	85,404.41	5%	4,270.22	51,242.65
Auditor	1	25	6.89	85,404.41	5%	4,270.22	51,242.65
Analista de Sistemas	2	25	6.89	85,404.41	3%	2,562.13	30,745.59
<b>Costo de Honorarios Mensual</b>						<b>11,102.57</b>	<b>133,230.89</b>

## Escenario Pesimista

<b>HONORARIOS OPERATIVOS PRIMER AÑO</b>							
	#	Proyección de Ventas	Proyección Renovación	Facturación	% Honorario	Honorario Mensual	Honorario Anual
Gerente Operativo	1	16	-	40,790.88	5%	1,631.64	19,579.62
Auditor	0	16	-	40,790.88	5%	-	-
Analista de Sistemas	1	16	-	40,790.88	3%	978.98	11,747.77
<b>Costo de Honorarios Mensual</b>						<b>2,610.62</b>	<b>31,327.40</b>
<b>HONORARIOS OPERATIVOS SEGUNDO AÑO</b>							
	#	Proyección de Ventas	Proyección Renovación	Facturación	% Honorario	Honorario Mensual	Honorario Anual
Gerente Operativo	1	17	4.89	56,753.90	5%	2,837.70	34,052.34
Auditor	1	17	4.89	56,753.90	5%	2,837.70	34,052.34
Analista de Sistemas	2	17	4.89	56,753.90	3%	1,702.62	20,431.40
<b>Costo de Honorarios Mensual</b>						<b>7,378.01</b>	<b>88,536.09</b>
<b>HONORARIOS OPERATIVOS TERCER AÑO</b>							
	#	Proyección de Ventas	Proyección Renovación	Facturación	% Honorario	Honorario Mensual	Honorario Anual
Gerente Operativo	1	17	4.98	57,722.71	5%	2,886.14	34,633.63
Auditor	1	17	4.98	57,722.71	5%	2,886.14	34,633.63
Analista de Sistemas	2	17	4.98	57,722.71	3%	1,731.68	20,780.18
<b>Costo de Honorarios Mensual</b>						<b>7,503.95</b>	<b>90,047.43</b>
<b>HONORARIOS OPERATIVOS CUARTO AÑO</b>							
	#	Proyección de Ventas	Proyección Renovación	Facturación	% Honorario	Honorario Mensual	Honorario Anual
Gerente Operativo	1	17	5.06	58,708.07	5%	2,935.40	35,224.84
Auditor	1	17	5.06	58,708.07	5%	2,935.40	35,224.84
Analista de Sistemas	2	17	5.06	58,708.07	3%	1,761.24	21,134.90
<b>Costo de Honorarios Mensual</b>						<b>7,632.05</b>	<b>91,584.58</b>
<b>HONORARIOS OPERATIVOS QUINTO AÑO</b>							
	#	Proyección de Ventas	Proyección Renovación	Facturación	% Honorario	Honorario Mensual	Honorario Anual
Gerente Operativo	1	17	5.15	59,710.24	5%	2,985.51	35,826.14
Auditor	1	17	5.15	59,710.24	5%	2,985.51	35,826.14
Analista de Sistemas	2	17	5.15	59,710.24	3%	1,791.31	21,495.68
<b>Costo de Honorarios Mensual</b>						<b>7,762.33</b>	<b>93,147.97</b>

## Anexo 6.4. COSTOS Y GASTOS DE NOMINA

NÓMINA DEL AÑO 1														
RECURSO HUMANO	N. PER	SUELDO	SUELDO TOTAL	IESS PATRONAL 11,15%	SECAP 0.5%	IECE 0.5%	IESS PERSONAL 9,35% <sup>(1)</sup>	XIII	XIV	F. RESERVA	VACACIONES	COSTO EMPRESA MENSUAL TOTAL	COSTO EMPRESA MENSUAL POR EMPLEADO	COSTO EMPRESA ANUAL TOTAL
<b>Gasto Nómina Comercial</b>												<b>\$ 6,726.45</b>		<b>\$ 80,717.40</b>
Gerente Comercial	1	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 167.25	\$ 7.50	\$ 7.50	\$ 140.25	\$ 125.00	\$ 20.00	\$ 0.00	\$ 62.50	\$ 1,889.75	\$ 1,889.75	\$ 22,677.00
Vendedores	4	\$ 800.00	\$ 3,200.00	\$ 356.80	\$ 16.00	\$ 16.00	\$ 299.20	\$ 266.67	\$ 80.00	\$ 0.00	\$ 133.33	\$ 4,068.80	\$ 1,017.20	\$ 48,825.60
Asistente de Ventas	1	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 66.90	\$ 3.00	\$ 3.00	\$ 56.10	\$ 50.00	\$ 20.00	\$ 0.00	\$ 25.00	\$ 767.90	\$ 767.90	\$ 9,214.80
<b>Costo Nómina Operativa</b>												<b>\$ 3,674.85</b>		<b>\$ 44,098.20</b>
Gerente Operativo	1	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 167.25	\$ 7.50	\$ 7.50	\$ 140.25	\$ 125.00	\$ 20.00	\$ 0.00	\$ 62.50	\$ 1,889.75	\$ 1,889.75	\$ 22,677.00
Auditor	0	\$ 1,200.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Analistas de Sistemas	1	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 89.20	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 74.80	\$ 66.67	\$ 20.00	\$ 0.00	\$ 33.33	\$ 1,017.20	\$ 1,017.20	\$ 12,206.40
Asistente de Gerencia	1	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 66.90	\$ 3.00	\$ 3.00	\$ 56.10	\$ 50.00	\$ 20.00	\$ 0.00	\$ 25.00	\$ 767.90	\$ 767.90	\$ 9,214.80
<b>Gasto Nómina Administrativa</b>												<b>\$ 5,544.60</b>		<b>\$ 66,535.20</b>
Gerente General	1	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 334.50	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 280.50	\$ 250.00	\$ 20.00	\$ 0.00	\$ 125.00	\$ 3,759.50	\$ 3,759.50	\$ 45,114.00
Gerente Financiero	0	\$ 1,500.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	#DIV/0!	\$ 0.00
Asistentes Gerencia	1	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 66.90	\$ 3.00	\$ 3.00	\$ 56.10	\$ 50.00	\$ 20.00	\$ 0.00	\$ 25.00	\$ 767.90	\$ 767.90	\$ 9,214.80
Contador	1	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 89.20	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 74.80	\$ 66.67	\$ 20.00	\$ 0.00	\$ 33.33	\$ 1,017.20	\$ 1,017.20	\$ 12,206.40
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>\$ 12,000.00</b>	<b>\$ 12,600.00</b>	<b>\$ 1,404.90</b>	<b>\$ 63.00</b>	<b>\$ 63.00</b>	<b>\$ 1,178.10</b>	<b>\$ 1,050.00</b>	<b>\$ 240.00</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 525.00</b>	<b>\$ 15,945.90</b>		<b>\$ 191,350.80</b>

(1) Costo asumido por el empleado. No se considera dentro del costo empresa

NÓMINA DEL AÑO 2 AL AÑO 5														
RECURSO HUMANO	N. PER	SUELDO	SUELDO TOTAL	IESS PATRONAL 11,15%	SECAP 0.5%	IECE 0.5%	IESS PERSONAL 9,35% <sup>(1)</sup>	XIII	XIV	F. RESERVA	VACACIONES	COSTO EMPRESA MENSUAL TOTAL	COSTO EMPRESA MENSUAL POR EMPLEADO	COSTO EMPRESA ANUAL TOTAL
<b>Gasto Nómina Comercial</b>												<b>\$ 7,168.12</b>		<b>\$ 86,017.40</b>
Gerente Comercial	1	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 167.25	\$ 7.50	\$ 7.50	\$ 140.25	\$ 125.00	\$ 20.00	\$ 125.00	\$ 62.50	\$ 2,014.75	\$ 2,014.75	\$ 24,177.00
Vendedores	4	\$ 800.00	\$ 3,200.00	\$ 356.80	\$ 16.00	\$ 16.00	\$ 299.20	\$ 266.67	\$ 80.00	\$ 266.67	\$ 133.33	\$ 4,335.47	\$ 1,083.87	\$ 52,025.60
Asistente de Ventas	1	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 66.90	\$ 3.00	\$ 3.00	\$ 56.10	\$ 50.00	\$ 20.00	\$ 50.00	\$ 25.00	\$ 817.90	\$ 817.90	\$ 9,814.80
<b>Costo Nómina Operativa</b>												<b>\$ 6,616.18</b>		<b>\$ 79,394.20</b>
Gerente Operativo	1	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 167.25	\$ 7.50	\$ 7.50	\$ 140.25	\$ 125.00	\$ 20.00	\$ 125.00	\$ 62.50	\$ 2,014.75	\$ 2,014.75	\$ 24,177.00
Auditor	1	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 133.80	\$ 6.00	\$ 6.00	\$ 112.20	\$ 100.00	\$ 20.00	\$ 100.00	\$ 50.00	\$ 1,615.80	\$ 0.00	\$ 19,389.60
Analistas de Sistemas	2	\$ 800.00	\$ 1,600.00	\$ 178.40	\$ 8.00	\$ 8.00	\$ 149.60	\$ 133.33	\$ 40.00	\$ 133.33	\$ 66.67	\$ 2,167.73	\$ 1,083.87	\$ 26,012.80
Asistente de Gerencia	1	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 66.90	\$ 3.00	\$ 3.00	\$ 56.10	\$ 50.00	\$ 20.00	\$ 50.00	\$ 25.00	\$ 817.90	\$ 817.90	\$ 9,814.80
<b>Gasto Nómina Administrativa</b>												<b>\$ 10,758.67</b>		<b>\$ 129,104.00</b>
Gerente General	1	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 334.50	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 280.50	\$ 250.00	\$ 20.00	\$ 250.00	\$ 125.00	\$ 4,009.50	\$ 4,009.50	\$ 48,114.00
Gerente Fin. Adm. RRHH	2	\$ 1,500.00	\$ 3,000.00	\$ 334.50	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 280.50	\$ 250.00	\$ 40.00	\$ 250.00	\$ 125.00	\$ 4,029.50	\$ 2,014.75	\$ 48,354.00
Asistentes Gerencia	2	\$ 600.00	\$ 1,200.00	\$ 133.80	\$ 6.00	\$ 6.00	\$ 112.20	\$ 100.00	\$ 40.00	\$ 100.00	\$ 50.00	\$ 1,635.80	\$ 817.90	\$ 19,629.60
Contador	1	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 89.20	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 74.80	\$ 66.67	\$ 20.00	\$ 66.67	\$ 33.33	\$ 1,083.87	\$ 1,083.87	\$ 13,006.40
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>\$ 17,600.00</b>	<b>\$ 18,200.00</b>	<b>\$ 2,029.30</b>	<b>\$ 91.00</b>	<b>\$ 91.00</b>	<b>\$ 1,701.70</b>	<b>\$ 1,516.67</b>	<b>\$ 340.00</b>	<b>\$ 1,516.67</b>	<b>\$ 758.33</b>	<b>\$ 24,542.97</b>		<b>\$ 294,515.60</b>

(1) Costo asumido por el empleado. No se considera dentro del costo empresa

## Anexo 8.1. AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO

<b>TABLA DE AMORTIZACION DEL PRESTAMO A COMCECOI</b>																									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="padding: 2px;">PRESTAMO</td><td style="text-align: right; padding: 2px;">89,360.92</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">IMPUESTOS</td><td style="text-align: right; padding: 2px;">0.00</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">MONTO</td><td style="text-align: right; padding: 2px;">89,360.92</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">INTERES</td><td style="text-align: right; padding: 2px;">18%</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">PLAZO</td><td style="text-align: right; padding: 2px;">24</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">CUOTA CALC.</td><td style="text-align: right; padding: 2px;">4,461.26</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">CUOTA TOTAL</td><td style="text-align: right; padding: 2px;">4,461.26</td></tr> </table>		PRESTAMO	89,360.92	IMPUESTOS	0.00	MONTO	89,360.92	INTERES	18%	PLAZO	24	CUOTA CALC.	4,461.26	CUOTA TOTAL	4,461.26	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="padding: 2px;">COBRANZA</td><td style="text-align: right; padding: 2px;">0.00</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">TOTAL A PAGAR</td><td style="text-align: right; padding: 2px;">107,070.32</td></tr> </table>						COBRANZA	0.00	TOTAL A PAGAR	107,070.32
PRESTAMO	89,360.92																								
IMPUESTOS	0.00																								
MONTO	89,360.92																								
INTERES	18%																								
PLAZO	24																								
CUOTA CALC.	4,461.26																								
CUOTA TOTAL	4,461.26																								
COBRANZA	0.00																								
TOTAL A PAGAR	107,070.32																								
PERIODO	SALDO	SALDO FINAL	CUOTA MENSUAL	INTERES MENSUAL	AMORTIZACION MENSUAL	INTERES ACUMULADO	AMORTIZACION ACUMULADA																		
1	89,360.92	86,240.07	4,461.26	1,340.41	3,120.85	1,340.41	3,120.85																		
2	86,240.07	83,072.40	4,461.26	1,293.60	3,167.66	2,634.01	6,288.51																		
3	83,072.40	79,857.23	4,461.26	1,246.09	3,215.18	3,880.10	9,503.69																		
4	79,857.23	76,593.82	4,461.26	1,197.86	3,263.41	5,077.96	12,767.09																		
5	76,593.82	73,281.47	4,461.26	1,148.91	3,312.36	6,226.87	16,079.45																		
6	73,281.47	69,919.42	4,461.26	1,099.22	3,362.04	7,326.09	19,441.49																		
7	69,919.42	66,506.95	4,461.26	1,048.79	3,412.47	8,374.88	22,853.96																		
8	66,506.95	63,043.29	4,461.26	997.60	3,463.66	9,372.48	26,317.62																		
9	63,043.29	59,527.68	4,461.26	945.65	3,515.61	10,318.13	29,833.24																		
10	59,527.68	55,959.33	4,461.26	892.92	3,568.35	11,211.05	33,401.59																		
11	55,959.33	52,337.46	4,461.26	839.39	3,621.87	12,050.44	37,023.46																		
12	52,337.46	48,661.26	4,461.26	785.06	3,676.20	12,835.50	40,699.66																		
13	48,661.26	44,929.91	4,461.26	729.92	3,731.34	13,565.42	44,431.01																		
14	44,929.91	41,142.60	4,461.26	673.95	3,787.31	14,239.37	48,218.32																		
15	41,142.60	37,298.47	4,461.26	617.14	3,844.12	14,856.51	52,062.45																		
16	37,298.47	33,396.68	4,461.26	559.48	3,901.79	15,415.98	55,964.23																		
17	33,396.68	29,436.37	4,461.26	500.95	3,960.31	15,916.93	59,924.55																		
18	29,436.37	25,416.65	4,461.26	441.55	4,019.72	16,358.48	63,944.26																		
19	25,416.65	21,336.64	4,461.26	381.25	4,080.01	16,739.73	68,024.28																		
20	21,336.64	17,195.43	4,461.26	320.05	4,141.21	17,059.78	72,165.49																		
21	17,195.43	12,992.09	4,461.26	257.93	4,203.33	17,317.71	76,368.82																		
22	12,992.09	8,725.71	4,461.26	194.88	4,266.38	17,512.59	80,635.21																		
23	8,725.71	4,395.33	4,461.26	130.89	4,330.38	17,643.48	84,965.58																		
24	4,395.33	-	4,461.26	65.93	4,395.33	17,709.41	89,360.92																		

## Anexo 8.2. GASTOS

### GASTOS ADMINISTRATIVOS

<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>				
<b>Año 1</b>				
Unidades	Concepto	Valor	Total Mensual	Total Anual
1	Arriendo Oficinas (220m)	2,500	2,500	30,000
5	Telefonía Fija	60	300	3,600
12	Telefonía Móvil ( Ideal 39 )	43.68	524	6,290
1	Servicio Internet	85	85	1,019
1	Suministros de oficina y cafetería	100	100	1,200
1	Servicio eléctrico y agua potable	100	100	1,200
1	Otras Gastos Indirectos menores	100	100	1,200
<b>Total</b>			3,709	44,509
<b>Año 2</b>				
Unidades	Concepto	Valor	Total	Total Anual
1	Arriendo Oficinas (220m)	2,500	2,500	30,000
5	Telefonía Fija	80	400	4,800
17	Telefonía Móvil ( Ideal 39 )	43.68	743	8,911
1	Servicio Internet	85	85	1,019
1	Suministros de oficina y cafetería	100	100	1,200
1	Servicio eléctrico y agua potable	100	100	1,200
1	Otras Gastos Indirectos menores	100	100	1,200
<b>Total</b>			4,027	48,330
<b>Año 3</b>				
Unidades	Concepto	Valor	Total	Total Anual
1	Arriendo Oficinas (220m)	2,500	2,500	30,000
5	Telefonía Fija	100	500	6,000
17	Telefonía Móvil ( Ideal 39 )	43.68	743	8,911
1	Servicio Internet	85	85	1,019
1	Suministros de oficina y cafetería	100	100	1,200
1	Servicio eléctrico y agua potable	100	100	1,200
1	Otras Gastos Indirectos menores	100	100	1,200
<b>Total</b>			4,127	49,530
<b>Año 4</b>				
Unidades	Concepto	Valor	Total	Total Anual
1	Arriendo Oficinas (220m)	2,500	2,500	30,000
5	Telefonía Fija	120	600	7,200
17	Telefonía Móvil ( Ideal 39 )	43.68	743	8,911
1	Servicio Internet	85	85	1,019
1	Suministros de oficina y cafetería	100	100	1,200
1	Servicio eléctrico y agua potable	100	100	1,200
1	Otras Gastos Indirectos menores	100	100	1,200
<b>Total</b>			4,227	50,730
<b>Año 5</b>				
Unidades	Concepto	Valor	Total	Total Anual
1	Arriendo Oficinas (220m)	2,500	2,500	30,000
5	Telefonía Fija	140	700	8,400
17	Telefonía Móvil ( Ideal 39 )	43.68	743	8,911
1	Servicio Internet	85	85	1,019
1	Suministros de oficina y cafetería	100	100	1,200
1	Servicio eléctrico y agua potable	100	100	1,200
1	Otras Gastos Indirectos menores	100	100	1,200
<b>Total</b>			4,327	51,930

## Anexo 8.3. GASTOS POR COMISIONES

### Escenario Normal

COMISIONES EN EL PRIMER AÑO						
	Proyección de Ventas	Proyección Renovación	Facturación	% Comisión	Comisión Mensual	Comisión Anual
Gerente Comercial	17	-	42,666.26	2%	682.66	8,191.92
Vendedores	17	-	42,666.26	10%	3,413.30	40,959.61
Asistente de Ventas	17	-	42,666.26	1%	341.33	4,095.96
<b>Gasto de Comisiones Mensual</b>					<b>4,437.29</b>	<b>53,247.49</b>

COMISIONES EN EL SEGUNDO AÑO						
	Proyección de Ventas	Proyección Renovación	Facturación	% Comisión	Comisión Mensual	Comisión Anual
Gerente Comercial	18	5.12	61,857.04	2%	1,237.14	14,845.69
Vendedores	18	5.12	61,857.04	10%	6,185.70	74,228.44
Asistente de Ventas	18	5.12	61,857.04	1%	618.57	7,422.84
<b>Gasto de Comisiones Mensual</b>					<b>8,041.41</b>	<b>96,496.98</b>

COMISIONES EN EL TERCER AÑO						
	Proyección de Ventas	Proyección Renovación	Facturación	% Comisión	Comisión Mensual	Comisión Anual
Gerente Comercial	19	5.45	65,805.41	2%	1,316.11	15,793.30
Vendedores	19	5.45	65,805.41	10%	6,580.54	78,966.49
Asistente de Ventas	19	5.45	65,805.41	1%	658.05	7,896.65
<b>Gasto de Comisiones Mensual</b>					<b>8,554.70</b>	<b>102,656.43</b>

COMISIONES EN EL CUARTO AÑO						
	Proyección de Ventas	Proyección Renovación	Facturación	% Comisión	Comisión Mensual	Comisión Anual
Gerente Comercial	21	5.79	70,005.80	2%	1,400.12	16,801.39
Vendedores	21	5.79	70,005.80	10%	7,000.58	84,006.97
Asistente de Ventas	21	5.79	70,005.80	1%	700.06	8,400.70
<b>Gasto de Comisiones Mensual</b>					<b>9,100.75</b>	<b>109,209.05</b>

COMISIONES EN EL QUINTO AÑO						
	Proyección de Ventas	Proyección Renovación	Facturación	% Comisión	Comisión Mensual	Comisión Anual
Gerente Comercial	22	6.16	74,474.32	2%	1,489.49	17,873.84
Vendedores	22	6.16	74,474.32	10%	7,447.43	89,369.18
Asistente de Ventas	22	6.16	74,474.32	1%	744.74	8,936.92
<b>Gasto de Comisiones Mensual</b>					<b>9,681.66</b>	<b>116,179.93</b>

## Escenario Optimista

COMISIONES EN EL PRIMER AÑO						
	Proyección de Ventas	Proyección Renovación	Facturación	% Comisión	Comisión Mensual	Comisión Anual
Gerente Comercial	18	-	43,870.94	2%	701.94	8,423.22
Vendedores	18	-	43,870.94	10%	3,509.68	42,116.10
Asistente de Ventas	18	-	43,870.94	1%	350.97	4,211.61
<b>Gasto de Comisiones Mensual</b>					<b>4,562.58</b>	<b>54,750.93</b>

COMISIONES EN EL SEGUNDO AÑO						
	Proyección de Ventas	Proyección Renovación	Facturación	% Comisión	Comisión Mensual	Comisión Anual
Gerente Comercial	19	5.26	65,250.78	2%	1,305.02	15,660.19
Vendedores	19	5.26	65,250.78	10%	6,525.08	78,300.93
Asistente de Ventas	19	5.26	65,250.78	1%	652.51	7,830.09
<b>Gasto de Comisiones Mensual</b>					<b>8,482.60</b>	<b>101,791.21</b>

COMISIONES EN EL TERCER AÑO						
	Proyección de Ventas	Proyección Renovación	Facturación	% Comisión	Comisión Mensual	Comisión Anual
Gerente Comercial	21	5.76	71,375.73	2%	1,427.51	17,130.18
Vendedores	21	5.76	71,375.73	10%	7,137.57	85,650.88
Asistente de Ventas	21	5.76	71,375.73	1%	713.76	8,565.09
<b>Gasto de Comisiones Mensual</b>					<b>9,278.85</b>	<b>111,346.14</b>

COMISIONES EN EL CUARTO AÑO						
	Proyección de Ventas	Proyección Renovación	Facturación	% Comisión	Comisión Mensual	Comisión Anual
Gerente Comercial	23	6.30	78,075.62	2%	1,561.51	18,738.15
Vendedores	23	6.30	78,075.62	10%	7,807.56	93,690.74
Asistente de Ventas	23	6.30	78,075.62	1%	780.76	9,369.07
<b>Gasto de Comisiones Mensual</b>					<b>10,149.83</b>	<b>121,797.97</b>

COMISIONES EN EL QUINTO AÑO						
	Proyección de Ventas	Proyección Renovación	Facturación	% Comisión	Comisión Mensual	Comisión Anual
Gerente Comercial	25	6.89	85,404.41	2%	1,708.09	20,497.06
Vendedores	25	6.89	85,404.41	10%	8,540.44	102,485.30
Asistente de Ventas	25	6.89	85,404.41	1%	854.04	10,248.53
<b>Gasto de Comisiones Mensual</b>					<b>11,102.57</b>	<b>133,230.89</b>

## Escenario Pesimista

COMISIONES EN EL PRIMER AÑO						
	Proyección de Ventas	Proyección Renovación	Facturación	% Comisión	Comisión Mensual	Comisión Anual
Gerente Comercial	16	-	40,790.88	2%	652.65	7,831.85
Vendedores	16	-	40,790.88	10%	3,263.27	39,159.24
Asistente de Ventas	16	-	40,790.88	1%	326.33	3,915.92
<b>Gasto de Comisiones Mensual</b>					<b>4,242.25</b>	<b>50,907.02</b>

COMISIONES EN EL SEGUNDO AÑO						
	Proyección de Ventas	Proyección Renovación	Facturación	% Comisión	Comisión Mensual	Comisión Anual
Gerente Comercial	17	4.89	56,753.90	2%	1,135.08	13,620.94
Vendedores	17	4.89	56,753.90	10%	5,675.39	68,104.68
Asistente de Ventas	17	4.89	56,753.90	1%	567.54	6,810.47
<b>Gasto de Comisiones Mensual</b>					<b>7,378.01</b>	<b>88,536.09</b>

COMISIONES EN EL TERCER AÑO						
	Proyección de Ventas	Proyección Renovación	Facturación	% Comisión	Comisión Mensual	Comisión Anual
Gerente Comercial	17	4.98	57,722.71	2%	1,154.45	13,853.45
Vendedores	17	4.98	57,722.71	10%	5,772.27	69,267.26
Asistente de Ventas	17	4.98	57,722.71	1%	577.23	6,926.73
<b>Gasto de Comisiones Mensual</b>					<b>7,503.95</b>	<b>90,047.43</b>

COMISIONES EN EL CUARTO AÑO						
	Proyección de Ventas	Proyección Renovación	Facturación	% Comisión	Comisión Mensual	Comisión Anual
Gerente Comercial	17	5.06	58,708.07	2%	1,174.16	14,089.94
Vendedores	17	5.06	58,708.07	10%	5,870.81	70,449.68
Asistente de Ventas	17	5.06	58,708.07	1%	587.08	7,044.97
<b>Gasto de Comisiones Mensual</b>					<b>7,632.05</b>	<b>91,584.58</b>

COMISIONES EN EL QUINTO AÑO						
	Proyección de Ventas	Proyección Renovación	Facturación	% Comisión	Comisión Mensual	Comisión Anual
Gerente Comercial	17	5.15	59,710.24	2%	1,194.20	14,330.46
Vendedores	17	5.15	59,710.24	10%	5,971.02	71,652.28
Asistente de Ventas	17	5.15	59,710.24	1%	597.10	7,165.23
<b>Gasto de Comisiones Mensual</b>					<b>7,762.33</b>	<b>93,147.97</b>



## Anexo 8.4. GASTOS PUBLICIDAD

GASTOS DE PUBLICIDAD		
Descripción	Precio x mes	Precio anual
Publicidad Radial	2,750	33,000
Eventos Publicitarios	1,000	12,000
Evento de lanzamiento	7,503	7,503
Marketing BTL	3,000	36,000
Marketing Digital	483	5,796
<b>Total Gastos de Publicidad</b>	<b>14,736</b>	<b>94,299</b>

## Tarifas JC Radio

A PARTIR DEL 1 DE ENERO DEL 2012

Duración de una cuña	Horario Rotativo	Horario Definido	
<b>CUÑA DE 20" A 40"</b>	\$ 16.50	\$ 20.00	
<b>CUÑA DE 41" A 50'</b>	\$ 17.60	\$ 21.00	
<b>CUÑA DE 51" A 60"</b>	\$ 19.80	\$ 22.00	
<b>INFORMACION HORA</b>			<b>\$22.00</b>
<b>MENCIONES EN VIVO 10" A 20"</b>			<b>\$ 15.00</b>

- PAQUETES A MEDIANO Y LARGO PLAZO TENDRÁN UN DESCUENTO ESPECIAL
- LAS CUÑAS CONTRADAS EN HORARIO ROTATIVO SE TRANSMITIRÁN EN LAS 24 HORAS DE PROGRAMACIÓN.
- EN EL CASO DE ESCOGER HORARIOS SE CONSIDERARÁ LA TARIFA CORRESPONDIENTE.
- NUESTRA PROGRAMACIÓN SE ORIGINA EN LOS ESTUDIOS DE QUITO Y SE TRANSMITE SIMULTANEAMENTE A LAS 21 REPETIDORAS EN TODO EL PAIS DURANTE LAS 24 HORAS AL DÍA.
- ESTAS TARIFAS PODRÁN SER CAMBIADAS SIN PREVIO AVISO.
- TARIFAS NO INCLUYEN I.V.A.

A PARTIR DEL 1 DE ENERO DEL 2012

### CO-AUSPICIO PARA PROGRAMAS

PROGRAMAS	DIAS DE TRANSMISION	DERECHO	VALOR MENSUAL
<b>ZONA MAGICA</b>	De Lunes a Viernes 06H00 a 08H00	4 Cuñas 2 menciones	\$ 980,00
<b>EMBRUJO</b>	De Lunes a Viernes 08H00 a 10H00	4 Cuñas 2 menciones	\$ 980,00
<b>TALISMAN</b>	De Lunes a Viernes 10H00 a 13H00	4 Cuñas 2 menciones	\$ 1520,00
<b>HECHIZO</b>	De Lunes a Viernes 14H00 a 17H00	4 Cuñas 2 menciones	\$ 1.800,00
<b>LA BRUJULA</b>	De Lunes a Jueves 17H00 a 20H00	4 Cuñas 2 menciones	\$ 1.320,00
<b>ROCKO POP</b>	De Lunes a Jueves 20H00 a 22H00	2 Cuñas 2 menciones	\$ 850,00
<b>NOCHE MAGICA</b>	De Lunes a Miércoles	3 Cuñas	\$ 660,00

	22H00 a 01H00	2 menciones	
<b>LOS 10 + 7 DE LA BRUJA</b>	Los días Lunes 11H00 a 13H00	2 Cuñas 2 menciones	\$ 400,00
<b>BRUJIFARRA</b>	Los días Viernes 17H00 a 00H00 Los días Sábados 18H00 a 00H00	4 Cuñas 4 Cuñas	\$ 700,00
<b>CORREO DE BRUJAS</b>	De Lunes a Viernes 13H00 a 14H00	2 Cuñas 4 Menciones	\$ 1250.00
<b>HISTORIA DE LA MUSICA</b>	Lunes a Viernes Rotativo	8 Capsulas	\$ 2750,00
<b>FURIA DE DEPORTIVA</b>	Lunes a Viernes Rotativo	8 Capsulas	\$ 2750,00

<http://www.inteligenciaweb.cl/aparecer-en-facebook.html>

## ¿Cuánto cuesta un anuncio en Facebook?

<b>500 visitas mes</b>	<b>1000 visitas mes</b>	<b>Plan Prueba 1 semana</b>	<b>2000 visitas mes</b>
<b>125 USD</b> -Segmentación por Perfiles -Segmentación Geográfica -Diseño Gráfico -Ejecutivo de Cuentas	<b>229 USD</b> -Segmentación por Perfiles -Segmentación Geográfica -Diseño Gráfico -Ejecutivo de Cuentas	<b>32 USD</b> -Segmentación por Perfiles -Segmentación Geográfica -Diseño Gráfico -Ejecutivo de Cuentas	<b>438 USD</b> -Segmentación por Perfiles -Segmentación Geográfica -Diseño Gráfico -Ejecutivo de Cuentas
<b>4000 visitas mes</b>	<b>8000 visitas mes</b>		
<b>833 USD</b> -Segmentación por Perfiles -Segmentación Geográfica -Diseño Gráfico -Ejecutivo de Cuentas	<b>1.583 USD</b> -Segmentación por Perfiles -Segmentación Geográfica -Diseño Gráfico -Ejecutivo de Cuentas		

Si Ud. decide por ejemplo solicitar el Plan 1.000 visitas, el costo de su publicidad en Facebook será de 229 USD.

¿Cómo se calcula este valor? Cada vez que un eventual cliente hace clic en el anuncio y entra a su sitio web -intención de compra- se pagan 0,23 USD.

El simple hecho de que los usuarios hagan clic en forma voluntaria representa una diferencia fundamental con la publicidad interruptiva de los medios tradicionales: periódicos, televisión, radio, revistas, etc.

¿Se imagina poner un anuncio a página completa en el diario y pagar solamente por la gente que efectivamente lo ve? Eso es lo que ofrece Facebook.

Ud. nunca pagará más allá de su presupuesto de inversión, ya que tanto la cantidad de visitas a su sitio web como el costo de cada clic en el anuncio se definen al comienzo de su campaña de publicidad en Facebook.

Al anunciar en Facebook, Ud. generará miles de visitas a su sitio web, lo que se traducirá en un aumento en las ventas, a costos muchísimos más bajos que los medios tradicionales: periódicos, televisión, radio, revistas, páginas amarillas, etc.

## Anexo 8.5. COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL

<b>MODELO CAPM</b>	
<b>Cálculo de <math>K_u</math> y <math>K_e</math></b>	
Tasa libre de riesgo ( $r_f$ )	4.61%
Beta de la industria	1.13
Prima del mercado ( $R_m$ )	12.31%
Riesgo País EMBI Ecuador	8.37%
Rentabilidad esperada sin deuda ( $K_u$ )	21.68%
Rentabilidad esperada con deuda ( $K_e$ )	25.20%

<b>COSTO PROMEDIO PONDERADO DEL CAPITAL (CPPC)</b>		
Porcentaje de deuda (D)	60%	89,360.92
Porcentaje de Capital propio (E)	40%	59,573.94
Inversión total		148,934.86
Tasa de impuestos		36.25%
Rentabilidad esperada sin deuda ( $K_u$ )		21.68%
Rentabilidad esperada con deuda ( $K_e$ )		25.20%
Tasa de interés de la deuda		18.00%
CPPC sin deuda		15.56%
CPPC con deuda		16.97%

<b>Fuentes y Aclaraciones:</b>		
<b>Tasa Libre de Riesgo</b>	4.61%	<a href="http://www.portfoliopersonal.com/Tasa_Interes/hTB_TIR.asp">http://www.portfoliopersonal.com/Tasa_Interes/hTB_TIR.asp</a>
<b>Beta</b>	1.13	Beta des-apalancada de la industria a junio del 2010.
<b>Prima del Mercado</b>	12.31%	Standard & Poors 500
<b>Re</b>	15.46%	-
<b>EMBI</b>	8.37%	<a href="http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais">http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais</a>

## Total Betas by Sector (for computing private company costs of equity)

**Data Used:** Value Line database, of 7036 firms

**Date of Analysis:** Data used is as of January 2010

[Variable Definitions](#) defined by clicking here

[Download Details](#) Companies are included in each industry

<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

Industry Name	Number of Firms	Unlevered Beta corrected for cash	Correlation with market	Total Beta (Unlevered)
Advertising	36	1.12	22.55%	4.95
Aerospace/Defense	67	1.09	34.21%	3.19
Air Transport	44	0.76	29.85%	2.55
Apparel	56	1.17	26.99%	4.33
Auto & Truck	22	0.83	36.90%	2.26
Auto Parts	54	1.38	30.37%	4.53
Bank	481	0.32	29.36%	1.08
Bank (Canadian)	7	0.82	49.46%	1.65
Bank (Midwest)	39	0.57	38.18%	1.48
Beverage	41	0.93	26.41%	3.54
Biotechnology	121	1.12	20.38%	5.52
Building Materials	53	0.89	31.39%	2.84
Cable TV	24	1.06	30.42%	3.48
Canadian Energy	10	0.98	52.19%	1.88
Chemical (Basic)	17	1.18	42.33%	2.78
Chemical (Diversified)	31	1.25	39.84%	3.13
Chemical (Specialty)	97	1.08	30.91%	3.48
Coal	21	1.45	43.55%	3.33
Computer Software/Svcs	333	1.08	25.68%	4.21
Computers/Peripherals	129	1.33	23.78%	5.61
Diversified Co.	121	0.64	33.76%	1.89
Drug	337	1.07	21.59%	4.97
E-Commerce	56	1.24	29.86%	4.14
Educational Services	38	0.78	23.26%	3.36
Electric Util. (Central)	23	0.48	50.15%	0.95
Electric Utility (East)	24	0.50	48.97%	1.01
Electric Utility (West)	14	0.49	49.92%	0.98
Electrical Equipment	87	1.33	30.86%	4.30
Electronics	183	1.10	24.33%	4.53
Entertainment	95	1.29	23.18%	5.57
Entertainment Tech	35	1.53	26.53%	5.76
Environmental	91	0.70	23.06%	3.02
Financial Svcs. (Div.)	296	0.47	28.29%	1.65
Food Processing	121	0.72	30.44%	2.37
Foreign Electronics	9	1.16	44.38%	2.61
Funeral Services	5	0.86	39.62%	2.18
Furn/Home Furnishings	35	1.23	26.54%	4.64
Healthcare Information	33	0.94	22.69%	4.14
Heavy Construction	14	1.63	42.04%	3.87
Homebuilding	28	0.98	32.53%	3.01
Hotel/Gaming	74	1.06	28.64%	3.72
Household Products	23	1.00	35.80%	2.80
Human Resources	30	1.47	31.76%	4.63
Industrial Services	168	0.91	25.98%	3.51
Information Services	29	1.12	36.09%	3.11
Insurance (Life)	31	1.75	35.98%	4.87
Insurance (Prop/Cas.)	85	1.00	41.59%	2.40
Internet	239	1.13	19.65%	5.74
Investment Co.	19	1.71	51.63%	3.32

## Anexo 9.1. INVERSIÓN INICIAL

<b>PRESUPUESTO DE INVERSION</b>		
Descripción de la Inversión	Presupuesto US\$	Total US\$
<b>GASTOS PREOPERACIONALES</b>		
<b>Gastos de constitución</b>		
Trámite Legal de Constitución de la Empresa	\$ 1,400.00	\$ 1,400.00
Inscripción en R. Mercantil - Por Acto de Constitución	\$ 61.82	\$ 61.82
Domiciliación, permiso para operar	\$ 30.00	\$ 30.00
Cobro por concepto de Gastos Generales R.M.	\$ 42.00	\$ 42.00
Escritura Pública	\$ 150.00	\$ 150.00
Publicación Extracto	\$ 100.00	\$ 100.00
Notaria	\$ 20.00	\$ 20.00
Tasa registro de marcas	\$ 54.00	\$ 54.00
Tasa por emision del Título de Marca - IEPI	\$ 28.00	\$ 28.00
Permiso de Bomberos Tipo A e Inspección	\$ 40.00	\$ 40.00
Patente Municipal	\$ -	\$ -
SRI Obtención de RUC	\$ -	\$ -
<b>TOTAL GASTOS CONSTITUCION</b>		<b>\$ 1,925.82</b>
Material imagen corporativa y material publicitario inicial	\$ 1,790.00	\$ 1,790.00
Evento de Lanzamiento	\$ 7,503.00	\$ 7,503.00
<b>TOTAL GASTOS PREOPERACIONALES</b>		<b>\$ 11,218.82</b>
<b>ACTIVOS FIJOS</b>		
<b>Equipos de computación y comunicación</b>		
Computadoras Portátiles		\$ 7,140.00
Servidores		\$ 1,860.00
Central telefónica y teléfonos		\$ 650.00
Copiadora Impresora multifunción		\$ 790.00
<b>Total equipos de computación y comunicación</b>		<b>\$ 10,440.00</b>
<b>Modulares y mobiliario de oficina</b>		
Paredes sólidas, incluye estucado y pintura	1,940.64	1,940.64
Paredes a media altura, incluye estucado y pintura	862.62	862.62
Mangones de melamina para proteger los filos de las paredes a media altura	424.26	424.26
Barredera de melamina, 12 cms de altura.	1,148.63	1,148.63
Estaciones de trabajo en L de 1,50x1,50 con cajonera de 3 gavetas	6,800.00	6,800.00
Estaciones de trabajo en C de 2,10x1,50 con cajonera de 3 gavetas	550.00	550.00
Estación de trabajo gerencial 1,80 x 2,60 con cajonera de 3 gavetas y módulo	1,500.00	1,500.00
Mesa de reuniones redond, diámetro 1 mt.	210.00	210.00
Mesa de reuniones 2,70*1,20	630.00	630.00
Puertas de ingreso a oficinas, incluye cerradura Kwickset	1,530.00	1,530.00
Aluminio y vidrio, divisiones fijas serie 200	1,125.54	1,125.54
Sillonería gerentes	1,360.00	1,360.00
Sillonería operadores	4,250.00	4,250.00
Sillas de visita	3,300.00	3,300.00
Sofá de espera 2 puestos	900.00	900.00
Sofá de espera 1 puestos	200.00	200.00
<b>Total modulares y mobiliario de oficina</b>		<b>\$ 26,731.70</b>
<b>Utensilios de cocina</b>		
Cafetera	\$ 52.00	\$ 52.00
Microondas	\$ 133.00	\$ 133.00
Juego 24 piezas cubiertos	\$ 9.50	\$ 9.50
Vajilla 20 piezas	\$ 31.00	\$ 31.00
<b>Total Utensilios de cocina</b>		<b>\$ 225.50</b>
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>		<b>\$ 37,397.20</b>
<b>Resumen de inversión inicial</b>		
Gastos Preoperacionales	7.53%	\$ 11,218.82
Activos Fijos	25.11%	\$ 37,397.20
<b>Total activos tangibles e intangibles</b>	<b>32.64%</b>	<b>\$ 48,616.02</b>
<b>Capital de trabajo</b>	<b>67.36%</b>	<b>\$ 100,318.84</b>
<b>INVERSIÓN INICIAL</b>		<b>\$ 148,934.86</b>



## Anexo 9.2. ESTADO DE RESULTADOS

### ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS ESCENARIO NORMAL APALANCADO COMCECOI (TRUST-ME)

	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
Proyección cantidad de certificados a vender	195.8	199.1	202.5	206.0	209.5
Proyección cantidad de certificados renovados	0.0	58.7	59.7	60.8	61.8
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>489,491</b>	<b>681,047</b>	<b>692,673</b>	<b>704,497</b>	<b>716,523</b>
<b>(-) TOTAL COSTOS DE VENTA</b>	<b>75,426</b>	<b>167,930</b>	<b>169,442</b>	<b>170,979</b>	<b>172,542</b>
% Ingresos	15.4%	24.7%	24.5%	24.3%	24.1%
<b>Costo Nómina Operativa</b>	44,098	79,394	79,394	79,394	79,394
<b>Costo Honorarios Operativos</b>	31,327	88,536	90,047	91,585	93,148
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>414,065</b>	<b>513,117</b>	<b>523,231</b>	<b>533,518</b>	<b>543,981</b>
% Ingresos	84.6%	75.3%	75.5%	75.7%	75.9%
<b>(-) TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>322,025</b>	<b>437,777</b>	<b>440,488</b>	<b>443,225</b>	<b>445,988</b>
% Ingresos	65.8%	64.3%	63.6%	62.9%	62.2%
<b>Gasto Nómina Administrativa</b>	54,329	116,098	116,098	116,098	116,098
<b>Gasto Nómina Comercial</b>	80,717	86,017	86,017	86,017	86,017
<b>Gasto Comisiones por Ventas</b>	50,907	88,536	90,047	91,585	93,148
<b>Gastos Administrativos</b>	44,509	48,330	49,530	50,730	51,930
<b>Gastos de Publicidad</b>	79,563	86,796	86,796	86,796	86,796
<b>Consultoría y Gastos Legales</b>	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
<b>UTILIDAD OPERATIVA (antes de depreciaciones, amortizaciones e impuestos)</b>	<b>92,040</b>	<b>75,340</b>	<b>82,743</b>	<b>90,293</b>	<b>97,992</b>
% Ingresos	18.8%	11.1%	11.9%	12.8%	13.7%
(-) Depreciaciones	8,871	8,871	8,871	8,871	8,871
(-) Amortización Gastos Preoperacionales	2,244	2,244	2,244	2,244	2,244
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>80,925</b>	<b>64,225</b>	<b>71,628</b>	<b>79,178</b>	<b>86,877</b>
% Ingresos	16.5%	9.4%	10.3%	11.2%	12.1%
(+) Otros Ingresos (Financieros)					
(-) Otros egresos (Gasto Financiero)	12,836	4,874	0	0	0
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>68,089</b>	<b>59,351</b>	<b>71,628</b>	<b>79,178</b>	<b>86,877</b>
% Ingresos	13.9%	8.7%	10.3%	11.2%	12.1%
(-) Impuesto Renta 25%	17,022	14,838	17,907	19,794	21,719
(-) Participación Laboral 15%	7,660	6,677	8,058	8,907	9,774
<b>Resultado Neto</b>	<b>43,407</b>	<b>37,836</b>	<b>45,663</b>	<b>50,476</b>	<b>55,384</b>
% Ingresos	8.9%	5.6%	6.6%	7.2%	7.7%

**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS ESCENARIO NORMAL  
COMCECOI (TRUST-ME)**

	<b>Año 2013</b>	<b>Año 2014</b>	<b>Año 2015</b>	<b>Año 2016</b>	<b>Año 2017</b>
Proyección cantidad de certificados a vender	204.8	217.9	231.8	246.6	262.3
Proyección cantidad de certificados renovados	0.0	61.4	65.4	69.5	74.0
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>511,995</b>	<b>742,284</b>	<b>789,665</b>	<b>840,070</b>	<b>893,692</b>
<b>(-) TOTAL COSTOS DE VENTA</b>	<b>76,866</b>	<b>175,891</b>	<b>182,051</b>	<b>188,603</b>	<b>195,574</b>
% Ingresos	15.0%	23.7%	23.1%	22.5%	21.9%
<b>Costo Nómina Operativa</b>	<b>44,098</b>	<b>79,394</b>	<b>79,394</b>	<b>79,394</b>	<b>79,394</b>
<b>Costo Honorarios Operativos</b>	<b>32,768</b>	<b>96,497</b>	<b>102,656</b>	<b>109,209</b>	<b>116,180</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>435,129</b>	<b>566,393</b>	<b>607,614</b>	<b>651,466</b>	<b>698,118</b>
% Ingresos	85.0%	76.3%	76.9%	77.5%	78.1%
<b>(-) TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>324,365</b>	<b>445,737</b>	<b>453,097</b>	<b>460,850</b>	<b>469,020</b>
% Ingresos	63.4%	60.0%	57.4%	54.9%	52.5%
<b>Gasto Nómina Administrativa</b>	<b>54,329</b>	<b>116,098</b>	<b>116,098</b>	<b>116,098</b>	<b>116,098</b>
<b>Gasto Nómina Comercial</b>	<b>80,717</b>	<b>86,017</b>	<b>86,017</b>	<b>86,017</b>	<b>86,017</b>
<b>Gasto Comisiones por Ventas</b>	<b>53,247</b>	<b>96,497</b>	<b>102,656</b>	<b>109,209</b>	<b>116,180</b>
<b>Gastos Administrativos</b>	<b>44,509</b>	<b>48,330</b>	<b>49,530</b>	<b>50,730</b>	<b>51,930</b>
<b>Gastos de Publicidad</b>	<b>79,563</b>	<b>86,796</b>	<b>86,796</b>	<b>86,796</b>	<b>86,796</b>
<b>Consultoría y Gastos Legales</b>	<b>12,000</b>	<b>12,000</b>	<b>12,000</b>	<b>12,000</b>	<b>12,000</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA (antes de depreciaciones, amortizaciones e impuestos)</b>	<b>110,764</b>	<b>120,656</b>	<b>154,517</b>	<b>190,617</b>	<b>229,097</b>
% Ingresos	21.6%	16.3%	19.6%	22.7%	25.6%
(-) Depreciaciones	8,871	8,871	8,871	8,871	8,871
(-) Amortización Gastos Preoperacionales	2,244	2,244	2,244	2,244	2,244
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>99,649</b>	<b>109,541</b>	<b>143,402</b>	<b>179,502</b>	<b>217,982</b>
% Ingresos	19.5%	14.8%	18.2%	21.4%	24.4%
(+) Otros Ingresos (Financieros)					
(-) Otros egresos (Gasto Financiero)	0	0	0	0	0
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>99,649</b>	<b>109,541</b>	<b>143,402</b>	<b>179,502</b>	<b>217,982</b>
% Ingresos	19.5%	14.8%	18.2%	21.4%	24.4%
(-) Impuesto Renta 25%	24,912	27,385	35,851	44,875	54,496
(-) Participación Laboral 15%	11,210	12,323	16,133	20,194	24,523
<b>Resultado Neto</b>	<b>63,526</b>	<b>69,832</b>	<b>91,419</b>	<b>114,432</b>	<b>138,964</b>
% Ingresos	12.4%	9.4%	11.6%	13.6%	15.5%

**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS ESCENARIO OPTIMISTA APALANCADO  
COMCECOI (TRUST-ME)**

	<b>Año 2013</b>	<b>Año 2014</b>	<b>Año 2015</b>	<b>Año 2016</b>	<b>Año 2017</b>
Proyección cantidad de certificados a vender	210.6	230.3	252.0	275.6	301.5
Proyección cantidad de certificados renovados	0.0	63.2	69.1	75.6	82.7
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>526,451</b>	<b>783,009</b>	<b>856,509</b>	<b>936,907</b>	<b>1,024,853</b>
<b>(-) TOTAL COSTOS DE VENTA</b>	<b>77,791</b>	<b>181,185</b>	<b>190,740</b>	<b>201,192</b>	<b>212,625</b>
% Ingresos	14.8%	23.1%	22.3%	21.5%	20.7%
<b>Costo Nómina Operativa</b>	44,098	79,394	79,394	79,394	79,394
<b>Costo Honorarios Operativos</b>	33,693	101,791	111,346	121,798	133,231
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>448,660</b>	<b>601,824</b>	<b>665,768</b>	<b>735,715</b>	<b>812,228</b>
% Ingresos	85.2%	76.9%	77.7%	78.5%	79.3%
<b>(-) TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>325,869</b>	<b>451,032</b>	<b>461,787</b>	<b>473,438</b>	<b>486,071</b>
% Ingresos	61.9%	57.6%	53.9%	50.5%	47.4%
<b>Gasto Nómina Administrativa</b>	54,329	116,098	116,098	116,098	116,098
<b>Gasto Nómina Comercial</b>	80,717	86,017	86,017	86,017	86,017
<b>Gasto Comisiones por Ventas</b>	54,751	101,791	111,346	121,798	133,231
<b>Gastos Administrativos</b>	44,509	48,330	49,530	50,730	51,930
<b>Gastos de Publicidad</b>	79,563	86,796	86,796	86,796	86,796
<b>Consultoría y Gastos Legales</b>	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
<b>UTILIDAD OPERATIVA (antes de depreciaciones, amortizaciones e impuestos)</b>	<b>122,791</b>	<b>150,792</b>	<b>203,982</b>	<b>262,277</b>	<b>326,156</b>
	23.3%	19.3%	23.8%	28.0%	31.8%
(-) Depreciaciones	8,871	8,871	8,871	8,871	8,871
(-) Amortización Gastos Preoperacionales	2,244	2,244	2,244	2,244	2,244
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>111,676</b>	<b>139,677</b>	<b>192,867</b>	<b>251,162</b>	<b>315,041</b>
% Ingresos	21.2%	17.8%	22.5%	26.8%	30.7%
(+) Otros Ingresos (Financieros)					
(-) Otros egresos (Gasto Financiero)	12,836	4,874	0	0	0
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>98,841</b>	<b>134,803</b>	<b>192,867</b>	<b>251,162</b>	<b>315,041</b>
% Ingresos	18.8%	17.2%	22.5%	26.8%	30.7%
(-) Impuesto Renta 25%	24,710	33,701	48,217	62,790	78,760
(-) Participación Laboral 15%	11,120	15,165	21,697	28,256	35,442
<b>Resultado Neto</b>	<b>63,011</b>	<b>85,937</b>	<b>122,952</b>	<b>160,116</b>	<b>200,839</b>
% Ingresos	12.0%	11.0%	14.4%	17.1%	19.6%

**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS ESCENARIO OPTIMISTA  
COMCECOI (TRUST-ME)**

	<b>Año 2013</b>	<b>Año 2014</b>	<b>Año 2015</b>	<b>Año 2016</b>	<b>Año 2017</b>
Proyección cantidad de certificados a vender	210.6	230.3	252.0	275.6	301.5
Proyección cantidad de certificados renovados	0.0	63.2	69.1	75.6	82.7
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>526,451</b>	<b>783,009</b>	<b>856,509</b>	<b>936,907</b>	<b>1,024,853</b>
<b>(-) TOTAL COSTOS DE VENTA</b>	<b>77,791</b>	<b>181,185</b>	<b>190,740</b>	<b>201,192</b>	<b>212,625</b>
% Ingresos	14.8%	23.1%	22.3%	21.5%	20.7%
<b>Costo Nómina Operativa</b>	<b>44,098</b>	<b>79,394</b>	<b>79,394</b>	<b>79,394</b>	<b>79,394</b>
<b>Costo Honorarios Operativos</b>	<b>33,693</b>	<b>101,791</b>	<b>111,346</b>	<b>121,798</b>	<b>133,231</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>448,660</b>	<b>601,824</b>	<b>665,768</b>	<b>735,715</b>	<b>812,228</b>
% Ingresos	85.2%	76.9%	77.7%	78.5%	79.3%
<b>(-) TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>325,869</b>	<b>451,032</b>	<b>461,787</b>	<b>473,438</b>	<b>486,071</b>
% Ingresos	61.9%	57.6%	53.9%	50.5%	47.4%
<b>Gasto Nómina Administrativa</b>	<b>54,329</b>	<b>116,098</b>	<b>116,098</b>	<b>116,098</b>	<b>116,098</b>
<b>Gasto Nómina Comercial</b>	<b>80,717</b>	<b>86,017</b>	<b>86,017</b>	<b>86,017</b>	<b>86,017</b>
<b>Gasto Comisiones por Ventas</b>	<b>54,751</b>	<b>101,791</b>	<b>111,346</b>	<b>121,798</b>	<b>133,231</b>
<b>Gastos Administrativos</b>	<b>44,509</b>	<b>48,330</b>	<b>49,530</b>	<b>50,730</b>	<b>51,930</b>
<b>Gastos de Publicidad</b>	<b>79,563</b>	<b>86,796</b>	<b>86,796</b>	<b>86,796</b>	<b>86,796</b>
<b>Consultoría y Gastos Legales</b>	<b>12,000</b>	<b>12,000</b>	<b>12,000</b>	<b>12,000</b>	<b>12,000</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA (antes de depreciaciones, amortizaciones e impuestos)</b>	<b>122,791</b>	<b>150,792</b>	<b>203,982</b>	<b>262,277</b>	<b>326,156</b>
% Ingresos	23.3%	19.3%	23.8%	28.0%	31.8%
(-) Depreciaciones	8,871	8,871	8,871	8,871	8,871
(-) Amortización Gastos Preoperacionales	2,244	2,244	2,244	2,244	2,244
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>111,676</b>	<b>139,677</b>	<b>192,867</b>	<b>251,162</b>	<b>315,041</b>
% Ingresos	21.2%	17.8%	22.5%	26.8%	30.7%
(+) Otros Ingresos (Financieros)					
(-) Otros egresos (Gasto Financiero)	0	0	0	0	0
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>111,676</b>	<b>139,677</b>	<b>192,867</b>	<b>251,162</b>	<b>315,041</b>
% Ingresos	21.2%	17.8%	22.5%	26.8%	30.7%
(-) Impuesto Renta 25%	27,919	34,919	48,217	62,790	78,760
(-) Participación Laboral 15%	12,564	15,714	21,697	28,256	35,442
<b>Resultado Neto</b>	<b>71,194</b>	<b>89,044</b>	<b>122,952</b>	<b>160,116</b>	<b>200,839</b>
% Ingresos	13.5%	11.4%	14.4%	17.1%	19.6%

**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS ESCENARIO PESIMISTA APALANCADO  
COMCECOI (TRUST-ME)**

	<b>Año 2013</b>	<b>Año 2014</b>	<b>Año 2015</b>	<b>Año 2016</b>	<b>Año 2017</b>
Proyección cantidad de certificados a vender	195.8	199.1	202.5	206.0	209.5
Proyección cantidad de certificados renovados	0.0	58.7	59.7	60.8	61.8
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>489,491</b>	<b>681,047</b>	<b>692,673</b>	<b>704,497</b>	<b>716,523</b>
<b>(-) TOTAL COSTOS DE VENTA</b>	<b>75,426</b>	<b>167,930</b>	<b>169,442</b>	<b>170,979</b>	<b>172,542</b>
% Ingresos	15.4%	24.7%	24.5%	24.3%	24.1%
<b>Costo Nómina Operativa</b>	<b>44,098</b>	<b>79,394</b>	<b>79,394</b>	<b>79,394</b>	<b>79,394</b>
<b>Costo Honorarios Operativos</b>	<b>31,327</b>	<b>88,536</b>	<b>90,047</b>	<b>91,585</b>	<b>93,148</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>414,065</b>	<b>513,117</b>	<b>523,231</b>	<b>533,518</b>	<b>543,981</b>
% Ingresos	84.6%	75.3%	75.5%	75.7%	75.9%
<b>(-) TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>322,025</b>	<b>437,777</b>	<b>440,488</b>	<b>443,225</b>	<b>445,988</b>
% Ingresos	65.8%	64.3%	63.6%	62.9%	62.2%
<b>Gasto Nómina Administrativa</b>	<b>54,329</b>	<b>116,098</b>	<b>116,098</b>	<b>116,098</b>	<b>116,098</b>
<b>Gasto Nómina Comercial</b>	<b>80,717</b>	<b>86,017</b>	<b>86,017</b>	<b>86,017</b>	<b>86,017</b>
<b>Gasto Comisiones por Ventas</b>	<b>50,907</b>	<b>88,536</b>	<b>90,047</b>	<b>91,585</b>	<b>93,148</b>
<b>Gastos Administrativos</b>	<b>44,509</b>	<b>48,330</b>	<b>49,530</b>	<b>50,730</b>	<b>51,930</b>
<b>Gastos de Publicidad</b>	<b>79,563</b>	<b>86,796</b>	<b>86,796</b>	<b>86,796</b>	<b>86,796</b>
<b>Consultoría y Gastos Legales</b>	<b>12,000</b>	<b>12,000</b>	<b>12,000</b>	<b>12,000</b>	<b>12,000</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA (antes de depreciaciones, amortizaciones e impuestos)</b>	<b>92,040</b>	<b>75,340</b>	<b>82,743</b>	<b>90,293</b>	<b>97,992</b>
	18.8%	11.1%	11.9%	12.8%	13.7%
(-) Depreciaciones	8,871	8,871	8,871	8,871	8,871
(-) Amortización Gastos Preoperacionales	2,244	2,244	2,244	2,244	2,244
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>80,925</b>	<b>64,225</b>	<b>71,628</b>	<b>79,178</b>	<b>86,877</b>
% Ingresos	16.5%	9.4%	10.3%	11.2%	12.1%
(+) Otros Ingresos (Financieros)					
(-) Otros egresos (Gasto Financiero)	12,836	4,874	0	0	0
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>68,089</b>	<b>59,351</b>	<b>71,628</b>	<b>79,178</b>	<b>86,877</b>
% Ingresos	13.9%	8.7%	10.3%	11.2%	12.1%
(-) Impuesto Renta 25%	17,022	14,838	17,907	19,794	21,719
(-) Participación Laboral 15%	7,660	6,677	8,058	8,907	9,774
<b>Resultado Neto</b>	<b>43,407</b>	<b>37,836</b>	<b>45,663</b>	<b>50,476</b>	<b>55,384</b>
% Ingresos	8.9%	5.6%	6.6%	7.2%	7.7%

**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS ESCENARIO PESIMISTA  
COMCECOI (TRUST-ME)**

	<b>Año 2013</b>	<b>Año 2014</b>	<b>Año 2015</b>	<b>Año 2016</b>	<b>Año 2017</b>
Proyección cantidad de certificados a vender	195.8	199.1	202.5	206.0	209.5
Proyección cantidad de certificados renovados	0.0	58.7	59.7	60.8	61.8
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>489,491</b>	<b>681,047</b>	<b>692,673</b>	<b>704,497</b>	<b>716,523</b>
<b>(-) TOTAL COSTOS DE VENTA</b>	<b>75,426</b>	<b>167,930</b>	<b>169,442</b>	<b>170,979</b>	<b>172,542</b>
% Ingresos	15.4%	24.7%	24.5%	24.3%	24.1%
<b>Costo Nómina Operativa</b>	44,098	79,394	79,394	79,394	79,394
<b>Costo Honorarios Operativos</b>	31,327	88,536	90,047	91,585	93,148
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>414,065</b>	<b>513,117</b>	<b>523,231</b>	<b>533,518</b>	<b>543,981</b>
% Ingresos	84.6%	75.3%	75.5%	75.7%	75.9%
<b>(-) TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>322,025</b>	<b>437,777</b>	<b>440,488</b>	<b>443,225</b>	<b>445,988</b>
% Ingresos	65.8%	64.3%	63.6%	62.9%	62.2%
<b>Gasto Nómina Administrativa</b>	54,329	116,098	116,098	116,098	116,098
<b>Gasto Nómina Comercial</b>	80,717	86,017	86,017	86,017	86,017
<b>Gasto Comisiones por Ventas</b>	50,907	88,536	90,047	91,585	93,148
<b>Gastos Administrativos</b>	44,509	48,330	49,530	50,730	51,930
<b>Gastos de Publicidad</b>	79,563	86,796	86,796	86,796	86,796
<b>Consultoría y Gastos Legales</b>	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
<b>UTILIDAD OPERATIVA (antes de depreciaciones, amortizaciones e impuestos)</b>	<b>92,040</b>	<b>75,340</b>	<b>82,743</b>	<b>90,293</b>	<b>97,992</b>
	18.8%	11.1%	11.9%	12.8%	13.7%
(-) Depreciaciones	8,871	8,871	8,871	8,871	8,871
(-) Amortización Gastos Preoperacionales	2,244	2,244	2,244	2,244	2,244
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>80,925</b>	<b>64,225</b>	<b>71,628</b>	<b>79,178</b>	<b>86,877</b>
% Ingresos	16.5%	9.4%	10.3%	11.2%	12.1%
(+) Otros Ingresos (Financieros)					
(-) Otros egresos (Gasto Financiero)	0	0	0	0	0
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>80,925</b>	<b>64,225</b>	<b>71,628</b>	<b>79,178</b>	<b>86,877</b>
% Ingresos	16.5%	9.4%	10.3%	11.2%	12.1%
(-) Impuesto Renta 25%	20,231	16,056	17,907	19,794	21,719
(-) Participación Laboral 15%	9,104	7,225	8,058	8,907	9,774
<b>Resultado Neto</b>	<b>51,590</b>	<b>40,943</b>	<b>45,663</b>	<b>50,476</b>	<b>55,384</b>
% Ingresos	10.5%	6.0%	6.6%	7.2%	7.7%

## Anexo 9.3. BALANCE GENERAL

### BALANCE GENERAL ESCENARIO NORMAL APALANCADO COMCECOI (TRUST-ME)

BALANCE (KUSD)	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
<b>ACTIVOS</b>					
Caja y Bancos (Incluye inversiones)	157,651	160,049	238,820	329,771	436,910
Cuentas por cobrar - comerciales					
Inventarios					
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>157,651</b>	<b>160,049</b>	<b>238,820</b>	<b>329,771</b>	<b>436,910</b>
Equipos de computación y comunicaciones	6,960	3,480	0	6,960	3,480
Muebles y Enceres	21,385	16,039	10,693	5,346	0
Utensilios de cocina	180	135	90	45	0
(-) Depreciación & amortización acumulada	8,871	17,743	26,614	25,046	33,917
<b>TOTAL ACTIVO LP NETO</b>	<b>37,397</b>	<b>37,397</b>	<b>37,397</b>	<b>37,397</b>	<b>37,397</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>195,048</b>	<b>197,447</b>	<b>276,217</b>	<b>367,168</b>	<b>474,308</b>
<b>PASIVOS</b>					
Préstamos Corto Plazo	48,661	0	0	0	0
Dividendos (40%) por Pagar Accionistas					
Imp. a la renta y Part. Empleados x pagar	31,470	37,942	51,983	65,069	79,018
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>80,131</b>	<b>37,942</b>	<b>51,983</b>	<b>65,069</b>	<b>79,018</b>
Proveedores / Obligaciones por Pagar LP	0	0	0	0	0
Prestamos por pagar Acciones LP					
<b>TOTAL PASIVOS LARGO PLAZO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>48,661</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital Social	59,574	59,574	59,574	59,574	59,574
Nuevo Capital					
Utilidades <> Pérdidas Retenidas		33,206	73,241	128,092	196,752
Utilidad <> Pérdida del Periodo	55,343	66,725	91,419	114,432	138,964
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>114,917</b>	<b>197,447</b>	<b>276,217</b>	<b>367,168</b>	<b>474,308</b>
<b>TOTAL PASIVO &amp; PATRIMONIO</b>	<b>195,048</b>	<b>197,447</b>	<b>276,217</b>	<b>367,168</b>	<b>474,308</b>
Control	0	0	0	0	0

**BALANCE GENERAL ESCENARIO NORMAL  
COMCECOI (TRUST-ME)**

BALANCE (KUSD)	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
<b>ACTIVOS</b>					
Caja y Bancos (Incluye inversiones)	211,186	259,194	334,955	425,905	533,045
Cuentas por cobrar - comerciales					
Inventarios					
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>211,186</b>	<b>259,194</b>	<b>334,955</b>	<b>425,905</b>	<b>533,045</b>
Equipos de computación y comunicaciones	6,960	3,480	0	6,960	3,480
Muebles y Enceres	21,385	16,039	10,693	5,346	0
Utensilios de cocina	180	135	90	45	0
(-) Depreciación & amortización acumulada	8,871	17,743	26,614	25,046	33,917
<b>TOTAL ACTIVO LP NETO</b>	<b>37,397</b>	<b>37,397</b>	<b>37,397</b>	<b>37,397</b>	<b>37,397</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>248,583</b>	<b>296,591</b>	<b>372,352</b>	<b>463,303</b>	<b>570,442</b>
<b>PASIVOS</b>					
Préstamos Corto Plazo	0	0	0	0	0
Dividendos (40%) por Pagar Accionistas					
Imp. a la renta y Part. Empleados x pagar	36,123	39,708	51,983	65,069	79,018
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>36,123</b>	<b>39,708</b>	<b>51,983</b>	<b>65,069</b>	<b>79,018</b>
Proveedores / Obligaciones por Pagar LP	0	0	0	0	0
Prestamos por pagar Acciones LP					
<b>TOTAL PASIVOS LARGO PLAZO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital Social	148,935	148,935	148,935	148,935	148,935
Nuevo Capital					
Utilidades <> Pérdidas Retenidas		38,116	80,015	134,866	203,526
Utilidad <> Pérdida del Periodo	63,526	69,832	91,419	114,432	138,964
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>212,461</b>	<b>296,591</b>	<b>372,352</b>	<b>463,303</b>	<b>570,442</b>
<b>TOTAL PASIVO &amp; PATRIMONIO</b>	<b>248,583</b>	<b>296,591</b>	<b>372,352</b>	<b>463,303</b>	<b>570,442</b>
Control	0	0	0	0	0



**BALANCE GENERAL ESCENARIO OPTIMISTA APALANCADO  
COMCECOI (TRUST-ME)**

BALANCE (KUSD)	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
<b>ACTIVOS</b>					
Caja y Bancos (Incluye inversiones)	169,679	194,786	304,412	436,479	596,428
Cuentas por cobrar - comerciales					
Inventarios					
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>169,679</b>	<b>194,786</b>	<b>304,412</b>	<b>436,479</b>	<b>596,428</b>
Equipos de computación y comunicaciones	6,960	3,480	0	6,960	3,480
Muebles y Enceres	21,385	16,039	10,693	5,346	0
Utensilios de cocina	180	135	90	45	0
(-) Depreciación & amortización acumulada	8,871	17,743	26,614	25,046	33,917
<b>TOTAL ACTIVO LP NETO</b>	<b>37,397</b>	<b>37,397</b>	<b>37,397</b>	<b>37,397</b>	<b>37,397</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>207,076</b>	<b>232,184</b>	<b>341,809</b>	<b>473,876</b>	<b>633,825</b>
<b>PASIVOS</b>					
Préstamos Corto Plazo	48,661	0	0	0	0
Dividendos (40%) por Pagar Accionistas					
Imp. a la renta y Part. Empleados x pagar	35,830	48,866	69,914	91,046	114,202
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>84,491</b>	<b>48,866</b>	<b>69,914</b>	<b>91,046</b>	<b>114,202</b>
Proveedores / Obligaciones por Pagar LP	0	0	0	0	0
Prestamos por pagar Acciones LP					
<b>TOTAL PASIVOS LARGO PLAZO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>48,661</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital Social	59,574	59,574	59,574	59,574	59,574
Nuevo Capital					
Utilidades <> Pérdidas Retenidas		37,807	89,369	163,140	259,209
Utilidad <> Pérdida del Periodo	63,011	85,937	122,952	160,116	200,839
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>122,585</b>	<b>232,184</b>	<b>341,809</b>	<b>473,876</b>	<b>633,825</b>
<b>TOTAL PASIVO &amp; PATRIMONIO</b>	<b>207,076</b>	<b>232,184</b>	<b>341,809</b>	<b>473,876</b>	<b>633,825</b>
Control	0	0	0	0	0

**BALANCE GENERAL ESCENARIO OPTIMISTA  
COMCECOI (TRUST-ME)**

BALANCE (KUSD)	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
<b>ACTIVOS</b>					
Caja y Bancos (Incluye inversiones)	223,214	293,931	400,547	532,613	692,562
Cuentas por cobrar - comerciales					
Inventarios					
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>223,214</b>	<b>293,931</b>	<b>400,547</b>	<b>532,613</b>	<b>692,562</b>
Equipos de computación y comunicaciones	6,960	3,480	0	6,960	3,480
Muebles y Enceres	21,385	16,039	10,693	5,346	0
Utensilios de cocina	180	135	90	45	0
(-) Depreciación & amortización acumulada	8,871	17,743	26,614	25,046	33,917
<b>TOTAL ACTIVO LP NETO</b>	<b>37,397</b>	<b>37,397</b>	<b>37,397</b>	<b>37,397</b>	<b>37,397</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>260,611</b>	<b>331,328</b>	<b>437,944</b>	<b>570,010</b>	<b>729,959</b>
<b>PASIVOS</b>					
Préstamos Corto Plazo	0	0	0	0	0
Dividendos (40%) por Pagar Accionistas					
Imp. a la renta y Part. Empleados x pagar	40,483	50,633	69,914	91,046	114,202
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>40,483</b>	<b>50,633</b>	<b>69,914</b>	<b>91,046</b>	<b>114,202</b>
Proveedores / Obligaciones por Pagar LP	0	0	0	0	0
Prestamos por pagar Acciones LP					
<b>TOTAL PASIVOS LARGO PLAZO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital Social	148,935	148,935	148,935	148,935	148,935
Nuevo Capital					
Utilidades <> Pérdidas Retenidas		42,716	96,143	169,914	265,983
Utilidad <> Pérdida del Periodo	71,194	89,044	122,952	160,116	200,839
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>220,128</b>	<b>331,328</b>	<b>437,944</b>	<b>570,010</b>	<b>729,959</b>
<b>TOTAL PASIVO &amp; PATRIMONIO</b>	<b>260,611</b>	<b>331,328</b>	<b>437,944</b>	<b>570,010</b>	<b>729,959</b>
Control	0	0	0	0	0

**BALANCE GENERAL ESCENARIO PESIMISTA APALANCADO  
COMCECOI (TRUST-ME)**

BALANCE (KUSD)	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
<b>ACTIVOS</b>					
Caja y Bancos (Incluye inversiones)	138,927	107,572	142,550	177,498	215,483
Cuentas por cobrar - comerciales					
Inventarios					
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>138,927</b>	<b>107,572</b>	<b>142,550</b>	<b>177,498</b>	<b>215,483</b>
Equipos de computación y comunicaciones	6,960	3,480	0	6,960	3,480
Muebles y Enceres	21,385	16,039	10,693	5,346	0
Utensilios de cocina	180	135	90	45	0
(-) Depreciación & amortización acumulada	8,871	17,743	26,614	25,046	33,917
<b>TOTAL ACTIVO LP NETO</b>	<b>37,397</b>	<b>37,397</b>	<b>37,397</b>	<b>37,397</b>	<b>37,397</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>176,325</b>	<b>144,969</b>	<b>179,948</b>	<b>214,895</b>	<b>252,880</b>
<b>PASIVOS</b>					
Préstamos Corto Plazo	48,661	0	0	0	0
Dividendos (40%) por Pagar Accionistas					
Imp. a la renta y Part. Empleados x pagar	24,682	21,515	25,965	28,702	31,493
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>73,344</b>	<b>21,515</b>	<b>25,965</b>	<b>28,702</b>	<b>31,493</b>
Proveedores / Obligaciones por Pagar LP	0	0	0	0	0
Prestamos por pagar Acciones LP					
<b>TOTAL PASIVOS LARGO PLAZO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>48,661</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital Social	59,574	59,574	59,574	59,574	59,574
Nuevo Capital					
Utilidades <> Pérdidas Retenidas		26,044	48,746	76,143	106,429
Utilidad <> Pérdida del Periodo	43,407	37,836	45,663	50,476	55,384
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>102,981</b>	<b>144,969</b>	<b>179,948</b>	<b>214,895</b>	<b>252,880</b>
<b>TOTAL PASIVO &amp; PATRIMONIO</b>	<b>176,325</b>	<b>144,969</b>	<b>179,948</b>	<b>214,895</b>	<b>252,880</b>
Control	0	0	0	0	0

**BALANCE GENERAL ESCENARIO PESIMISTA  
COMCECOI (TRUST-ME)**

BALANCE (KUSD)	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
<b>ACTIVOS</b>					
Caja y Bancos (Incluye inversiones)	192,462	206,716	238,685	273,633	311,617
Cuentas por cobrar - comerciales					
Inventarios					
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>192,462</b>	<b>206,716</b>	<b>238,685</b>	<b>273,633</b>	<b>311,617</b>
Equipos de computación y comunicaciones	6,960	3,480	0	6,960	3,480
Muebles y Enceres	21,385	16,039	10,693	5,346	0
Utensilios de cocina	180	135	90	45	0
(-) Depreciación & amortización acumulada	8,871	17,743	26,614	25,046	33,917
<b>TOTAL ACTIVO LP NETO</b>	<b>37,397</b>	<b>37,397</b>	<b>37,397</b>	<b>37,397</b>	<b>37,397</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>229,860</b>	<b>244,113</b>	<b>276,082</b>	<b>311,030</b>	<b>349,015</b>
<b>PASIVOS</b>					
Préstamos Corto Plazo	0	0	0	0	0
Dividendos (40%) por Pagar Accionistas					
Imp. a la renta y Part. Empleados x pagar	29,335	23,281	25,965	28,702	31,493
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>29,335</b>	<b>23,281</b>	<b>25,965</b>	<b>28,702</b>	<b>31,493</b>
Proveedores / Obligaciones por Pagar LP	0	0	0	0	0
Prestamos por pagar Acciones LP					
<b>TOTAL PASIVOS LARGO PLAZO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital Social	148,935	148,935	148,935	148,935	148,935
Nuevo Capital					
Utilidades <> Pérdidas Retenidas		30,954	55,520	82,917	113,203
Utilidad <> Pérdida del Periodo	51,590	40,943	45,663	50,476	55,384
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>200,524</b>	<b>244,113</b>	<b>276,082</b>	<b>311,030</b>	<b>349,015</b>
<b>TOTAL PASIVO &amp; PATRIMONIO</b>	<b>229,860</b>	<b>244,113</b>	<b>276,082</b>	<b>311,030</b>	<b>349,015</b>
Control	0	0	0	0	0

## Anexo 9.4. FLUJO DE EFECTIVO

FLUJOS DE CAJA COMCECOI						
FLUJO DE FONDOS ESCENARIO NORMAL CON APALANCAMIENTO						
	Año 0	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
Ingresos por Ventas Servicios		\$ 639,993.83	\$ 680,845.02	\$ 724,303.75	\$ 770,536.49	\$ 819,720.29
Ingresos por Renovación de Servicios		\$ -	\$ 61,439.41	\$ 65,361.12	\$ 69,533.16	\$ 73,971.50
(-) Descuentos en Ventas		\$ (127,998.77)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>		<b>\$ 511,995.07</b>	<b>\$ 742,284.42</b>	<b>\$ 789,664.88</b>	<b>\$ 840,069.65</b>	<b>\$ 893,691.79</b>
Costo Nómina Operativa		\$ 44,098.20	\$ 79,394.20	\$ 79,394.20	\$ 79,394.20	\$ 79,394.20
Costo Honorarios Operativos		\$ 32,767.68	\$ 96,496.98	\$ 102,656.43	\$ 109,209.05	\$ 116,179.93
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>\$ 435,129.18</b>	<b>\$ 566,393.25</b>	<b>\$ 607,614.24</b>	<b>\$ 651,466.40</b>	<b>\$ 698,117.66</b>
Gasto Nómina Administrativa		\$ 44,328.80	\$ 116,097.60	\$ 116,097.60	\$ 116,097.60	\$ 116,097.60
Gasto Nómina Comercial		\$ 80,717.40	\$ 86,017.40	\$ 86,017.40	\$ 86,017.40	\$ 86,017.40
Gasto Comisiones por Ventas		\$ 53,247.49	\$ 96,496.98	\$ 102,656.43	\$ 109,209.05	\$ 116,179.93
Gastos Administrativos		\$ 44,508.72	\$ 48,329.52	\$ 49,529.52	\$ 50,729.52	\$ 51,929.52
Gastos de Publicidad		\$ 79,563.00	\$ 86,796.00	\$ 86,796.00	\$ 86,796.00	\$ 86,796.00
Consultoría y Gastos Legales		\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00
<b>TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>		<b>\$ 324,365.41</b>	<b>\$ 445,737.50</b>	<b>\$ 453,096.95</b>	<b>\$ 460,849.57</b>	<b>\$ 469,020.45</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>		<b>\$ 110,763.78</b>	<b>\$ 120,655.75</b>	<b>\$ 154,517.29</b>	<b>\$ 190,616.82</b>	<b>\$ 229,097.21</b>
Gasto Intereses		\$ 12,835.50	\$ 4,873.91	\$ -	\$ -	\$ -
Gasto depreciación		\$ 8,871.44	\$ 8,871.44	\$ 8,871.44	\$ 8,871.44	\$ 8,871.44
Amortización Gasto Preoperacional		\$ 2,243.76	\$ 2,243.76	\$ 2,243.76	\$ 2,243.76	\$ 2,243.76
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIONES E IMPUESTOS</b>		<b>\$ 86,813.07</b>	<b>\$ 104,666.64</b>	<b>\$ 143,402.08</b>	<b>\$ 179,501.62</b>	<b>\$ 217,982.00</b>
Impuesto a la renta (25%)		\$ 21,703.27	\$ 26,166.66	\$ 35,850.52	\$ 44,875.40	\$ 54,495.50
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIONES</b>		<b>\$ 65,109.80</b>	<b>\$ 78,499.98</b>	<b>\$ 107,551.56</b>	<b>\$ 134,626.21</b>	<b>\$ 163,486.50</b>
Participación Laboral (15%)		\$ 9,766.47	\$ 11,775.00	\$ 16,132.73	\$ 20,193.93	\$ 24,522.98
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>\$ 55,343.33</b>	<b>\$ 66,724.98</b>	<b>\$ 91,418.83</b>	<b>\$ 114,432.28</b>	<b>\$ 138,963.53</b>
(+) Depreciaciones & Amortizaciones		\$ 8,871.44	\$ 8,871.44	\$ 8,871.44	\$ 8,871.44	\$ 8,871.44
(+) Amortización Gasto Preoperacional		\$ 2,243.76	\$ 2,243.76	\$ 2,243.76	\$ 2,243.76	\$ 2,243.76
<b>INVERSIONES</b>						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ 48,616.02					
(+) Valor de rescate						\$ 3,480.00
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ 100,318.84					
(+) Recuperación capital de trabajo						\$ 100,318.84
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>\$ (148,934.86)</b>	<b>\$ 66,458.54</b>	<b>\$ 77,840.19</b>	<b>\$ 102,534.03</b>	<b>\$ 125,547.49</b>	<b>\$ 253,877.57</b>
<b>Préstamos</b>						
(+) Crédito CFN	\$ 48,661.26					
<b>Pagos</b>						
(-) Amortización del Préstamo (capital)		\$40,699.66	\$48,661.26	\$0.00	\$0.00	\$0.00
<b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	<b>\$ (100,273.61)</b>	<b>\$ 25,758.88</b>	<b>\$ 29,178.93</b>	<b>\$ 102,534.03</b>	<b>\$ 125,547.49</b>	<b>\$ 253,877.57</b>
<b>CALCULO DEL VAN Y TIR</b>						
<b>TASA DE DESCUENTO DEL INVERSIONISTA</b>	<b>25.20%</b>					
<b>Año</b>	<b>VF</b>	<b>FA</b>	<b>VAN</b>	<b>VAN.Acumulado</b>		
0	\$ (100,273.61)	1.0000	\$ (100,273.61)	\$ (100,273.61)		
1	\$ 25,758.88	0.7987	\$ 20,574.02	\$ (79,699.58)		
2	\$ 29,178.93	0.6379	\$ 18,614.62	\$ (61,084.96)		
3	\$ 102,534.03	0.5095	\$ 52,245.04	\$ (8,839.92)		
4	\$ 125,547.49	0.4070	\$ 51,094.89	\$ 42,254.97		
5	\$ 253,877.57	0.3251	\$ 82,525.11	\$ 124,780.07		
<b>Valor Actual Neto VAN</b>			<b>\$ 124,780.07</b>			
<b>Tasa Interna de Retorno TIR</b>			<b>26%</b>			

FLUJOS DE CAJA COMCECOI						
FLUJO DE FONDOS ESCENARIO NORMAL						
	Año 0	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
Ingresos por Ventas Servicios		\$ 639,993.83	\$ 680,845.02	\$ 724,303.75	\$ 770,536.49	\$ 819,720.29
Ingresos por Renovación de Servicios		\$ -	\$ 61,439.41	\$ 65,361.12	\$ 69,533.16	\$ 73,971.50
(-) Descuentos en Ventas		\$ (127,998.77)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>		<b>\$ 511,995.07</b>	<b>\$ 742,284.42</b>	<b>\$ 789,664.88</b>	<b>\$ 840,069.65</b>	<b>\$ 893,691.79</b>
Costo Nómina Operativa		\$ 44,098.20	\$ 79,394.20	\$ 79,394.20	\$ 79,394.20	\$ 79,394.20
Costo Honorarios Operativos		\$ 32,767.68	\$ 96,496.98	\$ 102,656.43	\$ 109,209.05	\$ 116,179.93
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>\$ 435,129.18</b>	<b>\$ 566,393.25</b>	<b>\$ 607,614.24</b>	<b>\$ 651,466.40</b>	<b>\$ 698,117.66</b>
Gasto Nómina Administrativa		\$ 54,328.80	\$ 116,097.60	\$ 116,097.60	\$ 116,097.60	\$ 116,097.60
Gasto Nómina Comercial		\$ 80,717.40	\$ 86,017.40	\$ 86,017.40	\$ 86,017.40	\$ 86,017.40
Gasto Comisiones por Ventas		\$ 53,247.49	\$ 96,496.98	\$ 102,656.43	\$ 109,209.05	\$ 116,179.93
Gastos Administrativos		\$ 44,508.72	\$ 48,329.52	\$ 49,529.52	\$ 50,729.52	\$ 51,929.52
Gastos de Publicidad		\$ 79,563.00	\$ 86,796.00	\$ 86,796.00	\$ 86,796.00	\$ 86,796.00
Consultoría y Gastos Legales		\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00
<b>TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>		<b>\$ 324,365.41</b>	<b>\$ 445,737.50</b>	<b>\$ 453,096.95</b>	<b>\$ 460,849.57</b>	<b>\$ 469,020.45</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>		<b>\$ 110,763.78</b>	<b>\$ 120,655.75</b>	<b>\$ 154,517.29</b>	<b>\$ 190,616.82</b>	<b>\$ 229,097.21</b>
Gasto Intereses		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gasto depreciación		\$ 8,871.44	\$ 8,871.44	\$ 8,871.44	\$ 8,871.44	\$ 8,871.44
Amortización Gasto Preoperacional		\$ 2,243.76	\$ 2,243.76	\$ 2,243.76	\$ 2,243.76	\$ 2,243.76
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIONES E IMPUESTOS</b>		<b>\$ 99,648.57</b>	<b>\$ 109,540.55</b>	<b>\$ 143,402.08</b>	<b>\$ 179,501.62</b>	<b>\$ 217,982.00</b>
Impuesto a la renta (25%)		\$ 24,912.14	\$ 27,385.14	\$ 35,850.52	\$ 44,875.40	\$ 54,495.50
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIONES</b>		<b>\$ 74,736.43</b>	<b>\$ 82,155.41</b>	<b>\$ 107,551.56</b>	<b>\$ 134,626.21</b>	<b>\$ 163,486.50</b>
Participación Laboral (15%)		\$ 11,210.46	\$ 12,323.31	\$ 16,132.73	\$ 20,193.93	\$ 24,522.98
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>\$ 63,525.96</b>	<b>\$ 69,832.10</b>	<b>\$ 91,418.83</b>	<b>\$ 114,432.28</b>	<b>\$ 138,963.53</b>
(+) Depreciaciones & Amortizaciones		\$ 8,871.44	\$ 8,871.44	\$ 8,871.44	\$ 8,871.44	\$ 8,871.44
(+) Amortización Gasto Preoperacional		\$ 2,243.76	\$ 2,243.76	\$ 2,243.76	\$ 2,243.76	\$ 2,243.76
<b>INVERSIONES</b>						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ 48,616.02					
(+) Valor de rescate						\$ 3,480.00
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ 100,318.84					
(+) Recuperación capital de trabajo						\$ 100,318.84
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>\$ (148,934.86)</b>	<b>\$ 74,641.17</b>	<b>\$ 80,947.30</b>	<b>\$ 102,534.03</b>	<b>\$ 125,547.49</b>	<b>\$ 253,877.57</b>
Préstamos						
(+) Crédito CFN	\$ -					
<b>Pagos</b>						
(-) Amortización del Préstamo (capital)		\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
<b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	<b>\$ (148,934.86)</b>	<b>\$ 74,641.17</b>	<b>\$ 80,947.30</b>	<b>\$ 102,534.03</b>	<b>\$ 125,547.49</b>	<b>\$ 253,877.57</b>
<b>CALCULO DEL VAN Y TIR</b>						
<b>TASA DE DESCUENTO DEL INVERSIONISTA</b>	<b>21.68%</b>					
<b>Año</b>	<b>VF</b>	<b>FA</b>	<b>VAN</b>	<b>VAN Acumulado</b>		
0	\$ (148,934.86)	1.0000	\$ (148,934.86)	\$ (148,934.86)		
1	\$ 74,641.17	0.8218	\$ 61,341.68	\$ (87,593.18)		
2	\$ 80,947.30	0.6754	\$ 54,670.98	\$ (32,922.20)		
3	\$ 102,534.03	0.5550	\$ 56,911.46	\$ 23,989.26		
4	\$ 125,547.49	0.4562	\$ 57,268.65	\$ 81,257.91		
5	\$ 253,877.57	0.3749	\$ 95,172.28	\$ 176,430.19		
<b>Valor Actual Neto VAN</b>			<b>\$ 176,430.19</b>			
<b>Tasa Interna de Retorno TIR</b>			<b>31%</b>			

FLUJOS DE CAJA COMCECOI						
FLUJO DE FONDOS ESCENARIO OPTIMISTA CON APALANCAMIENTO						
	Año 0	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
Ingresos por Ventas Servicios		\$ 658,064.09	\$ 719,835.18	\$ 787,404.59	\$ 861,316.61	\$ 942,166.58
Ingresos por Renovación de Servicios		\$ -	\$ 63,174.15	\$ 69,104.18	\$ 75,590.84	\$ 82,686.39
(-) Descuentos en Ventas		\$ (131,612.82)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>		<b>\$ 526,451.27</b>	<b>\$ 783,009.33</b>	<b>\$ 856,508.77</b>	<b>\$ 936,907.45</b>	<b>\$ 1,024,852.98</b>
Costo Nómina Operativa		\$ 44,098.20	\$ 79,394.20	\$ 79,394.20	\$ 79,394.20	\$ 79,394.20
Costo Honorarios Operativos		\$ 33,692.88	\$ 101,791.21	\$ 111,346.14	\$ 121,797.97	\$ 133,230.89
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>\$ 448,660.19</b>	<b>\$ 601,823.92</b>	<b>\$ 665,768.43</b>	<b>\$ 735,715.28</b>	<b>\$ 812,227.89</b>
Gasto Nómina Administrativa		\$ 54,328.80	\$ 116,097.60	\$ 116,097.60	\$ 116,097.60	\$ 116,097.60
Gasto Nómina Comercial		\$ 80,717.40	\$ 86,017.40	\$ 86,017.40	\$ 86,017.40	\$ 86,017.40
Gasto Comisiones por Ventas		\$ 54,750.93	\$ 101,791.21	\$ 111,346.14	\$ 121,797.97	\$ 133,230.89
Gastos Administrativos		\$ 44,508.72	\$ 48,329.52	\$ 49,529.52	\$ 50,729.52	\$ 51,929.52
Gastos de Publicidad		\$ 79,563.00	\$ 86,796.00	\$ 86,796.00	\$ 86,796.00	\$ 86,796.00
Consultoría y Gastos Legales		\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00
<b>TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>		<b>\$ 325,868.85</b>	<b>\$ 451,031.73</b>	<b>\$ 461,786.66</b>	<b>\$ 473,438.49</b>	<b>\$ 486,071.41</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>		<b>\$ 122,791.34</b>	<b>\$ 150,792.19</b>	<b>\$ 203,981.77</b>	<b>\$ 262,276.79</b>	<b>\$ 326,156.48</b>
Gasto Intereses		\$ 12,835.50	\$ 4,873.91	\$ -	\$ -	\$ -
Gasto depreciación		\$ 8,871.44	\$ 8,871.44	\$ 8,871.44	\$ 8,871.44	\$ 8,871.44
Amortización Gasto Preoperacional		\$ 2,243.76	\$ 2,243.76	\$ 2,243.76	\$ 2,243.76	\$ 2,243.76
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIONES E IMPUESTOS</b>		<b>\$ 98,840.63</b>	<b>\$ 134,803.07</b>	<b>\$ 192,866.57</b>	<b>\$ 251,161.59</b>	<b>\$ 315,041.28</b>
Impuesto a la renta (25%)		\$ 24,710.16	\$ 33,700.77	\$ 48,216.64	\$ 62,790.40	\$ 78,760.32
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIONES</b>		<b>\$ 74,130.47</b>	<b>\$ 101,102.31</b>	<b>\$ 144,649.92</b>	<b>\$ 188,371.19</b>	<b>\$ 236,280.96</b>
Participación Laboral (15%)		\$ 11,119.57	\$ 15,165.35	\$ 21,697.49	\$ 28,255.68	\$ 35,442.14
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>\$ 63,010.90</b>	<b>\$ 85,936.96</b>	<b>\$ 122,952.44</b>	<b>\$ 160,115.51</b>	<b>\$ 200,838.81</b>
(+) Depreciaciones & Amortizaciones		\$ 8,871.44	\$ 8,871.44	\$ 8,871.44	\$ 8,871.44	\$ 8,871.44
(+) Amortización Gasto Preoperacional		\$ 2,243.76	\$ 2,243.76	\$ 2,243.76	\$ 2,243.76	\$ 2,243.76
<b>INVERSIONES</b>						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ 48,616.02					
(+) Valor de rescate						\$ 3,480.00
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ 100,318.84					
(+) Recuperación capital de trabajo						\$ 100,318.84
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>\$ (148,934.86)</b>	<b>\$ 74,126.11</b>	<b>\$ 97,052.16</b>	<b>\$ 134,067.64</b>	<b>\$ 171,230.72</b>	<b>\$ 315,752.86</b>
Préstamos						
(+) Crédito CFN	\$ 48,661.26					
Pagos						
(-) Amortización del Préstamo (capital)		\$40,699.66	\$48,661.26	\$0.00	\$0.00	\$0.00
<b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	<b>\$ (100,273.61)</b>	<b>\$ 33,426.45</b>	<b>\$ 48,390.91</b>	<b>\$ 134,067.64</b>	<b>\$ 171,230.72</b>	<b>\$ 315,752.86</b>
<b>CALCULO DEL VAN Y TIR</b>						
<b>TASA DE DESCUENTO DEL INVERSIONISTA</b>	<b>25.20%</b>					
<b>Año</b>	<b>VF</b>	<b>FA</b>	<b>VAN</b>	<b>VAN.Acumulado</b>		
0	\$ (100,273.61)	1.0000	\$ (100,273.61)	\$ (100,273.61)		
1	\$ 33,426.45	0.7987	\$ 26,698.24	\$ (73,575.37)		
2	\$ 48,390.91	0.6379	\$ 30,870.84	\$ (42,704.53)		
3	\$ 134,067.64	0.5095	\$ 68,312.63	\$ 25,608.11		
4	\$ 171,230.72	0.4070	\$ 69,686.89	\$ 95,295.00		
5	\$ 315,752.86	0.3251	\$ 102,638.21	\$ 197,933.20		
<b>Valor Actual Neto VAN</b>			<b>\$ 197,933.20</b>			
<b>Tasa Interna de Retorno TIR</b>			<b>38%</b>			

FLUJOS DE CAJA COMCECOI						
FLUJO DE FONDOS ESCENARIO OPTIMISTA						
	Año 0	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
Ingresos por Ventas Servicios		\$ 658,064.09	\$ 719,835.18	\$ 787,404.59	\$ 861,316.61	\$ 942,166.58
Ingresos por Renovación de Servicios		\$ -	\$ 63,174.15	\$ 69,104.18	\$ 75,590.84	\$ 82,686.39
(-) Descuentos en Ventas		\$ (131,612.82)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>		<b>\$ 526,451.27</b>	<b>\$ 783,009.33</b>	<b>\$ 856,508.77</b>	<b>\$ 936,907.45</b>	<b>\$ 1,024,852.98</b>
Costo Nómina Operativa		\$ 44,098.20	\$ 79,394.20	\$ 79,394.20	\$ 79,394.20	\$ 79,394.20
Costo Honorarios Operativos		\$ 33,692.88	\$ 101,791.21	\$ 111,346.14	\$ 121,797.97	\$ 133,230.89
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>\$ 448,660.19</b>	<b>\$ 601,823.92</b>	<b>\$ 665,768.43</b>	<b>\$ 735,715.28</b>	<b>\$ 812,227.89</b>
Gasto Nómina Administrativa		\$ 54,328.80	\$ 116,097.60	\$ 116,097.60	\$ 116,097.60	\$ 116,097.60
Gasto Nómina Comercial		\$ 80,717.40	\$ 86,017.40	\$ 86,017.40	\$ 86,017.40	\$ 86,017.40
Gasto Comisiones por Ventas		\$ 54,750.93	\$ 101,791.21	\$ 111,346.14	\$ 121,797.97	\$ 133,230.89
Gastos Administrativos		\$ 44,508.72	\$ 48,329.52	\$ 49,529.52	\$ 50,729.52	\$ 51,929.52
Gastos de Publicidad		\$ 79,563.00	\$ 86,796.00	\$ 86,796.00	\$ 86,796.00	\$ 86,796.00
Consultoría y Gastos Legales		\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00
<b>TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>		<b>\$ 325,868.85</b>	<b>\$ 451,031.73</b>	<b>\$ 461,786.66</b>	<b>\$ 473,438.49</b>	<b>\$ 486,071.41</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>		<b>\$ 122,791.34</b>	<b>\$ 150,792.19</b>	<b>\$ 203,981.77</b>	<b>\$ 262,276.79</b>	<b>\$ 326,156.48</b>
Gasto Intereses		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gasto depreciación		\$ 8,871.44	\$ 8,871.44	\$ 8,871.44	\$ 8,871.44	\$ 8,871.44
Amortización Gasto Preoperacional		\$ 2,243.76	\$ 2,243.76	\$ 2,243.76	\$ 2,243.76	\$ 2,243.76
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIONES E IMPUESTOS</b>		<b>\$ 111,676.13</b>	<b>\$ 139,676.98</b>	<b>\$ 192,866.57</b>	<b>\$ 251,161.59</b>	<b>\$ 315,041.28</b>
Impuesto a la renta (25%)		\$ 27,919.03	\$ 34,919.25	\$ 48,216.64	\$ 62,790.40	\$ 78,760.32
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIONES</b>		<b>\$ 83,757.10</b>	<b>\$ 104,757.74</b>	<b>\$ 144,649.92</b>	<b>\$ 188,371.19</b>	<b>\$ 236,280.96</b>
Participación Laboral (15%)		\$ 12,563.57	\$ 15,713.66	\$ 21,697.49	\$ 28,255.68	\$ 35,442.14
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>\$ 71,193.54</b>	<b>\$ 89,044.08</b>	<b>\$ 122,952.44</b>	<b>\$ 160,115.51</b>	<b>\$ 200,838.81</b>
(+) Depreciaciones & Amortizaciones		\$ 8,871.44	\$ 8,871.44	\$ 8,871.44	\$ 8,871.44	\$ 8,871.44
(+) Amortización Gasto Preoperacional		\$ 2,243.76	\$ 2,243.76	\$ 2,243.76	\$ 2,243.76	\$ 2,243.76
<b>INVERSIONES</b>						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ 48,616.02					
(+) Valor de rescate						\$ 3,480.00
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ 100,318.84					
(+) Recuperación capital de trabajo						\$ 100,318.84
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>\$ (148,934.86)</b>	<b>\$ 82,308.74</b>	<b>\$ 100,159.28</b>	<b>\$ 134,067.64</b>	<b>\$ 171,230.72</b>	<b>\$ 315,752.86</b>
Préstamos						
(+) Crédito CFN	\$ -					
Pagos						
(-) Amortización del Préstamo (capital)		\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
<b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	<b>\$ (148,934.86)</b>	<b>\$ 82,308.74</b>	<b>\$ 100,159.28</b>	<b>\$ 134,067.64</b>	<b>\$ 171,230.72</b>	<b>\$ 315,752.86</b>
<b>CALCULO DEL VAN Y TIR</b>						
<b>TASA DE DESCUENTO DEL INVERSIONISTA</b>	<b>21.68%</b>					
<b>Año</b>	<b>VF</b>	<b>FA</b>	<b>VAN</b>	<b>VAN.Acumulado</b>		
0	\$ (148,934.86)	1.0000	\$ (148,934.86)	\$ (148,934.86)		
1	\$ 82,308.74	0.8218	\$ 67,643.05	\$ (81,291.81)		
2	\$ 100,159.28	0.6754	\$ 67,646.55	\$ (13,645.26)		
3	\$ 134,067.64	0.5550	\$ 74,414.17	\$ 60,768.91		
4	\$ 171,230.72	0.4562	\$ 78,107.11	\$ 138,876.02		
5	\$ 315,752.86	0.3749	\$ 118,367.76	\$ 257,243.79		
<b>Valor Actual Neto VAN</b>			<b>\$ 257,243.79</b>			
<b>Tasa Interna de Retorno TIR</b>			<b>41%</b>			



FLUJOS DE CAJA COMCECOI						
FLUJO DE FONDOS ESCENARIO PESIMISTA APALANCADO						
	Año 0	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
Ingresos por Ventas Servicios		\$ 611,863.20	\$ 622,307.96	\$ 632,931.01	\$ 643,735.40	\$ 654,724.23
Ingresos por Renovación de Servicios		\$ -	\$ 58,738.87	\$ 59,741.56	\$ 60,761.38	\$ 61,798.60
(-) Descuentos en Ventas		\$ (122,372.64)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>		<b>\$ 489,490.56</b>	<b>\$ 681,046.83</b>	<b>\$ 692,672.58</b>	<b>\$ 704,496.78</b>	<b>\$ 716,522.83</b>
Costo Nómina Operativa		\$ 44,098.20	\$ 79,394.20	\$ 79,394.20	\$ 79,394.20	\$ 79,394.20
Costo Honorarios Operativos		\$ 31,327.40	\$ 88,536.09	\$ 90,047.43	\$ 91,584.58	\$ 93,147.97
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>\$ 414,064.97</b>	<b>\$ 513,116.54</b>	<b>\$ 523,230.94</b>	<b>\$ 533,518.00</b>	<b>\$ 543,980.66</b>
Gasto Nómina Administrativa		\$ 54,328.80	\$ 116,097.60	\$ 116,097.60	\$ 116,097.60	\$ 116,097.60
Gasto Nómina Comercial		\$ 80,717.40	\$ 86,017.40	\$ 86,017.40	\$ 86,017.40	\$ 86,017.40
Gasto Comisiones por Ventas		\$ 50,907.02	\$ 88,536.09	\$ 90,047.43	\$ 91,584.58	\$ 93,147.97
Gastos Administrativos		\$ 44,508.72	\$ 48,329.52	\$ 49,529.52	\$ 50,729.52	\$ 51,929.52
Gastos de Publicidad		\$ 79,563.00	\$ 86,796.00	\$ 86,796.00	\$ 86,796.00	\$ 86,796.00
Consultoría y Gastos Legales		\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00
<b>TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>		<b>\$ 322,024.94</b>	<b>\$ 437,776.61</b>	<b>\$ 440,487.95</b>	<b>\$ 443,225.10</b>	<b>\$ 445,988.49</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>		<b>\$ 92,040.03</b>	<b>\$ 75,339.93</b>	<b>\$ 82,742.99</b>	<b>\$ 90,292.90</b>	<b>\$ 97,992.17</b>
Gasto Intereses		\$ 12,835.50	\$ 4,873.91	\$ -	\$ -	\$ -
Gasto depreciación		\$ 8,871.44	\$ 8,871.44	\$ 8,871.44	\$ 8,871.44	\$ 8,871.44
Amortización Gasto Preoperacional		\$ 2,243.76	\$ 2,243.76	\$ 2,243.76	\$ 2,243.76	\$ 2,243.76
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIONES E IMPUESTOS</b>		<b>\$ 68,089.32</b>	<b>\$ 59,350.82</b>	<b>\$ 71,627.78</b>	<b>\$ 79,177.69</b>	<b>\$ 86,876.97</b>
Impuesto a la renta (25%)		\$ 17,022.33	\$ 14,837.70	\$ 17,906.95	\$ 19,794.42	\$ 21,719.24
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIONES</b>		<b>\$ 51,066.99</b>	<b>\$ 44,513.11</b>	<b>\$ 53,720.84</b>	<b>\$ 59,383.27</b>	<b>\$ 65,157.73</b>
Participación Laboral (15%)		\$ 7,660.05	\$ 6,676.97	\$ 8,058.13	\$ 8,907.49	\$ 9,773.66
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>\$ 43,406.94</b>	<b>\$ 37,836.15</b>	<b>\$ 45,662.71</b>	<b>\$ 50,475.78</b>	<b>\$ 55,384.07</b>
(+) Depreciaciones & Amortizaciones		\$ 8,871.44	\$ 8,871.44	\$ 8,871.44	\$ 8,871.44	\$ 8,871.44
(+) Amortización Gasto Preoperacional		\$ 2,243.76	\$ 2,243.76	\$ 2,243.76	\$ 2,243.76	\$ 2,243.76
<b>INVERSIONES</b>						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ 48,616.02					
(+) Valor de rescate						\$ 3,480.00
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ 100,318.84					
(+) Recuperación capital de trabajo						\$ 100,318.84
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>\$ (148,934.86)</b>	<b>\$ 54,522.15</b>	<b>\$ 48,951.35</b>	<b>\$ 56,777.91</b>	<b>\$ 61,590.98</b>	<b>\$ 170,298.11</b>
Préstamos						
(+) Crédito CFN	\$ 48,661.26					
Pagos						
(-) Amortización del Préstamo (capital)		\$40,699.66	\$48,661.26	\$0.00	\$0.00	\$0.00
<b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	<b>\$ (100,273.61)</b>	<b>\$ 13,822.49</b>	<b>\$ 290.10</b>	<b>\$ 56,777.91</b>	<b>\$ 61,590.98</b>	<b>\$ 170,298.11</b>
<b>CALCULO DEL VAN Y TIR</b>						
<b>TASA DE DESCUENTO DEL INVERSIONISTA</b>	<b>25.20%</b>					
<b>Año</b>	<b>VF</b>	<b>FA</b>	<b>VAN</b>	<b>VAN.Acumulado</b>		
0	\$ (100,273.61)	1.0000	\$ (100,273.61)	\$ (100,273.61)		
1	\$ 13,822.49	0.7987	\$ 11,040.24	\$ (89,233.37)		
2	\$ 290.10	0.6379	\$ 185.07	\$ (89,048.30)		
3	\$ 56,777.91	0.5095	\$ 28,930.54	\$ (60,117.76)		
4	\$ 61,590.98	0.4070	\$ 25,066.09	\$ (35,051.67)		
5	\$ 170,298.11	0.3251	\$ 55,356.88	\$ 20,305.21		
<b>Valor Actual Neto VAN</b>			<b>\$ 20,305.21</b>			
<b>Tasa Interna de Retorno TIR</b>			<b>5%</b>			

FLUJOS DE CAJA COMCECOI						
FLUJO DE FONDOS ESCENARIO PESIMISTA						
	Año 0	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
Ingresos por Ventas Servicios		\$ 611,863.20	\$ 622,307.96	\$ 632,931.01	\$ 643,735.40	\$ 654,724.23
Ingresos por Renovación de Servicios		\$ -	\$ 58,738.87	\$ 59,741.56	\$ 60,761.38	\$ 61,798.60
(-) Descuentos en Ventas		\$ (122,372.64)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>		<b>\$ 489,490.56</b>	<b>\$ 681,046.83</b>	<b>\$ 692,672.58</b>	<b>\$ 704,496.78</b>	<b>\$ 716,522.83</b>
Costo Nómina Operativa		\$ 44,098.20	\$ 79,394.20	\$ 79,394.20	\$ 79,394.20	\$ 79,394.20
Costo Honorarios Operativos		\$ 31,327.40	\$ 88,536.09	\$ 90,047.43	\$ 91,584.58	\$ 93,147.97
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>\$ 414,064.97</b>	<b>\$ 513,116.54</b>	<b>\$ 523,230.94</b>	<b>\$ 533,518.00</b>	<b>\$ 543,980.66</b>
Gasto Nómina Administrativa		\$ 54,328.80	\$ 116,097.60	\$ 116,097.60	\$ 116,097.60	\$ 116,097.60
Gasto Nómina Comercial		\$ 80,717.40	\$ 86,017.40	\$ 86,017.40	\$ 86,017.40	\$ 86,017.40
Gasto Comisiones por Ventas		\$ 50,907.02	\$ 88,536.09	\$ 90,047.43	\$ 91,584.58	\$ 93,147.97
Gastos Administrativos		\$ 44,508.72	\$ 48,329.52	\$ 49,529.52	\$ 50,729.52	\$ 51,929.52
Gastos de Publicidad		\$ 79,563.00	\$ 86,796.00	\$ 86,796.00	\$ 86,796.00	\$ 86,796.00
Consultoría y Gastos Legales		\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00
<b>TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>		<b>\$ 322,024.94</b>	<b>\$ 437,776.61</b>	<b>\$ 440,487.95</b>	<b>\$ 443,225.10</b>	<b>\$ 445,988.49</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>		<b>\$ 92,040.03</b>	<b>\$ 75,339.93</b>	<b>\$ 82,742.99</b>	<b>\$ 90,292.90</b>	<b>\$ 97,992.17</b>
Gasto Intereses		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gasto depreciación		\$ 8,871.44	\$ 8,871.44	\$ 8,871.44	\$ 8,871.44	\$ 8,871.44
Amortización Gasto Preoperacional		\$ 2,243.76	\$ 2,243.76	\$ 2,243.76	\$ 2,243.76	\$ 2,243.76
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIONES E IMPUESTOS</b>		<b>\$ 80,924.82</b>	<b>\$ 64,224.73</b>	<b>\$ 71,627.78</b>	<b>\$ 79,177.69</b>	<b>\$ 86,876.97</b>
Impuesto a la renta (25%)		\$ 20,231.21	\$ 16,056.18	\$ 17,906.95	\$ 19,794.42	\$ 21,719.24
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIONES</b>		<b>\$ 60,693.62</b>	<b>\$ 48,168.55</b>	<b>\$ 53,720.84</b>	<b>\$ 59,383.27</b>	<b>\$ 65,157.73</b>
Participación Laboral (15%)		\$ 9,104.04	\$ 7,225.28	\$ 8,058.13	\$ 8,907.49	\$ 9,773.66
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>\$ 51,589.57</b>	<b>\$ 40,943.26</b>	<b>\$ 45,662.71</b>	<b>\$ 50,475.78</b>	<b>\$ 55,384.07</b>
(+) Depreciaciones & Amortizaciones		\$ 8,871.44	\$ 8,871.44	\$ 8,871.44	\$ 8,871.44	\$ 8,871.44
(+) Amortización Gasto Preoperacional		\$ 2,243.76	\$ 2,243.76	\$ 2,243.76	\$ 2,243.76	\$ 2,243.76
<b>INVERSIONES</b>						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ 48,616.02					
(+) Valor de rescate						\$ 3,480.00
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ 100,318.84					
(+) Recuperación capital de trabajo						\$ 100,318.84
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>\$ (148,934.86)</b>	<b>\$ 62,704.78</b>	<b>\$ 52,058.47</b>	<b>\$ 56,777.91</b>	<b>\$ 61,590.98</b>	<b>\$ 170,298.11</b>
Préstamos						
(+) Crédito CFN	\$ -					
Pagos						
(-) Amortización del Préstamo (capital)		\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
<b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	<b>\$ (148,934.86)</b>	<b>\$ 62,704.78</b>	<b>\$ 52,058.47</b>	<b>\$ 56,777.91</b>	<b>\$ 61,590.98</b>	<b>\$ 170,298.11</b>
<b>CALCULO DEL VAN Y TIR</b>						
<b>TASA DE DESCUENTO DEL INVERSIONISTA</b>	<b>21.68%</b>					
<b>Año</b>	<b>VF</b>	<b>FA</b>	<b>VAN</b>	<b>VAN.Acumulado</b>		
0	\$ (148,934.86)	1.0000	\$ (148,934.86)	\$ (148,934.86)		
1	\$ 62,704.78	0.8218	\$ 51,532.10	\$ (97,402.76)		
2	\$ 52,058.47	0.6754	\$ 35,159.76	\$ (62,243.00)		
3	\$ 56,777.91	0.5550	\$ 31,514.55	\$ (30,728.45)		
4	\$ 61,590.98	0.4562	\$ 28,094.81	\$ (2,633.64)		
5	\$ 170,298.11	0.3749	\$ 63,840.46	\$ 61,206.81		
<b>Valor Actual Neto VAN</b>			<b>\$ 61,206.81</b>			
<b>Tasa Interna de Retorno TIR</b>			<b>12%</b>			

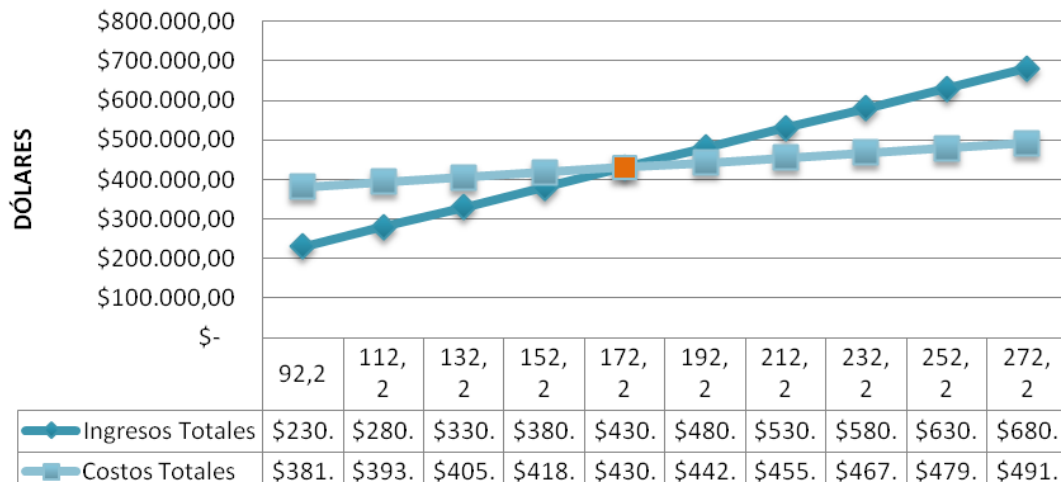
## Anexo 9.5. PUNTO DE EQUILIBRIO

Cálculo Costo Variable Unitario					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Empleados Operativos	3	5	5	5	5
Capacidad operativa	216	360.00	360.00	360.00	360.00
Costo Empleados Operativos	\$ 76,865.88	\$ 175,891.18	\$ 182,050.63	\$ 188,603.25	\$ 195,574.13
Costo Operativo Unitario	\$ 355.86	\$ 488.59	\$ 505.70	\$ 523.90	\$ 543.26
Gasto por Comisiones Unitario	\$ 260.00	\$ 260.00	\$ 260.00	\$ 260.00	\$ 260.00
<b>Total Costo Variable Unitario</b>	<b>\$ 615.86</b>	<b>\$ 748.59</b>	<b>\$ 765.70</b>	<b>\$ 783.90</b>	<b>\$ 803.26</b>

Cálculo del punto de equilibrio					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos fijos totales	\$ 324,365.41	\$ 445,737.50	\$ 453,096.95	\$ 460,849.57	\$ 469,020.45
Precio de venta	\$ 2,500.00	\$ 3,125.00	\$ 3,125.00	\$ 3,125.00	\$ 3,125.00
Costo Variable Unitario	\$ 615.86	\$ 748.59	\$ 765.70	\$ 783.90	\$ 803.26
<b>Margen de contribución</b>	<b>\$ 1,884.14</b>	<b>\$ 2,376.41</b>	<b>\$ 2,359.30</b>	<b>\$ 2,341.10</b>	<b>\$ 2,321.74</b>
Punto de equilibrio en cantidad	172.2	187.6	192.0	196.9	202.0
Punto de equilibrio en dólares	\$ 324,365.16	\$ 445,737.20	\$ 453,096.65	\$ 460,849.26	\$ 469,020.13

Punto de equilibrio en el año 1				
Año 1	variación unidades			20
ingresos totales	costo fijo	costos totales	no. unidades	
\$ 230,389.34	\$ 324,365.41	\$ 381,120.49	92.2	
\$ 280,389.34	\$ 324,365.41	\$ 393,437.70	112.2	
\$ 330,389.34	\$ 324,365.41	\$ 405,754.91	132.2	
\$ 380,389.34	\$ 324,365.41	\$ 418,072.13	152.2	
<b>\$ 430,389.34</b>	<b>\$ 324,365.41</b>	<b>\$ 430,389.34</b>	<b>172.2</b>	
\$ 480,389.34	\$ 324,365.41	\$ 442,706.55	192.2	
\$ 530,389.34	\$ 324,365.41	\$ 455,023.76	212.2	
\$ 580,389.34	\$ 324,365.41	\$ 467,340.97	232.2	
\$ 630,389.34	\$ 324,365.41	\$ 479,658.18	252.2	
\$ 680,389.34	\$ 324,365.41	\$ 491,975.39	272.2	

## Punto de equilibrio



## Anexo 9.6. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

### ANALISIS DE SENSIBILIDAD

ANALISIS SENSIBILIDAD ESCENARIO NORMAL APALANCADO				
SENSIBILIDAD	TIR 1	TIR 2	Sensibilidad	Resultado
Cambio en Inversión + 10%	26.06%	20.90%	0.52	no sensible
Cambio en Inversión - 10%	26.06%	32.50%	0.64	no sensible
Cambio en Gastos + 10%	26.06%	5.75%	2.03	sensible
Cambio en Gastos - 10%	26.06%	46.70%	2.06	sensible
Cambio en Precio + 10 %	26.06%	51.90%	2.58	sensible
Cambio en Precio - 10 %	26.06%	0.53%	2.55	sensible
Parámetro Financiero de cambio es +- 10%				

ANALISIS SENSIBILIDAD ESCENARIO NORMAL				
SENSIBILIDAD	TIR 1	TIR 2	Sensibilidad	Resultado
Cambio en Inversión + 10%		26.12%	0.46	no sensible
Cambio en Inversión - 10%	30.72%	36.18%	0.55	no sensible
Cambio en Gastos + 10%	30.72%	12.77%	1.80	sensible
Cambio en Gastos - 10%	30.72%	47.95%	1.72	sensible
Cambio en Precio + 10 %	30.72%	52.18%	2.15	sensible
Cambio en Precio - 10 %	30.72%	7.97%	2.28	sensible
Parámetro Financiero de cambio es +- 10%				

ANALISIS SENSIBILIDAD ESCENARIO OPTIMISTA APALANCADO				
SENSIBILIDAD	TIR 1	TIR 2	Sensibilidad	Resultado
Cambio en Inversión + 10%	38.45%	32.38%	0.61	no sensible
Cambio en Inversión - 10%	38.45%	46.09%	0.76	no sensible
Cambio en Gastos + 10%	38.45%	18.83%	1.96	sensible
Cambio en Gastos - 10%	38.45%	58.54%	2.01	sensible
Cambio en Precio + 10 %	38.45%	64.60%	2.61	sensible
Cambio en Precio - 10 %	38.45%	12.71%	2.57	sensible
Parámetro Financiero de cambio es +- 10%				

ANALISIS SENSIBILIDAD ESCENARIO OPTIMISTA				
SENSIBILIDAD	TIR 1	TIR 2	Sensibilidad	Resultado
Cambio en Inversión + 10%	41.23%	36.11%	0.51	no sensible
Cambio en Inversión - 10%	41.23%	47.30%	0.61	no sensible
Cambio en Gastos + 10%	41.23%	24.34%	1.69	sensible
Cambio en Gastos - 10%	41.23%	57.71%	1.65	sensible
Cambio en Precio + 10 %	41.23%	62.58%	2.14	sensible
Cambio en Precio - 10 %	41.23%	18.89%	2.23	sensible
Parámetro Financiero de cambio es +- 10%				

ANALISIS SENSIBILIDAD ESCENARIO PESIMISTA APALANCADO				
SENSIBILIDAD	TIR 1	TIR 2	Sensibilidad	Resultado
Cambio en Inversión + 10%	4.84%	1.17%	0.37	no sensible
Cambio en Inversión - 10%	4.84%	9.33%	0.45	no sensible
Cambio en Gastos + 10%	4.84%	-17.57%	2.24	sensible
Cambio en Gastos - 10%	4.84%	26.97%	2.21	sensible
Cambio en Precio + 10 %	4.84%	30.64%	2.58	sensible
Cambio en Precio - 10 %	4.84%	-21.36%	2.62	sensible
Parámetro Financiero de cambio es +- 10%				

ANALISIS SENSIBILIDAD ESCENARIO PESIMISTA				
SENSIBILIDAD	TIR 1	TIR 2	Sensibilidad	Resultado
Cambio en Inversión + 10%	12.43%	8.71%	0.37	no sensible
Cambio en Inversión - 10%	12.43%	16.83%	0.44	no sensible
Cambio en Gastos + 10%	12.43%	-8.58%	2.10	sensible
Cambio en Gastos - 10%	12.43%	31.58%	1.91	sensible
Cambio en Precio + 10 %	12.43%	34.64%	2.22	sensible
Cambio en Precio - 10 %	12.43%	-12.26%	2.47	sensible
Parámetro Financiero de cambio es +- 10%				

## Anexo 9.7. ÍNDICES FINANCIEROS

### INDICES FINANCIEROS ESCENARIO NORMAL CON APALANCAMIENTO COMCECOI (TRUST-ME)

INDICES		Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
<b><u>LIQUIDEZ</u></b>						
CAPITAL DE TRABAJO	US \$	\$ 77,520	\$ 122,108	\$ 186,837	\$ 264,701	\$ 357,892
LIQUIDEZ / SOLVENCIA	Veces	1.97	4.22	4.59	5.07	5.53
PRUEBA ACIDA	Veces	1.97	4.22	4.59	5.07	5.53
LIQUIDEZ INMEDIATA	Veces	1.97	4.22	4.59	5.07	5.53
<b><u>OPERACIÓN</u></b>						
ROT ACTIVOS	No. Veces	2.62	3.76	2.86	2.29	1.88
<b><u>PAGO</u></b>						
COBERTURA INTERESES	Veces	8.63	24.76	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
COBERTURA TOTAL	Veces	2.28	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
COBERTURA PASIVO L.P.	Veces	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
<b><u>ENDEUDAMIENTO</u></b>						
SOLIDEZ (Apalancamiento Fin)	%	24.95%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
PASIVO A PATR. PERMANENTE	%	81.68%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
PASIVO A PATRIMONIO	%	42.34%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
<b><u>RENTABILIDAD</u></b>						
ROA (DUPONT)	%	28.37%	33.79%	33.10%	31.17%	29.30%
RENTAB. SOBRE PATRIMONIO	%	48.16%	33.79%	33.10%	31.17%	29.30%

**INDICES FINANCIEROS ESCENARIO NORMAL  
COMCECOI (TRUST-ME)**

INDICES		Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
<b><u>LIQUIDEZ</u></b>						
CAPITAL DE TRABAJO	US \$	\$ 175,064	\$ 219,485	\$ 282,971	\$ 360,836	\$ 454,027
LIQUIDEZ / SOLVENCIA	Veces	5.85	6.53	6.44	6.55	6.75
PRUEBA ACIDA	Veces	5.85	6.53	6.44	6.55	6.75
LIQUIDEZ INMEDIATA	Veces	5.85	6.53	6.44	6.55	6.75
<b><u>OPERACIÓN</u></b>						
ROT ACTIVOS	No. Veces	2.06	2.50	2.12	1.81	1.57
<b><u>PAGO</u></b>						
COBERTURA INTERESES	Veces	█ #DIV/0!	█ #DIV/0!	█ #DIV/0!	█ #DIV/0!	█ #DIV/0!
COBERTURA TOTAL	Veces	█ #DIV/0!	█ #DIV/0!	█ #DIV/0!	█ #DIV/0!	█ #DIV/0!
COBERTURA PASIVO L.P.	Veces	█ #DIV/0!	█ #DIV/0!	█ #DIV/0!	█ #DIV/0!	█ #DIV/0!
<b><u>ENDEUDAMIENTO</u></b>						
SOLIDEZ (Apalancamiento Fin)	%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
PASIVO A PATR. PERMANENTE	%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
PASIVO A PATRIMONIO	%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
<b><u>RENTABILIDAD</u></b>						
ROA (DUPONT)	%	25.56%	23.54%	24.55%	24.70%	24.36%
RENTAB. SOBRE PATRIMONIO	%	29.90%	23.54%	24.55%	24.70%	24.36%

**INDICES FINANCIEROS ESCENARIO OPTIMISTA CON APALANCAMIENTO  
COMCECOI (TRUST-ME)**

INDICES		Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
<b><u>LIQUIDEZ</u></b>						
CAPITAL DE TRABAJO	US \$	\$ 85,188	\$ 145,920	\$ 234,498	\$ 345,432	\$ 482,225
LIQUIDEZ / SOLVENCIA	Veces	2.01	3.99	4.35	4.79	5.22
PRUEBA ACIDA	Veces	2.01	3.99	4.35	4.79	5.22
LIQUIDEZ INMEDIATA	Veces	2.01	3.99	4.35	4.79	5.22
<b><u>OPERACIÓN</u></b>						
ROT ACTIVOS	No. Veces	2.54	3.37	2.51	1.98	1.62
<b><u>PAGO</u></b>						
COBERTURA INTERESES	Veces	9.57	30.94	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
COBERTURA TOTAL	Veces	2.52	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
COBERTURA PASIVO L.P.	Veces	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
<b><u>ENDEUDAMIENTO</u></b>						
SOLIDEZ (Apalancamiento Fin)	%	23.50%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
PASIVO A PATR. PERMANENTE	%	81.68%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
PASIVO A PATRIMONIO	%	39.70%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
<b><u>RENTABILIDAD</u></b>						
ROA (DUPONT)	%	30.43%	37.01%	35.97%	33.79%	31.69%
RENTAB. SOBRE PATRIMONIO	%	51.40%	37.01%	35.97%	33.79%	31.69%

**INDICES FINANCIEROS ESCENARIO OPTIMISTA  
COMCECOI (TRUST-ME)**

INDICES		Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
<b><u>LIQUIDEZ</u></b>						
CAPITAL DE TRABAJO	US \$	\$ 182,731	\$ 243,298	\$ 330,633	\$ 441,567	\$ 578,360
LIQUIDEZ / SOLVENCIA	Veces	5.51	5.81	5.73	5.85	6.06
PRUEBA ACIDA	Veces	5.51	5.81	5.73	5.85	6.06
LIQUIDEZ INMEDIATA	Veces	5.51	5.81	5.73	5.85	6.06
<b><u>OPERACIÓN</u></b>						
ROT ACTIVOS	No. Veces	2.02	2.36	1.96	1.64	1.40
<b><u>PAGO</u></b>						
COBERTURA INTERESES	Veces	█ #DIV/0!	█ #DIV/0!	█ #DIV/0!	█ #DIV/0!	█ #DIV/0!
COBERTURA TOTAL	Veces	█ #DIV/0!	█ #DIV/0!	█ #DIV/0!	█ #DIV/0!	█ #DIV/0!
COBERTURA PASIVO L.P.	Veces	█ #DIV/0!	█ #DIV/0!	█ #DIV/0!	█ #DIV/0!	█ #DIV/0!
<b><u>ENDEUDAMIENTO</u></b>						
SOLIDEZ (Apalancamiento Fin)	%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
PASIVO A PATR. PERMANENTE	%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
PASIVO A PATRIMONIO	%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
<b><u>RENTABILIDAD</u></b>						
ROA (DUPONT)	%	27.32%	26.87%	28.07%	28.09%	27.51%
RENTAB. SOBRE PATRIMONIO	%	32.34%	26.87%	28.07%	28.09%	27.51%



**INDICES FINANCIEROS ESCENARIO PESIMISTA CON APALANCAMIENTO  
COMCECOI (TRUST-ME)**

INDICES		Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
<b><u>LIQUIDEZ</u></b>						
CAPITAL DE TRABAJO	US \$	\$ 65,584	\$ 86,057	\$ 116,585	\$ 148,796	\$ 183,990
LIQUIDEZ / SOLVENCIA	Veces	1.89	5.00	5.49	6.18	6.84
PRUEBA ACIDA	Veces	1.89	5.00	5.49	6.18	6.84
LIQUIDEZ INMEDIATA	Veces	1.89	5.00	5.49	6.18	6.84
<b><u>OPERACIÓN</u></b>						
ROT ACTIVOS	No. Veces	2.78	4.70	3.85	3.28	2.83
<b><u>PAGO</u></b>						
COBERTURA INTERESES	Veces	7.17	15.46	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
COBERTURA TOTAL	Veces	1.89	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
COBERTURA PASIVO L.P.	Veces	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
<b><u>ENDEUDAMIENTO</u></b>						
SOLIDEZ (Apalancamiento Fin)	%	27.60%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
PASIVO A PATR. PERMANENTE	%	81.68%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
PASIVO A PATRIMONIO	%	47.25%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
<b><u>RENTABILIDAD</u></b>						
ROA (DUPONT)	%	24.62%	26.10%	25.38%	23.49%	21.90%
RENTAB. SOBRE PATRIMONIO	%	42.15%	26.10%	25.38%	23.49%	21.90%

**INDICES FINANCIEROS ESCENARIO PESIMISTA  
COMCECOI (TRUST-ME)**

INDICES		Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
<b><u>LIQUIDEZ</u></b>						
CAPITAL DE TRABAJO	US \$	\$ 163,127	\$ 183,435	\$ 212,720	\$ 244,931	\$ 280,125
LIQUIDEZ / SOLVENCIA	Veces	6.56	8.88	9.19	9.53	9.89
PRUEBA ACIDA	Veces	6.56	8.88	9.19	9.53	9.89
LIQUIDEZ INMEDIATA	Veces	6.56	8.88	9.19	9.53	9.89
<b><u>OPERACIÓN</u></b>						
ROT ACTIVOS	No. Veces	2.13	2.79	2.51	2.27	2.05
<b><u>PAGO</u></b>						
COBERTURA INTERESES	Veces	█ #DIV/0!	█ #DIV/0!	█ #DIV/0!	█ #DIV/0!	█ #DIV/0!
COBERTURA TOTAL	Veces	█ #DIV/0!	█ #DIV/0!	█ #DIV/0!	█ #DIV/0!	█ #DIV/0!
COBERTURA PASIVO L.P.	Veces	█ #DIV/0!	█ #DIV/0!	█ #DIV/0!	█ #DIV/0!	█ #DIV/0!
<b><u>ENDEUDAMIENTO</u></b>						
SOLIDEZ (Apalancamiento Fin)	%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
PASIVO A PATR. PERMANENTE	%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
PASIVO A PATRIMONIO	%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
<b><u>RENTABILIDAD</u></b>						
ROA (DUPONT)	%	22.44%	16.77%	16.54%	16.23%	15.87%
RENTAB. SOBRE PATRIMONIO	%	25.73%	16.77%	16.54%	16.23%	15.87%