



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA INTEGRAL Y
CREATIVA DE ORGANIZACIÓN DE EVENTOS CORPORATIVOS Y
SERVICIOS DE MERCADEO BTL EN LA CIUDAD DE QUITO

Autora

Gina Isabel Endara Revelo

Año
2019



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA INTEGRAL Y
CREATIVA DE ORGANIZACIÓN DE EVENTOS CORPORATIVOS Y SERVICIOS
DE MERCADEO BTL EN LA CIUDAD DE QUITO

Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Magíster en Mercadotecnia con mención en Gerencia de
Marca.

Profesor Guía

Santiago Delgado

Autora

Gina Isabel Endara Revelo

Año

2019

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

Declaro haber dirigido el trabajo, “Plan de negocios para la creación de una agencia integral y creativa de organización de eventos corporativos y servicios de mercadeo BTL en la ciudad de Quito”, a través de reuniones periódicas con la estudiante Gina Isabel Endara Revelo, en el semestre 201900, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

Wladimir Santiago Delgado Campaña
Magister en Administración de Empresas, MBA
C.I.: 0601585086

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

Declaro haber revisado este trabajo, “Plan de negocios para la creación de una agencia integral y creativa de organización de eventos corporativos y servicios de mercadeo BTL en la ciudad de Quito”, de la estudiante Gina Isabel Endara Revelo, en el semestre 201900, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

Ricardo David González Pinos
Magister en Administración de Empresas, MBA
C.I.: 0603614744

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.

Gina Isabel Endara Revelo
Ingeniera Comercial
C.I.: 1718479221

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios
por siempre
iluminarme
en cada proyecto que
emprendo.

Gracias a todos
quienes me apoyaron
y fueron parte de esta
experiencia
y proceso de
aprendizaje,
en especial a mi
profesor guía.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo
a quienes me
acompañaron
y apoyaron durante
esta etapa,
especialmente a mis
padres
por su apoyo
incondicional.

RESUMEN

La dinámica del mercado, la evolución en las formas de comunicarse, las demandas del consumidor por interactuar más con las marcas que consumen y vivir experiencias que los conecten de verdad, marcan el rol fundamental que hoy juegan las agencias como aliados estratégicos de las empresas ecuatorianas. En este contexto nace la idea de presentar una nueva alternativa con soluciones creativas e innovadoras que aporten al cumplimiento de los objetivos que tienen estas empresas.

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo desarrollar un plan de negocios para la creación de una agencia integral y creativa de organización de eventos corporativos y servicios de mercadeo BTL en la ciudad de Quito, con un enfoque nacional.

A lo largo del trabajo y mediante distintas fuentes de información secundarias se analiza el entorno externo, a la industria y sus tendencias para tener un panorama del ambiente en el que se desarrollará la agencia; así también por medio de una investigación de mercados se conoce los gustos, preferencias, atributos de valor y comportamientos de los potenciales clientes y de la competencia.

Por otro lado, se establecen: el perfil de los clientes, el plan estratégico y las estrategias de marketing que marcan el camino y la estructura que debe seguir la agencia para llegar a ser una empresa sólida que se mantiene y crece en el tiempo.

También, se presenta un análisis financiero en el que a través de estimaciones y proyecciones se evalúa la viabilidad del negocio y se establece las pautas que a nivel financiero la agencia debe mantener para ser rentable.

Finalmente, se estructuró un plan de negocios en el que se comprobó la factibilidad del proyecto y se consolidaron las bases para formar una empresa fuerte y competitiva en el mercado.

ABSTRACT

Market dynamics, changes in communication and consumers' demands for brands users can relate with, offering experiences that connect them to a specific lifestyle. These are certain factors that now a days play a fundamental role in the way agencies work, turning them from suppliers into strategic allies for Ecuadorian companies. Hence, new alternatives are needed with creative solutions and innovation to contribute in the compliance of the company's goals.

This is the starting point of my business plan.

The objective of this paper is to develop a business plan for the creation of a corporate event organization and BTL marketing services agency that offer integral and creative services. The company will be based in Quito and will have a nationwide focus.

The paper presents different points of view, from secondary information sources that help in the analysis of what surrounds the industry. It analyzes current trends and contributes in the understanding of a global picture in which the agency will develop and grow. Thanks to an exhaustive market research we understand preferences, value attributes and behavior from potential clients as well as traits and characteristics of possible rival companies.

On the other hand, client profile, strategic planning and marketing strategies are established. These features will mark and define the agency's structure and mark the path that must be followed to become a solid company that can grow in time. A financial analysis has been done, through which with estimates and projections the business viability is analyzed and economic guidelines are established in order to be a profitable business.

Finally, with all these information in mind, the business plan was created in which the project's feasibility was displayed and the basis to create a profitable and competitive business was laid.

ÍNDICE

1. Análisis de la industria y su entorno.....	2
1.1. Generalidades del proyecto.....	2
1.1.1 Objetivo general.....	2
1.1.2 Objetivos específicos.....	2
1.2. Factores externos.....	3
1.2.1 Factor Político.....	3
1.2.2 Factor Económico.....	4
1.2.3 Factor Social.....	7
1.2.4 Factor Tecnológico.....	8
1.3 Industria.....	11
1.3.1 Generalidades y tendencias.....	11
1.3.2 La industria de la publicidad BTL en Ecuador.....	13
1.4 Fuerzas Competitivas.....	15

1.4.1 Productos Sustitutos.....	15
1.4.2 Barreras de entrada.....	16
1.4.3 Rivalidad establecida.....	17
1.4.4 Poder de clientes.....	18
1.4.5 Poder proveedores.....	19
2. Clientes.....	21
2.1 Segmentación.....	21
2.2 Perfil del cliente potencial.....	25
2.3 Proceso de Prospección.....	26
3. Investigación de mercado.....	29
3.1 Diseño de la investigación y tamaño del mercado.....	29
3.1.1 Objetivo macro de la investigación.....	29
3.1.2 Objetivos micro de la investigación.....	30
3.2 Herramientas metodológicas.....	31

3.2.1 Entrevistas.....	31
3.2.2 Encuestas.....	31
3.3 Trabajo de Campo y tabulación.....	31
3.4 Interpretación y resultados.....	32
3.4.1 Entrevistas.....	32
3.4.2 Encuestas.....	38
4. La agencia.....	53
4.1 La idea de negocio.....	53
4.1.1 Propuesta de valor.....	54
4.1.2 Objetivos del negocio.....	55
4.2 Misión.....	56
4.3 Visión.....	57
4.4 Valores.....	57

4.5 Análisis FODA.....	57
4.5.1 Fortalezas.....	57
4.5.2 Oportunidades.....	58
4.5.3 Debilidades.....	59
4.5.4 Amenazas.....	59
4.5.5 Matriz cruzada.....	59
4.6 Parte operativa.....	62
4.6.1 Procesos.....	62
4.6.2 Organigrama.....	65
4.6.3 Localización e instalaciones.....	66
4.6.4 Requerimiento de equipos.....	66
4.6.5 Aspectos legales y regulatorios.....	68
5. Estrategias de Marketing.....	69
5.1 Estrategias B2B.....	69
5.2 Posicionamiento.....	70

5.2.1 Marca.....	70
5.2.2 Declaración de posicionamiento.....	73
5.3 Marketing mix.....	73
5.3.1 Estrategias de experiencia/servicio (Producto).....	73
5.3.2 Estrategias de Precio.....	76
5.3.3 Estrategias de Plaza.....	77
5.3.4 Estrategias de Promoción.....	77
6. Capítulo Financiero.....	82
6.1 Presupuestos de operación.....	82
6.2 Flujos de efectivo proyectados.....	85
6.3 Estados financieros proyectados.....	87
6.3.1 Estado de resultados.....	88
6.3.2 Balance General.....	89

6.4 Evaluación financiera.....	90
6.4.1 Escenario Normal.....	90
6.4.1.1 Indicadores financieros y punto de equilibrio.....	93
6.4.2 Escenario Pesimista.....	94
6.4.3 Escenario Optimista.....	96
6.5 Conclusiones y recomendaciones del capítulo.....	97
7. Conclusiones y Recomendaciones.....	99
7.1 Conclusiones.....	99
7.2 Recomendaciones.....	102
Referencias.....	104
Anexos.....	108

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, a nivel mundial y país, las empresas buscan llamar la atención de sus consumidores a través de millones de mensajes de comunicación que la mayoría de veces pasan desapercibidos y la gente no logra conectar con las marcas. El consumidor de hoy, demanda cosas distintas, busca experiencias que le permitan interactuar y ser parte de algo; todo esto sumado a la constante competencia que enfrentan las empresas, exige, que las campañas de comunicación que se hagan sean: creativas, entretenidas, influyentes y relevantes. En este contexto, el rol que tienen las agencias dentro de las empresas ecuatorianas se vuelve clave, porque se convierten en los aliados estratégicos para que estas cumplan sus objetivos.

Por esto nace la idea de crear una agencia de eventos corporativos y servicios de mercadeo BTL, como una nueva alternativa para las empresas ecuatorianas donde encuentren soluciones frescas, innovadoras, creativas e integrales que entiendan su estrategia y aporten al cumplimiento de sus resultados, apoyando también desde ese frente al desarrollo del país.

El presente trabajo tiene objetivo principal elaborar un plan de negocios para la creación de esta agencia, mediante un análisis del entorno y la industria y a través de una investigación que pretende conocer los intereses y preferencias que tienen las grandes y medianas empresas en cuanto a estos servicios para determinar el perfil de clientes y las oportunidades que existen en el mercado.

Con el objetivo de lograr lo expuesto, a lo largo del trabajo también se estructura una propuesta de valor sólida, se define la organización estratégica y operativa de la agencia, se desarrollan las estrategias de marketing a aplicar y se estructura un plan financiero donde se evalúa el proyecto. Todo lo mencionado se muestra de forma detallada a lo largo de los siete capítulos que conforman este trabajo de titulación.

1. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA Y SU ENTORNO

1.1. Generalidades del proyecto

El presente trabajo de titulación es un plan de negocios para la creación de una agencia integral y creativa de organización de eventos corporativos y servicios de mercadeo btl, mediante el desarrollo de este plan se consolidarán bases sólidas para que este emprendimiento sea exitoso y competitivo en el mercado ecuatoriano.

1.1.1 Objetivo general

Elaborar un plan de negocios para la creación de una agencia integral y creativa de organización de eventos corporativos y servicios de mercadeo BTL con enfoque nacional, mediante una investigación de las necesidades de las empresas, de la industria publicitaria y mercadeo; y del consumidor de este tipo de servicios para proponer estrategias que estructuren una empresa con una propuesta de valor sólida y competitiva en el mercado.

1.1.2 Objetivos específicos

- Analizar el mercado de este tipo de industria en Quito y los factores del entorno actual para este tipo de emprendimiento en el país, para determinar el nivel de competencia y rentabilidad de esta industria.
- Investigar los intereses y preferencias de empresas y personas en cuanto a servicios BTL y organización de eventos para determinar el perfil de clientes y las oportunidades que existen en el mercado.

- Desarrollar estrategias de marketing que permitan estructurar bases diferenciadoras y sólidas para el desarrollo de este nuevo negocio en el mercado.
- Estructurar las necesidades de inversión, financiamiento, presupuesto, indicadores financieros y evaluación del proyecto para determinar la viabilidad financiera del negocio que se quiere emprender.
- Determinar una propuesta de valor sólida, la organización estratégica y estructura operativa de la compañía, para contar con un negocio estructurado y listo para ingresar al mercado en el país.

1.2. Factores externos

1.2.1 Factor Político

Después de la transición de gobierno que Ecuador tuvo en el año 2017 y pese a la apertura que ha mostrado el actual gobierno sobre todo al diálogo, el país aún vive un ambiente de incertidumbre pues se siguen descubriendo hechos de corrupción, malas administraciones y casos que siguen aumentando la lista de investigaciones que los 10 años del antiguo gobierno dejaron.

Como se menciona en un artículo del diario Metro Ecuador publicado a inicios del 2018, en los 10 primeros meses del nuevo gobierno los ciudadanos vivieron un escenario de destituciones, enjuiciamientos a autoridades, una consulta popular que topó temas de diverso índole, entre otras situaciones que muestran la reestructuración que se vive

a nivel político. Esto no permite que el país experimente una estabilidad política que brinde la seguridad suficiente a las empresas tanto extranjeras como nacionales para invertir.

Por otro lado no se puede excluir la idea que este cambio de cierta forma también muestra un nuevo esquema para todos los actores públicos y privados en el país, que viene de la mano con la renovación que se está dando a nivel de gobierno porque a pesar de que la transición continúa el panorama que presenta el país es diferente al de los 10 años que se vivieron con el gobierno anterior. En este contexto las empresas y sobre todo las nuevas empresas deben estar atentas a tomar las oportunidades que este escenario brinda.

1.2.2 Factor Económico

Para analizar la situación del país en el aspecto económico es importante conocer ciertos indicadores que reflejarán el escenario que vive el país actualmente. En las siguientes líneas se muestra información importante que aporta a este análisis.

Según los indicadores económicos que presenta el Banco Central del Ecuador en su informe Estadísticas Macroeconómicas Presentación Coyuntural de Septiembre del 2018 que se observa en la Figura,1 el PIB presenta una variación negativa de -0,7% entre el primer trimestre del año 2018 y el último trimestre del 2017 y un crecimiento del 1,9% si se compara el primer trimestre año 2017 vs 2018, se observa también que los años con más variaciones negativas fueron 2015 y 2016 y que a pesar de que en 2017 no hubieron variaciones negativas comparando trimestralmente el país

no ha experimentado un crecimiento económico notable en los últimos años.

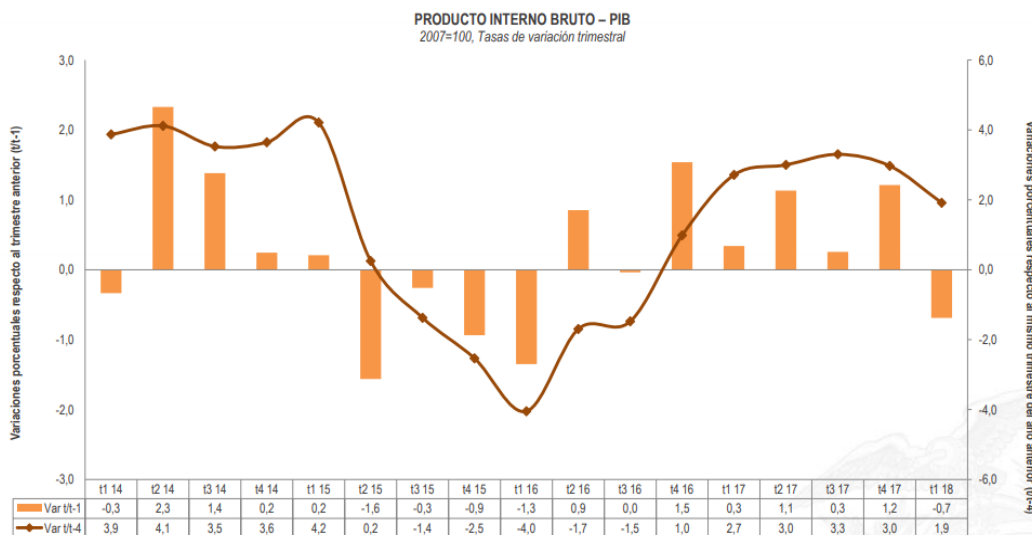


Figura 1. Producto Interno Bruto. Tomada de Estadísticas Macroeconómicas Presentación Coyuntural. Banco Central del Ecuador, 2018.

Otro indicador importante que refleja el mismo informe es la inflación anual, que en términos de Índice de Precios al Consumidor muestra una variación para agosto del 2018 de -0,32% en forma general, si esta tendencia continúa podría afectar a empresas y emprendedores sobre todo de los sectores de transporte, muebles y artículos para el hogar, recreación y cultura, restaurantes y hoteles, alimentos y bebidas y el sector de vestimenta, que son los que están reflejando variaciones negativas.

Analizando el mercado laboral, a continuación en la Figura 2 se muestra la distribución de la Población Económicamente Activa (PEA):

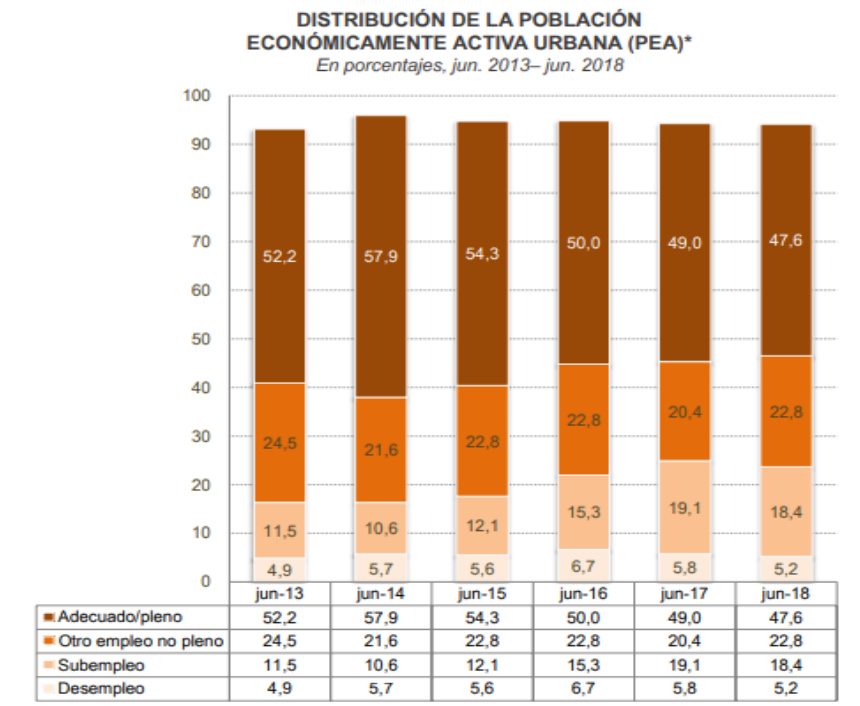


Figura 2. Distribución de la PEA. Tomada de Estadísticas Macroeconómicas Presentación Coyuntural. Banco Central del Ecuador, 2018.

Se puede observar que de la PEA a junio del 2018 el 47,6% corresponde a un empleo adecuado o pleno siendo el valor más bajo alcanzado en los últimos cinco años. Si bien el porcentaje de desempleo es de 5,2% se debe considerar que gran cantidad de la PEA se encuentra en el subempleo y empleo no pleno, lo que refleja que la situación económica del país no ha permitido que las empresas estén en situación de ofertar más plazas de empleo pleno llevando a las personas a optar por otros tipos de trabajo que pueden incluir trabajos en eventos, promotoría o activaciones donde el pago es por días puntuales.

También es necesario mencionar otros indicadores que se pueden encontrar en el informe Cifras Económicas del Ecuador de septiembre 2018, como el precio del petróleo que para agosto del 2018 es de \$61,16 por cada barril y como las tasas de interés activas referenciales que están en 7,93%, 9,52% y 11,10% para segmento corporativo, empresarial y PYMES respectivamente.

1.2.3 Factor Social

En la actualidad los consumidores tienen mucho poder, las recomendaciones de un cliente feliz así como las quejas de uno insatisfecho representan un gran reto y más aún en un mundo donde la interacción se vuelve global. Generar emociones y sentimientos atados a un producto o servicio facilita la venta del mismo (Zabala, 2018) Es así que las empresas a nivel nacional e internacional necesitan brindar a sus clientes experiencias que conecten y que logren generar sentimientos positivos hacia la marca pues en un futuro esto se traducirá en lealtad a la misma.

Las personas usan cada vez más los teléfonos inteligentes para mantenerse al día y sobre todo para estar conectados con lo que está pasando en el mundo; según un artículo presentado por el MINTEL acerca de telefonía, en el Ecuador el número de usuarios de servicio móvil avanzado es mayor a 14 millones y al 2015 el número de hogares que registraba al menos un teléfono celular aumentó al 89,5%, 40 puntos más que en el 2010, esto incide directamente en la inversión que realizan las empresas en temas publicitarios. Según un artículo publicado en la revista Merca2.0, en el 2017 los gastos publicitarios en mobile creció un 38% superando los 107 mil millones de dólares y se pronostica que para el 2020 de la inversión en

internet el 66% corresponderá a publicidad móvil. En este sentido se prevé que la inversión publicitaria en América Latina crezca más que Europa o Norteamérica, a pesar que Estados Unidos y China seguirán liderando como los países a nivel mundial con mayor gasto publicitario (Nava, 2018). Claramente esto refleja una oportunidad clara para tomar decisiones de campañas publicitarias que utilicen los canales correctos de comunicación para llegar a los clientes.

Por otro lado topando el tema de eventos corporativos según un artículo publicado por la revista Ekos llamado 4 Claves sobre 'event marketing' que debes tomar en cuenta, publicado en el 2018, se menciona que el 89% de las empresas utilizan el marketing de eventos para aumentar sus ingresos según un estudio hecho por Event Marketing Institute. Así mismo en el mismo artículo se menciona que un 63% de profesionales del marketing a nivel mundial planean invertir más en eventos y realizar más cada año. Esto refleja grandes oportunidades para empresas que se dediquen al rubro de eventos corporativos.

1.2.4 Factor Tecnológico

En el mundo de hoy la tecnología avanza a pasos gigantes de forma dinámica y ágil, las personas viven conectadas de forma virtual a través del internet logrando transformar al mundo en un mundo digital, donde la gente interactúa en tiempo real y recibe información de forma constante. "Para el marketing Below The Line las redes sociales representan una oportunidad de tener contacto directo con clientes y potenciales clientes" (Cortés, 2017). En este sentido se puede decir que el desarrollo tecnológico ha permitido que las plataformas digitales como las redes sociales se conviertan en un

medio propicio para que las empresas logren conexiones reales con sus clientes.

A continuación en la Figura 3 se muestra las principales redes sociales a nivel mundial en base al número de cuentas activas:



Figura 3. Top de las redes sociales más famosas del mundo a partir octubre 2018. Adaptada de The Statistics Portal, 2018.

Cada vez más personas alrededor del mundo eligen a las redes sociales para hacerlas parte de su vida, convirtiendo a estas plataformas en un factor importante a tener en cuenta para las empresas y gobiernos.

A continuación en la figura 4 se muestra el uso de redes a nivel país:

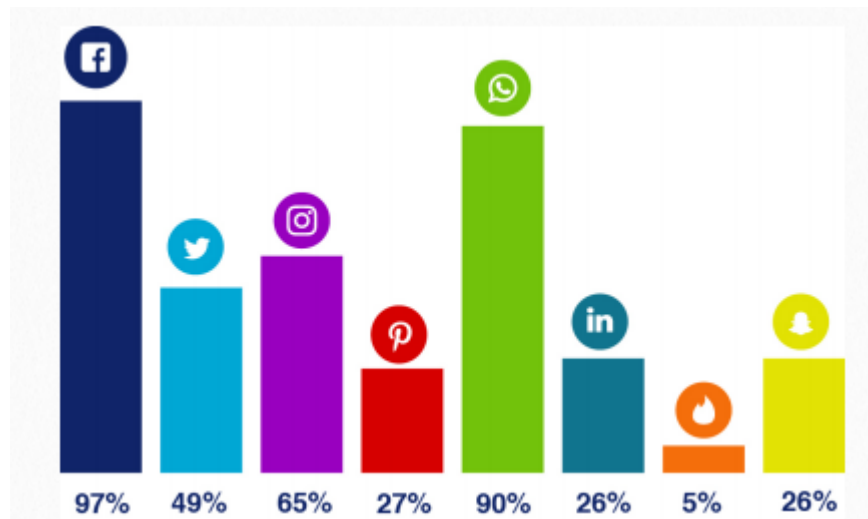


Figura 4. Uso de las redes sociales en Ecuador. Tomada de Consumo Digital Ecuador 2017-IAB Ecuador, 2017.

Como se puede ver el Ecuador sigue la tendencia mundial en cuanto al uso de estas plataformas. Estas cifras son ratificadas por un artículo publicado por la revista Ekos donde se muestran los resultados de un estudio realizado por Formación Gerencial Business Advisors, donde a julio del 2018 Facebook y Youtube son las aplicaciones con mayor audiencia en el país y la app de mensajería instantánea Whats app alcanza los 6,1 millones de usuarios activos. Por otro lado en el mismo estudio según el artículo mencionan que en el país la cantidad de usuarios en internet es de 13, 5 millones y que los usuarios móviles están en un promedio del 92% (Ekos, 2018). Esto refleja una oportunidad muy grande para que las empresas sepan donde enfocar sus esfuerzos, demostrando que la interacción juega un rol importante para los consumidores y siendo estos sitios los lugares donde las empresas deben estar pues es ahí donde están sus consumidores.

1.3 Industria

1.3.1 Generalidades y tendencias

El mundo de hoy está en constante cambio, esto hace que las empresas estén alertas a los nuevos desafíos del día a día para responder de forma ágil y acertada ante estos, en este sentido el marketing al ser una parte estratégica en los negocios juega un papel fundamental y es importante conocer las tendencias que están funcionando en esta área actualmente.

En un artículo publicado por la revista Forbes se exponen 5 tendencias de marketing que se deben tener en cuenta para el 2019, entre estas están: los consumidores ya no confían en los anuncios tradicionales, el marketing de influencia y de contenido jugarán un rol importante para este nuevo año; las empresas deben ser creativas en diversas formas y hacer cosas diferentes a las que está haciendo la competencia a través de campañas integrales; el contenido relevante y las acciones que se tomen para lograr el mismo no solo son responsabilidad del área de marketing, es una responsabilidad de toda la compañía; otra de las tendencias es que el saber cómo comunicarse con los clientes es fundamental para el éxito de los negocios y por último mencionan que no se puede automatizar todo, siempre debe existir una relación personal con los clientes para guardar la confianza y lealtad de los mismos (Hall, 2018).

Es importante conocer estas tendencias que hablan de marketing de forma general pues de esta base nacerán las diferentes estrategias que las empresas quieran implementar con sus agencias de

marketing BTL o de publicidad o nacerán las estrategias que las mismas agencias puedan proponer a sus clientes.

Profundizando más en el área de la publicidad BTL, según un artículo publicado en Merca2.0, el BTL está cambiando de forma constante y las acciones que hoy se implementan tienen que ver con: proximidad al consumidor, estrategias en el punto de venta, herramientas digitales para BTL, experiencias para el consumidor, influencers y entretenimiento (Noguez, 2018). Se puede ver que varias coinciden con las tendencias que se mencionó anteriormente mostrando la tendencia hoy en día lleva mucho al tema de experiencias, creatividad, contenido relevante y cercanía con el cliente.

Por otro lado es importante conocer las cifras en cuanto a la inversión en publicidad a nivel global, según un artículo publicado en diciembre en el sitio marketingdirecto.com llamado “La inversión en publicidad global crecerá un 4,5% para finales de 2018 según Zenith”, existirá un crecimiento de la inversión en el rubro publicitario pronosticando para el 2019 un 4,0%; para el 2020 un 4,2% y para el 2021 un 4,1%. También se menciona que existen mercados nuevos que impulsan este crecimiento, un ejemplo es India que reporta un 13,5% de crecimiento anual en este rubro, por su parte los mercados como Europa Occidental, Japón, América del Norte se llevan la mayor parte de la inversión a nivel global.

Otro dato relevante en este contexto, es que la tendencia de la inversión a nivel global se dirige hacia los medios digitales, según un artículo publicado en Merca2.0, los medios digitales tendrán el 41,1% de la inversión total en medios que se hará en 2019, destacando que

el gasto en redes sociales será de 92.931 millones de dólares (Garibay, 2019)

Claramente la industria de la publicidad sigue creciendo a nivel global, los porcentajes positivos de predicciones de inversión para los próximos años lo reflejan, también se debe tener en cuenta que la inversión que realizan las empresas en términos de publicidad cada día se inclina más hacia lo digital y los nuevos medios, lo que es interesante ya que las empresas están abiertas a las nuevas tecnologías y están dispuestas a estar más conectadas con sus consumidores día a día.

1.3.2 La industria de la publicidad BTL en Ecuador

Según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme-CIIU, el negocio que se desea emprender al ser una agencia integral y creativa de organización de eventos corporativos y servicios de mercadeo btl, pertenece al sector de Actividades Profesionales Científicas y Técnicas y según la Superintendencia de Compañías al código específico CIIU M7310.04 que describe los servicios de comercialización, de publicidad, marketing, asesoramiento, promoción y otros. Es importante entender esto porque la información de la industria en varios portales de las instituciones del Ecuador se la puede encontrar con este código.

En el siguiente gráfico se presenta la evolución de ingresos y utilidades de este sector del 2013 al 2017, en esta se puede ver que la tendencia era de un crecimiento hasta el año 2015, a partir del 2016 los ingresos bajaron y las utilidades en el mismo año fueron las

más bajas desde el 2013, de igual forma en el 2017 los ingresos bajaron en relación al 2016 pero las utilidades aumentaron:

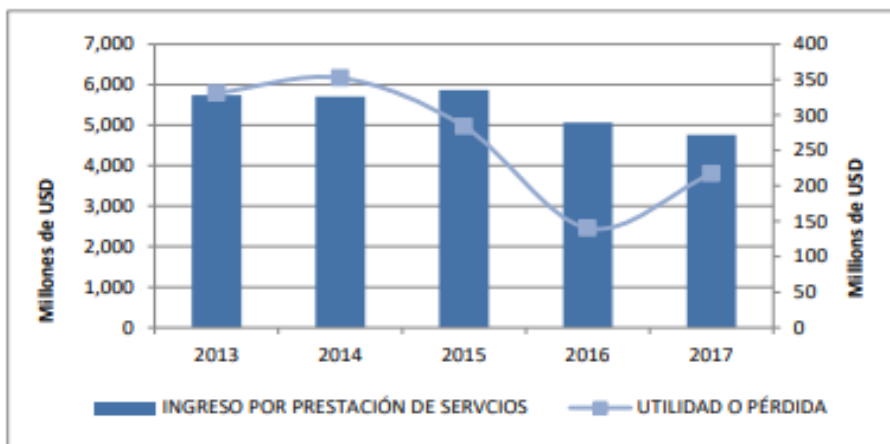


Figura 5. Evolución de ingresos y utilidades de actividades profesionales, científicas y técnicas, durante el periodo 2013—2017. Tomada de Estudios Sectoriales de la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, 2019.

Según el Estudio Sectorial Panorama de servicios 2013-2017 presentado por la SUPERCIAS, el promedio anual de ingresos por servicios prestados en este sector es de 5.426 millones de dólares. Por otro lado en el mismo estudio se menciona que en este sector el aporte de ingresos generados por tamaño de empresa es de 46% por parte de las grandes empresas, las medianas aportan con el 30%, pequeñas con el 21% y las micro empresas con el 3%. Así mismo en términos de ingreso por sector, la región que genera mayores ingresos es la sierra con un promedio de 66% y en segundo lugar la costa con el 33% de ingresos generados.

Los datos mencionados muestran el estado de la industria actualmente en rasgos generales, a continuación se muestra un

gráfico que considera a este sector pero que hace referencia de forma específica al código CIIU M7310.04 al que pertenecería el negocio que se quiere emprender:



Figura 6. Empresas a nivel nacional código CIIU M7310.04. Adaptada de Compañía por Actividad Económica de la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, 2019.

Existen 957 empresas registradas en la SUPERCIAS que pertenecen a este código, se puede ver que la mayoría son agencias y según el gráfico la mayor cantidad se encuentra en Quito con 527 empresas de este tipo seguido por Guayaquil con 364 empresas, en las otras ciudades la competencia no es muy alta el número varía entre 1 y 3.

1.4 Fuerzas Competitivas

Para esta parte del trabajo se realizó una entrevista a profundidad a Marcelo Alarcón y David Suárez, director creativo y director de cuentas

respectivamente de la agencia Sindicato, quienes llevan trabajando en BTL y publicidad más de 12 años.

1.4.1 Productos Sustitutos

En cuanto a servicios que pueden ser sustitutos del servicio que brinda una agencia de publicidad BTL, están las agencias ATL que a veces tratan de manejar este tipo de activaciones pero que al final quedan solo en acciones pequeñas porque no saben cómo implementar esas grandes ideas que pueden ser muy efectivas pero para el medio tradicional, por otro lado según Marcelo y David también están los propios departamentos de marketing de las empresas quienes hacen todo desde la propuesta creativa hasta la implementación sin necesidad de una agencia, esto se da mucho en las medianas y pequeñas empresas, en varias de estas últimas incluso no existe departamento de marketing y son los mismos dueños quienes se encargan de todo.

1.4.2 Barreras de entrada

En esta industria al igual que en otro tipo de negocio quien quiera abrir una empresa, agencia BTL o de eventos lo puede hacer, el reto está en mantenerse. Como lo comentan los entrevistados existen muchas agencias BTL que se forman con personas que han hecho bodas, fiestas sociales y que con eso creen tener experiencia para entrar en el negocio; algunos han tenido éxito y otros no pero lo realmente difícil es conseguir clientes y permanecer en su cartera de proveedores.

Marcelo comenta que en su caso el conseguir clientes se ha dado por un tema de boca a boca, en el que la recomendación de gente

con la que han trabajado los ha llevado a ser contratados por más empresas.

También es importante mencionar que es un proceso de confianza, que arranca con lograr tener una cita con la persona adecuada en una empresa, después conseguir un proyecto y en medio de esto todo el proceso administrativo que lleva crearse como proveedores, sobre todo con las empresas grandes, los primeros trabajos asignados son pequeños y de cierta forma pruebas que los clientes ponen para conocer el trabajo y la capacidad de respuesta de una agencia. Luego si las cosas se dieron de la mejor manera se ganan los proyectos realmente grandes que son los que más ganancias representan.

1.4.3 Rivalidad establecida

En el país existen muchas agencias de publicidad, los entrevistados mencionan que la competencia es fuerte y en varias ocasiones desleal, pues por ganar un proyecto en una licitación muchas agencias incluso empiezan a jugar con cosas como bajar la comisión, entre otras para ganar la licitación y quedarse con la cuenta.

Por otro lado es un medio en el que todos se conocen y se juega mucho con los egos de la gente, todos son los mejores o hicieron el mejor evento y no es muy difícil encontrarse con amigos compitiendo por ganar el mismo proyecto. En el caso de Marcelo y David cuentan como tienen amigos que son su propia competencia y que a veces les ha tocado competir y otras veces les ha tocado juntarse por un proyecto grande y trabajar como un solo equipo.

Es importante considerar también que algunas empresas trabajan con algunas agencias del mismo rubro pero distribuyen los proyectos según las fortalezas de cada proveedor dando espacio y oportunidad a una competencia sana.

1.4.4 Poder de clientes

En esta industria los clientes tienen un alto poder de negociación, empezando porque ellos ponen las reglas del proyecto que se licite, dan los lineamientos de la campaña a lanzar, plantean los objetivos, las estrategias, establecen límites en los presupuestos y sobre todo porque tienen la decisión final.

Por otro lado está el tema de los presupuestos, una agencia puede ir con una campaña realmente creativa y efectiva, con ideas geniales que plasman tal cual, lo que el cliente puso en el brief pero esa increíble propuesta puede quedar ahí si no se ajusta a un presupuesto establecido, como lo comenta Marcelo en la entrevista, el cliente siempre quiere lo mejor, pero con un bajo presupuesto.

Marcelo y David también comentan que en temas de dinero, depende mucho con quien se negocie en la empresa, pues la gente del departamento financiero o compras quienes muchas veces no entienden el concepto global de la campaña o proyecto y quieren bajar costos a como dé lugar a diferencia de la gente del departamento de marketing quienes entienden la razón por la que el costo de una simple pantalla puede variar. En este sentido muchas agencias tienen que atenerse a un tarifario y ser más flexibles en los costos.

Es interesante ver también el tema del tipo de empresa, los entrevistados actualmente trabajan con grandes multinacionales y comentan que su cartera de clientes no es muy amplia porque eso les implicaría aumentar su estructura como empresa y no dar un servicio tan personalizado con sus clientes actuales.

Algo que también se menciona respecto a los clientes es el tema de formas de pago y la comisión que ganan las agencias, este es un tema complicado para algunas agencias pues dependiendo de la empresa y el tipo de proyecto que se maneje sobre todo con las empresas grandes estos plazos varían, algunas manejan plazos de 30, 60 o 90 días.

Todo esto acompañado de una comisión que hoy no está establecida, según Marcelo y David en la industria se maneja una comisión entre el 10 y 15 por ciento, dependiendo de la negociación a la que hayan llegado con el cliente, que muchas veces se utiliza para solventar rubros que no constan en el presupuesto del evento pero que al final son gastos en los que también tuvieron que incurrir.

1.4.5 Poder proveedores

Los proveedores juegan un rol importante para este tipo de negocios, de estos depende mucho el éxito de la activación o el evento, es decir, los resultados que las agencias dan a sus clientes. La mayoría de agencias contratan a terceros para poder brindar el servicio a sus clientes corporativos en este sentido la relación entre agencia y proveedor debe ser excelente.

Para Marcelo y David en una negociación con proveedores quien gana o tiene el poder depende de la liquidez con la que cuente la agencia en ese momento porque al tener dinero durante la negociación se pueden conseguir mejores precios que representarán mejores costos para la agencia durante el desarrollo del proyecto, pero según su experiencia esto casi no sucede ya que la mayoría de veces ajustan el pago a sus proveedores al tiempo en el que reciben el pago de sus clientes.

2. CLIENTES

2.1 Segmentación

La agencia que se va a emprender se enfocará en empresas medianas y grandes de la ciudad de Quito. A continuación se presentan las características que tienen este tipo de empresas según el informe publicado por el INEC a octubre del 2018 llamado, Directorio de empresas y establecimientos 2017:

Medianas empresas: son aquellas que tienen un volumen de ventas anuales entre \$1.000.001 y \$5.000.000 y que tienen entre 50 a 199 trabajadores afiliados.

Grandes empresas: son aquellas que tienen un volumen de ventas anuales de \$5.000.001 en adelante y que tienen desde 200 trabajadores afiliados en adelante.

En este contexto es importante conocer el mercado potencial para determinar cuántas empresas de este tipo hay en Quito.

Para esto se han tomado los datos que arroja el INEC en su portal de visualizador de estadísticas productivas, específicamente en el apartado de Directorio de empresas que arroja información nacional y provincial. Estos datos se pueden ver a continuación en la figura 7:

NÚMERO DE EMPRESAS POR TAMAÑO 2017		
	NACIONAL	PICHINCHA
TOTAL	884.236	206.886
GRANDES	4.033	1.470
MEDIANAS	13.693	4.206
PEQUEÑAS	63.814	18.509
MICRO	802.696	182.701

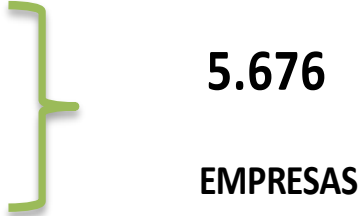


Figura 7. Número de empresas por tamaño año 2017. Adaptada de Visualizador de estadísticas productivas del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2019.

Como se puede observar en la figura 7, existen 884.236 mil empresas a nivel nacional y el 23,40% están en la provincia de Pichincha, considerando las empresas ubicadas en Pichincha por efectos de la información obtenida, existen 1.470 empresas grandes y 4.206 empresas medianas.

Así se determina que el mercado potencial para la agencia es de 5.676 empresas.

Con la información anterior se realizó el siguiente gráfico que refleja un análisis TAM, SAM, SOM y permite visualizar mejor al mercado, donde 17.726 son empresas grandes y medianas a nivel nacional que comprenden el mercado total, 5.676 son las empresas grandes y medianas que se ubican en Pichincha y comprenden el mercado disponible al que se puede llegar y 7 empresas corresponden a el mercado objetivo que se quiere conquistar en el primer año con los recursos y propuesta de valor que se plantearán en los siguientes capítulos:

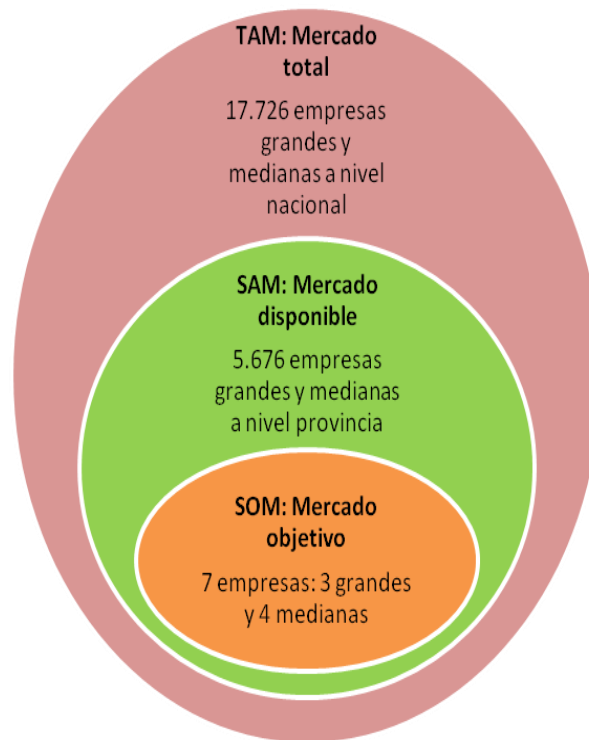


Figura 8. Análisis TAM, SAM, SOM mercado potencial.

También es importante conocer el número de este tipo de empresas que existe por industria o sector, en la figura 9 se puede observar esta información:



Figura 9. Número de empresas grandes y medianas en Pichincha por sector. Adaptada de Visualizador de estadísticas productivas del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2019.

Como se puede observar la mayor cantidad de empresas grandes y medianas de la provincia de Pichincha se concentran en los sectores de: Comercio, Manufacturas, Científicas y Técnicas, Construcción, Transporte, Administrativos, Agricultura, Financieras y Alojamiento.

2.2 Perfil del cliente potencial

Objetivo: Tener una cartera de 7 clientes que contemple 3 empresas grandes y 4 empresas medianas.

La definición y distribución de las industrias a las que pertenecerán estas empresas se puede ver en la siguiente tabla 1.

Tabla 1. Perfil cliente potencial por industria

PERFIL CLIENTE														12%
TAMAÑO EMPRESA	SECTOR/ INDUSTRIA	ACTIVIDAD	# Eventos anuales grandes	Inversión Promedio por evento	Promedio anual	# Otros eventos-Activaciones BTL Anuales	Inversión promedio por activación - Otros eventos	Promedio anual	Participación de agencia en eventos grandes	Subtotal 1	Participación de agencia en otros eventos y activaciones BTL	Subtotal 2	TOTAL	% Ganancia para agencia
GRANDE	SERVICIOS	TELECOMUNICACIONES	5	\$ 150.000	\$ 750.000	60	\$ 7.500	\$ 450.000	1	\$ 150.000	20	\$ 150.000	\$ 300.000	\$ 36.000
GRANDE	SERVICIOS	FINANCIERAS	5	\$ 150.000	\$ 750.000	25	\$ 5.000	\$ 125.000	1	\$ 150.000	7	\$ 35.000	\$ 185.000	\$ 22.200
GRANDE	MANUFACTURA	FABRICACIÓN DE ALIMENTOS Y/O BEBIDAS	5	\$ 150.000	\$ 750.000	70	\$ 7.500	\$ 525.000	1	\$ 150.000	20	\$ 150.000	\$ 300.000	\$ 36.000
MEDIANA	COMERCIO	AUTOMOTRIZ	3	\$ 40.000	\$ 120.000	20	\$ 3.000	\$ 60.000	2	\$ 80.000	10	\$ 30.000	\$ 110.000	\$ 13.200
MEDIANA	SALUD	FARMACEUTICA	3	\$ 40.000	\$ 120.000	15	\$ 3.000	\$ 45.000	2	\$ 80.000	7	\$ 21.000	\$ 101.000	\$ 12.120
MEDIANA	CONSTRUCCIÓN	INMOBILIARIA	3	\$ 40.000	\$ 120.000	5	\$ 3.000	\$ 15.000	2	\$ 80.000	2	\$ 6.000	\$ 86.000	\$ 10.320
MEDIANA	MANUFACTURA	FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE LIMPIEZA Y CUIDADO	3	\$ 25.000	\$ 75.000	20	\$ 3.000	\$ 60.000	2	\$ 50.000	10	\$ 30.000	\$ 80.000	\$ 9.600
									11		76		Anual	\$ 139.440
													Mensual	\$ 11.620

En la tabla anterior se han estimado el número promedio de eventos grandes y activaciones BTL que podrían realizar los potenciales clientes así como se estimó también la inversión que harían estas empresas para cada evento o activación. Así, se puede ver que el mercado meta para la agencia es de 7 empresas de 7 diferentes industrias con el objetivo de hacer un total de 11 eventos grandes al año y 76 activaciones BTL o eventos pequeños.

2.3 Proceso de Prospección

Para tener las 7 empresas que representarán a los 7 clientes que tendrá la agencia se tiene que realizar un proceso de prospección en el arranque del negocio para posteriormente realizar visitas constantes y mantener las cuentas conseguidas, se debe considerar que para efectos del presente trabajo de titulación se establece la premisa de ya mantener contacto con una empresa grande que será el primer cliente seguro de la agencia, el proceso de prospección se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 2. Prospección clientes por semana e industria

PROCESO DE PROSPECCIÓN														
TAMAÑO EMPRESA	SECTOR/ INDUSTRIA	ACTIVIDAD	MES 1				MES 2				MES 3			
SEMANAS			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
GRANDE	SERVICIOS	TELECOMUNICACIONES	Visita presentación		Visita cierre de cuenta		Visita regular				Visita regular			
GRANDE	SERVICIOS	FINANCIERAS	Visita presentación		Visita seguimiento	Visita seguimiento	Visita cierre de cuenta		Visita regular		Visita regular			
GRANDE	MANUFACTURA	FABRICACIÓN DE ALIMENTOS Y/O BEBIDAS	Visita presentación		Visita seguimiento	Visita seguimiento	Visita cierre de cuenta		Visita regular		Visita regular			
MEDIANA	COMERCIO	AUTOMOTRIZ		Visita presentación		Visita seguimiento		Visita seguimiento		Visita cierre de cuenta	Visita regular			
MEDIANA	SALUD	FARMACEUTICA		Visita presentación		Visita seguimiento		Visita seguimiento		Visita cierre de cuenta	Visita regular			
MEDIANA	CONSTRUCCIÓN	INMOBILIARIA		Visita presentación		Visita seguimiento		Visita seguimiento		Visita cierre de cuenta	Visita regular			
MEDIANA	MANUFACTURA	FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE LIMPIEZA Y CUIDADO		Visita presentación		Visita seguimiento		Visita seguimiento		Visita cierre de cuenta	Visita regular			

Dentro del proceso de prospección en el arranque del negocio se visitarán la primera semana a 5 empresas grandes de la industria Financiera y 5 empresas de Fabricación de alimentos y/o bebidas.

En el primer mes se hará seguimiento de la empresa con la que haya oportunidad de negocio y para la primera semana del mes 2 se espera cerrar estas cuentas.

Para efectos del presente trabajo se supone que en la industria de telecomunicaciones ya se tiene contacto previo con la empresa y se cerrará la cuenta en la segunda visita, convirtiéndose en el primer cliente y que para las otras empresas grandes se tienen contactos previos también.

Por otro lado en cuanto a las empresas medianas se visitarán 5 empresas de cada industria: automotriz, farmacéutica, inmobiliaria y de fabricación de artículos de limpieza y cuidado, en la segunda semana del primer mes y se prevé que después de 4 visitas a la empresa con la que exista la oportunidad de negocio se cierre la cuenta la última semana del segundo mes.

Posterior a esto tal como se observa en la tabla 2, después de haber cerrado las cuentas se realizarán visitas regulares para conocer los requerimientos de los clientes y mantener el contacto permanente con los mismos para fortalecer la relación.

3. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

3.1 Diseño de la investigación y tamaño del mercado

Para el desarrollo de esta parte del trabajo se realizará una investigación cualitativa y cuantitativa que según McDaniel y Gates (2011) son un tipo de investigación exploratoria y descriptiva respectivamente.

Para la obtención de información y datos, en la parte cualitativa la herramienta a utilizarse será la entrevista a profundidad y en la parte cuantitativa se harán encuestas por medio de un cuestionario estructurado.

Por otro lado es importante tener en cuenta el mercado potencial que se definió en el capítulo 2 del presente trabajo de titulación donde se dio a conocer el tamaño del mercado objeto de estudio que en este caso es de 5.676 empresas grandes y medianas.

3.1.1 Objetivo macro de la investigación

Identificar los intereses, gustos y preferencias de los potenciales clientes en cuanto a servicios de mercadeo btl y organización de eventos corporativos, así como conocer la dinámica de esta industria entre los principales actores (agencias y clientes) para determinar una propuesta de valor sólida del nuevo negocio así como las principales estrategias que permitirán a la agencia ser competitiva en el mercado.

3.1.2 Objetivos micro de la investigación

- Determinar la cantidad de eventos corporativos y de activaciones btl que los potenciales clientes realizan al año
- Conocer el valor promedio de inversión que las empresas destinan a eventos corporativos y activaciones btl anualmente
- Identificar los atributos de satisfacción que encuentran los potenciales clientes al momento de elegir una agencia para determinado proyecto
- Conocer la dinámica de las empresas con sus agencias en cuanto a procesos y pagos
- Determinar el factor que más valoran los potenciales clientes en un evento corporativo
- Determinar el factor que más valoran los potenciales clientes en una activación btl
- Identificar lo que el cliente espera de una agencia btl y de eventos
- Conocer el principal factor de decisión para asignar un proyecto a una agencia
- Determinar las principales problemáticas que enfrentan los clientes con las agencias y viceversa
- Identificar las principales barreras que tienen las agencias para conseguir clientes
- Determinar los tipos de eventos que realizan las grandes y medianas empresas
- Conocer el proceso que llevan las grandes y medianas empresas al momento de contratar una nueva agencia
- Conocer la dinámica que mantienen las agencias con sus proveedores y en la ejecución de cada proyecto
- Identificar los impulsos de valor que motiva a los potenciales clientes para elegir una agencia

- Determinar los requerimientos y recomendaciones por parte de potenciales clientes para este tipo de agencias

3.2 Herramientas metodológicas

3.2.1 Entrevistas

Se utilizó la herramienta de entrevistas a profundidad con expertos en este tema tomando en cuenta por un lado la perspectiva del cliente y por otro lado la perspectiva de la agencia. Después de haber realizado algunos borradores se llegó al guión final con las preguntas guía para la entrevista, los guiones finales validados se presentan en el Anexo 1 y Anexo 2.

3.2.2 Encuestas

Se utilizó la herramienta de encuesta a través de un cuestionario estructurado, después de ciertas revisiones se llegó al guión final de la encuesta el mismo se presenta en el Anexo 3.

3.3 Trabajo de Campo y tabulación

El trabajo de campo empezó con la elaboración de los guiones de las entrevistas, una vez validados se realizó el contacto con cada uno de los entrevistados para agendar una cita, se visitó a cada entrevistado en sus oficinas y las entrevistas duraron en promedio 30 minutos cada una. La primera entrevista se realizó a Elizabeth Rojas propietaria de una agencia de eventos, en días posteriores se visitó a Elizabeth Martínez coordinadora de comunicaciones de Avon, luego se visitó a Andrea Montalván Jefe de Mercadeo de Claro, posteriormente a Christian Guerrero director de

comunicación de Nestlé, luego a Belén Guamán coordinadora de trade marketing de Asertia y se finalizó con Cristian Andrango propietario de una agencia de marketing BTL.

Para la tabulación de esta herramienta se usó una matriz en la que se colocaron los nombres de cada entrevistado, las preguntas y una columna de conclusiones de cada pregunta donde se recopiló las opiniones de todos, estos resultados se pueden ver en el apartado de interpretación y resultados de este trabajo.

Después de obtener la información cualitativa se continuó con las encuestas, la metodología que se utilizó para el cálculo de la muestra se la indica en el Anexo 4, el resultado de la muestra fue de 360 encuestas pero para efectos de este trabajo de titulación se decidió hacer un sondeo de 100 encuestas considerando que es un negocio B2B y que las personas a encuestar pertenecen a empresas con ciertas características ya detalladas en capítulo 2.

Posteriormente se realizó el guión de la encuesta para su validación, después de ser validado se realizó un pilotaje a 10 personas, el cual dio buen resultado, así que se empezó a correr las encuestas a gerentes y analistas de empresas grandes y medianas de la ciudad de Quito por medio de la herramientas informática en línea, Google Docs, para luego proceder a tabular las respuestas a través de la herramienta Microsoft Excel.

3.4 Interpretación y resultados

3.4.1 Entrevistas

Se realizaron 4 entrevistas a gerentes, jefes y coordinadores de mercadeo o afines en empresas multinacionales y ecuatorianas de

diferentes industrias y 2 entrevistas a propietarios de agencias de marketing y eventos, los resultados se muestran en las matrices utilizadas, estas se encuentran en el Anexo 5 y Anexo 6.

A continuación se presentan las conclusiones a las que se llegaron por cada pregunta en los dos tipos de entrevistas:

Entrevistas potenciales clientes:

1. Se entrevistó a personas de cargos gerenciales o directivos en mercadeo de 3 multinacionales y 1 empresa nacional.
2. En promedio estas empresas realizan entre 10 a 20 eventos corporativos, algunos son internos, otros son lanzamientos o para clientes corporativos, ferias, fiestas internas, entre otros. La inversión varía dependiendo del tamaño del evento.
3. En este caso 2 de los entrevistados correspondientes a la industria de las telecomunicaciones y consumo masivo comentaron que el mayor volumen está en activaciones de marca, esto lo realizan mucho más que los eventos corporativos. Otro entrevistado comentó que son apenas 20 activaciones en el año y la última entrevistada comentó que no realizan esto directamente.
4. Para que una agencia trabaje con estas empresas debe tener las siguientes características: integral o completa, proactiva, estructura de trabajo sólida, conocer al cliente, buenos tiempos de respuesta, excelente implementación y seguimiento y la personalización.

5. En los eventos corporativos lo más importante son los siguientes factores: rápidos tiempos de respuesta, cuidar cada detalle, planificación, buen diseño, creativas, cumplimiento de agenda y asistencia, buena atención al cliente.
6. Lo que más valoran en activaciones BTL es: proactividad, la ejecución, la creatividad basada en la estrategia.
7. Para asignar un proyecto la especialización y el hecho de conocer el negocio juega un papel fundamental por esto se asigna normalmente a las agencias con las que ya trabajan estas empresas.
8. La agencia ideal debería: tener experiencia, tener atención personalizada con el cliente, que proponga cosas con objetivo aportar a la rentabilidad del cliente, buena calidad y precio, excelente actitud, ser responsables y cumplir lo que proponen.
9. Los procesos con multinacionales son bastante largos y trabajan con licitaciones, con la empresa ecuatoriana los procesos son más cortos y los pagos se realizan en menos tiempo.
10. La mayoría de entrevistados comenta que no tienen problemas con las agencias con las que trabajan actualmente pero sí podrían mejorar en algo, es en tiempos de respuesta y agencias con precios acorde al mercado.
11. En las empresas multinacionales es complicado ya que trabajan con agencias que ya manejan su ritmo y conocen el negocio entonces prefieren quedarse con las que ya conocen. Uno de los entrevistados

comentó que en su caso (empresa nacional) no es difícil siempre y cuando la agencia se empape del negocio.

12. Los principales requerimientos que tienen con las agencias son: eventos corporativos, campañas grandes, activaciones de marca, ferias.
13. Hoy en día los entrevistados comentaron que de las agencias esperan que exista: personalización, experiencia, que propongan cosas que generen rentabilidad y que sean responsables.
14. La recomendación que darían a una agencia que está empezando es: que ganen experiencia en diferentes sectores y tipos de actividades para que luego pueda recomendar al cliente, que conozcan la realidad del mercado y del cliente y que lo ayude a progresar, la personalización con el cliente es primordial, que sea especialista en lo que hace y tenga un buen enfoque, sin olvidar la buena actitud y compromiso.

Entrevistas agencias:

1. Se entrevistó a 1 dueño de agencia de marketing y 1 dueña de agencia de eventos y BTL.
2. La agencia de eventos tiene alrededor de 10 clientes y la agencia de marketing tiene 5 clientes fijos.
3. Las principales barreras que han enfrentado para conseguir clientes es la competencia porque normalmente las empresas se acostumbran a trabajar con ciertas agencias por el tema de

experiencia y curva de aprendizaje del negocio, así mismo el capital de trabajo es otra barrera y la estructura del cliente por tema de recorte de presupuesto de marketing.

4. Existe una calificación previa como proveedor, luego hay una planificación, se manejan resúmenes cortos del requerimiento, propuestas, presupuestos, aprobaciones y luego viene la ejecución e implementación.
5. Los entrevistados consideran que por un lado el cliente valora mucho el tema del trato personalizado, por otro está la recomendación que por la experiencia se pueda dar al cliente en cierto proyecto.
6. Por un lado la agencia de eventos considera que lo que le hace diferente de otras agencias es la personalización con un control de calidad y la presentación de sus propuestas que son muy visuales. Por otro lado la agencia de marketing btl indica que su diferenciador es el conocimiento pues ellos se consideran que son asesores no solo implementadores, sumado a la personalización.
7. En promedio las dos agencias manejan de 5 a 6 personas fijas y el personal adicional es eventual por temporadas o eventos pero que se han vuelto proveedores fijos de la agencia. La dinámica es compleja porque se debe capacitar bien a los proveedores para que ellos también conozcan al cliente y se los debe fidelizar para que sean verdaderamente aliados que les permitan brindar un servicio de calidad.
8. Los entrevistados comentan que la implementación se realiza de forma personalizada con un seguimiento y control de cumplimiento.

9. La agencia de eventos comenta que realizan más activaciones pero los eventos grandes aunque son menos les resultan más rentables, por otro lado la agencia de marketing btl realiza muchas activaciones y los eventos grandes no es su fuerte pero considera que su visión es verse como una agencia de marketing estratégico más dedicada a la consultoría con implementación.
10. La agencia de eventos realiza 10 activaciones en el año por cliente y 12 eventos grandes. Y la agencia de marketing realiza alrededor de 720 actividades al año. En las 2 estos números aumentan por estacionalidad en ciertos meses.
11. Por un lado la problemática que enfrenta la agencia de eventos con sus clientes se relaciona más al área financiera porque muchas veces no entienden los presupuestos presentados y por otro lado la agencia de marketing nos comenta que son los servicios postventa en cuanto a reportes e informes los problemas que enfrentan por ahora.

Toda la información que se obtuvo de las entrevistas realizadas es muy enriquecedora ya que se tiene un panorama más claro de la dinámica de este tipo de negocio visto desde las 2 perspectivas por un lado desde el cliente se logra entender mejor qué es lo que el cliente busca actualmente, conocer los atributos que los mismos valoran de las agencias y proveedores con los que trabajan y sobre todo saber que la dinámica y estándares que se manejan dependerá mucho de la industria a la que pertenece cada empresa o cliente y por otro lado desde el punto de vista de las agencias para entender cómo funcionan

este tipo de negocio y cómo ellos han logrado permanecer en un mercado tan competitivo.

3.4.2 Encuestas

A continuación se muestran los resultados de las encuestas realizadas por medio de gráficos con su respectiva interpretación:

P1. ¿Cuál es su sexo?

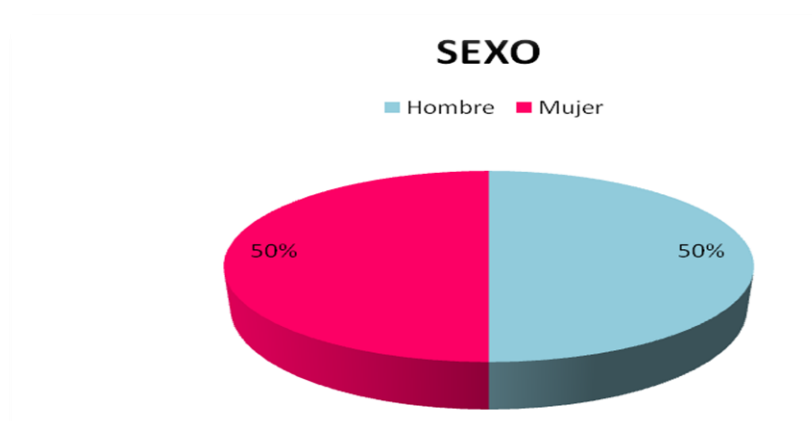


Figura 10. Resultados encuesta pregunta 1.

Según el gráfico se puede ver que el 50% de los encuestados pertenecen al sexo masculino y el 50% al sexo femenino, eso significa que las respuestas de la investigación permitirán conocer las preferencias o intereses desde la perspectiva masculina y femenina de forma equitativa.

P2. ¿En qué edad se encuentra?

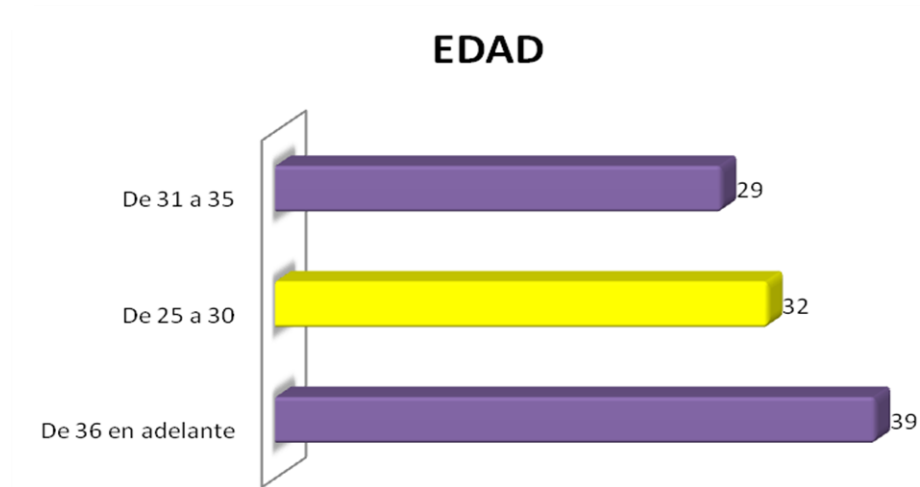


Figura 11. Resultados encuesta pregunta 2.

Como se puede observar la mayoría de los encuestados se encuentran en el rango de 36 años en adelante seguidos por quienes se encuentran entre los 25 a 30 años, con esto se tendrán diferentes perspectivas de acuerdo a la edad y se podrán diseñar estrategias pensadas en estos grupos de personas.

P3. ¿Cuál es su cargo dentro de la empresa?

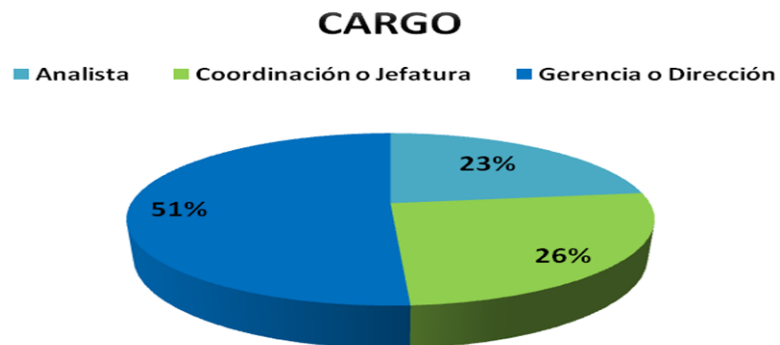


Figura 12. Resultados encuesta pregunta 3.

Más de la mitad de los encuestados tienen cargos de gerencia o dirección seguidos por un 26% de los encuestados que se encuentran en coordinación o jefatura, lo que significa que los resultados están dados desde una visión de tomadores de decisiones y esto es positivo para el desarrollo de las estrategias pues deberán ser enfocadas hacia este tipo de cargos.

P4. ¿La empresa en la que trabaja es?

TIPO DE EMPRESA

■ Grande ■ Mediana

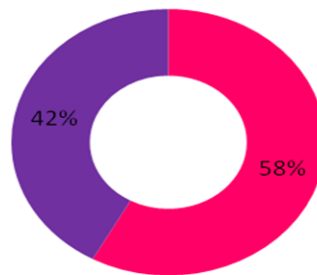


Figura 13. Resultados encuesta pregunta 4.

Según los resultados el 58% de los encuestados pertenecen a empresas grandes y el 42% a empresas medianas, lo que significa que la mayor parte de las respuestas tienen relación con las preferencias de las grandes empresas sin dejar de lado el punto de vista de las medianas empresas, esto servirá para trabajar en estrategias que lleguen a los dos tipos de empresa.

P5. Elija el sector al que pertenece su empresa:

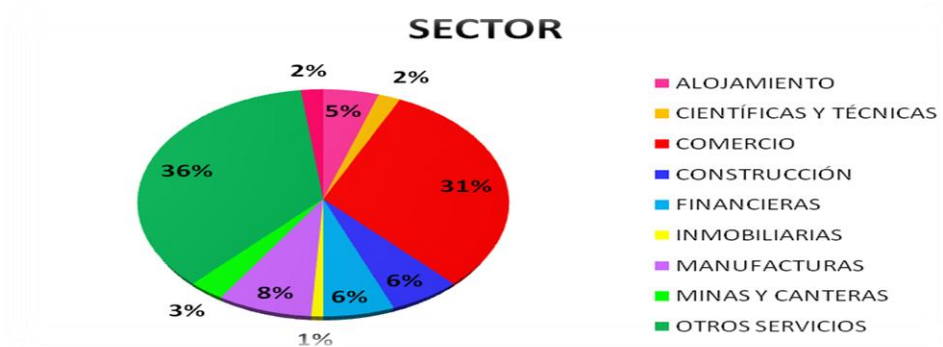


Figura 14. Resultados encuesta pregunta 5

La mayor cantidad de los encuestados pertenecen al sector de Otros Servicios con 36% y Comercio con 31%, los otros sectores representan porcentajes bastante bajos pero a nivel general se tienen respuestas de todos los sectores, lo que significa que las estrategias a desarrollar deben enfocarse tomando en cuenta que cada sector es diferente y que según el sector al que pertenece cada empresa dependerá el tipo de propuestas a desarrollar, en este caso y según los resultados se debe considerar mucho a los sectores de Otros servicios y Comercio pues la mayor cantidad de resultados presentados en las encuestas son de empresas que pertenecen a los mismos.

P6. ¿Cuántos eventos corporativos realizan al año?

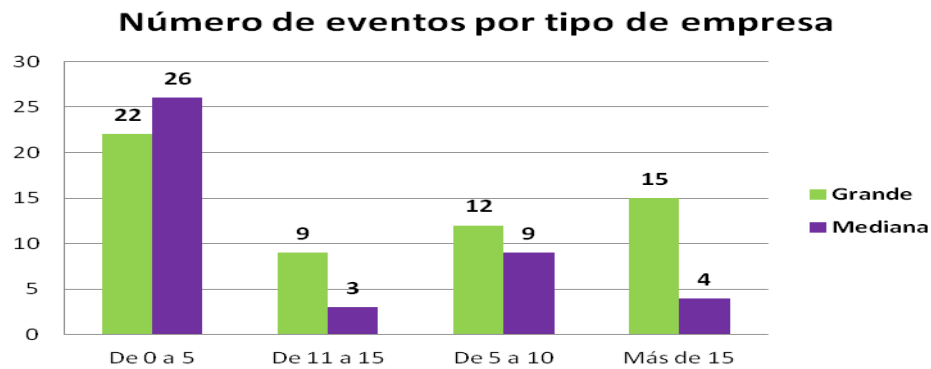


Figura 15. Resultados encuesta pregunta 6

En el gráfico se puede observar que la mayoría de los encuestados realizan de 0 a 5 eventos al año, pero es importante considerar los valores extremos por tipo de empresa que como se puede ver si analizamos el grupo de respuestas correspondiente a empresas que realizan más de 15 eventos al año, las empresas grandes tienen mayor peso y tendencia a realizar más de 15 eventos al contrario de las medianas que dentro de este grupo tienen un peso mínimo a contrario de lo que sucede con el grupo de respuestas de 0 a 5 eventos al año en este grupo las empresas medianas llevan el mayor porcentaje. Esto es importante para elaborar las respectivas estrategias entendiendo el comportamiento de cada tipo de empresa en relación a la realización de eventos.

P7. La inversión que realizan en estos eventos es de

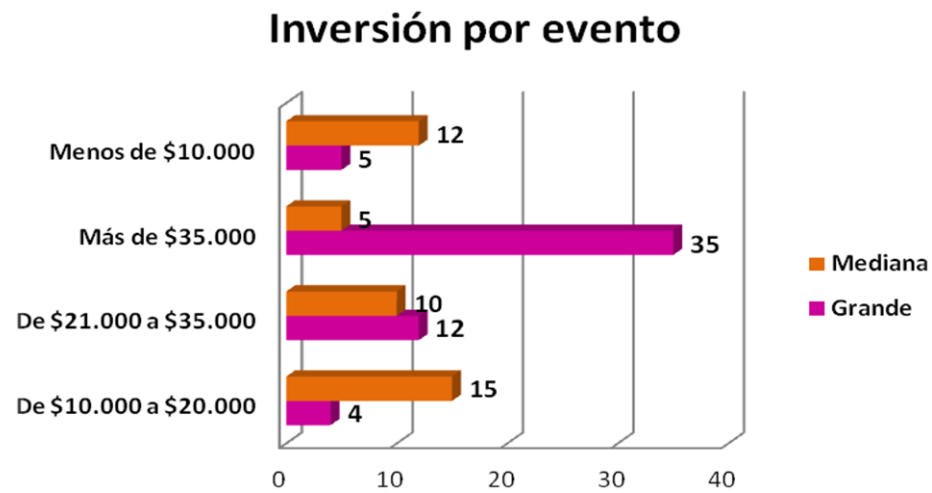


Figura 16. Resultados encuesta pregunta 7

Según el gráfico las grandes empresas son las que más dinero invierten en eventos y según los resultados la mayor parte invierten más de \$35.000, por otro lado se puede ver que el comportamiento de inversión de empresas medianas varía mucho entre aquellas que invierten menos de \$10.000, otras en su gran mayoría entre \$10.000 y \$20.000 pero hay otras tantas que llegan a los \$35.000, por lo que dependerá mucho del tipo de evento que se realice. Esto podrá utilizarse para proponer presupuestos acordes al comportamiento de inversión que tiene cada tipo de empresa.

P8. ¿Cuántas activaciones BTL o de marca realizan al año?

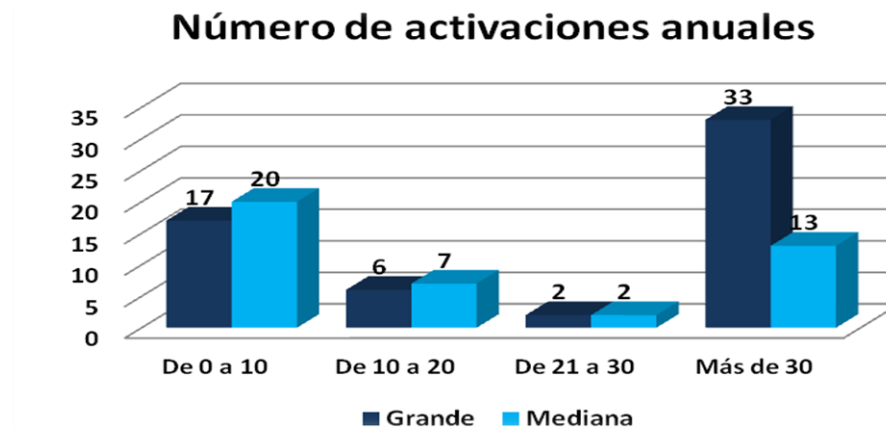


Figura 17. Resultados encuesta pregunta 8.

Se puede observar que la mayoría de las grandes empresas realizan más de 30 activaciones btl o de marca y en cuanto a las medianas empresas realizan de 0 a 10 activaciones btl y otra parte de este tipo de empresas realizan más de 30 activaciones. Lo interesante de estos resultados es que tanto medianas como grandes empresas realizan varias activaciones btl al año lo que deja grandes oportunidades de trabajo para agencias como la que se quiere emprender.

P9. Evalúe las siguientes características que debe tener una agencia para que trabaje con usted

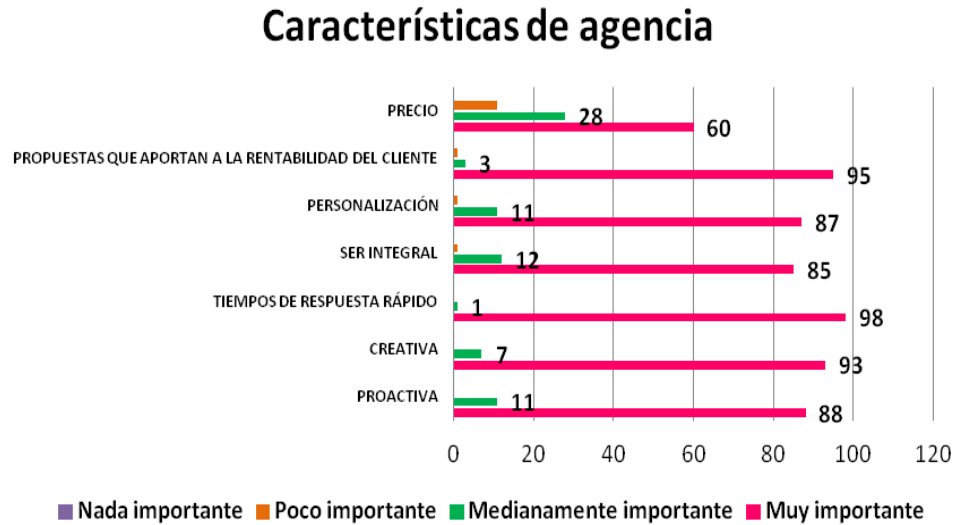


Figura 18. Resultados encuesta pregunta 9

Según los encuestados, las 7 características planteadas son consideradas muy importantes al momento de elegir una agencia para trabajar, es importante notar también que de todas las características, el precio, fue el más considerado como medianamente importante o poco importante. Esto servirá para elaborar estrategias basadas en lo que los clientes están buscando, que según la investigación es: trabajar con agencias que brinden servicios personalizados, que sean integrales, creativas, proactivas, con tiempos de respuesta rápidos y sobre todo con propuestas que aporten a la rentabilidad del cliente.

P10. Evalúe las características que más valora en sus eventos

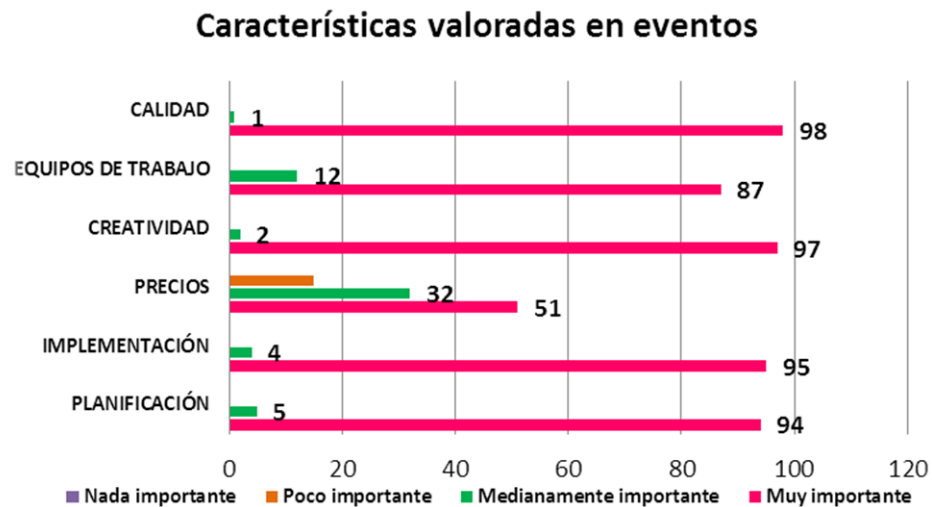


Figura 19. Resultados encuesta pregunta 10

En el gráfico se puede ver que durante los eventos que realizan las diferentes empresas de todas las características listadas: calidad, equipo de trabajo, creatividad, precios, implementación, planificación, ciertas características son más valoradas que otras y entre estas se destacan la calidad, la creatividad, la planificación y la implementación.

Con esto se puede evidenciar también que características como equipo de trabajo y precios no son tan valoradas, así si se hace una relación calidad vs precio se evidencia que las empresas prefieren que en sus eventos prime la calidad.

Esto se vuelve muy útil a la hora de desarrollar proyectos relacionados con eventos porque se tendrá en cuenta las características que valora el mercado objetivo.

P11. Evalúe las etapas en orden de importancia en activaciones BTL o de marca

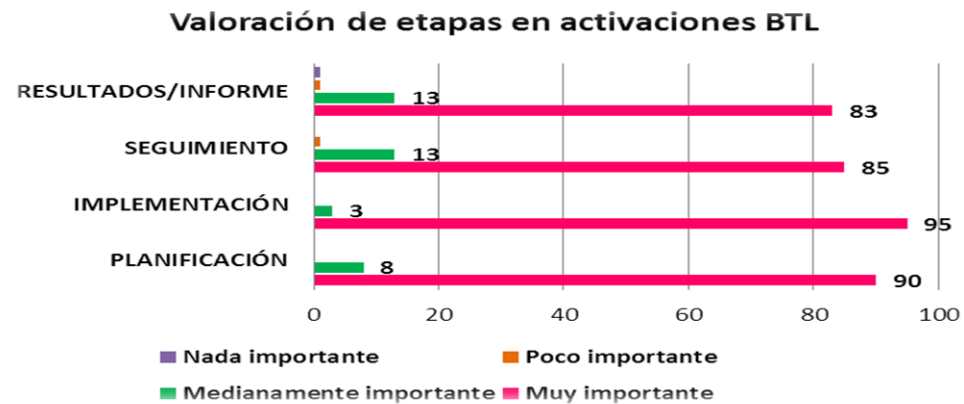


Figura 20. Resultados encuesta pregunta 11

Como se puede evidenciar en el gráfico, las 4 etapas planteadas son consideradas muy importantes en las activaciones btl o de marca que realizan las empresas, pero entre estas destacan 2, que son la planificación y la implementación ya que fueron las mejor valoradas por los encuestados.

Esto indica que es en estas dos etapas donde se debe enfocar mayores esfuerzos cuando se hagan este tipo de proyectos sin dejar de lado las etapas finales que también tuvieron buenas valoraciones.

P12. Escoja los eventos que realizan con más frecuencia en su empresa

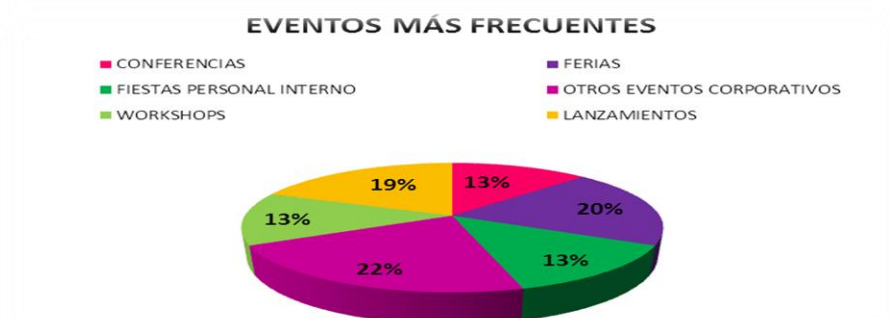


Figura 21. Resultados encuesta pregunta 12

Según los resultados obtenidos los eventos que más realizan las empresas son: ferias con un 20%, lanzamientos con un 19% y otros eventos corporativos con un 22%; tanto las conferencias, fiestas de personal interno y workshops comparten un 13% cada una. Al ver que todos tienen un resultado considerable se evidencia que las empresas si realizan algunos eventos corporativos en el año y además significa que a nivel corporativo adicional a los eventos que se listaron existen otro tipo de eventos que realizan las empresas y los más comunes entre los listados son las ferias y lanzamientos lo que es útil para buscar dedicar esfuerzos de capacitación y experiencia en el desarrollo de este tipo de eventos.

P13. ¿Considera que el brindar experiencias diferentes que conecten al cliente con la marca es fundamental en una activación btl?

EXPERIENCIAS DIFERENTES

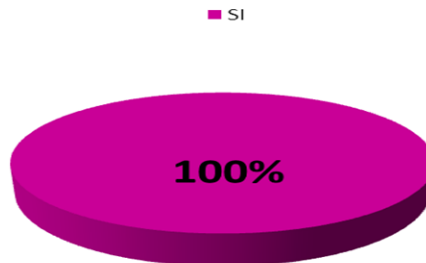


Figura 22. Resultados encuesta pregunta 13

El resultado a esta pregunta fue un sí cerrado con un 100% de respuestas positivas, esto es de suma importancia ya que se evidencia que las empresas están interesadas en conectar con los clientes y que tienen apertura para brindar experiencias diferentes. Este resultado es clave para formular las estrategias que manejará la agencia para llegar al cliente a través de propuestas que tengan como base generar experiencias que conecten con el cliente.

P14. ¿Está conforme con su proveedor (agencia) de eventos/BTL actual?



Figura 23. Resultados encuesta pregunta 14

Mediante el gráfico se puede ver que el 72% de los encuestados están poco conformes con sus agencias de eventos o btl actuales y el 28% están muy conformes con las mismas lo que representa que la gran mayoría de empresas no está totalmente a gusto con sus agencias y esto significa que existe oportunidad para nuevas agencias con propuestas e ideas nuevas como la que se plantea crear que podrían conseguir a estos potenciales clientes.

P15. ¿Qué tan probable es que cambie a su proveedor (agencia) de eventos /BTL?

Probabilidad de cambio de agencia

■ Medianamente probable ■ Muy probable ■ Poco probable

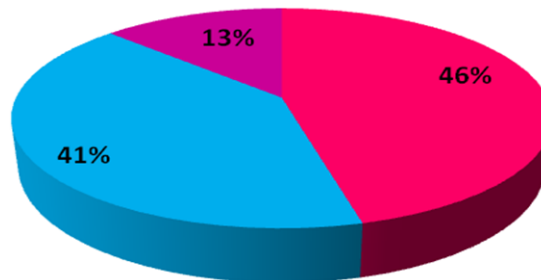


Figura 24. Resultados encuesta pregunta 15

Según el gráfico se puede observar que de los encuestados tan solo el 13% respondieron que es poco probable que cambien a su agencia de eventos o btl actual, el 41% respondieron que es muy probable y el 46% respondieron que es medianamente probable, lo que significa que existe una alta probabilidad de que las empresas cambien a su proveedor, esto se relaciona con la respuesta a la pregunta anterior en la que la mayoría estaban poco conformes con sus agencias.

Esta gran probabilidad evidencia que existe una gran oportunidad para obtener clientes si se manejan estrategias adecuadas ligadas a lo que ellos están buscando.

P16. ¿Qué factores haría que la cambie?

Factores para cambiar de agencia

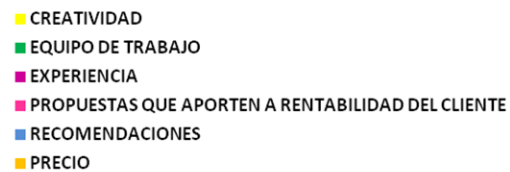


Figura 25. Resultados encuesta pregunta 16

Como se puede observar en el gráfico los factores que harán que las empresas cambian a sus agencias son: propuestas que aporten a la rentabilidad del cliente con un 29%, la creatividad con un 26%, la experiencia con un 18%, las recomendaciones con un 11%, el precio con un 10% y el equipo de trabajo con un 6%. Esto refleja que los 3 factores más importantes a considerar son: propuestas que aporten rentabilidad, creatividad y experiencia, dejando en evidencia que el precio no es un factor crucial de cambio y que no influye de forma importante en la decisión. Esto será de mucha utilidad al momento de generar las estrategias del nuevo negocio y su propuesta de valor para lograr llegar a los clientes.

Los resultados y hallazgos obtenidos mediante la investigación de mercados realizada en este capítulo son fundamentales para el desarrollo de las estrategias y propuesta de valor que se plantearán en los capítulos posteriores.

Tanto el desarrollo y resultados de las entrevistas como de las encuestas evidenciaron atributos de valor, gustos, preferencias e intereses de las empresas grandes y medianas que se deben tomar en cuenta. Por otro lado, después de esto se puede entender mejor el comportamiento, los procesos y la dinámica que se maneja entre agencias y clientes y la dinámica que maneja la competencia.

Con esto, también se pudo comprender de mejor forma que es lo que las empresas actualmente están buscando y qué les hace falta en la relación que tienen con sus proveedores actuales y los servicios que estos les prestan, evidenciando grandes oportunidades para el nuevo negocio.

4. LA AGENCIA

4.1 La idea de negocio

Para entender mejor la idea de este emprendimiento y visualizarla de forma general, a continuación en la figura 26 se muestra el modelo de negocio a través del lienzo canvas:

BMC				
Socios clave Proveedores Dueños de empresa Personal de Marketing de las empresas	Actividades clave Diseño, planificación, ejecución, seguimiento y control	Propuesta de Valor Servicio integral de organización de eventos corporativos y mercadeo btl con propuestas creativas e innovadoras atadas a objetivos del cliente, que da seguridad y confianza a través de seguimientos virtuales de cada proyecto y mantiene a la tecnología y al entretenimiento como ejes clave, generando experiencias positivas de 360 grados.	Relaciones con los clientes Visitas constantes Planificación Asesoría y recomendación Relaciones públicas Seguimiento y retroalimentación Informes y resultados	Segmentos de cliente Empresas medianas y grandes de la ciudad de Quito
	Recursos clave Equipo humano, tecnología, capital, contactos, conocimiento y experiencia en la industria		Canales Canal de ventas: Canal directo-equipo comercial Comunicación: Redes sociales, inbound marketing y página web	
Estructura de costos Costos operativos Gastos administrativos Gastos de Marketing Gastos financieros			Fuentes de ingresos Proyectos realizados: Eventos Activaciones de marca	

Figura 26. Lienzo Canvas- Modelo de Negocio

4.1.1 Propuesta de valor

En las siguientes líneas se profundiza más en la propuesta de valor del nuevo negocio considerando que es la principal herramienta para ingresar al mercado y conquistarlo.

La propuesta de valor este negocio radica en ser una agencia integral de organización de eventos corporativos y servicios de mercadeo btl diferenciada por: brindar a las empresas propuestas creativas e innovadoras atadas a sus objetivos y estrategias, por dar seguridad y confianza al cliente a través de seguimientos virtuales de cada proyecto y por mantener a la tecnología y al entretenimiento como ejes clave de los servicios que brinda, para lograr con esto conexiones reales entre la empresa (cliente) y los clientes de la misma generando experiencias positivas de 360 grados, que luego se reflejen en resultados óptimos que aporten al crecimiento y rentabilidad de la empresa (cliente) a largo plazo.

A continuación se profundiza más en estos diferenciadores:

Las agencias normalmente se limitan a hacer lo que el cliente les dice y posteriormente a enviar un informe netamente fotográfico de lo que fue el evento. La diferencia con esta agencia se verá en la etapa de planificación donde se hará mucho énfasis en entender lo que el cliente quiere lograr, para esto se solicitará y definirá en conjunto los objetivos del evento o actividad de marca que se quiere hacer de una forma detallada, para luego en la etapa de control mostrar el cumplimiento de estos objetivos versus la inversión realizada. Por ejemplo, un cliente quiere hacer un evento tipo lanzamiento para mostrar uno de sus nuevos productos, entonces se establecen dos objetivos: número de

asistentes esperado y el número esperado de personas interesadas en adquirir el nuevo producto. Después del evento la agencia mostrará un informe completo que incluya esta información para medir el impacto y cumplimiento de estos objetivos y presentará recomendaciones basadas en lo que ocurrió en el evento.

Brindar tranquilidad y confianza al cliente durante la etapa de ejecución del proyecto a través de un seguimiento virtual que le permita al cliente acceder en tiempo real a los avances en el cronograma de montaje sin necesidad de que el cliente esté físicamente en el evento o en la actividad, de esta forma la comunicación es más ágil y ordenada y la seguridad del cliente aumenta al saber de primera mano como avanza el montaje de su proyecto.

La tecnología y el entretenimiento serán clave en todos los servicios que la agencia preste, es decir, todas las propuestas que la agencia plantee tendrán un acompañamiento de tecnología para generar una experiencia completa y diferente. Por ejemplo, para los eventos se planteará el uso de aplicaciones que permitan interactuar a los asistentes con la marca desde la fase de expectativa, en el registro, durante el evento y posterior al mismo, para activaciones de marca se jugará mucho con el tema de realidad virtual y realidad aumentada y al ser una agencia integral las propuestas siempre incluirán una parte digital promoviendo el uso de redes sociales como parte de la activación o evento para generar mayor impacto e interacción.

4.1.2 Objetivos del negocio

- Ser una empresa rentable y sólida desde el primer año de operación del negocio.

- Ser una empresa innovadora que brinda servicios de calidad y experiencias memorables a sus clientes desde el primer año de operación.
- Tener una cartera de 7 clientes fijos, 3 empresas grandes con una expectativa de facturación anual promedio de \$261.667 cada una y 4 empresas medianas con una expectativa de facturación anual promedio de \$94.250 cada una para el cierre del primer año de operación de la agencia.
- Crecer en la cartera de clientes con dos clientes más en el segundo año, 3 más en el tercer año, 2 más en el cuarto año y 1 cliente más en el quinto año, para en 5 años tener una cartera de 5 clientes grandes y 10 medianos.
- Ganar más proyectos por cliente cada año, de manera que la agencia crezca un 2% cada año en ventas por clientes grandes y de forma paulatina crezca en ventas por clientes medianos empezando en un 2% en el segundo año llegando a 3,5% para el año 5.

4.2 Misión

Nuestra misión es ser los aliados estratégicos de las empresas ecuatorianas creando experiencias positivas que generen conexiones relevantes entre su marca y el consumidor, con resultados reales que impulsen el desarrollo exitoso de nuestros clientes a largo plazo.

4.3 Visión

Llegar a ser la empresa líder y referente en publicidad BTL y organización de eventos en el Ecuador y la región, reconocidos por brindar experiencias de alta calidad e innovación, inspiradoras y memorables.

4.4 Valores

- Compromiso: cuidar la relación con los clientes comprometiéndose con responsabilidad, puntualidad y calidad en cada proyecto a realizar.
- Creatividad: idear, crear y combinar innovación y tecnología para plantear experiencias positivas, entretenidas y memorables que generen conexiones reales.
- Actitud positiva: hacer frente a cada proyecto con buena actitud, tomando las situaciones complejas como desafíos y presentando soluciones rápidas a las mismas.
- Proactividad: superar las expectativas del cliente, no limitarse a la tarea designada sino aportar con ideas que sumen al cliente.
- Trabajo en equipo: trabajar en cada proyecto que se realice teniendo en cuenta que todos aportan a lograr un objetivo en común.

4.5 Análisis FODA

4.5.1 Fortalezas

- Amplia experiencia en el manejo de eventos corporativos.

- Buenas relaciones con representantes de empresas.
- Contacto directo con red de proveedores de la industria.
- Amplia experiencia en btl, campañas y activaciones.
- Fuerte liderazgo y capacidad de planificación.
- Alto conocimiento y experiencia en áreas de marketing y comunicación.
- Profundos conocimientos en administración de empresas.

4.5.2 Oportunidades

- Tecnología avanzada y adaptable al servicio de nuevos emprendimientos en la industria del marketing y publicidad.
- En Ecuador el promedio de usuarios móviles y de redes sociales es bastante alto, existe una alta interacción de los consumidores con las empresas mediante plataformas digitales.
- Mucha gente se encuentra en sub empleo y empleo no pleno, lo que significaría una oportunidad por el tema de dar empleo temporal por la estacionalidad que se maneja en la industria.
- Existe un mercado potencial bastante amplio y la mayor cantidad de empresas grandes y medianas se ubica en Pichincha.
- Un alto porcentaje de empresas utilizan el marketing de eventos para aumentar sus ingresos, destinan parte importante de su presupuesto a esto y realizan más eventos cada año.
- Existe una tendencia hacia la interacción y conexión entre marca y consumidor a través de experiencias, entretenimiento y herramientas digitales.
- Empresas medianas y grandes invierten en activaciones y servicios btl y consideran esto en su planificación y presupuesto anual.

4.5.3 Debilidades

- Posible dificultad para estructurar el músculo financiero de la empresa y contar con suficiente liquidez en el arranque del negocio.
- No contar con una base estructurada de proveedores de confianza al iniciar las operaciones.
- Tomará tiempo lograr reconocimiento y recomendación al ser un emprendimiento y nuevos participantes en la industria.
- No tener una base de clientes lista y estructurada desde el inicio de la operación.

4.5.4 Amenazas

- Constantes cambios políticos y económicos que no brindan una estabilidad para las empresas privadas y menos para los nuevos emprendimientos.
- Mercado con una competencia fuerte y desleal, existen varias empresas dedicadas a este rubro en la ciudad de Quito.
- Alto poder de negociación de los clientes.
- Empresas grandes con procesos complicados y proveedores establecidos durante mucho tiempo.

4.5.5 Matriz cruzada

La matriz se puede observar en el Anexo 7 y a continuación se presentan las estrategias obtenidas:

Estrategias (FO):

- Aprovechar los avances tecnológicos y el uso del móvil y redes sociales a través del conocimiento y la amplia experiencia para el desarrollo de eventos y campañas btl innovadoras e interactivas.
- Organizar y liderar equipos de proveedores comprometidos dando empleo a personas talentosas que están en búsqueda de empleo pleno.
- Aprovechar las buenas relaciones con representantes de empresas para llegar al mercado objetivo y estructurar una cartera de clientes sólida.
- Posicionarse como expertos en organización de eventos de calidad y con resultados conectando con empresas que utilizan el marketing de eventos para aumentar sus ingresos.
- Sacar provecho de las nuevas tendencias de interacción y entretenimiento y de la experiencia en áreas de marketing y comunicación para presentar propuestas diferentes y con resultados reales.

Estrategias (FA):

- Utilizar los conocimientos en administración de empresas, marketing y comunicación para consolidar una empresa con bases sólidas y visión estratégica para crecer en el tiempo y mantenerse pese a la inestabilidad económica y política del país.
- Potencializar la experiencia y conocimientos previos en organización de eventos, campañas y activaciones btl para presentar propuestas integrales con resultados, como un diferenciador frente a la fuerte competencia.

- Fortalecer las buenas relaciones con representantes de empresas y el liderazgo previo para contrarrestar el alto poder de negociación que tienen los clientes.
- Aprovechar el conocimiento en administración de empresas y la experiencia ganada previamente para adaptarse a los procesos complejos que manejan las empresas grandes que pueden ser posibles clientes.

Estrategias (DO):

- Aprovechar que las empresas invierten y consideran a los eventos y campañas btl dentro de sus estrategias de marketing para conseguir clientes rentables que aporten a la solvencia del negocio, así como establecer políticas de cobros y pagos que permitan autofinanciarse manteniendo ciclos de efectivo óptimos.
- Utilizar las nuevas tecnologías y redes sociales para estructurar una base de proveedores sólida desde el inicio de operaciones.
- Darse a conocer como una agencia que conecta al consumidor con la marca brindando entretenimiento y experiencias positivas mediante el uso de la tecnología y la innovación constante para lograr el pronto reconocimiento y recomendación de las empresas y de la industria en general.
- Aprovechar la gran cantidad de empresas que pertenecen al mercado objetivo que están en Pichincha para consolidar una cartera de clientes valiosos desde el principio.

Estrategias (DA):

- Estructurar la compañía de forma sólida con bases estratégicas fuertes y visión global para hacer frente a la inestabilidad que tiene el Ecuador.
- Fidelizar a proveedores y colaborar con empresas similares planteando proyectos que aporten al crecimiento de todos.
- Posicionar el trabajo de la agencia como un trabajo de excelente calidad para lograr tener clientes que recomienden la agencia y ser reconocidos en la industria.

4.6 Parte operativa

En esta parte del trabajo de titulación se hablará de la estrategia de operaciones que se implementará en el nuevo negocio. La estrategia incluye la organización y planeación del equipo de trabajo, del requerimiento de equipos, la localización de la agencia y todas las actividades que se harán a través de procesos estructurados que faciliten el flujo de trabajo en la agencia. La base de todos los procesos será la eficacia y eficiencia con el objetivo de poder brindar servicios de calidad con tiempos de respuesta rápidos para el cliente.

En las siguientes líneas se detalla lo mencionado.

4.6.1 Procesos

Para fines operacionales del negocio todos los servicios que la agencia brinde a sus clientes, sin importar el tamaño, duración, concepto o inversión que tengan, se trabajarán bajo el esquema de proyectos.

Cada proyecto contemplará un brief dado por el cliente, un líder de proyecto, una propuesta y un presupuesto.

De igual forma cada proyecto se dividirá en 3 etapas: planificación, ejecución y control.

A continuación en las figuras 27, 28 y 29 se detalla el proceso a seguir en cada etapa de los proyectos que maneje la agencia:

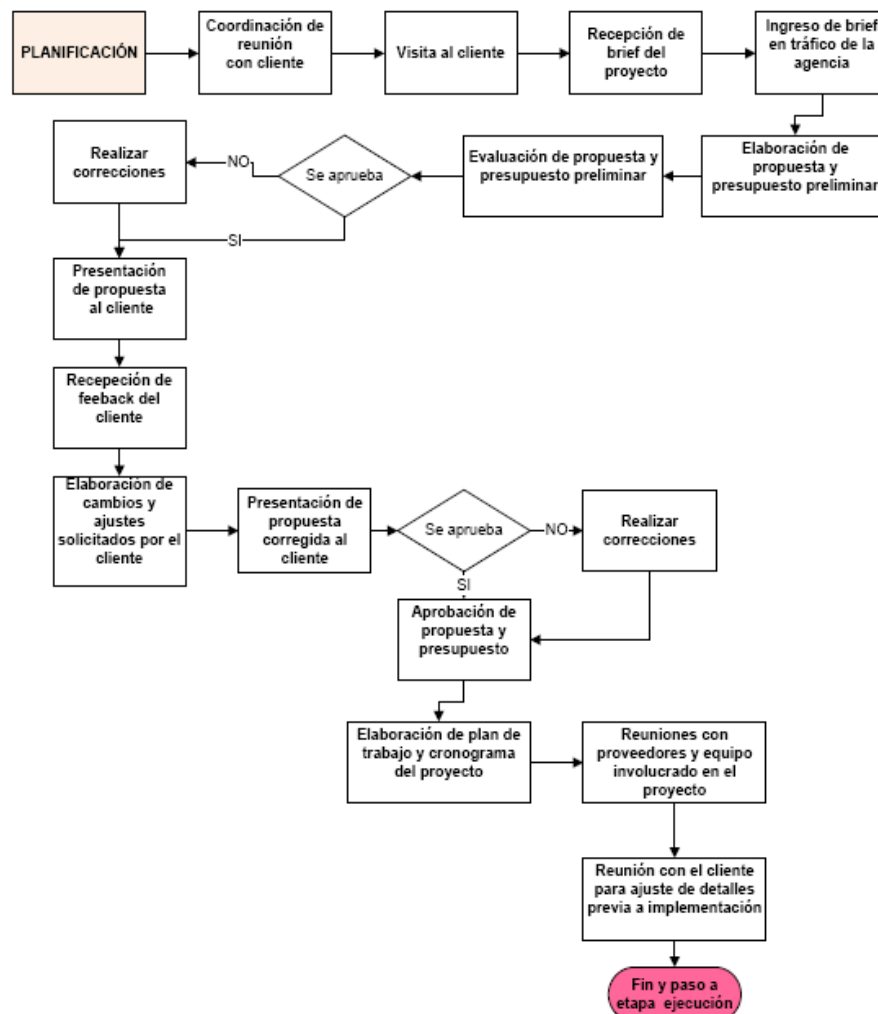


Figura 27. Proceso etapa planificación

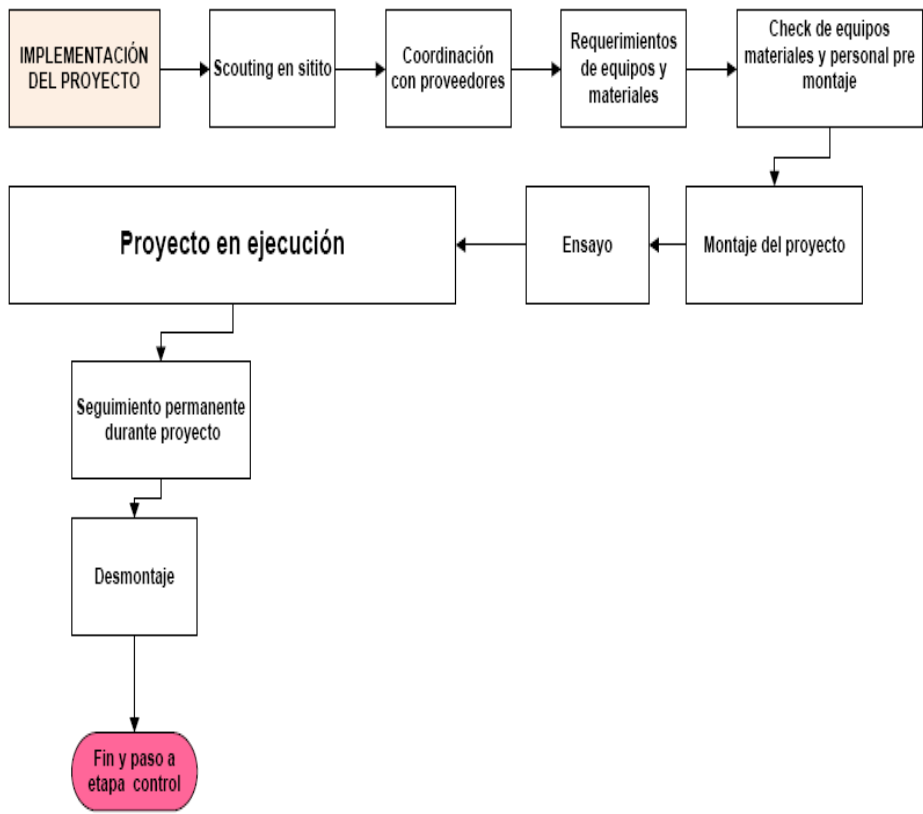


Figura 28. Proceso etapa ejecución

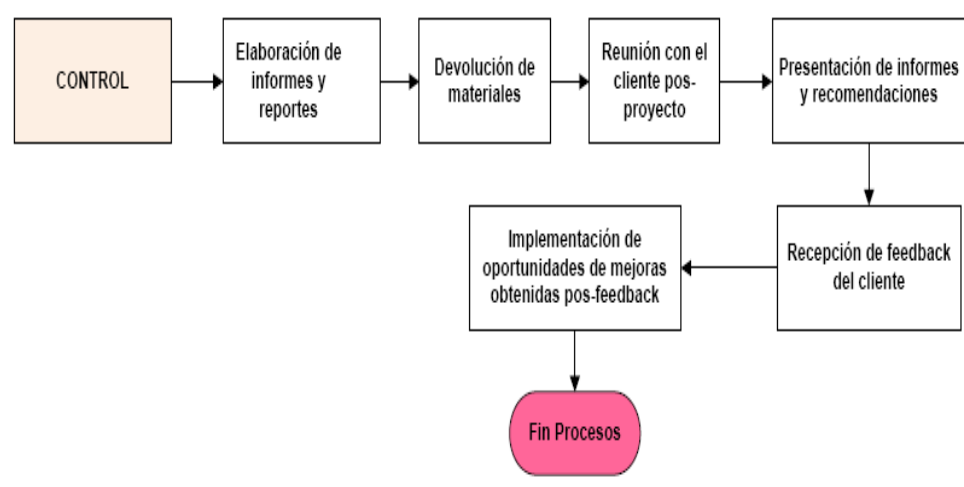


Figura 29. Proceso etapa control

4.6.2 Organigrama

Para empezar las operaciones de la agencia se iniciará con un equipo pequeño conformado por 2 personas y a medida que se vayan ganando clientes el equipo irá aumentando hasta llegar a una estructura ideal con la que se operaría todo el negocio a largo plazo.

A continuación en la figura 30 se presenta este organigrama ideal propuesto para las operaciones del negocio a largo plazo:

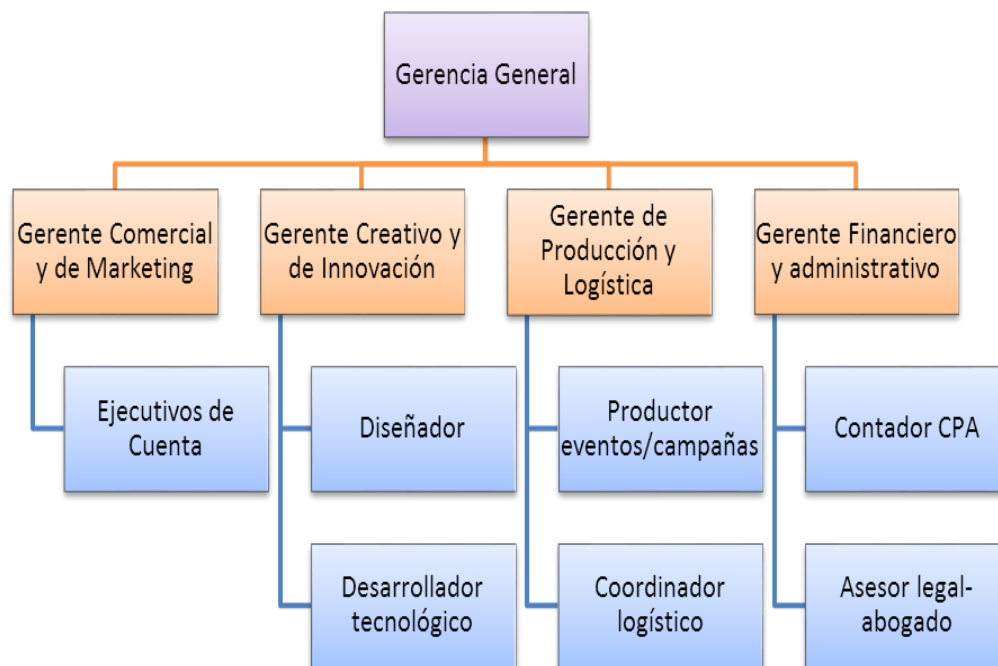


Figura 30. Organigrama agencia

4.6.3 Localización e instalaciones

Para el arranque del negocio se utilizarán los espacios de coworking que existen en la ciudad de Quito, de forma específica aquellos que se encuentran ubicados de forma estratégica en el sector financiero y empresarial de la ciudad, sector Parque La Carolina.

Posteriormente a mediano plazo y a medida que crezca el negocio se espera contar con una oficina ubicada en el sector centro norte de la ciudad de Quito con una ubicación estratégica cercana al sector empresarial donde se encontrarán la mayor cantidad de empresas o clientes, así se busca facilitar el contacto y comunicación con clientes y proveedores en términos de movilización.

En cuanto a la distribución de espacios en la oficina se espera que la misma cuente con espacios de trabajo amplios, zonas de creatividad y para reuniones y bodegas para materiales y elementos que se irán adquiriendo a lo largo del tiempo con el objetivo de tener elementos propios y no contratarlos solo por evento.

En línea de cumplir con la visión del negocio para el largo plazo se planteará la opción de aperturar oficinas en Guayaquil y en Bogotá o Lima.

4.6.4 Requerimiento de equipos

En esta parte del trabajo de titulación se detallarán los equipos necesarios para la operación normal del negocio.

A continuación en las tablas 3 y 4, se presenta este detalle dividido en dos etapas, arranque del negocio y negocio operando mediano plazo:

Tabla 3. Elementos requeridos etapa arranque del negocio

CATEGORÍA	ELEMENTOS	CANTIDAD
MUEBLES Y ENSERES	N/A	N/A
EQUIPOS TECNOLÓGICOS	Laptop	2
	Mini Proyector	1
	Celulares	2

Tabla 4. Elementos requeridos etapa negocio operando mediano plazo

CATEGORÍA	ELEMENTOS	CANTIDAD
MUEBLES Y ENSERES	Escritorios	4
	Escritorios modulares	3
	Sillas de escritorio giratorias	5
	Sillas escritorio normales	15
	Mesa para reuniones	1
	Sala espera	1
	Pizarra acrílico	3
	Puffs	4
	Archivador	3
EQUIPOS TECNOLÓGICOS	Laptop	10
	Mini Proyector	2
	Celulares	6
	Teléfono fijo	2
	Impresora-escáner	1
	Televisión	2

4.6.5 Aspectos legales y regulatorios

Es importante conocer y manejar las leyes y organismos rectores que regulan a las empresas sobre todo para saber aquellas que amparan a los nuevos emprendimientos y aquellas que podrían representar riesgos para quienes hacen empresa en el país.

En este contexto es primordial contar con asesoría de profesionales expertos en la materia ya que en todas las etapas del negocio será necesario este tipo de asesoría, en un inicio en temas de constitución de la compañía, luego en temas de contratación de personal y declaraciones de impuestos y siempre por temas de convenios con clientes, proveedores u otros que según el giro del negocio se requieran sobre la marcha, por esto se ha considerado a una persona con este perfil dentro del equipo lo cual ya se mostró anteriormente en organigrama.

Por otro lado en el Ecuador las reglas del juego para todo tipo de empresarios y emprendedores cambian de manera constante por esto la clave está en siempre mantenerse informados y actualizados de lo que afecta a las empresas y a la industria, ya que al ser un negocio B2B las lo que afecte a los sectores donde operen los clientes de la agencia afecta directamente a la agencia también y al estar al tanto de esto se podrá reaccionar de forma oportuna y acertada.

5. ESTRATEGIAS DE MARKETING

Las estrategias que se plantearán en el desarrollo de este capítulo buscan contribuir al cumplimiento de los objetivos de negocio planteados en el capítulo que antecede y que hacen referencia a la consolidación y crecimiento en la cartera de clientes y la conformación de una empresa rentable, sólida e innovadora.

5.1 Estrategias B2B

La agencia prestará servicios a nivel corporativo por lo que el enfoque de las estrategias a plantearse será business to business, a continuación se detallan estas estrategias:

- Entender el giro del negocio de cada cliente: los requerimientos de los clientes dependerán del tipo de empresa que esta sea, si la empresa es mediana o grande y del sector al que pertenezcan, por lo que es imperativo conocer a profundidad a cada cliente, el mercado donde opera, sus competidores y la dinámica de trabajo que tiene, para poder entender al cliente y presentar propuestas bajadas a la realidad de cada uno.
- Impulsar el desarrollo y crecimiento de las marcas que trabajan con la agencia: la creatividad por sí sola no es un diferenciador, por esto en la agencia todo proyecto que se haga deberá tener 3 componentes obligatorios: creatividad, innovación tecnológica y rentabilidad. Para esto de forma previa se deberá entender las estrategias y objetivos del cliente para alinear las propuestas que se elaboren al cumplimiento de los mismos, aportando de esta forma al crecimiento de las marcas y empresas que trabajan con la agencia.

- Convertirse en asesores y aliados estratégicos de los clientes: la agencia brindará sus servicios de forma integral y siempre será proactiva buscando dar las mejores recomendaciones a sus clientes por medio de una asesoría estratégica basada en la experiencia de la agencia y su conocimiento de la industria y mercado.
- Convertir a los clientes en fans de la agencia: se fidelizará al cliente fomentando la confianza en el trabajo realizado a través de la construcción de lazos y relaciones duraderas, basadas en la lealtad, personalización, experiencias positivas y obtención de resultados, para con esto lograr superar las expectativas de los clientes y que estos se vuelvan evangelizadores de la agencia.

5.2 Posicionamiento

5.2.1 Marca

La idea es que la agencia que se va a crear tenga su marca propia, de tal forma que cualquier evento, activación, campaña o proyecto que la agencia haga lleve la firma de la agencia, para que con el tiempo la gente reconozca el trabajo que se hace.

En este contexto es necesario conocer las raíces en las que la marca estará cimentada, la figura 31 las muestra y estas están definidas como las experiencias apasionantes y vibrantes que rompen esquemas a través de ideas positivas y de conexiones reales que encienden emociones y generan acciones.



Figura 31. Roots de marca

Como se pudo ver en la investigación de mercados, es importante entender que las empresas no solo buscan creatividad en los proyectos o campañas que realizan, sino que buscan obtener resultados reales que se vean reflejados en el incremento de sus ganancias. En este sentido es fundamental considerar esto en la esencia de la marca, en la siguiente figura 32 se puede observar lo dicho:

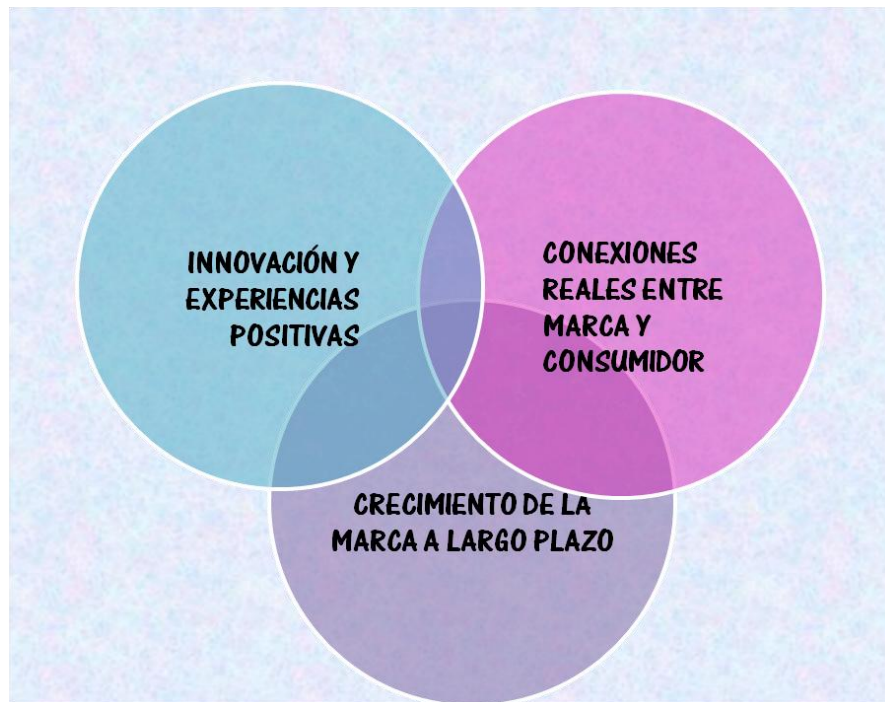


Figura 32. Esencia de marca

A través de la esencia de marca se puede ver que la agencia pretende englobar ciertos elementos que se relacionen entre sí generando valor para las marcas que confíen en el trabajo de la agencia. En este sentido se ve que la relación entre la innovación y las experiencias positivas que se crearán van a generar conexiones reales entre la marca (cliente) y el consumidor, para que luego estos consumidores se conviertan en clientes fieles de la marca (cliente) generando ingresos constantes que se reflejarán en un crecimiento rentable de la marca (cliente) a largo plazo.

Para fines académicos y del presente trabajo de titulación, el nombre de la agencia será: I&E BTL, la letra “I” representa innovación y la letra “E” experiencias, así también son las iniciales de la dueña de la agencia, pero es importante mencionar que no es el definitivo y que se evaluarán más opciones.

5.2.2 Declaración de posicionamiento

Ser el aliado estratégico de las empresas entendiendo su estrategia y objetivos, para crear experiencias positivas e innovadoras que conecten de forma real con sus consumidores, aportando al crecimiento rentable de la marca a largo plazo.

5.3 Marketing mix

5.3.1 Estrategias de experiencia/servicio (Producto)

La estrategia que se utilizará será brindar un servicio integral que fusione la creatividad, innovación y tecnología con la decodificación de la estrategia del cliente, sumado a la premisa fundamental de que las propuestas que la agencia haga brinden soluciones que aporten al crecimiento de las marcas y empresas.

Este servicio se caracterizará por ser personalizado, con tiempos de respuesta rápidos, resultados medibles e incluirá asesoría y recomendación en cada etapa del proyecto (planificación, ejecución y control) con el objetivo de crear una experiencia completa y positiva para cada cliente.

Por otro lado, es importante considerar que el desarrollo constante de la tecnología, de las nuevas formas de comunicarse y todo lo que el mundo digital trae consigo, provoca un cambio muy dinámico en las tendencias del comportamiento humano y el estilo de vida que tienen las personas, obligando a las marcas y empresas a renovarse constantemente, en este sentido como parte de su estrategia de

servicio, la agencia tendrá a la tecnología y al entretenimiento como ejes clave en el desarrollo de todos los servicios que la misma preste.

Con esto en mente, a continuación se presenta el menú de los servicios que la agencia prestará divididos en dos grandes categorías:

- **Brand.** Esta división incluirá todo lo relacionado con las estrategias de lanzamiento, desarrollo y posicionamiento de marca que requieran los clientes:
 - BTL-Marketing de Guerrilla: diseño y ejecución de campañas integrales que generen experiencias disruptivas y originales de la mano de la tecnología, integrando medios off line y on line que emocionen y conecten a las marcas y sus consumidores.
 - Activaciones: implementación, presencia de marca, impulso de productos en punto de venta y calle.
- **Event.** Esta división engloba todo lo relacionado con el desarrollo de eventos corporativos, desde la creación del concepto del evento, todos los detalles que incluye la organización hasta la implementación del mismo. Es importante destacar que apegados a la propuesta de valor de la agencia las propuestas siempre incluirán innovaciones tecnológicas y sensoriales para generar esas experiencias de 360 grados que resulten en eventos memorables, a continuación se enumeran el tipo de eventos que la agencia podrá organizar:

- Lanzamientos
- Ferias
- Workshops
- Conferencias
- Convenciones
- Fiestas de personal interno
- Conciertos
- Carreras

También es importante conocer que todos los servicios que la agencia preste serán considerados como proyectos y en la figura 30 se puede observar las etapas que cada proyecto contemplará:



Figura 33. Etapas de cada proyecto

5.3.2 Estrategias de Precio

Al ser un negocio B2B y sobre todo por el giro del negocio no se utilizará una estrategia de precios de penetración o desceme, lo que se hará es generar o crear valor a través de un servicio de excelencia para los clientes sumado a todo lo mencionado en el apartado de posicionamiento y estrategias de producto de este capítulo, para que desde el principio los clientes perciban un alto valor en todos los servicios que la agencia preste y estén dispuestos a pagar por los mismos. Por otro lado se debe tener en cuenta también que según la investigación de mercados realizada, en este tipo de servicios el precio influye pero no es un factor determinante versus otros atributos que son más valorados por las empresas como la calidad.

Además, se debe entender la dinámica de esta industria, teniendo claro que las empresas normalmente tienen presupuestos asignados para este tipo de eventos, campañas, o activaciones y que las agencias se deben ajustar a esos presupuestos, en este contexto también es importante mencionar que las agencias en cada proyecto ganan un fee que va del 10% al 14% dependiendo del fee que cada empresa tenga establecido para los proveedores de este tipo de servicios. Así también se debe considerar que algunas empresas manejan tarifarios que se establecen por contrato a los que la agencia debe ajustarse cuando envíe un presupuesto para una activación o evento.

Con esto en mente, para fines de este trabajo de titulación se considerará un valor promedio entre el 10% y el 14% como el fee que la agencia ganará en cada proyecto que realice, este valor promedio será del 12%. Por otro lado en el Anexo 8 se presenta un tarifario

base como referencia del que la agencia manejará al momento de crear los presupuestos de cada proyecto a realizar, se debe tener en cuenta que los valores y los elementos detallados son referenciales y que los presupuestos que se armen dependerán también de las negociaciones con los proveedores con los que se trabaje y del tipo de evento a realizar.

5.3.3 Estrategias de Plaza

El canal que se utilizará será un canal directo con un equipo comercial altamente capacitado en los servicios que la agencia presta y en otras destrezas comerciales para desarrollar habilidades como el liderazgo que empoderen a los ejecutivos de cuentas y que de esta forma desde ese primer contacto con el cliente se cumpla con la propuesta de valor.

Por el giro del negocio se realizarán visitas constantes y personalizadas a los clientes y potenciales clientes en búsqueda de estructurar una cartera de clientes sólida.

5.3.4 Estrategias de Promoción

Al ser un negocio nuevo la principal estrategia de promoción será dar a conocer lo que la agencia hace, sus ideas frescas, sus nuevas propuestas y sobre todo mostrar el cómo lo hace, atado a su propuesta de valor y a las estrategias mencionadas anteriormente, es decir, empujar al mercado (push) para lograr posicionamiento, reconocimiento y recomendación en la industria.

Con esto mente, se realizarán las siguientes acciones:

- Se realizará un evento de lanzamiento de la agencia al que se invitarán a potenciales clientes, el evento como tal y ciertas demostraciones BTL y experiencias 360 que se harán durante el mismo, serán un abre boca para mostrar a los potenciales clientes el tipo de evento y servicios que la agencia brinda.

- Se enfocarán esfuerzos en relaciones públicas con el objetivo de ganar más clientes o fidelizar a aquellos que ya vayan siendo parte de la cartera de clientes de la agencia y lograr su recomendación, entre las principales acciones se contempla:
 - Invitaciones a almuerzos o cenas

 - Invitaciones a conferencias o eventos relevantes de interés para el cliente

 - Participación en conferencias, seminarios, talleres relacionados con marketing, publicidad, emprendimiento, como participantes, auspiciantes o expositores para generar networking e ir ganando reconocimiento en el sector.

 - Se invitará a los mejores eventos que la agencia realice a clientes vip o cuentas aún no ganadas pero de interés para la agencia, siempre con autorización previa del cliente dueño de evento para que puedan vivir la experiencia generada por la agencia.

- Se tendrá una estrategia digital que incluya:
 - Página web de la agencia con diseño de vanguardia, fácil navegación y contenido frecuente de lo que la agencia vaya realizando.
 - Presencia e interacción en redes sociales, la mayoría de acciones y contenido será orgánico pero se pautará de vez en cuando por cumplir objetivos específicos o puntuales de ser el caso, las redes sociales donde la agencia estará presente son:
 - LinkedIn: presencia corporativa e interacción con diversos actores de la industria, se actualizará el contenido de manera frecuente con los proyectos más relevantes de la agencia, siempre direccionando hacia la página web. Se utilizará también para conectar con personas clave dentro de empresas que son potenciales clientes.
 - Instagram: se utilizará como medio para mostrar el material audiovisual que la agencia vaya generando a través de los proyectos en los que esté liderando o involucrada, con vínculos hacia la página web. La idea es crear un portal de contenido relevante y referente en la industria e ir ganando fans de lo que la agencia hace.
 - Facebook: se utilizará esta plataforma para generar presencia de marca a nivel digital y para

investigar a los consumidores de los clientes de la agencia, a proveedores y otro tipo de información.

- Se utilizará metodología de Inbound Marketing: todos los proyectos que se realicen generarán contenido, se trabajará este contenido para volverlo relevante y con herramientas como Google Ads se mostrará a la persona correcta en el contexto adecuado para conectar con más clientes que busquen soluciones como las que la agencia brinda, se direccionará a la página web y posteriormente se enviará un correo con infografía de los servicios que presta la agencia y contactos para lograr un acercamiento previo a la respectiva llamada y visita del equipo comercial. A continuación en la figura 31 se muestra un ejemplo de la infografía que se mandará vía mail:



Figura 34. Ejemplo infografía para mailing

- Se contará con material audiovisual de los proyectos realizados para poder mostrarlo en cada visita a potenciales clientes, además de merchandising y material publicitario de la agencia que el equipo comercial pueda entregar en cada visita según sea el caso.

6. CAPÍTULO FINANCIERO

En el presente capítulo se mostrarán los diferentes cálculos financieros realizados en base a estimaciones para el negocio que se desea emprender.

6.1 Presupuestos de operación

Para las estimaciones de presupuestos de ventas se consideró a los clientes que se esperan en el año 1 que como se explicó en el perfil de clientes del capítulo 2 serán 3 empresas grandes y 4 empresas medianas, basado en este cuadro ya proyectado en el capítulo 2 se estimó una facturación promedio anual por tipo de cliente dando un promedio de \$261.667 para empresas grandes y de \$94.250 para empresas medianas, es importante mencionar que para efectos de este plan de negocios contamos con la premisa de que ya se tiene como primer cliente a una empresa grande con la que ya se tiene relación antes de arrancar el negocio y que el porcentaje de ganancia como ya se ha explicado en capítulos anteriores será en promedio del 12%, esto se puede ver en el Anexo 9.

Con lo anterior se estimó el presupuesto de ventas del primer año, para la proyección de los siguientes años se estimaron las siguientes premisas:

- Se espera un crecimiento en ventas del 2% en los clientes grandes que manejará la agencia cada año, es decir, aumentar nuestra participación en los eventos y activaciones que realicen este tipo de empresas, ganar su confianza para que asignen más proyectos a la agencia.
- Se espera un crecimiento en ventas del 2% en el segundo año del 2,5% en el tercer año, del 3% en el cuarto año y del 3,5% en el quinto año

con las empresas medianas puesto que cada año se espera ser sus únicos proveedores en este rubro.

- Se estima aumentar la cartera de clientes con 2 clientes medianos en el año 2, 1 cliente grande y 2 medianos en el año 3, 1 clientes grande y 1 cliente mediano en el año 4 y 1 cliente mediano en el año 5. Para en cinco años terminar con una cartera de clientes conformada por 5 clientes empresa grande y 10 clientes empresa mediana.
- Considerando la ganancia promedio del 12% se estima un costo de ventas del 88%

Esta proyección se muestra a continuación en la tabla 5, dando como resultado para el año 1 unas ventas estimadas de \$1.162.000 y para el año 5 unas ventas estimadas de \$2.466.650:

Tabla 5. Presupuesto de ventas proyectado

Presupuesto de ventas					
Estimaciones consideradas para proyección					
Crecimiento esperado en # clientes empresa grande			1	1	
Crecimiento esperado en vts. por cliente grande		2%	2%	2%	2%
Crecimiento esperado en # clientes empresa mediana		2	2	1	1
Crecimiento esperado en vts. por cliente mediano		2%	2,50%	3%	3,5%

Proyección					
	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas empresa grande	\$ 261.667	\$ 266.900	\$ 272.238	\$ 277.683	\$ 283.236
Cantidad clientes empresas grandes	3	3	4	5	5
Venta total empresa grande	\$ 785.000	\$ 800.700	\$ 1.088.952	\$ 1.388.414	\$ 1.416.182
Ventas empresa mediana	\$ 94.250	96135	\$ 98.538	\$ 101.495	\$ 105.047
Cantidad clientes empresas medianas	\$ 4	\$ 6	\$ 8	\$ 9	\$ 10
Venta total empresa mediana	\$ 377.000	\$ 576.810	\$ 788.307	\$ 913.451	\$ 1.050.468
Ventas totales	\$ 1.162.000	\$ 1.377.510	\$ 1.877.259	\$ 2.301.865	\$ 2.466.650

Costo de ventas	\$ 1.022.560	\$ 1.212.209	\$ 1.651.988	\$ 2.025.641	\$ 2.170.652
------------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------

Para las estimaciones de presupuestos de gastos se consideraron las siguientes premisas:

- Se considera la parte operativa detallada en el capítulo 4 del presente trabajo para los gastos administrativos, organigrama estructural detallado para sueldos y salarios, ver Anexo 10.
- Los gastos de constitución de la compañía se consideran dentro de los gastos administrativos.
- Para los gastos de marketing se consideran las estrategias de promoción detalladas en el capítulo 5 del presente trabajo.
- Se consideran unos gastos financieros por intereses de préstamo bancario que se estima realizar para enero del primer año de operación, el préstamo sería de \$10.000 y la tabla de amortización se puede observar en el Anexo 11.

Esta proyección se muestra a continuación en la tabla 6, dando como resultado para el año 1 un total de gastos estimados de \$95.898 y para el año 5 de \$206.700.

Tabla 6. Presupuesto de gastos proyectado

Presupuesto de gastos					
Gastos administrativos					
	2020	2021	2022	2023	2024
Arriendo oficina	\$ -	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000
Servicios básicos (incluye internet y telefonía celular)	\$ 1.800	\$ 4.200	\$ 4.200	\$ 4.200	\$ 4.200
Sueldos y salarios	\$ 78.000	\$ 109.200	\$ 176.400	\$ 176.400	\$ 176.400
Materiales de oficina	\$ -	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500
Gastos de constitución	\$ 600				
Otros gastos administrativos	\$ 1.200	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500
Total	\$ 81.600	\$ 127.400	\$ 194.600	\$ 194.600	\$ 194.600
Gastos de marketing					
	2020	2021	2022	2023	2024
Evento lanzamiento	\$ 7.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
RRPP (invitaciones, almuerzos, conferencias, talleres, workshops)	\$ 5.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000
Acciones en digital	\$ 1.500	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600
Merchandising y material publicitario	\$ 200	\$ 300	\$ 500	\$ 500	\$ 500
Total	\$ 13.700	\$ 11.900	\$ 12.100	\$ 12.100	\$ 12.100
Gastos financieros					
Intereses	\$ 598,00				
Total	\$ 598	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total gastos	\$ 95.898	\$ 139.300	\$ 206.700	\$ 206.700	\$ 206.700

6.2 Flujos de efectivo proyectados

Después de realizar la proyección de ventas y gastos se realizó una proyección de flujo operativo y flujo de caja para el primer año considerando las siguientes premisas:

- Para el flujo operativo, se estimaron los momentos en los que se realizarían los proyectos tanto de la categoría de marca como en la categoría de eventos el primer año considerando la prospección y perfil de clientes que se detalló en el capítulo 2 del presente trabajo.
- Considerando el mix de cartera de clientes que la agencia manejaría, en la que la mayoría corresponde a empresas medianas y la experiencia en la industria donde al realizar eventos, estos se planifican con el cliente de manera anticipada pues se requiere realizar reservas de locaciones entre otras cosas con anterioridad a la fecha del evento, se establece una política de cobro para la agencia en la que los clientes pagan el 50% al contado y el otro 50% a 60 días.
- Se establece una política de pagos para la agencia en la que se paga a proveedores el 50% a contado y el 50% a 60 días, considerando que este valor corresponde al 88% del ingreso como ya se mencionó anteriormente.

El flujo operativo se puede observar en el Anexo 12.

- Para el flujo de caja se tomó las estimaciones del flujo operativo y adicional se consideraron los gastos administrativos y de marketing ya proyectados anteriormente de forma mensual.
- También se consideró como salidas de efectivo las cuotas a pagar por el préstamo, ver Anexo 11 y las salidas de efectivo por compra de equipos tecnológicos basado en los requerimientos de equipos detallados en capítulo 4 del presente trabajo, esto se puede ver en Anexo 13.

- Para el flujo de caja y otros cálculos se consideró un aporte de los socios de \$15.000 como inversión inicial, además del préstamo de \$10.000 que ingresa en enero, esto se refleja como dinero en efectivo que se inyecta directo en caja.

A continuación en la tabla 7 se observa un resumen del flujo de caja realizado quedando con un saldo final a diciembre del primer año de \$28.542, el flujo completo se lo puede observar en el Anexo 14.

Tabla 7. Resumen flujo caja año 1 proyectado

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos	\$ 21.250	\$ 5.000	\$ 86.250	\$ 42.500	\$ 156.250	\$ 50.000	\$ 91.750	\$ 24.500	\$ 76.500	\$ 54.500	\$ 128.500	\$ 207.500
(-) Egresos	\$ 28.642	\$ 12.484	\$ 84.102	\$ 45.594	\$ 145.686	\$ 52.179	\$ 88.911	\$ 29.723	\$ 75.476	\$ 56.108	\$ 121.345	\$ 190.708
Flujo libre de caja	\$ (7.392)	\$ (7.484)	\$ 2.148	\$ (3.094)	\$ 10.564	\$ (2.179)	\$ 2.839	\$ (5.223)	\$ 1.024	\$ (1.608)	\$ 7.155	\$ 16.792
Saldo inicial	\$ 15.000	\$ 7.608	\$ 124	\$ 2.272	\$ (822)	\$ 9.742	\$ 7.563	\$ 10.402	\$ 5.179	\$ 6.203	\$ 4.595	\$ 11.750
Saldo final acumulado	\$ 15.000	\$ 7.608	\$ 124	\$ 2.272	\$ (822)	\$ 9.742	\$ 7.563	\$ 10.402	\$ 5.179	\$ 6.203	\$ 4.595	\$ 28.542

6.3 Estados financieros proyectados

A continuación en la tabla 8 y 9 se muestra la proyección del Estado de Resultados y Balance General para el primer año de la agencia, para esto se utilizó los presupuestos de ventas y gastos ya detallados anteriormente y las proyecciones de flujo de caja también ya explicadas.

6.3.1 Estado de resultados

Como se puede ver en la tabla 8 para el 2020 se proyecta terminar con una utilidad neta de \$27.758 que representan un 2,4% de margen sobre las ventas.

Tabla 8. Estado de Resultados proyectado año 1

ESTADO DE RESULTADOS
I&E BTL
AÑO 2020

P&G	
Ventas	\$ 1.162.000
(-) Costo de ventas	\$ 1.022.560
Margen Bruto	\$ 139.440
(-) Gastos Administrativos	\$ 81.600
(-) Gastos de Marketing	\$ 13.700
Utilidad Operativa	\$ 44.140
(-) Gastos financieros	\$ 598
Utilidad antes de participación e Imp. Renta	\$ 43.542
(-) Participación Trabajadores	\$ 6.531
Utilidad antes de impuestos	\$ 37.011
(-) Impuesto a la Renta	\$ 9.253
UTILIDAD NETA	\$ 27.758

6.3.2 Balance General

En la tabla 9 se puede ver el balance general proyectado para el primer año de operación de la agencia, dentro de las cuentas de balance es importante resaltar las cuentas por cobrar y cuentas por pagar a proveedores que corresponde al efectivo pendiente de cobrar y pagar respectivamente en el año 2.

Tabla 9. Balance General proyectado año 1

BALANCE GENERAL
I&E BTL
A DICIEMBRE DEL 2020

BALANCE GENERAL PROYECTADO	
Activo circulante	
Caja bancos	\$ 28.542
Cuentas por cobrar	\$ 227.500
Total activo corrientes	\$ 256.042
Activos fijos	
Muebles y Enseres	\$ -
Equipos tecnológicos	\$ 2.700
Vehículos	\$ -
(-) Depreciación Acumulada	\$ -
Total activos fijos	\$ 2.700
TOTAL ACTIVOS	\$ 258.742
Pasivo circulante	
Proveedores por pagar	\$ 200.200
Documentos por pagar	
Impuestos por pagar	\$ 9.253
Participaciones por pagar	\$ 6.531
Interés x Pagar	
Total pasivo corriente	\$ 215.984
Pasivo Largo Plazo	
Préstamos a LP	\$ -
Total pasivo LP	\$ -
TOTAL PASIVOS	\$ 215.984
Patrimonio	
Capital social	\$ 15.000
Resultados acumulados	\$ -
Resultados del ejercicio	\$ 27.758
TOTAL PATRIMONIO	\$ 42.758
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 258.742

6.4 Evaluación financiera

Para la evaluación financiera del negocio se realizó la proyección de un flujo de caja a 5 años, se utilizó el valor actual neto y la tasa interna de retorno como instrumentos de evaluación bajo 3 escenarios: escenario en condiciones normales, escenario optimista y escenario pesimista.

También se calcularon los indicadores financieros para el primer año de operación bajo el escenario normal, que es el escenario esperado.

6.4.1 Escenario Normal

Para la proyección del flujo de caja a 5 años en el escenario normal se consideró las siguientes premisas:

- Dentro de las entradas de efectivo se dividió a los ingresos en ingresos por proyectos del año en curso que hace referencia al efectivo que ingresa en ese año y los ingresos por proyectos de años anteriores que hace referencia al saldo de cuentas por cobrar del año anterior.
- Para determinar las proyecciones de ingresos por proyectos del año en curso se consideró al presupuesto de ventas proyectado para cada año multiplicado por un factor que se asume como el promedio del efectivo que ingresa realmente en el año y que para efectos del presente trabajo corresponde al 80,42%, este porcentaje fue obtenido de la proyección del flujo de caja del primer año considerando ventas y cuentas por cobrar.

- Para determinar las proyecciones de ingresos por proyectos de años anteriores para el año 2 se consideró las cuentas por cobrar del año 1 y para los siguientes años se consideró las ventas proyectadas para cada año multiplicadas por un factor que se asume como el promedio del efectivo que queda por cobrar el siguiente año y que para efectos del presente trabajo corresponde al 19,58%, este porcentaje fue obtenido de la proyección del flujo de caja del primer año considerando ventas y cuentas por cobrar.
- Dentro de las salidas de efectivo se dividió a los gastos operativos en proveedores que hace referencia al efectivo que se debe pagar en ese año y pago proveedores años anteriores que hace referencia al saldo de cuentas por pagar a proveedores del año anterior.
- Para determinar las proyecciones de la cuenta proveedores se consideró al costo de ventas del presupuesto de ventas proyectado para cada año multiplicado por un factor que se asume como el promedio del efectivo que saldrá realmente en cada año y que para efectos del presente trabajo corresponde al 80,42%, este porcentaje fue obtenido de la proyección del flujo de caja del primer año considerando costo de ventas y cuentas por pagar.
- Para determinar las proyecciones pago proveedores años anteriores para el año 2 se consideró las cuentas por pagar a proveedores del año 1 y para los siguientes años se consideró al costo de ventas proyectado para cada año multiplicado por un factor que se asume como el promedio del

efectivo que queda por pagar el siguiente año y que para efectos del presente trabajo corresponde al 19,58%, este porcentaje fue obtenido de la proyección del flujo de caja del primer año considerando costo de ventas y cuentas por pagar proveedores.

- Dentro de las salidas de efectivo se consideró también los gastos administrativos, financieros y de marketing ya proyectados anteriormente y dentro de otras salidas de efectivo se incluyó la compra de muebles y enseres y equipo tecnológico en el año 2 que ya se había proyectado ver Anexo 13 y de 1 vehículo en el año 3 y otro vehículo en el año 4 que se estima también comprar.
- Para el cálculo del VAN se consideró una tasa de descuento del 25%.

Con lo mencionado a continuación en la tabla 10 se muestra un resumen del flujo de caja y el análisis de rentabilidad, el flujo completo se puede ver en el Anexo 15.

Tabla 10. Resumen flujo caja y análisis rentabilidad a 5 años

		2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos		\$ 944.500	\$ 1.335.317	\$ 1.779.417	\$ 2.218.734	\$ 2.434.388
(-) Egresos		\$ 930.958	\$ 1.323.459	\$ 1.802.587	\$ 2.189.186	\$ 2.348.962
Flujo libre de caja	\$ (15.000)	\$ 13.542	\$ 11.858	\$ (23.170)	\$ 29.548	\$ 85.427
Saldo inicial		\$ 15.000	\$ 28.542	\$ 40.400	\$ 17.230	\$ 46.778
Saldo final acumulado		\$ 28.542	\$ 40.400	\$ 17.230	\$ 46.778	\$ 132.205

ANÁLISIS DE RENTABILIDAD	
Tasa de descuento	25%
VAN	\$ 25.324,12
TIR	78%

6.4.1.1 Indicadores financieros y punto de equilibrio

Para los indicadores financieros se consideraron los estados proyectados del apartado 6.3 del presente capítulo. A continuación en la tabla 11 se muestran las razones de liquidez, endeudamiento y rentabilidad para el año 1 de operación de la agencia.

Tabla 11. Indicadores financieros año 1

INDICADORES	
RAZONES DE LIQUIDEZ	
Capital neto de trabajo	\$ 40.058,03
Razón circulante	\$ 1,19
Prueba ácida	\$ 1,19
RAZONES DE ENDEUDAMIENTO	
Razón de endeudamiento	0,83
Razón pasivo-capital. Palanca financiera	5,05
RAZONES DE RENTABILIDAD	
Margen neto sobre ventas	2,4%
Margen bruto sobre ventas	12,0%
Rendimiento sobre patrimonio	64,9%
Rendimiento sobre activos	10,5%
Rendimiento sobre inversión	10,7%

Como se puede ver en la tabla en su primer año, en cuanto a liquidez la agencia se muestra saludable con la capacidad de cubrir sus obligaciones a corto plazo con sus activos corrientes. Por otro lado en términos de deuda, el 83% de los activos de la agencia están comprometidos con terceros y su patrimonio no es suficiente para cubrir sus deudas, esto se

debe a la política que se tiene para pago a proveedores, pues en las cuentas de balance dentro de pasivos, cuentas por pagar a proveedores es el rubro más alto considerando el mismo caso para las cuentas de activos en específico cuentas por cobrar. Por otro lado en tema de rentabilidad los indicadores son favorables con un margen bruto del 12% y un margen neto del 2,4% y con un retorno sobre la inversión y sobre patrimonio considerables para el primer año de operación del negocio, del 10,7% y del 64,9% respectivamente.

También se realizó el cálculo del punto de equilibrio del año 1 el resultado fue de \$904.983, este se puede ver en el Anexo 16, esto indica que la agencia debe tener como objetivo mínimo en su primer año lograr unas ventas iguales a este monto para poder cubrir sus gastos y costos fijos.

6.4.2 Escenario Pesimista

Para este escenario se consideraron las siguientes premisas:

- Se tomó como base el escenario normal y se mantuvieron las condiciones ya explicadas a lo largo del capítulo.
- Se cambiaron las estimaciones en el presupuesto de ventas proyectado de la siguiente forma:
 - Se supone que en el año 2 no se consigue ningún nuevo cliente.
 - Se supone que en el año 4 se consigue un cliente grande.
 - Se supone que en el año 4 y 5 no se consiguen más clientes medianos.

- Al final se cierra la cartera con 11 clientes a diferencia de los 15 clientes del escenario normal.
- Se supone que el crecimiento de ventas esperado para clientes grandes ya no sea del 2% sino del 1,5% a partir del 2020.
- Se supone que el crecimiento de ventas esperado para clientes medianos no aumente paulatinamente para terminar en 3,5% sino que se mantenga constante en 2% desde el 2020.
- Con este escenario en el año 3 y 4 se estima que ya no se podría comprar los vehículos por lo que para efectos del trabajo de titulación se eliminan de salidas de efectivo en este escenario, considerando que en escenario normal y optimista se colocó este rubro porque la liquidez lo permite.

Con lo mencionado a continuación en la tabla 12 se muestra un resumen del flujo de caja y el análisis de rentabilidad, el flujo completo se puede ver en el Anexo 17.

Tabla 12. Resumen flujo caja y análisis rentabilidad a 5 años escenario pesimista

		2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos		\$ 944.500	\$ 1.177.533	\$ 1.571.628	\$ 1.909.169	\$ 1.994.365
(-) Egresos		\$ 930.958	\$ 1.184.609	\$ 1.589.733	\$ 1.886.768	\$ 1.961.741
Flujo libre de caja	\$ (15.000)	\$ 13.542	\$ (7.076)	\$ (18.105)	\$ 22.400	\$ 32.624
Saldo inicial		\$ 15.000	\$ 28.542	\$ 21.466	\$ 3.361	\$ 25.762
Saldo final acumulado		\$ 28.542	\$ 21.466	\$ 3.361	\$ 25.762	\$ 58.385

ANÁLISIS DE RENTABILIDAD	
Tasa de descuento	25%
VAN	\$ 1.520,57
TIR	29%

6.4.3 Escenario Optimista

Para este escenario se consideraron las siguientes premisas:

- Se tomó como base el escenario normal y se mantuvieron las condiciones ya explicadas a lo largo del capítulo.
- Se cambiaron las estimaciones en el presupuesto de ventas proyectado de la siguiente forma:
 - Se supone que en el año 4 y 5 se consiguen 2 clientes medianos en cada año.
 - Al final se cierra la cartera con 17 clientes a diferencia de los 15 clientes del escenario normal.
 - Se supone que el crecimiento de ventas esperado para clientes grandes ya no sea del 2% sino del 3% a partir del 2020.
 - Se supone que el crecimiento de ventas esperado para clientes medianos sea de 4% constante cada año desde el 2020 en lugar de aumentar paulatinamente como se espera en el escenario normal.
 - Por los flujos que se obtienen y para fines del trabajo de titulación se estima que en el año 4 se puede comprar 1 vehículo de más valor y más equipos tecnológicos, esto ya está considerado en el cálculo del flujo.

Con lo mencionado a continuación en la tabla 13 se muestra un resumen del flujo de caja y el análisis de rentabilidad, el flujo completo se puede ver en el Anexo 18.

Tabla 13. Resumen flujo caja y análisis rentabilidad a 5 años escenario optimista

		2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos		\$ 944.500	\$ 1.350.726	\$ 1.822.314	\$ 2.379.433	\$ 2.735.777
(-) Egresos		\$ 930.958	\$ 1.337.019	\$ 1.840.336	\$ 2.368.601	\$ 2.614.184
Flujo libre de caja	\$ (15.000)	\$ 13.542	\$ 13.707	\$ (18.022)	\$ 10.832	\$ 121.593
Saldo inicial		\$ 15.000	\$ 28.542	\$ 42.249	\$ 24.227	\$ 35.059
Saldo final acumulado		\$ 28.542	\$ 42.249	\$ 24.227	\$ 35.059	\$ 156.652

ANÁLISIS DE RENTABILIDAD	
Tasa de descuento	25%
VAN	\$ 31.727,33
TIR	85%

6.5 Conclusiones y recomendaciones del capítulo

A continuación se detallan las conclusiones del capítulo financiero:

- Como se puede evidenciar a lo largo de este capítulo el negocio es viable, en los 3 escenarios evaluados se obtiene un VAN y TIR positivos. En condiciones normales el VAN es igual a \$25.324,12 y la TIR es igual a 78% , pidiéndole un 25% como tasa de descuento al negocio, lo que es favorable ya que la inversión se recupera y los flujos proyectados a cinco años muestran saldos finales positivos.
- Según los flujos del escenario pesimista se recomienda que en ese caso no se invierta en vehículos, a diferencia que en el escenario optimista en el que se puede jugar incluso con rubros más altos en inversión en vehículos y equipos tecnológicos.
- En condiciones normales y optimistas se evidencia que se puede incrementar la estructura del personal, sobre todo en el escenario optimista donde el número de clientes aumenta, por el contrario en el

escenario pesimista al tener menos clientes en cartera se podría evaluar la opción de reducción en estructura.

- Las proyecciones de ventas realizadas en el presupuesto en cuanto a crecimiento en ventas por tipo de cliente cada año, se considera que son estimaciones conservadoras lo que refleja una oportunidad sabiendo que con la experiencia cada año la agencia puede crecer más, pero para efectos del trabajo de titulación es preferible mantenerse con premisas conservadoras.
- En cuanto al ciclo de efectivo se evidencia que las políticas de cobro y de pago juegan un rol muy importante para mantener flujos positivos en las distintas proyecciones, por lo tanto se recomienda prestar especial atención a este tema, mantener las políticas y manejar buenas relaciones con clientes y proveedores.
- El Estado de Resultados y Balance General proyectados del año 1 reflejan buenos resultados y marcan la pauta para continuar gestionando bien los recursos en los siguientes años.
- Al ser una empresa de servicios, la operación y gastos se darán en función de los requerimientos de cada cliente y el punto de equilibrio para cubrir los gastos fijos en el año 1, es igual a \$904.983.
- Según los indicadores financieros y los saldos en flujos de caja proyectados tanto del año 1 como a cinco años reflejan una empresa saludable con buena liquidez, lo que es importante en este tipo de negocio, por lo que se recomienda cuidar estos indicadores y en la práctica realizar inversiones que sumen al negocio.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones

A continuación se presentan las conclusiones del presente trabajo de titulación:

- A nivel externo existen factores políticos y económicos que se deben tener en cuenta como los cambios políticos que el país sigue experimentando que no brindan una estabilidad para empresas públicas, privadas ni para emprendimientos, por otro lado la economía del país no experimenta grandes crecimientos, la tasa de empleo pleno es la más baja en los últimos 5 años y mucha gente se encuentra en sub empleo y empleo no pleno.
- Hay oportunidades a nivel tecnológico y social debido a la interacción de los consumidores con las empresas mediante plataformas digitales. En Ecuador la cantidad de usuarios móviles están en un promedio de 92% y de redes sociales es de más de 13 millones.
- Se puede ver que el mercado meta para la agencia es de 7 empresas de 7 diferentes industrias, 3 grandes y 4 medianas, con el objetivo de hacer un total de 11 eventos grandes en el primer año de operación y 76 activaciones BTL o de marca.
- A través de la investigación de mercados se evidenciaron atributos de valor, gustos, preferencias e intereses de las empresas grandes y medianas. Se pudo entender el comportamiento, los procesos y la dinámica que se maneja entre agencias y clientes y a la competencia también. Esto fue considerado para el desarrollo de las estrategias.

- Se evidenció que existe oportunidad para nuevas agencias que brinden soluciones creativas e innovadoras basadas en estrategias que acerquen al consumidor con resultados que aporten al crecimiento de las empresas.
- La propuesta de valor de la agencia se basa en las experiencias positivas, la innovación y tecnología, para conectar de forma real a las marcas con sus clientes y apoyar con esto al crecimiento y rentabilidad de los mismos.
- Las estrategias y estructura planteadas a nivel operativo son importantes para un correcto funcionamiento y organización de la agencia perdurable en el tiempo.
- Los objetivos, visión y misión estratégica de la agencia marcan el camino a seguir del nuevo emprendimiento para tener claro a donde se quiere llegar en el corto y largo plazo.
- Entender el giro del negocio de cada cliente, impulsar el desarrollo y crecimiento de las marcas que trabajan con la agencia, convertirse en asesores y aliados estratégicos de los clientes y convertir a los clientes en fans de la agencia son las estrategias B2B clave para llegar al mercado objetivo.
- Las raíces y esencia de la marca son las que marcarán un diferenciador para la agencia pues reflejan lo que las empresas esperan y a lo que la tendencia del mercado se está dirigiendo: experiencias memorables, innovación y resultados.
- El servicio prestado por la agencia será integral, personalizado, con tiempos de respuesta rápidos y resultados medibles, creando una experiencia completa y positiva para cada cliente.

- La agencia se manejará por proyectos que pertenecerán a la categoría de Brand o Events según sea el caso.
- Durante el desarrollo de cada proyecto, la agencia buscará ser el aliado estratégico de las empresas entendiendo su estrategia y objetivos, para crear experiencias positivas e innovadoras que conecten de forma real con sus consumidores, aportando al crecimiento rentable de la marca a largo plazo.
- La estrategia de promoción más óptima para este tipo de negocio es la de empujar al mercado (push) para lograr posicionamiento, reconocimiento y recomendación en la industria, teniendo la mayoría de sus esfuerzos destinados a Relaciones Públicas.
- Al ser un negocio nuevo las estrategias B2B planteadas anteriormente, las estrategias de marketing mix que se detallan a continuación sumadas a la propuesta de valor constituyen la base para ingresar al mercado, potencializando sobre todo las estrategias de servicio y de promoción.
- Según el análisis financiero los resultados son favorables dentro de los 3 escenarios evaluados, teniendo en cuenta que lo esperado es mantener el escenario en condiciones normales.
- En cuanto al ciclo de efectivo se evidencia que las políticas de cobro y de pago juegan un rol muy importante para mantener flujos positivos en las distintas proyecciones, por lo tanto se recomienda prestar especial atención a este tema, mantener las políticas y manejar buenas relaciones con clientes y proveedores.

- Al ser una empresa de servicios, la operación y gastos se darán en función de los requerimientos de cada cliente.
- Según las estimaciones y proyecciones realizadas, las evaluaciones financieras e indicadores muestran una empresa saludable y sólida lo que refleja la viabilidad del plan de negocios.

7.2 Recomendaciones

- Existen varias empresas de eventos y BTL en el país la mayor concentración de las mismas está en Quito y Guayaquil y para ingresar a la industria se debe tener contactos y seguir procesos largos de confianza para ganar clientes, pero el reto es hacer un trabajo excelente para mantener estos clientes en el tiempo.
- Es importante tener liquidez y adaptar las políticas de cobro a clientes y pago proveedores para manejar un ciclo de efectivo adecuado ya que cada cliente tiene formas de pago distintas.
- El manejo de relaciones con proveedores debe ser un punto muy importante en la gestión que haga la agencia ya que juegan un rol clave para que la operatividad del negocio sea exitosa.
- Durante el proceso de prospección de clientes los contactos previos y realizar un buen seguimiento serán clave.
- Es importante aprovechar las fortalezas que se tienen para generar estrategias perdurables y contrarrestar las amenazas que se puedan presentar.

- Se debe tener siempre claro los objetivos, misión y visión establecidos en el presente plan para saber a dónde se encamina el nuevo negocio.
- Los procesos establecidos en la parte operativa deben seguirse para guardar un orden y manejar una buena gestión en los proyectos que la agencia realice.
- Las raíces y esencia de marca deben estar presentes en cada proyecto que la agencia realice para que la misma logre posicionarse en el medio con una propuesta diferente.
- Se debe tener en cuenta que el punto de equilibrio para cubrir los gastos fijos en el año 1 es igual a \$904.983, que es lo mínimo a lo que la agencia debería llegar en su primer año de operación.

REFERENCIAS

- 4 Claves sobre 'event marketing' que debes tomar en cuenta. (8 de febrero del 2018). *Ekosnegocios.com*. Recuperado el 14 de enero del 2019 de <http://ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=10216>
- Banco Central del Ecuador. (2018) *Estadísticas Macroeconómicas Presentación Coyuntural de Septiembre del 2018*. Ecuador: BCE. Recuperado el 14 de octubre del 2018 de <https://contenido.bce.fin.ec//documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro092018.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2018). *Cifras económicas del Ecuador*. Ecuador: BCE. Recuperado el 26 de octubre del 2018 de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/CifrasEconomicas/cie201809.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2019). *Tasas de interés*. Ecuador: BCE. Recuperado el 03 de junio del 2019 de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- ¿Cómo están las redes sociales en Ecuador? (12 de agosto del 2018). *Ekosnegocios.com*. Recuperado el 15 de enero del 2019 de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=10877>
- Cortés, G. (15 de mayo del 2017). El papel de las redes sociales en campañas BTL. *Informa BTL*. Recuperado el 15 de enero del 2019 de <https://www.informabtl.com/papel-las-redes-sociales-en-campanas-btl/>
- Cuenta personal. (s.f.) En Piktochart. Recuperado el 24 de abril del 2019 de <https://create.piktochart.com/dashboard>
- Entrevista a profundidad a agencia Sindicato. (2019). Fuerzas competitivas en la industria BTL del Ecuador.

- Garibay, J. (9 de enero del 2019). Las 4 cifras que revelan qué medio recibirá mayor inversión en publicidad este 2019. *Merca2.0*. Recuperado el 20 de enero del 2019 de <https://www.merca20.com/las-4-cifras-que-revelan-que-medio-recibira-mayor-inversion-en-publicidad-este-2019/>
- Hall, J. (17 de junio del 2018). 5 Marketing Trends To Pay Attention To In 2019. *Forbes.com*. Recuperado el 16 de enero del 2019 de <https://www.forbes.com/sites/johnhall/2018/06/17/5-marketing-trends-to-pay-attention-to-in-2019/#28a644d760f7>
- Interactive Advertising Bureau. (2017). *Consumo digital Ecuador 2017*. Ecuador: IAB. Recuperado el 28 de junio del 2019 de http://iabecuador.com/doc/EstudioDigital2017_IAB.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2018). *Directorio de empresas y establecimientos 2017*. Ecuador: INEC. Recuperado el 23 de enero del 2019 de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2017/Documentos_DIEE_2017/Documentos_DIEE_2017/Principales_Resultados_DIEE_2017.pdf
- Instituto Nacional de estadísticas y censos. (2019). *Visualizador de estadísticas productivas*. Ecuador: INEC. Recuperado el 23 de enero del 2019 de http://produccion.ecuadorencifras.gob.ec/geoqlik/proxy/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=empresas_test.qvw&host=QVS%40virtualqv&anonymous=true
- La inversión en publicidad global crecerá un 4,5% para finales de 2018 según Zenith. (3 de diciembre del 2018). *Marketingdirecto.com*. Recuperado el 20 de enero del 2019 de <https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/tendencias/inversion-publicidad-global-crecera-45-finales-2018-segun-zenith>

- Megías, J. (s/f). *Estimación del tamaño mercado TAM, SAM, SOM*. Emprende a conciencia. Recuperado el 28 de junio del 2019 de <https://emprendeaconciencia.com/analisis-mercado-tam-sam-som>
- McDaniel, C. y Gates, R. (2011). *Investigación de mercados*. México D.F.: Cengage Learning
- Ministerio de telecomunicaciones y de la sociedad de la información. (s/f). *Telefonía: Ecuador tiene más de 14 millones de abonados al Servicio Móvil Avanzado*. Ecuador: MINTEL. Recuperado el 28 de junio del 2019 de <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/telefonía-ecuador-tiene-mas-de-14-millones-de-abonados-al-servicio-movil-avanzado/>
- Nava, I. (17 de abril del 2018). 5 datos sobre la inversión publicitaria a nivel mundial. *Merca2.0*. Recuperado el 14 de enero del 2019 de <https://www.merca20.com/5-datos-sobre-la-inversion-publicitaria-a-nivel-mundial/>
- Noguez, O. (14 de marzo del 2018). 7 agencias de BTL que debes seguir en Instagram. *Merca2.0*. Recuperado el 16 de enero del 2019 de <https://www.merca20.com/7-agencias-de-btl-que-debes-seguir-en-instagram/>
- Normas APA. (2019). Fórmula para calcular la muestra de una población. Recuperado el 19 de marzo del 2019 de <http://normasapa.net/formula-muestra-poblacion/>
- Situación política en Ecuador: El precio de "descorreizar" al país. (21/03/2018). *Metro Ecuador*. Recuperado el 14 de agosto de 2018 de <https://www.metroecuador.com.ec/ec/noticias/2018/03/21/situacion-politica-ecuador-precio-descorreizar-al-pais.html>
- Superintendencia de Compañías Valores y Seguros. (2019). Compañía por *Actividad Económica*. Ecuador: SUPERCIAS. Recuperado el 20 de enero del 2019 de https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fconten

t%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%20Economica%27%5d&ui.name=Companias%20por%20Actividad%20Economica&run.outputFormat=&run.prompt=true

Superintendencia de Compañías Valores y Seguros. (2019). Estudios Sectoriales- Panorama del Sector de servicios 2013-2017. Ecuador: SUPERCIAS. Recuperado el 20 de enero del 2019 de <https://investigacionyestudios.supercias.gob.ec/wp-content/uploads/2019/01/PANORAMA-DE-LAS-ACTIVIDADES-DE-SERVICIOS-EN-EL-ECUADOR-2013-2017.pdf>

SurveyMonkey. (2019). Calcular el tamaño de la muestra. Recuperado el 19 de marzo del 2019 de <https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>

The Statistics Portal. (2018). Most famous social network sites worldwide as of October 2018, ranked by number of active users (in millions). Recuperado el 15 de enero del 2019 de <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/>

Zabala, V. (24 de enero del 2018). Customer experience - el marketing experiencial: la nueva tendencia en el marketing. *Ekosnegocios.com*. Recuperado el 14 de enero del 2019 de <http://ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=10133>

ANEXOS

ANEXO 1

SCRIPT ENTREVISTAS

PREGUNTAS GUÍA ENTREVISTA CLIENTES

1. ¿Cuál es su cargo en la empresa? (Pregunta de introducción)
2. ¿Cuántos eventos corporativos realizan al año? ¿Qué tipo de eventos son estos? Y ¿Cuánto invierten en este tipo de eventos?
3. ¿Cuántas activaciones o campañas btl realizan al año? Y ¿Cuánto invierten en estas?
4. ¿Qué características debe tener una agencia para que trabaje con usted en cierto proyecto?
5. ¿En los eventos corporativos qué es lo más importante para usted?
6. ¿Qué es lo que usted más valora o en lo que más se fija en una activación BTL o en una campaña?
7. ¿Cuál es el principal factor de decisión para asignar un proyecto a una agencia?
8. ¿Cómo sería la agencia BTL ideal para usted? ¿Qué características debería tener?
9. ¿Cuál es la dinámica en cuanto a procesos y formas de pago que manejan con las agencias?
10. ¿Cuál es el principal problema que enfrentan con las agencias? ¿Si algo pudiera mejorar de sus agencias actuales, qué sería?
11. ¿Qué tan fácil es que una nueva agencia trabaje con ustedes? ¿Cuál sería el factor clave para elegir una agencia nueva?
12. ¿Cuáles son los principales requerimientos que tienen con estas agencias?
13. ¿Qué es lo que hoy en día ustedes esperan de este tipo de agencias?
14. ¿Qué recomendación podría dar a una agencia que está empezando en esta industria?

ANEXO 2

SCRIPT ENTREVISTAS

PREGUNTAS GUÍA ENTREVISTA AGENCIAS

1. ¿Cuál es su cargo en la agencia? (Pregunta de introducción)
2. ¿Cuántos clientes maneja actualmente?
3. ¿Cuáles son las principales barreras que ha enfrentado para conseguir clientes?
4. ¿Cuál es el la dinámica que maneja con sus clientes?
5. ¿Cuál considera usted que es lo que más valora el cliente de su trabajo?
6. ¿Qué le hace diferente de otras agencias?
7. ¿Cuál es la dinámica que maneja con sus proveedores y personal?
8. ¿Cómo maneja la ejecución e implementación de los proyectos?
9. ¿Qué tipo de eventos manejan al año? ¿Son más rentables los eventos o las campañas y activaciones btl?
10. ¿Cuántos eventos maneja al año? Y ¿Cuántas activaciones BTL?
11. ¿Cuáles son las principales problemáticas que enfrenta con el cliente?

ANEXO 3



Buen día, el motivo de esta encuesta es conocer los intereses, gustos y preferencias de las empresas en cuanto a servicios de mercadeo btl y organización de eventos corporativos que puede brindar una agencia en la ciudad de Quito.

Gracias por brindarnos su tiempo al responder las siguientes preguntas, por favor marque con una x en el casillero correspondiente:

1. ¿Cuál es su sexo?

F	<input type="checkbox"/>
M	<input type="checkbox"/>

2. ¿En qué edad se encuentra?

De 25 a 30	<input type="checkbox"/>
De 31 a 35	<input type="checkbox"/>
De 36 en adelante	<input type="checkbox"/>

3. ¿Cuál es su cargo dentro de la empresa?

Analista	<input type="checkbox"/>
Coordinación	<input type="checkbox"/>

o Jefatura	
Gerencia o Dirección	

4. ¿La empresa en la que trabaja es?

Mediana	
Grande	

5. Elija el sector al que pertenece su empresa:

COMERCIO	
MANUFACTURAS	
CIENTÍFICAS Y TÉCNICAS	
CONSTRUCCIÓN	
TRANSPORTE	
AGRICULTURA	
FINANCIERAS	
ALOJAMIENTO	
INMOBILIARIAS	
MINAS Y CANTERAS	
OTROS SERVICIOS	

6. ¿Cuántos eventos corporativos realizan al año?

De 0 a 5	
De 5 a 10	
De 11 a 15	
Más de 15	

7. La inversión que realizan en estos eventos es de:

Menos de \$10.000	
De \$10.000 a \$20.000	
De \$21.000 a \$35.000	
Más de \$35.000	

8. ¿Cuántas activaciones BTL o de marca realizan al año?

De 0 a 10	
De 10 a 20	
De 21 a 30	
Más de 30	

9. Evalúe las siguientes características que debe tener una agencia para que trabaje con usted:

	Muy importante	Medianamente importante	Poco importante	Nada importante
PROACTIVA				
CREATIVA				
TIEMPOS DE RESPUESTA RÁPIDOS				
SER INTEGRAL				
PERSONALIZACIÓN				
PROPUESTAS QUE APORTEN A RENTABILIDAD DEL CLIENTE				
PRECIO				

10. Evalúe las características que más valora en sus eventos

	Muy importante	Medianamente importante	Poco importante	Nada importante
PLANIFICACIÓN				
EJECUCIÓN O IMPLMETACIÓN				
PRECIOS				
CREATIVIDAD				
EQUIPO DE TRABAJO				
CALIDAD				

11. Evalúe las etapas en orden de importancia en activaciones BTL o de marca:

	Muy importante	Medianamente importante	Poco importante	Nada importante
PLANIFICACIÓN				
IMPLEMENTACIÓN				
SEGUIMIENTO				
RESULTADOS/ INFORME				

12. Escoja los eventos que realizan con más frecuencia en su empresa:

LANZAMIENTOS	
WORKSHOPS	
FIESTAS PERSONAL INTERNO	
CONFERENCIAS	
FERIAS	
OTROS EVENTOS CORPORATIVOS	

13. ¿Considera que el brindar experiencias diferentes que conecten al cliente con la marca es fundamental en una activación btl?

SI	
NO	

14. ¿Está conforme con su proveedor (agencia) de eventos/BTL actual?

Mucho	
Poco	

15. ¿Qué tan probable es que cambie a su proveedor (agencia) de eventos /BTL?

Poco probable	
Medianamente probable	
Muy probable	

16. ¿Qué factores haría que la cambie?

Precio	
Equipo de trabajo	
Creatividad	
Propuestas que aporten a rentabilidad del cliente	
Experiencia	
Recomendaciones	

ANEXO 4

Metodología para cálculo de la muestra

Se ha obtenido la siguiente fórmula para cálculo de muestra para poblaciones finitas del sitio en línea Normas APA, la misma fue cotejada con otros sitios como Surveymonkey que arrojan la misma información, la fórmula es:

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{e^2(N - 1) + z^2 * p * q}$$

Donde:

n: el tamaño de la muestra

z: es la puntuación del nivel de confianza, en este caso se trabajará con un nivel de confianza de 95% que da una puntuación z de 1,96

p: es la probabilidad a favor y en este caso es de 0,5 que se mantiene constante

q: es la probabilidad en contra que es igual a (1-p), en este caso se mantiene en 0,5

N: es la población que en este caso es de 5.676 empresas

e: es el margen de error que para este caso se tomará de 5%

Reemplazando todos los datos se obtiene que la muestra es de 360 encuestas a realizar, pero para efectos del presente trabajo se realizará un sondeo de 100 encuestas.

ANEXO 5

PREGUNTAS	ENTREVISTADOS				CONCLUSIONES
	Elizabeth Martínez	Andrea Montalván	Christian Guerrero	Belén Guamán	
P1	Coordinadora de comunicaciones integradas de AVON.	Jefa de Mercadeo de la región Sierra y la empresa es enfocada en temas de telecomunicaciones. Claro.	Director de comunicación y asuntos corporativos. Nestlé	Coordinadora de Trade Marketing, Asertia Operaciones Comerciales.	Se entrevistó a personas de cargos gerenciales o directivos en mercadeo de 3 multinacionales y 1 empresa nacional.
P2	Eventos coporativos internos para fuerza de venta y otros eventos que son de reputación de marca. Al año realizan 10 eventos aproximadamente.	Ya que los pptos van variando y las estrategias de la compañía van variando, los eventos corporativos han disminuido un poco, hoy tenemos un evento bastante grande que es Aldea Digital y luego tenemos eventos más pequeños que serán alrededor de unos 20 eventos al año. En este tipo de eventos siempre tratamos de ver si justifica invertir en cada evento siempre vamos a tratar de respaldarnos en ppto y revisarlo siempre para optimizar lo más que se pueda.	Se realiza mucho más lo que es activación de marca. En eventos corporativos algo más pequeño como lanzamientos, adquisiciones o fiestas internas.	Nosotros realizamos 5 eventos corporativos al año en 5 provincias. Por ejemplo el año pasado hicimos 5 ferias de la empresa en 5 ciudades, a parte hicimos 6 eventos para cliente interno y 1 evento corporativo gigante con todos nuestros clientes a nivel nacional donde lanzamos la marca. Los eventos de feria asisten 150 a 200 por feria y por ciudad donde se cierran negociaciones ese día. Y la inversión es de aprox. \$25.000	El promedio estas empresas realizan entre 10 a 20 eventos corporativos, algunos son internos, otros son lanzamientos o para clientes corporativos, ferias, fiestas internas, entre otros. La inversión varía dependiendo del tamaño del evento.
P3	Realizan aproximadamente 20 activaciones BTL al año.	Por la estrategia que tiene la empresa son más, es decir, se hacen 5 campañas grandes y BTL por tema de aliados como en fútbol y activaciones BTL en diferentes lugares también por auspicio, que de esas podrían ser 70 actividades al año. Y las actividades de calle que en costos son mucho más pequeña en volumen representan por año alrededor de 600.	Se maneja un 75% de activaciones o campañas de marca y un 25% de eventos corporativos. Se realizan campañas grandes y BTL de cada unidad de negocio en la que se encuentran las distintas marcas.	Si hacemos activaciones pero no directas, ya que quien las hace es la marca, entonces escogemos los clientes más grandes que tenemos pero quien paga esta activación es la marca.	En este caso 2 de los entrevistados correspondientes a la industria de las telecomunicaciones y consumo masivo comentaron que el mayor volumen está en activaciones de marca, esto lo realizan mucho más que los eventos corporativos. Otro entrevistado comentó que son apenas 20 activaciones en el año y la última entrevistada comentó que no realizan esto directamente.
P4	Debe ser completa, que pueda brindar todos los servicios, realizar reuniones de trabajo, que sean proactivos.	Primero debe conocer a la empresa, llegar a tener una empatía con el cliente, luego tener una estructura sólida y tener a alguien dedicado solo a este cliente, los tiempos de respuesta y la seriedad y proactividad también es super importante, además de un excelente seguimiento a la actividad, es decir, la ejecución.	Debe tener un equipo estructurado y debe tener la capacidad de implementar y tener recursos para hacerlo y luego tener un buen seguimiento.	Nosotros actualmente trabajamos con una sola agencia, y la misma tiene todos los servicios que se te pueda ocurrir, los servicios no son todos de ellos pero consiguen mejores precios. Entonces al tener un desplazamiento grande en esa provincia si se necesita una agencia completa.	Para que una agencia trabaje con estas empresas debe tener las siguientes características: integral o completa, proactiva, estructura de trabajo sólida, conocer al cliente, buenos tiempos de respuesta, excelente implementación y seguimiento y la personalización.
P5	Que tengan personal suficiente para poder solventar cualquier pequeño detalle, que se fijen y cuiden cada detalle y que tengan capacidad de respuesta rápida.	Planificación entre cliente y agencia creativa y conceptual, luego el tema de levantamiento de cómo va a ejecutarse y es super importante agencias con buen diseño, creativas, con detalle, tiene que ser un mejor perfil mucho más capacitado.	La asistencia es lo más importante, la convocatoria, si va a asistir los medios tienen que estar los medios, buscamos ese nivel de confianza saber que si tenemos una agenda se cumpla tal cual.	Básicamente no puede faltar la atención a nuestros clientes, la agencia con la que trabajamos tiene un personal que trata muy bien a nuestro cliente.	En los eventos corporativos lo más importante es: rápidos tiempos de respuesta, cuidar cada detalle, planificación, buen diseño, creativas, cumplimiento de agenda y asistencia, buena atención al cliente.

P6	Que cuiden cada cosa y detalle , que no esperen a que el cliente les diga todo lo que tienen que llevar o hacer, sino que propongan y cuiden todo.	Lo más importante es la ejecución, son actividades de un día en las que se debe enfocar para que salga bien y no perder ese único día.	En marca lo fundamental es el tema creativo, no el estratégico porque eso sale de la empresa, pero en términos de decodificar la estrategia se suelen complicar, porque no aterrizan bien los conceptos y gente que entienda la estrategia y la baje a una activación no es muy común. Creatividad atado a la ejecución.	No contratamos directamente este tipo de activaciones nosotros pero hacemos seguimiento y negociación con la marca.	Lo que más valoran en activaciones BTL es: proactividad, la ejecución, la creatividad basada en la estrategia.
P7	El proceso que se lleva normalmente es por licitación y siempre se busca trabajar a largo plazo para que conozca y desarrolle expertise en el negocio en el que está el cliente. Así, si la curva de aprendizaje es larga no se pierde tiempo enseñando de nuevo y acostumbrándose al trabajo.	Depende del tipo de actividad y según eso evaluamos la agencia de las que trabajamos la que más se adapte a lo que necesitamos.	Especialización en lo que hace, no es lo mismo el BTL que la agencia que maneja eventos corporativos.	He cotizado otras agencias pero a pesar de que tal vez el precio sea menos 4 o 3% he preferido no arriesgarme por algo que no me va a significar en mis números, siempre están para nosotros y ellos siempre tienen un servicio de calidad.	Para asignar un proyecto la especialización y el hecho de conocer el negocio juega un papel fundamental por esto se asigna normalmente a las agencias con las que ya trabajan estas empresas.
P8	La experiencia juega un papel fundamental, tener un equipo compelto y una persona dedicada al cliente, el tema de la personalización es muy importante.	Las agencias deben cambiar de chip, la agencia que realmente cumple cada proceso pero que al final genera rentabilidad, lo que más valoramos es ese retorno, es decir, que generas en el evento.	Que sean creativas y entiendan la estrategia brindando un mix de calidad con precio.	Primero la atención al cliente, porque la actitud de una persona juega un rol importante, la puntualidad y responsabilidad y que lo que se propone cumplan.	La agencia ideal debería: tener experiencia, tener atención personalizada con el cliente, que proponga cosas con objetivo aportar a la rentabilidad del cliente, buena calidad y precio, excelente actitud, ser responsables y cumplir lo que proponen.
P9	Los proveedores siempre deben ser calificados y los procesos son bastante largos.	Lo más importante es que la agencia tenga liquidez, por los procesos de pago que tenemos, entonces lo importante es que en ese lapso de tiempo pueda responder a otros trabajos más.	Primero tenemos agencias alineadas globalmente para categorías, así lo que se genera en Ecuador puede funcionar también en Colombia y así sucede con todas las agencias ATL o BTL y se hace licitaciones y bajo eso se trabaja.	Cuando se tiene un evento, lo primero que la agencia me pregunta son los asistentes y el lugar, vamos a conocer el lugar con anterioridad, hacemos recorrido para ver la logística, menús, se escoge la comida, también tema de decoración, temas de pantalla y animadora, tiempos y montajes y arranca toda la organización. En tema de pagos al ser la misma agencia se le da un anticipo el día de los eventos y lo demás se paga 30 días después.	Los procesos con multinacionales son bastante largos y trabajan con licitaciones, con la empresa ecuatoriana los procesos son más cortos y los pagos se realizan en menos tiempo.
P10	No se ha tenido problemas con la agencia actual, se ha trabajado muy bien hasta el momento.	Hay muchas competencias de agencias, el tema es la seriedad, hemos tenido agencias que venden cosas maravillosas pero al final no cumplen lo que prometen. Los tiempos de respuesta y debe ser una agencia integral con precios acorde al mercado, es clave.	Siempre hay oportunidades de mejora pero al momento no tenemos uno en específico.	Quizá si viene otra agencia y me ayude con mejores implementaciones o ideas de cómo manejar la feria más creativa pero si el precio es el mismo.	La mayoría de entrevistados comenta que no tienen problemas con las agencias con las que trabajan actualmente pero si podrían mejorar en algo es en tiempos de respuesta y agencias con precios acorde al mercado.
P11	Es un poco difícil porque se trabaja al largo plazo por lo que se recolectan propuestas para luego invitarlas a licitar.	Es complicado porque ya tenemos agencias con las que venimos trabajando, entonces no todas las agencias logran entender al cliente, y te quedas con las que ya manejan tu ritmo.	Es complejo porque ya hay grupos de agencias que ya están definidos, entonces es saber qué es lo que vas a entregar de valor adicional y principalmente funciona mucho por experiencias, o a veces puedes participar en las licitaciones pero hay un montón de parámetros que la agencia debe cumplir en estas licitaciones, hay muchos procesos que buscan tener agencia que tengan sostenibilidad.	No es difícil siempre que la nueva agencia se empape de nuestro negocio, de lo que hacemos, que proveedores tenemos, qué tipo de clientes manejamos.	En las empresas multinacionales es complicado ya que trabajan con agencias que ya manejan su ritmo y conocen el negocio entonces prefieren quedarse con las que ya conocen. Uno de los entrevistados comentó que en su caso (empresa nacional) no es difícil siempre y cuando la agencia se empape del negocio.

P12	Eventos de diferentes tipos, campañas o activations de marca, siempre se realizan pre visita con la agencia, tiempos y experiencia.	Eventos corporativos, por otro lado campañas grandes y activations BTL de auspicios o aliados y tema de activations en calle.	Eventos corporativos desde lanzamientos a fiestas de navidad y en marca activations que brinden experiencia al cliente.	Los principales son ferias que hacemos a nivel nacional, son los eventos comerciales que siempre tenemos establecidos al año.	Los principales requerimientos que tienen con las agencias son: eventos corporativos, campañas grandes, activations de marca, ferias.
P13	Experiencia, personalización y ser flexible por temas que puedan salir en ese momento.	Personalización, tiempos de respuesta rápidos y que lo que propongan genere rentabilidad.	Hoy en día estamos bien con lo que hemos venido trabajando no esperaría algo más o no lo he pensado.	Se espera que todo esté bien hecho y que la puntualidad en lo que hacen se cumpla porque intervienen proveedores. Además de ser muy responsables.	Hoy en día de las agencias esperan que: exista personalización, experiencia, que propongan cosas que generen rentabilidad y que sean responsables.
P14	Poder buscar diferentes trabajos que den experiencia en diferentes sectores, es decir que hagan desde activations de marca hasta hacer una carrera, poder ganar experiencia en diferentes ámbitos para ser un proveedor integral y que luego al cliente le puedan recomendar que también es importante. Tener claro quienes son los aliados estratégicos que te ayudarán a dar un buen servicio.	La clave es que las agencias ya no vendan proyectos millonarios, la clave es conocer la realidad del mercado que busca el mercado, por ejemplo una agencia que se quiera dedicar solo a posicionar marca tal vez solo tenga un cliente no a largo plazo, entonces lo importante es que conozcan el cliente, el mercado, agencias que pueden salir adelante es que sean agencias que digan cómo ayudo a mi cliente a progresar y a crecer y con buena estructura y especializarte en clientes con atención personalizada. buscamos agencias pequeñas pero tratamos directamente con la persona que tiene poder de decisión en la empresa por el tiempo rápido que tenemos.	Foco, es uno de los principales errores es pensar que puedes abarcar demasiado y eso probablemente te lleva dispersar recursos, si soy una de marca sé la mejor si eres agencia de eventos se la mejor. Porque si te vas por todo no serás lo suficientemente profunda vas a desaparecer en el mercado. La personalización también es un punto a favor.	Pienso que la actitud es el 99,9% en todo, y claro de la mano la responsabilidad y puntualidad y el compromiso de entregarle al cliente lo que ya le ofreciste por ese precio. Y el conocer al cliente y el negocio porque es ponerse la camiseta de esa empresa y no esperar recién a conocer al cliente en ese momento y la recomendación.	La recomendación que darían a una agencia que está empezando es: que ganen experiencia en diferentes sectores y tipos de actividades para que luego pueda recomendar al cliente, que conozcan la realidad del mercado y del cliente y que lo ayude a profersar, la personalización con el cliente es primordial, que sea especialista en lo que hace y tenga un buen enfoque, la buena actitud y compromiso.

ANEXO 6

PREGUNTAS	ENTREVISTADOS		CONCLUSIONES
	ELIZABETH ROJAS	CRISTIAN ANDRANGO	
P1	Socia propietaria AE producción eventos.	Gerente general y representante legal de BOOM MKT.	Se entrevistó a 1 dueño de agencia de marketing y 1 dueña de agencia de eventos y BTL.
P2	10 clientes fijos, son empresas grandes	5 clientes fijos, son empresas grandes	La agencia de eventos tiene alrededor de 10 clientes y la agencia de marketing tiene 5 clientes fijos.
P3	La estructura de marketing que maneja la empresa ya que cuando hay problemas económicos lo primero que hacen es recortar el presupuesto de marketing en eventos. Para solventar esto nosotros estudiamos al cliente para entender el para que quieren hacer el evento y en base a eso se plantea una propuesta basada en sus necesidades y en su objetivo. El tema de referidos también lo hemos utilizado y también insistir buscando clientes nuevos.	La principal barrera es la competencia, normalmente las empresas ya se casan por comodidad y llegan a una zona de confort con una determinada agencia que conoce la forma de trabajar, el producto, los canales. Cuando estaba de lado de ejecutivo de algunas empresas siempre preferí a agencias que ya tienen experiencia a tener nuevamente una curva de aprendizaje mucho más larga. Normalmente las creativas son las que cambian continuamente pero en BTL la barrera es la competencia de agencias que ya están fidelizadas con el cliente. Otra barrera de entrada es el capital de trabajo, ya que se presentan clientes grandes pero no tengo músculo financiero para poder solventar las propuestas. Y siempre se maneja por networking.	Las principales barreras que han enfrentado para conseguir clientes es la competencia porque normalmente las empresas se acostumbran a trabajar con ciertas agencias por el tema de experiencia y curva de aprendizaje del negocio, así mismo el capital de trabajo es otra barrera y la estructura del cliente por tema de recorte de presupuesto de marketing.
P4	Siempre planificamos el número de eventos que los clientes tendrán en el año y luego también buscamos tener nuevos mostrando nuestro trabajo a potenciales clientes incluso invitándoles a los eventos que realizamos para que vean como son de primera mano. Tratamos de que nuestros eventos no choquen para poder estar ahí con el cliente en el evento.	Nosotros tenemos un proceso interno, para ser proveedor de diferentes empresas debo estar certificado, entonces el proceso es: cliente da un brief, llega el brief a la agencia a la ejecutiva de cuenta quien hace el proyecto, verifica costos y el gerente revisa la propuesta, se envía al cliente se recibe feedback y se envía una cotización. Internamente se revisan costos y flujo de caja para ver el retorno de la inversión, en algunas actividades no tengo retorno pero esa es la inversión en RRPP con clientes, entran como gastos publicitarios. El retorno promedio en mkt es de 20% a 25%, por ejemplo en mi negocio desde el 3er año recién empiezo a ganar, al momento es un punto de equilibrio y todo va al retorno de inversión. Después de eso se aprueban y se implementa es lo más complejo porque se debe coordinar cada detalle para que la activación o evento sea perfecto y estar listos para cualquier imprevisto. Supervisión, control e informes, el postventa es tener un feedback con el cliente.	Existe una calificación previa como proveedor, luego hay una planificación, se manejan briefs, propuestas, presupuestos, aprovisiones y luego viene la ejecución e implementación.
P5	La personalización, el que siempre estemos ahí los dueños que siempre estamos un paso más adelante de lo que podría pasar y a parte siempre estamos dando la cara en los eventos.	La calidad en seguimiento y control y el plus que le puedes dar en cuanto a la experiencia, cuando tu puedes recomendar algo con respeto al cliente, porque con la experiencia yo puedo recomendar.	Por un lado el cliente valora mucho el tema del trato personalizado, por otro está la recomendación que por la experiencia se pueda dar al cliente en cierto proyecto.
P6	La personalización con un control de calidad, la presentación de las propuestas con lo que el cliente quiere y necesita y la visualización en render 3D de como quedará el evento.	El conocimiento, porque la mayoría de agencias son implementadores de eventos, pero en cambio yo soy asesor de eventos, hablando de BTL, entonces yo te asesoro cuál es el objetivo, inversión, cuáles son los canales y cuál es el retorno. Depende de la madurez del cliente también. Y en sí el empoderamiento de cada actividad, la personalización y atención de primera mano es lo que más valoran.	Por un lado la agencia de eventos considera que lo que le hace diferente de otras agencias es la personalización con un control de calidad y la presentación de sus propuestas que son muy visuales. Por otro lado la agencia de marketing btl indica que su diferenciador es el conocimiento pues ellos se consideran que son asesores no solo implementadores, sumado a la personalización.
P7	Somos 2 a cargo y 1 coordinador de eventos que recopila información, consigue citas comerciales y 1 contadora y 1 diseñador. Y el personal para eventos es eventual capacitado, que es fijo dentro de la temporalidad. Tenemos equipos propios y mobiliario pero también tenemos proveedores y aliados que si me hace falta también tengo eso resuelto, la parte de catering que la tercerizamos y la relación comercial con artistas, modelos, otros.	Son 6 personas fijas son: contador, asistente administrativa contable, ejecutiva de eventos, gerente de operaciones, gerente general, logístico y se tiene supervisores que trabajan por servicios profesionales con contratos que se renuevan trimestralmente. En cuestión de salarios una ejecutiva de cuenta en el mercado es de \$600 y se busca siempre personal con experiencia por la curva de aprendizaje y que sume valor al equipo. Existe una estacionalidad, y por esto se tiene poco personal fijo y se va contratando temporales por los eventos y actividades que se presenten. Con los proveedores la dinámica si es complicada porque con tus proveedores debes tener estándares altos para poder dar un servicio al cliente de calidad también. Al inicio es super compleja porque se debe explicar qué hace el cliente, se debe ir perfilando a los proveedores, y así tengo proveedores que son de trade mkt, otros de auspicios, otros de protocolo, entonces mis stakeholders la idea es tener un cluster que yo mismo sea mi propio proveedor y los fidelizo para que la curva de aprendizaje se mantenga y así fidelizas a quienes te ayudan a responder rápido al cliente y son aliados externos, actualmente tengo 6 proveedores.	En promedio las dos agencias manejan de 5 a 6 personas fijas y el personal adicional es eventual por temporadas o eventos pero que se han vuelto proveedores fijos de la agencia. La dinámica es compleja porque se debe capacitar bien a los proveedores para que ellos también conozcan al cliente y se los debe fidelizar para que sean verdaderamente aliados que les permitan brindar un servicio de calidad.

P8	Estamos nosotros, personal coordinador y montaje y desmontaje	La implementación se la realiza de forma personalizada cumpliendo lo que está en la propuesta con revisión , seguimiento y control.	La implementación se realiza de forma personalizada con un seguimiento y control de cumplimiento.
P9	Realizamos más activaciones, pero en enero, febrero y marzo realizamos mucho convenciones con multinacionales , el último trimestre realizan mucho el tema de incentivos y durante el año si se da mucho más ferias y activaciones. Más rentable nos resulta convención, lanzamiento de producto y eventos grandes.	No he tenido la oportunidad de realizar mega eventos porque la confianza del cliente se la gana poco a poco, yo más realizo activaciones btl y cuando llega algo diferente cuidamos todo para que nos vuelvan a confiar algo así, además que eventos grandes necesitan un músculo financiero muy alto, pero el tema es que no soy una agencia de eventos sino una agencia de marketing estratégico, es una agencia que maneja todas las ramas del marketing y así es como quiero que me vean, más hacia la consultoría pero con implementación, hoy por hoy hago más activaciones y publicidad BTL.	La agencia de eventos comenta que realizan más activaciones pero los eventos grandes aunque son menos les resulta más rentables, por otro lado la agencia de marketing btl realiza muchas activaciones eventos grandes no es su fuerte pero considera que su visión es verse como una agencia de marketing estratégico más dedicada a la consultoría con implementación.
P10	10 activaciones en el año con cada cliente aproximadamente y eventos grandes tenemos 1 al mes pero en agosto y septiembre a veces 2 en un mismo mes	En promedio estoy manejando un promedio de 61 actividades por mes, pero por estacionalidad aumentan en ciertos meses.	La agencia de eventos realiza 10 activaciones en el año por cliente y 12 eventos grandes. Y la agencia de marketing realiza alrededor de 720 actividades al año. En las 2 estos números aumentan por estacionalidad en ciertos meses.
P11	Las negativas con el área financiera tratar de hacerle entender el por qué del ppto, pero problemas en general no hemos tenido. En pagos el más largo es a 60 días pero sabemos que a 60 días el pago llega si o sí. Normalmente pagan a 15 días y a veces pedimos con clientes nuevos un anticipo de 50%.	Se puede decir que es el postventa, tema de reportería, informes, enviar los elementos devuelta al cliente todo ese tema es lo que voy solucionar en las siguientes semanas con la nueva ejecutiva de cuentas.	Por un lado la problemática que enfrenta la agencia de eventos con sus clientes se relaciona más al área financiera porque muchas veces no entienden los pptos presentados y por otro lado la agencia de marketing nos comenta que el postventa en cuanto reportes e informes son los problemas que enfrentan por ahora.

ANEXO 7

Estrategias FODA en matriz cruzada

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none">• Tecnología avanzada y adaptable al servicio de nuevos emprendimientos en la industria del marketing y publicidad.• En Ecuador el promedio de usuarios móviles y de redes sociales es bastante alto, existe una alta interacción de los consumidores con las empresas mediante plataformas digitales.• Mucha gente se encuentra en sub empleo y empleo no pleno, lo que significaría una oportunidad por el tema de dar empleo temporal por la estacionalidad que se maneja en la industria.• Existe un mercado potencial bastante amplio y la mayor cantidad de empresas grandes y medianas se ubica en Pichincha.• Un alto porcentaje de empresas utilizan el marketing de eventos para aumentar sus ingresos, destinan parte importante de su presupuesto a esto y realizan más eventos cada año.• Existe una tendencia hacia la interacción y conexión entre marca y consumidor a través de experiencias, entretenimiento y herramientas digitales.	<ul style="list-style-type: none">• Constantes cambios políticos y económicos que no brindan una estabilidad para las empresas privadas y menos para los nuevos emprendimientos.• Mercado con una competencia fuerte y desleal, existen varias empresas dedicadas a este rubro en la ciudad de Quito.• Alto poder de negociación de los clientes.• Empresas grandes con procesos complicados y proveedores establecidos durante mucho tiempo.

	<ul style="list-style-type: none">• Empresas medianas y grandes invierten en activaciones y servicios btl y consideran esto en su planificación y presupuesto anual.	
--	--	--

FORTALEZAS	ESTRATEGIAS F.O.	ESTRATEGIAS F.A.
<ul style="list-style-type: none"> • Amplia experiencia en el manejo de eventos corporativos. • Buenas relaciones con representantes de empresas. • Contacto directo con red de proveedores de la industria. • Amplia experiencia en btl, campañas y activaciones. • Fuerte liderazgo y capacidad de planificación. • Alto conocimiento y experiencia en áreas de marketing y comunicación. • Profundos conocimientos en administración de empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar los avances tecnológicos y el uso del móvil y redes sociales a través del conocimiento y la amplia experiencia para el desarrollo de eventos y campañas btl innovadoras e interactivas. • Organizar y liderar equipos de proveedores comprometidos dando empleo a personas talentosas que están en búsqueda de empleo pleno. • Aprovechar las buenas relaciones con representantes de empresas para llegar al mercado objetivo y estructurar una cartera de clientes sólida. • Posicionarse como expertos en organización de eventos de calidad y con resultados conectando con empresas que utilizan el marketing de eventos para aumentar sus ingresos. • Sacar provecho de las nuevas tendencias de interacción y entretenimiento y de la experiencia en áreas de marketing y comunicación para presentar propuestas diferentes y con resultados reales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar los conocimientos en administración de empresas, marketing y comunicación para consolidar una empresa con bases sólidas y visión estratégica para crecer en el tiempo y mantenerse pese a la inestabilidad económica y política del país. • Potencializar la experiencia y conocimientos previos en organización de eventos, campañas y activaciones btl para presentar propuestas integrales con resultados, como un diferenciador frente a la fuerte competencia. • Fortalecer las buenas relaciones con representantes de empresas y el liderazgo previo para contrarrestar el alto poder de negociación que tienen los clientes. • Aprovechar el conocimiento en administración de empresas y la

		<p>experiencia ganada previamente para adaptarse a los procesos complejos que manejan las empresas grandes que pueden ser posibles clientes.</p>
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posible dificultad para estructurar el músculo financiero de la empresa y contar con suficiente liquidez en el arranque del negocio. • No contar con una base estructurada de proveedores de confianza al iniciar las operaciones. • Tomará tiempo lograr reconocimiento y recomendación al ser un emprendimiento y nuevos participantes en la industria. • No tener una base de clientes lista y estructurada 	<p>ESTRATEGIAS D.O.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar que las empresas invierten y consideran a los eventos y campañas btl dentro de sus estrategias de marketing para conseguir clientes rentables que aporten a la solvencia del negocio así como establecer políticas de cobros y pagos que permitan autofinanciarse manteniendo ciclos de efectivo óptimos. • Utilizar las nuevas tecnologías y redes sociales para estructurar una base de proveedores sólida desde el inicio de operaciones. • Darse a conocer como una agencia que conecta al consumidor 	<p>ESTRATEGIAS D.A.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estructurar la compañía de forma sólida con bases estratégicas fuertes y visión global para hacer frente a la inestabilidad que tiene el Ecuador. • Fidelizar a proveedores y colaborar con empresas similares planteando proyectos que aporten al crecimiento de todos. • Posicionar el trabajo de la agencia como un trabajo de excelente

<p>desde el inicio de la operación.</p>	<p>con la marca brindando entretenimiento y experiencias positivas mediante el uso de la tecnología y la innovación constante para lograr el pronto reconocimiento y recomendación de las empresas y de la industria en general.</p> <ul style="list-style-type: none">• Aprovechar la gran cantidad de empresas que pertenecen al mercado objetivo que están en Pichincha para consolidar una cartera de clientes valiosos desde el principio.	<p>calidad para lograr tener clientes que recomienden la agencia y ser reconocidos en la industria.</p>
---	---	---

ANEXO 8

Tarifario Base

TARIFARIO BASE	
CONCEPTO	TARIFA
Promotor	\$ 60
Logístico	\$ 45
Supervisor	\$ 70
Coordinador	\$ 80
Volanteador	\$ 45
Modelo AA	\$ 100
Modelo AAA	\$ 170
Animador sencillo	\$ 150
Talento de TV	\$ 1.200
Talento de TV AAA	\$ 3.000
Grupo Musical AAA	\$ 4.000
Personaje disfrazado	\$ 150
Murga de 10 personas	\$ 1.000
Murga de 5 personas	\$ 600
Fotógrafo por 8 hrs	\$ 350
Perifoneo	\$ 110
Alquiler tablero de mesa	\$ 15
Alquiler silla	\$ 5
Alquiler mesa coctelera	\$ 12
Alquiler sala lounge	\$ 200
Alquiler columna coctelera	\$ 40
Flete fuera de la ciudad camión	\$ 500
Flete dentro ciudad camión	\$ 90
Van movilización diaria en ciudad	\$ 140
Camioneta movilización diaria en ciudad	\$ 120
Auto movilización diaria en ciudad	\$ 100
Alimentación personal (desayuno-almuerzo-cena)	\$ 5
Movilización personal	\$ 10
Alquiler de TV	\$ 80
Alquiler base TV	\$ 40
Alquiler generador eléctrico	\$ 480
Alquiler laptop	\$ 70
Montaje pequeño tipo activación	\$ 200
Montaje mediano tipo activación	\$ 300
Montaje grande tipo activación	\$ 400

Elaborado por: Isabel Endara R.

ANEXO 9.

PERFIL CLIENTE														12%
TAMAÑO EMPRESA	SECTOR/ INDUSTRIA	ACTIVIDAD	# Eventos anuales grandes	Inversión Promedio por evento	Promedio anual	# Otros eventos-Activaciones BTL Anuales	Inversión promedio por activación - Otros eventos	Promedio anual	Participación de agencia en eventos grandes	Subtotal 1	Participación de agencia en otros eventos y activaciones BTL	Subtotal 2	TOTAL	% Ganancia para agencia
GRANDE	SERVICIOS	TELECOMUNICACIONES	5	\$ 150.000	\$ 750.000	60	\$ 7.500	\$ 450.000	1	\$ 150.000	20	\$ 150.000	\$ 300.000	\$ 36.000
GRANDE	SERVICIOS	FINANCIERAS	5	\$ 150.000	\$ 750.000	25	\$ 5.000	\$ 125.000	1	\$ 150.000	7	\$ 35.000	\$ 185.000	\$ 22.200
GRANDE	MANUFACTURA	FABRICACIÓN DE ALIMENTOS Y/O BEBIDAS	5	\$ 150.000	\$ 750.000	70	\$ 7.500	\$ 525.000	1	\$ 150.000	20	\$ 150.000	\$ 300.000	\$ 36.000
MEDIANA	COMERCIO	AUTOMOTRIZ	3	\$ 40.000	\$ 120.000	20	\$ 3.000	\$ 60.000	2	\$ 80.000	10	\$ 30.000	\$ 110.000	\$ 13.200
MEDIANA	SALUD	FARMACEUTICA	3	\$ 40.000	\$ 120.000	15	\$ 3.000	\$ 45.000	2	\$ 80.000	7	\$ 21.000	\$ 101.000	\$ 12.120
MEDIANA	CONSTRUCCIÓN	INMOBILIARIA	3	\$ 40.000	\$ 120.000	5	\$ 3.000	\$ 15.000	2	\$ 80.000	2	\$ 6.000	\$ 86.000	\$ 10.320
MEDIANA	MANUFACTURA	FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE LIMPIEZA Y CUIDADO	3	\$ 25.000	\$ 75.000	20	\$ 3.000	\$ 60.000	2	\$ 50.000	10	\$ 30.000	\$ 80.000	\$ 9.600
									11			76		
													Anual	\$ 139.440
													Mensual	\$ 11.620

Tipo empresa	Venta o facturación promedio por cliente	12% Ganancia para agencia
GRANDE	\$ 261.667	\$ 31.400
MEDIANA	\$ 94.250	\$ 11.310

ANEXO 10

Sueldos y Salarios

*Se consideran 3 personas para arranque del negocio

CARGO	CANTIDAD	VALOR	TOTAL
Gerencia/ socios	2	\$ 2.500	\$ 5.000
Gerencias		\$ 2.000	\$ -
Medios	1	\$ 1.500	\$ 1.500
Ejecutivos de cuenta		\$ 600	\$ -
	Total sueldos mes		\$ 6.500
	Total sueldos anual		\$ 78.000

*Se considera aumentar el equipo de trabajo paulatinamente año 2

CARGO	CANTIDAD	VALOR	TOTAL
Gerencia/ socios	2	\$ 2.500	\$ 5.000
Gerencias	1	\$ 2.000	\$ 2.000
Medios	1	\$ 1.500	\$ 1.500
Ejecutivos de cuenta	1	\$ 600	\$ 600
	Total sueldos mes		\$ 9.100
	Total sueldos anual		\$ 109.200

*Se consideran 9 personas ya que las gerencias tendrán doble cargo desde año 3 para completar la estructura

CARGO	CANTIDAD	VALOR	TOTAL
Gerencia/ socios	2	\$ 2.500	\$ 5.000
Gerencias	2	\$ 2.000	\$ 4.000
Medios	3	\$ 1.500	\$ 4.500
Ejecutivos de cuenta	2	\$ 600	\$ 1.200
	Total sueldos mes		\$ 14.700
	Total sueldos anual		\$ 176.400

ANEXO 11

Tabla de amortización

Se consideró un interés del 11,04% que es la tasa activa efectiva referencial para el segmento productivo PYMES según las estadísticas del sector monetario financiero del Banco Central como se puede ver en la imagen de referencia bajo la tabla de amortización.

Pago Pasivo LP				
Período	Saldo	Capital	Intereses	Total Pagado
0	10000			
1	9167	833	92	925
2	8333	833	84	918
3	7500	833	77	910
4	6667	833	69	902
5	5833	833	61	895
6	5000	833	54	887
7	4167	833	46	879
8	3333	833	38	872
9	2500	833	31	864
10	1667	833	23	856
11	833	833	15	849
12	0	833	8	841
Total		10000	598	10598

Tasas de Interés			
junio - 2019			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES PARA EL SECTOR FINANCIERO PRIVADO, PÚBLICO Y, POPULAR Y SOLIDARIO			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	9.26	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	10.07	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.04	Productivo PYMES	11.83
Productivo Agrícola y Ganadero**	7.23	Productivo Agrícola y Ganadero**	8.53
Comercial Ordinario	9.21	Comercial Ordinario	11.83
Comercial Prioritario Corporativo	8.02	Comercial Prioritario Corporativo	9.33
Comercial Prioritario Empresarial	9.93	Comercial Prioritario Empresarial	10.21
Comercial Prioritario PYMES	11.33	Comercial Prioritario PYMES	11.83
Consumo Ordinario	16.44	Consumo Ordinario	17.30
Consumo Prioritario	16.72	Consumo Prioritario	17.30
Educativo	9.41	Educativo	9.50
Vivienda de Interés Público	4.83	Vivienda de Interés Público	4.99
Inmobiliario	10.15	Inmobiliario	11.33
Microcrédito Agrícola y Ganadero**	19.81	Microcrédito Agrícola y Ganadero**	20.97
Microcrédito Minorista 1*	26.19	Microcrédito Minorista 1*	28.50
Microcrédito de Acumulación Simple 1*	23.69	Microcrédito de Acumulación Simple 1*	25.50
Microcrédito de Acumulación Ampliada 1*	20.39	Microcrédito de Acumulación Ampliada 1*	23.50
Microcrédito Minorista 2*	23.61	Microcrédito Minorista 2*	30.50
Microcrédito de Acumulación Simple 2*	22.44	Microcrédito de Acumulación Simple 2*	27.50
Microcrédito de Acumulación Ampliada 2*	20.33	Microcrédito de Acumulación Ampliada 2*	25.50
Inversión Pública	8.16	Inversión Pública	9.33

Figura 32. Tasas de interés. Tomada de Banco Central del Ecuador, 2019.

ANEXO 12.

Flujo operativo Projectado año 1

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero + 1	Febrero + 1
# Proyecto event			1		2				3	1	2	2		
# Proyecto brand	3	2		10	15	5	7	8	4	6	6	10		
Ingreso Proyecto event			\$ 150.000		\$ 25.000				\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 150.000		
Ingreso Proyecto brand	\$ 7.500	\$ 5.000		\$ 7.500	\$ 7.500	\$ 5.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 7.500	\$ 7.500	\$ 3.000		
Subtotal Ingreso event	\$ -	\$ -	\$ 150.000	\$ -	\$ 50.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 120.000	\$ 40.000	\$ 80.000	\$ 300.000		
Subtotal Ingreso brand	\$ 22.500	\$ 10.000	\$ -	\$ 75.000	\$ 112.500	\$ 25.000	\$ 21.000	\$ 24.000	\$ 12.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 30.000		
Total Ingresos por proyectos	\$ 22.500	\$ 10.000	\$ 150.000	\$ 75.000	\$ 162.500	\$ 25.000	\$ 21.000	\$ 24.000	\$ 132.000	\$ 85.000	\$ 125.000	\$ 330.000		
Entradas de efectivo-clientes														
50% al contado	\$ 11.250	\$ 5.000	\$ 75.000	\$ 37.500	\$ 81.250	\$ 12.500	\$ 10.500	\$ 12.000	\$ 66.000	\$ 42.500	\$ 62.500	\$ 165.000	\$ -	\$ -
50% a 60 días			\$ 11.250	\$ 5.000	\$ 75.000	\$ 37.500	\$ 81.250	\$ 12.500	\$ 10.500	\$ 12.000	\$ 66.000	\$ 42.500	\$ 62.500	\$ 165.000
Total entradas de efectivo	\$ 11.250	\$ 5.000	\$ 86.250	\$ 42.500	\$ 156.250	\$ 50.000	\$ 91.750	\$ 24.500	\$ 76.500	\$ 54.500	\$ 128.500	\$ 207.500	\$ 62.500	\$ 165.000
Salidas de efectivo-proveedores														
Valores a pagar considerando costo ventas	\$ 19.800	\$ 8.800	\$ 132.000	\$ 66.000	\$ 143.000	\$ 22.000	\$ 18.480	\$ 21.120	\$ 116.160	\$ 74.800	\$ 110.000	\$ 290.400	\$ -	\$ -
50% a contado	\$ 9.900	\$ 4.400	\$ 66.000	\$ 33.000	\$ 71.500	\$ 11.000	\$ 9.240	\$ 10.560	\$ 58.080	\$ 37.400	\$ 55.000	\$ 145.200	\$ -	\$ -
50% a 60 días			\$ 9.900	\$ 4.400	\$ 66.000	\$ 33.000	\$ 71.500	\$ 11.000	\$ 9.240	\$ 10.560	\$ 58.080	\$ 37.400	\$ 55.000	\$ 145.200
Total salidas de efectivo	\$ 9.900	\$ 4.400	\$ 75.900	\$ 37.400	\$ 137.500	\$ 44.000	\$ 80.740	\$ 21.560	\$ 67.320	\$ 47.960	\$ 113.080	\$ 182.600	\$ 55.000	\$ 145.200
Flujo operativo	\$ 1.350	\$ 600	\$ 10.350	\$ 5.100	\$ 18.750	\$ 6.000	\$ 11.010	\$ 2.940	\$ 9.180	\$ 6.540	\$ 15.420	\$ 24.900	\$ 7.500	\$ 19.800

ANEXO 13

Requerimientos de equipos monetizado

1 AÑO OPERACIÓN				
CATEGORÍA	ELEMENTOS	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
MUEBLES Y ENSERES	N/A	N/A	\$ -	\$ -
			TOTAL	\$ -
EQUIPOS TECNOLÓGICOS	Laptop	2	\$ 700,00	\$ 1.400,00
	Mini Proyector	1	\$ 100,00	\$ 100,00
	Celulares	2	\$ 600,00	\$ 1.200,00
			TOTAL	\$ 2.700,00

2 AÑO OPERACIÓN				
CATEGORÍA	ELEMENTOS	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
MUEBLES Y ENSERES	Escritorios	4	\$ 80,00	\$ 320,00
	Escritorios modulares	3	\$ 100,00	\$ 300,00
	Sillas de escritorio giratorias	5	\$ 80,00	\$ 400,00
	Sillas escritorio normales	15	\$ 30,00	\$ 450,00
	Mesa para reuniones	1	\$ 200,00	\$ 200,00
	Sala espera	1	\$ 300,00	\$ 300,00
	Pizarra acrílica	3	\$ 30,00	\$ 90,00
	Puffs	4	\$ 25,00	\$ 100,00
	Archivador	3	\$ 100,00	\$ 300,00
			TOTAL	\$ 2.460,00
EQUIPOS TECNOLÓGICOS	Laptop	8	\$ 500,00	\$ 4.000,00
	Mini Proyector	1	\$ 100,00	\$ 100,00
	Celulares	4	\$ 300,00	\$ 1.200,00
	Teléfono fijo	2	\$ 35,00	\$ 70,00
	Impresora-escáner	1	\$ 150,00	\$ 150,00
	Televisión	2	\$ 550,00	\$ 1.100,00
			TOTAL	\$ 6.620,00

ANEXO 14

Flujo de caja año 1 proyectado

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Entradas de efectivo												
Ingresos por proyectos	\$ 11.250	\$ 5.000	\$ 86.250	\$ 42.500	\$ 156.250	\$ 50.000	\$ 91.750	\$ 24.500	\$ 76.500	\$ 54.500	\$ 128.500	\$ 207.500
Ingresos caja inversión socios	\$ 15.000											
Préstamo	\$ 10.000											
Total Ingresos	\$ 21.250	\$ 5.000	\$ 86.250	\$ 42.500	\$ 156.250	\$ 50.000	\$ 91.750	\$ 24.500	\$ 76.500	\$ 54.500	\$ 128.500	\$ 207.500
Salidas de efectivo												
Gastos operativos												
Proveedores	\$ 9.900	\$ 4.400	\$ 75.900	\$ 37.400	\$ 137.500	\$ 44.000	\$ 80.740	\$ 21.560	\$ 67.320	\$ 47.960	\$ 113.080	\$ 182.600
Total gastos operativos	\$ 9.900	\$ 4.400	\$ 75.900	\$ 37.400	\$ 137.500	\$ 44.000	\$ 80.740	\$ 21.560	\$ 67.320	\$ 47.960	\$ 113.080	\$ 182.600
Gastos administrativos												
Arriendo oficina	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Servicios básicos	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150
Sueldos y salarios	\$ 6.500	\$ 6.500	\$ 6.500	\$ 6.500	\$ 6.500	\$ 6.500	\$ 6.500	\$ 6.500	\$ 6.500	\$ 6.500	\$ 6.500	\$ 6.500
Materiales de oficina	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de constitución	\$ 600											
Otros gastos administrativos	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100
Total gastos administrativos	\$ 7.350	\$ 6.750	\$ 6.750	\$ 6.750	\$ 6.750	\$ 6.750	\$ 6.750	\$ 6.750	\$ 6.750	\$ 6.750	\$ 6.750	\$ 6.750
Gastos de Marketing												
Evento lanzamiento	\$ 7.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
RRPP (invitaciones, almuerzos, conferencias, talleres, workshops)	\$ 417	\$ 417	\$ 417	\$ 417	\$ 417	\$ 417	\$ 417	\$ 417	\$ 417	\$ 417	\$ 417	\$ 417
Acciones en digital	\$ 250	\$ -	\$ 125	\$ 125	\$ 125	\$ 125	\$ 125	\$ 125	\$ 125	\$ 125	\$ 250	\$ -
Merchandising y material publicitario	\$ 100	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 100
Total gastos de marketing	\$ 7.767	\$ 417	\$ 542	\$ 542	\$ 542	\$ 542	\$ 542	\$ 542	\$ 542	\$ 542	\$ 667	\$ 517
Gastos financieros												
Intereses	\$ 92	\$ 84	\$ 77	\$ 69	\$ 61	\$ 54	\$ 46	\$ 38	\$ 31	\$ 23	\$ 15	\$ 8
Pago cuotas préstamo	\$ 833	\$ 833	\$ 833	\$ 833	\$ 833	\$ 833	\$ 833	\$ 833	\$ 833	\$ 833	\$ 833	\$ 833
Total gastos financieros	\$ 925	\$ 918	\$ 910	\$ 902	\$ 895	\$ 887	\$ 879	\$ 872	\$ 864	\$ 856	\$ 849	\$ 841
Compra vehículos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Compra muebles y enseres	\$ -											
Compra equipos tecnológicos	\$ 2.700											
Total egresos	\$ 28.642	\$ 12.484	\$ 84.102	\$ 45.594	\$ 145.686	\$ 52.179	\$ 88.911	\$ 29.723	\$ 75.476	\$ 56.108	\$ 121.345	\$ 190.708
Ingresos	\$ 21.250	\$ 5.000	\$ 86.250	\$ 42.500	\$ 156.250	\$ 50.000	\$ 91.750	\$ 24.500	\$ 76.500	\$ 54.500	\$ 128.500	\$ 207.500
(-) Egresos	\$ 28.642	\$ 12.484	\$ 84.102	\$ 45.594	\$ 145.686	\$ 52.179	\$ 88.911	\$ 29.723	\$ 75.476	\$ 56.108	\$ 121.345	\$ 190.708
Flujo libre de caja	\$ (15.000)	\$ (7.392)	\$ (7.484)	\$ 2.148	\$ (3.094)	\$ 10.564	\$ (2.179)	\$ 2.839	\$ (5.223)	\$ 1.024	\$ (1.608)	\$ 7.155
Saldo inicial	\$ 15.000	\$ 7.608	\$ 124	\$ 2.272	\$ (822)	\$ 9.742	\$ 7.563	\$ 10.402	\$ 5.179	\$ 6.203	\$ 4.595	\$ 11.750
Saldo final acumulado	\$ 15.000	\$ 7.608	\$ 124	\$ 2.272	\$ (822)	\$ 9.742	\$ 7.563	\$ 10.402	\$ 5.179	\$ 6.203	\$ 4.595	\$ 11.750

ANEXO 15

Flujo de caja y rentabilidad a 5 años

		2020	2021	2022	2023	2024
Entradas de efectivo						
Ingresos por proyectos año en curso		\$ 934.500	\$ 1.107.817	\$ 1.509.723	\$ 1.851.198	\$ 1.983.722
Ingresos caja inversión socios	\$ 15.000					
Préstamo		\$ 10.000				
Ingresos por proyectos años anteriores			\$ 227.500	\$ 269.693	\$ 367.536	\$ 450.666
Total Ingresos		\$ 944.500	\$ 1.335.317	\$ 1.779.417	\$ 2.218.734	\$ 2.434.388
Salidas de efectivo						
Gastos operativos						
Proveedores		\$ 822.360	\$ 974.879	\$ 1.328.557	\$ 1.629.054	\$ 1.745.675
Pago proveedores años anteriores			\$ 200.200	\$ 237.330	\$ 323.431	\$ 396.586
Total gastos operativos		\$ 822.360	\$ 1.175.079	\$ 1.565.887	\$ 1.952.486	\$ 2.142.262
Gastos administrativos						
Arriendo oficina		\$ -	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000
Servicios básicos		\$ 1.800	\$ 4.200	\$ 4.200	\$ 4.200	\$ 4.200
Sueldos y salarios		\$ 78.000	\$ 109.200	\$ 176.400	\$ 176.400	\$ 176.400
Materiales de oficina		\$ -	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500
Gastos de constitución		\$ 600	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros gastos administrativos		\$ 1.200	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500
Total gastos administrativos		\$ 81.600	\$ 127.400	\$ 194.600	\$ 194.600	\$ 194.600
Gastos de Marketing						
Evento lanzamiento		\$ 7.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
RRPP (invitaciones, almuerzos, conferencias, talleres, workshops)		\$ 5.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000
Acciones en digital		\$ 1.500	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600
Merchandising y material publicitario		\$ 200	\$ 300	\$ 500	\$ 500	\$ 500
Total gastos de marketing		\$ 13.700	\$ 11.900	\$ 12.100	\$ 12.100	\$ 12.100
Gastos financieros						
Intereses		\$ 598	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago cuotas préstamo		\$ 10.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total gastos financieros		\$ 10.598	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Compra vehículos		\$ -	\$ -	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ -
Compra muebles y enseres		\$ -	\$ 2.460			
Compra equipos tecnológicos		\$ 2.700	\$ 6.620			
Total egresos		\$ 930.958	\$ 1.323.459	\$ 1.802.587	\$ 2.189.186	\$ 2.348.962
Ingresos		\$ 944.500	\$ 1.335.317	\$ 1.779.417	\$ 2.218.734	\$ 2.434.388
(-) Egresos		\$ 930.958	\$ 1.323.459	\$ 1.802.587	\$ 2.189.186	\$ 2.348.962
Flujo libre de caja	\$ (15.000)	\$ 13.542	\$ 11.858	\$ (23.170)	\$ 29.548	\$ 85.427
Saldo inicial		\$ 15.000	\$ 28.542	\$ 40.400	\$ 17.230	\$ 46.778
Saldo final acumulado		\$ 28.542	\$ 40.400	\$ 17.230	\$ 46.778	\$ 132.205

ANÁLISIS DE RENTABILIDAD	
Tasa de descuento	25%
VAN	\$ 25.324,12
TIR	78%

ANEXO 16

Cálculo del Punto de equilibrio primer año

PE=		<u>COSTOS Y GASTOS FIJOS</u>
	1-	<u>COSTOS VTS. TOTAL</u>
		VTS. TOTALES

PE=	\$	108.598
	1-	<u>\$ 1.022.560</u>
		\$ 1.162.000

PE=	\$	108.598
	1-	0,88

PE=	\$	108.598
		0,12

PE=	\$	904.983
------------	----	---------

VENTAS	\$	904.983
(-) COSTO DE VENTAS	\$	796.385
MARGEN BRUTO	\$	108.598
(-) COSTOS Y GASTOS FIJOS	\$	108.598
UTILIDAD OPERACIONAL	\$	-

ANEXO 17

Flujo caja y análisis rentabilidad a 5 años escenario pesimista

	2020	2021	2022	2023	2024
Entradas de efectivo					
Ingresos por proyectos año en curso	\$ 934.500	\$ 950.033	\$ 1.340.347	\$ 1.582.867	\$ 1.609.023
Ingresos caja inversión socios	\$ 15.000				
Préstamo	\$ 10.000				
Ingresos por proyectos años anteriores		\$ 227.500	\$ 231.282	\$ 326.302	\$ 385.342
Total Ingresos	\$ 944.500	\$ 1.177.533	\$ 1.571.628	\$ 1.909.169	\$ 1.994.365
Salidas de efectivo					
Gastos operativos					
Proveedores	\$ 822.360	\$ 836.029	\$ 1.179.505	\$ 1.392.923	\$ 1.415.940
Pago proveedores años anteriores		\$ 200.200	\$ 203.528	\$ 287.145	\$ 339.101
Total gastos operativos	\$ 822.360	\$ 1.036.229	\$ 1.383.033	\$ 1.680.068	\$ 1.755.041
Gastos administrativos					
Arriendo oficina	\$ -	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000
Servicios básicos	\$ 1.800	\$ 4.200	\$ 4.200	\$ 4.200	\$ 4.200
Sueldos y salarios	\$ 78.000	\$ 109.200	\$ 176.400	\$ 176.400	\$ 176.400
Materiales de oficina	\$ -	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500
Gastos de constitución	\$ 600	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros gastos administrativos	\$ 1.200	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500
Total gastos administrativos	\$ 81.600	\$ 127.400	\$ 194.600	\$ 194.600	\$ 194.600
Gastos de Marketing					
Evento lanzamiento	\$ 7.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
RRPP (invitaciones, almuerzos, conferencias, talleres, workshops)	\$ 5.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000
Acciones en digital	\$ 1.500	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600
Merchandising y material publicitario	\$ 200	\$ 300	\$ 500	\$ 500	\$ 500
Total gastos de marketing	\$ 13.700	\$ 11.900	\$ 12.100	\$ 12.100	\$ 12.100
Gastos financieros					
Intereses	\$ 598	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago cuotas préstamo	\$ 10.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total gastos financieros	\$ 10.598	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Compra vehículos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Compra muebles y enseres	\$ -	\$ 2.460			
Compra equipos tecnológicos	\$ 2.700	\$ 6.620			
Total egresos	\$ 930.958	\$ 1.184.609	\$ 1.589.733	\$ 1.886.768	\$ 1.961.741
Ingresos	\$ 944.500	\$ 1.177.533	\$ 1.571.628	\$ 1.909.169	\$ 1.994.365
(-) Egresos	\$ 930.958	\$ 1.184.609	\$ 1.589.733	\$ 1.886.768	\$ 1.961.741
Flujo libre de caja	\$ (15.000)	\$ 13.542	\$ (7.076)	\$ (18.105)	\$ 32.624
Saldo inicial	\$ 15.000	\$ 28.542	\$ 21.466	\$ 3.361	\$ 25.762
Saldo final acumulado	\$ 28.542	\$ 21.466	\$ 3.361	\$ 25.762	\$ 58.385

ANÁLISIS DE RENTABILIDAD	
Tasa de descuento	25%
VAN	\$ 1.520,57
TIR	29%

ANEXO 18

Flujo caja y análisis rentabilidad a 5 años escenario optimista.

		2020	2021	2022	2023	2024
Entradas de efectivo						
Ingresos por proyectos año en curso		\$ 934.500	\$ 1.123.226	\$ 1.548.869	\$ 2.002.368	\$ 2.248.309
Ingresos caja inversión socios	\$ 15.000					
Préstamo		\$ 10.000				
Ingresos por proyectos años anteriores			\$ 227.500	\$ 273.444	\$ 377.066	\$ 487.468
Total Ingresos		\$ 944.500	\$ 1.350.726	\$ 1.822.314	\$ 2.379.433	\$ 2.735.777
Salidas de efectivo						
Gastos operativos						
Proveedores		\$ 822.360	\$ 988.439	\$ 1.363.005	\$ 1.762.084	\$ 1.978.512
Pago proveedores años anteriores			\$ 200.200	\$ 240.631	\$ 331.818	\$ 428.972
Total gastos operativos		\$ 822.360	\$ 1.188.639	\$ 1.603.636	\$ 2.093.901	\$ 2.407.484
Gastos administrativos						
Arriendo oficina		\$ -	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000
Servicios básicos		\$ 1.800	\$ 4.200	\$ 4.200	\$ 4.200	\$ 4.200
Sueldos y salarios		\$ 78.000	\$ 109.200	\$ 176.400	\$ 176.400	\$ 176.400
Materiales de oficina		\$ -	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500
Gastos de constitución		\$ 600	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros gastos administrativos		\$ 1.200	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500
Total gastos administrativos		\$ 81.600	\$ 127.400	\$ 194.600	\$ 194.600	\$ 194.600
Gastos de Marketing						
Evento lanzamiento		\$ 7.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
RRPP (invitaciones, almuerzos, conferencias, talleres, workshops)		\$ 5.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000
Acciones en digital		\$ 1.500	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600
Merchandising y material publicitario		\$ 200	\$ 300	\$ 500	\$ 500	\$ 500
Total gastos de marketing		\$ 13.700	\$ 11.900	\$ 12.100	\$ 12.100	\$ 12.100
Gastos financieros						
Intereses		\$ 598	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago cuotas préstamo		\$ 10.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total gastos financieros		\$ 10.598	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Compra vehículos		\$ -	\$ -	\$ 30.000	\$ 60.000	\$ -
Compra muebles y enseres		\$ -	\$ 2.460			
Compra equipos tecnológicos		\$ 2.700	\$ 6.620		\$ 8.000	
Total egresos		\$ 930.958	\$ 1.337.019	\$ 1.840.336	\$ 2.368.601	\$ 2.614.184
Ingresos		\$ 944.500	\$ 1.350.726	\$ 1.822.314	\$ 2.379.433	\$ 2.735.777
(-) Egresos		\$ 930.958	\$ 1.337.019	\$ 1.840.336	\$ 2.368.601	\$ 2.614.184
Flujo libre de caja	\$ (15.000)	\$ 13.542	\$ 13.707	\$ (18.022)	\$ 10.832	\$ 121.593
Saldo inicial		\$ 15.000	\$ 28.542	\$ 42.249	\$ 24.227	\$ 35.059
Saldo final acumulado		\$ 28.542	\$ 42.249	\$ 24.227	\$ 35.059	\$ 156.652

ANÁLISIS DE RENTABILIDAD	
Tasa de descuento	25%
VAN	\$ 31.727,33
TIR	85%

