



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE ORGANIZACIÓN DE EVENTOS MÉDICOS EN LA CIUDAD DE QUITO.”

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos para optar por el título de Ingenieras en Marketing.

Profesor Guía:  
Ing. Patricio Torres

Autoras:  
María José Argüello Landivar  
Priscila Alejandra Zavala Maldonado

2012

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con las estudiantes, 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.”

.....

Patricio Torres  
Ingeniero Comercial  
C.I.: 1713222410

### DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaramos que este trabajo es original, de nuestra 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.”

.....

María José Argüello Landivar

C.I.: 1712330560

.....

Priscila Alejandra Zavala Maldonado

C.I.: 1714553755

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos a nuestros padres por el apoyo brindado a lo largo de nuestra carrera académica, a nuestro tutor Patricio Torres por su tiempo y dedicación en el desarrollo de este proyecto y a todas las personas que hicieron posible que culmináramos con éxito nuestro trabajo de titulación.

## RESUMEN

El proyecto desarrollado trata sobre la creación de una empresa organizadora de eventos dirigidos al cuerpo médico en la ciudad de Quito.

La idea nace gracias a la experiencia adquirida al trabajar en empresas farmacéuticas, en donde se pudo detectar un grado de insatisfacción con respecto al servicio que ofrecen actualmente las empresas organizadoras de eventos que trabajan con la industria farmacéutica.

La organización de eventos dirigidos a médicos es la principal actividad de marketing que realizan las empresas farmacéuticas porque les ayuda a garantizar el mantenimiento de una relación a largo plazo con los médicos. Ahora que los eventos son realizados con mayor frecuencia, las empresas han adoptado la tendencia de tercerizar los servicios de organización de eventos, a través de empresas que ofrecen soluciones logísticas.

Es un proyecto dirigido a un nicho de mercado en desarrollo debido a que no existen empresas competidoras que hayan sido creadas exclusivamente para atender a este mercado por lo cual se tiene una oportunidad de negocio al ofrecer un servicio especializado, dirigido y diferenciado que cuenta con un recurso humano que tiene conocimiento y experiencia en el campo de la industria farmacéutica.

El objetivo principal del proyecto es poder ofrecer un paquete integral de servicios que contemple todas las actividades a realizarse para la organización de un evento dirigido a médicos. Esto evita que el cliente tenga que contactarse con varios proveedores para el desarrollo de un mismo evento, permitiéndole tener un mejor control en la coordinación del mismo y un ahorro de recursos.

Con el desarrollo de este trabajo se busca comprobar la viabilidad de la implementación de este negocio mostrando la aceptación que tendría en el mercado y la rentabilidad que generaría.

## ABSTRACT

This Project deals with the creation of an event planning company which targets its efforts to the medical field.

The idea was born thanks to previous work experiences at several pharmaceutical companies where it was possible to notice the unsatisfactory service provided by event planning companies who lent its services to the aforementioned pharmaceutical companies.

The planning of medical-oriented events by pharmaceutical companies constitutes a marketing strategy of uttermost importance since these events help establish long term relationships with medical doctors. Nowadays, the occurrence of these events has increased considerably; therefore, pharmaceutical companies have decided to outsource event planning services to companies that offer logistic solution services.

This is a Project intended to fill a gap in a developing market niche since there are no other specialized companies that offer this kind of service. This situation provides business opportunities for companies who count with human element that has knowledge and experience in the pharmaceutical field and offer a specialized, targeted, and differentiated service. The main goal of this Project is to provide a complete service package that takes into consideration all the necessary steps for the organization of medical-oriented events. In doing so, the client will not have to reach out to different service companies in order to plan an event, allowing the client to have a better control of the situation and maximize resources.

The framework for assessing the viability of implementing this business will particularly focus on its market acceptance and the profitability it would generate. The results will be obtained through the research conducted in this project.

# ÍNDICE

|  |    |
|--|----|
| Capítulo I   | 1  |
| 1. La industria, la compañía y los productos o servicios | 1  |
| 1.1 La Industria   | 1  |
| 1.2 Tendencias   | 2  |
| 1.3 Estructura de la Industria                           | 4  |
| 1.4 Análisis situacional                                 | 7  |
| 1.4.1 Factores económicos                                | 7  |
| 1.4.2 Factores políticos                                 | 9  |
| 1.4.3 Factores legales                                   | 10 |
| 1.4.4 Factores sociales                                  | 14 |
| 1.4.5 Factores tecnológicos                              | 15 |
| 1.5 Canales de Distribución                              | 16 |
| 1.5.1 Cadena de valor                                    | 16 |
| 1.5.1.1 Actividades primarias                            | 17 |
| 1.5.1.2 Actividades de apoyo                             | 18 |
| 1.6 Las 5 Fuerzas de Porter                              | 19 |
| 1.6.1 Amenaza de Nuevos Participantes                    | 19 |
| 1.6.2 Amenaza de los Sustitutos y Complementarios        | 20 |
| 1.6.3 Poder de Negociación de los Compradores            | 21 |
| 1.6.4 Poder de Negociación de los Proveedores            | 21 |
| 1.6.5 Intensidad de la Rivalidad                         | 21 |
| 1.7 La Compañía, el Concepto y el Negocio                | 22 |
| 1.7.1 La Idea y el modelo de negocio                     | 22 |
| 1.7.2 Estructura Legal de la empresa                     | 22 |
| 1.7.3 Misión, Visión y Objetivos                         | 22 |
| 1.7.3.1 Misión   | 22 |

|                    |  |           |
|--------------------|--|-----------|
| 1.7.3.2            | Visión                                 | 23        |
| 1.7.3.3            | Valores corporativos                   | 23        |
| 1.7.3.4            | Objetivos                              | 24        |
| 1.8                | El Servicio                            | 26        |
| 1.8.1              | Matriz FODA                            | 28        |
| 1.8.2              | Matriz EFE                             | 29        |
| 1.8.3              | Matriz EFI                             | 30        |
| <b>Capítulo II</b> |  | <b>31</b> |
| 2.                 | Investigación de mercado y su análisis | 31        |
| 2.1                | Determinación del problema             | 31        |
| 2.2                | Problema de Gerencia                   | 31        |
| 2.3                | Problema de Investigación de Mercados  | 32        |
| 2.4                | Diseño de la Investigación             | 32        |
| 2.5                | Cuadro de necesidades de información   | 33        |
| 2.6                | Investigación Cualitativa              | 33        |
| 2.6.1              | Entrevista con Expertos                | 33        |
| 2.6.1.1            | Entrevista 360 Comunicaciones          | 34        |
| 2.6.1.2            | Entrevista Coordinamos                 | 35        |
| 2.6.2              | Grupo Focal                            | 36        |
| 2.7                | Investigación Cuantitativa             | 38        |
| 2.7.1              | Encuestas                              | 39        |
| 2.7.1.1            | Diseño de la Muestra                   | 39        |
| 2.7.1.2            | Modelo de la Encuesta                  | 40        |
| 2.7.1.3            | Resultados y Análisis de la Encuesta   | 40        |
| 2.8                | Mercado Relevante y Cliente Potencial  | 54        |
| 2.8.1              | Mercado Objetivo                       | 54        |
| 2.8.1.1            | Segmentación de Mercado                | 54        |
| 2.8.1.2            | Segmentación Geográfica                | 54        |
| 2.8.1.3            | Segmentación Demográfica               | 55        |

|   |    |
|---|----|
| 2.8.1.4 Segmentación Psicográfica         | 55 |
| 2.9 Tamaño de Mercado                     | 55 |
| 2.9.1 Demanda                             | 55 |
| 2.10 La Competencia                       | 56 |
| <br>                                      |    |
| Capítulo III                              | 58 |
| 3. Plan de Marketing                      | 58 |
| 3.1 Estrategia General del plan Marketing | 58 |
| 3.2 Etapas del ciclo de vida del servicio | 58 |
| 3.2.1 Introducción                        | 58 |
| 3.2.2 Crecimiento                         | 59 |
| 3.2.3 Madurez                             | 59 |
| 3.2.4 Declive                             | 60 |
| 3.3 Marketing mix                         | 60 |
| 3.3.1 Servicio                            | 61 |
| 3.3.1.1 Descripción del servicio          | 63 |
| 3.3.1.2 Niveles de producto               | 64 |
| 3.3.2 Plaza                               | 65 |
| 3.3.2.1 Estrategia de distribución        | 65 |
| 3.3.3 Precio                              | 66 |
| 3.3.3.1 Elasticidad de la demanda         | 66 |
| 3.3.3.2 Estructura de costos              | 67 |
| 3.3.3.3 Estrategia de precios             | 68 |
| 3.3.4 Promoción                           | 69 |
| 3.3.4.1 Estrategia de comunicación        | 69 |
| 3.3.4.2 Nombre de la empresa              | 72 |
| 3.3.4.3 Logotipo                          | 73 |
| 3.3.5 Slogan                              | 74 |
| 3.4 Táctica de ventas                     | 74 |
| 3.5 Política de servicio al cliente       | 75 |

|   |    |
|---|----|
| Capítulo IV                                     | 76 |
| 4. Plan de operaciones y producción             | 76 |
| 4.1 Estrategia de Operación                     | 76 |
| 4.2 Filosofía de Operación                      | 76 |
| 4.3 Ciclo de Operaciones                        | 77 |
| 4.4 Proveedores                                 | 78 |
| 4.4.1 Recepción                                 | 79 |
| 4.4.2 Diseño y material promocional             | 80 |
| 4.4.3 Sonido e iluminación                      | 81 |
| 4.4.4 Empresa de catering                       | 82 |
| 4.4.5 Aerolíneas                                | 82 |
| 4.5 Flujograma de Procesos                      | 83 |
| 4.5.1 Proceso para captación de clientes        | 83 |
| 4.5.2 Proceso para el desarrollo del evento     | 84 |
| 4.5.3 Proceso de compras                        | 85 |
| 4.6 Requerimiento de Equipos                    | 86 |
| 4.7 Ubicación geográfica                        | 86 |
| 4.7.1 Lugar                                     | 86 |
| 4.7.2 Cotización                                | 87 |
| <br>  |    |
| Capítulo V                                      | 88 |
| 5. Equipo Gerencial                             | 88 |
| 5.1 Estructura Organizacional                   | 88 |
| 5.1.1 Organigrama                               | 88 |
| 5.2 Personal administrativo y responsabilidades | 88 |
| 5.2.1 Descripción de perfiles y funciones       | 89 |
| 5.2.2 Compensaciones y salarios                 | 94 |
| 5.3 Política de Empleo y Beneficios             | 95 |
| 5.3.1 Obligaciones como empleador               | 95 |

|   |     |
|---|-----|
| 5.3.2 Políticas salariales  | 96  |
| 5.4 Contratos   | 96  |
| 5.4.1 Proceso de contratación   | 97  |
| 5.5 Equipo de Asesores y Servicios  | 98  |
| <br>  |     |
| Capítulo VI   | 100 |
| 6. Cronograma General   | 100 |
| 6.1 Actividades Necesarias para poner el negocio en<br>marcha                 | 100 |
| 6.1.1 Solicitud del crédito bancario  | 100 |
| 6.1.2 Arrendamiento de la oficina administrativa                              | 100 |
| 6.1.3 Constitución legal de la empresa  | 100 |
| 6.1.4 Obtención del ruc   | 101 |
| 6.1.5 Adecuación de las instalaciones   | 101 |
| 6.1.6 Adquisición de muebles y equipos de oficina                             | 101 |
| 6.1.7 Adquisición de vehículo   | 101 |
| 6.1.8 Adquisición de materiales de oficina                                    | 102 |
| 6.1.9 Negociación con proveedores   | 102 |
| 6.1.10 Elaboración para el manual de proceso para el<br>desarrollo del evento | 102 |
| 6.1.11 Elaboración del reglamento interno                                     | 102 |
| 6.1.12 Contratación y capacitación del personal                               | 102 |
| 6.1.13 Puesta en marcha del negocio   | 103 |
| 6.1.14 Envío de obsequio y mail informativo personalizado                     | 103 |
| 6.1.15 Visita personal a los clientes potenciales                             | 103 |
| 6.1.16 Primeras ventas  | 103 |
| 6.1.17 Primeros cobros  | 103 |
| 6.2 Diagrama de Gantt   | 104 |
| 6.3 Riesgos e Imprevistos   | 104 |

|   |     |
|---|-----|
| Capítulo VII                                      | 106 |
| 7. Riesgos críticos, problemas y supuestos        | 106 |
| 7.1 Supuestos y Criterios Utilizados              | 106 |
| 7.2 Riesgos y Problemas Principales               | 108 |
| 7.2.1 Riesgo de Liquidez                          | 108 |
| 7.2.2 Lenta Penetración en los Consumidores       | 109 |
| 7.2.3 Niveles de ventas menores a los proyectados | 109 |
| <br>  |     |
| Capítulo VIII                                     | 110 |
| 8. Plan Financiero                                | 110 |
| 8.1 Inversión Inicial                             | 110 |
| 8.2 Fuentes de Ingreso                            | 111 |
| 8.3 Costos Fijos y Variables                      | 112 |
| 8.3.1 Costos Fijos                                | 112 |
| 8.3.2 Costos Variables                            | 113 |
| 8.4 Margen Bruto y Margen Operativo               | 113 |
| 8.5 Estado de Resultados Actual y Proyectado      | 114 |
| 8.6 Balance General Actual y Proyectado           | 114 |
| 8.7 Estado de Flujo de Caja Actual y Proyectado   | 115 |
| 8.8 Punto de Equilibrio                           | 115 |
| 8.9 Control de Costos Importantes                 | 116 |
| 8.10 Índices Financieros                          | 117 |
| 8.10.1 Índice de Liquidez                         | 117 |
| 8.10.2 Rentabilidad                               | 118 |
| 8.11 Valuación                                    | 119 |
| 8.12 Período de recuperación de la deuda          | 120 |

|                                    |     |
|------------------------------------|-----|
| Capítulo IX                        | 121 |
| 9. Propuesta de negocio            | 121 |
| 9.1 Financiamiento Deseado         | 121 |
| 9.2 Estructura de Capital y Deuda  | 121 |
| 9.3 Capitalización                 | 122 |
| 9.4 Uso de Fondos                  | 122 |
| 9.5 Retorno de inversión           | 123 |
| <br>                               |     |
| Capítulo X                         | 124 |
| 10. Conclusiones y recomendaciones | 124 |
| 10.1 Conclusiones                  | 124 |
| 10.2 Recomendaciones               | 126 |
| <br>                               |     |
| REFERENCIAS                        | 127 |
| <br>                               |     |
| ANEXOS                             | 131 |

## CAPÍTULO I

### 1. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS

En el presente capítulo se investigó y analizó la industria a la cual pertenece el negocio, con el fin de tener una visión clara y profunda del medio en el cual se desenvolverá la empresa.

#### 1.1. La industria

De acuerdo a la clasificación industrial uniforme CIIU3y la clasificación central de productos CPC proporcionada por las Naciones Unidas, el negocio de organización de eventos médicos se encuentra en la siguiente sección:

**Tabla 1. Clasificación CIIU 3**

|                  |                  |  |
|------------------|------------------|--|
| <b>Sección</b>   | <b>K</b>         | Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler.          |
| <b>División</b>  | <b>K 74</b>      | Otras actividades empresariales                                  |
| <b>Clase</b>     | <b>K 749</b>     | Actividades empresariales n.c.p.                                 |
| <b>Actividad</b> | <b>K 7499.10</b> | Actividades de organización de ferias, exposiciones y congresos. |

**Nota:** Adaptado de *United Nations Statistics Division*, 2012.

**Tabla 2. Clasificación Central de Productos (CPC)**

|                 |             |  |
|-----------------|-------------|--|
| <b>Sección</b>  | <b>8</b>    | Servicios prestados a empresas                     |
| <b>División</b> | <b>85</b>   | Servicios Auxiliares                               |
| <b>Clase</b>    | <b>8597</b> | Servicios de Organización de ferias y exposiciones |

**Nota:** Adaptado de *United Nations Statistics Division*, 2012

## 1.2. Tendencias

Para identificar las tendencias, se realizó un análisis acerca del sector en el cual se va a desarrollar el negocio, así como también la industria a la que pertenece.

El sector servicios adquiere cada vez mayor importancia en la economía ecuatoriana, por efecto del incremento del consumo de servicios por parte de los hogares y de los consumos intermedios, lo que contribuye también al crecimiento del PIB.

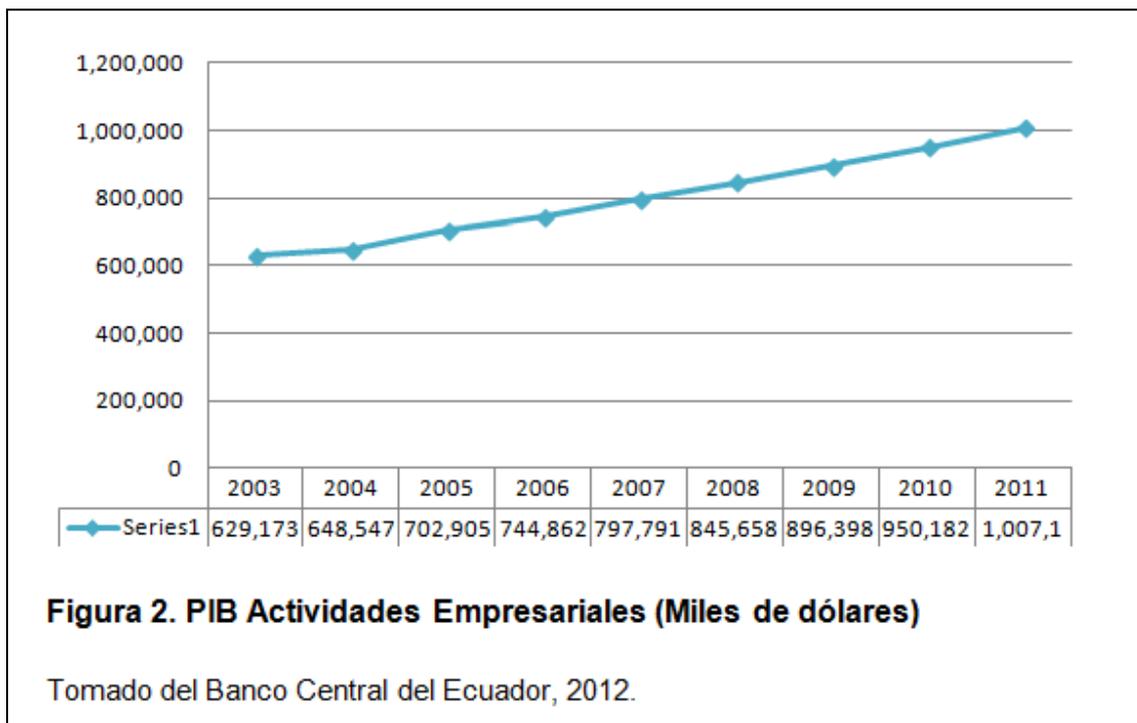
A continuación se muestra el crecimiento trimestral del sector servicios en los cinco últimos años.



En cuanto a la tasa de variación que ha tenido el sector, se observa una tendencia semejante en la que existe crecimiento aunque en menor proporción en el año 2009 debido a la crisis económica suscitada en el país, la cual perjudicó a la mayoría de industrias y el PIB en su totalidad.

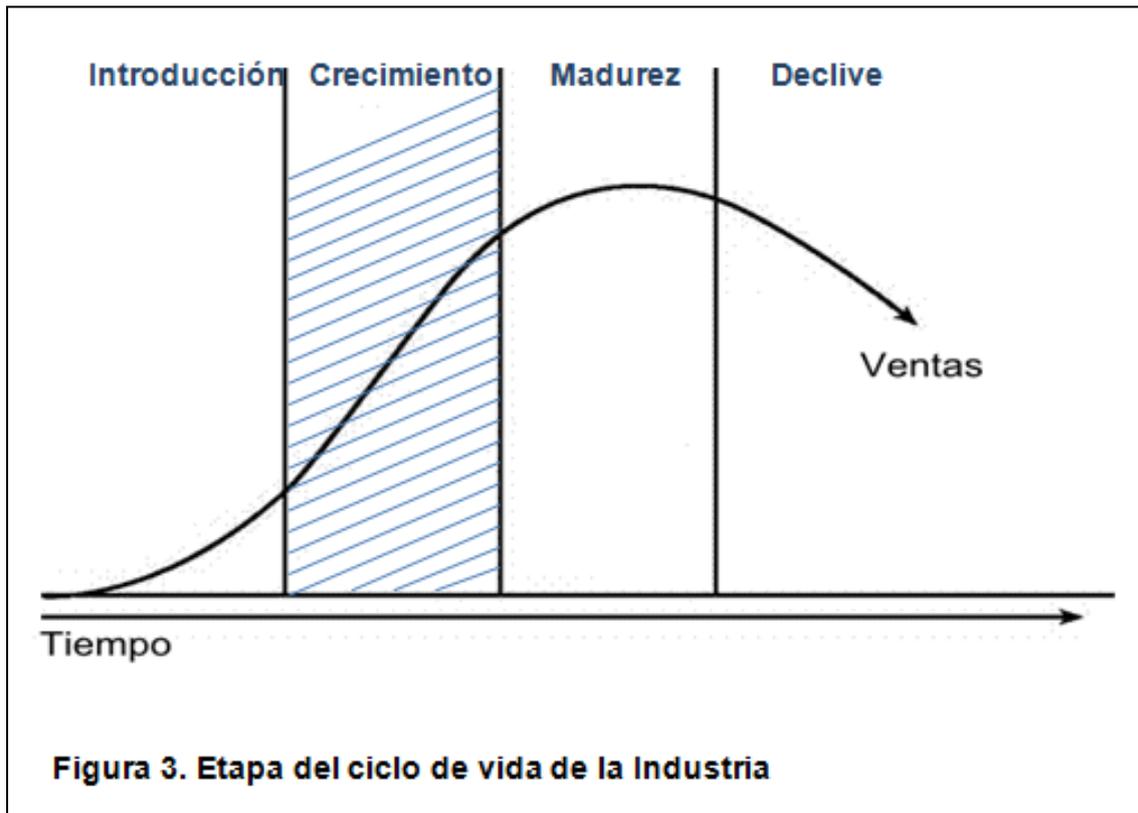
Dentro del Sector Servicios se encuentra la industria de actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler a la cual pertenece el negocio de

organización de eventos médicos. Sin embargo, el siguiente análisis se realizó en base al PIB correspondiente a la división k 74 CIIU3 correspondiente a Actividades empresariales que excluye actividades inmobiliarias y de alquiler con el fin de tener una visión más realista acerca del entorno en el que se va a desenvolver la empresa. A continuación se presenta el PIB correspondiente a esta división:



El PIB en el año 2011 fue de \$ 1007,19 miles de dólares y representa el 3,7 % del PIB total que alcanzó \$ 26,928 millones de dólares. A pesar de que el aporte a la economía es mínimo, la industria se encuentra en la etapa de crecimiento ya que además de tener barreras de entrada y de salida bajas con respecto al monto de inversión, equipos y personal necesarios, ofrece una amplia variedad de servicios dirigidos al sector empresarial.

Es por esta razón que son cada más los emprendedores que buscan incursionar en esta industria y que están implementando negocios que contribuyen al crecimiento y fortalecimiento de la misma.



### 1.3. Estructura de la industria

Es importante mencionar las actividades que comprenden la industria de Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler entre las cuales se encuentran:

**Tabla 3.: Actividades que comprenden la industria**

| <b>Industria Actividades Inmobiliarias, empresariales y de alquiler</b> |  |
|---|--|
| <b>Actividades Inmobiliarias</b>  | Compra, venta y alquiler de bienes inmuebles propios o arrendados. |
| <b>Actividades Empresariales</b>  | Investigación y desarrollo.  |
|   | Publicidad.  |
|   | Obtención y dotación de personal.                                  |
|   | Actividades de investigación y seguridad.                          |
|   | Actividades de organización de ferias, exposiciones y congresos.   |
|   | Servicios de diseño gráfico.                                       |
|   | Actividades de limpieza de edificios.                              |
| <b>De Alquiler</b>  | Alquiler de maquinaria, equipos, transporte, muebles y enseres.    |

Nota: Adaptado de *United Nations Statistics Division, 2012*

Como se puede observar, dentro esta industria se incluye actividades que se centran principalmente en el sector empresarial. Es decir, abarca una gran variedad de servicios realizados generalmente para clientes comerciales entre las cuales se encuentra el negocio de organización eventos comerciales.

Por otro lado, se pudo identificar también que dentro de esta división existen gran cantidad de empresas pequeñas y medianas que ofrecen servicios a clientes comerciales, ninguna con una porción importante de las ventas totales de la industria, por lo que se pudo concluir que el futuro negocio se

desenvolverá en una industria fragmentada debido a que no existen empresas líderes identificables con alta participación de mercado. A continuación se mencionarán algunas de ellas:

**Tabla 4. Empresas que conforman la industria**

| Actividades Empresariales                         |                          |
|---|--------------------------|
| Publicidad  | Rivas Herrera            |
|   | Mac Cann Erickson        |
|   | OMD                      |
|   | Publiart                 |
|   | Zebra Comunicaciones     |
| Investigación y Desarrollo                        | Tendecias                |
|   | Mind Marketing           |
|   | Kantar                   |
|   | Market Watch             |
|   | Survey Data              |
|   | Marketing Consulting     |
|   | MK Trends                |
|   | Brandim                  |
| Obtención y dotación de Personal                  | Man Power                |
|   | Deloitte                 |
|   | Hunter & Hunter          |
|   | Price Water House Cooper |
|   | Impacto                  |
|   | Adecco                   |
| Organización de eventos, congresos y exposiciones | 360 comunicaciones       |
|   | Coordinamos              |
|   | Fresa y Aroma            |
|   | Expoeventos              |
|   | Know How                 |
| Diseño Gráfico                                    | Primal                   |
|   | Camaleón                 |
|   | Gráficas Vasquez         |
|   | Dupla Publicidad         |
| Actividades de Limpieza y Seguridad               | Grupo Repcon             |
|   | Francer                  |
|   | All Clean                |
|   | Eminser                  |
|   | Gruvipro                 |
|   | Makro Security           |

## **1.4. Análisis situacional**

### **1.4.1. Factores económico**

- **Producto interno bruto (PIB)**

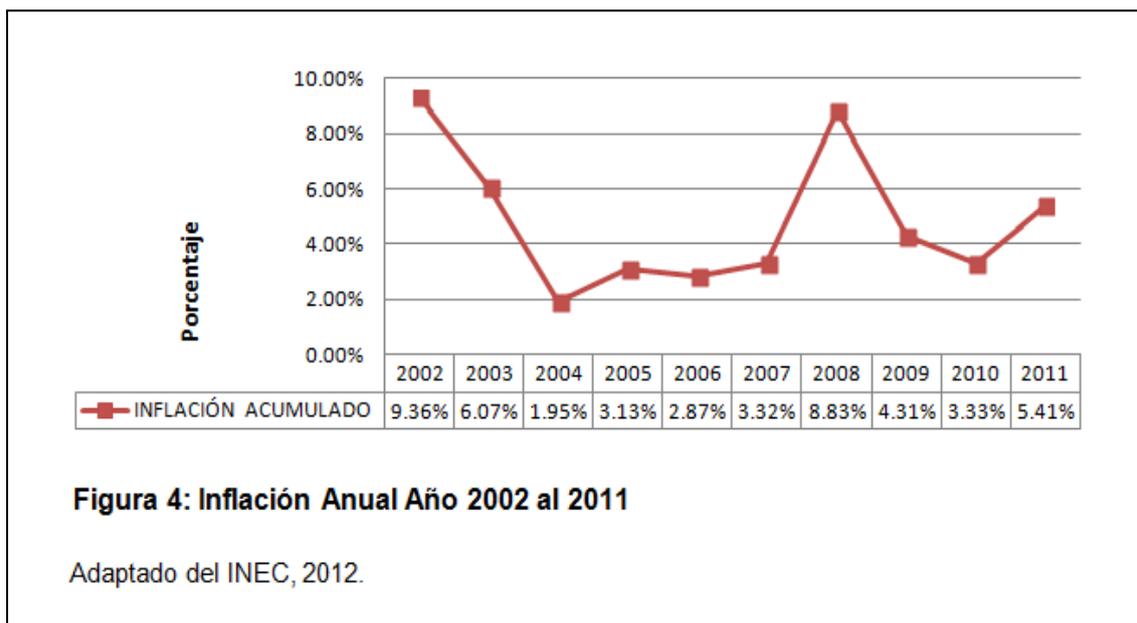
“El PIB es el valor total de la producción corriente de bienes y servicios finales dentro del territorio nacional, durante un periodo dado.” (Larraín Felipe y D. Sachs Jeffrey, 2004: 24). Es un aspecto importante que debe ser considerado en el análisis macroeconómico porque permite conocer el desarrollo que han tenido las diferentes industrias a lo largo del tiempo y es útil para identificar la importancia que tiene el PIB de una determinada industria con respecto al PIB total según su aporte.

Como se mencionó anteriormente, el PIB de la industria ha tenido una tendencia creciente. Esto se debe al incremento de la demanda intermedia de servicios en los distintos procesos productivos. Así como tendencias cambiantes en empresas que antes realizaban distintas actividades dentro de la misma y ahora estas actividades pasan a ser demandados a otras empresas más especializadas incrementando la productividad y optimizando recursos en cuanto a tiempo y mano de obra como es el caso de la organización de eventos comerciales.

- **Inflación**

“La tasa de inflación mide el cambio porcentual del nivel general de precios de la economía.”(Larraín Felipe y D. Sachs Jeffrey, 2004: 9). Es uno de los aspectos económicos más importantes que se debe tomar en cuenta para realizar un análisis en cualquier tipo de industria ya que se relaciona directamente con los gastos e ingresos de la población ecuatoriana.

A continuación se presenta la inflación acumulada a diciembre de los diez últimos años a partir del 2002 hasta el 2011:



Como se puede observar, del 2002 al 2004 la tasa de inflación disminuyó y desde allí se mantuvo estable hasta el 2008 donde alcanzó 8,83 % debido a la crisis tanto interna como a la presión de los precios internacionales. A partir del 2008 vuelve a disminuir hasta el 2010 con 3,33 % y a diciembre del 2011 vuelve a incrementar en 5,41 %.



Con respecto a los precios del sector servicios, la tasa de inflación a diciembre del 2011 alcanzó 4,03 %.

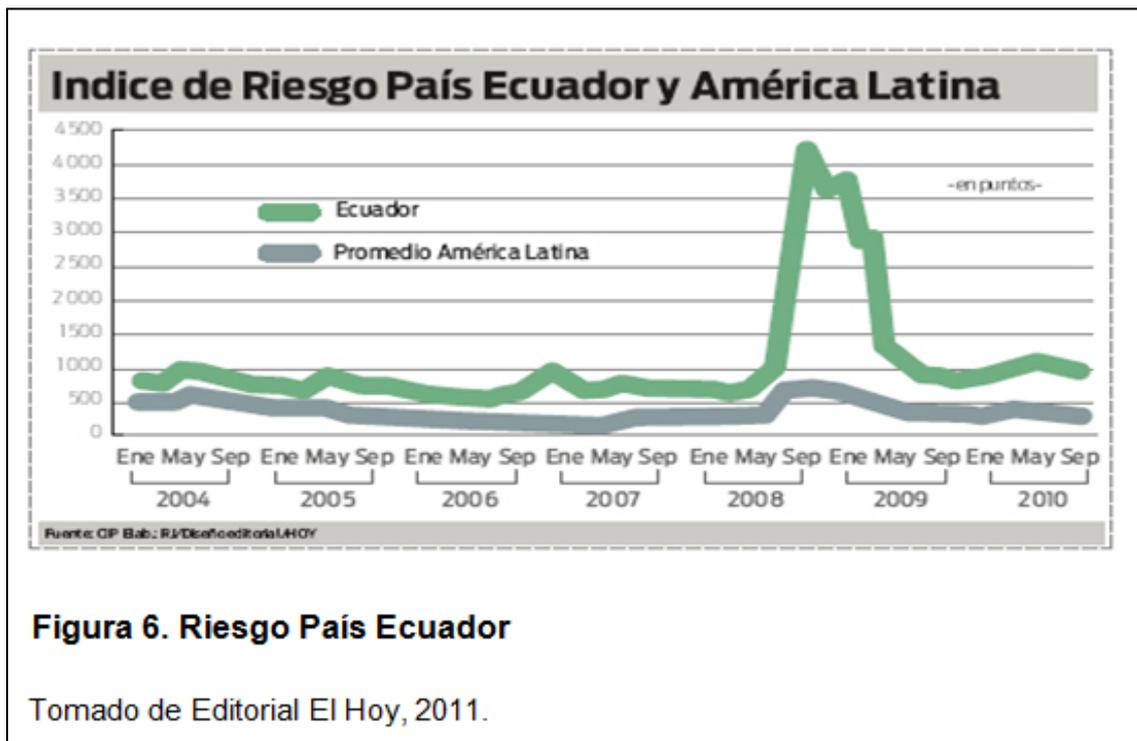
Para la industria, es útil analizar que la inflación puede perjudicar en gran medida a la estabilidad de los precios de equipos e insumos de trabajo que se requieren para la organización de eventos. La inflación puede afectar los costos de producción y por tanto los precios de venta de los servicios ofrecidos.

Por otro lado, la inflación tiene una gran incidencia sobre los flujos de efectivo que va a tener el negocio y distorsiona las decisiones en la elaboración del presupuesto de capital.

#### **1.4.2. Factores Político**

##### **✓ Riesgo País**

El riesgo país es un indicador importante que es relevante para la industria de Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler. Según la Cámara de Industrias y Producción (CIP), el riesgo país del Ecuador es el segundo más alto de América Latina, superado sólo por el de Venezuela (Editorial El Hoy, 2011). El riesgo país es un índice que influye en la decisión de los agentes externos al momento de invertir, y alcanzó su nivel máximo en el Ecuador a finales del 2008 e inicios del 2009 como se puede observar en el gráfico 1.6, cuando alcanzó alrededor de 4 000 puntos. Posteriormente, empezó a caer y para 2011 el riesgo país promedió los 894 puntos. En conclusión, el riesgo país puede contraer la inversión en el país afectando a toda la industria, especialmente cuando se tratan de servicios dirigidos a clientes comerciales quienes se verían principalmente afectados.



### 1.4.3 Factores Legales

#### ✓ Legislaciones tributarias

#### IVA

“El Impuesto al Valor Agregado grava al valor de la transferencia de dominio en todas sus etapas de comercialización.” (SRI 2012). Existen básicamente dos tarifas para este impuesto que son 12% y tarifa 0%. Los bienes y servicios gravados con tarifa del 12% se declaran de forma mensual mientras que los gravados con tarifa 0% de manera semestral.

El impuesto al valor agregado en Ecuador es relativamente bajo en comparación con el valor del impuesto de otros países de América del Sur:

**Tabla 5. IVA Países América Latina**

| <b>País</b>      | <b>IVA</b> |
|------------------|------------|
| <b>Uruguay</b>   | 23%        |
| <b>Argentina</b> | 21%        |
| <b>Chile</b>     | 18%        |
| <b>Brasil</b>    | 18%        |
| <b>Perú</b>      | 16%        |
| <b>Bolivia</b>   | 13%        |
| <b>Ecuador</b>   | 12%        |

Nota: Adaptado de Editorial La Nación, 2012.

El IVA es un impuesto que afecta a todas las industrias ya sean productivas o de servicios porque todas las empresas están obligadas a declarar en el servicio de rentas internas el valor retenido por ese concepto.

Al ser un porcentaje relativamente bajo a nivel internacional, es favorable para los empresarios ecuatorianos y extranjeros que deseen invertir en el país.

Otro aspecto positivo es la mejora que ha realizado el servicio de rentas internas en su sistema, lo que permite hacer declaraciones y pagos a través de la página web en donde también se han colocado guías para que los nuevos empresarios conozcan el manejo adecuado del sistema y puedan familiarizarse con las obligaciones que tienen que cumplir dentro de la actividad que desempeñen.

## **ICE**

El impuesto a los consumos especiales es un porcentaje que se debe declarar sobre los bienes y servicios que se encuentran detallados en el Art. 82 de la Ley de régimen tributario interno.

Esta reglamentación no afecta a esta industria porque los servicios que se prestarán no están gravados con este impuesto. En el caso de la organización de eventos el único impuesto que se cobra es el IVA.

## **ISD**

El impuesto a la salida de capitales tuvo un incremento del 3% en el año 2011, pasó del 2% al 5%.

El incremento de este impuesto afecta principalmente a empresarios extranjeros que han invertido en el país a quienes les resulta cada vez más costoso enviar las ganancias obtenidas en sus negocios al exterior.

La inversión extranjera se ve afectada por este incremento porque muchos empresarios que pensaban invertir en Ecuador pueden preferir invertir en otros países con mayor estabilidad en donde este tipo de impuestos no representen una amenaza para su negocio.

Esta situación afecta directamente a la industria porque los principales clientes son empresas multinacionales que se encuentran establecidas dentro del país, quienes en cualquier momento pueden tomar la decisión de cerrar sus operaciones para invertir en países más rentables. De igual manera, si disminuye el número de nuevas empresas interesadas en invertir en Ecuador se perderán clientes potenciales lo que ocasionaría que el mercado sea cada vez más pequeño y exista mayor rivalidad en la industria.

### **✓ Tasa activa de interés**

El análisis de la tasa de interés activa es de mucha importancia para la industria porque generalmente al incursionar en un negocio nuevo se requiere de un capital de trabajo que puede ser financiado y/o propio. Para esto, es necesario obtener un préstamo bancario, y es importante conocer la tendencia y variabilidad que tiene la tasa de interés a la que se realizará el préstamo.

Para el mes de Abril del 2012 la tasa de interés activa fue de 8.17% mientras que la tasa pasiva referencial fue de 4.53% de acuerdo a datos proporcionados por el banco central del Ecuador. La tasa activa ha tenido una tendencia a la baja desde mayo del 2010. Y a partir de Octubre del 2011 a Abril del 2012 se ha mantenido constante como se puede observar en el gráfico 1.7:



Según resultados estadísticos proporcionados por el banco central se menciona que "Durante el año 2011 se colocó un total de USD 18,463.2 millones de nuevos créditos que representa un incremento del 18,45 % comparado con el año 2010 que alcanzó los USD 15,586.9 millones."(Banco Central del Ecuador, 2012)

Por otro lado, es importante mencionar que el promedio de la tasa de interés activa para PYMES en el año 2010 fue de 11,32%, para el 2011 fue de 11,26. Con esta información se puede determinar que no existe mayor variabilidad en los porcentajes correspondientes a la tasa de interés activa por lo tanto la obtención de un préstamo para iniciar un negocio dentro de la industria es un opción confiable. Además esto es importante para la industria porque es mediante esta forma que se lograrán los financiamientos para el desarrollo y crecimiento de las PYMES dedicadas a este sector.

**Tabla 6.: Tasa de interés PYMES**

| Año          | 2010    | 2011    | 2012    |
|--------------|---------|---------|---------|
| Tasa Interes | 11,32 % | 11,26 % | 11,20 % |

Nota: Tomado de Banco Central del Ecuador, 2012.

#### 1.4.4 Factores Sociales

##### ✓ Desempleo

El porcentaje de desempleo a nivel nacional presenta una tendencia decreciente durante los últimos cinco años. Se tomó en cuenta este indicador para el análisis económico porque representa el crecimiento y desarrollo en una economía, importante también para la toma de decisiones. Por otro lado, al ser una industria en desarrollo existen mayores posibilidades de generar fuentes de empleo a través de la implementación de nuevos negocios.

A pesar de seguir disminuyendo el porcentaje de desempleo, se puede observar que para el 2011 el decrecimiento fue menor que el año anterior. Esto se relaciona con el incremento del salario mínimo unificado porque resulta difícil para una empresa mantener o reclutar personal nuevo si los gastos en nómina son valores muy elevados.



#### 1.4.5 Factores Tecnológicos

La tecnología es bastante escasa en el Ecuador lo cual ha traído graves consecuencias en el desarrollo y competitividad de las empresas frente al mercado mundial. “A pesar de que la inversión por parte del gobierno se incrementó en el año 2011, tan solo representa el 0,15 % del Producto Interno Bruto”. (Editorial el hoy, 2011)

Sin embargo, dentro de esta industria la tecnología no es un factor determinante que afecte la decisión de incursionar en el negocio de la organización de eventos porque no se necesita tecnología avanzada o de última generación para el desarrollo de las actividades. Los equipos que se requieren son básicos y actualmente se encuentran con mayor facilidad dentro del país, aunque sus precios sean elevados en comparación con otros países más desarrollados.

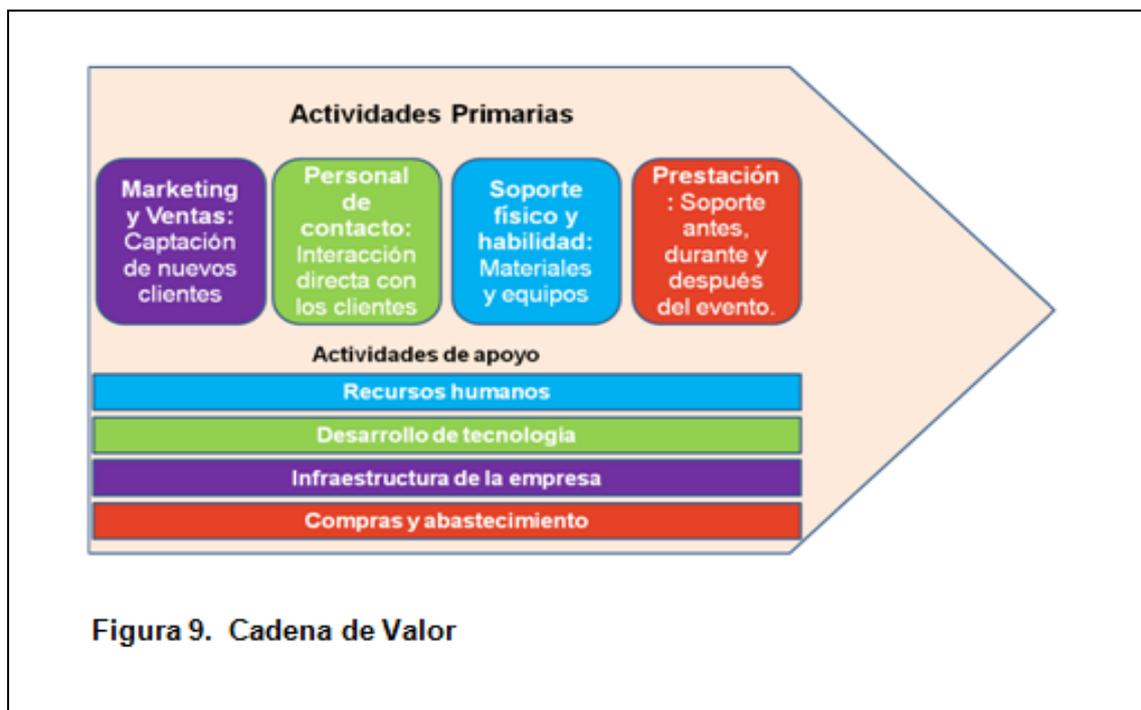
## 1.5 Canales de distribución

Se ha identificado que la industria de Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler, no requiere de ningún detallista, mayorista o agente ya que utiliza un canal de distribución directo.



Este tipo de distribución representa una ventaja ya que se tiene un trato directo con el cliente y los costos de agentes no incrementan el precio del servicio ofrecido.

### 1.5.1 Cadena de Valor



### 1.5.1.1. Actividades primarias

**Marketing y Ventas:** En esta etapa, el marketing se desarrolla a través de la fuerza de ventas directa que son los ejecutivos de cuenta. La oferta del servicio de organización de eventos inicia con la captación de nuevos clientes. Se identifican a los potenciales clientes que en este negocio son las empresas farmacéuticas que manejan en su portafolio la línea de productos éticos o de prescripción. Se recopila la mayor cantidad de información de cada empresa de manera que los ejecutivos de cuenta puedan realizar una visita personalizada conociendo las características de los clientes. Una vez que se logra iniciar una relación con el cliente cada ejecutivo es responsable del manejo y atención de su cuenta, y es el encargado de comunicar y transmitir los requerimientos y necesidades del cliente de manera que el área administrativa le pueda brindar soporte en la organización del evento solicitado.

**Personal de contacto:** El ejecutivo de cuenta es quien interactúa directamente con los clientes por lo tanto es el generador directo de la percepción que tendrán los clientes de la empresa.

Sin embargo, para el mantenimiento y fortalecimiento de la relación con el cliente es necesario involucrar a todo el personal que debe estar preparado para responder cualquier inquietud y atender los requerimientos que tenga el cliente. Por lo cual deben tener acceso a la información básica de las cuentas de manera que se pueda brindar soporte al ejecutivo de cuenta y se atienda eficientemente al cliente.

**Soporte físico y habilidad:** Esta etapa se relaciona directamente con la prestación del servicio durante el evento, y se consideran dos aspectos principales:

- **Materiales y equipos:** Son herramientas necesarias para el desarrollo del evento que han sido previamente obtenidas en base a los requerimientos y

especificaciones de cada cliente. El soporte físico representa una garantía del adecuado funcionamiento de todos los equipos durante el evento.

- **Capacidad de respuesta a imprevistos:** Se relaciona directamente con las habilidades que la empresa tiene para dar una solución rápida y eficiente a imprevistos que puedan presentarse en el desarrollo del evento.

**Prestación:** Se refiere al soporte proporcionado al cliente antes, durante y después de un evento. Este soporte es brindado por todo el personal de la empresa directa o indirectamente. El resultado que se espera obtener es garantizar la calidad del servicio prestado para retener a los clientes actuales, fidelizarlos y lograr su recomendación para captar nuevos clientes lo que permite iniciar nuevamente el ciclo de la cadena de valor.

#### **1.5.1.2. Actividades de apoyo**

Las actividades de apoyo están más relacionadas con la estructura de la empresa y se detallan a continuación:

**Recursos humanos:** Se refiere al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores en la organización. Se realiza la gestión para seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores en la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto junto a los directivos de la organización.

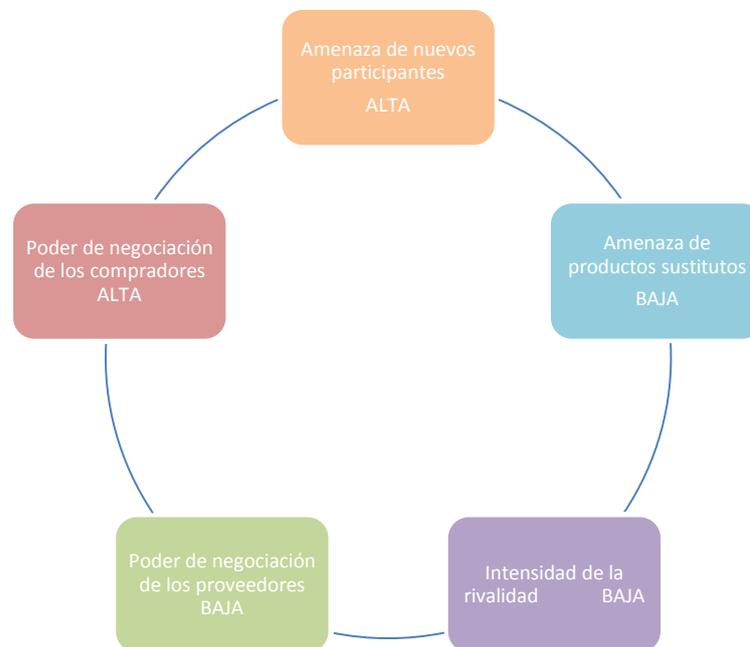
**Desarrollo de tecnología:** Las empresas en la organización de eventos buscan mantener un constante desarrollo con el fin de optimizar procesos y apoyar las demás actividades en la cadena de valor. También buscar mantener un soporte técnico y mantenimiento constante de equipos con los que cuenta para ofrecer un servicio de calidad.

**Infraestructura de la empresa:** Se relaciona dependiendo la estructura que tenga cada empresa.

**Compras y abastecimiento:** Se refiere a la adquisición de equipos necesarios para la organización de evento así como instalaciones físicas que permitan el desarrollo del área administrativa de la empresa.

## 1.6 Las cinco fuerzas de Porter

Para analizar las Fuerzas de Porter, haremos énfasis en la relación que tiene el posible negocio (Organización de eventos médicos) con cada una de ellas, con el objetivo de explorar puntos directamente a favor y en contra.



### 1.6.1. Amenaza de Nuevos Participantes

Actualmente, la amenaza de nuevos participantes al mercado es alta debido a las siguientes razones:

Primeramente, el capital para solventar la inversión inicial es bajo debido a que la inversión que se requiere para la organización de eventos es proporcionada parcialmente por los futuros clientes, que en este caso son las farmacéuticas. Generalmente, estas empresas dedican un porcentaje de sus presupuestos

para dichos eventos como congresos y charlas de medicina continua. Por ello, la industria al estar en etapa de crecimiento, es muy probable que emprendedores busquen incursionar en este tipo de negocios ya que ofrece atractivas ganancias con baja inversión inicial.

También, es importante mencionar que la organización de eventos dirigidos a médicos no requiere de un *KnowHow* para su implementación, es decir no requiere de técnicas, teorías, tecnología y destrezas para ofrecer este servicio lo que hace aun más fácil para que nuevos actores busquen incursionaren esta industria.

Es importante tomar en cuenta que no solo las presiones competitivas en esta industria se intensifican por nuevos actores potencial que ingresen en el mercado, sino también por empresas ya existentes dedicadas a la organización de evento o agencias de Marketing BTL ya que pueden buscan incursionar en este tipo negocios enfocados a médicos y empresas farmacéuticas, ya que poseen los recursos, competencias y capacidades para ofrecer este servicios.

### **1.6.2. Amenaza de los Sustitutos y Complementarios**

Muchas empresas farmacéuticas con presupuestos bajos organizan por su cuenta eventos dirigidos a médicos lo cual representa un servicio sustituto. Así, en este tipo de organizaciones informales trabajan en forma directa con hoteles y agencias de viajes quienes les ofrecen un servicio limitado pero a un precio menor.

Sin embargo, la amenaza de estos productos sustitutos es baja ya que el servicio ofrecido por una empresa organizadora de eventos dirigidos a médicos es especializado, permitiendo optimizar tiempo de entrega, calidad y características óptimas en los servicios. Por lo que empresas farmacéuticas con presupuestos asignados para la organización de eventos buscarán contratar este servicio.

### **1.6.3. Poder de Negociación de los Compradores**

Los principales compradores del servicio de organización de eventos dirigidos a médicos son farmacéuticas de tamaño mediano o grande quienes destinan parte sustancial de su presupuesto a la organización de eventos médicos. Por lo tanto, el poder de negociación de los compradores es alto. Es decir, las farmacéuticas tienen el poder de poner condiciones en los contratos así como restricciones de confidencialidad.

### **1.6.4. Poder de Negociación de los Proveedores**

El poder de negociación de los proveedores es bajo debido al alto número de empresas que brindan servicios de recepción y catering, así como agencias de viajes, empresas de audio y sonido. Es decir, que se encuentran varios ofertantes lo que favorece a la industria en la negociación de costos.

También, es importante mencionar que el costo que incurriría la empresa de organización de eventos médicos en cambiar de un proveedor a otro es muy bajo, ya que existe una rápida disponibilidad de insumos sustitutos en cuanto a impresiones, material promocional, pasajes aéreos, etc.

### **1.6.5. Intensidad de la Rivalidad**

La intensidad de la rivalidad de la industria es baja debido a las pocas empresas que ofrecen este servicio integral de la organización de eventos médicos. A pesar de que las barreras de entrada son bajas, la poca competencia directa hace que no se compita en una guerra de precios que vuelvan a la industria poco rentable.

Además, es importante mencionar que a pesar de que es difícil conseguir este tipo de cuentas comerciales grandes como es el caso de farmacéuticas, una vez que se logra ingresar como proveedor, las empresas pueden mantener

contratos por un tiempo determinado con las organizadoras de eventos haciendo que exista poca rivalidad entre competidores.

## **1.7. La compañía, el concepto y el negocio**

### **1.7.1. La idea y modelo de negocio**

Se espera crear una empresa que ofrezca un servicio integral de organización de eventos médicos tales como: Congresos, charlas y capacitaciones, cenas, y lanzamientos. Con la organización integral de eventos médicos se hace referencia a la conceptualización, planificación, ejecución, control y retroalimentación de los mismos. Esto incluye el contacto con hoteles, aerolíneas, proveedores de material promocional, iluminación, audio y sonido, catering, entretenimiento, stands y sobretodo el contacto personalizado con los médicos.

### **1.7.2. Estructura legal de la empresa**

La empresa será conformada como una sociedad limitada. Son dos accionistas que aportarán con un capital propio de \$8000. Los socios fundadores de la misma son la Srta. Priscila Zavala designada Representante Legal de la compañía y la Srta. María José Argüello.

### **1.7.3. Misión, Visión, Valores y Objetivos**

#### **1.7.3.1. Misión**

Ofrecemos un servicio innovador, especializado y diferenciado de organización de eventos dirigidos al cuerpo médico, estableciendo relaciones a largo plazo con nuestros clientes para conocer y entender sus necesidades con el fin de cumplir sus requerimientos y expectativas.

### 1.7.3.2. Visión

Convertirnos en la empresa líder en la ciudad de Quito en la organización de eventos médicos, posicionándonos como un servicio innovador y especializado en un plazo de 5 años.

### 1.7.3.3. Valores Corporativos

**Compromiso:** La empresa se compromete con sus clientes a entregar un servicio de calidad en el mejor tiempo de entrega, así como también preocuparse por sus colaboradores, proveedores y sociedad.

**Innovación:** La empresa busca estar siempre a la vanguardia en cuanto a la tecnología y procesos que permiten una constante innovación en el servicio,

**Disponibilidad:** Los colaboradores de la empresa brindarán apoyo durante todas las etapas de los eventos que se realicen y brindará soluciones rápidas y eficientes para solucionar imprevistos que puedan existir en el desarrollo de un evento.

**Confidencialidad:** La empresa se compromete a mantener estricta confidencialidad en cuanto a la información obtenida de los clientes.

**Calidad:** Se ofrecerá un servicio de calidad en cuanto a la organización de eventos médicos que se ve reflejada en tiempos de entrega, organización, materiales y equipos, con el fin de satisfacer las expectativas del cuerpo médico.

#### **1.7.3.4. Objetivos**

##### **Objetivo General**

El objetivo del desarrollo de este plan de tesis es implementar una empresa dedicada a la organización de eventos dirigidos a médicos y demostrar la viabilidad de la misma.

##### **Objetivos Estratégicos**

A corto plazo:

- Obtener contactos en las principales empresas farmacéuticas de la ciudad de Quito, en el área de Marketing y compras a quienes se pueda ofrecer el servicio.
- Conocer cuáles son los principales eventos que se realizan para el cuerpo médico, la asignación promedio de presupuesto y la frecuencia con la que se realizan.
- Informar y enfatizar sobre la ventaja competitiva que diferencia al negocio de las empresas competidoras.

A mediano plazo:

- Establecer una relación con los clientes que permitirá a la empresa convertirse en el proveedor preferido para la organización de eventos médicos.
- Generar recompra y recomendación de los gerentes de producto con los que esté trabajando.
- Establecer alianzas con hoteles y aerolíneas para obtener mejores tarifas y descuentos.

A largo plazo:

- Fidelizar y retener a los futuros clientes.
- Conseguir nuevas cuentas en empresas farmacéuticas medianas y grandes en la ciudad de Quito.
- Ser identificados por las empresas farmacéuticas de la ciudad de Quito como la primera empresa que se especializa en la organización integral de eventos médicos.

### *Económicos*

A corto plazo:

Conseguir una línea de crédito óptima que permita financiar la inversión inicial requerida para el negocio.

- Alcanzar un nivel de ventas que permita cubrir los costos totales y obtener un margen de utilidad del 15 % sobre el costo del evento.
- Conseguir un anticipo del 50% del valor total del evento.

A mediano plazo:

- Obtener un 10% de descuento con los principales proveedores de servicios hoteleros y aerolíneas.
- Tener un incremento en ventas aproximado del 14% en comparación al año anterior.
- Recuperar la inversión inicial en un periodo no mayor a cinco años.

A largo plazo:

- Tener un crecimiento de ventas equivalente a un 70% con respecto al primer año de operaciones.
- Obtener un 15% de participación de mercado.
- Ampliar la cartera de clientes en un 20%.

## 1.8. El servicio

La empresa ofrecerá un servicio integral de organización de eventos médicos tales como: Congresos, charlas y capacitaciones, cenas, y lanzamientos. Con la organización integral de eventos médicos se hace referencia a la conceptualización, planificación, ejecución, control y retroalimentación de los mismos. Esto incluye el contacto con hoteles, aerolíneas, proveedores de material promocional, iluminación, audio y sonido, catering, entretenimiento, stands y sobretodo el contacto personalizado con los médicos.

- ✓ **Congresos:** Se refiere a una reunión planificada a gran escala donde asisten miembros de organizaciones o asociaciones y profesionales médicos. En este evento, los miembros se reúnen para debatir sobre distintos temas, por lo que es importante una organización programada de todas las actividades con el fin de que los asistentes sepan a dónde dirigirse según los temas que más les interese.
- ✓ **Charlas y capacitaciones:** Se refiere a las actividades realizadas en una organización hacia el cuerpo médico con la finalidad de informar y brindar conocimientos sobre temas específicos.
- ✓ **Cenas:** Reuniones donde se dictan charlas sobre temas específicos mientras se ofrece una cena al cuerpo médico.
- ✓ **Lanzamientos:** Se refiere a los eventos realizados por las distintas farmacéuticas que tiene como finalidad dar a conocer un nuevo producto que se lanza al mercado, junto con sus características y beneficios. Un lanzamiento de producto es de gran importancia ya que permite comunicar de forma eficaz el producto y genera recordación del mismo.

**Tabla 7. Análisis FODA**

| F  | O   |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Experiencia y conocimiento adquirido en empresas farmacéuticas, lo que permite reconocer las preferencias y demandas que requerirán los futuros clientes.</li> <li>2. El servicio a ofrecerse esta dirigido al cuerpo médico, lo que permite tener una mayor especialización a lo largo del tiempo.</li> <li>3. Única empresa en el mercado que ofrecerá un servicio de monitoreo de eventos.</li> <li>4. Atención personalizada.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gran concentración de empresas farmacéuticas localizadas en la ciudad de Quito.</li> <li>2. Tendencias de empresas farmacéuticas a tercerizar servicios de organización de eventos.</li> <li>3. La industria se encuentra en la etapa de crecimiento.</li> <li>4. Estabilidad en la tasa activa de interés para la obtención de crédito.</li> <li>5. Pocos productos sustitutos del servicio.</li> <li>6. Alto número de proveedores en el mercado (servicios de recepción y catering, agencias de viajes, aerolíneas a nivel nacional y hoteles).</li> <li>7. No existen competidores especializados en la organización de eventos médicos.</li> <li>8. Clientes insatisfechos con la oferta actual del servicio de organización de eventos médicos.</li> </ol>  |
| D  | A   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La empresa no es conocida por los clientes potenciales.</li> <li>2. Relación con pocos de los clientes potenciales.</li> <li>3. Capital propio limitado para inicio de operaciones.</li> <li>4. Precio superior al de la competencia lo que puede afectar a clientes sensibles al precio.</li> </ol>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crecimiento de la Inflación en el 2011 lo que genera un incremento en los precios de materiales e insumos.</li> <li>2. El riesgo país de Ecuador es superior al promedio de América latina lo cual puede reducir la inversión extranjera y nacional.</li> <li>3. La inversión extranjera se ve afectada por el incremento del impuesto a la salida de capitales, lo cual afecta a la industria farmacéutica en el País.</li> <li>4. Las barreras de entrada al negocio de organización de eventos son bajas.</li> <li>5. Las farmacéuticas tienen alto poder de negociación frente a sus proveedores.</li> <li>6. Altos requerimientos y condiciones por parte de los departamentos de compra en las empresas farmacéuticas con respecto al ingreso de nuevos proveedores.</li> <li>7. Dificil acceso a tarifas y convenios especiales de proveedores.</li> </ol> |

## 1.8.1. Matriz FODA

Tabla 8. Matriz FODA

|   | Fortalezas   | Debilidades   |
|---|--|---|
|   | 1. Experiencia y conocimiento adquirido en empresas farmacéuticas, lo que nos permite reconocer las preferencias y demandas que requerirán los futuros clientes.   | 1. La empresa no es conocida por los clientes potenciales.  |
|   | 2. El servicio a ofrecerse esta dirigido al cuerpo médico, lo que permite tener una mayor especialización a lo largo del tiempo.   | 2. Relación con pocos de los clientes potenciales.  |
|   | 3. Única empresa en el mercado que ofrecerá un servicio de monitoreo de eventos .  | 3. Capital propio limitado para inicio de operaciones.  |
|   | 4. Atención personalizada.   | 4. Precio superior al de la competencia lo que puede afectar a clientes sensibles al precio.  |
| Oportunidad   | Estrategias FO   | Estrategias DO  |
| 1. Gran concentración de empresas farmacéuticas localizadas en la ciudad de Quito.  | 1. Desarrollar propuestas creativas que se ajusten a las necesidades y requerimientos de nuestros clientes aprovechando la experiencia y conocimiento adquirido en la industria farmacéutica. <b>(F1,O8)</b> | 1. Aprovechar el crecimiento actual de la industria para ingresar al mercado. <b>(D1,O3)</b>  |
| 2. Tendencias de empresas farmacéuticas a tercerizar servicios de organización de eventos.  | 2. Elaborar un plan de comunicación haciendo énfasis en el servicio dirigido al cuerpo médico considerando la poca especialización de la competencia. <b>(F2,O7)</b>   | 2. Identificar a las empresas farmacéuticas localizadas en la ciudad de Quito que no cuenten con un proveedor fijo para la organización de eventos con el fin de captar nuevos clientes. <b>(D2,O1)</b>                           |
| 3. La industria se encuentra en la etapa de crecimiento.  | 3. Implementar un portal web que le permita a los clientes conocer el status de sus eventos lo que convertirá a la empresa en la mejor opción al tercerizar este servicio. <b>(F3,O2)</b>                    | 3. Buscar una institución bancaria que ofrezca los mejores términos de pago del préstamo requerido para el inicio de operaciones. <b>(D3,O4)</b>  |
| 4. Estabilidad en la tasa activa de interés para la obtención de crédito.   | 4. Realizar una clasificación de proveedores de acuerdo a los requerimientos de cada evento lo que permitirá ofrecer un servicio y atención personalizada. <b>(F4,O6)</b>                                    | 4. Ofrecer un servicio que supere las expectativas del cliente que justifique el precio del servicio superior al de la competencia. <b>(D4,O8)</b>  |
| 6. Alto número de proveedores en el mercado (servicios de recepción y catering, agencias de viajes, aerolíneas a nivel nacional y hoteles).                 |  |   |
| 7. No existen competidores especializados en la organización de eventos médicos.  |  |   |
| 8. Clientes insatisfechos con la oferta actual del servicio de organización de eventos médicos  |  |   |
| Amenazas  | Estrategias FA   | Estrategias DA  |
| 1. Crecimiento de la Inflación en el 2011 lo que genera un incremento en los precios de materiales e insumos.   | 1. Aplicar la estrategia de diferenciación dirigida utilizando los conocimientos y experiencia adquirida en empresas farmacéuticas. <b>(F1,A4)</b>   | 1. Desarrollar un manual de procesos que permita brindar la misma calidad de servicio para todos los clientes en cada uno de los eventos a realizarse ajustándose a sus requerimientos y necesidades particulares. <b>(D4,A1)</b> |
| 2.El riesgo país de Ecuador es superior al promedio de América latina lo cual puede reducir la inversión extranjera y nacional.                             | 2. Innovación constante del servicio con el fin de cumplir con los estándares requeridos por los clientes. <b>(F2,A6)</b>  | 2. Dirigir el servicio principalmente a empresas grandes que generen un alto volumen y monto de compra con el fin de obtener tarifas especiales con los futuros proveedores. <b>(D2,A7)</b>                                       |
| 4. Las barreras de entrada al negocio de organización de eventos son bajas.   | 3. Presentar el servicio de monitoreo como una herramienta de control para el cliente sin que represente un valor adicional al precio establecido del servicio. <b>(F3,A6)</b>                               | 3. Elaborar un plan de contingencia que permita contrarrestar los efectos negativos de la inestabilidad política del país. <b>(D3,A2)</b>   |
| 5. Las farmacéuticas tienen alto poder de negociación frente a sus proveedores.   | 4. Desarrollar una base de datos para fomentar las relaciones a largo plazo con el cliente y lograr fidelizarlos. <b>(F4,A5)</b>   | 4. Realizar un análisis permanente de estabilidad de precios de materias e insumos, precios de la competencia y la percepción del cliente sobre el precio de acuerdo al servicio prestado. <b>(D4,A1)</b>                         |
| 6. Altos requerimientos y condiciones por parte de los departamentos de compra en las empresas farmacéuticas con respecto al ingreso de nuevos proveedores. |  |   |
| 7. Dificil acceso a tarifas y convenios especiales de proveedores.  |  |   |

## 1.8.2. Matriz EFE

**Tabla 9. Matriz EFE**

| Matriz de Factores Externos Claves  | Peso     | Valor | Puntaje ponderado |
|---|----------|-------|-------------------|
| <b>Oportunidades</b>  |          |       |                   |
| 2. Tendencias de empresas farmacéuticas a tercerizar servicios de organización de eventos.  | 0.14     | 4     | 0.56              |
| 3. La industria se encuentra en la etapa de crecimiento.  | 0.07     | 2     | 0.14              |
| 4. Estabilidad en la tasa activa de interés para la obtención de crédito.   | 0.03     | 2     | 0.06              |
| 5. Pocos productos sustitutos del servicio.   | 0.05     | 3     | 0.15              |
| 6. Alto número de proveedores en el mercado (servicios de recepción y catering, agencias de viajes, aerolíneas a nivel nacional y hoteles).                 | 0.09     | 3     | 0.27              |
| 7. No existen competidores especializados en la organización de eventos médicos.  | 0.09     | 4     | 0.36              |
| 8. Clientes insatisfechos con la oferta actual del servicio de organización de eventos médicos.   | 0.12     | 4     | 0.48              |
| <b>Amenazas</b>   |          |       | <b>2.02</b>       |
| 1. Crecimiento de la Inflación en el 2011 lo que genera un incremento en los precios de materiales e insumos.   | 0.06     | 3     | 0.18              |
| 2. El riesgo país de Ecuador es superior al promedio de América latina lo cual puede reducir la inversión extranjera y nacional.                            | 0.06     | 2     | 0.12              |
| 3. La inversión extranjera se ve afectada por el incremento del impuesto a la salida de capitales, lo cual afecta a la industria farmacéutica en el País.   | 0.04     | 1     | 0.04              |
| 4. Las barreras de entrada al negocio de organización de eventos son bajas.   | 0.1      | 3     | 0.3               |
| 5. Las farmacéuticas tienen alto poder de negociación frente a sus proveedores.   | 0.06     | 4     | 0.24              |
| 6. Altos requerimientos y condiciones por parte de los departamentos de compra en las empresas farmacéuticas con respecto al ingreso de nuevos proveedores. | 0.05     | 4     | 0.2               |
| 7. Dificil acceso a tarifas y convenios especiales de proveedores.  | 0.04     | 3     | 0.12              |
|   | <b>1</b> |       | <b>1.2</b>        |

Con respecto al análisis externo, se obtuvo una puntuación de 1.2 para las amenazas, frente a las oportunidades que dio como resultado 2.02. Estos resultados muestran que la empresa a través de las estrategias desarrolladas podrá aprovechar las oportunidades de manera eficiente para poder minimizar los efectos negativos de las amenazas identificadas.

### 1.8.3. Matriz EFI

**Tabla 10: Matriz EFI**

| Matriz de Factores Internos Claves   | Peso     | Valor | Puntaje ponderado |
|--|----------|-------|-------------------|
| <b>Fortalezas</b>  |          |       |                   |
| 1. Experiencia y conocimiento adquirido en empresas farmacéuticas, lo que permite reconocer las preferencias y demandas que requerirán los futuros clientes. | 0.2      | 3     | 0.6               |
| 2. El servicio a ofrecerse esta dirigido al cuerpo médico, lo que permite tener una mayor especialización a lo largo del tiempo.                             | 0.16     | 4     | 0.64              |
| 3. Única empresa en el mercado que ofrecerá un servicio de monitoreo de eventos.   | 0.13     | 4     | 0.52              |
| 4. Atención personalizada.   | 0.11     | 3     | 0.33              |
| <b>Debilidades</b>   |          |       |                   |
| 1. La empresa no es conocida por los clientes potenciales  | 0.1      | 1     | 0.1               |
| 2. Relación con pocos de los clientes potenciales.   | 0.14     | 2     | 0.28              |
| 3. Capital propio limitado para inicio de operaciones.   | 0.09     | 2     | 0.18              |
| 4. Precio superior al de la competencia lo que puede afectar a clientes sensibles al precio.   | 0.07     | 2     | 0.14              |
|  | <b>1</b> |       | <b>0.7</b>        |

De acuerdo al análisis interno de la empresa, se obtuvo un valor de 2,09 para fortalezas y 0,7 para debilidades. Esto indica que la empresa es fuerte internamente, lo que permitirá contrarrestar con mayor facilidad las debilidades presentes.

## **CAPÍTULO II**

### **2. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS**

En este capítulo se sustentará a través de la investigación de mercados la viabilidad del desarrollo de un plan de negocios para la creación de una empresa organizadora de eventos médicos. Para esto se identificará el problema de investigación y se escogerá el diseño más adecuado. Esta información a ser recolectada determinará las necesidades y deseos del mercado, los mismos que ayudan a establecer las características del producto o servicio a ofrecerse. Así como también se obtendrá información de la competencia.

#### **2.1. Determinación del problema**

Dentro de la industria farmacéutica, se ha identificado la oportunidad de ofrecer un servicio de calidad que brinde un paquete completo en cuanto a la organización de eventos médicos. De acuerdo a la experiencia laboral adquirida en empresas farmacéuticas, los pocos proveedores que ofrecen el servicio de organización de eventos corporativos, no cubren las necesidades y expectativas de sus clientes ya que no están especializadas en el área farmacéutica.

Por todo lo mencionado anteriormente, se ha planteado el siguiente problema de gerencia e investigación:

#### **2.2. Problema de gerencia**

Determinar si la introducción de una empresa en la ciudad de Quito dedicada a la organización de eventos enfocados al cuerpo médico es factible y rentable.

### 2.3. Problema de investigación de mercados

En base al problema de gerencia se ha establecido el siguiente problema de investigación de mercados:

Determinar la factibilidad de introducir una empresa dedicada a la organización de eventos enfocados al cuerpo médico a través de identificar los gustos, preferencias, necesidades y hábitos de consumo de los potenciales clientes, además de determinar la posición en la que se encontrará el negocio frente a la competencia.

### 2.4. Diseño de Investigación

El diseño de investigación que se aplicará para el proyecto es exploratoria concluyente descriptiva porque este tipo de investigación permite comprender al mercado objetivo y a la vez probar la hipótesis planteada acerca de la factibilidad de implementar el negocio, lo que proporciona una guía para la toma de decisiones.

**Investigación exploratoria:** “Tiene como objetivo principal brindar información y comprensión sobre la situación del problema que enfrenta el investigador”. (Naresh K. Malhotra, 2008, p.79)

**Investigación concluyente:** “Diseñada para ayudar a quien toma las decisiones a determinar, evaluar y elegir el mejor curso de acción en una situación específica”. (Naresh K. Malhotra, 2008, p.79)

**Investigación descriptiva:** “Tipo de investigación concluyente que tiene como principal objetivo la descripción de algo, por lo regular las características o funciones del mercado” (Naresh K. Malhotra, 2008, p.82)

## 2.5. Cuadro de necesidades de Información

**Tabla 11. Cuadro de necesidades de información**

| Necesidades de información  |   | Fuente     | Metodología                                |
|---|---|------------|--|
| CLIENTES  | Identificar los roles de compra de los futuros clientes                             | Primaria   | Grupo de enfoque y encuesta                |
|   | Determinar gustos y preferencias  |            |  |
|   | Conocer la frecuencia con la que realizan eventos médicos                           |            |  |
|   | Identificar tipo de eventos médicos que realizan                                    |            |  |
|   | Estimar el presupuesto promedio asignado a la organización de eventos               |            |  |
|   | Identificar los términos de pago  |            |  |
| PROVEEDORES   | Conocer sus proveedores actuales para la organización de eventos                    | Primaria   | Entrevista en profundidad                  |
|   | Conocer el proceso de adquisición de convenios y tarifas corporativas               |            |  |
|   | Determinar tiempos de entrega, términos de pago y disponibilidad de los proveedores | Secundaria | Búsqueda de información: Internet          |
|   | Investigar los precios establecidos de los servicios a contratar                    |            |  |
|   | Determinar la cantidad de proveedores existentes                                    |            |  |
| Identificar a los proveedores que cumplan con los estándares requeridos |   |            |  |
| SUSTITUTOS  | Identificar los posibles servicios sustitutos                                       | Primaria   | Grupo de enfoque y encuesta                |
|   | Identificar la facilidad de adquisición y disponibilidad del servicio               |            |  |
|   | Determinar los precios del servicio   | Secundaria | Búsqueda de información: Internet          |
|   | Conocer los servicios que ofrecen los sustitutos                                    |            |  |
| COMPETENCIA   | Identificar los competidores directos e indirectos                                  | Primaria   | Grupo de enfoque y entrevista con expertos |
|   | Identificar ubicación, facilidad de acceso y disponibilidad                         |            |  |
|   | Determinar tiempos de entrega del servicio  |            |  |
|   | Identificar los precios y políticas de cobro  |            |  |
|   | Conocer los servicios que ofrecen   | Secundaria | Búsqueda de información: Internet          |
|   | Conocer la cartera de clientes  |            |  |

## 2.6. Investigación Cualitativa

“Metodología de investigación exploratoria sin estructura basada en muestras pequeñas que proporciona conocimientos y comprensión del entorno del problema”(Naresh K. Malhotra, 2008: 143)

### 2.6.1. Entrevistas con expertos

Para conocer mejor es importante conversar con expertos en el área. De esta manera, se podrán solventar inquietudes e incrementar el conocimiento para la toma de decisiones a futuro. Para ello se realizó una serie de preguntas en base a la información requerida. Ver Anexo 1.

### 2.6.1.1. Entrevista 360 Comunicaciones

Se realizó la entrevista al Sr. Oscar Yépez quien lleva trabajando 6 años en la organización de eventos en la empresa 360 comunicaciones.

#### Datos del Entrevistado

**Nombre:** Oscar Yépez

**Empresa:** 360 Comunicaciones

**Cargo:** Gerente General

**Contacto:** 0995887959

#### Resultados

- Los eventos solicitados con mayor frecuencia a nivel corporativo son lanzamientos.
- El tiempo requerido para la organización de un evento varía dependiendo del tamaño y enfoque que tenga.
- Para organizar un evento se necesita asignar tareas de acuerdo a las diferentes áreas de la empresa. Trabajan en conjunto el departamento de cuentas y diseño en la parte creativa del evento hasta tener la aprobación del cliente. Para la ejecución del evento es necesario el contacto con los proveedores y la presencia del coordinador durante el evento.
- El principal inconveniente que se presenta al organizar un evento es la dependencia de terceros (proveedores).
- El organizar un evento es gratificante cuando el equipo de trabajo se encuentra comprometido con las labores que debe desempeñar.
- Para empezar un negocio de organización de eventos no se requiere un capital muy elevado. Las principales herramientas que se requieren son el recurso humano comprometido, un vehículo y equipos de computación.
- La organización de eventos es un negocio muy sacrificado porque no se establecen horarios de trabajo lo que implica tener que estar disponible para eventos por la noche, fines de semana e incluso feriados.

En conclusión, la organización de eventos es un negocio que no requiere de una alta inversión de capital y en el cual mientras se tenga un equipo de trabajo comprometido y los recursos necesarios se puede organizar cualquier tipo de evento. Es importante el trabajo conjunto con proveedores externos para evitar retrasos y errores, es por esto que se necesita conocer sobre el evento con anticipación ya que el tiempo requerido para la organización varía según su magnitud.

### **2.6.1.2. Entrevista Coordinamos**

La entrevista fue realizada a Rosa Alarcón que trabaja para la empresa de organización de eventos Coordinamos:

#### **Datos del Entrevistado**

**Nombre:** Rosa Alarcón

**Empresa:** Coordinamos

**Cargo:** Coordinadora eventos

**Contacto:** 099825545

#### **Resultados**

A continuación se presentan los resultados obtenidos:

- La empresa utilizó como estrategia de comunicación el marketing directo.
- Con el crecimiento de la empresa Coordinamos, dividieron al negocio en: La unidad relaciones públicas y la unidad de desarrollo de estrategias de comunicación y eventos.
- Dentro de los eventos más grandes que ha realizado se encuentra un Congreso Internacional que fue el Iberoamericano de Dermatología.
- Para organizar un evento se requiere de un *brief* para desarrollar una propuesta conceptual y económica.

- Algunos de los aspectos más difíciles de manejar en la organización de eventos son los imprevistos como el tiempo de entrega de los productos o servicios de los proveedores.
- Es muy importante contar con personal con voluntad, sentido común, proactivos, comprometido con la empresa y que sean capaces de desempeñar cualquier tipo de función cuando sea necesario.
- Para iniciar una empresa organizadora de eventos es recomendable comenzar con eventos pequeños y conocer con que presupuesto se cuenta exactamente porque en muchos casos los clientes con los que se trabaja no realizan pagos por adelantado.

En conclusión, es muy importante llegar de manera directa y personalizada al mercado objetivo y para lograr cumplir con las expectativas del cliente se debe ser recursivo y contar con un equipo de trabajo que brinde soporte en cualquier actividad que se requiera. Es necesario conocer y tener claro lo que el cliente espera y requiere del evento para trabajar en la organización interna de cada proceso que garantice el éxito del mismo. Un aspecto muy importante que se debe tomar en cuenta es el capital de trabajo con el que se va a trabajar y los términos de pago y entrega que se fijan con los proveedores.

### **2.6.2. Grupos focales**

En el grupo focal se tuvo la participación de profesionales de la industria farmacéutica que ocupan cargos comerciales dentro del área de Marketing y Ventas, todos con experiencia en la organización de eventos para el cuerpo médico que prescriben sus productos. Para ello se realizó una serie de preguntas en base a la información requerida. Ver Anexo 2.

## Miembros

- Tobías García  
**Empresa:** GlaxoSmithKline  
**Teléfono:** 0999705611
- Juan Pablo Stacey  
**Empresa:** FaesFarma  
**Teléfono:** (0984015247)
- Hugo Vergara  
**Empresa:** FarmaGE  
**Teléfono:** 0990631714
- Helena Touma  
**Empresa:** BiotoscanoFarma  
**Teléfono:** 0988477275
- Andrés Revelo  
**Empresa:** Merck  
**Teléfono:**2981677
- Ma. Dolores Bastidas  
**Empresa:** Life  
**Teléfono:**226-3805

## Resultados

A continuación se presentan los resultados obtenidos del grupo focal:

- En eventos medianos y grandes las empresas farmacéuticas contratan servicios de agencias que coordinen la organización y logística del evento, de acuerdo al presupuesto asignado para el mismo.
- En eventos pequeños se maneja la organización internamente con los asistentes quienes se contactan con varias empresas como agencias de viaje, hoteles, entre otros.

- Se pasan por alto los detalles cuando se organiza internamente un evento porque se requiere contratar varios servicios a la vez (hoteles, agencias de viaje, proveedores) y se pierde el control en el contacto tanto con las agencias como con los médicos.
- Actualmente existen empresas que organizan eventos dirigidos a médicos que ofrecen el servicio logístico, como es el contacto con las agencias necesarias y con los médicos. En algunos casos estas agencias no se dedican únicamente a la parte logística sino también a la parte creativa del evento.
- Los participantes del grupo focal consideran que es necesario la contratación de una empresa que coordine sus eventos dirigidos a médicos para tener un mejor control y organización. Requieren que sea un servicio diferenciado y personalizado.
- Recomendaron que se ofrezca un valor agregado como la disponibilidad 24 horas durante el desarrollo del evento.
- El precio no es un factor importante de decisión. Pasa a un segundo plano si la agencia se involucra y se ofrece un servicio personalizado.
- Consideran que la agencia debe estar muy relacionada para poder conseguir mejores precios y opciones de entretenimiento para el evento.
- Es muy valorada la solución inmediata a imprevistos que puedan surgir durante los eventos.

Después de analizar los resultados obtenidos, se puede concluir que el servicio que pretende ofrecer la empresa es aceptado por el mercado objetivo tomando en cuenta que su principal expectativa es la oferta de valor agregado y servicio diferenciado no en precios sino en calidad y capacidad de respuesta a sus requerimientos.

## **2.7. Investigación Cuantitativa**

La investigación cuantitativa busca cuantificar los datos a través de la aplicación de análisis estadísticos.

### 2.7.1. Encuestas

“Es un cuestionario estructurado que se aplica a la muestra de una población, y está diseñado para obtener información específica de los participantes”.(Naresh K. Malhotra, 2008, P. 183).

Se basa en el planteamiento de preguntas con respecto al comportamiento, intenciones, actitudes, conocimiento, características demográficas y estilo de vida de los individuos.

#### 2.7.1.1. Diseño de la muestra

De acuerdo a los datos obtenidos por una de las empresas de investigación del mercado farmacéutico (IMS), en la ciudad de Quito existen alrededor de 75 empresas farmacéuticas de tamaño mediano y grande medido por su volumen de ventas. Estas empresas constituyen un mercado potencial para el desarrollo del negocio. Con un nivel de confianza al 95% y una precisión deseada del 6% la muestra necesaria para la investigación es la siguiente:

$$n = \frac{N \times Z_{\alpha}^2 \times p \times q}{e^2 \times (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \times p \times q}$$

**Fórmula 1.** Cálculo de la Muestra

Tomado de Galindo E., 2008, p. 388.

**Donde:**

**n** = Tamaño de la muestra de empresas farmacéuticas.

**N**= Tamaño de la población de empresas farmacéuticas en las ciudad de Quito (75 farmacéuticas).

**p** = Probabilidad de que deseen contratar el servicio (0.5)

**q**= Probabilidad de que no se deseen contratar el servicio (0.5)

**Z $\alpha$ 2**= Nivel de confianza (1.96)

**e**= Margen de Error (0.06)

Se obtuvo una muestra de **58** empresas farmacéuticas.

#### **2.7.1.2. Modelo de Encuesta**

Ver Anexo 3.

#### **2.7.1.3. Resultados y análisis de la encuesta**

Las encuestas fueron realizadas a empresas farmacéuticas de tamaño mediano y grande, específicamente a los trabajadores encargados de las gerencias de producto y asistentes de marketing debido a que se encuentran directamente relacionadas con la organización de eventos médicos.

Las empresas encuestadas fueron seleccionadas en base a las 75 empresas más importantes de la industria farmacéutica según la información proporcionada por IMS tomando en cuenta las ventas acumuladas de enero a Diciembre 2011:

**Tabla 12. Ventas Anuales 2011 Empresas Farmacéuticas**

|    | <b>ims</b> <sub>SAS</sub> | <b>VENTA ANUAL 2011<br/>( DÓLARES)</b> |
|----|---------------------------|--|
| 1  | NOVARTIS CORP.            | \$ 62,822,741.00                       |
| 2  | PFIZER                    | \$ 57,178,120.00                       |
| 3  | ROEMMERS CORP             | \$ 49,836,611.00                       |
| 4  | BAYER CORP.               | \$ 54,342,926.00                       |
| 5  | QUIFATEX SA               | \$ 47,777,107.00                       |
| 6  | SIEGFRIED CORP.           | \$ 40,923,729.00                       |
| 7  | ABBOTT                    | \$ 42,000,069.00                       |
| 8  | MERCK                     | \$ 36,288,855.00                       |
| 9  | GLAXOSMITHKLINE           | \$ 36,354,562.00                       |
| 10 | BOEHRINGER ING.COR        | \$ 34,472,054.00                       |
| 11 | SCHERING-PLOUGH CO        | \$ 32,550,671.00                       |
| 12 | TECNOFARMA CORP           | \$ 34,735,302.00                       |
| 13 | SANOFI CORP               | \$ 29,709,219.00                       |
| 14 | LIFE CORP.                | \$ 31,576,264.00                       |
| 15 | MERCK SHARP DOHME         | \$ 27,972,871.00                       |
| 16 | GRUNENTHAL CORP.          | \$ 26,833,251.00                       |
| 17 | BAGO CORP                 | \$ 25,543,415.00                       |
| 18 | RECALCINE CORP            | \$ 24,648,491.00                       |
| 19 | ROCHE CORP.               | \$ 23,520,784.00                       |
| 20 | CORP.TECNOQUIMICAS        | \$ 21,769,385.00                       |
| 21 | MEAD JOHNSON NUTRI        | \$ 19,231,236.00                       |
| 22 | JOHNSON+JOHNSON CO        | \$ 15,722,916.00                       |
| 23 | FARMA DEL ECUADOR         | \$ 15,711,312.00                       |
| 24 | GENFAR                    | \$ 15,615,839.00                       |
| 25 | BIOGENET CORP.            | \$ 14,558,614.00                       |
| 26 | FARMAYALA CORP.           | \$ 14,286,615.00                       |
| 27 | LA SANTE                  | \$ 11,273,625.00                       |

|    |                     |    |               |
|----|---------------------|----|---------------|
| 28 | SAVAL               | \$ | 11,378,259.00 |
| 29 | ACROMAX CORP.       | \$ | 11,558,069.00 |
| 30 | ECUAQUIMICA CORP    | \$ | 9,914,420.00  |
| 31 | RODDOME PHARMACEUT  | \$ | 8,574,319.00  |
| 32 | GARCOS CORP.        | \$ | 5,791,587.00  |
| 33 | JULPHARMA           | \$ | 8,210,869.00  |
| 34 | CHALVER             | \$ | 8,569,550.00  |
| 35 | BIOTOSCANA          | \$ | 8,518,586.00  |
| 36 | ARISTON             | \$ | 6,909,142.00  |
| 37 | ROCNARF S.A. LABS   | \$ | 7,604,351.00  |
| 38 | IMDIPROM            | \$ | 7,443,634.00  |
| 39 | CORMIN              | \$ | 7,278,533.00  |
| 40 | LAMOSAN             | \$ | 5,551,343.00  |
| 41 | CORP ABL PHARMA     | \$ | 5,462,390.00  |
| 42 | ALCON               | \$ | 5,497,675.00  |
| 43 | GENOMA LAB          | \$ | 5,780,581.00  |
| 44 | FAES FARMA          | \$ | 5,031,883.00  |
| 45 | GUTIS               | \$ | 4,581,702.00  |
| 46 | PHARMABRAND         | \$ | 3,858,945.00  |
| 47 | LILLY CORP.         | \$ | 4,003,578.00  |
| 48 | ALEXIXIA PHARMA S.A | \$ | 2,612,719.00  |
| 49 | BRISTOL-MYERS CORP  | \$ | 7,875,022.00  |
| 50 | DYVENPRO            | \$ | 3,936,677.00  |
| 51 | BEIERSDORF          | \$ | 3,647,639.00  |
| 52 | LABORATORIOS STEIN  | \$ | 3,955,277.00  |
| 53 | GENETIA             | \$ | 2,094,636.00  |
| 54 | JAMES BROWN PHARMA  | \$ | 2,773,161.00  |
| 55 | PROVENCO CORP       | \$ | 3,362,973.00  |
| 56 | RANBAXI             | \$ | 2,736,948.00  |
| 57 | ARKOPHARMA          | \$ | 2,461,908.00  |
| 58 | BIODERMA CORP       | \$ | 2,212,853.00  |

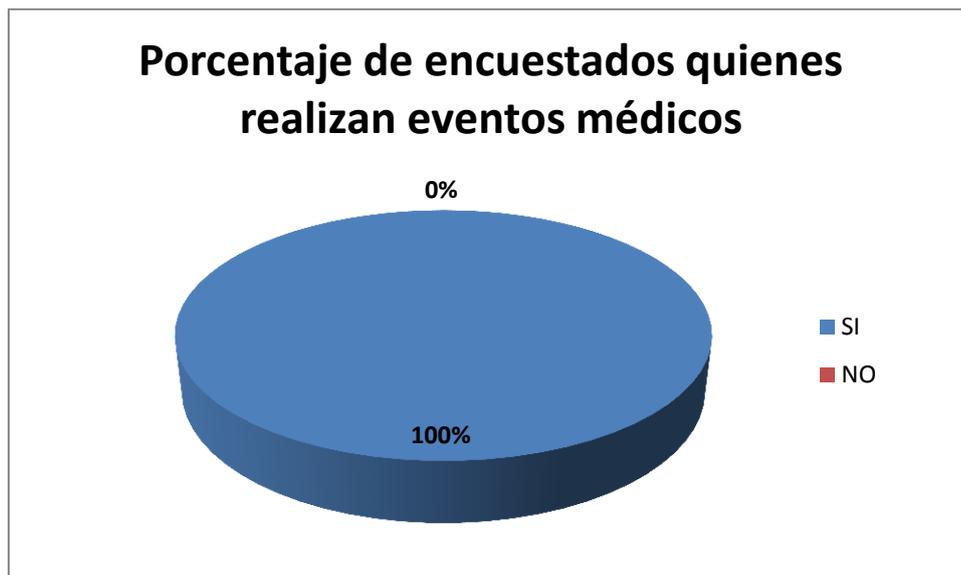
|              |                    |           |                         |
|--------------|--------------------|-----------|-------------------------|
| 59           | HOSPIMEDIKKA       | \$        | 1,943,951.00            |
| 60           | MEDIGENER          | \$        | 857,401.00              |
| 61           | SOPHIA             | \$        | 2,031,984.00            |
| 62           | AXCAN PHARMA       | \$        | 1,912,231.00            |
| 63           | DIPHARMA GROUP     | \$        | 1,944,003.00            |
| 64           | DR.LAZAR           | \$        | 1,511,908.00            |
| 65           | GALENO             | \$        | 1,621,281.00            |
| 66           | CORP.EUROSTAGA     | \$        | 1,292,246.00            |
| 67           | H G                | \$        | 1,553,331.00            |
| 68           | NEWPORT            | \$        | 1,507,798.00            |
| 69           | SIONPHARM          | \$        | 1,181,956.00            |
| 70           | SWISS & NORTH GROU | \$        | 1,464,595.00            |
| 71           | BASELPHARMA        | \$        | 1,225,683.00            |
| 72           | KRONOS             | \$        | 1,340,350.00            |
| 73           | BASSA              | \$        | 1,408,225.00            |
| 74           | NEO FARMACO        | \$        | 1,240,517.00            |
| 75           | BALIARDA           | \$        | 774,650.00              |
| <b>TOTAL</b> |                    | <b>\$</b> | <b>1,051,257,923.00</b> |

**Nota:** Tomado de IMS (Investigadora de Mercados), 2011.

## Resultados

1. Dentro de sus responsabilidades laborales, se encuentra la organización de eventos dirigidos a médicos.

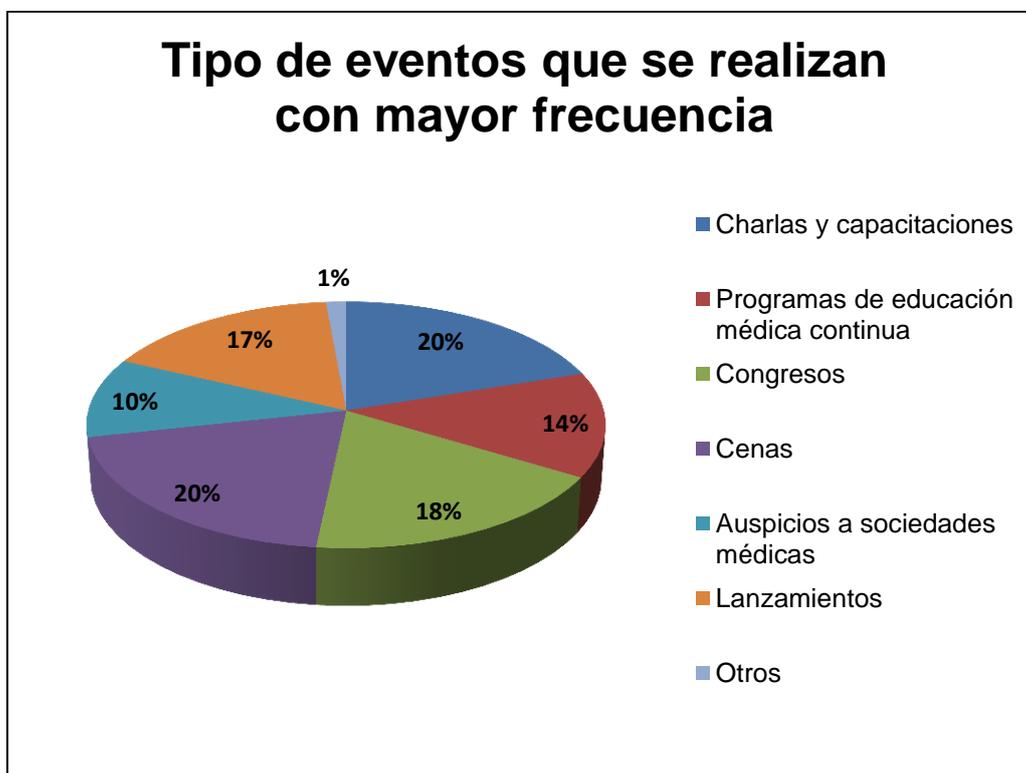
**Objetivo:** *Establecer un filtro que permita obtener información real de las personas involucradas en el proceso de adquisición del servicio.*



Podemos observar que del total de los encuestados, el 100 % realizan eventos médicos dentro de sus funciones laborales. Es decir, que la investigación de mercados ha sido enfocada al target correcto.

2. ¿Qué tipo de eventos dirigidos a médicos realiza con mayor frecuencia?

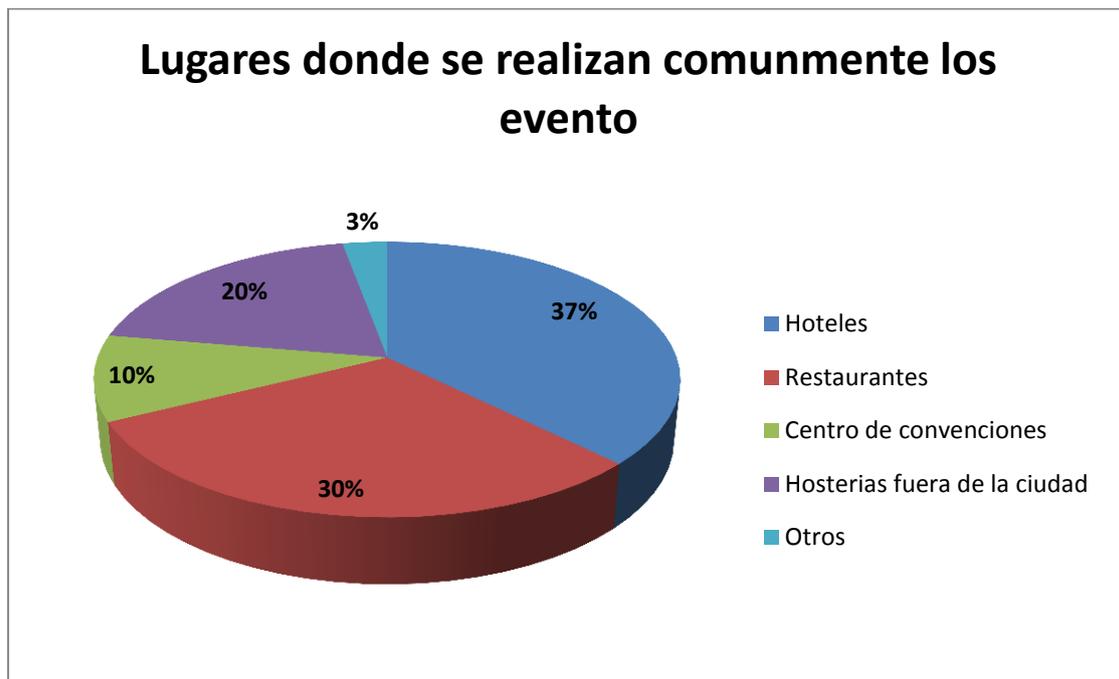
**Objetivo:** *Determinar los servicios solicitados con mayor frecuencia.*



Podemos observar que las empresas farmacéuticas realizan una gran variedad de eventos. Las opciones mayormente escogidas son las charlas y capacitaciones y las cenas, seguidos de congresos y lanzamientos.

3. ¿En qué lugares realiza comúnmente estos eventos dirigidos a médicos?

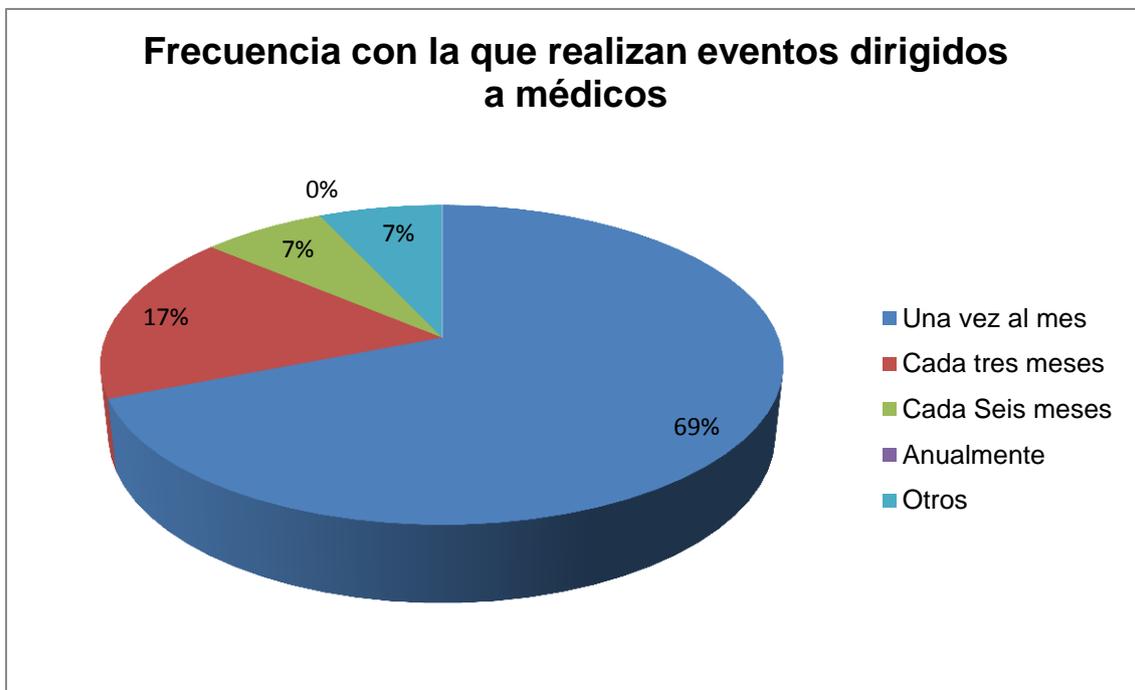
**Objetivo:** *Determinar los lugares de mayor preferencia para el desarrollo del evento.*



Los lugares mayormente utilizados para la organización de eventos son hoteles con un 37 % y restaurantes con un 30 %. Se puede observar que el enunciado de hosterías fuera de la ciudad cuenta con un 20% debido a que dependiendo del tipo de evento manejan mucho la organización de eventos fuera de la ciudad.

#### 4. ¿Con qué frecuencia realiza eventos dirigidos a médicos?

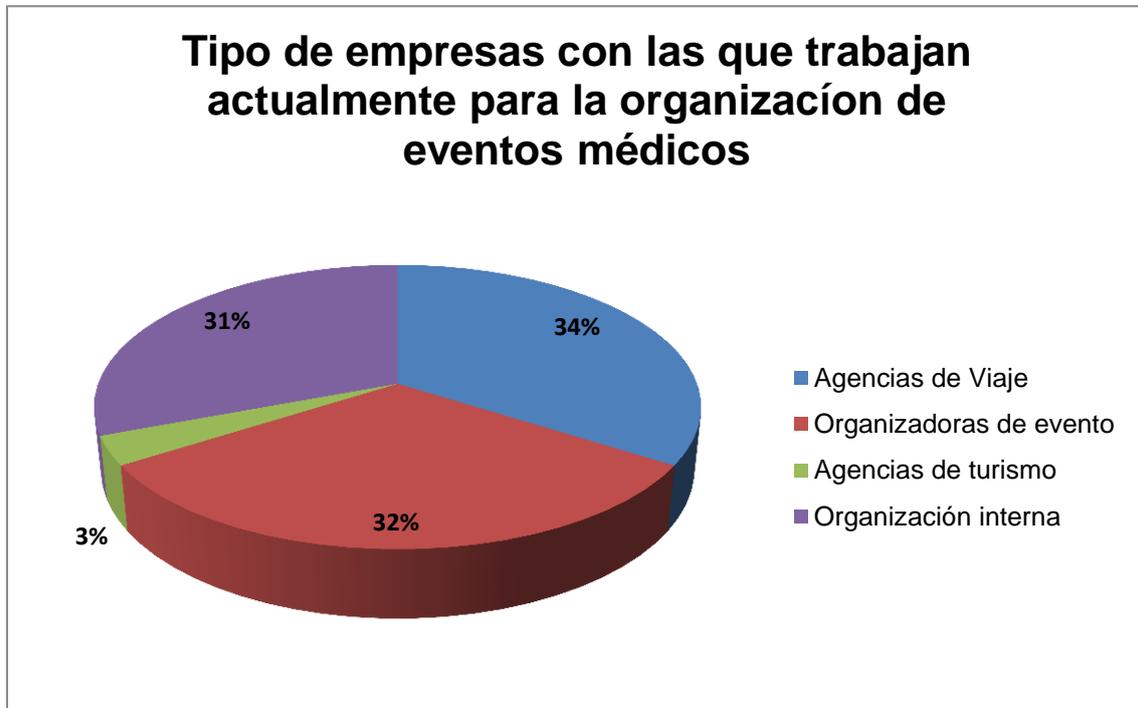
**Objetivo:** *Determinar la frecuencia de compra*



Se obtuvo una respuesta muy favorable en relación a la frecuencia con la que usualmente se realizan los eventos. El 69% de encuestados organizan mensualmente eventos dirigidos a médicos. En algunos casos incluso realizan eventos semanales.

5. ¿Con qué tipo de empresas trabaja actualmente para la organización de eventos médicos?

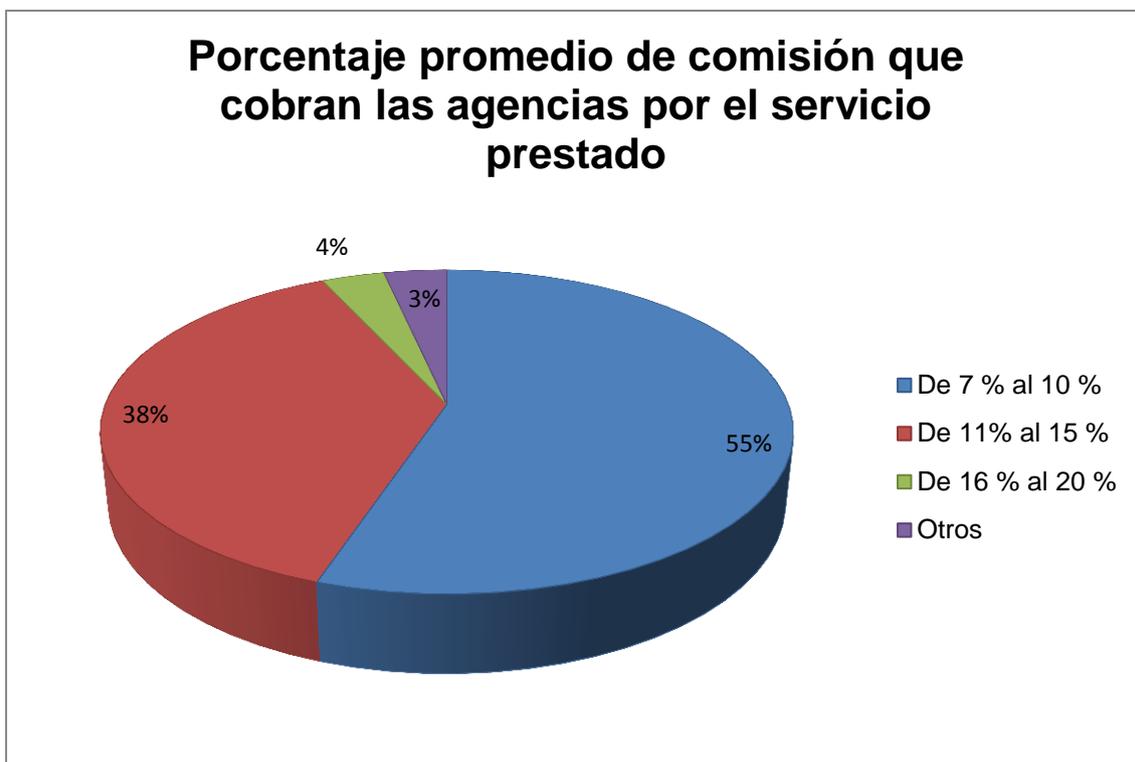
**Objetivo :** *Identificar a los competidores y productos sustitutos.*



La mayoría de empresas trabaja actualmente con agencias de viajes y organizadoras de eventos. Las agencias de viajes porque actualmente trabajan con implantes dentro de las farmacéuticas de empresas como MetropolitanTouring quienes además de coordinar viajes para todo el personal coordinan algunos eventos médicos. En cuanto a las organizadoras de eventos son empresas que realizan cualquier tipo de evento pero que no son especializadas en eventos médicos. También, hay que tomar en cuenta que existe una proporción considerable de empresas que realizan internamente el evento.

6. ¿Cuál es el porcentaje promedio por evento que le cobran estas agencias por el servicio prestado?

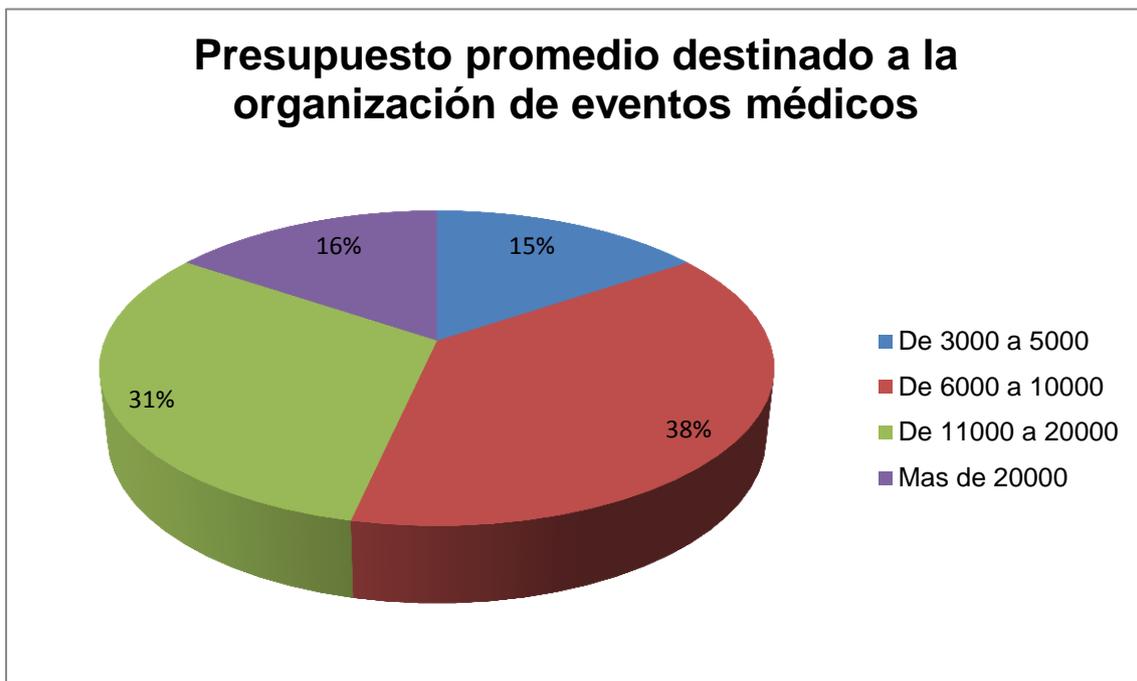
**Objetivo:** Conocer cuál es el precio de servicio de los competidores y sustitutos.



Las empresas que prestan los servicios de organización de eventos generalmente cobran un porcentaje de comisión sobre el valor total del evento. Actualmente el porcentaje promedio que se maneja está entre el 7% y 10% teniendo una participación importante de empresas que cobran del 11% al 15%.

7. ¿Cuál es el presupuesto promedio que destina en la organización de eventos dirigidos a médicos?

**Objetivo:** Conocer cuál es el monto promedio que destina para la organización de eventos.



El presupuesto asignado para la organización de eventos depende de la magnitud del mismo. Como se puede observar existe un 16% de encuestados destinan más de \$20.000 para la organización de un evento, normalmente este tipo de eventos no se realizan con mucha frecuencia.

Sin embargo, el 38 %de los encuestados destina de \$6,000 a \$10,000 dólares, seguido por el 31% de los encuestados quienes destinan de \$11,000 a \$20,000 dólares lo cual es muy alentador ya que trabajan con presupuestos altos.

8. ¿Cuáles de los siguientes aspectos le parece más importante de un servicio de organización de eventos médicos?

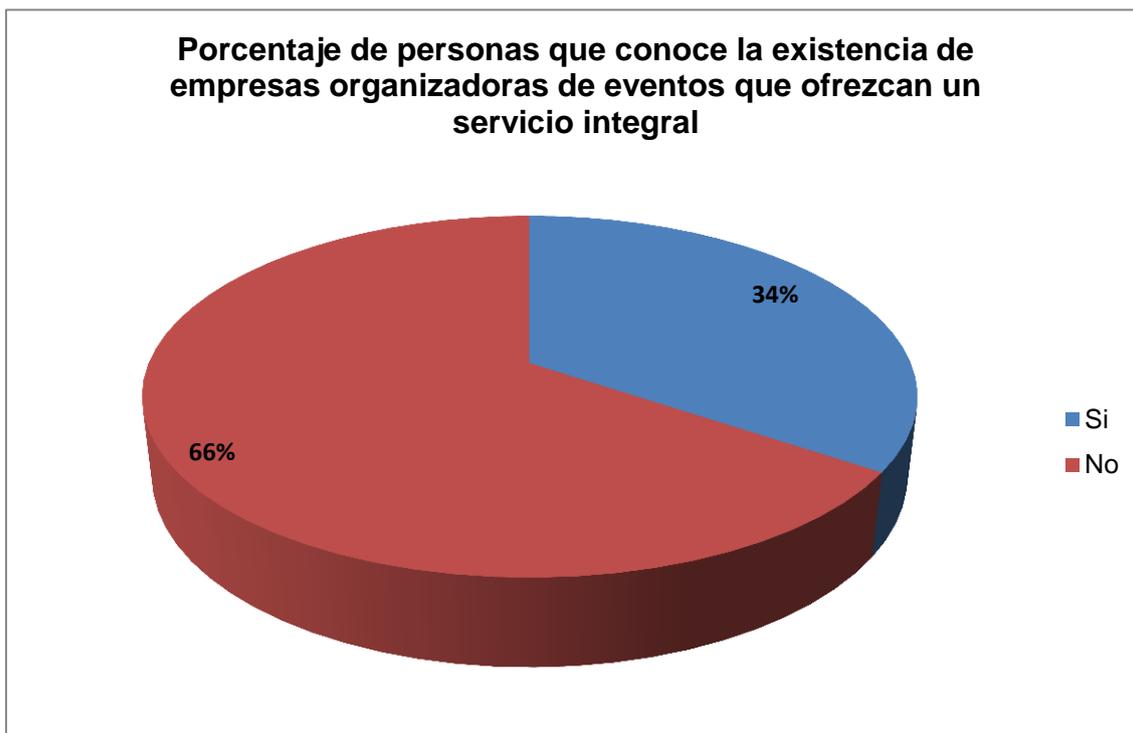
**Objetivo:** Conocer las motivaciones de compra de los futuros clientes.



Podemos observar que el aspecto considerado más importante por el cliente es el cumplimiento del cronograma establecido para el desarrollo de las actividades con un 28%. En segundo lugar de importancia se encuentra la personalización del servicio con un 23%. En último lugar de importancia tenemos la variedad de servicios ofrecidos con un 15% y el precio con un 16%.

9. ¿Conoce a alguna empresa especializada en organización de eventos médicos que ofrezca un servicio completo desde el contacto con el médico hasta la culminación del evento?

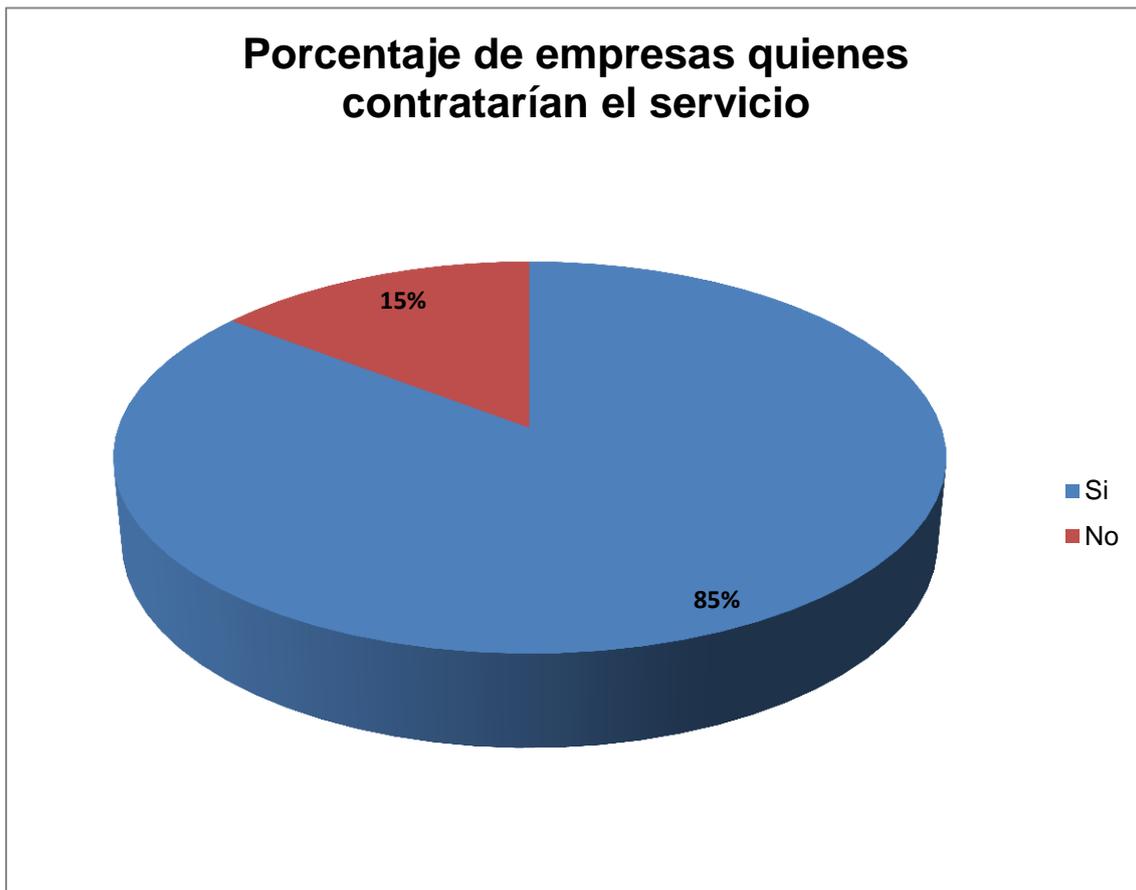
**Objetivo:** *Identificar a los competidores directo*



El 66% de los encuestados dijo no conocer una empresa organizadora de eventos que esté enfocada en eventos dirigidos a médicos que ofrezcan un servicio integral. Del 34 % que afirmó conocer este tipo de empresas, proporcionó una idea de la posible competencia del servicio: Coordinamos y 360 comunicaciones.

10. Si existiera una empresa especializada en organización de eventos médicos que ofrezca un servicio completo desde el contacto con el médico hasta la culminación del evento. ¿Estaría dispuesta a adquirir este servicio?

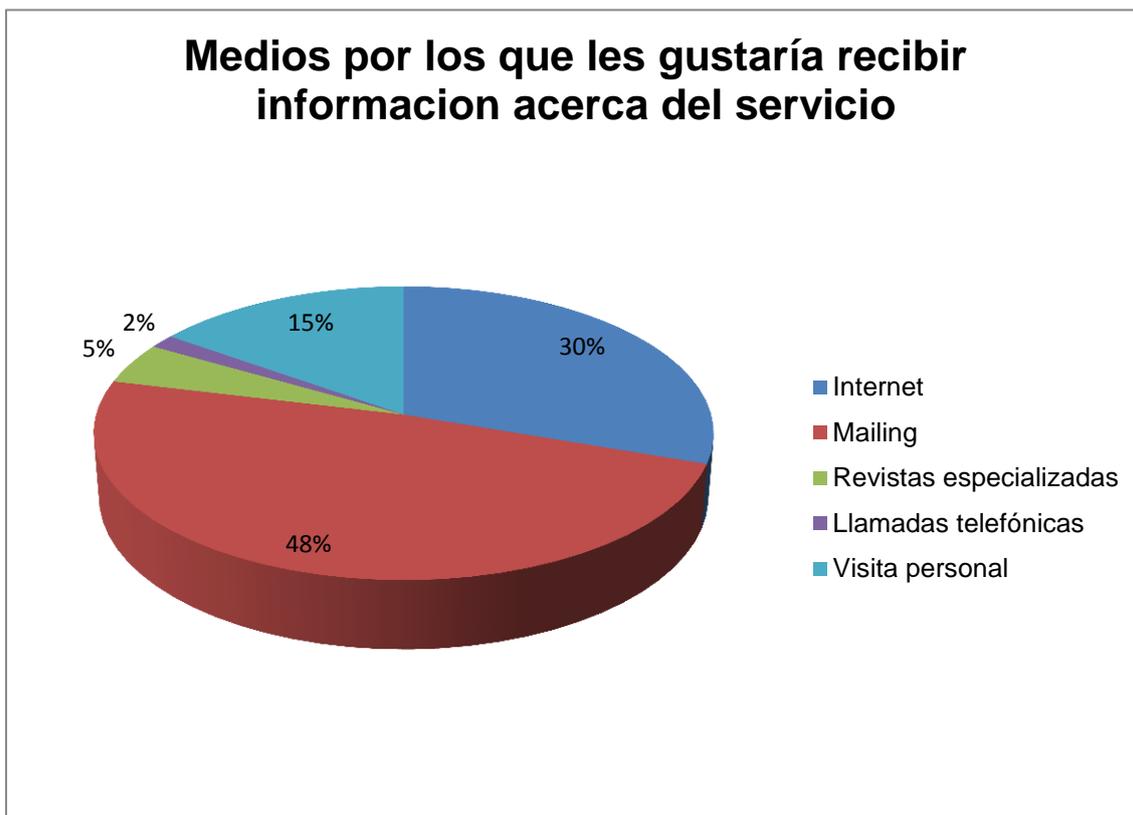
**Objetivo:** *Determinar los clientes potenciales.*



El 85 % de los encuestados dijo que si contrataría una agencia de organización de eventos dirigidos a médicos que ofrezca un servicio integral, es decir, desde el contacto con el médico hasta la etapa posterior a la culminación de un evento.

11. ¿A través de qué medio o medios le gustaría recibir información sobre este servicio?

**Objetivo:** *Identificar el medio de comunicación adecuado para dar a conocer el servicio.*



La mayoría de los clientes prefiere recibir información a través del correo e internet porque pasan la mayoría del tiempo en sus lugares de trabajo y tienen mayor acceso a estos medios.

### **Conclusión**

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas realizadas, se puede observar que el desarrollo del proyecto es viable porque actualmente existen pocas empresas que ofrecen el mismo tipo de servicios, que no son muy conocidas y que todavía no logran cumplir con las expectativas y requerimientos de los clientes. De los clientes que no conocen a empresas

organizadoras de eventos que ofrezcan un servicio integral, existe una gran aceptación por contratar un servicio integral, siempre que cumpla con los requisitos más importantes como es el cumplimiento del cronograma, personalización del servicio y facilidad de contacto porque les permite deshacerse de trabajo operativo y se logra tener una mejor coordinación del evento.

Como se puede observar en los gráficos la mayoría de empresas realizan una amplia variedad de eventos mensualmente lo que representa una oportunidad de negocio y al ser el precio uno de los aspectos menos importantes para el cliente se puede ingresar al mercado con un precio un poco superior a la competencia siempre que se ofrezca un servicio personalizado y especializado.

## **2.8. Mercado Relevante y Cliente Potencial**

### **2.8.1. Mercado Objetivo**

El mercado objetivo que se ha identificado está compuesto por clientes corporativos, específicamente por empresas farmacéuticas de tamaño mediano y grande ubicadas en la ciudad de Quito. Son empresas que cuentan con unidades de negocio o líneas de productos que se comercializan bajo prescripción médica. Cada unidad de negocio o línea de producto tiene como responsable a un gerente de producto que es el principal decisor para la contratación de servicios para la organización de los eventos.

#### **2.8.1.1. Segmentación de mercados**

#### **2.8.1.2. Segmentación geográfica**

“Dividir un mercado en diferentes unidades geográficas tales como naciones, regiones, estados, municipios, ciudades o vecindarios” (Kotler y Armstrong, 2008,P.165).

Las empresas farmacéuticas que conforman el mercado objetivo están ubicadas en la zona urbana de la ciudad de Quito.

### **2.8.1.3. Segmentación demográfica**

“Dividir el mercado en grupos con base en variables demográficas tales como: edad, sexo, tamaño de familia, ciclo de vida familiar, ingreso, ocupación, educación, religión, raza y nacionalidad”(Kotler y Amstrong, 2008: 167).

Son empresas farmacéuticas, nacionales y multinacionales, de tamaño mediano y grande. Su nivel de ingresos es alto lo que les permite destinar un porcentaje promedio del 30% de sus ingresos anuales para la organización de eventos dirigidos a médicos.

### **2.8.1.4. Segmentación Psicográfica**

“Dividir un mercado en diferentes grupos con base en la clase social, estilos de vida o características de personalidad”. (Kotler y Amstrong, 2008: 169).

Para las empresas farmacéuticas su principal cliente es el médico porque es de donde se derivan las recetas de sus productos hacia las farmacias. Es por esta razón que cada unidad de negocio o línea de producto destina un alto porcentaje de su presupuesto para la organización de eventos que les ayuden a fidelizarlos. Los gerentes de producto son muy atentos con los médicos, y buscan brindarles el mejor servicio durante cualquier evento que realicen, buscan ofrecerles las mayores comodidades e incluso conceden ciertos privilegios si el médico es uno de sus mayores prescriptores.

## **2.9. Tamaño del mercado**

### **2.9.1. Demanda**

El número de clientes potenciales son alrededor de 75 empresas farmacéuticas de tamaño mediano y grande ubicados en la ciudad de Quito según la base de

datos publicada por la empresa IMS Health. Según las encuestas realizadas, cada empresa realiza alrededor de 12 eventos médicos por año lo que da como resultado 900 eventos anuales en la industria.

De los 900 eventos se obtuvo el 85 % de aceptación según las encuestas realizadas, lo que dio como resultado 765 eventos potenciales por año.

Una vez calculados los eventos potenciales, se pensó alcanzar un porcentaje de expectativa del 5 % que dio como resultado 38 eventos mensuales el primer año.

**Tabla 13. Demanda Estimada**

| <b>Demanda Año 1</b>                  |       |
|---------------------------------------|-------|
| Eventos promedio al año por empresa   | 12    |
| Total empresas Farmacéuticas en Quito | 75    |
| Porcentaje de aceptación del servicio | 85%   |
| Potencial de clientes                 | 63.75 |
| Potencial de eventos anual            | 765   |
| Expectativa                           | 5%    |
| Numero de eventos a cubrir por año    | 38    |

En los últimos tres años, la industria farmacéutica ha presentado un crecimiento promedio del 9 % según información proporcionada por IMSHealth lo que representa mayores ingresos y por ende mayores presupuestos destinados a publicidad y promoción de las empresas farmacéuticas actuales.

## **2.10. La competencia**

Después de realizar la investigación de mercados, se pudo determinar que las principales empresas que brindan el servicio de organización de eventos son:

Tabla 14. Competencia

| Empresa            | Descripción   | Servicios ofrecidos  | Principales Clientes  |
|--------------------|---|--|---|
| Coordinamos        | Coordinamos es una empresa dedicada a la organización global de congresos, convenciones, lanzamientos de nuevos productos, eventos especiales; y al desarrollo e implementación de planes integrales de comunicación. | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Producción de eventos</li> <li>2. Equipo audiovisual, traducción simultánea</li> <li>3. Coordinación de Transfers In-Out</li> <li>4. Tours pre-durante-post evento</li> <li>5. Opciones de shows y entretenimiento</li> <li>6. Relaciones Publicas</li> <li>7. Manejo de crisis</li> <li>8. Estrategias de comunicación</li> </ol> | <p>Abot</p> <p>Novartis</p> <p>Boehringer Ingelheim</p> <p>Merck Sharp &amp; Dohme</p> <p>GlaxoSmithKline</p> <p>Confiteca</p> <p>Avon</p>  |
| 360 Comunicaciones | Es una agencia de publicidad y BTL. Brindan un servicio global en el cuál se involucran todos los niveles de la comunicación, para cumplir los objetivos de sus clientes a través de la implementaciones de campañas. | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organización de eventos</li> <li>2. Activaciones de Marca</li> <li>3. Creación de Estrategias Comunicacionales</li> <li>4. Manejo , coordinación y seguimiento de planes de Medios</li> <li>5. Marketing Directo, promocional y asesoramiento publicitario</li> </ol>  | <p>GlaxoSmithKline</p> <p>Bayer</p> <p>Grupo El comercio</p> <p>Ministerio de Turismo</p> <p>Aneta</p>  |
| Expoeventos        | Es una empresa dedicada a planificación y organización de eventos con presencia en el mercado desde 1989.   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Congresos</li> <li>2. Seminarios</li> <li>3. Conferencias</li> <li>4. Exhibiciones Comerciales</li> <li>5. Ferias</li> <li>6. Lanzamientos de Producto</li> <li>7. Aniversarios Cooperativos</li> <li>8. Premiaciones</li> <li>9. Cocteles</li> <li>10. Eventos en general</li> </ol>  | <p>Laboratorios Life</p> <p>Itabsa</p> <p>Microsoft</p> <p>Dimacor</p> <p>Movistar</p> <p>General Motors</p> <p>CENACE</p> <p>Municipio de Quito</p> <p>Bolsa de Valores de Quito</p> |
| Opportunity        | Es una empresa dedicada a la planificación de organización de eventos comerciales.  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Producción de eventos</li> <li>2. Lanzamiento de Productos</li> <li>3. Congresos</li> </ol>  | <p>Merck Ecuador</p>  |

## CAPÍTULO III

### 3. PLAN DE MARKETING

En este capítulo se determinarán las estrategias a desarrollarse a través del plan de marketing que permitan satisfacer las necesidades del mercado objetivo basándose principalmente en los resultados obtenidos de la investigación de mercado realizada.

#### 3.1. Estrategia general del plan de marketing

Se utilizará una estrategia dirigida de diferenciación planteada por el autor Arthur Thompson quien la define como “la estrategia que pretende asegurar una ventaja competitiva con un producto o servicio diseñado con cuidado para atraer las preferencias y necesidades únicas de un grupo estrecho y bien definido de compradores.” (A. Thompson; A. Strickland; E. Gamble; 2007: 153). Se considera que esta estrategia es la más adecuada para el servicio a ofrecer porque el negocio se dirige a un nicho de mercado que busca personalización y atributos especiales en el mismo, así como también espera que la empresa tenga la capacidad de distinguirse de sus rivales en el mismo nicho de mercado objetivo. En este caso la especialización en eventos dirigidos a médicos hace que se diferencie de la competencia.

#### 3.2. Etapas de ciclo de vida del servicio

##### 3.2.1. Introducción

Esta etapa se inicia cuando el servicio ofrecido de organización de eventos se lanza al mercado. En este período las utilidades son negativas o bajas debido a que se trata de un servicio nuevo con poca participación de mercado y se incurren en gastos considerables por la introducción del servicio al mercado.

**Objetivo:** Presentar el servicio al mercado objetivo.

**Estrategia:** Para la introducción de este negocio se ha decidido utilizar herramientas de comunicación las cuales permitan que la presentación del servicio este correctamente dirigida, lo que a su vez ayudará a reducir los gastos de introducción gracias al manejo adecuado de los recursos disponibles.

### **3.2.2. Crecimiento**

En esta etapa, las ventas del servicio de organización de eventos médicos comenzarán a aumentar y la empresa deberá enfrentar a nuevos competidores que buscarán entrar en el mercado.

**Objetivo:** Incrementar la participación de mercado y de cliente.

**Estrategia:** Con el fin de sostener un crecimiento del mercado durante el mayor tiempo posible se mantendrá la personalización a través de herramientas de comunicación, sin embargo el mensaje que se transmitirá va a estar enfocado en que la empresa es la mejor opción de organización de eventos médicos en el mercado.

### **3.2.3. Madurez**

Esta etapa tiene una duración mayor a las etapas anteriores por lo que requiere mayor atención del área de marketing. En la etapa de madurez el crecimiento de las ventas se reducen debido a que los futuros competidores intentarán ofrecer un servicios con mejores precios y mayor calidad, así como también ofrecerán nuevas alternativas de servicio.

**Objetivo:** Maximizar utilidades

**Estrategia:** Lograr una mayor penetración en los clientes actuales a través del incremento del monto y la frecuencia de compra.

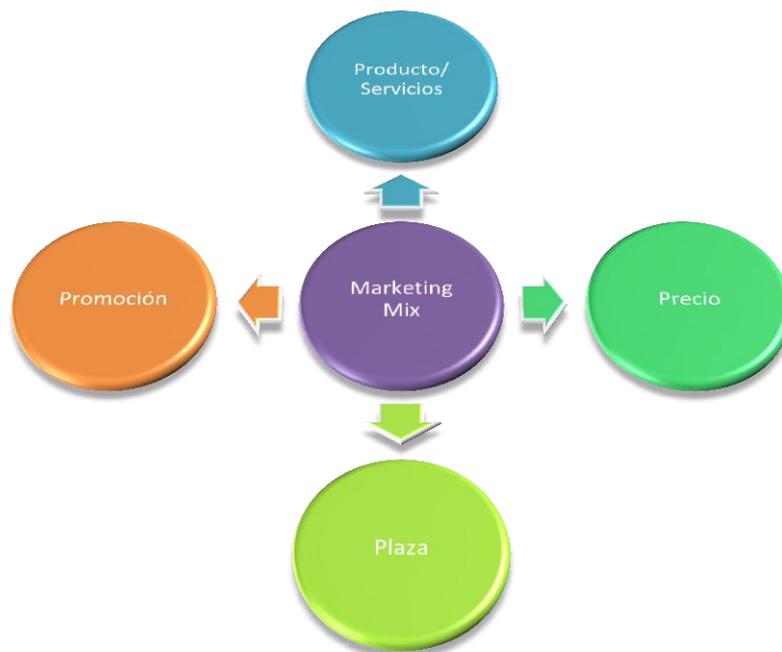
### 3.2.4. Declive

En esta etapa del ciclo de vida las ventas del servicio comenzarán a decaer con la posibilidad de mantenerse en ese nivel durante muchos años o llegar a cero. Generalmente un producto o servicio llega a esta etapa cuando existe incremento de la competencia o cambios en los gustos de los consumidores.

**Objetivo:** Identificar nuevas oportunidades de negocio y redireccionar el servicio.

**Estrategia:** La estrategia a utilizarse en esta etapa es ampliar la cartera de clientes al trabajar con sociedades médicas. Así como también diversificación de mercado a través de la incursión en servicios de catering y turísticos que complemente el servicio básico ofrecido.

### 3.3. Marketing Mix



### **3.3.1. Servicio**

La empresa ofrecerá un servicio integral de organización de eventos médicos tales como: Congresos, charlas y capacitaciones, cenas, y lanzamientos. Con la organización integral de eventos médicos se hace referencia a la conceptualización, planificación, ejecución, control y retroalimentación de los mismos. Esto incluye el contacto con hoteles, aerolíneas, proveedores de material promocional, iluminación, audio y sonido, catering, entretenimiento, stands y sobretodo el contacto personalizado con los médicos.

#### **Ventaja Competitiva**

La ventaja competitiva del negocio es ofrecer un servicio integral, lo cual hace referencia a la conceptualización, planificación, ejecución, control y retroalimentación.

- En cuanto a la conceptualización, se refiere a dar una propuesta creativa para el evento en base a los requerimientos del cliente.
- Planificación y ejecución: Involucra el contacto con proveedores así como los médicos invitados. El cliente contará con la presencia del ejecutivo de cuenta quien se encargará de garantizar el cumplimiento de las actividades programadas.
- Control: La empresa ofrecerá al cliente la facilidad de monitoreo del evento a través de un portal web que les permita conocer el status de las actividades a realizarse a través del ingreso al portal con un usuario y clave asignada por cliente. A través del portal se podrá controlar: actividades realizadas y pendientes, fechas aproximadas de finalización de dichas actividades, detalle de asistentes confirmados y toda la información referente al evento.
- Retroalimentación: consiste en hacer una evaluación aleatoria a una muestra de los médicos que asistieron al evento para conocer su opinión acerca de mismo. Finalmente, se realizará un informe el mismo que será

presentado a los clientes como una herramienta de medición del impacto obtenido con la actividad.

**Tabla 15. Paquetes de Servicios**

| Servicios Básicos a Contratar  | Servicios Adicionales  |
|--|--|
| <b>Lanzamientos</b>  |  |
| Hotel ( Servicio de catering)<br>Equipo audiovisual<br>Iluminación<br>Decoración<br>Banners<br>Material impreso<br>Diseño de materiales<br>Entretenimiento<br>Modelos<br>Gimmicks  | Hospedaje<br><br>Pasajes aéreos<br><br>Traslados                     |
| <b>Charlas y Capacitaciones</b>  |  |
| Hotel/Hostería ( Servicio de catering)<br>Equipo audiovisual<br>Iluminación<br>Decoración<br>Banners<br>Material impreso<br>Diseño de materiales<br>Actividades recreativas<br>Transporte<br>Gimmicks<br>Certificado de asistencia | Hospedaje<br><br>Pasajes aéreos<br><br>Traslados                     |
| <b>Congresos</b>   |  |
| Banners<br>Material impreso<br>Diseño de materiales<br>Inscripciones<br>Gimmicks<br>Stand<br>Equipo audiovisual<br>Snacks  | Hospedaje<br><br>Pasajes aéreos<br><br>Traslados<br><br>Alimentación |
| <b>Cenas</b>   |  |
| Hotel<br>Equipo audiovisual<br>Diseño de materiales<br>Material impreso<br>Banners<br>Gimmicks   |  |

### 3.3.1.1. Descripción de Servicio

#### ✓ **Congresos**

Se refiere a una reunión planificada a gran escala donde asisten miembros de organizaciones o asociaciones y profesionales médicos. En este evento, los miembros se reúnen para debatir sobre distintos temas, por lo que es importante una organización programada de todas las actividades con el fin de que los asistentes sepan a dónde dirigirse según los temas que más les interese. Los objetivos principales de los congresos es el intercambio de información entre profesionales, mantenerse al tanto de las nuevas actualizaciones, y por último relacionarse en un ámbito social y científico.

#### ✓ **Charlas y capacitaciones**

Se refiere a las actividades realizadas en una organización hacia el cuerpo médico con la finalidad de informar y brindar conocimientos sobre temas específicos. Por lo general se desarrollan programas de capacitación y actualización sobre temas específicos dictados por especialistas de reconocido prestigio sobre un tema científico. Tiene como finalidad contribuir con la práctica diaria de los médicos.

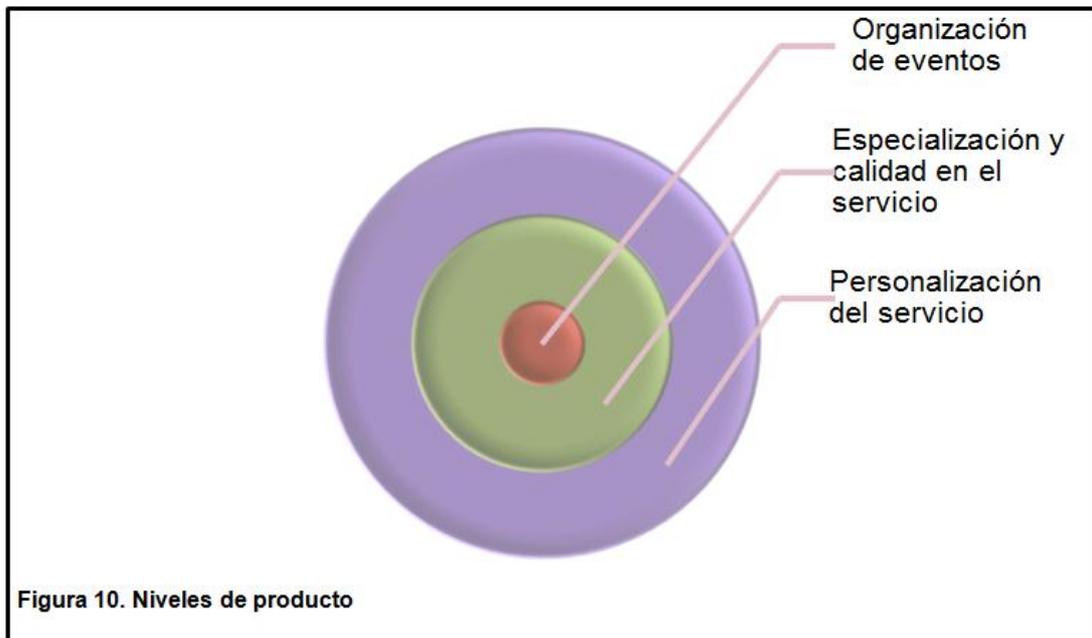
#### ✓ **Cenas**

Reuniones donde se dictan charlas sobre temas específicos mientras se ofrece una cena al cuerpo médico.

#### ✓ **Lanzamientos**

Se refiere a los eventos realizados por las distintas farmacéuticas que tiene como finalidad dar a conocer un nuevo producto que se lanza al mercado, junto con sus características y beneficios. Un lanzamiento de producto es de gran importancia ya que permite comunicar de forma eficaz el producto y genera recordación del mismo.

### 3.3.1.2. Niveles de producto



#### ✓ **Producto central**

El producto central se refiere a los beneficios que buscan satisfacer la necesidad básica del cliente. En el servicio a ofrecerse, el producto central identificado es la organización de eventos que permite optimizar tiempo y que les permita tener una mejor coordinación y mayor control a los clientes de lo que podrían tener si lo realizan internamente. Este servicio central es el núcleo de todos los beneficios que el servicio proporciona al consumidor.

#### ✓ **Producto real**

Dentro del producto real se ha considerado el nivel de calidad y características específicas del servicio. En la organización de eventos, el servicio a ofrecerse será dirigido específicamente al cuerpo médico. En este nivel se busca hacer énfasis en la especialización y la calidad a través de la oferta de un servicio integral, esto involucra una serie de actividades desde la conceptualización hasta el seguimiento posterior al evento.

### ✓ **Producto aumentado**

El producto aumentado se forma a partir del producto central y real, pero busca diferenciarse por los beneficios adicionales que puede ofrecer la empresa para proporcionar una mayor satisfacción a los consumidores. El servicio aumentado que se ofrecerá está constituido por tres factores principales: Personalización y disponibilidad en todas las etapas del evento.

La personalización se enfoca a satisfacer las necesidades específicas de acuerdo a los requerimientos de cada cliente. En cuanto a la disponibilidad se hace referencia a la facilidad para el cliente de contactarse con la empresa en cualquier momento que lo necesite.

Por último se creará un portal web que permita a los clientes tener un mayor control sobre el desarrollo del evento a través de un monitoreo del status del mismo.

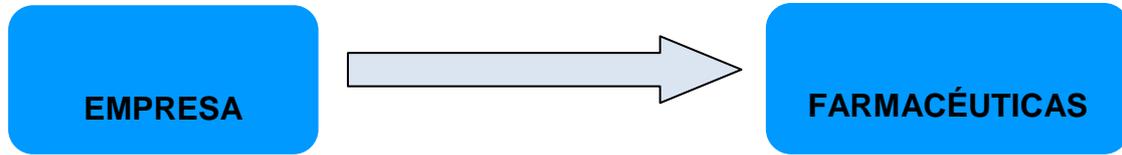
### **3.3.2. Plaza**

#### **3.3.2.1. Estrategia de distribución**

Se utilizará un canal de distribución directo en el cual la empresa mantiene la responsabilidad en las tareas de venta y distribución del servicio. El canal directo proporcionará mayores posibilidades de seguimiento de los requerimientos específicos de los clientes así como también un conocimiento especializado de cada uno de ellos con el fin de personalizar el servicio ofrecido.

El negocio mantendrá el canal directo a través de ejecutivos de cuenta quienes interactúan directamente con los clientes por lo tanto son los generadores directos de la percepción que tendrán los clientes de la empresa. También, es importante mencionar que son los responsables del manejo y atención de su cuenta, de comunicar y transmitir los requerimientos y necesidades del cliente

de manera que el área administrativa le pueda brindar soporte en la organización del evento solicitado.

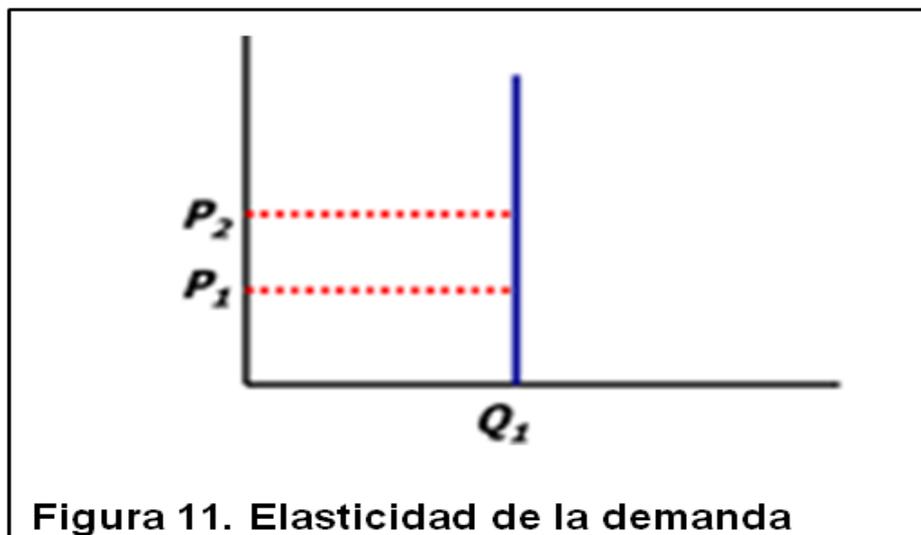


### 3.3.3. Precio

#### 3.3.3.1. Elasticidad de la demanda

La elasticidad de la demanda es un concepto económico que mide la respuesta de la demanda frente a cambios producidos en el precio.

Dentro del mercado que va a competir el negocio de organización de eventos médicos, la demanda es inelástica. Es decir que los futuros clientes, las empresas farmacéuticas junto con sus gerentes de producto encargados de la organización de eventos, son menos sensibles al precio porque esperan recibir un servicio de calidad que no le ofrece la competencia o los servicios sustitutos. Muchas veces esperan pagar un costo mayor con el fin de obtener mejores resultados y un ahorro de tiempo considerable.



### 3.3.3.2. Estructura de Costos

#### ✓ Costos Fijos

Es la parte del costo total que no se modifica con un cambio en el volumen de producción del servicio. En base al negocio de organización de eventos médicos, se han identificado los siguientes costos fijos.

**Tabla 16: Costos Fijos**

|                                    |
|------------------------------------|
| <b>Gastos Administrativos</b>      |
| Arriendo                           |
| Servicios Básicos                  |
| Movilización                       |
| Asesoría y Servicios               |
| Sueldos y Salarios                 |
| Suministros de Oficina             |
| <b>Gasto de Ventas</b>             |
| Gastos de Promoción y Publicidad   |
| <b>Gastos Financieros</b>          |
| Pago de Intereses préstamo         |
| Cuota fija préstamo                |
| <b>Otros Gastos</b>                |
| Depreciaciones<br>Y Amortizaciones |

#### ✓ Costos Variables

Son los costos que varían con cada cambio en el volumen de producción del servicio. En base al negocio de organización de eventos médicos, los costos fijos son los costos relacionados a la organización de eventos médicos es decir la contratación de proveedores que la empresa incurre para la producción del servicio como aerolíneas, hoteles, comida, iluminación, audio y material impreso.

### 3.3.3.3. Estrategia de precios

En el análisis mencionado anteriormente, se determinó que la demanda es inelástica por lo que se ha decidido establecer el precio del servicio en base a la estrategia del valor percibido. Dicha estrategia se ajusta a este segmento de mercado que se encuentra dispuesto a pagar más si recibe beneficios adicionales.

Roger Best en su libro *Marketing Estratégico* define al valor percibido por el cliente como:

El valor total de los beneficios percibidos se concibe como una suma de los beneficios derivados de los aspectos físicos del producto, de los servicios de la empresa, y de la marca. El valor total de los costes percibidos lo integran el precio, las condiciones de pago y todo el conjunto de costes, diferentes del precio, que supongan un costo para la empresa adquiriente. La diferencia neta entre el valor total percibido y los costes totales percibidos es lo que se denomina valor percibido. (Roger J. Best, 2007,P.253)

Consideramos que está estrategia es adecuada para el negocio porque los beneficios que se ofrecerán permitirán establecer un precio superior al de la competencia ya que se proporcionará un valor percibido superior.

Según la experiencia adquirida, las empresas organizadoras de eventos cobran una comisión sobre el costo del evento. Igualmente, las encuestas dieron como resultado que el 55% de los clientes potenciales actualmente paga entre el 7% y 10% de comisión por el servicio, mientras que el 38% paga entre 11% y 15%. Con base a estos rangos, a los costos totales del servicio y al margen de ganancia esperado se decidió establecer un precio del 15% de comisión sobre el total del valor del evento, el cual busca cubrir tanto los costos fijos como

variables, así como percibir un margen de ganancia propuesto en el capítulo financiero.

En comparación con la competencia directa el precio es más alto, pero se justifica porque los beneficios que se ofrecerán proporcionan un valor percibido superior al cliente.

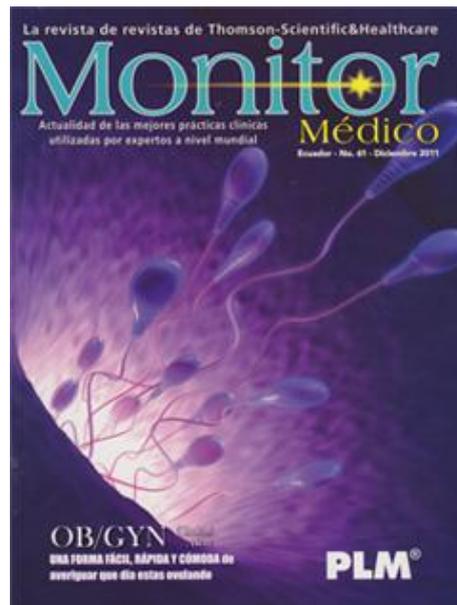
### **3.3.4. Promoción**

#### **3.3.4.1. Estrategia de comunicación**

Las herramientas de comunicación que se utilizarán para el negocio son: Marketing Directo, Publicidad y Fuerza de ventas.

- ✓ **Publicidad:** “Cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes, o servicios por un patrocinador identificado”. (Philip Kotler y Gary Armstrong, 2008: 363)

Se realizarán publicaciones en la revista Monitor Médico, la cual está dirigida tanto a médicos como a todas las empresas farmacéuticas de manera que se logre llegar al mercado objetivo. La revista tiene una circulación bimensual, distribuida en la ciudad de Quito y contiene artículos médicos así como pautas publicitarias de empresas que se encuentran relacionadas con la industria farmacéutica.



Se realizarán publicaciones bimensuales durante los cinco primeros años de funcionamiento de la empresa con el fin de informar y comunicar al público objetivo acerca de los servicios ofrecidos. El espacio seleccionado se negociará por una media página derecha por un costo de \$ 750 por publicación.

Una de las razones por las cuales se escogió este medio es que se puede dirigir a un grupo específico ya que es una revista especializada, y de este modo se puede llegar al mercado objetivo utilizando un tono y lenguaje particular para conquistar a dicho sector.

- ✓ **Fuerza de ventas:** Se refiere a la presentación personal que realiza la fuerza de ventas en una empresa para efectuar una venta y forjar relaciones con los clientes. Se ha considerado a la fuerza de ventas como un factor clave en el plan de comunicación porque al utilizar un sistema de canal directo, los ejecutivos se convierten en representantes de la marca, crean una percepción sobre la empresa y la calidad de servicio que ofrece. La fuerza de ventas de una empresa puede llegar a convertirse en una ventaja competitiva si se cuenta con personas que poseen un conocimiento

adecuado del servicio, se encuentren orientadas hacia el mercado y sean capaces de construir relaciones con los clientes.

La empresa contará con dos ejecutivos de cuenta que manejarán una cartera de clientes determinados.

- ✓ **Marketing directo:** Se refiere a la “comunicación directa con consumidores individuales seleccionados cuidadosamente para obtener una respuesta inmediata.” (Philip Kotler y Gary Armstrong, 2008; 417)

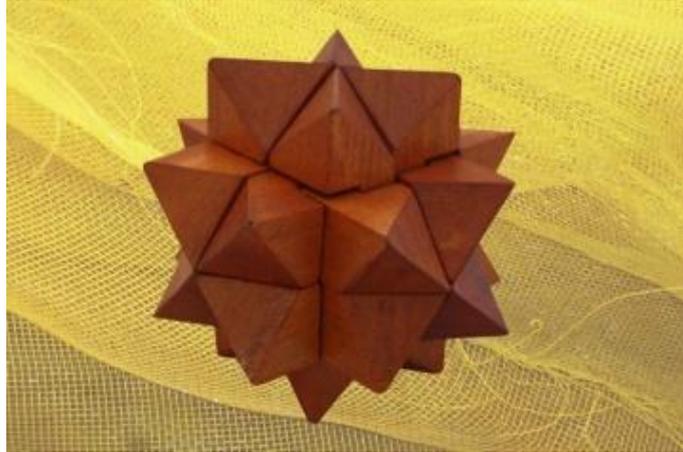
Se consideró que es una herramienta adecuada porque permite comunicar de forma personalizada los servicios ofrecidos por la empresa, optimizando los recursos disponibles y asegurando que el mensaje que se busca transmitir llegue exclusivamente al segmento establecido.

Se iniciará con la búsqueda de contactos de los gerentes del área de Marketing Farma de las empresas farmacéuticas a las que se va a ofrecer el servicio. Una vez identificados los contactos, se procederá al envío de un obsequio personalizado con el fin de generar expectativa para posteriormente enviar el correo electrónico donde se detalle brevemente la información principal del servicio.

Una vez generada la expectativa se contactará telefónicamente con los gerentes de Marketing Farma para solicitar una cita en donde se presentará formalmente el servicio.

Se presenta a continuación tres opciones de obsequios que llevarán el logotipo de la empresa:

- Estrella de madera: Se seleccionó este obsequio ya que hace referencia a la estrella que se encuentra en el logotipo de la empresa y llevará impreso el nombre pharmaeventos.



- Calendario de madera: Este obsequio, al igual que la estrella, llevará impreso el logotipo de la empresa.



#### 3.3.4.2. Nombre de la empresa

El nombre seleccionado es "Pharma eventos" ya que el objetivo es comunicar claramente el servicio que ofrece la empresa con solo mencionarlo. Pharma eventos es fácil de recordar lo que permitirá tener un posicionamiento rápido y les permitirá a los futuros clientes identificar la empresa sin mayor esfuerzo.

En la mayoría de empresas farmacéuticas, se cuenta con una división de negocio que lo denomina "Farma" debido a que los productos comercializados son éticos, es decir, productos comercializados bajo prescripción médica. Esto

quiere decir que Pharma eventos va a resultar un nombre fácilmente identificado por el grupo objetivo.

### 3.3.4.3. Logotipo

El logotipo es un elemento gráfico que utilizan las empresas o instituciones para identificarse, y que a su vez permitirá diferenciarse del resto de competidores. El logo creado para la empresa de organización de eventos médicos es el siguiente:



Lo que se quiere transmitir con el color azul es confianza hacia los clientes, de que el servicio ofrecido es de calidad la cual se ve reflejada en tiempos de entrega, innovación y compromiso.

El color celeste transmite tranquilidad. Es decir, muchos de los clientes tienden a tener mucho estrés durante las actividades laborales por lo que la empresa busca ofrecer una solución que les permitirá un ahorro tiempo considerable y mejores resultados en la organización de eventos.

La estrella de seis puntas representa la estrella de la vida la cual es muy utilizada en asociaciones médicas, donde cada una de las puntas representa las pautas del servicio médico que son detectar, informar, responder, cuidados en la escena, cuidados en el tránsito y traslado a cuidados definitivos.

Sin embargo, aplicado al negocio de organización de eventos médicos, las puntas de la estrella representan los valores corporativos de la empresa que son:

- Compromiso
- Innovación
- Disponibilidad
- Confidencialidad
- Calidad
- Confianza

### **3.3.5. Slogan**

El Slogan es una poderosa herramienta de marketing que las empresas utilizan para atraer clientes potenciales. El slogan de Pharma eventos es: “Eventos a tu medida”. La clave principal para el éxito del negocio es la personalización debido a que los eventos deben adaptarse a los distintos requerimientos de los gerentes de producto quienes manejan productos diferentes, para médicos diferentes y en situaciones diferentes.

### **3.4. Tácticas de venta**

Como táctica de ventas se ha decidido aplicar la organización por mercado o tipo de cliente y la asignación de cuentas claves.

“La organización de ventas por mercado se define como una extensión natural del concepto de marketing que refleja una estrategia de segmentación de mercado.” (Mark W. Johnston y Greg W. Marshall, 2009; 112).

El objetivo de esta herramienta es lograr que la fuerza de ventas se especialice en un tipo de cliente de manera que conozca sus necesidades, requerimientos, cualidades y características de compra específicas.

Por otro lado se utilizará la asignación de cuentas claves que consiste en definir un ejecutivo de cuenta determinado para que maneje cuentas importantes. Consideramos que esta táctica se ajusta a las necesidades del negocio porque es útil para empresas pequeñas debido a que genera bajos costos y ofrece la ventaja de que los clientes son atendidos por personas que estarán en la capacidad de ofrecer soluciones inmediatas ya que pueden influir en la toma de decisiones de la empresa y a la vez ofrecen una mayor personalización. Se puede ofrecer un servicio flexible con una capacidad rápida de respuesta.

### **3.5. Políticas de servicio al cliente**

La relación con los clientes es una de los pilares sobre el que se fundamenta el éxito del negocio de organización de eventos médicos y asegura aumentar la ventaja competitiva en el mercado. Es por ello que se ha identificado las siguientes políticas de servicio al cliente:

- Se asegura un cumplimiento de servicio en términos de tiempo ofrecido y presupuesto establecido.
- Los ejecutivos de cuenta deberán conocer bien a sus clientes con el fin de identificar necesidades tanto implícitas como explícitas que presente cada cuenta.
- Una vez identificadas esas necesidades, se deberá presentar propuestas que se ajusten a esas necesidades.
- Ayudar al cliente a reducir incertidumbres acerca de cualquier duda que presente el cliente con el fin de facilitar la toma de decisión del mismo.
- Rapidez de reacción frente a inconvenientes que se presenten antes, durante y después del evento.

## CAPÍTULO IV

### 4. PLAN DE OPERACIÓN

El presente capítulo se analizará diversos factores involucrados en las operaciones y funcionamiento del presente negocio. Se explicará detalladamente el proceso que se debe seguir en la organización de eventos médicos.

#### 4.1. Estrategia de Operación

Para el servicio de organización de eventos médicos se aplicará el sistema just in time como estrategia de operaciones porque de esta manera se puede garantizar la excelente calidad del servicio utilizando adecuadamente los recursos disponibles.

Generalmente este concepto es aplicado con mayor frecuencia a procesos productivos en donde el objetivo es producir los elementos que se necesitan, en la cantidad necesaria y en el tiempo requerido.

Para el caso de este negocio el objetivo es cumplir con los acuerdos establecidos con el cliente en cuanto a tiempo de entrega, materiales, lugares y presupuesto asignado optimizando el uso de los recursos disponibles manteniendo la calidad ofrecida para la prestación del servicio.

#### 4.2. Filosofía de operación

Se consideró que para trabajar con el sistema just in time es necesario establecer una filosofía de operación que esté basada en los siguientes aspectos

**Calidad:** “Es el juicio que el cliente tiene sobre el servicio, resultado del grado con el cual un conjunto de características inherentes al mismo cumple con sus

requerimientos”. (Gutiérrez Humberto y Salazar Román, 2009, p.5) Se trabajará con altos estándares de calidad a lo largo de la cadena de valor con el fin de entregar un servicio que supere las expectativas del cliente.

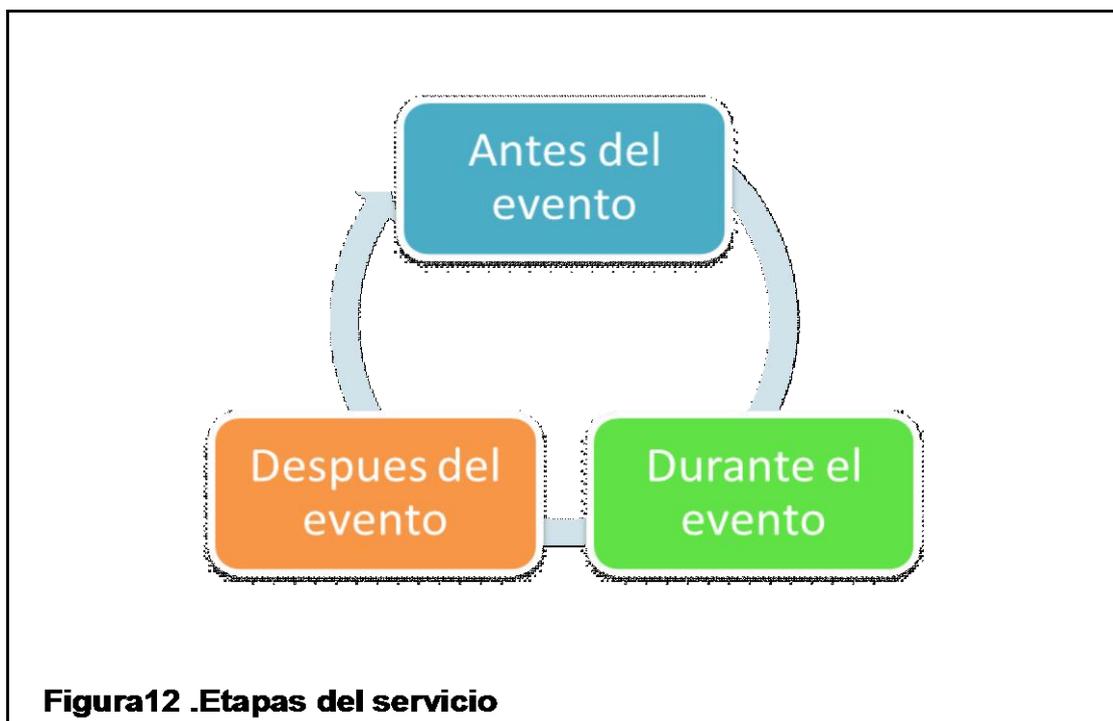
**Flexibilidad:** El negocio deberá tener la capacidad de adaptarse a las necesidades y requerimientos del cliente y al constante cambio del mercado.

**Entrega del servicio:** Se relaciona con el tiempo de ciclo que corresponde al tiempo que transcurre desde que el cliente inicia un pedido que se transforma en requerimiento de materiales, órdenes de producción, y de otras tareas, hasta que todo se convierte en un producto en las manos de éste.

Se buscará ofrecer el menor tiempo de entrega del servicio ofrecido de acuerdo al tamaño del evento.

#### 4.3. Ciclo de Operaciones

Se han identificado tres etapas que conforman el ciclo de operaciones en la organización de eventos dirigidos a médicos: Una etapa anterior al desarrollo del evento, el desarrollo del evento y la etapa posterior al evento.



En la etapa anterior al evento se debe realizar una reunión con los clientes para conocer cuáles son sus necesidades y los requerimientos específicos para cada evento así como también determinar los términos y condiciones de pago. Posteriormente se realizan reuniones para evaluar si se está cumpliendo con las expectativas de los mismos hasta obtener su aprobación. Internamente en esta etapa el ejecutivo de cuenta trabaja de manera conjunta con el jefe y asistente comercial para la coordinación del evento.

Para el desarrollo del evento se debe contar con la aprobación final del cliente ya que en esta etapa es en donde se lleva a cabo el evento. La presencia del ejecutivo de cuenta durante el evento es imprescindible debido a que es importante tener a un representante de la empresa que esté pendiente de los detalles para que el evento salga de acuerdo a lo planeado.

Por último se encuentra la etapa posterior al evento en donde el ejecutivo de cuenta se reúne con el cliente para recibir una retroalimentación que permita identificar en que aspectos se debe mejorar y conocer que cosas se realizaron adecuadamente. Así como también, se realiza el pago respectivo de acuerdo a la negociación previamente establecida.

El ciclo termina al finalizar las tres etapas mencionadas anteriormente y se inicia nuevamente al recibir la solicitud de un nuevo evento.

#### **4.4. Proveedores**

Los proveedores seleccionados para llevar a cabo la organización de eventos médicos son determinantes para el éxito del negocio. El contar con buenos proveedores permitirá que se ofrezca un servicio de calidad tomando en cuenta los factores mencionados anteriormente que son flexibilidad y tiempo de entrega.

Cabe recalcar igualmente que el gerente general se encargará de visitar a cada uno de los proveedores seleccionados con el fin de establecer políticas de trabajo en cuanto a calidad y términos de pago. Esto con el fin de lograr convenios de pago a treinta días plazo desde la orden de pedido.

#### 4.4.1 Recepción

Se refiere a la sede donde se llevará a cabo los eventos. Los proveedores seleccionados brindarán una amplia gama de opciones al cliente entre las cuales están las cadenas de hoteles y restaurantes, que según el tamaño del evento pueden adecuarse tomando en cuenta la capacidad del lugar. Cabe recalcar que se buscará crear alianzas estratégicas que permitan tener mayores beneficios en cuanto a costos y otros servicios adicionales como parqueaderos, servicio de catering y audio.

- Hoteles

|   |   |
|---|---|
|  <p>Hotel Dana Carlton<br/>Quito<br/>AMABILIDAD Y EXPERENCIA</p> | <p>Dispone de diez salones para eventos corporativos y sociales con capacidad para 400 personas, con fácil acceso a través de parqueaderos ubicados en el subsuelo y servicio de valet parking.</p> |
|  <p>swissôtel QUITO</p>  | <p>Cuenta con veinte salones para eventos corporativos de diferentes tamaños que albergan entre 100 y 1500 personas.</p>  |
|  <p>JW MARRIOTT<br/>QUITO</p>                                    | <p>Servicio de catering, menús temáticos para reuniones y eventos .<br/>Dispone de equipos audiovisuales, tecnología para eventos y servicios de teleconferencias.</p>                              |
|  <p>Hilton<br/>Colón Quito</p>                                   | <p>Cuenta con 15 salas de reuniones equipadas con capacidad para 700 personas.</p>  |
|  <p>Sheraton<br/>Quito<br/>HOTEL</p>                             | <p>Cuenta con salas de juntas, salas de descanso y salas para reuniones para un máximo de 400 personas. Brinda servicios adicionales de banquetes y equipo audiovisual.</p>                         |

Las cotizaciones correspondientes a estos proveedores se pueden observar en el Anexo 4.

- Restaurantes



Restaurante de comida peruana que cuenta con una capacidad para 150 personas .

Ofrece un ambiente tranquilo y acogedor con una variedad de platos y vinos.

Restaurante Italiano que se encuentra en el interior de una mansión de estilo europeo. Cuenta también con una gran variedad de vinos y un salón de eventos.



Restaurante de comida mediterránea que cuenta con 4 tipos de ambiente: Sala principal, terraza, privados y bar con capacidad para y 150 personas aproximadamente.

Las cotizaciones correspondientes a estos proveedores se pueden observar en el Anexo 5.

- Hosterías

Hostería ubicada en la provincia del Napo que ofrece distintas actividades y excursiones.

Hosteria ubicada en Ibarra que cuenta con 27 cabañas rústicas, restaurantes y salas de conferencia.

Es un hotel y spa situado a 400 metros sobre Baños-Tungurahua-Ecuador, y se encuentra rodeado por el Parque Nacional Sangay.

#### 4.4.2. Diseño y material promocional

En cuanto al diseño gráfico, material impreso y artículos promocionales personalizados se contará con las siguientes empresas:



Gráficas Vasquez es una empresa dedicada a la prestación de servicios profesionales de imprenta y artes gráficas.



Imagination ofrece variedad de alternativas en artículos promocionales personalizados.

Las cotizaciones correspondientes a estos proveedores se pueden observar en el Anexo 6.

#### 4.4.3. Sonido e Iluminación

A continuación se presentan proveedores seleccionados para el servicio de iluminación y sonido requerido para la organización de eventos, quienes a su vez ofrecen servicios adicionales como pantallas Led, micrófonos, tarimas, etc.



Ful Audio es una empresa de sonido e iluminación. Y ofrece servicios adicionales de consolas, Micrófonos, Maquinas de Humo, Maquinas De Burbujas, Pirotecnica , Iluminacion led, Pantallas Gigantes, Infocus, Pantallas led y Tarimas.



Servicios de audio, sonidos, luces Led, micrófonos, proyectores y pizarras digitales.

#### 4.4.4. Empresa de Catering

A pesar de que muchos de los hoteles proporcionan catering incluido para los distintos eventos y reuniones, es importante identificar una empresa de catering en el caso de que se la requiera:



"Las Canoas Catering" es una empresa que brinda una alternativa práctica y profesional en la solución de las necesidades de alimentación para diferentes eventos de distintos tamaños.

#### 4.4.5. Aerolíneas

En los distintos eventos, se necesitará el transporte de médicos a distintas partes del país por lo que se mencionan los siguientes proveedores de transporte aerocomerciales:



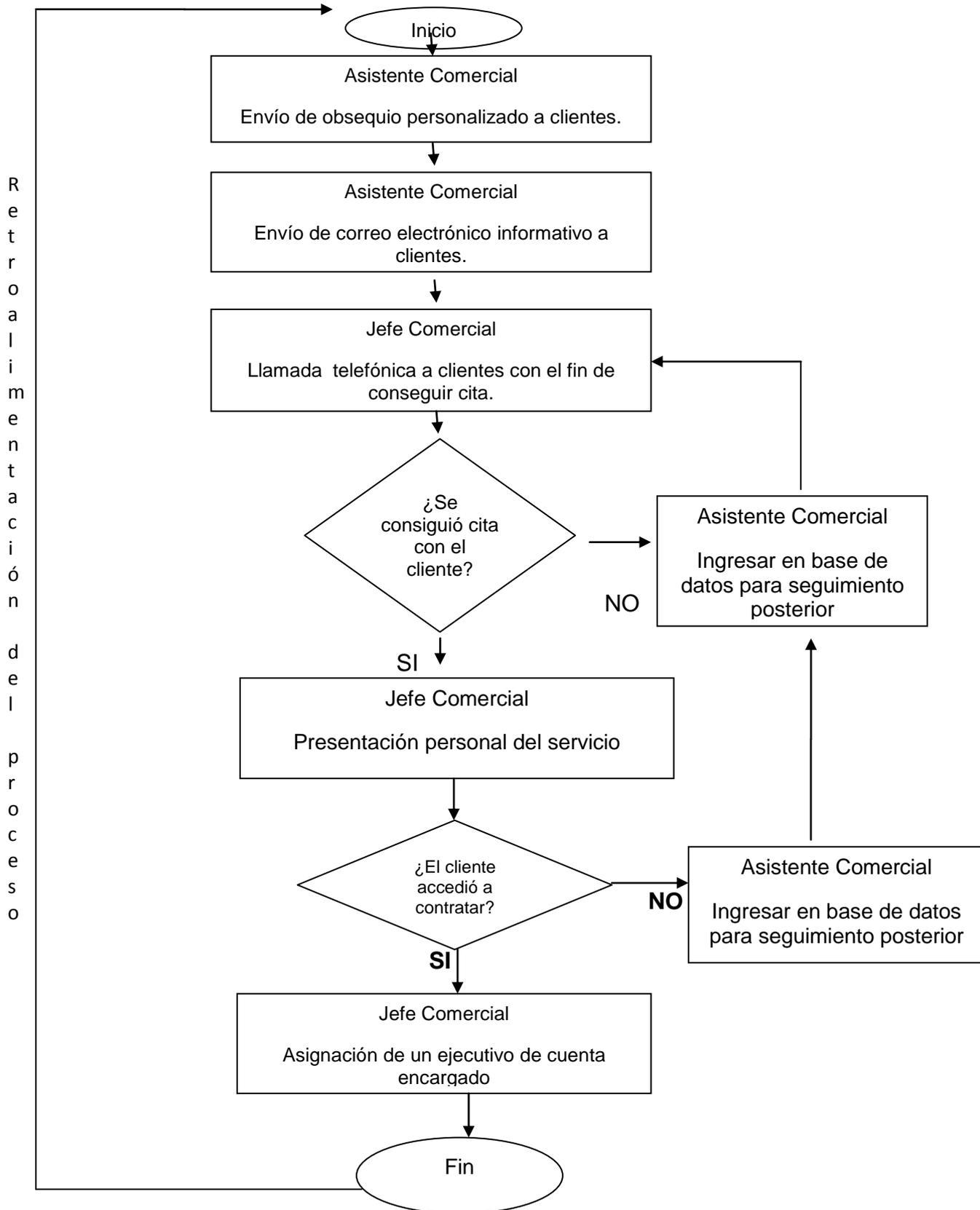
Aerolínea LAN que ofrece vuelos nacionales e internacionales a diferentes destinos.



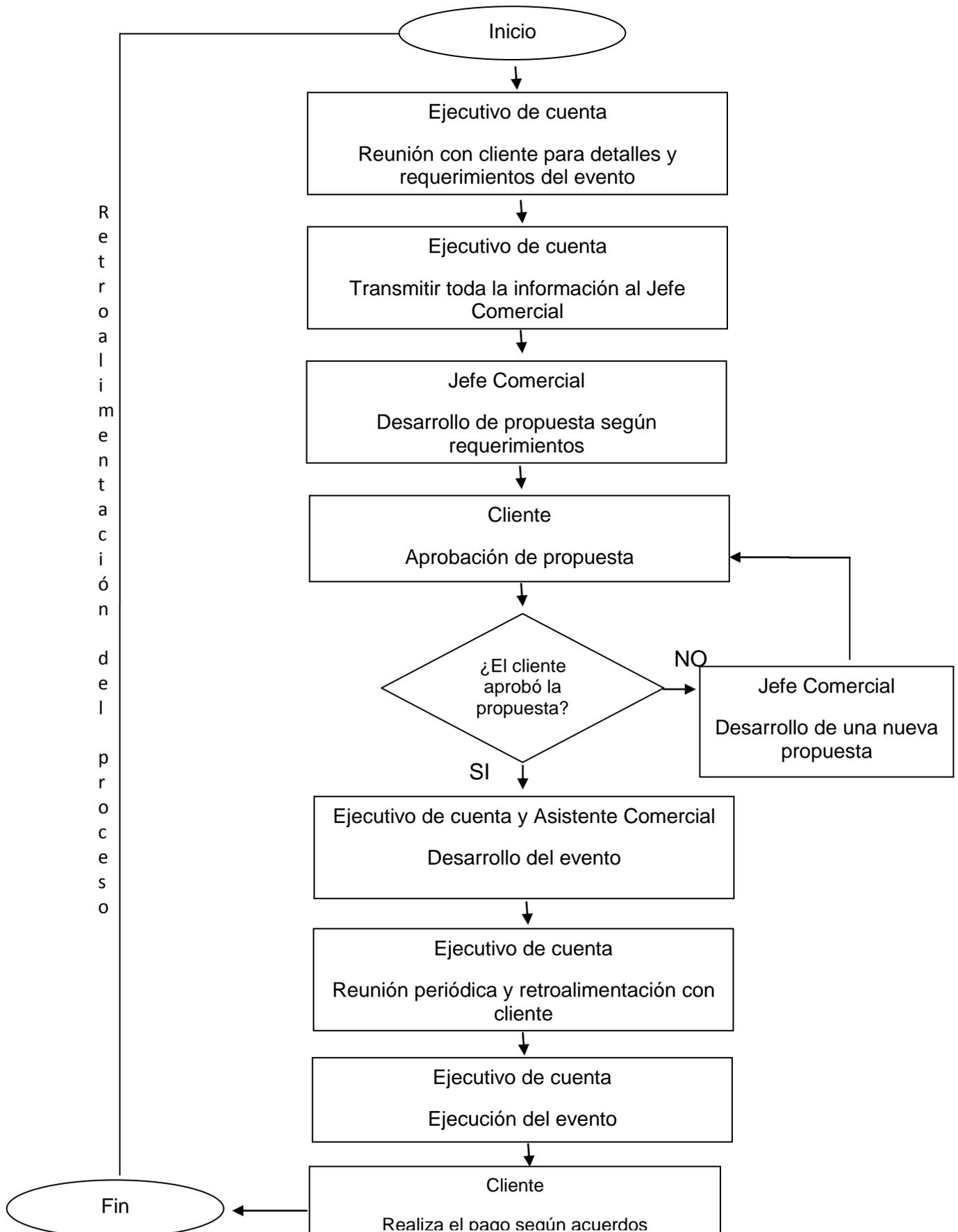
Aerolínea Tame ofrece transporte aerocomercial nacional e internacionales.

## 4.5. Flujograma de procesos

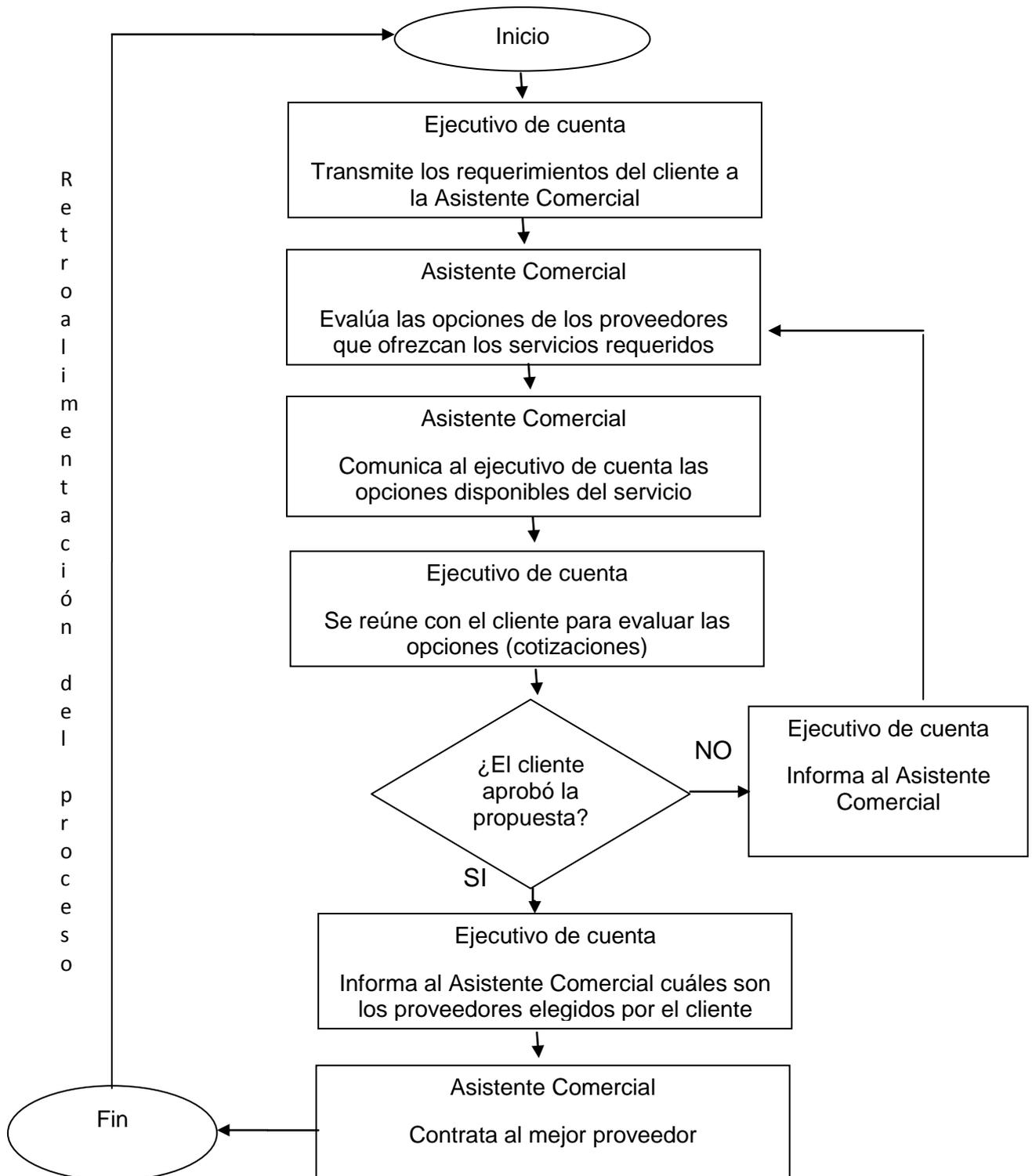
### 4.5.1. Proceso para captación de clientes



#### 4.5.2. Proceso para el desarrollo del evento



### 4.5.3. Proceso de compras



#### 4.6. Requerimiento de equipos

**Tabla 17. Detalle de costo de equipos**

| <b>EQUIPOS</b>                        |                 |              |                     |
|---------------------------------------|-----------------|--------------|---------------------|
| <b>Vehículo</b>                       | <b>Cantidad</b> | <b>Costo</b> | <b>Total</b>        |
| Chevrolet Van N 200                   | 1               | \$ 15,340.00 | \$ 15,340.00        |
| <b>Subtotal</b>                       |                 |              | <b>\$ 15,340.00</b> |
| <b>Muebles y Enseres</b>              | <b>Cantidad</b> | <b>Costo</b> | <b>Total</b>        |
| Escritorios Oficina                   | 5               | \$ 201.60    | \$ 1,008.00         |
| Sillas secretaria brazos              | 5               | \$ 89.60     | \$ 448.00           |
| Archivadores aereos                   | 4               | \$ 100.80    | \$ 403.20           |
| Mesa reuniones redonda                | 1               | \$ 140.00    | \$ 140.00           |
| Sillas estáticas brazos               | 4               | \$ 35.84     | \$ 143.36           |
| <b>Subtotal</b>                       |                 |              | <b>\$ 2,142.56</b>  |
| <b>Equipos de Computación</b>         | <b>Cantidad</b> | <b>Costo</b> | <b>Total</b>        |
| Laptop                                | 5               | \$ 599.00    | \$ 2,995.00         |
| Impresora Multifunción                | 1               | \$ 285.00    | \$ 285.00           |
| Infocus                               | 1               | \$ 789.00    | \$ 789.00           |
| <b>Subtotal</b>                       |                 |              | <b>\$ 4,069.00</b>  |
| <b>Equipos de Oficina</b>             | <b>Cantidad</b> | <b>Costo</b> | <b>Total</b>        |
| Teléfonos Fijos                       | 5               | \$ 18.00     | \$ 90.00            |
| Teléfonos celulares                   | 5               | \$ 38.08     | \$ 190.40           |
| Calculadora Casio 10 dígitos          | 5               | \$ 14.27     | \$ 71.35            |
| Dispensador de cinta adhesiva 18 X 25 | 5               | \$ 1.59      | \$ 7.93             |
| Flash memory 4G                       | 5               | \$ 24.90     | \$ 124.50           |
| Grapadora bene de escritorio          | 5               | \$ 7.82      | \$ 39.10            |
| Perforadora KW 978                    | 5               | \$ 4.03      | \$ 20.16            |
| Sacagrapas                            | 5               | \$ 0.41      | \$ 2.05             |
| Porta clips cuadrados                 | 5               | \$ 0.30      | \$ 1.50             |
| <b>Subtotal</b>                       |                 |              | <b>\$ 546.98</b>    |

Las cotizaciones correspondientes a los equipos necesarios para la puesta en marcha del negocio se pueden observar en el Anexo 7.

#### 4.7 Ubicación geográfica

##### 4.7.1. Lugar

La oficina de Pharma eventos va a estar ubicada en la Shyris y Av. Eloy Alfaro, Edificio Parque Central. Oficina No. 410. Cuarto Piso.

#### **4.7.2. Cotización**

La renta mensual es de \$ 600. Ver cotización Anexo 8.

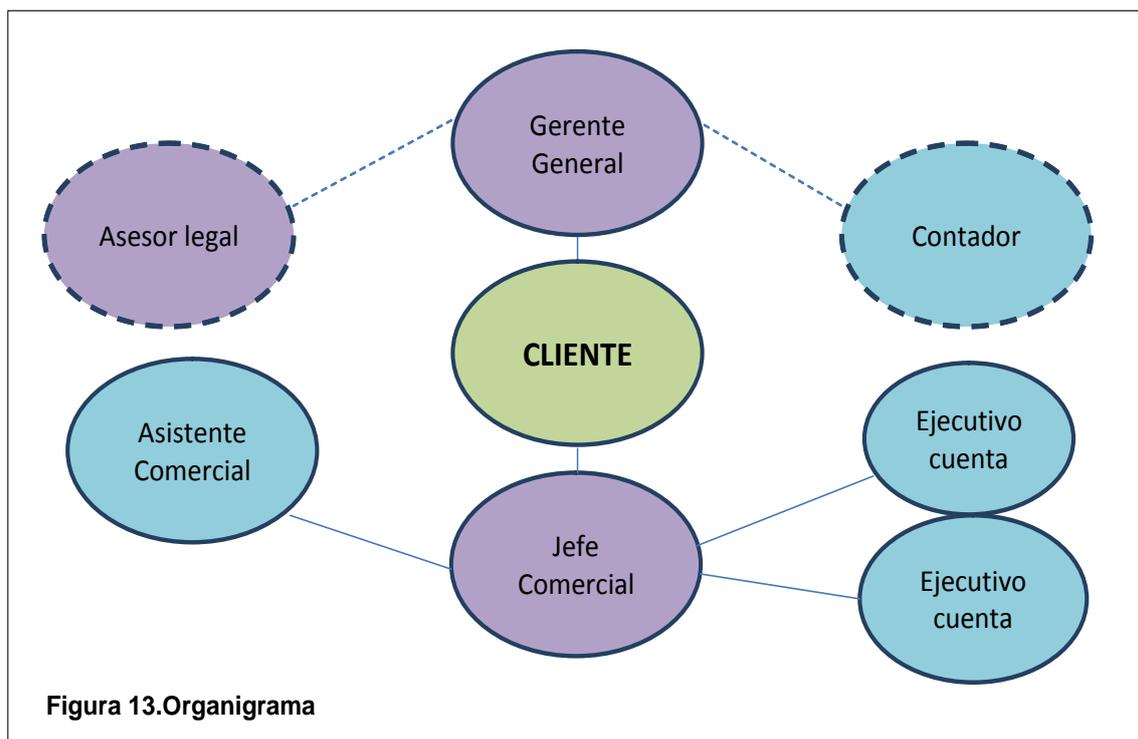
## CAPITULO V

### 5. EQUIPO GERENCIAL

En el siguiente capítulo se identificarán las características necesarias que requerirán los futuros colaboradores quienes llevarán a cabo el desarrollo del negocio, así como también las funciones que deberán desempeñar. La empresa buscará un equipo de trabajo comprometido que ayude a alcanzar los objetivos y metas planteadas.

#### 5.1. Estructura Organizacional

##### 5.1.1. Organigrama



#### 5.2. Personal Administrativo y responsabilidades

El análisis de puesto es un proceso que consiste en determinar las habilidades y conocimientos requeridos para desempeñar un trabajo específico en una empresa.

A continuación se describirá el perfil requerido para cada uno de los puestos así como las funciones asignadas:

### **5.2.1. Descripción de perfiles y funciones**

#### **a) Gerente General**

**Número de personas que ocupan el cargo:** 1

**Responsabilidad de Supervisión:** Jefe comercial.

**Jefe Directo:** Directorio

**Estudios profesionales:** El aspirante debe ser una persona con estudios de tercer nivel relacionados con temas administrativos y financieros. Debe tener un nivel de inglés oral y escrito avanzado y un completo manejo de Microsoft Office.

**Edad:** 30 a 45 años

**Sexo:** indistinto

**Estado civil:** indistinto

**Experiencia:** Mínimo cinco años de experiencia en cargos similares en donde se haya desempeñado dentro del área comercial y de mercadeo y que a su vez haya tenido gente a su cargo.

**Características y habilidades personales:** Dentro del perfil se busca que el aspirante tenga habilidades de liderazgo, manejo adecuado de relaciones interpersonales y trabajo en equipo, capacidad de administración adecuada de tiempo y recursos, orientación hacia el cliente y al aprendizaje continuo, capacidad para la toma de decisiones y para solucionar imprevistos de manera rápida y eficiente. Debe ser una persona proactiva, carismática, con actitud positiva y honesta.

**Funciones y responsabilidades:**

- Planear y dirigir todas las actividades de la empresa de las cuales es el responsable directo por resultados obtenidos.
- Planeación estratégica junto con el jefe comercial.
- Controlar el desarrollo eficiente de las actividades que se realicen en las diferentes áreas.
- Identificar oportunidades de desarrollo para el negocio.
- Encargado de la toma de decisiones gerenciales.
- Encargado de la aprobación de planes y presupuesto de las diferentes áreas.
- Planeación de recursos humanos.
- Participación activa en el proceso de selección para la contratación de nuevo personal.
- Representante legal de la empresa.
- Buscar alianzas estratégicas con proveedores.
- Conocer a los clientes y relacionarse con ellos.

**b) Jefe Comercial**

**Número de personas que ocupan el cargo:** 1

**Responsabilidad de Supervisión:** Asistente Comercial y ejecutivos de cuenta.

**Jefe Directo:** Gerente general

**Estudios profesionales:** El aspirante debe tener preparación académica de tercer nivel relacionada con temas administrativos, de mercadeo y comerciales. Debe tener un excelente manejo de Microsoft Office y un nivel avanzado de inglés tanto escrito como oral.

**Edad:** indistinto

**Sexo:** indistinto

**Estado civil:** indistinto

**Experiencia:** Experiencia laboral de tres años en cargos similares.

**Características y habilidades personales:** Dentro del perfil se requiere un manejo adecuado de relaciones interpersonales, habilidades de liderazgo, capacidad de motivar al equipo de trabajo, orientación hacia el aprendizaje continuo y capacidad para tomar decisiones. Debe ser una persona imparcial, proactiva, comprometida con el equipo, creativa, que tenga la capacidad de escuchar y aceptar diferentes opiniones.

**Funciones y responsabilidades:**

- Coordinación de eventos.
- Responsable del equipo comercial y el asistente de marketing.
- Relacionarse y conocer a los clientes.
- Realizar capacitaciones para el equipo comercial.
- Elaborar presentaciones de resultados de ventas.
- Coordinar y supervisar el desarrollo de los eventos.
- Realizar propuestas innovadoras para los clientes.
- Dirigir las actividades del área de mercadeo.
- Evaluar el desempeño de la fuerza de ventas.
- Realizar visitas a los clientes para medir la labor realizada por el ejecutivo.
- Realizar proyecciones de ventas mensuales.
- Asignar cuotas de ventas a los ejecutivos.
- Desarrollar planes de incentivos para la fuerza de ventas.
- Búsqueda constante de nuevos clientes.
- Medir el nivel de satisfacción del cliente.

**c) Asistente comercial**

**Número de personas que ocupan el cargo:** 1

**Responsabilidad de Supervisión:** Sin responsabilidad de supervisión.

**Jefe Directo:** Jefe comercial

**Estudios profesionales:** El aspirante debe contar con una preparación académica de tercer nivel relacionada con administración, marketing o carreras afines. Debe tener un nivel avanzado de inglés escrito y oral y un buen manejo de Microsoft Office, conocimiento de Adobe Illustrator y Photoshop.

**Edad:** 24 a 35 años.

**Sexo:** indistinto

**Estado civil:** indistinto

**Experiencia:** El aspirante puede encontrarse cursando el último año de la carrera universitaria.

**Características y habilidades personales:** Debe ser una persona que tenga orientación hacia el aprendizaje continuo, con buen manejo de relaciones interpersonales, proactiva, ágil, con capacidad para establecer prioridades y trabajar bajo presión, organizada, con habilidades de negociación y de manejo de herramientas tecnológicas.

**Funciones y responsabilidades:**

- Desarrollo y administración de la base de datos de clientes.
- Apoyo en las distintas actividades requeridas para la organización de los eventos.
- Realizar investigaciones permanentes de Congresos médicos nacionales e internacionales.
- Desarrollo de concepto creativo para los eventos solicitados.
- Coordinación de eventos.
- Realizar el contacto con los médicos.
- Medir el nivel de satisfacción del cliente después de cada evento realizado.
- Presentación de indicadores de marketing relacional.

- Contacto continuo con proveedores.
- Realizar toda la gestión correspondiente a la adquisición de bienes y Servicios requeridos para la organización de los eventos.
- Solicita cotizaciones de los distintos productos o servicios requeridos por la empresa. Y a su vez, vela por el cumplimiento de las especificaciones acordadas con los proveedores.
- Planifica oportunamente el requerimiento de material y suministros requeridos por la organización.
- Negociaciones eficientes para lograr los mejores precios con el fin de reducir costos.

#### **d) Ejecutivo de cuenta**

**Número de personas que ocupan el cargo:** 2

**Responsabilidad de Supervisión:** Sin responsabilidad de supervisión.

**Jefe Directo:** Jefe comercial

**Estudios profesionales:** El aspirante debe tener estudios de tercer nivel relacionadas con administración, marketing o carreras afines. Debe tener un avanzado nivel de inglés tanto oral como escrito, así como el dominio de herramientas de Microsoft Office.

**Edad:** Indistinto

**Sexo:** Indistinto

**Estado civil:** Indistinto

**Experiencia:** Debe tener experiencia mínima de tres años en el área comercial o de ventas.

**Características y habilidades personales:** El aspirante debe poseer habilidades para las Ventas, para generar y cultivar relaciones con los clientes, así como determinar sus necesidades. Debe poseer habilidades para brindar un servicio postventa, tener una actitud positiva, ser proactivo, comprometido con su trabajo, saber escuchar y tener autodisciplina.

**Funciones y responsabilidades:**

- Contacto continuo con clientes.
- Debe transmitir todos los requerimientos establecido por el cliente en cuanto a recursos y presupuestos.
- Asiste a todos los eventos de su cuenta asignada.
- Presenta las propuestas proporcionadas por el departamento comercial.
- Contacto continuo con el departamento comercial para la organización y coordinación del evento.
- Retroalimentación continúa junto con el cliente durante la organización del evento.
- Establecimiento de acuerdos de pago con el cliente.
- Identifica nuevas oportunidades de negocio con clientes nuevos y actuales.
- Vela por la satisfacción del cliente.

**5.2.2. Compensaciones y Salarios**

Para el cálculo de los salarios se debe tomar en cuenta la afiliación al IESS (Instituto ecuatoriano de seguridad social), lo cual corresponde un derecho obligatorio para el trabajador según el Art. 34 de la Constitución de la República del Ecuador y Art. 4 del Código del trabajo. Para ello, los trabajadores del sector privado bajo relación de dependencia deben aportar el 20,50% del salario o sueldo, correspondiente al empleador el 12,15% y al trabajador el 9,35%.

También, se debe tomar en cuenta el decimo tercero, decimo cuarto, fondos de reserva, utilidades y vacaciones.

El décimo tercer sueldo o también llamado Bono Navideño corresponde a la suma de todos los valores recibidos durante un año dividido para 12 y debe ser cancelado hasta el 24 de diciembre de cada año.

El decimo cuarto sueldo corresponde a un sueldo básico unificado vigente a la fecha de pago. En sueldo básico para el año 2012 es de \$292,00 y se cancela el primero de agosto de cada año.

En cuanto al fondo de reserva al que tiene derecho el trabajador que presta servicios por más de un año, corresponde al pago mensual de 8,33 % de la remuneración total con opción a ser acumulada.

Las vacaciones es un derecho que tienen los empleados que han completado el año de servicio en la empresa, y equivale a la veinticuatroava parte de lo recibido por el trabajador durante el año inmediato anterior.

Por último, el empleador deberá pagar el 15 % de sus utilidades líquidas a sus empleados. El 10 % será dividido para los trabajadores de la empresa y el 5 % restante será para las cargas familiares de dichos trabajadores.

Tomando en cuenta todo lo mencionado anteriormente, se puede observar la nómina mensual:

**Tabla 18. Nómina Mensual 2013**

| NÓMINA 2013         |                  |             |                |               |            |                   |               |                         |
|---------------------|------------------|-------------|----------------|---------------|------------|-------------------|---------------|-------------------------|
| Cargo               | Número de cargos | Sueldo Base | Décimo Tercero | Décimo Cuarto | Vacaciones | Aporte IESS 12,15 | Total Mensual | Total Mensual por cargo |
| Gerente General     | 1                | \$ 800.00   | \$ 66.67       | \$ 26.77      | \$ 33.33   | \$ 97.20          | \$ 1,023.97   | \$ 1,023.97             |
| Jefe Comercial      | 1                | \$ 600.00   | \$ 50.00       | \$ 26.77      | \$ 25.00   | \$ 72.90          | \$ 774.67     | \$ 774.67               |
| Asistente Comercial | 1                | \$ 400.00   | \$ 33.33       | \$ 26.77      | \$ 16.67   | \$ 48.60          | \$ 525.37     | \$ 525.37               |
| Ejecutivo de Cuenta | 2                | \$ 500.00   | \$ 41.67       | \$ 26.77      | \$ 20.83   | \$ 60.75          | \$ 650.02     | \$ 1,300.03             |
|                     |                  |             |                |               |            |                   | <b>Total</b>  | <b>\$ 3,624.03</b>      |

### 5.3. Políticas de empleo y beneficios

#### 5.3.1. Obligaciones como empleador

La empresa ofrecerá un salario digno a sus empleados y deberá cumplir con los siguientes aspectos:

- Afiliación al IESS, décimo tercero, décimo cuarto, vacaciones, fondos de reserva, y utilidades como corresponde según las leyes Ecuatorianas

vigentes. Al sueldo base se descontará 9,35 % correspondiente al aporte personal al IESS.

- Cumplir con las especificaciones establecidas en el contrato de trabajo en cuanto al monto de remuneración, horarios y beneficios acordados.
- Asegurar un lugar de trabajo que cumpla con las normas de seguridad.
- Ofrecer estabilidad en el puesto de trabajo para un mejor desempeño por parte de los empleados.
- Brindar los materiales necesarios de trabajo para un óptimo desempeño.
- Ofrecer un reglamento interno para una convivencia adecuada entre colaboradores.

### **5.3.2. Políticas salariales**

- Se incrementará el 6 % anual del salario a todo el personal lo que representa un promedio del incremento que el gobierno asigna al salario mínimo vital que es del 10%. Dicho porcentaje estará sujeto a variaciones de acuerdo a diferentes variables.
- El pago de la totalidad del sueldo mensual se realizará al final de cada mes vía transferencia bancaria.

### **5.4. Contratos**

- Inicialmente se elaborará un contrato de prueba por noventa días. El contrato puede dar por terminado por cualquier de las dos partes antes del período de prueba. Pasados los noventa días el contrato tendrá la duración de un año.
- Pasado el año el contrato se vuelve indefinido.
- En el contrato se detallará: El sueldo base, cargo, funciones, horarios de trabajo, tiempo de duración del contrato, y demás especificaciones. Junto con este contrato se entregará el reglamento interno de la empresa.
- En dicho contrato se establecerán acuerdos de confidencialidad de la información relacionada con la empresa y los clientes.

- Se establecerá términos relacionados con el buen manejo de las herramientas de trabajo proporcionadas por la empresa.

#### **5.4.1. Proceso de contratación**

Para llevar a cabo el proceso de reclutamiento se debe atraer el número necesario de personas que sean suficientes para cumplir con los requisitos y perfil de la organización.

El proceso de contratación es el siguiente:

- a) El primer paso es llenar el formato de requisición de empleados por parte del asistente comercial. En este documento se especifica el puesto, el departamento, la fecha en que el empleado es requerido para trabajar, y requerimientos mínimos necesarios que fueron especificados anteriormente.
- b) El siguiente paso es identificar diversas fuentes de reclutamiento con el fin de identificar los posibles candidatos potenciales. Las fuentes principales seleccionadas para el reclutamiento del personal son los anuncios en periódicos y anuncios en internet. Los anuncios en periódico logran llegar a un amplio número de candidatos para que envíen su curriculum al mail de la empresa. En cuanto al anuncio por internet, se recurrirá a la publicación en páginas web dedicadas a la búsqueda de personal.
- c) Una vez identificados los principales candidatos que cumplen con todas las especificaciones detalladas en el documento de requisición de empleados se procederá a la entrega de las solicitudes a la gerencia general quien se encarga de seleccionar una terna para la posterior entrevista.
- d) Los tres candidatos seleccionados deberán someterse a una entrevista con el gerente general así como también a una prueba de aptitud cognitiva que permitirá determinar la capacidad de razonamiento, numérica y memoria del candidato.
- e) La decisión final en base a la entrevista y las pruebas cognitivas será tomada por el gerente general de la compañía.

## 5.5. Equipo de asesores y servicios

### ✓ **Asesoría Legal**

La empresa contratará los servicios profesionales de un abogado sin relación de dependencia, el mismo que prestará asesoramiento y representación legal para efectuar los trámites necesarios como por ejemplo para la constitución de la empresa, defensa en caso de presentarse litigios legales, registro de firmas para legalización de documentos, entre otros.

El pago de los servicios se efectuará a la presentación de la factura, reconociendo por honorarios el valor respectivo a cada trámite.

### ✓ **Servicios Contables**

Para el manejo del área contable se contratará los servicios profesionales de una contadora CPA (Contador Pública Autorizada) sin relación de dependencia, quien asistirá a las oficinas por 20 horas semanales y se encargará de:

- Registro y control de ingresos y gastos que ocasione la compañía
- Presentación de anexos y declaraciones al SRI
- Emisión de planillas de aportes y fondos de reserva al IESS
- Elaboración de roles de pago
- Conciliaciones bancarias
- Control de cartera
- Presentación de informes y elaboración de Estados Financieros (Balances)

Por la prestación de estos servicios se reconocerá como honorarios el valor de \$300 mensuales, los mismos que serán cancelados a la presentación de la factura respectiva.

✓ **Servicio de limpieza**

Se contratará una persona que asistirá a la empresa tres veces por semana durante tres horas por día. El reconocimiento de pago se realizará a través de una liquidación de compras y servicios la misma que se efectuará semanalmente por un valor de \$40.

## **CAPÍTULO VI**

### **6. CRONOGRAMA GENERAL**

En este capítulo, se identificarán las diferentes actividades necesarias para poner en marcha el negocio. Se detallará el tiempo programado para dichas actividades así como también los responsables de las mismas. Por último, se desarrollará un plan de contingencia a las diversas actividades que puedan retrasar la puesta en marcha del negocio que permita adoptar acciones oportunas.

#### **6.1. Actividades necesarias para poner el negocio en marcha**

##### **6.1.1. Solicitud del crédito bancario**

El crédito se solicitará en la Corporación Financiera Nacional cuyos requisitos para la preaprobación del mismo se encuentran detallados en el Anexo 9.

##### **6.1.2. Arrendamiento de la oficina administrativa donde va a operar la empresa**

Se identificó una oficina que se encuentre en el sector de la Eloy Alfaro y Shyris, a través de Proinmobiliaria. Este intermediario ayudará a facilitar la búsqueda y al mismo tiempo agilizará los trámites de arrendamiento.

##### **6.1.3. Constitución legal de la empresa**

La empresa se constituirá como compañía de responsabilidad limitada que requiere un mínimo de dos socios según el artículo 92 de la ley de compañías y un capital mínimo de 400 dólares. El primer paso para la constitución legal de empresa es la inscripción del nombre o razón social en la Secretaría General

de la Superintendencia de Compañías de Quito. Luego, se procederá a la presentación de las escrituras de la constitución de la empresa junto con la solicitud suscrita por un abogado. Los requisitos y condiciones se encuentran detallados en el Anexo 10.

#### **6.1.4. Obtención del RU**

El RUC corresponde a un número de identificación tanto para las personas naturales y sociedades que realicen alguna actividad económica en el Ecuador, en forma permanente u ocasional. Para la obtención del RUC se deberá presentar al servicio de Rentas Internas (SRI) la documentación referente a la identificación de la sociedad, el representante legal y ubicación del establecimiento. Los requisitos para dicha documentación se encuentran detallados en el Anexo 11.

#### **6.1.5. Adecuación de las instalaciones**

Para el local rentado, será necesaria la adecuación del área administrativa de Pharmaeventos de acuerdo al organigrama y el número de empleados. Así como también la adecuación de las conexiones de luz, teléfono, e internet.

#### **6.1.6. Adquisición de muebles y equipos de oficina**

Una vez adecuadas las instalaciones se procederá a la adquisición de muebles necesarios para un óptimo rendimiento del personal.

#### **6.1.7. Adquisición de Vehículo**

Se procederá a la compra del vehículo tomando en cuenta las necesidades de la empresa.

#### **6.1.8. Adquisición de materiales de oficina**

Se procederá a la adquisición de materiales de oficina de acuerdo a las necesidades del personal, que se requerirán para cumplir con las diferentes tareas asignadas.

#### **6.1.9. Negociación con proveedores**

Esta actividad es una de las más importantes ya que la óptima negociación con los proveedores permitirá que la empresa obtenga las mejores tarifas corporativas que se verán reflejadas en los costos.

#### **6.1.10. Elaboración del manual de proceso para el desarrollo del evento**

Se desarrollará el manual de procesos para un óptimo desarrollo de los eventos.

#### **6.1.11. Elaboración del reglamento interno**

Para una óptima convivencia entre el personal, se elaborará el reglamento interno de la empresa donde se identificarán disposiciones generales y sanciones.

#### **6.1.12. Contratación y capacitación del personal**

Se realizará una publicación en un periódico local así como también en la página Web seleccionada para la búsqueda de personal. Los candidatos que apliquen a estos anuncios, serán evaluados y clasificados para una posterior entrevista personal y pruebas cognitivas. Posteriormente se procederá a la contratación del personal que más se ajuste al perfil establecido. Finalmente,

se realizará una inducción donde se presentará el manual de procesos y reglamento interno de la empresa.

#### **6.1.13. Puesta en marcha del negocio**

Todas las actividades mencionadas anteriormente permitirán que se lleve a cabo la puesta en marcha del negocio.

#### **6.1.14. Envío de obsequio y mail informativo personalizado**

La asistente comercial estará encargada de contactarse con las diferentes farmacéuticas con el fin de obtener los principales datos de gerentes de productos y correos electrónicos que permitirán personalizar el obsequio que se enviará junto con el mail informativo.

#### **6.1.15. Visita personal a los clientes potenciales**

Una vez enviado el mail informativo, el jefe comercial se encargará de solicitar citas personales para la presentación del servicio, que permita conseguir las primeras ventas.

#### **6.1.16. Primeras ventas**

Esta etapa se refiere a la realización y organización de los primeros eventos farmacéuticos.

#### **6.1.17. Primeros cobros**

La última etapa, se refiere a los primeros cobros de acuerdo a los servicios ofrecidos y las condiciones de pago.

## 6.2. Diagrama de Gantt

El Diagrama de Gantt es una herramienta gráfica que permite identificar el tiempo previsto que toma para el desarrollo de las diferentes actividades en un proyecto.

Para poner en marcha este negocio se realizó el diagrama de Gantt y se estima un lapso de tiempo de 4 meses para el cumplimiento de todas las actividades establecidas anteriormente. Dicho cronograma se puede observar en el Anexo 12.

## 6.3. Riesgos e imprevistos

**a) Solicitud de crédito bancario:** Puede existir un retraso en la solicitud del crédito bancario que retrase las actividades posteriores debido a los distintos requisitos para la aprobación de préstamos.

**Plan de contingencia:** Buscar garantes y referencias bancarias que permitan obtener el crédito solicitado con mayor facilidad. Así como también, se deberá avanzar con las actividades posteriores, es decir, realizar las actividades de constitución legal de la compañía.

**b) Negociación con proveedores:** Debido a que Pharmaeventos es una empresa nueva en el mercado, existe la posibilidad de no lograr tarifas corporativas en el tiempo establecido para la negociación.

**Plan de contingencia:** Se deberá tener una amplia gama de proveedores con el fin de tener mayores opciones de elección en base a la mejor propuesta.

**c) Búsqueda del personal:** Existe el riesgo de no encontrar personal capacitado que se ajuste al perfil establecido por la empresa.

**Plan de contingencia:** Si se agotan todas las fuentes de reclutamiento establecidas anteriormente, se recurrirá a una empresa de head hunting, con el fin de que no retrase las actividades propuestas en el cronograma.

**d) Primeras cobros:** Los clientes pueden sobrepasar el tiempo establecido para el pago del servicio prestado, lo que puede retrasar la capacidad de pago a proveedores y personal, así como a la liquidez de la empresa.

**Plan de contingencia:** Elaborar un contrato de prestación de servicios en el que se establezca un porcentaje de pago anticipado por el valor total del evento.

## CAPITULO VII

### 7. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

En el siguiente capítulo se plantearán los supuestos considerados para el desarrollo del proyecto. Adicionalmente se analizarán los riesgos y problemas principales que podría enfrentar el futuro negocio y se plantearán los respectivos planes de contingencia que permitan adoptar acciones oportunas.

#### 7.1. Supuestos y criterios utilizados

Para el desarrollo de este plan de negocios se han considerado los siguientes supuestos y criterios:

##### Tamaño de Mercado objetivo

- Al ser una empresa organizadora de eventos dirigidos a médicos, de las 106 empresas farmacéuticas que existen en la ciudad de Quito es relevante considerar como mercado objeto únicamente a las 75 empresas más grandes de acuerdo a su monto de ventas según reporte de IMS, debido a que las empresas restantes por ser tan pequeñas no realizan eventos frecuentemente y los pocos eventos que realizan los coordinan internamente.
- La industria farmacéutica ha tenido un crecimiento promedio de 9% en los últimos 3 años de acuerdo a la información presentada por IMS.
- La investigación de mercado mostró que del total de los encuestados el 85% estará dispuesto a contratar el servicio ofrecido.
- De acuerdo a la investigación de mercados realizada, se asume que el promedio mínimo de eventos que realiza una empresa farmacéutica son 12 al año.

## Ventas Proyectadas

- Para la proyección de ventas se ha determinado que en promedio una empresa farmacéutica realiza 12 eventos como mínimo al año. 64 clientes representan el 85% de los clientes potenciales. Este número multiplicado por 12 eventos da un total de 768 eventos anuales de los cuales se asume que podremos conseguir un 5%, es decir que se organizarían 38 eventos para el primer año.
- El precio del servicio que es el porcentaje de comisión que se cobra sobre el total del costo del evento se mantiene fijo para los primeros cinco años. La única variación anual se da en base a la inflación proyectada del Banco Central. Automáticamente se incrementa el precio debido a que los costos variables del evento varían de acuerdo a la inflación.

## Crecimiento esperado de las ventas

- Se ha realizado una proyección de ventas a 5 años en donde se ha estimado un crecimiento promedio del 11% en número de eventos por año.
- El crecimiento en las ventas del negocio se enfoca principalmente en la penetración de mercado, es decir, que se busca incrementar el monto y la frecuencia de compra; así como se espera, que los clientes de la cartera que se tenga para el primer año adquieran la totalidad de servicios ofrecidos hasta el quinto año.

## Canal de distribución

- Se ha establecido un canal de distribución directo a través de ejecutivos de cuenta. Se asume que para este tipo de negocio lo más importante para establecer relaciones a largo plazo con el cliente es el contacto directo y permanente con el mismo.

- A través de la fuerza de ventas se podrá ofrecer un servicio especializado y se podrá garantizar la disponibilidad y facilidad de contacto con la empresa en cualquier momento que el cliente requiera.

#### Establecimiento geográfico

- La oficina se encontrará ubicada en la Av. De los Shyris y Av. Eloy Alfaro, Edificio Parque Central. Oficina No. 410. Cuarto Piso.
- La zona en donde se ubicará el negocio es central y se encuentra cercana a las instalaciones de los que serán nuestros principales clientes. Es decir que la mayoría de los clientes potenciales se encuentran en la zona urbana de la ciudad de Quito.

## **7.2. Riesgos y problemas principales**

### **7.2.1. Riesgo de Liquidez**

Un posible problema es la falta de liquidez que puede darse por varias razones. Una de ellas son los altos costos en los que debe incurrir la empresa para la organización de eventos médicos, específicamente el pago a proveedores de hoteles, catering, audio, sonido, iluminación, etc.

Ante este riesgo, la mejor opción es la negociación efectiva tanto con los clientes como con los proveedores. Primeramente, se debe llegar a un acuerdo con los clientes para que se trabaje en base a anticipos de al menos el 40 %. Es decir, la empresa paga por adelantado parte del evento.

Por otro lado, se deberá solicitar a los proveedores plazos de pagos con el fin de que la empresa no incurra en problemas de liquidez.

### **7.2.2. Lenta penetración en los consumidores**

Al ser un negocio nuevo, será difícil lograr una rápida penetración en el mercado. Principalmente al ser un servicio dirigido a empresas comerciales ya que cuentan con proveedores que cubren la misma función, que conocen ya sus procedimientos y sobretodo que ya han pasado por una previa selección por el departamento de compras.

Ante este problema se deberá hacer énfasis en las visitas personales, con el fin de proponer propuestas innovadoras a los futuros clientes con el fin de que el cambio de un proveedor a otro valga la pena.

### **7.2.3. Niveles de ventas menores a las proyectadas**

La empresa tendrá el riesgo de no lograr alcanzar las ventas proyectadas. Por lo que tiene el riesgo de no cubrir sus costos fijos. Consideramos que se deberá mantener un incremento anual en el presupuesto de publicidad y promoción con el objetivo de promover con mayor fuerza la marca y lograr que a la vez se genere recomendación del servicio.

Se debe tomar en cuenta que otra forma de poder alcanzar las ventas proyectadas es a través de organización de eventos de las diferentes líneas que cuenta una empresa farmacéutica que puede ser en promedio alrededor de 6, manejadas por diferentes gerentes de productos y que a su vez tienen diferentes presupuestos asignados.

## CAPÍTULO VIII

### 8. PLAN FINANCIERO

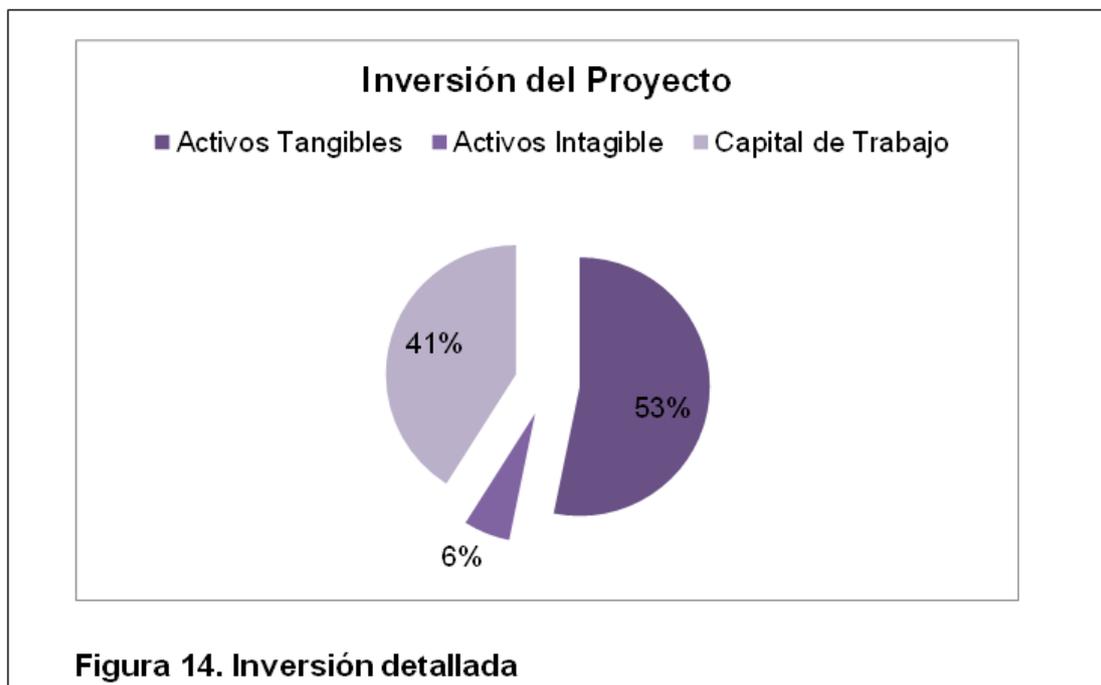
En el presente capítulo se evaluará la viabilidad financiera que tendrá el negocio a través de supuestos que permitan elaborar y desarrollar proyecciones financieras, márgenes de rentabilidad, análisis de riesgos, sensibilidad, punto de equilibrio, cálculo de índices financieros, entre otros.

#### 8.1. Inversión Inicial

La inversión inicial es el valor monetario requerido para cubrir todos los costos y gastos antes de poner en marcha el negocio. Para el inicio de actividades de PharmaEventos se ha estimado una inversión inicial de \$ 41.533,94, valor que será utilizado para la compra de Muebles y Enseres, vehículo, equipos de oficina y computación, creación del Portal Web, adecuación de la oficina, gastos de constitución y capital de trabajo como lo explica el Anexo13.

El capital de trabajo por su parte comprende los gastos de funcionamiento que la empresa deberá asumir desde el inicio de actividades, hasta que sus ingresos puedan cubrir los gastos y la empresa pueda mantenerse por sí misma. Estos gastos incluyen servicios básicos, sueldos y salarios, suministros de oficina, publicidad y promoción, movilización, arriendo y por último asesoría y servicios. Anexo 14.

A continuación se presenta detalladamente la composición de la inversión:



## 8.2. Fuentes de ingreso

Las fuentes de ingreso previstas para el negocio están relacionadas con los 4 tipos de servicios que va a ofrecer la empresa entre los cuales están lanzamientos, Charlas- capacitaciones, congresos y cenas.

Para poder proyectar las ventas de los servicios a ofrecerse, se realizó el siguiente supuesto basado en los resultados de la investigación de mercados:

**Tabla 20. Fuentes de ingreso**

| Demanda Año 1                         |       |
|---------------------------------------|-------|
| Eventos promedio al año por empresa   | 12    |
| Total empresas Farmacéuticas en Quito | 75    |
| Porcentaje de aceptación del servicio | 85%   |
| Potencial de clientes                 | 63.75 |
| Potencial de eventos anual            | 765   |
| Expectativa                           | 5%    |
| Numero de eventos a cubrir por año    | 38    |

El potencial de eventos por año es de 765 tomando en cuenta la aceptación del servicio y el número de eventos que realizan los futuros clientes por año. Del potencial de eventos anual se espera cubrir el 5 % que da un total de 38 eventos médicos por año.

A partir de este supuesto se calculó la proyección de ventas el primer año de operaciones, tomando en cuenta como costo de ventas todos los posibles servicios requeridos por los clientes y la capacidad de personas aproximada en cada uno de los eventos (Ver Anexo 28).

Es importante tomar en cuenta que los costos de producción requeridos para la organización de los eventos incrementan en base a la inflación proyectada en cada año según estadísticas del Banco Central del Ecuador. Igualmente, el porcentaje de incremento de las ventas anuales se estimó en base el incremento constante del presupuesto asignado a médicos por parte de las empresas farmacéuticas en la ciudad de Quito, así como también la aceptación que tuvo el servicio ofrecido en la investigación de mercados.

### **8.3. Costos Fijos y Variables**

#### **8.3.1 Costos Fijos**

Los costos fijos son aquellos que no cambian durante un periodo específico, es decir que no dependen del nivel de ventas alcanzado en un intervalo de tiempo. Al ser una empresa de servicios, los costos fijos son los gastos que incurre la empresa, los cuales se han dividido en Gastos Administrativos, Gastos de Ventas, Gastos Financieros y otros gastos.

Se ha realizado una proyección de gastos fijos hasta el año 2017 como se puede observar en el Anexo 8.4 así como también los gastos en nómina proyectados que se pueden observar en el Anexo 16.

**Tabla 21. Costos fijos**

|                                    |
|------------------------------------|
| <b>Gastos Administrativos</b>      |
| Arriendo                           |
| Servicios Básicos                  |
| Movilización                       |
| Asesoría y Servicios               |
| Sueldos y Salarios                 |
| Suministros de Oficina             |
| Equipos de computación             |
| Equipos de oficina                 |
| Muebles y enseres                  |
| <b>Gasto de Ventas</b>             |
| Gastos de Publicidad               |
| <b>Gastos Financieros</b>          |
| Pago de Intereses préstamo         |
| Cuota fija préstamo                |
| <b>Otros Gastos</b>                |
| Depreciaciones<br>Y Amortizaciones |

**8.3.2. Costos Variables**

Los costos variables son aquellos que se incrementan o disminuyen cuando hay una variación en el nivel de ventas. En el caso del negocio de organización de eventos médicos, los costos variables son únicamente los costos de producción que incurre la empresa en el contrato de proveedores como aerolíneas, hoteles, comida, iluminación, audio, material impreso, etc. Ver Anexo 16.

**8.4. Margen bruto y margen operativo**

El margen bruto corresponde a los ingresos del negocio menos el costo de ventas correspondientes a dichos ingresos. Tomando en cuenta el precio que

en el caso de Pharmaeventos corresponde al 15 % de comisión sobre el total del evento, para el primer año de operaciones 2013, por lo que se ha estimado un margen bruto de \$ 80.263,05USDy un costo de venta de \$535.087,00USD. Ver Anexo 8.5.

El margen operativo se obtiene al restar los gastos administrativos y de ventas del Margen Bruto. Se ha considerado como gastos administrativos y de ventas a todos los demás gastos, no considerados en los costos de producción y sin tomar en cuenta los gastos financieros. Para el primer año de operaciones se ha estimado un margen operativo de \$ 6.948,18USD el cual incrementa en cada año de producción. Ver Anexo 17.

### **8.5. Estado de resultados actual y proyectado**

El Estado de Resultados es un estado financiero que resume y mide el desempeño de la empresa durante cierto periodo. A su vez ayuda a tener un mayor control en cuanto a los gastos operacionales. Una vez que se ha calculado los ingresos, costos y gastos por periodo, se ha determinado la utilidad después de participación e impuestos donde se puede observar las operaciones efectuadas durante cada año contable. Ver Anexo 17.

Cabe recalcar, que los ingresos utilizados en el estado de resultados, se obtuvieron de la proyección de ventas mencionada anteriormente.

### **8.6. Balance General actual y proyectado**

El balance general es un estado financiero que muestra el valor contable de la empresa en una fecha en particular, el cual resume las cuentas de activos, pasivos y patrimonio con las que cuenta la empresa.

Para conocer la situación contable en la que estará la empresa se desarrolló un balance a diciembre 2013 así como también las proyecciones hasta el período 2017. Ver Anexo 18.

## 8.7. Estado de Flujo de caja actual y proyectado

El flujo de caja es un estado financiero que permite identificar las necesidades de financiamiento que la empresa tendrá en un futuro y el monto de capital necesario para continuar con sus actividades. El Flujo de Caja se conforma de actividades, operacionales, de inversión y financieros. Cabe recalcar que para el cálculo del estado de flujo de caja se realizó las depreciaciones tanto de los activos tangibles e intangibles. Ver anexo 19.

Se ha calculado el flujo de caja proyectado para los próximos 5 años, en tres escenarios diferentes con el objetivo de identificar futuras necesidades de liquidez en caso de que las ventas se desarrollen ya sea en forma esperada o estas sean mayores o menores a lo que se tiene previsto. Ver Anexo 19.

La variación en cada uno de los elementos de los Flujos de Caja se ha calculado en proporción a la variación anual en ventas estimada en cada uno de los escenarios.

## 8.8. Punto de equilibrio

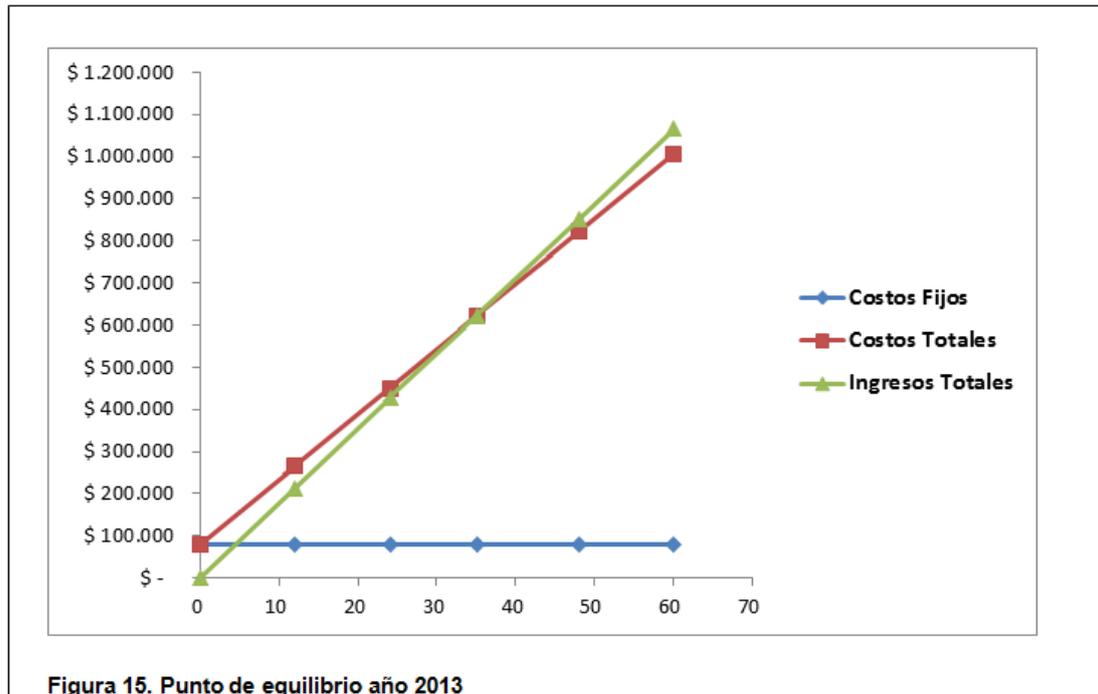
Es el nivel de ventas donde los ingresos totales son iguales a los costos totales, es decir la empresa no genera ni perdida ni utilidad. Una vez identificados los costos fijos y variables se determino el punto de equilibrio tanto en número de eventos como en dólares. Ver anexo 20.

**Tabla 22. Punto de equilibrio**

|                                 | 2013          | 2014          | 2015          | 2016          | 2017          |
|---------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Punto de Equilibrio en unidades | 35            | 36            | 36            | 36            | 37            |
| Punto de Equilibrio en Dólares  | \$ 614.383,00 | \$ 665.355,96 | \$ 697.326,39 | \$ 721.603,21 | \$ 759.585,51 |

Como se puede observar en el año 2013, la empresa deberá realizar 35 eventos con el fin de cubrir tanto sus costos fijos como variables. A partir de esa cantidad, cualquier volumen de ventas que esté por encima de 35 eventos

permitirá que la empresa genere utilidad. A continuación se presenta el gráfico de punto de equilibrio correspondiente al año 2013:



Una vez analizado el gráfico del punto de equilibrio podemos observar que los costos variables de la empresa son altos debido a la cantidad de servicios que se debe subcontratar para la organización de los eventos. En contraste, los costos fijos son bajos. En esta estructura de costos, se tiene la ventaja de que si la empresa no logra las ventas esperadas, los costos totales disminuirán de manera significativa y podrá cubrir fácilmente sus costos fijos.

### 8.9. Control de costos importantes

Con el fin de realizar el análisis de sensibilidad, se ha desarrollado el estado de flujo de caja en tres posibles escenarios los cuales son optimista, pesimista y normal con apalancamiento. Dichos flujos han tomado en cuenta posibles variaciones tanto en las ventas como en los principales gastos. Ver Anexo 21. Como podemos observar, en el escenario pesimista, una disminución de las ventas al momento de ingresar al mercado (Año 2013) puede afectar considerablemente el flujo de efectivo e incluso la empresa podría tener

problemas para cubrir sus costos y gastos principalmente en sus primeros años.

También, hay que tomar en cuenta que una disminución del servicio de lanzamientos, puede afectar las utilidades de la empresa en gran medida ya que es el servicio que genera mayor rentabilidad por el margen de ganancia.

## **8.10. Índices Financieros**

Los índices financieros permitirán ver el desempeño de la empresa en el tiempo. A continuación se describirá los índices de razón corriente, prueba ácida, ROI, ROA Y ROE. Ver Anexo 22.

### **8.10.1. Índices de Liquidez**

Los índices de liquidez miden la capacidad de la compañía para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo.

#### **a) Razón Corriente = Activos Corrientes / Pasivos Corrientes**

La razón corriente es un indicador que permite determinar la liquidez de una empresa, es decir la capacidad que tiene para cumplir sus obligaciones a corto plazo. Es decir que la empresa en su primer año, por cada dólar que debe tiene \$6.07 para cubrir con la deuda. Esto muestra que la capacidad de pago de la empresa es buena y no tendrá problemas para pagar sus deudas a corto plazo tomando en cuenta que mientras mayor sea la razón corriente, mayor es la liquidez de la empresa.

#### **b) Prueba Ácida = (Activos corrientes – Inventarios) / Pasivos Corrientes**

La prueba ácida es un indicador financiero que mide la capacidad de pago de una empresa. Pero a diferencia de la Razón corriente, no se toma en cuenta los inventarios o las ventas de sus existencias. En la empresa de

organización de eventos médicos, al ser un servicio no cuenta con inventarios. Por lo que el análisis es similar al índice anterior, es decir que la empresa cuenta con \$ 6.07 para poder cubrir con cada dólar que adeuda.

### **8.10.2. Rentabilidad**

Los índices de rentabilidad miden el grado de eficiencia con el que la empresa utiliza sus activos y administra sus operaciones que realiza durante un periodo. A continuación se analizan los índices ROI, ROA Y ROE. Ver Anexo 22.

#### **a) ROI = Rendimiento / Valor promedio invertido**

El índice Retorno sobre la inversión (ROI) mide la utilidad o ganancias obtenida con respecto al valor invertido. En el caso de Pharmaeventos, se tiene un retorno sobre la inversión en el primer año del 11 %, este valor incrementa a cada período de funcionamiento.

#### **b) ROA = Utilidad Operacional / Activos totales promedio**

El índice de retorno sobre activos (ROA) mide la rentabilidad que tiene la empresa con respecto a los activos que posee.

El ROA del negocio en el año 2013 es del 15% y va incrementando en los años posteriores debido al aumento de la utilidad operacional. Esto quiere decir que la empresa tiene una rentabilidad del 15 % con respecto a los activos que posee.

#### **c) ROE = Utilidad Neta / Patrimonio promedio**

El índice de retorno sobre patrimonio (ROE) mide rentabilidad de una empresa con respecto al patrimonio que posee, es decir mide el desempeño en términos del beneficio para los accionistas.

En el primer año de actividad la empresa cuenta con un ROE de 15%. Esto quiere decir que la empresa utiliza el 15 % de su patrimonio en la generación de utilidades.

### 8.11. Valuación

Para la valuación del proyecto se tomo en cuenta los flujos de efectivo proyectados para los próximos cinco años considerando los tres escenarios posibles mencionados anteriormente sobre los cuales se calculo el valor actual neto y la tasa interna de retorno.

La valuación del proyecto toma en cuenta el modelo CAPM, el cual utiliza variables como la tasa libre de riesgo, el rendimiento del mercado, la prima de riesgo y el beta del mercado. Ver Anexo 23.

Para el cálculo de la tasa de descuento, se utilizo un método de ponderación del capital denominado CPPC modelo de Costo Promedio Ponderado. Ver Anexo 23.

Con los modelos mencionados anteriormente se calculó un costo de oportunidad de 19.56 % y una tasa de descuento de 11.41 %. Con estos datos podremos calcular el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR) de los tres escenarios: optimista, pesimista y real.

**Tabla 23. VAN y TIR Escenario Esperado**

| <b>ESCENARIO ESPERADO</b>   |              |
|-----------------------------|--------------|
| <b>Cálculo de VAN y TIR</b> |              |
| <b>Tasa de Descuento</b>    | 11,41%       |
| <b>VAN</b>                  | \$ 29.499,70 |
| <b>TIR</b>                  | 51%          |

**Tabla 24.VAN TIR Escenario Optimista**

| <b>ESCENARIO OPTIMISTA</b>  |              |
|-----------------------------|--------------|
| <b>Cálculo de VAN y TIR</b> |              |
| <b>Tasa de Descuento</b>    | 11,41%       |
| <b>VAN</b>                  | \$ 61.864,16 |
| <b>TIR</b>                  | 88%          |

**Tabla 25.VAN TIR Escenario Pesimista**

| <b>ESCENARIO PESIMISTA</b>  |          |
|-----------------------------|----------|
| <b>Cálculo de VAN y TIR</b> |          |
| <b>Tasa de Descuento</b>    | 11,41%   |
| <b>VAN</b>                  | \$ 57,52 |
| <b>TIR</b>                  | 12%      |

**8.12. Período de recuperación de la deuda**

La inversión realizada para la puesta en marcha de la empresa Pharmaeventos es de \$ 41.533,94. Por lo que el periodo real de recuperación del capital invertido se encuentra en el período comprendido del año 4 como se puede observar en el siguiente grafico:

**Tabla 26.Período de recuperación**

| <b>AÑO</b> | <b>Flujo de Caja</b> | <b>Flujo Acumulado</b> |
|------------|----------------------|------------------------|
| 2013       | \$ 3,752.59          | \$ 3,752.59            |
| 2014       | \$ 6,623.30          | \$ 10,375.90           |
| 2015       | \$ 12,044.60         | \$ 22,420.50           |
| 2016       | \$ 19,220.92         | \$ 41,641.42           |
| 2017       | \$ 26,784.40         | \$ 68,425.82           |

## CAPÍTULO IX

### 9. PROPUESTA DE NEGOCIO

#### 9.1. Financiamiento deseado

Para la implementación del negocio se requiere una inversión de \$ \$ 41.533,94, la cual se conforma de:

**Tabla 27. Inversión**

| INVERSIÓN              |                     |
|------------------------|---------------------|
| INVERSIÓN INICIAL      | \$ 24.498,54        |
| CAPITAL DE TRABAJO     | \$ 17.035,40        |
| <b>TOTAL INVERSIÓN</b> | <b>\$ 41.533,94</b> |

Tomando en cuenta el total de la inversión se solicitará un crédito bancario de \$ 25,533.94 a un plazo de cinco años con una tasa de interés del 10.50 % en la Corporación Financiera Nacional. Ver Anexo 24.

#### 9.2. Estructura del capital y deuda

La estructura del capital está formada por el aporte de los socios que representa el 39 % y el préstamo bancario que representa el 61 % del capital necesario para la puesta en marcha del negocio.

**Tabla 28. Estructura del capital**

| ESTRUCTURA DE CAPITAL    |      |                     |
|--------------------------|------|---------------------|
| <b>CAPITAL PROPIO</b>    | 39%  | \$ 16.000,00        |
| <b>PRÉSTAMO BANCARIO</b> | 61%  | \$ 25.533,94        |
| <b>TOTAL INVERSIÓN</b>   | 100% | <b>\$ 41.533,94</b> |

### 9.3. Capitalización

La empresa ha decidido establecerse como Compañía de Responsabilidad Limitada debido a que el mínimo de personas para la constitución de la misma son dos socios. También, es importante mencionar que las responsabilidades de los socios se limitan al monto de capital aportado. La empresa cuenta con dos accionistas quienes aportan individualmente el 50% del valor del capital propio.

**Tabla 29. Aporte Accionistas**

| APORTE ACCIONISTAS  |              |
|---------------------|--------------|
| PRISCILA ZAVALA     | \$ 8.000,00  |
| MARÍA JOSÉ ARGUELLO | \$ 8.000,00  |
| TOTAL APORTE        | \$ 16.000,00 |

El valor de utilidades recibido por cada accionista será depositado en una cuenta conjunta durante los primeros cinco años de operaciones. Al final de los cinco años, partes de estos fondos se utilizarán para reinvertir en el negocio y la otra parte se repartirán entre los dos socios equitativamente.

### 9.4. Uso de fondos

A continuación se detallan los rubros de la inversión inicial y capital de trabajo en los que se utilizará el valor de la inversión requerida para la implementación del negocio.

**Tabla 30. Inversión proyecto**

| INVERSIÓN DEL PROYECTO |                     |
|------------------------|---------------------|
| Vehículo               | \$ 15.340,00        |
| Mueble y Enseres       | \$ 2.142,56         |
| Equipos de Computación | \$ 4.069,00         |
| Equipos de Oficina     | \$ 546,98           |
| Creación Portal Web    | \$ 800,00           |
| Adecuación Oficina     | \$ 800,00           |
| Gastos de constitución | \$ 800,00           |
| <b>Inversión Total</b> | <b>\$ 24.498,54</b> |

Tabla 31. Capital Trabajo

| <b>CAPITAL DE TRABAJO</b>                 |           | <b>2013</b>      |
|---|-----------|------------------|
| Servicios Básicos                         | \$        | 259,20           |
| Sueldos y Salarios                        | \$        | 3.624,03         |
| Suministros de Oficina                    | \$        | 57,87            |
| Publicidad y Promoción                    | \$        | 462,36           |
| Arriendo                                  | \$        | 600,00           |
| Asesoría y Servicios                      | \$        | 635,00           |
| Gasolina                                  | \$        | 40,00            |
| <b>Total Capital de Trabajo</b>           | <b>\$</b> | <b>5.678,47</b>  |
| <b>Previsión (Meses)</b>                  |           | <b>3</b>         |
| <b>Total Previsión Capital de Trabajo</b> | <b>\$</b> | <b>17.035,40</b> |

Se ha calculado un capital de trabajo para los próximos 3 meses, en caso de que los gastos sean mayores a los ingresos y la empresa no pueda mantenerse por sí sola.

#### 9.5. Retorno de inversión

El retorno de inversión fue calculado en base a los flujos de caja disponibles esperados. Para calcular el VAN se utilizó como tasa de descuento el costo promedio Ponderado de Capital que dio como resultado una tasa de descuento de 11,41%.

Tabla 32. VAN y TIR

| <b>ESCENARIO ESPERADO</b>   |              |
|-----------------------------|--------------|
| <b>Cálculo de VAN y TIR</b> |              |
| <b>Tasa de Descuento</b>    | 11,41%       |
| <b>VAN</b>                  | \$ 29.499,70 |
| <b>TIR</b>                  | 51%          |

Como resultado se tiene un VAN de \$ 29.499,70 y un TIR de 51%. Estos valores muestran que el negocio es rentable debido a que se tiene un VAN positivo y una tasa interna de retorno que cubre el porcentaje de inflación promedio anual y el porcentaje de margen esperado al término de cinco años.

## CAPITULO X

### 10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 10.1 Conclusiones

- ✓ La industria a la que pertenece el negocio se encuentra en etapa de crecimiento por lo cual existe mayor oportunidad de ingreso para nuevas empresas. La industria está conformada por varias empresas pequeñas y medianas, sin líderes identificables, es decir que la industria es fragmentada.
- ✓ La implementación de una empresa que se dedique a la organización de eventos médicos no requiere de tecnología de punta lo cual es favorable para el desarrollo del negocio en el país.
- ✓ La implementación del negocio de organización de eventos médicos no requiere de una alta inversión debido a que no es necesario comprar activos fijos de alto costo, por lo que el negocio propuesto presenta barreras de entrada y salida bajas.
- ✓ La organización de eventos dirigidos a médicos es la principal actividad de marketing que realizan las empresas farmacéuticas. Debido a la frecuencia con la que realizan los eventos, las empresas han adoptado la tendencia de tercerizar los servicios de organización de eventos, a través de empresas que ofrecen soluciones logísticas.
- ✓ Se determinó que existe una oportunidad de negocio a través de la investigación de mercado realizada en donde se obtuvo como resultado que el 85% del mercado objetivo estaría dispuesto a contratar el servicio, lo que muestra una gran aceptación hacia el mismo.

- ✓ No existe actualmente en el Ecuador una empresa especializada en la organización de eventos dirigidos a médicos, por lo que las empresas farmacéuticas contratan los servicios de empresas organizadoras de eventos en general; sin embargo estas no logran cumplir con las expectativas de los clientes.
- ✓ El negocio está dirigido a un nicho de mercado el cual requiere un servicio personalizado que se puede ofrecer a través del marketing directo, el cual permite establecer relaciones a largo plazo y al mismo tiempo ayuda a reducir costos de publicidad y promoción.
- ✓ Para la organización de eventos dirigidos a médicos es necesario mantener un canal de distribución directo que nos permita conocer de cerca al cliente de manera que podamos ofrecerle una atención personalizada en el momento en que él lo requiera.
- ✓ De acuerdo al análisis financiero realizado se puede determinar que la organización de eventos dirigidos a médicos es un negocio rentable debido a que según las ventas proyectadas se obtiene utilidades desde el primer año las cuales aumentan un 48% en promedio los cuatros siguientes años.

## 10.2. Recomendaciones

- ✓ Es necesario realizar investigaciones de mercado constantes que permitan identificar nuevas tendencias y preferencias de los clientes.
- ✓ Es importante mantenerse en constante innovación para ajustarse a los requerimientos y necesidades de los clientes.
- ✓ Se deben realizar negociaciones eficientes con los proveedores de manera que se puedan establecer mejores tarifas y términos de pago.
- ✓ Para garantizar relaciones a largo plazo con los clientes, es necesario cumplir con los tiempos de entrega establecidos ofreciendo una buena calidad en el servicio.
- ✓ Es recomendable establecer políticas de pago anticipado con los clientes con el fin de que la empresa pueda mantener una buena liquidez y pueda cancelar los valores respectivos de los diferentes servicios que se requieran contratar.
- ✓ Se debe elaborar una base de datos amplia de proveedores de manera que se pueda tener un mejor tiempo de respuesta ante cualquier imprevisto.
- ✓ Es importante que los clientes puedan dar seguimiento al evento durante su desarrollo.

## REFERENCIAS

- Banco Central del Ecuador (2012): Tasa de interés activa mensual. URL: [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=activa](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activa).  
Descargado: 13/05/12.
- Banco Central del Ecuador (2012): Tasa de Interés. URL: <http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>. Descargado: 17/07/12.
- Banco Central del Ecuador (2011): Supuestos Macroeconómicos 2012-2015. URL: <https://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/Supuestos%20Macro2012-2015.pdf>. Descargado el 24/04/2012.
- Confederación Granandina de Empresarios (2012): Sistema Just in Time. URL: <http://www.cge.es/portalcge/tecnologia/innovacion/4115sistemajust.aspx>.  
Descargado: 15/06/12.
- Editorial El Hoy (2011): Riego país del Ecuador, entre los más altos de América Latina. URL: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/riesgo-pais-del-ecuador-entre-mas-altos-de-america-latina-486019.html>. Descargado: 12/05/12
- Edwin Galindo (2008): Métodos y aplicaciones de estadística, Segunda Edición, Ecuador.pp 388
- Empresa 360 Comunicaciones (2012): Servicios Ofrecidos. URL: [http://www.360comunicaciones.com/web/index.php?option=com\\_content&view=article&id=72&Itemid=28](http://www.360comunicaciones.com/web/index.php?option=com_content&view=article&id=72&Itemid=28). Descargado: 06/06/12.

Expoeventos (2012): Servicios ofrecidos. URL: <http://www.expo-eventos.com/servicios.php>. Descargado el 06/06/12.

F. Larraín; J. D. Sachs (2002): Macroeconomía en la economía global, Segunda Edición, Editorial Pearson Educación, Buenos Aires, Argentina.

Gutiérrez Humberto y Salazar Román (2009): Control Estadístico de Calidad y 6 Sigma, Segunda Edición, Editorial Mc Graw Hill.

Hotel Dan Carlton (2012): Eventos y Banquetes. URL: <http://danncarltonquito.com/es/12-01-26-11-30-24>. Descargado: 16/06/12.

Hotel Swissotel (2012): Servicios. URL: [www.swissotel.com/hotels/quito/](http://www.swissotel.com/hotels/quito/)  
Ideventos (2011): Qué es un congreso científico y características. URL: <http://www.indeventos.com.ar/wordpress/2011/05/%C2%BFque-es-un-congreso/>. Descargado: 25/05/12.

IMS Investigación de mercados farmacéuticos año 2011

Instituto Ecuatoriano de seguridad social (2012): Obligaciones del empleador. URL: [www.iess.gov.ec](http://www.iess.gov.ec). Descargado: 06/06/12.

Mark W. Johnston y Greg W. Marshall (2009): Administración de ventas, Novena edición, México, D.F.

Marriott (2012): Eventos Corporativos. URL: <http://www.espanol.marriott.com/hotels/event-planning/business-meeting/uiodt-jw-marriott-hotel-quito/>. Descargado: 16/06/12.

Naciones Unidas (2012): Clasificación CIIU 3. URL:  
[http://unstats.un.org/unsd/publication/SeriesM/seriesm\\_4rev3\\_1s.pdf](http://unstats.un.org/unsd/publication/SeriesM/seriesm_4rev3_1s.pdf).  
Descargado 11/04/12.

Naciones Unidas (2012): Clasificación CPC. URL:  
<http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcst.asp?Cl=3&Lg=3>.  
Descargado: 11/04/12.

Naresh K. Malhotra (2008): Investigación de Mercados, Quinta Edición,  
Editorial Pearson Educación, México.

Philip Kotler y Gary Armstrong (2008): Fundamentos de Marketing, Octava  
Edición, Editorial Pearson Educación, México.

Restaurante La Gloria (2012): Servicio ofrecido. URL:  
<http://www.lagloria.com.ec/index.php/nosotros>. Descargado: 18/07/12.

Restaurante Zazu (2012): Servicio ofrecido. URL:  
[http://zazuquito.com/index\\_content.html](http://zazuquito.com/index_content.html). Descargado: 18/07/12.

Roger J. Best (2007): Marketing Estratégico, Cuarta edición, Editorial Pearson  
Educación, Madrid.

R. Wayne Mondy y Robert M, Noe (2009): Administración de Recursos  
Humanos, Novena Edición.

Servicio de Rentas Internas (2012): Impuesto al valor agregado. URL:  
<http://www.sri.gob.ec/web/10138/102>. Descargado: 12/05/12.

Servicio de rentas internas (2012): RUC. URL:  
<http://www.sri.gob.ec/web/10138/219>. Descargado: 08/06/12.

S. Ross; R. Westerfield; B. Jordan (2010): Fundamentos de Finanzas Corporativas, Novena Edición, Editorial Mc Graw Hill. México, D.F.

Superintendencia de compañías (2012): Requisitos de inscripción compañía de responsabilidad limitada.  
URL:[http://www.supercias.gob.ec/visorPDF.php?url=bd\\_supercias/descargas/ss/instructivo\\_soc.pdf](http://www.supercias.gob.ec/visorPDF.php?url=bd_supercias/descargas/ss/instructivo_soc.pdf). Descargado: 08/06/12.

# ANEXOS

## ANEXO 1.

### Modelo Entrevista con Experto

- ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la organización de eventos?

**Objetivo 1:** *Conocer la experiencia del experto.*

- ¿Qué tipo de eventos ha organizado?

**Objetivo 2:** *Conocer los servicios que ofrece.*

- ¿Cuáles son los eventos solicitados con mayor frecuencia?Cuál es el tiempo promedio que le lleva organizar este tipo de eventos?

**Objetivo 3:** *Conocer los servicios con mayor demanda.*

- ¿Cuál es el proceso estándar que es necesario seguir para organizar un evento?

**Objetivo 4:** *Identificar el proceso para la prestación del servicio.*

- ¿Cuáles son las principales dificultades que se le han presentado al organizar un evento?

**Objetivo 5:** *Identificar puntos críticos a tomar en cuenta en la organización de eventos.*

- ¿Cuál ha sido la mejor experiencia que ha tenido en la organización de eventos?

**Objetivo 7:** *Conocer casos de éxito aplicables al futuro negocio.*

- ¿Qué considera que es necesario para empezar un negocio de organización de eventos en cuanto a equipos y personal?

**Objetivo 8:** *Identificar los principales requerimientos necesarios para comenzar el negocio.*

- ¿Qué recomendación podría dar a emprendedores que deseen incursionar en este negocio?

**Objetivo 9:** *Conocer los factores importantes que se deben tomar en cuenta para la organización de evento.*

## Anexo 2.

### Modelo Grupo Focal

- Presentación de los participantes: Nombre, lugar de trabajo, cargo dentro de la empresa.
- ¿Cómo ha gestionado la organización de eventos médicos dentro de sus funciones actuales o experiencias anteriores?

**Objetivo 1:** Conocer si el cliente a utilizado los servicios de competidores y sustitutos.

- ¿Cuáles son los principales inconvenientes que ha tenido al organizar los eventos médicos?

**Objetivo 2:** Identificar las debilidades de los competidores y sustitutos.

- ¿Qué servicios le ha ofrecido las agencias con las que trabaja o ha trabajado en la organización de eventos médicos?

**Objetivo 3:** Conocer los servicios que ofrece la competencia.

- Presentación del servicio
- ¿Cuál es su opinión sobre el servicio presentado?

**Objetivo 4:** Conocer la percepción que tienen los clientes sobre el servicio presentado.

- ¿Estaría dispuesto a contratar este servicio? ¿Por qué?

**Objetivo 5:** Determinar el grado de aceptación que tendrá el servicio ofrecido.

- ¿Qué recomendaciones nos podría dar para que el servicio se ajuste a sus necesidades y cumpla sus expectativas?

**Objetivo 6:** Identificar el valor agregado que se podrá ofrecer en el servicio para que el cliente este satisfecho.

### ANEXO 3.

#### Encuesta

Somos estudiantes de la Universidad de las Américas, y estamos realizando la investigación para nuestro proyecto de tesis, por lo que le solicitamos nos ayude respondiendo a la siguiente encuesta.

Nombre: \_\_\_\_\_

Numero

Celular: \_\_\_\_\_

Empresa para la que

trabaja: \_\_\_\_\_

Cargo

actual: \_\_\_\_\_

**Objetivo1:** *Identificar a las personas involucradas en el proceso de adquisición del servicio.*

- Dentro de sus responsabilidades laborales, se encuentra la organización de eventos dirigidos a médicos. ( Marque con una X)

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Si su respuesta fue afirmativa, continúe con la encuesta.

**Objetivo 2:** *Establecer un filtro que nos permita obtener información real de las personas involucradas en el proceso de adquisición del servicio*

- ¿Qué tipo de eventos dirigidos a médicos realiza con mayor frecuencia?  
( Marque con una X)

Charlas y capacitaciones \_\_\_\_\_

Programas de educación médica continua \_\_\_\_\_

Congresos nacionales o internacionales \_\_\_\_\_

Cenas \_\_\_\_\_

Auspicios a sociedades médicas \_\_\_\_\_

Lanzamientos\_\_\_\_4

Otros\_\_\_\_\_

—

**Objetivo 3:** *Determinar los servicios solicitados con mayor frecuencia.*

- ¿En qué lugares realiza comúnmente estos eventos dirigidos a médicos? ( Marque con una X)

Hoteles\_\_\_\_\_

Restaurantes\_\_\_\_\_

Centros de convenciones\_\_\_\_\_

Hosterías fuera de la ciudad\_\_\_\_\_

Otros\_\_\_\_\_

**Objetivo 4:** *Determinar los lugares de mayor preferencia para el desarrollo del evento.*

- ¿Con qué frecuencia realiza eventos dirigidos a médicos? ( Marque con una X)

Una vez al mes\_\_\_\_\_

Cada tres meses\_\_\_\_\_

Cada seis meses\_\_\_\_\_

Anualmente\_\_\_\_\_

Otros\_\_\_\_\_

**Objetivo 5:** *Determinar la frecuencia de compra*

- ¿Con qué tipo de empresas trabaja actualmente para la organización de eventos médicos? (Puede seleccionar más de una opción)

Agencias de viajes\_\_\_\_\_

Organizadoras de eventos\_\_\_\_\_

Agencias de turismo\_\_\_\_\_

Lo organiza la propia empresa internamente\_\_\_\_\_

Otros (Explique)\_\_\_\_\_

**Objetivo 6:** *Identificar a los competidores y productos sustitutos.*

- ¿Cuál es el porcentaje promedio por evento que le cobran estas agencias por el servicio prestado? ( Marque con una X)

De 7% a 10 %\_\_\_\_\_

De 11% a 15 %\_\_\_\_\_

De 16 % a 20 %\_\_\_\_\_

Otros\_\_\_\_\_

**Objetivo 7:** *Conocer cuál es el precio de servicio de los competidores y sustitutos.*

- ¿Cuál es el presupuesto promedio que destina en la organización de eventos dirigidos a médicos? ( Marque con una X)

De 3000 a 5000\_\_\_\_\_

De 6000 a 10000\_\_\_\_\_

De 11000 a 20000\_\_\_\_\_

Más de 20000\_\_\_\_\_

**Objetivo 8:** *Conocer cuál es el monto promedio que destinan para la organización de eventos.*

- ¿Cuáles de los siguientes aspectos le parece más importante de un servicio de organización de eventos médicos? (Marque del 1 al 5 , siendo el 1 el más importante y el 5 menos importante)

Precios\_\_\_\_\_

Cumplimiento con el cronograma planificado\_\_\_\_\_

Facilidad de contacto y monitoreo\_\_\_\_\_

Personalización en el servicio\_\_\_\_\_

Variedad de servicios ofrecidos\_\_\_\_\_

**Objetivo 9:** *Conocer las motivaciones de compra de los futuros clientes.*

- ¿Conoce a alguna empresa especializada en organización de eventos médicos que ofrezca un servicio completo desde el contacto con el médico hasta la culminación del evento?

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

Cual?\_\_\_\_\_

**Objetivo 10:** *Identificar a los competidores directos*

- Si existiera una empresa especializada en organización de eventos médicos que ofrezca un servicio completo desde el contacto con el médico hasta la culminación del evento. ¿Estaría dispuesta a adquirir este servicio?

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

Porque?\_\_\_\_\_

**Objetivo 11:** *Determinar los clientes potenciales.*

- A través de qué medio o medios le gustaría recibir información sobre este servicio? ( Marque con una X)

Internet\_\_\_\_\_

Mailing \_\_\_\_\_

Revistas especializadas\_\_\_\_\_

**Objetivo 12:** *Identificar el medio de comunicación adecuado para dar a conocer nuestro servicio*

- ¿Considera importante que una empresa le proporcione la facilidad de monitorear el estatus de los eventos a realizarse a través de un portal web?

(Marque con una X)

Muy importante\_\_\_\_\_

Importantes\_\_\_\_\_

Poco importante\_\_\_\_\_

## **ANEXO 4.**

### **Cotizaciones Hoteles**

## **ANEXO 5.**

### **Cotizaciones Restaurantes**



## ANEXO 7

### Cotizaciones Equipos

#### Van N300 Pasajero

La nueva Van300 Move se caracteriza por un diseño moderno y aerodinámico en la parte frontal. Cuenta con una renovada grilla central que deja lucir el corbatín Chevrolet, mientras que a sus lados dos grandes faros que le dan expresividad a la mirada de este versátil vehículo. El espacio interior genera una mayor sensación de amplitud y tiene una capacidad hasta de 8 pasajeros cómodamente distribuidos en tres filas de asientos ajustable a las necesidades de carga del usuario.

| Versiones disponibles                             |             |
|---|-------------|
| <b>VAN N300 MOVE PASAJEROS STD 1.2 4P 4X2 TM</b>  | \$ 16.440** |
| <b>VAN N300 MOVE PASAJEROS FULL TM 1.2 4P 4X2</b> | \$ 15.340** |

(\*\*) Modelos 2013.



## ANEXO 8

### Cotización Renta Oficina

|  |   |       |        |
|--|---|-------|--------|
| CAROLINA<br>(QD-108)   | Shyris y Av. Eloy Alfaro, Edificio Parque Central. Oficina No. 410. Cuarto Piso. Baño. Estacionamiento No. 21 S1, bodega No. B2 S6 (\$2.,500 adicionales) Piso flotante. Dos líneas telefónicas. Guardianía 24 horas, generador 100%, sala comunal. | 68 mt | 600,00 |
|   |   |       |        |

## ANEXOS 9

| FORMULARIO PRE APROBACION CREDITO BANCARIO                                      |  |                                     |   |                                     |                                      |
|---|--|-------------------------------------|---|-------------------------------------|--------------------------------------|
| Apellidos y nombres completos:  |  |                                     |   |                                     |                                      |
| Fecha de nacimiento (dd-mm-aa):   |  |                                     | No. cédula identidad:   |                                     |                                      |
| Estado civil:   | Soltero <input type="checkbox"/>         | Casado <input type="checkbox"/>     | Viudo <input type="checkbox"/>  | Divorciado <input type="checkbox"/> | Unión libre <input type="checkbox"/> |
| Nacionalidad:   | Ecuatoriana <input type="checkbox"/>     | Extranjera <input type="checkbox"/> | No. Pasaporte <input type="checkbox"/>  |                                     |                                      |
| Sexo:   | M <input type="checkbox"/>               | F <input type="checkbox"/>          | Separación de bienes: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> |                                     |                                      |
| Total activos   | Total pasivos                            | Total patrimonio(activos-pasivos)   |   |                                     |                                      |
| Nivel académico:  | Sin instrucción <input type="checkbox"/> | Primaria <input type="checkbox"/>   | Secundaria <input type="checkbox"/>   | Superior <input type="checkbox"/>   |                                      |
| Políticamente expuesto: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> |  |                                     | Cargo desempeñado:  |                                     |                                      |
| Apellidos y nombres completos del cónyuge:                                      |  |                                     |   | N° Cargas familiares                |                                      |

|  |   |  |   |
|--|---|--|---|
| Políticamente expuesto: SI   |   | Cargo desempeñado:                                     |   |
| <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>   |   |  |   |
| Actividad cónyuge:   |   |  |   |
| <b>RESIDENCIA ACTUAL</b>   |   |  |   |
| Provincia:   |   | Cantón:  | Parroquia:  |
| Calle principal:   |   |  | No.   |
| Calle secundaria:  |   | Sector/barrio:   | Dpto.: Piso:  |
| Teléfono:  | Celular:                                  | E-mail 1:  | E-mail 2:   |
| Vivienda: Propia no hipotecada <input type="checkbox"/> Propia hipotecada <input type="checkbox"/> Arrendada <input type="checkbox"/> Prestada <input type="checkbox"/> Vive con familiares <input type="checkbox"/> |   |  |   |
| Reside desde: (dd-mm-aa):  | Valor de la vivienda:                     | Dirección de correspondencia: <input type="checkbox"/> | Casilla:  |
| <b>ACTIVIDAD ECONÓMICA</b>   |   |  |   |
| Empleado público <input type="checkbox"/>  | Empleado privado <input type="checkbox"/> | Trabajador independiente <input type="checkbox"/>      |   |
| Nombre de la empresa donde trabaja:  |   |  |   |
| Actividad de la empresa:   |   |  |   |
| Cargo que desempeña:   |   | Tiempo de trabajo (aa-mm-dd):                          |   |
| Provincia:   |   | Cantón:  | Parroquia:  |
| Calle principal:   |   |  | No.   |
| Calle secundaria:  |   | Sector/barrio:   | Dpto.: Piso:  |
| Dirección de correspondencia: <input type="checkbox"/>   | Casilla:                                  |  |   |
| Teléfono:  | Celular:                                  | E-mail 1:  | E-mail 2:   |
| <b>DATOS DEL CODEUDOR</b>  |   |  |   |
| Apellidos y nombres completos:   |   |  |   |
| Fecha de nacimiento (dd-mm-aa):  |   | No. cédula identidad:                                  |   |
| Estado civil:  | Soltero <input type="checkbox"/>          | Casado <input type="checkbox"/>                        | Viudo <input type="checkbox"/> Divorciado <input type="checkbox"/> Unión libre <input type="checkbox"/> |
| Nacionalidad:  | Ecuatoriana <input type="checkbox"/>      | Extranjera <input type="checkbox"/>                    | No. Pasaporte <input type="checkbox"/>  |

|  |  |                                   |   |                                     |                             |
|--|--|-----------------------------------|---|-------------------------------------|-----------------------------|
| Sexo: M <input type="checkbox"/>                                   |  | F <input type="checkbox"/>        | Separación de bienes: SI <input type="checkbox"/> |                                     | NO <input type="checkbox"/> |
| Total activos  |  | Total pasivos                     |   | Total patrimonio(activos-pasivos)   |                             |
| Nivel académico: Sin instrucción <input type="checkbox"/>          |  | Primaria <input type="checkbox"/> | Secundaria <input type="checkbox"/>               | Superior <input type="checkbox"/>   |                             |
| Políticamente expuesto: SI <input type="checkbox"/>                |  |                                   | NO <input type="checkbox"/>                       |                                     |                             |
| Políticamente expuesto: SI <input type="checkbox"/>                |  |                                   |   | NO <input type="checkbox"/>         |                             |
| Apellidos y nombres completos del cónyuge:                         |  |                                   |   | N° Cargas familiares                |                             |
| Políticamente expuesto: SI <input type="checkbox"/>                |  |                                   | NO <input type="checkbox"/>                       |                                     |                             |
| <b>DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO A DESARROLLAR (DATOS PRELIMINARES)</b> |  |                                   |   |                                     |                             |
| Tipo de proyecto   |  | Nuevo <input type="checkbox"/>    | Agroforestería <input type="checkbox"/>           | Ampliación <input type="checkbox"/> |                             |
| Actividad del proyecto:  |  |                                   |   |                                     |                             |
| Descripción del proyecto:<br>_____<br>_____                        |  |                                   |   |                                     |                             |
| Experiencia en la actividad : Años                      meses      |  |                                   |   |                                     |                             |
| Tiempo de trabajo (dd-mm-aa):                                      |  |                                   |   | No. Empleados                       |                             |
| Tiempo del negocio (dd-mm-aa):                                     |  |                                   |   |                                     |                             |
| <b>UBICACIÓN DEL PROYECTO</b>                                      |  |                                   |   |                                     |                             |
| Provincia:   |  | Parroquia.                        |   | Cantón:                             |                             |
| Calle principal:   |  | Calle secundaria:                 |   |                                     | No.                         |
| Sector/barrio:   |  |                                   |   | Dpto.:                              | Piso:                       |
| Teléfono:  |  | Celular:                          |   | E-mail:                             |                             |

## Anexo 10

### **Requisitos para la constitución legal de la compañía**

#### **COMPAÑÍAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA**

##### **Requisitos:**

**El nombre.-** En esta especie de compañías puede consistir en una razón social, una denominación objetiva o de fantasía. Deberá ser aprobado por la Secretaría General de la Oficina Matriz de la Superintendencia de Compañías, o por la Secretaría General de la Intendencia de Compañías de Quito, o por el funcionario que para el efecto fuere designado en las intendencias de compañías de Cuenca, Ambato, Machala Portoviejo y Loja (Art. 92 de la Ley de Compañías y Resolución N°. SC. SG. 2008.008 (R. O. 496 de 29 de diciembre de 2008). Las denominaciones sociales se rigen por los principios de “propiedad” y de “inconfundibilidad” o “peculiaridad”. (Art. 16 LC). El “principio de propiedad” consiste en que el nombre de cada compañía es de su dominio de o propiedad y no puede ser adoptado por ninguna otra. El “principio de inconfundibilidad o peculiaridad” consiste en que el nombre de cada compañía debe ser claramente distinguido del de cualquier otra sociedad sujeta al control y vigilancia de la Superintendencia de Compañías

**Solicitud de aprobación.-** La presentación al Superintendente de Compañías o a su delegado de tres copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía, a las que se adjuntará la solicitud, suscrita por abogado, requiriendo la aprobación del contrato constitutivo (Art. 136 de la Ley de Compañías).

**Capacidad:** Se requiere capacidad civil para contratar, no podrán hacerlo entre padres e hijos no emancipados ni entre cónyuges. Art. 99 de la ley de Compañías

**Números mínimo y máximo de socios.-** La compañía se constituirá con dos socios, como mínimo, según el primer inciso del Artículo 92 de la Ley de

Compañías, reformado por el Artículo 68 de la Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada, publicada en el Registro Oficial No. 196 de 26 de enero del 2006, o con un máximo de quince, y si durante su existencia jurídica llegare a exceder este número deberá transformarse en otra clase de compañía o disolverse (Art. 95 de la Ley de Compañías).

**Capital mínimo.-** La compañía de responsabilidad limitada se constituye con un capital mínimo de cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de América. El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse al menos en el 50% del valor nominal de cada participación. Las aportaciones pueden consistir en numerario 2 (dinero) o en especies (bienes) muebles o inmuebles e intangibles, o incluso, en dinero y especies a la vez. En cualquier caso las especies deben corresponder a la actividad o actividades que integren el objeto de la compañía. Si la aportación fuere en especie, en la escritura respectiva se hará constar el bien en que consista, su valor, la transferencia de dominio a favor de la compañía y las participaciones que correspondan a los socios a cambio de las especies aportadas.

## ANEXO 11

### Requisitos necesarios para la obtención del RUC

| REQUISITOS SOCIEDADES PRIVADAS  |  |  |   |   |   |   |
|---|--|--|---|---|---|---|
| Documentos  | BAJO CONTROL DE LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, INCLUSIVE LAS COMPAÑÍAS TENEDORAS DE ACCIONES O HOLDING, ESTABLECIMIENTOS PERMANENTES  | BAJO CONTROL DE LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS  | CIVILES Y COMERCIALES   | CIVILES, DE HECHO, PATRIMONIOS INDEPENDIENTES O AUTONOMOS CON O SIN PERSONERÍA JURÍDICA, CONTRATO DE CUENTAS DE PARTICIPACIÓN, CONSORCIO DE EMPRESAS, EMPRESAS UNIPERSONALES  | ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES SIN FINES DE LUCRO  | ESTABLECIMIENTOS PERMANENTES CON REPRESENTACIÓN   |
| RUCOL-A Y RUCOL-B [debidamente firmados por el representante legal, apoderado o liquidador]   |  |  |   |   |   |   |
| Identificación de la sociedad:  | Original y copia, o copia certificada de la escritura pública de constitución o domiciliación inscrita en el Registro Mercantil, a excepción de los Fideicomisos Mercantiles y Fondos de Inversión y Fondos Complementarios Previsionales  | Original y copia, o copia certificada de la escritura pública de constitución inscrita en el Registro Mercantil  | Original y copia, o copia certificada de la escritura pública de otorgado ante notario o juez | Original y copia del acuerdo ministerial o resolución en el que se aprueba su creación. Para el caso de ONG's extranjeras autorización de funcionamiento emitida por el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración | Original y copia o copia certificada del poder apoderado o legalizado en el Consulado del Ecuador en el país extranjero o en el Ministerio de Relaciones Exteriores e inscrito en el Registro Mercantil |   |
|   | Original y copia de las hojas de datos generales otorgadas por la Superintendencia de Compañías (Datos Generales, Actos Jurídicos y Accionistas)   |  |   |   |   |   |
| Identificación representante legal:   | Original y copia, o copia certificada del nombramiento del representante legal inscrito en el Registro Mercantil   | Original y copia, o copia certificada del nombramiento del representante legal notariado y con reconocimiento de firmas, para el caso de las Empresas Unipersonales el nombramiento deberá ser inscrito en el Registro Mercantil |   |   | Original y copia o copia certificada del nombramiento del representante legal avalado por el organismo ante el cual, la organización se encuentra registrada  | Original y copia o copia certificada del poder emitido por la sociedad extranjera inscrito en el Registro Mercantil |
|   | Ecuatorianos: Original y copia a color de la cédula vigente y original del certificado de votación. Se aceptan los certificados emitidos en el exterior. En caso de ausencia del país se presentará el Certificado de no presentación emitido por la Consejo Nacional Electoral o Provincial |  |   |   |   |   |
| Extranjeros Residentes: Original y copia a color de la cédula vigente   |  |  |   |   |   |   |
| Extranjeros no Residentes: Original y copia a color del pasaporte y tipo de visa vigente. Se acepta cualquier tipo de visa vigente, excepto la que corresponde a transeúntes (12-9).  |  |  |   |   |   |   |
| Original y copia de la planilla de servicios básicos (agua, luz o teléfono). Debe constar a nombre de la sociedad, representante legal o accionistas y corresponder a uno de los últimos tres meses anteriores a la fecha de inscripción. En caso de que las planillas sean emitidas de manera acumulada y la última emitida no se encuentra vigente a la fecha, se adjuntará también un comprobante de pago de los últimos tres meses. |  |  |   |   |   |   |
| Original y copia del estado de cuenta bancario o de tarjeta de crédito o de teléfono celular. Debe constar a nombre de la sociedad, representante legal, accionista o socio y corresponder a uno de los últimos tres meses anteriores a la fecha de inscripción.  |  |  |   |   |   |   |

|   |  |
|---|--|
| <p>Ubicación de la matriz y establecimientos, se presentará cualquiera de los siguientes:</p>   | <p>Original y copia de la factura del servicio de televisión pagada o de Internet. Debe constar a nombre de la sociedad, representante legal, accionista o socio y corresponder a uno de los últimos tres meses anteriores a la fecha de inscripción.</p> <p>Cualquier documento emitido por una institución pública que detalle la dirección exacta del contribuyente por ejemplo: permiso anual de funcionamiento, el mismo que debe corresponder al año en el que se realiza la inscripción o del inmediatamente anterior. Para aquellos documentos cuyo plazo de vigencia no sea de un año, deben corresponder a uno de los últimos tres meses anteriores a la fecha de inscripción.</p> <p>Original y copia del contrato de arrendamiento</p> <p>Original y copia de la Escritura de Propiedad o de Compra venta del inmueble, debidamente inscrito en el Registro de la Propiedad; o certificado emitido por el registrador de la propiedad el mismo que tendrá vigencia de 3 meses desde la fecha de emisión.</p> <p>Original y copia de la Contrato de Concesión Comercial o Contrato en Comodato</p> <p>Original y copia de la Certificación de la Junta Parroquial más cercana al lugar del domicilio, únicamente para aquellos casos en que el predio no se encuentre catastrado. La certificación deberá encontrarse emitida a favor de la sociedad, representante legal o accionistas.</p> <p>Se presentará como requisito adicional una Carta de cesión de uso gratuito del inmueble cuando los documentos detallados anteriormente no se encuentren a nombre de la sociedad, representante legal, accionistas o de algún familiar cercano como padres, hermanos e hijos. Se deberá adjuntar copia de la cédula del cedente. Este requisito no aplica para estados de cuenta bancario y de tarjeta de crédito.</p> |
| <p><b>Observaciones Generales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las copias de los requisitos presentados deberán estar en buenas condiciones y no en papel térmico.</li> <li>• Las sociedades dedicadas a la actividad de servicio de transporte terrestre de personas y/o carga por carretera, adicionalmente deberán entregar una copia del Informe de Habilitación otorgado por la Agencia Nacional de Regulación y Control de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Via (ANRCTTSV) a la compañía o cooperativa de transporte.</li> <li>• Si la sociedad no ha actualizado su RUC hasta el 01/01/2004, deberá presentar original y copia de los requisitos establecidos para inscripción.</li> </ul> |  |

**Anexo 12**  
**Diagrama de Gantt**

### ANEXO 13

#### Inversión del Proyecto

| INVERSIÓN DEL PROYECTO   |                     |
|--------------------------|---------------------|
| Vehículo                 | \$ 15.340,00        |
| Mueble y Enseres         | \$ 2.142,56         |
| Equipos de Computación   | \$ 4.069,00         |
| Equipos de Oficina       | \$ 546,98           |
| Creación Portal Web      | \$ 800,00           |
| Adecuación Oficina       | \$ 800,00           |
| Gastos de constitución   | \$ 800,00           |
| Capital de trabajo       | \$ 17.035,40        |
| <b>Inversión Inicial</b> | <b>\$ 41.533,94</b> |

### ANEXO 14

#### Capital de Trabajo

| CAPITAL DE TRABAJO                        | 2013                |
|---|---------------------|
| Servicios Básicos                         | \$ 259,20           |
| Sueldos y Salarios                        | \$ 3.624,03         |
| Suministros de Oficina                    | \$ 57,87            |
| Publicidad y Promoción                    | \$ 462,36           |
| Arriendo                                  | \$ 600,00           |
| Asesoría y Servicios                      | \$ 635,00           |
| Gasolina                                  | \$ 40,00            |
| <b>Total Capital de Trabajo</b>           | <b>\$ 5.678,47</b>  |
| <b>Previsión (Meses)</b>                  | <b>3</b>            |
| <b>Total Previsión Capital de Trabajo</b> | <b>\$ 17.035,40</b> |

# ANEXO 15

Página 1/2

## Proyección de Ventas Escenario Normal

| ESCENARIO NORMAL         |                |                 |                      |                |                 |                      |                |                 |                      |                |                 |                      |                |                 |                        |                |                 |                  |  |  |  |
|--------------------------|----------------|-----------------|----------------------|----------------|-----------------|----------------------|----------------|-----------------|----------------------|----------------|-----------------|----------------------|----------------|-----------------|------------------------|----------------|-----------------|------------------|--|--|--|
| Año                      |                | 2013            |                      |                |                 | 2014                 |                |                 |                      | 2015           |                 |                      |                | 2016            |                        |                |                 | 2017             |  |  |  |
| Inflación Estimada       |                | 3.82%           |                      |                |                 | 3.82%                |                |                 |                      | 3.75%          |                 |                      |                | 3.67%           |                        |                |                 | 3.75%            |  |  |  |
| Crecimiento Estimado     |                | 10%             |                      |                |                 | 10%                  |                |                 |                      | 10%            |                 |                      |                | 12%             |                        |                |                 | 10%              |  |  |  |
| Producto                 | Cantidad Anual | Precio Unitario | Ingresos Anuales     | Cantidad Anual | Precio Unitario | Ingresos Anuales     | Cantidad Anual | Precio Unitario | Ingresos Anuales     | Cantidad Anual | Precio Unitario | Ingresos Anuales     | Cantidad Anual | Precio Unitario | Ingresos Anuales       | Cantidad Anual | Precio Unitario | Ingresos Anuales |  |  |  |
| Lanzamientos             | 3              | \$ 25,139.00    | \$ 75,417.00         | 3              | \$ 26,099.31    | \$ 86,127.72         | 4              | \$ 27,078.03    | \$ 98,293.26         | 4              | \$ 28,071.80    | \$ 114,128.70        | 4              | \$ 29,123.55    | \$ 130,245.20          |                |                 |                  |  |  |  |
| Charlas y Capacitaciones | 14             | \$ 18,756.50    | \$ 262,591.00        | 15             | \$ 19,473.00    | \$ 299,884.17        | 17             | \$ 20,203.24    | \$ 342,242.81        | 19             | \$ 20,944.69    | \$ 397,379.50        | 21             | \$ 21,729.42    | \$ 463,494.78          |                |                 |                  |  |  |  |
| Congresos                | 10             | \$ 20,527.50    | \$ 205,275.00        | 11             | \$ 21,311.65    | \$ 234,428.16        | 12             | \$ 22,110.84    | \$ 267,541.13        | 14             | \$ 22,922.31    | \$ 310,643.08        | 15             | \$ 23,781.13    | \$ 364,510.02          |                |                 |                  |  |  |  |
| Cena                     | 11             | \$ 6,551.55     | \$ 72,067.05         | 12             | \$ 6,801.82     | \$ 82,302.01         | 13             | \$ 7,056.89     | \$ 93,927.17         | 15             | \$ 7,315.88     | \$ 109,059.21        | 16             | \$ 7,589.98     | \$ 124,459.83          |                |                 |                  |  |  |  |
| <b>TOTAL</b>             | <b>38</b>      |                 | <b>\$ 615,350.05</b> | <b>42</b>      |                 | <b>\$ 702,742.06</b> | <b>46</b>      |                 | <b>\$ 802,004.38</b> | <b>51</b>      |                 | <b>\$ 931,210.49</b> | <b>57</b>      |                 | <b>\$ 1,062,709.83</b> |                |                 |                  |  |  |  |

## Proyección de Ventas Escenario Optimista

| ESCENARIO OPTIMISTA      |                |                 |                      |                |                 |                      |                |                 |                      |                |                 |                        |                |                 |                        |                |                 |                  |  |  |  |
|--------------------------|----------------|-----------------|----------------------|----------------|-----------------|----------------------|----------------|-----------------|----------------------|----------------|-----------------|------------------------|----------------|-----------------|------------------------|----------------|-----------------|------------------|--|--|--|
| Año                      |                | 2013            |                      |                |                 | 2014                 |                |                 |                      | 2015           |                 |                        |                | 2016            |                        |                |                 | 2017             |  |  |  |
| Inflación Estimada       |                | 3.82%           |                      |                |                 | 3.82%                |                |                 |                      | 3.75%          |                 |                        |                | 3.67%           |                        |                |                 | 3.75%            |  |  |  |
| Crecimiento Estimado     |                | 12%             |                      |                |                 | 12%                  |                |                 |                      | 12%            |                 |                        |                | 12%             |                        |                |                 | 12%              |  |  |  |
| Producto                 | Cantidad Anual | Precio Unitario | Ingresos Anuales     | Cantidad Anual | Precio Unitario | Ingresos Anuales     | Cantidad Anual | Precio Unitario | Ingresos Anuales     | Cantidad Anual | Precio Unitario | Ingresos Anuales       | Cantidad Anual | Precio Unitario | Ingresos Anuales       | Cantidad Anual | Precio Unitario | Ingresos Anuales |  |  |  |
| Lanzamientos             | 3              | \$ 25,139.00    | \$ 82,958.70         | 4              | \$ 26,099.31    | \$ 96,463.05         | 4              | \$ 27,078.03    | \$ 112,090.06        | 5              | \$ 28,071.80    | \$ 130,148.22          | 5              | \$ 29,124.49    | \$ 151,232.23          |                |                 |                  |  |  |  |
| Charlas y Capacitaciones | 15             | \$ 18,756.50    | \$ 288,850.10        | 17             | \$ 19,473.00    | \$ 335,870.27        | 19             | \$ 20,203.24    | \$ 390,281.26        | 22             | \$ 20,944.69    | \$ 453,157.13          | 24             | \$ 21,730.12    | \$ 526,568.59          |                |                 |                  |  |  |  |
| Congresos                | 11             | \$ 20,527.50    | \$ 225,802.50        | 12             | \$ 21,311.65    | \$ 262,559.53        | 14             | \$ 22,110.84    | \$ 305,094.18        | 15             | \$ 22,922.31    | \$ 354,246.07          | 17             | \$ 23,781.89    | \$ 411,633.93          |                |                 |                  |  |  |  |
| Cena                     | 12             | \$ 6,551.55     | \$ 79,273.76         | 14             | \$ 6,801.82     | \$ 92,178.25         | 15             | \$ 7,056.89     | \$ 107,111.13        | 17             | \$ 7,315.88     | \$ 124,367.16          | 19             | \$ 7,590.22     | \$ 144,514.64          |                |                 |                  |  |  |  |
| <b>TOTAL</b>             | <b>42</b>      |                 | <b>\$ 676,885.06</b> | <b>47</b>      |                 | <b>\$ 787,071.11</b> | <b>52</b>      |                 | <b>\$ 914,576.63</b> | <b>59</b>      |                 | <b>\$ 1,061,918.59</b> | <b>66</b>      |                 | <b>\$ 1,233,949.40</b> |                |                 |                  |  |  |  |



## Anexo 16

### Proyección Costos y Gastos

| Proyección de Costos y Gastos         |                      |                      |                      |                      |                        |
|---------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|------------------------|
|                                       | 2013                 | 2014                 | 2015                 | 2016                 | 2017                   |
| <b>Costos Variables</b>               |                      |                      |                      |                      |                        |
| Costos de Ventas                      | \$ 535.087,00        | \$ 611.080,06        | \$ 697.395,11        | \$ 809.748,26        | \$ 924.095,51          |
| <b>= TOTAL COSTOS VARIABLES</b>       | <b>\$ 535.087</b>    | <b>\$ 611.080,06</b> | <b>\$ 697.395,11</b> | <b>\$ 809.748,26</b> | <b>\$ 924.095,51</b>   |
| <b>Gastos Administrativos</b>         |                      |                      |                      |                      |                        |
|                                       |                      | 3,82%                | 3,75%                | 3,67%                | 3,75%                  |
| Arriendo                              | \$ 7.200,00          | \$ 7.475,04          | \$ 7.755,35          | \$ 8.039,98          | \$ 8.341,47            |
| Servicios Básicos                     | \$ 3.110,40          | \$ 3.229,22          | \$ 3.350,31          | \$ 3.473,27          | \$ 3.603,52            |
| Movilización                          | \$ 480,00            | \$ 498,34            | \$ 517,02            | \$ 536,00            | \$ 556,10              |
| Asesoría y Servicios                  | \$ 7.620,00          | \$ 7.911,08          | \$ 8.207,75          | \$ 8.508,97          | \$ 8.828,06            |
| Sueldos y Salarios                    | \$ 43.488,40         | \$ 49.129,83         | \$ 52.148,28         | \$ 55.354,91         | \$ 58.761,70           |
| Suministros de Oficina                | \$ 694,46            | \$ 720,99            | \$ 748,03            | \$ 775,48            | \$ 804,56              |
| <b>= TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS</b> | <b>\$ 62.593,26</b>  | <b>\$ 68.964,50</b>  | <b>\$ 72.726,75</b>  | <b>\$ 76.688,61</b>  | <b>\$ 80.895,42</b>    |
| <b>Gasto de Ventas</b>                |                      |                      |                      |                      |                        |
|                                       |                      | 5%                   | 7%                   | 9%                   | 11%                    |
| Gastos de Publicidad                  | \$ 5.548,32          | \$ 5.825,74          | \$ 6.233,54          | \$ 6.794,56          | \$ 7.541,96            |
| <b>= TOTAL GASTO DE VENTAS</b>        | <b>\$ 5.548,32</b>   | <b>\$ 5.825,74</b>   | <b>\$ 6.233,54</b>   | <b>\$ 6.794,56</b>   | <b>\$ 7.541,96</b>     |
| <b>Gastos Financieros</b>             |                      |                      |                      |                      |                        |
| Pago de Intereses préstamo            | \$ 2.681,06          | \$ 2.246,26          | \$ 1.765,80          | \$ 1.234,90          | \$ 648,25              |
| Cuota fija préstamo                   | \$ 4.140,98          | \$ 4.575,78          | \$ 5.056,24          | \$ 5.587,14          | \$ 6.173,79            |
| <b>= TOTAL GASTOS FINANCIEROS</b>     | <b>\$ 6.822,04</b>     |
| <b>Otros Gastos</b>                   |                      |                      |                      |                      |                        |
| Depreciaciones                        | \$ 4.693,29          | \$ 4.693,29          | \$ 4.693,29          | \$ 3.336,95          | \$ 3.336,95            |
| Amortizaciones                        | \$ 480,00            | \$ 480,00            | \$ 480,00            | \$ 480,00            | \$ 480,00              |
| <b>= TOTAL DEPRECIACIONES</b>         | <b>\$ 5.173,29</b>   | <b>\$ 5.173,29</b>   | <b>\$ 5.173,29</b>   | <b>\$ 3.816,95</b>   | <b>\$ 3.816,95</b>     |
| <b>= TOTAL</b>                        | <b>\$ 615.223,91</b> | <b>\$ 697.865,62</b> | <b>\$ 788.350,73</b> | <b>\$ 903.870,41</b> | <b>\$ 1.023.171,88</b> |

## Anexo 17

### Estado de Resultados Projectado

#### ESTADO DE RESULTADOS PROYECCIÓN A 5 AÑOS

|   | 2013                | 2014                | 2015                 | 2016                 | 2017                 |
|---|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Ventas  | \$ 615.350,05       | \$ 702.742,06       | \$ 802.004,38        | \$ 931.210,49        | \$ 1.062.709,83      |
| (-) Costos de Ventas                                | \$ 535.087,00       | \$ 611.080,06       | \$ 697.395,11        | \$ 809.748,26        | \$ 924.095,51        |
| <b>=UTILIDAD BRUTA</b>                              | <b>\$ 80.263,05</b> | <b>\$ 91.662,01</b> | <b>\$ 104.609,27</b> | <b>\$ 121.462,24</b> | <b>\$ 138.614,33</b> |
| (-)Gastos Administrativos                           | \$ 62.593,26        | \$ 68.964,50        | \$ 72.726,75         | \$ 76.688,61         | \$ 80.895,42         |
| (-)Gastos de Ventas                                 | \$ 5.548,32         | \$ 5.825,74         | \$ 6.233,54          | \$ 6.794,56          | \$ 7.541,96          |
| (-)Depreciaciones                                   | \$ 4.693,29         | \$ 4.693,29         | \$ 4.693,29          | \$ 3.336,95          | \$ 3.336,95          |
| (-)Amortizaciones                                   | \$ 480,00           | \$ 480,00           | \$ 480,00            | \$ 480,00            | \$ 480,00            |
| <b>=UTILIDAD OPERATIVA</b>                          | <b>\$ 6.948,18</b>  | <b>\$ 11.698,49</b> | <b>\$ 20.475,69</b>  | <b>\$ 34.162,12</b>  | <b>\$ 46.360,00</b>  |
| (-)Intereses préstamo                               | \$ 2.681,06         | \$ 2.246,26         | \$ 1.765,80          | \$ 1.234,90          | \$ 648,25            |
| <b>=UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN E IMPUESTOS</b> | <b>\$ 4.267,12</b>  | <b>\$ 9.452,23</b>  | <b>\$ 18.709,89</b>  | <b>\$ 32.927,22</b>  | <b>\$ 45.711,75</b>  |
| (-)15% Participación Trabajadores                   | \$ 640,07           | \$ 1.417,83         | \$ 2.806,48          | \$ 4.939,08          | \$ 6.856,76          |
| <b>=UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>                 | <b>\$ 3.627,05</b>  | <b>\$ 8.034,40</b>  | <b>\$ 15.903,41</b>  | <b>\$ 27.988,14</b>  | <b>\$ 38.854,99</b>  |
| 25% Impuesto a la Renta                             | \$ 906,76           | \$ 2.008,60         | \$ 3.975,85          | \$ 6.997,04          | \$ 9.713,75          |
| <b>=UTILIDAD NETA</b>                               | <b>\$ 2.720,29</b>  | <b>\$ 6.025,80</b>  | <b>\$ 11.927,55</b>  | <b>\$ 20.991,11</b>  | <b>\$ 29.141,24</b>  |
| <b>DIVIDENDOS</b>                                   | <b>\$ 2.720,29</b>  | <b>\$ 6.025,80</b>  | <b>\$ 11.927,55</b>  | <b>\$ 20.991,11</b>  | <b>\$ 29.141,24</b>  |

## Anexo 18 Balance General Proyectado

| ACTIVO                            | AL 31 DE DICIEMBRE 2013 | AL 31 DE DICIEMBRE 2014 | AL 31 DE DICIEMBRE 2015 | AL 31 DE DICIEMBRE 2016 | AL 31 DE DICIEMBRE 2017 |
|-----------------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| <b>ACTIVO CORRIENTE</b>           |                         |                         |                         |                         |                         |
| Caja/ Bancos                      | \$ 26.738,29            | \$ 35.878,02            | \$ 51.576,39            | \$ 76.277,59            | \$ 108.055,84           |
| <b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>     | <b>\$ 26.738,29</b>     | <b>\$ 35.878,02</b>     | <b>\$ 51.576,39</b>     | <b>\$ 76.277,59</b>     | <b>\$ 108.056</b>       |
| <b>ACTIVO FIJO</b>                |                         |                         |                         |                         |                         |
| Muebles y Enseres                 | \$ 2.142,56             | \$ 2.142,56             | \$ 2.142,56             | \$ 2.142,56             | \$ 2.142,56             |
| Equipos de Computación            | \$ 4.069,00             | \$ 4.069,00             | \$ 4.069,00             | \$ 4.069,00             | \$ 4.069,00             |
| Equipos de Oficina                | \$ 546,98               | \$ 546,98               | \$ 546,98               | \$ 546,98               | \$ 546,98               |
| Vehículo                          | \$ 15.340,00            | \$ 15.340,00            | \$ 15.340,00            | \$ 15.340,00            | \$ 15.340,00            |
| (-)Depreciación acumulada         | \$ (4.693,29)           | \$ (9.386,57)           | \$ (14.079,86)          | \$ (17.416,82)          | \$ (20.753,77)          |
| <b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>          | <b>\$ 17.405,25</b>     | <b>\$ 12.711,97</b>     | <b>\$ 8.018,68</b>      | <b>\$ 4.681,72</b>      | <b>\$ 1.344,77</b>      |
| <b>OTROS ACTIVOS</b>              |                         |                         |                         |                         |                         |
| Portal web                        | \$ 800,00               | \$ 800,00               | \$ 800,00               | \$ 800,00               | \$ 800,00               |
| Adecuación oficina                | \$ 800,00               | \$ 800,00               | \$ 800,00               | \$ 800,00               | \$ 800,00               |
| Constitución                      | \$ 800,00               | \$ 800,00               | \$ 800,00               | \$ 800,00               | \$ 800,00               |
| (-)Amortización acumulada         | \$ (480,00)             | \$ (960,00)             | \$ (1.440,00)           | \$ (1.920,00)           | \$ (2.400,00)           |
| <b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>        | <b>\$ 1.920,00</b>      | <b>\$ 1.440,00</b>      | <b>\$ 960,00</b>        | <b>\$ 480,00</b>        | <b>\$ -</b>             |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>               | <b>\$ 46.063,54</b>     | <b>\$ 48.589,98</b>     | <b>\$ 59.595,07</b>     | <b>\$ 80.959,32</b>     | <b>\$ 109.400,61</b>    |
| <b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>        |                         |                         |                         |                         |                         |
| <b>PASIVO CORRIENTE</b>           |                         |                         |                         |                         |                         |
| Cuentas por Pagar a proveedores   | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| Sueldos y Salarios                | \$ 3.624,03             | \$ 4.094,15             | \$ 4.345,69             | \$ 4.612,91             | \$ 4.896,81             |
| Servicios Básicos                 | \$ 259,20               | \$ 269,10               | \$ 279,19               | \$ 289,44               | \$ 300,29               |
| Publicidad y Promoción            | \$ 462,36               | \$ 485,48               | \$ 519,46               | \$ 566,21               | \$ 628,50               |
| Suministros de oficina            | \$ 57,87                | \$ 60,08                | \$ 62,34                | \$ 64,62                | \$ 67,05                |
| <b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>     | <b>\$ 4.403,47</b>      | <b>\$ 4.908,81</b>      | <b>\$ 5.206,68</b>      | <b>\$ 5.533,18</b>      | <b>\$ 5.892,65</b>      |
| <b>OTROS PASIVOS</b>              |                         |                         |                         |                         |                         |
| Deuda a largo plazo               | \$ 21.392,96            | \$ 16.817,18            | \$ 11.760,94            | \$ 6.173,79             | \$ -                    |
| Impuesto a la Renta               | \$ 906,76               | \$ 2.008,60             | \$ 3.975,85             | \$ 6.997,04             | \$ 9.713,75             |
| Participación Trabajadores        | \$ 640,07               | \$ 1.417,93             | \$ 2.806,48             | \$ 4.939,08             | \$ 6.856,76             |
| <b>TOTAL OTROS PASIVOS</b>        | <b>\$ 22.939,79</b>     | <b>\$ 20.243,61</b>     | <b>\$ 18.543,27</b>     | <b>\$ 18.110</b>        | <b>\$ 16.571</b>        |
| <b>PATRIMONIO</b>                 |                         |                         |                         |                         |                         |
| Capital                           | \$ 16.000,00            | \$ 14.691,48            | \$ 15.171,48            | \$ 15.651,48            | \$ 16.131,48            |
| Utilidad del Ejercicio            | \$ 2.720,29             | \$ 6.025,80             | \$ 11.927,55            | \$ 20.991,11            | \$ 29.141,24            |
| Utilidad de ejercicios anteriores | \$ -                    | \$ 2.720,29             | \$ 8.746,08             | \$ 20.673,64            | \$ 41.664,74            |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>           | <b>\$ 18.720,29</b>     | <b>\$ 23.437,56</b>     | <b>\$ 35.845,11</b>     | <b>\$ 57.316,22</b>     | <b>\$ 86.937,46</b>     |
| <b>TOTAL PASIVO+PATRIMONIO</b>    | <b>\$ 46.063,54</b>     | <b>\$ 48.589,98</b>     | <b>\$ 59.595,07</b>     | <b>\$ 80.959,32</b>     | <b>\$ 109.400,61</b>    |

## ANEXO 19

### Flujo de caja actual y proyectado

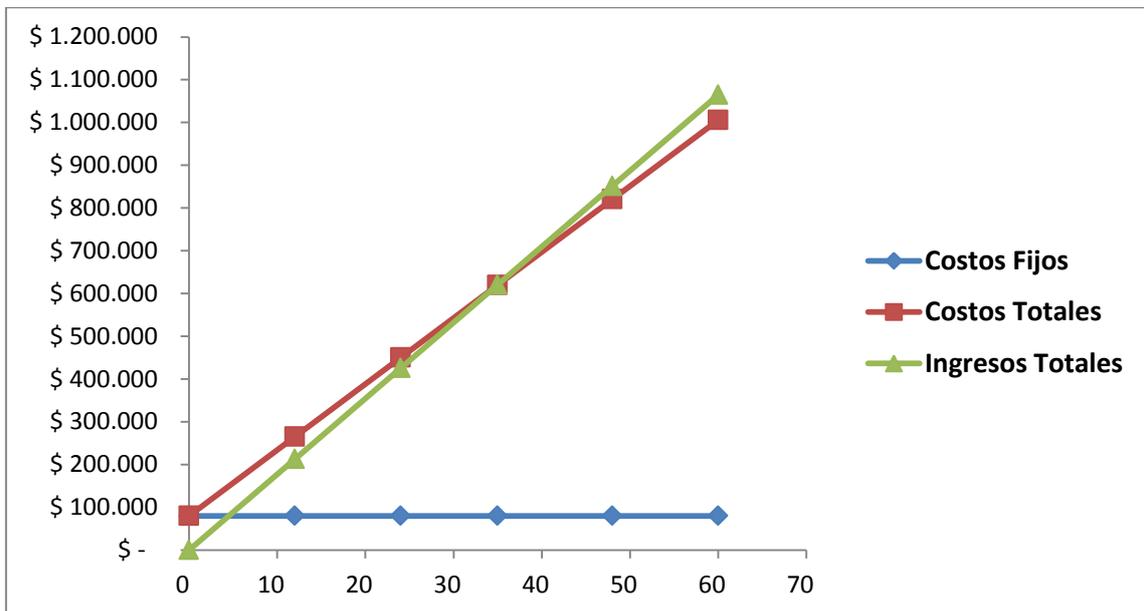
|   | AÑO 0                 | ESCENARIO ESPERADO  |                     |                      |                      |                      |
|---|-----------------------|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
|   |                       | 2013                | 2014                | 2015                 | 2016                 | 2017                 |
| Ventas  | -                     | \$ 615.350,05       | \$ 702.742,06       | \$ 802.004,38        | \$ 931.210,49        | \$ 1.062.709,83      |
| (-) Costos de Ventas                                | -                     | \$ 535.087,00       | \$ 611.080,06       | \$ 697.395,11        | \$ 809.748,26        | \$ 924.095,51        |
| <b>=UTILIDAD BRUTA</b>                              | -                     | <b>\$ 80.263,05</b> | <b>\$ 91.662,01</b> | <b>\$ 104.609,27</b> | <b>\$ 121.462,24</b> | <b>\$ 138.614,33</b> |
| (-)Gastos Administrativos                           | -                     | \$ 62.593,26        | \$ 68.964,50        | \$ 72.726,75         | \$ 76.688,61         | \$ 80.895,42         |
| (-)Gastos de Ventas                                 | -                     | \$ 5.548,32         | \$ 5.825,74         | \$ 6.233,54          | \$ 6.794,56          | \$ 7.541,96          |
| (-)Depreciaciones                                   | -                     | \$ 4.693,29         | \$ 4.693,29         | \$ 4.693,29          | \$ 3.336,95          | \$ 3.336,95          |
| (-)Amortizaciones                                   | -                     | \$ 480,00           | \$ 480,00           | \$ 480,00            | \$ 480,00            | \$ 480,00            |
| <b>=UTILIDAD OPERATIVA</b>                          | -                     | <b>\$ 6.948,18</b>  | <b>\$ 11.698,49</b> | <b>\$ 20.475,69</b>  | <b>\$ 34.162,12</b>  | <b>\$ 46.360,00</b>  |
| (-)Intereses préstamo                               | -                     | \$ 2.681,06         | \$ 2.246,26         | \$ 1.765,80          | \$ 1.234,90          | \$ 648,25            |
| <b>=UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN E IMPUESTOS</b> | -                     | <b>\$ 4.267,12</b>  | <b>\$ 9.452,23</b>  | <b>\$ 18.709,89</b>  | <b>\$ 32.927,22</b>  | <b>\$ 45.711,75</b>  |
| (-)15% Participación Trabajadores                   | -                     | \$ 640,07           | \$ 1.417,83         | \$ 2.806,48          | \$ 4.939,08          | \$ 6.856,76          |
| <b>=UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>                 | -                     | <b>\$ 3.627,05</b>  | <b>\$ 8.034,40</b>  | <b>\$ 15.903,41</b>  | <b>\$ 27.988,14</b>  | <b>\$ 38.854,99</b>  |
| 25% Impuesto a la Renta                             | -                     | \$ 906,76           | \$ 2.008,60         | \$ 3.975,85          | \$ 6.997,04          | \$ 9.713,75          |
| <b>=UTILIDAD NETA</b>                               | -                     | <b>\$ 2.720,29</b>  | <b>\$ 6.025,80</b>  | <b>\$ 11.927,55</b>  | <b>\$ 20.991,11</b>  | <b>\$ 29.141,24</b>  |
| (+) Depreciaciones                                  | -                     | \$ 4.693,29         | \$ 4.693,29         | \$ 4.693,29          | \$ 3.336,95          | \$ 3.336,95          |
| (+) Amortizaciones                                  | -                     | \$ 480,00           | \$ 480,00           | \$ 480,00            | \$ 480,00            | \$ 480,00            |
| (-) Inversiones                                     |                       |                     |                     |                      |                      |                      |
| Inversión Inicial                                   | \$ (24.498,54)        |                     |                     |                      |                      |                      |
| Inversión Capital de Trabajo                        | \$ (17.035,40)        |                     |                     |                      |                      |                      |
| <b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>                          | <b>\$ (41.533,94)</b> | <b>\$ 7.893,57</b>  | <b>\$ 11.199,08</b> | <b>\$ 17.100,84</b>  | <b>\$ 24.808,06</b>  | <b>\$ 32.958,19</b>  |
| (+) Prestamos                                       |                       |                     |                     |                      |                      |                      |
| Crédito Bancario                                    | \$ 25.533,94          |                     |                     |                      |                      |                      |
| (-) Pagos   |                       |                     |                     |                      |                      |                      |
| Amortización del préstamo                           | -                     | \$ 4.140,98         | \$ 4.575,78         | \$ 5.056,24          | \$ 5.587,14          | \$ 6.173,79          |
| <b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>              | <b>\$ (16.000,00)</b> | <b>\$ 3.752,59</b>  | <b>\$ 6.623,30</b>  | <b>\$ 12.044,60</b>  | <b>\$ 19.220,92</b>  | <b>\$ 26.784,40</b>  |

## ANEXO 20

### Proyección Punto de Equilibrio

|                                 | 2013                 | 2014                 | 2015                 | 2016                 | 2017                 |
|---------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Costos Fijos Totales            | \$ 80.137            | \$ 86.785,56         | \$ 90.955,62         | \$ 94.122,16         | \$ 99.076,37         |
| Precio Promedio Unitario        | \$ 17.744            | \$ 18.421            | \$ 19.112,25         | \$ 19.813,67         | \$ 20.556,02         |
| Costo Promedio Unitario         | \$ 15.429            | \$ 16.019            | \$ 16.619,35         | \$ 17.229,28         | \$ 17.874,80         |
| Margen de Contribución          | \$ 2.314,39          | \$ 2.402,80          | \$ 2.492,90          | \$ 2.584,39          | \$ 2.681,22          |
| Punto de Equilibrio en unidades | <b>35</b>            | <b>36</b>            | <b>36</b>            | <b>36</b>            | <b>37</b>            |
| Punto de Equilibrio en Dolares  | \$ <b>614.383,00</b> | \$ <b>665.355,96</b> | \$ <b>697.326,39</b> | \$ <b>721.603,21</b> | \$ <b>759.585,51</b> |

Gráfico punto Equilibrio 2013



**Anexo 21**  
**Flujo de Caja Escenario Optimista**

Página 1/3

| ESCENARIO OPTIMISTA                                 |                       |                     |                      |                      |                      |                      |
|---|-----------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
|   | Año 0                 | 2013                | 2014                 | 2015                 | 2016                 | 2017                 |
| Ventas  | -                     | \$ 676.885,06       | \$ 787.071,11        | \$ 914.576,63        | \$ 1.061.918,59      | \$ 1.233.949,40      |
| (-) Costos de Ventas                                | -                     | \$ 588.595,70       | \$ 684.409,66        | \$ 795.284,03        | \$ 923.407,47        | \$ 1.072.999,48      |
| <b>=UTILIDAD BRUTA</b>                              | -                     | <b>\$ 88.289,36</b> | <b>\$ 102.661,45</b> | <b>\$ 119.292,60</b> | <b>\$ 138.511,12</b> | <b>\$ 160.949,92</b> |
|   |                       |                     |                      |                      |                      |                      |
| (-)Gastos Administrativos                           | -                     | \$ 62.593,26        | \$ 68.964,50         | \$ 72.726,75         | \$ 76.688,61         | \$ 80.895,42         |
| (-)Gastos de Ventas                                 | -                     | \$ 5.548,32         | \$ 5.825,74          | \$ 6.233,54          | \$ 6.794,56          | \$ 7.541,96          |
| (-)Depreciaciones                                   | -                     | \$ 4.693,29         | \$ 4.693,29          | \$ 4.693,29          | \$ 3.336,95          | \$ 3.336,95          |
| (-)Amortizaciones                                   | -                     | \$ 480,00           | \$ 480,00            | \$ 480,00            | \$ 480,00            | \$ 480,00            |
| <b>=UTILIDAD OPERATIVA</b>                          | -                     | <b>\$ 14.974,48</b> | <b>\$ 22.697,93</b>  | <b>\$ 35.159,03</b>  | <b>\$ 51.211,00</b>  | <b>\$ 68.695,59</b>  |
|   |                       |                     |                      |                      |                      |                      |
| (-)Intereses préstamo                               | -                     | \$ 2.681,06         | \$ 2.246,26          | \$ 1.765,80          | \$ 1.234,90          | \$ 648,25            |
| <b>=UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN E IMPUESTOS</b> | -                     | <b>\$ 12.293,42</b> | <b>\$ 20.451,67</b>  | <b>\$ 33.393,23</b>  | <b>\$ 49.976,11</b>  | <b>\$ 68.047,34</b>  |
|   |                       |                     |                      |                      |                      |                      |
| (-)15% Participación Trabajadores                   | -                     | \$ 1.844,01         | \$ 3.067,75          | \$ 5.008,98          | \$ 7.496,42          | \$ 10.207,10         |
| <b>=UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>                 | -                     | <b>\$ 10.449,41</b> | <b>\$ 17.383,92</b>  | <b>\$ 28.384,24</b>  | <b>\$ 42.479,69</b>  | <b>\$ 57.840,24</b>  |
|   |                       |                     |                      |                      |                      |                      |
| 25% Impuesto a la Renta                             | -                     | \$ 2.612,35         | \$ 4.345,98          | \$ 7.096,06          | \$ 10.619,92         | \$ 14.460,06         |
| <b>=UTILIDAD NETA</b>                               | -                     | <b>\$ 7.837,06</b>  | <b>\$ 13.037,94</b>  | <b>\$ 21.288,18</b>  | <b>\$ 31.859,77</b>  | <b>\$ 43.380,18</b>  |
|   |                       |                     |                      |                      |                      |                      |
| (+) Depreciaciones                                  | -                     | \$ 4.693,29         | \$ 4.693,29          | \$ 4.693,29          | \$ 3.336,95          | \$ 3.336,95          |
| (+) Amortizaciones                                  | -                     | \$ 480,00           | \$ 480,00            | \$ 480,00            | \$ 480,00            | \$ 480,00            |
|   |                       |                     |                      |                      |                      |                      |
| <b>(-)Inversiones</b>                               |                       |                     |                      |                      |                      |                      |
| Inversión Inicial                                   | \$ (24.498,54)        |                     |                      |                      |                      |                      |
| Inversión Capital de Trabajo                        | \$ (17.035,40)        |                     |                      |                      |                      |                      |
| <b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>                          | <b>\$ (41.533,94)</b> | <b>\$ 13.010,34</b> | <b>\$ 18.211,23</b>  | <b>\$ 26.461,47</b>  | <b>\$ 35.676,72</b>  | <b>\$ 47.197,14</b>  |
|   |                       |                     |                      |                      |                      |                      |
| <b>(+)Préstamos</b>                                 |                       |                     |                      |                      |                      |                      |
| Crédito Bancario                                    | \$ 25.533,94          |                     |                      |                      |                      |                      |
|   |                       |                     |                      |                      |                      |                      |
| <b>(-)Pagos</b>                                     |                       |                     |                      |                      |                      |                      |
| Amortización del préstamo                           | -                     | \$ 4.140,98         | \$ 4.575,78          | \$ 5.056,24          | \$ 5.587,14          | \$ 6.173,79          |
| <b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>              | <b>\$ (16.000,00)</b> | <b>\$ 8.869,36</b>  | <b>\$ 13.635,45</b>  | <b>\$ 21.405,23</b>  | <b>\$ 30.089,58</b>  | <b>\$ 41.023,34</b>  |

**Anexo 21**  
**Flujo de Caja Escenario Pesimista**  
Página 2/3

| ESCENARIO PESIMISTA                                 |                       |                     |                     |                     |                      |                      |
|---|-----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|
|   | Año 0                 | 2013                | 2014                | 2015                | 2016                 | 2017                 |
| Ventas  | -                     | \$ 581.549,25       | \$ 658.103,23       | \$ 682.782,10       | \$ 778.248,69        | \$ 888.176,32        |
| (-) Costos de Ventas                                | -                     | \$ 505.695,00       | \$ 572.263,68       | \$ 593.723,57       | \$ 676.738,00        | \$ 772.327,24        |
| <b>=UTILIDAD BRUTA</b>                              | -                     | <b>\$ 75.854,25</b> | <b>\$ 85.839,55</b> | <b>\$ 89.058,53</b> | <b>\$ 101.510,70</b> | <b>\$ 115.849,09</b> |
| (-)Gastos Administrativos                           | -                     | \$ 62.593,26        | \$ 68.964,50        | \$ 72.726,75        | \$ 76.688,61         | \$ 80.895,42         |
| (-)Gastos de Ventas                                 | -                     | \$ 5.548,32         | \$ 5.825,74         | \$ 6.233,54         | \$ 6.794,56          | \$ 7.541,96          |
| (-)Depreciaciones                                   | -                     | \$ 4.693,29         | \$ 4.693,29         | \$ 4.693,29         | \$ 3.336,95          | \$ 3.336,95          |
| (-)Amortizaciones                                   | -                     | \$ 480,00           | \$ 480,00           | \$ 480,00           | \$ 480,00            | \$ 480,00            |
| <b>=UTILIDAD OPERATIVA</b>                          | -                     | <b>\$ 2.539,38</b>  | <b>\$ 5.876,03</b>  | <b>\$ 4.924,96</b>  | <b>\$ 14.210,58</b>  | <b>\$ 23.594,76</b>  |
| (-)Intereses préstamo                               | -                     | \$ 2.681,06         | \$ 2.246,26         | \$ 1.765,80         | \$ 1.234,90          | \$ 648,25            |
| <b>=UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN E IMPUESTOS</b> | -                     | <b>\$ (141,68)</b>  | <b>\$ 3.629,77</b>  | <b>\$ 3.159,16</b>  | <b>\$ 12.975,69</b>  | <b>\$ 22.946,51</b>  |
| (-)15% Participación Trabajadores                   | -                     |                     | \$ 544,47           | \$ 473,87           | \$ 1.946,35          | \$ 3.441,98          |
| <b>=UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>                 | -                     | <b>\$ (141,68)</b>  | <b>\$ 3.085,31</b>  | <b>\$ 2.685,28</b>  | <b>\$ 11.029,33</b>  | <b>\$ 19.504,53</b>  |
| 25% Impuesto a la Renta                             | -                     |                     | \$ 771,33           | \$ 671,32           | \$ 2.757,33          | \$ 4.876,13          |
| <b>=UTILIDAD NETA</b>                               | -                     | <b>\$ (141,68)</b>  | <b>\$ 2.313,98</b>  | <b>\$ 2.013,96</b>  | <b>\$ 8.272,00</b>   | <b>\$ 14.628,40</b>  |
| <b>(+) Depreciaciones</b>                           | -                     | \$ 4.693,29         | \$ 4.693,29         | \$ 4.693,29         | \$ 3.336,95          | \$ 3.336,95          |
| <b>(+) Amortizaciones</b>                           | -                     | \$ 480,00           | \$ 480,00           | \$ 480,00           | \$ 480,00            | \$ 480,00            |
| <b>(-)Inversiones</b>                               |                       |                     |                     |                     |                      |                      |
| Inversión Inicial                                   | \$ (24.498,54)        |                     |                     |                     |                      |                      |
| Inversión Capital de Trabajo                        | \$ (17.035,40)        |                     |                     |                     |                      |                      |
| <b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>                          | <b>\$ (41.533,94)</b> | <b>\$ 5.031,60</b>  | <b>\$ 7.487,27</b>  | <b>\$ 7.187,25</b>  | <b>\$ 12.088,95</b>  | <b>\$ 18.445,35</b>  |
| <b>(+)Préstamos</b>                                 |                       |                     |                     |                     |                      |                      |
| Crédito Bancario                                    | \$ 25.533,94          |                     |                     |                     |                      |                      |
| <b>(-)Pagos</b>                                     |                       |                     |                     |                     |                      |                      |
| Amortización del préstamo                           |                       | \$ 4.140,98         | \$ 4.575,78         | \$ 5.056,24         | \$ 5.587,14          | \$ 6.173,79          |
| <b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>              | <b>\$ (16.000,00)</b> | <b>\$ 890,62</b>    | <b>\$ 2.911,49</b>  | <b>\$ 2.131,01</b>  | <b>\$ 6.501,81</b>   | <b>\$ 12.271,56</b>  |

**Anexo 21**  
**Flujo de Caja Escenario Esperado**  
Página 3/3

| ESCENARIO ESPERADO                                  |                       |                     |                     |                      |                      |                      |
|---|-----------------------|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
|   | AÑO 0                 | 2013                | 2014                | 2015                 | 2016                 | 2017                 |
| Ventas  | -                     | \$ 615,350.05       | \$ 702,742.06       | \$ 802,004.38        | \$ 931,210.49        | \$ 1,062,709.83      |
| (-) Costos de Ventas                                | -                     | \$ 535,087.00       | \$ 611,080.06       | \$ 697,395.11        | \$ 809,748.26        | \$ 924,095.51        |
| <b>=UTILIDAD BRUTA</b>                              | -                     | <b>\$ 80,263.05</b> | <b>\$ 91,662.01</b> | <b>\$ 104,609.27</b> | <b>\$ 121,462.24</b> | <b>\$ 138,614.33</b> |
| (-)Gastos Administrativos                           | -                     | \$ 62,593.26        | \$ 68,964.50        | \$ 72,726.75         | \$ 76,688.61         | \$ 80,895.42         |
| (-)Gastos de Ventas                                 | -                     | \$ 5,548.32         | \$ 5,825.74         | \$ 6,233.54          | \$ 6,794.56          | \$ 7,541.96          |
| (-)Depreciaciones                                   | -                     | \$ 4,693.29         | \$ 4,693.29         | \$ 4,693.29          | \$ 3,336.95          | \$ 3,336.95          |
| (-)Amortizaciones                                   | -                     | \$ 480.00           | \$ 480.00           | \$ 480.00            | \$ 480.00            | \$ 480.00            |
| <b>=UTILIDAD OPERATIVA</b>                          | -                     | <b>\$ 6,948.18</b>  | <b>\$ 11,698.49</b> | <b>\$ 20,475.69</b>  | <b>\$ 34,162.12</b>  | <b>\$ 46,360.00</b>  |
| (-)Intereses préstamo                               | -                     | \$ 2,681.06         | \$ 2,246.26         | \$ 1,765.80          | \$ 1,234.90          | \$ 648.25            |
| <b>=UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN E IMPUESTOS</b> | -                     | <b>\$ 4,267.12</b>  | <b>\$ 9,452.23</b>  | <b>\$ 18,709.89</b>  | <b>\$ 32,927.22</b>  | <b>\$ 45,711.75</b>  |
| (-)15% Participación Trabajadores                   | -                     | \$ 640.07           | \$ 1,417.83         | \$ 2,806.48          | \$ 4,939.08          | \$ 6,856.76          |
| <b>=UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>                 | -                     | <b>\$ 3,627.05</b>  | <b>\$ 8,034.40</b>  | <b>\$ 15,903.41</b>  | <b>\$ 27,988.14</b>  | <b>\$ 38,854.99</b>  |
| 25% Impuesto a la Renta                             | -                     | \$ 906.76           | \$ 2,008.60         | \$ 3,975.85          | \$ 6,997.04          | \$ 9,713.75          |
| <b>=UTILIDAD NETA</b>                               | -                     | <b>\$ 2,720.29</b>  | <b>\$ 6,025.80</b>  | <b>\$ 11,927.55</b>  | <b>\$ 20,991.11</b>  | <b>\$ 29,141.24</b>  |
| <b>(+) Depreciaciones</b>                           | -                     | <b>\$ 4,693.29</b>  | <b>\$ 4,693.29</b>  | <b>\$ 4,693.29</b>   | <b>\$ 3,336.95</b>   | <b>\$ 3,336.95</b>   |
| <b>(+) Amortizaciones</b>                           | -                     | <b>\$ 480.00</b>    | <b>\$ 480.00</b>    | <b>\$ 480.00</b>     | <b>\$ 480.00</b>     | <b>\$ 480.00</b>     |
| <b>(-)Inversiones</b>                               |                       |                     |                     |                      |                      |                      |
| Inversión Inicial                                   | \$ (24,498.54)        |                     |                     |                      |                      |                      |
| Inversión Capital de Trabajo                        | \$ (17,035.40)        |                     |                     |                      |                      |                      |
| <b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>                          | <b>\$ (41,533.94)</b> | <b>\$ 7,893.57</b>  | <b>\$ 11,199.08</b> | <b>\$ 17,100.84</b>  | <b>\$ 24,808.06</b>  | <b>\$ 32,958.19</b>  |
| <b>(+)Préstamos</b>                                 |                       |                     |                     |                      |                      |                      |
| Crédito Bancario                                    | \$ 25,533.94          |                     |                     |                      |                      |                      |
| <b>(-)Pagos</b>                                     |                       |                     |                     |                      |                      |                      |
| Amortización del préstamo                           | -                     | \$ 4,140.98         | \$ 4,575.78         | \$ 5,056.24          | \$ 5,587.14          | \$ 6,173.79          |
| <b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>              | <b>\$ (16,000.00)</b> | <b>\$ 3,752.59</b>  | <b>\$ 6,623.30</b>  | <b>\$ 12,044.60</b>  | <b>\$ 19,220.92</b>  | <b>\$ 26,784.40</b>  |

## Anexo 22

### Índices Financieros

| LIQUIDEZ                              | 2013      | 2014      | 2015      | 2016      | 2017       |
|---------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| <b>Razón Corriente=</b>               |           |           |           |           |            |
| <u>Activos Corrientes</u>             | \$ 26.738 | \$ 35.878 | \$ 51.576 | \$ 76.278 | \$ 108.056 |
| <u>Pasivos Corrientes</u>             | \$ 4.403  | \$ 4.909  | \$ 5.207  | \$ 5.533  | \$ 5.893   |
|                                       | = 6,07    | = 7,31    | = 9,91    | = 13,79   | = 18,34    |
| <b>Prueba Ácida=</b>                  |           |           |           |           |            |
| <u>Activos Corrientes-Inventarios</u> | \$ 26.738 | \$ 35.878 | \$ 51.576 | \$ 76.278 | \$ 108.056 |
| <u>Pasivos Corrientes</u>             | \$ 4.403  | \$ 4.909  | \$ 5.207  | \$ 5.533  | \$ 5.893   |
|                                       | = 6,07    | = 7,31    | = 9,91    | = 13,79   | = 18,34    |

| RENTABILIDAD                    | 2013         | 2014         | 2015         | 2016         | 2017         |
|---------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>ROI=</b>                     |              |              |              |              |              |
| <u>Utilidad Líquida</u>         | \$ 2.720,29  | \$ 6.025,80  | \$ 11.927,55 | \$ 20.991,11 | \$ 29.141,24 |
| <u>Valor Promedio Invertido</u> | \$ 24.498,54 | \$ 24.498,54 | \$ 24.498,54 | \$ 24.498,54 | \$ 24.498,54 |
|                                 | = 0,11       | = 0,25       | = 0,49       | = 0,86       | = 1,19       |
| <b>ROA=</b>                     |              |              |              |              |              |
| <u>Utilidad Operacional</u>     | \$ 6.948     | \$ 11.698    | \$ 20.476    | \$ 34.162    | \$ 46.360    |
| <u>Activos Totales Promedio</u> | \$ 46.064    | \$ 48.590    | \$ 59.595    | \$ 80.959    | \$ 109.401   |
|                                 | = 0,15       | = 0,24       | = 0,34       | = 0,42       | = 0,42       |
| <b>ROE=</b>                     |              |              |              |              |              |
| <u>Utilidad Neta</u>            | \$ 2.720,29  | \$ 6.025,80  | \$ 11.927,55 | \$ 20.991,11 | \$ 29.141,24 |
| <u>Patrimonio Promedio</u>      | \$ 18.720,29 | \$ 23.437,56 | \$ 35.845,11 | \$ 57.316,22 | \$ 86.937,46 |
|                                 | = 0,15       | = 0,26       | = 0,33       | = 0,37       | = 0,34       |

**Anexo 23**  
**Análisis CPPC y CAPM**

|                |                                      |
|----------------|--------------------------------------|
| <b>rm</b>      | Rentabilidad media de mercado        |
| <b>rf</b>      | Tasa libre de riesgo                 |
| <b>rp</b>      | Riesgo país (Ecuador)                |
| <b>Beta</b>    | Promedio Betas de Empresas similares |
| <b>(rm-rf)</b> | Prima de mercado                     |

| CAPM                        |               |
|-----------------------------|---------------|
| <b>rm</b>                   | 20%           |
| <b>rf</b>                   | 1,55%         |
| <b>rp</b>                   | 7,86%         |
| <b>Beta</b>                 | 0,55          |
| <b>(rm-rf)</b>              | 0,18          |
| <b>Costo de Oportunidad</b> | <b>19,56%</b> |

|           |                                       |
|-----------|---------------------------------------|
| <b>A</b>  | Aporte                                |
| <b>D</b>  | Deuda                                 |
| <b>rD</b> | Tasa de financiación deuda            |
| <b>rA</b> | Costo de Oportunidad para accionistas |
| <b>Tc</b> | Impuestos                             |

| CPPC                   |              |               |
|------------------------|--------------|---------------|
| <b>Aporte (A)</b>      | \$ 16.000,00 | 38,52%        |
| <b>Deuda (D)</b>       | \$ 25.533,94 | 61,48%        |
| <b>Inversión total</b> | \$ 41.533,94 | 100,00%       |
| <b>rD</b>              |              | 10,50%        |
| <b>rA</b>              |              | 19,56%        |
| <b>Tc</b>              |              | 40%           |
| <b>RCPPC</b>           |              | <b>11,41%</b> |

**Anexo 24.**  
**Amortización Préstamo**

|                         |              |                          |           |
|-------------------------|--------------|--------------------------|-----------|
| <b>Préstamo</b>         | \$ 25.533,94 | <b>Cuota Fija</b>        | \$ 548,82 |
| <b>Interes Anual</b>    | 10,50%       | <b>Interes Mensual</b>   | 0,88%     |
| <b>Períodos en años</b> | 5            | <b>Períodos en meses</b> | 60        |

**ANUAL**

| <b>Años</b> | <b>Pago</b> | <b>Interes</b> | <b>Amortizaciones</b> | <b>Saldo</b> |
|-------------|-------------|----------------|-----------------------|--------------|
| 0           |             |                |                       | \$ 25.533,94 |
| 1           | \$ 6.822,04 | \$ 2.681,06    | \$ 4.140,98           | \$ 21.392,96 |
| 2           | \$ 6.822,04 | \$ 2.246,26    | \$ 4.575,78           | \$ 16.817,18 |
| 3           | \$ 6.822,04 | \$ 1.765,80    | \$ 5.056,24           | \$ 11.760,94 |
| 4           | \$ 6.822,04 | \$ 1.234,90    | \$ 5.587,14           | \$ 6.173,79  |
| 5           | \$ 6.822,04 | \$ 648,25      | \$ 6.173,79           | \$ 0,00      |

## Anexo 25.

### Proyección de Gastos de Nómina

| NÓMINA 2014         |                  |           |                |               |            |                   |                   |               |                         |
|---------------------|------------------|-----------|----------------|---------------|------------|-------------------|-------------------|---------------|-------------------------|
| Cargo               | Número de cargos | Salario   | Décimo Tercero | Décimo Cuarto | Vacaciones | Fondos de Reserva | Aporte IESS 12,15 | Total Mensual | Total Mensual por cargo |
| Gerente General     | 1                | \$ 848,00 | \$ 70,67       | \$ 29,44      | \$ 35,33   | \$ 70,66          | \$ 103,03         | \$ 1.157,14   | \$ 1.157,14             |
| Jefe Comercial      | 1                | \$ 636,00 | \$ 53,00       | \$ 29,44      | \$ 26,50   | \$ 53,00          | \$ 77,27          | \$ 875,22     | \$ 875,22               |
| Asistente Comercial | 1                | \$ 424,00 | \$ 35,33       | \$ 29,44      | \$ 17,67   | \$ 35,33          | \$ 51,52          | \$ 593,29     | \$ 593,29               |
| Ejecutivo de cuenta | 2                | \$ 530,00 | \$ 44,17       | \$ 29,44      | \$ 22,08   | \$ 44,16          | \$ 64,40          | \$ 734,25     | \$ 1.468,51             |
|                     |                  |           |                |               |            |                   |                   | <b>Total</b>  | <b>\$ 4.094,15</b>      |

| NÓMINA 2015         |                  |           |                |               |            |                   |                   |               |                         |
|---------------------|------------------|-----------|----------------|---------------|------------|-------------------|-------------------|---------------|-------------------------|
| Cargo               | Número de cargos | Salario   | Décimo Tercero | Décimo Cuarto | Vacaciones | Fondos de Reserva | Aporte IESS 12,15 | Total Mensual | Total Mensual por cargo |
| Gerente General     | 1                | \$ 898,88 | \$ 74,91       | \$ 32,39      | \$ 37,45   | \$ 74,90          | \$ 109,21         | \$ 1.227,75   | \$ 1.227,75             |
| Jefe Comercial      | 1                | \$ 674,16 | \$ 56,18       | \$ 32,39      | \$ 28,09   | \$ 56,18          | \$ 81,91          | \$ 928,91     | \$ 928,91               |
| Asistente Comercial | 1                | \$ 449,44 | \$ 37,45       | \$ 32,39      | \$ 18,73   | \$ 37,45          | \$ 54,61          | \$ 630,07     | \$ 630,07               |
| Ejecutivo de cuenta | 2                | \$ 561,80 | \$ 46,82       | \$ 32,39      | \$ 23,41   | \$ 46,81          | \$ 68,26          | \$ 779,49     | \$ 1.558,97             |
|                     |                  |           |                |               |            |                   |                   | <b>Total</b>  | <b>\$ 4.345,69</b>      |

| NÓMINA 2016         |                  |           |                |               |            |                   |                   |               |                         |
|---------------------|------------------|-----------|----------------|---------------|------------|-------------------|-------------------|---------------|-------------------------|
| Cargo               | Número de cargos | Salario   | Décimo Tercero | Décimo Cuarto | Vacaciones | Fondos de Reserva | Aporte IESS 12,15 | Total Mensual | Total Mensual por cargo |
| Gerente General     | 1                | \$ 952,81 | \$ 79,40       | \$ 35,63      | \$ 39,70   | \$ 79,40          | \$ 115,77         | \$ 1.302,71   | \$ 1.302,71             |
| Jefe Comercial      | 1                | \$ 714,61 | \$ 59,55       | \$ 35,63      | \$ 29,78   | \$ 59,55          | \$ 86,83          | \$ 985,94     | \$ 985,94               |
| Asistente Comercial | 1                | \$ 476,41 | \$ 39,70       | \$ 35,63      | \$ 19,85   | \$ 39,70          | \$ 57,88          | \$ 669,17     | \$ 669,17               |
| Ejecutivo de cuenta | 2                | \$ 595,51 | \$ 49,63       | \$ 35,63      | \$ 24,81   | \$ 49,62          | \$ 72,35          | \$ 827,55     | \$ 1.655,10             |
|                     |                  |           |                |               |            |                   |                   | <b>Total</b>  | <b>\$ 4.612,91</b>      |

| NÓMINA 2017         |                  |             |                |               |            |                   |                   |               |                         |
|---------------------|------------------|-------------|----------------|---------------|------------|-------------------|-------------------|---------------|-------------------------|
| Cargo               | Número de cargos | Salario     | Décimo Tercero | Décimo Cuarto | Vacaciones | Fondos de Reserva | Aporte IESS 12,15 | Total Mensual | Total Mensual por cargo |
| Gerente General     | 1                | \$ 1.009,98 | \$ 84,17       | \$ 39,19      | \$ 42,08   | \$ 84,16          | \$ 122,71         | \$ 1.382,29   | \$ 1.382,29             |
| Jefe Comercial      | 1                | \$ 757,49   | \$ 63,12       | \$ 39,19      | \$ 31,56   | \$ 63,12          | \$ 92,03          | \$ 1.046,52   | \$ 1.046,52             |
| Asistente Comercial | 1                | \$ 504,99   | \$ 42,08       | \$ 39,19      | \$ 21,04   | \$ 42,08          | \$ 61,36          | \$ 710,74     | \$ 710,74               |
| Ejecutivo de cuenta | 2                | \$ 631,24   | \$ 52,60       | \$ 39,19      | \$ 26,30   | \$ 52,60          | \$ 76,70          | \$ 878,63     | \$ 1.757,26             |
|                     |                  |             |                |               |            |                   |                   | <b>Total</b>  | <b>\$ 4.896,81</b>      |

## Anexo 26.

### Depreciación Activos Tangibles e Intangibles

| Activos Fijos                           | Años Depreciación | Costo Total         | AÑOS               |                    |                    |                    |                    |
|---|-------------------|---------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
|   |                   |                     | 2013               | 2014               | 2015               | 2016               | 2017               |
| Vehículo                                | 5                 | \$ 15.340,00        | \$ 3.068,00        | \$ 3.068,00        | \$ 3.068,00        | \$ 3.068,00        | \$ 3.068,00        |
| Muebles y Enseres                       | 10                | \$ 2.142,56         | \$ 214,26          | \$ 214,26          | \$ 214,26          | \$ 214,26          | \$ 214,26          |
| Equipos de Computacion                  | 3                 | \$ 4.069,00         | \$ 1.356,33        | \$ 1.356,33        | \$ 1.356,33        | -                  | -                  |
| Equipos de Oficina                      | 10                | \$ 546,98           | \$ 54,70           | \$ 54,70           | \$ 54,70           | \$ 54,70           | \$ 54,70           |
| <b>Total Depreciación Activos Fijos</b> |                   | <b>\$ 22.098,54</b> | <b>\$ 4.693,29</b> | <b>\$ 4.693,29</b> | <b>\$ 4.693,29</b> | <b>\$ 3.336,95</b> | <b>\$ 3.336,95</b> |

| Activos Fijos                           | Años Depreciación | Costo Total        | AÑOS             |                  |                  |                  |                  |
|---|-------------------|--------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|   |                   |                    | 2013             | 2014             | 2015             | 2016             | 2017             |
| Portal web                              | 5                 | \$ 800,00          | \$ 160,00        | \$ 160,00        | \$ 160,00        | \$ 160,00        | \$ 160,00        |
| Adecuación oficina                      | 5                 | \$ 800,00          | \$ 160,00        | \$ 160,00        | \$ 160,00        | \$ 160,00        | \$ 160,00        |
| Constitución                            | 5                 | \$ 800,00          | \$ 160,00        | \$ 160,00        | \$ 160,00        | \$ 160,00        | \$ 160,00        |
| <b>Total Depreciación Activos Fijos</b> |                   | <b>\$ 2.400,00</b> | <b>\$ 480,00</b> |

**Anexo 27.**  
**Participación de productos**

| <b>PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DE PRODUCTOS EN USD</b> |                      |                |
|--|----------------------|----------------|
| <b>Producto</b>  | <b>Ingreso Anual</b> | <b>% Part.</b> |
| Lanzamientos   | \$ 75,417.00         | 12%            |
| Charlas y Capacitaciones                               | \$ 262,591.00        | 43%            |
| Congresos  | \$ 205,275.00        | 33%            |
| Cena   | \$ 72,067.05         | 12%            |
| <b>TOTAL</b>   | <b>\$ 615,350.05</b> | <b>100%</b>    |

| <b>PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DE PRODUCTOS EN UNDS.</b> |                 |                |
|--|-----------------|----------------|
| <b>Producto</b>  | <b>Cantidad</b> | <b>% Part.</b> |
| Lanzamientos   | 3               | 8%             |
| Charlas y Capacitaciones                                 | 14              | 37%            |
| Congresos  | 10              | 26%            |
| Cena   | 11              | 29%            |
| <b>TOTAL</b>   | <b>38</b>       | <b>100%</b>    |

**Anexo 28.**  
**Costo Aproximado Eventos**

| <b>LANZAMIENTOS</b>       |                 |                               |                     |
|---------------------------|-----------------|-------------------------------|---------------------|
| <b>Lanzamientos</b>       | <b>Cantidad</b> | <b>Capacidad 250 Personas</b> |                     |
|                           |                 | <b>Costo Unitario</b>         | <b>Costos Total</b> |
| Hotel ( cena y recepción) | 250             | \$ 45.00                      | \$ 11,250.00        |
| Equipo audiovisual        | 1               | \$ 800.00                     | \$ 800.00           |
| Iluminación               | 1               | \$ 250.00                     | \$ 250.00           |
| Decoración                | 4               | \$ 200.00                     | \$ 800.00           |
| Banners                   | 4               | \$ 75.00                      | \$ 300.00           |
| Material impreso          | 250             | \$ 11.00                      | \$ 2,750.00         |
| Diseño                    | 1               | \$ 360.00                     | \$ 360.00           |
| Entretenimiento           | 1               | \$ 400.00                     | \$ 400.00           |
| Modelos                   | 4               | \$ 300.00                     | \$ 1,200.00         |
| Gimmicks                  | 250             | \$ 15.00                      | \$ 3,750.00         |
| <b>Total</b>              |                 |                               | <b>\$ 21,860.00</b> |

| <b>CHARLAS Y CAPACITACIONES</b>                    |                 |                               |                     |
|--|-----------------|-------------------------------|---------------------|
| <b>Charlas y capacitaciones<br/>( Todo el día)</b> | <b>Cantidad</b> | <b>Capacidad 200 Personas</b> |                     |
|  |                 | <b>Costo Unitario</b>         | <b>Costos Total</b> |
| Hotel  | 200             | \$ 40.00                      | \$ 8,000.00         |
| Decoración   | 4               | \$ 200.00                     | \$ 800.00           |
| Iluminación  | 1               | \$ 200.00                     | \$ 200.00           |
| Equipos audiovisuales                              | 1               | \$ 400.00                     | \$ 400.00           |
| Diseño   | 1               | \$ 200.00                     | \$ 200.00           |
| Banners  | 4               | \$ 75.00                      | \$ 300.00           |
| Material impreso                                   | 200             | \$ 11.00                      | \$ 2,200.00         |
| Transporte capacidad 35                            | 2               | \$ 85.00                      | \$ 170.00           |
| Actividades recreativas                            | 200             | \$ 4.00                       | \$ 800.00           |
| Gimmicks   | 200             | \$ 15.00                      | \$ 3,000.00         |
| Certificado de Asistencia                          | 200             | \$ 1.20                       | \$ 240.00           |
| <b>Total</b>                                       |                 |                               | <b>\$ 16,310.00</b> |

| <b>CONGRESOS</b>      |                 |                               |                     |
|-----------------------|-----------------|-------------------------------|---------------------|
| <b>Descripción</b>    | <b>Cantidad</b> | <b>Capacidad 300 Personas</b> |                     |
|                       |                 | <b>Costo Unitario</b>         | <b>Costos Total</b> |
| Material impreso      | 300             | \$ 5.00                       | \$ 1,500.00         |
| Diseño                | 1               | \$ 350.00                     | \$ 350.00           |
| Stands                | 1               | \$ 2,500.00                   | \$ 2,500.00         |
| Equipos Audiovisuales | 1               | \$ 600.00                     | \$ 600.00           |
| Banners               | 4               | \$ 75.00                      | \$ 300.00           |
| Inscripciones         | 30              | \$ 150.00                     | \$ 4,500.00         |
| Snacks                | 300             | \$ 12.00                      | \$ 3,600.00         |
| Gimmicks              | 300             | \$ 15.00                      | \$ 4,500.00         |
| <b>TOTAL</b>          |                 |                               | <b>\$ 17,850.00</b> |

| <b>CENAS</b>                |                 |                               |                     |
|-----------------------------|-----------------|-------------------------------|---------------------|
| <b>Cenas ( 2 a 3 horas)</b> | <b>Cantidad</b> | <b>Capacidad 100 Personas</b> |                     |
|                             |                 | <b>Costo Unitario</b>         | <b>Costos Total</b> |
| Hoteles                     | 100             | \$ 33.86                      | \$ 3,386.00         |
| Equipos audiovisuales       | 1               | \$ 250.00                     | \$ 250.00           |
| Diseño                      | 1               | \$ 250.00                     | \$ 250.00           |
| Material impreso            | 1               | \$ 11.00                      | \$ 11.00            |
| Banners                     | 4               | \$ 75.00                      | \$ 300.00           |
| Gimmicks                    | 100             | \$ 15.00                      | \$ 1,500.00         |
| <b>Total</b>                |                 |                               | <b>\$ 5,697.00</b>  |