



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA QUE
BRINDE LOGÍSTICA Y SEGURIDAD PARA EVENTOS MASIVOS**

**Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos
establecidos para optar por el título de
Ingeniero en Negocios Internacionales**

**Profesor Guía
Ing. Edmundo Cortez, MBA.**

**Autor
Carlos Alberto Castro García**

**Año
2014**

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, 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”.

Edmundo Francisco Cortez Granda

MBA

C.I.: 171244239-9

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Carlos Alberto Castro García

C.I.: 171383766-2

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a mi familia y a las personas que me apoyaron, gracias a ellos puedo concluir una etapa más de mi vida.

Carlos

DEDICATORIA

A Fernando, Rosy, Diego, Carmen, María de la Paz, Bernarda, Antonio y Joaquín, por ser la mejor familia que hay.

Carlos

RESUMEN

El plan de negocios propuesto trata sobre la creación de una empresa dedicada a la logística y seguridad para eventos masivos.

Mediante el análisis de la industria en la que se desarrolla se pudo observar datos y factores relevantes, los cuales mostraron una oportunidad de negocio atractiva, dado su crecimiento en los últimos años.

Con la investigación de mercados se pudo recopilar información general mediante datos primarios y secundarios sobre los clientes y los usuarios del servicio, revelando gustos y preferencias que sirvieron para la planeación de estrategias.

El plan de marketing planteó las mejores estrategias a utilizarse para llegar al mercado objetivo dadas las características del mercado y sus competidores, mediante políticas de precios, tácticas de ventas, promoción y publicidad.

Se trabajó en un plan de operaciones y producción acorde a la idea de negocio, teniendo en cuenta todos los factores necesarios para contar con procesos eficientes y eficaces, brindando así un servicio de calidad.

Se estructuró un equipo gerencial basado en las actividades que se deben realizar para el desarrollo de la empresa en las diferentes áreas, teniendo en cuenta las responsabilidades y beneficios de cada empleado.

Se planteó un cronograma general de todas las actividades previas y necesarias para poner en marcha el negocio, delegando responsabilidades de manera organizada para el cumplimiento de estas en el tiempo previsto.

La realización del plan financiero dio a conocer la viabilidad que tenía el negocio propuesto, analizando flujos de efectivo, tasas de retorno, puntos de equilibrio, inversión inicial e índices financieros del negocio.

ABSTRACT

The proposed business plan is about creating an enterprise dedicated to logistics and security for large scale events.

Through industry analysis in which the market revolves, data and relevant factors were observed, that showed an attractive business opportunity, given its growth in recent years.

Market research compiled comprehensive information, primary and secondary data, with clients and the benefactors of the services provided. Revealing tastes and preferences that were valuable for strategy planning.

The marketing plan employed the best strategies to reach the target market given the characteristics of the market and its competitors by pricing policies, sales tactics, promotion and public relations, and publicity.

We worked on an operations and production plan aligned with the business idea, taking into consideration all the factors necessary to have efficient and effective processes, providing quality service.

A structured management team was created based on activities to be performed for the development of the company in its different areas, taking into account the benefits and responsibilities of each employee.

A master schedule was developed for all necessary previous activities to start the business, delegating responsibilities in an organized manner to fulfill these on time.

The implementation of the financial plan unveiled the viability of the business, analyzing cash flows, rates of return, breakeven points, initial investment and financial indices produced by the business.

ÍNDICE

| | |
|---|----------|
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| 1 CAPÍTULO I. ANTECEDENTES GENERALES..... | 2 |
| 1.1 RESUMEN EJECUTIVO | 2 |
| 1.2 ASPECTOS GENERALES..... | 4 |
| 1.2.1 Antecedentes | 4 |
| 1.2.2 Objetivo General | 4 |
| 1.2.3 Objetivos Específicos..... | 4 |
| 1.2.4 Hipótesis | 5 |
| 2 CAPITULO II: LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS SERVICIOS | 6 |
| 2.1 La Industria | 6 |
| 2.1.1 Tendencias | 7 |
| 2.1.2 Estructura de la industria | 8 |
| 2.1.3 Principales factores económicos y regulatorios | 8 |
| 2.1.3.1 Factores económicos | 8 |
| 2.1.3.2 Factores Regulatorios | 10 |
| 2.1.4 Canales de Distribución | 11 |
| 2.1.5 Las 5 fuerzas de Porter..... | 12 |
| 2.1.5.1 Nuevos Participantes | 12 |
| 2.1.5.2 Amenaza de los sustitutos..... | 13 |
| 2.1.5.3 Poder de negociación de los compradores | 14 |
| 2.1.5.4 Poder de negociación de los proveedores | 14 |
| 2.1.5.5 Intensidad de la rivalidad..... | 14 |
| 2.1.6 Cadena de Valor | 15 |
| 2.2 La Compañía y el concepto del negocio..... | 18 |

| | |
|---|----|
| 2.2.1 La idea y el modelo de negocio | 18 |
| 2.2.2 Estructura legal de la empresa | 19 |
| 2.2.3 Misión, Visión y Objetivos | 19 |
| 2.3 El Servicio | 20 |
| 2.4 Estrategia del ingreso al mercado y crecimiento | 21 |
| 2.5 Análisis FODA..... | 22 |

| | |
|--|-----------|
| 3 CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADO Y SU ANÁLISIS..... | 25 |
| 3.1 Introducción | 25 |
| 3.2 Definición del problema..... | 25 |
| 3.2.1 Problema de Gerencia | 25 |
| 3.2.2 Problema de Investigación..... | 25 |
| 3.3 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN..... | 26 |
| 3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN | 26 |
| 3.4.1 Datos Primarios | 27 |
| 3.4.1.1 Investigación Cualitativa..... | 27 |
| 3.4.1.2 Investigación Cuantitativa..... | 35 |
| 3.4.2 Datos Secundarios..... | 45 |
| 3.5 MERCADO RELEVANTE Y CLIENTE POTENCIAL | 45 |
| 3.5.1 Mercado Objetivo | 45 |
| 3.5.2 Segmentación de Mercado | 46 |
| 3.5.2.1 Segmentación Geográfica..... | 47 |
| 3.5.2.2 Segmentación Demografica | 47 |
| 3.5.2.3 Segmentación Psicografia..... | 47 |
| 3.5.3 Tamaño del Mercado | 47 |
| 3.5.3.1 Demanda..... | 47 |
| 3.5.4 La competencia y sus ventajas | 48 |
| 3.5.4.1 Competencia | 48 |
| 3.5.5 Participación de mercados y ventas de la industria | 50 |

| | | |
|---------|--|-----------|
| 3.5.6 | Evaluación del mercado durante implementación..... | 50 |
| 4 | CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING..... | 51 |
| 4.1 | Estrategia General de Marketing..... | 51 |
| 4.2 | Política de precios..... | 52 |
| 4.3 | Táctica de ventas..... | 53 |
| 4.4 | Política de servicio al cliente y garantías..... | 54 |
| 4.5 | Promoción y Publicidad..... | 55 |
| 4.5.1 | Publicidad..... | 55 |
| 4.5.2 | Relaciones Públicas..... | 56 |
| 4.5.3 | Promoción de ventas..... | 57 |
| 4.6 | Distribución..... | 58 |
| 4.7 | Procesos..... | 59 |
| 4.7.1 | Procesos de ventas..... | 59 |
| 4.7.2 | Proceso de planeación de logística..... | 60 |
| 4.7.3 | Proceso para cobertura de seguridad del evento..... | 60 |
| 4.8 | Personas..... | 61 |
| 4.9 | Evidencia Física..... | 62 |
| 5 | CAPÍTULO V: PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN..... | 63 |
| 5.1 | Estrategia de Operaciones..... | 63 |
| 5.2 | Ciclo de Operaciones..... | 63 |
| 5.2.1 | Flujograma de procesos..... | 67 |
| 5.2.1.1 | Flujograma del subproceso de ventas..... | 68 |
| 5.2.1.2 | Flujograma del subproceso de planeación de logística..... | 69 |
| 5.2.1.3 | Flujograma del subproceso de cobertura del evento..... | 70 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 5.2.1.4 | Flujograma del subproceso de post-venta..... | 71 |
| 5.3 | Requerimiento de equipos y herramientas | 71 |
| 5.4 | Instalaciones y mejoras..... | 72 |
| 5.5 | Localización geográfica y requerimientos de espacio físico | 73 |
| 5.6 | Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios..... | 74 |
| 5.7 | Aspectos regulatorios y legales..... | 75 |
| 6 | CAPÍTULO VI: EQUIPO GERENCIAL..... | 77 |
| 6.1 | Estructura Organizacional | 77 |
| 6.1.1 | Organigrama | 77 |
| 6.2 | Personal administrativo clave y sus responsabilidades .. | 78 |
| 6.2.1 | Descripción de funciones | 78 |
| 6.2.2 | Equipo de trabajo..... | 93 |
| 6.3 | Compensación a administradores y propietarios..... | 96 |
| 6.3.1 | Compensación a administradores..... | 96 |
| 6.3.2 | Compensación a propietarios | 98 |
| 6.4 | Política de empleo y beneficios | 99 |
| 6.5 | Derechos y restricciones de accionistas e inversores .. | 100 |
| 6.6 | Equipo de asesores y servicios | 101 |
| 7 | CAPÍTULO VII: CRONOGRAMA GENERAL..... | 102 |
| 7.1 | Actividades necesarias para poner el negocio en marcha..... | 102 |
| 7.2 | Diagrama | 102 |
| 7.3 | Riesgos e imprevistos | 102 |

| | | |
|---------|---|-----|
| 8 | CAPÍTULO VIII: RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS | 105 |
| 8.1 | Supuestos y criterios utilizados | 105 |
| 8.2 | Riesgos y Problemas principales | 106 |
| 9 | CAPÍTULO IX: PLAN FINANCIERO | 108 |
| 9.1 | Inversión Inicial | 108 |
| 9.2 | Fuentes de Ingresos..... | 108 |
| 9.2.1 | Ingresos | 108 |
| 9.3 | Costos Fijos, Variables y Semivariables..... | 109 |
| 9.3.1 | Costos Variables..... | 109 |
| 9.3.2 | Costos Fijos | 110 |
| 9.4 | Margen Bruto y Margen Operacional..... | 110 |
| 9.5 | Estado de Resultados Actual y Proyectado..... | 111 |
| 9.6 | Balance General Actual y Proyectado | 112 |
| 9.7 | Estado de Flujo de Efectivo Actual y Proyectado | 113 |
| 9.8 | Punto de Equilibrio | 114 |
| 9.9 | Control de Costos Importantes..... | 115 |
| 9.9.1 | Índices Financieros | 116 |
| 9.9.1.1 | Liquidez | 116 |
| 9.9.1.2 | Rentabilidad | 117 |
| 9.10 | Valuación | 117 |
| 10 | CAPÍTULO X: PROPUESTA DE NEGOCIO | 119 |
| 10.1 | Financiamiento Deseado..... | 119 |
| 10.2 | Estructura de capital y deuda buscada..... | 119 |
| 10.3 | Capitalización..... | 119 |
| 10.4 | Uso de Fondos..... | 120 |

| | | |
|-----------|---|------------|
| 10.5 | Retorno para el inversionista..... | 122 |
| 11 | CAPÍTULO XI: CONCLUSIONES Y | |
| | RECOMENDACIONES..... | 124 |
| 11.1 | Conclusiones..... | 124 |
| 11.2 | Recomendaciones | 125 |
| | REFERENCIAS..... | 127 |
| | ANEXOS | 131 |
| Anexo 1: | Conclusiones de entrevista a Patricio Martínez | 132 |
| Anexo 2: | Conclusiones Entrevista Eduardo Lombeyda | 134 |
| Anexo 3: | Conclusiones Grupo Focal | 138 |
| Anexo 4: | Encuesta | 140 |
| Anexo 5: | Diagrama de Gantt..... | 143 |
| Anexo 6: | Composición Inversión Inicial | 144 |
| Anexo 7: | Ingresos por escenarios | 146 |
| Anexo 8: | Margen Bruto por escenarios | 147 |
| Anexo 9: | Margen Operacional por escenarios..... | 148 |
| Anexo 10: | Estado de Resultados por escenarios | 149 |
| Anexo 11: | Balance General Proyectados..... | 150 |
| Anexo 12: | Estado de Flujos de Efectivo por Escenarios con y sin Apalancamiento | 155 |
| Anexo 13: | Amortizaciones..... | 158 |
| Anexo 14: | CAPM..... | 160 |
| Anexo 15: | Depreciación | 161 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | | |
|-----------|--|-----|
| Tabla 1. | Clasificación Industrial Internacional Uniforme 3..... | 6 |
| Tabla 2. | PIB por industria..... | 7 |
| Tabla 3. | Inflación..... | 9 |
| Tabla 4. | Crecimiento del PIB..... | 9 |
| Tabla 5. | Balanza Comercial..... | 10 |
| Tabla 6. | Tasa de desempleo..... | 10 |
| Tabla 7. | Matriz EFE..... | 23 |
| Tabla 8. | Matriz EFE..... | 23 |
| Tabla 9. | Grupo Focal..... | 32 |
| Tabla 10. | Paquete de Precios..... | 53 |
| Tabla 11. | Presupuesto Evento de lanzamiento..... | 57 |
| Tabla 12. | Requerimientos de equipos y herramientas..... | 72 |
| Tabla 13. | Hoja de Vida Gerente General..... | 93 |
| Tabla 14. | Hoja de vida Jefe de Seguridad..... | 94 |
| Tabla 15. | Hoja de vida Jefe de Logística..... | 94 |
| Tabla 16. | Hoja de vida Asistente de Seguridad..... | 95 |
| Tabla 17. | Hoja de vida Asistente de Logística..... | 95 |
| Tabla 18. | Hoja de vida Asistente de Gerencia..... | 96 |
| Tabla 19. | Roles de pago..... | 97 |
| Tabla 20. | Pagos personal operativo..... | 98 |
| Tabla 21. | Actividades necesarias del negocio..... | 102 |
| Tabla 22. | Supuestos y criterios..... | 105 |
| Tabla 23. | Inversión Inicial..... | 108 |
| Tabla 24. | Fuentes de ingresos..... | 109 |
| Tabla 25. | Costos Variables..... | 109 |
| Tabla 26. | Costos Fijos..... | 110 |
| Tabla 27. | Margen Bruto..... | 110 |
| Tabla 28. | Margen Bruto Anual..... | 110 |
| Tabla 29. | Margen Operacional..... | 111 |
| Tabla 30. | Margen Operacional Anual..... | 111 |

| | |
|--|-----|
| Tabla 31: Estado de Resultados | 111 |
| Tabla 32. Balance General..... | 112 |
| Tabla 33. Estado de Flujo de Efectivos | 113 |
| Tabla 34. Punto de Equilibrio | 114 |
| Tabla 35. Sensibilidad al Precio | 115 |
| Tabla 36. Análisis de Costos..... | 115 |
| Tabla 37. Índices de liquidez..... | 116 |
| Tabla 38. Índices de rentabilidad..... | 117 |
| Tabla 39. Valor Actual Neto..... | 117 |
| Tabla 40. Tasa Interna de Retorno..... | 118 |
| Tabla 41. Accionistas | 119 |
| Tabla 42. Gastos de Constitución | 120 |
| Tabla 43. Maquinaria y equipos | 120 |
| Tabla 44. Equipos de computación | 121 |
| Tabla 45. Muebles y enseres | 121 |
| Tabla 46. Evento de lanzamiento | 122 |
| Tabla 47. Capital de Trabajo | 122 |
| Tabla 48. Retornos del inversionista | 122 |
| Tabla 49. Retornos del inversionista VAN y TIR | 123 |
| Tabla 50. CPPC | 123 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | | |
|------------|---|-----|
| Figura 1. | Tendencia de la industria..... | 7 |
| Figura 2. | Canal de distribución industria..... | 12 |
| Figura 3. | Las 5 fuerzas de Porter..... | 12 |
| Figura 4. | Cadena de Valor..... | 15 |
| Figura 5. | Análisis FODA | 22 |
| Figura 6. | Cruce Matriz FODA | 22 |
| Figura 7. | Fuentes de Información | 26 |
| Figura 8. | Ocupación de encuestados | 36 |
| Figura 9. | Rango de edad | 37 |
| Figura 10. | Genero de encuestados | 38 |
| Figura 11. | Tipos de eventos frecuentados..... | 38 |
| Figura 12. | Frecuencia de asistencia a eventos masivos..... | 39 |
| Figura 13. | Nivel de seguridad al asistir a un evento masivo | 40 |
| Figura 14. | Problemas en eventos masivos | 40 |
| Figura 15. | Tipo de Problemas en eventos masivos | 41 |
| Figura 16. | Manejo de seguridad en el Ecuador | 42 |
| Figura 17. | Frecuencia de asistencia a eventos masivos..... | 43 |
| Figura 18. | Asistencia a eventos masivos por miedo de problemas | 43 |
| Figura 19. | Aceptación por puestos numerados | 44 |
| Figura 20. | Disponibilidad del pago adicional de \$1 a la entrada del evento .. | 45 |
| Figura 21. | Matriz de Ansoff..... | 51 |
| Figura 22. | Distribución | 59 |
| Figura 23. | Logotipo Seguricorp..... | 62 |
| Figura 24. | Flujograma del subproceso de ventas | 68 |
| Figura 25. | Flujograma del subproceso de planeación de logística | 69 |
| Figura 26. | Flujograma del subproceso de cobertura del evento | 70 |
| Figura 27. | Flujograma del subproceso de post-venta..... | 71 |
| Figura 28. | Planos oficinas SEGURICORP..... | 73 |
| Figura 29. | Ubicación Oficinas SEGURICORP | 74 |
| Figura 30. | Organigrama..... | 77 |
| Figura 31. | Punto de Equilibrio..... | 114 |

INTRODUCCIÓN

La creación de una empresa de logística y seguridad para eventos masivos en la ciudad de Quito, da la oportunidad de usar y poner en práctica todos los conocimientos adquiridos, con el fin de lograr un proyecto viable, con tasas de retornos atractivas para los accionistas.

El manejo de información real y verídica permite tener una mejor asimilación y entendimiento de la viabilidad del proyecto.

Para la realización del plan de negocios se tomarán guías de varios autores, los cuales son nombrados bajo referencias APA UDLA durante todo el trabajo.

1 CAPÍTULO I. ANTECEDENTES GENERALES

1.1 RESUMEN EJECUTIVO

El plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la logística y seguridad para la realización de eventos masivos en la ciudad de Quito ha sido enfocado para brindar este servicio a todas las empresas, empresarios o entidades promotoras de eventos en la ciudad, abarcando todos los temas de seguridad, brindando más tiempo a los organizadores para el resto de actividades propias del evento. Existen 3 tipos de clientes estos son; organizadores de eventos masivos, empresas promotoras, empresarios y entidades públicas, haciendo la cartera de clientes no tan extensa, alrededor de 20 participantes.

El servicio de logística y seguridad para eventos masivos pertenece a la industria de actividades de vigilancia y protección (K 74 92 01). La tendencia de la industria está en pleno crecimiento.

En el país se ha tenido muchos problemas respecto a la organización y seguridad en los eventos masivos, inclusive con muertes de aficionados en los estadios, el 54% de los encuestados ha tenido algún inconveniente al asistir a algún evento masivo.

La investigación de mercado demostró que el 47% de los encuestados asiste a eventos deportivos, siendo estos los que más problemas suelen tener. El 66% de personas encuestadas tienen una asistencia semanal y mensual a eventos masivos.

Incluso el 85% de los encuestados está dispuesto a que se agregue un dólar extra al valor de la entrada por un mejor manejo de seguridad.

En la ciudad se realizan alrededor de 300 eventos masivos de diferentes tipos, con mayor frecuencia los eventos deportivos y artísticos. En los últimos años la cantidad de eventos realizados en la ciudad de Quito ha ido aumentando.

Se planteó utilizar estrategias de marketing enfocadas en la penetración del mercado, ejecutando planes en el mix de marketing, brindando beneficios tanto a clientes y usuarios finales, de tal forma que la empresa se ira posicionando dentro del mercado.

Se busca la fidelización y el trabajo a largo plazo con los clientes, mediante planes de descuento y fidelización que favorezcan a las 3 partes, empresa, cliente y usuario final.

Los precios de los paquetes son similares a los precios de la competencia de este modo los clientes no se guiaran solo por el precio, sino por todo los beneficios que se ofrecen.

La empresa se manejará con capital propio, es una compañía limitada conformada por 2 accionistas, los cuales realizarán una inversión inicial de \$ 72.237,88.

Mediante el plan financiero se pudo constatar la viabilidad y rentabilidad que tiene el negocio, se realizaron proyecciones a 5 años en diferentes escenarios, obteniendo retornos valiosos para los inversionistas.

Con una inversión inicial de \$ 72.237,88 se obtuvo un TIR del 42% y un VAN de \$ 48.292,79.

1.2 ASPECTOS GENERALES

1.2.1 Antecedentes

Los riesgos en un evento masivo no provienen únicamente de las deficiencias de las estructuras, sino también del comportamiento de la multitud presente, ya que, como lo establece el Modelo de Hienrich, sólo el factor humano es quien provoca los actos y condiciones de riesgos que derivan en accidentes (Revista Seguridad en América, 2010). Por lo cual, el control de los asistentes es fundamental para evitar posibles accidentes.

Los últimos acontecimientos de violencia que el país ha vivido en el ámbito deportivo (El Hoy, 2012), deja en claro que en los eventos masivos hace falta más seguridad por parte de los organizadores, dado que la falta de seguridad puede afectar directamente en la decisión de ir o no al evento.

El contar con una empresa que provee logística y personal entrenado para brindar seguridad a cualquier evento masivo será una necesidad para los organizadores, además dará más tiempo a ellos para enfocarse en otros aspectos del evento.

1.2.2 Objetivo General

Elaborar un plan de negocios para una empresa dedicada a la logística y seguridad para la realización de eventos masivos en la ciudad de Quito.

1.2.3 Objetivos Específicos

- Investigar y analizar la industria en la que la empresa se desarrolla, conociendo todo tipo de factores sobre esta industria.
- Investigar, analizar y recolectar información primaria sobre la introducción de la logística y seguridad para eventos masivos en el mercado, que

brinde tendencias y comportamientos de los clientes, competidores y mercado en general.

- Elaborar un plan de marketing con el cual se definirán estrategias para la penetración y posicionamiento en el mercado.
- Elaborar el plan de operaciones de la empresa, en el cual exista un control apropiado de los procesos, optimizando recursos.
- Elaborar y estructurar el equipo gerencial necesario, asignando roles y funciones para cada miembro del equipo, cumpliendo con todas las actividades de la empresa.
- Elaborar el cronograma de actividades que servirá de guía para la designación y cumplimiento de cada actividad en los tiempos indicados.
- Reconocer riesgos y supuestos utilizados.
- Establecer la factibilidad financiera del negocio, mediante índices financieros que demuestren la factibilidad del mismo.
- Determinar la propuesta del negocio, conclusiones y recomendaciones.

1.2.4 Hipótesis

¿Es factible la creación de una empresa dedicada a la logística y seguridad para eventos masivos en la ciudad de Quito?

2 CAPITULO II: LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS SERVICIOS

2.1 LA INDUSTRIA

Tabla 1. Clasificación Industrial Internacional Uniforme 3

| Código CIIU3 | Actividad |
|---------------------|---|
| K | Actividades Inmobiliarias |
| K74 | Otras actividades Empresariales |
| K7492 | Actividades de investigación y seguridad |
| K749201 | Actividades de vigilancia y protección realizado ya sea por personal empleado para proteger a personas o propiedades a través del patrullaje de calles, o como guardaespaldas, guardianes y serenos para edificios de apartamentos, oficinas, fábricas, obras en construcción, hoteles, teatros, detectives de almacenes o mediante perros guardianes, vehículos blindados , etc. |

Tomado de: SRI, 2012

El servicio de logística y seguridad para eventos masivos pertenece a la industria de actividades de vigilancia y protección realizado ya sea por personal empleado para proteger a personas o propiedades a través del patrullaje de calles, o como guardaespaldas, guardianes y serenos para edificios de apartamentos, oficinas, fábricas, obras en construcción, hoteles, teatros, detectives de almacenes o mediante perros guardianes, vehículos blindados, etc. (K 74 92 01). (SRI, 2012).

Dentro de esta industria se encuentran actividades relacionadas con la seguridad privada, siendo esta la que la empresa ocupa.

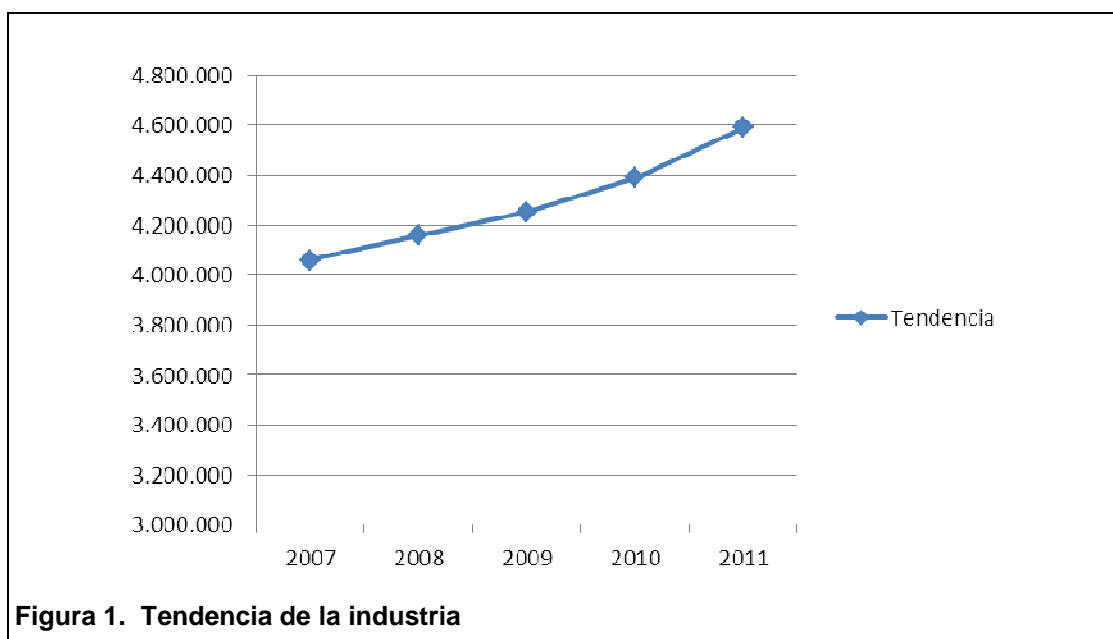
2.1.1 Tendencias

Tabla 2. PIB por industria

| AÑO | PIB INDUSTRIA | ESTRUCTURA PORCENTUAL | CRECIMIENTO |
|---------------------|----------------|-----------------------|-------------|
| 2007 | \$4.059.454,00 | 8% | 2% |
| 2008 | \$4.159.057,00 | 7,70% | 2% |
| 2009 | \$4.251.151,00 | 7,80% | 3% |
| 2010 | \$4.389.675,00 | 7,80% | 4% |
| 2011 | \$4.590.070,00 | 7,50% | - |
| PORCENTAJE PROMEDIO | | 7,80% | 3% |

Adaptado de: BCE, 2013

La industria de otras actividades empresariales es un sector que aporta con el 7,8% en promedio al producto interno bruto dentro de los últimos años, desde el 2007, además oscila entre el 7,5% y el 8% de participación en el PIB del país.



La tendencia que ha tenido la industria en los últimos años es creciente, la cual nos indica que va incrementando cada año.

2.1.2 Estructura de la industria

La estructura de esta industria nos indica que no hay muchos actores que brinden este servicio, según la superintendencia de compañías del Ecuador en la actividad económica de otras actividades empresariales, se encuentran registradas 2 empresas en la ciudad de Quito, una de ellas es la conocida como "Popeye". Esta empresa abarca gran parte del mercado, especialmente en los conciertos, ya que tiene convenios con empresas promotoras de conciertos y eventos masivos como lo es "Top Shows". (El Comercio, 2010).

La otra es "Lombeyda Seguridad" que también brinda este servicio, especializándose más en eventos deportivos.

Por otro lado en los eventos deportivos, como el campeonato ecuatoriano de fútbol, los propios clubes cuentan con seguridad privada propia, en el caso del estadio Atahualpa esta es manejada por AFNA.

Las empresas organizadoras de eventos o manejan su propia seguridad o buscan empresas como "Popeye" o "Lombeyda" directamente para poder cubrir este servicio.

2.1.3 Principales factores económicos y regulatorios

2.1.3.1 Factores económicos

Los factores económicos que afectan a la industria son el PIB, la balanza comercial y la inflación, dado que un aumento de la inflación, eleva los precios de las entradas para asistir a eventos masivos.

Tabla 3. Inflación

| Año | Inflación a Diciembre, Ponderación 100% |
|--------------|--|
| 2008 | 8.83% |
| 2009 | 4,31% |
| 2010 | 3.33% |
| 2011 | 5.41% |
| 2012 Agosto* | 4.88% |

Tomado de: BCE, 2013

Las tasas de inflación con las que cuenta el país, cuentan con una tendencia a la baja, de cualquier modo un aumento en la inflación afecta el poder de adquisición de los clientes, además de encarecer materias primas que son necesarias para el giro del negocio, lo que eleva el costo de operación.

Además existen impuestos municipales, según la ordenanza municipal # 204, se cobra el 10% del precio de emisión del boleto.

El PIB del Ecuador en los últimos 5 años ha tenido un crecimiento promedio del 4%, siendo el 2011 el de mayor crecimiento. Estos números indican que el país ha estado creciendo económicamente, un ejemplo la apertura de nuevas empresas, que inyectan dinero a la economía.

Tabla 4. Crecimiento del PIB

| PIB ANUAL | | |
|------------------|--------------------------------|--------------------|
| AÑO | PIB MILLONES DE DOLARES | CRECIMIENTO |
| Enero-31-2012 | 84682.30 millones de USD | 5,00% |
| Enero-31-2011 | 77831.60 millones de USD | 7,40% |
| Enero-31-2010 | 67812.30 millones de USD | 2,80% |
| Enero-31-2009 | 62519.70 millones de USD | 0,60% |
| Enero-31-2008 | 61762.60 millones de USD | 6,40% |

Tomado de: BCE, 2013

El Ecuador ha venido arrastrando un déficit de la balanza comercial los últimos años, inclusive el primer semestre del 2013, también se tiene un déficit, lo que claramente nos indica que las importaciones son mayores que las

exportaciones, desacelerando el crecimiento de las empresas y el sector exportador del país.

Tabla 5. Balanza Comercial

| AÑO | BALANZA COMERCIAL |
|------------|--------------------------|
| 2008 | 1,266,395.74 |
| 2009 | -208,394.98 |
| 2010 | -1,788,780.27 |
| 2011 | -623,446.39 |
| 2012 | -248,164.94 |
| *Mayo 2013 | -263,308.37 |

Tomado de: BCE, 2013

La tasa de desempleo es un factor relevante en la industria ya que nos indica el porcentaje de gente que se encuentra sin empleo, mucha de esta gente puede trabajar en las nuevas ideas de negocios.

Tabla 6. Tasa de desempleo

| TASA DE DESEMPLEO | |
|--------------------------|-------------------|
| AÑO | PORCENTAJE |
| 2008 | 7,06% |
| 2009 | 9,06% |
| 2010 | 7,44% |
| 2011 | 5,52% |
| 2012 | 4,60% |

Tomado de: BCE, 2013

2.1.3.2 Factores Regulatorios

El Ilustre municipio de Quito, según la ordenanza metropolitana sustitutiva del capítulo 1 del título IV, del libro cuarto del código municipal sobre espectáculos públicos, determina ciertos puntos para la autorización de promotor de espectáculos públicos como lo son, la calificación de la Comisión de Calificación, basada en el informe del Cuerpo de Bomberos y la Dirección metropolitana de salud.

Además cada persona o entidad jurídica interesada en brindar un espectáculo público está obligada a tener el registro metropolitano de promotores y organizadores de espectáculos y de igual manera la licencia anual.

“El permiso otorgado de la Policía Nacional, que certifique su presencia a lo largo de todo el espectáculo, o autorice a una empresa privada de seguridad a cumplir este papel” (Distrito Metropolitano de Quito, 2004).

Existen varios permisos y requisitos necesarios para poder brindar el servicio de seguridad en el país, estos son:

- Permiso del Municipio de Quito.
- Permiso de la Secretaria Nacional de Riesgos.
- Permiso de uniformes del COSP (Departamento de control y supervisión de las organizaciones de seguridad privada).
- Permiso de operación anual (Ministerio del Interior).
- Inscripción de compañías de seguridad privada en la Comandancia General de la Policía Nacional.

Estos permisos son imprescindibles para poder brindar el servicio a la comunidad.

2.1.4 Canales de Distribución

Los canales de distribución de los servicios son de forma directa ya que el personal de la empresa es el que está en constante búsqueda de clientes en la gestión de ventas, eliminado intermediarios, por otro lado las empresas o personas que realizan eventos están en búsqueda de contratar el servicio

prestado para complementar todos los aspectos del evento que se brindara al público asistente o usuario final.

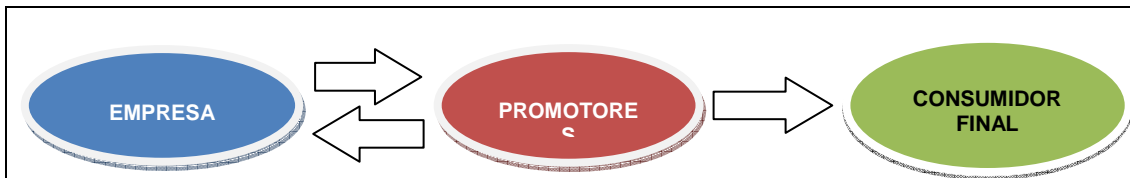


Figura 2. Canal de distribución industria

2.1.5 Las 5 fuerzas de Porter

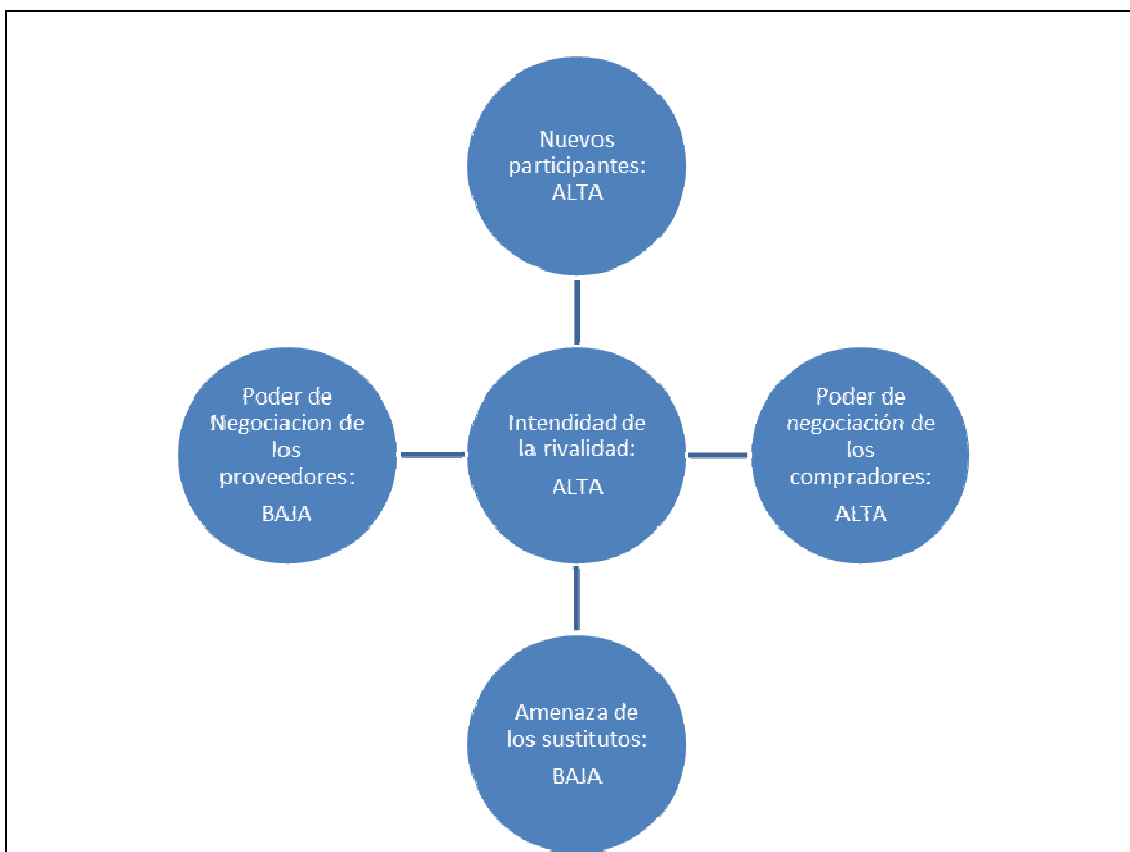


Figura 3. Las 5 fuerzas de Porter

Tomado de: Fred, 2003 p. 68

2.1.5.1 Nuevos Participantes

Brindar este servicio es relativamente nuevo y pronto será una necesidad por ordenanzas y leyes que se aplicarán para solventar la seguridad de los

asistentes a eventos masivos, hay facilidad de que se generen nuevos participantes una vez que una empresa se consolide y comience a brindar el servicio. El mercado de eventos públicos en el país es amplio, se cuenta por lo menos con un evento masivo por semana, por ejemplo los partidos del campeonato nacional de fútbol. Hay que tener en cuenta que ya existen empresas reconocidas y consolidadas las cuales tienen una gran participación en el mercado.

Por otro lado existen varios factores regulatorios como la obtención de permisos y leyes que se deben cumplirlos cuales impiden que existan más participantes en el mercado.

Respecto a requerimientos de capital, la inversión es grande ya que se debe pagar al personal operativo que puede ser desde 50 a 500 personas según se requiera el espectáculo, además de equiparlos y uniformarlos, por lo tanto se debe contar con liquidez. Por estas factores es que el mercado cuenta con 2 participantes reconocidos, un duopolio.

2.1.5.2 Amenaza de los sustitutos

La Policía Nacional acude a la mayoría de eventos públicos, pero su labor no puede cubrir todo el evento.

Algunos estadios de fútbol cuentan con cámaras y circuitos cerrados para tener un mayor control sobre los asistentes y prevenir accidentes, además cuentan con gente propia que brinda seguridad.

Por temas regulatorios para poder presentar un evento masivo, los promotores necesitan contar con de personal operativo que brinde seguridad, por estas razones contratan a empresas que brinden este servicio. Siendo un sustituto que los promotores cuenten con su propio personal operativo.

2.1.5.3 Poder de negociación de los compradores

Los potenciales clientes son los organizadores de eventos masivos, conciertos, espectáculos culturales, deportivos, etc. Al ser pocos los actores que se manejan en el mercado tiene que elegir muy bien a las empresas que brinden este servicio o sustitutos ya que no existen muchas alternativas para elegir. Al ser pocos los clientes tienen gran poder de negociación.

2.1.5.4 Poder de negociación de los proveedores

La materia prima del servicio son los operarios que brindarán y controlarán a la masa en los eventos, así que no hay proveedores de personas. El proceso de reclutación y búsqueda de personas idóneas para estos puestos, va a ser fundamental para el giro de negocio. El sueldo o la paga al personal operario será un tema que repercute totalmente en el precio que se ofrezca al cliente.

Siendo la mano de obra un factor indispensable para poder brindar el servicio, un alza de sueldos a ellos repercute directamente en los costos de la empresa y sus utilidades.

Los insumos de seguridad, como detectores de metales, linternas, etc., son productos existentes en el mercado nacional y dado que su compra no es continua ya que depende del uso que se dé, su vida de uso es larga, evitando así la compra continua de estos insumos, además existen varios proveedores de estos insumos, de manera que no afectan mucho a la empresa.

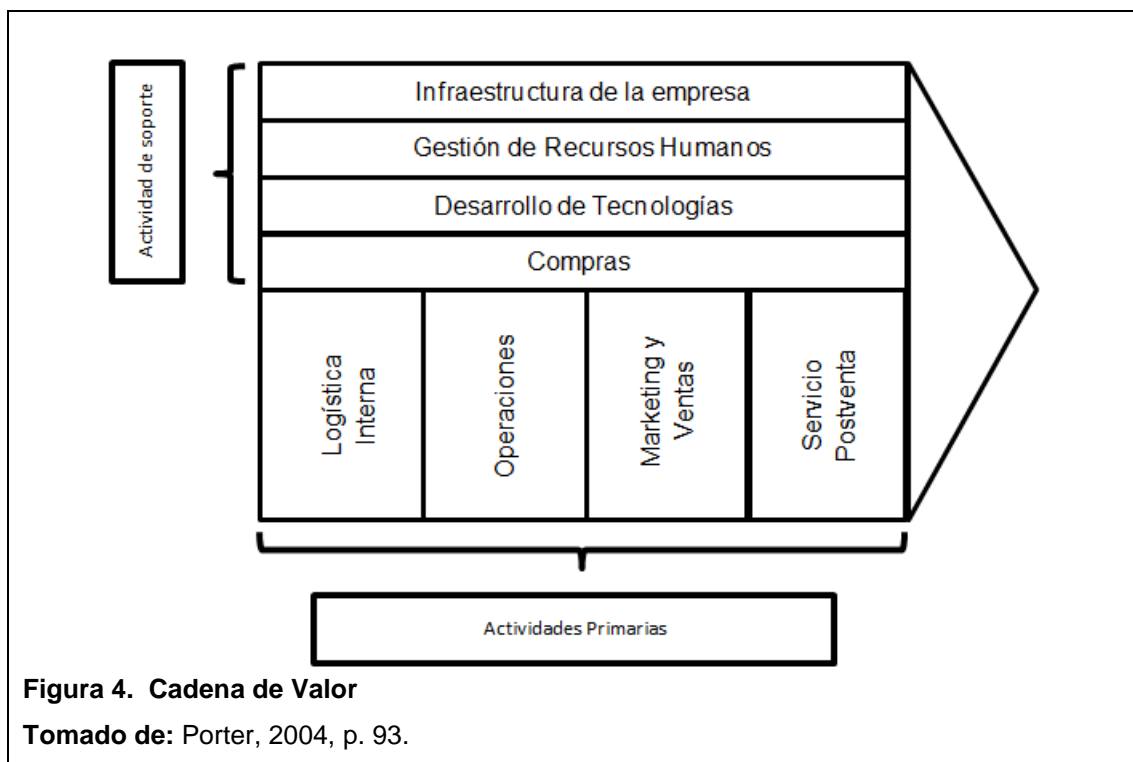
2.1.5.5 Intensidad de la rivalidad

Actualmente ya se tiene una gran rivalidad con el líder del mercado, ya que cuenta con experiencia y reconocimiento, por lo cual la guerra de precios entre ofertantes y el servicio que se dé, será lo que pese al momento de elegir una empresa o la otra.

La rivalidad entre los competidores es alta, ya que entre las 2 empresas existentes cubren la mayoría de los eventos masivos en la ciudad, tanto Popeye como Lombeyda, cuenta con experiencia y reconocimiento de más de 10 años.

Siendo esta fuerza una de las más importantes y fuertes que afectan a la empresa directamente ya que las empresas líderes tienen la mayor participación del mercado.

2.1.6 Cadena de Valor



Actividades primarias:

- **Logística Interna**

La recepción de insumos de trabajo para el personal operativo, se la obtendrá del proveedor que ofrezca mejores precios, ofreciendo calidad en el material usado.

La reclutación del personal operario, se basará en pequeñas pruebas y entrevistas a los interesados a ocupar el puesto, evaluándolos y preparándolos para la función que sean asignados.

- **Operaciones**

La preparación de la logística y plan de seguridad será diseñado dependiendo del lugar, del tipo de evento y de la cantidad de asistentes para poder ofrecer una cobertura total al cliente.

- **Procesamiento:** se capacitará al personal operativo para poder manejar y tener un concepto de la logística y seguridad del evento, apegándose al plan de logística que se utilizará para cada evento.
- **Servicio:** se buscará ofrecer un servicio que garantice seguridad a los asistentes, inmuebles y protagonistas del evento.
- **Presentación:** bajo un concepto de seguridad y trabajo en equipo, se ofrecerá diferentes paquetes dependiendo de las distintas variables, compartiendo nuestro concepto con el cliente.

- **Marketing y Ventas**

Las ventas y el marketing son directos, de la empresa al cliente, sin intermediarios. Se busca relaciones fructíferas y a largo plazo con los clientes, mediante un trabajo de calidad.

Alcanzar un posicionamiento es importante, mediante la comunicación del servicio. Identificar falencias de la industria y utilizarlas en favor y beneficio de la empresa, conociendo potenciales clientes, planificando planes de marketing y ventas.

- **Servicio Post-Venta**

Manejo del gobierno corporativo, captando atención del cliente, colaboradores, comunidad y sociedad. Compartir y ejercer valores de responsabilidad social empresarial.

- **Actividades de soporte**

Compras

Buscar, establecer y mantener relaciones con proveedores para mantener políticas de pagos y calidad en insumos.

Búsqueda de habilidades en administración de insumos, evitando el desperdicio de estos, reduciendo costos innecesarios.

Tecnología

Innovación: búsqueda continua de tecnología, software, equipos y métodos para una mejor planeación de planes de seguridad y logística, desarrollando mejores técnicas, enfocándose en la seguridad total del evento.

Gestión de Recursos Humanos

Buen manejo salarial entre los empleados. Capacitación continua, en búsqueda de la mejora del personal operario.

2.2 LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DEL NEGOCIO

2.2.1 La idea y el modelo de negocio

Los riesgos en un evento masivo no provienen únicamente de las deficiencias de las estructuras, sino también del comportamiento de la multitud presente, ya que, como lo establece el Modelo de Hienrich, sólo el factor humano es quien provoca los actos y condiciones de riesgos que derivan en accidentes (Revista Seguridad en América, 2010). Por lo cual el control a los asistentes es fundamental para evitar posibles accidentes.

Los últimos acontecimientos de violencia que el país ha vivido en el ámbito deportivo (El Hoy, 2012), deja en claro que en los eventos masivos hace falta más seguridad por parte de los organizadores, dado que la falta de seguridad puede afectar directamente en la decisión de ir o no al evento.

“El aumento de la población, el desarrollo de la cultura y el incremento de la capacidad adquisitiva han hecho que en el Distrito Metropolitano de Quito se presente un número cada vez mayor de conciertos musicales y espectáculos similares, muchos de ellos con artistas extranjeros”. (Distrito Metropolitano de Quito, 2004).

La empresa brindara el servicio de logística y seguridad para eventos masivos, estos pueden ser deportivos, artísticos, políticos, culturales, o de cualquier otro tipo. Según las necesidades que tengan los clientes y las características del evento se armará un plan de logística que cubra todos los aspectos de seguridad. El personal operativo estará capacitado y entrenado para la prestación del servicio, con el fin de que los asistentes estén seguros y disfruten del espectáculo.

2.2.2 Estructura legal de la empresa

SEGURICORP será una “COMPANIA LIMITADA” ya que las responsabilidades de los accionistas y socios serán limitadas, su domicilio fiscal será en la ciudad de Quito, Ecuador.

Estará compuesta por 2 accionistas, los cuales aportaran el 100% de la inversión inicial con capital propio.

- Se deberá reservar el nombre de la compañía en el IEPI.
- Solicitud de aprobación por parte de la superintendencia de compañías.
- El capital mínimo para la constitución de una empresa es de \$ 800.(Ecuador Servicios, 2013)

2.2.3 Misión, Visión y Objetivos

- **Misión**

Seguricorp es una empresa que brinda el servicio de logística y seguridad para eventos masivos, comprometida con la seguridad de las personas y bienes materiales en eventos masivos en la ciudad de Quito, ofreciendo un servicio de calidad y responsable, siendo rentable para sus accionistas.

- **Visión**

Ser una empresa reconocida a nivel nacional, comprometida por el servicio brindado, siendo el líder del mercado,

- **Objetivo general**

Ser una empresa consolidada que brinde servicios de seguridad y logística a nivel nacional.

- **Objetivos específicos**

- Posicionarse y ser reconocida en la ciudad de Quito.
- Alcanzar una participación del mercado del 20% en el primer año.
- Para el segundo año se desea ampliar las operaciones a toda la provincia de Pichincha.
- Tener un incremento de la utilidad bruta del 10% para el segundo año.
- Expandir operaciones a las principales ciudades del país.

2.3 EL SERVICIO

La empresa brindara el servicio de logística y seguridad para eventos masivos, estos pueden ser deportivos, artísticos, políticos, culturales, o de cualquier otro tipo. Según las necesidades que tengan los clientes y las características del evento se armará un plan de logística que cubra todos los aspectos de seguridad.

El personal operativo estará capacitado y entrenado para la prestación del servicio, con el fin de que los asistentes estén seguros y disfruten del espectáculo. Dentro del personal operativo existen diferentes puestos de trabajo como lo son, los accesos, cacheadores, vigilantes, acomodadores y jefes de área.

Al siguiente día laboral de concluido el evento se realiza un informe sobre la cobertura del evento, detallando novedades y problemas que se suscitaron, además se detalla la forma en que se manejó cada problema, finalmente este informe se lo entrega al cliente para que esté al tanto de todo.

2.4 ESTRATEGIA DEL INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO

Una de las estrategias que la empresa implementará será la de penetración de mercados, ya que se brinda un servicio existente en un mercado existente, de esta forma se tratará de alcanzar participación en el mercado. Una de las acciones utilizadas será que el precio del servicio sea similar o parecido al de la competencia, de este modo se destacarán todos los beneficios que se brindan tanto al cliente como al usuario final. Otra acción será la de brindar servicios relacionados con la planeación del evento.

El enfoque será otra de las estrategias utilizadas para penetrar el mercado, concentrándose solo en los promotores de eventos masivos de la ciudad, cubriendo las necesidades que estén al alcance de la empresa.

Para poder crecer, Seguricorp, utilizara una estrategia de diferenciación, ofreciendo servicios adicionales de promoción de eventos, a sus clientes.

2.5 ANÁLISIS FODA

| Fortalezas | | Oportunidades | |
|-------------|--|---------------|---|
| F1 | • Conocimiento y planeación en logística de seguridad | O1 | • Nuevas leyes que exigirán mayor seguridad y control para espectáculos públicos. |
| F2 | • Personal operativo capacitado para la prevención de accidentes. | O2 | • Pocos actores en el mercado |
| F3 | • Oferta de diferentes paquetes de servicios | O3 | • Gran cantidad de eventos se realizan en la ciudad. |
| F4 | • Planeación de logística personalizada en el evento. | | |
| F5 | • Instrucción y capacitación al personal operativo. | | |
| Debilidades | | Amenazas | |
| D1 | • Gran inversión en constantes capacitaciones al personal operativo. | A1 | • Servicios sustitutos |
| D2 | • Poco conocimiento del servicio brindado. | A2 | • Futura competencia |
| D3 | • Gran cantidad de personal operativo. | A3 | • Líder de mercado reconocido |
| D4 | • Manejo de un alto flujo de caja. | A4 | • Leyes, regulaciones y ordenanzas municipales a eventos masivos. |
| D5 | • Desconocimiento en el mercado sobre la empresa. | | |

Figura 5. Análisis FODA

| CRUCE DE VARIABLES FODA | | | |
|-------------------------|--|-------|--|
| FO | | FD | |
| F1-O1 | • Con el conocimiento y planeación en logística de seguridad, la empresa sera una opción para la cobertura de eventos | F2-D2 | • Con las constantes capacitaciones se contará con personal operativo para la prevención de accidentes |
| F2-O3 | • Con personal operativo capacitado para la prevención de accidentes, se cubrira la cantidad de eventos masivos en la ciudad | F1-D5 | • Con el conocimiento y planeación en logística de seguridad, la empresa sera reconocida en el mercado |
| F3-O2 | • La oferta de diferentes paquetes de servicios, atraeran a los pocos clientes del mercado. | | |
| FA | | D3-A4 | • Todo el personal operativo, conocerá las leyes y ordenanzas que se deberán cumplir. |
| F4-A3 | • La planeación de logística personalizada en el evento, ayudara en la competencia contra el lider del mercado | D1-A2 | • Con la gran inversión en capacitaciones, tendremos mejor personal que la competencia. |
| F5-A2 | • Contar con personal instruido y capacitado, será un ventaja sobre futura competencia. | | |

Figura 6. Cruce Matriz FODA

Tabla 7. Matriz EFE

| MATRIZ EFE | | | |
|--|-------------|--------------|---------------|
| FACTORES | PESO | CALIFICACIÓN | PESO PROMEDIO |
| OPORTUNIDADES | | | |
| Nuevas leyes que exigirán mayor seguridad y control para espectáculos públicos | 0,15 | 3 | 0,45 |
| Pocos actores en el mercado | 0,07 | 2 | 0,14 |
| Necesidad inmediata | 0,1 | 2 | 0,2 |
| Gran cantidad de eventos se realizan en la ciudad. | 0,19 | 4 | 0,76 |
| SUBTOTAL | 0,51 | | 1,55 |
| AMENAZAS | | | |
| Líder de mercado reconocido | 0,13 | 4 | 0,52 |
| Leyes, regulaciones y ordenanzas municipales a eventos masivos. | 0,19 | 3 | 0,57 |
| Servicios sustitutos | 0,08 | 1 | 0,08 |
| Futura competencia | 0,09 | 1 | 0,09 |
| SUBTOTAL | 0,49 | | 1,26 |
| TOTAL | | | 2,81 |

“Una matriz de evaluación del factor externo (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.” (David Fred, 2003).

Los resultados que la empresa demuestra son fuertes, lo que dice que tiene una buena respuesta a las oportunidades y amenazas, ya que según Fred un porcentaje mayor al 2,5 es bueno. (David Fred, 2003).

Tabla 8. Matriz EFE

| MATRIZ EFI | | | |
|--|-------------|--------------|---------------|
| FACTORES | PESO | CALIFICACIÓN | PESO PROMEDIO |
| FORTALEZAS | | | |
| Planeación de logística personalizada en el evento. | 0,16 | 3 | 0,48 |
| Personal operativo capacitado para la prevención de accidentes. | 0,13 | 3 | 0,39 |
| Oferta de diferentes paquetes de servicios | 0,15 | 2 | 0,3 |
| SUBTOTAL | 0,44 | | 1,17 |
| DEBILIDADES | | | |
| Desconocimiento en el mercado sobre la empresa. | 0,17 | 4 | 0,68 |
| Gran cantidad de personal operativo. | 0,15 | 3 | 0,45 |
| Manejo de un alto flujo de caja. | 0,11 | 2 | 0,22 |
| Gran inversión en constantes capacitaciones al personal operario | 0,13 | 2 | 0,26 |
| SUBTOTAL | | | 1,61 |
| TOTAL | 0,56 | | 2,78 |

“Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa,…” (David Fred, 2003).

Según Fred, los porcentajes mayores a 2,5 indican una posición interna sólida de la empresa. (David Fred, 2003).

3 CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADO Y SU ANÁLISIS

3.1 INTRODUCCIÓN

Basándonos en los métodos tradicionales para la recolección de información y datos que nos ayudan a conocer y entender de alguna manera a nuestros potenciales clientes, podemos analizar los gustos y preferencias que estos tienen y conocer si adquirirán el servicio que se va ofrecer, de este modo podemos determinar la viabilidad del negocio en el mercado.

La American Marketing Association (AMA) define a la investigación de mercados como “la función que conecta al consumidor, el cliente y el público con el vendedor mediante la información la cual se utiliza para identificar y definir oportunidades y problemas del marketing”. (American Marketing Association, 2011).

Con la ayuda de encuestas, grupo focales y entrevistas a expertos podemos realizar una correcta investigación de mercados sobre la viabilidad de una empresa de logística y seguridad para eventos masivos.

3.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

3.2.1 Problema de Gerencia

¿Los organizadores de eventos masivos en Quito necesitan de una empresa que brinde logística y seguridad?

3.2.2 Problema de Investigación

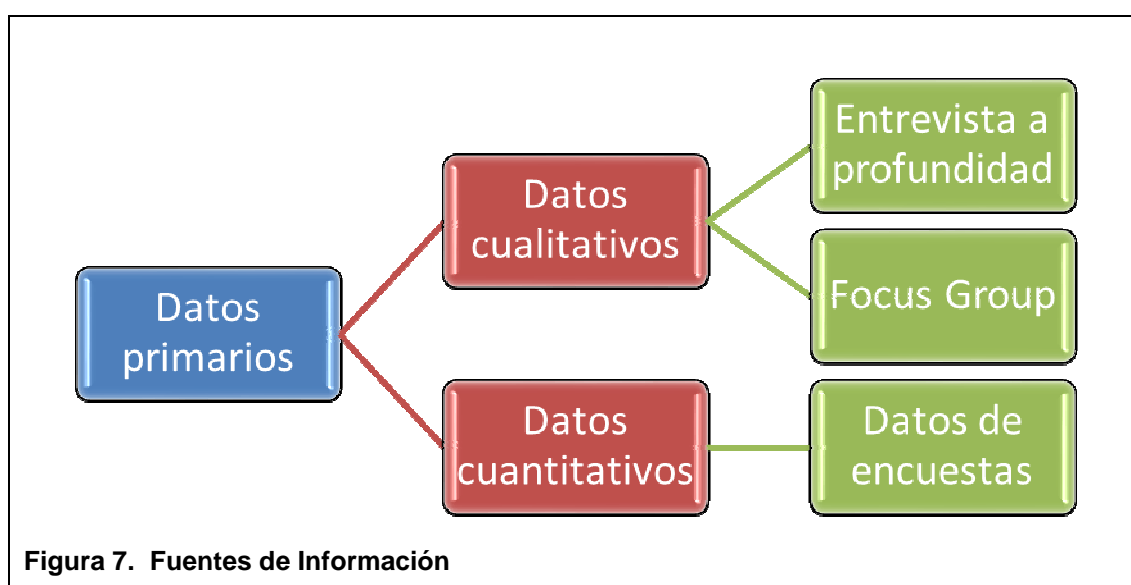
Analizar y determinar las necesidades de los organizadores y los usuarios de eventos masivos encontrando aspectos influyentes a la hora de organizar un evento masivo o de asistir a uno.

3.3 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La investigación está diseñada para comenzar como una investigación exploratoria, en la cual se puede obtener información básica sobre el servicio y su aceptación en el mercado, dentro de un proceso flexible y no estructurado proveniente de datos secundarios tales como fuentes de internet relacionadas con el servicio, o proyectos de implementación con la misma o similar idea de negocio. (Malhotra, 2007).

Posteriormente, se utilizará una investigación concluyente descriptiva con un diseño transversal simple, con la cual se obtendrá información útil para probar hipótesis, dentro de un proceso formal y estructurado. Además de ayudar a describir las características de clientes y usuarios, la aceptación y el interés mostrado por el servicio. Se extraerá una muestra de encuestados de la población meta, obteniendo información de esta una sola vez. (Malhotra, 2007).

3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN



3.4.1 Datos Primarios

Las fuentes primarias comprenden datos cuantitativos que pueden ser descriptivos y causales. Los descriptivos son aquellos obtenidos mediante encuestas y observación. (Malhotra, 2007, pág. 13).

3.4.1.1 Investigación Cualitativa

“Los datos cualitativos son aquellos que proporcionan conocimiento y entendimiento del problema, basada en muestras simples” (Malhotra, 2004, pág. 138).

3.4.1.1.1 Entrevistas con Expertos

“La entrevista con expertos consta en realizar preguntas técnicas a profesionales que se destaquen en el ámbito en el que se quiere incursionar, obteniendo información clave y útil”. (Malhotra, 2007).

La primera entrevista realizada fue a el Ing. Patricio Martínez, jefe de seguridad del estadio de Liga Deportiva Universitaria, la entrevista fue realizada en las afueras del estadio, el día 23 de Junio del 2013 a las 12:30 pm, con esto se pudo observar toda la logística previa al partido, comenzando un día antes con la venta de entradas, en la cual también se necesita un plan y personal operario que controle a los asistentes.

La entrevista tuvo un tiempo de duración de 25 minutos y las preguntas realizadas fueron las siguientes:

- ¿Cómo es la organización previa a un evento masivo?
- ¿Cómo es la relación con el personal operario?

- ¿Cuáles son los aspectos más importantes al momento de planear la logística?
- ¿Cuánta gente está involucrada para un partido de alto riesgo como lo es el partido de mañana entre Liga y D. Quito?

Conclusiones

- Siempre tiene que haber personal de seguridad, no importa si hay alta o baja afluencia de aficionados, debe existir un número racional de personal.
- Los partidos de menor afluencia no quieren decir que necesitan menor control, existe el mismo control, pero no en la misma dimensión, dependiendo del escenario deportivo.
- El criterio es la base, conjuntamente del conocimiento.
- Existe personal fijo y personal rotativo, ya que no es una profesión.
- Personal operativo gana \$20 dólares al día.
- Es un trabajo de confianza, se debe tener gente de confianza.
- Se organizan cosas sin contar ni prevenir las consecuencias.
- Formar un equipo de trabajo y delegar una persona responsable a la cabeza, que tenga voz y voto para hacer las cosas.
- Tener el respaldo de los organizadores es fundamental.

- Es difícil encontrar gente confiable para el personal operario, no hay la preparación, involucrando mayores costos ya que se debe doblar la seguridad.
- Es necesario contar con gente un poco fornida, para el personal operario, que imponga respeto.
- El estadio de Liga es el escenario más organizado.
- La cultura del aficionado es difícil de controlar.
- La policía es necesaria para complementar el trabajo de seguridad. (Martinez, 2012).

Las conclusiones totales de la entrevista realizada al Ing. Patricio Martínez se encuentran en el Anexo 1.

La segunda entrevista con expertos fue realizada a Eduardo Lombeyda, quien maneja una compañía de seguridad privada “LOMBEYDA CONTROL Y SEGURIDAD” que brinda sus servicios a AFNA, además de su gran conocimiento en eventos deportivos también conoce mucho del tema de conciertos y otro tipo de eventos artísticos.

Las preguntas realizadas a él fueron las siguientes:

- ¿Cómo es la organización para un evento masivo?
- ¿Cómo contrata a su personal?
- ¿Cuánto paga a su personal? ¿ Están afiliados al IESS?
- ¿Qué nomas necesita para cubrir un evento?
- ¿Cómo calcula cuanta gente necesita para cada evento?
- ¿Se reúne con la policía previo al evento?
- ¿Se necesita algun permiso o licencia para brindar seguridad y logística?

- ¿Qué competencia tiene?
- ¿Cuánto cobra por evento?
- ¿Ha tenido algún problema o inconveniente a lo largo de su experiencia?
- ¿Qué es lo más difícil de este trabajo según usted?

Conclusiones

- Los eventos masivos tienen sus categorizaciones (deportivos, políticos, artísticos).
- Programación deportiva es diferente a programación artística ya que la empresa de seguridad es el apoyo de la Policía Nacional, según un decreto hecho hace más de 3 años, en el cual la Policía es la responsable de la seguridad en cualquier evento deportivo.
- En los eventos artísticos la policía no está obligada a asistir, son contratadas empresas de seguridad para cumplir todas las funciones.
- Para un partido entre 15 mil y 20 mil personas asistentes, se maneja entre 100 y 150 personas operarias.
- Para un partido lleno de 35 mil asistentes, es necesario entre 300 y 350 operarios.
- Para un partido mediano, se necesita entre 50 y 100 operarios.
- Existe personal ocasional dividido en 2, el fijo que aproximadamente entre 80 y 100 personas y el móvil que cuenta con una base de datos de 250 personas que son requeridas según la necesidad de cubrir el evento.
- Las exigencias de las autoridades han ido retirando la competencia del mercado, en la parte deportiva casi son un monopolio. En la parte artística existe un solo competidor fuerte que es Marco Beltrán "Popeye".

- Cada show toma 20 días de trabajo entre permisos, licencias organización y logística.
- Los clientes más conocidos son: Top show, Team producciones, Canela corporación, OR producciones, Espectar productions, Show factory Andres Valencia, Román, Chiriboga y otros empresarios pequeños.
- Existen gran cantidad de eventos masivos en el país, pero no son conocidos o no tienen mucha publicidad, pero siempre hay que cubrirlos.
- En Diciembre en la provincia de Pichincha se dan 405 eventos, no con las mismas exigencias por parte de las autoridades.
- Permisos necesarios para trabajar: permiso de los bomberos, comprar la tasa de aseo en EMASEO, permiso de la secretaria nacional de gestión de riesgos, permiso del CONSEP, permiso del FENARPE, permiso de CYSE, permiso de emisión de boletos, permiso del municipio, permiso del SRI, permiso de la intendencia, permiso del COS, en total son 15 permisos. (Lombeyda, 2013).

Las conclusiones totales de la entrevista realizada a Eduardo Lombeyda se encuentran en el Anexo 2.

3.4.1.1.2 Grupos Focales

El grupo focal es una gran herramienta que nos permite saber lo que piensan los participantes obteniendo información del mercado meta. (Malhotra, 2007).

El grupo de enfoque consistió en reunir a 7 personas, heterogéneas y homogéneas al mismo tiempo, de diferentes edades y sexo, las cuales pudieron responder las preguntas requeridas para continuar con la investigación ya planteada.

El rol de un moderador es muy necesario ya que de esta forma se puede controlar y hacer participar a cada asistente, de este modo se pudo recopilar información y datos de todos los asistentes.

El grupo de enfoque tuvo una duración de alrededor de 30 minutos donde cada participante daba una opinión, comentario o anécdota de las preguntas tratadas.

Tabla 9. Grupo Focal

| Grupo focal | |
|-----------------------|-----------------------------|
| Tamaño del grupo | 7 personas |
| Hombres | 4 asistentes |
| | Marco Subia - 27 años |
| | Roberto Navarrete - 28 años |
| | Diego Millingalli - 31 años |
| | Patricio Agila - 43 años |
| Mujeres | 3 asistentes |
| | Gabriela Gudiño |
| | Giselle Cevallos |
| | Mabel Erazo |
| Ciudad | Quito |
| Fecha | 26/06/2012 |
| Hora | 13:50 |
| Composición del grupo | Homogéneos y heterogéneos |
| Entorno | Relajado e informal |
| Duración | 30 minutos |
| Moderador | Carlos Castro |

Las preguntas utilizadas en el grupo de enfoque fueron las siguientes:

- ¿Cuándo fue la última vez que asistió a un evento masivo?
- ¿Han tenido algún problema en un evento masivo?

- ¿Es necesario un servicio que planifique la logística y seguridad para eventos masivos?
- ¿Qué puntos son importantes y necesarios al momento de planear la logística?
- ¿Quiénes son los responsables de la seguridad?
- ¿Si no se toman medidas, en que puede acabar?
- ¿En qué evento masivo de los que han asistido, han tenido buenas experiencias, en torno a seguridad y logística?
- ¿En qué evento masivo de los que han asistido, han tenido malas experiencias, en torno a seguridad y logística?
- ¿Qué país es un ejemplo a seguir en temas de organización?
- ¿Se debería numerar todos los asientos?
- ¿Se debe vender alcohol en eventos masivos?

Conclusiones

- Pocos lugares para salir al momento de la finalización del evento, esto produce aglomeraciones por salir más rápido.
- Los pocos lugares que son numerados no son respetados por la gente.
- Existe sobreventa de entradas en el país, no se respeta los aforos y capacidades máximas de los lugares.

- Debería existir controles más estrictos, involucrando a todas las partes, organizadores, municipios y policía.
- El estadio olímpico Atahualpa, tiene la mayor probabilidad de que pueda suceder algún accidente si no se toman medidas precautelarias.
- Nadie ha tenido buenas experiencias asistiendo a un evento masivo en el país, siempre se han topado con algún problema.
- La gente que no entra al evento y se queda afuera en las calles en el “veredaso” son muy peligrosas ya que están muy tomadas, exponiendo a los asistentes.
- EE.UU, Alemania, Japón, Inglaterra, son ejemplos a seguir.
- La numeración de asientos evitaría muchos problemas como aglomeraciones, colas, riñas por asientos, la guardada de puestos, que molestan mucho a la gente.
- En la plaza de toros aunque exista mucho alcohol, se respetan los puestos ya que estos son numerados.
- Debería existir lugares específicos para ingerir alcohol.
- La cultura y educación depende muchísimo en temas de seguridad.
- Los mundiales de fútbol son un ejemplo de organización.
- No se trata suspender la venta de bebidas alcohólicas, si no de regular y controlar.

Las conclusiones totales del grupo focal se encuentran en el Anexo 3.

3.4.1.2 Investigación Cuantitativa

“La investigación cuantitativa busca cuantificar los datos y, en general, aplica algún tipo de análisis estadístico.” (Malhotra, 2004, pág. 138).

3.4.1.2.1 Encuestas

“Las encuestas se basan en el interrogatorio a los individuos mediante un cuestionario estructurado para obtener información específica, su aplicación es relativamente sencilla para la obtención de datos primarios.” (Malhotra, 2007).

Esta encuesta está dirigida al usuario final del servicio que se prestará, el cual es gente que reside en la ciudad de Quito, entre 12 años y 65 años de edad, que asiste a eventos masivos.

Cálculo de la muestra

La fórmula utilizada para calcular la muestra fue la siguiente:

$$n: \frac{N * p * q}{(N - 1) * (E^2 / 4) + p * q}$$

(Galindo, 2010)

Dónde:

n= tamaño de la muestra

N= universo, 1'156.237

p= probabilidad de éxito, 0.50

q= probabilidad de fracaso, 0.50

E= error, 0.05

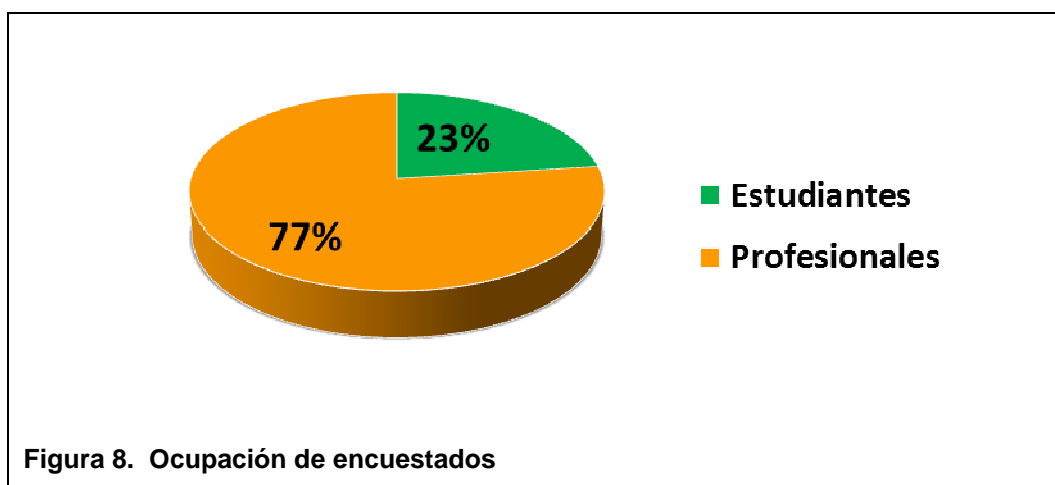
$$n: \frac{1156237 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{(1156237 - 1) \cdot ((0.05)^2 / 4) + (0.5 \cdot 0.5)}$$

$$n: 400$$

Resultados y conclusiones de la encuesta

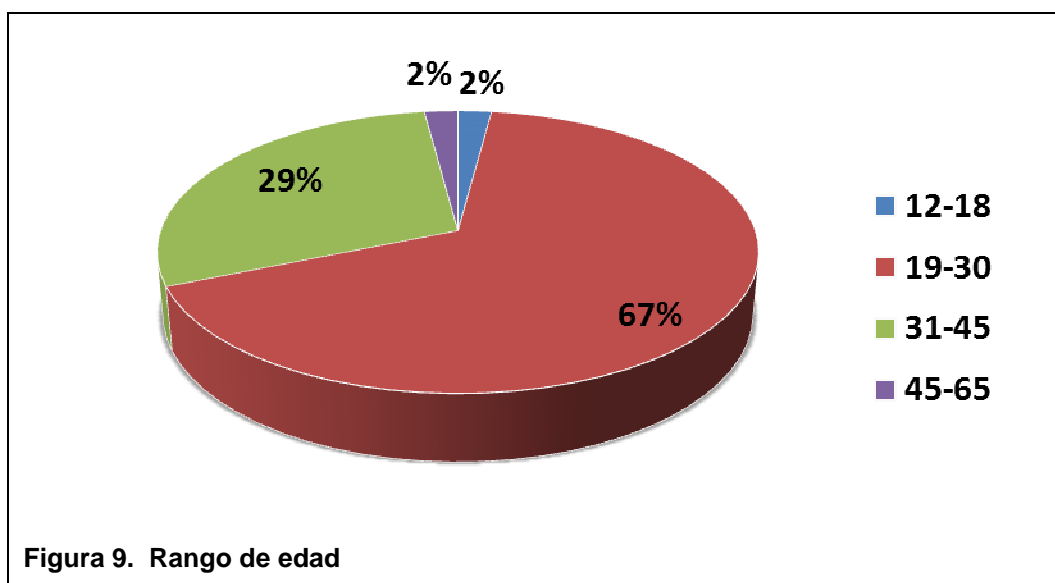
La muestra representativa de la población es de 400 personas, a las cuales se les realizó una encuesta, para obtener información necesaria, la cual se analizó y tabuló los resultados.

- La primera pregunta era conocer la ocupación de los encuestados, los resultados obtenidos fueron que el 77% son profesionales y el 23% son estudiantes.
- Esto nos dice que la mayoría de personas que asiste a eventos masivos son profesionales que ganan un sueldo y parte de este sueldo lo dedican a ir a eventos de su preferencia.

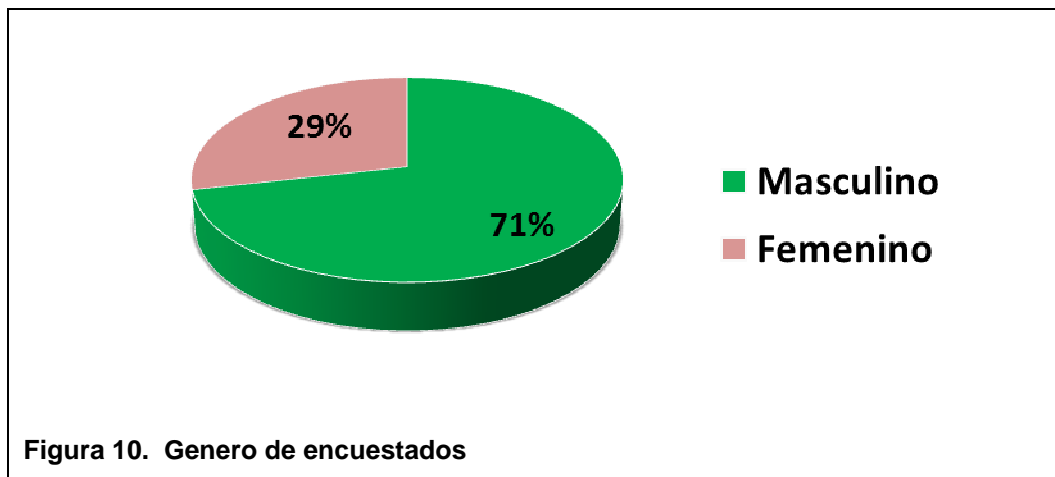


- El rango de edad de los participantes fue clasificado en cuatro grupos.
- El primer grupo conformado por personas entre las edades de 12 a 18 años fue un 2%.

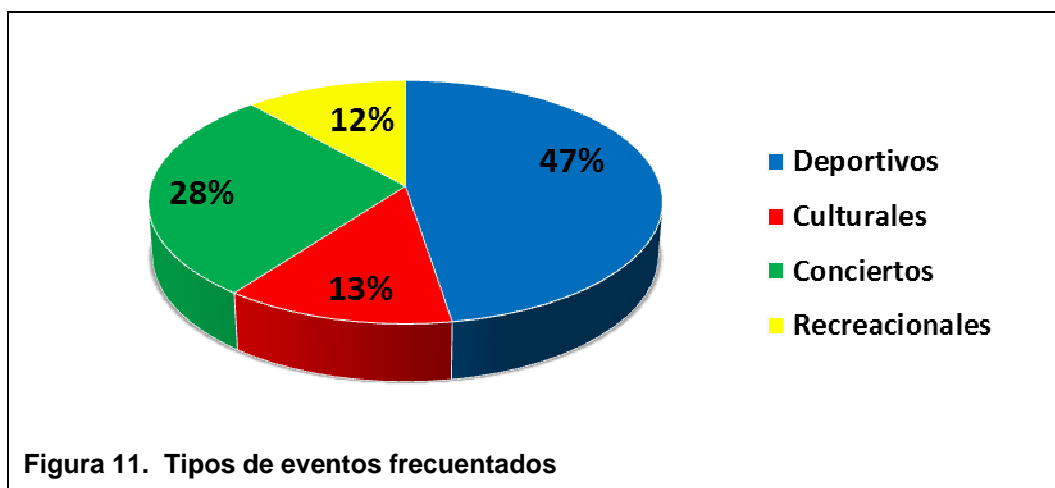
- El siguiente grupo conformado por personas entre 19 a 30 años fue un 67%.
- El tercer grupo fue conformado por personas entre edades de 31 a 45 años fue un 29%.
- Finalmente el último grupo conformado de personas entre 45 a 65 años fue un 2%.
- Estos resultados nos demuestran que la mayoría de personas que asisten a eventos masivos esta entre las edades de 19 a 30 años de edad.



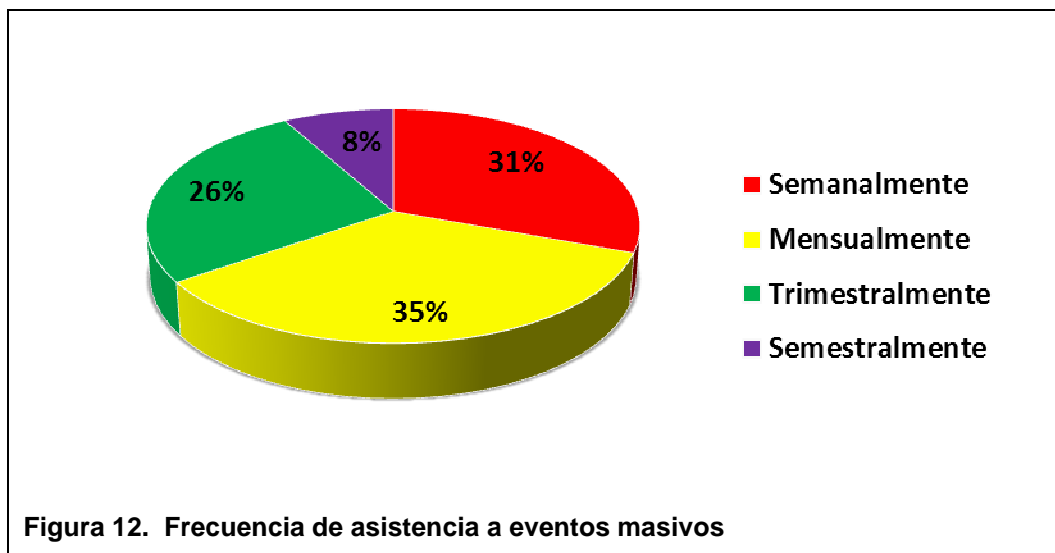
- Se quiso saber el género de las personas encuestadas, los resultados de esta pregunta fueron los siguientes, masculino un 71% y femenino un 29%.
- Concluyendo que los hombres asisten más que las mujeres a los diferentes eventos masivos que se realizan en la ciudad.



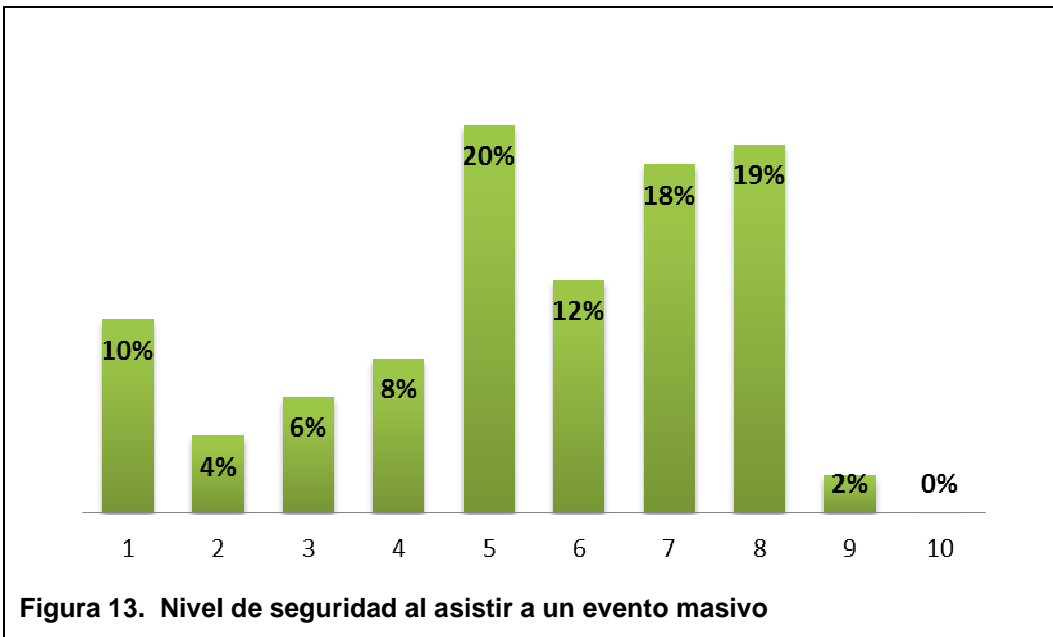
- Comenzando las preguntas del cuestionario se quiso saber lo siguiente si las personas asisten a eventos masivos, la respuesta obtenida fue que el 100% de los encuestados asiste a eventos masivos.
- La segunda pregunta del cuestionario fue ¿A qué tipo de eventos masivos frecuente ir?, en la cual se dio 4 opciones obteniendo los siguientes resultados: el 47% de los encuestados asiste a eventos deportivos, mientras que el 28% asiste a conciertos, el 13% frecuente ir a eventos masivos culturales, mientras que el 12% prefiere eventos recreacionales.
- Un porcentaje muy alto prefiere los espectáculos deportivos, esto se debe a la gran afición que tiene el fútbol en nuestro país, donde semanalmente hay un encuentro de fútbol.



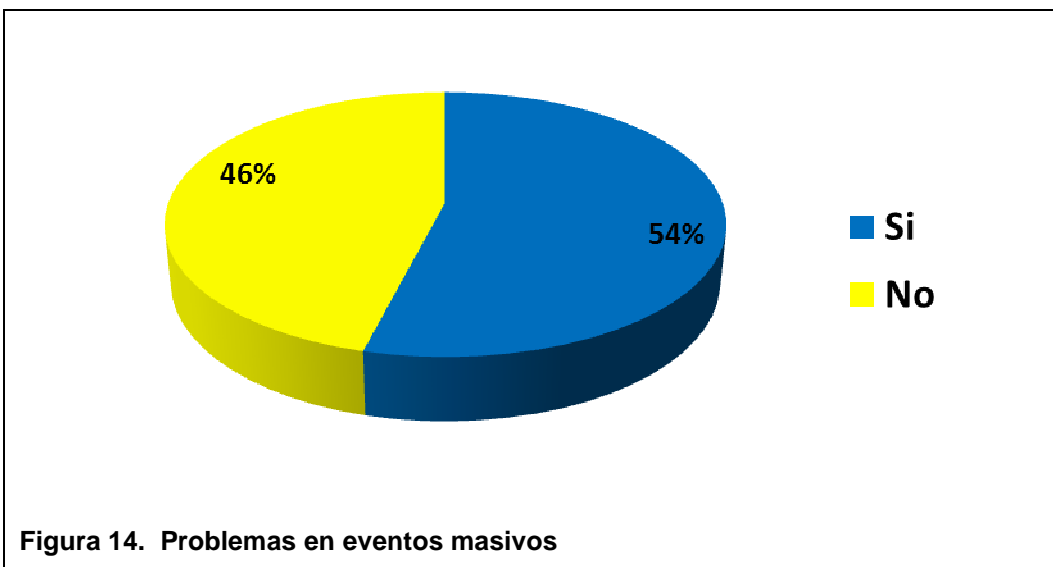
- Se quiso saber con qué frecuencia las personas asisten a dichos eventos por lo cual se preguntó lo siguiente; ¿Con qué frecuencia asiste eventos masivos?
- 35% asiste mensualmente a eventos masivos, mientras que el 31% va semanalmente a estos eventos, un 26% lo hace trimestralmente y solo el 8% acude a estos eventos semestralmente.
- Se puede observar que la gente gusta mucho de asistir a eventos masivos, donde más de la mitad de los encuestados asiste más de una vez al mes.



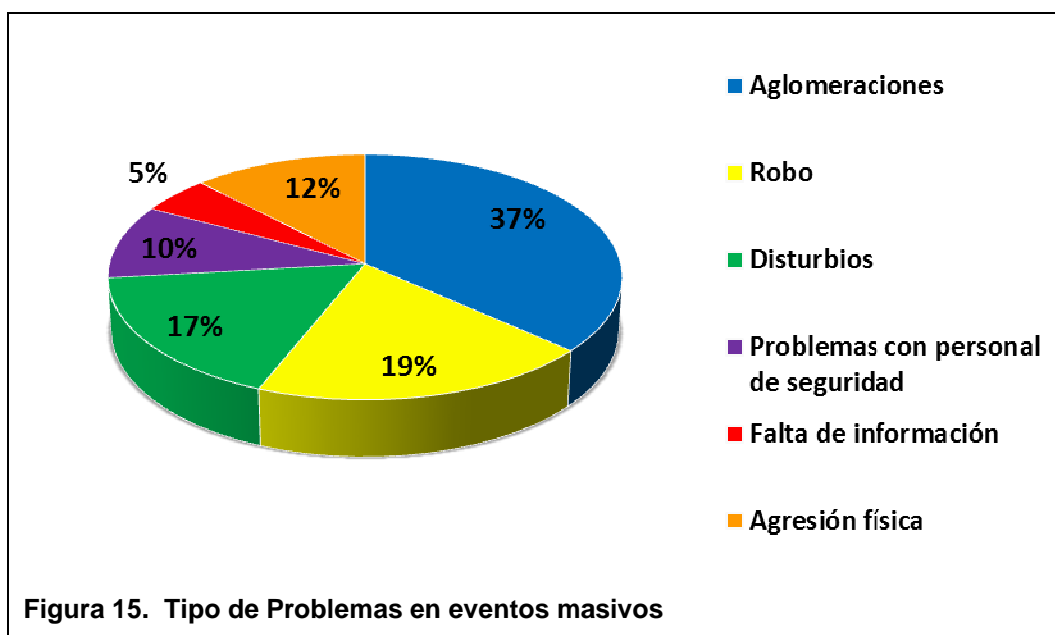
- Se quiso saber el nivel de seguridad que tiene la gente cuando asiste a un evento masivo para lo cual se realizó la siguiente pregunta; ¿Qué tan seguro se siente al asistir a un evento masivo? Escoja 1 nada seguro y 10 muy seguro.
- Se obtuvo que la gente se encuentra medianamente segura y segura cuando asiste a un evento masivo, pero hay un porcentaje interesante del 14% que no se siente nada segura.



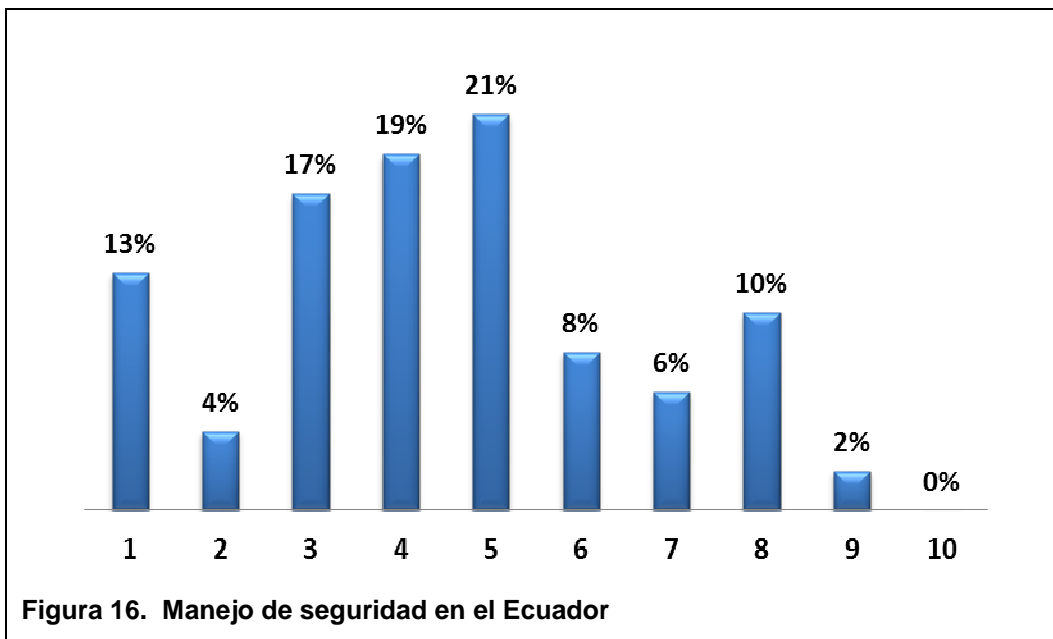
- La pregunta 4 fue enfocada en conocer si los asistentes a estos eventos han tenido algún problema cuando han asistido a eventos masivos, para lo cual se preguntó; ¿Ha tenido algún problema de seguridad al asistir a un evento masivo?
- Los resultados de esta pregunta arrojaron que el 54% de los encuestados han tenido un problema cuando has asistido a algún evento masivo.



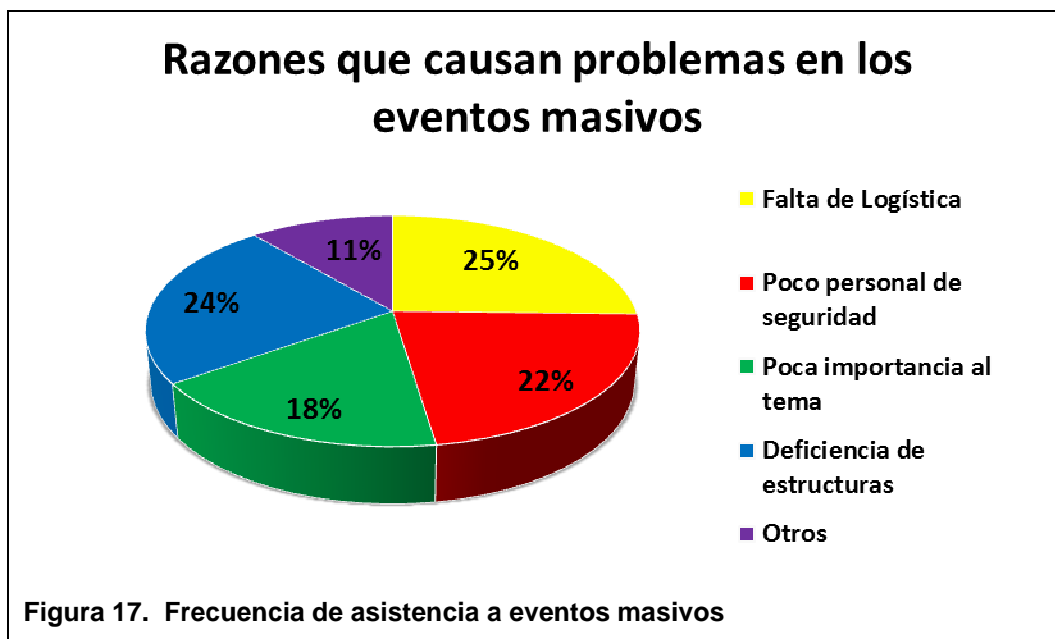
- De las personas encuestadas el 54% tuvieron problemas en algún evento al que asistieron, se quiso saber qué problema tuvieron, por lo cual se realizó la siguiente pregunta, ¿Qué problema tuvo? Se colocaron algunas opciones de problemas que pueden suscitarse en los eventos.
- Las personas respondieron que el mayor problema que tuvieron fueron las aglomeraciones con un 37% de las veces, el robo es la siguiente causa de problema con un 20%, los disturbios fueron causa de problemas un 18%, mientras que los problemas con el personal, la falta de información y la agresión física tuvieron los siguientes porcentajes respectivamente 10%, 5% y 12%.



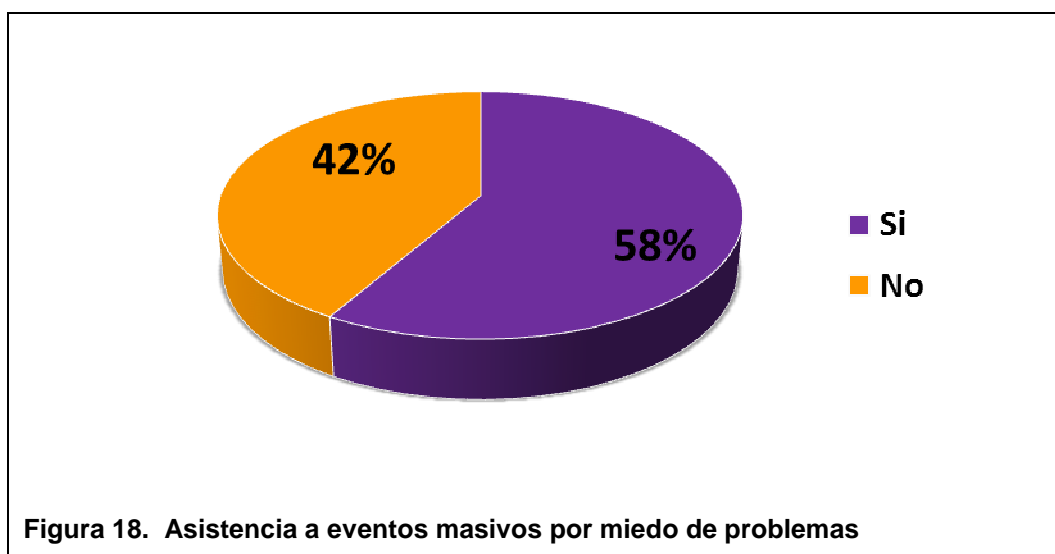
- Se quería conocer la percepción de la gente sobre las precauciones, logística y seguridad en el Ecuador, por lo cual se realizó la siguiente pregunta; ¿Cree que el Ecuador se maneja algún tipo de seguridad cuando existen eventos masivos? Escoja 1 no se maneja y 10 se maneja mucho.
- Los resultados obtenidos fueron que el 73% cree que el Ecuador carece o hay muy poco control de la seguridad en los eventos masivos.



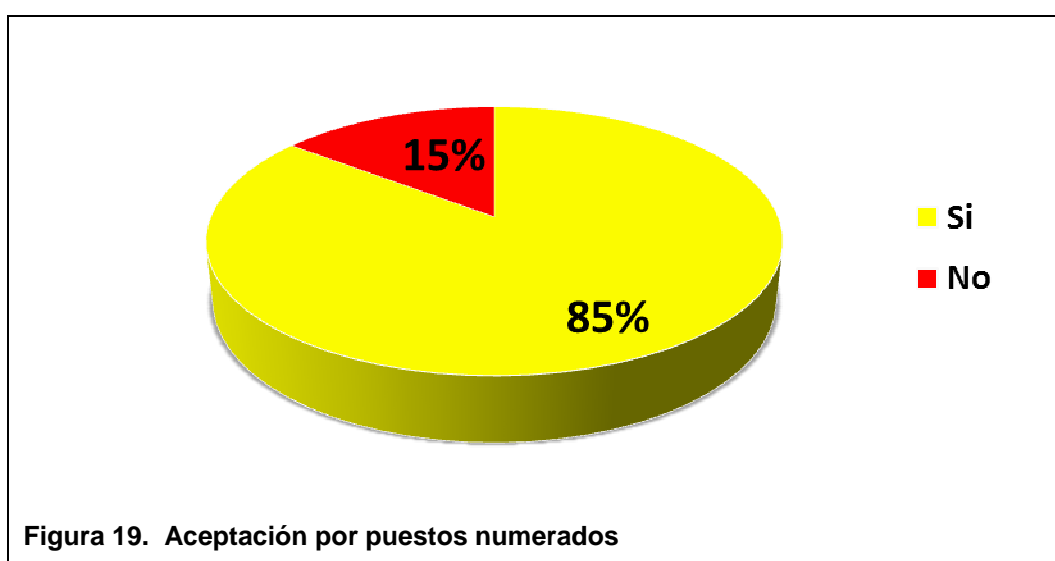
- La siguiente pregunta buscaba obtener información sobre cuáles son las razones que causan problemas en los eventos masivos, para lo cual se preguntó ¿Cuáles cree que son las razones por las cuales existen problemas de seguridad en los eventos masivos?
- El 25% de las personas creen que la falta de logística es la principal razón de una mala seguridad.
- El 24% que creen que la razón es la deficiencia en las estructuras.
- El 22% que cree que la razón es el poco personal de seguridad.
- Un 18% cree que se le da poca importancia al tema.
- Finalmente el 11% dieron otras razones interesantes.



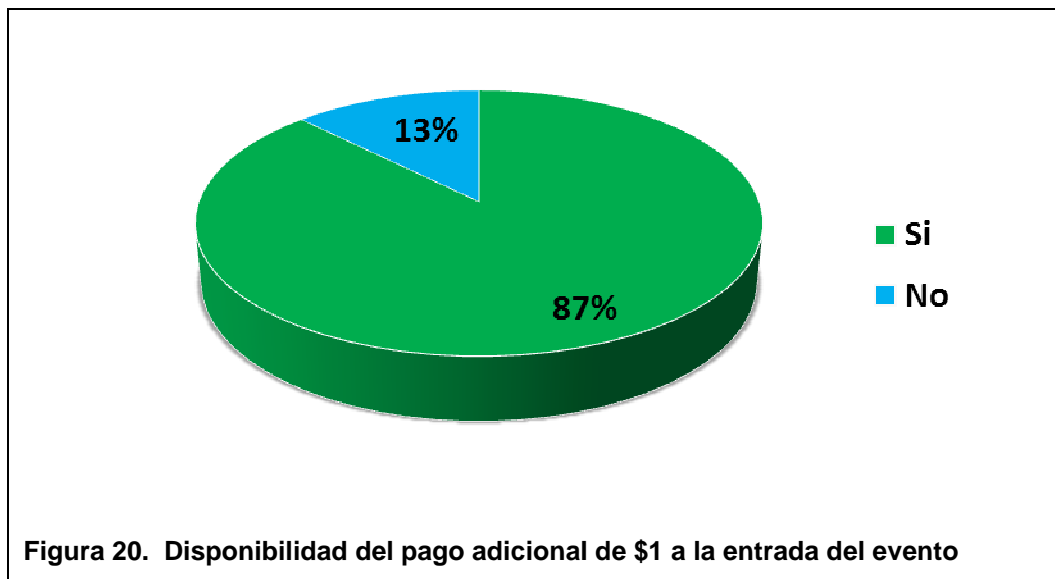
- Conociendo las causa y los problemas que existen en los eventos masivos, se quiso saber si la gente de igual manera asiste a los eventos masivos, para lo cual se preguntó, ¿Deja de asistir a eventos masivos por miedo de algún percance?
- El 58% de las personas encuestadas respondieron afirmativamente, ellos dejan de ir a un evento por miedo de algún percance o problema que pueda suscitarse.



- Con la nueva ordenanza municipal los puestos de los escenarios deportivos en la ciudad de Quito deben ser numerados, se quiso saber la aceptación de la gente y si se debe adaptarlo para todo evento masivo, por lo cual se realizó la siguiente pregunta, ¿Le gustaría que todo evento masivo al que asista cuente con puestos numerados?
- Donde el 85% quisiera que todos los eventos sean con puestos numerados.



- Finalmente se realizó una pregunta sobre un costo adicional la pregunta fue la siguiente ¿Estaría dispuesto a pagar un dólar extra a su entrada por un mejor manejo de seguridad y de logística?
- La gran mayoría de las personas encuestadas, con un 87%, accedían al pago extra de un dólar a la entrada del evento, por un mejor manejo de logística y seguridad.



3.4.2 Datos Secundarios

Las fuentes secundarias son aquellas que ya fueron reunidas para diferentes propósitos al problema en cuestión. (Malhotra, 2007, pág. 18). Estos datos se los obtendrá de páginas web como las del Banco Central del Ecuador, INEC, Superintendencia de compañías, así de periódicos o revistas.

La continua violencia que se vive en los estadios de fútbol del país, como la muerte del hincha de Liga que murió en Marzo del 2012 y el problema causado por la sobreventa de entradas que hubo en el partido Ecuador vs. Colombia jugado en Quito en Junio del 2012, fueron motivos suficientes para que en Quito exista una ordenanza municipal que regule los eventos de afluencia masiva. (Ecuador Inmediato, 2012)

3.5 MERCADO RELEVANTE Y CLIENTE POTENCIAL

3.5.1 Mercado Objetivo

Dentro de la prestación del servicio de logística y seguridad para eventos masivos se debe tener en cuenta a dos actores muy importantes del mercado, las empresas y empresarios que se dedican a la realización de eventos, que es

el cliente al que se quiere llegar, pero también está el usuario final que es el asistente a estos eventos que de igual manera hay que tenerlo muy en cuenta.

El mercado objetivo que se tiene para brindar el servicio de logística y seguridad para eventos masivos está orientado hacia organizadores de eventos masivos, siendo empresarios o empresas de espectáculos, que organizan eventos deportivos, culturales, recreacionales y sociales en el distrito metropolitano de Quito.

Se ha escogido la ciudad de Quito para empezar ya que es la primera ciudad en el país en la que se regulo la normativa para los eventos públicos masivos, como por ejemplo la numeración de las entradas, el control de la venta del boletaje.

Además Quito es una de las ciudades del país con más eventos masivos, y de mayor afluencia.

De igual manera se quiere llegar al usuario final, que son los asistentes a eventos masivos en el distrito metropolitano de Quito.

3.5.2 Segmentación de Mercado

Existen alrededor de 20 clientes entre empresas de espectáculos, empresarios, municipio, entidades deportivas y consejo provincial que realizan eventos masivos en el distrito metropolitano de Quito, este el segmento de mercado que se desea alcanzar.

En Quito se realizan diferentes tipos de eventos a lo largo del año, los cuales asiste diferente tipo de gente, con gustos y aficiones diferentes, como usuario final se quiere cubrir a las personas que asiste a eventos masivos tales como: deportivos, culturales, artísticos, recreacionales entre otros.

3.5.2.1 Segmentación Geográfica

Tratando de llegar a nuestros verdaderos clientes se ha segmentado geográficamente al mercado objetivo, de tal modo que nos enfocaremos en los organizadores de eventos masivos localizados en la ciudad de Quito, y como usuario final a los asistentes a eventos masivos dentro del distrito metropolitano de Quito.

Dichas empresas promotoras son Team Producciones, Top Shows, OR producciones, Espectar Productions, Show Factory, como también empresarios como Andrés Valencia, Luis Chiriboga, Román, además entidades públicas como el municipio de Quito, ministerios y el consejo provincial de Pichincha.

3.5.2.2 Segmentación Demografica

Se quiere cubrir a los asistentes de diferentes eventos masivos entre edades de 12 años a 65 años de edad, que residen en el distrito metropolitano de Quito, que se encuentran en los estratos sociales A, B y C+ y C-, siendo un total de 1'156.237 personas.

3.5.2.3 Segmentación Psicografia

Quito existen varios tipos de eventos a los que la gente asiste, entre los más populares están los deportivos y artísticos, pero en general se realizan diferentes tipos de eventos que cubriremos.

3.5.3 Tamaño del Mercado

3.5.3.1 Demanda

En el distrito metropolitano de Quito se realizan en promedio alrededor de 300 eventos masivos de alta convocatoria al año sin tomar en cuenta los partidos de campeonato nacional de fútbol. La organización de estos eventos está

divida entre 20 actores, entre empresas y empresarios dedicados a la realización de eventos masivos.

Para el primer año se quiere alcanzar una participación de mercado de 20%, dado el incremento de eventos masivos en los últimos años, que es de alrededor del 18% en el Ecuador, siendo esto la cobertura de 60 eventos masivos, entre conciertos, deportivos, culturales y recreacionales. Lo que en promedio serian ingresos alrededor de \$ 400,000. Posterior a esto se desea cubrir los espectáculos deportivos, los partidos de fútbol jugados en Quito, lo que proporcionaría al menos 1 evento semanal fijo. Lo que significa que se tendrían al menos 6 clientes que se dedican a la organización de eventos masivos.

Siendo la prestación de este servicio una obligación para los promotores de eventos, no existe demanda insatisfecha, ya que se debe contar con personal de seguridad en cada evento.

3.5.4 La competencia y sus ventajas

3.5.4.1 Competencia

En la ciudad de Quito existen 2 empresas muy fuertes y conocidas en el mercado, "Popeye", dirigida por Marco Beltrán y "Lombeyda Control y Seguridad" dirigida por Eduardo Lombeyda. Estas compañías llevan más de 10 años prestando sus servicios en el mercado de la seguridad y logística de eventos. Por un lado esta "Lombeyda Control y Seguridad" quien actualmente maneja la seguridad de 3 de los 4 estadios que se encuentra en la ciudad de Quito, teniendo un control mínimo cada fin de semana, además brinda sus servicios en shows artísticos. Cuenta con alrededor de 300 operarios.

"Popeye" dirigido por Marco Beltrán brinda seguridad a los asistentes y a los artistas, está más enfocado en el control de shows artísticos, cuenta con

alrededor de 500 operarios, ha trabajado con las empresas más grandes del país como son Team Producciones y Top Shows. (El comercio, 2010).

Según palabras de Marco Lombeyda las exigencias del mercado hicieron desaparecer la competencia existente quedando solamente estas 2 empresas, ya que ellas cumplen con todas las normativas y permisos que se requieren para poder operar en cada evento, pero lo más importante se han ganado la confianza de sus clientes. (Lombeyda, 2013).

Sus servicios son muy similares, su precio también, este puede variar dependiendo las exigencias que amerita el evento en sí, tanto así que se pueden dar el lujo de decidir con quién trabajar y con quién no. (Lombeyda, 2013).

La fama y reconocimiento que estas empresas han ganado por mérito propio han hecho que tengan una gran participación en el mercado, por ejemplo Lombeyda maneja todos los escenarios deportivos de fútbol que están registrados en AFNA (Asociación de fútbol no amateur de Pichincha), a excepción del Estadio de Liga. Y Beltrán es el encargado de brindar sus servicios en la mayoría de conciertos que se dan en la ciudad, especialmente los de mayor asistencia (Justin Bieber, Guns and Roses).

Según Beltrán a la semana tiene que cubrir por los menos 2 eventos masivos.

Siendo el servicio que ellos brindan una necesidad para poder brindar un evento masivo, los promotores buscan a estas empresas para que cubran sus shows, ya que se necesita contar con una empresa que se encargue de la seguridad, para que el municipio de Quito, otorgue el permiso para el evento masivo.

Existen empresas pequeñas que no representan amenaza a estos dos participantes del mercado, ya que se han ganado su fama, por su servicio.

Dado que lo que brindan estas empresas es un servicio, las propias empresas organizadoras de eventos pueden comenzar a manejar su propia seguridad y logística, un ejemplo claro es el manejo del estadio de Liga, ellos cuentan con su propio personal de seguridad y circuito cerrado de cámaras para un mejor control, siempre complementado por el apoyo de la Policía Nacional.

3.5.5 Participación de mercados y ventas de la industria

Se pretende estar al mismo nivel que las otras 2 empresas líderes del mercado, cumpliendo con todas las normativas, permisos y requerimientos necesarios que avalen el servicio que se brindará. Ya que son servicios similares por no decir iguales los que se prestarán, el precio es un factor relevante para el cliente. Para poder ganar mercado tiene que ser un precio competitivo, similar al de las empresas competidoras, además de siempre ofrecer un plus o valor agregado que haga diferenciarse de la competencia.

Con esto el primero año se quiere alcanzar el 20% y 25% de participación del mercado que es aproximadamente, la cobertura de 60 eventos masivos al año.

3.5.6 Evaluación del mercado durante implementación

En búsqueda siempre de un mejor servicio tanto para nuestros clientes y usuarios finales, se realizarán investigaciones de mercados para obtener información sobre el servicio brindado y el de la competencia, de este modo se puede mejorar en las cosas que se están haciendo mal y manteneros en las cosas que se están realizando bien. Además de auto evaluaciones periódicas para ver el estado de la compañía, clientes, usuarios, proveedores.

4 CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING

4.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING

“La estrategia de Marketing es la lógica del marketing por medio de la cual las unidades de negocio esperan lograr sus objetivos de marketing”. (Kotler & Amrstrong, 2008, pág. 49).

Mediante la matriz de Ansoff que es una herramienta que ayuda a explicar la relación entre desarrollo del producto y el mercado, indicando el camino a seguir, a través de la detección de posibles estrategias, se pudo determinar que la estrategia general de marketing que usara SEGURICORP es la de penetración, dado que se ofrece un servicio existente en un mercado existente. (Dvoskin, 2011, pág. 180).

| MERCADOS/PRODUCTOS | ACTUALES | NUEVOS |
|--------------------|--------------------------------------|--------------------------------|
| ACTUALES | <u>PENETRACIÓN DE MERCADO</u> | DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS |
| NUEVOS | DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS | DIVERSIFICACIÓN |

Figura 21. Matriz de Ansoff
Tomado de: Fundamentos de Marketing: teoría y experiencia, Matriz de Ansoff, (Robert Dvonski, 2004)

“La estrategia de penetración puede ir dirigida a mejorar la atención del cliente facilitándole la compra mediante incentivos en el precio y fidelización” (Jose María Sainz de Vicuña Ancín, 2004, pág. 208).

Mediante esta estrategia se ejecutarán planes en el mix de marketing, brindando beneficios tanto a clientes como a usuarios finales, de tal forma que la empresa se irá posicionando en el mercado.

Dichos beneficios son:

- Plan de fidelizaciones con los clientes.
- Cobertura del evento (antes, durante y después).
- Reportes gráficos y escritos por cada evento cubierto.
- Personal entrenado, capacitado y específico para cada puesto operativo.

4.2 POLÍTICA DE PRECIOS

Según la política de precios de por SEGURICORP, estos deberán cumplir los objetivos y metas planteados a continuación:

- Posicionar el precio de forma competitiva entre la ya existente competencia actual, de este modo el precio será similar al de la competencia.
- Que el cliente obtenga el beneficio por el cual está pagando, sintiéndose satisfecho.
- Cubrir costos sean estos fijos y variables.
- Generar utilidad para los inversionistas y para la reinversión de ser necesaria.

La estrategia para la fijación de precios utilizada por la empresa de penetración será que el primer año será de colocar un precio muy parecido al de su competencia, ya que con precios similares, los clientes no se guiarán solo por el precio sino por lo que realmente se está ofreciendo.

SEGURICORP ha planteado 6 paquetes de coberturas de seguridad para eventos masivos, cada evento depende de la cantidad de público asistente y pueden variar dependiendo características al momento de negociar, pero la base de precios de estos paquetes son los siguientes:

Tabla 10. Paquete de Precios

| PRECIOS | | |
|-------------|--------------|------------|
| Paquete | PVP | Asistentes |
| Paquete # 1 | \$ 1.590,00 | 1000 |
| Paquete # 2 | \$ 3.110,00 | 5000 |
| Paquete # 3 | \$ 4.690,00 | 10000 |
| Paquete # 4 | \$ 6.690,00 | 15000 |
| Paquete # 5 | \$ 9.990,00 | 25000 |
| Paquete # 6 | \$ 12.990,00 | 35000 |

Se ha utilizado el paquete # 4 como referencia para el cálculo de los costos totales. El paquete # 4 brinda un margen de utilidad del 8,2%, mediante la siguiente formula:

$$PVP = CFU + CVU + MC$$

Donde el precio es de \$ 6 690, el costo fijo unitario es de \$ 1 480,91, el costo variable unitario es de \$ 4 657,40, siendo el margen de contribución \$ 551,69.

Con estos precios se cubrirán costos y gastos que la empresa mantenga a lo largo de su operación, obteniendo también un margen de utilidad por cada evento en el que participe.

Dado que a lo largo del año existen eventos masivos de todo tipo, la demanda es continua, es decir sin ciclos.

4.3 TÁCTICA DE VENTAS

Dada la poca cantidad de clientes que existen el mercado y la competencia ya existente se ha decidido utilizar una estrategia de ventas directas, estas estarán a cargo del gerente general de la empresa, esto consiste en reuniones

con los empresarios o los directores de empresas de eventos masivos, los cuales tienen la opción de elegir a la empresa que brindará el servicio de seguridad.

En estas reuniones se brindará información sobre el trabajo que se puede realizar destacando los puntos claves del servicio, como lo son: el personal operativo y la cobertura total del evento, detallando los paquetes de eventos que se brindan e inclusive descuentos.

Con el gerente general en las reuniones se puede tener negociaciones inmediatas ya que conocerá, dependiendo las características del evento (lugar, asistentes, logística), el punto de equilibrio y lo que puede ofrecer para cerrar el negocio, sin poner en riesgo los beneficios de la empresa.

4.4 POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE Y GARANTÍAS

Cada evento es diferente el uno del otro, pero siempre habrá garantías que se pueden cumplir como son; el cumplimiento de la ley para la realización de eventos masivos, contar con los permisos y licencias necesarias para poder ejecutar el servicio.

Se garantizará contar con personal operativo capacitado y entrenado, resolviendo cada problema suscitado de mejor manera, tratando de no entorpecer la realización del evento.

Se garantiza la cobertura total del evento desde la planeación de la logística de seguridad hasta que se entregue el informe escrito al cliente con las novedades presentadas en el evento.

Cada cobertura se la personalizará, dependiendo de los requerimientos del cliente y en las condiciones en las que se brinde el espectáculo se elaborara un plan de logística acorde al evento pactado.

Con la entrega del informe se desea captar la confianza del cliente, dando a entender que no es un evento más, sino todo lo contrario, que cada evento es importante.

Al final del informe se anexará un cuestionario, donde se pide la evaluación del cliente, con esto se pretende mejorar en los aspectos que sean necesarios.

4.5 PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

Se debe comunicar todo el trabajo que se realiza, de esta forma se llama la atención de clientes potenciales.

4.5.1 Publicidad

Se utilizara publicidad directa para llegar a los clientes, no se utilizarán medios de alcance masivo como son la televisión y la radio, pero si se utilizará los medios digitales como son el internet y las redes sociales.

Se realizarán cursos sobre logística y seguridad donde los potenciales clientes estarán invitados, podrán ver todo el trabajo que realiza la empresa y resaltar la importancia que tiene la logística y seguridad en los eventos.

La creación de una página web permitirá comunicar el servicio y trabajo brindado al cliente potencial, con información sobre el servicio, una reseña de la empresa, descripción de los perfiles del personal operativo, accesorios utilizados, fotografías del personal operativo, eventos cubiertos, entre otros. Además permite una comunicación directa con cliente, el cual se puede contactar inmediatamente.

Las redes sociales no hay que dejarlas de lado, este medio estará más enfocado al usuario final del servicio, dado que también queremos tener presencia en el mente de ellos, de tal forma que reconozcan a la empresa y se sientan seguros cuando SEGURICORP cubra un evento.

Respecto al Facebook se posteará diariamente tips o consejos al usuario final, de tal forma se educa a los asistentes de una manera indirecta, lo que ayuda al trabajo del personal operativo cuando este en campo, ya que la cultura del aficionado ecuatoriano es una de las causas que generan problemas.

De la misma manera, se pondrán tweets diarios con estos consejos para causar el mismo impacto en Twitter. Se creará un canal de YouTube en el cual se subirán videos con recomendaciones y charlas a los usuarios, por ejemplo en caso de accidente hacer esto, que no se debe hacer, continuando con la campaña de concientización al asistente de eventos masivos.

El personal operativo de SEGURICORP, utilizará chalecos con el logo de la empresa en el pecho y en la espalda, de esa forma los asistentes reconocerán cuando SEGURICORP cubra un evento.

4.5.2 Relaciones Públicas

Como parte de las relaciones públicas que mantendrá la empresa se organizará un coctel de lanzamiento, en el cual se pondrá en conocimiento los servicios que SEGURICORP brinda. Los invitados serán los clientes potenciales que son los empresarios, directores de empresas de realización de eventos masivos en la ciudad de Quito y los dueños de los escenarios donde se realizan los diferentes tipos de eventos.

El evento será para 50 asistentes, con un presupuesto de \$ 1.2520.

Tabla 11. Presupuesto Evento de lanzamiento

| EVENTO DE LANZAMIENTO | | | |
|-----------------------------|----------|----------------|--------------------|
| Descripción | Cantidad | Costo Unitario | Total |
| Bocaditos x 5 | 50 | \$ 16,24 | \$ 812,00 |
| Estación líquida permanente | 50 | \$ 3,50 | \$ 175,00 |
| Proyector + pantalla | 1 | \$ 95,00 | \$ 95,00 |
| Amplificación | 1 | \$ 120,00 | \$ 120,00 |
| Micrófonos | 2 | \$ 25,00 | \$ 50,00 |
| Total | | | \$ 1.252,00 |

La relación con estos últimos puede llegar a ser determinante, dado que se puede llegar a convenios en el cual se ofrezca el escenario para la realización del evento y la empresa encargada de prestar la seguridad.

Además se cree conveniente dictar charlas en seminarios de seguridad a los asistentes a eventos masivos o al público en general, con la idea de concientizar al público al momento de asistir a un evento masivo, beneficiando a la empresa y a la sociedad.

4.5.3 Promoción de ventas

Las promociones en la venta buscan como objetivo, un incremento en las ventas.

El tipo de promociones que se utilizarán son descuentos a nuestros clientes por cierto número de eventos realizados con nosotros.

- **Plan de descuentos**

- Por cada 10 paquetes # 1 que el cliente solicite la cobertura del evento, tendrá un 8% de descuento en su siguiente evento del paquete # 1.
- Por cada 8 paquetes # 2 que el cliente solicite la cobertura del evento, tendrá un 8% de descuento en su siguiente evento del paquete # 2.

- Por cada 6 paquetes # 3 que el cliente solicite la cobertura del evento, tendrá un 10% de descuento en su siguiente evento del paquete # 3.
- Por cada 6 paquetes # 4 que el cliente solicite la cobertura del evento, tendrá un 10% de descuento en su siguiente evento del paquete # 4.
- Por cada 5 paquetes # 5 que el cliente solicite la cobertura del evento, tendrá un 10% de descuento en su siguiente evento del paquete # 5.
- Por cada 3 paquetes # 6 que el cliente solicite la cobertura del evento, tendrá un 5% de descuento en su siguiente evento del paquete # 6.
- Por cada evento que SEGURICORP preste sus servicios a algún cliente, el cliente tiene la oportunidad de que en su siguiente evento cubierto por SEGURICORP, el personal de SEGURICORP, entregue volantes o flyers del próximo evento que realice el cliente.

Con el plan de promociones se pretenderá captar mercado para luego generar relaciones a largo plazo con los clientes.

4.6 DISTRIBUCIÓN

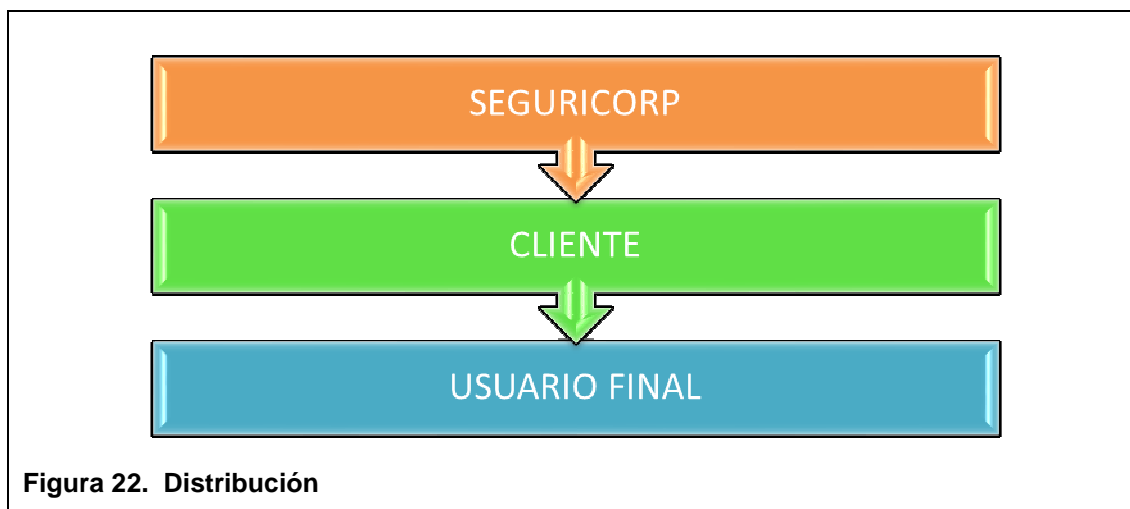
Ya que la estrategia de ventas que se utilizará será la venta directa la distribución de igual modo será directa, en otras palabras de la empresa al cliente.

Ya que el servicio no es directamente para el cliente, sino para el usuario final, la distribución es; empresa – cliente – usuario final.

De esta forma se evitará tener intermediarios y por ende pagos de comisiones.

Se buscara captar la mayor cantidad de clientes mediante visitas, reuniones y cursos, ofreciendo nuestros servicios y paquetes de cobertura de eventos.

Dado que se debe contar con una empresa de seguridad para poder brindar un espectáculo masivo, esto hace que los clientes también busquen otras opciones de empresas que cubran sus necesidades.



Una vez cerrado el contrato entre la empresa y el cliente, se planeará la logística de seguridad necesaria para el evento, y el día del evento se brindará el servicio de seguridad según el contrato pactado entre las partes.

4.7 PROCESOS

Definir los procesos dentro de una organización es una guía de lo que se debe hacer para cada acción o responsabilidad dentro de ella. En SEGURICORP, existen varios procesos, dentro de estos los procesos con los clientes y ventas resaltan mucho, cada tipo de evento conlleva un proceso diferente ya que se debe de planificar de diferente manera.

4.7.1 Procesos de ventas

- El proceso inicial de una venta comienza con la visita al cliente, mediante una cita previa, en esta reunión se realiza una presentación donde se indica que hace la empresa, con cuánta gente trabaja, los permisos que tiene, accesorios que utiliza y beneficios que se brindan.

- Si el cliente se interesa en nuestros servicios, se comienza a topar las peculiaridades y características de este, como lo son: locación, ubicación, fecha, hora, tipo de evento, permisos para realizar el evento, cantidad de asistentes. Por el lado de la empresa se comienza a realizar un boceto del plan de logística, en el cual se ve cuanta gente se necesita operativamente para cubrir el evento, que accesorios se necesitan, si se trabaja en conjunto con la policía, y finalmente el precio.
- Se puede dar la opción de entrar en una negociación, se negociará cuidando los intereses de la empresa, una vez que las 2 partes estén de acuerdo, se firma un contrato donde consten todas las particularidades del evento, es muy importante que el pago se realice en 2 partes, la primera una vez firmado el contrato y la otra hasta siguientes 3 días laborables después del evento.

4.7.2 Proceso de planeación de logística

- Una vez firmado el contrato, el equipo de planificación comienza a elaborar el plan de logística y a reclutar el personal que se necesitará en la cobertura del evento.
- De ser un evento deportivo se trabajará en conjunto con la Policía Nacional.
- Los 2 días previos al evento se brindará la charla al personal operativo donde, se les mostrará el plan de logística y las responsabilidades de cada uno.

4.7.3 Proceso para cobertura de seguridad del evento

- El día del evento el personal estará a la hora pactada en el plan de logística, correctamente uniformado y equipado, se dirigirán a sus puestos de control. Existirán jefes por cada área para un mejor control de seguridad.

- Una vez concluido el evento, el personal se quedará hasta lo pactado en el contrato.

Si se encuentra la posibilidad de mejorar los procesos, se lo hará para un mejor servicio, buscando eficiencia y eficacia.

4.8 PERSONAS

“Los servicios tienen 4 características especiales que son: intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad e imperdurabilidad, dado esto es muy importante que la persona que brinde el servicio lo haga de la mejor manera posible.” (Kotler & Amrstrong, 2008, pág. 223).

Los empleados de SEGURICORP, trabajarán bajos los mismos principios de la empresa, siendo estos, honestidad, compromiso y lealtad. Los cuales regirán al personal.

El personal operativo tendrá que basar sus acciones y actitudes según el manual del empleado resaltando puntos importantes como el trato educado y amable a los asistentes de los eventos, ya que son la imagen de la empresa y de la empresa organizadora del evento.

Deben ser honestos con ellos y con el trabajo, respetando y haciendo respetar las leyes, órdenes y normativas que rijan cada evento.

Deberán estar correctamente uniformados y equipados con lo que la empresa les da, ya que ellos son la imagen de SEGURICORP.

El compromiso con el trabajo es muy importante ya que es gente capacitada y entrenada para cumplir con el trabajo asignado, estando atentos a cada momento, vigilando al público y no al espectáculo o show.

4.9 EVIDENCIA FÍSICA

De igual manera toda evidencia física que el cliente o el usuario ve sobre la empresa es la imagen que se lleva de SEGURICORP.

Es por eso con todo accesorio, uniforme o elemento usado por el personal operario llevara el logo de la empresa. El personal administrativo tendrá tarjetas de presentaciones con el logo de la empresa.

La oficina de SEGURICORP es la primera impresión que el cliente tendrá sobre la empresa, por lo cual es muy importante que esta se encuentre limpia, ordenada y con un buen ambiente de trabajo se tendrá un roll up en la puerta de entrada de la oficina. De igual forma el auditorio que será utilizado para las capacitaciones y entrenamiento del personal, estará limpio y ordenado con 2 roll ups en los costados de las proyecciones.

De esta forma tanto el personal, clientes y usuarios podrán asociar a SEGURICORP, como una empresa seria y comprometida con el trabajo.



5 CAPÍTULO V: PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

5.1 ESTRATEGIA DE OPERACIONES

Para poder brindar el servicio de logística y seguridad para eventos masivos se debe contar con una estrategia que contenga todos los elementos y los procesos necesarios para planear la logística y para que el personal operativo cumpla a cabalidad su trabajo, basándose en la calidad en cada proceso y el aprovechamiento de los recursos usados.

Se requerirá del servicio de otras compañías que proveen a la empresa de insumos, herramientas, equipos que son necesarios para que la empresa pueda desenvolverse en sus procesos y trabajos.

Nuestros proveedores cubrirán las necesidades que la empresa necesita como lo es la página web, los equipos de comunicación, uniformes, servicio de catering, herramientas de seguridad, servicios administrativos como los contables y servicios de limpieza, los cuales serán requeridos según la necesidad que exista.

5.2 CICLO DE OPERACIONES

- **Subproceso de venta**
 - Existen 2 formas de contactar al cliente, una es la visita al cliente y la otra es que el cliente nos busque.
 - Una vez que el cliente requiere del servicio que SEGURICORP brinda, el gerente general, acompañado del jefe de logística se reúnen con el cliente para ver todos los detalles del evento, se ven temas como el tipo de evento, cantidad de asistentes, locación, fecha, hora, instalaciones del lugar, permisos para la realización del evento.

- Conociendo todos los pormenores del evento se procede a otra reunión con el precio definido y se procede a la firma del contrato de ambas partes, detallando la cobertura que brinda la empresa y cláusulas.
- Se realiza el pago del 35% una vez firmado el contrato.

- **Subproceso de planeación de logística**

- Firmado el contrato se comienza a elaborar el plan de logística donde el jefe de logística y el jefe de seguridad comienzan la elaboración del plan, en este punto definen la cantidad de jefes de áreas y personal operativo que necesitarán, además de qué y cuántos equipos y accesorios se usarán. Si el evento fuera para unas 15 mil y 20 mil personas se necesitarían entre 100 y 150 personas que cubran el operativo. Un evento grande con más de 35 mil asistentes se requiere entre 300 y 350 personas operativas.

Dependiendo del tipo de evento, si es un evento deportivo se trabajará en conjunto con la Policía Nacional, para la elaboración del plan de logística.

- Se deberá obtener los permisos pertinentes para poder brindar el servicio, estos permisos son: tasa de aseo de EMASEO, permiso del COSEP (consejo nacional de sustancias estupefacientes y psicotrópicas), permiso de la secretaria general de riesgos.
- Mientras se elabora el plan de logística, el asistente del jefe de seguridad comienza el proceso de reclutación del personal que trabajará en el evento.
- Una vez concluido el plan de logística, se realiza reuniones con capacitaciones al personal operativo elegido, se las realiza en grupos de 30 personas, en la cual se les indica, el trabajo a realizar, la hora

que deben estar y hasta que hora deben permanecer, se les explica el plan de logística.

- Los asistentes de logística y de seguridad llenan el formulario de los equipos necesarios que serán utilizados para cubrir el evento, este es entregado al jefe de seguridad que lo revisa y lo entrega al gerente general para su aprobación.
 - El asistente de logística se encarga de contratar al catering para los refrigerios del personal operativo.
- **Subproceso de cobertura del evento**
 - El día del evento el personal operativo se encuentra a una hora fija determinada en el plan de logística, el jefe de seguridad y su asistente se encargan de tomar lista y de equipar al personal.
 - Antes de que el personal operativo tome sus puestos, se brinda una última charla por parte del jefe de seguridad y se les brinda un pequeño refrigerio.
 - Los líderes de área tendrán radios para comunicarse entre ellos y con el jefe de seguridad, ellos estarán ubicados por diferentes áreas, por ejemplo en el estadio Atahualpa, los líderes estarán divididos entre la general nororiental, general noroccidental, preferencia norte, preferencia sur, general sur, tribuna norte, tribuna sur, palco y palco vip. Ellos estarán encargados de cada área que se les asignó y a cargo del personal operativo que este ubicado en ese lugar.
 - Existen 4 diferentes perfiles para el personal operativo, existen los guardias de seguridad, la gente que está en los accesos, la gente que realiza el cacheo y los acomodadores.

- La gente de accesos se encontrará en los exteriores del predio donde se realizaría el evento, indicando las puertas de entrada y filas que los usuarios deberán dirigirse según el boleto que hayan adquirido.
 - Otra parte del personal estará en las puertas de entrada o accesos para realizar el cacheo o revisión al público asistente retirando licor, armas y objetos prohibidos al público asistente y poniéndoles en contenedores exclusivos para estos objetos.
 - Otra parte del personal estará en los graderíos o en los lugares que ocupen los asistentes para controlar a las masas, evitando peleas, evitando que la gente fume si es dentro de un espacio cerrado, excesos con alcohol, permitiendo un desarrollo normal del evento.
 - Los acomodadores estarán ayudando al público a ubicarse en su puesto, dependiendo si el evento cuenta con puestos numerados o no.
 - Una vez finalizado el show, se comienza con el barrido de la gente para que abandone el predio donde se realizó el evento y dejar vacío el lugar.
 - El personal operativo se reúne de nuevo con el jefe de seguridad, se reportan novedades que ocurrieron, se devuelve los equipos utilizados y uniformes a los asistentes de áreas y se da por finalizada la cobertura del evento.
- **Subproceso de Post Evento**
 - El jefe de seguridad y de logística elaboran un reporte sobre la cobertura del evento detallando problemas y como se solucionaron los mismos y novedades.

- Este reporte es entregado por el gerente general al cliente que contrató el servicio.
- Se realiza el pago del 65% restante.

Los tiempos del servicio dependen totalmente del tipo de evento y de los términos en los que se negoció con el cliente, si el personal operativo se queda hasta que el público abandone el lugar o hasta que se retiren los equipos utilizados para la realización del show, la permanencia del personal depende mucho de la duración que tenga el evento.

El tiempo estimado necesario previo al evento es más o menos de 8 días laborables mínimo. Este tiempo abarca todo el proceso previamente detallado desde la elaboración del plan de logística.

5.2.1 Flujograma de procesos

“Los diagramas de flujo también conocidos como flujogramas son una representación gráfica mediante la cual se representan las distintas operaciones de que se compone un procedimiento o parte de él, estableciendo su secuencia cronológica. Clasificándolos mediante símbolos según la naturaleza de cada cual.” (Palacios, 1996, pág. 92)

5.2.1.1 Flujograma del subproceso de ventas

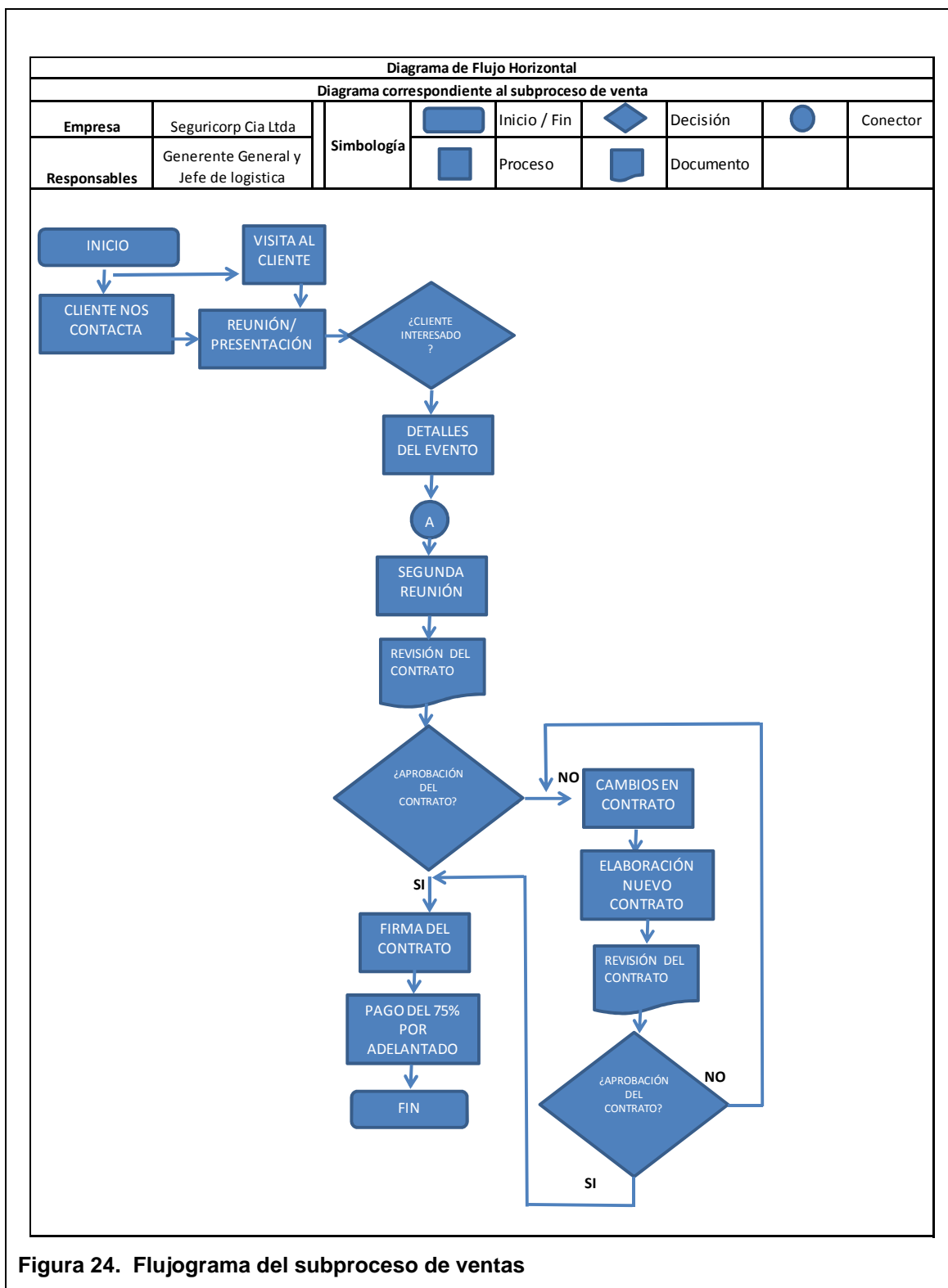


Figura 24. Flujograma del subproceso de ventas

5.2.1.2 Flujograma del subproceso de planeación de logística

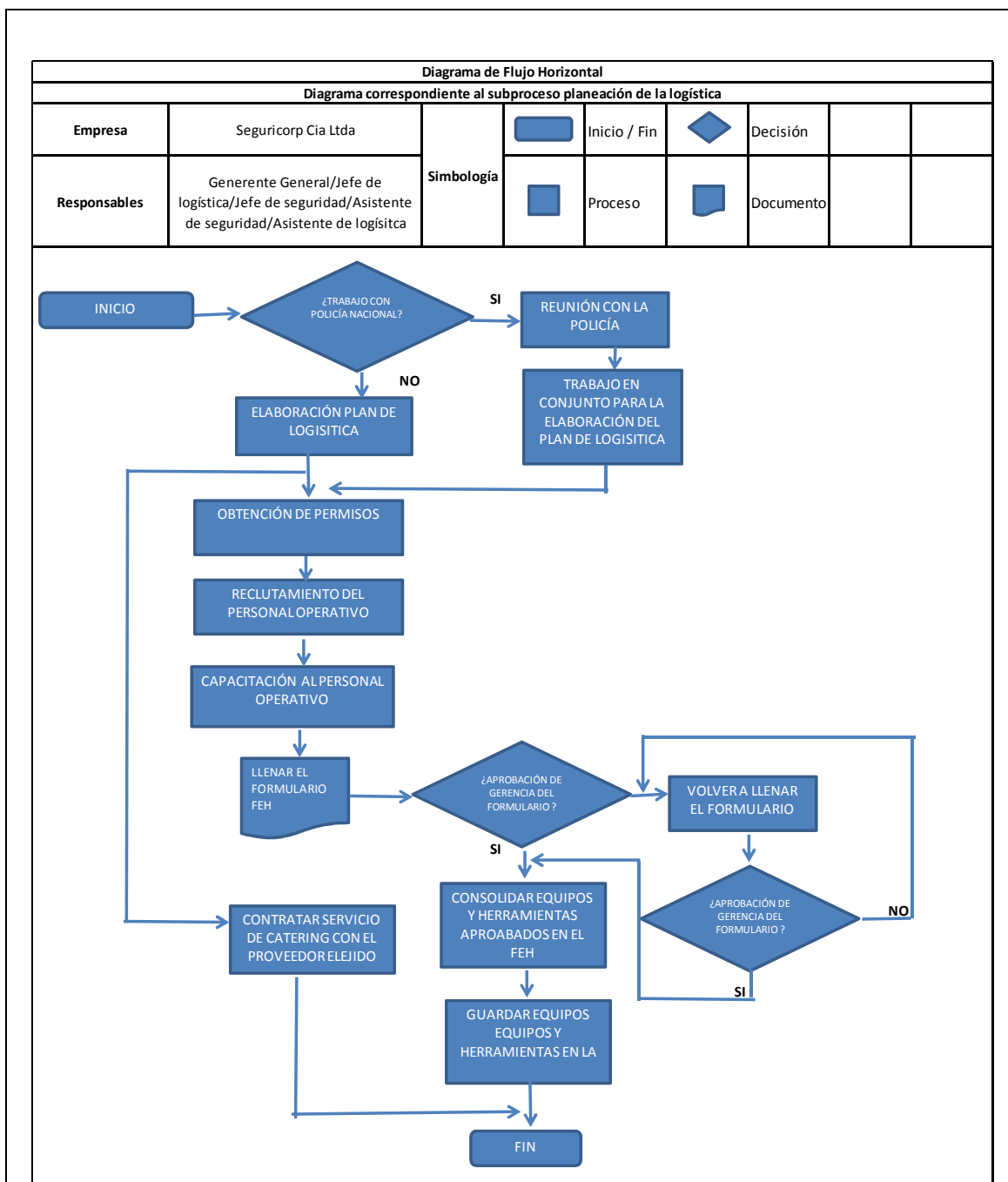


Figura 25. Flujograma del subproceso de planeación de logística

5.2.1.3 Flujograma del subproceso de cobertura del evento

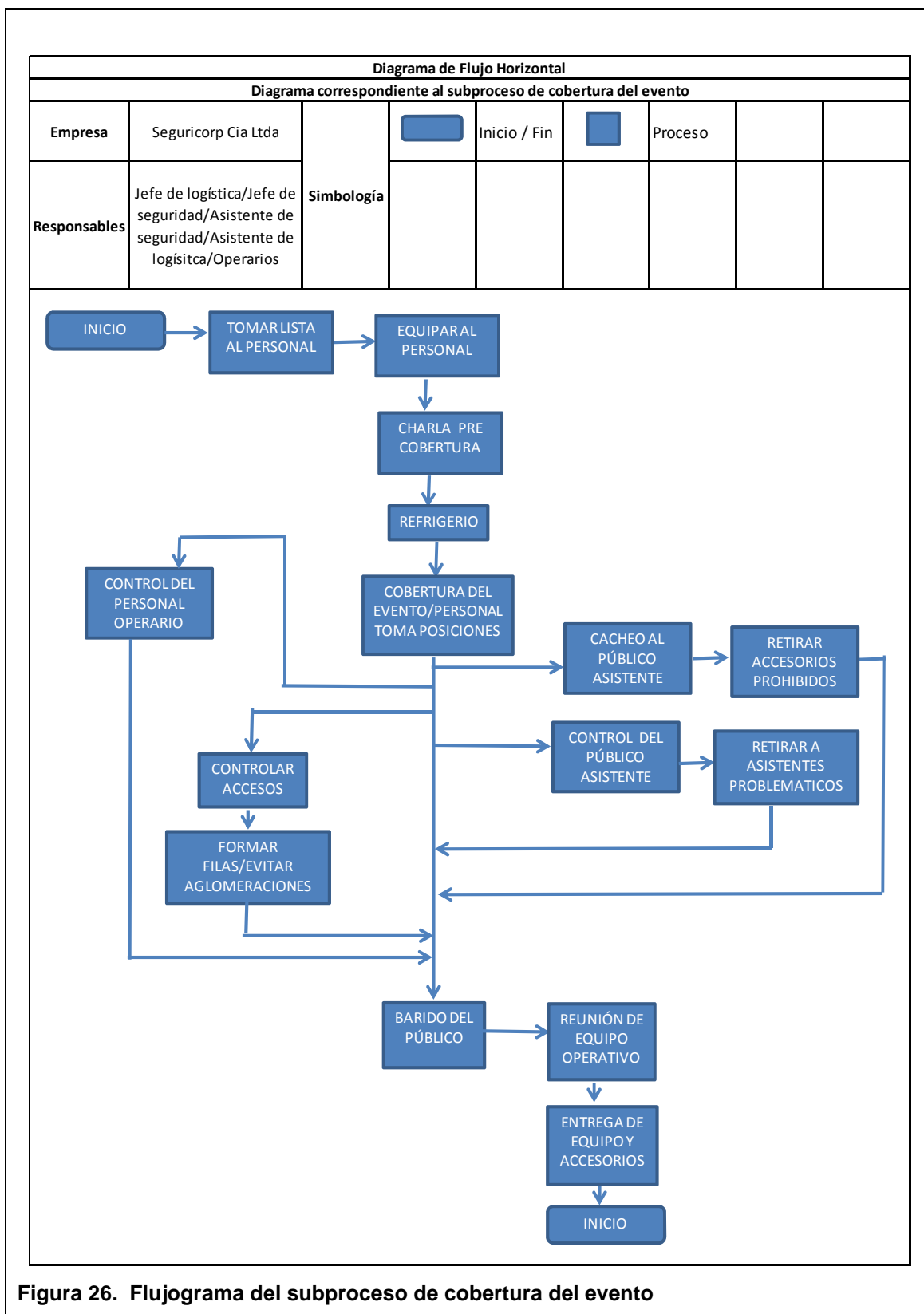
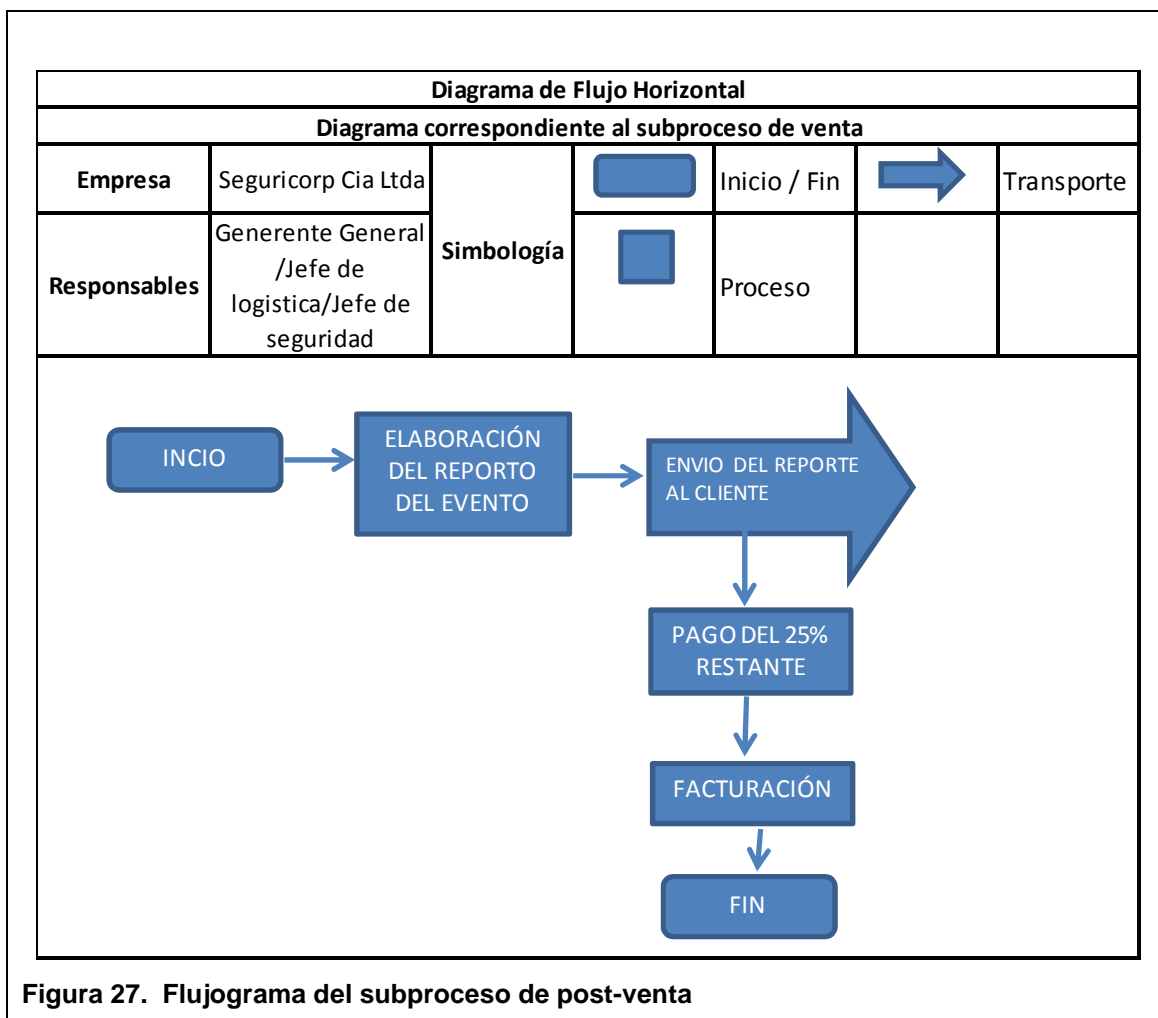


Figura 26. Flujograma del subproceso de cobertura del evento

5.2.1.4 Flujograma del subproceso de post-venta



5.3 REQUERIMIENTO DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

Para que el personal operativo realice su trabajo, necesita del complemento de equipos y herramientas como se las detalla en la siguiente tabla:

Tabla 12. Requerimientos de equipos y herramientas

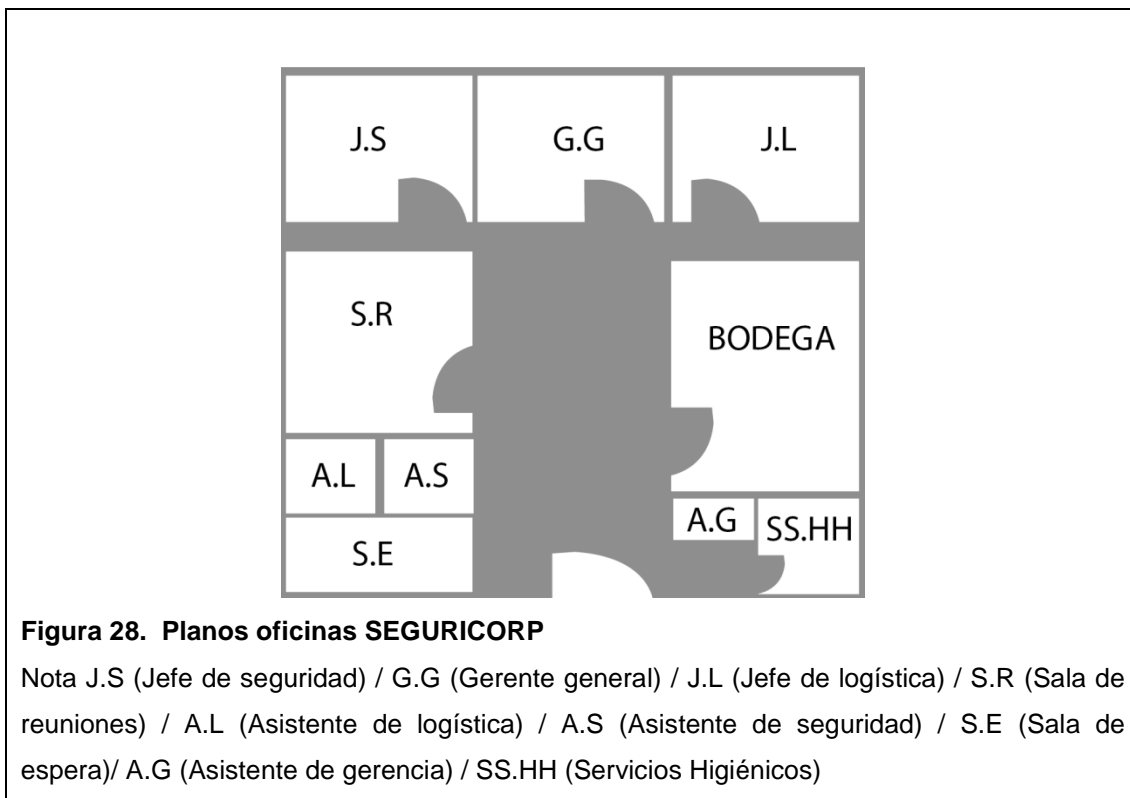
| REQUERIMIENTO DE MAQUINARIA Y EQUIPOS | | | |
|---------------------------------------|----------|----------------|--------------------|
| Descripción | Cantidad | Costo Unitario | Total |
| Radios pack x 2 | 16 | \$88,00 | \$1.408,00 |
| Contenedores plasticos | 120 | \$19,90 | \$2.388,00 |
| Linternas LED | 250 | \$9,00 | \$2.250,00 |
| Pilas, pack x 8 | 125 | \$30,00 | \$3.750,00 |
| Cargador de pilas | 100 | \$22,98 | \$2.298,00 |
| Detector de metales | 20 | \$100,00 | \$2.000,00 |
| Binoculares | 25 | \$30,00 | \$750,00 |
| Chalecos reflectivos | 500 | \$6,50 | \$3.250,00 |
| Gorras | 500 | \$3,20 | \$1.600,00 |
| Cinta de seguridad pack 90 m | 10 | \$6,99 | \$69,90 |
| Minivan | 1 | \$13.999,00 | \$13.999,00 |
| Total | | | \$33.762,90 |

5.4 INSTALACIONES Y MEJORAS

Para ejecutar los planes de logística, recibir clientes y administrar la empresa, SEGURICORP requerirá de oficinas donde pueda trabajar su personal administrativo. Las oficinas contarán con el espacio suficiente para que el personal administrativo realice sus tareas.

Se necesitará que cuente con una bodega amplia para guardar todos los accesorios, herramientas y uniformes utilizados por el personal operativo, además de una sala comunal que será utilizada para impartir las capacitaciones para cada evento que se realice.

Para facilidad de los clientes y proveedores deberá contar con parqueadero de visitas.



5.5 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTOS DE ESPACIO FÍSICO

Las oficinas estarán ubicadas en la Av. Eloy Alfaro y Portugal, se encuentran ubicados en un sector central del norte de Quito donde se pueden encontrar restaurantes, oficinas, centros comerciales y parques dentro de esta zona. Las oficinas tienen un espacio de 100 m², incluye un garaje propio y bodega. Además cuenta con parqueaderos de visitas para nuestros clientes y proveedores. El precio del arriendo de las oficinas es de \$ 450, incluido condominio.



Figura 29. Ubicación Oficinas SEGURICORP

5.6 CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS

El stock de inventarios que se manejará no será abultado, ya que solo se necesitarán los equipos y herramientas para cada evento que se cubra.

Los chalecos y gorras que son el uniforme tendrán una vida útil de aproximadamente un año, dependiendo del uso que tenga, para el primer año se planea cubrir alrededor de 60 eventos, por lo cual el uniforme tendrá el mismo número de usos.

Se tendrá uniformes para 500 personas, teniendo en stock 50 uniformes de respaldo por cualquier motivo de fuerza mayor. El stock de respaldo nunca podrá bajar de 50 unidades, en caso de pérdidas, uniformes en mal estado o una cobertura en la que se necesiten 500 personas operarias.

Se pedirá reposiciones de herramientas y equipos cuando este llegue a un 10%, de este modo siempre se podrá contar con el equipo necesario para poder trabajar.

El almacenamiento de todos los equipos será en la bodega de las oficinas de SEGURICORP, y estará a cargo del jefe de logística, que por medio de su asistente serán los encargados de sacar el equipo y devolverlo a la bodega.

Únicamente se podrá sacar equipos y herramientas llenado el FEH, el formulario de equipos y herramientas, que tendrá que ser autorizado y firmado por el gerente general.

5.7 ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES

Para el correcto funcionamiento de la empresa existen leyes y permisos que se deben cumplir para poder operar y poder brindar el servicio de seguridad y logística para eventos masivos, a continuación un detalle de estos:

- Consitucion de empresa.
- RUC.
- Patente Municipal.
- Registro de marca (IEPI).
- Permiso de los bomberos.
- Comprar la tasa de aseo en EMASEO.
- Permiso de la secretaria nacional de gestión de riesgos.
- Permiso del municipio de Quito.
- Permiso de la intendencia de Policía.
- Permiso del COSEP (Consejo Nacional de control de sustancias estupefacientes y psicotrópicas).
- Permiso de uniformes del COSP (Departamento de control y supervisión de las organizaciones de seguridad privada).

- Permiso de operación anual (Ministerio del Interior).
(Lombeyda, 2013)

6 CAPÍTULO VI: EQUIPO GERENCIAL

6.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1.1 Organigrama

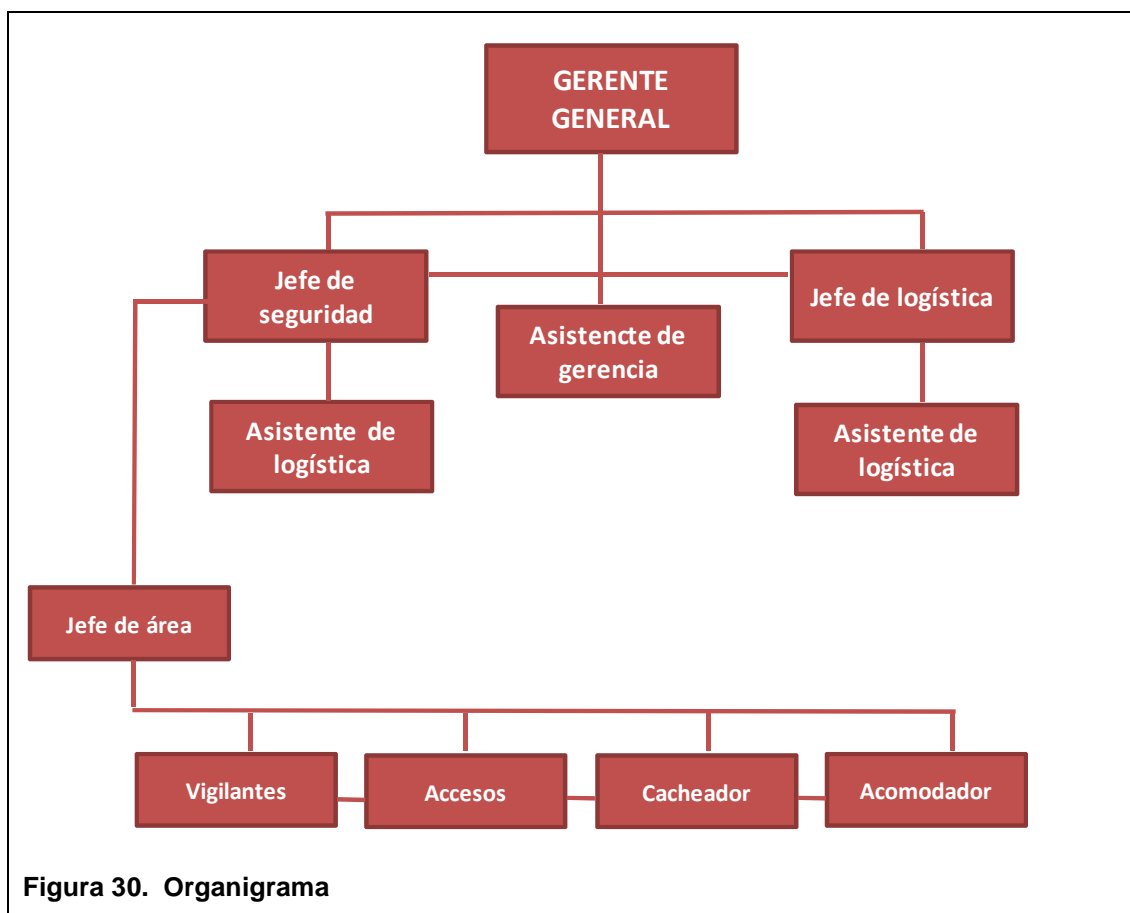


Figura 30. Organigrama

Se ha escogido que el organigrama sea lo más horizontal posible, siempre destacando un líder o una cabeza, en este caso el gerente general, pero tratando de que exista la mayor comunicación posible entre áreas, de una forma más informal, fomentando el trabajo en equipo y la interrelación entre cada una de las áreas de la empresa, destacando la importancia de las funciones sobre los puestos.

La estructura del organigrama está enfocada en evitar jerarquías extremas entre los cargos, promoviendo relaciones más directas entre colaboradores.

6.2 PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES

6.2.1 Descripción de funciones

GERENTE GENERAL

Datos Generales

- **Cargo:** Gerente General
- **Jefatura de reporte:** Accionistas
- **Jefe inmediato:** N/A
- **Personal a cargo:** 5 personas

Responsabilidad, Autoridad y Actividades

Función Principal

- Planeación, organización, integración del personal, dirección y control de la empresa.

Actividades Principales

- Planteamiento de objetivos.
- Planteamiento de estrategias.
- Elaboración de planes y cumplimiento de los mismos.
- Asignar y designar funciones.
- Controlar las áreas de logística y seguridad.
- Visitas a clientes.
- Analizar aspectos financieros para la toma de decisiones.
- Elaboración de presupuestos y fuentes de financiamiento.
- Control de costos y gastos.
- Vigilar procesos internos.
- Revisión de libros contables.

- Toma de decisiones.
- Generación de nuevos proyectos.
- Negociación con clientes y proveedores.
- Revisión de presentaciones para clientes.

Autoridad

- Cuenta con la autoridad de dirigir a todo el equipo gerencial.

Perfil

- **Educación:** Estudios superiores de tercer nivel, en administración de empresas y/o afines.
- **Conocimientos:** Financieros, administrativos, logística, matemáticas, estadística.
- **Idiomas:** Inglés avanzado.
- **Experiencia:** 3 años en puestos de administración.
- **Habilidades interpersonales:** Trabajo en equipo, liderazgo, empatía, extroversión, responsabilidad, capacidad de comunicación.

JEFE DE LOGÍSTICA

Datos Generales

- **Cargo:** Jefe de logística.
- **Jefatura de reporte:** Gerencia General.
- **Jefe inmediato:** Gerente General.
- **Personal a cargo:** 1 persona (asistente de logística).

Responsabilidad, Autoridad y Actividades

Función Principal

- Elaboración y cumplimiento del plan de logística

Actividades Principales

- Acompañar al gerente a reuniones con clientes.
- Obtención y revisión de permisos para poder brindar el servicio.
- Elaboración del plan de logística.
- Control de gastos de logística.
- Planificar la utilización del personal.
- Gestionar la relación con los proveedores.
- Control de stock de equipos y herramientas.
- Asistir a la cobertura del evento.

Autoridad

- Cuenta con la autoridad sobre el asistente de logística.

Perfil

- **Educación:** Estudios superiores de 3er nivel.
- **Conocimientos:** Planeación de eventos, planeación estratégica.
- **Idiomas:** Inglés intermedio.
- **Experiencia:** 3 años en jefaturas de planeación.
- **Habilidades interpersonales:** Trabajo en equipo, liderazgo, responsabilidad, comunicación, organización, planeación.

JEFE DE SEGURIDAD

Datos Generales

- **Cargo:** Jefe de Seguridad.
- **Jefatura de reporte:** Gerencia General.
- **Jefe inmediato:** Gerente General.
- **Personal a cargo:** 1 administrativa (asistente de seguridad) personal operativo.

Responsabilidad, Autoridad y Actividades

Función Principal

- Cobertura de seguridad del evento.

Actividades Principales

- Entrevistar al personal operativo.
- Capacitación al personal operativo.
- Revisión del formulario de equipos y herramientas.
- Búsqueda de proveedores de equipos y herramientas.
- Análisis de situaciones de riesgo y su solución.
- Asistir a reuniones con la Policía Nacional y su relación con ella.

- Asistir a la cobertura del evento.
- Supervisión del evento.
- Dirigir e inspeccionar al personal operativo.
- Controlar las áreas de coberturas (accesos, filas, asientos exteriores, interiores).
- Elaboración del reporte final del evento.

Autoridad

- Cuenta con la autoridad de manejar a todo el equipo operativo y al asistente de seguridad.

Perfil

- **Educación:** Estudios relacionados con seguridad pública o privada.
- **Conocimientos:** logística, defensa personal, seguridad pública, seguridad privada.
- **Idiomas:** Inglés intermedio.
- **Experiencia:** 3 años en jefaturas de control de seguridad pública o privada.
- **Habilidades interpersonales:** Trabajo en equipo, liderazgo, autoridad, habilidades teóricas y prácticas en el campo de seguridad.

ASISTENTE DE LOGÍSTICA

Datos Generales

- **Cargo:** Asistente de logística.
- **Jefatura de reporte:** Jefatura de logística.
- **Jefe inmediato:** Jefe de Logística.
- **Personal a cargo:** N/A.

Responsabilidad, Autoridad y Actividades

Función Principal

- Apoyo al área de logística.

Actividades Principales

- Apoyo al jefe de logística.
- Apoyo en la elaboración del plan de logística.
- Reclutación de personal operativo.
- Contactar proveedores para reposiciones.
- Consolidar equipos y herramientas que se vayan a utilizar, previo al evento y posterior al evento.
- Cargar la minivan con los equipos y herramientas.
- Asistir a la cobertura del evento.
- Equipar al personal operativo.

Autoridad

- Cuenta con la autoridad de dirigir al equipo operativo.

Perfil

- **Educación:** Estudiante de último año o egresado de carreras de administración.
- **Conocimientos:** logística básica, administración.
- **Idiomas:** Inglés medio.
- **Requerimiento:** disponibilidad en noches y fines de semana.
- **Experiencia:** 6 meses en cargos similares.
- **Habilidades interpersonales:** Trabajo en equipo, don de mando, iniciativa propia.

ASISTENTE DE SEGURIDAD

Datos Generales

- **Cargo:** Asistente de seguridad.
- **Jefatura de reporte:** Jefatura de seguridad.
- **Jefe inmediato:** Jefe de seguridad.
- **Personal a cargo:** Personal operativo.

Responsabilidad, Autoridad y Actividades

Función Principal

- Apoyo al área de seguridad.

Actividades Principales

- Apoyo al jefe de seguridad.
- Reclutación de personal operativo.
- Entrevistar al personal operativo.
- Capacitar al personal operativo.
- Consolidar equipos y herramientas que se vayan a utilizar, previo al evento y posterior al evento.
- Cargar la minivan con los equipos y herramientas.
- Asistir a la cobertura del evento.
- Equipar al personal operativo.

Autoridad

- Cuenta con la autoridad de manejar al equipo operativo.

Perfil

- **Educación:** Estudiante de último año o egresado.

- **Conocimientos:** Seguridad pública.
- **Idiomas:** Inglés medio.
- **Requerimiento:** disponibilidad en noches y fines de semana.
- **Experiencia:** 6 meses en cargos similares o trabajos con seguridad privada o pública.
- **Habilidades interpersonales:** Trabajo en equipo, defensa personal, iniciativa propia.

ASISTENTE DE GERENCIA

Datos Generales

- **Cargo:** Asistente de gerencia.
- **Jefatura de reporte:** Gerencia general.
- **Jefe inmediato:** Gerente general.
- **Personal a cargo:** N/A.

Responsabilidad, Autoridad y Actividades

Función Principal

- Apoyo a las actividades administrativas.

Actividades Principales

- Elaboración de roles.
- Recepción de facturas.
- Pagos proveedores, personal.
- Apoyo de tareas al gerente general.

- Búsqueda de clientes.
- Citar reuniones.

Autoridad

- N/A.

Perfil

- **Educación:** Estudios de 3er nivel, en administración de empresas.
- **Conocimientos:** Administrativos, financieros.
- **Idiomas:** Inglés intermedio.
- **Requerimiento:** N/A.
- **Experiencia:** 1 año en cargos similares.
- **Habilidades interpersonales:** numéricos, iniciativa propia, trabajo en equipo.

Por otro lado se necesita saber y conocer las funciones del personal operativo que será el que realice la cobertura del evento. Este personal no es de planta, son servicios facturados a la empresa por cada persona.

JEFE DE ÁREA

Datos Generales

- **Cargo:** Jefe de área.
- **Jefatura de reporte:** Jefatura de Seguridad.

- **Jefe inmediato:** Jefe de Seguridad.
- **Personal a cargo:** personal de accesos, guardias, cacheadores, personal de filas y acomodadores.

Responsabilidad, Autoridad y Actividades

Función Principal

- Controlar al personal operativo.

Actividades Principales

- Vigilar al personal operativo.
- Reportar novedades al jefe de seguridad.
- Toma de decisiones al instante.
- Apoyo al personal operativo.

Autoridad

- Personal operativo.

Perfil

- **Educación:** Estudios de 2do nivel.
- **Conocimientos:** seguridad.
- **Idiomas:** N/A.
- **Requerimiento:** Haber estado en coberturas de seguridad de eventos masivos, alto, fornido, honrado, responsable.

- **Experiencia:** trabajos de seguridad.
- **Habilidades:** Físicas, habilidad en manos, trabajo en equipo.

ACOMODADOR

Datos Generales

- **Cargo:** Acomodador.
- **Jefatura de reporte:** N/A.
- **Jefe inmediato:** Jefe de área – Jefe de seguridad.
- **Personal a cargo:** N/A.

Responsabilidad, Autoridad y Actividades

Función Principal

- Indicar al público sus puestos.

Actividades Principales

- Ayudar al público a encontrar sus puestos.
- Hacer respetar los puestos numerados.
- Vigilar al público.

Autoridad

- N/A.

Perfil

- **Educación:** Estudios de 2do nivel.
- **Conocimientos:** N/A.

- **Idiomas:** N/A.
- **Requerimiento:** Responsabilidad, honradez.
- **Experiencia:** N/A.
- **Habilidades:** Ubicar rápido los puestos, trabajo en equipo.

CACHEADOR

Datos Generales

- **Cargo:** Cacheador.
- **Jefatura de reporte:** N/A.
- **Jefe inmediato:** Jefe de área – Jefe de seguridad.
- **Personal a cargo:** N/A.

Responsabilidad, Autoridad y Actividades

Función Principal

- Revisar y cachear al público asistente.

Actividades Principales

- Revisar al público.
- No dejar ingresar artículos prohibidos.
- Poner los artículos prohibidos en el recipiente.

Autoridad

- N/A.

Perfil

- **Educación:** Estudios de 2do nivel.
- **Conocimientos:** N/A.
- **Idiomas:** N/A.
- **Requerimiento:** Responsabilidad, honradez.
- **Experiencia:** N/A.
- **Habilidades:** habilidad con las manos, trabajo en equipo.

PERSONAL DE ACCESOS

Datos Generales

- **Cargo:** Personal de accesos.
- **Jefatura de reporte:** N/A.
- **Jefe inmediato:** Jefe de área – Jefe de seguridad.
- **Personal a cargo:** N/A.

Responsabilidad, Autoridad y Actividades

Función Principal

- Evitar aglomeraciones con ingresos rápidos del público.

Actividades Principales

- Indicar a los asistentes las puertas de acceso.
- Evitar aglomeraciones.
- Hacer respetar las filas y mantenerlas ordenadas.

Autoridad

- N/A.

Perfil

- **Educación:** Estudios de 2do nivel.
- **Conocimientos:** N/A.
- **Idiomas:** N/A.
- **Requerimiento:** Responsabilidad, honradez.
- **Experiencia:** N/A.
- **Habilidades:** Iniciativa propia, trabajo en equipo.

VIGILANTES

Datos Generales

- **Cargo:** Vigilantes.
- **Jefatura de reporte:** N/A.
- **Jefe inmediato:** Jefe de área – Jefe de seguridad.
- **Personal a cargo:** N/A.

Responsabilidad, Autoridad y Actividades

Función Principal

- Vigilar al público, evitando problemas.

Actividades Principales

- Control del público.
- Evitar problemas.
- Retirar al público, bajo sustancias psicotrópicas.

Autoridad

- N/A.

Perfil

- **Educación:** Estudios de 2do nivel.
- **Conocimientos:** N/A.
- **Idiomas:** N/A.
- **Requerimiento:** Alto, fornido, responsable, honrado.
- **Experiencia:** N/A.
- **Habilidades:** Físicas, trabajo en equipo.

6.2.2 Equipo de trabajo

Tabla 13. Hoja de Vida Gerente General

| HOJA DE VIDA | |
|--------------------------|--|
| CARGO | Gerente General |
| FUNCIÓN PRINCIPAL | Planeación, organización, integración del personal, dirección y control de la empresa |
| ACTIVIDADES | Asignar y designar funciones Analizar aspectos financieros para la toma de decisiones Elaboración de planes y cumplimiento de los mismos |
| EDUCACIÓN | Estudios superiores de tercer nivel, en administración de empresas |
| CONOCIMIENTOS | Financieros, administrativos, matemáticos y estadísticos |
| IDIOMAS | Inglés Avanzado |
| HABILIDADES | Trabajo en equipo, liderazgo |
| EXPERIENCIA | 3 años en puestos de administración |

Tabla 14. Hoja de vida Jefe de Seguridad

| HOJA DE VIDA | |
|--------------------------|---|
| CARGO | Jefe de Seguridad |
| FUNCIÓN PRINCIPAL | Cobertura de seguridad en eventos |
| ACTIVIDADES | Capacitación al personal operativo Supervisión de eventos Análisis de situaciones de riesgo |
| EDUCACIÓN | Estudios relacionados con seguridad pública o privada |
| CONOCIMIENTOS | Seguridad pública y privada |
| IDIOMAS | Inglés intermedio |
| HABILIDADES | Trabajo en equipo, liderazgo, autoridad |
| EXPERIENCIA | 3 años en jefaturas de seguridad |

Tabla 15. Hoja de vida Jefe de Logística

| HOJA DE VIDA | |
|--------------------------|---|
| CARGO | Jefe de Logística |
| FUNCIÓN PRINCIPAL | Elaboración del plan de logística |
| ACTIVIDADES | Control de stock Obtención de permisos Relación con proveedores |
| EDUCACIÓN | Estudios superiores de tercer nivel |
| CONOCIMIENTOS | Planeación estratégica y planeación de eventos |
| IDIOMAS | Inglés intermedio |
| HABILIDADES | Trabajo en equipo, liderazgo |
| EXPERIENCIA | 3 años de jefaturas de logística |

Tabla 16. Hoja de vida Asistente de Seguridad

| HOJA DE VIDA | |
|--------------------------|--|
| CARGO | Asistente de Seguridad |
| FUNCIÓN PRINCIPAL | Apoyo al área de seguridad |
| ACTIVIDADES | Entrevista al personal operativo Capacitar al personal Equipar el personal |
| EDUCACIÓN | Estudiante de último año |
| CONOCIMIENTOS | Seguridad pública |
| IDIOMAS | Inglés intermedio |
| HABILIDADES | Trabajo en equipo, liderazgo, iniciativa propia |
| EXPERIENCIA | 6 meses en asistente de seguridad |

Tabla 17. Hoja de vida Asistente de Logística

| HOJA DE VIDA | |
|--------------------------|--|
| CARGO | Asistente de Logística |
| FUNCIÓN PRINCIPAL | Apoyo al área logística |
| ACTIVIDADES | Solicitar reposiciones Consolidar equipos Reclutación del personal |
| EDUCACIÓN | Egresado en administración de empresas |
| CONOCIMIENTOS | Logística básica |
| IDIOMAS | Ingles intermedio |
| HABILIDADES | Trabajo en equipo, liderazgo, iniciativa propia |
| EXPERIENCIA | 6 meses en trabajos de logística |

Tabla 18. Hoja de vida Asistente de Gerencia

| HOJA DE VIDA | |
|--------------------------|--|
| CARGO | Asistente de Gerencia |
| FUNCIÓN PRINCIPAL | Apoyo al área administrativa |
| ACTIVIDADES | Realizar roles de pago Búsqueda de clientes Realizar pagos a proveedores |
| EDUCACIÓN | Estudios superiores de tercer nivel en administración de empresas |
| CONOCIMIENTOS | Administrativos, financieros |
| IDIOMAS | Ingles intermedio |
| HABILIDADES | Trabajo en equipo, iniciativa, extroversión |
| EXPERIENCIA | 1 años en cargos administrativos |

6.3 COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES Y PROPIETARIOS

6.3.1 Compensación a administradores

Es importante que el equipo gerencial tenga buenas compensaciones o remuneraciones, de esta forma el personal estará motivado y satisfecho.

Tabla 19. Roles de pago

| Cargo | GERENTE | |
|---------------------------------|------------------------|-----------|
| Número de ocupantes en el cargo | 1 | |
| Sueldo Base | 1.500,00 | |
| DETALLE | MES | AÑO |
| Sueldo Base | 1.500,00 | 18.000,00 |
| Décimo Tercero | 125,00 | 1.500,00 |
| Décimo Cuarto | 30,00 | 360,00 |
| Fondos de Reserva | 125,00 | 1.500,00 |
| IESS aporte patronal | 182,25 | 2.187,00 |
| TOTAL | 1.962,25 | 23.547,00 |
| Cargo | JEFE DE SEGURIDAD | |
| Número de ocupantes en el cargo | 1 | |
| Sueldo Base | 800,00 | |
| DETALLE | MES | AÑO |
| Sueldo Base | 800,00 | 9.600,00 |
| Décimo Tercero | 66,67 | 800,00 |
| Décimo Cuarto | 30,00 | 360,00 |
| Fondos de Reserva | 66,67 | 800,00 |
| IESS aporte patronal | 97,20 | 1.166,40 |
| TOTAL | 1.060,53 | 12.726,40 |
| Cargo | JEFE DE LOGÍSTICA | |
| Número de ocupantes en el cargo | 1 | |
| Sueldo Base | 800,00 | |
| DETALLE | MES | AÑO |
| Sueldo Base | 800,00 | 9.600,00 |
| Décimo Tercero | 66,67 | 800,00 |
| Décimo Cuarto | 30,00 | 360,00 |
| Fondos de Reserva | 66,67 | 800,00 |
| IESS aporte patronal | 97,20 | 1.166,40 |
| TOTAL | 1.060,53 | 12.726,40 |
| Cargo | ASISTENTE DE LOGÍSTICA | |
| Número de ocupantes en el cargo | 1 | |
| Sueldo Base | 400,00 | |
| DETALLE | MES | AÑO |
| Sueldo Base | 400,00 | 4.800,00 |
| Décimo Tercero | 33,33 | 400,00 |
| Décimo Cuarto | 30,00 | 360,00 |
| Fondos de Reserva | 33,33 | 400,00 |
| IESS aporte patronal | 48,60 | 583,20 |
| TOTAL | 545,27 | 6.543,20 |

| Cargo | ASISTENTE DE SEGURIDAD | |
|---------------------------------|------------------------|----------|
| Número de ocupantes en el cargo | 1 | |
| Sueldo Base | 400,00 | |
| DETALLE | MES | AÑO |
| Sueldo Base | 400,00 | 4.800,00 |
| Décimo Tercero | 33,33 | 400,00 |
| Décimo Cuarto | 30,00 | 360,00 |
| Fondos de Reserva | 33,33 | 400,00 |
| IESS aporte patronal | 48,60 | 583,20 |
| TOTAL | 545,27 | 6.543,20 |
| Cargo | ASISTENTE DE GERENCIA | |
| Número de ocupantes en el cargo | 1 | |
| Sueldo Base | 400,00 | |
| DETALLE | MES | AÑO |
| Sueldo Base | 400,00 | 4.800,00 |
| Décimo Tercero | 33,33 | 400,00 |
| Décimo Cuarto | 30,00 | 360,00 |
| Fondos de Reserva | 33,33 | 400,00 |
| IESS aporte patronal | 48,60 | 583,20 |
| TOTAL | 545,27 | 6.543,20 |

El personal operativo que cubra los eventos, no son personal de planta, pero son empleados de la empresa, ellos facturarán sus servicios a SEGURICORP. Existen 5 tipos de personal operativo, los cuales ganarán por evento las siguientes cantidades:

Tabla 20. Pagos personal operativo

| Cargo | PAGO |
|---------------------|-------|
| JEFES DE ÁREA | 33,00 |
| VIGILANTES | 23,00 |
| PERSONAL DE ACCESOS | 23,00 |
| CACHEADORES | 23,00 |
| ACOMODADORES | 23,00 |

6.3.2 Compensación a propietarios

Dado que la empresa estará constituida como una compañía limitada, existirán dos accionistas, uno con el 51% de las acciones y el otro con el 49% de las acciones.

Estas acciones generarán dividendos pertenecientes a los accionistas en los porcentajes anteriormente mencionados.

6.4 POLÍTICA DE EMPLEO Y BENEFICIOS

Se deben tener claramente las políticas de empleo y los beneficios que obtendrán los empleados de SEGURICORP, cumpliendo con todas las leyes y normativas que el Ministerio de Relaciones Laborales exige.

El contrato de trabajo de cada empleado será un contrato individual de trabajo. Los empleados que ingresen a la empresa tendrán con contrato de 3 meses a prueba, pasado este tiempo se celebra un nuevo contrato con vigencia de 1 año, pasado este tiempo el empleador puede renovar el contrato o darlo por finiquitado.

La jornada laboral será de 40 horas semanales, 8 horas diarias, los días que exista algún evento y el personal deba de asistir se pagarán horas extras, según lo que estipula la ley.

Los salarios son fijados de acuerdo al sector o industria de la que es parte, de acuerdo a la industria el salario mínimo sectorial para gerentes se encuentra en \$ 334,86, el de jefes está en \$ 331,49 y el de los asistentes se encuentra en \$323,06 (Contadores del Guayas, 2013).

El salario que se pague en la empresa se encuentra por encima del salario del sector, el gerente general ganara \$ 1 500, los jefes \$ 800 y los asistentes \$ 400.

Existen Beneficios de ley que el Ministerio de Relaciones Laborables ha establecido para que todo trabajador en el Ecuador los reciba sin excepción alguna, estos beneficios son los siguientes:

- Afiliación a la Seguridad Social.
- Pago por Horas extras & Suplementarias.
- Pago de la Décimo tercera Remuneración (Décimo tercer sueldo) o Bono navideño.
- Pago de la Décimo cuarta remuneración (Décimo cuarto Sueldo) o Bono escolar.
- Pago de Fondos de reserva.
- Pago de Vacaciones anuales.
- Pago de la Jubilación patronal.
- Licencia por Paternidad.
- Licencia por Maternidad.
- Pago del Subsidio por Maternidad.
- Pago de utilidades.

(Ecuador Legal Online, 2013)

6.5 DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSORES

La empresa tendrá 2 accionistas, el gerente general con un 51% de las acciones y un accionista capitalista con el 49% de las acciones, de igual forma esos porcentajes son sus aportaciones a la empresa, que en el reparto de utilidades recibirán dividendos por sus participaciones.

Para la toma de decisiones se realizará una junta directiva, donde para la aprobación de algún tema se esta deberá contar con más del cincuenta y uno por ciento de los votos.

Los accionistas tendrán el derecho a asistir a la Junta General.

Los accionistas tendrán el derecho de decidir si se reinvierten las utilidades o se reparten las ganancias mediante dividendos.

Los accionistas tendrán el derecho de emitir un voto según sus participaciones.

Los accionistas están en su deber de cumplir con sus aportaciones en la forma convenida, la aportación se la realizaría en la constitución de la empresa, más lo estipulado para la inversión inicial, en la cual recibirán sus participaciones por sus aportaciones.

6.6 EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS

El equipo de asesores y servicios es muy importante para el complemento del trabajo diario de la empresa, ya que el equipo gerencial no puede conocer a fondo todas las actividades necesarias.

- Servicios contables: Estos servicios tendrán un costo de \$ 150 y serán realizados por un contador externo.
- Servicio de catering: El servicio de catering será requerido para brindar los refrigerios al personal operativo cuando se cubra un evento, el presupuesto es de \$1,25 dólares por persona.

7 CAPÍTULO VII: CRONOGRAMA GENERAL

7.1 ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA

Tabla 21. Actividades necesarias del negocio

| Actividad | Fecha Inicio | Días de Duración | Fecha Final | Encargado |
|--|--------------|------------------|-------------|--------------|
| Reunión de Emprendimiento | 06/01/2014 | 1 | 07/01/2014 | Accionistas |
| Obtención del RUC en el SRI | 07/01/2014 | 1 | 08/01/2014 | Accionistas |
| Reservar nombre de la compañía | 09/01/2014 | 3 | 12/01/2014 | Accionistas |
| Obtención de la Patente del Municipio de Quito | 09/01/2014 | 2 | 11/01/2014 | Accionistas |
| Apertura, en una institución bancaria, de la cuenta de integración de Capital | 13/01/2014 | 1 | 14/01/2014 | G. General |
| Elevar a escritura pública la constitución de la compañía en cualquier notaría | 13/01/2014 | 2 | 15/01/2014 | G. General |
| Publicar en un periódico, el domicilio de la compañía y el estrato otorgado por la Superintendencia de Compañías | 16/01/2014 | 1 | 17/01/2014 | G. General |
| Inscribir en el Municipio de Quito las patentes y solicitar certificado de no estar en la Dirección Financiera Tributaria. | 16/01/2014 | 1 | 17/01/2014 | G. General |
| Inscribir en el registro Mercantil los nombramientos del representante legal y el administrador de la empresa | 20/01/2014 | 2 | 22/01/2014 | G. General |
| Permiso del Ilustre Municipio Metropolitano de Quito | 22/01/2014 | 4 | 26/01/2014 | G. General |
| Permiso de Funcionamiento del cuerpo de Bomberos | 27/01/2014 | 10 | 06/02/2014 | G. General |
| Permiso de la secretaría nacional de gestión de riesgos | 07/02/2014 | 4 | 11/02/2014 | G. General |
| Permiso de uniformes del COSP | 24/02/2014 | 5 | 01/03/2014 | G. General |
| Permiso de Operación Anual dada por el Ministerio del Interior | 03/03/2014 | 5 | 08/03/2014 | G. General |
| Inscripción de compañías de seguridad privada en la Comandancia General de la Policía | 10/03/2014 | 8 | 18/03/2014 | G. General |
| Rentar Oficinas | 03/03/2014 | 14 | 17/03/2014 | G. General |
| Comprar muebles, enseres y equipos de computación y de oficina | 04/03/2014 | 12 | 16/03/2014 | G. General |
| Buscar personal administrativo | 05/03/2014 | 15 | 20/03/2014 | G. General |
| Contratar personal administrativo | 20/03/2014 | 2 | 22/03/2014 | G. General |
| Capacitar personal administrativo | 24/03/2014 | 15 | 08/04/2014 | G. General |
| Busqueda de personal operativo | 01/04/2014 | 15 | 16/04/2014 | IS/AL/AS |
| Adquisición de uniformes, equipos y herramientas | 02/04/2014 | 15 | 17/04/2014 | J. Logística |
| Elaboración página web por parte del proveedor | 01/04/2014 | 8 | 09/04/2014 | G. General |
| Entrevistar al personal operativo | 17/04/2014 | 15 | 02/05/2014 | IS/JL/AL/AS |
| Elaboración de base de datos del personal operativo | 05/05/2014 | 4 | 09/05/2014 | AL/AS |
| Capacitar personal operativo | 12/05/2014 | 4 | 16/05/2014 | IS/AS |
| Cotizar lugar y catering para evento de lanzamiento | 12/05/2014 | 2 | 14/05/2014 | A. Gerencia |
| Contratar catering y lugar para evento de lanzamiento | 14/05/2014 | 0 | 14/05/2014 | A. Gerencia |
| Invitación a potenciales clientes al evento de lanzamiento | 15/05/2014 | 3 | 18/05/2014 | G. General |
| Evento de lanzamiento | 21/05/2014 | 0 | 21/05/2014 | Todos |

Adaptado de: Cámara de Comercio de Quito, CONSEP, Bomberos Quito

7.2 DIAGRAMA

“El gráfico de Gantt, también llamado Diagrama de Gantt, y gráfico de barras, permite relacionar, gráficamente, una previsión que se tome en la correspondiente realización”. (Ugalde, 1993: Pág. 105).

Ver Anexo 5 diagrama de Gantt.

7.3 RIESGOS E IMPREVISTOS

Se debe considerar todos los riesgos e imprevistos que se pueden tener al momento de montar la empresa y tener sus respectivos planes de contingencia para que no tenga un impacto grande y que afecte al cronograma ya estipulado.

- **Demora en constitución de empresa**

Dado que son procesos burocráticos pueden llegar a tomar más tiempo de lo planeado, por falta de documentación, errores en documentos, firmas, etc.

En caso de que el proceso de constitución de la empresa se demore más de lo planeado, se contratará un abogado especializado en estos temas para agilizar el proceso.

- **Demora en permisos de funcionamiento**

Existen varios permisos que se deben obtener para poder funcionar como empresa de seguridad y logística, estos de igual manera se pueden demorar en sacarlos por falta de requisitos o documentos.

En caso de que los permisos para funcionamiento se demoren, se contratará asesores o empresas dedicadas a la obtención de permisos para agilizar el proceso de la obtención de permisos.

- **Búsqueda de personal operativo**

Dado que se debe contar con una extensa base de datos de personas calificadas para que sean parte del personal operativo, se deben realizar varias tareas y empeñar mucho tiempo en buscarlos, entrevistarlos y capacitarlos, este proceso puede retrasar mucho el tiempo para poder comenzar a prestar el servicio, si no se tiene al personal.

De existir el problema de no encontrar gente para el personal operativo, se comprará una base de datos con los perfiles necesarios.

- **Equipos y herramientas**

Se debe tener los equipos, herramientas y uniformes que serán utilizados por el personal operativo, cumpliendo fechas de entrega, stocks necesarios y reposiciones.

Se contará con 2 proveedores adicionales en caso de que los proveedores principales no puedan cumplir o reaccionar con pedidos.

8 CAPÍTULO VIII: RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

8.1 SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS

Tabla 22. Supuestos y criterios

| Supuestos | Criterios |
|---|---|
| Las oficinas de SEGURICORP, se encuentran ubicadas en la Av. Eloy Alfaro y Portugal. | Se considera que las oficinas se encuentran en una zona central de la ciudad, cerca del estadio olímpico Atahualpa, lugar donde se realizan gran cantidad de eventos masivos. Además un lugar cercano a algunos de nuestros potenciales clientes. |
| El Equipo gerencial está conformado por 6 personas. | El número de personas necesarias fue decidido en relación a las necesidades que tenía la empresa por cubrir, existiendo un gerente, un jefe de logística, un jefe de seguridad y sus respectivos asistentes. |
| Para el primer año se quiere llegar a cubrir 60 eventos masivos. | En el distrito Metropolitano de Quito se realizan mas de 300 eventos masivos al año, por lo cual de desea un 20% del mercado. |
| Para los siguientes año de desea un aumento en las ventas, incrementando un 5% cada año. | Cada año en Quito se realizan más eventos masivos entre deportivos, conciertos y recreacionales, por lo cual existirá más mercado que se pueda cubrir. |
| Para el cálculo de costos y proyección de ventas se ha usado un paquete promedio de los que se ofrecerá, el paquete # 4, con el precio de \$ 6 690. | El paquete #4 tiene una cobertura de 15 000 personas, por lo general es la cantidad de asistentes promedio a los eventos masivos. |
| La empresa será una compañía limitada, conformada por 2 socios, uno de ellos el gerente general. | Dentro de la compañía limitada formada por los 2 socios, uno de ellos tendrá el 51% de las acciones y el otro el 49% restante, esa misma participación será la usada para la constitución de la empresa y la inversión inicial. |
| El precio de los paquetes ofrecidos tendrán un aumento cada año aproximadamente del 4%, basándose en la inflación anual. | Para calcular este incremento, se basara en la inflación anual que esta alrededor del 4%. |
| Los costos que tenga la empresa aumentarán cada año según la inflación. | Para calcular este incremento, se basara en la inflación anual que esta alrededor del 4%. |

8.2 RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES

- **Iliquidez:** En caso de que en la empresa no exista iliquidez, dado que se debe pagar inmediatamente al personal operativo, se solicitará un préstamo a alguna entidad financiera, escogiéndola por su tasa de interés.
- **Competencia:** Dado que los principales competidores son reconocidos en el medio, no tendrían problema en igualar los precios de SEGURICORP, para lo cual la empresa mediante un análisis podrá redefinir sus precios, igualando los de la competencia. Otra forma de competir es aumentar algún servicio extra según lo requiera, como lo es la entrega de flyers del próximo evento del organizador y finalmente buscar nuevos mercados.
- **Cambios en el mercado:** De existir cambios en las preferencias de los clientes se realizara un estudio del mercado para poder analizar y realizar cambios que se ajusten a estos nuevos cambios. Otra forma será la ampliación del servicio, enfocándose en eventos más pequeños que igual necesitan cobertura y logística.
- **Incremento en costos y gastos:** Se tendrán 2 proveedores adicionales calificados, los cuales podrán escoger en caso de que los precios del proveedor principal se incrementen. Además, se reducirán gastos, uno de ellos el refrigerio al personal operativo será menor.
- **Niveles de venta:** En caso de no cumplir con los niveles de venta proyectados, se buscará nuevos mercados dentro de la provincia de Pichincha, existirán nuevos gastos pero habrá más ingresos con lo que se podrán cumplir las metas planteadas. Otra forma de cumplir las metas de ventas es ofrecer el mismo servicio a eventos más pequeños, ampliando la carteta de clientes.

- **Contratos:** En caso de que el cliente no pague por el servicio en los tiempos estipulados, se regirá la cláusula del contrato, donde se llevara el caso a un arbitraje en la cámara de comercio de Quito.

9 CAPÍTULO IX: PLAN FINANCIERO

9.1 INVERSIÓN INICIAL

En la inversión inicial constan todos los valores necesarios entre costos y gastos para que el negocio pueda empezar con sus operaciones.

Tabla 23. Inversión Inicial

| INVERSIÓN INICIAL | |
|---|--------------------|
| GASTOS DE CONSTITUCIÓN | \$2.947,00 |
| MAQUINARIA Y EQUIPOS / INVENTARIO INICIAL | \$19.763,90 |
| VEHICULOS | \$13.999,00 |
| MUEBLES Y ENSERES | \$ 4.221,50 |
| EQUIPOS DE COMPUTACIÓN | \$ 4.506,00 |
| EVENTO DE LANZAMIENTO | \$ 1.252,00 |
| CAPITAL DE TRABAJO | \$ 25.548,48 |
| TOTAL | \$72.237,88 |

Nota: Capital de trabajo contemplado para 4 meses.

Con el rubro de \$ 72.237,88 se pueden cubrir los gastos que pertenecen a la inversión inicial.

El capital de trabajo que necesitará la empresa está presupuestado para 4 meses, en los cuales este capital cubrirá las necesidades de la empresa, hasta que reciba sus primeros ingresos.

Ver Anexo 6 Inversión Inicial.

9.2 FUENTES DE INGRESOS

9.2.1 Ingresos

La única fuente de ingreso que la empresa tiene es explícitamente de los eventos en los que brinde logística y seguridad. Para un mejor manejo del plan financiero se ha escogido un paquete de eventos, el cual será el más vendido

respecto a sus características, este evento tiene una cobertura de 15 000 asistentes.

La proyección de los ingresos cuenta con 2 variables, la inflación anual alrededor del 4%, la cual incrementará los precios de los paquetes cada año, y un incremento de ventas o paquetes cada año que será del 5%.

Tabla 24. Fuentes de ingresos

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-----------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Cantidad | 60 | 63 | 66 | 69 | 73 |
| Precio | \$6.690,00 | \$ 6.957,60 | \$ 7.235,90 | \$ 7.525,34 | \$ 7.826,35 |
| Total | \$ 401.400,00 | \$ 438.328,80 | \$ 478.655,05 | \$ 522.691,31 | \$ 570.778,92 |

Nota: Fuentes de ingreso paquete # 4 (15 000 asistentes).

Ver Anexo 7 Ingresos por escenarios.

9.3 COSTOS FIJOS, VARIABLES Y SEMIVARIABLES

9.3.1 Costos Variables

Se han tomado en cuenta todos los costos previstos que tendrá la empresa cada año, tomando en cuenta los niveles de ventas proyectados.

Tabla 25. Costos Variables

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Sueldos Operarios | \$ 231.720,00 | \$ 253.038,24 | \$ 265.690,15 | \$ 278.974,66 | \$ 278.974,66 |
| Equipos y Herramientas | \$ 19.763,90 | \$ 21.582,17 | \$ 22.609,90 | \$ 23.637,63 | \$ 25.007,92 |
| Refrigerios | \$ 12.300,00 | \$ 12.915,00 | \$ 13.560,75 | \$ 14.238,79 | \$ 14.950,73 |
| Permisos Eventos | \$ 14.760,00 | \$ 15.498,00 | \$ 16.272,90 | \$ 17.086,55 | \$ 17.940,87 |
| Descuento Paquete #4 | \$ 6.081,81 | \$ 6.325,09 | \$ 6.578,09 | \$ 6.841,22 | \$ 7.114,86 |
| Gasolina Minivan | \$ 900,00 | \$ 945,00 | \$ 992,25 | \$ 1.041,86 | \$ 1.093,96 |
| Total | \$ 285.525,71 | \$ 310.303,50 | \$ 325.704,04 | \$ 341.820,70 | \$ 345.083,00 |

Nota: Los costos variables están calculados dependiendo la cantidad de eventos cubiertos proyectado para cada año, una inflación anual del 4%.

9.3.2 Costos Fijos

Para los costos fijos fueron considerados todos los costos que tendrá la empresa que pagar independientemente de su nivel de ventas.

Tabla 26. Costos Fijos

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|
| Arriendo | \$ 5.400,00 | \$ 5.616,00 | \$ 5.840,64 | \$ 6.074,27 | \$ 6.317,24 |
| Sueldo Administrativos | \$ 68.629,44 | \$ 72.060,91 | \$ 75.663,96 | \$ 79.447,16 | \$ 83.419,51 |
| Servicios Básicos | \$ 1.416,00 | \$ 1.472,64 | \$ 1.531,55 | \$ 1.592,81 | \$ 1.656,52 |
| Hosting Página Web | \$ 1.200,00 | \$ 1.248,00 | \$ 1.297,92 | \$ 1.349,84 | \$ 1.403,83 |
| Servicios contables | \$ 1.800,00 | \$ 1.872,00 | \$ 1.946,88 | \$ 2.024,76 | \$ 2.105,75 |
| Publicidad | \$ 4.200,00 | \$ 4.368,00 | \$ 4.542,72 | \$ 4.724,43 | \$ 4.913,41 |
| Mantenimiento Minivan | \$ 572,00 | \$ 594,88 | \$ 618,68 | \$ 643,42 | \$ 669,16 |
| Depreciación | \$ 4.249,04 | \$ 4.249,04 | \$ 4.249,04 | \$ 3.798,44 | \$ 3.798,44 |
| Insumos de oficina | \$ 1.200,00 | \$ 1.248,00 | \$ 1.297,92 | \$ 1.349,84 | \$ 1.403,83 |
| Otros | \$ 188,00 | \$ 195,52 | \$ 203,34 | \$ 211,47 | \$ 219,93 |
| Total | \$ 88.854,48 | \$ 92.924,99 | \$ 97.192,64 | \$ 101.216,42 | \$ 105.907,61 |

Nota: Los costos fijos fueron proyectados con una inflación del 4% anual y un incremento de sueldos del 5% anual.

9.4 MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERACIONAL

Tabla 27: Margen Bruto

| Escenario Esperado | | | | | |
|---------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Ingresos | \$401.400,00 | \$438.328,80 | \$478.655,05 | \$522.691,31 | \$570.778,92 |
| Costo de Ventas | \$285.525,71 | \$310.303,50 | \$325.704,04 | \$341.820,70 | \$345.083,00 |
| Margen Bruto | \$115.874,29 | \$128.025,30 | \$152.951,01 | \$180.870,61 | \$225.695,92 |

Tabla 28. Margen Bruto Anual

| Margen Bruto Anual Escenario Esperado | | | | | |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Margen Bruto | 41% | 41% | 47% | 53% | 65% |

Para el primer año en un escenario esperado, se calcula que el margen bruto será de \$ 115.874,29, restando los ingresos.

Ver Anexo 8 Margen Bruto por Escenarios.

Tabla 29. Margen Operacional

| Escenario Esperado | | | | | |
|--------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Margen Bruto | \$115.874,29 | \$128.025,30 | \$152.951,01 | \$180.870,61 | \$225.695,92 |
| Gastos Administracion & Ventas | \$88.854,48 | \$92.924,99 | \$97.192,64 | \$101.216,42 | \$105.907,61 |
| Margen Operacional | \$27.019,81 | \$35.100,30 | \$55.758,37 | \$79.654,19 | \$119.788,30 |

Tabla 30. Margen Operacional Anual

| Margen Operacional Anual Escenario Esperado | | | | | |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Margen Operacional | 23% | 27% | 36% | 44% | 53% |

Se espera que el margen operacional el primer año sea de \$ 27.019,81, restando el margen bruto de los gastos de administración y ventas.

Ver Anexo 9 Margen Operacional por escenarios.

9.5 ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO

El estado de resultados nos da información actual y proyectada a 5 años en los 3 escenarios usados, viendo de esta forma las ganancias esperadas del proyecto.

Tabla 31: Estado de Resultados

| Estado de Resultados | | | | | | |
|---------------------------------|-------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Ventas | | \$401.400,00 | \$438.328,80 | \$478.655,05 | \$522.691,31 | \$570.778,92 |
| Costo de ventas | | \$285.525,71 | \$310.303,50 | \$325.704,04 | \$341.820,70 | \$345.083,00 |
| Utilida Bruta | | \$115.874,29 | \$128.025,30 | \$152.951,01 | \$180.870,61 | \$225.695,92 |
| Gastos Administrativos & Ventas | | \$84.605,44 | \$88.675,95 | \$92.943,60 | \$97.417,98 | \$102.109,17 |
| Depreciación | | \$4.249,04 | \$4.249,04 | \$4.249,04 | \$3.798,44 | \$3.798,44 |
| Total Gastos Administrativos | | \$88.854,48 | \$92.924,99 | \$97.192,64 | \$101.216,42 | \$105.907,61 |
| Utilidad antes de impuestos | | \$27.019,81 | \$35.100,30 | \$55.758,37 | \$79.654,19 | \$119.788,30 |
| Participación de trabajadores | | \$4.052,97 | \$5.265,05 | \$8.363,76 | \$11.948,13 | \$17.968,25 |
| Impuesto a la renta | | \$5.052,70 | \$6.563,76 | \$10.426,81 | \$14.895,33 | \$22.400,41 |
| Utilidad Neta | | \$17.914,13 | \$23.271,50 | \$36.967,80 | \$52.810,73 | \$79.419,65 |

Ver Anexo 10 Balance de Resultados por escenarios.

9.6 BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO

Tabla 32. Balance General

| Balance General SEGURICORP AL 31 DE DICIEMBRE 2014 | |
|--|--------------------|
| ACTIVOS | |
| CAJA BANCOS | \$29.747,48 |
| MAQUINARIA Y EQUIPOS / INVENTARIO INICIAL | \$19.763,90 |
| ACTIVO CORRIENTE | \$49.511,38 |
| VEHICULOS | \$13.999,00 |
| MUEBLES Y ENSERES | \$4.221,50 |
| EQUIPOS DE COMPUTACIÓN | \$4.506,00 |
| ACTIVO FIJO | \$22.726,50 |
| TOTAL ACTIVOS | \$72.237,88 |
| PASIVOS | |
| CUENTAS POR PAGAR | \$19.763,90 |
| PASIVO CORRIENTE | \$19.763,90 |
| PASIVO LARGO PLAZO | \$0,00 |
| TOTAL PASIVOS | \$19.763,90 |
| PATRIMONIO | |
| CAPITAL SOCIAL | \$52.473,98 |
| TOTAL PATRIMONIO | \$52.473,98 |
| TOTAL PATRIMONIO + PASIVOS | \$72.237,88 |

El balance general demuestra todas las cuentas de la empresa al término del primer año.

Ver Anexo 11 Balance General Proyectados.

9.7 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO

El estado de flujo de efectivo está proyectado a 5 años, con apalancamiento y sin apalancamiento, en los 3 escenarios anteriormente mencionados, de esta forma se puede observar todos los posibles casos para la empresa.

Tabla 33. Estado de Flujo de Efectivos

| Estado de Flujo de Efectivos | | | | | | |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Ventas | | \$401.400,00 | \$438.328,80 | \$478.655,05 | \$522.691,31 | \$570.778,92 |
| Costo de ventas | | \$285.525,71 | \$310.303,50 | \$325.704,04 | \$341.820,70 | \$345.083,00 |
| Utilida Bruta | | \$115.874,29 | \$128.025,30 | \$152.951,01 | \$180.870,61 | \$225.695,92 |
| Gastos Administrativos & Ventas | | \$84.605,44 | \$88.675,95 | \$92.943,60 | \$97.417,98 | \$102.109,17 |
| Depreciación | | \$4.249,04 | \$4.249,04 | \$4.249,04 | \$3.798,44 | \$3.798,44 |
| Total Gastos Administrativos | | \$88.854,48 | \$92.924,99 | \$97.192,64 | \$101.216,42 | \$105.907,61 |
| Utilidad Operacional | | \$27.019,81 | \$35.100,30 | \$55.758,37 | \$79.654,19 | \$119.788,30 |
| Participación de trabajadores | | \$4.052,97 | \$5.265,05 | \$8.363,76 | \$11.948,13 | \$17.968,25 |
| Impuesto a la renta | | \$5.052,70 | \$6.563,76 | \$10.426,81 | \$14.895,33 | \$22.400,41 |
| Utilidad Neta | | \$17.914,13 | \$23.271,50 | \$36.967,80 | \$52.810,73 | \$79.419,65 |
| Depreaciación | | \$4.249,04 | \$4.249,04 | \$4.249,04 | \$3.798,44 | \$3.798,44 |
| Total Flujo Operativo | | \$22.163,17 | \$27.520,54 | \$41.216,84 | \$56.609,17 | \$83.218,09 |
| Inversión Inicial | \$-72.237,88 | | | | | |
| Total Flujo de Caja | \$-72.237,88 | \$22.163,17 | \$27.520,54 | \$41.216,84 | \$56.609,17 | \$83.218,09 |

Ver Anexo 12 Flujos de efectivos por escenarios con y sin apalancamiento.

Ver Anexo 13 Amortizaciones.

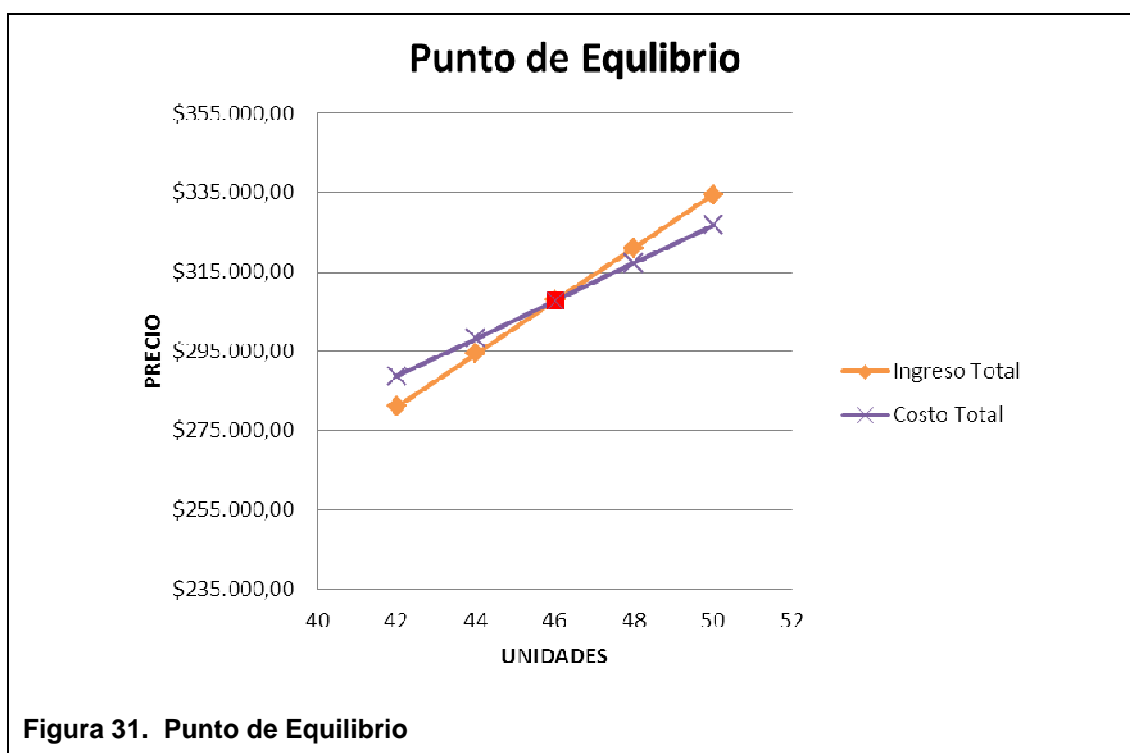
9.8 PUNTO DE EQUILIBRIO

Tabla 34. Punto de Equilibrio

| Punto de Equilibrio | | | | | |
|-------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Costos Variables | \$285.525,71 | \$310.303,50 | \$325.704,04 | \$341.820,70 | \$345.083,00 |
| Costo Variable Unitario | \$4.758,76 | \$4.925,45 | \$4.923,72 | \$4.921,29 | \$4.731,68 |
| Costos Fijos | \$88.854,48 | \$92.924,99 | \$97.192,64 | \$101.216,42 | \$105.907,61 |
| Precio | \$401.400,00 | \$438.328,80 | \$478.655,05 | \$522.691,31 | \$570.778,92 |
| Pvp Unitario | \$6.690,00 | \$6.957,60 | \$7.235,90 | \$7.525,34 | \$7.826,35 |
| Margen de contribución | \$ 1.931,24 | \$ 2.032,15 | \$ 2.312,18 | \$ 2.604,05 | \$ 3.094,68 |
| Punto de equilibrio anual (eventos) | 46 | 46 | 42 | 39 | 34 |
| Punto de equilibrio anual (pvp) | \$307.800,71 | \$318.153,53 | \$304.161,11 | \$292.501,61 | \$267.837,51 |

Después del análisis de los costos fijos, variables y el precio, se pudo obtener que el punto de equilibrio, donde los ingresos y egresos se igualan.

Con la cobertura de 46 eventos en el primer año se llega al monto de \$ 307.800,71 en el mes de Agosto, a partir de ahí todo es utilidad para la empresa.



9.9 CONTROL DE COSTOS IMPORTANTES

Tabla 35. Sensibilidad al Precio

| Sensibilidad al Precio | | | |
|-----------------------------|--------------------|---------------------|---------------------|
| Aumento en el precio del 4% | | | |
| | Escenario Esperado | Escenario Pesimista | Escenario Optimista |
| Año | Ventas | | |
| Año 1 | \$401.400,00 | \$401.400,00 | \$401.400,00 |
| Año 2 | \$438.328,80 | \$425.805,12 | \$450.852,48 |
| Año 3 | \$478.655,05 | \$451.694,07 | \$506.397,51 |
| Año 4 | \$522.691,31 | \$479.157,07 | \$568.785,68 |
| Año 5 | \$570.778,92 | \$508.289,82 | \$638.860,07 |

Se han proyectado las ventas de los 3 escenarios a 5 años, todos con un incremento del 4% en sus precios, pero variando en la cantidad de los eventos.

En el escenario normal se espera un incremento del 5% en ventas cada año, en el escenario pesimista el incremento es del 2% y en el optimista es del 85%.

Todas estas varían dependiendo de la cantidad que han aumentado los eventos masivos en los últimos años.

Tabla 36. Análisis de Costos

| Costos Importantes | | |
|------------------------|---------------------|---------------|
| Item | Costo | Porcentaje |
| Arriendo | \$5.400,00 | 1,4% |
| Sueldo Administrativos | \$68.629,44 | 18,3% |
| Servicios Básicos | \$1.416,00 | 0,4% |
| Hosting Página Web | \$1.200,00 | 0,3% |
| Servicios contables | \$1.800,00 | 0,5% |
| Publicidad | \$4.200,00 | 1,1% |
| Mantenimiento Minivan | \$572,00 | 0,2% |
| Depreciación | \$4.249,04 | 1,1% |
| Insumos de oficina | \$1.200,00 | 0,3% |
| Otros | \$188,00 | 0,1% |
| Sueldos Operarios | \$231.720,00 | 61,9% |
| Equipos y Herramientas | \$19.763,90 | 5,3% |
| Refrigerios | \$12.300,00 | 3,3% |
| Permisos Eventos | \$14.760,00 | 3,9% |
| Descuento Paquete #4 | \$6.081,81 | 1,6% |
| Gasolina Minivan | \$900,00 | 0,2% |
| Total | \$374.380,19 | 100,0% |

El costo más importante y representativo que la empresa tiene, es el sueldo del personal operativo, siendo el 61,9% del total de costos, resaltan otros rubros importantes como los sueldos administrativos, los refrigerios y los permisos para la cobertura de los eventos.

Claramente un aumento considerado en los sueldos de los operarios afectaría directamente a los intereses de la empresa, cambiando totalmente las proyecciones y precios que se tenían previstos.

9.9.1 Índices Financieros

9.9.1.1 Liquidez

Tabla 37. Índices de liquidez

| | | |
|------------------------|--|------|
| Razón Corriente | $\frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$ | 2,51 |
| Prueba Ácida | $\frac{(\text{Activos Corrientes} - \text{Inventarios})}{\text{Pasivos Corrientes}}$ | 1,51 |

La razón corriente nos indica la capacidad que tiene la empresa en el corto plazo, en otras palabras por cada dólar de pasivo corriente, la empresa tiene \$ 2,51 en activos corrientes.

Mientras que la prueba ácida nos dice que por cada dólar de pasivo corriente, la empresa tiene \$ 1,51 en activos corrientes, ya que los inventarios en este caso son los equipos y herramientas para dar el servicio.

9.9.1.2 Rentabilidad

Tabla 38. Índices de rentabilidad

| | | |
|------------|--|--------|
| ROI | $\frac{\text{Rendimiento}}{\text{Valor Promedio Invertido}}$ | 30,38% |
| ROA | $\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Activos Totales Promedios}}$ | 45,82% |
| ROE | $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Promedio}}$ | 41,82% |

Estos índices nos indican el retorno que tendrán las inversiones de los accionistas.

El rendimiento sobre la inversión (ROI) nos indica que por cada dólar invertido en la empresa se recibe \$ 0,3038.

El rendimiento sobre los activos (ROA) nos indica que por cada dólar de activos se recibe \$ 0,4582.

El rendimiento sobre el patrimonio (ROE) nos indica que por cada dólar de los accionistas tuvieron un rendimiento de \$ 0,4182.

9.10 VALUACIÓN

Tabla 39. Valor Actual Neto

| Valor Actual Neto | | |
|--------------------------|--------------------|--------------------|
| | Con apalancamiento | Sin apalancamiento |
| Tasa de descuento | 15% | 18% |
| Esperado | \$64.984,55 | \$48.292,79 |
| Pesimista | \$16.968,56 | \$6.048,94 |
| Optimista | \$145.143,00 | \$92.919,64 |

En los 3 escenarios con apalancamiento o sin apalancamiento, tenemos un valor actual neto (VAN) positivo, resaltando valores mayores cuando existe apalancamiento.

Tabla 40. Tasa Interna de Retorno

| Tasa Interna de Retorno | | |
|--------------------------------|---------------------------|---------------------------|
| | Con apalancamiento | Sin apalancamiento |
| Esperado | 62% | 42% |
| Pesimista | 32% | 22% |
| Optimista | 97% | 57% |

De la misma manera, en los 3 escenarios se obtiene tasas de retornos interesantes para los accionistas, siendo más beneficiosas las tasas apalancadas.

Ver Anexo 14 CAPM.

Ver Anexo 15 Depreciaciones.

10CAPÍTULO X: PROPUESTA DE NEGOCIO

10.1 FINANCIAMIENTO DESEADO

La inversión deseada para emprender con SEGURICORP es de \$ 72 237,88, esta cantidad de dinero cubre rubros importantes como lo son:

- Gastos de Constitución: \$ 2 947.
- Maquinaria y Equipos / Inventario Inicial: \$ 19 763,90.
- Vehículos: \$ 13 999.
- Muebles y enseres: \$ 4 221,50.
- Equipos de computación: \$ 4 506.
- Evento de lanzamiento: \$ 1 252.
- Capital de Trabajo: \$ 25 548,48.

10.2 ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA

El capital necesario será 100% capital propio, este será aportado por 2 accionistas, el accionista mayoritario aportará con el 51% (\$ 36 841, 19) y el otro con el 49% faltante (\$ 35 396,69).

10.3 CAPITALIZACIÓN

SEGURICORP tiene 2 accionistas los cuales son los que aportan con el capital necesario para la empresa.

Tabla 41. Accionistas

| Aporte de accionistas | |
|-----------------------|-----|
| Carlos Castro | 51% |
| Juan Martín García | 49% |

Al final del año recibirán sus utilidades en el mismo porcentaje que sus aportes a la empresa.

10.4 USO DE FONDOS

La inversión inicial necesaria es de \$ 72 237,88 con este monto se cubren todo tipos de gastos que la empresa tendrá que incurrir.

Los gastos de constitución alcanzan un monto de \$ 2 947, que se detallan a continuación.

Tabla 42. Gastos de Constitución

| GASTOS DE CONSTITUCIÓN | | | |
|--|-----------------|-----------------------|--------------------|
| Descripción | Cantidad | Costo Unitario | Total |
| Tramite Legal constitucion de la empresa | 1 | \$ 1.500,00 | \$ 1.500,00 |
| Inscripcion Registro mercantil | 1 | \$ 80,00 | \$ 80,00 |
| Patente municipal | 1 | \$ 35,00 | \$ 35,00 |
| Permiso de funcionamiento Bomberos | 1 | \$ 40,00 | \$ 40,00 |
| Publicación periodico | 1 | \$ 123,00 | \$ 123,00 |
| Permisos de operación | 1 | \$ 354,00 | \$ 354,00 |
| Tasa por emisión de título de marca IEPI | 1 | \$ 15,00 | \$ 15,00 |
| Honorarios Abogado | 1 | \$ 800,00 | \$ 800,00 |
| Total | | | \$ 2.947,00 |

La maquinaria y equipo necesario es muy importante ya que complementan el trabajo del personal operario, este monto es de \$ 19 763,90.

Tabla 43. Maquinaria y equipos

| MAQUINARIA Y EQUIPOS / INVENTARIO INICIAL | | | |
|--|-----------------|-----------------------|--------------------|
| Descripción | Cantidad | Costo Unitario | Total |
| Radios pack x 2 | 16 | \$88,00 | \$1.408,00 |
| Contenedores plasticos | 120 | \$19,90 | \$2.388,00 |
| Linternas LED | 250 | \$9,00 | \$2.250,00 |
| Pilas, pack x 8 | 125 | \$30,00 | \$3.750,00 |
| Cargador de pilas | 100 | \$22,98 | \$2.298,00 |
| Detector de metales | 20 | \$100,00 | \$2.000,00 |
| Binoculares | 25 | \$30,00 | \$750,00 |
| Chalecos reflectivos | 500 | \$6,50 | \$3.250,00 |
| Gorras | 500 | \$3,20 | \$1.600,00 |
| Cinta de seguridad pack 90 m | 10 | \$6,99 | \$69,90 |
| Total | | | \$19.763,90 |

El vehículo que será una minivan, es muy importante para la empresa ya que se llevarán los equipos, herramientas y todo lo necesario para la cobertura del evento, el precio del vehículo es de \$ 13 999.

Dentro de los equipos de computación está todo lo necesario para que el personal administrativo pueda realizar su trabajo, este monto es de \$ 4 506.

Tabla 44. Equipos de computación

| EQUIPOS DE COMPUTACIÓN | | | |
|------------------------------------|-----------------|-----------------------|--------------------|
| Descripción | Cantidad | Costo Unitario | Total |
| Computadoras de Escritorio Samsung | 3 | \$ 455,00 | \$ 1.365,00 |
| Computadoras portatiles Lenovo | 3 | \$ 651,00 | \$ 1.953,00 |
| Impresora/ Copiadora/Scanner HP | 1 | \$ 150,00 | \$ 150,00 |
| Infocus | 1 | \$ 668,00 | \$ 668,00 |
| Camara de fotos Sony | 2 | \$ 185,00 | \$ 370,00 |
| Total | | | \$ 4.506,00 |

Los muebles y enseres son necesarios para poder armar las oficinas de la empresa, este rubro es de \$ 4 221,50.

Tabla 45. Muebles y enseres

| MUEBLES Y ENSERES | | | |
|---------------------------------|-----------------|-----------------------|--------------------|
| Descripción | Cantidad | Costo Unitario | Total |
| Escritorios | 5 | \$ 256,00 | \$ 1.280,00 |
| Escritorio recepción | 1 | \$ 266,00 | \$ 266,00 |
| Sillas escritorio | 6 | \$ 89,00 | \$ 534,00 |
| Archivadores | 6 | \$ 169,00 | \$ 1.014,00 |
| Sillas plasticas | 50 | \$ 8,99 | \$ 449,50 |
| Juego de mesa sala de reuniones | 1 | \$ 480,00 | \$ 480,00 |
| Juego de mesa sala de espera | 1 | \$ 198,00 | \$ 198,00 |
| Total | | | \$ 4.221,50 |

Se realizará un evento de lanzamiento en el cual se invitará a los potenciales clientes de la empresa, se presupuestó \$ 1 252 para este evento.

Tabla 46. Evento de lanzamiento

| EVENTO DE LANZAMIENTO | | | |
|-----------------------------|----------|----------------|--------------------|
| Descripción | Cantidad | Costo Unitario | Total |
| Bocaditos x 5 | 50 | \$ 16,24 | \$ 812,00 |
| Estación liquida permanente | 50 | \$ 3,50 | \$ 175,00 |
| Proyector + pantalla | 1 | \$ 95,00 | \$ 95,00 |
| Amplificación | 1 | \$ 120,00 | \$ 120,00 |
| Micrófonos | 2 | \$ 25,00 | \$ 50,00 |
| Total | | | \$ 1.252,00 |

Finalmente, se consideró un capital de trabajo para 4 meses, este capital cubrirá las necesidades de la empresa hasta que pueda responder por sí sola, el capital es de \$ 25 548,48.

Tabla 47. Capital de Trabajo

| CAPITAL DE TRABAJO | | | |
|---------------------------------|-------|---------------|---------------------|
| Descripción | Meses | Costo mensual | Total |
| Arriendo Oficinas | 4 | \$ 450,00 | \$ 1.800,00 |
| Sueldos personal administrativo | 4 | \$ 5.719,12 | \$ 22.876,48 |
| Hosting página web | 4 | \$ 100,00 | \$ 400,00 |
| Servicios básicos | 4 | \$ 118,00 | \$ 472,00 |
| Total | | | \$ 25.548,48 |

10.5 RETORNO PARA EL INVERSIONISTA

Tabla 48. Retornos del inversionista

| | | | | | | |
|-------------------------------|---------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Utilidad Operacional | \$27.019,81 | \$35.100,30 | \$55.758,37 | \$79.654,19 | \$119.788,30 | |
| Participación de trabajadores | \$4.052,97 | \$5.265,05 | \$8.363,76 | \$11.948,13 | \$17.968,25 | |
| Impuesto a la renta | \$5.052,70 | \$6.563,76 | \$10.426,81 | \$14.895,33 | \$22.400,41 | |
| Utilidad Neta | \$17.914,13 | \$23.271,50 | \$36.967,80 | \$52.810,73 | \$79.419,65 | |
| Depreciación | \$4.249,04 | \$4.249,04 | \$4.249,04 | \$3.798,44 | \$3.798,44 | |
| Total Flujo Operativo | \$22.163,17 | \$27.520,54 | \$41.216,84 | \$56.609,17 | \$83.218,09 | |
| Inversión Inicial | \$-72.237,88 | | | | | |
| Total Flujo de Caja | \$-72.237,88 | \$22.163,17 | \$27.520,54 | \$41.216,84 | \$56.609,17 | \$83.218,09 |

Con los flujos positivos desde el primer año, los inversionistas tendrán un retorno del 42% por sus inversiones.

Tabla 49. Retornos del inversionista VAN y TIR

| Retorno del Inversionista | | |
|---------------------------|-------------|-----|
| | VAN | TIR |
| Esperado | \$48.292,79 | 42% |
| Pesimista | \$6.048,94 | 22% |
| Optimista | \$92.919,64 | 57% |

Tabla 50. CPPC

| CAPM | Modelo de Valoración de Activos de Capital | |
|---------------------------|--|---------------|
| EMBI | Riesgo País | 7,80% |
| β | Beta desapalancado de la Industria | 0,66 |
| rf | Activos libre de riesgo | 6,50% |
| t | Tasa Impositiva | 33,70% |
| Kd | Costo de la Deuda | 11,83% |
| D | Deuda (préstamo bancario) | 0% |
| E | Patrimonio | 100% |
| T | Tiempo de evaluación del proyecto | 5 |
| V | Estructura (proporción) de Capital | 100% |
| PRM | Prima de Riesgo de Mercado | 5,60% |
| Ked | Costo de los recursos propios desapalancado (autofinanciado) | 18,00% |
| Keap | Costo de los recursos propios apalancado | 18,00% |
| CPPC | Costo Promedio Ponderado de Capital | 18,00% |

La tasa de descuento utilizada es el Costo Promedio Ponderado de Capital (CPPC) que es del 18%. Con esta tasa se trajo a valor presente los flujos obtenidos anteriormente, dando un valor al inversionista de \$ 104 348,79.

11CAPÍTULO XI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

11.1 CONCLUSIONES

- La propuesta de negocio de SEGURICORP es financieramente viable, ya que brinda flujos de efectivo positivos y tasas de retorno atractivas en 3 escenarios diferentes a sus accionistas.
- Los últimos acontecimientos que se han presentado en los eventos masivos en el país, como la violencia en los estadios, ha producido un miedo de asistir a eventos por parte de las personas, el 73% de personas encuestadas cree que en el país no se maneja una buena logística y seguridad para los eventos masivos.
- En la ciudad se realizan aproximadamente 300 eventos masivos, cada año esta cifra crece ya que existen más eventos masivos en cantidad y diversidad, hay más conciertos, más eventos deportivos, eventos culturales y sociales, expandiendo el mercado para que otro competidor ingrese.
- Dado que las regulaciones y normativas para brindar este servicio son muy exigentes, existen 2 competidores directos en el mercado que brindan este servicio, siendo la competencia directa de SEGURICORP, ellos cuentan con una larga trayectoria, experiencia y reconocimiento en el medio.
- Los clientes que buscan este servicio no son extensos, son empresarios, empresas de eventos y entidades públicas, como el municipio y los ministerios, los cuales depositan toda la confianza de la logística de seguridad a empresas especializadas, de esto modo se pueden enfocar en la planeación del evento en sí.

- El modo de venta del servicio es directo, dado que cada cliente requiere cubrir diferentes necesidades de sus eventos, la logística para un evento deportivo es totalmente diferente a la de un artístico, por lo cual todo evento cuenta con su propia logística de seguridad.
- El personal operativo debe ser entrenado y capacitado para cubrir su puesto de trabajo específico, actuando en cualquier problema que pueda ocurrir, evitando aglomeraciones, agilizando accesos, de este modo no entorpece la programación del evento, beneficiando a los asistentes.

11.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda emprender el negocio propuesto, ya que financieramente en diferentes escenarios es un negocio rentable y viable con proyección, brindado una tasa de retorno interesante para los accionistas.
- Se recomienda entablar alianzas de trabajo a largo plazo con empresas promotoras de eventos artísticos, asociaciones deportivas o con el sector público para la continua cobertura de sus eventos, mediante planes de trabajo anuales o con los planes de descuentos propuestos.
- Se recomienda que la empresa a corto plazo amplíe sus operaciones a toda la provincia de Pichincha.
- Una vez consolidada y reconocida, la empresa deberá expandir sus operaciones a nivel nacional, con la cobertura de eventos en las principales ciudades del país, Guayaquil, Cuenca, Manta, Ambato.
- Se recomienda la personalización de los planes de logística de cada evento, de este modo se puede cubrir todas las necesidades que el cliente tenga.

- Se recomienda la renovación de equipos y herramientas de mejor tecnología cada cierto tiempo, de este modo se podrá brindar un mejor control y servicio tanto para el cliente como para el usuario final.
- Dado que se cuenta con el personal y el equipo necesario, se recomienda la cobertura de eventos de menor asistencia, ampliando la cartera de clientes y generando fuentes de ingreso a la empresa.
- Se recomienda tener una amplia y calificada base de datos del personal operativo, para la cobertura de cualquier imprevisto de último momento, de este modo no se improvisa con gente poco preparada y entrenada.

REFERENCIAS

- American Marketing Association. (2011). *Marketing Power*. URL: <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/AMA%20Publications/AMAPublications.aspx>. Descargado 25/02/13.
- Banco Central del Ecuador. (2013). *Comercio Exterior*. URL: http://www.portal.bce.fin.ec/vto_bueno/ComercioExterior.jsp. Descargado 11/07/13.
- Banco Central del Ecuador. (2013). *Cuentas Nacionales*. URL: <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000841>. Descargado 25/02/13.
- Banco Central del Ecuador. (2013). *Desempleo*. URL: http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=desempleo
- Banco Central del Ecuador. (2013). *Indicadores PIB*. URL: <http://www.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=pib>. Descargado 11/07/13.
- Banco Central del Ecuador. (2013). *Inflación acumulada*. URL: http://www.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion_acumulada. Descargado 25/02/13.
- Bomberos Quito. (2013). *Permisos de funcionamiento*. URL: http://www.bomberosquito.gob.ec/bomberos/index.php?option=com_content&view=article&id=5:permisos-de-funcionamiento-&catid=2:guia-de-tramites&Itemid=6. Descargado 12/05/13.
- Cámara de Comercio de Quito. (2013). *Constitución de empresas*. URL: <http://www.lacamara.org/ccg/2012%20ENE%20BE%20CCG%20Salario%20Digno%20y%20estructura%20de%20costos%20de%20las%20empresas.pdf>. Descargado 12/05/13.

CONSEP. (2013). *Requisitos*. URL: http://www.consep.gob.ec/index.php?cod_categoria=4&cod_sub=147. Descargado 12/05/13.

Contadores del Guayas. (2013). *Tablas Sectoriales 2013*. URL: <http://www.contadoresguayas.org/laboral/Tablas%20sectoriales-2013.pdf>. Descargado 24/05/13.

David Fred R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson.

Diario El Hoy (2012): Hinchas de Liga-Q muere tras un incidente en Casa Blanca. URL: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/hincha-de-liga-q-muere-tras-un-incidente-en-casa-blanca-537263.html>. Descargado 07/04/12.

Distrito Metropolitano de Quito. (2004). *Ordenanza 122*. URL: http://www7.quito.gob.ec/mdmq_ordenanzas/Ordenanzas/ORDENANZAS%20A%C3%91OS%20ANTERIORES/ORDM-122%20-%20ESPECTACULOS%20PUBLICOS.pdf Descargado 4/03/13.

Ecuador Inmediato. (2012). *El objetivo es que los estadios de Quito tengan la norma FIFA, asegura el concejal Villamar*. URL: http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=175963&umt=el_objetivo_es_que_estadios_quito_tengan_norma_fifa_asegura_concejal_villamar_audio Descargado 22/04/13.

Ecuador Legal Online. (2013). *Beneficios Sociales del Trabajador en Ecuador*. URL: <http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/ley-de-derechos-laborales/>. Descargado 24/05/13.

Ecuador Servicios. (2013). *Responsabilidad Limitada*. URL: http://ecuadorservicios.com/Responsabilidad_Limitada.html. Descargado 2/03/13.

- Edwin Galindo. (2010). *Estadística para la administración e Ingeniería*. Prociencia editores.
- El Comercio. (2010). *'Popeye', el guardián de las estrellas*. URL: http://www.elcomercio.com/entretenimiento/Popeye-guardian-estrellas_0_254374645.html. Descargado 27/02/13.
- El Comercio. (2010). *'Popeye', el guardián de las estrellas*. URL: http://www.elcomercio.com/entretenimiento/Popeye-guardian-estrellas_0_254374645.html Descargado 27/02/13.
- Jesús Ugalde Víquez. (1993). *Programación de Operaciones*. Costa Rica: Universidad Estatal a distancia.
- José María Sainz de Vicuña Ancín. (2011). *El plan estratégico en la practica*. España: ESIC Editorial.
- Kotler & Armstrong. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Lombeyda, E. (5 de Abril del 2013). Entrevista con experto. (C. Castro, Entrevistador).
- Martínez, P. (7 de Octubre del 2012). *Entrevista con experto*. (C. Castro, Entrevistador).
- Naresh K. Malhotra. (2004). *Investigación de Mercados*. México: Pearson Education.
- Naresh K. Malhotra. (2007). *Investigación de Mercados*. México: Pearson Education.

Palacios Echeverría, Alfonso J. (1996). *Microanálisis Administrativo, Concepto y Técnicas Usuales*. Costa Rica: Publicaciones del Instituto Latinoamericano de Investigación y Capacitación Administrativa S.R.L.

Porter, M. (2004). *Cadena de Valor*. México: McGraw Hill.

Revista Seguridad en América. (2010). *Seguridad en eventos masivos: Multitudes en riesgo, multitud de riesgos*. URL: <http://seguridadenamerica.com.mx/2010/04/seguridad-en-eventos-masivos-multitudes-en-riesgo-multitud-de-riesgos/>. Descargado 01/05/07.

Roberto Dvoskin. (2004). *Fundamentos de Marketing: teoría y experiencia*. Argentina: Granica.

Servicio de Rentas Internas - SRI. (2012). *CIIU3*. URL: <http://descargas.sri.gov.ec/download/excel/CIIU3.xls>. Descargado 07/04/12.

ANEXOS

Anexo 1: Conclusiones de entrevista a Patricio Martínez

- Siempre tiene que haber personal de seguridad, no importa si hay alta o baja afluencia de aficionados, debe existir un número racional de personal.
- Los partidos de menor afluencia no quieren decir que necesitan menor control, existe el mismo control, pero no en la misma dimensión, dependiendo del escenario deportivo.
- Se debe habilitar varias entradas y salidas, para que fluya la gente.
- Ley de control por parte de la intendencia.
- No hay nada establecido, las autoridades disponen el personal mínimo necesario.
- El criterio es la base, conjuntamente del conocimiento.
- Existe personal fijo y personal rotativo, ya que no es una profesión.
- Personal operario gana \$20 dólares al día.
- Es un trabajo de confianza, se debe tener gente de confianza.
- Existen problemas con la gente de accesos ya que dejan pasar a gente sin boleto, por dinero.
- Se organizan cosas sin contar ni prevenir las consecuencias.
- Formar un equipo de trabajo y delegar una persona responsable a la cabeza, que tenga voz y voto para hacer las cosas.

- Contratar gente de un grupo.
- Tener el respaldo de los organizadores es fundamental.
- Es difícil encontrar gente confiable para el personal operario, no hay la preparación, involucrando mayores costos ya que se debe doblar la seguridad.
- Conocimiento total de todos los campos, es un trabajo más de experiencia que de aulas, la universidad es el trabajo diario.
- Es necesario contar con gente un poco fornida, para el personal operario que imponga respeto.
- Sola para la venta de entradas está trabajando 24 personas.
- El estadio de Liga es el escenario más organizado.
- Cultura del aficionado es difícil de controlar.
- La policía es necesaria para complementar el trabajo de seguridad.
- La gente operaria ya está instruida y ya sabe qué hacer. (Martínez, 2012).

Anexo 2: Conclusiones Entrevista Eduardo Lombeyda

- Los eventos masivos tienen sus categorizaciones (deportivos, políticos, artísticos).
- Planificación con 7 días de anticipación.
- Supervisores encargados de cada área, para no cargar la responsabilidad en una sola persona.
- Número personas necesarias; controladores, seguridad, cacheo, acomodadores.
- Programación deportiva es diferente a programación artística ya que la empresa de seguridad es el apoyo de la Policía Nacional, según un decreto hecho hace más de 3 años, en el cual la Policía es la responsable de la seguridad en cualquier evento deportivo.
- En los eventos artísticos la policía no está obligada a asistir, son contratadas empresas de seguridad para cumplir todas las funciones.
- Para un partido entre 15 mil y 20 mil personas asistente se maneja entre 100 y 150 personas operarias.
- Un partido lleno de 35 mil asistentes, es necesario entre 300 y 350 operarios.
- Un partido mediano, se necesita entre 50 y 100 operarios.
- Día del evento siempre se presenta imprevistos, es necesario tomar decisiones sobre la marcha.

- Ver la parte logística, que se necesita, que uniforme usar, que tecnología se necesita, que tipo de accesorios se va a utilizar.
- En una programación de futbol hay 2 equipos por lo cual hay 2 hinchadas rivales, donde pueden existir peleas que alteren la programación y el evento.
- Puede ser más fácil en el trascurso de un show artístico, ya que los asistentes son simpatizantes del artista.
- Existe más control de ingreso de licor, consumo de bebidas alcohólicas y cigarrillos.
- En escenarios cerrados está prohibido fumar y beber alcohol, por lo cual el personal tiene que estar muy activo y atento.
- En manejo de los 2 eventos son muy similares pero cada uno tiene sus particularidades.
- Existe personal ocasional dividido en 2, el fijo que aproximadamente entre 80 y 100 personas y el móvil que cuanta una base de datos de 250 personas que son requeridas según la necesidad de cubrir el evento.
- El personal es capacitado antes de trabajar.
- Las exigencias de las autoridades han ido retirando la competencia del mercado, en la parte deportiva casi son un monopolio. En la parte artística existe un solo competidor fuerte que es Marco Beltrán "Popeye".
- Son las 2 empresas que más garantías brindan al empresario.
- La empresa tiene más de 15 controles mensuales.

- De la misma manera de que las empresas o empresarios son selectivos, la empresa es selectiva para ver con quien trabajar. No cuidan cualquier show.
- De la misma manera de que los empresarios exigen las empresas exigen.
- Cada show toma 20 dias de trabajo entre permisos, licencias organización y logística.
- Los mismos escenarios ponen en disposición a los empresarios las empresas calificadas para cubrir el evento, que son 2 en el mercado, la decisión se toma por el precio.
- Los clientes más conocidos son: Top show, Team producciones, Canela corporación, OR producciones, Espectar productions, Show factory Andres Valencia, Román, Chiriboga y otros empresarias pequeños.
- Existen gran cantidad de eventos masivos en el país, pero no son conocidos o no tiene mucha publicad pero siempre hay que cubrirlos.
- En Diciembre en la provincia de Pichincha se dan 405 eventos, no con las mismas exigencias por parte de las autoridades.
- Permisos necesarios para trabajar: permiso de los bomberos, comprar la tasa de aseo en EMASEO, permiso de la secretaria nacional de gestión de riesgos, permiso del CONSEP, permiso del FENARPE, permiso de CYSE, permiso de emisión de boletos, permiso del municipio, permiso del SRI, permiso de la intendencia, permiso del COS, en total son 15 permisos.
- Mayor problema se tiene con los vendedores clandestinos que quieren vender licor en los eventos que están prohibidos.

- Se necesitan diferentes perfiles para el personal operarios, pero se deben mantener los mismos valores que son; lealtad, honorabilidad, responsabilidad. (Lombeyda, 2013)

Anexo 3: Conclusiones Grupo Focal

- Los partidos de futbol carecen de seguridad.
- Pocas lugares para salir al momento de la finalización del evento, esto produce aglomeraciones por salir más rápido.
- Los pocos lugares que son numerados no son respetados por la gente.
- Existe sobreventa de entradas en el país, no se respeta los aforos y capacidades máximas de los lugares.
- Debería existir controles más estrictos, involucrando a todas las partes, organizadores, municipios y policía.
- La policía está para complementar el trabajo de seguridad, los principales responsables son los organizadores.
- El estadio olímpico Atahualpa, es el más probable que pueda suceder algún accidente si no se toman medidas precautelarias.
- Nadie ha tenido buenas experiencias asistiendo a un evento masivo en el país, siempre se han topado con algún problema.
- Los eventos masivos que no tienen mucha convocatoria no tienen tanto problemas como los de alta convocatoria.
- La gente que no entra al evento y se queda afuera en las calles en el “veredaso” son muy peligrosas ya que están muy tomadas, exponiendo a los asistentes.
- El Ecuador tiene muchas falencias en torno a la planeación de logística y seguridad en eventos masivos.

- EE.UU, Alemania, Japón Inglaterra, son ejemplos a seguir.
- La gente puede llegar 5 minutos antes y tiene su puesto asegurado, no tiene que hacer filas, ni asistir con horas de antelación, en Ecuador se debería seguir estos pasos.
- La numeración de asientos evitaría muchos problemas como aglomeraciones, colas riñas por asientos, la guardada de puestos que molesta mucho a la gente.
- La plaza de toros aunque exista mucho alcohol, se respetan los puestos ya que estos son numerados.
- Dependiendo el evento se debería vender alcohol.
- Debería existir lugares específicos para ingerir alcohol.
- La cultura y educación depende muchísimo en temas de seguridad.
- En el país se ingiere mucho alcohol en eventos.
- Los mundiales de futbol son un ejemplo de organización.
- El reporte de Taylor, en eventos deportivos indica que en 7 minutos se debe vaciar todo el estadio.
- No se debe suspender la venta de bebidas alcohólicas, si no de regular y controlar.

Anexo 4: Encuesta

| DATOS DE IDENTIFICACIÓN | | | |
|--|--|-----------------|--|
| NOMBRE: _____ | | TELÉFONO: _____ | |
| CIUDAD: QUITO | | | |
| OCUPACIÓN: Estudiantes (1) Profesionales (2) Otro (3) | | | |
| DATOS DE CLASIFICACIÓN | | | |
| Edad: | | Sexo: | |
| 12-18 años (1) | | Masculino (1) | |
| 19-30 años (2) | | Femenino (2) | |
| 31- 45 años (3) | | | |
| 46- 65 años (5) | | | |

*Buenos días/buenas tardes, mi nombre es (DIGA SU NOMBRE). PRESENTE CREDENCIAL. El día de hoy estamos hablando con gente como usted para conocer sus opiniones acerca de **algunos servicios**. Quisiéramos contar con su colaboración. Toda la información que usted me proporcione será utilizada únicamente con fines estadísticos y no será revelada a persona alguna, su identidad será mantenida en el anonimato.*

Filtros

A. Podría decirme si usted o algún miembro de su familia trabaja en:

- | | |
|--|--|
| Empresa consultora o de Investigación de Mercados. | SI <input checked="" type="checkbox"/> NO CONTINUAR |
| En empresas de servicios de seguridad. | SI <input checked="" type="checkbox"/> NO CONTINUAR |
| En empresas o agencias encargadas de realizar eventos. | SI <input checked="" type="checkbox"/> NO CONTINUAR |
| En empresas de relaciones públicas. | SI <input checked="" type="checkbox"/> NO CONTINUAR |

B. ¿Asiste usted a eventos de concurrencia masivo, tales como partidos de futbol, conciertos etc? **SI CONTINUE NO ✕**

1. ¿A qué tipo de eventos frecuenta ir?

- a) Deportivos
- b) Culturales
- c) Conciertos
- d) Recreacionales
- e) Otro

2. ¿Con qué frecuencia asiste eventos masivos?

- a) Semanales
- b) Mensuales
- c) Trimestrales
- d) Semestrales

3. ¿Qué tan seguro se siente al asistir a un evento masivo? Escoja 1 nada seguro y 10 muy seguro.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4. ¿Ha tenido algún problema de seguridad al asistir a un evento masivo?

SI NO (si es afirmativa seguir pregunta 5, contrario salte a la 6)

5. ¿Qué problema tuvo?

- a) Aglomeraciones
- b) Robo
- c) Disturbios

- d) Problemas con personal de seguridad
- e) Falta de Información
- f) Agresión Física

6. ¿Cree que el Ecuador se maneja algún tipo de seguridad cuando existen eventos masivos? Escoja 1 no se maneja y 10 se maneja mucho.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

7. ¿Cuáles cree que son las razones por las cuales existen problemas de seguridad en los eventos masivos?

- a) Falta de Logística
- b) Poco Personal de seguridad
- c) Poca importancia al tema
- d) Deficiencia de estructuras
- e) Otros

8. ¿Deja de asistir a eventos masivos por miedo de algún percance?

SI NO

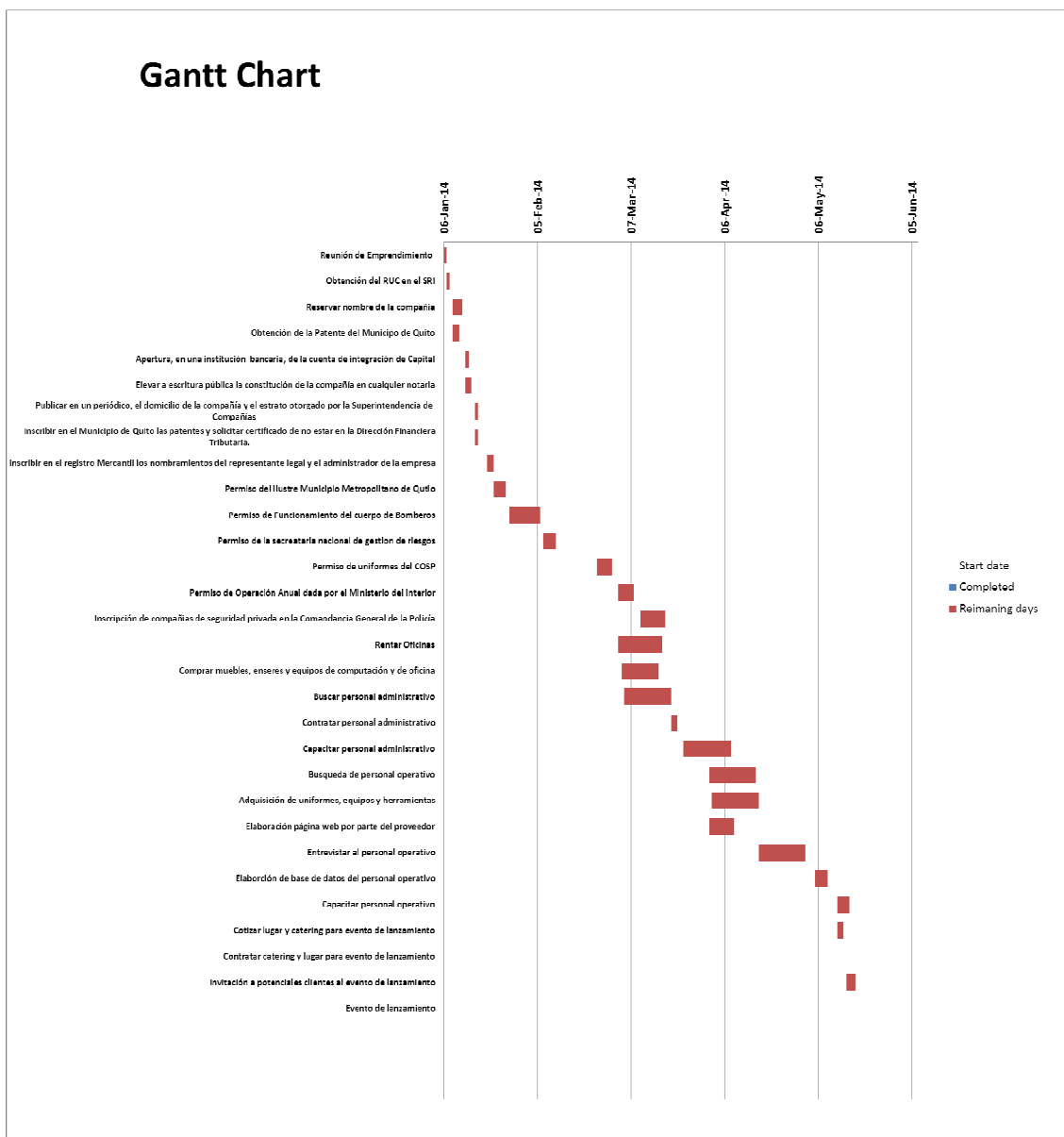
9. ¿Le gustaría que todo evento masivo al que asista cuente con puestos numerados?

SI NO

10. ¿Estaría dispuesto a pagar un dólar extra a su entrada por un mejor manejo de seguridad y de logística?

SI NO

Anexo 5: Diagrama de Gantt



Anexo 6: Composición Inversión Inicial

| GASTOS DE CONSTITUCIÓN | | | |
|--|-----------------|-----------------------|--------------------|
| Descripción | Cantidad | Costo Unitario | Total |
| Trámite Legal constitución de la empresa | 1 | \$ 1.500,00 | \$ 1.500,00 |
| Inscripción Registro mercantil | 1 | \$ 80,00 | \$ 80,00 |
| Patente municipal | 1 | \$ 35,00 | \$ 35,00 |
| Permiso de funcionamiento Bomberos | 1 | \$ 40,00 | \$ 40,00 |
| Publicación periódico | 1 | \$ 123,00 | \$ 123,00 |
| Permisos de operación | 1 | \$ 354,00 | \$ 354,00 |
| Tasa por emisión de título de marca IEPI | 1 | \$ 15,00 | \$ 15,00 |
| Honorarios Abogado | 1 | \$ 800,00 | \$ 800,00 |
| Total | | | \$ 2.947,00 |
| MAQUINARIA Y EQUIPOS | | | |
| Descripción | Cantidad | Costo Unitario | Total |
| Radios pack x 2 | 16 | \$88,00 | \$1.408,00 |
| Contenedores plásticos | 25 | \$19,90 | \$497,50 |
| Linternas LED | 250 | \$9,00 | \$2.250,00 |
| Pilas, pack x 8 | 125 | \$30,00 | \$3.750,00 |
| Cargador de pilas | 100 | \$22,98 | \$2.298,00 |
| Detector de metales | 20 | \$100,00 | \$2.000,00 |
| Binoculares | 25 | \$30,00 | \$750,00 |
| Cinta de seguridad pack 90 m | 10 | \$6,99 | \$69,90 |
| Total | | | \$13.023,40 |
| VEHÍCULOS | | | |
| Descripción | Cantidad | Costo Unitario | Total |
| Minivan | 1 | \$13.999,00 | \$13.999,00 |
| Total | | | \$13.999,00 |
| MUEBLES Y ENSERES | | | |
| Descripción | Cantidad | Costo Unitario | Total |
| Escritorios | 6 | \$ 256,00 | \$ 1.536,00 |
| Sillas escritorio | 6 | \$ 89,00 | \$ 534,00 |
| Archivadores | 6 | \$ 169,00 | \$ 1.014,00 |
| Sillas plásticas | 50 | \$ 8,99 | \$ 449,50 |
| Juego de mesa sala de reuniones | 1 | \$ 480,00 | \$ 480,00 |
| Juego de mesa sala de espera | 1 | \$ 198,00 | \$ 198,00 |
| Total | | | \$ 4.211,50 |

| EQUIPOS DE COMPUTACIÓN | | | |
|------------------------------------|-----------------|-----------------------|---------------------|
| Descripción | Cantidad | Costo Unitario | Total |
| Computadoras de Escritorio Samsung | 3 | \$ 455,00 | \$ 1.365,00 |
| Computadoras portátiles Lenovo | 3 | \$ 651,00 | \$ 1.953,00 |
| Impresora HP | 1 | \$ 150,00 | \$ 150,00 |
| Infocus | 1 | \$ 668,00 | \$ 668,00 |
| Cámara de fotos Sony | 2 | \$ 185,00 | \$ 370,00 |
| Copiadora/scanner HP | 1 | \$ 249,00 | \$ 249,00 |
| Total | | | \$ 4.755,00 |
| INVENTARIO INICIAL | | | |
| Descripción | Cantidad | Costo Unitario | Total |
| Chalecos reflectivos | 500 | \$6,50 | \$3.250,00 |
| Gorras | 500 | \$3,20 | \$1.600,00 |
| Total | | | \$ 4.850,00 |
| EVENTO DE LANZAMIENTO | | | |
| Descripción | Cantidad | Costo Unitario | Total |
| Bocaditos x 5 | 50 | \$ 16,24 | \$ 812,00 |
| Estación líquida permanente | 50 | \$ 3,50 | \$ 175,00 |
| Proyector + pantalla | 1 | \$ 95,00 | \$ 95,00 |
| Amplificación | 1 | \$ 120,00 | \$ 120,00 |
| Micrófonos | 2 | \$ 25,00 | \$ 50,00 |
| Total | | | \$ 1.252,00 |
| CAPITAL DE TRABAJO | | | |
| Descripción | Meses | Costo mensual | Total |
| Arriendo Oficinas | 4 | \$ 450,00 | \$ 1.800,00 |
| Sueldos personal administrativo | 4 | \$ 5.719,12 | \$ 22.876,48 |
| Hosting página web | 4 | \$ 100,00 | \$ 400,00 |
| Servicios básicos | 4 | \$ 118,00 | \$ 472,00 |
| Total | | | \$ 25.548,48 |

Anexo 7: Ingresos por escenarios

Escenario Esperado

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-----------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Cantidad | 60 | 63 | 66 | 69 | 73 |
| Precio | \$6.690,00 | \$ 6.957,60 | \$ 7.235,90 | \$ 7.525,34 | \$ 7.826,35 |
| Total | \$ 401.400,00 | \$ 438.328,80 | \$ 478.655,05 | \$ 522.691,31 | \$ 570.778,92 |

Escenario Pesimista

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-----------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Cantidad | 60 | 61 | 62 | 64 | 65 |
| Precio | \$6.690,00 | \$ 6.957,60 | \$ 7.235,90 | \$ 7.525,34 | \$ 7.826,35 |
| Total | \$ 401.400,00 | \$ 425.805,12 | \$ 451.694,07 | \$ 479.157,07 | \$ 508.289,82 |

Escenario Optimista

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-----------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Cantidad | 60 | 65 | 70 | 76 | 82 |
| Precio | \$6.690,00 | \$ 6.957,60 | \$ 7.235,90 | \$ 7.525,34 | \$ 7.826,35 |
| Total | \$ 401.400,00 | \$ 450.852,48 | \$ 506.397,51 | \$ 568.785,68 | \$ 638.860,07 |

Anexo 8: Margen Bruto por escenarios

| Escenario Esperado | | | | | |
|---------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Ingresos | \$401.400,00 | \$438.328,80 | \$478.655,05 | \$522.691,31 | \$570.778,92 |
| Costo de Ventas | \$285.525,71 | \$310.303,50 | \$325.704,04 | \$341.820,70 | \$345.083,00 |
| Margen Bruto | \$115.874,29 | \$128.025,30 | \$152.951,01 | \$180.870,61 | \$225.695,92 |

| Escenario Pesimista | | | | | |
|----------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Ingresos | \$401.400,00 | \$425.805,12 | \$451.694,07 | \$479.157,07 | \$508.289,82 |
| Costo de Ventas | \$285.525,71 | \$310.303,50 | \$325.704,04 | \$341.820,70 | \$345.083,00 |
| Margen Bruto | \$115.874,29 | \$115.501,62 | \$125.990,03 | \$137.336,37 | \$163.206,82 |

| Escenario Optimista | | | | | |
|----------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Ingresos | \$401.400,00 | \$450.852,48 | \$506.397,51 | \$568.785,68 | \$638.860,07 |
| Costo de Ventas | \$285.525,71 | \$310.303,50 | \$325.704,04 | \$341.820,70 | \$345.083,00 |
| Margen Bruto | \$115.874,29 | \$140.548,98 | \$180.693,46 | \$226.964,97 | \$293.777,08 |

| Margen Bruto Anual Escenario Esperado | | | | | |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Margen Bruto | 41% | 41% | 47% | 53% | 65% |

| Margen Bruto Anual Escenario Pesimista | | | | | |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Margen Bruto | 41% | 37% | 39% | 40% | 47% |

| Margen Bruto Anual Escenario Optimista | | | | | |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Margen Bruto | 41% | 45% | 55% | 66% | 85% |

Anexo 9: Margen Operacional por escenarios

| Escenario Esperado | | | | | |
|--------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Margen Bruto | \$115.874,29 | \$128.025,30 | \$152.951,01 | \$180.870,61 | \$225.695,92 |
| Gastos Administracion & Ventas | \$88.854,48 | \$92.924,99 | \$97.192,64 | \$101.216,42 | \$105.907,61 |
| Margen Operacional | \$27.019,81 | \$35.100,30 | \$55.758,37 | \$79.654,19 | \$119.788,30 |

| Escenario Pesimista | | | | | |
|--------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Margen Bruto | \$115.874,29 | \$115.501,62 | \$125.990,03 | \$137.336,37 | \$163.206,82 |
| Gastos Administracion & Ventas | \$88.854,48 | \$92.924,99 | \$97.192,64 | \$101.216,42 | \$105.907,61 |
| Margen Operacional | \$ 27.019,81 | \$ 22.576,62 | \$ 28.797,39 | \$ 36.119,94 | \$ 57.299,21 |

| Escenario Optimista | | | | | |
|--------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|---------------------|
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Margen Bruto | \$115.874,29 | \$140.548,98 | \$180.693,46 | \$226.964,97 | \$293.777,08 |
| Gastos Administracion & Ventas | \$88.854,48 | \$92.924,99 | \$97.192,64 | \$101.216,42 | \$105.907,61 |
| Margen Operacional | \$27.019,81 | \$47.623,98 | \$83.500,82 | \$125.748,55 | \$187.869,46 |

| Margen Operacional Anual Escenario Esperado | | | | | |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Margen Operacional | 23% | 27% | 36% | 44% | 53% |

| Margen Operacional Anual Escenario Pesimista | | | | | |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Margen Operacional | 23% | 20% | 23% | 26% | 35% |

| Margen Operacional Anual Escenario Optimista | | | | | |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Margen Operacional | 23% | 34% | 46% | 55% | 64% |

Anexo 10: Estado de Resultados por escenarios

| Estado de Resultados | | | | | | |
|-------------------------------------|-------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Ventas | | \$401.400,00 | \$438.328,80 | \$478.655,05 | \$522.691,31 | \$570.778,92 |
| Costo de ventas | | \$285.525,71 | \$310.303,50 | \$325.704,04 | \$341.820,70 | \$345.083,00 |
| Utilida Bruta | | \$115.874,29 | \$128.025,30 | \$152.951,01 | \$180.870,61 | \$225.695,92 |
| Gastos Administrativos & Ventas | | \$84.605,44 | \$88.675,95 | \$92.943,60 | \$97.417,98 | \$102.109,17 |
| Depreciación | | \$4.249,04 | \$4.249,04 | \$4.249,04 | \$3.798,44 | \$3.798,44 |
| Total Gastos Administrativos | | \$88.854,48 | \$92.924,99 | \$97.192,64 | \$101.216,42 | \$105.907,61 |
| Utilidad antes de impuestos | | \$27.019,81 | \$35.100,30 | \$55.758,37 | \$79.654,19 | \$119.788,30 |
| Participación de trabajadores | | \$4.052,97 | \$5.265,05 | \$8.363,76 | \$11.948,13 | \$17.968,25 |
| Impuesto a la renta | | \$5.052,70 | \$6.563,76 | \$10.426,81 | \$14.895,33 | \$22.400,41 |
| Utilidad Neta | | \$17.914,13 | \$23.271,50 | \$36.967,80 | \$52.810,73 | \$79.419,65 |

| Estado de Resultados Pesimista | | | | | | |
|-------------------------------------|-------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Ventas | | \$401.400,00 | \$425.805,12 | \$451.694,07 | \$479.157,07 | \$508.289,82 |
| Costo de ventas | | \$285.525,71 | \$310.303,50 | \$325.704,04 | \$341.820,70 | \$345.083,00 |
| Utilida Bruta | | \$115.874,29 | \$115.501,62 | \$125.990,03 | \$137.336,37 | \$163.206,82 |
| Gastos Administrativos & Ventas | | \$84.605,44 | \$88.675,95 | \$92.943,60 | \$97.417,98 | \$102.109,17 |
| Depreciación | | \$4.249,04 | \$4.249,04 | \$4.249,04 | \$3.798,44 | \$3.798,44 |
| Total Gastos Administrativos | | \$88.854,48 | \$92.924,99 | \$97.192,64 | \$101.216,42 | \$105.907,61 |
| Utilidad antes de impuestos | | \$27.019,81 | \$22.576,62 | \$28.797,39 | \$36.119,94 | \$57.299,21 |
| Participación de trabajadores | | \$4.052,97 | \$3.386,49 | \$4.319,61 | \$5.417,99 | \$8.594,88 |
| Impuesto a la renta | | \$5.052,70 | \$4.221,83 | \$5.385,11 | \$6.754,43 | \$10.714,95 |
| Utilidad Neta | | \$17.914,13 | \$14.968,30 | \$19.092,67 | \$23.947,52 | \$37.989,38 |

| Estado de Resultados Optimista | | | | | | |
|-------------------------------------|-------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Ventas | | \$401.400,00 | \$450.852,48 | \$506.397,51 | \$568.785,68 | \$638.860,07 |
| Costo de ventas | | \$285.525,71 | \$310.303,50 | \$325.704,04 | \$341.820,70 | \$345.083,00 |
| Utilida Bruta | | \$115.874,29 | \$140.548,98 | \$180.693,46 | \$226.964,97 | \$293.777,08 |
| Gastos Administrativos & Ventas | | \$84.605,44 | \$88.675,95 | \$92.943,60 | \$97.417,98 | \$102.109,17 |
| Depreciación | | \$4.249,04 | \$4.249,04 | \$4.249,04 | \$3.798,44 | \$3.798,44 |
| Total Gastos Administrativos | | \$88.854,48 | \$92.924,99 | \$97.192,64 | \$101.216,42 | \$105.907,61 |
| Utilidad antes de impuestos | | \$27.019,81 | \$47.623,98 | \$83.500,82 | \$125.748,55 | \$187.869,46 |
| Participación de trabajadores | | \$4.052,97 | \$7.143,60 | \$12.525,12 | \$18.862,28 | \$28.180,42 |
| Impuesto a la renta | | \$5.052,70 | \$8.905,69 | \$15.614,65 | \$23.514,98 | \$35.131,59 |
| Utilidad Neta | | \$17.914,13 | \$31.574,70 | \$55.361,05 | \$83.371,29 | \$124.557,45 |

Anexo 11: Balance General Proyectados

| Balance General SEGURICORP AL 31 DE DICIEMBRE 2014 | |
|--|--------------------|
| ACTIVOS | |
| CAJA BANCOS | \$29.747,48 |
| MAQUINARIA Y EQUIPOS / INVENTARIO INICIAL | \$19.763,90 |
| ACTIVO CORRIENTE | \$49.511,38 |
| VEHICULOS | \$13.999,00 |
| MUEBLES Y ENSERES | \$4.221,50 |
| EQUIPOS DE COMPUTACIÓN | \$4.506,00 |
| ACTIVO FIJO | \$22.726,50 |
| TOTAL ACTIVOS | \$72.237,88 |
| PASIVOS | |
| CUENTAS POR PAGAR | \$19.763,90 |
| PASIVO CORRIENTE | \$19.763,90 |
| PASIVO LARGO PLAZO | \$0,00 |
| TOTAL PASIVOS | \$19.763,90 |
| PATRIMONIO | |
| CAPITAL SOCIAL | \$52.473,98 |
| TOTAL PATRIMONIO | \$52.473,98 |
| TOTAL PATRIMONIO + PASIVOS | \$72.237,88 |

| Balance General SEGURICORP AL 31 DE DICIEMBRE 2015 | |
|--|---------------------|
| ACTIVOS | |
| CAJA BANCOS | \$ 30.937,38 |
| MAQUINARIA Y EQUIPOS / INVENTARIO INICIAL | \$ 20.554,46 |
| ACTIVO CORRIENTE | \$ 51.491,84 |
| VEHICULOS | \$ 14.558,96 |
| MUEBLES Y ENSERES | \$ 4.390,36 |
| EQUIPOS DE COMPUTACIÓN | \$ 4.686,24 |
| ACTIVO FIJO | \$ 23.635,56 |
| TOTAL ACTIVOS | \$ 75.127,40 |
| PASIVOS | |
| CUENTAS POR PAGAR | \$ 20.554,46 |
| PASIVO CORRIENTE | \$ 20.554,46 |
| PASIVO LARGO PLAZO | \$0,00 |
| TOTAL PASIVOS | \$ 20.554,46 |
| PATRIMONIO | |
| CAPITAL SOCIAL | \$ 54.572,94 |
| TOTAL PATRIMONIO | \$ 54.572,94 |
| TOTAL PATRIMONIO + PASIVOS | \$ 75.127,40 |

| Balance General SEGURICORP AL 31 DE DICIEMBRE 2016 | |
|--|---------------------|
| ACTIVOS | |
| CAJA BANCOS | \$ 32.174,87 |
| MAQUINARIA Y EQUIPOS / INVENTARIO INICIAL | \$ 21.376,63 |
| ACTIVO CORRIENTE | \$ 53.551,51 |
| VEHICULOS | \$ 15.141,32 |
| MUEBLES Y ENSERES | \$ 4.565,97 |
| EQUIPOS DE COMPUTACIÓN | \$ 4.873,69 |
| ACTIVO FIJO | \$ 24.580,98 |
| TOTAL ACTIVOS | \$ 78.132,49 |
| PASIVOS | |
| CUENTAS POR PAGAR | \$ 21.376,63 |
| PASIVO CORRIENTE | \$ 21.376,63 |
| PASIVO LARGO PLAZO | \$0,00 |
| TOTAL PASIVOS | \$ 21.376,63 |
| PATRIMONIO | |
| CAPITAL SOCIAL | \$ 56.755,86 |
| TOTAL PATRIMONIO | \$ 56.755,86 |
| TOTAL PATRIMONIO + PASIVOS | \$ 78.132,49 |

| Balance General SEGURICORP AL 31 DE DICIEMBRE 2017 | |
|--|---------------------|
| ACTIVOS | |
| CAJA BANCOS | \$ 33.461,87 |
| MAQUINARIA Y EQUIPOS / INVENTARIO INICIAL | \$ 22.231,70 |
| ACTIVO CORRIENTE | \$ 55.693,57 |
| VEHICULOS | \$ 15.746,97 |
| MUEBLES Y ENSERES | \$ 4.748,61 |
| EQUIPOS DE COMPUTACIÓN | \$ 5.068,64 |
| ACTIVO FIJO | \$ 25.564,22 |
| TOTAL ACTIVOS | \$ 81.257,79 |
| PASIVOS | |
| CUENTAS POR PAGAR | \$ 22.231,70 |
| PASIVO CORRIENTE | \$ 22.231,70 |
| PASIVO LARGO PLAZO | \$0,00 |
| TOTAL PASIVOS | \$ 22.231,70 |
| PATRIMONIO | |
| CAPITAL SOCIAL | \$ 59.026,09 |
| TOTAL PATRIMONIO | \$ 59.026,09 |
| TOTAL PATRIMONIO + PASIVOS | \$ 81.257,79 |

| Balance General SEGURICORP AL 31 DE DICIEMBRE 2018 | |
|--|---------------------|
| ACTIVOS | |
| CAJA BANCOS | \$ 34.800,34 |
| MAQUINARIA Y EQUIPOS / INVENTARIO INICIAL | \$ 23.120,97 |
| ACTIVO CORRIENTE | \$ 57.921,31 |
| VEHICULOS | \$ 16.376,85 |
| MUEBLES Y ENSERES | \$ 4.938,56 |
| EQUIPOS DE COMPUTACIÓN | \$ 5.271,38 |
| ACTIVO FIJO | \$ 26.586,79 |
| TOTAL ACTIVOS | \$ 84.508,10 |
| PASIVOS | |
| CUENTAS POR PAGAR | \$ 23.120,97 |
| PASIVO CORRIENTE | \$ 23.120,97 |
| PASIVO LARGO PLAZO | \$ 0,00 |
| TOTAL PASIVOS | \$ 23.120,97 |
| PATRIMONIO | |
| CAPITAL SOCIAL | \$ 61.387,13 |
| TOTAL PATRIMONIO | \$ 61.387,13 |
| TOTAL PATRIMONIO + PASIVOS | \$ 84.508,10 |

Anexo 12: Estado de Flujos de Efectivo por Escenarios con y sin Apalancamiento

| Estado de Flujo de Efectivos | | | | | | |
|-------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Ventas | | \$401.400,00 | \$438.328,80 | \$478.655,05 | \$522.691,31 | \$570.778,92 |
| Costo de ventas | | \$285.525,71 | \$310.303,50 | \$325.704,04 | \$341.820,70 | \$345.083,00 |
| Utilida Bruta | | \$115.874,29 | \$128.025,30 | \$152.951,01 | \$180.870,61 | \$225.695,92 |
| Gastos Administrativos & Ventas | | \$84.605,44 | \$88.675,95 | \$92.943,60 | \$97.417,98 | \$102.109,17 |
| Depreciación | | \$4.249,04 | \$4.249,04 | \$4.249,04 | \$3.798,44 | \$3.798,44 |
| Total Gastos Administrativos | | \$88.854,48 | \$92.924,99 | \$97.192,64 | \$101.216,42 | \$105.907,61 |
| Utilidad Operacional | | \$27.019,81 | \$35.100,30 | \$55.758,37 | \$79.654,19 | \$119.788,30 |
| Participación de trabajadores | | \$4.052,97 | \$5.265,05 | \$8.363,76 | \$11.948,13 | \$17.968,25 |
| Impuesto a la renta | | \$5.052,70 | \$6.563,76 | \$10.426,81 | \$14.895,33 | \$22.400,41 |
| Utilidad Neta | | \$17.914,13 | \$23.271,50 | \$36.967,80 | \$52.810,73 | \$79.419,65 |
| Depreciación | | \$4.249,04 | \$4.249,04 | \$4.249,04 | \$3.798,44 | \$3.798,44 |
| Total Flujo Operativo | | \$22.163,17 | \$27.520,54 | \$41.216,84 | \$56.609,17 | \$83.218,09 |
| Inversión Inicial | \$-72.237,88 | | | | | |
| Total Flujo de Caja | \$-72.237,88 | \$22.163,17 | \$27.520,54 | \$41.216,84 | \$56.609,17 | \$83.218,09 |

| Estado de Flujo de Efectivos Pesimista | | | | | | |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Ventas | | \$401.400,00 | \$425.805,12 | \$451.694,07 | \$479.157,07 | \$508.289,82 |
| Costo de ventas | | \$285.525,71 | \$310.303,50 | \$325.704,04 | \$341.820,70 | \$345.083,00 |
| Utilida Bruta | | \$115.874,29 | \$115.501,62 | \$125.990,03 | \$137.336,37 | \$163.206,82 |
| Gastos Administrativos & Ventas | | \$84.605,44 | \$88.675,95 | \$92.943,60 | \$97.417,98 | \$102.109,17 |
| Depreciación | | \$4.249,04 | \$4.249,04 | \$4.249,04 | \$3.798,44 | \$3.798,44 |
| Total Gastos Administrativos | | \$88.854,48 | \$92.924,99 | \$97.192,64 | \$101.216,42 | \$105.907,61 |
| Utilidad Operacional | | \$27.019,81 | \$22.576,62 | \$28.797,39 | \$36.119,94 | \$57.299,21 |
| Participación de trabajadores | | \$4.052,97 | \$3.386,49 | \$4.319,61 | \$5.417,99 | \$8.594,88 |
| Impuesto a la renta | | \$5.052,70 | \$4.221,83 | \$5.385,11 | \$6.754,43 | \$10.714,95 |
| Utilidad Neta | | \$17.914,13 | \$14.968,30 | \$19.092,67 | \$23.947,52 | \$37.989,38 |
| Depreciación | | \$4.249,04 | \$4.249,04 | \$4.249,04 | \$3.798,44 | \$3.798,44 |
| Total Flujo Operativo | | \$22.163,17 | \$19.217,34 | \$23.341,71 | \$27.745,96 | \$41.787,82 |
| Inversión Inicial | \$-72.237,88 | | | | | |
| Total Flujo de Caja | \$-72.237,88 | \$22.163,17 | \$19.217,34 | \$23.341,71 | \$27.745,96 | \$41.787,82 |

| Estado de Flujo de Efectivos Optimista | | | | | | |
|--|-------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Ventas | | \$401.400,00 | \$450.852,48 | \$506.397,51 | \$568.785,68 | \$638.860,07 |
| Costo de ventas | | \$285.525,71 | \$310.303,50 | \$325.704,04 | \$341.820,70 | \$345.083,00 |
| Utilida Bruta | | \$115.874,29 | \$140.548,98 | \$180.693,46 | \$226.964,97 | \$293.777,08 |
| Gastos Administrativos & Ventas | | \$84.605,44 | \$88.675,95 | \$92.943,60 | \$97.417,98 | \$102.109,17 |
| Depreciación | | \$4.249,04 | \$4.249,04 | \$4.249,04 | \$3.798,44 | \$3.798,44 |
| Total Gastos Administrativos | | \$88.854,48 | \$92.924,99 | \$97.192,64 | \$101.216,42 | \$105.907,61 |
| Utilidad Operacional | | \$27.019,81 | \$47.623,98 | \$83.500,82 | \$125.748,55 | \$187.869,46 |
| Participación de trabajadores | | \$4.052,97 | \$7.143,60 | \$12.525,12 | \$18.862,28 | \$28.180,42 |
| Impuesto a la renta | | \$5.052,70 | \$8.905,69 | \$15.614,65 | \$23.514,98 | \$35.131,59 |
| Utilidad Neta | | \$17.914,13 | \$31.574,70 | \$55.361,05 | \$83.371,29 | \$124.557,45 |
| Depreciación | | \$4.249,04 | \$4.249,04 | \$4.249,04 | \$3.798,44 | \$3.798,44 |
| Total Flujo Operativo | | \$22.163,17 | \$35.823,74 | \$59.610,09 | \$87.169,73 | \$128.355,89 |
| Inversión Inicial | | \$-72.237,88 | | | | |
| Total Flujo de Caja | | \$-72.237,88 | \$22.163,17 | \$35.823,74 | \$59.610,09 | \$87.169,73 |

| Estado de Resultados Amortizado | | | | | | |
|------------------------------------|-------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Ventas | | \$401.400,00 | \$438.328,80 | \$478.655,05 | \$522.691,31 | \$570.778,92 |
| Costo de ventas | | \$285.525,71 | \$310.303,50 | \$325.704,04 | \$341.820,70 | \$345.083,00 |
| Utilida Bruta | | \$115.874,29 | \$128.025,30 | \$152.951,01 | \$180.870,61 | \$225.695,92 |
| Gastos Administrativos & Ventas | | \$88.854,48 | \$92.924,99 | \$97.192,64 | \$101.216,42 | \$105.907,61 |
| Utilidad Operacional | | \$27.019,81 | \$35.100,30 | \$55.758,37 | \$79.654,19 | \$119.788,30 |
| Gastos Amortización | | \$13.597,80 | \$13.597,80 | \$13.597,80 | \$13.597,80 | \$13.597,80 |
| Utilidad antes de impuestos | | \$13.422,01 | \$21.502,51 | \$42.160,57 | \$66.056,39 | \$106.190,51 |
| Participación de trabajadores | | \$2.013,30 | \$3.225,38 | \$6.324,09 | \$9.908,46 | \$15.928,58 |
| Impuesto a la renta | | \$2.509,92 | \$4.020,97 | \$7.884,03 | \$12.352,54 | \$19.857,62 |
| Utilidad Neta | | \$8.898,79 | \$14.256,16 | \$27.952,46 | \$43.795,39 | \$70.404,30 |
| Depreciación | | \$4.249,04 | \$4.249,04 | \$4.249,04 | \$3.798,44 | \$3.798,44 |
| Total Flujo Operativo | | \$13.147,83 | \$18.505,20 | \$32.201,50 | \$47.593,83 | \$74.202,74 |
| Financiamiento | | \$36.118,94 | | | | |
| Inversiones | | \$-72.237,88 | | | | |
| Total | | \$-36.118,94 | \$13.147,83 | \$18.505,20 | \$32.201,50 | \$47.593,83 |

| Estado de Resultados Pesimista Amortizado | | | | | | |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Ventas | | \$401.400,00 | \$425.805,12 | \$451.694,07 | \$479.157,07 | \$508.289,82 |
| Costo de ventas | | \$285.525,71 | \$310.303,50 | \$325.704,04 | \$341.820,70 | \$345.083,00 |
| Utilida Bruta | | \$115.874,29 | \$115.501,62 | \$125.990,03 | \$137.336,37 | \$163.206,82 |
| Gastos Administrativos & Ventas | | \$88.854,48 | \$92.924,99 | \$97.192,64 | \$101.216,42 | \$105.907,61 |
| Utilidad Operacional | | \$27.019,81 | \$22.576,62 | \$28.797,39 | \$36.119,94 | \$57.299,21 |
| Gastos Amortización | | \$13.597,80 | \$13.597,80 | \$13.597,80 | \$13.597,80 | \$13.597,80 |
| Uilidad antes de impuestos | | \$ 13.422,01 | \$ 8.978,83 | \$ 15.199,59 | \$ 22.522,14 | \$ 43.701,41 |
| Participación de trabajadores | | \$2.013,30 | \$1.346,82 | \$2.279,94 | \$3.378,32 | \$6.555,21 |
| Impuesto a la renta | | \$2.509,92 | \$1.679,04 | \$2.842,32 | \$4.211,64 | \$8.172,16 |
| Utilidad Neta | | \$8.898,79 | \$5.952,96 | \$10.077,33 | \$14.932,18 | \$28.974,04 |
| Depreciación | | \$4.249,04 | \$4.249,04 | \$4.249,04 | \$3.798,44 | \$3.798,44 |
| Total Flujo Operativo | | \$13.147,83 | \$10.202,00 | \$14.326,37 | \$18.730,62 | \$32.772,48 |
| Financiamiento | \$36.118,94 | | | | | |
| Inversiones | \$-72.237,88 | | | | | |
| Total | \$-36.118,94 | \$13.147,83 | \$10.202,00 | \$14.326,37 | \$18.730,62 | \$32.772,48 |

| Estado de Resultados Optimista Amortizado | | | | | | |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|
| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Ventas | | \$401.400,00 | \$450.852,48 | \$506.397,51 | \$568.785,68 | \$638.860,07 |
| Costo de ventas | | \$285.525,71 | \$310.303,50 | \$325.704,04 | \$341.820,70 | \$345.083,00 |
| Utilida Bruta | | \$115.874,29 | \$140.548,98 | \$180.693,46 | \$226.964,97 | \$293.777,08 |
| Gastos Administrativos & Ventas | | \$88.854,48 | \$92.924,99 | \$97.192,64 | \$101.216,42 | \$105.907,61 |
| Utilidad Operacional | | \$27.019,81 | \$47.623,98 | \$83.500,82 | \$125.748,55 | \$187.869,46 |
| Gastos Amortización | | \$13.597,80 | \$13.597,80 | \$13.597,80 | \$13.597,80 | \$13.597,80 |
| Uilidad antes de impuestos | | \$ 13.422,01 | \$ 34.026,19 | \$ 69.903,02 | \$ 112.150,75 | \$ 174.271,66 |
| Participación de trabajadores | | \$2.013,30 | \$5.103,93 | \$10.485,45 | \$16.822,61 | \$26.140,75 |
| Impuesto a la renta | | \$2.509,92 | \$6.362,90 | \$13.071,87 | \$20.972,19 | \$32.588,80 |
| Utilidad Neta | | \$8.898,79 | \$36.157,16 | \$59.943,50 | \$87.953,75 | \$129.139,91 |
| Depreciación | | \$4.249,04 | \$4.249,04 | \$4.249,04 | \$3.798,44 | \$3.798,44 |
| Total Flujo Operativo | | \$13.147,83 | \$40.406,20 | \$64.192,54 | \$91.752,19 | \$132.938,35 |
| Financiamiento | \$36.118,94 | | | | | |
| Inversiones | \$-72.237,88 | | | | | |
| Total | \$-36.118,94 | \$13.147,83 | \$40.406,20 | \$64.192,54 | \$91.752,19 | \$132.938,35 |

Anexo 13: Amortizaciones

| | |
|------------|--------------|
| Tasa Anual | 11,83% |
| Periodos | 60 |
| Prestamo | 36.119 |
| Pago años | 5 |
| Cuota | 1.133 |

| | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|---------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Capital | 3.814,13 | 5.049,68 | 6.685,48 | 8.851,19 | 11.718,46 |
| Interés | 9.783,67 | 8.548,12 | 6.912,32 | 4.746,61 | 1.879,34 |
| Cuota | 13.597,80 | 13.597,80 | 13.597,80 | 13.597,80 | 13.597,80 |

| Periodo | Capital | Interes | Cuota | Saldo |
|---------|---------|---------|-------|--------|
| 0 | | | | 36.119 |
| 1 | 279 | 855 | 1.133 | 35.840 |
| 2 | 285 | 848 | 1.133 | 35.555 |
| 3 | 292 | 841 | 1.133 | 35.263 |
| 4 | 299 | 834 | 1.133 | 34.964 |
| 5 | 306 | 827 | 1.133 | 34.659 |
| 6 | 313 | 820 | 1.133 | 34.345 |
| 7 | 321 | 813 | 1.133 | 34.025 |
| 8 | 328 | 805 | 1.133 | 33.697 |
| 9 | 336 | 797 | 1.133 | 33.361 |
| 10 | 344 | 789 | 1.133 | 33.017 |
| 11 | 352 | 781 | 1.133 | 32.665 |
| 12 | 360 | 773 | 1.133 | 32.305 |
| 13 | 369 | 764 | 1.133 | 31.936 |
| 14 | 378 | 756 | 1.133 | 31.558 |
| 15 | 386 | 747 | 1.133 | 31.172 |
| 16 | 396 | 738 | 1.133 | 30.776 |
| 17 | 405 | 728 | 1.133 | 30.371 |
| 18 | 415 | 719 | 1.133 | 29.957 |
| 19 | 424 | 709 | 1.133 | 29.532 |
| 20 | 434 | 699 | 1.133 | 29.098 |
| 21 | 445 | 688 | 1.133 | 28.653 |
| 22 | 455 | 678 | 1.133 | 28.198 |
| 23 | 466 | 667 | 1.133 | 27.732 |
| 24 | 477 | 656 | 1.133 | 27.255 |
| 25 | 488 | 645 | 1.133 | 26.767 |
| 26 | 500 | 633 | 1.133 | 26.267 |
| 27 | 512 | 621 | 1.133 | 25.755 |
| 28 | 524 | 609 | 1.133 | 25.232 |
| 29 | 536 | 597 | 1.133 | 24.695 |
| 30 | 549 | 584 | 1.133 | 24.147 |
| 31 | 562 | 571 | 1.133 | 23.585 |
| 32 | 575 | 558 | 1.133 | 23.010 |
| 33 | 589 | 544 | 1.133 | 22.421 |
| 34 | 603 | 530 | 1.133 | 21.818 |
| 35 | 617 | 516 | 1.133 | 21.201 |
| 36 | 632 | 502 | 1.133 | 20.570 |
| 37 | 646 | 487 | 1.133 | 19.923 |
| 38 | 662 | 471 | 1.133 | 19.261 |
| 39 | 677 | 456 | 1.133 | 18.584 |
| 40 | 693 | 440 | 1.133 | 17.891 |
| 41 | 710 | 423 | 1.133 | 17.181 |
| 42 | 727 | 406 | 1.133 | 16.454 |
| 43 | 744 | 389 | 1.133 | 15.710 |
| 44 | 761 | 372 | 1.133 | 14.949 |
| 45 | 779 | 354 | 1.133 | 14.169 |
| 46 | 798 | 335 | 1.133 | 13.371 |
| 47 | 817 | 316 | 1.133 | 12.555 |
| 48 | 836 | 297 | 1.133 | 11.718 |
| 49 | 856 | 277 | 1.133 | 10.863 |
| 50 | 876 | 257 | 1.133 | 9.986 |
| 51 | 897 | 236 | 1.133 | 9.090 |
| 52 | 918 | 215 | 1.133 | 8.171 |
| 53 | 940 | 193 | 1.133 | 7.232 |
| 54 | 962 | 171 | 1.133 | 6.270 |
| 55 | 985 | 148 | 1.133 | 5.285 |
| 56 | 1.008 | 125 | 1.133 | 4.277 |
| 57 | 1.032 | 101 | 1.133 | 3.245 |
| 58 | 1.056 | 77 | 1.133 | 2.188 |
| 59 | 1.081 | 52 | 1.133 | 1.107 |
| 60 | 1.107 | 26 | 1.133 | 0 |

Anexo 14: CAPM

| CAPM | Modelo de Valoración de Activos de Capital sin deuda | |
|---------------------------|--|---------------|
| EMBI | Riesgo País | 7,80% |
| β | Beta desapalancado de la Industria | 0,66 |
| rf | Activos libre de riesgo | 6,50% |
| t | Tasa Impositiva | 33,70% |
| Kd | Costo de la Deuda | 11,83% |
| D | Deuda (préstamo bancario) | 0% |
| E | Patrimonio | 100% |
| T | Tiempo de evaluación del proyecto | 5 |
| V | Estructura (proporción) de Capital | 100% |
| PRM | Prima de Riesgo de Mercado | 5,60% |
| Ked | Costo de los recursos propios desapalancado (autofinanciado) | 18,00% |
| Keap | Costo de los recursos propios apalancado | 18,00% |
| CPPC | Costo Promedio Ponderado de Capital | 18,00% |

| CAPM | Modelo de Valoración de Activos de Capital con deuda | |
|---------------------------|--|---------------|
| EMBI | Riesgo País | 7,80% |
| β | Beta desapalancado de la Industria | 0,66 |
| rf | Activos libre de riesgo | 6,50% |
| t | Tasa Impositiva | 33,70% |
| Kd | Costo de la Deuda | 11,83% |
| D | Deuda (préstamo bancario) | 50% |
| E | Patrimonio | 50% |
| T | Tiempo de evaluación del proyecto | 5 |
| V | Estructura (proporción) de Capital | 100% |
| PRM | Prima de Riesgo de Mercado | 5,60% |
| Ked | Costo de los recursos propios desapalancado (autofinanciado) | 18,00% |
| Keap | Costo de los recursos propios apalancado | 22,08% |
| CPPC | Costo Promedio Ponderado de Capital | 14,96% |

Anexo 15: Depreciación

| | Precio | Años | Anual | Mensual | Residual |
|--|--------------|------|--------------------|------------------|--------------------|
| MAQUINARIA Y EQUIPOS / INVENTARIO INICIAL | \$ 19.763,90 | 10 | \$ 1.976,39 | \$ 164,70 | \$ 1.976,39 |
| VEHICULOS | \$ 13.999,00 | 5 | \$ 1.399,90 | \$ 116,66 | \$ 1.399,90 |
| MUEBLES Y ENSERES | \$ 4.221,50 | 10 | \$ 422,15 | \$ 35,18 | \$ 422,15 |
| EQUIPOS DE COMPUTACIÓN | \$ 4.506,00 | 3 | \$ 450,60 | \$ 37,55 | \$ 450,60 |
| TOTAL DEPRECIACIÓN | | | \$ 4.249,04 | \$ 354,09 | \$ 4.249,04 |

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| MAQUINARIA Y EQUIPOS / INVENTARIO INICIAL | \$ 1.976,39 | \$ 1.976,39 | \$ 1.976,39 | \$ 1.976,39 | \$ 1.976,39 | \$ 1.976,39 | \$ 1.976,39 | \$ 1.976,39 | \$ 1.976,39 | \$ 1.976,39 |
| VEHICULOS | \$ 1.399,90 | \$ 1.399,90 | \$ 1.399,90 | \$ 1.399,90 | \$ 1.399,90 | | | | | |
| MUEBLES Y ENSERES | \$ 422,15 | \$ 422,15 | \$ 422,15 | \$ 422,15 | \$ 422,15 | \$ 422,15 | \$ 422,15 | \$ 422,15 | \$ 422,15 | \$ 422,15 |
| EQUIPOS DE COMPUTACIÓN | \$ 450,60 | \$ 450,60 | \$ 450,60 | | | | | | | |
| TOTAL DEPRECIACIÓN | \$ 4.249,04 | \$ 4.249,04 | \$ 4.249,04 | \$ 3.798,44 | \$ 3.798,44 | | | | | |