



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA QUE
ORGANICE EVENTOS PÚBLICOS Y PRIVADOS EN LA CIUDAD DE QUITO.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniero Comercial con Mención en
Administración de Empresas

Profesora Guía
Eva Benítez

Autor
Oscar Troya

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”

Eva Rosario Benítez Díaz
Master en Administración
1721693644

DECLARACIÓN DE AUTORIA 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.”

Oscar Andrés Leonardo Troya Maldonado

1711006294

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la fuerza y sabiduría necesaria para alcanzar mis metas. Infinitas gracias a mi familia, novia, Eva Benítez, Sandra Muñoz y profesores por todo el apoyo brindado a lo largo de mi carrera.

RESUMEN

A través de este trabajo se logró elaborar un Plan de Negocios que servirá a la familia Troya – Maldonado como guía para la creación de una empresa que organice eventos de carácter público o privado. Mediante el análisis de la información recopilada se generaron estrategias adecuadas que permitirán a Evéntar Cía. Ltda. competir exitosamente en el mercado local.

Gracias al conocimiento técnico y experiencia de la familia, los eventos que la empresa organice contarán con un alto nivel de producción que solo se encuentra en espectáculos masivos, de esta manera se logrará que un evento de menor magnitud genere un mejor impacto al cliente y sus invitados.

Evéntar Cía. Ltda. Innovará servicios mediante el empleo de tecnología, conceptos de decoración únicos, artistas y espectáculos de alta categoría, personalización y profesionalismo en cada proceso involucrado en la realización de los eventos.

La empresa planea realizar 102 eventos de magnitud media y baja durante el primer año de funcionamiento, lo cual representa el 0.45% de participación del mercado actual. El costo aproximado de un evento es de USD 8,400. El punto de equilibrio de la empresa es un mínimo de USD 369,300 anual.

La inversión total para poner el negocio en marcha es de USD 141,422, aporte el cual será distribuido entre los cinco miembros de la familia que participan en este proyecto.

El equipo administrativo y de producción de Evéntar Cía. Ltda. está conformado en su mayoría por miembros de la familia, los cuales cuentan con la experiencia necesaria para desempeñar sus tareas dentro del cargo asignado.

ABSTRACT

Through this work it was possible to develop a business plan that will be used by the Troya - Maldonado family as a guide for creating a company that organizes public or private events. Adequate strategies were created to successfully compete in the local market by analyzing the information gathered in this Business Plan.

With the use of the Know How and work experience of the family, the company will organize events that will have a high level of production that is only found in mass entertainment events, resulting in a better experience for the client and his or her guests in a small-sized event.

Evéntar Co., Ltd. will generate great innovation in their service through the use of technology, unique decoration design, top artists and shows, personalization and professionalism in every process involved in the making of the events.

The company expects to be booked for at least for 102 events in the first year of operation, medium and low sized events, which in total represents 0.45 % share of the market today. The balance point of the company is 21 events per year or a minimum amount of USD 369,300.

The total investment to put the business up is USD 141,442, which will be distributed among the five family members involved in this project.

The production and management team of Evéntar Co. Ltd. is formed mostly by family members, which all have the necessary experience to perform their assigned tasks within their job.

INDICE

1. Introduccion

1.1. Resumen ejecutivo	1
1.1.1. Descripción del negocio.....	1
1.1.2. Oportunidad que el negocio explota	2
1.1.3. Descripción del mercado objetivo.....	3
1.1.4. Ventaja Competitiva.....	4
1.1.5. Enfoque de mercadeo	7
1.1.6. Factores económicos, operacionales y punto de equilibrio	7
1.1.7. El equipo de trabajo.....	7
1.1.8. Elementos financieros destacados	8
1.1.9. Necesidad de capital y propuesta de negocio	9
1.2. Aspectos Generales	9
1.2.1. Antecedentes.....	9
1.2.2. Objetivos Generales	10
1.2.3. Objetivos específicos.....	10
1.2.4. Hipótesis.....	10

2. La industria, la compañía y los servicios

2.1. La industria	11
2.1.1. Industria en la cual se encuentra la compañía CIIU4.....	11
2.1.2. Clasificación Nacional Central de Productos.....	11
2.1.3. Tamaño de la industria.	11
2.1.4. Tendencias de la industria.....	12
2.1.5. Estructura de la industria	13
2.1.5.1. Espectáculos y conciertos.....	14
2.1.5.2. Eventos Sociales o Corporativos	15
2.1.6. Análisis de entorno (PESTEL).....	15
2.1.6.1 Factores políticos y legales	15

2.1.6.2 Factores económicos	17
2.1.6.3 Factores socioculturales.....	18
2.1.6.4 Factores tecnológicos	19
2.1.6.5 Factores ecológicos	20
2.1.7. Análisis de la industria (PORTER).....	20
2.1.7.1. Poder de negociación de los compradores o clientes	20
2.1.7.2. Poder de negociación de los proveedores o vendedores.....	21
2.1.7.3. Amenaza de los nuevos competidores	22
2.1.7.4. Amenaza de productos sustitutos	22
2.1.7.5. Rivalidad Entre Los Competidores.....	23
2.1.7.6. Análisis, ¿debería entrar en esta industria?.....	23
2.2. La compañía y el concepto de negocio	24
2.2.1 La idea y modelo de negocio.....	24
2.2.2 Estructura legal de la empresa	26
2.2.3. Misión	26
2.2.4. Visión	26
2.2.5. Objetivos.....	27
2.2.5.1. Objetivos a largo plazo.....	27
2.2.5.2. Objetivos a mediano plazo	27
2.2.5.3. Objetivos a corto plazo.....	27
2.3. Descripción del servicio	28
2.4 Estrategia del ingreso al mercado y crecimiento	30
2.5. Análisis FODA	31
2.5.1. Fortalezas y debilidades	31
2.5.2. Oportunidades y amenazas.....	32
2.5.3. Matriz FODA.....	33

3. Investigación de mercado

3.1	Introducción	34
3.2	Mercado relevante y cliente potencial	34
3.2.1	Personas particulares	35
3.2.2	Empresas.....	36
3.3.	Tamaño de mercado	37
3.3.1.	Tamaño del mercado del cliente 'Personas'.....	37
3.3.2.	Tamaño del mercado del cliente 'Empresa'.....	38
3.4.	La competencia y sus ventajas	39
3.4.1.	Eventos sociales o privados	39
3.4.2.	Eventos de gran magnitud, espectáculos y conciertos.....	40
3.5	Calculo de la muestra	42
3.5.1.	Muestra del cliente 'Personas'	42
3.5.2.	Muestra del cliente 'Empresas'.....	42
3.6	Identificación del problema y objetivo de la encuesta	43
3.7	Encuestas	43
3.8.	Análisis e interpretación de encuestas	44
3.8.1.	Análisis de encuestas realizadas al cliente 'persona'.....	44
3.8.2.	Análisis de encuestas realizadas al cliente 'empresa'.....	52
3.9	Entrevista a un experto.....	56
3.10.	Participación de mercados y ventas de la industria	58
3.11.	Conclusiones	59
4.	Plan de marketing	
4.1	Estrategia general de marketing.....	61
4.1.1	Ventaja competitiva y propuesta de valor.....	61

4.2. Política de precios	64
4.3. Táctica de ventas	66
4.4. Políticas de servicio al cliente y garantías	68
4.5. Promoción y publicidad	69
4.5.1. Publicidad en Facebook	69
4.5.2. Publicidad en correo electrónico.....	70
4.5.3. Publicidad en YouTube.....	70
4.5.4. Publicidad en Revistas	71
4.5.5. Publicidad en Instagram y Twitter.....	72
4.5.6. Página Web	72
4.5.7. Publicidad dirigida a empresas.....	73
4.5.8. Relaciones públicas.....	73
4.5.9. Promoción de ventas	74
4.6. Distribución	75

5. Plan de operaciones y producción

5.1. Estrategia de operaciones	77
5.1.1. Audio.....	78
5.1.2. Iluminación.....	78
5.1.3. Decoración.....	79
5.1.4. Espectáculos y artistas	80
5.1.5. Producción audiovisual.....	81
5.1.6. Efectos especiales.....	82
5.2. Ciclo de operaciones	82
5.2.1. Reunión con el cliente para conocer los requerimientos de su evento.....	83
5.2.2. Establecimiento de fechas límite y formas de pago	83
5.2.3. Diseño en planos del evento y producción audiovisual	84
5.2.4. Elección y contratación de proveedores adecuados	85
5.2.5. Compra de artículos de decoración.....	86

5.2.6. Consolidación en bodegas de todos los artículos requeridos	87
5.2.7. Transporte y montaje	87
5.2.8. Realización del evento.....	88
5.2.9. Desmontaje y transporte.....	88
5.2.10. Consolidación final en bodegas.....	89
5.3 Requerimientos de equipos y herramientas	92
5.3.1. Demanda y capacidad disponible.....	92
5.3.2. Equipos de audio	93
5.3.3. Equipo de iluminación y video	93
5.3.4. Efectos especiales.....	94
5.5. Localización geográfica y requerimientos de espacio físico.....	99
5.6. Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios	99
5.7.Aspectos regulatorios y legales	100
6. Equipo Gerencial	
6.1. Estructura organizacional	101
6.2. Personal administrativo clave y sus responsabilidades	102
6.2.1. Descripción de funciones.....	102
6.2.1.1. Gerente General.....	102
6.2.1.2. Gerente de Logística.....	103
6.2.1.3. Gerente de Marketing.....	104
6.2.1.4. Bodeguero.....	105
6.2.1.6. Organizadores.....	106
6.2.1.7. Ventas	107
6.2.2. Equipo de Trabajo	107

6.2.2.1. Gerencia General	108
6.2.2.2. Gerencia de Logística	108
6.2.2.3. Gerente de Marketing.....	108
6.2.2.4. Organizadores.....	109
6.3. Compensación a administradores y propietarios	109
6.3.1. Compensación salarial	109
6.3.1.1. Gerencia General	110
6.3.1.2. Gerente de Logística	111
6.3.1.3 Gerente de Marketing.....	111
6.3.1.4. Organizadores.....	111
6.3.1.5. Bodeguero, Conductor, Asistentes, Asesores, Técnicos y Decoradores.....	111
6.4. Política de empleo y beneficios	112
6.4.1. Políticas de empleo	112
6.4.2. Beneficios	112
6.5. Derechos y restricciones de accionistas e inversores.....	113
6.6. Equipo de asesores y servicios	114
7. Cronograma general	
7.1. Actividades necesarias para poner el negocio en marcha	115
7.2. Diagrama de Gantt	116
7.3. Riesgos e imprevistos.....	117
7.3.1. Constitución y legalización de la compañía.....	117
7.3.2. Contratación del personal técnico, bodeguero, conductor, decoradores, fuerza de ventas y de montaje	117
7.3.3. Obtención de LUAE otorgado por el municipio.....	118

7.3.4. Creación de alianzas estratégicas con proveedores	118
--	-----

8. Riesgos críticos, problemas y supuestos

8.1. Supuestos y criterios utilizados	119
8.2. Riesgos y problemas principales	121
8.2.1. Estrategias.....	122
8.2.1.1. Capacidad financiera limitada	122
8.2.1.2. Cantidad de equipo de audio y video disponible.....	122
8.2.1.3. Proveedores no disponibles al momento de requerir sus servicios.....	122
8.2.1.4. Costo de proveedores	122
8.2.1.5. Estrategias agresivas de venta por parte de las empresas competidoras	123
8.2.1.6. Alianzas estratégicas de las empresas competidoras	123
8.2.1.7. Nivel de ventas menor al esperado.....	123
8.2.1.8. Incremento de costos de tecnología	124
8.2.1.9. Nuevas leyes establecidas para la industria de organización de eventos.....	124
8.2.1.10. Seguridad de los asistentes dentro del evento	124
8.2.1.11. Posicionamiento de marca planteado no cumple con las expectativas	124

9. Plan financiero

9.1. Inversión inicial	126
9.2. Fuentes de Ingresos	127
9.3. Costos Fijos, Variables	128
9.3.1. Costos Fijos	128
9.3.2. Costos Variables.....	128
9.4. Margen bruto y margen operativo	130

9.5. Estado de resultados actual y proyectado.....	130
9.6. Estado de situación financiera actual y proyectado	130
9.7. Estado de Flujo de Efectivo actual y proyectado.....	130
9.8. Punto de equilibrio	131
9.9. Control de costos importantes	132
9.9.1. Índices financieros	132
9.10. Valuación	132
10. Propuesta de Negocio	
10.1. Financiamiento deseado	135
10.2. Estructura de capital y deuda buscada	135
10.3. Capitalización	135
10.4. Uso de fondos	135
10.5. Retorno para el inversionista	136
11. Conclusiones y recomendaciones	
11.1. Conclusiones	137
11.2. Recomendaciones	138
Referencias	140
Anexos	142

1. Capítulo I. Introducción

1.1. Resumen ejecutivo

1.1.1. Descripción del negocio

La organización de eventos tiene varios servicios que pueden ser ofrecidos dependiendo de la necesidad del cliente. Servicios como ambientación de lugares, iluminación, audio, efectos especiales, decoración, logística y espectáculos, son varias de las posibilidades que tiene el cliente para elegir.

Los tipos de eventos a cubrir pueden ser bodas, cumpleaños, reuniones privadas, fiestas comunes, fiestas con mini-conciertos o espectáculos artísticos, aniversarios, exposiciones empresariales, activaciones de marca, shows en vivo, graduaciones, entre otros.

Siempre se intentará innovar mediante el uso de tecnología, trasladando la calidad de producción de un evento de gran magnitud como conciertos o espectáculos masivos a los eventos de magnitud media o baja que Evéntar desea atender.

Se considera que un evento de magnitud media posee la capacidad para atender hasta a seiscientas personas, mientras que un evento de magnitud baja posee la capacidad para atender a cien invitados como máximo.

La empresa en lo posible intentará satisfacer las necesidades del cliente dentro de su presupuesto planteado, incluso ofreciendo facilidades de pago.

El asesoramiento hacia el cliente estará a cargo de personas con varios años de experiencia en la organización de eventos.

1.1.2. Oportunidad que el negocio explota

La organización de eventos en el país está limitada a los parámetros o paquetes de servicios tradicionales de aquellas empresas que actualmente operan en el mercado, dejando a un lado la creatividad, innovación, personalización, atención al detalle, necesidades reales del cliente, y en su mayoría de veces sin lograr satisfacer e impresionar positivamente al público asistente y el cliente.

La mayoría de empresas organizadoras de eventos que operan actualmente en el mercado realizan el montaje del evento y dejan que la música, efectos especiales, decoración, logística e iluminación no tengan ningún tipo de coherencia entre ellas y tampoco algún tipo de programación especial, es decir, todo lo que sucede durante del evento como espectáculo se improvisa ese mismo instante. La iluminación, efectos especiales y audio quedan completamente desatendidos por el personal técnico.

Évntar aprovechará todo el conocimiento técnico y equipo profesional adquirido para programar varios tipos de espectáculos que involucran a la iluminación, artistas, audio, video, efectos especiales, decoración y hasta el personal empleado en el evento. Para lograr este tipo de sincronización entre el factor humano y los equipos utilizados se utilizará programas de computadora que permiten la creación, manipulación y reproducción de *Timelines*.

Un *Timeline* permitirá al personal técnico sincronizar perfectamente la iluminación con el audio, efectos especiales, video e inclusive ayudar al personal o artistas a que se sincronicen con todo el espectáculo previamente programado. Este tipo de preparación y tecnología se utiliza en los parques de diversión, obras de teatro y espectáculos de gran magnitud. Es posible crear varias combinaciones de espectáculos para los eventos de magnitud baja y magnitud media respectivamente.

Lo que se quiere lograr con este proyecto es llevar la producción de un espectáculo masivo a un evento de menor magnitud en cuanto a asistencia de personas, ya sea un evento abierto para el público en general o un evento privado. Si la empresa se expande para realizar eventos masivos, se podrá aplicar la misma tecnología y conocimiento pero en una magnitud más grande.

Gracias al conocimiento técnico que la familia posee, se puede lograr que un matrimonio, cumpleaños, fiesta infantil, activación de marca, eventos corporativos o cualquier tipo de evento que requiera de espectáculos sea una experiencia inolvidable, diferente e innovadora. Al ofrecer servicios especiales y más elaborados se logrará destacar a la empresa del resto que actualmente compiten en el mercado ofreciendo servicios tradicionales o sin aprovechamiento de la tecnología que poseen.

1.1.3.Descripción del mercado objetivo

Se ha elegido a la clase media-alta y alta debido a que las personas que se encuentran dentro de esos estratos dedican más tiempo a actividades sociales, ya sea por recreación, diversión o estatus social.

El mercado objetivo incluye a personas que sean mayores de edad, con estudios de nivel superior que generen ingresos propios o de quien dependan y que requieran la realización de un evento para ellos, sus hijos, familiares o amigos

Es posible que las personas dentro de un rango de edad de 18 – 25 años no tengan la capacidad económica para solventar un evento, pero no dejan de ser importantes para la empresa ya que ellos pueden ser los usuarios que escojan los servicios de Evéntar para su evento, el cual será solventado por sus padres o familiares. Un claro ejemplo se puede encontrar en eventos como matrimonios, graduaciones o cumpleaños.

Las personas mencionadas anteriormente pertenecen a un estrato sociales de similares características de comportamiento. La organización de eventos es un servicio que puede llegar a ser suntuario para varias personas, es por eso que se debe segmentar el mercado objetivo a personas que constantemente se encuentren involucradas en actividades sociales y perciban ingresos suficientes para solventar los gastos que implica un evento, directa o indirectamente.

Las empresas que conforman nuestros clientes potenciales deben contar con presupuesto asignado para la organización de eventos, personal ocupado no menor a cuarenta personas, que su giro de negocio les motive o les genere la necesidad de realizar eventos y que se encuentren dentro de la ciudad de Quito.

1.1.4. Ventaja Competitiva

En los eventos de gran magnitud, obras de teatro, conciertos y parques de diversiones siempre se intenta mantener una temática en el evento, la cual está conformada por decoración, audio, logística, efectos especiales, artistas e iluminación. Todo es cuidadosamente planificado y ejecutado en completa sincronía.

La sincronía de todos los factores tecnológicos dentro de un evento se logra mediante el uso de un *Timeline*, el cual permite la sincronización y manejo de espectáculos pre-programados.

Un *Timeline* esta conformado por una serie de sucesos que actúan dentro de determinado tiempo los cuales han sido programados con anterioridad, similar a un cronograma de actividades. Dentro de los sucesos que pueden ser programados se encuentra la iluminación, audio, video, efectos especiales, e incluso el factor humano mediante conteos regresivos en pantallas o metrónomos en auriculares.

Existen varias formas de crear y manejar un *Timeline*, la más común es mediante la utilización de una consola bajo el nombre GranMA, la cual tiene un costo muy elevado y requiere de al menos dos personas para operarla en una situación en vivo.

Los equipos requeridos para lograr este tipo de espectáculos que son ejecutados mediante un *Timeline* pueden llegar a costar una elevada suma de dinero, aproximadamente USD 170,000 o más, sin contar el personal con el conocimiento necesario para producir un espectáculo de tal magnitud. (MA Lighting, s.f.)

El personal técnico con el que contará Evéntar posee el conocimiento necesario para manejar este tipo de tecnología. Mediante la utilización de software libre y el equipo profesional adquirido de iluminación, audio, video y efectos especiales, es posible lograr la misma sincronización mediante un *Timeline* de todos los elementos involucrados en un espectáculo, es decir, se crea un equivalente del equipo utilizado en los eventos de gran magnitud pero a un costo mucho más bajo.

El conocimiento de tecnología, logística y decoración que la compañía posee será empleado para crear espectáculos que involucren a todos los elementos utilizados en un evento para que actúen en sincronía. Se crearán varios espectáculos mediante *Timelines* que podrán ser aplicados en cualquier tipo de locación o situación requerida por el cliente. Un ejemplo de un *Timeline* se puede revisar en el Anexo No.10.

En los eventos de magnitud media o baja realizados en el país, debido a la complejidad de programación es más probable que se encuentre desatendido los controles de iluminación, audio, efectos especiales y no se realice ningún tipo de programación previa para que los espectáculos o la simple estadía en la locación del evento sea una experiencia más dinámica y entretenida.

Las alianzas estratégicas que la compañía busca lograr con los proveedores, facilitaría la reducción de costos al momento de alquilar equipo, servicios o implementos y mejoraría el trabajo en equipo debido a la experiencia que existe de ambas partes. La reducción de costos que se lograría es fundamental para poder ofrecer un precio competitivo en el mercado, especialmente en la etapa de introducción de la empresa.

La empresa intentará que no exista restricción alguna al escoger el lugar donde se realizará el evento, actualmente las empresas competidoras solo trabajan en lugares establecidos por la misma empresa, hoteles, salones de recepciones, haciendas, etc. La idea es ofrecer al cliente la máxima satisfacción de sus necesidades, ofreciendo servicios innovadores, con más utilización de tecnología para así diferenciarse de sus competidores. Evéntar buscará en lo posible adaptarse al cliente, sus requerimientos, deseos e innovando mediante el uso de la tecnología y decoración.

Para lograr lo que se mencionó anteriormente, la empresa ofrecerá decoración y shows completamente innovadores para poder garantizar una experiencia diferente e inolvidable para el cliente y sus invitados mediante los artistas a presentar, espectáculos exclusivos, utilización de tecnología, proveedores exclusivos y colaboradores capacitados.

A través de la alta planeación y organización interna de la empresa se busca que el cliente no necesite intervenir y preocuparse por el éxito del evento.

1.1.5. Enfoque de mercadeo

Las estrategias que la compañía empleará para su introducción y desarrollo en el mercado están alineadas para que los objetivos planteados sean alcanzados en el tiempo previsto. Para la penetración en el mercado la empresa utilizará precios más bajos que la competencia, estrategia que se empleará durante dos años. Al tercer año la compañía igualará sus precios a los de su competencia y empezará a enfocar su publicidad a resaltar la innovación, profesionalismo de sus procesos, beneficios y calidad del servicio ofrecido.

A través de la personalización de cada detalle se busca ofrecer un servicio diferente que sobrepase las expectativas de los clientes y los asistentes al evento, creando posicionamiento de marca en la mente de los consumidores y comunicando el concepto de que los servicios de la compañía son innovadores, tecnológicamente diferentes y únicos en el mercado.

1.1.6. Factores económicos, operacionales y punto de equilibrio

La compañía contará con la inversión proveniente de cinco socios que en su totalidad son miembros de la familia Troya – Maldonado. El punto de equilibrio establece que se requiere un monto de USD 369,300 como mínimo para cubrir los costos y gastos de la compañía.

1.1.7. El equipo de trabajo

La compañía contará con miembros de la familia Troya – Maldonado para que conformen el equipo de trabajo. Todos los miembros cuentan con experiencia laboral en la organización de eventos y títulos de tercer y cuarto nivel. La compañía aprovechará las habilidades y destrezas específicas de cada uno de los miembros para que se desempeñen adecuadamente en el cargo asignado.

Los cargos que ocuparán los miembros de la familia en la compañía son los siguientes:

- Gerente General: Oscar Troya O.
- Gerente de Logística: Anita Maldonado de Troya
- Gerente de Marketing: Juan Carlos Maldonado
- Organizadores: Oscar Troya M., Ana María Troya M.

Los cargos que no contarán con miembros de la familia y serán ocupados por terceros son los siguientes:

- Bodeguero
- Conductor
- Asistentes de producción y montaje
- Decoradores
- Técnicos de Audio e Iluminación
- Ventas

1.1.8. Elementos financieros destacados

La compañía no posee apalancamiento ya que su inversión está cubierta en su totalidad por los miembros de la familia, es decir, no realiza pagos de deuda de efectivo a instituciones financieras.

Las fuentes de ingreso de la compañía provienen directamente de la organización de eventos, los cuales están divididos en dos categorías, eventos de magnitud media y eventos de magnitud baja. Los eventos de magnitud media tienen un precio aproximado de USD 12,852 en el primer año, mientras que los eventos de magnitud baja tienen un precio aproximado de USD 4,733. Los precios mencionados anteriormente son calculados a partir de una variedad de servicios seleccionados comúnmente por los clientes en los eventos de magnitud media o magnitud baja respectivamente.

Mediante el análisis financiero realizado se obtuvo un porcentaje del 49.64% como TIR del proyecto, porcentaje considerado alto para un proyecto, esto se debe a la naturaleza del negocio. Al tratarse de un servicio que no requiere de compras constantes de materia prima para desarrollar su servicio, se vuelve más rentable, teniendo como costos únicos la mano de obra y ciertos implementos de decoración que varían dependiendo del evento. Los gastos en los que incurre la empresa se generan a partir de la depreciación de los equipos e implementos, mas no del capital, ya que es completamente aportado por los socios.

El margen operativo es de 13% aproximadamente.

1.1.9. Necesidad de capital y propuesta de negocio

La compañía tendrá una inversión total de USD 141,422 aportado en su totalidad por los miembros de la familia. La inversión incluye el capital de trabajo para cumplir con las obligaciones adquiridas. El monto de capital de trabajo es de USD 22,100, valor contemplado para 3 meses.

1.2. Aspectos Generales

1.2.1. Antecedentes

La familia Troya-Maldonado ha realizado eventos sociales y corporativos debido a la naturaleza del trabajo del jefe de familia, el General de Brigada Oscar Troya O. Los miembros de la misma poseen la experiencia adquirida debido a la cantidad de eventos sociales realizados, es por eso que a través de la elaboración del presente Plan de Negocios se creará una compañía con todos los parámetros y requerimientos necesarios para su introducción y permanencia en el mercado.

1.2.2. Objetivos Generales

Elaborar un Plan de Negocios para la creación de una empresa que organice eventos públicos y privados en la ciudad de Quito.

1.2.3. Objetivos específicos

Analizar el entorno de la industria de organización de eventos públicos y privados en la ciudad de Quito.

Llevar a cabo una investigación de mercado que permita la identificación de los gustos y preferencias de los clientes potenciales, estrategias utilizadas por las empresas competidoras y servicios ofrecidos actualmente en el mercado.

Creación de estrategias de marketing para captar el mercado objetivo y potenciar las ventajas competitivas de la compañía.

Elaboración de un análisis financiero del negocio para verificar su viabilidad.

1.2.4. Hipótesis

Las personas requieren de una empresa que organice eventos sociales y privados en la ciudad de Quito que contenga alta innovación, preparación y profesionalismo en su servicio, con mejores beneficios y con un costo similar al de las empresas que actualmente operan en el mercado.

2. Capítulo II. La industria, La compañía y Los Servicios

2.1. La industria

2.1.1. Industria en la cual se encuentra la compañía CIIU4

N8230.00 Organización, promoción y/o gestión de eventos como exposiciones comerciales o empresariales, convenciones, conferencias y reuniones, estén incluidas o no la gestión de esas instalaciones y la dotación de personal necesario para su funcionamiento. (INEC, s.f.).

2.1.2. Clasificación Nacional Central de Productos

No existe una clasificación específica dentro de la CPC v2.0 que reúna todos los servicios ofrecidos por la empresa. La clasificación CIIU4 describe de mejor manera los servicios que se ofrecerán.

Sin embargo, existen varios códigos clasificadores CPC v2.0 que contienen en su descripción algunos de los elementos que se incluirían dentro del servicio de organización de eventos. (INEC, s.f.). Códigos descritos a continuación:

- 73290.01.05 Servicios de renta de equipos para fiestas y otros eventos sociales, como bodas.
- 83813 Servicios de fotografía y video de eventos.

2.1.3. Tamaño de la industria.

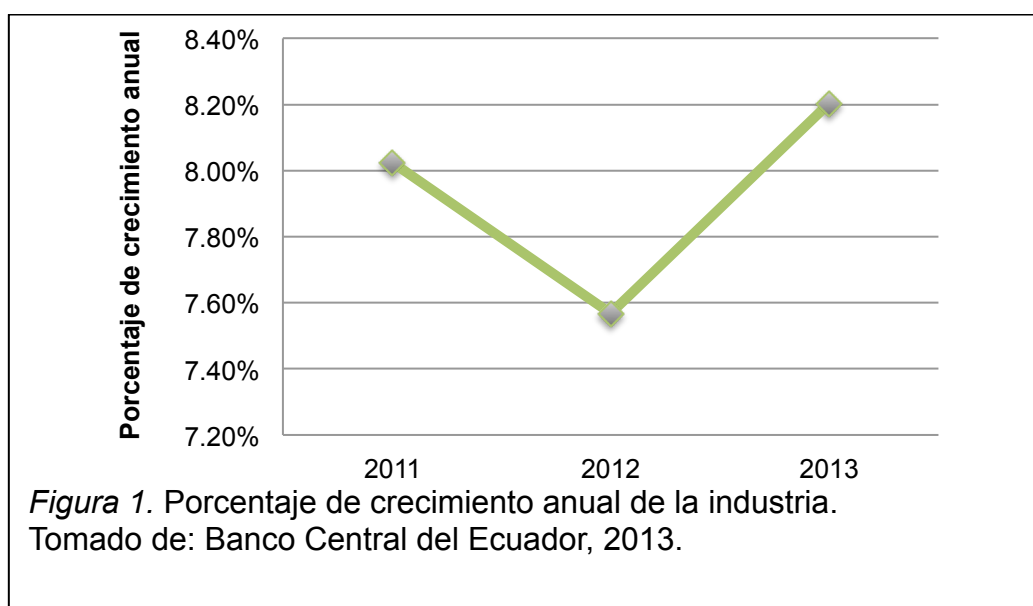
En el año 2012 se registraron un total de 123 empresas dentro de la ciudad de Quito bajo el código CIIU4 N8230.00. (Superintendencia de Compañías, s.f.). El tamaño de las empresas se concentra en grandes, medianas y pequeñas, cuentan con un promedio de 30-40 empleados para las de tamaño medio y 1-6 para las empresas de tamaño pequeño, mientras que las empresas de tamaño grande cuentan con un personal mayor a 40 personas.

Existen empresas dentro de esta industria que requieren la organización de todo tipo de eventos como capacitaciones, seminarios, activaciones de marca, agasajos para empleados, fiestas con mini-conciertos, entre otros.

La industria posee empresas que se dedican exclusivamente a ser proveedores de las empresas que organizan eventos, tal es el caso de empresas que brindan seguridad, decoración, catering, efectos especiales, estructuras y otros servicios implicados en la producción de un evento.

2.1.4. Tendencias de la industria.

El PIB del Ecuador en el año 2011 creció un 8.02% en comparación con el año anterior, para el año 2012 tuvo un crecimiento del 7.57%. (Ver Figura 1)



Para el año 2013 el crecimiento de la industria es del 8.20%, el mayor crecimiento de los últimos 3 años.

La categoría de “Actividades profesionales, técnicas y administrativas” que incluye a la sub-categoría “Organización, promoción y gestión de eventos”

representa el 5.9% del total del PIB aproximadamente, ocupando el 6to puesto comparando los valores de las 46 categorías que conforman el PIB.

Tabla 1. Análisis de la industria frente al PIB.

	2010	2011	2012	2013 (Prev)
Porcentaje que representa la industria del total del PIB	6.23%	5.87%	5.80%	5.88%
Ranking que ocupa en la lista de actividades dentro del PIB	6	7	7	7
Valor anual en miles de dólares	4,226,258	4,565,399	4,910,908	5,313,772

Tomado de: Banco Central del Ecuador, 2013.

Como se puede observar en la Tabla No. 1, el valor anual de la categoría “Actividades profesionales, técnicas y administrativas” mantiene un crecimiento sostenido a lo largo de los años.

Estos valores reflejan la estabilidad, importancia y constante crecimiento de la industria, ya que aumenta el “Valor anual” con el paso de los años y mantiene una importancia significativa dentro de la estructura del PIB.

2.1.5. Estructura de la industria

La industria de la organización de eventos se divide en dos categorías, las empresas que organizan conciertos o espectáculos de gran magnitud y las empresas que organizan eventos sociales y corporativos.

Ambos tipos de empresas de organización de eventos están incluidas dentro de la misma categoría de CIIU4 mientras que su mercado objetivo es diferente. Las empresas que realizan eventos masivos generan más utilidad debido a la alta cantidad de personas que asisten a este tipo de eventos y su nivel de

inversión, es por esta razón que la participación de mercado de las empresas que organizan eventos sociales o corporativos se aleja bastante de las empresas que organizan eventos masivos.

Las empresas que realizan espectáculos públicos de gran magnitud están concentradas, ya que son pocas las que realizan este tipo de eventos. Las empresas que realizan eventos sociales o corporativos están fragmentadas, ya que no existe un monopolio o manipulación del mercado manejado por un grupo concentrado de empresas.

A continuación se detallan las empresas más notables de la industria dentro de cada categoría.

2.1.5.1. Espectáculos y conciertos

A pesar de que las empresas mencionadas a continuación se dedican a realizar eventos de gran magnitud empleando ampliamente su tecnología, se las considera como competencia debido a que casualmente suelen gestionar parte de sus servicios para eventos de menor magnitud. Servicios como el manejo y contratación de artistas, producción de espectáculos, efectos especiales y logística en general.

En la categoría de espectáculos y conciertos, las empresas que se destacan en este ámbito son:

- Staff Show Bussiness Group
- Team producciones
- The Club, Prive Productions
- Top Shows
- Sanafria Corp
- ProSonido
- Macrosonido

2.1.5.2. Eventos Sociales o Corporativos

Hemos tomado en cuenta a todas las empresas notables que incluyen dentro de sus servicios a la decoración, iluminación, catering, audio, logística, espectáculos y presentaciones artísticas. A pesar de que cada una de ellas tienen su especialidad en algún tipo de servicio, nuestro mercado objetivo puede escogerlos como nuestro sustituto.

Empresas notables dentro de esta pueden ser:

- Grupo Barlovento
- Cayetano & Mónica
- MultiAudio
- Prisma
- Hilton Colon
- SwissHotel
- UIO Eventos
- Espelette
- Humadi

Todas las empresas líderes en el mercado mantienen una relación muy cercana para proteger sus intereses en particular, un claro ejemplo de las estrechas relaciones empresariales se puede palpar en la realización de espectáculos, en donde ciertas empresas actúan como proveedores de los servicios requeridos por la empresa organizadora.

2.1.6. Análisis de entorno (PESTEL)

2.1.6.1 Factores políticos y legales

Los factores políticos tienen cierta influencia dentro de la realización de eventos y espectáculos, esto se debe a que las leyes que actualmente rigen

para las empresas organizadoras de eventos afectan el funcionamiento de las mismas.

Actualmente en el país existen cursos de capacitación constantes ofrecidos por el SECAP en donde se intenta capacitar a los futuros organizadores de eventos. (SECAP, s.f.).

Existen requerimientos legales para la contratación de las personas que formaran parte de la empresa. La afiliación al Seguro Social (IESS) y al Ministerio de Trabajo son los requisitos que deben cumplir las empresas para la contratación de colaboradores. No existen leyes específicas que establezcan normas de seguridad para empleados que trabajen dentro de la producción de eventos, sin embargo, existen normas generales de funcionamiento establecidas e inspecciones de seguridad e higiene realizadas por el Municipio. (Ministerio de Relaciones Laborales, s.f.).

La Sociedad de Autores y Compositores del Ecuador, o mejor conocida como S.A.Y.C.E, es una entidad que tiene como propósito recaudar las regalías de las obras musicales de autores y compositores ecuatorianos o extranjeros. Cualquier persona o empresa que utilice música como parte del giro de su negocio debe obtener una licencia que permita el uso legítimo de la misma. (SAYCE, s.f.).

En Octubre del 2013 se estableció una reforma a la ley que remueve el pago de derechos de autor a las empresas organizadoras de espectáculos públicos, intentando así disminuir la carga de impuestos y motivar que las empresas inviertan en espectáculos más elaborados y costosos.

Para la realización de espectáculos públicos es necesaria la tramitación de permisos de Intendencia, Cuerpo de Bomberos, Cruz Roja, Empresa Eléctrica, SRI, EMAP, Registros Sanitarios, Comisaria, S.A.Y.C.E y Sarime. Estos tramites deberán ser realizados por la persona que contrate los servicios de la empresa organizadora de eventos, ya que dicha persona contratante será el

representante legal del evento, mas no la empresa contratada para la producción y realización del mismo.

2.1.6.2 Factores económicos

El factor económico influye en la industria debido a que se ofrece un servicio que es afectado por la capacidad económica del cliente. Si los individuos o empresas se ven afectados económicamente, se reduce la probabilidad de que sean contratadas las empresas de organización profesional de eventos, ya que es un servicio del que los individuos o empresas pueden prescindir si el caso lo amerita.

Según el análisis “Encuesta Nacional de Gastos e Ingresos de los hogares urbanos y rurales” realizado por el INEC en los años 2011- 2012, se concluyó que la categoría de “Recreación y Cultura” está entre las menos importantes, ocupando el penúltimo puesto de un total de doce categorías. (INEC, s.f.). (Ver Tabla 2)

Tabla 2. Estructura del gasto de consumo monetario

Divisiones	Gasto de Consumo (en dólares)	%
Alimentos y bebidas no alcohólicas	584496341	24.42%
Transporte	349497442	14.60%
Bienes y servicios diversos	236381682	9.88%
Prendas de vestir y calzado	190265816	7.95%
Restaurantes y hoteles	184727177	7.72%
Salud	179090620	7.48%
Alojamiento, agua, electr., gas y otros combustibles	177342239	7.41%
Muebles, artíc. para el hogar y para la conservación	142065518	5.94%
Comunicaciones	118734692	4.96%
Recreación y cultura	109284976	4.57%
Educación	104381478	4.36%
Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes	17303834	0.72%
Gasto de Consumo del hogar	2393571815	100.00%

Tomado de: INEC, 2012.

Existen temporadas en las cuales la demanda es alta para la contratación de empresas que ofrecen servicios de organización de eventos, esto se debe a que existen fechas puntuales para la celebración de tradiciones, costumbres y festividades. De igual manera, existen temporadas que la demanda es baja, ya sea por la falta de capacidad económica del cliente o porque los individuos o empresas se encuentran dentro de sus periodos de vacaciones anuales.

La capacidad económica que el cliente posee dependerá de cada caso en particular, pero la inflación, impuestos y demás obligaciones que el estado impone, darán indicios sobre en cuanto se afectará económicamente hacia los individuos o empresas dentro de un periodo determinado.

Un claro ejemplo sobre los factores económicos que afectan a la población es la inflación. Según el Banco Central del Ecuador, la evolución de la inflación ha sido decreciente desde octubre 2012 hasta junio del 2013, ubicándose en un 2.68% y aumentando de esta forma el poder adquisitivo de la población. (Banco Central del Ecuador, s.f.).

2.1.6.3 Factores socioculturales

Los gustos y preferencias de los clientes es lo que determina el tipo de servicio que ofrecerá la industria de organización de eventos y espectáculos. Si hay algún servicio, artista o espectáculo que está de moda, el cliente lo demandará con más frecuencia. Los medios de comunicación juegan un rol importante al momento de influenciar a los individuos sobre sus gustos.

La población del Ecuador se ha caracterizado por ser conservadora, por lo general no se evidencia en conciertos y eventos que exista alguna demanda de servicios extravagantes o fuera de lo común, es por esto que la industria ofrece servicios que son convencionales y con poca o casi nula innovación.

Según un estudio realizado por el INEC sobre el uso del tiempo de los ecuatorianos, las personas dedican pocas horas a realizar actividades sociales, siendo dicha actividad casi la última en su categoría. (Ver Tabla 3)

Tabla 3. Uso del tiempo en los ecuatorianos en porcentajes.

2010	Actividad	2012
7.18	Compartir con la familia	7
4.14	Asistir a Eventos Culturales	3.96
4.63	Deporte	4.24
7.67	Descansar	9.43
12.32	Ver Televisión	12.75
55.56	Dormir	55.86
8.85	Comer	8.24
6.5	Cuidado personal	5.63
3.58	Actividades sociales	3.07
5.66	Jugar en la casa	5.02

Tomado de: INEC, 2013.

2.1.6.4 Factores tecnológicos

Existe una tendencia sobre los servicios ofrecidos dentro de la industria del entretenimiento, básicamente se trata sobre el nivel tecnológico e innovación que posee la empresa para crear nuevas necesidades en sus clientes.

Al ser una industria que basa gran parte de sus servicios en la diferenciación, es necesario que exista la inversión necesaria hacia la renovación e innovación del equipamiento a utilizarse. El problema al momento de adquirir los equipos se da por la falta de oferta y variedad que existe en el mercado ecuatoriano, limitando así a las empresas que quieran comprar equipos innovadores. Los aranceles y el proceso de importación son moderadamente costosos para este tipo de equipos necesarios para la innovación y diferenciación de servicios dentro de la industria.

2.1.6.5 Factores ecológicos

En el país aún no existe alguna regulación ambiental ni de consumo de energía para la industria de la organización de eventos y espectáculos. Existen normas establecidas por la Intendencia que prohíben realizar eventos o fiestas cuando estas afectan al vecindario por la bulla excesiva o al orden público. Según el artículo de Orden Publico publicado por Wikipedia, s.f. (2013): “El orden público está representado por la tranquilidad y paz social que proviene del respeto.....la mantención de este orden publico habilita a la administración pública, a través de la ley para imponer ordenes, prohibiciones y sanciones.”

El medio ambiente no se ve afectado, ya que la industria no se basa en la transformación de materia prima para crear su producto final o servicio, evitando la generación de basura y desperdicios. Sin embargo, cuando se realicen eventos donde el servicio de catering ha sido contratado si es posible la generación de desperdicios, de todas formas existen varias maneras de reciclar los desperdicios responsablemente.

2.1.7. Análisis de la industria (PORTER)

2.1.7.1. Poder de negociación de los compradores o clientes

En el mercado existe una gran variedad de empresas organizadoras de eventos que puede elegir el cliente o empresa para su evento, razón por la cual el precio puede influenciar al momento de escoger una empresa.

Dependiendo del tipo de necesidad específica o urgencia que tenga el cliente, su poder de negociación aumentará o se reducirá dependiendo de cuantas empresas tienen la capacidad de poder satisfacer la necesidad específica del cliente, cabe recalcar que la compañía desea ofrecer servicios nuevos e innovadores que lograrán diferenciar a Evéntar del resto de empresas que operan en el mercado, buscando convertir esta amenaza en una oportunidad.

Existen en el mercado algunos servicios ofrecidos por empresas competidoras que no poseen una alta calidad que pueden ser escogidos por el cliente, pero esta elección tendrá efectos adversos en su evento. Una mala experiencia con empresas poco profesionales o de baja experiencia generará un cambio en sus futuras decisiones sobre la contratación de una empresa profesional y en un futuro evento optará por contratar empresas con mayor experiencia y profesionalismo.

En conclusión, el poder de negociación de los clientes es considerado como **Mediano** debido al precio como factor influyente y a la diferenciación de los servicios de la empresa.

2.1.7.2. Poder de negociación de los proveedores o vendedores

El poder de negociación de los proveedores se basa en que tan exclusivo, necesario, difícil de encontrar alternativas de contratación y calidad que posee el servicio que se ofrece. También existe un problema común dentro de la industria en temporadas altas ya que existe una cantidad considerable de trabajo, es por esta razón que las empresas no logran satisfacer toda la demanda de sus clientes y como consecuencia de este fenómeno se da una reducción de proveedores disponibles, lo que resulta en un aumento del precio o la imposibilidad de realizar su trabajo.

La creación de alianzas estratégicas con los proveedores generará mayores beneficios para la empresa como reducción de costos y facilidades de pago. Afortunadamente, la integración hacia atrás será una estrategia que se planteará a futuro para reducir costos y terminar la dependencia de ciertos proveedores.

En conclusión, el poder de negociación de los Proveedores es **Mediano** ya que algunos ofrecen servicios específicos difíciles de encontrar, lo cual aumenta el

costo de contratación, pero de igual manera existen proveedores que pueden servir como sustitutos.

2.1.7.3. Amenaza de los nuevos competidores

La entrada de nuevos competidores al mercado, no representa una amenaza ya que las empresas nuevas no poseen una cartera de clientes establecida. La mayoría de clientes esperan que la empresa a contratar tenga la experiencia necesaria para realizar su evento.

Una de las estrategias que el nuevo competidor puede adoptar es la competencia por preciosos la creación alianzas estratégicas con empresas ya existentes en el mercado, pero es muy improbable que una empresa con experiencia y una cartera de clientes establecida quiera compartir su participación en el mercado.

La inversión requerida para entrar en la industria es elevada, ya que el costo de los equipos necesarios alcanza una importante suma de dinero. Es difícil adquirir personal con todo el conocimiento técnico y de logística, la curva de aprendizaje en la organización de eventos requiere de mucho tiempo para conocer todos los aspectos técnicos, decorativos y de logística involucrados, resultando así un impedimento para la entrada de nuevos competidores al mercado.

Por los motivos anteriormente mencionados la amenaza de nuevos competidores en el mercado es considerado como **Baja**.

2.1.7.4 Amenaza de productos sustitutos

Muchos clientes tienen la alternativa de realizar sus eventos u optar por algún otro tipo de reunión social o beneficio para celebrar la ocasión. Por ejemplo, cuando los padres de los novios que van a contraer matrimonio deciden que es

mejor realizar una boda más simple y menos costosa para poder brindar algún tipo de ayuda económica hacia los novios. Otro ejemplo que podemos citar es en los cumpleaños, ya que hay veces que el cliente prefiere realizar una reunión pequeña en casa o discoteca y no optar por un evento organizado profesionalmente. La empresa no tiene control sobre este factor de amenaza.

En conclusión, la amenaza de productos sustitutos es considerada como **Alta**.

2.1.7.5 Rivalidad Entre Los Competidores

La competencia desleal entre las empresas organizadoras de eventos fue un problema existente en el pasado dentro de la industria según el comentario de varias personas involucradas en la misma, pero gracias a que los gerentes de las empresas involucradas llegaron a un consenso mediante el dialogo, se logró reducir la competencia desleal, generando un beneficio común, precios justos y evitando así estrategias de dumping.

En temporada alta, es común que las empresas dentro de la industria, tanto proveedores como competidores, colaboren entre sí para suplir el exceso de demanda existente. De todas formas la industria es competitiva, por lo cual Evéntar deberá generar estrategias para destacarse.

En conclusión, la rivalidad entre los competidores del mercado es considerada como **Mediana**.

2.1.7.6 Análisis, ¿debería entrar en esta industria?

Entrar en esta industria significa una inversión alta acompañada de un riesgo, pero gracias a la experiencia y conocimiento previo, se puede crear estrategias para contrarrestar cualquier adversidad, reducir el riesgo y la incertidumbre que existe al momento de poner en marcha el proyecto.

La creación de una cartera de clientes no será un obstáculo cuando la empresa inicie, ya que si existe una base de datos de clientes potenciales, los cuales pueden ser atraídos mediante estrategias de marketing y promociones exclusivas de lanzamiento.

Es una industria riesgosa pero altamente rentable. Existen muchas oportunidades dentro del mercado, muchas actividades por realizar, servicios existentes por innovar y muchos esquemas que se deben romper. Con la creación de la empresa, se logrará aprovechar el conocimiento adquirido a través de la experiencia y transformarlo en un proyecto que genere rentabilidad para sus clientes y socios.

2.2. La compañía y el concepto de negocio

2.2.1 La idea y modelo de negocio

Evéntar es una empresa localizada en Quito-Ecuador que se dedicará a la organización de eventos de magnitud media o baja en cuanto al número de asistentes, ya sean eventos de carácter público o privado. Evéntar se diferenciará mediante el uso extenso de tecnología, utilización del *Know How* de su personal para crear espectáculos, ambientes y experiencias innovadoras dentro de sus servicios, los cuales podrán ser contratados por personas o clientes corporativos.

Dentro del mercado objetivo de Evéntar se encuentran personas activas, con alta participación en actividades sociales, de clase media-alta y alta, mayores de edad, que generen ingresos propios o reciban ingresos de quien dependan y que requieran de la realización de un evento para ellos, sus hijos, familiares o amigos. De igual manera se incluye a las empresas que poseen un mínimo de cuarenta empleados, que su actividad dentro de su industria les motive a realizar eventos, y que se encuentre en la ciudad de Quito.

El uso extenso de tecnología permitirá a la empresa competir en el mercado con la diferenciación de sus servicios. El conocimiento adquirido, experiencia del personal, utilización del equipo audiovisual y efectos especiales completamente sincronizados mediante el uso de *Timelines* lograrán espectáculos similares a los de un evento masivo de gran magnitud con un alto nivel de complejidad pero a un mejor costo, menor tiempo de montaje, gran adaptabilidad, alto nivel de personalización, y menor tiempo de producción debido a la pre-programación del equipo a utilizar.

Se creará una fuerza de ventas de la compañía que tendrá toda la información necesaria para entregar cotizaciones y atender cualquier duda del cliente en la menor cantidad de tiempo posible. Los vendedores actuarán de acuerdo a las estrategias de marketing planteadas, se utilizará todo el material audiovisual que será creado como catalogo de servicios y se empleará a las redes sociales de la empresa junto al sistema de e-mailing para poder realizar un seguimiento post-venta y a su vez mantener a los clientes informados de nuevas promociones.

La empresa utilizará a sus redes sociales para publicar contenido social sobre eventos anteriores, parte de los espectáculos presentados o por presentar y tips para el hogar relacionados en el ámbito de decoración. De esta manera se busca generar subscriptores para mantenerlos informados de los servicios innovadores de la empresa y todas sus actividades.

Evéntar se mostrará al mercado como una empresa altamente innovadora, que presenta espectáculos con un despliegue tecnológico de alto nivel comparable al de conciertos de gran magnitud y que crea valor en sus clientes mediante la diferenciación de su servicio.

Los recursos requeridos para crear la empresa estarán proporcionados por la familia Troya-Maldonado en su totalidad, los cuales serán distribuidos en el capital de trabajo, activos intangibles y equipo profesional e implementos

necesarios para cubrir dos eventos de magnitud media o tres eventos simultáneos de magnitud baja. La utilidad de la empresa estará calculada de acuerdo a las estrategias planteadas para la penetración de mercado, para el primer año se encuentra en el trece por ciento, dos puntos porcentuales menos que la utilidad de las empresas de la competencia para cumplir con la estrategia de precios bajos durante el primer año.

Las alianzas estratégicas que la empresa creará con sus proveedores generarán beneficios para reducir los costos debido a la frecuencia de contratación de los mismos, e incluso generando facilidades de pago para Evéntar, beneficio el cual será trasladado a sus clientes si así lo requieren.

Nombre comercial de la empresa: Evéntar

Razón Social: Tematika Cía. Ltda.

2.2.2 Estructura legal de la empresa

Debido a que la empresa será conformada por miembros familiares, se usará la clasificación de Compañía de Responsabilidad Limitada con domicilio fiscal en Quito – Ecuador. La clasificación utilizada limitará la responsabilidad de los socios a la cantidad individual aportada al capital de la empresa.

2.2.3. Misión

Organizar eventos públicos y privados en la ciudad de Quito que generen experiencias inolvidables y sobrepasen todas las expectativas del cliente a través de procesos seguros, tecnológicos, innovadores y profesionales.

2.2.4. Visión

Convertirnos dentro de diez años en una de las empresas de organización de eventos más rentable y respetada en la ciudad de Quito a través de nuestros valores, procesos innovadores y calidad de trabajo.

2.2.5. Objetivos

2.2.5.1. Objetivos a largo plazo

Obtener participación de mercado del 1% dentro de la industria de la organización de eventos, en el plazo de cinco años en la ciudad de Quito.

Ser una de las cinco empresas más rentables de organización de eventos sociales en la ciudad de Quito en el plazo de cinco años.

Obtener el doble de equipo tecnológico y artículos de decoración dentro de cuatro años.

2.2.5.2. Objetivos a mediano plazo

Incrementar el margen de utilidad operacional al quince por ciento en comparación al margen del primer año, dentro del transcurso de tres años.

Aumentar en un quince por ciento la cantidad anual de eventos realizados para el segundo año en comparación con el primer año de funcionamiento.

Posicionar la marca dentro de las cinco mejores empresas de organización de eventos sociales en la ciudad de Quito dentro del *Top of Mind* de los clientes, en el plazo de tres años.

2.2.5.3. Objetivos a corto plazo

Generar un ahorro del diez por ciento en costos de implementos y servicios subcontratados dentro del primer año.

Obtener el 0,45% de participación de mercado dentro del primer año de funcionamiento en la industria de servicios de organización de eventos en la ciudad de Quito.

2.3. Descripción del servicio

A través del empleo de tecnología, espectáculos exclusivos de la empresa y buen criterio al momento de decorar, se busca crear eventos que contengan ambientes únicos y experiencias innovadoras.

Mediante el asesoramiento por parte de la empresa, se busca minimizar las preocupaciones del cliente al mínimo para que pueda disfrutar al máximo de su evento. De ser requerido, se buscará las mejores alternativas de proveedores adecuados para adaptarse a las necesidades de decoración y espectáculos solicitados por el cliente.

El momento en el que el cliente busca contratar los servicios de la empresa, se planteará una visita a su domicilio si prefiere o se le invitará para que acuda a las oficinas de la empresa. Mediante una charla se obtendrá toda la información necesaria para guiar al cliente hacia la mejor alternativa. Al conocer más sobre sus gustos, preferencias y disposición para realizar un evento distinto, se procederá a explicar los servicios disponibles que tiene la empresa.

Cuanto se tenga una idea clara sobre lo que el cliente necesita se procederá a analizar con el resto de los miembros de la empresa el costo de realización del evento, facilidades de pago y el tiempo necesario para personalizar el espectáculo en caso de ser requerido. La empresa contactará al cliente de nuevo en el menor tiempo posible para presentar la propuesta de servicios incluidos dentro del paquete para su revisión y aprobación, una vez aprobada la propuesta, se empezará con los preparativos y posteriormente el montaje del evento.

La empresa creará espectáculos y servicios exclusivos que anteriormente solo se encuentran en eventos de gran magnitud o en empresas de entretenimiento fuera del país. Efectos especiales, proyección artística, pirotecnia controlada,

producción audiovisual, *mapping 3D*, obras de teatro, show de luces y lasers son varias de las opciones que podrán ser controladas vía un *Timeline*.

La sincronía de todos los factores tecnológicos dentro de un evento se logra mediante el uso de software que utilizan un *Timeline*, el cual permite la sincronización y manejo de espectáculos pre-programados que pueden ser adaptados a cualquier locación, ya sea un evento de magnitud media o baja.

Un *Timeline* esta conformado por una serie de sucesos que actúan dentro de determinado tiempo los cuales han sido programados con anterioridad, similar a un cronograma de actividades. Dentro de los sucesos que pueden ser programados se encuentra la iluminación, audio, video, efectos especiales, e incluso el factor humano mediante conteos regresivos en pantallas o metrónomos en auriculares. Un ejemplo de un *Timeline* se puede observar en el Anexo No. 10.

El uso de *Timelines* puede ser utilizado de varias maneras, por ejemplo, permite transformar un clásico evento infantil en un espectáculo de iluminación, videos interactivos, obras teatrales con material audiovisual sincronizado y juegos que tengan sincronización con efectos especiales. Permite convertir a una graduación, cumpleaños, matrimonio o fiesta en un espectáculo con una producción técnica comparable a la de un concierto de gran magnitud. El software utilizado crea más posibilidades dentro de los eventos corporativos para presentar de manera más innovadora a su marca o productos, pudiendo utilizar técnicas de *mapping 3D* acompañadas de efectos especiales para resaltar la introducción de nuevos productos al mercado, entre otros.

Las aplicaciones y posibilidades de adaptación de los espectáculos de Evéntar es amplia y requiere de poco trabajo de producción debido al nivel de personalización del software utilizado.

La empresa tendrá una constante actualización de los servicios a ofrecer, ya que está estrechamente unida a los avances tecnológicos y a la moda en el ámbito de la decoración.

2.4 Estrategia del ingreso al mercado y crecimiento

Para ingresar al mercado se utilizarán estrategias de crecimiento intensivo para lograr cumplir con los objetivos anteriormente planteados. De esta manera se obtendrán clientes que ya demandan los servicios ofrecidos por la competencia.

Al utilizar estrategias de penetración y de desarrollo de producto generamos interés en los clientes potenciales a través del precio y diferenciación de nuestros servicios. Al momento que se realicen los primeros eventos es una buena estrategia incluir servicios adicionales como demostraciones sin costo alguno, ya que éstos serán vistos por todos los asistentes a los eventos realizados.

Debido a la alta demanda por temporadas, la empresa podría ser expandida temporalmente en número de personas para suplir toda la carga de trabajo necesaria.

La estrategia de penetración de mercado será empleada en el primer año, ya que ofreciendo los servicios por un precio más conveniente en comparación de la competencia se logrará atraer a clientes que ya utilizan estos servicios. Utilizando redes sociales como herramientas, medios de comunicación especializados en eventos y exposiciones realizadas en ferias se buscará atraer a clientes que estén interesados en contratar los servicios de la empresa.

En el segundo año se aplicarán más estrategias de penetración como la oferta de beneficios adicionales en los servicios brindados manteniendo el mismo

precio, generando así una mayor participación en el mercado y aumento en los márgenes de utilidad.

En el tercer año se realizarán estrategias competitivas y de liderazgo de mercado para aumentar aún más la participación en el mercado y mejorar la recordación de marca. Esta estrategia requiere de inversión en publicidad y relaciones públicas.

En el cuarto año se aplicarán estrategias de desarrollo de producto, realizando actualizaciones a la tecnología utilizada en los eventos más la aplicación de nuevas ideas creativas en la decoración.

Las estrategias de desarrollo de mercado se aplicarán al quinto año para expandir los servicios de la compañía en capacidad

Al quinto año de funcionamiento de la compañía se aumentará la capacidad de equipos profesionales e implementos de decoración en un veinte por ciento.

2.5. Análisis FODA

El análisis FODA es una metodología de estudio de la situación de un proyecto, analizando sus características internas (fortalezas y debilidades) y su situación externa (oportunidades y amenazas). (Wikipedia, s.f.).

2.5.1. Fortalezas y debilidades

Una gran fortaleza del personal involucrado es sus años de experiencia en temas relacionados con diplomacia, etiqueta y vida social. Como ya se ha realizado numerosos eventos de todo tipo a lo largo de los años, la búsqueda de proveedores, conocimiento técnico y experiencia ya son parte de los conocimientos del personal.

La debilidad en este caso es la falta planeación y organización como familia para comercializar estos servicios y tener una agenda de eventos por realizar para generar utilidades constantes.

2.5.2. Oportunidades y amenazas

Existen varias oportunidades en el ámbito legal, ya que recientemente se está intentando impulsar a la industria de la organización eventos y entretenimiento público con la remoción de impuestos requeridos para el funcionamiento legal de empresas en la industria.

Al requerir la importación de grandes cantidades de equipo de tecnología avanzada es probable que las regulaciones dentro de aduanas, costos y tiempo de desaduanización de los cargamentos sea un factor amenazante para la empresa, tanto en tiempo como en costos, sin embargo existen empresas dentro del país que fabrican los equipos e implementos de decoración necesarios.

2.5.3. Matriz FODA

Tabla 4. Matriz FODA.

Factores Internos Factores Externos	Fortalezas F1. Experiencia del personal F2. Conocimiento técnico F3. Valor Agregado al servicio	Debilidades D1. Falta de organización como equipo del personal D2. Empresa no posicionada en el mercado D3. Baja participación de mercado D4. Capacidad financiera limitada
Oportunidades O1. Remoción de impuestos a la organización de eventos y espectáculos O2. Apoyo del estado a emprendedores O3. Reducción de costos de tecnología	FO Aumentar la innovación a través de la compra de equipo tecnológico. (O1, O2, O3, F1, F2, F3) Capacitar constantemente al personal con cursos de organización de eventos. (O2, F3)	DO Adquirir herramientas y software que faciliten la comunicación y procesos del personal (O3, D1) Crear una campaña publicitaria (D2, D3, O2) Adquirir un préstamo otorgado por el estado a nuevas empresas (D4, O2)
Amenazas A1. Dependencia a tiempo y costo de desaduanización A2. Fuerte posicionamiento de empresas líderes en el mercado A3. Falta de profesionalismo de proveedores	FA Aprovechar el conocimiento del personal en procesos de importación. (F1, A1) Comunicar al cliente los valores agregados de la compañía (F3, A2)	DA Creación de una campaña publicitaria utilizando redes sociales. (D2, D3, D4, A2) Obtener alianzas estratégicas con varios proveedores (D4, A3, A1)

3. Capítulo III. Investigación de mercado

3.1 Introducción

Para realizar una investigación adecuada que ayude a generar estrategias futuras, es necesario identificar los problemas que se podrán presentar al momento de tomar decisiones, además se deberá determinar las necesidades y expectativas que tiene el mercado. Se ha escogido el método de encuesta, el mismo que será enfocado a clientes potenciales.

3.2 Mercado relevante y cliente potencial

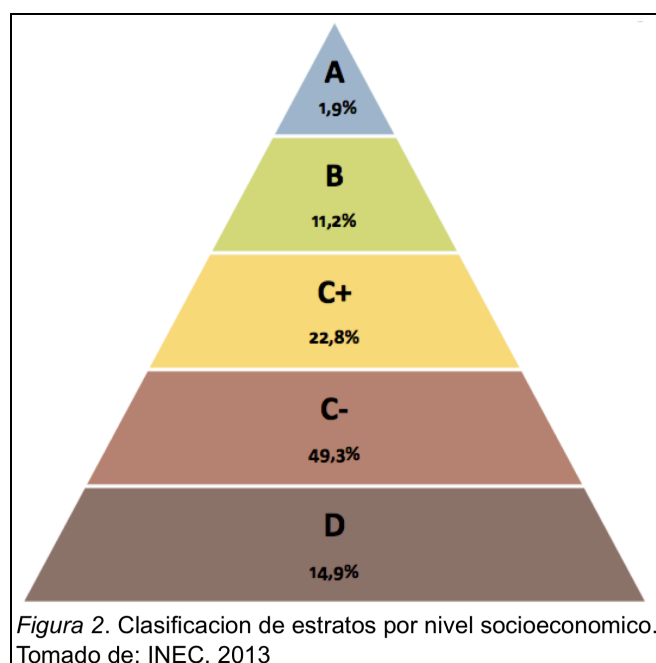
El mercado objetivo incluye a todas las personas mayores de edad de clase media-alta y alta, que personalmente o de quien dependan tenga la capacidad financiera para cubrir el costo de realizar un evento. Que requieran el servicio de organización y planeación de eventos que incluyan espectáculos, ya sea eventos organizados para ellos mismos, sus hijos, familiares o amigos, siendo un evento público o privado dentro la ciudad de Quito.

De igual manera se considerarán como clientes potenciales a las empresas establecidas dentro de la ciudad de Quito y que deseen realizar alguna actividad social, convención, exposición, activación, lanzamiento de producto, etc. Adicionalmente, las empresas deberán generarlos ingresos necesarios o contar con presupuesto para cubrir los costos de contratación de una empresa para la organización de su evento.

A continuación se detallará las características de las personas y empresas que podrían serlos clientes potenciales de la empresa.

3.2.1 Personas particulares

- Segmentación psicográficas: Personas que dediquen su tiempo a actividades sociales, activas, que gusten de experiencias nuevas e innovadoras.
- Segmentación geográfica: Personas ubicadas en la ciudad de Quito.
- Segmentación demográfica: Las personas mayores de edad, con estudios de nivel superior que generen ingresos propios o de quien dependan y que requieran la realización de un evento para ellos, sus hijos, familiares o amigos. Según el I.N.E.C., la población del Ecuador está dividida en cinco estratos sociales, por lo que nos enfocaremos a solo los dos primeros estratos que cumplen con los requisitos planteados anteriormente, es decir, clase media-alta y alta. (INEC, s.f.). Los estratos A y B significan el 1,9% y 11,2% de la población del Ecuador y cumplen con los requisitos de Vivienda, Bienes, Tecnología, Hábitos de consumo, Educación, Economía, Transporte. (Ver Figura 2)



3.2.2 Empresas

Las empresas que serán consideradas como clientes potenciales han sido seleccionadas mediante una clasificación establecida por la Superintendencia de Compañías, la cual escoge a las mil empresas más importantes del país. Las empresas deberán contar con un personal ocupado no menor a cuarenta personas y que su actividad dentro de su industria les motive a contratar servicios de organización de eventos y se encuentren dentro de la ciudad de Quito.

Según la Superintendencia de Compañías, existen varias categorías que se establecen a las empresas registradas. A continuación utilizaremos varias de estas categorías para escoger a las empresas que formaran parte de los clientes potenciales:

- Empresas registradas a la Superintendencia de Compañías en el año 2012
- Tipos de compañía que incluyan a empresas de Sociedad Anónima, Asociaciones o Consorcios, Economía Mixta, Responsabilidad Limitada y las Sucursales de Compañías Extranjeras.
- Tener estado legal activo.
- Intendencia perteneciente a Quito.
- Que su actividad economía este registrada como:
 - Industria Manufacturera
 - Distribución de Agua y Alcantarillados.
 - Construcción.
 - Comercio al por mayor y menor, incluyendo la Reparación de automotores.
 - Transporte y almacenamiento.
 - Actividades de Alojamiento y de Servicio de Comidas.
 - Información y Comunicación.
 - Actividades Financieras y de Seguros.

- Actividades Inmobiliarias.
- Actividades Profesionales, Científicas y Técnicas.
- Actividades de Servicios Administrativos y de Apoyo.
- Administración Pública y Defensa; Planes de Seguridad Social de Afiliación Obligatoria.
- Enseñanza.
- Actividades de Atención de la Salud Humana y de Asistencia Social.
- Artes, Entretenimiento y Recreación.
- Que conste como Sierra en su región geográfica, en la provincia de Pichincha, en el cantón Quito.

3.3. Tamaño de mercado

3.3.1. Tamaño del mercado del cliente 'Personas'.

Las siguientes cifras representa la cantidad de habitantes divididas por sector.
(INEC, s.f.)

- Población total del Ecuador: 15'783.536
- Población total de Pichincha: 1'367.074
- Población Total del Cantón Quito: 1'179.074
- Personas mayores de edad: 1'035.242
- Personas que su ocupación es ser Empleado Público, Empleado Privado, Patrono/a, Socio/a, Trabaja por cuenta propia, Estudiantes de nivel superior: 897.586
- Personas que pertenezcan a los estratos A y B de clase media-alta, alta (la clase A representa el 1.9% y la clase B representa el 11.2%):117.584

Con tan solo llegar al 0.097% de las 117.584 personas que forman parte del mercado, tendríamos un promedio de 114 personas anuales que podrían contratarlos servicios prestados por la empresa, el equivalente aproximado a

realizar eventos los días jueves, viernes y sábado, con un total de 12 eventos al mes, durante los 12 meses del año.

Cada año aumenta el número de personas que se gradúa del colegio o universidades, matrimonios, eventos sociales, entre otros. Debido a esta razón, el mercado seguirá creciendo y creando a su vez más oportunidades comerciales para aprovechar, generando crecimiento a la empresa.

3.3.2 Tamaño del mercado del cliente 'Empresa'.

Para sacar un estimado de las empresas que formarían parte de los clientes potenciales se utilizó la clasificación de las mil empresas más importantes del país establecida en el año 2012 por la Superintendencia de Compañías. Se seleccionó a las empresas que cumplan con los requisitos mínimos establecidos anteriormente, es decir, que se encuentren en la ciudad de Quito, un mínimo de 40 empleados contratados, que su actividad como industria les cree la necesidad de realizar cualquier tipo de eventos y posean la capacidad financiera para realizar eventos.

- Empresas registradas en el estudio de “Empresas y Compañías más importantes del Ecuador” realizado por la Superintendencia de Compañías en el año 2012: 1000 empresas.
- Tipos de compañía que incluyan a empresas de Sociedad Anónima, Asociaciones o Consorcios, Economía Mixta, Responsabilidad Limitada y las Sucursales de Compañías Extranjeras: 1000 empresas.
- Tener estado legal activo: 1000 empresas.
- Tener un mínimo de 40 empleados contratados: 943 empresas.
- Que su actividad económica esté registrada como:
 - Industria Manufacturera
 - Distribución de Agua y Alcantarillados.
 - Construcción.

- Comercio al por mayor y menor, incluyendo la Reparación de automotores.
- Transporte y almacenamiento.
- Actividades de Alojamiento y de Servicio de Comidas.
- Información y Comunicación.
- Actividades Financieras y de Seguros.
- Actividades Inmobiliarias.
- Actividades Profesionales, Científicas y Técnicas.
- Actividades de Servicios Administrativos y de Apoyo.
- Administración Pública y Defensa; Planes de Seguridad Social de Afiliación Obligatoria.
- Enseñanza.
- Actividades de Atención de la Salud Humana y de Asistencia Social.
- Artes, Entretenimiento y Recreación.
- Intendencia perteneciente a Quito y que conste en la Sierra su región geográfica, en la provincia de Pichincha: 411 empresas.

3.4. La competencia y sus ventajas

3.4.1. Eventos sociales o privados

Hemos tomado en cuenta a todas las empresas notables que incluyen dentro de sus servicios a la decoración, iluminación, catering, audio, logística, espectáculos y presentaciones artísticas. A pesar de que cada una de ellas tienen su especialidad en algún tipo de servicio, nuestro mercado objetivo puede escogerlos como nuestro sustituto.

- Grupo Barlovento: Empresa dedicada al catering, decoración y producción de eventos en general con 42 años de experiencia, cuentan con una excelente reputación en el mercado. Especialistas en eventos de clase alta, media-alta.

- Cayetano & Mónica: Empresarios ecuatorianos altamente respetados dentro del ámbito de la decoración de eventos, cuentan con un alto número de clientes *VIP* en el mercado. Su presencia on-line es casi nula, y su marketing es casi inexistente, se basan en la promoción boca a boca o artículos en revistas especializadas.
- MultiAudio: Empresa dedicada a la iluminación, sonido, efectos especiales y tarimas para eventos empresariales. Cuentan con una amplia experiencia en aspectos técnicos de iluminación y sonido.
- Prisma: Líderes en iluminación escenográfica. Brindan servicios audiovisuales, efectos especiales y decoración. Poseen alta experiencia en la programación de luces computarizadas.
- Hilton Colon: Una de las empresas más competitivas en cuanto a prestaciones de decoración, producción de eventos en general y catering, poseen una excelente atención al cliente, pero su precio puede llegar a ser alto. Se dedican a eventos corporativos, catering, matrimonios y eventos sociales.

3.4.2. Eventos de gran magnitud, espectáculos y conciertos

A pesar de que las empresas mencionadas a continuación se dedican a realizar eventos de gran magnitud empleando ampliamente su tecnología, se las considera como competencia debido a que casualmente suelen gestionar parte de sus servicios para eventos de menor magnitud. Servicios como el manejo y contratación de artistas, producción de espectáculos, efectos especiales y logística en general.

- Staff Show Business Group: Realizan espectáculos públicos desde el año 2000, presentando a artistas como DiBlasio, Armando Manzanero, José José, Juanes, Héctor y Tito, entre otros.

- Team Producciones: Probablemente la empresa más grande y constante en el país, realiza eventos de gran magnitud e impacto en la ciudad de Quito. Constan con un gran capital de inversión. Han presentado a artistas como Pitbull, Marc Anthony, Carlos Vives, Mana, Chayanne, entre otros.
- The Club, Prive Productions: Líderes en la producción de eventos de Música Electrónica en el país. Son dos empresas aliadas que dividen tareas entre ellas, The Club se encarga de todo el proceso de contratación y logística del artista, mientras que Prive Productions realiza el montaje y producción del evento. Son propietarios de varias franquicias internacionales de festivales.
- Top Shows: Una de las empresas más antiguas en el mercado, operando desde el año 1993 y realizando más de 170 espectáculos públicos hasta la fecha. Poseen un gran número de auspiciantes y colaboradores debido a su experiencia y permanencia en la industria. Han presentado a artistas como Deep Purple, José Luis Perales, Joaquín Sabina, Franco de Vita, entre otros.
- Sanafria Corp: Empresa líder en efectos especiales, poseen pirotecnia fría, Co2, confeti, entre otros servicios. Son constantemente contratados por el resto de empresas líderes en la organización de espectáculos masivos.
- ProSonido: Empresa líder en proveer amplificación de conciertos masivos. Cuentan con una gran capacidad de equipo para cubrir cualquier tipo de concierto.
- Macrosonido: Empresa que conforma parte de los proveedores líderes en amplificación de conciertos masivos, poseen el conocimiento técnico

comparable a ProSonido, pero menos capacidad para cubrir eventos masivos.

3.5 Calculo de la muestra

3.5.1. Muestra del cliente 'Personas'

$$n = \frac{Npq}{(N-1)\left(\frac{(E)^2}{4}\right)+pq} \quad (\text{Ecuación 1})$$

De donde:

$$N= 117.584$$

$$p= 0.5$$

$$q= 0.5$$

$$E= 5\%$$

Utilizando un error del 5% se obtiene un resultado $n=399.79$, es decir, es necesario realizar 400 encuestas para obtener una interpretación adecuada de los resultados.

3.5.2. Muestra del cliente 'Empresas'.

Para el cálculo de la muestra del cliente 'empresa' se utilizó la Ecuación 1, la misma que se utilizó para el cálculo de muestra del cliente 'persona'.

$$N= 411$$

$$p= 0.5$$

$$q= 0.5$$

$$E= 10\%$$

El error se aumenta al 10% para compensar el tamaño reducido del universo seleccionado.

Se obtuvo un resultado de n=81 encuestas, las cuales asistirán para obtener una interpretación adecuada de los resultados.

3.6 Identificación del problema y objetivo de la encuesta

Una investigación de mercado mediante una encuesta permitirá aclarar las interrogantes que se han presentado durante los análisis de entorno y de industria.

Es necesario recolectar información sobre las preferencias de las personas al momento de realizar un evento, al mismo tiempo obtendrá información para poder encontrar canales de promoción adecuados que lleguen directamente a los clientes potenciales. De igual manera es importante saber los motivos de las personas que eligen no contratar a una empresa para que organice su evento.

Se quiere obtener información sobre qué es lo más importante para el cliente, sus preferencias, si el precio es cómodo, si se ofrecen facilidades de pago, diferenciación en los servicios, innovación o que la calidad sea superior sin importar el precio de la misma. Existen varias alternativas que los clientes pueden optar para remplazar la realización de un evento, lo cual significa una amenaza alta para la empresa, mediante la encuesta se busca aclarar todas estas interrogantes.

Más información sobre los objetivos de cada pregunta de las encuestas se puede encontrar en los Anexos No. 3 y 4.

3.7 Encuestas

Las encuestas se dividen en dos categorías, una encuesta dirigida específicamente hacia el cliente de personas particulares y otra dirigida hacia las empresas.

La encuesta para la categoría de personas particulares cuenta con 17 preguntas, las cuales asistirán a la recolección e interpretación de la información requerida para resolver las interrogantes planteadas por los problemas de investigación descritos anteriormente.

La encuesta elaborada para la categoría de empresas cuenta con un total de 18 preguntas, las cuales asistirán a la recolección de información sobre experiencias anteriores con otras empresas organizadoras de eventos, expectativas de calidad, cualidades importantes, políticas de trabajo, políticas de pago, magnitud de producción y si es posible se intentará recabar información estimada sobre su presupuesto asignado para la organización de eventos.

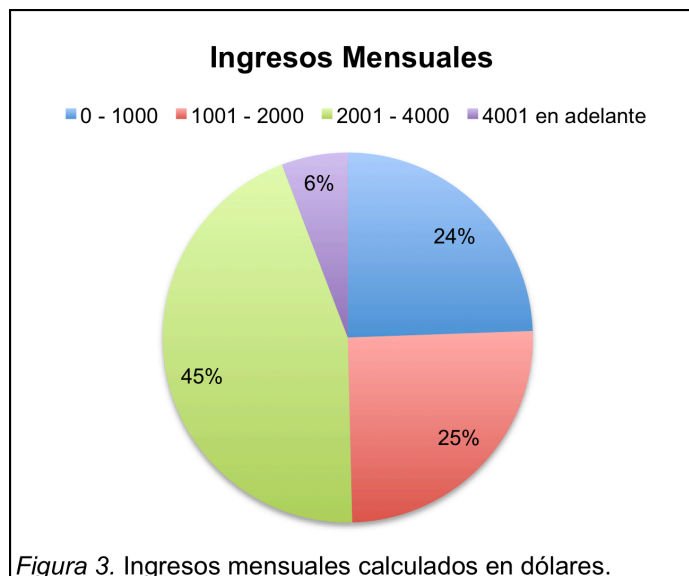
Ambas encuestas se pueden encontrar en los Anexos No.1 y No.2.

3.8. Análisis e interpretación de encuestas

3.8.1. Análisis de encuestas realizadas al cliente 'persona'.

Las encuestas fueron realizadas a un grupo de personas que cumplen con los requisitos planteados por la segmentación de mercado.

Los encuestados tienen una edad promedio de 32 años, siendo Soltero(a) el grupo de personas más numeroso, seguido de Casado(a). Los ingresos mensuales de la mayoría de personas encuestadas se encuentra entre 2000 – 4000usd. (Ver Figura 3)



El 89.7% de las personas cree que es necesaria la contratación de una empresa de organización de eventos. “Calidad en el servicio” fue escogida como la cualidad más importante para interactuar con una empresa de organización de eventos, seguido de “Innovación”, “Precio” y dejando así a “Paquetes Promocionales” como la cualidad menos importante. (Ver Figura 4)



Fiestas en domicilio / Cumpleaños / Aniversarios la categoría preferida para la contratación de una empresa organizadora de eventos, seguido de Graduaciones.

Cabe recalcar que existen 21 puntos porcentuales de diferencia entre ambos. (Ver Figura 5)

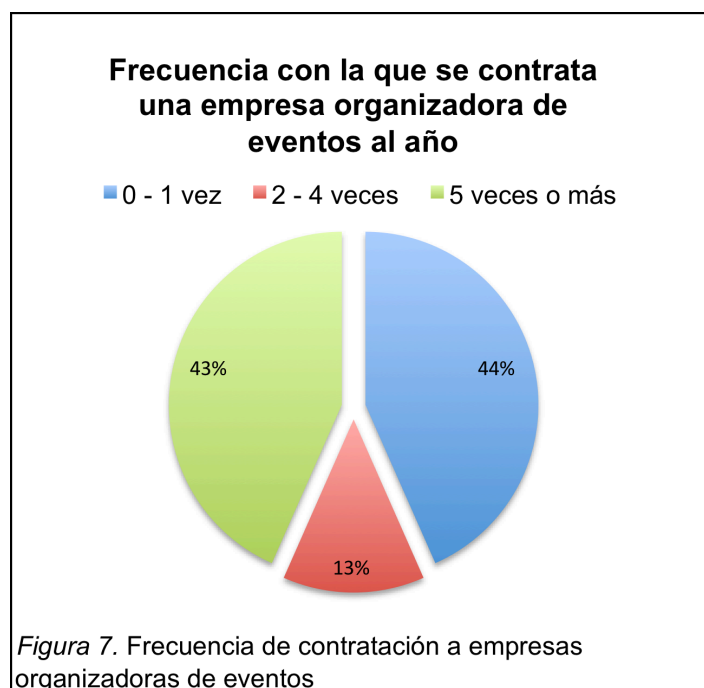


El 54.9% de los encuestados ha contratado una empresa de organización de eventos anteriormente, de los cuales el 5% cree que no es necesaria la contratación de una empresa de organización de eventos.

El 50.67% de los encuestados ha contratado una empresa organizadora de eventos en el plazo de un año o más, seguido por 1 a 6 meses con el 32,29%. (Ver Figura No. 6)



Con un porcentaje de 43.38% los encuestados contratan a una empresa organizadora de eventos con una frecuencia de 5 veces o más en el transcurso de un año. (Ver Figura 7)



De las personas que si han contratado a una empresa organizadora de eventos, el 81.62% tuvo problemas con la misma. A pesar de tener un problema con la empresa, el 78.35% manifestó que si volvería a contratar a esa empresa en el futuro.

Tan solo el 15,42% de las empresas contratadas se preocupó de mantener un seguimiento luego de la realización del evento. (Ver Figura 8)



La razón con un porcentaje más alto para no contratar servicios de organización de eventos es un precio muy alto, con el 30,6%. La siguiente razón es que no han existido motivos algunos para realizar un evento con el 26,6%. (Ver Figura 9)

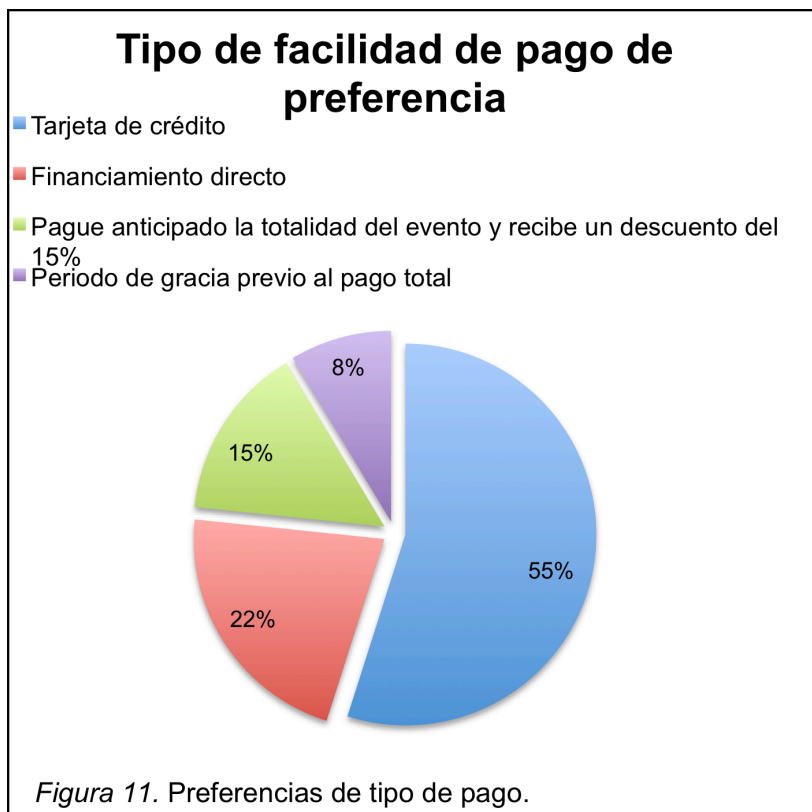


Las empresas que encuentran el *Top of Mind* de la mayoría de los encuestados son el Grupo Barlovento, Humadi, Espelette y Cayetano & Mónica.

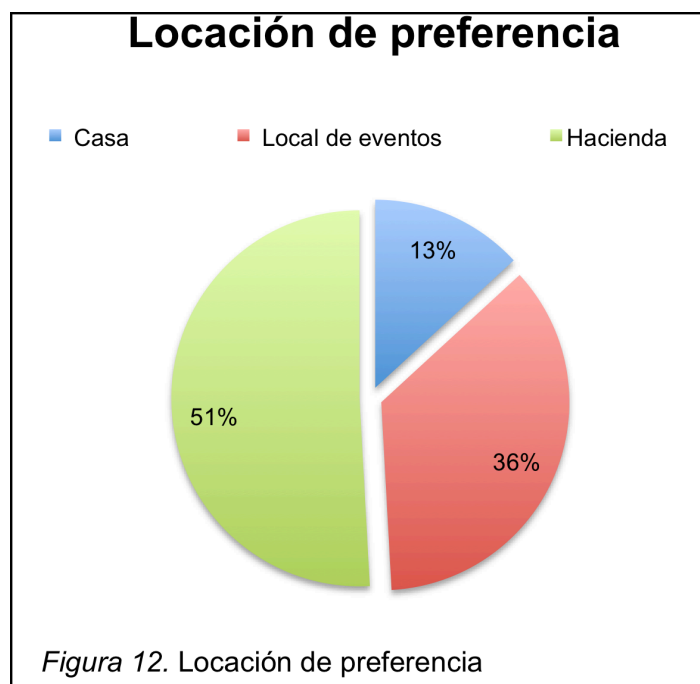
El tipo de promoción preferido por los encuestados es “Presenta una proforma de la competencia y nosotros mejoramos la cantidad de servicios por el mismo precio”, representando al 40,54% de los encuestados, seguido por “Contrata cualquiera de nuestros paquetes promocionales y recibe uno de nuestros servicios complementarios sin costo alguno” con un 28,83%. (Ver Figura 10)



El 92,9% de los encuestados considera necesario que se incluyan facilidades de pago para la realización de su evento, siendo la tarjeta de crédito el método preferido seguido por financiamiento directo. (Ver Figura 11)



El 50,8% de personas encuestadas prefieren realizar el evento en una Hacienda, seguido por Casa particular y Local de eventos. (Ver Figura 12)



Los encuestados prefieren recibir información de servicios para la organización de eventos mediante E-mails y Redes Sociales, seguido de Brochures entregados como adjuntos en los estados de cuenta de tarjetas de crédito y bancos.

Entre las redes sociales preferidas de los encuestados se encuentra Facebook con un 95,98%, Twitter con un 60,3% e Instagram con el 40,45% de miembros activos del total de encuestados.

En conclusión se podría decir que la gran mayoría de personas encuestadas están conscientes que es necesario contratar a una empresa organizadora de eventos. La innovación y la calidad del servicio son las cualidades más importantes que buscan los encuestados.

Los eventos más importantes para las personas son los cumpleaños y aniversarios, eventos sociales que se realizan anualmente. Las graduaciones son eventos anuales que también se consideran importantes, debido al calendario académico que rige en la sierra, los meses de Junio, Julio y Agosto conformarán la temporada alta para este tipo de evento, acompañados de las fechas festivas tradicionales como Navidad, Fiestas de Quito, y Año Nuevo.

Según los datos, no existe un seguimiento luego de finalizado el evento, un factor clave para el mejoramiento continuo que a su vez garantizará la satisfacción y fidelidad de los clientes.

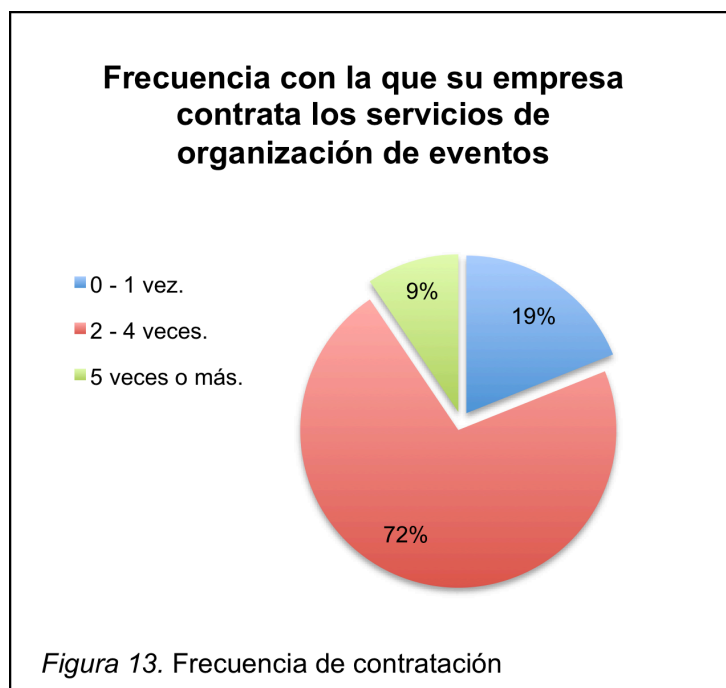
3.8.2. Análisis de encuestas realizadas al cliente 'empresa'.

Las encuestas fueron realizadas a un grupo de empresas que cumplen con los requisitos planteados anteriormente en la segmentación de mercado.

El promedio de personal ocupado es de 58 personas, los sectores más comunes donde se ubican las empresas es en el norte y centro-norte de Quito.

El 59% de empresas ya ha contratado servicios de organización de eventos anteriormente, de las cuales el 12% experimentaron algún tipo de inconvenientes con la empresa contratada. El 41% restante de empresas que no han contratado servicios de organización de eventos manifiesta que su giro de negocio no requiere de dicho servicio o que poseen la capacidad requerida para organizar sus propios eventos.

De las empresas que si han contratado servicios de organización de eventos, el 57% los contrató en un lapso menor a 6 meses. La frecuencia anual con más importancia para la contratación de servicios de organización de eventos es de 2 a 4 veces. (Ver Figura 13)



El 85% de empresas que experimentaron algún tipo de inconvenientes en el servicio manifiestan que si volverían a contratar a la empresa que les brindó el servicio.

Las cualidades más importantes que buscan las empresas en el servicio de organización de eventos es "Calidad en el servicio", seguido por "Precio", "Innovación" y por último "Paquetes promocionales". (Ver Figura 14)



Los eventos que requieren las empresas en su mayoría se deben a “Auspicios” con un 31,8% según los datos. “Reunión social / Cumpleaños” y “Aniversarios” son los tipos de eventos que continúan la lista con un 15,67% y 18,69% respectivamente. (Ver Figura 15)



Tan solo el 27% de empresas encuestadas ha recibido información o promociones relacionadas con la organización de eventos.

Las empresas que actualmente operan en el mercado y poseen el *Top of Mind* de las personas encuestadas son Grupo Barlovento y UIO Eventos. Sin embargo, muchas de las empresas encuestadas manifiestan que han contratado a una persona *Freelance* que brindó los servicios de organización de eventos.

Las promociones que preferirían las empresas se basan en obtener más beneficios en la cantidad de servicios, mas no en la reducción del precio.

El 59% de empresas requieren facilidades de pago para la contratación de proveedores, siendo “Financiamiento directo” la opción preferida, seguido por “Tarjeta de Crédito”. (Ver Figura 16)



Las empresas encuestadas preferirían realizar el evento en las instalaciones de la empresa con un 36,1%, seguido de “Local de eventos o convenciones” con un 33,8%.

Los medios preferidos por las empresas encuestadas para recibir información sobre servicios de organización de eventos son vía “Internet (e-mail, redes sociales)” con un 40,1% y seguido por “Material promocional enviado a las oficinas de la empresa” con un 28,1%.

El 48,1% de empresas manifestó que si tienen alguna política o requerimiento especial para la contratación de proveedores. Las empresas que si requieren un seguimiento y evaluación de proveedores significan el 52% en los resultados.

Las redes sociales más populares empleadas por las empresas son Facebook, Twitter, Instagram y LinkedIn.

3.9 Entrevista a un experto

Para la realización de la entrevista a un experto, contamos con la participación del Gerente y Propietario de la empresa MultiAudio, Ludwig Álvarez, quien muy amablemente aceptó la entrevista.

MultiAudio es una empresa dedicada a la producción de eventos de magnitud media a masiva, ofreciendo servicios de Audio, DJ, Iluminación, Escenarios, *Backline* y asesoramiento técnico. La empresa cuenta con alrededor de 9 años de experiencia en el mercado local y posee una gran reputación por la calidad de su servicio.

Al entrevistar a Ludwig Álvarez pudimos recopilar información sobre el funcionamiento de su negocio, la estructura de su cartera de clientes, la

evolución de su empresa junto a sus servicios y la demanda actual de algunos servicios específicos en el mercado.

La entrevista se llevó a cabo, podemos recalcar lo siguiente:

- Pregunta: ¿Cómo se inició su empresa?

- Álvarez, L, (2013): “MultiAudio inicio como una empresa pequeña, dedicándose específicamente a eventos sociales privados. Con el tiempo la demanda por los servicios de la empresa fue creciendo y la expansión fue necesaria para cubrir las necesidades de nuestros nuevos clientes, las empresas.”

- Pregunta: ¿A través de que estrategias lograron expandir su gama de servicios para atender las necesidades de los nuevos clientes de su empresa?

- Álvarez, L, (2013): “Decidimos invertir en equipos de iluminación porque dependíamos mucho de nuestros proveedores, el cliente exigía una solución integral a sus necesidades y además existía la demanda suficiente para que la inversión sea recuperada. Se logró una reducción de costos significativa. Al descubrir la necesidad de las empresas para realizar eventos, decidimos comprar los equipos necesarios para poder expandirnos y depender menos de nuestros proveedores.”

- Pregunta: ¿Y qué efectividad tuvo su estrategia en el mercado?

- Álvarez, L, (2013): “El resultado fue muy alentador, los clientes corporativos aumentaron mientras la empresa acaparaba eventos más grandes, logramos establecernos en el mercado como una empresa que también realizaba eventos corporativos. Esta categoría de eventos significan aproximadamente el 65% de nuestra clientela total.”

- Pregunta: ¿Cómo compite su competencia en el mercado?
- Álvarez, L, (2013): “La competencia siempre nos ha hecho crecer profesionalmente, pero no existe ningún tipo de lealtad ya que al momento de competir por un cliente no hay alianzas, todo se reduce a que empresa cobra menos. El mercado en el que mi empresa se desempeña es muy vulnerable, no existe estabilidad alguna debido a las temporadas altas y bajas para la contratación de los servicios que ofrecemos, pero si existe la suficiente cantidad de demanda para tener clientes todo el año.”
- Pregunta: Para concluir, ¿Cómo ve el futuro de su empresa dentro de los próximos años?.
- Álvarez, L, (2013): “Honestamente, veo un futuro muy prometedor para MultiAudio dentro de los próximos años. Seguiremos expandiendo nuestra gama de servicios de acuerdo con la demanda actual de nuestros clientes.”

3.10. Participación de mercados y ventas de la industria

Tabla 5. Utilidad del Ejercicio, Año 2011.

Empresa	Valor	Participación de mercado
Total de industria	\$11,294,328.85	
Grupo Barlovento	\$90,450.62	0.80%
Humadi Eventos	\$122,130.86	1.08%
Espelette Eventos	\$62,994.37	0.56%

Tomado de: Superintendencia de compañías. 2011.

Entre las empresas identificadas dentro del *Top of Mind* de los encuestados y que se encuentren registradas en la Superintendencia de Compañías hemos resaltado a las tres empresas que organicen eventos de magnitud media y magnitud baja, siendo las más importantes dentro de su categoría. Humadi

S.A. se destaca por su utilidad superior al resto, estableciéndose así como la primera. Las empresas mencionadas anteriormente tienen un porcentaje del quince al veinte por ciento de margen de utilidad neta aproximadamente. (Superintendencia de Compañías, s.f.).

El mercado actual está conformado por empresas que tienen servicios establecidos, tradicionales y poco innovadores en cuanto a tecnología se refiere. Al momento que la compañía inicie sus actividades en el mercado, se espera una participación del 0.45% del al final del segundo año, para aumentar este porcentaje al 0.70% en el tercer año e intentando a futuro establecerse con un 1% en el quinto año.

3.11. Conclusiones

Las encuestas realizadas muestran resultados que se repiten tanto en la encuesta del cliente 'persona' como en la encuesta del cliente 'empresa'. Las empresas que actualmente operan en el mercado enfocan sus recursos y esfuerzos en atraer al cliente, mas no para mantenerlo satisfecho y crear la fidelización del mismo.

El cliente 'persona' que no contrata servicios de organización de eventos tiene un porcentaje significativo en el desmotivador de compra "Precio", ya que probablemente no se ofrecen facilidades de pago en el mercado como tarjetas de crédito o financiamiento directo.

Ambos tipos de clientes encuestados manifestaron que prefieren mejores beneficios en el servicio mas no en el precio. Según la entrevista a Ludwig Álvarez, las empresas en el mercado compiten por precio y no por diferenciación en el servicio. Estos datos reflejan que los beneficios que recibe el cliente afectan en su elección de compra.

Las empresas que no contratan servicios de organización de eventos cuentan en su mayoría con la capacidad para realizar por sí mismas los eventos, sin embargo, pueden llegar a ser clientes potenciales si se cuenta con los servicios suficientemente innovadores para llamar su atención.

En ambas encuestas se presenta un alto índice de contratación anual de servicios de organización de eventos.

Grupo Barlovento, Humadi, Espelette y UIO Eventos son las empresas con el *Top of Mind* de los encuestados.

No existe información significativa que indique la existencia de auto-evaluaciones realizadas por las empresas luego de brindar sus servicios. El *feedback* es muy importante para corregir errores y mejorar constantemente los servicios a ofrecer.

La mayoría de encuestados no están al tanto o no reciben información sobre promociones relacionadas con la organización de eventos. Los medios preferidos de comunicación para recibir información relacionada con los servicios de organización de eventos en ambas encuestas no son tradicionales, es decir, prefieren recibir información a través del Internet, redes sociales o material promocional enviado directamente a su dirección física, dejando atrás a radios, vallas publicitarias y programas de televisión.

Los clientes potenciales ya están demandando servicios de organización de eventos en su mayoría, pero la falta de innovación, información y facilidades de pago desmotiva la decisión de compra.

4. Capítulo IV. Plan de marketing

4.1 Estrategia general de marketing

Las estrategias que la compañía adoptará para introducirse y mantenerse en el mercado estarán alineadas con la misión, visión y los objetivos anteriormente planteados. La innovación y profesionalismo en los procesos realizados son los factores que se busca comunicar a los clientes potenciales a través de las estrategias de marketing. La aplicación constante de estrategias de marketing asegurará a la compañía un tiempo de vida más extenso.

La compañía empleará estrategias de penetración de mercado basadas en el precio para crear participación dentro del mismo. Al momento que la empresa ya cuente con un porcentaje de participación de mercado deseado, se procederá a la aplicación del resto de estrategias de desarrollo de mercado y desarrollo de producto.

4.1.1 Ventaja competitiva y propuesta de valor

Gracias a las encuestas y entrevistas realizadas se logró identificar cuáles son las necesidades del cliente objetivo, servicios innovadores que posean calidad y profesionalismo. Con el Plan de Negocios planteado se quiere lograr satisfacer la necesidad del cliente contratar empresas organizadoras de eventos que posean altos niveles de innovación a un precio competitivo.

Para lograr la innovación dentro de los servicios que brindará la empresa, se utilizará herramientas tecnológicas que permitan la personalización y ejecución de todos los elementos involucrados dentro de un evento.

A continuación se detallará más sobre las ventajas competitivas y factores tecnológicos que crearán valor para los clientes de Evéntar.

En los eventos de gran magnitud, obras de teatro, conciertos y parques de diversiones siempre se intenta mantener una temática en el evento, la cual está conformada por decoración, audio, logística, efectos especiales, artistas e iluminación. Todo es cuidadosamente planificado y ejecutado en completa sincronía. Esta sincronía de todos los factores tecnológicos dentro de un evento se logra mediante el uso de un *Timeline*, el cual permite la sincronización y manejo de espectáculos pre-programados.

Un *Timeline* esta conformado por una serie de sucesos que actúan dentro de determinado tiempo los cuales han sido programados con anterioridad, similar a un cronograma de actividades. Dentro de los sucesos que pueden ser programados se encuentra la iluminación, audio, video, efectos especiales, e incluso el factor humano mediante conteos regresivos en pantallas o metrónomos en auriculares.

Existen varias formas de crear y manejar un *Timeline*, la más común es mediante la utilización de una consola multipropósito bajo el nombre GranMA, la cual tiene un costo muy elevado y requiere de al menos dos personas para operarla en una situación en vivo.

Los equipos requeridos para lograr este tipo de espectáculos que son ejecutados mediante un *Timeline* pueden llegar a costar una elevada suma de dinero, aproximadamente USD 170,000 o más, sin contar el personal con el conocimiento necesario para producir un espectáculo de tal magnitud. (MA Lighting, s.f.)

El personal técnico con el que contará Evéntar posee el conocimiento necesario para manejar este tipo de tecnología. Mediante la utilización de software libre y el equipo profesional adquirido de iluminación, audio, video y efectos especiales, es posible lograr la misma sincronización mediante un *Timeline* de todos los elementos involucrados en un espectáculo, es decir, se crea un equivalente del equipo utilizado en los eventos de gran magnitud pero

a un costo mucho más bajo y con conocimiento difícil de copiar por la competencia.

El conocimiento de tecnología, logística y decoración que la compañía posee será empleado para crear espectáculos que involucren a todos los elementos utilizados en un evento para que actúen en sincronía. Se crearán varios espectáculos mediante *Timelines* que podrán ser aplicados en cualquier tipo de locación o situación requerida por el cliente. Un ejemplo de un *Timeline* se puede revisar en el Anexo No.10.

En los eventos de magnitud media o baja realizados en el país, debido a la complejidad de programación es más probable que se encuentre desatendido los controles de iluminación, audio, efectos especiales y no se realice ningún tipo de programación previa para que los espectáculos o la simple estadía en la locación del evento sea una experiencia más dinámica y entretenida.

Las alianzas estratégicas que la compañía busca lograr con los proveedores, facilitaría la reducción de costos al momento de alquilar equipo, servicios o implementos y mejoraría el trabajo en equipo debido a la experiencia que existe de ambas partes. La reducción de costos que se lograría es fundamental para poder ofrecer un precio competitivo en el mercado, especialmente en la etapa de introducción de la empresa.

La empresa intentará que no exista restricción alguna al escoger el lugar donde se realizará el evento, actualmente las empresas competidoras solo trabajan en lugares establecidos por la misma empresa, hoteles, salones de recepciones, haciendas, etc. La idea es ofrecer al cliente la máxima satisfacción de sus necesidades, ofreciendo servicios innovadores, con más utilización de tecnología para así diferenciarse de sus competidores. Evéntar buscará en lo posible adaptarse al cliente, sus requerimientos, deseos e innovando mediante el uso de la tecnología y decoración.

Para lograr lo que se mencionó anteriormente, la empresa ofrecerá decoración y shows completamente innovadores para poder garantizar una experiencia diferente e inolvidable para el cliente y sus invitados mediante los artistas a presentar, espectáculos exclusivos, utilización de tecnología, proveedores exclusivos y colaboradores capacitados.

A través de la alta planeación y organización interna de la empresa se busca que el cliente no necesite intervenir y preocuparse por el éxito del evento.

A través de estrategias en los procesos se busca minimizar las preocupaciones, desconocimiento e incertidumbre del cliente al momento de realizar un evento.

Para la compañía es importante sobrepasar todas las expectativas del cliente a través de la calidad del servicio ofrecido, la innovación, seguridad en todos los procesos involucrados, empleo de tecnología novedosa y personalización del evento.

Para fomentar que los clientes continúen contratando los servicios de la compañía se realizará un seguimiento post-venta para garantizar su satisfacción y a su vez informar sobre nuevos servicios y promociones.

En resumen, la ventaja competitiva de Evéntar se basa ofrecer servicios de calidad para la organización de eventos que sean diferentes a los de su competencia, altamente innovadores mediante el uso extenso de tecnología, creando valor mediante nuevas experiencias para sus clientes y sus invitados, a un precio más bajo que el de empresas competidoras.

4.2. Política de precios

La compañía adoptará como estrategia la de penetración de mercado para brindar sus servicios por un precio más bajo que el de sus competidores hasta

lograr posicionar su marca entre los clientes potenciales durante el primer año. (Kotler y Armstrong, 2004, p.275). Esto se debe a que la diferenciación e innovación del servicio que busca ofrecer la empresa no podrá ser evidente hasta que se muestren en funcionamiento. Una vez que la empresa se encuentre posicionada y la diferenciación junto a la innovación sea evidente en el mercado, se procederá a remover la estrategia de precios bajos progresivamente en el transcurso del segundo año.

Para la estrategia de penetración de precios más bajos se debe comparar con las empresas de organización de eventos que ofrezcan sus servicios a personas de clase social media, media alta, alta.

Los costos en los que la empresa incurrirá varían dependiendo de la magnitud del evento a realizar y los implementos utilizados en el mismo, factores que son elegidos por el cliente. El precio al cliente será el costo total de los implementos usados y servicios prestados más el margen de utilidad, el cual irá adaptándose según las estrategias de penetración de mercado mencionadas anteriormente.

En la investigación de mercado realizada anteriormente se pudo identificar que las empresas que actualmente operan en el mercado tienen una utilidad neta del quince por ciento hasta el veinte por ciento por encima de los costos y gastos incurridos aproximadamente. Mediante una reducción en el margen de utilidad se puede obtener una ventaja competitiva en el mercado.

Al tercer año de funcionamiento de la compañía se deberá eliminar por completo la estrategia de precios bajos, ya que para ese entonces la compañía deberá estar correctamente posicionada en el mercado para así aumentar el margen de utilidad.

Al cuarto y quinto año de funcionamiento se utilizará la estrategia de mantenimiento del precio frente a la competencia, es decir, los precios de la

compañía se mantendrán a la par de los precios de las empresas competidoras que facilita así el cumplimiento de los objetivos planteados para el aumento del beneficios, mencionados anteriormente en el capítulo dos.

4.3. Táctica de ventas

Al iniciar las operaciones de la compañía el método de ventas directas facilitará tener vendedores que estén al tanto de todas los servicios que la compañía ofrece para así ofrecer una personalización extensiva del evento al cliente. Las estrategias de penetración y políticas de precio de la compañía deberán estar acompañadas de una fuerza de ventas agresiva.

Para obtener un promedio de seis eventos mensuales considerando que la demanda de los servicios son regidos por temporadas cíclicas se requiere únicamente a dos personas como fuerza de ventas de la compañía, dejando a cada vendedor con la tarea de concretar tres eventos por mes como mínimo, o el equivalente en dólares como se establece en el punto de equilibrio.

La compañía se caracterizará por ser detallistas de servicio completo, es decir, los vendedores ayudarán a los clientes en todas las fases del proceso de compra, concepto expuesto por Kotler y Armstrong (2004, p. 334).

Las ventas pueden realizarse a domicilio o si es necesario invitando al cliente a las instalaciones de la empresa para una charla en la cual se establecerán todos los parámetros requeridos para llevar el evento a cabo.

Existen ferias que se especializan en mostrar proveedores relacionados del mundo de los eventos a posibles clientes, como por ejemplo, ferias relacionadas con matrimonios. La participación en este tipo de ferias es muy importante para la compañía, ya que se puede visualizar directamente la calidad de la decoración y entablar un contacto directo con el cliente para

poder explicar más sobre los procedimientos innovadores en los servicios a ofrecer.

En la ciudad de Quito existen varias empresas que brindan servicios complementarios al mundo de los eventos, tales como almacenes donde se comercializan vestidos de novia, pasteles de boda y demás accesorios. Crear una alianza estratégica con estas empresas será útil para recomendar los servicios de la empresa y a su vez tener un acercamiento directo hacia los posibles clientes.

Las empresas que requieren organizar un evento buscan siempre cotizar a varios proveedores para elegir la mejor opción en cuanto a precios. Es por eso que la fuerza de ventas de la empresa estará capacitada para responder al instante cualquier duda o requerimiento que se presente en el camino, generando en lo posible una proforma instantánea para la consideración del posible cliente empresarial.

Para el segundo año de funcionamiento de la empresa la Gerencia de Marketing deberá enfocar sus esfuerzos en brindar las herramientas necesarias a la fuerza de ventas de la compañía para aumentar en un quince por ciento las ventas como se estableció anteriormente en los objetivos a mediano plazo.

En el tercer año de funcionamiento la compañía removerá estrategias de penetración de mercados y precios, es por eso que la fuerza de ventas de la compañía deberá concentrar sus esfuerzos en resaltar las bondades del servicio, innovación y diferenciación del resto de compañías.

En el cuarto y quinto año cuando la compañía cuente con un flujo de clientes estable y los precios sean similares al de sus competidores, se deberá enfocar recursos en brindar promociones de venta para generar recompra por parte de clientes existentes y atraer a más clientes nuevos.

4.4. Políticas de servicio al cliente y garantías

En la investigación de mercados se observó que existía un seguimiento post-evento muy bajo por parte de las empresas que operan en el mercado actualmente. Por este motivo la empresa realizará un seguimiento post-evento para asegurarse de que las expectativas del cliente sean satisfechas en su totalidad.

El evento en si es un gran momento de la verdad en el cual el cliente y sus invitados tendrán contacto con la calidad de todos los servicios de la empresa y juzgaran la calidad del mismo, si no se detectan las fallas realizadas mediante el *feedback* del cliente es muy probable que vuelvan a ocurrir los errores no deseados, cabe recalcar que la empresa busca minimizar los errores para dar un servicio diferente, personalizado y altamente profesional.

Al finalizar el evento se deberá realizar una encuesta de satisfacción del cliente que ayudará a profundizar en la corrección de problemas en caso de existirlos.

La garantía que se ofrecerá al cliente deberá ser instantánea, ya que en los eventos el funcionamiento de equipos, la calidad de la comida, el comportamiento del personal y todos los factores involucrados deben estar impecables para ofrecer una experiencia de alto nivel. El correcto funcionamiento de los equipos es crucial para ofrecer un servicio de calidad.

En el caso de ocurrir alguna situación negativa generada por equipos electrónicos, personal o instrumentos utilizados en la decoración, se deberá reemplazar sin costo alguno en el caso de que no haya sido provocado por el cliente o sus invitados. Si existe algún tipo de sabotaje o daño provocado por el cliente o sus invitados, serán cargados los costos de reemplazo o reparación a la cuenta del cliente.

Las políticas de servicio y garantía no dependerán del ciclo de vida de la compañía, ya que es un servicio complementario que no puede ser ignorado, reemplazado o removido de los procesos que se involucran en la realización de un evento.

4.5. Promoción y publicidad

En la investigación de mercados realizada se obtuvo información muy útil para enfocar la publicidad hacia nuestros clientes, el cliente 'empresa' difiere del cliente 'persona' en cuanto a preferencias de promoción y publicidad.

Según los resultados de la investigación de mercados, el cliente 'persona' que se encuentra interesado en contratar en un futuro a una empresa organizadora de eventos, busca recibir información a través de redes sociales, correos electrónicos y material promocional adjunto a los estados de cuenta de tarjetas de crédito o bancos.

El cliente 'empresa' prefiere que se envíe información promocional a las instalaciones de la empresa o una exposición personalizada de los servicios en una reunión con la persona encargada de contratación de proveedores.

4.5.1. Publicidad en Facebook

El método más económico y efectivo es el de las redes sociales, ya que mediante el uso de una *Fan Page* se puede promocionar los servicios de la empresa directamente dirigidos al grupo de edad, tipos de *likes* que tiene la persona según sus preferencias, ubicación, fecha de cumpleaños, estado civil y lugar de trabajo. Gracias a las herramientas que se incluyen dentro de Facebook es posible enfocar los *posts* de la compañía a personas que trabajen en ciertas empresas específicas, dando así la posibilidad de llegar directamente a la persona encargada de la contratación de proveedores.

Al iniciar las operaciones de la compañía en el mercado es vital que se cree e impulse esta red social como herramienta de marketing, ya que es económica y acertada en cuando a segmentación se refiere, un gran porcentaje de los encuestados posee una cuenta en dicha red.

Luego de que se ha logrado penetrar el mercado en los primeros dos años de introducida la compañía, esta red se utilizará constantemente para atraer a nuevos clientes, mantener informados a los clientes existentes, fomentar la promoción de ventas, recordar a los clientes sobre los servicios disponibles y facilitar la búsqueda de información de contacto de la compañía.

4.5.2. Publicidad en correo electrónico.

Mediante la creación de un *Newsletter* que será enviado en un correo electrónico, los clientes existentes podrán estar informados de todas las promociones que la empresa se encuentre realizando. A través de la creación de una base de datos de e-mails será posible atraer a más clientes para que contraten los servicios de la empresa.

El empleo del *Newsletter* no será tan constante como Facebook, ya que muchas veces resulta ser una molestia para las personas que lo reciben. Su frecuencia de envío hacia el cliente será de una semana como mínimo.

Al tercer año luego de penetrado el mercado y al contar con una base de datos significativa de suscriptores será posible utilizar este medio como herramienta para la promoción de ventas de la compañía.

4.5.3. Publicidad en YouTube

Al iniciar las operaciones de la compañía en el mercado una manera efectiva y de bajo costo para publicitar los servicios de la empresa son los videos tutoriales que serán subidos a YouTube para fomentar la propagación viral del

mismo y generar contenido que podrá ser compartido en las redes sociales de la empresa. Los temas expuestos podrán ser relacionados con la decoración y demás procesos simples que no comprometan el *Know How* de la empresa.

Luego de ser removidas las estrategias de precios bajos durante la penetración de mercados en los dos primeros años de operación de la compañía, se procederá a resaltar desde el tercer año la diferenciación, innovación, tecnología empleada y eventos pasados importantes de la compañía para asistir a las estrategias de diferenciación de la compañía en el mercado.

4.5.4. Publicidad en Revistas

Existen varias revistas enfocadas a la vida social adulta en Quito y Guayaquil que servirán como espacios publicitarios de los servicios de la compañía hacia el cliente 'persona', revistas como Cosas, Novias, Vanidades, SoHo, BG Magazine y Fucsia serán parte de los medios utilizados. Para publicitar los servicios de la compañía hacia el cliente 'empresa' se utilizará revistas como Lideres y Vistazo.

Al tercer año luego de remover las estrategias de precios bajos se procederá a promocionar la diferenciación de los servicios de la compañía mediante la cobertura de las revistas mencionados anteriormente, se puede promocionar la vida social de nuestros eventos donde se también se resaltaré la calidad de los servicios y decoración ofrecidos por la empresa.

Al cuarto y quinto año de funcionamiento la compañía se puede utilizar estos medios de comunicación para la recordar a los clientes existentes y clientes potenciales cuales son los servicios ofrecidos, los procesos de calidad utilizados, la diferenciación de la compañía con el resto de competidores en el mercado, personas y empresas notables que han contratado los servicios de la compañía y beneficios únicos de la empresa.

4.5.5.Publicidad en Instagram y Twitter

Instagram y Twitter poseen un funcionamiento similar, ambas redes permiten subir fotos y escribir un numero de caracteres limitado. Estas redes se emplearán para promocionar ciertos procesos involucrados en la decoración o espectáculos y que a su vez no comprometan la exposición del *Know How* de la empresa. El objetivo final de promocionar en estas redes es redirigir a las personas a la *Fan Page* de Facebook donde se encontrará la información de contacto de la empresa y una aplicación que revelará contenido de interés del cliente a cambio de la dirección de email del visitante.

El objetivo primordial será el de recopilar correos electrónicos para que los clientes potenciales reciban información sobre el *Newsletter* de la empresa y aumentando a su vez gradualmente la base de datos de la compañía para poder ser utilizada en las promociones de ventas luego del tercer año de funcionamiento de la empresa, etapa en la cual se remueve la estrategias de precios bajos.

4.5.6.Página Web

La página web de la compañía tendrá contenido sobre los eventos pasados, promociones, videos, y servicios ofrecidos al público. La página web deberá contar con dos versiones, para *smartphones* y para computadoras, ya que será usada por los vendedores para promocionar los servicios de la empresa en las visitas a domicilio o a empresas.

Dicha página web deberá estar constantemente actualizada con toda la información que la compañía quiera poner a disposición del cliente, información como promociones de ventas, servicios ofrecidos, eventos notables realizados, datos de contacto, entre otros.

Al inicio de las operaciones de la compañía la página web contendrá información publicada para promocionar las estrategias de precios bajos. Al

tercer año de operaciones de la compañía y una vez finalizada dicha estrategia, la información publicada en la página web se enfocará a la diferenciación de los servicios de la compañía dentro del mercado.

4.5.7. Publicidad dirigida a empresas

Con la identificación realizada en la segmentación de mercados de las empresas idóneas para ofrecer los servicios de organización de eventos se podrá establecer reuniones con las personas encargadas de la contratación de proveedores. Los vendedores deberán estar informados sobre los requisitos de las empresas en cuanto a contratación de proveedores se refiere para preparar, corregir o implementar las acciones necesarias en caso de ser necesarias para llevar a cabo la contratación.

En el primer año se puede convocar a clientes empresariales mediante la organización de pequeños eventos para ofrecer y exponer algunos de los servicios de la empresa mientras disfrutan de un agradable desayuno o almuerzo.

En los primeros dos años de operación en el mercado se utilizarán estrategias de precios bajos para captar clientes empresariales. Cabe recalcar que es muy importante que dichos clientes empresariales estén satisfechos en su totalidad para garantizar su lealtad al momento de remover estrategias de precios bajos al tercer año, ya que un cliente empresarial posiblemente preferirá la reducción de costos a la diferenciación.

4.5.8. Relaciones públicas

El departamento de Marketing en la compañía juega un rol muy importante en la misma, la publicidad gratuita boca a boca es muy favorable para la contratación de los servicios de la empresa, pero de igual manera es muy perjudicial en el caso de existir rumores no favorables sobre los servicios de la

compañía. Es por eso que la Gerencia de Marketing debe estar alerta sobre todos los acontecimientos del mercado y el estado de la imagen de la compañía.

Por la misma razón se debe contar con una persona que sepa identificar las oportunidades comerciales para aprovecharlas en beneficio de la compañía, engrandecer la imagen de la misma y velar por la buena imagen de la compañía y personal involucrado.

En los primeros dos años de operación en el mercado se puede lograr la exposición deseada a través de auspicios se podría introducir publicidad de la compañía en eventos sociales o espectáculos importantes donde la exposición de la marca sería beneficiosa. Como lo dijo Kotler y Armstrong (2004, p.369), las relaciones publicas gozan de gran credibilidad –artículos noticiosos, secciones especiales, patrocinios y eventos son más reales y creíbles para los lectores que los anuncios-.

Al tercer año de participar en el mercado es necesario generar notoriedad de la diferenciación de los servicios ofrecidos, esto se puede lograr mediante la publicación de documentales y entrevistas realizadas por medios de comunicación escritos o televisivos. Lo que se logra con esta estrategia de publicidad es generar más credibilidad sobre la diferenciación de los servicios y beneficios únicos de la compañía.

Al cuarto año de funcionamiento de la compañía se realizará un evento en el cual se muestre la responsabilidad social de la empresa y a su vez promocionando el potencial e innovación de la empresa.

4.5.9. Promoción de ventas

Mediante las encuestas realizadas en la investigación de mercado fue posible la identificación de las preferencias de la mayoría de los clientes para la

creación de promociones idóneas. El cliente 'persona' da mucha importancia a la calidad del servicio y menos importancia al precio, mientras que los clientes empresariales le dan más importancia al precio y menos importancia a la innovación. Ambos tipos de clientes prefieren más beneficios en la cantidad de servicios mas no en el precio.

En los dos primeros años de operación de la compañía se realizarán promociones de ventas que involucren precios más bajos que la competencia. Para incentivar que los clientes contraten los servicios de la compañía se utilizarán promociones de ventas que ofrezcan mejores beneficios en cantidad de servicios por su primera compra o beneficios posteriores al contratar servicios de organización de eventos por más de una vez.

Al tercer año de funcionamiento de la empresa utilizará promociones de ventas que incentiven a los clientes a entregar una proforma de empresas competidoras para mejorar la cantidad de servicios al mismo precio, no solo se logra atraer al cliente sin la necesidad de reducir el precio, sino también recolectar constantemente información valiosa sobre nuestra competencia para poder mejorar sus servicios con estrategias de promoción acertadas.

4.6. Distribución

La distribución del servicio de la empresa será directa ya que no se utilizará un intermediario para entregar un servicio altamente personalizado hacia el cliente. En el caso de recibir servicios de los proveedores para el montaje de un evento, la empresa seguirá controlando los parámetros establecidos de calidad para asegurarse de que el cliente reciba el servicio que requiere desde un principio. El precio final que percibe el cliente es directamente controlado por la empresa para evitar comisiones no deseadas generadas por intermediarios.

El momento que un cliente pide los servicios de la empresa el organizador encargado deberá entregar una lista de requerimientos de equipos y decoración al bodeguero, persona que se encargará que todos los implementos necesarios sean cargados al camión para transportarlos a la locación del evento. Una vez que el camión llegue a la locación del evento, las personas encargadas del montaje seguirán los planos establecidos por el organizador encargado, el cual ubica al audio, iluminación, video, decoración y escenarios según los requerimientos del cliente.

Cuando ocurra que los proveedores no entreguen implementos sino un servicio complementario, por ejemplo un artista, deberá estar en la locación del evento para brindar sus servicios en el horario planteado por el organizador encargado. El cliente no necesitara estar en contacto con los proveedores, ya que la empresa se encargará de todos los factores para que el evento salga adelante.

Para que las reuniones con el cliente se lleven a cabo, la empresa deberá contar con instalaciones adecuadas. Las oficinas de la empresa tendrán que estar ubicadas en un sector estratégico donde existan varias vías de acceso, espacio amplio para guardar los bienes de la empresa en una bodega y un diseño atractivo para recibir a clientes en las instalaciones en caso de ser necesario.

5. Capítulo V. Plan de operaciones y producción

En este capítulo se analizará los procesos y proveedores involucrados para dar un servicio integral hacia el cliente. El momento de realizar el montaje de un evento, es necesario coordinar con todos los proveedores, cliente interno y externo para no tener problemas de cumplimientos de horarios resultando en molestias para el cliente.

Existen servicios de la compañía que requerirán programación previa para adaptarse al manejo mediante *Timelines*. Esta programación inicial para la creación de los espectáculos solo se realizara dos veces al año para los distintos tipos de eventos que la compañía puede cubrir, la programación estará a cargo de los técnicos de audio, video, e iluminación. Un ejemplo de *Timeline* se puede observar en el Anexo No.10.

Es necesario establecer que equipos son necesarios para el montaje de un evento, el personal utilizado y el tiempo requerido.

5.1.Estrategia de operaciones

Los servicios que brinda la empresa se dividen en seis categorías, los cuales necesitan procesos de montaje diferentes, tiempos de armado, coordinación con proveedores, etc. A continuación se enumerará cada categoría de los servicios:

- Audio
- Iluminación
- Decoración
- Espectáculos y artistas
- Producción Audiovisual
- Efectos especiales

5.1.1. Audio

La compañía contará con equipo profesional de audio para cubrir un área de 30mx15m aproximadamente, equipo necesario para suplir a un evento de 500 personas. El costo del equipo es de USD. 10.087 incluido impuestos.

Es posible que la compañía necesite realizar eventos de mayor magnitud o tenga eventos simultáneos el mismo día, se alquilará a uno de los proveedores el equipo necesario para cubrir la falta de equipo. El costo de alquiler del equipo necesario para cubrir un evento de 500 personas es de 400 dólares aproximadamente.

Ya que es posible planificar con tiempo la disposición del equipo, los tiempos de entrega en bodegas de la compañía por parte de los proveedores podrá ser hasta un día anterior al evento.

El tiempo de montaje de un equipo profesional de audio para 500 personas es de tres horas. El tiempo aumenta en el caso de conexiones especiales de corriente eléctrica. El montaje y conexión del equipo profesional de audio es responsabilidad de los Asistentes de Producción y Montaje. En el caso de requerir configuración avanzada del equipo de audio será necesario contar con la presencia de un Técnico de Audio.

5.1.2. Iluminación

La compañía contará con el equipo profesional de iluminación necesario para cubrir dos escenarios de 6 metros de largo, 2 pistas de baile, 4 pantallas retro-proyectadas, lasers *RGB* holográficos y 30 *PAR-can Led* como iluminación decorativa en general. El costo aproximado de todos los implementos de iluminación asciende a 27.759 dólares incluido impuestos.

Es posible que la empresa no logre suplir los requerimientos necesarios por alta demanda, resultando en la subcontratación de proveedores. Los proveedores tendrán plazo para entregar los equipos en la bodega de la compañía hasta un día anterior al evento. El costo de alquiler de un escenario de iluminación de 6 metros de largo es de 600 dólares aproximadamente.

El tiempo de montaje varía de tres a seis horas dependiendo del diagrama del evento propuesto por el organizador encargado. El tiempo aumenta en el caso de conexiones especiales de corriente eléctrica. El montaje y conexión de la iluminación estará a cargo de los asistentes de producción y montaje, en el caso de ser necesaria alguna configuración avanzada, la presencia de un Técnico de Iluminación será necesaria.

5.1.3. Decoración

Para el ámbito de la decoración la compañía contará con los implementos y herramientas necesarias para que el personal encargado pueda realizar los trabajos previos y posteriores al montaje.

En cuanto a costos de la materia prima se dependerá directamente de los requerimientos planteados por el cliente anteriormente. No existe un valor como límite.

Los artículos utilizados pueden ser perecibles, un ejemplo este tipo de decoración son las rosas que se utiliza comúnmente en matrimonios o graduaciones. Para este tipo de decoración se deberá coordinar previamente con el proveedor para que el tiempo de entrega sea el día del evento en lo posible, garantizando así la frescura del mismo.

Si se da el caso de que el cliente requiera algún artículo de decoración que no exista en el país, se procederá a la importación del mismo. El costo adicional de la importación del artículo asciende al 25% del mismo, es importante que la

empresa cuente con la anticipación necesaria para que el artículo llegue a tiempo a las bodegas de la compañía.

El montaje, preparación y transformación de implementos de decoración será responsabilidad de los decoradores encargados.

5.1.4. Espectáculos y artistas

Para la realización de espectáculos y presentaciones artísticas se dependerá de *Timelines* creadas con anterioridad por el personal técnico. Debido a que los artistas elegidos por el cliente serán subcontratados, se pedirá con anticipación el guion, repertorio o material audiovisual utilizado en su show, para de esa manera mejorar y crear uno o varios *Timelines* que involucren al equipo audiovisual, efectos especiales, iluminación y personal de la empresa.

Cuando el artista contratado brinde sus servicios deberá informar con anticipación al organizador encargado sus requerimientos técnicos y viáticos. Dependiendo de la complejidad de la presentación el artista deberá realizar pruebas técnicas con anticipación al evento. En el caso de que la presentación del artista no se lleve a cabo por incumplimiento de las responsabilidades del mismo, se procederá al no pago de los servicios, como política de la empresa.

El artista deberá contar con el atuendo adecuado según la ocasión o requerimiento temático del evento. El costo del espectáculo o servicio contratado varía dependiendo de los honorarios que cada artista plantea recibir según su trayectoria o complejidad del servicio artístico ofrecido. El costo aproximado de contratación de un artista o banda de músicos nacionales que cuenten con una trayectoria notable en el país, es de ochocientos dólares a cuatro mil dólares. En el caso de artistas nacionales que no cuenten con una trayectoria notable o realizan espectáculos menos elaborados como malabaristas, artistas escénicos, tríos musicales, dúos musicales, músicos de

cámara o cotillón, contarán con honorarios más reducidos que oscilan desde cincuenta dólares hasta cuatrocientos dólares.

En el caso de contratar un espectáculo que no dependa de la presencia de un artista, la empresa que provee el servicio deberá realizar el montaje con un tiempo mínimo de diez horas de anticipación previas al inicio del evento, queda terminantemente prohibido que los proveedores interrumpan con ajustes técnicos durante la realización del evento.

5.1.5. Producción audiovisual

La producción audiovisual se refiere a videos cortos, videos musicales, videos musicales con animaciones o referencias líricas, *visuals* o *loops* que contengan información deseada por el cliente o requeridos por el espectáculo a presentar. Este tipo de producción es comúnmente personalizado para eventos corporativos debido a que a través de los mismos el cliente logra realzar su imagen de marca, servicio o producto.

La producción audiovisual también es utilizada para las fiestas o ciertos espectáculos que requieren la utilización de pantallas gigantes, un ejemplo de la utilización de dicho servicio es la realización de *Mapping 3D* en estructuras previamente establecidas por el cliente o construidas bajo un diseño propuesto por Evéntar.

El costo de la producción audiovisual varía dependiendo de la duración y contenido que el cliente requiera. El minuto de producción en audio va desde los treinta dólares hasta cien dólares dependiendo de la complejidad. En el caso de producción visual el personal técnico se encargara de su ejecución en vivo.

5.1.6. Efectos especiales

En cuanto a efectos especiales se refiere, se contratará a una empresa especializada en el manejo e instalación de pirotecnia en el caso de que el evento lo requiera. El manejo de explosivos es un proceso muy delicado ya que requiere procesos de seguridad y permisos otorgados por Fuerzas Armadas, es por estas razones que es más factible la tercerización del servicio.

Existen otros tipos efectos especiales que posee la empresa que no requieren permisos de funcionamiento otorgados por el estado y tampoco un manejo especial, como por ejemplo confeti, humo, humo bajo, CO₂, espuma, burbujas, nieve, entre otros. El costo de todas estas máquinas asciende a USD 10.594 incluido impuestos.

5.2 Ciclo de operaciones

Luego de identificar los requerimientos para cada tipo de servicio, se procederá a detallar los procesos requeridos para llevar a cabo un evento desde que el cliente solicita los servicios de la compañía.

El ciclo de operaciones para llevar un evento a cabo se detalla a continuación:

- Conocer las necesidades del cliente.
- Presentar los servicios de la empresa según las necesidades del cliente
- Cobro del 50%
- Desarrollar y planear la producción
- Montaje
- Realización del evento
- Desmontaje
- Cobro 50% Restante

En el Anexo No. 11 se puede encontrar el Ciclo de Operaciones, el cual especifica con más detalle los procesos involucrados en la realización de un evento.

A continuación se especifica a detalle las operaciones necesarias para la realización de un evento.

5.2.1. Reunión con el cliente para conocer los requerimientos de su evento

La reunión con el cliente es esencial para conocer qué tipo de evento tiene en mente. Al momento que se identifica que tipo de evento se quiere realizar, se procederá a la elección de parámetros básicos como la selección de que colores se utilizarán en la decoración, número de asistentes, locación, cronograma, servicios complementarios, espectáculos requeridos, personalización del espectáculo y el presupuesto que el cliente tiene destinado para la realización del evento, el cual dará la pauta para crear un plano del evento donde se especificará más sobre qué tipo de decoración se incluirá y donde se la ubicará, cronograma de shows o espectáculos, tiempo de montaje y cuanto personal será ocupado.

Una vez realizada la proforma con toda la información sobre el precio y generada una pre visualización del diseño de los planos del evento en el plazo de 3 días hábiles como máximo, el cliente deberá dar su aprobación para dar inicio a los procesos posteriores que se detallarán a continuación.

5.2.2. Establecimiento de fechas límite y formas de pago

La forma de pago del cliente ayudará a la planificación en general, ya que con la misma se puede negociar internamente con los proveedores los plazos establecidos para el pago de sus servicios o productos. La compañía a través de sus alianzas estratégicas obtendrá periodos de gracia para realizar el pago a los proveedores, logrando así transferir ese beneficio de pago a los clientes.

Las fechas límite se establecerán internamente para el control de los procesos involucrados en la decoración y la consolidación en bodegas de implementos brindados por proveedores. Un cronograma de actividades se utilizará para que el montaje se realice a tiempo y eficientemente, coordinando actividades de los empleados de la empresa y también de los proveedores.

5.2.3. Diseño en planos del evento y producción audiovisual

Para un montaje eficiente de los implementos y equipos a utilizarse se necesita saber su ubicación y distribución en el espacio designado para el evento, es por eso que mediante el empleo del plano del evento las personas encargadas del montaje realizarán más rápido su trabajo. El organizador encargado será el responsable de hacer cumplir los parámetros del plano del evento.

Para que el diseño de un plano del evento sea posible es necesario que el cliente acceda a que se realice una visita al local que dispuso para su utilización. En el caso de utilizar una locación brindada por la empresa las medidas y distribución de espacios ya estarán previamente recolectados.

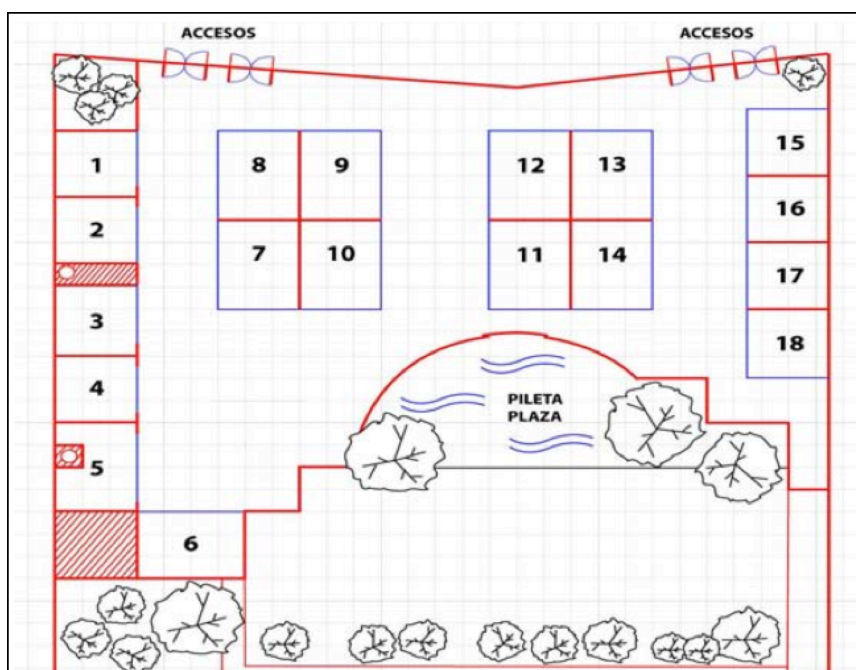


Figura 17. Plano del evento.

Tomado de: ITS Chile, 2009.

En la Figura 17 podemos observar un ejemplo de cómo se distribuyen zonas en un plano para la ubicación de equipos, barras, mesas, accesos y decoración. (ITS Chile, s.f.).

La personalización de un espectáculo que requiera producción audiovisual, por su complejidad tendrá que ser elaborada con la mayor anticipación posible y estará a cargo del personal técnico de Evéntar, los cuales tendrán que cumplir con el cronograma establecido.

En el caso de que se requiera la ubicación especial de iluminación dentro de la locación del evento, el personal encargado deberá realizar los ajustes y pruebas necesarias en las bodegas de la compañía, basándose en el diseño de la estructura establecida en los planos del evento, para así lograr montar el evento sin ninguna novedad el día que se coordine el montaje.

5.2.4. Elección y contratación de proveedores adecuados

Al momento que el plano del evento se encuentra realizado, es momento de escoger los proveedores que suplirán los servicios que la compañía desea subcontratar. Para la elección del proveedor idóneo se tomará en cuenta los tiempos de entrega, disponibilidad, precios y facilidades de pago.

Los servicios subcontratados serán requeridos cuando la compañía exceda su capacidad para brindar algún servicio dentro de un evento o cuando la compañía no cuente con los todos implementos necesarios para la realización del mismo.

Los servicios que deberán ser tercerizados mientras la empresa no cuente con los implementos o personal necesario para ofrecerlos son:

- Catering
- Efectos especiales de alta complejidad
- Menaje

- Vehículos decorativos
- Vallas y separadores
- Iluminación estacionaria de alta capacidad
- Seguridad de alto nivel
- Generadores eléctricos
- Señalética
- Artistas
- Calentadores

Los implementos de decoración y equipos que poseerá la empresa brinda la capacidad para dos eventos de magnitud mediana por día o tres eventos simultáneos de magnitud baja.

Cabe recalcar que las políticas de la compañía requieren que las formas de pago hacia el proveedor se acomoden a las estrategias de cobro hacia el cliente.

5.2.5. Compra de artículos de decoración

La compra de los artículos e insumos necesarios para la decoración dependerá de las elecciones del cliente en el momento que se realizó la reunión previa al evento. Si es una fiesta temática se buscará artículos de decoración relacionados con el tema, en el caso de que se requiera la importación de artículos de decoración es necesario informar al organizador encargado los tiempos de entrega de los mismos.

El proceso de importación de los artículos no disponibles en el país se realizará a través de un buzón de compra en el exterior, servicio que es ofrecido por Correos del Ecuador. El tiempo de entrega oscila entre dos o tres semanas luego de realizar la compra vía internet. El costo dependerá del peso y volumen del artículo. (Club Correos del Ecuador, s.f.).

Si los artículos de decoración son perecibles, se coordinará su almacenamiento, fecha de entrega y manejo adecuado con el proveedor para garantizar la vida útil del mismo.

En el caso de que se requiera la transformación de algún artículo de decoración el organizador encargado asignara la tarea a los empleados de la compañía.

5.2.6. Consolidación en bodegas de todos los artículos requeridos

La consolidación de todos los artículos y equipos requeridos se realizará luego de que todas las compras y contratación de proveedores se encuentren concretadas. El plazo máximo para recibir artículos brindados por los proveedores será de un día anterior al evento.

El bodeguero deberá informar al organizador encargado que todos los artículos y equipos están listos para su carga y transportación.

5.2.7. Transporte y montaje

El transporte de los equipos y artículos a utilizarse será mediante los camiones de la compañía. Para la transportación de los equipos profesionales de audio, iluminación o video es necesario contar con estuches protectores para que en la manipulación durante la carga o descarga no se maltraten dichos equipos. El conductor designado deberá estar informado de la ruta a seguir para llegar al destino final en la hora designada y sin ningún contratiempo.

El montaje se realizará por el personal de la compañía, tendrá que ser realizado basándose en los planos del evento y en el menor tiempo posible para poder cumplir con el cronograma establecido. Luego del montaje el equipo de audio, video e iluminación deberá ser examinado e incluso si es necesario se realizara un ensayo del guión establecido con el cliente.

5.2.8. Realización del evento

Durante la realización del evento todo el personal deberá cumplir con sus funciones asignadas, el organizador encargado se asegurará de que todos los elementos involucrados estén en orden. En el caso de surgir algún tipo de problema con artículos, el personal o equipos el organizador encargado deberá solucionar con el menor tiempo y notoriedad posible.

Si existe algún pedido por parte del cliente que se encuentre fuera de lo planteado en la reunión previa al evento, el organizador encargado coordinará con el personal de la compañía para suplir lo demandado por el cliente.

Si algún servicio proporcionado por los proveedores tiene falencias se comunicará urgentemente a la persona encargada del servicio para su reemplazo o corrección de ser necesaria.

Todo el personal de la compañía deberá conocer el guión o cronograma del evento para el cumplimiento del mismo, además deberá contar con el atuendo adecuado al tema del evento.

5.2.9. Desmontaje y transporte

El desmontaje de los equipos y artículos del evento se realizará lo más pronto posible, ya que si no se realiza bajo los términos de horario del local ocupado se podría incurrir en multas.

El desmontaje deberá ser realizado para mantener el correcto estado de los artículos y equipos utilizados. El lugar deberá ser entregado en el mismo estado que se recibió, proceso asistido por el mismo personal empleado en el evento.

El conductor designado se encargara de transportar de vuelta a las bodegas de la compañía los equipos y artículos utilizados en el evento.

5.2.10. Consolidación final en bodegas

La consolidación de todos los artículos y equipos que regresan a bodegas asistirá al mantenimiento y cuidado de los equipos empleados, incluso evitando perdidas de bienes en el proceso de desmontaje y transporte.

Como cada evento requerirá la compra de varios artículos de decoración dependiendo de la temática del evento, la consolidación de los mismos podrían ayudar a aumentar la variedad disponible y su rápido acceso en bodegas.

5.2.11 Flujograma de procesos

En la Figura 18 se especifican los procesos requeridos desde que el cliente hace un pedido hasta antes de ser despachados los implementos y equipos de bodega.

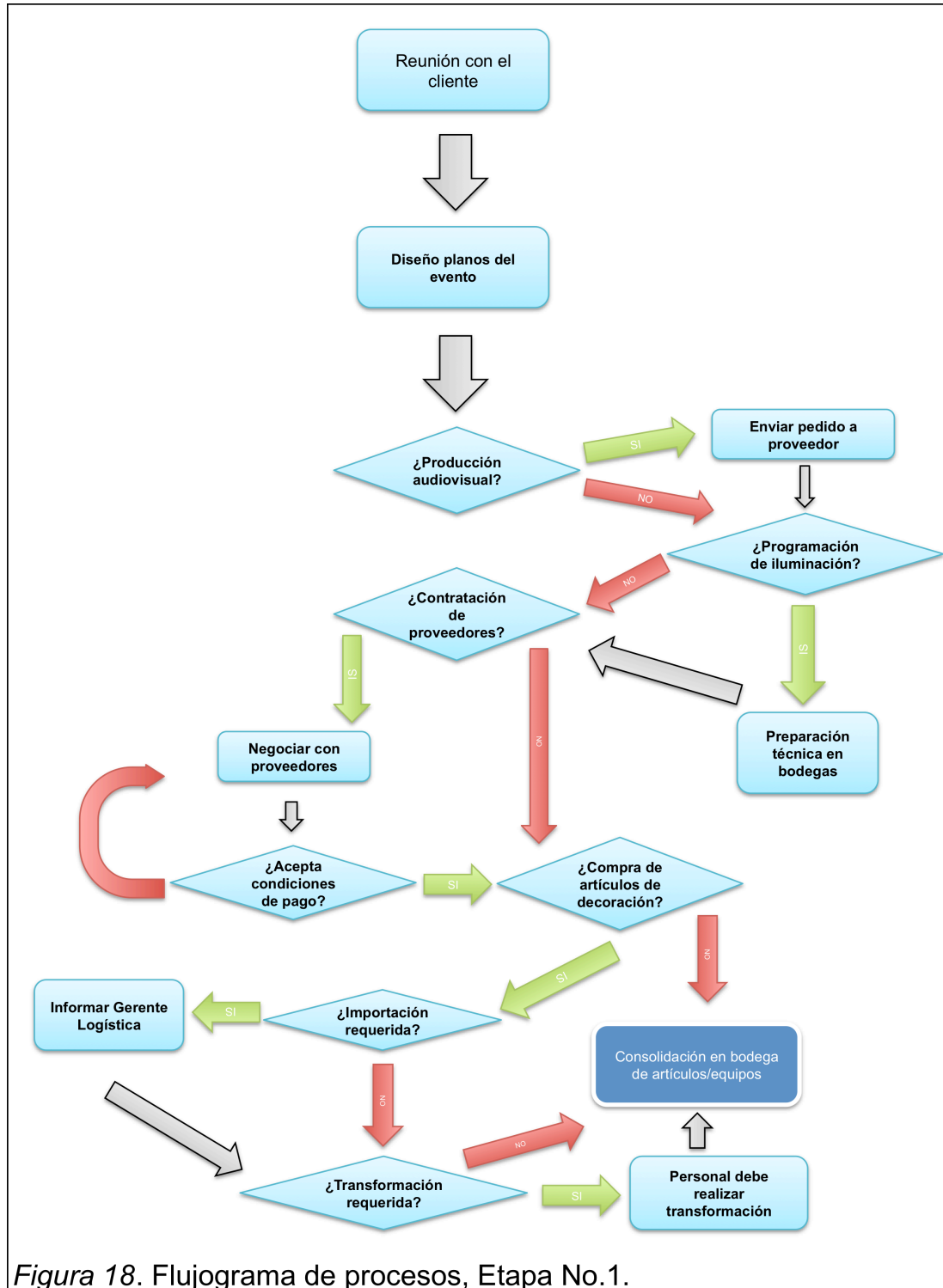


Figura 18. Flujograma de procesos, Etapa No.1.

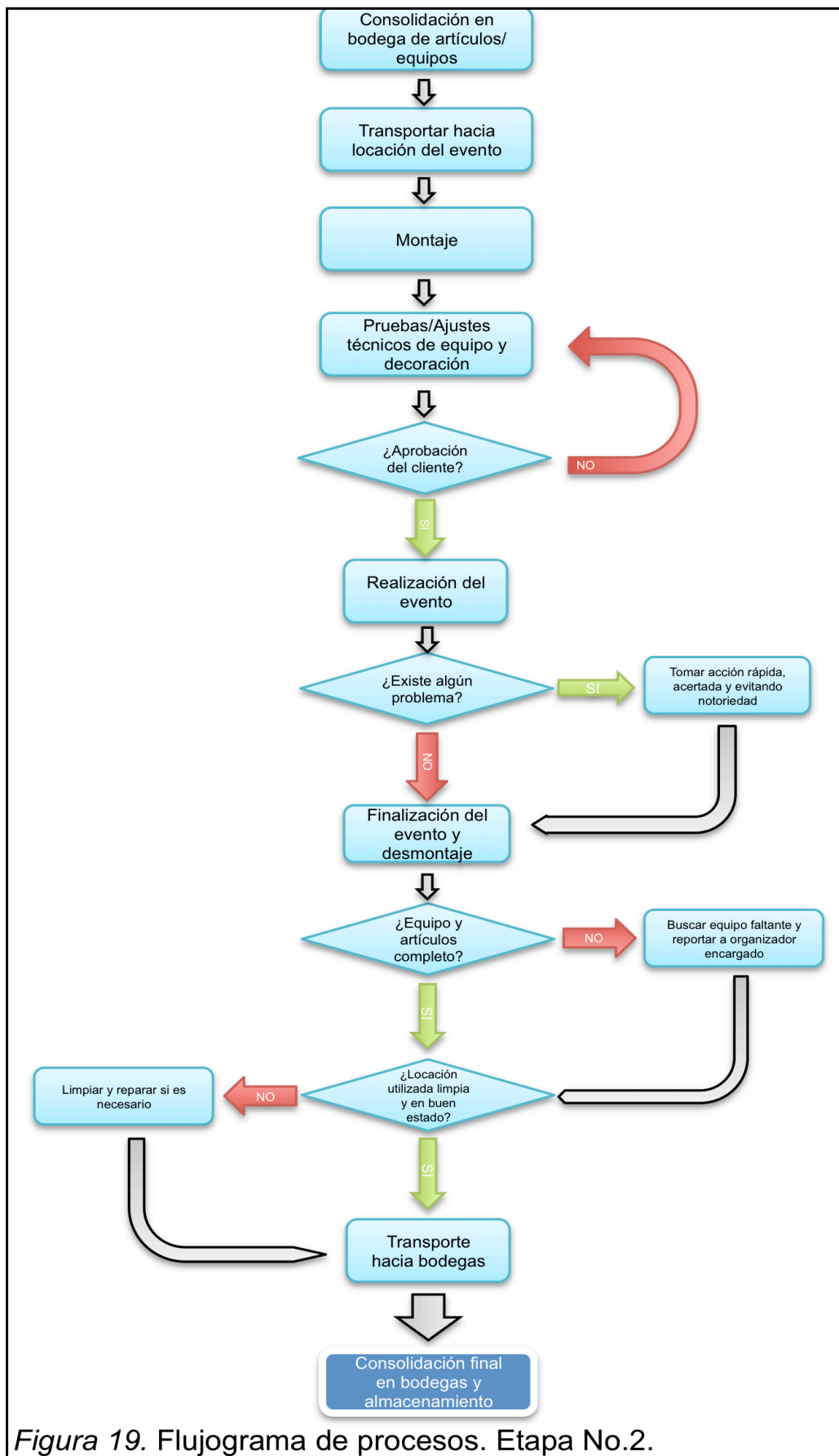


Figura 19. Flujograma de procesos. Etapa No.2.

En la Figura 19 se especifican los procesos requeridos desde que salen los implementos y equipos de bodega hasta el regreso de los mismos a bodega luego de realizado el evento.

5.3 Requerimientos de equipos y herramientas

Para la realización de los eventos mencionados anteriormente es necesario contar con el suficiente equipo profesional para suplir la demanda de eventos que surgirá.

Se necesitará contar con equipo de video, audio, iluminación, efectos especiales y decoración.

5.3.1. Demanda y capacidad disponible

Como se estableció en el capítulo tres mientras se establecía el tamaño del mercado, es necesario llegar tan solo al 0.097% de las 117.584 personas que conforman parte del mercado en su totalidad para obtener un promedio de 114 personas al año que serían los clientes potenciales. Esto significa tres eventos a la semana, doce al mes, sin considerar que los clientes soliciten servicios de organización de eventos más de una vez al año.

La capacidad máxima de la empresa para atender a eventos simultáneos estará determinada por la cantidad de equipo que posee y su capacidad financiera para comprar los mismos. Se tiene previsto comprar equipos y contratar personal para suplir dos eventos de magnitud mediana por día o tres eventos simultáneos de magnitud baja.

La compañía considera que un evento de magnitud media posee la capacidad para atender hasta a seiscientas personas, mientras que un evento de magnitud baja posee la capacidad para atender a cien invitados como máximo.

5.3.2. Equipos de audio

Los equipos de audio requeridos podrán ser usados modularmente, adaptando su función de acuerdo a la capacidad requerida en el evento.

Todo el equipo que se encuentra cotizado en la Tabla 6 puede ser utilizado para un evento de mil personas como máximo o ser distribuido en varios eventos simultáneos.

Tabla 6. Equipo profesional de audio

Audio	Cantidad
Sub Bajos JBL VRX915S	4
Consola PreSonus Studio Live	1
Pioneer DJM800	2
Parlantes Alto ART315A	12
Cableado en general	1
Escenario modular 6mx3m	2
Racks & cases varios	1

Tomado de: Ecko Music, 2013.

5.3.3. Equipo de iluminación y video

Los equipos de iluminación que se cotizaron a continuación son los requeridos para cubrir las necesidades de decoración, fiestas y ambientación de espacios.

Los equipos de video que fueron cotizados en la Tabla 7 son los requeridos para realizar efectos de proyección, mapping 3D y pantallas gigantes.

Tabla 7. Precio de equipos de iluminación y video.

Ítem	Cantidad
Chauvet Moving Head	10
Chauvet PAR-Can LED	30
AmericanDJ DMX Controller	2
AmericanDJ Hypnotiq RGB Laser	3
Laptop	2
Sujetadores	30
Cableado en general	1
Estructuras modulares para montaje	1
Proyector 4500 Lumens Epson	2
Pantallas de lona para proyección 3mx3m	4

Tomado de: Ecko Music. 2013

5.3.4. Efectos especiales

Los efectos especiales que se cotizaron a continuación podrán ser utilizados para varios tipos de eventos y espectáculos que la compañía realizará.

Gracias a la versatilidad de los equipos se puede crear una ambientación temática en locaciones convencionales y no convencionales.

Tabla 8. Precio de equipos para efectos especiales

Ítem	Cantidad
Confeti	2
Humo	3
Humo bajo	4
CO2	3
Espuma	1
Ring inflable para espuma	1
Burbujas	6
Nieve	6

Tomado de: Ecko Music, 2013.

Los equipos requieren de insumos para su funcionamiento, los cuales tienen un precio de cincuenta dólares aproximadamente y su duración es de 2 eventos de 9 horas aproximadamente.

5.3.5. Implementos y herramientas para la decoración

Tabla 9. Implementos para la decoración.

Decoración	Cantidad
Floreros varios	30
Mesas varios diseños	36
Sillas varios diseños	180
Lámparas de techo	3
Pista de baile	2
Escaleras	4
Tijeras para rosas	15
Tijeras normales	15
Power Tools	3
Macetas varios diseños	10
Alfombras varios diseños	6
Estación de bar	6
Carpas	8
Manteles	30
Kit de herramientas de uso múltiple	6

Nota: La cantidad de herramientas está calculada para la utilización de 6 personas.

Tomado de: MercadoLibre Ecuador, 2013.

Debido al alto costo de los implementos de decoración se invertirá solamente en una cantidad que supla a dos eventos simultáneos de magnitud media.

Existen implementos de decoración que deberán ser comprados dependiendo de la temática del evento, una vez terminado los eventos la decoración que ha sido comprada formará parte de los inventarios de la empresa, expandiendo así los implementos de decoración.

Las carpas, estaciones de bar, pista de baile y mesas son modulares, permitiendo ser acopladas para aumentar su capacidad.

5.3.6. Movilización

La cantidad de equipo que necesita ser movilizado requiere de un furgón con capacidad para carga de ocho mil kilogramos, el costo aproximado de carga de cada vehículo es de USD. 27.000. (Hino-Mavesa, s.f.).

5.4. Instalaciones y mejoras

La compañía necesita instalaciones donde permita el alojamiento de cuatro vehículos pequeños, de los cuales uno es el furgón requerido para la movilización del equipo, y tres puestos serán ocupados por los vehículos del personal administrativo, operativo y clientes. El resto de parqueaderos disponibles serán ocupados por los clientes

Las bodegas deben albergar el equipo de audio, iluminación, video, escenarios, efectos especiales, artículos de decoración y una oficina para el encargado. Deberá contar con área de descarga y estructura para realizar las pruebas necesarias con el equipo de iluminación. El espacio destinado para este fin medirá un total de 30.17 metros cuadrados.

Las oficinas deberán albergar a seis funcionarios administrativos, una sala de reuniones, sala de espera y recepción.

Los talleres en donde se realizará el trabajo previo de decoración o programación de iluminación mide un total de 35.55 metros cuadrados.

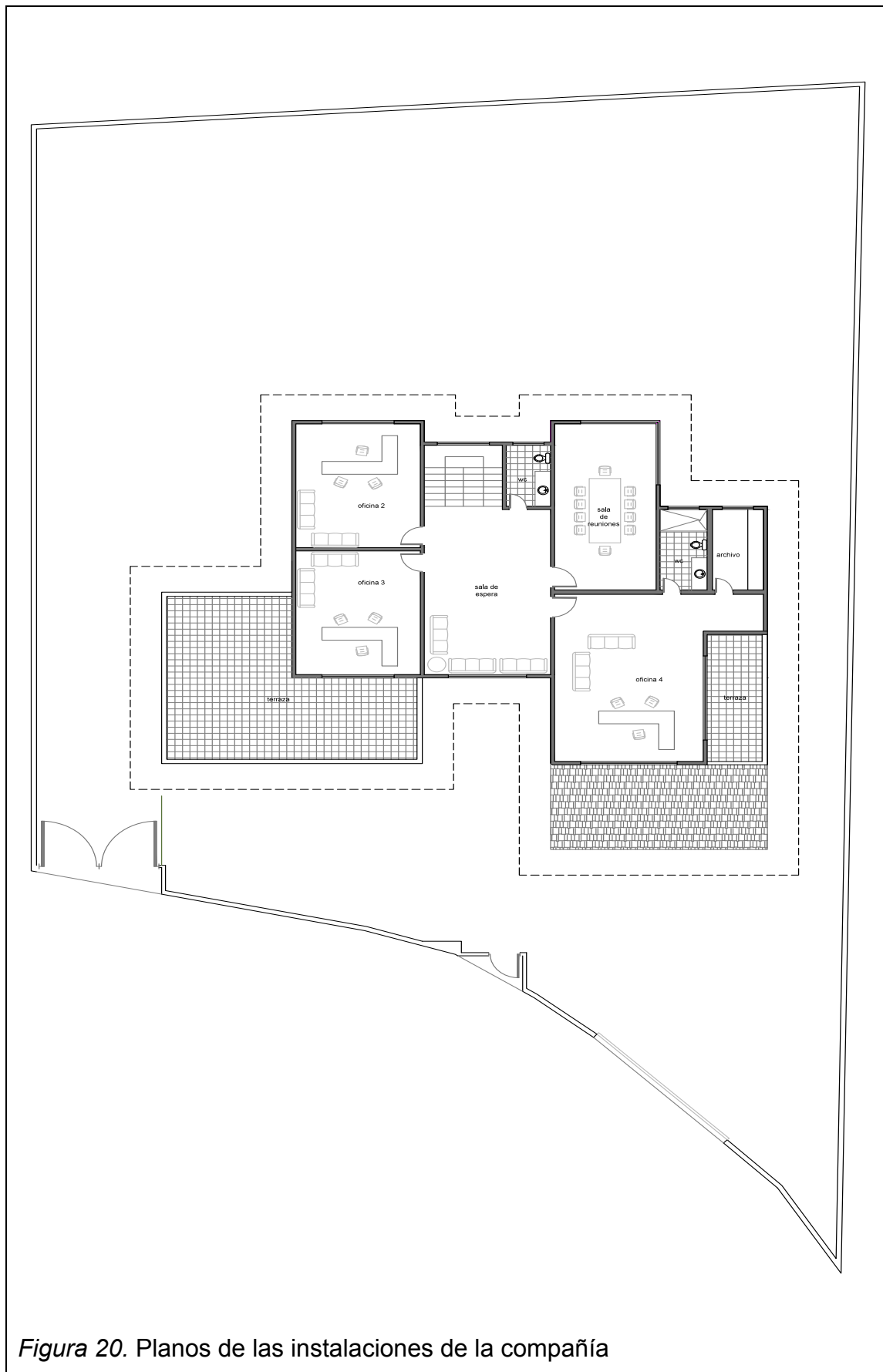


Figura 20. Planos de las instalaciones de la compañía

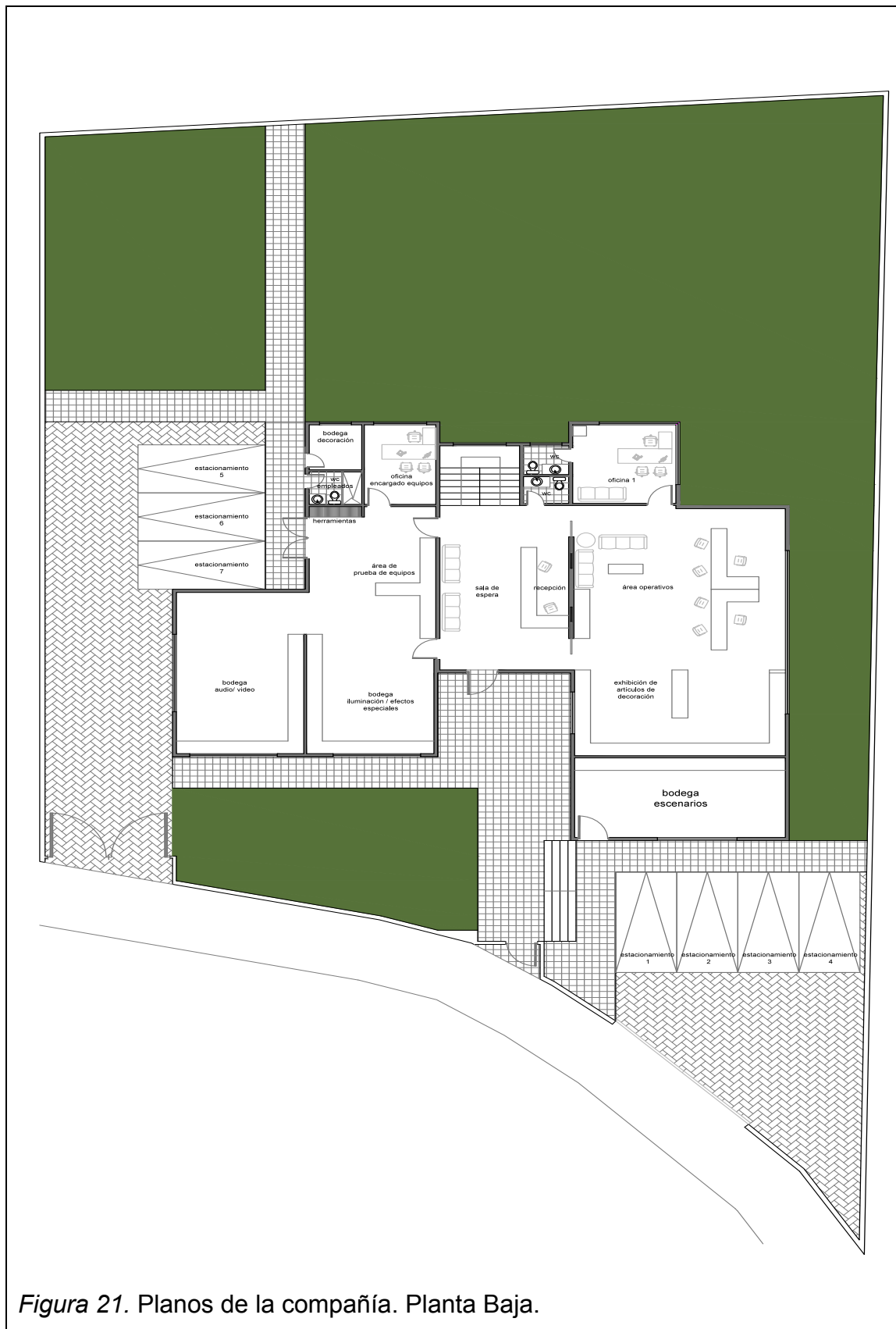


Figura 21. Planos de la compañía. Planta Baja.

5.5. Localización geográfica y requerimientos de espacio físico

La locación geográfica adecuada de la compañía es indispensable para garantizar la movilización del equipo antes de la realización de un evento, el espacio necesario para albergar las oficinas, cercanía a proveedores, cercanía a clientes y servicios básicos requeridos.

El sector de los Laureles en el norte de la ciudad de Quito ya que tiene varias vías de acceso cercanas que permiten el tránsito de los furgones de la compañía y permite estar al alcance de las vías periféricas de la ciudad. El costo de alquiler en el sector es favorable para la inversión que se busca en el proyecto.

Una desventaja del sector escogido es que no se encuentra en el sector comercial de la ciudad, sin embargo es de fácil acceso para nuestros clientes potenciales.

5.6. Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios

La capacidad de almacenamiento de bodegas deberá ser al menos de cincuenta metros cuadrados, en donde se almacenarán todos los equipos de la compañía organizados de una manera en la cual sean de fácil acceso, como se mencionó anteriormente en el Flujograma de procesos el bodeguero es la persona encargada de consolidar todos los implementos necesarios para transportarse en el furgón, de igual manera, luego de realizado el evento el bodeguero deberá revisar el estado de los implementos y equipos antes de ser almacenados en bodega. A través de las consolidaciones que se realizan constantemente se registrará la ubicación y cantidad disponible en bodegas de cada implemento.

Cada evento a realizarse necesitara implementos de decoración de acuerdo a la temática planteada, es por eso que el inventario de artículos de decoración

irá aumentando con el paso del tiempo y es tarea de la persona encargada de bodegas mantener actualizado en el sistema el inventario.

5.7.Aspectos regulatorios y legales

En lo que se refiere a permisos regulatorios para la instalación de las bodegas en el sector de los Laureles no existe restricción alguna, ya que la empresa no produce ni transforma materia prima, así mismo no se almacenan productos inflamables ni perecibles, la compañía tampoco generara ruido ya que los equipos de audio no necesitan ser usados mientras están en bodega.

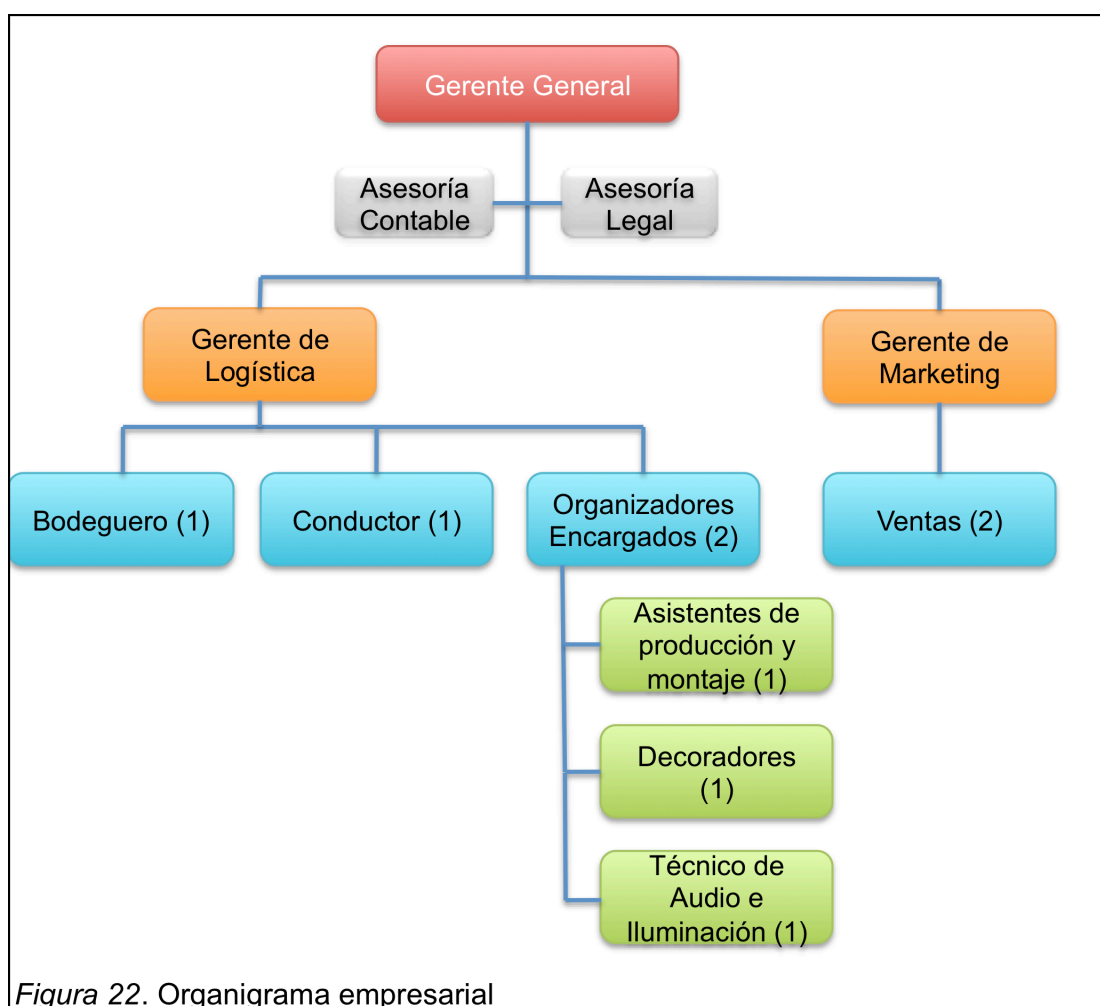
El único requerimiento que la empresa tiene en cuanto a aspectos regulatorios es la instalación de un medidor trifásico para que en el momento que se necesite programar los implementos de iluminación no exista una disminución de voltaje que impida realizar el proceso.

6. Capítulo VI. Equipo Gerencial

Para poder realizar las actividades relacionadas con el giro de negocio de la compañía, es necesario delegar tareas y responsabilidades a los colaboradores especificando cuáles son sus actividades a realizar.

Las políticas de empleo servirán como una guía para la contratación del personal requerido, especificar sus beneficios, requerimientos y remuneraciones.

6.1. Estructura organizacional



La estructura organizacional que empleará la compañía será vertical. Es necesario plantear jerarquías para que los procesos sigan un camino apropiado para que el cumplimiento de tareas dentro de un evento sea exitoso.

6.2. Personal administrativo clave y sus responsabilidades

6.2.1. Descripción de funciones

6.2.1.1. Gerente General

La persona encargada de la Gerencia General deberá velar por el bienestar de la compañía, miembros involucrados y sus colaboradores a través de la toma de decisiones acertadas para la consecución de los objetivos planteados.

Las funciones del Gerente General dentro de la compañía son:

- Toma de decisiones estratégicas
- Supervisar todos los procesos administrativos
- Direccionar la empresa hacia las metas planteadas.
- Velar por los intereses de los socios capitalistas de la compañía.
- Plantear y planificar objetivos específicos de corto, mediano o largo plazo.
- Analizar, comparar, controlar y mejorar los resultados obtenidos por la compañía.
- Detectar y aprovechar oportunidades comerciales.
- Mantener la armonía entre los funcionarios de la compañía.
- Coordinar las estrategias presentes y a futuro de la compañía con el Gerente de Logística y Gerente de Marketing.
- Velar por la salud financiera de la compañía, acudiendo a asesoría contable externa en caso de ser necesario.
- Velar por los aspectos jurídicos de la compañía, utilizando asesoría jurídica externa en caso de ser necesario.

- Coordinar con el Gerente de Marketing las estrategias a seguir para la consecución de objetivos planteados y aprovechamiento de oportunidades comerciales.
- Coordinar, evaluar, corregir y mejorar los procesos en conjunto con el Gerente de Logística.
- Convocar, seleccionar y contratar el personal requerido para los cargos disponibles.
- Conseguir alianzas estratégicas beneficiosas para la compañía.

La Gerencia General reportará únicamente hacia los socios capitalistas.

6.2.1.2. Gerente de Logística.

La persona a cargo de la Gerencia de Logística debe coordinar, planear y asegurar que las actividades requeridas para la organización de un evento se lleven a cabo sin ninguna anomalía, manteniendo costos operativos bajos sin afectar la calidad del servicio.

Las funciones del Gerente de Logística son:

- Mantener el dialogo constante con todos los miembros de la compañía para coordinar los aspectos requeridos en cada evento.
- Contratar proveedores en el caso de ser necesarios.
- Controlar la calidad de los servicios prestados por los proveedores.
- Asegurar el abastecimiento adecuado de los equipos e implementos de decoración.
- Realizar los pedidos y compras necesarias para suplir los requerimientos de cada evento.
- Coordinar con los vendedores de la compañía los requerimientos planteados por los clientes.
- Mantener o reducir en lo posible costos operativos, costos de compra y costos de producción.

- Mantener comunicación constante con bodegas para la preparación de los implementos a utilizarse en cada evento
- Organizar y planear las tareas del conductor.
- Mantener comunicación constante con los Organizadores encargados de cada evento para suplir sus requerimientos de personal, transporte e implementos a utilizarse.
- Delegar a los Organizadores encargados la producción de cada evento a realizarse.
- Solucionar cualquier requerimiento emergente de los Organizadores encargados en la realización de un evento.

La Gerencia de Logística reporta al Gerente General.

6.2.1.3. Gerente de Marketing

El Gerente de Marketing deberá llevar a cabo y cumplir con las políticas de la compañía en cuanto a lo que se refiere con producto, precio, plaza y promoción. Deberá generar oportunidades comerciales en beneficio de la compañía manteniendo el bienestar del cliente externo e interno, creando buena percepción de la misma.

Las tareas involucradas en la Gerencia de Marketing son las siguientes:

- Creación de oportunidades comerciales para beneficio de la compañía
- Acercamiento a clientes potenciales
- Proveer las herramientas necesarias para que el área de ventas atraiga a clientes potenciales.
- Mantener en buen estado las relaciones con los clientes existentes a través de la comunicación, antes, durante y después del evento.
- Planear, coordinar y realizar campañas publicitarias y de promoción.
- Relaciones públicas de la compañía.
- Mantener las redes sociales de la compañía activas.

- Investigar sobre la condición competitiva de los servicios de la compañía en el mercado.
- Crear promociones que se encuentren alineadas con las políticas de la empresa.

La Gerencia de Marketing reporta a Gerencia General y Gerencia de Logística.

6.2.1.4. Bodeguero

La persona encargada de controlar la Bodega de la compañía deberá realizar una constante evaluación de los implementos que entran y salen de la misma, garantizando el funcionamiento y condición adecuada para evitar inconvenientes en eventos próximos.

Las tareas realizadas por la persona encargada de la bodega son:

- Mantener un inventario detallado de todos los artículos que ingresen a la bodega.
- Revisar la condición física y funcional de los artículos.
- Realizar informes detallando novedades en la condición de los artículos.
- Mantener el fácil acceso a los artículos.
- Entregar los artículos listos para ser transportados.

6.2.1.5. Conductor

La persona encargada de la conducción del furgón deberá estar informada de las rutas adecuadas para llegar al destino final.

Las tareas a realizar por el conductor son las siguientes:

- Transportar la carga en el menor tiempo posible asegurando su integridad.
- Asistir en la carga y descarga de los implementos.

- Asistir en cualquier solicitud de transporte realizada por el Organizador encargado, decoradores y técnicos.

El conductor reporta al Gerente de Logística.

6.2.1.6. Organizadores

Los Organizadores son las personas encargadas de coordinar, planear y ejecutar todo lo planteado por la Gerencia de Logística, llevando a cabo el evento según los parámetros planteados.

Las tareas de un Organizador son:

- Coordinar constantemente sobre todos los detalles involucrados en el evento a realizarse.
- Planear y coordinar con todo el personal involucrado en la decoración, producción, montaje y preparación técnica.
- Atender todos los requerimientos del cliente acertadamente y en el menor tiempo posible
- Coordinar y controlar los procesos del personal y proveedores basándose en el cronograma planteado por la Gerencia de Logística.
- Controlar la calidad de todos los servicios involucrados en la realización del evento.
- Asegurar el cumplimiento de las tareas delegadas al personal de la compañía como a proveedores.
- Guiar al personal involucrado en el montaje y decoración para el cumplimiento de los parámetros establecidos por la Gerencia de Logística.
- Evaluación constante de los aspectos técnicos de audio, decoración e iluminación.
- Delegación y organización del personal encargado para la creación de *Timelines*.

Los Organizadores reportan a la Gerencia de Logística y de Marketing.

6.2.1.7. Ventas

El departamento de ventas en la compañía cumple un rol muy importante, ya que son los encargados de atraer y ofrecer todos los servicios que se quiere vender. Las estrategias que planteará la Gerencia de Marketing serán la guía para el departamento de ventas.

Las tareas del departamento de ventas son las siguientes:

- Promocionar y ofrecer los servicios de la compañía a clientes potenciales.
- Estar en constante comunicación con la Gerencia de Logística en cuanto a capacidad disponible para la realización de eventos.
- Elaboración de un pronóstico de ventas.
- Conocer sobre todas las bondades y beneficios de los servicios ofrecidos por la compañía.
- Asesorar al cliente para una correcta elección de los servicios a contratarse para su evento.
- Investigar y conocer los gustos y preferencias del cliente potencial para un mejor entendimiento de sus requerimientos.

El departamento de ventas reporta a Gerencia de Marketing, a Gerencia General y a Gerencia de Logística.

6.2.2. Equipo de Trabajo

El equipo de trabajo de la compañía será conformado por miembros de la familia Troya-Maldonado, ya que cuenta con experiencia y habilidades idóneas para los cargos que serán delegados a continuación.

6.2.2.1. Gerencia General

La Gerencia General estará a cargo del padre de la familia, Oscar Troya Orti, quien cuenta con 33 años de carrera y 54 años de edad, actualmente es General de Brigada del Ejército ecuatoriano y cuenta con una ingeniería en administración y diplomados en planificación y prospectiva estratégica. La experiencia en logística, planificación y liderazgo que ha acumulado con los años de carrera aseguran un futuro prometedor para la compañía.

6.2.2.2. Gerencia de Logística

La Gerencia de Logística estará a cargo de la madre de la familia, Anita Maldonado, quien cuenta con varios años de experiencia en diseño y logística para eventos sociales. Cuenta con diplomados en comercio exterior, protocolo, tramites de importación, diseño y organización de eventos y manejo de conflictos.

Realizo estudios de decoración, diseño y organización de eventos en *FlowerSchool* en Nueva York. Posee mucho conocimiento y experiencia en temas de logística, proveedores y manejo de personal.

Gracias a sus estudios de comercio exterior será posible realizar compras fuera del país en el caso de que algún cliente lo requiera para la decoración de su evento.

6.2.2.3. Gerente de Marketing

La Gerencia de Marketing estará a cargo del MBA Juan Carlos Maldonado, quien cuenta con 7 años de experiencia en la planificación de eventos, manejo de artistas y administración de negocios de entretenimiento.

Posee una Ingeniería en Marketing y cuenta con conexiones importantes en la industria de organización de eventos. Tiene una gran experiencia en trabajar con medios de comunicación, marcas importantes y agencias de publicidad.

Su colaboración en la compañía garantizará la creación acertada de estrategias de promoción, captación de clientes y notoriedad que se requiere para competir con el resto de empresas establecidas en el mercado actual.

6.2.2.4. Organizadores

Los Organizadores serán los hermanos Oscar Andrés Troya y Ana María Troya, quienes cuentan con varios años de experiencia en la organización de eventos, decoración, y conocimientos técnicos para el manejo de equipos utilizados en espectáculos y efectos especiales.

Han participado en el diseño, montaje, programación de equipo y organización de espectáculos masivos por varias ocasiones, acumulando experiencia a lo largo de los años.

También cuentan con conocimientos de protocolo, y atención al cliente, los cuales son fundamentales para atender a todas las situaciones que presenten los clientes en la realización de los eventos.

6.3. Compensación a administradores y propietarios

6.3.1. Compensación salarial

Las bonificaciones salariales que recibirán todos los empleados de la compañía serán las establecidas por el Régimen Laboral ecuatoriano, las cuales se encuentran especificadas en la página web de Pro Ecuador.

Los beneficios anuales adicionales especificados por Pro Ecuador incluyen a:

- Décimo Tercero
- Décimo Cuarto
- Fondo de reserva
- Vacaciones obligatorias
- Distribución de utilidades a trabajadores (15%)

Los socios de la compañía ejercen los siguientes cargos descritos a continuación:

- Gerente General (1)
- Gerente de Logística (1)
- Gerente de Marketing (1)
- Organizadores (2)

Los dividendos que recibirá cada uno de los socios estarán directamente atados al porcentaje aportado de capital, es decir, si el Gerente General cuenta con el cuarenta y cinco por ciento de participación en la compañía recibirá el mismo porcentaje como su dividendo.

Cabe recalcar que los montos de los salarios especificados a continuación serán válidos desde el inicio de funcionamiento de la compañía.

6.3.1.1. Gerencia General

El Gerente General de la compañía recibirá un sueldo de mil quinientos dólares, el cual será ajustado con el transcurso del tiempo e irá acorde al desarrollo financiero de la compañía.

El Gerente General posee el cuarenta y cinco por ciento de participación del capital en la compañía.

6.3.1.2. Gerente de Logística

La Gerente de Logística recibirá un sueldo de mil doscientos dólares, el cual será ajustado con el transcurso del tiempo e irá acorde con el desarrollo financiero de la compañía.

La Gerente de Logística posee el veinte y cinco por ciento de participación del capital de la compañía.

6.3.1.3 Gerente de Marketing

El Gerente de Marketing recibirá un sueldo de mil doscientos dólares, el cual será ajustado con el transcurso del tiempo e irá acorde con el desarrollo financiero de la compañía.

El Gerente de Marketing posee el diez por ciento de participación del capital en la compañía.

6.3.1.4. Organizadores

Los Organizadores recibirán un sueldo de mil cien dólares, el cual será ajustado con el transcurso del tiempo e irá acorde con el desarrollo financiero de la compañía.

Cada uno de los Organizadores posee el diez por ciento de participación del capital en la compañía respectivamente.

6.3.1.5. Bodeguero, Conductor, Asistentes, Asesores, Técnicos y Decoradores

En el caso del Asesor de Contabilidad y Asesor Legal se reconocerán sus honorarios de acuerdo al trabajo realizado para la compañía. Es decir, no recibirán un sueldo mensual ya que solo prestarán sus servicios puntualmente cuando se los requiera.

El personal de la compañía que no forma parte del grupo de socios será contratado de acuerdo a las Políticas de empleo y beneficios descritos a continuación en la sección 6.4.

6.4. Política de empleo y beneficios

6.4.1. Políticas de empleo

Las políticas de empleo serán las establecidas por el Ministerio de Relaciones Laborales. Los contratos de cada uno de los empleados serán legalizados y tendrán validez por un año como plazo.

Para la contratación de un empleado nuevo se requerirán tres meses de prueba antes de la firma de un contrato a plazo fijo, además recibirán la capacitación adecuada para su alto desempeño en la compañía.

Al ser una empresa que realiza sus actividades los fines de semana, los empleados podrán elegir cuáles son sus días libres, sumando un total de dos días por semana.

Las personas que trabajan en bodega, el conductor, asistentes de producción y montaje, técnico de audio e iluminación y decoradores serán contratados bajo el esquema de contrato a medio tiempo, ya que sus servicios serán requeridos solo en el momento del montaje de un evento o preparación del mismo, representando 3 días laborables a la semana como máximo.

6.4.2. Beneficios

Los beneficios que la compañía brindara a todos sus empleados son los siguientes:

- Capacitaciones necesarias para el desempeño profesional dentro de las actividades de la empresa.

- Pago del cincuenta por ciento de telefonía móvil.
- Pago de gasolina y viáticos mientras se encuentre realizando actividades relacionadas con el montaje o preparación de algún evento.
- Mejores beneficios en la cantidad de servicios en caso de requerir servicios de la compañía.
- Celebraciones en fechas festivas o motivos especiales de los empleados.
- Uniformes.

6.5. Derechos y restricciones de accionistas e inversores

Los socios de la compañía podrán participar en la toma de decisiones significativas para el funcionamiento correcto de la compañía, sin embargo, se deberá llegar a un acuerdo mayoritario entre los socios y el Gerente General para realizar la toma de decisiones. El capital aportado por cada uno de los socios no tendrá incidencia alguna en el peso de su voto. A continuación se detalla varias normas de Gobierno Corporativo para garantizar la salud de la empresa con el transcurso del tiempo.

En el caso de que se requiera remover a alguien del personal administrativo de su cargo, será necesario que la unanimidad de socios esté de acuerdo, a excepción de la persona a remover.

Durante tres meses los socios de la compañía que trabajen dentro de la misma recibirán un asimilado a salario para impulsar el desarrollo financiero.

Se deberá realizar una junta general de socios al terminar cada mes, en caso de presentarse una ausencia por parte de algún miembro es posible ser suplantado por alguna persona que no forme parte del directorio, pero no contara con el privilegio del voto.

Los socios serán informados sobre las juntas generales mediante las vías de comunicación que estos prefieran.

Los socios no podrán vender su participación durante tres años luego de iniciada las operaciones de la empresa, de igual manera durante el plazo de tres años no podrán trabajar, crear o participar en ninguna actividad relacionada con la organización de eventos y espectáculos luego de ser destituidos.

Las controversias que no sean solucionadas internamente en la empresa deberán ser gestionadas por la Cámara de Comercio de Quito. Todos los miembros deberán someterse a la resolución, la cual será inamovible e inapelable.

6.6. Equipo de asesores y servicios

El equipo de trabajo de la compañía no cuenta con experiencia en temas legales, es por eso que se contará con asesoría legal externa, garantizando así todos que todos los requisitos e inconvenientes estén cubiertos por un experto en el tema.

De igual manera se contará con asesoría externa para realizar la contabilidad requerida por ley, ya que es menos costoso contratar servicios de contabilidad una vez al mes únicamente.

La asesoría contable tiene un costo de treinta dólares por sesión o de doscientos dólares en el caso de realizar la contabilidad mensual de la compañía. El costo de la asesoría legal por sesión es de ochenta dólares, pero si se necesita realizar algún trámite legal que requiere de más tiempo el costo puede aumentar.

7. Capítulo VIII. Cronograma general

7.1. Actividades necesarias para poner el negocio en marcha

Las actividades requeridas para que la compañía empiece su funcionamiento en el mercado se encuentran especificadas en la Tabla 10.

Tabla 10. Actividades para poner el negocio en marcha

Orden	Actividad	Responsable(s)
1	Contratación de Asesores Legales y Contables	Gerente General
2	Constitución y legalización de la compañía	Gerente General, Gerente de Marketing, Gerente de Logística
3	Creación de cuenta bancaria y aporte de socios	Gerente General, Gerente de Marketing, Gerente de Logística, Organizadores
4	Arrendamiento de instalaciones	Gerente General, Gerente de Logística
5	Adecuación de instalaciones	Gerente de Logística, Gerente de Marketing
6	Obtención de licencia única de actividades económicas	Gerente General, Gerente de Marketing, Gerente de Logística
7	Contratación de personal técnico, bodeguero, conductor, decoradores, fuerza de ventas y de montaje	Gerente General
8	Compra de Furgón	Gerente de Logística
9	Capacitación del personal contratado	Gerente de Marketing, Gerente de Logística
10	Compra de artículos de decoración	Gerente de Logística, Decoradores
11	Compra de equipo profesional de audio e iluminación	Gerente de Logística, Organizadores, Técnico de Audio e Iluminación
12	Compra de muebles y suministros de oficina	Gerente de Marketing
13	Creación de alianzas estratégicas con proveedores	Gerente de Logística, Gerente General
14	Creación de Timelines para espectáculos	Técnicos Audio e Iluminación
15	Contratación de empresa que realice página web de la compañía	Gerente de Marketing
16	Creación de redes sociales de la compañía	Gerente de Marketing
17	Preparación de campaña publicitaria y promociones	Gerente de Marketing
18	Inicio de operaciones regulares de la compañía	Todos

7.2. Diagrama de Gantt

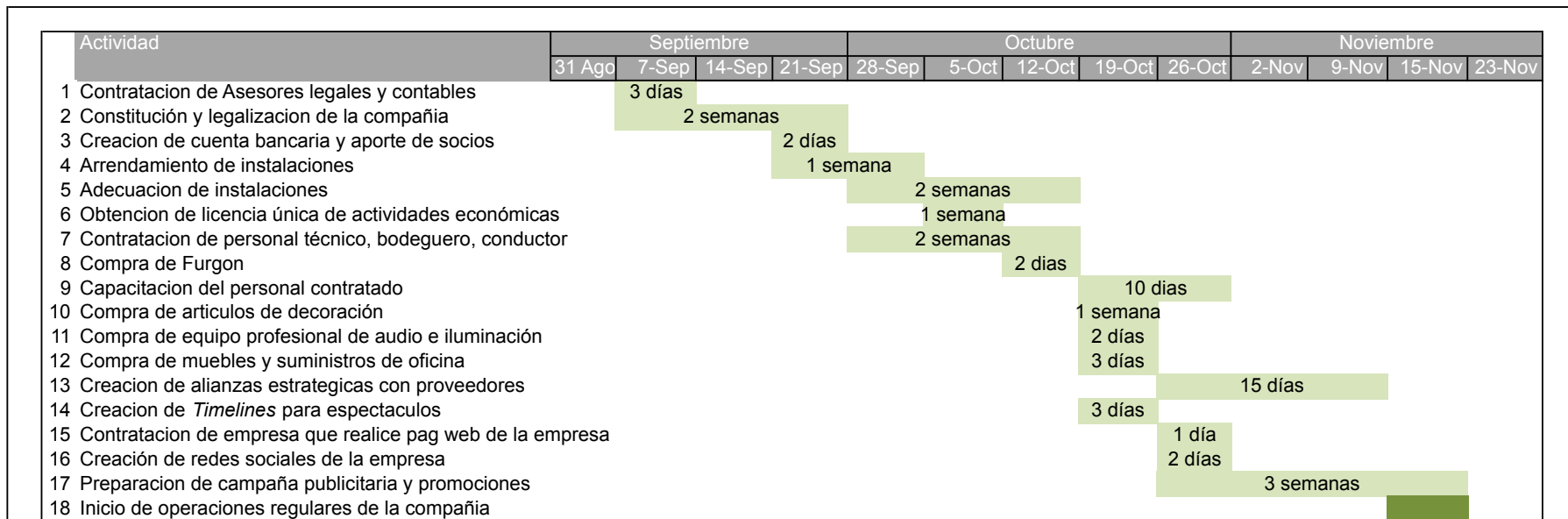


Figura 23. Diagrama de Gantt.

Nota: El diagrama fue elaborado con las actividades necesarias para poner la compañía en marcha, solo se toma en cuenta días laborables.

7.3. Riesgos e imprevistos

Dentro de las actividades anteriormente especificadas para poner en marcha las operaciones de la compañía existen ciertos procesos que pueden tomar más tiempo de lo proyectado. Dichas actividades que son vulnerables a ser retrasadas son enumeradas a continuación:

- Constitución y legalización de la compañía
- Contratación del personal técnico, bodeguero, conductor, decoradores, fuerza de ventas y de montaje
- Obtención de LUAE otorgado por el municipio
- Creación de alianzas estratégicas con proveedores

Una vez identificadas las actividades se procederá a crear un plan de contingencia para remediar la demora y analizar si dicho retraso afecta el presupuesto planteado.

7.3.1. Constitución y legalización de la compañía

Los trámites de constitución de la compañía pueden tardar más de lo esperado, ya que las instituciones públicas encargadas de los procesos pertinentes pueden contar con mucha carga laboral. El costo de la demora ascendería a los honorarios adicionales por día de la asesoría legal. En cuanto al cronograma, las fechas programadas tendrán que moverse de acuerdo a los días demorados.

7.3.2. Contratación del personal técnico, bodeguero, conductor, decoradores, fuerza de ventas y de montaje

Debido a la naturaleza del trabajo, es posible que el personal necesario no sea fácil de encontrar, es por eso que la contratación del personal representa un riesgo en cuanto al cumplimiento del cronograma. Un atraso en la contratación

del personal puede resultar en una demora para que la compañía empiece sus operaciones en el mercado.

Otro retraso que influiría en los procesos establecidos en el cronograma se daría en el caso de que el personal contratado no cumpla con los requisitos y metas establecidas por su supervisor. Para remediar una mala selección de personal se deberá reemplazar al empleado que no cumpla con las expectativas de la compañía.

7.3.3. Obtención de LUAE otorgado por el municipio

La obtención de la Licencia única de actividades económicas puede resultar en un problema para la compañía si se retrasa más días del plazo establecido en el cronograma. Se necesitan varios requisitos para que el municipio otorgue dicha licencia a la compañía en el tiempo esperado, es necesario que los responsables tengan lista toda la información y documentación necesaria para evitar retrasos posteriores.

7.3.4. Creación de alianzas estratégicas con proveedores

La creación de alianzas estratégicas con proveedores son necesarias para poder ofrecer los servicios de la compañía a un precio competitivo en el mercado, en caso de no lograr las alianzas estratégicas con proveedores a tiempo, la compañía generará menos utilidad ya que se deberá recurrir a otros proveedores que actualmente no ofrecen mejores beneficios.

Otro riesgo que involucra a los proveedores es que dicha alianza no genere resultados esperados, en este caso se tendrá que negociar de nuevo con un proveedor diferente que si ofrezca los beneficios que la empresa busca.

8. Capítulo VII. Riesgos críticos, problemas y supuestos

8.1. Supuestos y criterios utilizados

La segmentación de mercado fue realizada para que la empresa realice sus operaciones dentro de la ciudad de Quito, enfocando sus estrategias para atraer a clientes dentro de las clases sociales planteadas con anterioridad.

Las alianzas estratégicas con proveedores plantean un beneficio para la compañía a través de costos reducidos en servicios sub contratados.

La compañía plantea ofrecer servicios con alto uso de tecnología en sus espectáculos acompañada por la participación de artistas, por lo cual se supone que deberá contar con una gran variedad de proveedores.

La compañía supone la aceptación de los permisos requeridos por SRI, bomberos, Municipio, Superintendencia de Compañías y LUAE para empezar las operaciones en el mercado.

El financiamiento que la compañía ofrecerá a sus clientes se realizará mediante alianzas estratégicas que beneficia a la compañía con plazos en los pagos acordados con los proveedores.

En las proyecciones de demanda se plantea la posibilidad de realizar ciento catorce eventos anuales con tan solo atender al 0.097% del tamaño de mercado.

Existe una desproporción en la participación de mercado de ciertas empresas en la industria debido a la magnitud de los eventos masivos que organizan. Es por esta razón que las utilidades de estas empresas son mucho más elevadas que el resto de empresas que se dedican a la organización de eventos sociales o empresariales.

Las estrategias para ciertos periodos de tiempo utilizadas en el plan de marketing suponen que al tercer año de funcionamiento de la compañía se deberá contar con una cartera de clientes establecida para que no afecte de alguna forma la remoción de las estrategias de penetración de mercado.

En el cuarto y quinto año de funcionamiento se cuenta con que la compañía mantendrá sus clientes después de remover las estrategias de penetración de mercado.

Las garantías ofrecidas por la compañía plantean que se deberá contar con la capacidad adicional en bodegas de equipos profesionales e implementos de decoración para una solución rápida del problema.

Las promociones de ventas que se incluyen dentro del plan de marketing implican que los clientes se encontrarán atraídos por los precios más bajos en comparación a la competencia.

Al tercer año de funcionamiento de la compañía se plantea una promoción de venta que implica que los clientes que actualmente utilizan los servicios de la competencia sean atraídos por más beneficios en cuanto a la cantidad de servicios ofrecidos por el mismo precio y la diferenciación a través de la calidad del servicio de la compañía.

La cantidad de personal ocupado por la compañía depende directamente de la capacidad de organización planteada para eventos simultáneos, es decir, dos eventos de magnitud media o tres eventos de magnitud baja.

El personal administrativo con el que contará la compañía son los miembros de la familia Troya – Maldonado, no recibirán honorarios hasta que la compañía se fortalezca financieramente, estableciendo como plazo máximo un año.

Se asume que los asesores legales y contables cuentan con la experiencia necesaria para aportar en los requerimientos de la compañía.

Se plantea que el arrendamiento de las instalaciones de la compañía sea en un sector que tenga varias vías de acceso, cercanía a los clientes potenciales y que se encuentre dentro del norte de la ciudad de Quito.

8.2. Riesgos y problemas principales

Existen varios riesgos que se pueden presentar desde que la compañía inicie sus operaciones en el mercado, de los cuales se enumerará a continuación a los riesgos y problemas identificados.

- Capacidad financiera limitada
- Cantidad de equipo de audio y video disponible
- Proveedores no disponibles al momento de requerir sus servicios
- Aumento del costo de proveedores
- Estrategias agresivas de venta por parte de las empresas competidoras
- Alianzas estratégicas de las empresas competidoras para mejorar sus precios y beneficios hacia el cliente
- Nivel de ventas menor al esperado
- Incremento en el costo de tecnología
- Nuevas leyes establecidas para la industria de organización de eventos y espectáculos
- Integridad y seguridad de los asistentes dentro del evento
- Posicionamiento de marca planteado no cumple con las expectativas

8.2.1. Estrategias

Existen varias estrategias que se pueden aplicar para contrarrestar o preparar a la compañía para que el impacto de los problemas descritos anteriormente sea menor.

8.2.1.1. Capacidad financiera limitada

Para solucionar este riesgo que la compañía posee se debe realizar financiamiento a través de una institución bancaria o gubernamental. Dado que es una compañía nueva es muy probable que el financiamiento sea necesario para cumplir con todas las obligaciones adquiridas en los primeros años.

8.2.1.2. Cantidad de equipo de audio y video disponible

Existirán ocasiones en que la capacidad máxima de la compañía para cubrir eventos será alcanzada. A pesar de que existirá la planeación adecuada por parte de la Gerencia de Logística, es posible que algún cliente decida hacer algún cambio en su evento a última hora, cambiando así todo lo planificado por la compañía anteriormente, en estos casos la compañía deberá contar con proveedores que cubran la falta de capacidad en implementos o equipos de la compañía.

8.2.1.3. Proveedores no disponibles al momento de requerir sus servicios

Puede existir el caso en que se requiera los servicios de un proveedor y no se encuentre disponible, para remediar este riesgo se deberá contar con una lista extensa de proveedores alternativos calificados para el trabajo requerido.

8.2.1.4. Costo de proveedores

En el caso de que alguno proveedor decida subir el precio de sus servicios o productos será necesario que la compañía busque varias alternativas para

reemplazar a dicho proveedor. En el caso de que la mayoría de proveedores suban sus precios en conjunto y esta situación represente una amenaza para la compañía, es recomendable aplicar estrategias de integración hacia atrás. Se dejaría de depender de algunos proveedores al momento que se compra los implementos o equipos necesarios para el uso de la compañía.

8.2.1.5. Estrategias agresivas de venta por parte de las empresas competidoras

Las empresas competidoras posiblemente se vean amenazadas por la entrada de la compañía al mercado y tal vez adopten estrategias para la fidelización de sus clientes. Ya que la empresa competirá utilizando la diferenciación e innovación en sus procesos y servicios es esencial que dichas cualidades se publiciten para que los clientes potenciales decidan contratar los servicios de la compañía.

8.2.1.6. Alianzas estratégicas de las empresas competidoras

Las alianzas estratégicas entre empresas competidoras pueden resultar en una ventaja competitiva a su favor, es importante que la compañía realice las alianzas estratégicas requeridas especificando un plazo que permita a la empresa beneficiarse por un tiempo extenso. Las alianzas estratégicas que realice la compañía a su favor deberán existir antes de que se empiece a operar en el mercado para evitar que las empresas competidoras realicen alianzas con los proveedores existentes.

8.2.1.7. Nivel de ventas menor al esperado

Es posible que el nivel de ventas sea menor al esperado cuando las estrategias adoptadas para realizar la publicidad y promoción de ventas de la compañía no generen los resultados esperados. Para intentar mejorar el nivel de ventas se deberán replantear las promociones de ventas y buscar canales diferentes de

publicidad para atraer a más clientes, es posible que se deba invertir un monto adicional para llevar a cabo el replanteamiento de las estrategias.

8.2.1.8. Incremento de costos de tecnología

Si el costo de los equipos tecnológicos aumenta se deberá buscar proveedores alternativos que ofrezcan productos similares a un costo conveniente para la empresa. La empresa podrá realizar una importación directa de los implementos si es necesario, reduciendo significativamente el costo removiendo al intermediario.

8.2.1.9. Nuevas leyes establecidas para la industria de organización de eventos

Si nuevas leyes llegan a ser establecidas para las empresas que organizan eventos será necesario plantear estrategias para reducir el impacto causado. Si el impacto es económico es posible que la utilidad generada por la compañía sea reducida para compensar.

8.2.1.10. Seguridad de los asistentes dentro del evento

Existen varios riesgos que se presentan al momento de realizar un evento, la seguridad y bienestar de los asistentes y personal es primordial para que la compañía realice sin ninguna adversidad los procesos que se involucran en la realización del evento. Es posible preparar al personal mediante capacitaciones de primeros auxilios y manejo de crisis para reaccionar en cualquier tipo de emergencia que se presente en los asistentes o personal.

8.2.1.11. Posicionamiento de marca planteado no cumple con las expectativas

Si no se ha logrado posicionar la marca en la mente de los consumidores inclusive luego de haber realizado las estrategias de publicidad y promoción en ventas será necesario replantear que tipo de promociones se utilizan y buscar

nuevos medios de publicidad para estar más presentes en la mente del consumidor, aumentando así el nivel de ventas.

9. Capítulo IX. Plan financiero

Con el plan financiero se busca generar información que refleje el funcionamiento de la compañía antes de iniciar sus operaciones en el mercado. Las proyecciones creadas en este capítulo asistirán en la toma de decisiones a futuro para mantener la salud financiera de la compañía.

Mediante la evaluación financiera se podrá identificarla viabilidad del proyecto

9.1. Inversión inicial

La inversión inicial del proyecto es de USD 141,422 que incluye los equipos profesionales, implementos, muebles y equipos de oficina necesarios para poner el negocio en marcha. (Ver Tabla 11)

Tabla 11. Inversión Inicial.

Inversión Inicial	
Equipos e Implementos	110618
Muebles y equipos de oficina	7755
Activos Intangibles	950
Capital de trabajo	22100
TOTAL	141422.55

Los activos intangibles incluyen tramites de constitución de la empresa, es decir, permisos, obtención de RUC, inscripción en la Superintendencia de Compañías, software, etc.

El capital de trabajo de la empresa asciende al monto de USD 22,100 y cubre los gastos necesarios de tres meses para permitir a la compañía cumplir con sus obligaciones a tiempo. (Ver Tabla 12)

Tabla 12. Capital de Trabajo.

Ítem	Concepto	Cantidad	Costo Unit.	Total
	Operativo:			
1	Líquido máquina burbujas	9	8	72
2	Líquido máquina humo	9	11	99
3	Líquido máquina nieve	6	13	78
4	Recarga tanques CO2	3	80	240
5	Confeti	10	7	70
6	Repuestos varios	1	350	350
7	Reparación cableado general	5	25	125
8	Alquiler generadores eléctricos	3	300	900
		SUBTOTAL		1934
9	Arriendos	3	1050	3150
10	Asesoría	4	140	560
11	Remuneraciones	3	4841	14522
12	Teléfono, Agua, Luz, Internet	3		210
13	Telefonía celular	3		450
		TOTAL		22099.55

Nota: El capital de trabajo está calculado para un periodo de 3 meses

9.2. Fuentes de Ingresos

Los eventos de magnitud media y magnitud baja son las fuentes de ingresos con los que cuenta la compañía. Para armar un evento independientemente de su magnitud se utilizan equipos e implementos de la compañía y servicios junto a implementos brindados por proveedores. En la siguiente tabla se puede observar el cálculo del precio unitario de un evento de magnitud media seguido de un evento de magnitud baja. (Ver Tabla 13)

Tabla 13. Precio unitario por tipo de evento.

Ítem	Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Evento de magnitud media						
1	Precio de impl. y eq. de la compañía	4640	5045	5045	5045	5549.5
2	Costo de serv. e impl. subcontratado	6939	7289	7979.85	8382.35	9220.585
	Subtotal	12852.69	13690.74	14978.57	15441.45	16985.59
Evento de magnitud baja						
1	Precio de impl. y eq. de la compañía	1630	1660	1660	1660	1743
2	Costo de serv. e impl. subcontratado	2634	2634	4329	4329	4524
	Subtotal	4733.04	4766.34	6887.35	6887.35	7207.05
	Total anual	17585.73	18457.08	21865.92	22328.80	24192.64

Nota: Los subtotales son multiplicados por el margen de utilidad

9.3. Costos Fijos, Variables

9.3.1. Costos Fijos

El único costo fijo que está involucrado en los procesos operativos de la compañía es la telefonía celular, la cual esta subsidiada en un cincuenta por ciento para todo el personal de la compañía.

9.3.2. Costos Variables

La compañía cuenta con una gran cantidad de costos variables, los cuales varían dependiendo de la magnitud del evento. Los servicios que están incluidos dentro de los costos variables son brindados por los proveedores, ya que los activos de la compañía que son utilizados para brindar el servicio no

representan un costo variable en el evento, sino un gasto de depreciación que se acumula con el paso de los años.

Tabla 14. Costos Variables Subcontratados - Evento de Magnitud Media

Concepto	Unidad	%	Cant.	Cu	Valor
Generador Eléctrico	unidad	3.60%	1	250	250.00
Iluminación estacionaria	unidad	0.58%	10	4	40
Efectos especiales - Proyección en Pantalla de Agua	unidad	5.04%	1	350	350
Decoración - Arreglos de mesa	unidad	20.18%	35	40	1400
Decoración - Lámparas	unidad	3.11%	8	27	216
Decoración - Ambientación natural (Plantas)	unidad	1.01%	10	7	70
Protocolo - Hostess	unidad	1.30%	2	45	90
Protocolo - Asistentes para Hostess	unidad	1.44%	4	25	100
Artistas - Banda	unidad	21.62%	1	1500	1500
Artistas - Grupo de Cámara	unidad	3.60%	1	250	250
Artistas - DJ	unidad	3.46%	2	120	240
Artistas - Escenográficos	unidad	2.31%	5	32	160
Artistas - VJ	unidad	1.73%	1	120	120
Personal – Meseros*	unidad	3.60%	10	25	250
Personal – Seguridad*	unidad	1.08%	3	25	75
Personal – Bartenders*	unidad	0.86%	2	30	60
Personal - Valet Parking*	unidad	1.51%	3	35	105
Personal – Decoradores	unidad	4.32%	2	150	300
Personal - Asistentes de Producción y Montaje	unidad	1.08%	3	25	75
Personal - Técnico de Audio e Iluminación	unidad	1.15%	1	80	80
Alquiler de Locación	unidad	11.53%	1	800	800
Transporte	litros	5.88%	408	1	408
TOTAL		100%			6,939.00

Nota: El Diesel ocupado se calcula a partir de 4 litros por evento multiplicado por la cantidad de eventos anuales. Los conceptos marcados con un asterisco contemplan al personal requerido para la logística de servicios subcontratados.

9.4. Margen bruto y margen operativo

Tabla 15. Márgenes de Utilidad

<i>Margen operativo de la industria: 15%</i>	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen Bruto	45%	45%	41%	40%	40%
Margen Operativo	12%	14%	13%	13%	9%

Nota: El margen operativo de la industria fue calculado a partir de datos proporcionados por la Superintendencia de Compañías

9.5. Estado de resultados actual y proyectado

Ver Anexo No. 5

9.6. Estado de situación financiera actual y proyectado

Ver Anexo No. 6

9.7. Estado de Flujo de Efectivo actual y proyectado

Para la realización de los estados de flujo de efectivo se utilizó un supuesto, el cual establece que la empresa no realizara sus actividades utilizando apalancamiento, ya que la empresa cuenta con capital aportado en su totalidad por los miembros de la familia.

Los estados financieros se realizaron utilizando tres tipos de escenarios:

- Normal
- Optimista
- Pesimista

Se puede encontrar los estados de flujo de efectivo en el Anexo No. 7

9.8. Punto de equilibrio

Para el cálculo del punto de equilibrio se tomó en cuenta la fórmula del libro Contabilidad Financiera (Séptima edición) publicado por Prentice Hall. Debido a que el giro del negocio establece que los costos fijos sean casi nulos, se ha incluido los gastos anuales dentro de la fórmula para general un análisis que se adapte mejor a la realidad de la compañía y su servicio.

El resultado del análisis del punto de equilibrio resulta en la cantidad mínima de eventos a realizar y un valor mínimo monetario a ser alcanzado.

$$U=(P-v)*Q-CF \quad \text{(Ecuación 2)}$$

$$Q=CF+G/(P-v) \quad \text{(Ecuación 3)}$$

Tabla 16. Punto de Equilibrio.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio Unitario (P)	17586	18457	21866	22329	24193
Costo Variable Unitario (v)	9573	9923	12309	12711	13745
Gastos Anuales (G)	169433	191546	205526	210573	308737
Costo Fijo Totales (CF)	1800	1862	1926	1993	2062
Volumen de Ventas (Q)	21.4	22.7	21.7	22.1	29.7
Punto de Equilibrio (Q de eventos)	21	23	22	22	30
Punto de Equilibrio (Dólares)	369300	424513	481050	491234	725779
Eventos de Magnitud media (20%)	4	5	4	4	6
Eventos de Magnitud baja (80%)	17	18	18	18	24

9.9. Control de costos importantes

Los flujos de efectivo que se generaron se encuentran basados en los escenarios anteriormente planteados, los cuales son generados a partir de la información de la industria existente en la Superintendencia de Compañías y el análisis de industria e investigación de mercados realizado anteriormente.

Para cada uno de los escenarios planteados se estableció una cantidad mínima de eventos a realizar. A continuación se detalla la cantidad de cada escenario. (Ver Tabla 17)

Tabla 17. Cantidad de eventos anuales por cada escenario.

Número de eventos anuales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Escenario Normal	102	117	117	117	129
Escenario Optimista	131	151	151	151	166
Escenario Pesimista	84	97	97	97	106

Nota: Se consideró un aumento del 15% en la cantidad de eventos realizados desde el segundo año como se estableció en los objetivos

9.9.1. Índices financieros

Los índices financieros de liquidez, rentabilidad y desempeño fueron calculados a partir de los tres escenarios planteados. Los índices comparativos que se encuentra dentro de cada tabla proviene del análisis de industria realizado anteriormente. Los índices se encuentran en el Anexo No. 8.

9.10. Valuación

Para la valuación del proyecto se tomó la información generada en los estados financieros proyectados. Los flujos de caja del proyecto generados a partir de los escenarios planteados no incluyen apalancamiento ni gasto de intereses debido a que la inversión es completamente solventada por miembros de la familia.

Tabla 18. Tasa Interna de Retorno. Valor Actual Neto del Proyecto.

	Escenario Normal	Escenario Optimista	Escenario Pesimista
VAN	123479.69	322116.11	3402.85
TIR	49.94%	83.11%	17.70%

En la Tabla 18 se puede observar la tasa interna de retorno del proyecto y el valor actual neto de capital.

Mediante el análisis financiero realizado se obtuvo un porcentaje del 49.64% como TIR del proyecto, porcentaje considerado alto para un proyecto, esto se debe a la naturaleza del negocio. Al tratarse de un servicio que no requiere de compras constantes de materia prima para desarrollar su servicio, se vuelve más rentable, teniendo como costos únicos la mano de obra y ciertos implementos de decoración que varían dependiendo del evento. Los gastos en los que incurre la empresa se generan a partir de la depreciación de los equipos e implementos, mas no del capital, ya que es completamente aportado por los socios.

Para calcular el costo de oportunidad se utilizó la fórmula establecida por el modelo CAPM. (Ver Ecuación 4)

$$r = RF + \beta(RM - RF) + rp \quad (\text{Ecuación 4})$$

Donde:

Tasa libre de riesgo (RF)= 2.87

Beta del mercado (β)= 1.33

Prima de Riesgo de la industria (RF - RM)=9.87

Riesgo País (rp)= 0.18

Tasa de rentabilidad esperada (r)= 16.18%

Tabla 19. Costo de oportunidad

		Tomado de:
Tasa libre de riesgo (RF)	2.87	Bloomberg (2014). US Treasury Yield (10 years). Recuperado el 14 de Enero del 2014 de http://www.bloomberg.com/markets/
Beta del mercado (β)	1.33	NYU (2014). Betas by Sector, Entertainment Industry (Average Beta). Recuperado el 14 de Enero del 2014 de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
Prima de Riesgo de la industria (RF - RM)	9.87	Bloomberg (2014). Industry Index. Recuperado el 14 de Enero del 2014 de http://www.bloomberg.com/markets/
Riesgo País (rp)	0.18	Ámbito (2014). Ecuador - Riesgo País. Recuperado el 14 de Enero del 2014 de http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=5&desde=01/01/2013&hasta=31/12/2013&pag=2
Tasa de rentabilidad esperada (r)	16.18%	

Los flujos de caja se pueden encontrar en el Anexo No. 9.

10. Capítulo X. Propuesta de negocio

10.1. Financiamiento deseado

La compañía tendrá una inversión total de USD 141,422, la cual contará con el dinero aportado por los miembros de la familia. Dentro de la inversión se incluye un monto de USD 22,100 de capital de trabajo para atender la necesidad de efectivo que se presentó en el análisis de flujo de efectivo para el primer, segundo y tercer mes del primer año.

10.2. Estructura de capital y deuda buscada

El capital de la empresa será aportado por los miembros de la familia en su totalidad, es por eso que el proyecto no contará con la necesidad de financiamiento por parte de una institución financiera.

10.3. Capitalización

La distribución del capital de la compañía se encuentra distribuida entre los miembros de la familia. Los porcentajes se establecen a continuación:

Tabla 20. Capital de Socios.

Accionista	Porcentaje	Monto
Oscar Troya O. (Padre)	45%	63640.15
Anita Maldonado de Troya	25%	35355.64
Ana María Troya	10%	14142.26
Oscar Troya M. (Hijo)	10%	14142.26
Juan Carlos Maldonado	10%	14142.26
TOTAL	100%	141422.55

10.4. Uso de fondos

Los fondos aportados serán de utilidad para la adquisición de los siguientes conceptos:

Tabla 21. Uso de fondos de la compañía

Uso de fondos	
Equipos e Implementos	110618
Muebles y equipos de oficina	7755
Activos Intangibles	950
Capital de trabajo	22100
TOTAL	141422.55

10.5. Retorno para el inversionista

Debido a que el proyecto no cuenta con emisión de deuda a través de una entidad financiera, el flujo de caja del inversionista es el mismo que el flujo de caja del proyecto, el cual puede ser encontrado en el Anexo No. 9.

11. Capítulo XI. Conclusiones y recomendaciones

11.1. Conclusiones

El Plan de Negocios fue elaborado a partir de la necesidad de la familia Troya – Maldonado de crear una compañía que sea debidamente estructurada y preparada para competir en la industria de la organización de eventos.

A lo largo de la elaboración de dicho plan se analizaron varios factores de la industria, sus competidores y el mercado objetivo, llegando a la conclusión de que si existe la necesidad latente de los clientes potenciales de contratar servicios innovadores y diferentes a los que actualmente se ofrecen en el mercado.

De igual manera, se estableció que para lograr esta diferenciación e innovación en el servicio se debe invertir en tecnología de punta acompañada del conocimiento técnico del personal para aplicarla creativamente en cada evento, logrando así la personalización del servicio en cada detalle posible.

También se determinó que los clientes potenciales prefieren más la diferenciación en el servicio antes que los beneficios en el precio en cuanto al monto. También se encontró en la investigación de mercados que los clientes preferirían formas de pago al momento de contratar los servicios de la compañía, las cuales fueron aplicadas en el plan financiero.

La industria de la organización de eventos está dividida en dos grupos, empresas que realizan eventos y espectáculos masivos y las empresas que realizan la organización de eventos privados o públicos de menor magnitud. Debido a que en la clasificación CIIU4 del país solo se encuentra una categoría para las empresas organizadoras de eventos sin diferenciar la magnitud de su servicio, existen grandes diferencias en los porcentajes de participación de mercado que comparten las empresas dentro de dicha categoría.

El plan de marketing realizado a partir de la investigación de mercados se estableció estrategias de publicidad acertadas que serán difundidas a través de los medios más adecuados para llegar hacia los clientes potenciales. Se llegó a la conclusión de que lo innovador, original y tecnológico de los servicios ofrecidos por la compañía deberá ser difundido en lo posible a través de la publicidad a realizarse.

La estrategia de precios establecida para los dos primeros años asistirá en la penetración de mercado que la compañía busca obtener, resultando en una participación de mercado favorable.

Mediante el punto de equilibrio se logró identificar la cantidad mínima de eventos que se debe realizar para cumplir con las obligaciones financieras de la compañía. La inversión inicial que se estableció en el plan financiero dotará a la compañía del equipo necesario que permitirá maximizar la creatividad de los organizadores, decoradores y demás personal operativo.

La segunda inversión realizada en el quinto año de funcionamiento de la compañía permitirá cumplir con los objetivos planteados desde un principio, aumentar la participación en el mercado y aumentar los márgenes de utilidad a través de la disminución de servicios subcontratados.

11.2. Recomendaciones

La compañía necesita contar con ideas innovadoras nuevas de decoración y aplicación de tecnología para lograr la diferenciación, es por eso que el personal encargado del diseño y planeación del evento deberá estar constantemente investigando cuales son las tendencias del mercado en cuanto a tecnología y gustos del cliente en decoración.

Dentro de los primeros años de funcionamiento es recomendable buscar clientes que requieran la organización de eventos constantemente para

asegurar un nivel de ventas estable y disminuir el riesgo de no alcanzar el punto de equilibrio.

Debido a que los activos se deprecian constantemente, es posible renovar en un menor tiempo los equipos tecnológicos. De esta manera se podría comprar mejor equipo tecnológico que la competencia no puede obtener fácilmente, resultando en mayor innovación y diferenciación del servicio.

Existen avances tecnológicos que permiten la personalización y diferenciación de eventos a través del uso equipo de iluminación, efectos especiales, audio y video. Es por esta razón que se recomienda que el personal administrativo asista a ferias internacionales donde se exponen las últimas tendencias de equipo y decoración.

Se debe tomar en cuenta que es un proyecto factible pero que debe ser manejado con cuidado en el ámbito financiero para lograr mejores rendimientos frente a los socios y de igual manera garantizar su permanencia en el mercado.

Referencias

- Banco Central del Ecuador. (2013). Reporte Mensual de Inflación de Junio del 2013 (Página 13). Recuperado el 16 de Agosto del 2013 de: <http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201306.pdf>
- Club Correos. Costos de envío y regulaciones de Aduanas. Recuperado el 24 de Septiembre del 2013 de: <http://www.econcargoecuador.net/clubcorreos/calcularEnvio.php?valor=400&libras=4&f=Kg&button=CALCULAR&envio=1>
- Hino-Mavesa. Cotizador de vehículos. Recuperado el 29 de Septiembre del 2013 de: http://www.hino-mavesa.com.ec/index.php?option=com_citroen&task=cotizador_nuevos_form&cid=1&vid=22&Itemid=62
- I.N.E.C. (2013). Clasificación Ampliada de las Actividades Económicas CIIU4, Recuperado el 10 de Julio del 2013 de: http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/resul_ciiu4_co.php?select=value&busqueda=8230&Buscar=Buscar+Por+C%F3digo
- I.N.E.C. (2013). Clasificación Central de Productos CPC V2.0, Recuperado el 10 de Julio del 2013 de:
- I.N.E.C. Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico (2011). Recuperado el 25 de Agosto del 2013 de: http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=112&Itemid=90&&TB_iframe=true&height=533&width=1164
- I.N.E.C. Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico. (Dic/2011). Recuperado el 14 de Junio del 2013 de: http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=112&Itemid=90&&TB_iframe=true&height=533&width=1164
- I.N.E.C. Página principal. Recuperado el 26 de Agosto del 2013 de: <http://www.inec.gob.ec/home/>
- INEC. (2011-2012). Encuesta Nacional de Gastos e Ingresos de los hogares urbanos y rurales. (Página 27). Recuperado el 16 de Agosto del 2013

- de: http://www.inec.gob.ec/Enighur_/Analisis_ENIGHUR%202011-2012_rev.pdf?TB_iframe=true&height=600&width=1000
- ITS Chile. Planos Feria el Evento. (2009): Recuperado el 20 de Septiembre del 2013 de: http://www.itschile.cl/congreso_chileno_2009/esp/planos_feria.html
- Kotler & Armstrong, P.K. & G.A. (2004). Fundamentos de Marketing (pp. 275). Carolina del Norte, Estados Unidos: Pearson Education.
- Kotler & Armstrong, P.K. & G.A. (2004). Fundamentos de Marketing (pp. 287). Carolina del Norte, Estados Unidos: Pearson Education.
- Kotler & Armstrong, P.K. & G.A. (2004). Fundamentos de Marketing (pp. 334). Carolina del Norte, Estados Unidos: Pearson Education.
- Kotler & Armstrong, P.K. & G.A. (2004). Fundamentos de Marketing (pp. 368). Carolina del Norte, Estados Unidos: Pearson Education.
- Ministerio de Relaciones Laborales. (2013). Reglamentos de Higiene y Seguridad. Recuperado el 14 de Agosto del 2013 de: <http://www.tramitesciudadanos.gob.ec/tramite.php?cd=302>
- Régimen Laboral. Pro Ecuador. (2013): <http://www.proecuador.gob.ec/invierta-en-ecuador/entorno-de-negocios/regimen-laboral/>
- S.A.Y.C.E. (2013) Tarifas. Recuperado el 15 de Agosto del 2013 de: http://www.sayce.com.ec/index.php?option=com_content&view=section&id=3&Itemid=4
- SECAP. (2013). Organización de eventos. Recuperado el 14 de Agosto del 2013 de: <http://www.secap.gob.ec/index.php/capacitacion-gratuita/503-organizacion-de-eventos>
- Superintendencia de Compañías. (2013). Número de Compañías por Variable Recuperado el 11 de Julio del 2013 de: <http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi>
- Wikipedia. (2013). Orden Publico. Recuperado el 17 de Agosto del 2013 de: http://es.wikipedia.org/wiki/Orden_p%C3%BAblico
- Wikipedia. Análisis DAFO (2013). Recuperado el 20 de Agosto del 2013 de: http://es.wikipedia.org/wiki/Análisis_DAFO

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta cliente 'Persona'

El objetivo siguiente encuesta es recolectar información sobre los gustos y preferencias de las personas al momento de organizar un evento. La encuesta es anónima, solo se recopilará información que no invada a su privacidad.

Género: H - M	Edad:	Estado Civil:		
Sector donde reside:				
Ingresos mensuales:	0 - 1000	1001 - 2000	2001 - 4000	4001 en adelante

Instrucciones: Marque con una "X" dentro de los recuadros.

- ¿Cree usted que es necesaria la contratación de una empresa de organización de eventos?
SI ___ NO ___
- Al momento de interactuar con una empresa organizadora de eventos, califique del 1 al 5 las cualidades más importantes para usted, siendo 1 poco importante y 5 muy importante

PRECIO	CALIDAD DE SERVICIO
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
poco importante <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> muy importante	poco importante <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> muy importante

PAQUETES PROMOCIONALES	INNOVACION
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
poco importante <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> muy importante	poco importante <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> muy importante
- ¿En qué fechas o eventos consideraría usted contratar una empresa organizadora de eventos? (Puede escoger más de una opción)
 Reunión social con cena en su domicilio
 Fiesta en su domicilio / Cumpleaños / Aniversarios
 Matrimonio
 Bautizo
 Graduación
 Otros, por favor especifique: _____
- ¿Alguna vez ha contratado a una empresa para que organice un evento?
SI ___ (continúe con la siguiente pregunta) NO ___ (por favor, pase a la pregunta 11)
- ¿Cuándo fue la última vez que usted contrato a una empresa organizadora de eventos? (escoja solo una respuesta)
1 a 6 meses ___ 7 meses a 1 año ___ 1 año o mas ___
- ¿En el transcurso de un año con qué frecuencia contrata usted a una empresa organizadora de eventos?
0 – 1 vez ___ 2 – 4 veces ___ 5 veces o más ___
- ¿Tuvo algún problema en la realización del evento con la empresa contratada?
SI ___ (Pase a la siguiente pregunta) NO ___ (Pase a la pregunta 9)
- Puede por favor describir el problema que tuvo con la empresa contratada

- ¿Volvería a contratar a esa empresa en el futuro? SI ___ NO ___
- ¿La empresa contratada le ha enviado información de futuras promociones y servicios luego de realizado su evento?
SI ___ (por favor, pase a la pregunta 12) NO ___ (por favor, pase a la pregunta 12)

11. ¿Cuáles serían sus razones por las que usted no contrató servicios de organización de eventos? (puede escoger más de uno)
- Es innecesario
- El precio es muy alto
- No existen empresas con los servicios que requiero
- No existen facilidades de pago
- No tengo motivo alguno para realizar un evento
- Otro, por favor especifique: _____
12. Enumere las empresas de organización de eventos que se le viene a la mente.
1. _____
2. _____
3. _____
13. ¿Qué tipo de promociones o beneficios preferiría usted recibir al momento de contratar los servicios de una empresa que organiza eventos? (escoja solo uno)
- Realiza tu primer evento con nosotros y recibe el 15% de descuento.
- Recibe el 20% de descuento en tu segundo y tercer evento.
- Presenta una proforma de la competencia y nosotros mejoramos la cantidad de servicios por el mismo precio.
- Contrata cualquiera de nuestros paquetes promocionales y recibe uno de nuestros servicios complementarios sin costo alguno.
- Otro, por favor especifique: _____
14. ¿Considera necesario que se incluyan facilidades de pago para la realización de su evento?
SI (pase a la siguiente pregunta) NO (pase a la pregunta 16)
15. ¿Qué tipo de facilidad de pago preferiría usted? (escoja solo uno)
- Tarjeta de crédito
- Financiamiento directo
- Pague anticipado la totalidad del evento y recibe un descuento del 15%
- Periodo de gracia previo al pago total.
- Otro, por favor especifique: _____
16. ¿En qué locación preferiría usted realizar su evento?
- Casa Local de eventos
- Hacienda Otro, por favor especifique: _____
17. ¿A través de que medio o medios le gustaría recibir información de servicios para la organización de eventos? (puede escoger más de uno)
- Anuncios en periódicos o revistas.
- Material promocional adjunto a estados de cuenta (tarjetas de crédito, bancos)
- Vallas publicitarias
- Radio.
- Programas de televisión.
- Internet (e-mail, redes sociales).
- Seminarios / Exposiciones / Casas abiertas.
- Otro, por favor especifique: _____
18. De la lista a continuación, por favor seleccione las subscripciones / redes sociales en las cuales usted participe.
- Facebook Twitter
- LinkedIn Instagram
- Suscripción a revistas Suscripción a periódicos
- Tumblr Boletines en e-mail de sus empresas favoritas

MUCHAS GRACIAS

Anexo 2. Encuesta cliente 'Empresa'

El objetivo siguiente encuesta es recolectar información sobre los gustos, requerimientos, políticas y preferencias de las empresas al momento de organizar un evento. La encuesta es anónima, solo se recopilará información que no invada la confidencialidad de la empresa.

Años en el mercado:	Personal ocupado:
Dirección:	
Persona o Departamento encuestado:	

Instrucciones: Marque con una "X" dentro de los recuadros.

- ¿Su empresa ha requerido la contratación de servicios de organización de eventos?
 - SI (por favor, pase a la pregunta 3)
 - No (por favor, pase a la siguiente pregunta)

2. Cuál es el motivo por el cual no ha necesitado la contratación deservicios de organización de eventos? (luego de contestar esta pregunta, por favor pase a la pregunta 7)
 - Nuestra empresa posee la capacidad requerida para organizar eventos.
 - Nuestro giro de negocio no requiere organización de eventos.
 - Nuestro giro de negocio si requiere de organización de eventos, pero aún no se ha dado la oportunidad.
 - La agencia de publicidad contratada por nuestra empresa se hace cargo de todos los detalles involucrados en la organización de eventos.
 - Otro, por favor especifique: _____

3. ¿Cuándo fue la última vez que su empresa contrató servicios de organización de eventos? (escoja solo una respuesta)
 - 1 a 6 meses
 - 7 meses a 1 año
 - 1 año o más

4. ¿En el transcurso de un año, con qué frecuencia contrata su empresa los servicios de organización de eventos?

- 0 – 1 vez.
- 2 – 4 veces.
- 5 veces o más.

5. ¿Tuvo algún problema en la realización del evento con la empresa contratada?

- NO
- SI, _____ por _____ favor
especifique: _____

6. ¿Volvería a contratar a esa empresa en el futuro?

- SI
- NO, _____ por _____ favor
especifique: _____

7. En el caso de interactuar con una empresa organizadora de eventos, enumere del 1 al 4 cuales serían las cualidades más importantes para su empresa, siendo 1 la más importante y 4 la menos importante

	Precio
	Calidad en el servicio
	Paquetes promocionales
	Innovación

8. ¿En qué fechas especiales o eventos su empresa requeriría servicios de organización de eventos? (Puede escoger más de una opción)

- Reunión social con o sin cena
- Fiesta de cualquier motivo en general / Cumpleaños
- Aniversarios

Lanzamiento de nuevo producto o servicio

Auspicios

Penetración de mercado

Otro, por favor especifique:

9. ¿Ha recibido algún tipo de información o promociones relacionadas con la organización de eventos?

SI

NO

10. Enumere las empresas de organización de eventos que se le viene a la mente.

1. _____

2. _____

3. _____

11. ¿Qué tipo de promociones o beneficios preferiría recibir su empresa al momento de contratar los servicios de organización de eventos? (escoja solo uno)

Realiza tu primer evento con nosotros y recibe el 15% de descuento.

Recibe el 20% de descuento en tu segundo y tercer evento.

Presenta una proforma de la competencia y nosotros mejoramos la cantidad de servicios por el mismo precio.

Contrata cualquiera de nuestros paquetes promocionales y recibe uno de nuestros servicios complementarios sin costo alguno.

Otro, por favor especifique: _____

12. ¿Las políticas de su empresa requiere que se incluyan facilidades de pago para la contratación de proveedores?

- NO (por favor, pase a la pregunta 14)
- SI (por favor, pase a la siguiente pregunta)

13. ¿Qué tipo de facilidad de pago requiere su empresa? (escoja solo uno)

- Tarjeta de crédito
- Financiamiento directo
- Pague anticipado la totalidad del evento y reciba un descuento del 15%
- Periodo de gracia previo al pago total.
- Otro, por favor especifique: _____

14. ¿En qué locación requeriría la empresa realizar su evento? (puede escoger más de una)

- Instalaciones de la empresa
- Local de eventos o centros de convenciones
- Hacienda
- Centros comerciales
- Colegios / Universidades
- Otro, por favor especifique: _____

15. ¿A través de que medio o medios le gustaría recibir información de servicios para la organización de eventos? (puede escoger más de uno)

- Anuncios en periódicos o revistas
- Material promocional enviado a las oficinas de su empresa
- Vallas publicitarias
- Radio

- Programas de televisión
- Internet (e-mail, redes sociales).
- Seminarios / Exposiciones / Casas abiertas.
- Otro, por favor especifique: _____

16. ¿Existe alguna política o requerimiento en especial establecido por su empresa para la contratación de proveedores?

- NO
- SI, por favor especifique: _____

17. ¿Su empresa requiere que se realice un seguimiento y evaluación continua de los procesos realizados por sus proveedores?

- NO
- SI

18. De la lista a continuación, por favor seleccione las suscripciones / redes sociales en las cuales participa su empresa.

- Facebook
- Twitter
- LinkedIn
- Instagram
- Suscripción a revistas
- Suscripción a periódicos
- Tumblr
- Boletines personalizados en e-mail

MUCHAS GRACIAS

Anexo 3. Objetivos de preguntas de encuesta cliente 'Persona'

	PREGUNTAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS
1	¿Cree usted que es necesaria la contratación de una empresa de organización de eventos?	Conocer si los encuestados creen tener la capacidad propia para organizar un evento	Si, No
2	Al momento de interactuar con una empresa organizadora de eventos, enumere del 1 al 4 las cualidades más importantes para usted.	Que tipo de beneficio prefiere el consumidor: Precio vs Cantidad	Precio, Calidad en el servicio, Paquetes Promocionales, Innovación
3	¿En qué fechas especiales o eventos consideraría usted contratar una empresa organizadora de eventos?	Conocer que temporadas del año los clientes están dispuestos a contratar una empresa.	Reunión social con cena, Fiesta, Matrimonio, Bautizo, Graduación
4	¿Alguna vez ha contratado a una empresa para que organice un evento?	Conocer si el encuestado ha tenido experiencia con empresas organizadoras de eventos	Si, No
5	¿Cuándo fue la última vez que usted contrato a una empresa organizadora de eventos?	Frecuencia de contratación	1 a 6 meses, 7 meses a 1 año, 1 año o más.
6	¿En el transcurso de un año con qué frecuencia contrata usted a una empresa organizadora de eventos?		0-1 vez, 2-4 veces, 5 veces o más
7	¿Tuvo algún problema en la realización del evento con la empresa contratada?	Conocer la sensibilidad del cliente hacia problemas e imprevistos sucitados	Si, No
8	¿Volvería a contratar a esa empresa en el futuro?		Si, No
9	¿La empresa contratada le ha enviado información de futuras promociones y servicios luego de realizado su evento?	Conocer si las empresas realizan seguimiento al cliente	Si, No
10	¿Cuáles serían sus razones por las que usted no contrató servicios de organización de eventos?	Determinar las razones que afectarían la contratación por parte del cliente	Innecesario, Precio muy alto, no existen empresas que ofrecen servicios, No hay facilidades de pago, No hay motivo alguno para realizar eventos
11	Enumere las empresas de organización de eventos que se le viene a la mente.	Conocer el Top of Mind del cliente	3 empresas en la mente del consumidor
12	¿Qué tipo de promociones o beneficios preferiría usted recibir al momento de contratar los servicios de una empresa que organiza eventos?	Determinar que tipo de beneficios prefiere el cliente	Tipos de promociones preferidas por el consumidor
13	¿Considera necesario que se incluyan facilidades de pago para la realización de su evento?	Determinar que tipo de facilidad de pago se debe aplicar con el cliente	Si, No
14	¿Qué tipo de facilidad de pago preferiría usted? (escoja solo uno)		Tarjeta de crédito, Financiamiento directo, Pago anticipado y 15% dcto, periodo de gracia
15	¿En qué locación preferiría usted realizar su evento?	Conocer las locaciones que se deben conseguir para realizar la mayoría de eventos	Casa, Hacienda, Local
16	¿A través de que medio o medios le gustaría recibir información de servicios para la organización de eventos?	Determinar los medios de comunicación o redes que tienen contacto con los clientes	Anuncios, Vallas, Radio, TV, Internet, Seminarios
17	De la lista a continuación, por favor seleccione las suscripciones / redes sociales en las cuales usted participe.		Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, Revistas, Periodicos, Tumblr

Anexo 4. Objetivos de preguntas encuesta a cliente 'Empresa'

	PREGUNTAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS
1	¿Su empresa ha requerido la contratación de servicios de organización de eventos?	Conocer si la empresa encuestada tiene la necesidad de realizar eventos	Si, No
2	Cual es el motivo por el cual no ha necesitado la contratación de servicios de organización de eventos?	Conocer el motivo por el cual no realizan eventos	Posee capacidad para organizar eventos, Giro de negocio no requiere organización de eventos, No se ha dado la oportunidad, La agencia de publicidad contratada por nuestra empresa se hace cargo
3	¿Cuándo fue la última vez que su empresa contrató servicios de organización de eventos?	Frecuencia de contratación	1 a 6 meses, 7 meses a 1 año, 1 año o mas
4	¿En el transcurso de un año, con qué frecuencia contrata su empresa los servicios de organización de eventos?		0 – 1 vez, 2 – 4 veces, 5 veces o más
5	¿Tuvo algún problema en la realización del evento con la empresa contratada?	Conocer la sensibilidad del cliente hacia problemas e imprevistos sucitados	Si, No
6	¿Volvería a contratar a esa empresa en el futuro?		Si, No
7	En el caso de interactuar con una empresa organizadora de eventos, cuales serían las cualidades más importantes para su empresa	Que tipo de beneficio prefiere el consumidor: Precio vs Diferenciación	Precio, Calidad, Paquetes, Innovación
8	¿En qué fechas especiales o eventos su empresa requeriría servicios de organización de eventos?	Conocer que temporadas del año los clientes estan dispuestos a contratar una empresa organizadora de eventos	Reunión social, Fiesta, Lanzamientos, Auspicios, Penetración de mercado
9	¿Ha recibido algún tipo de información o promociones relacionadas con la organización de eventos?	Conocer si las empresas que operan la industria de organización de eventos realizan seguimiento de cliente	Si, No
10	Enumere las empresas de organización de eventos que se le viene a la mente.	Conocer el Top of Mind del cliente	3 empresas en la mente del consumidor
11	¿Qué tipo de promociones o beneficios preferiría recibir su empresa al momento de contratar los servicios de organización de eventos?	Determinar las razones que afectarían la contratación por parte del cliente	Primer evento recibe el 15% de descuento, 20% de descuento en tu segundo y tercer evento, Presenta una proforma de la competencia y nosotros mejoramos, Contrata cualquiera de nuestros paquetes promocionales y recibe uno de nuestros servicios
12	¿Las políticas de su empresa requiere que se incluyan facilidades de pago para la contratación de proveedores?	Conocer las facilidades de pago que prefiere el cliente	Si, No
13	¿Qué tipo de facilidad de pago requiere su empresa?		Tarjeta de crédito , Financiamiento directo, Pague anticipado la totalidad del evento y reciba un descuento del 15%, Período de gracia previo al pago total
14	¿En qué locación requeriría la empresa realizar su evento?	Conocer las locaciones preferidas para realizar eventos empresariales	Instalaciones de la empresa, Local de eventos o centros de convenciones, Hacienda, Centros comerciales, Colegios / Universidades
15	¿A través de que medio o medios le gustaría recibir información de servicios para la organización de eventos?	Determinar cual es el mejor medio para contactarse con las empresas	Anuncios en periódicos o revistas, Material promocional enviado a las oficinas de su empresa, Vallas publicitarias, Radio, Programas de televisión, Internet, Seminarios / Exposiciones / Casas abiertas.
16	¿Existe alguna política o requerimiento en especial establecido por su empresa para la contratación de proveedores?	Conocer los requerimientos en los procesos de contratación de proveedores de las empresas	Si, No
17	¿Su empresa requiere que se realice un seguimiento y evaluación continua de los procesos realizados por sus proveedores?		Si, No
18	De la lista a continuación, por favor seleccione las suscripciones / redes sociales en las cuales participa su empresa	Redes Sociales en las cuales participa la empresa	Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram, Suscripción a revistas, Suscripción a periódicos, Tumblr, Boletines personalizados en e-mail

Anexo 5. Plan Financiero. Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS

AÑO 1

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ANUAL
Ventas	27051.81	31784.85	36517.89	31784.85	73035.78	63569.70	68302.74	54103.62	41250.93	58836.66	63569.70	95354.55	645163.08
Costo de Ventas	14,991.00	17,625.00	20,259.00	17,625.00	40,368.00	35,100.00	37,734.00	29,832.00	22,893.00	32,466.00	35,100.00	52,575.00	356,568.00
UTILIDAD BRUTA	12,060.81	14,159.85	16,258.89	14,159.85	32,667.78	28,469.70	30,568.74	24,271.62	18,357.93	26,370.66	28,469.70	42,779.55	288,595.08
GASTOS OPERACIONALES	14119.40	14119.40	14119.40	14119.40	14119.40	14119.40	14119.40	14119.40	14119.40	14119.40	14119.40	14119.40	169432.80
Sueldos	9426.23	9426.23	9426.23	9426.23	9426.23	9426.23	9426.23	9426.23	9426.23	9426.23	9426.23	9426.23	113114.77
Capacitación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Arriendos	1050	1050	1050	1050	1050	1050	1050	1050	1050	1050	1050	1050	12600
Teléfono, luz, agua, internet	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	840
Útiles de oficina	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300
Uniformes	22.5	22.5	22.5	22.5	22.5	22.5	22.5	22.5	22.5	22.5	22.5	22.5	270
Celebraciones	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300
Limpieza	16.67	16.67	16.67	16.67	16.67	16.67	16.67	16.67	16.67	16.67	16.67	16.67	200.00
Patente municipal, aporte Super. Cías.	79.17	79.17	79.17	79.17	79.17	79.17	79.17	79.17	79.17	79.17	79.17	79.17	950.00
Publicidad	756.58	756.58	756.58	756.58	756.58	756.58	756.58	756.58	756.58	756.58	756.58	756.58	9079.00
Depreciación	2648.25	2648.25	2648.25	2648.25	2648.25	2648.25	2648.25	2648.25	2648.25	2648.25	2648.25	2648.25	31779.03
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACION	(2,058.59)	40.45	2,139.49	40.45	18,548.38	14,350.30	16,449.34	10,152.22	4,238.53	12,251.26	14,350.30	28,660.15	119,162.28
15% Participación de Trabajadores	-308.79	6.07	320.92	6.07	2782.26	2152.54	2467.40	1522.83	635.78	1837.69	2152.54	4299.02	17874.34
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(1,749.80)	34.38	1,818.57	34.38	15,766.12	12,197.75	13,981.94	8,629.39	3,602.75	10,413.57	12,197.75	24,361.13	101,287.94
22% Impuesto a la Renta	-384.96	7.56	400.08	7.56	3468.55	2683.51	3076.03	1898.47	792.61	2290.99	2683.51	5359.45	22283.35
UTILIDAD NETA	(1,364.85)	26.82	1,418.48	26.82	12,297.58	9,514.25	10,905.91	6,730.92	2,810.15	8,122.59	9,514.25	19,001.68	79,004.59

ESTADO DE RESULTADOS

AÑO 2

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ANUAL
Ventas	41680.50	41680.50	46446.84	41680.50	98268.30	83969.28	75044.88	55979.52	42288.78	51821.46	70278.54	144715.14	793854.24
Costo de Ventas	22,635.18	22,635.18	25,269.18	22,635.18	53,630.18	45,728.18	41,073.18	30,537.18	23,248.18	28,516.18	38,439.18	78,744.18	433,091.10
UTILIDAD BRUTA	19,045.33	19,045.33	21,177.67	19,045.33	44,638.13	38,241.11	33,971.71	25,442.35	19,040.61	23,305.29	31,839.37	65,970.97	360,763.14
GASTOS OPERACIONALES	15962.14	15962.14	15962.14	15962.14	15962.14	15962.14	15962.14	15962.14	15962.14	15962.14	15962.14	15962.14	191545.72
Sueldos	11196.39	11196.39	11196.39	11196.39	11196.39	11196.39	11196.39	11196.39	11196.39	11196.39	11196.39	11196.39	134356.69
Capacitación	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3000
Arriendos	1050	1050	1050	1050	1050	1050	1050	1050	1050	1050	1050	1050	12600
Teléfono, luz, agua, internet	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	840
Útiles de oficina	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300
Uniformes	22.5	22.5	22.5	22.5	22.5	22.5	22.5	22.5	22.5	22.5	22.5	22.5	270
Celebraciones	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300
Limpieza	16.67	16.67	16.67	16.67	16.67	16.67	16.67	16.67	16.67	16.67	16.67	16.67	200.00
Patente municipal, aporte Super. Clás.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Publicidad	658.33	658.33	658.33	658.33	658.33	658.33	658.33	658.33	658.33	658.33	658.33	658.33	7900.00
Depreciación	2648.25	2648.25	2648.25	2648.25	2648.25	2648.25	2648.25	2648.25	2648.25	2648.25	2648.25	2648.25	31779.03
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACION	3,083.18	3,083.18	5,215.52	3,083.18	28,675.98	22,278.96	18,009.56	9,480.20	3,078.46	7,343.14	15,877.22	50,008.82	169,217.42
15% Participación de Trabajadores	462.48	462.48	782.33	462.48	4301.40	3341.84	2701.43	1422.03	461.77	1101.47	2381.58	7501.32	25382.61
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	2,620.70	2,620.70	4,433.19	2,620.70	24,374.58	18,937.12	15,308.13	8,058.17	2,616.69	6,241.67	13,495.64	42,507.50	143,834.81
22% Impuesto a la Renta	576.55	576.55	975.30	576.55	5362.41	4166.17	3367.79	1772.80	575.67	1373.17	2969.04	9351.65	31643.66
UTILIDAD NETA	2,044.15	2,044.15	3,457.89	2,044.15	19,012.18	14,770.95	11,940.34	6,285.37	2,041.02	4,868.50	10,526.60	33,155.85	112,191.15

ESTADO DE RESULTADOS

AÑO 1, 2, 3, 4, 5

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	645163.08	793854.24	997706.35	1008565.40	1182270.86
Costo de Ventas	356568.00	433091.10	592388.89	601712.85	707768.76
UTILIDAD BRUTA	288595.08	360763.14	405317.46	406852.55	474502.10
GASTOS OPERACIONALES	169433	191546	205526	210573	308737
Sueldos	113115	134357	144362	155134	252298
Capacitación	0	3000	0	0	3500
Arriendos	12600	12600	12600	12600	12600
Teléfono, luz, agua, internet	840	840	840	840	840
Útiles de oficina	300	300	300	300	300
Uniformes	270	270	270	270	270
Celebraciones	300	300	300	300	300
Limpieza	200	200	200	200	200
Patente municipal, aporte Super. Cías.	950	0	0	0	0
Publicidad	9079	7900	14875	9150	6650
Depreciación	31779	31779	31779	31779	31779
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACION	119,162.28	169,217.42	199,791.50	196,279.95	165,764.98
15% Participación de Trabajadores	17874.34	25382.61	29968.73	29441.99	24864.75
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	101,287.94	143,834.81	169,822.78	166,837.96	140,900.23
22% Impuesto a la Renta	22283.35	31643.66	37361.01	36704.35	30998.05
UTILIDAD NETA	79,004.59	112,191.15	132,461.77	130,133.61	109,902.18

Anexo 6. Plan Financiero. Estado de situación financiera actual y proyectado

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

AÑO 1

ACTIVO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Activo Corriente													
Efectivo		11,420.49	12,952.23	16,583.02	22,312.84	25,943.63	48,082.35	66,022.98	83,569.32	97,311.88	105,140.75	120,982.34	128,393.98
Cuentas por Cobrar		27051.81	31784.85	36517.89	31784.85	73035.78	63569.7	68302.74	54103.62	41250.93	58836.66	63569.7	95354.55
Activo no Corriente													
Propiedad, planta y equipo		119323	119323	119323	119323	119323	119323	119323	119323	119323	119323	119323	122287
- Depreciación Acumulada		-2648.25	-5296.51	-7944.76	-10593.01	-13241.26	-15889.52	-18537.77	-21186.02	-23834.28	-26482.53	-29130.78	-31779.03
TOTAL ACTIVOS	0	155147.04	158763.58	164479.15	162827.68	205061.15	215085.53	235110.95	235809.92	234051.53	256817.88	274744.26	314256.49
PASIVO													
Pasivo Corriente													
Cuentas por Pagar Empleados		942.08	1884.17	2826.25	3768.33	4710.42	5652.50	6594.58	5043.33	5985.42	6927.50	7869.58	1246.67
Cuentas por Pagar Proveedores		14,841.00	17,475.00	20,109.00	17,475.00	40,218.00	34,950.00	37,584.00	29,682.00	22,743.00	32,316.00	34,950.00	52,425.00
15% Participación de Trabajadores		-308.79	-302.72	18.20	24.27	2806.53	4959.07	7426.47	8949.31	9585.09	11422.77	13575.32	17874.34
22% Impuesto a la Renta		-384.96	-377.39	22.69	30.26	3498.80	6182.31	9258.34	11156.80	11949.41	14240.39	16923.90	22283.35
Pasivo no Corriente													
-													
PATRIMONIO NETO													
Capital		141422.55	141422.55	141422.55	141422.55	141422.55	141422.55	141422.55	141422.55	141422.55	141422.55	141422.55	141422.55
Resultados del Ejercicio		(1,364.85)	(1,338.03)	80.45	107.27	12,404.85	21,919.10	32,825.01	39,555.93	42,366.08	50,488.66	60,002.91	79,004.59
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		155147.04	158763.58	164479.15	162827.68	205061.15	215085.53	235110.95	235809.92	234051.53	256817.88	274744.26	314256.49

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

AÑO 2

ACTIVO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Activo Corriente													
Efectivo		158,844.83	165,566.64	172,288.45	181,142.60	187,864.41	220,179.01	246,096.60	264,004.79	277,123.62	283,840.70	294,822.47	295,428.84
Cuentas por Cobrar		41680.50	41680.50	46446.84	41680.50	98268.30	83969.28	75044.88	55979.52	42288.78	51821.46	70278.54	144715.14
Activo no Corriente													
Propiedad, planta y equipo		122287	122287	122287	122287	122287	122287	122287	122287	122287	122287	122287	133052
- Depreciación Acumulada		-34427.29	-37075.54	-39723.79	-42372.04	-45020.30	-47668.55	-50316.80	-52965.06	-55613.31	-58261.56	-60909.81	-63558.07
TOTAL ACTIVOS	0	288385.05	292458.60	301298.50	302738.05	363399.41	378766.74	393111.68	389306.25	386086.09	399687.60	426478.20	509637.91
PASIVO													
Pasivo Corriente													
Cuentas por Pagar Empleados		2237.04	3227.41	4217.79	5208.16	6198.53	7188.91	8179.28	5429.65	6420.03	7410.40	8400.77	1246.67
Cuentas por Pagar Proveedores		22,480.00	22,480.00	25,114.00	22,480.00	53,475.00	45,573.00	40,918.00	30,382.00	23,093.00	28,361.00	38,284.00	78,589.00
15% Participación de Trabajadores		18336.82	18799.30	19581.62	20044.10	24345.50	27687.34	30388.78	31810.81	32272.58	33374.05	35755.63	43256.95
22% Impuesto a la Renta		22859.90	23436.46	24411.76	24988.31	30350.72	34516.89	37884.68	39657.47	40233.15	41606.31	44575.35	53927.00
Pasivo no Corriente													
-													
PATRIMONIO NETO													
Capital		141422.55	141422.55	141422.55	141422.55	141422.55	141422.55	141422.55	141422.55	141422.55	141422.55	141422.55	141422.55
Resultados del Ejercicio		81,048.74	83,092.89	86,550.78	88,594.93	107,607.10	122,378.06	134,318.40	140,603.77	142,644.79	147,513.29	158,039.89	191,195.74
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		288385.05	292458.60	301298.50	302738.05	363399.41	378766.74	393111.68	389306.25	386086.09	399687.60	426478.20	509637.91

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
AÑO 1, 2, 3, 4, 5

ACTIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activo Corriente					
Efectivo	128,393.98	295,428.84	508,967.38	713,564.50	680,195.57
Cuentas por Cobrar	95,354.55	144,715.14	142,572.24	144,124.00	168,946.51
Activo no Corriente					
Propiedad, planta y equipo	122,287.00	133,052.00	159,015.00	182,248.00	403,484.00
- Depreciación Acumulada	(31,779.03)	(63,558.07)	(95,337.10)	(127,116.13)	(158,895.17)
TOTAL ACTIVOS	314,256.49	509,637.91	715,217.51	912,820.36	1,093,730.91
PASIVO					
Pasivo Corriente					
Cuentas por Pagar Empleados	1,246.67	1,246.67	1,246.67	1,246.67	1,246.67
Cuentas por Pagar Proveedores	52,425.00	78,589.00	84,377.10	85,700.00	100,845.56
15% Participación de Trabajadores	17,874.34	43,256.95	73,225.68	102,667.67	127,532.42
22% Impuesto a la Renta	22,283.35	53,927.00	91,288.01	127,992.37	158,990.42
Pasivo no Corriente					
-					
PATRIMONIO NETO					
Capital	141,422.55	141,422.55	141,422.55	141,422.55	141,422.55
Resultados del Ejercicio	79,004.59	191,195.74	323,657.51	453,791.11	563,693.30
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	314,256.49	509,637.91	715,217.51	912,820.36	1,093,730.91

Anexo 7. Plan Financiero. Estado de Flujo de Efectivo anual y proyectado.

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO – ESCENARIO NORMAL

		AÑO 1											
	0	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
UTILIDAD NETA		(1,364.85)	26.82	1,418.48	26.82	12,297.58	9,514.25	10,905.91	6,730.92	2,810.15	8,122.59	9,514.25	19,001.68
Actividades Operacionales													
+ Depreciación		2648.25	2648.25	2648.25	2648.25	2648.25	2648.25	2648.25	2648.25	2648.25	2648.25	2648.25	2648.25
- Δ CxC		-27051.81	-4733.04	-4733.04	4733.04	-41250.93	9466.08	-4733.04	14199.12	12852.69	-17585.73	-4733.04	-31784.85
+ Δ CxP PROVEEDORES		14,841.00	2,634.00	2,634.00	(2,634.00)	22,743.00	(5,268.00)	2,634.00	(7,902.00)	(6,939.00)	9,573.00	2,634.00	17,475.00
+ Δ CxP EMPLEADOS		942.08	942.08	942.08	942.08	942.08	942.08	942.08	-1551.25	942.08	942.08	942.08	-6622.92
+ Δ CxP 22% IMPUESTO A LA RENTA		-308.79	6.07	320.92	6.07	2782.26	2152.54	2467.40	1522.83	635.78	1837.69	2152.54	4299.02
+ Δ CxP 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		-384.96	7.56	400.08	7.56	3468.55	2683.51	3076.03	1898.47	792.61	2290.99	2683.51	5359.45
TOTAL ACTIVIDADES OPERACIONALES		-9314.22	1504.93	2212.30	5703.01	-8666.79	12624.47	7034.72	10815.42	10932.41	-293.72	6327.35	-8626.04
Actividades de inversión													
- Adquisición de Equipos e Implementos	-110618												-2964
- Adquisición de Muebles y Equipos de Oficina	-7755												
- Adquisición de Activos Intangibles	-950												
TOTAL ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	-119323	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-2964
Actividades de Financiamiento													
+ Δ Capital		22099.55											
TOTAL ACTIVIDADES FINANCIAMIENTO	0.00	22099.55											
VARIACIÓN NETA EN EFECTIVO	-238646	11,420.49	1,531.75	3,630.79	5,729.83	3,630.79	22,138.72	17,940.64	17,546.34	13,742.56	7,828.87	15,841.60	7,411.64
EFFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	0	11,420.49	12,952.23	16,583.02	22,312.84	25,943.63	48,082.35	66,022.98	83,569.32	97,311.88	105,140.75	120,982.34	128,393.98
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERIODO	11,420.49	12,952.23	16,583.02	22,312.84	25,943.63	48,082.35	66,022.98	83,569.32	97,311.88	105,140.75	120,982.34	128,393.98	

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO - ESCENARIO NORMAL

AÑO 2

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
UTILIDAD NETA	2,044.15	2,044.15	3,457.89	2,044.15	19,012.18	14,770.95	11,940.34	6,285.37	2,041.02	4,868.50	10,526.60	33,155.85
Actividades Operacionales												
+ Depreciación	2648.25	2648.25	2648.25	2648.25	2648.25	2648.25	2648.25	2648.25	2648.25	2648.25	2648.25	2648.25
- Δ CxC	53674.05	0.00	-4766.34	4766.34	-56587.80	14299.02	8924.40	19065.36	13690.74	-9532.68	-18457.08	-74436.60
+ Δ CxP PROVEEDORES	(29,945.00)	-	2,634.00	(2,634.00)	30,995.00	(7,902.00)	(4,655.00)	(10,536.00)	(7,289.00)	5,268.00	9,923.00	40,305.00
+ Δ CxP EMPLEADOS	990.37	990.37	990.37	990.37	990.37	990.37	990.37	-2749.63	990.37	990.37	990.37	-7154.11
+ Δ CxP 22% IMPUESTO A LA RENTA	462.48	462.48	782.33	462.48	4301.40	3341.84	2701.43	1422.03	461.77	1101.47	2381.58	7501.32
+ Δ CxP 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	576.55	576.55	975.30	576.55	5362.41	4166.17	3367.79	1772.80	575.67	1373.17	2969.04	9351.65
TOTAL ACTIVIDADES OPERACIONALES	28406.71	4677.66	3263.92	6810.00	-12290.37	17543.66	13977.25	11622.81	11077.81	1848.58	455.17	-21784.48
Actividades de inversión												
- Adquisición de Equipos e Implementos												
- Adquisición de Muebles y Equipos de Oficina												
- Adquisición de Activos Intangibles												
- Capital de trabajo												-10765.00
TOTAL ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-10765
Actividades de Financiamiento												
+ Δ Capital												
TOTAL ACTIVIDADES FINANCIAMIENTO												
VARIACIÓN NETA EN EFECTIVO	0	30,450.86	6,721.81	6,721.81	8,854.15	6,721.81	32,314.61	25,917.59	13,118.83	6,717.09	10,981.77	606.37
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO		128,393.98	158,844.83	165,566.64	172,288.45	181,142.60	187,864.41	220,179.01	246,096.60	264,004.79	277,123.62	283,840.70
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERIODO		158,844.83	165,566.64	172,288.45	181,142.60	187,864.41	220,179.01	246,096.60	264,004.79	277,123.62	283,840.70	294,822.47

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO - ESCENARIO NORMAL
AÑOS 3, 4, 5

	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UTILIDAD NETA	132461.77	130133.61	109902.18
Actividades Operacionales			
+ Depreciación	31,779.03	31,779.03	31,779.03
- Δ CxC	2,142.90	(1,551.76)	(24,822.51)
+ Δ CxP PROVEEDORES	5,788.10	1,322.90	15,145.57
+ Δ CxP EMPLEADOS	-	-	-
+ Δ CxP 22% IMPUESTO A LA RENTA	29,968.73	29,441.99	24,864.75
+ Δ CxP 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	37,361.01	36,704.35	30,998.05
TOTAL ACTIVIDADES OPERACIONALES	107,039.77	97,696.52	77,964.89
Actividades de inversión			
- Adquisición de Equipos e Implementos	(25,963.00)	(23,233.00)	(221,236.00)
- Adquisición de Muebles y Equipos de Oficina			
- Adquisición de Activos Intangibles			
- Capital de trabajo			
TOTAL ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	(25,963.00)	(23,233.00)	(221,236.00)
Actividades de Financiamiento			
+ Δ Capital			
TOTAL ACTIVIDADES FINANCIAMIENTO			-
VARIACIÓN NETA EN EFECTIVO	213,538.54	204,597.12	(33,368.93)
EFFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	295,428.84	508,967.38	713,564.50
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERIODO	508,967.38	713,564.50	680,195.57

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO - ESCENARIO OPTIMISTA

AÑO 1

	0	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
UTILIDAD NETA		69.12	69.12	2,869.36	2,869.36	20,528.70	19,128.58	17,728.45	8,198.72	6,798.60	10,998.97	20,528.70	25,858.06
Actividades Operacionales													
+ Depreciación		2648.25	2648.25	2648.25	2648.25	2648.25	2648.25	2648.25	2648.25	2648.25	2648.25	2648.25	2648.25
- Δ CxC		-32428.65	0.00	-9723.60	0.00	-59995.50	4861.80	4861.80	32428.65	4861.80	-14585.40	-32428.65	-17843.25
+ Δ CxP PROVEEDORES		18,055.00	-	5,500.00	-	33,360.00	(2,750.00)	(2,750.00)	(18,055.00)	(2,750.00)	8,250.00	18,055.00	9,805.00
+ Δ CxP EMPLEADOS		942.08	942.08	942.08	942.08	942.08	942.08	942.08	-1551.25	942.08	942.08	942.08	-6622.92
+ Δ CxP 22% IMPUESTO A LA RENTA		15.64	15.64	649.18	649.18	4644.50	4327.73	4010.96	1854.91	1538.14	2488.45	4644.50	5850.24
+ Δ CxP 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		19.49	19.49	809.31	809.31	5790.15	5395.24	5000.33	2312.46	1917.55	3102.27	5790.15	7293.30
TOTAL ACTIVIDADES OPERACIONALES		-10748.18	3625.47	825.22	5048.82	-12610.52	15425.11	14713.43	19638.03	9157.84	2845.66	-348.67	1130.63
Actividades de inversión													
- Adquisición de Equipos e Implementos	-110618												-2964
- Adquisición de Muebles y Equipos de Oficina	-7755												
- Adquisición de Activos Intangibles	-950												
TOTAL ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	-119323	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-2964
Actividades de Financiamiento													
+ Δ Capital		22099.55											
TOTAL ACTIVIDADES FINANCIAMIENTO	0.00	22099.55											
VARIACIÓN NETA EN EFECTIVO	-238646	11,420.49	3,694.59	3,694.59	7,918.19	7,918.19	34,553.69	32,441.89	27,836.75	15,956.44	13,844.64	20,180.04	24,024.69
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	0	11,420.49	15,115.07	18,809.66	26,727.84	34,646.03	69,199.72	101,641.60	129,478.35	145,434.79	159,279.43	179,459.46	
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERIODO		11,420.49	15,115.07	18,809.66	26,727.84	34,646.03	69,199.72	101,641.60	129,478.35	145,434.79	159,279.43	179,459.46	203,484.15

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO - ESCENARIO OPTIMISTA

AÑO 2

		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
UTILIDAD NETA		9,183.66	7,761.46	2,086.45	3,522.44	14,886.26	16,308.46	19,139.07	9,197.46	7,775.25	16,308.46	33,347.30	31,925.10
Actividades Operacionales													
+ Depreciación		2648.25	2648.25	2648.25	2648.25	2648.25	2648.25	2648.25	2648.25	2648.25	2648.25	2648.25	2648.25
- Δ CxC		54057.00	4895.10	18714.60	-5760.90	-38295.00	-4895.10	-8924.40	33399.90	4895.10	-29370.60	-57009.60	4895.10
+ Δ CxP PROVEEDORES		(30,755.00)	(2,750.00)	(10,155.00)	3,595.00	21,155.00	2,750.00	4,655.00	(18,405.00)	(2,750.00)	16,500.00	31,310.00	(2,750.00)
+ Δ CxP EMPLEADOS		990.37	990.37	990.37	990.37	990.37	990.37	990.37	-2749.63	990.37	990.37	990.37	-7154.11
+ Δ CxP 22% IMPUESTO A LA RENTA		2077.75	1755.99	472.05	796.93	3367.93	3689.70	4330.11	2080.87	1759.11	3689.70	7544.64	7222.87
+ Δ CxP 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		2590.26	2189.13	588.49	993.51	4198.69	4599.82	5398.20	2594.15	2193.02	4599.82	9405.65	9004.51
TOTAL ACTIVIDADES OPERACIONALES		31608.64	9728.84	13258.76	3263.17	-5934.75	9783.05	9097.53	19568.55	9735.85	-942.45	-5110.69	13866.63
Actividades de inversión													
- Adquisición de Equipos e Implementos													-10765.00
- Adquisición de Muebles y Equipos de Oficina													
- Adquisición de Activos Intangibles													
- Capital de trabajo													
TOTAL ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-10765
Actividades de Financiamiento													
+ Δ Capital													
TOTAL ACTIVIDADES FINANCIAMIENTO													
VARIACIÓN NETA EN EFECTIVO	0	40,792.31	17,490.31	15,345.21	6,785.61	8,951.51	26,091.51	28,236.61	28,766.01	17,511.11	15,366.01	28,236.61	35,026.73
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO		203,484.15	244,276.45	261,766.76	277,111.97	283,897.58	292,849.09	318,940.59	347,177.20	375,943.21	393,454.32	408,820.32	437,056.93
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERIODO		244,276.45	261,766.76	277,111.97	283,897.58	292,849.09	318,940.59	347,177.20	375,943.21	393,454.32	408,820.32	437,056.93	472,083.66

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO - ESCENARIO OPTIMISTA
AÑOS 3, 4, 5

	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UTILIDAD NETA	206412.72	204263.49	200482.72
Actividades Operacionales			
+ Depreciación	31,779.03	31,779.03	31,779.03
- Δ CxC	(40,378.20)	(1,992.94)	(32,018.60)
+ Δ CxP PROVEEDORES	30,513.81	1,725.52	18,795.95
+ Δ CxP EMPLEADOS	-	-	-
+ Δ CxP 22% IMPUESTO A LA RENTA	46,699.71	46,213.46	45,358.08
+ Δ CxP 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	58,218.97	57,612.78	56,546.41
TOTAL ACTIVIDADES OPERACIONALES	126,833.33	135,337.85	120,460.88
Actividades de inversión			
- Adquisición de Equipos e Implementos	(25,963.00)	(23,233.00)	(221,236.00)
- Adquisición de Muebles y Equipos de Oficina			
- Adquisición de Activos Intangibles			
- Capital de trabajo			
TOTAL ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	(25,963.00)	(23,233.00)	(221,236.00)
Actividades de Financiamiento			
+ Δ Capital			
TOTAL ACTIVIDADES FINANCIAMIENTO			-
VARIACIÓN NETA EN EFECTIVO	307,283.05	316,368.34	99,707.60
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	472,083.66	779,366.71	1,095,735.05
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERIODO	779,366.71	1,095,735.05	1,195,442.65

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO - ESCENARIO PESIMISTA
AÑO 1

	0	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
UTILIDAD NETA		(6,691.87)	(6,691.87)	(1,394.02)	(2,778.39)	6,672.58	9,441.32	8,056.95	(9.65)	(9.65)	6,672.58	8,056.95	12,210.06
Actividades Operacionales													
+ Depreciación		2648.25	2648.25	2648.25	2648.25	2648.25	2648.25	2648.25	2648.25	2648.25	2648.25	2648.25	2648.25
- Δ CxC		-9244.08	0.00	-17363.73	4622.04	-31229.85	-9244.08	4622.04	26607.81	0.00	-21985.77	-4622.04	-13866.12
+ Δ CxP PROVEEDORES		5,068.00	-	9,373.00	(2,534.00)	16,975.00	5,068.00	(2,534.00)	(14,441.00)	-	11,907.00	2,534.00	7,602.00
+ Δ CxP EMPLEADOS		942.08	942.08	942.08	942.08	942.08	942.08	942.08	-1551.25	942.08	942.08	942.08	-6622.92
+ Δ CxP 22% IMPUESTO A LA RENTA		-1514.00	-1514.00	-315.39	-628.59	1509.63	2136.04	1822.84	-2.18	-2.18	1509.63	1822.84	2762.46
+ Δ CxP 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		-1887.45	-1887.45	-393.18	-783.65	1882.01	2662.94	2272.47	-2.72	-2.72	1882.01	2272.47	3443.86
TOTAL ACTIVIDADES OPERACIONALES		-3987.19	188.89	-5108.97	4266.13	-7272.87	4213.24	9773.69	13258.91	3585.43	-3096.79	5597.61	-4032.46
Actividades de inversión													
- Adquisición de Equipos e Implementos	-110618												-2964
- Adquisición de Muebles y Equipos de Oficina	-7755												
- Adquisición de Activos Intangibles	-950												
TOTAL ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	-119323	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-2964
Actividades de Financiamiento													
+ Δ Capital		22099.55											
TOTAL ACTIVIDADES FINANCIAMIENTO	0.00	22099.55											
VARIACIÓN NETA EN EFECTIVO	-238646	11,420.49	(6,502.98)	(6,502.98)	1,487.75	(600.29)	13,654.56	17,830.64	13,249.26	3,575.79	3,575.79	13,654.56	5,213.60
EFFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO		0	11,420.49	4,917.50	(1,585.48)	(97.74)	(698.03)	12,956.53	30,787.16	44,036.42	47,612.21	51,188.00	64,842.55
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERIODO		11,420.49	4,917.50	(1,585.48)	(97.74)	(698.03)	12,956.53	30,787.16	44,036.42	47,612.21	51,188.00	64,842.55	70,056.15

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO - ESCENARIO PESIMISTA
AÑO 2

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
UTILIDAD NETA	(3,635.82)	(3,635.82)	(2,229.38)	(2,229.38)	6,227.03	9,039.93	9,039.93	1,989.97	4,820.58	6,227.03	10,446.37	17,496.33	
Actividades Operacionales													
+ Depreciación	2648.25	2648.25	2648.25	2648.25	2648.25	2648.25	2648.25	2648.25	2648.25	2648.25	2648.25	2648.25	
- Δ CxC	48813.36	0.00	-4655.34	0.00	-27545.76	-9310.68	0.00	22890.42	-8924.40	-4655.34	-13966.02	-22890.42	
+ Δ CxP PROVEEDORES	(26,761.00)	-	2,534.00	-	14,791.00	5,068.00	-	(12,257.00)	4,655.00	2,534.00	7,602.00	12,257.00	
+ Δ CxP EMPLEADOS	990.37	990.37	990.37	990.37	990.37	990.37	990.37	-2749.63	990.37	990.37	990.37	-7154.11	
+ Δ CxP 22% IMPUESTO A LA RENTA	-822.58	-822.58	-504.38	-504.38	1408.83	2045.23	2045.23	450.22	1090.63	1408.83	2363.43	3958.45	
+ Δ CxP 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-1025.49	-1025.49	-628.80	-628.80	1756.34	2549.72	2549.72	561.27	1359.65	1756.34	2946.41	4934.86	
TOTAL ACTIVIDADES OPERACIONALES	23842.91	1790.55	384.10	2505.44	-5950.96	3990.90	8233.58	11543.54	1819.51	4682.46	2584.45	-6245.96	
Actividades de inversión													
- Adquisición de Equipos e Implementos												-10765.00	
- Adquisición de Muebles y Equipos de Oficina													
- Adquisición de Activos Intangibles													
- Capital de trabajo													
TOTAL ACTIVIDADES DE INVERSION	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-10765	
Actividades de Financiamiento													
+ Δ Capital													
TOTAL ACTIVIDADES FINANCIAMIENTO													
VARIACIÓN NETA EN EFECTIVO	0	20,207.09	(1,845.27)	(1,845.27)	276.07	276.07	13,030.83	17,273.51	13,533.51	6,640.09	10,909.49	13,030.83	485.37
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO		70,056.15	90,263.23	88,417.96	86,572.69	86,848.76	87,124.83	100,155.65	117,429.16	130,962.67	137,602.76	148,512.24	161,543.07
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERIODO		90,263.23	88,417.96	86,572.69	86,848.76	87,124.83	100,155.65	117,429.16	130,962.67	137,602.76	148,512.24	161,543.07	162,028.44

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO - ESCENARIO PESIMISTA
AÑOS 3, 4, 5

	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UTILIDAD NETA	62620.17	59861.71	35275.78
Actividades Operacionales			
+ Depreciación	31,779.03	31,779.03	31,779.03
- Δ CxC	(15,345.41)	(1,171.43)	(18,668.28)
+ Δ CxP PROVEEDORES	14,710.57	1,035.31	9,929.88
+ Δ CxP EMPLEADOS	-	-	-
+ Δ CxP 22% IMPUESTO A LA RENTA	14,167.46	13,543.37	7,980.95
+ Δ CxP 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	17,662.10	16,884.07	9,949.58
TOTAL ACTIVIDADES OPERACIONALES	62,973.75	62,070.36	40,971.16
Actividades de inversión			
- Adquisición de Equipos e Implementos	(25,963.00)	(23,233.00)	(221,236.00)
- Adquisición de Muebles y Equipos de Oficina			
- Adquisición de Activos Intangibles			
- Capital de trabajo			
TOTAL ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	(25,963.00)	(23,233.00)	(221,236.00)
Actividades de Financiamiento			
+ Δ Capital			
TOTAL ACTIVIDADES FINANCIAMIENTO			-
VARIACIÓN NETA EN EFECTIVO	99,630.93	98,699.07	(144,989.06)
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	162,028.44	261,659.37	360,358.44
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERIODO	261,659.37	360,358.44	215,369.38

Anexo 8. Plan Financiero. Índices financieros

Liquidez

Razón Corriente = Activos Corrientes / Pasivos Corrientes					
<i>Industria: 2.45</i>	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activos Corrientes =	223.748,53	440.143,98	651.539,61	857.688,50	849.142,08
Pasivos Corrientes =	93.829,35	177.019,62	250.137,46	317.606,70	388.615,06
Razón Corriente =	2,38	2,49	2,60	2,70	2,19

Prueba Ácida = (Activos corrientes - Inventarios) / Pasivos Corrientes					
<i>Industria: 2.91</i>	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activos Corrientes =	223.748,53	440.143,98	651.539,61	857.688,50	849.142,08
Pasivos Corrientes =	93.829,35	177.019,62	250.137,46	317.606,70	388.615,06
Inventarios =	-	-	-	-	-
Prueba Ácida =	2,38	2,49	2,60	2,70	2,19

Rentabilidad

Rendimiento sobre la inversión (ROI) = Rendimiento / Valor Promedio Invertido					
<i>Industria: 0.98</i>	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Rendimiento =	79.004,59	112.191,15	132.461,77	130.133,61	109.902,18
Valor Promedio Invertido =	181329,28	181329,28	181329,28	181329,28	181329,28
Rendimiento sobre la inversión (ROI) =	0,44	0,62	0,73	0,72	0,61

Rendimiento sobre los activos (ROA) = Utilidad Operacional / Activos totales promedio					
<i>Industria: 0.37</i>	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad Operacional =	79.004,59	112.191,15	132.461,77	130.133,61	109.902,18
Activos totales promedio =	314.256,49	509.637,91	715.217,51	912.820,36	1.093.730,91
Rendimiento sobre los activos (ROA) =	0,25	0,22	0,19	0,14	0,10

Rendimiento sobre el patrimonio (ROE) = Utilidad Neta / Patrimonio promedio					
<i>Industria:</i>	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad Neta =	79.004,59	112.191,15	132.461,77	130.133,61	109.902,18
Patrimonio promedio =	220.427,14	332.618,29	465.080,06	595.213,66	705.115,85
Rendimiento sobre el patrimonio (ROE) = 0.32	0,36	0,34	0,28	0,22	0,16

Rotación de las cuentas por cobrar = Ventas / Promedio de cuentas por cobrar					
<i>Industria: 8</i>	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas =	645163,08	793854,24	997706,35	1008565,40	1182270,86
Promedio de cuentas por cobrar =	95.354,55	144.715,14	142.572,24	144.124,00	168.946,51
Rotación de las cuentas por cobrar =	6,77	5,49	7,00	7,00	7,00

Desempeño

Rotación de CxC en días = 365 / Rotación de CxC					
<i>Industria: 47</i>	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Rotación de las cuentas por cobrar =	6,77	5,49	7,00	7,00	7,00
Rotación de CxC en días =	54	67	52	52	52

Margen					
<i>Margen neto de la industria: 16%</i>	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Margen Bruto	0,45	0,45	0,41	0,40	0,40
Margen Operativo	0,12	0,14	0,13	0,13	0,09

Anexo 9. Plan Financiero. Valuación del proyecto

**FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO
ESCENARIO NORMAL (VALORACIÓN)**

I. Flujo de Efectivo Operativo	0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(UAll)		119,162.28	169,217.42	199,791.50	196,279.95	165,764.98
Tasa Impositiva		33.70%	33.70%	33.70%	33.70%	33.70%
Impuestos		40,157.69	57,026.27	67,329.74	66,146.34	55,862.80
(UONDI)		79,004.59	112,191.15	132,461.77	130,133.61	109,902.18
Gasto Depreciación		-	31,779.03	31,779.03	31,779.03	31,779.03
FEO NETO		79,004.59	143,970.18	164,240.80	161,912.64	141,681.22
II. Variación Capital de Trabajo						
Inv. Inicial Capital de trabajo						
Variación de Capital de Trabajo		1,525.20	(33,829.68)	(75,260.74)	(65,917.48)	(46,185.85)
Recuperación de Capital de Trabajo						219,668.56
CAPITAL DE TRABAJO NETO		1,525.20	(33,829.68)	(75,260.74)	(65,917.48)	173,482.70
III. Gastos de Capital						
Inversión Inicial	(141,422.55)					
Inversiones en gastos de capital		(2,964.00)	(10,765.00)	(25,963.00)	(23,233.00)	(221,236.00)
GASTOS DE CAPITAL NETO	-141422.55	(2,964.00)	(10,765.00)	(25,963.00)	(23,233.00)	(221,236.00)
FLUJO DE EFECTIVO LIBRE NETO	-141422.55	77,565.79	99,375.50	63,017.06	72,762.16	93,927.92

VAN \$123,479.69
TIR 49.94%

**FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO
ESCENARIO OPTIMISTA**

I. Flujo de Efectivo Operativo	0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(UAll)		204,593.90	258,584.28	311,331.41	308,089.73	302,387.22
Tasa Impositiva		33.70%	33.70%	33.70%	33.70%	33.70%
Impuestos		68,948.14	87,142.90	104,918.68	103,826.24	101,904.49
(UONDI)		135,645.75	171,441.38	206,412.72	204,263.49	200,482.72
Gasto Depreciación		-	31,779.03	31,779.03	31,779.03	31,779.03
FEO NETO		135,645.75	203,220.41	238,191.76	236,042.52	232,261.76
II. Variación Capital de Trabajo						
Inv. Inicial Capital de trabajo						
Variación de Capital de Trabajo		(16,923.81)	(76,144.10)	(95,054.29)	(103,558.81)	(88,681.85)
Recuperación de Capital de Trabajo						380,362.86
CAPITAL DE TRABAJO NETO		(16,923.81)	(76,144.10)	(95,054.29)	(103,558.81)	291,681.02
III. Gastos de Capital						
Inversión Inicial	(141,422.55)					
Inversiones en gastos de capital		(2,964.00)	(10,765.00)	(25,963.00)	(23,233.00)	(221,236.00)
GASTOS DE CAPITAL NETO	-141422.55	(2,964.00)	(10,765.00)	(25,963.00)	(23,233.00)	(221,236.00)
FLUJO DE EFECTIVO LIBRE NETO	-141422.55	115,757.94	116,311.31	117,174.46	109,250.71	302,706.77

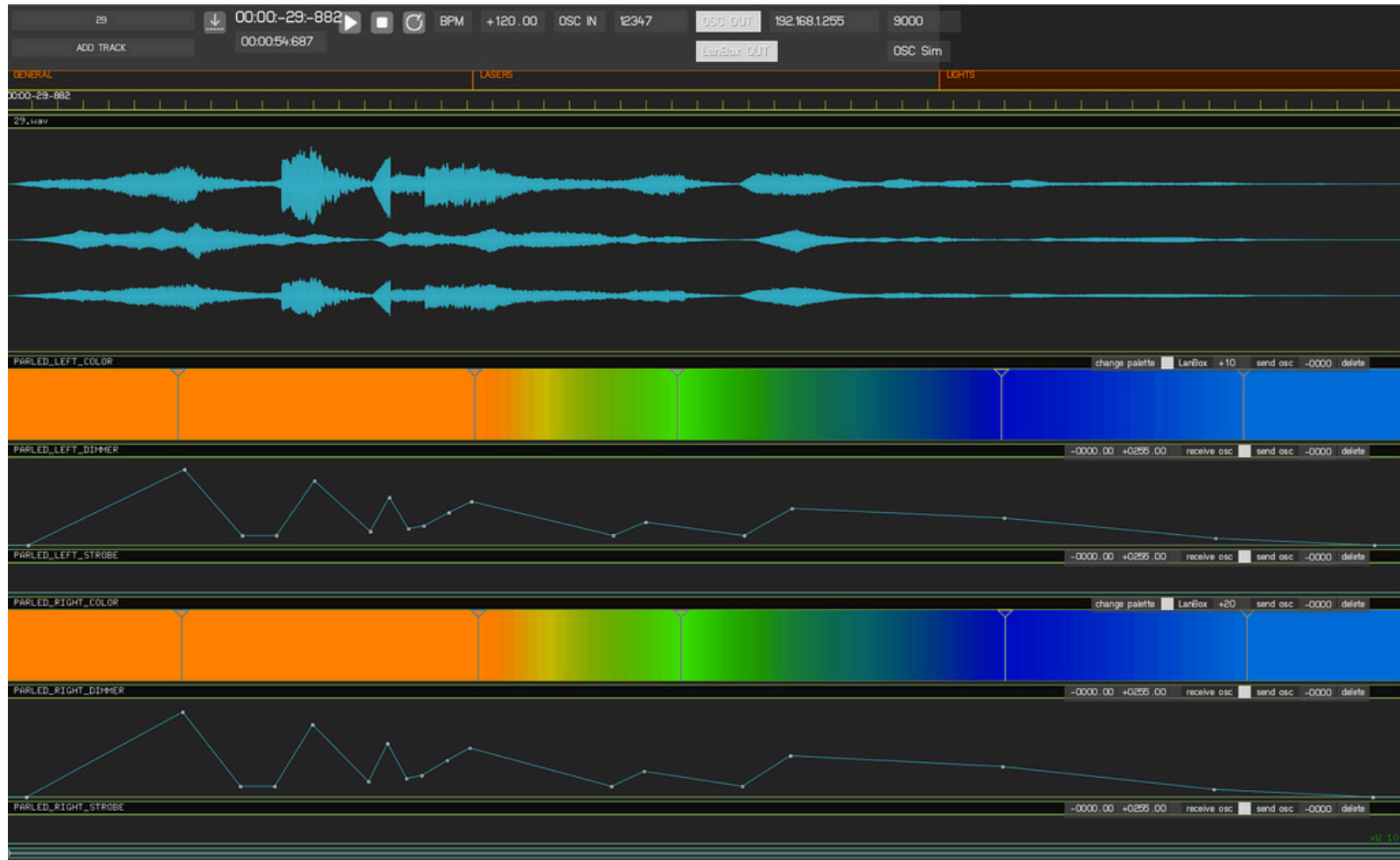
VAN \$322,116.11
TIR 83.11%

**FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO
ESCENARIO PESIMISTA**

I. Flujo de Efectivo Operativo	0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
(UaII)		69,270.33	117,148.14	128,971.62	125,153.77	84,350.58
Tasa Impositiva		33.70%	33.70%	33.70%	33.70%	33.70%
Impuestos		23,344.10	39,478.92	43,463.44	42,176.82	28,426.14
(UONDI)		45,926.23	77,669.22	85,508.19	82,976.95	55,924.43
Gasto Depreciación		-	31,779.03	31,779.03	31,779.03	31,779.03
FEO NETO		45,926.23	109,448.25	117,287.22	114,755.98	87,703.46
II. Variación Capital de Trabajo						
Inv. Inicial Capital de trabajo						
Variación de Capital de Trabajo		18,219.98	(16,329.85)	(61,348.28)	(41,991.73)	(20,219.39)
Recuperación de Capital de Trabajo						121,669.26
CAPITAL DE TRABAJO NETO		18,219.98	(16,329.85)	(61,348.28)	(41,991.73)	101,449.88
III. Gastos de Capital						
Inversión Inicial	(141,422.55)					
Inversiones en gastos de capital		(2,964.00)	(10,765.00)	(25,963.00)	(23,233.00)	(221,236.00)
GASTOS DE CAPITAL NETO	-141422.55	(2,964.00)	(10,765.00)	(25,963.00)	(23,233.00)	(221,236.00)
FLUJO DE EFECTIVO LIBRE NETO	-141422.55	61,182.21	82,353.40	29,975.94	49,531.25	(32,082.66)

VAN \$3,402.85
TIR 17.70%

Anexo 10. Representación gráfica de *Timelines*



LearningToFly 00:02:10:50

Time division: Time 120

Chaser name: LearningWash001

Name: LearningSeq001
Start time: .00
Duration: 02m34s.00
Click to move this sequence across the timeline

Step	Fade In	Hold	Fade Out	Duration	Notes
1	.00	01s.00	.00	01s.00	
2	.00	01s.00	.00	01s.00	
3	.00	22s.00	.00	22s.00	
4	01s.00	22s.00	.00	23s.00	
5	01s.00	34s.00	.00	35s.00	
6	01s.00	22s.00	.00	23s.00	
7	01s.00	05s.00	.00	06s.00	
8	01s.00	01s.00	.00	02s.00	
9	01s.00	10s.00	.00	11s.00	
10	01s.00	05s.00	.00	06s.00	
11	01s.00	10s.00	.00	11s.00	
12	01s.00	07s.00	.00	08s.00	
13	.00	05s.00	.00	05s.00	

Fade In Speed: Common Per Step Default

Fade Out Speed: Common Per Step Default

Step Duration: Common Per Step

General 108x3W LED Moving Head Wash #1 108x3W LED Moving Head Wash #2

190	120	255	0	197	58	255	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16

Fixtures Functions Shows Virtual Console Simple Desk Inputs/Outputs

File View Timeline Planetarium Ceiling Color (RGB)

00:00.000 Playback Speed: - 1 +

Timeline: -00:20 -00:10 00:00 00:10 00:20 00:30 00:40 00:50 01:00 01:10

Planetarium Ceiling Color (RGB) R:1 G:2 B:3 #FFE96667

NewWemcSerialChannel1 Serial port #0

Any Serial Command Can Be Placed

Animatronic Mouth Move Digital Out #0 0

Animatronic Eyes Blink Digital Out #0 1

Animatronic Eyes Left Digital Out #0 0

Analog Channel DMX #1 215

Animatronic Eyes Left (Clone) Digital Out #0 0

Audio / Video Assets

Clock. AVI

Video Preview

ColorPoint

General Properties

Time 19.14

Color

R G B

0 35 107

Time

The point's time

Assets

Commands Audio Video Connections

Load Resource Remove

clock.avi C:\WINDOWS\clock.avi

clock.avi C:\WINDOWS\clock.avi

Anexo 11. Ciclo de operaciones.

