



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA IMPLANTACIÓN DE UNA EMPRESA  
CREADORA DE PROGRAMAS DE INCENTIVOS Y EVENTOS  
MOTIVACIONALES PARA FUERZAS COMERCIALES DE GRANDES  
EMPRESAS ESTABLECIDAS EN LA CIUDAD DE QUITO**

**Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de:  
Ingeniera Comercial en Administración de Empresas**

**Profesor Guía  
Dr. Manuel María Herrera Peña**

**Autora  
Ana Cecilia Burgos Vaca**

**Año  
2013**

### **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

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

---

Dr. Manuel María Herrera Peña

C.I.: 100322898-6

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

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

---

Ana Cecilia Burgos Vaca

C.I.: 171656500-5

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero hacer llegar este sincero y profundo agradecimiento a todas las personas que han contribuido positivamente en mi formación académica y profesional; familia, amigos, maestros, compañeros y a la empresa en la cual laboro GENERAL MOTORS, los cuales han permitido en esta etapa de mi vida generar un complemento perfecto entre el conocimiento, la experiencia y el desarrollo personal.

De manera especial agradezco sinceramente a mi tutor Dr. Manuel María Herrera Peña quien contribuyó significativamente con sus conocimientos y motivación a la consecución y exitosa culminación de este anhelado desafío.

***Ana Cecilia Burgos Vaca***

## **DEDICATORIA**

Es mi deseo dedicar este trabajo de tesis a Dios, mi principal fortaleza y motivación para la búsqueda constante del éxito. A mis padres Pilar y Patricio quienes han sido mi ejemplo para seguir el camino correcto y tomar decisiones acertadas en la vida. A mi hermana Paty quien siempre ha sabido darme una mano amiga y consejos sabios en todo momento. Finalmente a todos mis familiares allegados, maestros, amigos y conocidos que han permitido de una u otra forma el reconocimiento personal en cuanto al significado del fruto del esfuerzo, el aprendizaje de los errores y el aprovechamiento del tiempo. Por ustedes hoy soy una mejor persona, más centrada y fortalecida en sus convicciones. Ustedes son mi inspiración para continuar evolucionando y cosechando nuevos y trascendentales éxitos.

***Ana Cecilia Burgos Vaca***

## RESUMEN

El presente plan de negocios propone la creación de una empresa que diseña y produce programas de incentivos y eventos motivacionales para fuerzas comerciales de grandes empresas establecidas en la ciudad de Quito.

La empresa se denominará “TREE INCENTIVES CIA. LTDA.” y se constituirá con la participación de tres socios con igual contribución. El objetivo fundamental de esta empresa es diseñar las mejores experiencias motivacionales para equipos comerciales de las empresas clientes, adecuadas perfectamente a la realidad que presenta cada una, mejorando la efectividad en la gestión comercial y al mismo tiempo reteniendo y cultivando el mejor talento humano para sus estructuras organizacionales.

El análisis de la industria “Otras actividades empresariales”, es primordial para determinar la viabilidad del negocio, estudio en el que se determina un crecimiento del 39% del sector en los últimos 5 años y una representatividad del 6% en el total del PIB nacional. Por lo que es claro determinar con estos resultados un entorno favorable para el plan de negocio.

Este plan de negocios ha identificado la oportunidad de prestar sus servicios al mercado de empresas dedicadas a la actividad de comercio al por mayor y menor, reparación de vehículos, automotores y motocicletas de conformidad a la experiencia laboral de la autora en estas empresas. Se realizó investigación de mercados a este sector, definiendo una demanda insatisfecha del 11% y un novedoso nicho sin experiencia en estas prestaciones del 4% del total. Con estos resultados, se determina que estos sectores serán el mercado objetivo del negocio.

El plan de marketing determina las mejores estrategias para posicionar la empresa en el mercado. Tomando en cuenta las ventajas competitivas que desarrollará el negocio, como la experiencia de la visión desde la perspectiva

del cliente, de incentivos y la adaptabilidad para plasmar una solución efectiva en favor de los consumidores.

Se determina los recursos operativos y administrativos que requiere la empresa para su funcionamiento, servicios y asesorías contratadas externamente, así como proveeduría para brindar los mejores servicios finales a los clientes. La remuneración se encuentra alineada al mercado salarial ecuatoriano y cumple con las obligaciones y beneficios legales que establece la normativa del Estado para los trabajadores.

La inversión inicial del negocio se estructurará de la siguiente forma: 70% capital propio y 30% de capital financiado con un crédito específico de Capital de Trabajo otorgado por la Corporación Financiera Nacional a una tasa de 10.50% anual y a un plazo máximo de 3 años.

De acuerdo al análisis financiero se ha determinado la viabilidad comercial y financiera del plan en todos los escenarios proyectados a 5 años, con alta tasa de retorno para los inversionistas y determinando finalmente que la mejor opción es el escenario apalancado con Valor Actual Neto resultante de \$ 78,237 y Tasa Interna de Retorno del 44%.

## ABSTRACT

This business plan proposes the creation of a company that designs incentive programs and motivational events for big companies established in Quito.

The company will be named "TREE INCENTIVES" and will settle by three shareholders with the same capital contribution. The objective of the business is to provide the best motivational experiences for commercial teams of client companies that will improve business management while retaining and cultivating the best talent for their structures.

The analysis of the industry "Other Business" was essential to determine the business viability. In the last 5 years this industry has been grown 39% and represents 6% of the total production. These results conclude a favorable environment for the business plan.

The market research has define the target market which is required a general acceptance of the companies surveyed and define strategies to generate a direct reach to the solid companies registered with the Ecuadorian Superintendence of Companies.

The business plan identified the opportunity to provide services to wholesale and retail trade market according to the author job experience in those companies. Market research defining an 11% unmet demand and 4% no experience niche of the total. These results define the target market of the business.

The marketing plan determines the best strategies for positioning the company on the market. The competitive advantages of this plan are the own view from the client's perspective and the adaptability to shape an effective solution for consumers.

The plan will have the support off different kind of professional like business and productive human talent. Also the company will outsource services and advices to keep the business running. This plan works also with quality qualifying suppliers to set strategic alliances. The salaries will be aligned to the Ecuadorian political norms.

The initial business investment will be structured on this way: 70% of own business investment and 30% remaining will be loan from the bank CFN with a rate of 10.5% per year during three years.

According to the financial analysis the business plan shows commercial and financial viability of the plan with positive profit at three scenarios for 5 years. In conclusion the best option is the stage leveraged resulting NPV with \$ 78,237 and the IRR of 44%.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>1. CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES .....</b>	<b>2</b>
1.1. Antecedentes .....	2
1.2. Objetivos .....	3
1.2.1. Objetivo general.....	3
1.2.2. Objetivos específicos .....	3
1.3. Hipótesis .....	4
<b>2. CAPÍTULO II. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS.....</b>	<b>5</b>
2.1. Clasificación.....	5
2.1.1. Tendencias .....	5
2.1.2. Ciclo de vida de la industria .....	7
2.1.3. Estructura de la industria .....	8
2.1.4. Análisis del Macro Entorno .....	10
2.1.4.1. Factores económicos .....	10
2.1.4.1.1. Inflación.....	12
2.1.4.1.2. Tasa de desempleo .....	12
2.1.4.2. Factores empresariales.....	13
2.1.4.3. Factores socio-culturales .....	14
2.1.4.4. Factores tecnológicos .....	16
2.1.4.5. Factores regulatorios.....	17
2.1.4.6. Canales de Distribución .....	18
2.1.5. Fuerzas de Porter .....	19
2.1.5.1. Nuevos participantes.....	20
2.1.5.2. Amenaza de los sustitutos .....	21

2.1.5.3. Poder de negociación de los clientes.....	22
2.1.5.4. Poder de negociación de los proveedores .....	22
2.1.5.5. Intensidad de la rivalidad.....	23
2.2. La compañía y el concepto de negocio .....	23
2.2.1. La idea y el modelo de negocio .....	24
2.2.2. Estructura legal de la empresa .....	24
2.2.3. Misión .....	24
2.2.4. Visión .....	25
2.2.5. Objetivos.....	25
2.2.6. Servicios .....	25
2.2.7. Estrategia de ingreso al mercado y crecimiento .....	28
2.2.7.1. Estrategias de ingreso al mercado .....	28
2.2.7.2. Estrategias de crecimiento .....	30
2.2.8. Análisis FODA.....	32
3. CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS..	33
3.1. Determinación de la oportunidad de negocio .....	33
3.2. Problema de decisión gerencial .....	33
3.3. Problema de investigación de mercados.....	34
3.4. Preguntas, hipótesis y objetivos de investigación.....	34
3.5. Diseño de la investigación de mercados .....	35
3.5.1. Investigación descriptiva cualitativa .....	35
3.5.1.1. Entrevista con expertos.....	35
3.5.1.1.1. Definición.....	35
3.5.1.1.2. Metodología.....	35
3.5.1.1.3. Resultados .....	36
3.5.1.1.4. Conclusiones.....	37
3.5.1.2. Grupo de enfoque .....	37
3.5.1.2.1. Definición.....	37
3.5.1.2.2. Metodología.....	38
3.5.1.2.3. Resultados .....	38

3.5.1.2.4. Conclusiones.....	39
3.5.2. Investigación descriptiva cuantitativa.....	39
3.5.2.1. Determinación del mercado objetivo .....	39
3.5.2.2. Segmentación del mercado.....	40
3.5.2.3. Encuestas .....	41
3.5.2.3.1. Cálculo de la muestra.....	42
3.5.2.3.2. Definición.....	43
3.5.2.3.3. Metodología.....	43
3.5.2.3.4. Resultados .....	45
3.5.2.3.5. Conclusiones.....	56
3.6. Tamaño del mercado .....	57
3.7. Competencia y sus ventajas.....	59
3.8. Participación de mercados y ventas de la industria .....	60
3.9. Evaluación del mercado durante implementación .....	61
<b>4. CAPÍTULO IV. PLAN DE MARKETING.....</b>	<b>62</b>
4.1. Estrategia general de marketing.....	62
4.1.1. Estrategia de penetración de segmentos (John O'Shaughnessy) .....	62
4.2. Política de precios.....	63
4.2.1. Metas .....	63
4.2.2. Elementos de determinación de precio.....	63
4.2.3. Estrategia de precios .....	64
4.2.3.1. Estrategia de asignación de precios por descremado del mercado (Stanton, Etzel y Walker).....	64
4.3. Táctica de ventas .....	65
4.4. Políticas de servicio al cliente y garantías .....	65
4.5. Publicidad y promoción .....	66
4.5.1. Publicidad .....	66

4.5.1.1. Imagen .....	67
4.5.1.2. Nombre de la empresa.....	67
4.5.1.3. Logotipo .....	68
4.5.1.4. Slogan .....	68
4.5.2. Relaciones públicas .....	68
4.5.3. Promoción de ventas .....	69
4.6. Distribución .....	69
4.7. Proyección de ventas .....	69
4.7.1. Supuestos.....	69
<b>5. CAPÍTULO V. PLAN DE OPERACIONES Y</b>	
<b>PRODUCCIÓN .....</b>	<b>72</b>
5.1. Estrategia de operaciones.....	72
5.2. Ciclo de operaciones.....	74
5.2.1. Flujograma de procesos .....	75
5.3. Requerimientos de equipo y herramientas .....	77
5.4. Instalaciones y mejoras.....	77
5.5. Localización geográfica y requerimientos de espacio	
físico .....	78
5.5.1. Criterio de selección de alternativas .....	79
5.5.2. Matriz de localización.....	79
5.5.3. Selección de alternativa óptima .....	80
<b>6. CAPÍTULO VI. EQUIPO GERENCIAL.....</b>	<b>82</b>
6.1. Estructura organizacional.....	82
6.2. Personal administrativo clave y sus responsabilidades ..	82
6.2.1. Descripción de funciones según niveles jerárquicos.....	83
6.2.1.1. Gerencias.....	83
6.2.1.1.1. Gerente general .....	83

6.2.1.1.2. Gerente administrativo y de RRHH .....	84
6.2.1.1.3. Gerente de logística y compras.....	85
6.2.1.1.4. Gerente de marketing y ventas .....	86
6.2.1.1.5. Gerente de finanzas .....	87
6.2.1.2. Consultores de cuentas.....	87
6.2.1.3. Recepcionista.....	88
6.2.2. Equipo de trabajo.....	89
6.3. Compensación a administradores, inversionistas y accionistas .....	89
6.4. Política de empleo y beneficios .....	90
6.5. Derechos y restricciones de accionistas e inversores ....	91
6.6. Equipo de asesores y servicios .....	91
7. CAPÍTULO VII. CRONOGRAMA GENERAL.....	92
7.1. Actividades necesarias para poner negocio en marcha .	92
7.2. Diagrama de Gantt con actividades, tiempos .....	93
7.3. Riesgos e imprevistos .....	94
8. CAPÍTULO VIII. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS.....	95
8.1. Criterios utilizados.....	95
8.2. Supuestos utilizados .....	95
8.3. Riesgos y problemas principales.....	96
8.3.1. Incremento de precios de proveedores.....	96
8.3.2. Aumento o disminución de la demanda del servicio .....	97
9. CAPÍTULO IX. PLAN FINANCIERO .....	98
9.1. Inversión inicial.....	98

9.2. Fuentes de ingresos.....	98
9.3. Costos fijos, variables y semivARIABLES.....	98
9.4. Margen bruto y margen operativo .....	98
9.5. Estado de resultados actual y proyectado.....	99
9.6. Balance general actual y proyectado.....	99
9.7. Flujo de efectivo actual y proyectado .....	99
9.8. Punto de equilibrio y flujo de efectivo positivo .....	99
9.9. Control de costos importantes.....	100
9.9.1. Índices financieros .....	100
9.10. Valuación .....	100
10. CAPÍTULO X. PROPUESTA DEL NEGOCIO .....	102
10.1. Financiamiento deseado .....	102
10.2. Estructura de capital y deuda buscada.....	102
10.3. Capitalización.....	102
10.4. Uso de fondos .....	103
10.4.1. Capital de trabajo.....	103
10.4.2. Gastos amortizables .....	104
10.4.3. Activos fijos.....	105
10.5. Retorno para el inversionista.....	106
11. CAPÍTULO XI. CONCLUSIONES Y	
RECOMENDACIONES.....	107
11.1. Conclusiones.....	107
11.2. Recomendaciones.....	107
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>109</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>114</b>

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1.	Ranking de empresas industria otras actividades empresariales	115
Anexo 2.	Entrevistas a expertos .....	125
Anexo 3.	Grupo de enfoque (Tree incentives) .....	130
Anexo 4.	Actividades de la industria actividades comerciales .....	132
Anexo 5.	Prueba piloto y resultados .....	137
Anexo 6.	Encuesta modelo .....	140
Anexo 7.	Cotizaciones activos tangibles.....	145
Anexo 8.	Plan de carrera del empleado.....	149
Anexo 9.	Listado de competencias para definir plan de carrera .....	150
Anexo 10.	Presupuesto activos tangibles y gastos amortizables.....	151
Anexo 11.	Compras activos en el período de 5 años.....	152
Anexo 12.	Capital de trabajo.....	153
Anexo 13.	Proyección de ingresos .....	154
Anexo 14.	Gastos fijos .....	155
Anexo 15.	Costos variables .....	156
Anexo 16.	Costos variables (unitarios) .....	157
Anexo 17.	Costos programa de incentivo (90 personas) .....	158
Anexo 18.	Costos programa de incentivo (90 personas) .....	159
Anexo 19.	Costos viaje líderes (15 personas) .....	160
Anexo 20.	Costos mano de obra directa por servicio.....	161
Anexo 21.	Presupuesto nómina .....	162
Anexo 22.	Estados de resultados .....	163
Anexo 23.	Balances generales .....	169
Anexo 24.	Flujos de efectivo .....	173
Anexo 25.	Modelo costo de oportunidad.....	182
Anexo 26.	Cálculo del punto de equilibrio.....	183
Anexo 27.	Análisis de sensibilidad.....	184
Anexo 28.	Amortización de la deuda .....	188

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Número de Compañías que conforman la Industria Otras Actividades Empresariales .....	8
Tabla 2.	Listado 10 empresas más importantes de la Industria (Según N° empleados).....	9
Tabla 3.	Actividades de Apoyo a la Cadena de Valor .....	10
Tabla 4.	Beneficios tributarios aplicados al ingreso a la industria .....	17
Tabla 5.	Descripción principales objetivos del negocio .....	25
Tabla 6.	Resumen preguntas, Hipótesis Objetivos de la Investigación de Mercados.....	34
Tabla 7.	Principales Variables de Segmentación para Mercado de Cliente Empresarial .....	40
Tabla 8.	Elementos cálculo de la muestra.....	43
Tabla 9.	Grado de satisfacción por empresas según actividad comercial ....	50
Tabla 10.	Período de contratación servicios de incentivo (por tipo) .....	52
Tabla 11.	Precio que empresas estarían dispuestas a pagar por servicio (empleado/mes).....	52
Tabla 12.	Número de personas participantes de servicios de incentivo por actividad económica .....	53
Tabla 13.	Recomendaciones de servicios que deberían entregar la empresa (resumen) .....	54
Tabla 14.	Estimación de demanda en porcentaje por servicio de incentivo (muestra) .....	58
Tabla 15.	Proyección de demanda en unidades por servicio de incentivo (total Quito).....	58
Tabla 16.	Mercado meta del primer año.....	59
Tabla 17.	Listado de empresas que forman la Competencia .....	59
Tabla 18.	Estructura precios por línea de servicios.....	64
Tabla 19.	Metas de ventas Proyectadas (Unidades) en escenario normal ....	65
Tabla 20.	Cálculo base de ventas del plan de negocios .....	70
Tabla 21.	Proyección de Ventas 2014-2018 (Dólares Americanos) .....	70

Tabla 22. Proyección de Ventas 2013-2015 (Número eventos) .....	71
Tabla 23. Descriptivo de Servicios y Características Funcionales .....	72
Tabla 24. Esquema estrategia de operaciones .....	73
Tabla 25. Detalle capacidad máxima de oferta mensual a clientes.....	75
Tabla 26. Requerimientos iniciales de equipo para oficina.....	77
Tabla 27. Matriz de localización .....	80
Tabla 28. Equipo de Trabajo .....	83
Tabla 29. Habilidades del Equipo de Trabajo.....	89
Tabla 30. Compensaciones por cargo/ año.....	90
Tabla 31. Valor Servicios adicionales requeridos por la empresa (Anual) .....	91
Tabla 32. Cronograma de actividades para iniciar el negocio .....	93
Tabla 33. Detalle de Riesgos e Imprevistos del negocio.....	94
Tabla 34. Criterios para determinación de riesgos .....	95
Tabla 35. Márgenes de rentabilidad .....	98
Tabla 36. Número de Eventos requeridos para cubrir el punto de equilibrio .....	99
Tabla 37. Índices de liquidez y rentabilidad del negocio .....	100
Tabla 38. Valuación del plan de negocios.....	100
Tabla 39. Estructura de capital de la Inversión.....	102
Tabla 40. Tabla de amortización del crédito.....	103
Tabla 41. Estructura de la inversión Inicial .....	103
Tabla 42. Estructura del capital de trabajo .....	104
Tabla 43. Estructura de Gastos amortizables.....	104
Tabla 44. Detalle Activos Fijos arranque operación .....	105
Tabla 45. Detalle Activos Fijos inversión en los siguientes años.....	105

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Clasificación de la Industria del Plan de Negocio .....	5
Figura 2.	PIB – Industria Otras Actividades empresariales.....	6
Figura 3.	% Participación de la Industria en el PIB Total .....	6
Figura 4.	Ciclo de Vida de la Industria - Otras Actividades Empresariales .....	8
Figura 5.	Cadena de Valor de la Industria Otras Actividades Empresariales.....	9
Figura 6.	Factores económicos relevantes para la industria.....	11
Figura 7.	Inflación anual país.....	12
Figura 8.	Tasa de desempleo anual .....	13
Figura 9.	Canales de distribución Industria Otras Actividades Empresariales.....	18
Figura 10.	Índice de precios por Industria (Proveedores) .....	19
Figura 11.	Esquema 5 fuerzas de Porter de la Industria Otras Actividades Empresariales.....	20
Figura 12.	Diagrama Estructura legal de la empresa.....	24
Figura 13.	Tendencia en N° Convenciones empresariales en Ecuador.....	31
Figura 14.	Análisis FODA del Negocio .....	32
Figura 15.	Interés en eventos de incentivo .....	42
Figura 16.	Género de empleados encuestados.....	45
Figura 17.	Posiciones de los encuestados en las empresas .....	45
Figura 18.	Actividades de las empresas encuestadas.....	46
Figura 19.	Representatividad Capital Humano por Actividad del segmento ...	46
Figura 20.	Sectores de las empresas encuestadas.....	47
Figura 21.	Ventas / año de empresas encuestadas.....	48
Figura 22.	Empresas que han incentivado en el pasado a sus fuerzas comerciales .....	48
Figura 23.	Métodos que han utilizado las empresas para incentivar a sus fuerzas comerciales.....	49
Figura 24.	Satisfacción acerca de métodos de incentivo aplicados.....	49

Figura 25. Empresas que actualmente mantienen permanente relación con proveedores de servicios de incentivo .....	51
Figura 26. Empresas que considerarían la posibilidad de cambiar o contratar un nuevo proveedor de servicios de incentivos .....	51
Figura 27. Enfoque conductual que requieren las empresas en servicios de incentivos.....	51
Figura 28. Demanda de incentivos de las empresas.....	52
Figura 29. Preferencia de las empresas encuestadas de nombre para la empresa.....	55
Figura 30. Tendencia local industria (N° EVENTOS).....	60
Figura 31. Logotipo.....	68
Figura 32. Ciclo Operaciones del negocio .....	74
Figura 33. Flujograma del negocio .....	76
Figura 34. Plano de oficina 100 m <sup>2</sup> (Sector Norte de Quito).....	78
Figura 35. Ubicación Geográfica Satelital Oficina.....	81
Figura 36. Estructura Organizacional Empresa .....	82

## INTRODUCCIÓN

El talento humano es el motor fundamental de todos los sectores productivos y comerciales. Es el que potencia su crecimiento y permite la diversificación de los bienes y servicios que se comercializan en el día a día. Es necesario que esta unidad representativa de ventas se encuentre perfectamente motivada y capacitada para ofertar los mejores beneficios de valor a los clientes y generar el mayor rédito a las compañías que las respaldan.

En la ciudad de Quito existe una gran cantidad de empresas nacionales y multinacionales que requieren estos servicios para facultar a sus empleados; más existen medios tradicionales de incentivo y también empresas que no satisfacen completamente esta necesidad en sus clientes, por lo que se surge la idea de una empresa que identifique la realidad precisa de las empresas en cuanto a requerimientos motivacionales para sus equipos y ofrezca propuestas completas de programas y eventos motivacionales para hacer más productivas y exitosas las operaciones comerciales.

## **1. CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES**

### **1.1. Antecedentes**

Importantes empresas nacionales y multinacionales establecidas en el Ecuador poseen representativas fuerzas comerciales que son el motor fundamental que impulsa su crecimiento económico y presencia en el mercado. Estos grupos están conformados por vendedores y distribuidores de grandes empresas. “En el mercado de eventos se da un especial énfasis a los programas de incentivos, por lo que la oferta es cada día más amplia”. (Eventoclick s.f.).

Las grandes empresas requieren constantemente preparación motivacional a fin de asegurar el crecimiento profesional y mejorar el rendimiento de sus fuerzas de ventas. Los resultados se ven reflejados en incrementos de sus volúmenes de ventas, mayores ingresos, optimismo empresarial y laboral, así como estabilidad económica en el tiempo.

Hoy en día el mercado requiere talento humano productivo, que se adapte exactamente a las necesidades cambiantes de sus clientes y logre la fidelización en sus productos y servicios a comercializar. “Las empresas que acompañan a los vendedores en su evolución, que facilitan su transformación, llevan ventaja con relación al mercado y resisten mejor las competencias”. (Ganaropciones s.f.).

Se propone un concepto innovador de un conjunto de experiencias motivacionales destinado a las fuerzas comerciales, tomando en cuenta que el equipo comercial es un elemento fundamental para el éxito empresarial y la motivación es el eje primordial del bienestar laboral.

“Actualmente existen pocos oferentes especializados de estos servicios específicamente en la ciudad de Quito” (Eventosquitoecuador s.f.), los que existen en el mercado se encuentran especializados en la organización de

multi-eventos particulares y corporativos, por lo que no poseen un portafolio completo de prestaciones y servicios de incentivo a Equipos Comerciales.

En conclusión, existe una visible y real oportunidad para una empresa que se especialice en Incentivos empresariales, con herramientas tecnológicas actualizadas, estructurando una estrategia de constante diferenciación, sustentada en el conocimiento de la Autora del Plan, que cuenta con una visión amplia e intensa, producto de su experiencia y adiestramientos de un lapso aproximado de 6 años laborando con Equipos Comerciales de empresas importantes por su infraestructura, presencia en el mercado y recursos, posibilidad que le ha permitido contribuir a identificar claves del éxito y de agresivos desempeños para obtener cada vez mayor participación de mercado y rentabilidad empresarial.

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo general**

Investigar y analizar la Implantación de una Empresa Creadora de Programas de Incentivos y Eventos Motivacionales para Fuerzas Comerciales de grandes empresas establecidas en la ciudad de Quito.

### **1.2.2. Objetivos específicos**

- I. Investigar la tendencia, estructura, factores económicos y regulatorios de la Industria “Otras Actividades Empresariales”.
- II. Realizar una investigación de mercados y del consumidor con su respectivo análisis y correspondientes conclusiones.
- III. Elaborar el Plan de Marketing para posicionar la prestación de estos servicios en el mercado.

IV. Desarrollar el Plan de Producción.

V. Construir un Cronograma Gerencial de Plan de Negocios.

VI. Determinar un adecuado Equipo Gerencial.

VII. Establecer riesgos críticos y supuestos.

VIII. Elaborar el Plan Financiero.

VIII. Elaborar la Propuesta de Negocio.

### **1.3. Hipótesis**

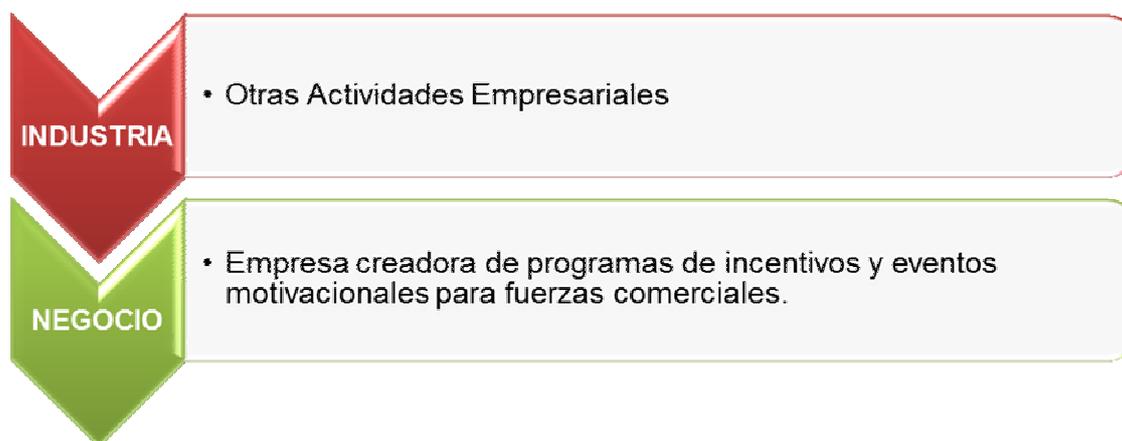
La Implantación de una Empresa Creadora de Programas de Incentivos y Eventos Motivacionales para Fuerzas Comerciales de grandes empresas establecidas en la ciudad de Quito es viable.

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

En este capítulo se analizarán los principales elementos de la Industria “Otras Actividades Empresariales” a fin de identificar las oportunidades del negocio correspondientes a la industria.

### 2.1. Clasificación

De acuerdo a la categorización de registros de la División de Estadísticas de las Naciones Unidas, el plan de negocios se encuentra categorizado de la siguiente manera. Ver Figura 1.



**Figura 1. Clasificación de la Industria del Plan de Negocio**

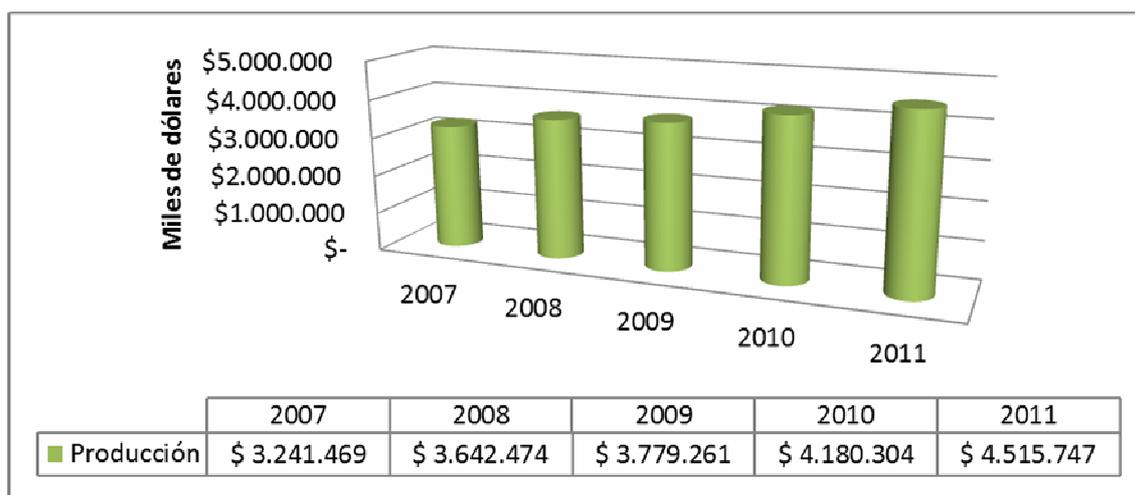
Tomado de Unstats.un.org (s.f.)

#### 2.1.1. Tendencias

A partir de la institución del dólar americano como moneda oficial del Ecuador, se han desarrollado industrias claves en la economía, por ejemplo aquella denominada: Otras Actividades Empresariales. “Muestras más claras de esta hipótesis se pueden apreciar en el exitoso desempeño del Sector Inmobiliario y en otra serie de nuevos emprendimientos de carácter empresarial a todo nivel” (ESPN, 2008, p. 202). Además administraciones gubernamentales de turno

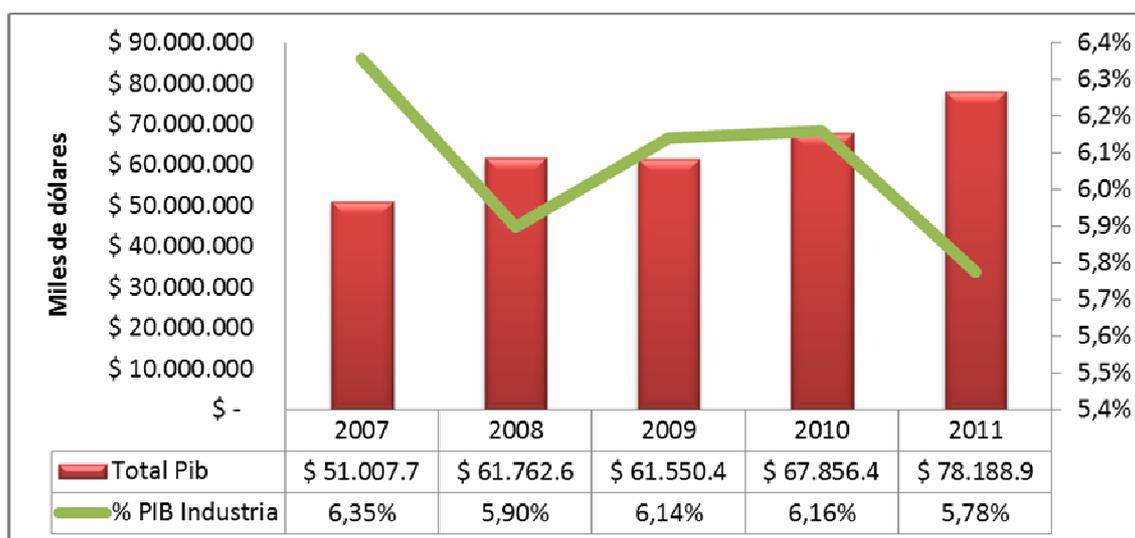
han ejercido han puesto interés en mejorar condiciones de crédito empresarial para promover nuevos emprendimientos de esta industria.

Esta industria refleja un crecimiento de 39% en el período 2007-2011, y el promedio anual de 5%; tendencia que expresa el efecto positivo de los factores previamente mencionados. Ver Figura 2. y Figura 3.



**Figura 2. PIB – Industria Otras Actividades empresariales**

Tomado de Banco Central del Ecuador, 2011.



**Figura 3. % Participación de la Industria en el PIB Total**

Tomado de Banco Central del Ecuador (2011).

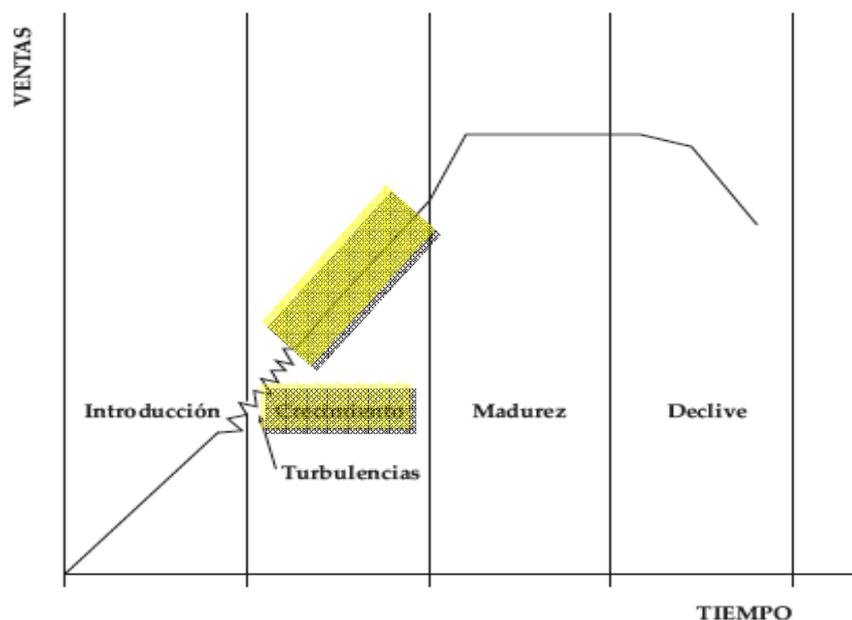
El crecimiento de la industria también se acredita a incrementos en el precio del petróleo en los últimos años, sobretodo en el año 2008 donde alcanzó un valor de \$117.36 (El Comercio, 2012). Este hecho genera inversión y gasto público en la economía, provocando dinamismo en la actividad económica general. Por consiguiente nuevos proyectos empresariales toman forma, muchos de ellos inclusive ofrecerán sus productos y servicios de manera dedicada al sector público que proyecta ampliarse en los siguientes años (Revista Líderes, 2012).

Como conclusión de este análisis, se identifica oportunidades de ingreso a la industria para nuevos emprendimientos comerciales que oferten servicios profesionales con mayores atributos y bondades de calidad a los actualmente brindados, apoyados en el incentivo del gobierno por desarrollar industrias localmente. “El gobierno favorece estas iniciativas con la exoneración de impuestos y aranceles, para motivar la inversión en sectores priorizados, con la sustitución de importaciones y el fomento de exportaciones”. (Cely, 2011, p. 48).

### **2.1.2. Ciclo de vida de la industria**

Sin duda es muy importante analizar el ciclo de vida de la industria para identificar el entorno en que se desarrolla el mercado y las oportunidades que se ofrecen.

Actualmente la industria se encuentra en fase de crecimiento y ofrece oportunidades para nuevos emprendimientos. Ver Figura 4.



**Figura 4. Ciclo de Vida de la Industria - Otras Actividades Empresariales**

Tomado de Muñiz G. Rafael, 2010, p. 35

### 2.1.3. Estructura de la industria

En la industria de Otras actividades empresariales existen 11.476 empresas registradas en la Superintendencia de Compañías para el año 2011. El 47% de ellas corresponden a empresas dedicadas a las actividades inmobiliarias. Este sector en conjunto con la Industria de Comercio son los que generan mayor aporte en cantidad de empresas al total de la economía ecuatoriana. Ver *Anexo 1*.

**Tabla 1. Número de Compañías que conforman la Industria Otras Actividades Empresariales**

CATEGORÍA	Actividades Inmobiliarias	Actividades Profesionales	Servicios Administrativos	Total Industria
Total País	5.417	3.456	2.603	11.476

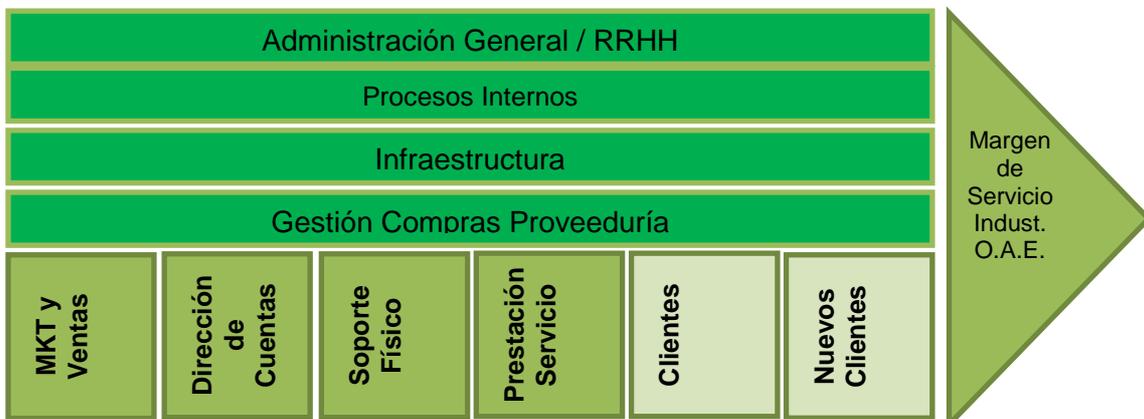
Tomado de Superintendencia de Compañías, Intendencia Nacional de Tecnología y Comunicaciones.

**Tabla 2. Listado 10 empresas más importantes de la Industria (Según N° empleados)**

N°	EMPRESA
1	SERVICIOS DE SEGURIDAD ARMILED CIA. LTDA.
2	G4S SECURE SOLUTIONS (ECUADOR) CIA. LTDA.
3	SEPRONAC SEGURIDAD Y PROTECCIÓN NACIONAL CIA. LTDA.
4	LAAR CIA. LTDA.
5	SEGURIDAD NACIONAL Y PROFESIONAL SENAPRO CIA. LTDA.
6	INVESTIGACIÓN, VIGILANCIA E INSTRUCCIÓN, INVIN CIA. LTDA.
7	IC SERVICIOS DE SEGURIDAD PRIVADA DEL ECUADOR ICSSE CIA. LTDA.
8	SERVICIOS INTEGRADOS DE INGENIERÍA, SMARTPRO S.A.
9	ESTRATEGIAS Y MERCADO S.A. ESTRAMERCADO
10	SERVICIOS DE INFRAESTRUCTURA EMPRESARIAL SERINSE S.A.

Tomado de Superintendencia de Compañías, 2013

También es necesario evidenciar los partícipes de la cadena de valor de la industria para generar especialización y excelencia en cada departamento previa la obtención de un servicio prestado de bondades incomparables para el cliente. Ver Figura 5 y Tabla 3.



**Figura 5. Cadena de Valor de la Industria Otras Actividades Empresariales**

Tomado de Palermo Business Review, 2008, p. 89.

**Tabla 3. Actividades de Apoyo a la Cadena de Valor**

CONTABILIDAD	Análisis de estados financieros situacionales y pago de tributos.
LIMPIEZA Y SEGURIDAD	Mantenimiento instalaciones oficina y contratación servicio seguridad.
PROVEEDURÍA	Tercerización de servicios alineados a la prestación de los servicios y alquiler de insumos.

Tomado de Ideinvestiga.com, 2005.

Como se puede apreciar, la cadena de valor corresponde al giro de negocio de la prestación de un servicio, se contratará a empresas especializadas en actividades de apoyo, tomando en cuenta su experiencia especializada y producto de ello, una reducción de costos para la empresa.

#### **2.1.4. Análisis del Macro Entorno**

El estudio del macro entorno permite determinar situaciones que se encuentran fuera del control de acción de la empresa, las cuales poseen directa afectación de mediano y largo plazo en el normal desempeño y crecimiento del negocio (Wordpress, s.f.).

##### **2.1.4.1. Factores económicos**

Ecuador es la séptima economía más representativa en Latinoamérica de acuerdo a su tasa de PIB (FMI, 2013). Desde hace muchos años han existido muchos conflictos políticos y económicos que han sido motivos para retraer la inversión extranjera al país y además se denotaba inequidad en la distribución de la riqueza, con una centralización de la misma en alrededor del 20% de la población (Wordpress, s.f). Estas circunstancias han permitido que empresas internacionales no tomen el riesgo de ingresar al país con amplia variedad de oferta de bienes y servicios.

Este país depende esencialmente de la explotación petrolera para el sustento de la economía; actividades como la agricultura, ganadería, pesca y desarrollos

industriales son otras fuentes importantes de ingresos en la economía ecuatoriana. Tomando en cuenta la primera afirmación, el gobierno por medio de instituciones económicas estratégicas desarrolla vías alternativas de ingresos para el país, fundamentalmente con la penetración a nuevos mercados a nivel mundial para colocar nuevas ofertas exportables, generando exposición de productos y servicios en ferias y reconocidos eventos internacionales (El Universo, s.f.).

También el gobierno está muy enfocado en fomentar la producción tangible e intangible local para reducir la dependencia económica petrolera. El mercado de servicios paralelamente se desarrolla de manera importante y con tendencia creciente, ya que participa en alrededor del 70% de la generación de bienes reales (Falconí, 2012, p. 2). Los ingresos provenientes de los servicios tienen menor probabilidad de ser importados por lo que es justo recalcar la importancia y ventajosa oportunidad que ofrece la inversión en este mercado de la economía.

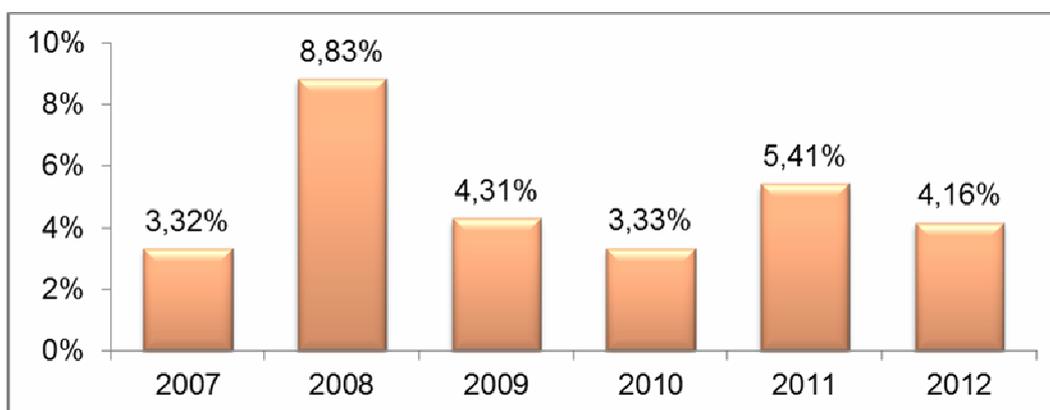
Se ha determinado que los factores económicos que influyen directamente en el comportamiento del cliente de esta industria son los siguientes. Ver Figura 6.



**Figura 6. Factores económicos relevantes para la industria**

### 2.1.4.1.1. Inflación

A partir del año 2010 se refleja una tendencia creciente en la variable inflacionaria. Ver Figura 7. “El gobierno prevé una inflación de 5% para 2013”. (El Universo, s.f.). Situación que determina que los precios sufrirán un incremento para el año en curso, con una proyección de 2.1% a la baja en el año 2014, según información preparada por el Fondo Monetario Internacional (Gestión Perú, s.f.).



**Figura 7. Inflación anual país**

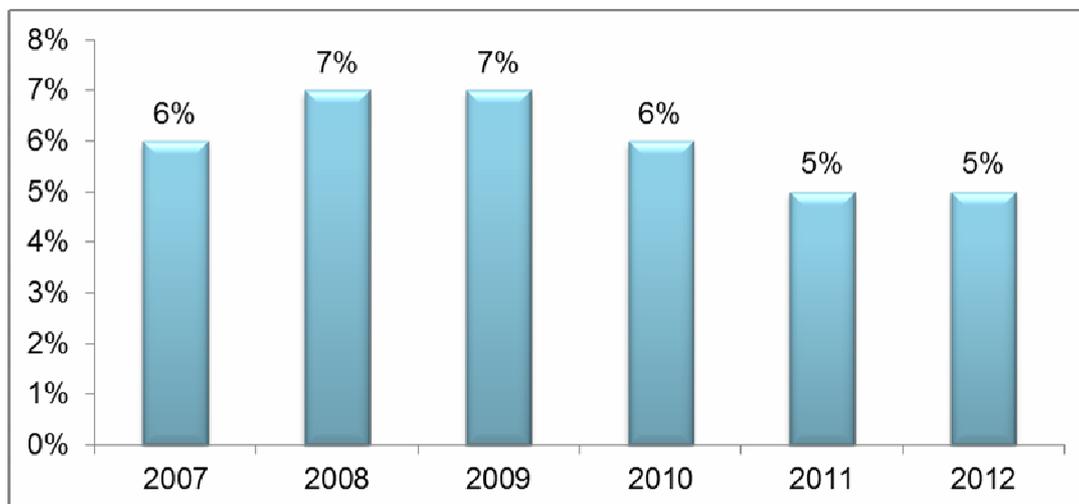
Tomado de Banco Central del Ecuador, 2013.

La inflación en general mantiene su comportamiento dentro de un promedio en el período de análisis de años anteriores. Favorece a la industria la proyección de decrecimiento para siguientes períodos en pro de mejora de la planificación de las inversiones y una estabilidad de los precios de los insumos requeridos para el desarrollo y crecimiento del negocio.

### 2.1.4.1.2. Tasa de desempleo

La tasa de desempleo mantiene un nivel bajo que favorece a la industria. Otras actividades empresariales, ya que ésta emplea a cerca de la cuarta parte del personal ocupado en el consolidado de Industrias (Superintendencia de Compañías, s.f.) y al mantener una directa relación con la producción de

servicios, la cual se proyecta con tendencia creciente, será destacable prioridad para el gobierno y programas de generación de empleo. Ver Figura 8.



**Figura 8. Tasa de desempleo anual**

Tomado de Banco Central del Ecuador, 2013.

#### **2.1.4.2. Factores empresariales**

A partir del año 2007 el gobierno tiene el propósito de alcanzar el buen vivir para los ciudadanos ecuatorianos, por lo que se desarrolló el “Plan de la Revolución Ciudadana” para definir lineamientos generales para materializar esta meta. Para el año 2009 el objetivo continuó tomando forma y se creó el “Plan del Buen Vivir 2009-2013”, el cual ya con más definición busca influir positivamente en los siguientes ámbitos: Constitución y Democracia, ética, Economía, Producción, Agricultura, Ganadería, dignidad, soberanía e integración latinoamericana.

Dentro de este amplio programa de cambio, existen planteamientos que tienen directa influencia en el progreso del sector empresarial:

- Garantizar la soberanía y la paz, e impulsar la inserción estratégica en el mundo y la integración Latinoamericana.
- Garantizar el trabajo estable, justo y digno en su diversidad de formas.

- Establecer un sistema económico-social, solidario y sostenible (SENPLADES, 2009, p. 7)

El gobierno se encuentra focalizado en destacar el valor del trabajo digno y seguro en todas sus expresiones, el potenciamiento del talento humano, generar un incremento comparable en la producción de bienes y servicios de calidad exportable versus años pasados y la creación de nuevas plazas de trabajo paralelamente a la reducción del desempleo, el subempleo y la pobreza.

Empresas ecuatorianas deben encontrarse alineadas a estas prioridades para alcanzar el éxito y ser apreciadas por el gobierno en la categoría de incluyentes y de valioso aporte al progreso del país. Este negocio guarda los mismos principios como eje fundamental de su implementación, se preocupa sobremanera en el cuidado del talento humano como elemento clave en el éxito de las instituciones que los contratan y considera es una ventaja esta serie de propuestas para el desarrollo y progreso de los clientes de esta industria, los cuales también deben guardar lineamiento con el enfoque de cambio en el Buen vivir para obtener estabilidad y prioridad con el gobierno para dar un rumbo adecuado al éxito de sus emprendimientos.

#### **2.1.4.3. Factores socio-culturales**

Ecuador es una nación pluriétnica y multicultural, la cual posee cuatro regiones y más de 14 diversas nacionalidades conviviendo en ellas. Su población está conformada 15'787.249 habitantes (INEC, s.f.).

A causa de crisis económicas pasadas, la pobreza y el desempleo han provocado un frecuente fenómeno migratorio de ecuatorianos durante la última década a destinos como Estados Unidos y Europa. En proximidad, más de un millón de ecuatorianos se movilizaron entre el 2000 y 2008.

En la actualidad Ecuador se encuentra considerado como “la sexta nación considerada en América Latina como patria alfabetizada”. El presidente Rafael Correa durante su período de gobierno y por medio de programas como “Manuela Sáenz”, “Dolores Ulcuango” y “Ecuador y Cuba sí pueden”, los cuales han contado con facilitadores altamente capacitados proyecta reducir el índice de analfabetismo del 6.8% correspondiente al año 2010 al 2.8% en el 2013 (Ecuador Inmediato, s.f.)

El Estado ecuatoriano además se encuentra comprometido en generar un cambio evolutivo y profundo en el sistema educativo tanto elemental. Esta intención se identifica claramente en los progresos en el proceso de alfabetización, como en las instituciones educativas y universitarias. Muestra de esto son los cuatro proyectos que se encuentran en desarrollo: “El proyecto Yachay, Ciudad del Conocimiento, ubicado en el cantón Urcuqui (Imbabura); la Universidad Regional Amazónica IKIAM, localizado en el Campus Colonso, en la parroquia Muyuna, en Tena; la Universidad de las Artes a ubicarse en la ciudad de Guayaquil y la Universidad Nacional de Educación, con sede principal en la ciudad de Azogues, son los cuatro propósitos en la mira del Gobierno” (Pichincha Universal, s.f.).

El fortalecimiento expansivo del conocimiento determinará la calidad de vida de los ciudadanos que acceden y aprovechen fructíferamente estas bondades que ofertará el sistema educativo. Según datos proporcionados por el INEC, cerca del 76% de los migrantes poseen un nivel de instrucción educativa primaria o secundaria (FLACSO, 2006, p. 32). Se concluye que si esta numerosa población hubiese tenido acceso a instrucción de nivel superior, sus posibilidades competitivas en el mercado laboral serían mucho más amplias.

La preparación académica y profesional es directamente proporcional a las aspiraciones de generar emprendimientos exitosos y empresas reconocidas, si el objetivo del individuo es poseer un negocio independiente. En el caso del empleo con relación de dependencia, profesionales calificados que formen

parte de este sector productivo poseerán la disposición para toma de decisiones influyentes y exitosas, aliadas a la mejora continua, lo que promoverá el crecimiento de empresas y la generación de empleo.

Estos factores afectan directamente en el éxito de la industria, ya que existen acciones visibles que definen un futuro económico prometedor con profesionales eficientes y calificados, que sabrán tomar decisiones acertadas para dar crecimiento a sus empresas y calificar a su talento humano valiéndose de las mejores herramientas para que se obtenga el cumplimiento de los objetivos con sobrepaso de expectativas que éstas se establecen ambiciosamente año a año.

#### **2.1.4.4. Factores tecnológicos**

Ecuador de un total de 142 países analizados en el ámbito de desarrollo tecnológico en 2012 logra ubicarse en el puesto 96 según el informe del FEM del 2011. Se encuentra generando un sustentable aprovechamiento de las tecnologías de la información tomando en cuenta beneficios en tarifas y habilidades de la población, para la aplicación en componentes de importante influencia económica y social. (El Universo, s.f.).

A partir del año 2008 se ha invertido en proyectos tecnológicos para el mejoramiento del sector público y privado. La Secretaria Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología, e Innovación (SENACYT) a partir de su creación en el año 2010 se ha enfocado en apoyar proyectos que generen conocimiento y fomento tecnológico a empresas, por medio del financiamiento de investigación en áreas estratégicas.

La inversión tecnológica aplicada a la mejora de los procesos tanto en empresas del sector privado como instituciones del sector público, tendrá un efecto positivo para estabilizar sus operaciones y favorecer en pro de su expansión. Resulta favorable para el plan de Negocio el éxito de estas

empresas las cuales serán potenciales clientes, por la magnitud del giro de sus negocios y el numeroso equipo de talento humano que las administra, que hoy en día y con mayor frecuencia requiere el uso de tecnología para optimizar procesos importantes.

#### 2.1.4.5. Factores regulatorios

Este plan de negocios identifica ventajas que le otorga el gobierno para iniciar su operación en cuanto a tributación. El objetivo es fomentar la inversión y la generación de empleo. Estos incentivos apoyan la diversificación progresiva de los negocios los cuales con ánimo de crecer, buscan constantemente sectores que les posibiliten un acceso más atractivo para aperturar sus negocios. Ver Tabla 4.

**Tabla 4. Beneficios tributarios aplicados al ingreso a la industria**

Incentivo	Impuesto que afecta
<b>Reducción de la tasa impositiva del IR del 25% al 22% en los próximos 3 años</b>	Impuesto a la renta
<b>Deducciones por nuevos empleos</b>	Impuesto a la renta
<b>Facilidades de pago de aranceles e IVA en la importación de bienes de capital</b>	Aranceles +IVA
<b>Exoneración del pago del anticipo del IR por los primeros 5 años.</b>	Impuesto a la renta

Tomado de Código de la Producción

Estas facilidades para el fomento de la inversión local invitan a poner en marcha nuevos emprendimientos, lo cual es un factor muy favorable para el negocio, el cual requiere mantener oportunidades abiertas con un sector productivo altamente activo y numeroso para generar posicionamiento, comercialización de los servicios y no mantener dependencia única de determinadas empresas clientes.

#### 2.1.4.6. Canales de Distribución

Las prestaciones de actividades y otros servicios empresariales por sus particularidades, “utilizan el contacto directo del contacto directo con potenciales clientes para acordar la oferta de sus servicios” (Gestiopolis.com, s.f). Inclusive podrían darse excepciones, un agente de ventas pudiese intervenir si el servicio ofertado es muy complejo o de acuerdo a su magnitud, con el objetivo de optimizar la transacción entre el oferente del servicio y el cliente. Ver Figura 9.

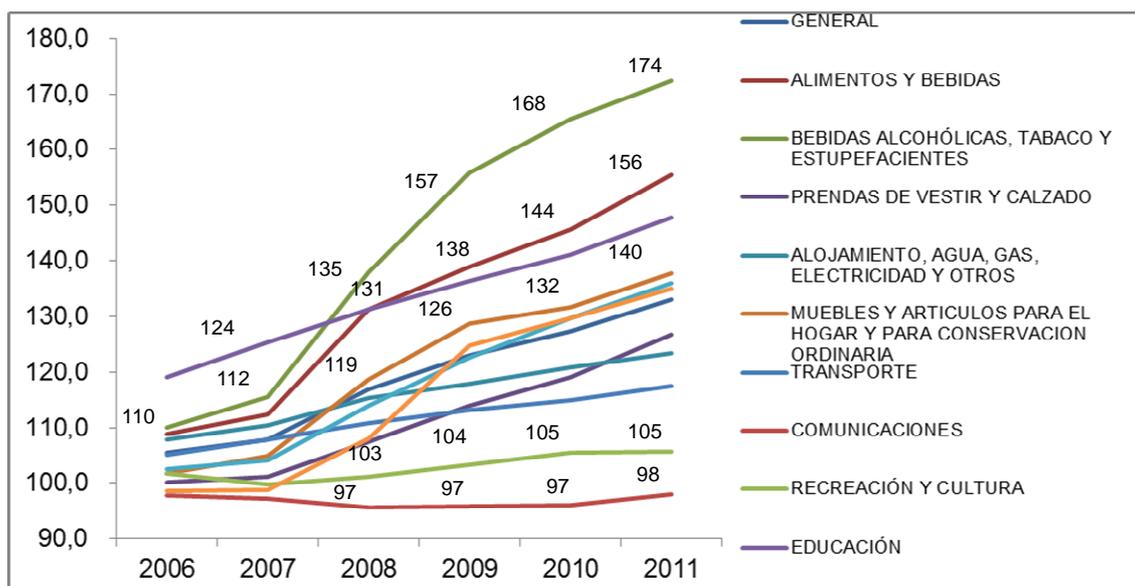


**Figura 9. Canales de distribución Industria Otras Actividades Empresariales**

Tomado de Gestiopolis.com, s.f.

Por otro lado, los principales proveedores del sector, al ser ésta una industria dedicada al servicio son: productores de alimentos y bebidas, software, empresas dedicadas a la consultoría, insumos para arquitectura y diseño, incluyéndose en esta última la publicidad y la fotografía; agencias de viaje, proveeduría para servicios de mantenimiento y servicios de transporte.

Según el Banco Central del Ecuador, se diagnostica un incremento general de precios en los insumos que ofertan los proveedores de esta industria. Debe generarse un camino de reacción a esta realidad por medio del desarrollo de economías de escala y valiosas ventajas competitivas para que desarrollen rentabilidad independientemente del comportamiento de los precios de los insumos que se requiera y de otros indicadores económicos que tengan influencia. Ver Figura 10.



**Figura 10. Índice de precios por Industria (Proveedores)**

Tomado de Banco Central del Ecuador, 2013.

### 2.1.5. Fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas competitivas determinan el atractivo a largo plazo de una industria; una adecuada identificación de las fuerzas de Porter explica el éxito de muchas industrias, ya que esta herramienta estratégica contribuye a adaptación y capacidad de reacción de emprendimientos frente al entorno de la competencia. Ver Figura 11.



**Figura 11. Esquema 5 fuerzas de Porter de la Industria Otras Actividades Empresariales**  
Tomado de Cinco Fuerzas Competitivas de Porter, Orville, Harper, Mullins.

#### 2.1.5.1. Nuevos participantes

- No se considera elevado el capital de inversión y gastos operacionales iniciales requeridos para emprender en esta industria, por lo que no se identifica esta variable como un impedimento de acceso a nuevos competidores.
- Las economías de escala se logran con el desarrollo empresarial e industrial, consecuentemente este emprendimiento tendrá que lograr el cumplimiento de importantes metas a fin de obtener la condición fundamental de reducción de costos, tomando en cuenta las proyecciones de incremento de precios de proveeduría para los siguientes años.
- A través de la eficiencia productiva se logrará la fidelización de clientes y frecuencia de uso de servicios mediante la oferta de calidad, es decir el

diseño de programas adaptados exactamente a las necesidades de los usuarios. Situación que se torna en una fuerte desventaja para posibles nuevos competidores.

- En cuanto a licencias, auspicios y alianzas, constituyen una fortaleza para este emprendimiento; será indispensable lograr frecuentes y sólidos acercamientos favorables por parte de institutos superiores, universidades, empresas públicas, privadas especializadas para respaldar la calidad de la gestión principal del negocio.
- Existen una serie de regulaciones gubernamentales de carácter tributario, laboral, entre otros., más bien de orden general y no específico para esta industria, recalando que es una industria con requerimientos de operación de origen local.

#### **2.1.5.2. Amenaza de los sustitutos**

Los productos sustitutos de esta industria son: incentivos monetarios directos a las remuneraciones percibidas por empleados de las empresas, eventos de celebración sin enfoque en el desarrollo de equipos, becas para el adiestramiento formal en institutos superiores de renombre, seguros de medicina familiar, descuentos en venta de productos, entre otros.

Los servicios que ofrece este negocio tienen ventajas fundamentales de orden personal en cuanto a la potenciación obsesiva de capacidades de los equipos empresariales con resultados económicos amplios y reales en el corto plazo.

El diseño de los servicios de la empresa los propone como imprescindibles, de primera necesidad por su ventaja competitiva, calidad, contenido y alcance, consecuentemente de preferencia incondicionada por parte de las empresas clientes, por lo que se proyecta demanda inelástica con una baja afectación a variaciones ocasionales y necesarias de precios por parte de la empresa.

### **2.1.5.3. Poder de negociación de los clientes**

El contenido de los productos de la empresa satisface requerimientos o necesidades de empresas importantes en sectores como el comercial, industrial, entre otros, etc. Ese será su mercado inicial, del cual se segmentará el nicho específico al cual se debe atacar de acuerdo a resultados que arroje la investigación de mercados.

Estas empresas constituyen las de mayor poder económico del país, consecuentemente de tienen ventaja en la negociación con sus proveedores, entre otras palabras ellas son las que fijan condiciones a sus proveedores. La capacidad propia de ventas será favorable en la medida en que diseñemos productos competitivos y de alto contenido, indispensables para los requerimientos o necesidades de estas unidades empresariales en la medida en que se acierte con estos requisitos las capacidades de la empresa se desarrollarán y el poder de negociación se incrementará a favor de la empresa.

### **2.1.5.4. Poder de negociación de los proveedores**

Entre algunos proveedores requeridos para la industria “Otras actividades empresariales” se mencionan: Hoteles (Colón Internacional, Mercure, Círculo Militar, Continental Quito, SwissHotel, Barceló, JW Marriot, entre otras opciones de similares condiciones), haciendas (Rumipamba de las Rosas y Hato Verde ubicadas en la provincia de Cotopaxi y San Juan Pamba en Azuay), locales de recepciones y eventos, servicios de Catering (para atención alimenticia y de bebidas); ProSonido, Team (para servicios de audio y video), para productos de consumo específico: Sony, Almacenes La Ganga, Amazon, Tutto, Marathon, agencias de Viajes: SudAlianza, Ecuadorian Tours, MetropolitanTouring, Sancho Turismo, transporte: Lan, Avianca, Copa, en cuanto a servicios de publicidad las Agencia “Otra Cabeza” y “Makan” para gestión logística de eventos.

Se contará con el aporte fundamental de consultores y motivadores especializados en el manejo de capital humano, los cuales mantienen contacto directo con la empresa para su proceso de contratación. Su enfoque a resultados alineados a la visión de la empresa los destaca en su valiosa gestión, entre ellos, el Dr. Amir Gabriel Castro, reconocido estudioso de la psicología, facilitador y director de talleres con técnicas orientales de administración de conducta y desarrollo grupal, y además destacados facilitadores del Centro Mexicano de Programación Neurolingüística, quienes utilizan sus técnicas para transmitir conocimiento, aplicar técnicas de coaching y trabajo en equipo. También se contará con facilitadores ecuatorianos que se contratarán para dar vida a los servicios específicos que la empresa oferta en el mercado según requerimiento del cliente.

Además de estos reconocidos proveedores, existe una amplia cantidad de alternativas en el mercado con precios similares, consecuentemente los costos que corresponden a cargo de estas prestaciones podrían ser optimizados aprovechando economías de escala en favor del crecimiento del negocio.

#### **2.1.5.5. Intensidad de la rivalidad**

Independientemente de la cantidad de competidores, que no son muchos en el mercado como podrá manifestarse en la Tabla 17, según la información de empresas registradas en la Superintendencia de Compañías al año 2012, Este plan de negocios tendrá como característica primordial la generación de servicios específicos y diferenciados en sus características de desarrollo organizacional y conductual, de manera que la preferencia por parte de los potenciales usuarios sea a ella favorable. Este será un objetivo permanente y que en el tiempo se intensificará tomando en cuentas las condiciones cambiantes del mercado.

## **2.2. La compañía y el concepto de negocio**

### 2.2.1. La idea y el modelo de negocio

Una empresa dedicada al diseño y producción de programas de incentivo y eventos motivacionales para equipos comerciales de empresas grandes establecidas en la ciudad de Quito.

### 2.2.2. Estructura legal de la empresa

La empresa se constituirá como una estructura de Compañía Limitada, dada la cantidad limitada de socios participantes de inicio. El domicilio fiscal que se escogerá para establecer la empresa es la ciudad de Quito, en el sector Norte. Ver Figura 12.



Figura 12. Diagrama Estructura legal de la empresa

### 2.2.3. Misión

Crear innovadores eventos y programas motivacionales que promuevan el desarrollo sustentable de talentosos equipos en los ámbitos personal y profesional a través de herramientas específicas dedicadas al exitoso cumplimiento de resultados en grandes empresas de la ciudad de Quito.

## 2.2.4. Visión

Ser la empresa líder en el año 2020 en la oferta de las mejores experiencias motivacionales para equipos comerciales de grandes empresas en el Ecuador.

## 2.2.5. Objetivos

**Tabla 5. Descripción principales objetivos del negocio**

PLAZO	Económicos	Estratégicos
<b>Corto</b>	Incremento promedio anual del 10% de las ventas. De acuerdo al segmento objetivo determinado y los precios que el cliente manifestó en la investigación de mercados.	Satisfacción plena de los servicios por parte de los usuarios
<b>Mediano</b>	Recuperación del 100% de la Inversión Inicial el quinto año.	Generar un posicionamiento inicial del 4% de participación de nuestra empresa en el mercado (15% de la muestra investigada)
<b>Largo</b>	Incremento de capital para el crecimiento de la empresa a otras ciudades del país.	Generar un alto posicionamiento local, medido en un 50% de participación de nuestra empresa en el mercado. Generar una propuesta para la apertura de nuevas oficinas en la ciudad de Guayaquil y Cuenca.

## 2.2.6. Servicios

### 1. PROGRAMA DE INCENTIVOS

Este servicio consiste en el diseño de programas de compensación o premio al logro de un objetivo empresarial planteado a un determinado grupo de personas que gestionan actividades relacionadas a la comercialización de bienes y servicios.

En un contrato de un año con un cliente se realizarán los siguientes procesos:

- Registro de datos de participantes en software de administración de información y mantenimiento del mismo.
- Determinación de objetivos.
- Diseño temático de campaña y presentación al cliente.
- Aceptación de propuesta y ajustes.
- Envío de recordatorios personalizados de la campaña.
- Organización de visitas motivacionales de recordatorio.
- Envío de mensajes vía celular de motivación.
- Evaluación de nivel de ventas de acuerdo a reportes diarios,
- Selección de premios.
- Gestión de compra y entrega.

Se trata de que el usuario de este programa se encuentren motivados con las técnicas que empresa imparte, pero de manera informal pero sin de perder alcance.

## **2. CONVENCIONES DE INCENTIVO**

Una convención de incentivo implica generar un entorno de entendimiento personal tal que encuentre la motivación fundamental de su vida y de

acuerdo a este descubrimiento mejore su comportamiento en todos los aspectos de su vida. Existen algunas técnicas presenciales que se utilizarán, provenientes de la ciencia neurolingüística, la psicología y el zen, las cuales serán utilizadas por los facilitadores con los grupos en locaciones de la preferencia del cliente para la realización de estos eventos.

En una convención de este tipo existirán los siguientes elementos:

- Manifiesto de necesidad del cliente.
- Diseño de la propuesta del evento.
- Montaje y desarrollo del evento.

### **3. VIAJES DE INCENTIVO**

El cliente empresarial ha identificado la oportunidad de motivar a sus mejores elementos para generar rentabilidad y ambiente favorable en el negocio. Se realizará una propuesta para el cliente de diseño de paquete de viaje de estos elementos seleccionados de sus empresas en compañía de facilitadores en entornos de dispersión fuera o dentro de la ciudad.

Este viaje es un proceso de acondicionamiento emocional para asumir nuevos retos y felicitación a los objetivos cumplidos con éxito, para lo que se desarrollará una estrategia de ambientación de los lugares de hospedaje y visita de acuerdo al objetivo de este tipo de motivación. El cliente retornará renovado y con un progreso en desarrollo emocional que le permitirá incrementar su desempeño y grado de realización a nivel personal como profesional.

## **2.2.7. Estrategia de ingreso al mercado y crecimiento**

### **2.2.7.1. Estrategias de ingreso al mercado**

#### **Estrategia de diferenciación:**

El enfoque de la diferenciación se concentra en la innovación y un cambio trascendental en el desempeño profesional del talento humano de las empresas clientes. Por medio de profesionales con amplio conocimiento científico en las ramas de la psicología organizacional, conductual, neurolingüística y filosofía zen. El equipo posee con mucha experiencia y larga trayectoria en la creación de eventos y programas motivacionales, se desea lograr una transformación positiva y consciente de equipos empresariales a partir de la mejora en su desempeño personal como unidad y consecuentemente en su desempeño como parte fundamental y activa de un equipo enfocado al cumplimiento de agresivas metas para el éxito de las empresas.

La competencia que actualmente opera en el mercado no oferta programas de profundo enfoque científico con estas características, conclusión a la que se ha podido llegar a partir de la información proporcionada por la Superintendencia de Compañías acerca de las empresas registradas en la industria Otras actividades Empresariales, y una investigación con fuentes secundarias acerca de las mismas.

#### **Estrategia de diferenciación en las relaciones comerciales y de fidelización al cliente:**

Los objetivos que se propone la empresa en cuanto a relaciones con los clientes de la empresa son:

- Evolucionar las propuestas de servicios al cliente y acompañar paralelamente la evolución de las empresas clientes.
- Incidir en la adecuada recomendación de los clientes de la empresa a nuevos potenciales clientes.
- Recibir información acerca de las propuestas que realiza la competencia a los clientes de este negocio.

Además de brindar servicios personalizados para satisfacer las necesidades de los clientes y brindar atención adecuada, se busca premiar su preferencia y motivarlos para que continúen creciendo de la mano con la empresa. Para esto se creará un “Club de Acondicionamiento de la Personalidad”, el cual organizará reuniones para revitalizar la motivación y profundizará en nuevas técnicas útiles para potenciar el conocimiento impartido en los programas que el cliente ha adquirido. Este Club tendrá una reunión anual en las que podrán participar 2 miembros destacados de las empresas clientes. Dará lugar en importantes sitios dedicados a la relajación y esparcimiento.

De preferencia se seleccionarán reconocidas Haciendas y Hoteles en distintas regiones del país, con las que se trabajará desde la implementación de este plan de negocios en generar excelentes relaciones y obtener beneficios para la organización de estos eventos con frecuencia anual.

### **Estrategia de imagen:**

La imagen del negocio propone un estilo agresivo, fuera de esquemas que por medio de herramientas publicitarias logrará posicionarse como el mejor potenciador motivacional de profundo alcance personal que las empresas están buscando para sus equipos.

### **2.2.7.2. Estrategias de crecimiento**

#### **Estrategia de integración hacia atrás:**

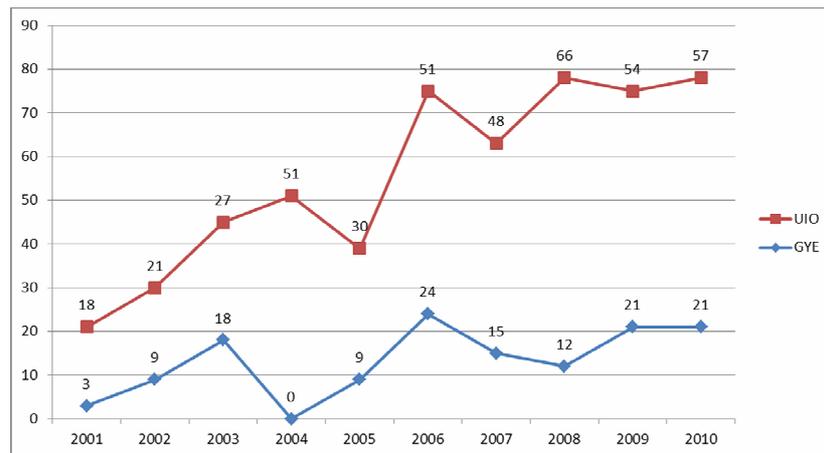
Crear alianzas con los proveedores de insumos que requiere la operación del negocio de incentivos, las cuales los hagan parte inclusive de los programas que la empresa diseña. Esto permitirá la generación de economías de escala encaminadas a la obtención de un mejor rédito del negocio.

#### **Estrategia de crecimiento de producto:**

A partir de la implementación del negocio se evaluará constantemente la línea de servicios, resultados con los clientes, recomendaciones del usuario. En un entorno tan cambiante y cada vez más competitivo y exigente, es necesario mejorar las características de los servicios que se ofertan, para lo que se realizarán reuniones específicas de Brainstorming (lluvia de ideas) y Value Stream Mapping (innovación al flujo de procesos), las cuales poseerán frecuencia trimestral con el equipo para identificar la situación de los servicios ofertados en el mercado y oportunidades de mejora. Las decisiones que se concreten en este foro tendrán un plan inmediato de ejecución y un comité responsable.

#### **Estrategia de crecimiento a otros mercados:**

Durante los próximos cinco años se espera consolidar la madurez de la empresa en la ciudad de Quito. En el largo plazo se planifica establecer sucursales en la ciudad de Guayaquil y Cuenca para satisfacer la demanda de nuevos clientes o clientes previos con filiales ubicadas en otras zonas geográficas del país. Esto, ya que se identifica demanda en otras ciudades de destacada importancia económica en el país según lo afirma la Asociación Internacional de Congresos y Convenciones, la cual reporta información mundial actualizada. Ver Figura 13.



**Figura 13. Tendencia en N° Convenciones empresariales en Ecuador**  
Tomado de ICCA, 2011.

### 2.2.8. Análisis FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia Directiva en Liderazgo de equipos altamente comprometidos.</li> <li>• Conocimientos en técnicas neurolingüísticas, filosofía del zen, psicología organizacional y conductual.</li> <li>• Adecuadas relaciones con importantes clientes de operación multinacional.</li> <li>• Oferta de servicios diferenciados.</li> <li>• Conocimiento del negocio.</li> <li>• Sistema propio inteligente de administración de base de datos de clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de experiencia en el mercado.</li> <li>• Bajo poder de negociación con clientes.</li> <li>• Equipo de consultores con poco tiempo laborando en la compañía.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta tasa de crecimiento de la industria.</li> <li>• Los clientes de este segmento de mercado están dispuestos a pagar por el servicio y valor agregado (curva de demanda elástica).</li> <li>• Apoyo gubernamental e incentivos tributarios a nuevas industrias (potenciales clientes)</li> <li>• Oportunidad de alcance de economías de escala.</li> <li>• Mercado de clientes prefiere la constante innovación en los servicios que adquiere.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Barreras de Entrada bajas de acuerdo a la Industria.</li> <li>• Amenaza de Potenciales nuevos competidores en la Industria.</li> <li>• Políticas gubernamentales económicas</li> <li>• Potencial iniciativa a la diferenciación por parte de la competencia.</li> <li>• Dependencia de los proveedores</li> <li>• Eventuales políticas de regulación a la Industria de “Otras Actividades Empresariales”.</li> </ul>

Figura 14. Análisis FODA del Negocio

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

En este capítulo se investigará y analizará al consumidor y al mercado de la Industria “Otras Actividades Empresariales”.

#### **3.1. Determinación de la oportunidad de negocio**

“Según una investigación que realizó el Buró de Convenciones e Incentivos de Quito, se estima que el segmento RICE (Reuniones, Incentivos, Convenciones y Eventos) genera entre 6 y 7 veces más ingresos que el turismo tradicional de ocio o placer” (Hoy.com.ec, s.f. 2012). Cada turista de negocios tiene un gasto aproximado de USD 591 diarios.

Como se denota en la información previa, la industria incrementa potencialmente sus ventas y nuevos inversionistas apuestan a ingresar a este tipo de negocios alineándose a nuevas y exitosas tendencias administrativas encaminadas a los resultados.

Por otro lado, el conocimiento del mercado, una adecuada cartera de referencias comerciales y experiencia de aproximadamente 6 años trabajando con empresas relacionadas con actividades industriales y comerciales de trascendencia para la economía nacional; ha permitido identificar la excelente oportunidad de negocio en la Implantación de una Empresa Creadora de Programas de Incentivos y Eventos Motivacionales para Fuerzas Comerciales de grandes empresas establecidas en la ciudad de Quito, con un fiel referente de manifestar la necesidad de estas prestaciones de servicios, sin haber encontrado aquellas que se adapten a sus necesidades y cumplan sus expectativas.

#### **3.2. Problema de decisión gerencial**

Determinar la viabilidad de la Implantación de una empresa Creadora de Programas de Incentivos y Eventos Motivacionales para Fuerzas Comerciales de grandes empresas establecidas en la ciudad de Quito.

### 3.3. Problema de investigación de mercados

No existe información del mercado en cuanto a las tendencias, preferencias, hábitos de compra del consumidor, comportamiento, diagnóstico de necesidad y frecuencia, impacto generado por la competencia para el nuevo portafolio de servicios propuestos.

### 3.4. Preguntas, hipótesis y objetivos de investigación

Tabla 6. Resumen preguntas, Hipótesis Objetivos de la Investigación de Mercados

PREGUNTAS	HIPÓTESIS	OBJETIVOS
¿Las empresas en las que actualmente laboran incentivan de forma alguna a sus fuerzas comerciales?	Si las incentivan	Conocer si tiene aplicabilidad la encuesta.
¿Con qué frecuencia en el año lleva a cabo este tipo de eventos?	Anualmente	Conocer la frecuencia de contratación del servicio.
¿Qué enfoque conductual prefiere para este tipo de eventos?	Orientación individual	Identificar cual es la temática conductual que prefiere el cliente en sus eventos motivacionales
¿De qué otras formas han conseguido incentivar las empresas a sus equipos comerciales?	Comisiones	Diagnosticar hacia que formas de incentivo se ha inclinado el mercado
¿Se encontraría dispuesta la empresa a cambiar su actual proveedor, o contratar uno nuevo de ser el caso, de acuerdo a la calidad de prestaciones de incentivo que le presente?	Sí	Determinar la demanda potencial del mercado de incentivos.
¿Qué denominación usaría para denominar a la empresa que realiza la investigación?	Tree Incentives	Definir la postura del cliente acerca del nombre de marca a posicionar.
¿Qué opina acerca de la industria de eventos motivacionales en la actualidad?	Panorama favorable del mercado	Identificar la percepción del experto acerca del mercado de Incentivos.
¿Qué factores considera que sus clientes toman en cuenta al comprar sus productos?	Calidad	Identificar factores decisivos para la contratación de los servicios en el Ecuador.
¿Qué estrategias usted utilizó para ingresar al mercado?	Estrategias de Diferenciación	Identificar las estrategias idóneas para ingresar al mercado.

### **3.5. Diseño de la investigación de mercados**

La Investigación de mercados para la implantación de una empresa creadora de programas de incentivos para grandes empresas establecidas en la ciudad de Quito, conlleva un análisis de investigaciones cuantitativas y cualitativas del mercado que permitirá determinar la viabilidad del plan de negocios.

#### **3.5.1. Investigación descriptiva cualitativa**

“La investigación cualitativa es la metodología de investigación exploratoria no estructurada, basada en muestras pequeñas y con la intención de dar ideas de la situación de un problema”. (Malhotra, 2008, p. 39).

Para realizar investigación cualitativa se recurrirá a la ayuda de las herramientas: grupo focal y entrevista con expertos.

##### **3.5.1.1. Entrevista con expertos**

###### **3.5.1.1.1. Definición**

Es una entrevista no estructurada, directa y personal, en la cual un entrevistador altamente capacitado interroga a un solo encuestado, para descubrir motivaciones, creencias, actitudes y sentimientos implícitos sobre un tema. (Malhotra, 2008, p. 147).

###### **3.5.1.1.2. Metodología**

Las entrevistas se realizaron a dos expertos con larga trayectoria en la administración del negocio de Incentivos y Eventos para empresas:

- Ing. Fernanda Pachacama. Directora de STRATEGIC & INCENTIVES ECUADOR.

- Ing. Daniel Páez. Gerente de Cuentas en DESARROLLO EMPRESARIAL DESEMPRE S.A.

Las entrevistas fueron grabadas, cada una con una duración de 30 minutos. Los lugares de encuentro fueron las instalaciones de las oficinas administrativas General Motors Ómnibus BB en el sector de Carcelén y un departamento ubicado en la calle Moscú y Checoslovaquia, edificio Livorno, ambos ubicados en la ciudad de Quito. *Ver Anexo 2.*

### **3.5.1.1.3.Resultados**

- El segmento de la industria “Reuniones, Convenciones e Incentivos Empresariales” se encuentra en condiciones estables debido a la gran demanda de estos servicios.
- La oferta de servicios es similar en la competencia, son pocos los servicios con ventajas diferenciadas.
- La generalidad de oferta del mercado es el enfoque en la organización de eventos de celebración.
- Aún se utilizan medios tradicionales para incentivar al talento humano.
- Los clientes de servicios de eventos e incentivos se convencen cada vez más de que uno de sus objetivos dar prioridad al talento humano.
- Contar con una cartera estratégica de elementos humanos claves en las empresas clientes es muy importante para generar una adecuada propuesta y aceptación interna para concursos de licitaciones.
- Es necesario generar una propuesta impactante, completa e innovadora para el cliente, ya que él no posee tiempo ni la especialización requerida para plantear el trabajo de la operadora de eventos e incentivos.

- Se debe optimizar las reuniones con los clientes, debe presentarse el esquema de servicios de manera concreta, siempre mostrando el beneficio que obtiene la empresa en el mediano y largo plazo.
- La diferenciación del producto es un factor importante para ingresar y mantenerse en el mismo.
- La industria no evidencia una competencia relevante, consecuentemente el negocio es rentable.

#### **3.5.1.1.4. Conclusiones**

- Es viable el ingreso a este negocio con propuestas innovadoras y de alto impacto.
- Se debe romper el esquema ofertado de un evento motivacional común, es necesario apoyarse con proveedores aliados, que cuenten con alta tecnología y valores agregados diferenciadores.
- La experiencia es muy importante para ingresar en esta industria, por lo que se deberá enfocar en vender los servicios a las empresas que implican mayor rentabilidad para el negocio y también necesidades específicas que impliquen un esfuerzo de desarrollo para la empresa de incentivos que promueve este plan.

#### **3.5.1.2. Grupo de enfoque**

##### **3.5.1.2.1. Definición**

“El grupo focal es una técnica de recolección de información, realizada por un moderador capacitado entre un grupo pequeño de encuestados de manera no estructura y natural”. (Malhotra, 2008, p. 139).

### **3.5.1.2.2. Metodología**

Se solicitó a ocho empleados activos de empresas demandantes de programas motivacionales para empresas participar en la discusión grupal acerca de la creación de una empresa creadora de incentivos, no se dio a conocer más detalles. Ésta fue dirigida por un moderador y respaldada por un asistente. El evento duró 30 minutos y fue filmado en su totalidad. Se entregó un bocadito a cada participante al finalizar el foro. *Ver Anexo 3.*

Este acontecimiento tuvo lugar en una oficina ubicada en la calle Robles y Av. Amazonas, Edificio Banco de los Andes.

### **3.5.1.2.3. Resultados**

- La impresión que las participantes tuvieron acerca de la creación de una nueva empresa de incentivos para fuerzas comerciales fue que se trataba de una institución organizadora de convenciones de objetivos de ventas únicamente.
- Al realizar una descripción rápida del portafolio de servicios del plan propuesto, la mayoría de participantes mostro gran interés por la generación de fiestas de incentivo y viajes temáticos objetivos con vendedores estrella.
- En cuanto a la publicidad, los participantes manifestaron como sugerencia utilizar posicionamiento con medios digitales para la marca de la empresa.
- Las participantes manifestaron necesidad de programas de incentivos mensuales para sus empresas.
- Los eventos podrían contratarse trimestral o semestralmente.

- En cuanto a precios se denotó que éstos deben ser justificados con una óptima propuesta escrita con la obtención de resultados medibles.
- El sentimiento general fue de agrado, los comentarios fueron afirmando un agrado hacia la implementación de programas de incentivos como mejora a su ambiente laboral compromiso con la compañía.
- Se dio a entender que los participantes identifican que sus patronos demuestran interés humano al preocuparse por la motivación personal y también la enfocada a resultados para la empresa. Es una motivación que no se reemplaza con pago de dinero.

#### **3.5.1.2.4. Conclusiones**

- Existe adecuada demanda de los servicios que oferta la propuesta de negocio.
- La temática de la marca debe ser siempre dinámica, fresca, divertida para atraer a los clientes, sobre todo a los más jóvenes y creativos.
- Los medios digitales para posicionar un producto son los acertados para que un negocio como este tenga alcance a los clientes meta.
- Es viable la implantación de una empresa que cree programas de incentivo y eventos, debe siempre demostrar claramente a sus clientes los beneficios que estas campañas generan en el tiempo.

#### **3.5.2. Investigación descriptiva cuantitativa**

##### **3.5.2.1. Determinación del mercado objetivo**

El Plan de Implantación de una Empresa Creadora de Programas de Incentivos y Eventos Motivacionales para Fuerzas de Comerciales de grandes empresas

establecidas en la ciudad de Quito, define el siguiente segmento como objetivo para la oferta de sus servicios:

**Elementos:** Empresas Grandes establecidas en la ciudad de Quito (su tamaño se determina de acuerdo a la metodología de cálculo de la Superintendencia de Compañías tomando en cuenta la situación actual de las empresas, sus ingresos base, Liquidez financiera, Personal activo).

**Unidades de muestreo:** Hombres y Mujeres que laboran en la gestión comercial de estas empresas.

**Nivel económico:** Medio alto- alto.

### 3.5.2.2. Segmentación del mercado

**Tabla 7. Principales Variables de Segmentación para Mercado de Cliente Empresarial**

País	Ecuador
Región	Sierra
Provincia	Pichincha
Ciudad	Quito
Segmento de Empresas	Empresas Grandes (personas jurídicas con actividades que se ejerzan en el país, alto nivel económico en posesión de activos, patrimonio, generación de utilidad y capital social de acuerdo a la Superintendencia de Compañías).
Actividad de las empresas	Comercio al por mayor y menor, Reparación de vehículos, automotores y motocicletas. <i>Ver Anexo 4.</i>
Situación Legal empresas	ACTIVA
Número de Empresas Ciudad	454

Tomado de Superintendencia de Compañías, 2012.

### 3.5.2.3. Encuestas

#### Prueba Piloto

Con el objetivo de determinar la probabilidad de éxito en la implementación de este plan de negocios, se realizó una prueba piloto sencilla dirigida a 40 empresas. Se procedió a encuestar a empleados activos de grandes empresas establecidas en Quito, todos pertenecientes a equipos de planeación comercial de sus respectivas compañías. Esta serie de cuestionamientos se realizaron en visitas personalizadas a los involucrados y en algunos casos vía telefónica.

Tomando en cuenta que se trató de una prueba piloto, las encuestas telefónicas son muy válidas al otorgar una respuesta rápida, con costos menores y la posibilidad de administrar de mejor manera la información recolectada.

El formulario presentó 7 preguntas. La duración de la encuesta duro aproximadamente 3 minutos por persona, se encuestó a 40 empresas del segmento previamente determinado por el análisis. *Ver Anexo 5.*

El cuestionamiento fundamental fue identificar si las empresas estaban interesadas en contratar o ya han contratado previamente servicios que de alguna forma incentiven a sus equipos comerciales.

En consecuencia, para el cálculo de la muestra se obtiene una probabilidad de éxito dentro de una muestra de 40 empresas evaluadas, 34 afirmaciones con aceptación ( $p=85\%$ ) y 6 que no mostraron interés acerca del planteamiento ( $q=15\%$ ). Información que resulta de utilidad para el cálculo de la muestra.

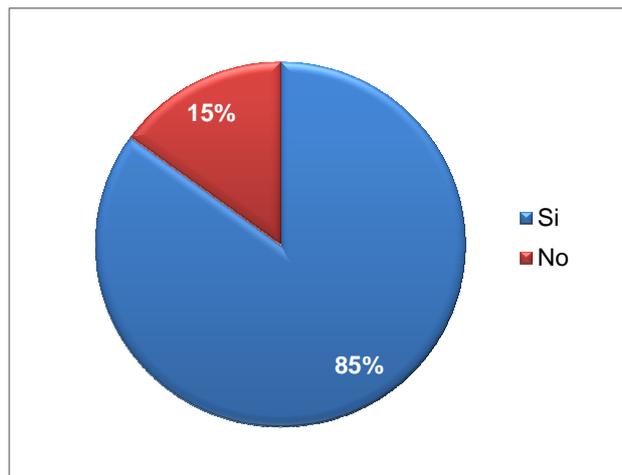


Figura 15. Interés en eventos de incentivo

### 3.5.2.3.1. Cálculo de la muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se determina que la población es una variable finita por el tamaño de la población empresarial quiteña, por lo tanto la “fórmula estadística” que se utilizará es: (Galindo, 2010, s.p.)

$$n = \frac{z_{\alpha/2}^2 N \hat{p} \hat{q}}{NE^2 + z_{\alpha/2}^2 \hat{p} \hat{q}}$$

Dónde:

**N** = universo determinado por empresas grandes de Quito acorde a la calificación de la Superintendencia de compañías; dedicadas a la actividad denominada como: “Comercio al por mayor y menor, reparación de vehículos, automotores y motocicletas”.

**E** = error muestral deseado en la investigación, 5% máximo para tener resultados más precisos.

$z_{\alpha/2}^2$  = coeficiente para un 90% en nivel de confianza.

**p** = Probabilidad de aceptación de la hipótesis.

Se determina el 85% de acuerdo a los resultados de la prueba piloto. La dispersión fue poca entre los participantes, por lo que desde un inicio, todos los encuestados de este mostraron aceptación a esta propuesta de negocio como posibles clientes.

**q** = Probabilidad de no aceptación al mercado meta, la misma que es la diferencia del 100% con el 85% de probabilidad de aceptación, acorde a los justificativos previamente mencionados.

**Tabla 8. Elementos cálculo de la muestra**

Abreviatura	Variable	N°
N:	Población empresas	<i>n</i> 454
Z:	Nivel de confianza	90%
p:	Probabilidad de aceptación en el mercado meta	85%
q:	Probabilidad de no aceptación en el mercado meta	15%
E:	Error máximo aceptado	5%
Cálculo:	$n = \frac{(1.65)^2 * (454) * (0.85) * (0.15)}{(454) * (0.05)^2 + 1.65^2 * (0.85) * (0.15)}$	
<b>n:</b>	<b>Tamaño de la muestra</b>	<b>106</b>

### 3.5.2.3.2. Definición

“Las encuestas se definen como entrevistas personales, la diferencia es que se trata con un gran grupo de personas para determinar el tamaño de la muestra. Se utiliza un cuestionario para obtener información más específica y exacta sobre el tema a relacionarse”. (Malhotra, 2008, p. 167).

### 3.5.2.3.3. Metodología

Con la determinación de la muestra adecuada para definir la viabilidad del plan de negocios, se seleccionaron aleatoriamente 106 empresas de manera del total de 454 empresas consideradas de tamaño grande en la ciudad de Quito,

dedicadas al comercio al por mayor y menor, reparación de vehículos, automotores y motocicletas de acuerdo a información proporcionada por la Superintendencia de Compañías del Ecuador. *Ver Anexo 6.*

La información proporcionada por la Superintendencia de Compañías permitió generar un directorio válido con los datos de las empresas de las cuales se requería obtener información. Se agendaron visitas de la autora de este plan de negocios a las empresas, a las cuales se solicitó gentilmente su colaboración para un trabajo de investigación universitaria de valioso aporte.

### **Proceso de la encuesta**

1. Saludo, nombre del encuestador e identificación personal de la institución a la que se representa.
2. Presentación del objetivo de la investigación.
3. Introducción al tema de la encuesta.
4. Definición de términos clave.
5. Acuerdo de confidencialidad.
6. Manifiesto de la duración de la encuesta.
7. Aclaración de participación voluntaria.
8. Explicación acerca del proceso de selección de empresas a encuestarse.
9. Entrega de tarjeta de presentación para aclaraciones o posteriores consulta.

10. Realización de la encuesta.

11. Agradecimiento y despedida.

### 3.5.2.3.4. Resultados

Se entrevistaron a 106 empleados. De los cuales se obtuvieron los siguientes resultados:

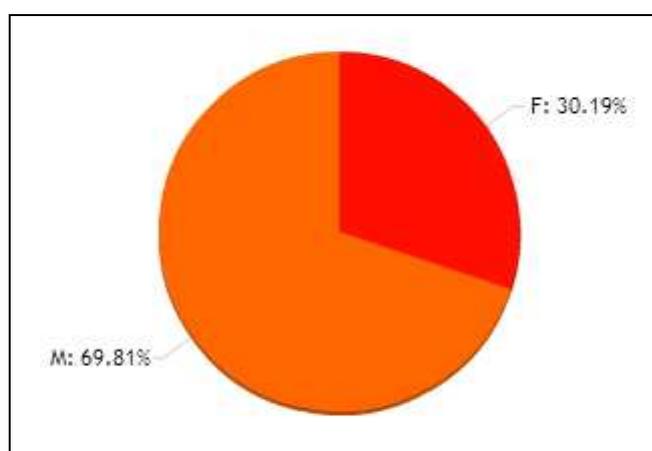


Figura 16. Género de empleados encuestados

La mayor parte de personas encuestadas fueron hombres según los resultados obtenidos.

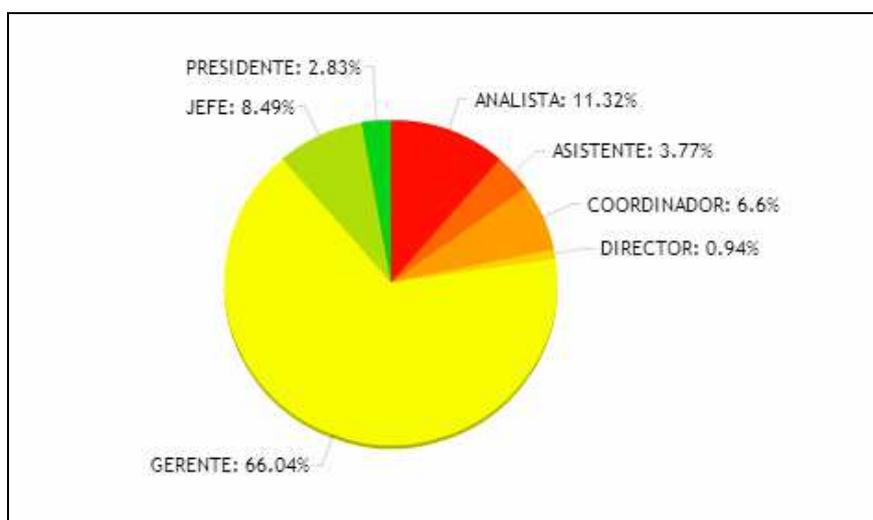


Figura 17. Posiciones de los encuestados en las empresas

Se encuestaron al 66% de personas seleccionadas para la investigación de mercados con el rango de Gerencia. Esto, permite que los resultados sean más reales, ya que vienen de las decisiones de un elemento estratégico en la empresa.

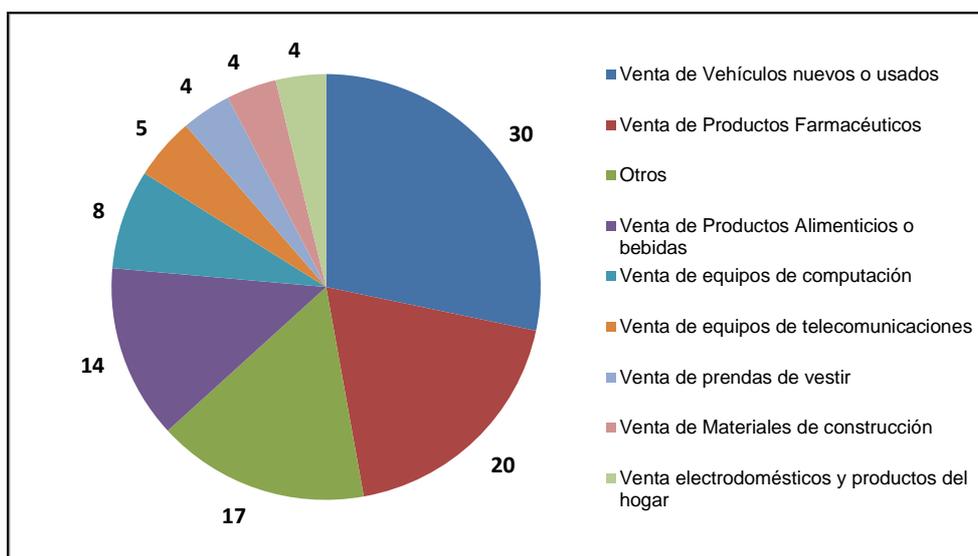


Figura 18. Actividades de las empresas encuestadas

De los sectores encuestados, la concentración sectorial se encuentra enmarcada en la gestión de venta de vehículos, productos farmacéuticos, alimentos y bebidas y otros.

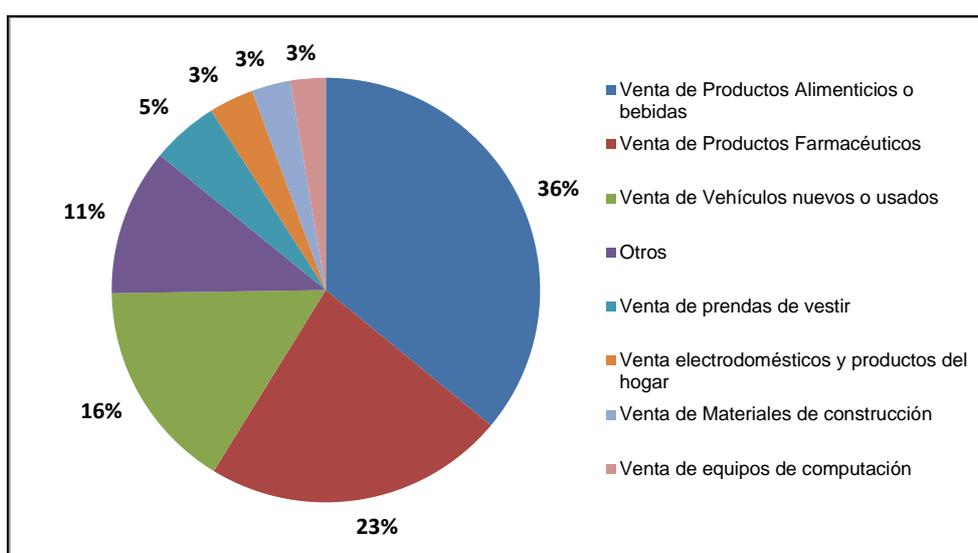


Figura 19. Representatividad Capital Humano por Actividad del segmento

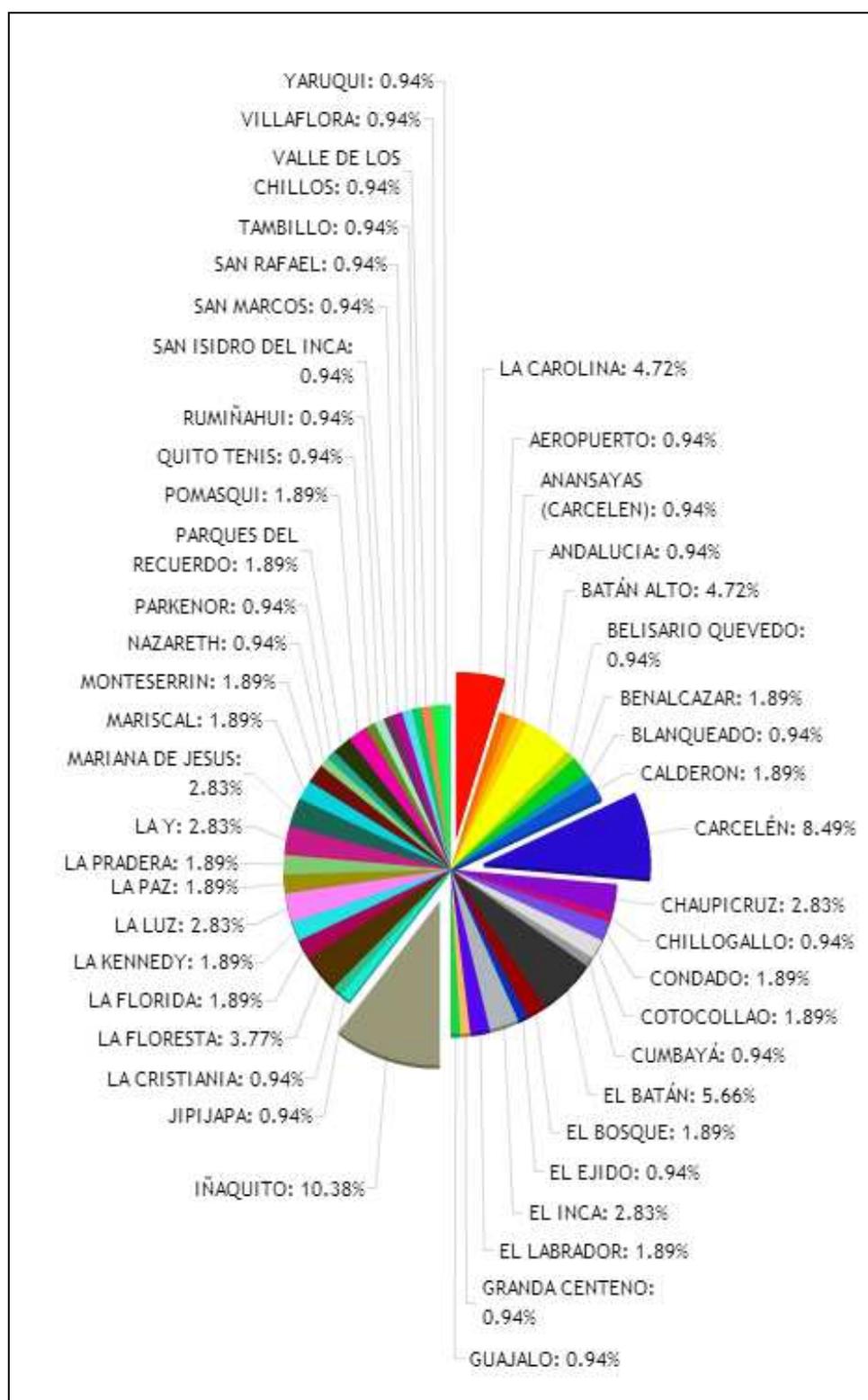
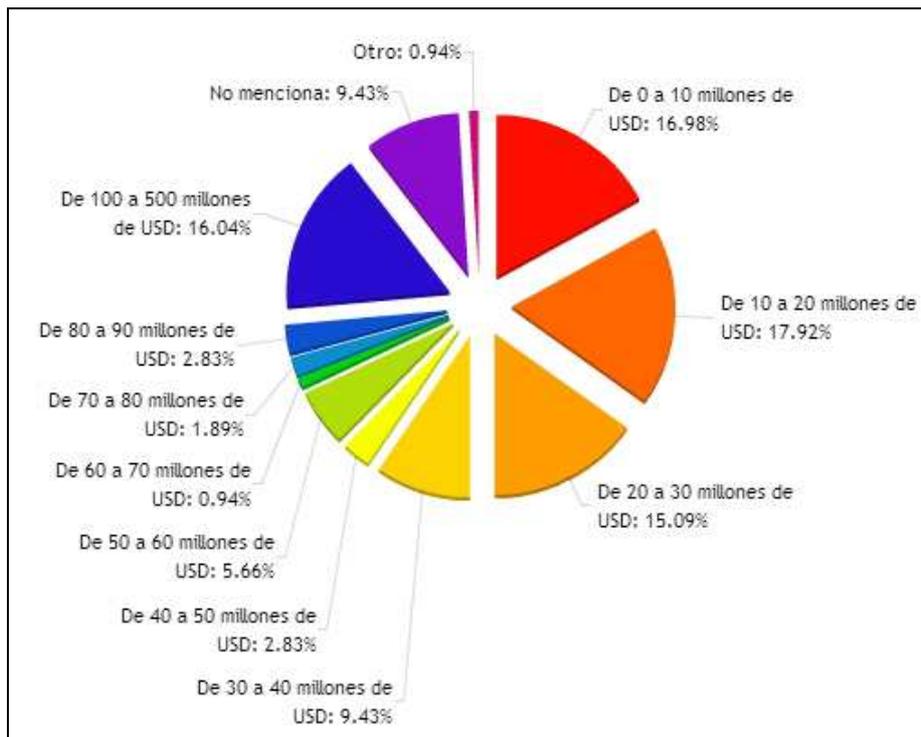


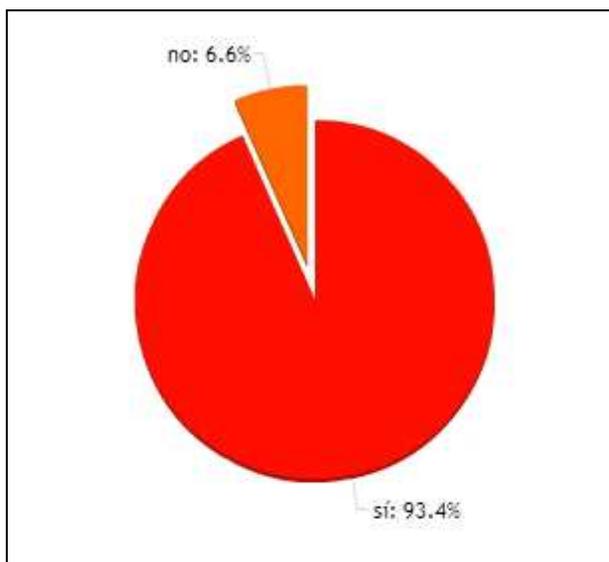
Figura 20. Sectores de las empresas encuestadas



**Figura 21. Ventas / año de empresas encuestadas**

Las empresas encuestadas manifiestan con mayor frecuencia en los resultados, que sus gestiones obtienen resultados económicos en un año de 0 a 30 millones de dólares, lo cual define perfiles rentables en las empresas.

Número de participantes: 106



**Figura 22. Empresas que han incentivado en el pasado a sus fuerzas comerciales**

Número de participantes: 99



Figura 23. Métodos que han utilizado las empresas para incentivar a sus fuerzas comerciales

Número de participantes: 99

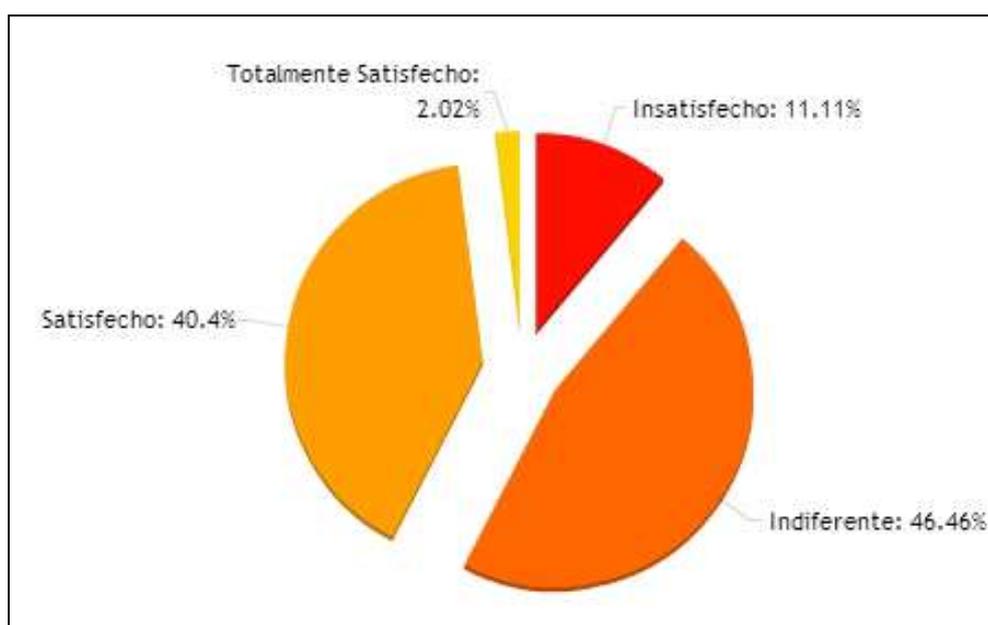
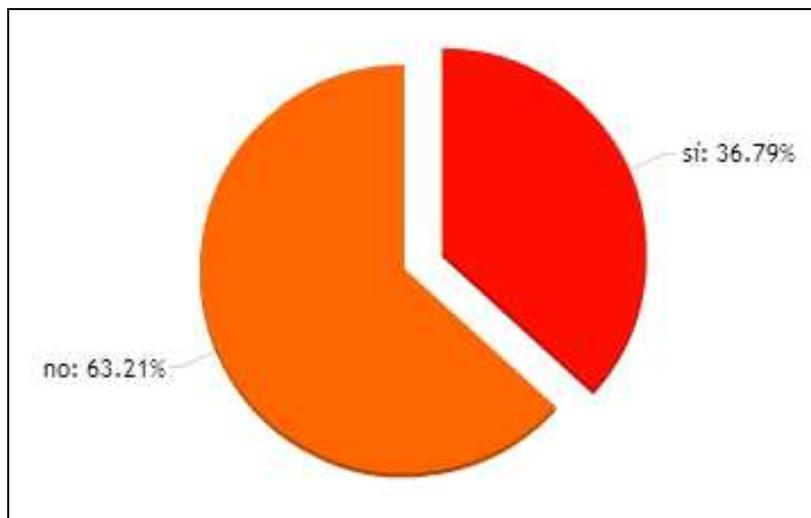


Figura 24. Satisfacción acerca de métodos de incentivo aplicados

Tabla 9. Grado de satisfacción por empresas según actividad comercial

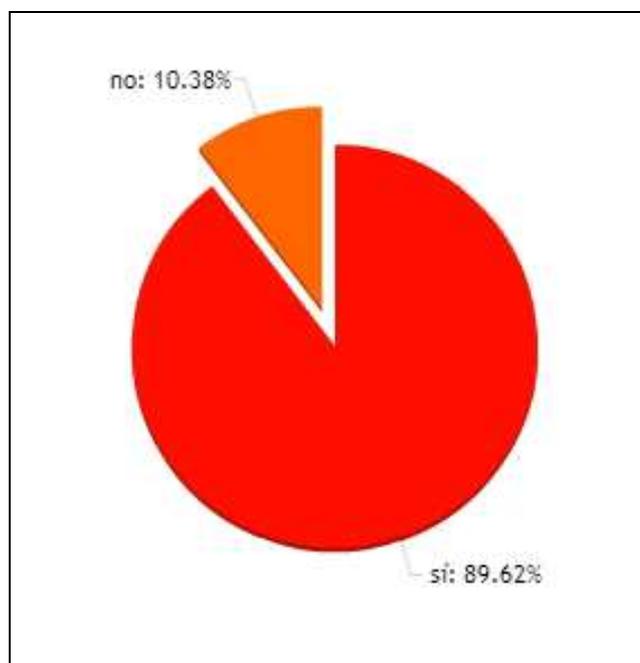
Actividad Comercial	N° Empresas				Total general
	Indiferente	Insatisfecho	Satisfecho	Totalmente Satisfecho	
Venta de Vehículos nuevos o usados	12	6	11		29
Venta de Productos Farmacéuticos	7		11	2	20
Venta de Productos Alimenticios o bebidas	9	1	4		14
Venta de equipos de computación	4	1	2		7
Venta de Materiales de construcción	1	1	2		4
Venta de equipos de telecomunicaciones	2	1	1		4
Venta electrodomésticos y productos del hogar	2		2		4
Venta de prendas de vestir	2		1		3
Venta de equipos industriales	2	1			3
Venta de flores	1		1		2
Comercialización de Combustible	1				1
Venta de equipos ópticos			1		1
Venta de productos cosméticos			1		1
Venta de textiles			1		1
Venta de artículos de limpieza			1		1
Servicios lavado autos	1				1
Venta de Muebles	1				1
Venta de insumos de papelería			1		1
Venta de Maquinaria textil	1				1
<b>Total general</b>	<b>46</b>	<b>11</b>	<b>40</b>	<b>2</b>	<b>99</b>

Número de participantes: 99



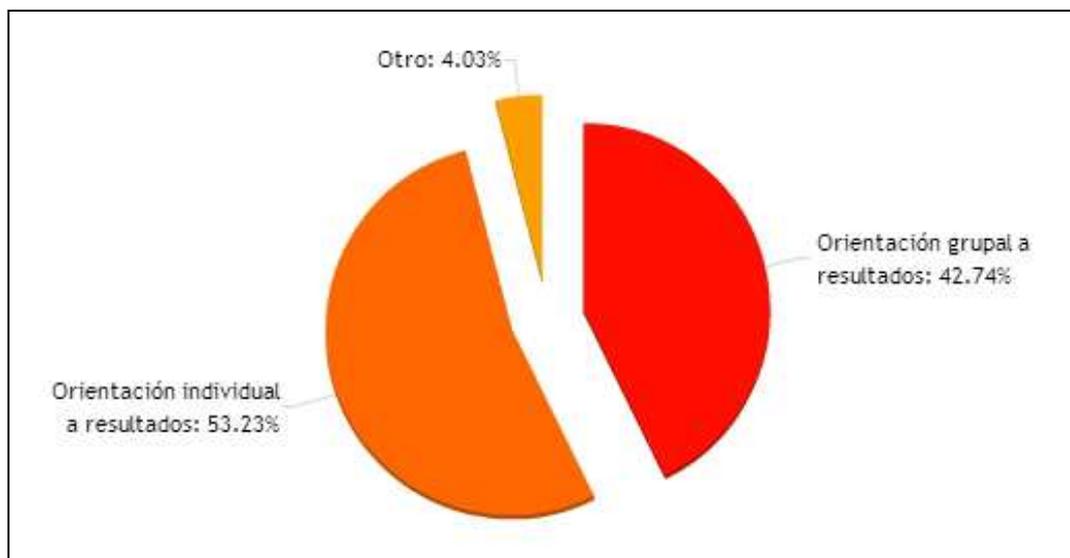
**Figura 25. Empresas que actualmente mantienen permanente relación con proveedores de servicios de incentivo**

Número de participantes: 106



**Figura 26. Empresas que considerarían la posibilidad de cambiar o contratar un nuevo proveedor de servicios de incentivos**

Número de participantes: 95



**Figura 27. Enfoque conductual que requieren las empresas en servicios de incentivos**

Número de participantes: 95

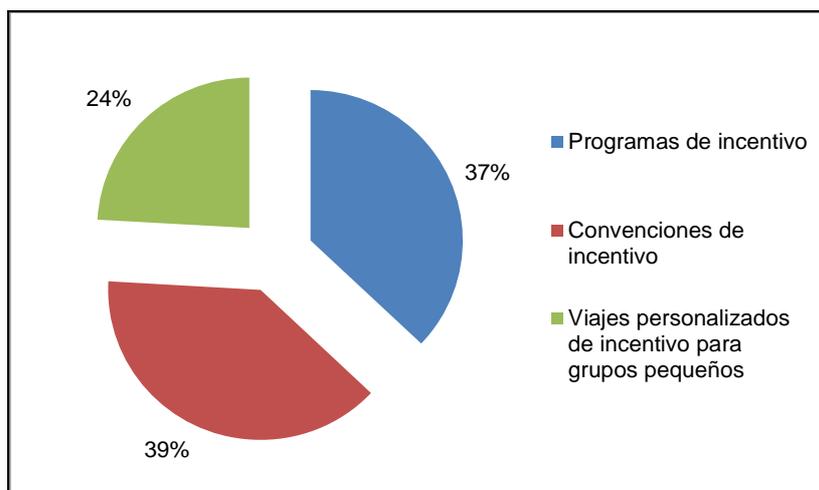


Figura 28. Demanda de incentivos de las empresas

Tabla 10. Período de contratación servicios de incentivo (por tipo)

Servicio	Mes	Trimestre	Semestre	Año
1. Programas de incentivo	-	-	-	100%
2. Convenciones de incentivo	-	-	-	-
3. Viajes personalizados de incentivo para grupos pequeños	-	-	-	-

Número de participantes: 95

Tabla 11. Precio que empresas estarían dispuestas a pagar por servicio (empleado/mes)

Servicio	\$ 20	\$ 30	\$ 50	\$ 100	\$ 250	\$ 500
Programas de incentivo	22	40	1	0	0	0
	35%	63%	2%	0%	0%	0%

Servicio	\$ 5	\$ 10	\$ 20	\$ 50	\$ 100	\$ 150
Convenciones de incentivo	2	30	16	0	0	0
	4%	63%	33%	0%	0%	0%

Servicio	\$ 20	\$ 30	\$ 50	\$ 100	\$ 250	\$ 500
Viajes personalizados de incentivo para grupos pequeños	0	0	7	19	16	0
	0%	0%	17%	45%	38%	0%

Número de participantes: 95

Tabla 12. Número de personas participantes de servicios de incentivo por actividad económica

Actividad Comercial	N° participantes	
	Programas de Incentivo / Convenciones	Viajes de Incentivo
Venta de Productos Farmacéuticos	5365	349
Venta de Vehículos nuevos o usados	1409	111
Venta de Productos Alimenticios o bebidas	1271	68
Venta de prendas de vestir	647	15
Venta de equipos de computación	396	41
Venta electrodomésticos y productos del hogar	351	35
Venta de Materiales de construcción	244	16
Venta de equipos ópticos	157	16
Venta de equipos de telecomunicaciones	106	10
Comercialización de Combustible	105	6
Venta de equipos industriales	94	9
Venta de Muebles	83	8
Venta de Maquinaria textil	82	8
Venta de flores	65	7
Servicios lavado autos	53	5
Venta de productos cosméticos	45	
Venta de artículos de limpieza	27	3
Venta de insumos de papelería	20	2
Venta de textiles	15	2
<b>Total general</b>	<b>10535</b>	<b>711</b>

Número de participantes: 95

**Tabla 13. Recomendaciones de servicios que deberían entregar la empresa (resumen)**

<b>1. Desarrollar agilidad y efectividad</b>
<b>2. Alianzas con proveedores y competencia</b>
<b>3. Brindar buen servicio</b>
<b>4. Brindar seguimiento al cliente (post-venta)</b>
<b>5. Calidad en proveeduría</b>
<b>6. Compararse constantemente con proveedores</b>
<b>7. Contar con capacitadores reconocidos</b>
<b>8. Demostrar criterio en materia de diseño y estilo</b>
<b>9. Desarrollar habilidades estratégicas</b>
<b>10. Desarrollar Innovación</b>
<b>11. Entender el giro del negocio</b>
<b>12. Entregar certificaciones</b>
<b>13. Generar compromiso y amor por la empresa</b>
<b>14. Generar rentabilidad para el cliente</b>
<b>15. Influir en el entendimiento del amor al trabajo</b>
<b>16. Innovar técnicas de incentivo</b>
<b>17. Mostrar flexibilidad en los servicios</b>
<b>18. Otorgar precios especiales</b>
<b>19. Personalizar el servicio</b>
<b>20. Poseer una amplia cartera de contactos</b>
<b>21. Tener un sistema de procesos adecuado</b>

Número de participantes: 95

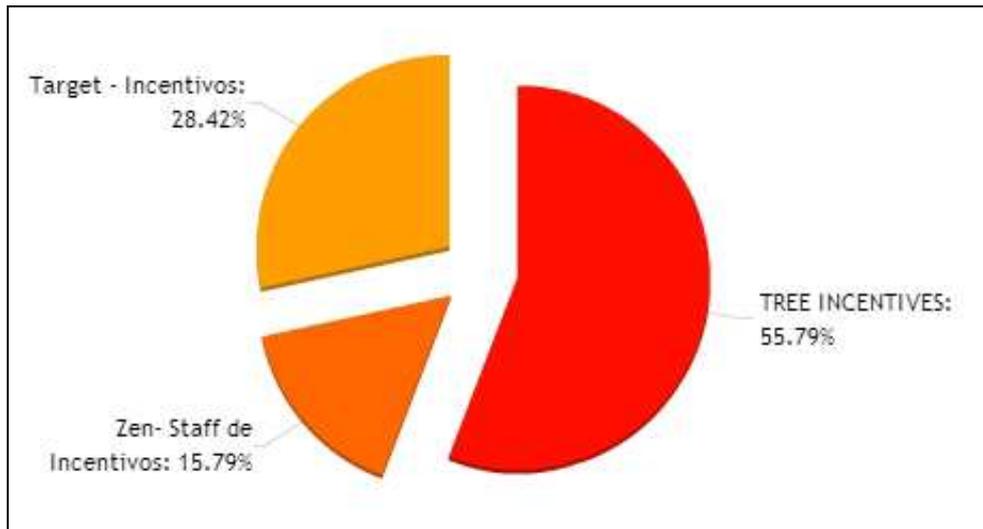


Figura 29. Preferencia de las empresas encuestadas de nombre para la empresa

### 3.5.2.3.5. Conclusiones

- Casi la totalidad de las empresas encuestadas conoce lo que se trata la influencia de servicios de incentivo en sus empresas. Por lo general las más grandes e importantes tienen más experiencia ya que un mercado tan competitivo como el comercio requiere de manera creciente atraer y retener el mejor talento humano en las áreas de comercialización.
- Existe una real oportunidad de prestación de servicios a empresas de venta de vehículos y alimentos. Según los resultados existe un alto grado de insatisfacción e indiferencia de los proveedores que han tenido relaciones previas con estas empresas. Es importante planificar una gestión estratégica con estos sectores comerciales.
- Reemplazar las comisiones económicas que utilizan las empresas a manera de compensación por programas motivacionales del portafolio será posible vendiendo la idea del valor a largo plazo que implica tener talento humano conectado con un plan de realización personal no material
- Existe una proporción importante de empresas que mantienen relaciones con proveedores de incentivos, sin embargo la mayor parte del total de empresas no tiene un lazo de fidelidad con sus proveedores. El origen se sustenta que la satisfacción no es total y las empresas consideran que aún podrían recibir más valores agregados. La empresa que propone este plan deberá tomar como primera intención de su gestión, la opinión de empresas insatisfechas en estas prestaciones.
- Una predisposición de las empresas encuestadas hacia la preferencia en los servicios hacia el desarrollo del individuo como primera instancia en sus equipos. Esto denota que la tarea de incentivar debe iniciarse desde la comprensión misma de la conducta del ser humano y sus prioridades.

Una vez definido esto, acordar prioridades grupales y sus motivaciones será el siguiente paso.

- Las empresas manifiestan una preferencia por dar seguimiento mensual a sus ventas, esto por medio de programas de incentivo que el plan de negocios plantea. Se deberá definir estrategias adecuadas para colocar adecuadamente en el mercado este servicio que se distingue como el producto con posible mayor nivel de venta entre los que se ofertan.
- Con una adecuada definición de frecuencia requerida de servicios y precios que los clientes están dispuestos a pagar por el valor que se les brindará, se prevé generar un adecuado plan de precios y enfoque operativo acorde a la demanda de los clientes.
- Se debe generar alianzas estratégicas con proveedores, instituciones de enseñanza calificada y desarrollo de talento humano en diversas ramas, son valiosas recomendaciones de interés del cliente como valores agregados a sus prestaciones de incentivo. El cliente es primero, brindarle servicios ágiles, eficientes, completos, flexibles sin dejar de ser innovadores, son beneficios que el cliente debe percibir y que serán propulsores de éxito del negocio en el tiempo. Estas prioridades se replicarán en la filosofía institucional de la empresa.

### **3.6. Tamaño del mercado**

Para determinar la demanda de servicios de incentivo del segmento empresas grandes en la ciudad de Quito dedicadas a la actividad económica: “Comercio al por mayor y menor, reparación de vehículos, automotores y motocicletas”, se utilizan los datos obtenidos de la investigación primaria realizada por medio de encuestas a 106 empresas, que representan el 23% total del segmento de mercado.

El resultado más importante de esta investigación refiere a que un 89% del total de empresas encuestadas denotan aceptación hacia una nueva e innovadora propuesta de prestaciones de servicios de incentivo para sus equipos, independientemente si actualmente se encuentran “Satisfechos” con su experiencia previa.

De este 89%, el 11.8% corresponde a demanda insatisfecha y el 3.5% a clientes potenciales sin descubrir. Se prevé atacar este nicho que corresponde al 15.3% de la demanda de incentivos de las empresas seleccionadas, las cuales según manifiesto de sus experiencias han recibido prestaciones de proveedores de la competencia en los cuales no han obtenido la mejor respuesta a sus requerimientos.

La investigación primaria ha permitido proyectar la demanda en unidades y en ventas, asumiendo un general símil del total de empresas con el comportamiento de la muestra representativa del 23%.

**Tabla 14. Estimación de demanda en porcentaje por servicio de incentivo (muestra)**

Servicios de incentivo	Insatisfecho	Oportunidad	Segmento	Indiferente	Satisfecho	Total
Programas de incentivo	14.3%	4.8%	19.0%	47.6%	33.3%	100%
Convenciones de incentivo	9.1%	1.5%	10.6%	33.3%	30.3%	100%
Viajes personalizados de incentivo para grupos pequeños	12.2%	4.9%	17.1%	34.1%	41.5%	100%
<b>Total</b>	<b>11.8%</b>	<b>3.5%</b>	<b>15.3%</b>	<b>38.8%</b>	<b>34.1%</b>	<b>100%</b>

**Tabla 15. Proyección de demanda en unidades por servicio de incentivo (total Quito)**

Servicios de incentivo	Insatisfecho	Oportunidad	Segmento	Indiferente	Satisfecho	Total
Programas de incentivo	39	13	52	129	90	270
Convenciones de incentivo	26	4	30	94	86	283
Viajes personalizados de incentivo para grupos pequeños	21	9	30	60	73	176
<b>Total</b>	<b>86</b>	<b>26</b>	<b>112</b>	<b>283</b>	<b>249</b>	<b>729</b>

Con estas determinaciones del total del mercado se concluye que por capacidad operativa y financiera, el mercado meta que puede ser cubierto por la operación de este negocio es el segmento “insatisfecho” y “oportunidad” de la muestra encuestada. Resultando los siguientes objetivos potenciales por tipo de evento en el primer año.

Tabla 16. Mercado meta del primer año

Servicios de incentivo	Insatisfecho	Oportunidad	Segmento
Programas de incentivo	9	3	12
Convenciones de incentivo	6	1	7
Viajes personalizados de incentivo para grupos pequeños	5	2	7
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>6</b>	<b>26</b>

### 3.7. Competencia y sus ventajas

Existe pocos participantes en este mercado, se puede aseverar que la industria está concentrada básicamente, en las dos más grandes ciudades del país: Quito y Guayaquil. Ver Tabla 17.

Tabla 17. Listado de empresas que forman la Competencia

COMPETENCIA DIRECTA
ALVADEL EVENTOS S.A.
COORDINAMOS PROMOSERVICE CIA. LTDA.
DARANA PRODUCCIONES & EVENTOS CIA. LTDA.
DESARROLLO EMPRESARIAL DESEMPRE S.A.
DTES COMUNICACION Y EVENTOS CIA. LTDA.
EXPOEVENTOS EXEV CIA. LTDA.
GILFERHOTELS & SERVICES CIA. LTDA.
LOGISTICA MERCHANDISING Y BTL PROMOVENSA CIA. LTDA.
MUNDOVISION MOVITUR COMPANIA LIMITADA
PNL ESFERA
STRATEGIC & INCENTIVES
SUTREK AGENCIA DE VIAJES
THE EDGE GROUP
VATELEVENTOS Y SERVICIOS CIA. LTDA.
COMPETENCIA INDIRECTA
ADACDESIGN CIA. LTDA.
CENTRO DE EVENTOS, CONVENCIONES Y FERIAS QUITUMBE S.A.
COMPAÑIA DE SERVICIOS REMISTRAN S.A.
ENTERPRISEXPERT CAPACITACION CIA. LTDA.
STARTUPSVENTURES EMPRENDIMIENTOS S.A.
T.W. CONGRESOS C LTDA

Tomado de Superintendencia de Compañías, 2012.

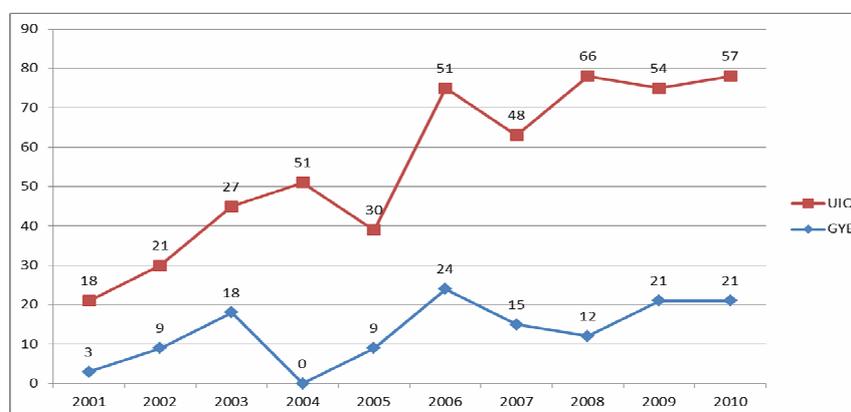
La experiencia solicitando licitaciones y órdenes de compra en empresas dedicadas al comercio por parte de la autora determina que la ventaja del actual grupo conformante de la competencia consiste en una similitud de beneficios ofertados, lo que permitirá diferenciarse de la competencia si se cuenta con una real ventaja competitiva en el mercado.

En la prueba piloto se identifica que entre algunas empresas manifestadas a la muestra, el posicionamiento no resalta marcadamente en alguno de los casos. Por lo que se determina también por este resultado, una participación equilibrada de las empresas de la competencia en el mercado. *Ver Anexo 5.*

### 3.8. Participación de mercados y ventas de la industria

El mercado se encuentra en gran crecimiento dentro del Ecuador según lo indica la Asociación Internacional de Convenciones y Congresos (ICCA), pues cada vez la competencia se hace más sólida y se diversifica. Las empresas que forman parte de la industria no se descuidan y mantienen una división equilibrada en su participación de mercado.

En cuanto a ventas de la industria, el referente es la tendencia de realización únicamente de convenciones reportadas por importantes empresas de la competencia avaladas por esta importante institución. *Ver Figura 30.*



**Figura 30. Tendencia local industria (N° EVENTOS)**

Tomado de ICCA, 2010.

Existen empresas que no están afiliadas a esta institución, por lo que no es posible identificar las ventas totales sino el previo referente, hecho muy alentador para el plan de negocios.

### **3.9. Evaluación del mercado durante implementación**

Se realizarán reuniones de Value Stream Mapping (mejora en el flujo de los procesos) para identificar el desempeño del negocio desde su inicio. Estas reuniones se realizarán todos los días lunes en las instalaciones de la empresa y se llevará registro de los hallazgos encontrados, planes de acción y encargados responsables de adaptar proyectos de mejora para alinear la oferta de servicios a la demanda de los clientes.

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

En este capítulo se analizarán las principales estrategias de promoción y publicidad que propone el plan y la proyección de ventas que es la guía para todos los objetivos del mismo.

### **4.1. Estrategia general de marketing**

#### **4.1.1. Estrategia de penetración de segmentos (John O'Shaugnessy)**

El propósito del negocio es incrementar el número y la frecuencia de eventos organizados y programas de incentivo aplicados a empresas que forman parte del segmento definido. Se requiere desarrollar una amplia penetración del servicio en los sectores de la ciudad para posicionar en el largo plazo a la empresa; también se utilizará promoción agresiva y publicidad para generar un mejor alcance del servicio con los clientes. (Ediciones Díaz de Santos, 2008, p. 97). Para la implementación de esta estrategia, se deberá realizar un plan que detalle las actividades necesarias para el cumplimiento de la misma.

- Se aplicará alto nivel de publicidad de carácter digital para crear posicionamiento en la mente de potenciales clientes.
- Se elaborará un portafolio que contenga toda la información de los servicios ofertados por la empresa y recalque el beneficio único que obtendrá el cliente.
- Se realizarán visitas personalizadas a clientes potenciales para hacer propuestas formales del servicio acorde a las necesidades de la empresa.
- Marketing boca a boca previo al inicio de las actividades de la empresa.

## **4.2. Política de precios**

Es necesario definir los pasos a seguir para determinar la estrategia de precios adecuada para este plan de negocios.

### **4.2.1. Metas**

- Incrementar sustentablemente el nivel de ventas por año en 10%, acorde a dos argumentos: un promedio estable de crecimiento de la industria del 7% y la oportunidad identificada en la investigación de mercados de un nicho de mercado “insatisfecho” e “indiferente” con amplias oportunidades de posicionamiento para una empresa con nuevas prestaciones de incentivo. Ver figura 2.
- Establecer un precio acorde a las ventajas que presentan los servicios para que el cliente tenga la percepción en cuanto a entrega del servicio la característica de precio- beneficios justos.
- Tomar en cuenta las preferencias de precios que denotaron los potenciales clientes en la investigación de mercados.
- Determinar el precio que permita a la empresa tener mayor margen de utilidad sobre las ventas.

### **4.2.2. Elementos de determinación de precio**

La definición fundamental de estos valores viene dada a partir de la investigación de mercados con la prospección esencial del cliente. Además, se utiliza el conocimiento de precios de un importante participante de la Competencia, la empresa “STRATEGIC & INCENTIVES”, la cual ha trabajado conjuntamente con la autora del plan de negocios en algunos proyectos. Los

precios también deben alinearse a los costos que implica el giro de negocio y al presupuesto que el cliente determina para su inversión en estas prestaciones.

El portafolio de servicios ofertados es exclusivo y en él se proponen servicios que se encuentran diseñados para ser insustituibles por el nivel de beneficios que representan para los clientes por lo que se determina su carácter inelástico en cuanto a cambios en los precios.

#### 4.2.3. Estrategia de precios

##### 4.2.3.1. Estrategia de asignación de precios por descremado del mercado (Stanton, Etzel y Walker)

Los precios de los servicios se alinearán a valores máximos que el cliente se encuentre dispuesto a pagar, tomando en cuenta que éstos tienen bondades de naturaleza única en el mercado y generan importantes ventajas para los clientes. Al aplicar esta estrategia, los servicios serán catalogados como aspiracionales para los clientes que los contraten. El objetivo es satisfacer a esta demanda que apuesta por un nuevo producto de ciclo de vida en etapa de crecimiento, para posicionar los servicios con clientes reconocidos, recuperando desde el inicio de la implantación el capital invertido y generando utilidad para la empresa.

Después se requerirá ampliar el portafolio clientes con los que tengan acceso a contratar servicios de precios más accesibles, con la libertad de reducir los precios de los servicios que se ofertan, descremado así a los clientes con mayor capacidad de pago para tener alcance a más clientes pequeños. (Arramirogarza.blogspot.com, 2012). Ver Tabla 18.

**Tabla 18. Estructura precios por línea de servicios**

<b>NORMAL</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
PRECIOS PROGRAMA INCENTIVOS	\$ 24,559.12	\$ 34,452.72	\$ 35,356.15	\$ 34,607.78	\$ 35,937.38
PRECIOS CONVENCIONES	\$ 15,302.79	\$ 16,294.79	\$ 16,124.56	\$ 15,921.46	\$ 16,058.76
PRECIOS VIAJES INCENTIVO	\$ 9,256.32	\$ 9,856.36	\$ 9,753.39	\$ 9,630.54	\$ 9,713.59

### 4.3. Táctica de ventas

La venta de los servicios será directa para todos los servicios que ofrece la empresa. Los encargados de la comercialización son 3 consultores altamente calificados que se encargarán de atender a los clientes de acuerdo a su las cuentas que les sean asignadas. Los clientes podrán entrevistarse con los consultores y determinar cual de ellos puede brindarles acompañamiento de manera adecuada. Se requieren un gerente que lidere y brinde soporte a la operación generada por los consultores. Ver Tabla 19.

**Tabla 19. Metas de ventas Proyectadas (Unidades) en escenario normal**

<b>AÑO</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>N° SERVICIOS</b>					
PROGRAMAS DE INCENTIVO	13	15	16	18	19
CONVENCIONES	8	8	9	10	11
VIAJES DE INCENTIVO	8	8	9	10	11

### 4.4. Políticas de servicio al cliente y garantías

La principal prioridad del negocio es satisfacer las necesidades de los clientes, por lo que a más de entregar servicios profesionales de calidad, se ofrece garantías al cliente para que establezca una afianzada relación comercial de largo plazo con la empresa, entre las que se detallan:

- Asesoramiento comercial profesional y personalizado por parte de los miembros del Equipo de la Empresa.
- La empresa se certificará como miembro de la ICCA (Asociación Internacional de Congresos y Convenciones), lo cual otorga ventajas de una completa y renombrada plataforma internacional que posee elementos estratégicos en los sectores relacionados con el negocio de eventos, esto con el objetivo de generar elevado nivel de reconocimiento por parte de los clientes.

- Los consultores mantendrán comunicación telefónica semanal de doble vía con los clientes para coordinar los servicios y recibir retroalimentación de los mismos.
- Se contratará un Call-Center para medir indicadores de satisfacción del cliente y sus consumidores:
  - ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DEL VENDEDOR: % satisfacción y grado de motivación de la fuerzas comerciales de clientes.
  - ÍNDICE DE CIERRE DE VENTAS: % Ventas finalizadas por la fuerza comercial.
  - ÍNDICE DE FIDELIZACIÓN CONSUMIDOR: Valoración de la intención de re-compra de los consumidores de las empresas clientes.

Estos criterios serán evaluados para encuestas internas en la empresa y dirigidos también al cliente final, los cuales con una valoración del 1 al 5 podrán evaluar los servicios. Estos resultados se medirán con frecuencia trimestrales para efectuar correctivos en la oferta de servicios.

#### **4.5. Publicidad y promoción**

Se utilizarán diferentes medios de comunicación, sobre todo digitales para comunicar el mensaje y posicionar el servicio.

##### **4.5.1. Publicidad**

Se requiere presentar la marca, el portafolio de servicios, por tal motivo se utilizará una estrategia de penetración de segmentos como se mencionó antes. El alcance que se espera tener en el futuro en la mente de los consumidores,

se considera se lleve a cabo por recomendaciones de los clientes de la empresa y por la estrecha relación que se mantiene con los clientes.

Sin dejar de lado valiosas herramientas de publicidad, se manejarán los siguientes medios para llegar al cliente potencial.

- **MEDIOS NO TRADICIONALES**

Sitio Web oficial

Activaciones digitales en eventos

Publicidad online

Marketing directo al segmento nicho

Evento élite diferenciador de la marca

#### **4.5.1.1. Imagen**

El objetivo del negocio es la consecución de objetivos comerciales para un determinado equipo comercial, por lo que el logo de la empresa creadora de programas de incentivo y eventos motivacionales, es un individuo que se esmera por alcanzar una manzana de oro que nace de un árbol seco.

El mensaje que se quiere comunicar, es la consecución de objetivos independientemente del equipo que se encuentre atrás de ellos, superando también las condiciones difíciles del entorno con energía, espíritu motivado y esfuerzo.

#### **4.5.1.2. Nombre de la empresa**

El nombre comercial seleccionado será **“TREE INCENTIVES”** que representa en conjunto con su imagen, la consecución de un objetivo complejo y la obtención de valiosas recompensas fruto del esfuerzo impuesto.

#### 4.5.1.3. Logotipo



Figura 31. Logotipo

#### 4.5.1.4. Slogan

***“Estas a una decisión de dar crecimiento expansivo al valor de tu empresa”***

Esta frase fue seleccionada porque se trata de un mensaje corto y preciso, refiere acerca del resultado que el cliente obtendrá al contratar los efectivos servicios que ofrece de la empresa.

#### 4.5.2. Relaciones públicas

- Se generará un plan de difusión de la llegada de Tree al mercado de incentivos. Para lo que se aprovechará la experiencia en el mercado y la red de contactos existentes en la industria enfoque para calendarizar visitas de presentación oficial por parte del equipo.

- Con la colaboración de la red de contactos que se mantiene, se identificarán oportunidades de generar publicidad gratuita en eventos de alto tráfico de clientes potenciales.

#### **4.5.3. Promoción de ventas**

- Se sorteará un paquete "motivacional" entre los clientes, como premio a la fidelidad y recompra que se demuestre en un período determinado de tiempo.

#### **4.6. Distribución**

La forma de comercialización de los servicios es directa entre la empresa y el cliente, por lo que es vital cuidar la relación con el cliente puesto que es su único canal de contacto.

#### **4.7. Proyección de ventas**

Para la realización de la proyección de ventas se utiliza supuestos en los que la variable a modificar es el número de eventos a realizarse por año. Ver Tabla 21 y 22.

##### **4.7.1. Supuestos**

- La proyección se realizará en 3 escenarios con la moneda, dólares americanos: optimista, pesimista y normal a 5 años.
- Se tomará como base de ventas una estimación generada a partir de la investigación de mercados, con factores como la demanda de eventos, la disposición de precios del cliente y participantes de interés por evento, toda la información generada a partir de la investigación de mercados.

Tabla 20. Cálculo base de ventas del plan de negocios

Tipo de evento	Valor \$ oferta cliente / empleado	Número de meses	Número de eventos	Participantes estimados	Ventas por servicio
Programa de incentivo	30	12	12	108	\$ 468,433.73
Convención	180		7	72	\$ 91,084.34
Viaje de incentivo	1200		7	5	\$ 40,481.93
					<b>\$ 600,000.00</b>

- El crecimiento para el escenario optimista será del 20% de acuerdo a los picos más altos de la industria Otras Actividades Empresariales, sobretodo en el período 2007-2011, donde se tuvo un repunte del 39% Ver Figura 2.
- Para el escenario normal, el incremento del 10%, aduciendo estabilidad de 7% de los últimos 3 años de la industria que enmarca el negocio y una ventaja del 3% como efecto “premio al riesgo” de la industria y la oportunidad que se ha identificado en la demanda potencial.
- El escenario pesimista se genera con un crecimiento leve de 5%, uno de los más bajos del último período de 5 años correspondiente a la industria Otras Actividades Empresariales.

Tabla 21. Proyección de Ventas 2014-2018 (Dólares Americanos)

Escenario	Base Ventas	Tasa crecimiento	2014	2015	2016	2017	2018
Optimista	\$ 600,000	20%	\$ 720,000	\$ 864,000	\$ 1,036,800	\$ 1,244,160	\$ 1,492,992
Normal	\$ 600,000	10%	\$ 660,000	\$ 726,000	\$ 798,600	\$ 878,460	\$ 966,306
Pesimista	\$ 600,000	5%	\$ 630,000	\$ 661,500	\$ 694,575	\$ 729,304	\$ 765,769

Tabla 22. Proyección de Ventas 2013-2015 (Número eventos)

<b>AÑO</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>N° SERVICIOS</b>					
PROGRAMAS DE INCENTIVO	14	17	21	25	30
CONVENCIONES	8	10	12	15	17
VIAJES DE INCENTIVO	7	8	8	9	9
<b>AÑO</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>N° SERVICIOS</b>					
PROGRAMAS DE INCENTIVO	13	15	16	18	19
CONVENCIONES	8	8	9	10	11
VIAJES DE INCENTIVO	8	8	9	10	11
<b>AÑO</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>N° SERVICIOS</b>					
PROGRAMAS DE INCENTIVO	13	13	14	15	15
CONVENCIONES	7	8	8	9	9
VIAJES DE INCENTIVO	7	8	8	9	9

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

En este capítulo se determinan las estrategias de operaciones para la creación de servicios, el ciclo operativo y el flujograma de procesos de la estructura del negocio.

### 5.1. Estrategia de operaciones

Se analizarán las partes principales, características técnicas y funcionales de los servicios a ofertar:

**Tabla 23. Descriptivo de Servicios y Características Funcionales**

SERVICIO	Características Funcionales
1. Programas de Incentivos	Medición satisfacción vendedores
	Sistema en línea comunicación doble vía: vendedor / TREE INCENTIVES
	Publicación ganadores
	Entrega premios incentivo (electrodomésticos, viajes, cenas, entre otros)
	Retroalimentación con cliente y medición de resultados
2. Convenciones Outdoor Vendedores	Detallada logística y organización de eventos
	Agradable momento de interacción con el equipo
3. Organización de Viajes Temáticos con Vendedores Líderes	Preparación y logística de Viaje
	Detalles y mensajes durante la estadía de los vendedores en las instalaciones del Hotel
	Obsequio especial para cierre de viaje

A continuación se detalla la proveeduría requerida para la normal operación del negocio:

Tabla 24. Esquema estrategia de operaciones

SERVICIO	REQUERIMIENTO COMPRAS	PROVEEDOR	POLÍTICAS	CANTIDAD MÍNIMA
Programas de Incentivos	1. Construcción Website 2. Licencias Software 3. Soporte Técnico y Hosting	Yagué, Webar, Nova –Tech	24/7 ON 365 DIAS 10% MULTA WEB CAIDO	1 Sitio Web 3 Licencias Paquete anual Servicio T.
Convenciones En entornos Fuera para revisión de objetivos	1. Carpas 2. Decoración 3. Audio Video 4. Catering 5. Agencia Viajes	1. Mundicarp 2. Makan 3. ProSonido 4. Catering SA 5. Georeisen	PAGO EN 30 DIAS 100% CUMPLIM.	Requerimientos con base en la necesidad del mercado. Tomando en cuenta la
Viajes Temáticos grupales equipo comercial	6. Locales 7. Movilización	6. Hoteles HJ, Haciendas 7. Transp. Nelson Ramírez 8. Copa Airlines	CONTRATO ESTIPULADO	flexibilidad de los servicios.

## 5.2. Ciclo de operaciones

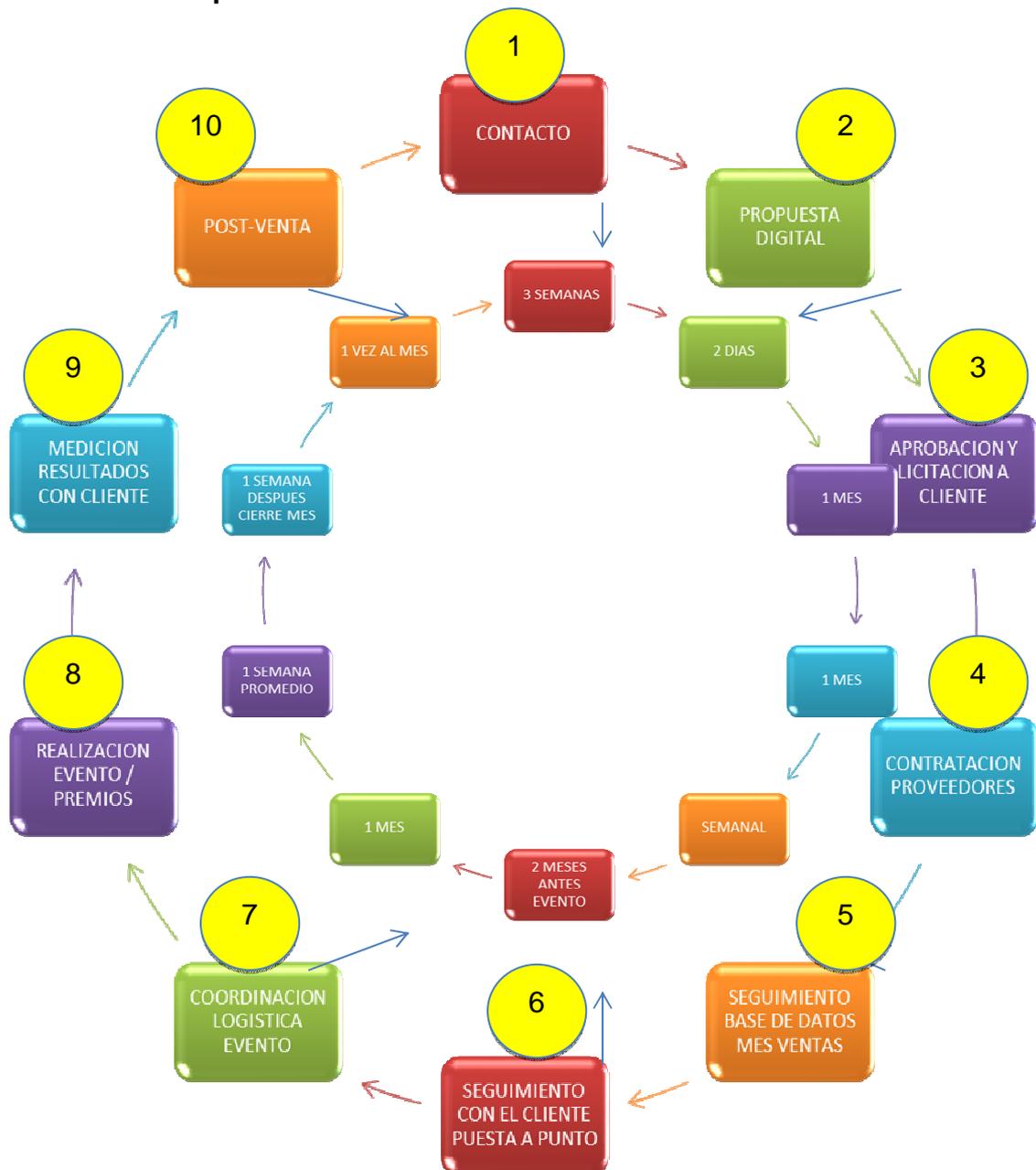


Figura 32. Ciclo Operaciones del negocio

La capacidad máxima de generación de servicios se determina en el siguiente esquema.

**Tabla 25. Detalle capacidad máxima de oferta mensual a clientes**

<b>AÑO</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>N° SERVICIOS</b>					
PROGRAMAS DE INCENTIVO	<b>14</b>	<b>17</b>	<b>21</b>	<b>25</b>	<b>30</b>

Se determina que la capacidad máxima del sector de servicios es más compleja de definir, ya que las realidades y expectativas de clientes son distintas en el tiempo. La proyección de ventas en unidades que permite un 20% de crecimiento anual, se considera como la capacidad máxima en el período de 5 años, ya que se espera mantener ocupado a tiempo completo al equipo que se encuentra a cargo de las cuentas clientes para brindar satisfacción plena con los resultados a los clientes.

### **5.2.1. Flujograma de procesos**

El flujograma está diseñado para conocer la secuencia que tienen las actividades que se realizan para la creación de programas de incentivos, eventos motivacionales, que etapas se deben seguir para cumplir el proceso; también contribuye a tener un mejor control sobre el desempeño de los proveedores y tiempos de realización de cada procedimiento encaminado al objetivo con el cliente.

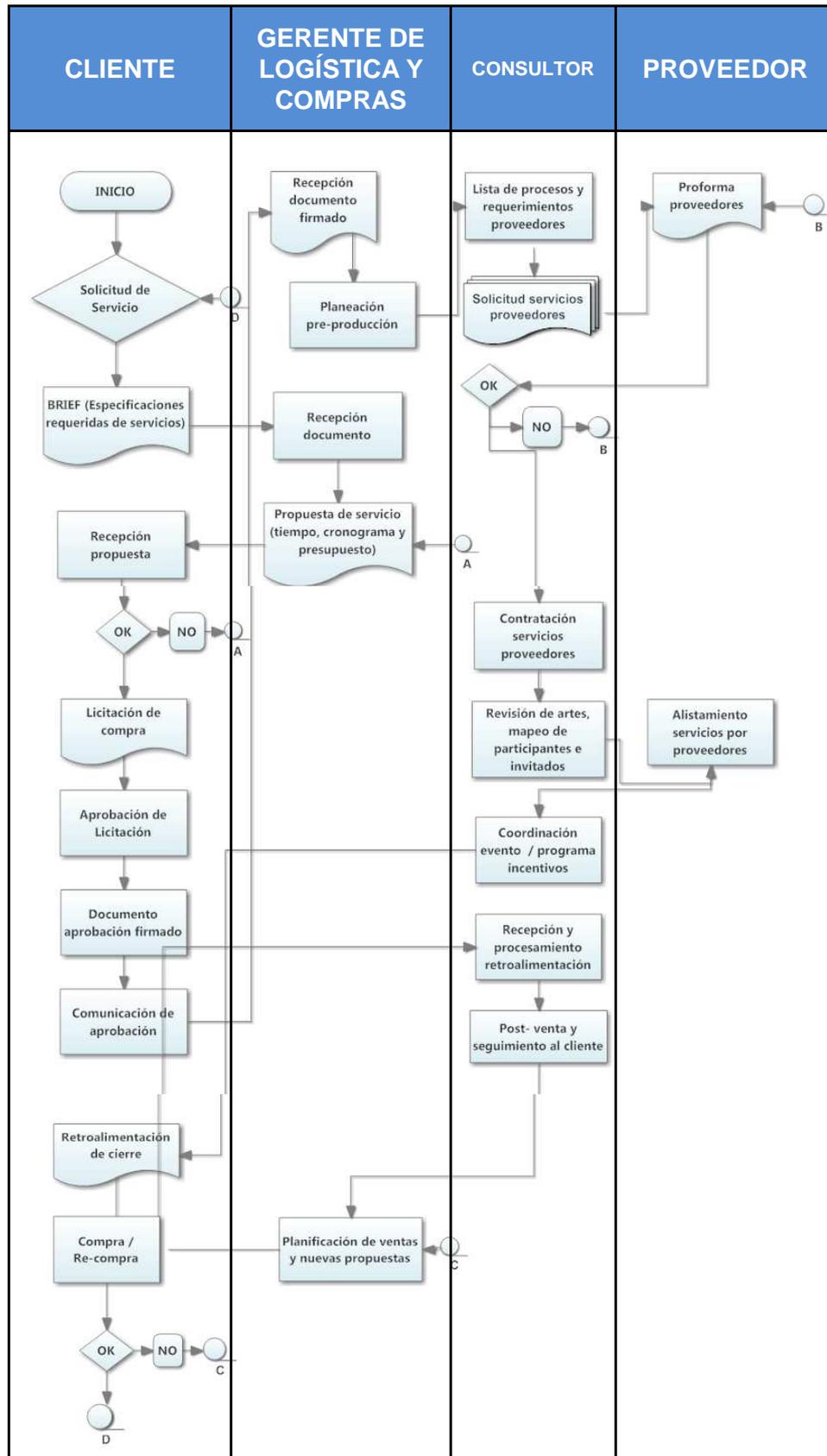


Figura 33. Flujoograma del negocio

### 5.3. Requerimientos de equipo y herramientas

Ver Anexo 7.

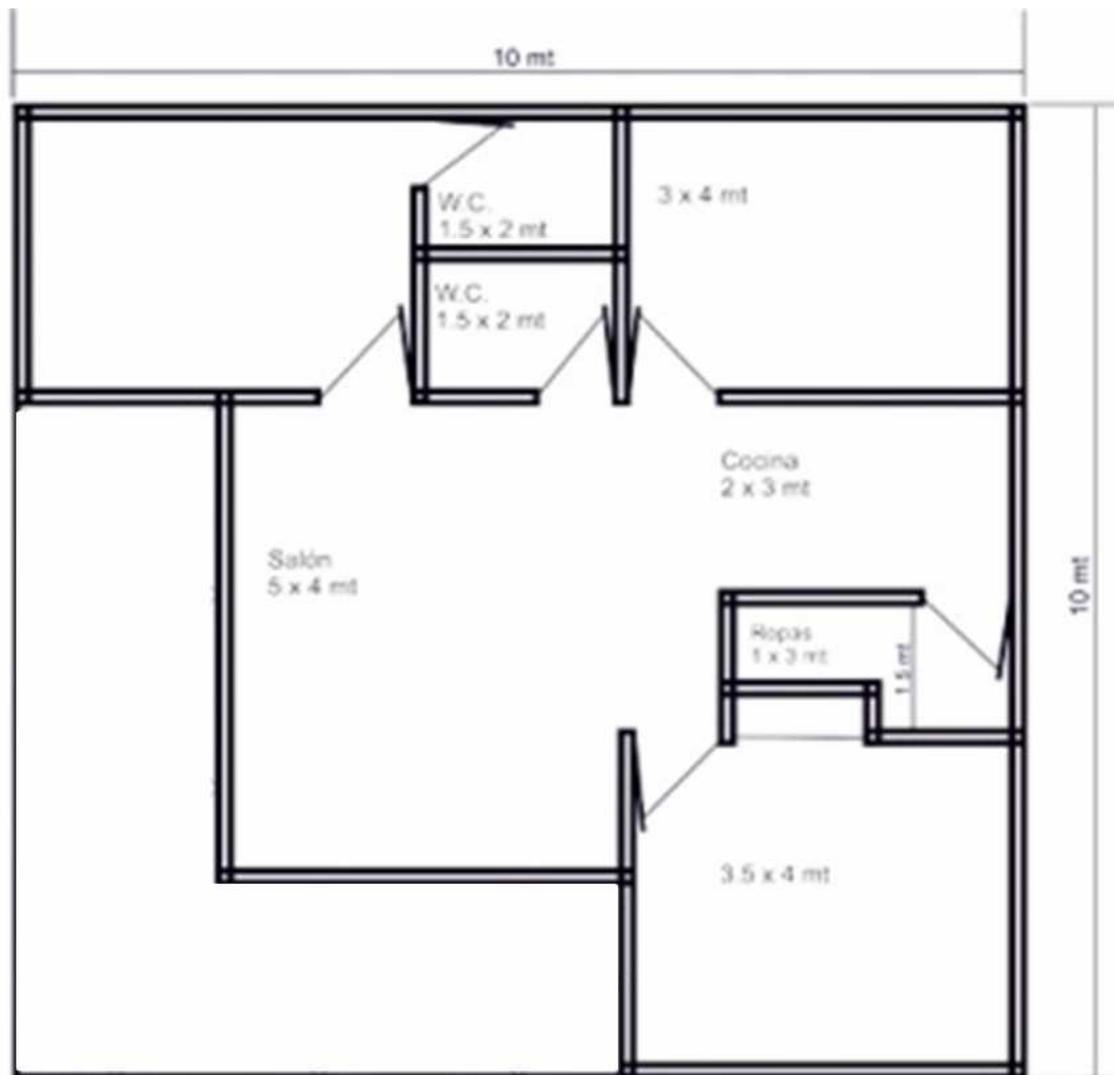
Tabla 26. Requerimientos iniciales de equipo para oficina

<b>ACTIVOS TANGIBLES</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PVP UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
<b>MUEBLES Y ENSERES</b>			
Escritorios	9	\$ 201.60	\$ 1,814.40
Sillas de Oficina	9	\$ 84.00	\$ 756.00
Mesa de Reuniones	1	\$ 500.00	\$ 500.00
Sillones de Cuero	6	\$ 100.00	\$ 600.00
Archivador	2	\$ 100.00	\$ 200.00
Varios Decoración Oficina	1	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00
<b>TOTAL MUEBLES Y ENSERES</b>			<b>\$ 6,870.40</b>
<b>EQUIPOS DE OFICINA</b>			
Computadores Portátiles	9	\$ 799.00	\$ 7,190.97
Impresora/ Copiadora	1	\$ 250.00	\$ 250.00
Proyector	1	\$ 802.68	\$ 802.68
Teléfonos	9	\$ 86.99	\$ 782.91
<b>TOTAL EQUIPOS DE OFICINA</b>			<b>\$ 9,026.56</b>
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 15,896.96</b>

### 5.4. Instalaciones y mejoras

La operación del negocio requiere 7 áreas para los ejecutivos, una sala de reuniones y un área amplia y cómoda destinada a recepción.

La oficina que se requiere para el funcionamiento de la empresa no será mayor a 100 metros cuadrados debido a que solamente se desempeñarán funciones administrativas. Ésta se encuentra valorada en un rango de \$1.500 a \$2.500 dólares su valor de arriendo, incluida la alícuota mensual (servicios de guardianía y conserjería del edificio) en el sector norte de Quito, según apreciación del Sr. Daniel Cepeda, Gerente General de Metro Cuadrado Inmobiliaria.



**Figura 34. Plano de oficina 100 m<sup>2</sup> (Sector Norte de Quito)**

Tomado de Prebricasa.com.co, 2012.

**Escala:** 1:100

“El diseño de las plantas se debe adaptar a los diferentes requerimientos de los clientes. El edificio debe sujetarse a las distintas alternativas de diseño que se presenten. Este punto lo debe tener en cuenta para que no complique su esquema de distribución”. (Plazaconstructor.com, 2012).

### 5.5. Localización geográfica y requerimientos de espacio físico

Es importante determinar el sitio donde se instalara la oficina con la finalidad de lograr la una ubicación estratégica para la facilidad de los clientes que

requieren los servicios, como para la empresa y su administración de gestión con proveedores.

### **5.5.1. Criterio de selección de alternativas**

Para el criterio de selección se utilizará el método de puntos, que consiste en definir los principales factores determinantes para una localización óptima, para asignarles valores ponderados de peso relativo, de acuerdo con la importancia que se les atribuye. El peso relativo, sobre la base de una suma igual a uno, depende del criterio y experiencia del evaluador.

Al comparar dos o más localizaciones opcionales, se procede a asignar una calificación a cada factor en una localización de acuerdo a una escala predeterminada como por ejemplo de cero a diez. La suma de las calificaciones ponderadas permitirá seleccionar la localización óptima que acumule el mayor puntaje. (Sappag, 2008, p. 209).

### **5.5.2. Matriz de localización**

Para la localización óptima de la empresa "TREE INCENTIVES CIA. LTDA.", existen 3 opciones en el Sector Norte de Quito:

Zona A: Av. Amazonas y Robles

Zona B: Av. República del Salvador y Portugal

Zona C: Av. Interoceánica KM 12 y ½, Sector Cumbayá

Tabla 27. Matriz de localización

Factor	Peso	Zona A		Zona B		Zona C	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Cercanía a fuentes de abastecimiento	0.35	4	1.4	7	2.45	3	1.05
Cercanía al mercado	0.1	8	0.8	7	0.7	5	0.5
Factores ambientales	0.25	4	1	4	1	9	2.25
Transporte y Comunicaciones	0.1	6	0.6	6	0.6	5	0.5
Disponibilidad de servicios básicos	0.2	8	1.6	8	1.6	7	1.4
<b>TOTALES</b>	<b>1</b>		<b>5.4</b>		<b>6.35</b>		<b>5.7</b>

Tomado de Sappag, 2008. p. 209.

### 5.5.3. Selección de alternativa óptima

La mejor alternativa de localización para la empresa "TREE INCENTIVES CIA. LTDA.", de acuerdo a la ponderación de criterios del método cuantitativo de puntos corresponde a la dirección: Av. República del Salvador y Portugal.



**Figura 35. Ubicación Geográfica Satelital Oficina**

Tomado de Aplicativo Imagen satelital Google Earth, 2013.

## 6. CAPÍTULO VI. EQUIPO GERENCIAL

Se procederá a analizar requerimientos de equipo administrativo, las políticas de contratación, los planes de remuneración y beneficios para la ejecución del plan de negocios propuesto.

### 6.1. Estructura organizacional

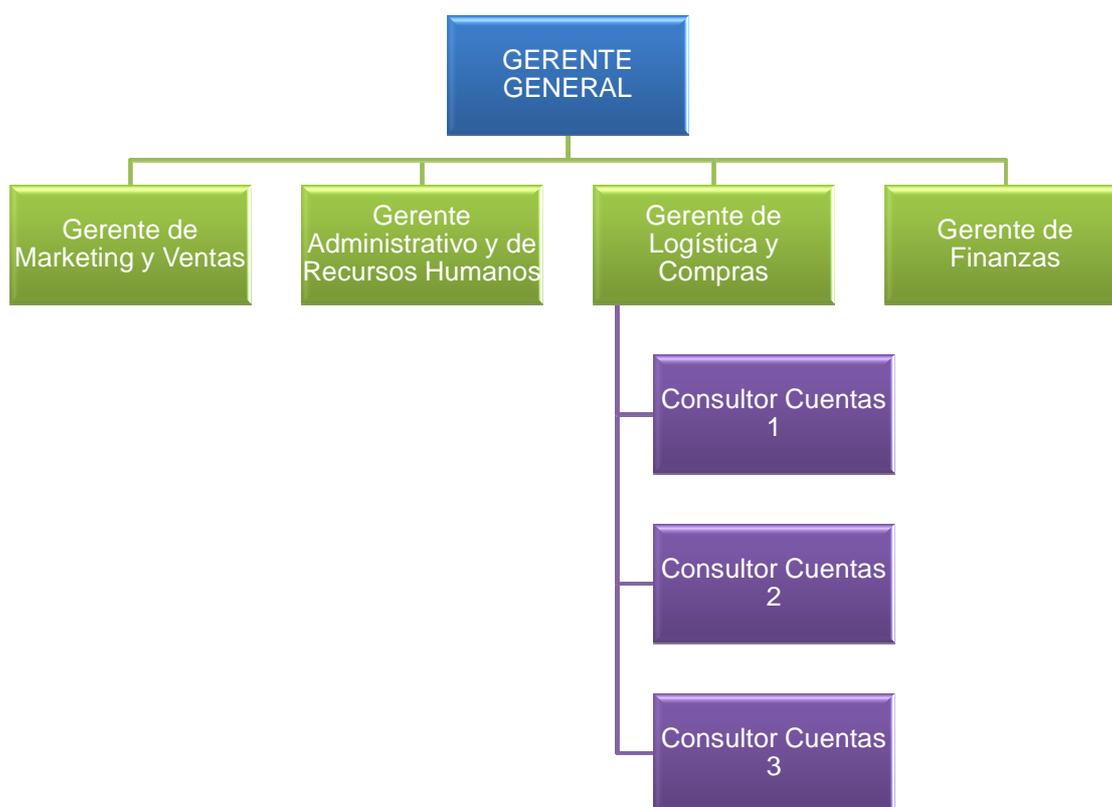


Figura 36. Estructura Organizacional Empresa

### 6.2. Personal administrativo clave y sus responsabilidades

Para definir los descriptivos de cargo es necesario detallar el número de personas que conformarán inicialmente el equipo de trabajo de **TREE INCENTIVES**. La cantidad e personal se encuentra sujeta a futuros cambios acordes a la demanda del mercado.

Tabla 28. Equipo de Trabajo

CARGO	N° EMPLEADOS
<b>GERENCIAS</b>	
Gerente General	1
Gerentes de Cuentas	4
<b>OPERATIVOS</b>	
Consultores	3
Recepcionista	1
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>

### 6.2.1. Descripción de funciones según niveles jerárquicos

#### 6.2.1.1. Gerencias

##### 6.2.1.1.1. Gerente general

**N° personas de reporte directo: 4**

- Título Profesional de 4to. Nivel, con especialización en Administración Comercial, experiencia mínima de 10 años en negocios relacionados.
- El Gerente General, es el Representante Legal de la empresa y deberá cumplir con todas las obligaciones que el estatuto lo determine.
- Realizar evaluaciones periódicas del desempeño de los Gerentes que le reportan.
- Crear y fomentar relaciones de largo plazo con clientes estratégicos. Encargado de administración de relaciones comerciales con los máximos representantes de grandes empresas para efectivizar negociaciones.
- Estructurar y desarrollar la planeación estratégica de la compañía a mediano y largo plazo.

**Habilidades Críticas del Cargo:**

- Liderazgo
- Astucia gerencial
- Desempeño estratégico
- Habilidades de negociación
- Emprendimiento
- Coaching empresarial
- Habilidad de hacer presentaciones
- Priorización
- Astucia en las relaciones de niveles medios
- Resolución de situaciones ambiguas
- Administración de la paradoja (Lombardo, 2008)

**6.2.1.1.2. Gerente administrativo y de RRHH****N° personas de reporte directo: 1**

- Título Profesional de 3er. Nivel, con especialización en Administración Comercial. Experiencia mínima de 5 años en negocios relacionados.
- Encargado de los procesos administrativos de la empresa y el manejo de Recursos Humanos.

**Habilidades Críticas del Cargo:**

- Liderazgo
- Astucia gerencial
- Desempeño estratégico
- Liderazgo
- Habilidad de desarrollar personas
- Habilidad de hacer presentaciones

- Priorización
- Astucia en las relaciones de niveles medios y pares (Lombardo, 2008)

### **6.2.1.1.3. Gerente de logística y compras**

#### **N° personas de reporte directo: ninguna**

- Título Profesional de 3er. Nivel, con especialización en Administración Comercial, productividad y/o manejo industrial. Experiencia mínima de 5 años en negocios relacionados.
- Encargado de los procesos de logística y gestión de compras con proveedores para la empresa.
- Planear y desarrollar objetivos de corto, mediano y largo plazo en su zona.
- Realiza supervisión general de compras y relación con proveedores de la empresa.

#### **Habilidades Críticas del Cargo:**

- Sistemas de Calidad
- Cadena de suministro
- Conocimiento de servicio y Atención al cliente
- Procesos de Mejoramiento Continuo
- Administración de Value Stream Mapping (flujos de procesos)
- Priorización
- Administración del tiempo
- Negociación
- Empatía
- Administración de la ambigüedad (Lombardo, 2008)

#### **6.2.1.1.4. Gerente de marketing y ventas**

##### **N° personas de reporte directo: 3**

- Título Profesional de 3er. Nivel con especialización en Administración Comercial, financiera o en el área de mercadeo. Experiencia mínima de 5 años en negocios relacionados.
- Encargado de los procesos de Mercadeo y Ventas.
- Planear y desarrollar objetivos comerciales de corto, mediano y largo plazo.
- Realizar evaluaciones, control y supervisión de las actividades de los consultores de la empresa.

##### **Habilidades Críticas del Cargo:**

- Habilidad de dirección
- Concreción
- Conocimiento de servicio y Atención al cliente
- Procesos de Mejoramiento Continuo
- Administración de Value Stream Mapping (flujos de procesos)
- Priorización
- Relaciones Públicas
- Negociación
- Empatía
- Administración de la ambigüedad (Lombardo, 2008)

#### **6.2.1.1.5. Gerente de finanzas**

##### **N° personas de reporte directo: ninguna**

- Título Profesional de 3er. Nivel, con especialización en Administración Comercial, financiera. Experiencia mínima de 5 años en negocios relacionados.
- Encargado de los procesos financieros y contables de la empresa.
- Planear y desarrollar objetivos financieros de corto, mediano y largo plazo.

##### **Habilidades Críticas del Cargo:**

- Habilidades numéricas
- Administración de sistemas contables
- Conocimiento de servicio y Atención al cliente
- Procesos de Mejoramiento Continuo
- Administración de Value Stream Mapping (flujos de procesos)
- Priorización
- Negociación
- Empatía
- Administración de la ambigüedad (Lombardo, 2008)

#### **6.2.1.2. Consultores de cuentas**

##### **N° personas de reporte directo: ninguna**

- Título Profesional de 3er. Nivel, con especialización en Administración Comercial, financiera, mercadeo o productividad. Experiencia mínima de 3 años en negocios relacionados.

- Visitas a potenciales clientes y mantenimiento de las cuentas corporativas ya existentes para la oferta de servicios.
- Medición de indicadores y difusión de resultados.
- Toda la gestión operativa de la oferta de los servicios de la empresa, mostrando siempre flexibilidad a adaptar los programas ofertados de acuerdo a la necesidad de los clientes.

#### **Habilidades Críticas del Cargo:**

- Habilidades numéricas
- Manejo de Excel y sistemas de la información
- Conocimiento de servicio y Atención al cliente
- Procesos de Mejoramiento Continuo
- Administración de Value Stream Mapping (flujos de procesos)
- Priorización
- Negociación
- Empatía
- Habilidad de influenciar en la toma de decisiones
- Administración de la ambigüedad (Lombardo, 2008)

#### **6.2.1.3. Recepcionista**

- Bachillerato culminado como requerimiento mínimo. Experiencia mínima de 2 años en asignaciones similares.
- Encargada de fomentar un ambiente de trabajo saludable y de calidad.
- Responsable de mantener la imagen de la empresa con los visitantes y clientes que generen contacto telefónico.

- Deberá conocer todas las especificaciones funcionales de los servicios que oferta la empresa para darlos a conocer a clientes interesados.
- Es necesario que identifique las necesidades del cliente y genere un libro de hallazgos claves para el negocio a fin de retroalimentarlos con los gerentes de la empresa.

### 6.2.2. Equipo de trabajo

Tabla 29. Habilidades del Equipo de Trabajo

GERENTE GENERAL	GERENTES MEDIOS	CONSULTORES	RECEPCIONISTA
- Liderazgo en la ambigüedad	- Liderazgo comercial	- Liderazgo comercial	- Administración del tiempo
- Valentía Gerencial	- Empatía	- Negociación	- Empatía
- Habilidad para desarrollar gente	- Habilidad para desarrollar gente	- Planificación estratégica	- Habilidad con pares
- Administración del tiempo	- Negociación	- Empatía	- Humor
- Negociación	- Administración del tiempo	- Habilidad con pares	
- Habilidad con pares	- Planificación	- Habilidad para hacer presentaciones	
- Planificación Estratégica	- Planificación Estratégica	- Administración del tiempo	
		- Humor	

Tomado de Lombardo, 2008.

### 6.3. Compensación a administradores, inversionistas y accionistas

Las compensaciones que se les otorgará a los accionistas se basará en lo estipulado en la Ley de regulada y controlada por el Ministerio de Relaciones Laborales 2013, también recibirán la participación de utilidades que les corresponda en el período.

Un socio será designado para hacerse cargo de la Gerencia General de la empresa; el equipo de personal que se encargue con él de la Administración de la Empresa, será contratado.

#### 6.4. Política de empleo y beneficios

Los aspirantes para las posiciones que define la empresa serán inicialmente contratados bajo un período de prueba de 3 meses, para proseguir a una modalidad de contrato anual y superado el año se determinará si el contrato se torna con temporalidad indefinida si el empleador y el empleado están de acuerdo.

Si las partes están de acuerdo, se firmará el contrato, se realizará la inducción correspondiente, se le entregará al empleado el reglamento de la empresa y se dará inicio a sus labores como parte de la empresa.

En cuanto a las remuneraciones, éstas serán canceladas puntualmente con frecuencia quincenales para todos los empleados, más comisiones en el caso de la nómina de producción de la empresa si es el caso. La empresa se sujetará al cumplimiento de todas las obligaciones establecidas por el Código Laboral del Ecuador y el Ministerio del Trabajo, afiliación de sus empleados al IESS, fondos de reserva y participación de utilidades, los cuales se pagarán en las fechas que la ley determina.

**Tabla 30. Compensaciones por cargo/ año**

TIPO NOMINA	CARGO	DESCRIPCION PAGO	2014	2015	2016	2017	2018
NOMINA ADMINISTRATIVA	Gerente General	Sueldo Fijo	\$ 18,000.00	\$ 18,000.00	\$ 18,000.00	\$ 18,000.00	\$ 18,000.00
NOMINA ADMINISTRATIVA	Gerente Segundo Nivel	Sueldo Fijo	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00
NOMINA DE PRODUCCION	Consultor	Sueldo Fijo	\$ 9,600.00	\$ 9,600.00	\$ 9,600.00	\$ 9,600.00	\$ 9,600.00
NOMINA DE PRODUCCION	Consultor	Sueldo Variable	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00
NOMINA ADMINISTRATIVA	Asistente	Sueldo Fijo	\$ 4,800.00	\$ 4,800.00	\$ 4,800.00	\$ 4,800.00	\$ 4,800.00

La empresa a más de cubrir con las responsabilidades de pago patronales se preocupa por sus empleados y su plan de carrera dentro y fuera de la empresa. Se utilizará la herramienta de Plan de Carrera tomada del modelo de Lominger para análisis de competencias y planificación de crecimiento en su escala profesional (Comunicatorgm, 2013). Ver Anexo 8 y 9.

En cuanto a beneficios extras, la empresa realizará una convención anual para sus empleados para gratificarlos por su desempeño y para comunicar nuevos objetivos anuales.

### 6.5. Derechos y restricciones de accionistas e inversores

Existen 3 socios que conforman la empresa, los cuales poseen un aporte igualitario en el capital de la empresa. Se llevarán a cabo la juntas semestrales de accionistas a fin de determinar el horizonte de la empresa y posibles cambios correctivos, inyecciones de capital y cambios en su estructura.

Se deberá tener la mayoría de votos para que las decisiones sean aprobadas. “El contrato social establece los derechos de los socios en la compañía, especialmente en cuanto a la administración, como también a la forma de ejercerlos, siempre que no se opongan a las disposiciones legales”. (“Ley de Compañías”, Sección V, Art. 114).

Las utilidades serán repartidas desde el inicio de la operación, podrán existir ajustes en esta determinación si la junta de accionistas lo decide.

Las obligaciones de los accionistas son fomentar el desarrollo normal de la empresa y apoyar su crecimiento. Si algún socio desea retirar su participación de la empresa, deberá comunicarlo formalmente y con la propuesta de un socio capitalista que reemplace su lugar. Así mismo, si se desea cambiar la estructura societaria de la empresa, esta decisión deberá tener un apoyo mayoritario dentro de la junta de accionistas con las justificaciones del caso.

### 6.6. Equipo de asesores y servicios

**Tabla 31. Valor Servicios adicionales requeridos por la empresa (Anual)**

GASTOS ADMINISTRATIVOS	2014	2015	2016	2017	2018
Servicios de Asesoría Contable	\$ 8,400.00	\$ 8,736.00	\$ 9,172.80	\$ 9,723.17	\$ 10,209.33
Aseo y Mantenimiento	\$ 7,200.00	\$ 7,488.00	\$ 7,862.40	\$ 8,334.14	\$ 8,750.85
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 15,600.00</b>	<b>\$ 16,224.00</b>	<b>\$ 17,035.20</b>	<b>\$ 18,057.31</b>	<b>\$ 18,960.18</b>

## **7. CAPÍTULO VII. CRONOGRAMA GENERAL**

En este capítulo se detallan todas las actividades necesarias para poner en marcha el negocio. Se realiza el cronograma en el que se determina el tiempo de la implantación, se analizan todos los riesgos que se pueden presentar en la misma.

### **7.1. Actividades necesarias para poner negocio en marcha**

Las actividades que se han realizado para la puesta en marcha del negocio son:

- Desarrollo del Plan de Negocio.
- Investigación de mercados: cualitativa y cuantitativa a grupos de interés para el análisis.
- Búsqueda de la localización estratégica de la oficina central del negocio.
- Contacto con varios clientes y proveedores.

Las actividades que se encuentran pendientes para el inicio de operaciones son las siguientes:

- Obtención del préstamo con la Institución Financiera seleccionada.
- Obtención del RUC de persona jurídica.
- Permisos y patentes de funcionamiento.
- Constitución de la compañía.
- Contrato de arrendamiento de la oficina.

- Contratación del personal: en este proceso participaran los tres socios que constituyen la empresa, independientemente de su posterior participación en la nómina de la misma.
- Alianzas estratégicas con proveedores y preparación del evento de lanzamiento.
- Visitas de posicionamiento a clientes.

### 7.2. Diagrama de Gantt con actividades, tiempos

Tabla 32. Cronograma de actividades para iniciar el negocio

		AÑO 2013																																																							
		ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE																							
ACTIVIDADES		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4																				
Elaboración Plan de Negocios		█																																																							
Solicitud de Préstamo										█																																															
Constitución de la compañía														█																																											
Adecuación y equipamiento de la oficina																		█																																							
Reclutamiento y selección del personal																						█																																			
Visitas piloto a clientes potenciales																										█																															
Inicio de campaña publicitaria																														█																											
Licitaciones con proveedores																																		█																							
Planeación estratégica con el equipo																																						█																			
Evento de lanzamiento																																										█															
Inicio operaciones de la empresa.																																														█											

### 7.3. Riesgos e imprevistos

**Tabla 33. Detalle de Riesgos e Imprevistos del negocio**

ACTIVIDADES	PROBLEMAS	PLAN DE CONTINGENCIA
Realización de Plan de negocio	Retraso de tiempos	Contar con un cronograma que determine tiempos para revisiones y ajustes semanales
Constituciones de la compañía y permisos otorgados por los Ministerios	Tiempo de entrega documentos en regla	Buscar contactos clave que agilicen el tiempo de entrega de los documentos
Retraso o inconvenientes en los servicios de proveeduría	Retrasos / Fallas de calidad	Definir previamente un documento de licitación con proveedores que determine penalizaciones en el caso de retrasos o baja calidad.

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

Se determinarán los supuestos y criterios utilizados para el desarrollo del Plan de Negocio, así como los principales riesgos y soluciones a ser tomadas en cuenta.

### 8.1. Criterios utilizados

Tabla 34. Criterios para determinación de riesgos

CRITERIOS	
<b>Canal de distribución</b>	No existen intermediarios en este negocio por lo que se determina la venta directa como única opción de comercialización.
<b>Número de personas necesarias para la operación del negocio</b>	5 Gerentes: Grte. General, Gerentes Administrativo, Logística y Compras, Finanzas, Marketing y Ventas, 3 consultores y una recepcionista.
<b>Obtención de permisos</b>	Acudir con personas expertas en obtención de permisos para conseguirlos de manera oportuna apegada a procedimientos legales.
<b>Establecimiento Geo Figura</b>	Uso del método cualitativo por puntos, calificando los principales factores que afecten a la localización.
<b>Táctica de ventas</b>	Acompañamiento personalizado e intensivo de los consultores con las cuentas clientes que administran.
<b>Compensaciones laborales</b>	Iniciar actividades con compensaciones laborales reales vs. Las de la competencia y acorde al cumplimiento de las tareas asignadas.

### 8.2. Supuestos utilizados

La proyección de la empresa se realizará a precios constantes en cinco años, en tres escenarios con apalancamiento y sin apalancamiento.

1. **Depreciación:** se realizará con la metodología de línea recta y obteniendo valor de desecho.
2. **Amortización del préstamo:** el monto de USD 65,336.98 se solicitará en préstamo a la **CFN**, al plazo de cinco años a la tasa activa anual del 10.5% destinada a Crédito Empresarial de Capital de Trabajo. Amortizable a 3 años plazo.
3. **Amortización del diferido:** será de acuerdo a las normas contables a tres años.
4. **Costo de oportunidad:** se calculó con el modelo de acuerdo a los datos de la industria que corresponde al negocio y el resultado es de 30.29%, para los escenarios desapalancados, otorgando un “premio al riesgo” por comportamiento de la industria y demanda insatisfecha e indiferente en el mercado de incentivos. Se utilizará el 10.5% para los escenarios apalancados, en este caso los que se ven sostenidos por el préstamo alcanzado con la Coporación Financiera Nacional.
5. **Valuación:** determinará si el plan de negocio es viable o no con VAN, TIR en seis escenarios, junto con el punto de equilibrio y los índices financieros.

### **8.3. Riesgos y problemas principales**

#### **8.3.1. Incremento de precios de proveedores**

El control sobre los precios de insumos y servicios estará determinado de acuerdo a la demanda, pero es importante recalcar la clara influencia del Gobierno en el comportamiento de los precios y mercados. En caso de un importante incremento de los precios de los proveedores, materias primas que se importan o de origen nacional, se podría sustituir por otro similar, tomando en cuenta la amplia variedad de proveedores que el giro de este negocio requiere.

En caso de que no haya otra manera de contrarrestar la subida de precios y se tenga que trasladar al costo del servicio, se realizarán programas promocionales acorde al segmento de clientes, puesto que determinados clientes, serán ciertamente, insensibles a esta variación.

### **8.3.2. Aumento o disminución de la demanda del servicio**

Se optará por contratar más personal de acuerdo de acuerdo a la proyección de inflación promedio del mercado del 5% según el FMI, así como se definen incrementos en servicios básicos y se reinvierte en algunos insumos requeridos para el crecimiento del negocio. Además, de ser necesario se realizará ampliación de oficinas.

Si la demanda disminuye, se aplicarán tácticas de ajuste en los servicios y se buscará diversificar el portafolio de prestaciones.

## 9. CAPÍTULO IX. PLAN FINANCIERO

En este capítulo se realizará la proyección y evaluación financiera del negocio.

### 9.1. Inversión inicial

- La inversión inicial: Muebles/ Enseres y Otros equipos (USD 15,896.96), gastos amortizables (USD 14.217,02). *Ver Anexo 10.*
- El capital de trabajo (USD 296,570.93) representa cuatro meses de: gastos administrativos, nómina administrativa y de producción, gastos publicidad y transporte. *Ver Anexo 12.*

### 9.2. Fuentes de ingresos

La comercialización de programas de incentivos y eventos motivacionales es la única fuente de ingresos de este plan de negocio. La proyección se realizó para el período de cinco años. *Ver Anexo 13.*

### 9.3. Costos fijos, variables y semivARIABLES

Los gastos fijos están representados por las cuentas: nómina administrativa, servicios básicos, gastos administrativos y otros varios. *Ver Anexo 14.*

Los costos variables son aquellos que influyen en el costo de venta de cada uno de los servicios ofrecidos y en cada uno de los escenarios. *Ver Anexo 15.*

### 9.4. Margen bruto y margen operativo

**Tabla 35. Márgenes de rentabilidad**

<b>MARGEN BRUTO</b>	=	Utilidad Bruta	0.56	0.55	0.58	0.57	0.60
		Ventas					
<b>MARGEN OPERATIVO</b>	=	Utilidad Operacional	0.34	0.34	0.38	0.39	0.43
		Ventas					

### 9.5. Estado de resultados actual y proyectado

Se proyectó al período de cinco años, en tres escenarios, con y sin financiamiento. Se tomó como base la proyección de ventas para los ingresos y los gastos ocasionados por las ventas. *Ver Anexo 22.*

### 9.6. Balance general actual y proyectado

Se proyectó a cinco años con y sin financiamiento. Se reflejan como utilidades retenidas el 70% de la utilidad neta y el 30% restante en dividendos por repartir. *Ver Anexo 23.*

### 9.7. Flujo de efectivo actual y proyectado

Se proyectó a cinco años, en tres escenarios con y sin apalancamiento; además se utilizó una tasa de descuento de 10.50% para los flujos apalancados y 30,49% para los flujos desapalancados. *Ver Anexos 24 y 25.*

### 9.8. Punto de equilibrio y flujo de efectivo positivo

Se ha calculado el punto de equilibrio tomando en cuenta la comercialización de los servicios de la empresa, de modo que los costos y gastos sean cubiertos en su totalidad. *Ver Anexo 26.*

El equilibrio promedio se alcanza al generar esta venta:

**Tabla 36. Número de Eventos requeridos para cubrir el punto de equilibrio**

PERÍODO	2014	2015	2016	2017	2018
PROGRAMA DE INCENTIVOS	13	15	16	18	19
CONVENCIONES DE INCENTIVO	8	8	9	10	11
VIAJES DE INCENTIVO	8	8	9	10	11

## 9.9. Control de costos importantes

Se realizaron análisis de sensibilidad para determinar afectación en la operación con cambio de costos, precios, cantidad de servicios comercializados. El escenario menos alentador es el que manifiesta reducción en ventas del 5%, a pesar de este factor negativo, el ejercicio reporta utilidad. Ver Anexo 27.

### 9.9.1. Índices financieros

Se calcularon los siguientes índices en escenario Normal apalancado:

**Tabla 37. Índices de liquidez y rentabilidad del negocio**

LIQUIDEZ			2014	2015	2016	2017	2018
Razón Corriente	=	Activos Corrientes	2.4	5.2	6.3	0.0	0.0
		Pasivos Corrientes					
RENTABILIDAD			2014	2015	2016	2017	2018
ROI	=	Utilidad Neta	0.44	0.48	0.59	0.66	0.81
		Valor promedio invertido					
ROA	=	Utilidad Operacional	2.58	2.59	2.56	2.16	0.84
		Activos Totales Promedio					
ROE	=	Utilidad Neta	2.2	1.6	1.5	1.1	0.5
		Patrimonio Promedio					
MARGEN BRUTO	=	Utilidad Bruta	0.56	0.55	0.58	0.57	0.60
		Ventas					
MARGEN OPERATIVO	=	Utilidad Operacional	0.34	0.34	0.38	0.39	0.43
		Ventas					

## 9.10. Valuación

**Tabla 38. Valuación del plan de negocios**

VALUACION	APALANCADO	DESAPALANCADO
VAN	10.50%	30.29%
OPTIMISTA	\$ 199,902.48	\$ 182,113.14
NORMAL	\$ 78,236.99	\$ 60,447.66
PESIMISTA	\$ 26,156.52	\$ 8,367.18
TIR	APALANCADO	DESAPALANCADO
OPTIMISTA	62%	56%
NORMAL	44%	40%
PESIMISTA	35%	32%

El Valor Actual Neto del plan es positivo en los tres escenarios planteados con y sin financiamiento. La tasa interna de retorno (TIR) es mayor a los costos de oportunidad calculados dentro de los escenarios apalancados y sin apalancamiento, con lo cual se puede determinar la efectiva rentabilidad del proyecto.

## 10. CAPÍTULO X. PROPUESTA DEL NEGOCIO

### 10.1. Financiamiento deseado

En este capítulo se expondrá el financiamiento requerido para la empresa así como el uso de cada uno de los fondos para la creación del negocio.

### 10.2. Estructura de capital y deuda buscada

La inversión requerida es de USD 326,684.91 que se distribuye gastos amortizables (4%), activos fijos (5%) y capital de trabajo (91%).

De acuerdo a los flujos de efectivo proyectados en los tres escenarios, a partir del primer año de funcionamiento se obtiene utilidad luego de realizar los pagos y gastos correspondientes; además esta utilidad es creciente a un promedio anual de 17% en 5 años por lo que es posible cumplir con cada una de las obligaciones financieras de la empresa.

### 10.3. Capitalización

La estructura del capital de acuerdo al escenario apalancado está dividida en deuda USD 215,169.19 y en capital propio USD 502,061.44, éste último monto será cubierto por los 3 socios que articulan la compañía.

Cuando no se lleva a cabo financiamiento la estructura del capital se modifica y el capital propio representará toda la inversión es decir, USD 502,061.44.

Tabla 39. Estructura de capital de la Inversión

ESTRUCTURA CAPITAL	APALANCADO	DESAPALANCADO
Capital Propio	\$ 261,347.93	\$ 326,684.91
Préstamo Capital de Trabajo	\$ 65,336.98	
<b>TOTAL INVERSION</b>	<b>\$ 326,684.91</b>	<b>\$ -</b>

La tabla de amortización es la siguiente:

**Tabla 40. Tabla de amortización del crédito**

<b>TABLA DE AMORTIZACION DEL CREDITO</b>					
<b>MONTO USD.</b>	<b>\$ 65,336.98</b>	<b>PLAZO</b>	<b>3</b>	<b>PAGO</b>	<b>\$ 26,504.55</b>
<b>TASA INTERES</b>	<b>10.50%</b>	<b>PAGO ANUAL</b>	<b>1</b>		
<b>PERIODO</b>	<b>DESEMBOLSO</b>	<b>INTERES</b>	<b>CAPITAL</b>	<b>PAGO TOTAL</b>	<b>SALDO FINAL</b>
0	\$ 65,336.98				\$ 65,336.98
1		\$ 6,860.38	\$ 19,644.16	\$ 26,504.55	\$ 45,692.82
2		\$ 4,797.75	\$ 21,706.80	\$ 26,504.55	\$ 23,986.02
3		\$ 2,518.53	\$ 23,986.02	\$ 26,504.55	\$ -
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 14,176.66</b>	<b>\$ 65,336.98</b>	<b>\$ 79,513.64</b>	<b>\$ 69,678.83</b>

#### 10.4. Uso de fondos

Como se mencionó en secciones previas, los fondos lo conforman las siguientes cuentas: gastos amortizables, activos fijos (Muebles y Enseres, equipos de oficina) y capital de trabajo.

**Tabla 41. Estructura de la inversión Inicial**

<b>INVERSION INICIAL</b>	<b>VALOR</b>
Capital de Trabajo	\$ 296,570.93
Gastos Amortizables	\$ 14,217.02
Muebles y Enseres	\$ 6,870.40
Equipos de Oficina	\$ 9,026.56
<b>TOTAL INVERSION</b>	<b>\$ 326,684.91</b>

##### 10.4.1. Capital de trabajo

Corresponde al valor que representan 4 meses de Gastos Administrativos, consideración mínima en la cuenta Capital de Trabajo para arrancar la operación.

Tabla 42. Estructura del capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO	VALOR
Gastos Administrativos	\$ 49,709.52
Nómina Producción	\$ 164,901.61
Otros Gastos	\$ 11,000.00
Costos Programas	\$ 49,026.47
Costos Convenciones	\$ 13,666.67
Costos Viajes	\$ 8,266.67
<b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>\$ 296,570.93</b>

#### 10.4.2. Gastos amortizables

Corresponden a gastos Pre-operacionales, Constitución de la Empresa, Software, Desarrollos tecnológicos, Licencias y Hosting anual.

Tabla 43. Estructura de Gastos amortizables

GASTOS AMORTIZABLES		
GASTOS PRE-OPERACIONALES	VALOR	VALOR ANUAL
Material Promocional Imagen Corporativa	\$ 5,000.00	\$ 1,000.00
<b>TOTAL GASTOS PRE-OPERACIONALES</b>	<b>\$ 5,000.00</b>	<b>\$ 1,000.00</b>
GASTOS DE CONSTITUCION	VALOR	VALOR ANUAL
Trámite Legal de Constitución de Empresa	\$ 1,200.00	\$ 240.00
Inscripción en Registro Mercantil	\$ 61.82	\$ 12.36
Domiciliación, permiso para operar	\$ 30.00	\$ 6.00
Cobro por concepto de gastos generales	\$ 42.00	\$ 8.40
Escritura Pública	\$ 150.00	\$ 30.00
Publicación Extracto	\$ 100.00	\$ 20.00
Notaria	\$ 11.20	\$ 2.24
Tasa por registro de Marca	\$ 54.00	\$ 10.80
Tasa por emisión del Título de Marca - IEPI	\$ 28.00	\$ 5.60
Permiso Bomberos Tipo A e Inspección	\$ 40.00	\$ 8.00
Patente Municipal	\$ -	\$ -
Obtención RUC	\$ -	\$ -
<b>TOTAL GASTOS CONTITUCION</b>	<b>\$ 1,717.02</b>	<b>\$ 343.40</b>
GASTOS DE SOFTWARE	VALOR	VALOR ANUAL
Software, Licencias, Hosting	\$ 7,500.00	\$ 1,500.00
<b>TOTAL GASTOS DE SOFTWARE</b>	<b>\$ 7,500.00</b>	<b>\$ 1,500.00</b>
<b>TOTAL GASTOS AMORTIZABLES</b>	<b>\$ 14,217.02</b>	<b>\$ 2,843.40</b>

### 10.4.3. Activos fijos

Los activos fijos requeridos para la operación del negocio, son implementos para el funcionamiento de establecimiento de una oficina.

**Tabla 44. Detalle Activos Fijos arranque operación**

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PVP UNITARIO	TOTAL
<b>MUEBLES Y ENSERES</b>			
Escritorios	9	\$ 201.60	\$ 1,814.40
Sillas de Oficina	9	\$ 84.00	\$ 756.00
Mesa de Reuniones	1	\$ 500.00	\$ 500.00
Sillones de Cuero	6	\$ 100.00	\$ 600.00
Archivador	2	\$ 100.00	\$ 200.00
Varios Decoración Oficina	1	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00
<b>TOTAL MUEBLES Y ENSERES</b>			<b>\$ 6,870.40</b>
<b>EQUIPOS DE OFICINA</b>			
Computadores Portátiles	9	\$ 799.00	\$ 7,190.97
Impresora/ Copiadora	1	\$ 250.00	\$ 250.00
Proyector	1	\$ 802.68	\$ 802.68
Teléfonos	9	\$ 86.99	\$ 782.91
<b>TOTAL EQUIPOS DE OFICINA</b>			<b>\$ 9,026.56</b>
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 15,896.96</b>

**Tabla 45. Detalle Activos Fijos inversión en los siguientes años**

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PVP UNITARIO	TOTAL	N° AÑOS DEPR.	2014	2015	2016	2017	2018
<b>MUEBLES Y ENSERES</b>									
Escritorios		\$ 201.60	6	10		1	1	2	2
Sillas de Oficina		\$ 84.00	6	10		1	1	2	2
Mesa de Reuniones		\$ 500.00	1	10			1		
Sillones de Cuero		\$ 100.00	2	10			2		
Archivador		\$ 100.00	1	10			1		
Varios Decoración Oficina		\$ 3,000.00		10					
<b>TOTAL MUEBLES Y ENSERES</b>					<b>0</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
<b>EQUIPOS DE OFICINA</b>									
Computadores Portátiles		\$ 799.00	6	3		1	1	2	2
Impresora/ Copiadora		\$ 250.00	1	3			1		
Proyector		\$ 802.68	1	3				1	
Teléfonos		\$ 86.99	6	3		1	1	2	2
<b>TOTAL EQUIPOS DE OFICINA</b>									
<b>TOTAL</b>			<b>0</b>		<b>0</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>4</b>

### **10.5. Retorno para el inversionista**

En los seis escenarios el inversionista obtiene rendimientos positivos. En el escenario normal que utiliza financiamiento la tasa interna de retorno para el inversionista es de 44%.

## **11. CAPÍTULO XI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **11.1. Conclusiones**

- De acuerdo a factores económicos, empresariales, la propuesta del negocio se encuentra alineada al perfil de “Buen vivir” que promueve el gobierno, como se identificó en el análisis del macro-entorno. Por lo que se identifica oportunidad y facilidades con el gobierno.
- En base al estudio de mercado realizado al sector de grandes empresas de actividad comercial en Quito, se concluye que este negocio tendrá gran acogida en el mercado, debido a la oportunidad que un 15% del segmento constituye una real oportunidad de acceso al mercado para este plan de negocios.
- Se priorizará la innovación en los servicios que la empresa oferta, ya que este valor prima sobre los beneficios que quiere percibir el cliente de sus servicios de incentivo, según lo determina la investigación de mercados.
- La propuesta financiera del negocio, arroja que existen mejores rendimientos en la gestión apalancada, permite un manejo adecuado del flujo en el período estimado.

### **11.2. Recomendaciones**

- El talento humano que va a estar encargado de las respectivas asignaciones será previamente evaluado para alcanzar alta satisfacción de los clientes.
- Se aprovecharán oportunidades de alianzas estratégicas con proveedores para poder rebajar nuestros costos y poder ofrecer precios competitivos y convenientes a nuestros clientes.

- Se deberá reevaluar el enfoque negocio constantemente para satisfacer las expectativas cambiantes de los clientes y adaptarse a nuevas cambiantes necesidades del mercado.
- El objetivo del negocio es generar mayor competitividad en las empresas ecuatorianas, brindándoles un mejor ambiente laboral, equipos conscientes en términos emocionales y realizados, lo que refleja sus resultados en incrementos de ventas, lo cual conlleva a un incremento en la producción nacional y superación a nivel país.
- Con el paso del tiempo se deberá definir demanda de clientes en otras ciudades del país, ya que al contar con proveeduría en la ciudad se pueden generar economías de escala a partir de incrementar el volumen de ventas.
- Se deberá poner en marcha el plan de negocios.

## REFERENCIAS

- Asociación de Congresos Internacionales y Convenciones. *Reporte de Estadísticas 2000-2010*.
- Banco Central del Ecuador. (Enero 2013). *Reporte mensual de inflación*.
- Boletín Cuentas Nacionales. (2011). *Capítulo 4 Sector Real*. Anuario.
- Cámara de Industrias de Guayaquil. (Octubre 2011). *Análisis de Crecimiento Económico*. Dirección de Estudios.
- Cely, N. (2010). *Ecuador es un país de inversión inteligente*.
- Código de la Producción.
- dgtano.webs.ull.es/ppt/lecturas/Lectura%2012.doc
- Falconí, J. (2012). Ecuador, acuerdos comerciales y servicios. Recuperado el 18 de Julio de 2013 de [http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/372/File/pdfs/NOTICIASYSUCESOS/2012/Acuerdos%20comerciales%20y%20servicios\\_Juan%20Falconi%20Morales.pdf](http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/372/File/pdfs/NOTICIASYSUCESOS/2012/Acuerdos%20comerciales%20y%20servicios_Juan%20Falconi%20Morales.pdf)
- FLACSO (2006), las cifras de migración, Fondo de Población de las Naciones Unidas UNFPA – Ecuador y FLACSO, Quito, Ecuador, FLACSO.
- FMI (2013), Tiempo de reforzar las defensas macroeconómicas, Las Américas, Perspectivas Económicas, Estudios económicos y financieros, Publicación de Servicios del Fondo Monetario Internacional, Washington D.C., Estados Unidos, Fondo Monetario Internacional.
- Galindo, Edwin. (2010). *Estadística métodos y aplicaciones*. (2da. Edición).

Guías de gestión de la pequeña empresa. (1998). *Estrategias de Crecimiento*. Madrid, España, Ediciones Díaz de Santos.

<http://prefabricasa.com.co/blog/disenos-casas-prefabricadas/>.

[http://www.cabinas.net/monografias/marketing/marketing\\_btl.asp](http://www.cabinas.net/monografias/marketing/marketing_btl.asp).

[http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news\\_user\\_view&id=161462&umt=ecuador\\_reducira\\_analfabetismo\\_al\\_28\\_al\\_2013](http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=161462&umt=ecuador_reducira_analfabetismo_al_28_al_2013)

<http://www.eluniverso.com/2012/04/04/1/1356/brecha-digital-persiste-ecuador-segun-informe-fem.html>

<http://www.eluniverso.com/2012/10/06/1/1356/economia-ecuador-crecio-52-interanual-segundo-trimestre-2012.html>

<http://www.ideinvestiga.com/ide/documentos/compartido/gen--000020.pdf>.

<http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/reo/2013/whd/wreo0513s.pdf>

<http://www.pichinchauniversal.com.ec/noticias/nacionales/item/3758-con-4-universidades-nace-la-era-del-conocimiento-del-ecuador.html>

<http://www.plazaconstructor.com/modules/news/article.php?storyid=666>.

Ley de Compañías. Sección V, Art. 114.

Lombardo, Michael M. (2008) *For your Improvement*. Editorial Lominger Internacional.

Malhotra, Naresh K. (2008). *Investigación de Mercados*. (5ta. Edición). México.

Muñiz G., Rafael. (2008). *Marketing en el Siglo XXI*. (3ª Edición).

Palermo Business Review No. 2. (2008).

Porter, Orville, Harper, Mullins. *Cinco Fuerzas Competitivas de Porter*.

Recuperado el 03 de junio de 2012 de <http://www.iccaworld.com/dcps/doc.cfm?docid=1264>.

Recuperado el 05 junio de 2012 de <http://andes.info.ec/economia/usd-6-500-millones-generaria-ecuador-como-sede-internacional-de-convenciones-108720.html>.

Recuperado el 07 de Noviembre de 2012 de [http://www.revistalideres.ec/informe-semanal/ordenan\\_las\\_empresas\\_publicas\\_0\\_685731453.html](http://www.revistalideres.ec/informe-semanal/ordenan_las_empresas_publicas_0_685731453.html).

Recuperado el 12 de enero de 2013 de <https://communicator.gm.com/v6/sites/cap/>.

Recuperado el 12 de noviembre de 2012 de <http://www.ganaropciones.com/motivar-fuerza-de-ventas.htm>.

Recuperado el 15 de Enero de 2013 de <http://arramirogarza.blogspot.com/2012/07/mkt-estrategias-de-precios.html>.

Recuperado el 15 de Octubre de 2012 de [http://www.elcomercio.com/vicente\\_albornoz/precio-petroleo\\_0\\_67932276.html](http://www.elcomercio.com/vicente_albornoz/precio-petroleo_0_67932276.html).

Recuperado el 16 de agosto 2011 de <http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=2&Lg=3&Co=7499>.

Recuperado el 16 de agosto 2011 de <http://www.eventosquitoecuador.com/catalogo.html>.

Recuperado el 17 de julio de 2013 de <http://bibliocausa.files.wordpress.com/2013/03/03-el-entorno-del-marketing.pdf>

Recuperado el 17 de julio de 2013 de <http://gestion.pe/economia/fmi-peru-liderara-crecimiento-economico-america-sur-2014-2065351>

Recuperado el 17 de julio de 2013 de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/la-inflacion-de-ecuador-se-desacelera-a-0-18-en-abril-580685.html>

Recuperado el 20 de noviembre 2013 de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/distbn.htm>.

Recuperado el 25 de octubre de 2012 de <http://www.eventoclick.com/eventos/incentivos-empresas/tipos-incentivos-r.html>.

Recuperado el 28 de Julio de 2012 de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/quito-y-el-turismo-de-negocios-453276.html>.

Recuperado el 6 de enero de 2013 de <http://www.eluniverso.com/2013/01/05/1/1356/ecuador-cierra-2012-inflacion-416-debajo-meta.html>.

Revista Papeles de Economía Española. (2001). *Las PYME ante el nuevo entorno económico*. Nº 89/90.

Revista Politécnica. *Análisis de mercado del sector: Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler*. Volumen 30.

Sapagg, Chain Nassir. (2008). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. (5ta. Edición). Chile, Mc Graw Hill.

SENPLADES (2009), Plan Nacional del Buen Vivir 2009-2013, Construyendo un Estado Plurinacional e Intercultural, Versión Resumida, Quito, Ecuador, SENPLADES.

Superintendencia de Compañías. *Intendencia Nacional de Tecnología y Comunicaciones.*

# ANEXOS

## Anexo 1. Ranking de empresas industria otras actividades empresariales

### RANKING EMPRESAS INDUSTRIA POR NÚMERO DE EMPLEADOS

N°	EMPRESA	N° EMPLEADOS
1	SERVICIOS DE SEGURIDAD ARMILED CIA. LTDA.	2938
2	G4S SECURE SOLUTIONS (ECUADOR) CIA. LTDA.	2852
3	SEPRONAC SEGURIDAD Y PROTECCION NACIONAL CIA. LTDA.	1427
4	LAAR C LTDA	1221
5	SEGURIDAD NACIONAL Y PROFESIONAL SENAPRO CIA. LTDA.	1189
6	INVESTIGACION, VIGILANCIA E INSTRUCCION, INVIN CIA. LTDA.	956
7	IC SERVICIOS DE SEGURIDAD PRIVADA DEL ECUADOR ICSSE CIA. LTDA	924
8	SERVICIOS INTEGRADOS DE INGENIERIA, SMARTPRO S.A.	922
9	ESTRATEGIAS Y MERCADO S.A. ESTRAMERCADO	836
10	SERVICIOS DE INFRAESTRUCTURA EMPRESARIAL SERINSE S.A.	762
11	PROTECCION A PERSONAS IMPORTANTES PROVIP'S SECURITY CIA.LTDA	659
12	HOTELES DECAMERON ECUADOR S.A.	565
13	ALFA SEGURIDAD SEGURIALFA CIA. LTDA.	544
14	LAERSEC SEGURIDAD PRIVADA CIA. LTDA.	543
15	COMPAÑIA ANDINA DE ALIMENTOS, VINOS Y ESPIRITOSOS CAVES S.A. E.M.A.	541
16	SEGURIDAD MINERA INTERNACIONAL SEMINTER C. LTDA.	537
17	INTERIORESKLC COMPAÑIA DE COMERCIO, REPRESENTACIONES Y SERVICIOS S.A.	532
18	COMPAÑIA DE SEGURIDAD Y GUARDIANIA COMSEG CIA. LTDA.	523
19	GUARDIANIAS ECUATORIANAS CIA LTDA	508
20	CAMINOSCA S.A.	433
21	COMAXSEG COMPAÑIA MAXIMA DE SEGURIDAD CIA. LTDA.	423
22	PICHINCHA SISTEMAS ACOVI CA	413
23	GUARPRIECUADOR CIA. LTDA.	384
24	SEGURIDAD Y TURISMO SEGOUTOURING CIA. LTDA.	383
25	SICONTAC CENTER S.A.	375
26	SEGURIDAD PRIVADA BEDOYA SEPRIBE CIA. LTDA	373
27	MISHAN SERVICES S.A	365
28	COMPANIA DE LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO LISERVI TIPS CIA. LTDA.	361

N°	EMPRESA	N° EMPLEADOS
29	ALTA TECNOLOGIA EN SEGURIDAD SELECTIVA CIA. LTDA. TECNOACES	354
30	INTERCON SECURITY SYSTEMS CIA. LTDA.	354
31	COMPANIA DE SEGURIDAD PRIVADA, SEGURIVITAL CIA. LTDA.	342
32	WORKFORCE S.A.	336
33	SETRACOM SEGURIDAD PRIVADA Y TRANSPORTE DE VALORES CIA. LTDA.	315
34	DYMASEO S.A.	307
35	SEGURLATORRE CIA. LTDA.	306
36	EMSEOM CIA. LTDA.	305
37	GRUVIPRO GRUPO DE VIGILANCIA Y PROTECCION PRIVADA CIA. LTDA.	281
38	SERVICIOS GENERALES Y MANTENIMIENTO SEGEMANT CIA. LTDA.	271
39	GRUPO DE CONTROL DE RIESGOS CONTROLRISK CIA. LTDA.	267
40	ADVANTAGE CLEANING SERVICIOS INTEGRALES DE LIMPIEZA CIA. LTDA.	262
41	AUXILIOS EMPRESARIALES AUXILEMP CIA. LTDA.	256
42	EMPRESA DE INVESTIGACION Y SEGURIDAD EMINSER CIA. LTDA.	254
43	HALCONDOS SECURITY CIA. LTDA.	252
44	COMPAÑIA DE SEGURIDAD PRIVADA EFIPERVIG CIA. LTDA.	233
45	COBRANZAS DEL ECUADOR S.A. RECAUDADORA	229
46	ADECCOBUSINESS S.A.	226
47	MARDIS CIA. LTDA.	224
48	PERUZZI S.A.	215
49	COMPANIA PROFESIONAL DE SEGURIDAD COPSEMESGAL CIA. LTDA.	214
50	SIMBORAM SECURITY INTERNATIONAL CIA. LTDA.	200
51	SEGURIDAD RESPONSABLE SEGRES CIA. LTDA.	194
52	SEGURIDAD PRIVADA ACTIVE SECURITY COMPANY A.S.C. CIA. LTDA.	192
53	PROYECTOS INTEGRALES DEL ECUADOR PIL S.A.	190
54	AGENCIA DE VIAJES METROAGENCIA S.A.	189
55	LONGPORT ECUADOR CIA. LTDA.	189
56	SWATSEG VIGILANCIA CIA. LTDA.	186

N°	EMPRESA	N° EMPLEADOS
57	SECURITYLASER CIA. LTDA.	185
58	BEENGURION SECURITY CIA. LTDA.	184
59	DK MANAGEMENT SERVICES SOCIEDAD ANONIMA	183
60	COMPAÑIA DE SEGURIDAD PRIVADA Y A PERSONAS MORESEG CIA. LTDA.	178
61	CUSTODY OF VALUABLE GOODS AND FOREIGN TRADE COVGOFORT CIA. LTDA.	178
62	VASERUM CIA. LTDA.	174
63	ENTRIX AMERICAS S.A.	170
64	SIAVA CIA. LTDA.	168
65	GRUNSEG CIA. LTDA.	167
66	OCAVIP CIA. LTDA	167
67	INTEGRAL SOLUTIONS S.A.	166
68	SESMO S.A.	165
69	PROFESIONALES EN SEGURIDAD PRIVADA PROSEGPRIM CIA. LTDA.	163
70	BYPHONE CIA. LTDA.	163
71	CASEMAGER COMPAÑIA DE SEGURIDAD MARIA GERARDA, CIA. LTDA.	163
72	SEGURIDAD MAXIMA SEGUMAX CIA. LTDA.	162
73	CLINERVIP CIA. LTDA.	161
74	GESTION EXTERNA GESTIONA GTX S.A.	160
75	CASALIMPIA ECUADOR S.A	159
76	VIZURDUR CIA. LTDA.	158
77	VIGILANCIA Y SEGURIDAD VIGILAVISEP CIA. LTDA.	157
78	SANTIAGO DELGADO J.D. MANTENIMIENTO CIA. LTDA.	156
79	MULTICOBRO S.A.	156
80	PUBLIPROMUEVE S.A.	151
81	VIGILANCIA Y PROTECCION VIGIPRO CIA. LTDA	150
82	EQUIPOS, SERVICIOS Y CONSTRUCCIONES EQUISERCON CURACAO TRADERS C.LTDA.	150
83	BRISMAR BRISAS DEL MAR S.A.	148
84	SISCOPE SERVICIO DE INVESTIGACION Y SEGURIDAD COMPAÑIA PRIVADA CIA. LTDA.	147
85	ADDVALUE ASESORES CIA. LTDA	146
86	PWC ASESORES EMPRESARIALES CIA. LTDA.	145

N°	EMPRESA	N° EMPLEADOS
87	ECUAMBIENTE CONSULTING GROUP CIA. LTDA	143
88	GRUPO REPCON GRUPOCON S.A.	143
89	SEGDEFENSA CIA. LTDA.	142
90	COMPAÑIA DE ASESORIA Y SERVICIOS LOGISTICOS DE SEGURIDAD COASERLOS CIA. LTDA.	139
91	ADECCOSERVICIOS S.A.	138
92	GBS, GLOBAL BUSINESS SOLUTIONS CIA. LTDA	132
93	TRAZADOS C LTDA	132
94	WORLD SECURITY ASOCIADOS WYDOC CIA. LTDA.	132
95	MONGE MONCAYO SOLUCIONES S.A.	131
96	NOBELCONS NOBEL CONSTRUCCIONES CIA. LTDA.	131
97	PINKERTON SECURITY PINKERSEC CIA. LTDA.	129
98	SERVICIOS MISCELANEOS E. GONZALEZ SEMEG CIA. LTDA.	127
99	LETRASIGMA C.LTDA.	126
100	SOLURBANA SOLUCIONES URBANAS S.A.	126

## RANKING EMPRESAS CON MAYOR RENTABILIDAD DE LA INDUSTRIA

N°	EMPRESA
1	VILLALMENDRO S.A.
2	PBP REPRESENTACIONES CIA. LTDA.
3	INMORABELO S.A.
4	ASISTENCIA LEGAL Y TRAMITACION LEGISTRAM CIA. LTDA.
5	TURISMO NORTH DREAM EXPEDITIONS CIA. LTDA.
6	CONSTRUCTORA J. OLIVA CIA. LTDA
7	INMOBILIARIA ORVI C LTDA
8	EXXELCOS BUSINESS ECUADOR CIA. LTDA.
9	MARMAOIL S.A.
10	GLOBALCONEXIONES CIA. LTDA.
11	ROADCONSUL CIA. LTDA.
12	GREEN WALL INVESTMENT CONSTRUCCIONES S.A.
13	GLOBALSCAN S.A.
14	ASESORIA LEGAL CORPORATIVA ASESORIALECORP S.A.
15	LONGING SYSTEM DEL ECUADOR S.A
16	TARSIJOI S.A.
17	CERFIED S.A
18	STONEBAUM S.A.
19	ARDATH S.A.
20	INMOEURO CIA. LTDA
21	VESETINC S.A.
22	L&F LAWFIRM CIA. LTDA.
23	COMPAÑIA DE SERVICIOS VENTOTRANS S.A.
24	EDUCINES EDUCACION Y ENTRETENIMIENTO S.A.
25	PLEXCON ECUADOR S.A.
26	GRETCHEN FLORES S.A.
27	SERVICIOS TEMPORARIOS INDUSTRIALES TEMPIN S.A.
28	EDIFICIOS EDIDESA SA
29	INMOBILIARIA PALVI C.A.
30	INMOBILIARIA Y RENTAS INMORENT S.A.
31	INMOBILIARIA B.D.M. S.A
32	INMOBILIARIA CANDANECO S.A.
33	SACOPO C LTDA
34	ANVIPA C LTDA
35	INMOBILIARIA TENERIFE S.A.
36	INMOTRECE S.A.

N°	EMPRESA
37	INMOBILIARIA AS-DOMUS C. A.
38	RUASA COMPANIA RUALES SAMANIEGO S.A.
39	AGROMANZU CIA. LTDA.
40	INVERSIONES ANDINAS DE BIENES Y SERVICIOS, INVERSIONES A.B.S. C.A.
41	BONDHOLDER REPRESENTATIVE S.A.
42	ALGODON Y MODA ALGOMODA SA
43	SMARTOIL CIA. LTDA.
44	ACTIOLEGAL S.A.
45	HORIZONTES GERENCIALES S.A. HORIGERSA
46	PARNECORP S.A.
47	SOCIEDAD GERALPIDA S.A.
48	PICHINCHA CONSTRUCTORES ASOCIADOS CIA LTDA
49	ASESORIA E INVERSIONES ASEVER C LTDA
50	HUASICORP S.A.
51	GESTIONADHOC CIA. LTDA.
52	IMBYCSA INMOBILIARIA & MERCANTIL BYCSA
53	INSALVANES S.A.
54	GESTORES DE MEJORAMIENTO EMPRESARIAL GEMEP CIA. LTDA.
55	INMOBILIARIA ETALI C.A.
56	INMOBILIARIA PEREZ ESPINOSA S.A.
57	CIDRAL S.A.
58	UIDESERV CIA. LTDA.
59	RIXTEN C.A.
60	HERIBUSER S.A.
61	INMOBILIARIA CHILECOL S.A.
62	ROMMEL ORBE CONSTRUCCIONES CIA. LTDA.
63	LABORATORIO DE MARKETING MKTLAB S.A.
64	MERIDIANCORP S.A.
65	EDIFICACIONES GENERALES MODERNAS SA
66	ANDITOURING S.A.
67	COMPAÑIA DE CONEXIONES CONECTAR S.A
68	INMOBILIARIA DALCHI SA
69	COMPANIA DE INVERSIONES INDUSTRIALES Y TURISTICAS INTUR S.A.
70	INMOPRIMAVERAL S.A.
71	INMOEUROPA CIA. LTDA.
72	INMOBILIARIA LESMES S.A.
73	AFC&L AVILA, FREILE, CALDERON Y LALAMA ABOGADOS CIA. LTDA.

N°	EMPRESA
74	INMOBILIARIA GALMON S.A.
75	GOSERPREST CIA. LTDA.
76	COMPAÑIA INMOBILIARIA PARQUES DEL MAR S.A. PARQUEMAR
77	ROYALECSA S.A.
78	OPEN MIND S.A
79	GUIDO MOLINA VELA CIA. LTDA.
80	RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL CLEANBUSINESS CIA. LTDA.
81	INMOLIBERTADORES S.A.
82	LATINVAL LATINOAMERICANA DE INMUEBLES Y VALORES SA
83	SERVICIOS INTEGRALES DE LAVADO Y LIMPIEZA LAVELOZ CIA. LTDA.
84	AMJ PROYECTOS Y COMERCIALIZACION S.A.
85	CLASE CLASEMATE CIA. LTDA.
86	MANUEL FERNANDEZ DE CORDOBA REPRESENTACIONES CIA. LTDA.
87	ASESORIAS VOLENCRIS S.A.
88	INMOBILIARIA ANTARES CAIBOR CIA. LTDA.
89	EMPRESA ASESORA MARKET ASOMARKET CIA. LTDA.
90	INMOBILIARIA PRAT S.A.
91	INMOBILIARIA MANZANAUCO CIA. LTDA.
92	BIENES RAICES BIENESACEC & ASOCIADOS CIA. LTDA.
93	S.C.B. S.A.
94	INMOBILIARIA PAOLO S.A. INPAOLO
95	BIONICASYSTEMS S.A.
96	PROMOCIONES INMOBILIARIAS PROMORYMAPI S.A.
97	DOOROPEN S.A.
98	AUXILIOS EMPRESARIALES AUXILEMP CIA. LTDA.
99	NEXXIT S.A.
100	LEMANTOP S.A.

## RANKING EMPRESAS DE MAYOR CAPITAL SOCIAL

N°	EMPRESA
1	HOTELES DECAMERON ECUADOR S.A.
2	HIDRELGEN S.A.
3	G4S SECURE SOLUTIONS (ECUADOR) CIA. LTDA.
4	MAFEREAL ESTATE DEL ECUADOR S.A.
5	INMOBILIARIA INMOELMANA CIA. LTDA.
6	INMOPLANOS S.A.
7	WHITELAKE REAL ESTATE S.A.
8	DALMAU INMOBILIARIA INMODALMAU S.A.
9	INMOSINT S.A.
10	INMOBILIARIA RICAURTE PALACIO C LTDA
11	RIXTEN C.A.
12	INMOBILIARIA EL BATAN BATINMO S.A
13	INVENTOS INMOBILIARIOS INMOINVENTOS S.A.
14	MACROINMO S.A.
15	DINAMIATRADE S.A.
16	BLUESPRINGS REAL ESTATE S.A.
17	PROADSER S.A.
18	URBANACCES S.A.
19	HERCESA FERROCARRIL INMOBILIARIA S.A.
20	IMPAC SA
21	PICHINCHA SISTEMAS ACOVI CA
22	INMOBILIARIA PIEDRA DE ORO S.A. INMOPIEDRA
23	CAMINOSCA S.A.
24	COMERCIAL LOTUS S.A.
25	CAVSTATES S.A.
26	SICONTAC CENTER S.A.
27	ARRENDAUTO S.A.
28	DESARROLLO DE PROYECTOS INMOBILIARIOS ARQUITECH S.A.
29	INMOPEVIMAL S.A.
30	INMOBILIARIA INMOAGOSTO C. A.
31	BUILTEK S.A.
32	INMOBILIARIA EUROCONS S.A.
33	GFKECUADOR S.A. INVESTIGACION ESTRATEGICA
34	CAPACITEC CAPACITACION TECNICA Y ADMINISTRATIVA S.A.
35	BINEXPRO S.A.
36	MEGAMAQ S.A.

N°	EMPRESA
37	NATURAL MANGROVE ECUADOR S.A
38	INMOBILIARIA ALSTER S.A.
39	SECOYA S.A.
40	OBRACIV CIA. LTDA.
41	INMOCONFORT S.A.
42	EMPRESAS INCORPORADAS EMICOPSA C.A
43	INGAMP S.A.
44	REPRESENTACIONES Y DISTRIBUCIONES BONAGO S.A.
45	BEST HOME S.A.
46	ERAZO CONSTRUCTORES S.A
47	QUINTA DE LOS LLANOS, QUINDELLAN S.A.
48	COFACE SERVICES ECUADOR S.A.
49	LETRASIGMA C.LTDA.
50	INMOBILIARIA DEHUCI S.A.
51	ARCOIL CIA. LTDA.
52	CONSULTORES E INVERSIONISTAS SOCIEDAD ANONIMA CONEISA
53	DIRASEMSA DIRECCION Y ASESORAMIENTO EMPRESARIAL SA
54	TMFEQUADOR COMPAÑIA LIMITADA
55	INMOBILIARIA CANDANECO S.A.
56	HAMMONIA S.A.
57	NEGOCIOS E IMPORTACIONES LICATEXSA S.A.
58	ANAHIPRIVATE COLLECTION S.A.
59	INDUVALLAS CIA. LTDA.
60	PLUSAMBIENTE S.A.
61	INMOBILIARIA TALHOF S.A. INMOTALHOF
62	ROMERO & PAZMIÑO INGENIERIA INMOBILIARIA S.A.
63	PWC ASESORES EMPRESARIALES CIA. LTDA.
64	SOCIEDAD ANONIMA INMOBILIARIA LA Y
65	INMOBILIARIA COLONIAL SA
66	TERRIGENO GOLD MINE S.A.
67	VASERUM CIA. LTDA.
68	CORPORACION HLUBOKA S.A.
69	INMOKOMMERCE INMOBILIARIA CIA. LTDA.
70	MAYOPUBLICIDAD ECUADOR S.A.
71	CORPIDE CORPORACION PUBLICITARIA INTEGRAL DELTA C LTDA
72	ECUAMBIENTE CONSULTING GROUP CIA. LTDA
73	GRANCOMERCIO CIA. LTDA.

N°	EMPRESA
74	CARVAJAL S.A. SERVICIOS GC2
75	TRAZADOS C LTDA
76	VIAJES VIA NATURA VINATURA CIA. LTDA.
77	SUDPLAN S.A.
78	INMOBILIARIA SANTA LUCIA S.A. INMOSANTALUCIA
79	INMOBILIARIA HUNGRIA INGRIA S.A.
80	ECUADORIAN TOURS AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO SA
81	PONTE SAN PIETRO S.A. PONTEPIETRO
82	ARVALJO S.A.
83	PROYECCIONES TURISTICAS PROYECTUR S.A.
84	AVANZIT ECUADOR S.A
85	QUIMICA ANDERS CIA. LTDA.
86	FUNDIRECICLAR S.A.
87	INSALVANES S.A.
88	DARMAIN S.A.
89	ENVAPRESS CIA. LTDA.
90	PROMOCIONES MOVILES PROMOVIL CIA. LTDA.
91	TESATEL TRANSMISIONES ECUATORIANAS POR SATELITE CIA. LTDA.
92	MULTICOBRO S.A.
93	MONANDICO S.A.
94	INMOBILIARIA BARRIGA VILLAVICENCIO SOCIEDAD ANONIMA
95	CANDLECROSS S.A
96	PUBLIPROMUEVE S.A.
97	ECUAINSETEC CIA. LTDA.
98	SERVICIOS DE COORDINACION EJECUTIVA SERVICEJ S.A.
99	HERNANDEZ, MANCHENO & HIDALGO INGENIERIA, SERVICIOS Y REPRESENTACIONES S.A.
100	SERFIDEC SA

## **Anexo 2. Entrevistas a expertos**

### **ENTREVISTA N°1**

**Realizada a Ing. Fernanda Pachacama.**

**Experta en: Diseño y comercialización de programas de incentivos para empresas ecuatorianas.**

#### **1. Entorno del mercado, oportunidades que ofrece el sector.**

##### **a. ¿Cuál considera usted es la situación actual del mercado ecuatoriano en el negocio de incentivos?**

La entrevistada considera que el mercado en general tiene algunas restricciones para el crecimiento por parte del Gobierno, más a pesar de esto las empresas generan amplios esfuerzos para crecer y mantenerse estables, sobre todo las grandes empresas, quienes dan sustento a miles de familias. Por estas condiciones, las empresas no han dejado de buscar el método preciso de motivación a sus trabajadores, por lo que existe la oportunidad de negocio para empresas que innoven en satisfacer esta amplia necesidad de las empresas ecuatorianas.

##### **b. ¿Cuál es su visión acerca de la competencia en este negocio?**

La entrevistada hace referencia a unas cuantas empresas importantes de la competencia en Quito, en donde denota que los servicios que ofertan son similares y no existen valores diferenciadores importantes. También hace referencia a empresas enfocadas en el negocio de eventos y celebraciones en general, las cuales según su consideración no tienen el grado de especialización para tratar con equipos empresariales de alto nivel, sino más para la organización de eventos particulares de temática general.

**c. ¿Cómo incentivan actualmente las empresas a sus equipos comerciales?**

La entrevistada pone como ejemplo el uso de premios tradicionales como comisiones económicas, tarjetas de regalo con canje en locales comerciales, eventos de premiación, denotando que aún existe una presencia importante de estos elementos en el uso de las empresas por la facilidad de adquisición que representa. La entrevistada si considera que las propuestas de las empresas que diseñan programas de incentivos y eventos de todo tipo para cubrir esta necesidad están ganando participación en el mercado.

**d. ¿Cuáles son los aspectos más importantes sobre los cuales debería basarse el servicio que en este plan se ofrece según su recomendación?**

La entrevistada sugiere generar relaciones estratégicas con clientes importantes, formar una red de confianza. Es fundamental según la entrevistada recomendar entender la realidad del cliente, identificar sus necesidades con el objetivo de generar una propuesta alineada a la visión del cliente, con tiempos de desarrollos reales y claros para las partes. Los programas y eventos deben tener alto grado de calidad y ser totalmente diferenciados de la competencia, para lo cual sugiere analizar el mercado del negocio de incentivos en países como Colombia y España donde este negocio surge exponencialmente y de los cuales plantea algunos casos conocidos de su experiencia.

**e. ¿Cuáles considera son las fortalezas y debilidades del conjunto de servicios propuestos?**

La entrevistada considera que las fortalezas más importantes son es la experiencia del negocio por parte de los socios, una debilidad es empezar la empresa de cero.

**f. ¿Cuál es su enfoque en cuanto a rentabilidad del negocio?**

La entrevistada hace alusión a la empresa que administra y que figura en tres países del continente. Menciona tener éxito en el segmento al que se encuentra enfocada su empresa y se encuentra contenta con los resultados que presenta la compañía. Destaca es importante generar buenas relaciones con proveedores para mejorar el rédito que deja la operación.

**ENTREVISTA N°2**

**Realizada a Ing. Daniel Páez**

**Experta en: Diseño y comercialización de programas de incentivos para empresas ecuatorianas.**

**1. Entorno del mercado, oportunidades que ofrece el sector.****a. ¿Cuál considera usted es la situación actual del mercado ecuatoriano en el negocio de incentivos?**

El entrevistado considera existen muchas oportunidades para empresas de este tipo, las empresas actualmente dan suma prioridad al adecuado mantenimiento de la calidad de talento humano. Se busca reducir la rotación de personal y retener al personal valioso de las empresas. Por lo que las empresas buscan nuevas formas de tener a sus empleados contentos y motivados para así también mejorar la productividad de sus negocios.

**b. ¿Cuál es su visión acerca de la competencia en este negocio?**

El entrevistado menciona que la oferta de servicios de organización de eventos e incentivos es amplia, existe competencia fuerte, con muchos años en el mercado, por lo que empezar un proyecto tiene su dificultad,

pero siempre y cuando se encuentre bien estructurado tendrá éxito y sabrá ganar cuentas de clientes importantes.

**c. ¿Cómo incentivan actualmente las empresas a sus equipos comerciales?**

El entrevistado considera que la mayoría de las empresas utilizan bonos y comisiones económicas, ahora es ya más común que las empresas organicen también eventos e inviten a convenciones internacionales a sus empleados más destacados.

**d. ¿Cuáles son los aspectos más importantes sobre los cuales debería basarse el servicio que en este plan se ofrece según su recomendación?**

El entrevistado sugiere generar eventos amplios, que integren a los equipos, dar el valor y el reconocimiento necesario. Así como generar un óptimo canal de retroalimentación para los clientes. Siempre existen oportunidades de mejora y es positivo estar dispuestos a cambiar para que la empresa sea recomendada y pueda crecer.

**e. ¿Cuáles considera son las fortalezas y debilidades del conjunto de servicios propuestos?**

El entrevistado considera que la propuesta es interesante, por lo que el conocimiento previo del negocio, sobretodo en empresas en las cuales ha existido claramente esta necesidad y se comprende completamente que es lo que se necesita para cubrirla. Una de las debilidades que determina el entrevistado es el tradicionalismo que tienen algunas empresas para incentivar a sus empleados. Esto es el resultado de modelos mentales ya establecidos, los cuales deben refrescarse con nuevas propuestas y deben ser convincentes en cuanto al resultado positivo que se obtiene.

**f. ¿Cuál es su enfoque en cuanto a rentabilidad del negocio?**

El entrevistado refiere a su empresa como un ejemplo de éxito y comenta otros casos de empresas que conoce y menciona ser un buen negocio de acuerdo a las empresas clientes que contraten este tipo de servicios.

### **Anexo 3. Grupo de enfoque (Tree incentives)**

#### **Introducción**

Se dará la bienvenida al grupo, agradeciéndoles por su presencia.

Se dará a conocer al grupo invitado las facilidades de las instalaciones en donde se llevará a cabo el grupo focal.

De manera cordial se les solicitará a los asistentes que tomen asiento y que cumplan con las siguientes normas:

- Expresar libremente ideas y opiniones manifestando respeto hacia los demás.
- Evitar interrupciones a los razonamientos de los compañeros del grupo.
- Mantener los celulares apagados durante la sesión.
- Se puede acercar libremente a la mesa de bebidas calientes.
- No se permite fumar.

Se recuerda a los participantes que la sesión tiene fines únicamente académicos, los nombres de los participantes no serán publicados o juzgados por sus opiniones. Además se filmará el video para efecto de reconstruir en un documento físico las opiniones vertidas en la sesión de grupo focal.

El moderador se presentará y a cada uno de los participantes del grupo focal. El moderador presentará la idea de negocio y ejemplificará un caso acorde a las realidades de los participantes.

#### **Desarrollo**

Se presentarán los asistentes y se les explicará el motivo por el cual están reunidos. Por medio del siguiente listado de preguntas se definirá el resto de la

sesión, con el enfoque de búsqueda de percepciones y preferencias acerca de programas y eventos de incentivo para las empresas en las que cada uno de los participantes labora.

**Temática:**

- ¿Han escuchado o tienen conocimiento acerca de los programas y eventos de incentivo para equipos comerciales de empresas?
- ¿Qué ideas vienen a su mente acerca de estos servicios?
- ¿Cuál es su apreciación acerca de los programas y eventos de incentivo?
- En el caso de las empresas en las que ustedes laboran. ¿Ustedes ven la necesidad de aplicar estos programas para mejorar la productividad de los equipos?
- ¿Cuál sería la frecuencia de contratación que suponen de estos servicios para las empresas en que ustedes laboran?
- ¿Qué precios estarían dispuestos a pagar por contratar estos servicios?
- ¿Cuáles son los sentimientos o expectativas que les genera esta propuesta de servicios de incentivo?

#### Anexo 4. Actividades de la industria actividades comerciales

N°	Descripción Actividad CIU4 N6	Total
1	Venta al por mayor y al por menor de vehículos nuevos y usados: vehículos de pasajeros, incluidos vehículos especializados, como ambulancias y minibuses, camiones, remolques y semirremolques, vehículos de acampada, como caravanas y autocaravanas, vehículo	44
2	Venta al por mayor de productos farmacéuticos.	33
3	Venta al por mayor de computadoras y equipo periférico.	22
4	Venta al por mayor de diversos productos sin especialización.	22
5	Venta al por menor de gran variedad de productos entre los que predominan, los productos alimenticios, las bebidas o el tabaco, como productos de primera necesidad y varios otros tipos de productos, como prendas de vestir, muebles, aparatos, artículos de	20
6	Venta al por mayor y al por menor de todo tipo de partes, componentes, suministros, herramientas y accesorios para vehículos automotores, como: neumáticos (llantas) cámaras de aire para neumáticos (tubos). Incluye bujías, baterías, equipo de iluminación p	18
7	Venta al por mayor de materiales de construcción: arena, grava, cemento, etcétera.	15
8	Venta al por mayor de teléfonos y equipos de comunicación.	12
9	Venta al por mayor de cables y conmutadores y de otros tipos de equipo de instalación de uso industrial. Incluye la venta de otros tipos de equipo eléctrico, como motores eléctricos, transformadores, (incluye bombas para líquidos) etcétera.	12
10	Venta al por mayor de bebidas alcohólicas, incluso el envasado de vino a granel sin transformación.	11
11	Venta al por mayor de instrumentos, materiales médicos y quirúrgicos.	10
12	Venta al por menor de combustibles para vehículos automotores y motocicletas en establecimientos especializados.	9
13	Venta al por mayor de prendas de vestir, incluidas prendas (ropa) deportivas.	9
14	Venta al por mayor de artículos de ferreterías y cerraduras: martillos, sierras, destornilladores, cajas fuertes y otras herramientas de mano.	8
15	Venta al por mayor de combustibles líquidos nafta, biocombustible incluye grasas, lubricantes y aceites, gases licuados de petróleo, butano y propano.	8
16	Venta al por mayor de electrodomésticos de consumo: refrigeradoras, cocinas, lavadoras, etcétera. Incluye equipos de televisión estéreos (equipos de sonido).	8
17	Venta al por mayor de productos químicos industriales: anilina, tinta de impresión, aceites esenciales, gases industriales (oxígeno), pegamento químico, colorantes, resina sintética, metanol, parafina, aromatizantes y potenciadores del sabor, soda, sal in	7
18	Venta al por menor de artículos de deporte, de pesca y de acampada, embarcaciones y bicicletas en establecimientos especializados.	6

N°	Descripción Actividad CIU4 N6	Total
19	Venta al por mayor de combustibles líquidos: gasolina.	6
20	Venta al por menor de equipos de telecomunicaciones: válvulas, celulares, tubos electrónicos, etcétera. Incluye partes y piezas en establecimientos especializados.	6
21	Venta al por mayor de material de papelería, libros, revistas, periódicos.	6
22	Venta al por mayor de hilos (hilados) y tejidos.	6
23	Venta al por menor de gran variedad de productos entre los que no predominan los productos alimenticios, las bebidas o el tabaco, como: actividades de prendas de vestir, muebles, aparatos, artículos de ferretería, cosméticos, artículos de joyería y bisute	5
24	Venta al por mayor de programas informáticos (software).	5
25	Venta al por mayor de equipo médico y de laboratorio	5
26	Venta al por mayor de otros productos comestibles (enlatados y conservas).	5
27	Venta al por mayor de abonos y productos químicos de uso agrícola.	5
28	Venta al por mayor de flores y plantas.	5
29	Venta al por mayor de máquinas herramienta de cualquier tipo y para cualquier material: madera, acero, etcétera.	5
30	Venta al por mayor de productos de perfumería, cosméticos (productos de belleza) artículos de uso personal (jabones).	5
31	Venta al por mayor de artículos de limpieza.	5
32	Venta al por mayor de maquinaria para la minería y construcción; incluye partes y piezas.	5
33	Venta al por menor de artículos de ferretería: martillos, sierras, destornilladores y pequeñas herramientas en general alambres y cables eléctricos, cerraduras, montajes y adornos, extintores, etcétera en establecimientos especializados.	4
34	Venta al por mayor de válvulas y tubos electrónicos, dispositivos de semiconductores, microchips, circuitos integrados y de impresión.	4
35	Venta al por mayor de materiales plásticos en formas primarias, caucho, fibras textiles, etcétera.	4
36	Venta al por menor de prendas de vestir, peletería en establecimientos especializados.	3
37	Venta al por mayor del papel y cartón.	3
38	Venta al por mayor de calzado.	3
39	Intermediarios del comercio especializados en la venta de otros productos específicos.	3
40	Venta al por mayor de minerales metalíferos ferrosos y no ferrosos; incluye la venta al por mayor de metales ferrosos y no ferrosos en formas primarias.	2
41	Intermediarios del comercio de combustibles, minerales, metales, y productos químicos industriales, incluidos abonos.	2
42	Venta al por menor de productos farmacéuticos en establecimientos especializados.	2

N°	Descripción Actividad CIU4 N6	Total
43	Venta al por mayor de artículos y accesorios fotográficos y ópticos (lentes de sol, binoculares, lupas).	2
44	Venta al por menor de productos textiles, prendas de vestir y calzado en puestos de venta y mercados.	2
45	Venta al por mayor de productos semiacabados de metales ferrosos y no ferrosos n.c.p.	2
46	Venta al por menor de perfumes, artículos cosméticos y de uso personal en establecimientos especializados (pañales).	2
47	Venta al por mayor de banano y plátano.	2
48	Venta al por mayor de accesorios de vestir guantes, corbatas, incluye paraguas y tirantes, etc	2
49	Intermediarios del comercio de maquinaria, equipo industrial, embarcaciones y aeronaves.	2
50	Venta al por menor de computadoras y equipo periférico computacional en establecimientos especializados.	2
51	Venta al por mayor de maquinaria y equipo de oficina: calculadora, máquinas de escribir, contadora de monedas, excepto computadoras y equipo informático.	2
52	Venta al por menor de equipos de; radio, televisión y estereofónicos en establecimientos especializados.	2
53	Venta al por mayor de frutas, legumbres y hortalizas.	2
54	Venta al por menor de libros de todo tipo en establecimientos especializados.	2
55	Venta al por menor de productos naturistas en establecimientos especializados.	2
56	Venta al por mayor de productos lácteos.	2
57	Venta al por mayor de equipo sanitario (baños lavabos tocadores y otra porcelana sanitaria) incluso la instalación sanitaria: tubos, tuberías, accesorios, grifos, derivaciones, conexiones, tuberías de caucho, etcétera.	2
58	Venta al por mayor de productos medicinales (naturistas).	2
59	Venta al por mayor de otros tipos de maquinaria n.c.p. para uso en la industria, el comercio y la navegación y otros servicios.	2
60	Mantenimiento y reparación de vehículos automotores reparación: mecánica, eléctrica, reparación de sistemas de inyección eléctricos reparación de carrocerías, reparación de partes de vehículos automotores parabrisas, ventanas, asientos y tapicerías. Inclu	2
61	Venta al por menor de telas, lanas y otros hilados para tejer en establecimientos especializados.	2
62	Venta al por mayor de productos de panadería y repostería.	1
63	Venta al por mayor de instrumentos musicales y partituras.	1
64	Venta al por menor de cualquier tipo de producto por correo, internet (subasta), catálogo, teléfono, televisión y envió de productos al cliente.	1
65	Venta al por mayor de equipo de seguridad.	1
66	Venta al por mayor de petróleo.	1

N°	Descripción Actividad CIU4 N6	Total
67	Venta al por mayor de maquinaria y equipo agropecuarios: arados, esparcadoras de estiércol, sembradoras, cosechadoras, trilladoras, máquinas de ordeñar, máquinas utilizadas en la avicultura y la apicultura, tractores utilizados en actividades agropecuaria	1
68	Venta al por mayor de la madera no trabajada (en bruto) y productos de la elaboración primaria de madera tableros aglomerados.	1
69	Venta al por mayor de bicicletas, partes y accesorios incluyen los artículos deportivos.	1
70	Venta al por menor de equipo óptico y actividades de las ópticas en establecimientos especializados.	1
71	Venta al por mayor de relojes y joyas.	1
72	Mantenimiento y reparación, instalación, cambio de neumáticos (llantas) y tubos (Vulcanizadores).	1
73	Venta al por mayor de te y especias.	1
74	Venta al por mayor de instrumentos y equipo de medición y precisión.	1
75	Venta al por mayor de máquinas herramienta controladas con y sin computadora para la industria textil y artículos de cuero con máquinas de costura de punto y otras, partes y piezas.	1
76	Intermediarios del comercio de productos alimenticios, bebidas y tabaco.	1
77	Venta al por mayor de aparatos, accesorios de calefacción y calentadores de agua.	1
78	Venta al por menor de productos veterinarios en establecimientos especializados.	1
79	Venta al por mayor de vidrio plano y espejos.	1
80	Venta al por menor de electrodomésticos en establecimientos especializados: refrigeradoras, cocinas, microondas, etcétera.	1
81	Venta al por mayor de máquinas y herramientas controladas por computadora (excepto las maquinas para la industria textil); incluye partes y piezas.	1
82	Servicios ordinarios lavado, engrasado, pulverizado, encerado, cambios de aceite, etcétera.	1
83	Venta al por mayor de máquinas y herramientas para la metalurgia; incluye partes y piezas.	1
84	Venta al por mayor de pescado, crustáceos, moluscos y productos derivados en establecimientos especializados.	1
85	Venta al por mayor de equipos de iluminación.	1
86	Venta al por menor de instrumentos y aparatos ortopédicos en establecimientos especializados.	1
87	Venta al por mayor y menor de motocicletas, incluso ciclomotores (velomotores), tricimotos.	1
88	Venta al por menor de materiales de limpieza en establecimientos especializados.	1
89	Intermediarios del comercio de la madera y materiales de construcción	1

N°	Descripción Actividad CIU4 N6	Total
90	Venta al por menor de pinturas, barnices y lacas en establecimientos especializados.	1
91	Venta al por mayor de desperdicios y desechos, de chatarra metálica y de materiales para el reciclado, incluidos la recogida, la clasificación, la separación y el desguace de productos usados, como automóviles, para obtener partes y piezas reutilizables,	1
92	Venta al por mayor de azúcar, chocolate y productos de confitería.	1
93	Venta al por menor de artículos de madera, desechables, corcho y mimbre en establecimientos especializados.	1
94	Venta al por mayor de juegos y juguetes.	1
95	Venta al por menor de calzado, material de zapatería (plantillas, taloneras, suela y artículos análogos) en establecimientos especializados.	1
96	Venta al por mayor de cacao.	1
97	Venta al por mayor de muebles de hogar.	1
98	Venta al por mayor de muebles de oficina.	1
	<b>Total COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS.</b>	<b>453</b>

## Anexo 5. Prueba piloto y resultados

Esta investigación se realiza con propósitos estudiantiles y sin fines de lucro, ayudara a la realización de un proyecto de tesis y la información que usted proporcionara será de gran ayuda e importancia.

Universidad de las Americas

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

Sexo: M \_\_\_\_\_ F \_\_\_\_\_

¿Ha contratado previamente algún tipo de incentivo para el equipo comercial de su empresa?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿En el año cuantos eventos tienes previsto contratar?

---

¿Con qué frecuencia en el año lleva a cabo este tipo de eventos?

Mensualmente \_\_\_\_\_

Trimestralmente \_\_\_\_\_

Semestralmente \_\_\_\_\_

Anualmente \_\_\_\_\_

Otro \_\_\_\_\_

¿En que lugares de su preferencia le gustaría que se lleven a cabo este tipo de eventos?

Instalaciones empresa \_\_\_\_\_

En Quito \_\_\_\_\_

Otras ciudades Ecuador \_\_\_\_\_

Fuera del país \_\_\_\_\_

¿Qué temática prefiere para este tipo de eventos?

Formación \_\_\_\_\_

Resultados \_\_\_\_\_

Incentivos \_\_\_\_\_

Otro \_\_\_\_\_

¿Qué empresas ha contratado antes su empresa?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Cuales són de su preferencia?

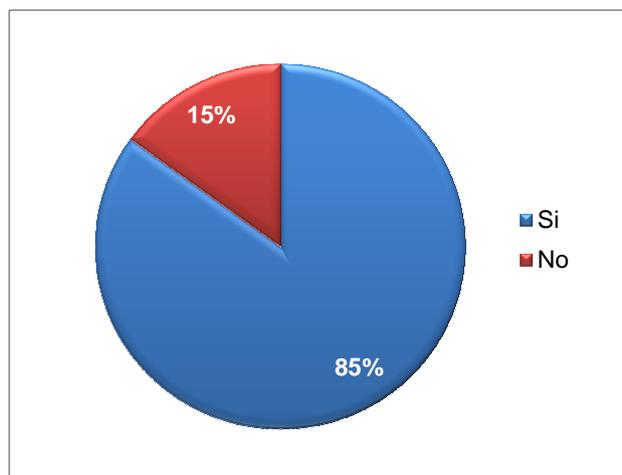
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

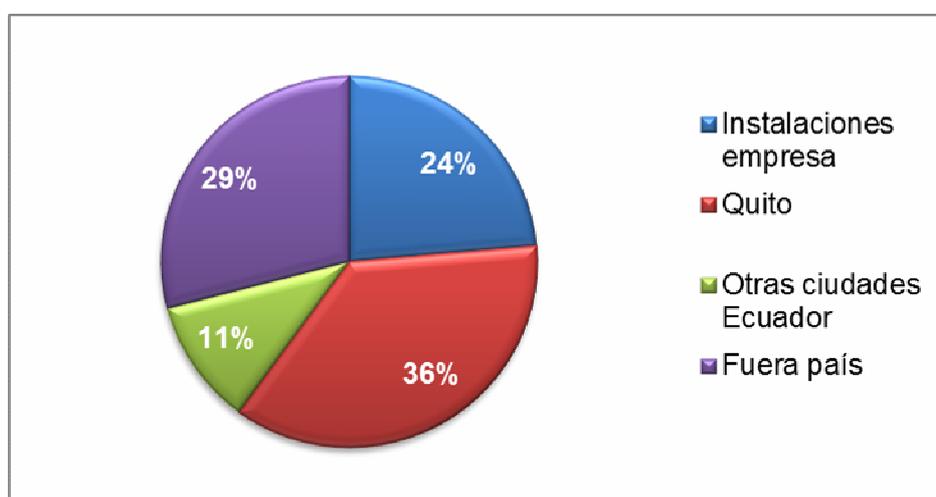
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

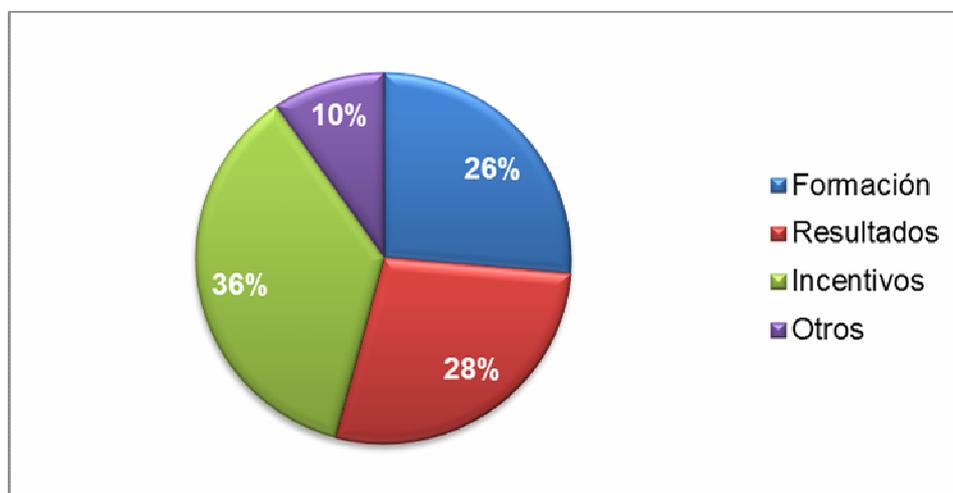
\_\_\_\_\_



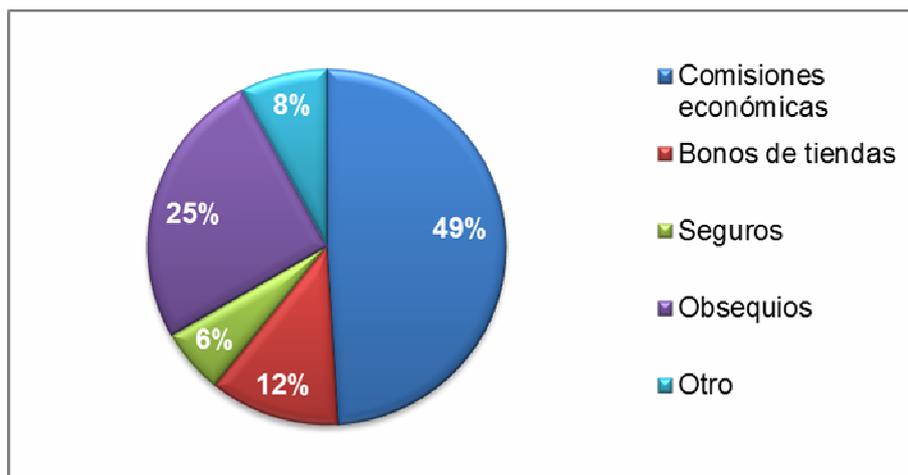
**Interés en eventos de incentivo**



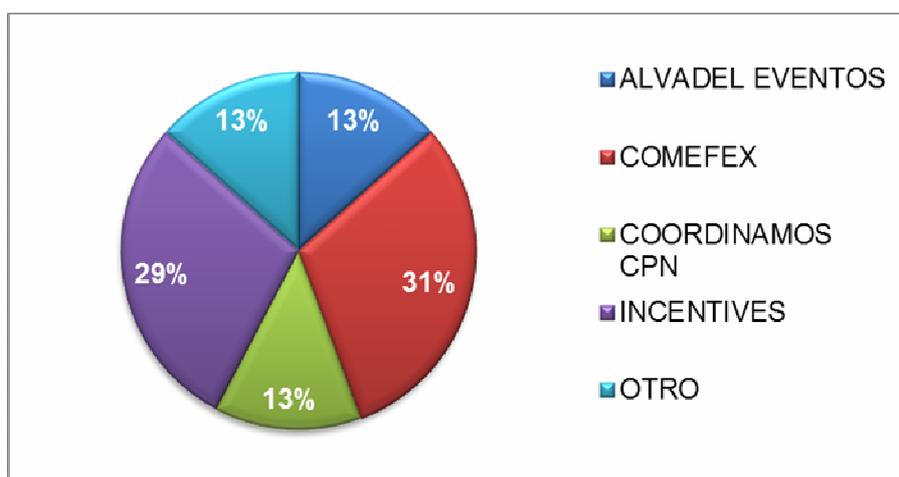
**Localización de eventos**



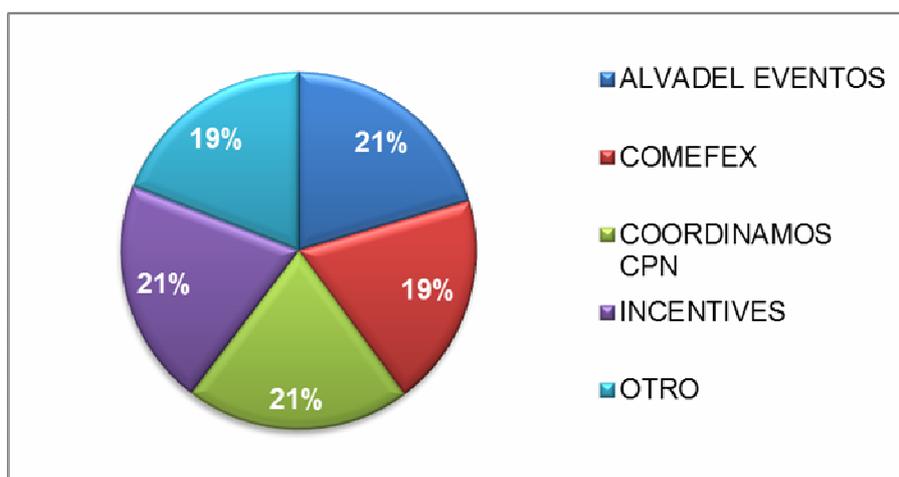
**Temas de interés para la realización de eventos**



**Incentivos que utilizan las empresas**



**Participación en el mercado de la competencia**



**Posicionamiento Marcas**

## Anexo 6. Encuesta modelo

### ENCUESTA DIRIGIDA A EMPRESAS

<b>DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>NOMBRE DEL ENCUESTADO:</b>	<b>TELÉFONO:</b>
<b>EMPRESA:</b>	<b>CARGO:</b>
<b>CIUDAD:</b>	<b>SECTOR:</b>
<b>Correo electrónico:</b>	
<b>DATOS DE EMPRESA</b>	
<b>ACTIVIDAD EMPRESA:</b>	<b>NUMERO DE EMPLEADOS:</b>
(1) Venta de Vehículos nuevos o usados	<b>RANGO DE VENTAS EN DÓLARES</b> (anual):
(2) Venta de Productos Farmacéuticos	
(3) Ventas de Equipos de Computación	<b>Observaciones:</b>
(4) Venta de Productos Alimenticios o bebidas	
(5) Otros (_____)	

Buenos días, mi nombre es Ana Cecilia Burgos, estudiante de la Universidad de las Américas (presentación credencial), es un placer dirigirme a usted.

Me encuentro realizando un estudio sobre el desarrollo de eventos y programas motivacionales para equipos comerciales en la ciudad de Quito.

El objetivo de esta encuesta es identificar gustos y preferencias del mercado acerca de estos servicios. Esta información será utilizada para la realización de la tesis universitaria de quien se suscribe a usted. Su opinión es realmente muy apreciada por lo que me gustaría realizarle algunas preguntas. La encuesta es sencilla y le tomará cerca de 10 minutos.

Toda la información que usted proporcione será utilizada con fines académicos y estadísticos, la cual no será revelada a terceros; asegurando mantener su identidad en el anonimato.

Muchas Gracias.

SI LA PERSONA ACEPTA SER ENTREVISTADA SE CONTINÚA, SI POR EL CONTRARIO RECHAZA, SE AGRADECE GENTILMENTE POR SU TIEMPO Y SE CULMINA.

### **CUESTIONARIO PRINCIPAL**

**P1. ¿Ha incentivado en el pasado de alguna forma su empresa al personal de ventas para alcanzar cumplimiento de objetivos?**

Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_

(Si la respuesta es No, por favor continuar a la pregunta P5)

**P2. ¿De qué formas ha conseguido su empresa incentivar a la fuerza de ventas? *(no hace referencia al sueldo, que es una obligación legal del empleador).***

*(Selección Múltiple)*

1. Programas de incentivo (seguimiento mensual de ventas)
2. Eventos de incentivo\_\_\_\_
3. Viajes motivacionales dirigidos\_\_\_\_
4. Formación académica\_\_\_\_
5. Capacitaciones\_\_\_\_
6. Comisiones\_\_\_\_
7. Bonos en locales comerciales\_\_\_\_
8. Viajes\_\_\_\_
9. Obsequios\_\_\_\_
10. Otros\_\_\_\_ especifique (\_\_\_\_\_)

**P3. Califique en un marco general la calidad de estos servicios de incentivo a sus fuerzas de ventas.**

*(Escala de Likert)*

1. Totalmente insatisfecho\_\_\_
2. Insatisfecho\_\_\_
3. Indiferente\_\_\_
4. Satisfecho\_\_\_
5. Totalmente Satisfecho\_\_\_

**P4. ¿Actualmente mantiene relación permanente con proveedores que le proporcionen alguna forma de incentivo para su fuerza comercial?**

Sí\_\_\_ No\_\_\_

**P5. ¿Encontraría interés su empresa en cambiar de proveedor de servicios de incentivo para su fuerza comercial o contratar nuevos servicios si éstos le ofrecen una nueva propuesta con mayores y reales beneficios en el cumplimiento de objetivos de venta de su empresa?**

Sí\_\_\_ No\_\_\_

(Si la respuesta es No, por favor culmine la encuesta)

**P6. ¿Qué enfoque desearía que tengan estos servicios para su equipo comercial?**

*(Selección Múltiple)*

1. Orientación grupal a resultados\_\_\_
2. Orientación individual a resultados\_\_\_
3. Otro\_\_\_ especificar (\_\_\_\_\_)

**P7. ¿Qué servicios de incentivo serían de su interés?**

(Selección Múltiple)

1. Programas de incentivo mensuales (diseño de programa, medición de ventas y premiación)\_\_\_
2. Convenciones de incentivo\_\_\_
3. Viajes personalizados de incentivo para grupos pequeños\_\_\_
4. Otro\_\_\_ especificar(\_\_\_\_\_)

**P8. ¿Para qué período requeriría contratar estos servicios? (Complete las de acuerdo a las opciones que seleccionó en la pregunta P7)**

<b>Servicio</b>	<b>Mes</b>	<b>Trimestre</b>	<b>Semestre</b>	<b>Año</b>
4. Programas de incentivo				
5. Convenciones de incentivo				
6. Viajes personalizados de incentivo para grupos pequeños				

**P9. ¿Qué valor estaría dispuesto a invertir en promedio por empleado al mes, en los servicios de incentivo que previamente seleccionó? (Complete los precios más cercanos a su interés, referentes a las opciones que seleccionó en la pregunta P7)**

<b>Servicio</b>	<b>\$ 20</b>	<b>\$ 30</b>	<b>\$ 50</b>	<b>\$ 100</b>	<b>\$ 250</b>	<b>\$ 500</b>
1. Programas de incentivo						

<b>Servicio</b>	<b>\$ 5</b>	<b>\$ 10</b>	<b>\$ 20</b>	<b>\$ 50</b>	<b>\$ 100</b>	<b>\$ 150</b>
2. Convenciones de incentivo						

<b>Servicio</b>	<b>\$ 20</b>	<b>\$ 30</b>	<b>\$ 50</b>	<b>\$ 100</b>	<b>\$ 250</b>	<b>\$ 500</b>
3. Viajes personalizados de incentivo para grupos pequeños						

**P10. Por favor refiera una cantidad aproximada de personas que conforman su equipo comercial.**

\_\_\_\_\_

**P11. Si su empresa se encuentra interesada en los viajes de incentivo para grupos pequeños. Por favor mencione un número de participantes para esta opción en su empresa.**

\_\_\_\_\_

**P12. ¿Qué beneficio considera que debería ofertar la empresa de prestación de servicios de incentivos para diferenciarse de la competencia ya existente en el mercado?**

(Respuesta de tipo abierta)

\_\_\_\_\_

**P13. ¿Qué nombre de los descritos a continuación todos los servicios previamente mencionados le llama más la atención desde el punto de vista de cliente?**

*(Escoja una sola opción)*

1. TREE INCENTIVES\_\_\_\_
2. Zen- Staff de Incentivos\_\_\_\_
3. Target - Incentivos\_\_\_\_
4. Otro\_\_\_\_ especificar (\_\_\_\_\_)

Agradezco profundamente su colaboración, sus preguntas serán de valioso aporte para la investigación de este trabajo de grado.

**Anexo 7. Cotizaciones activos tangibles**



*COMPRAR MEJORES, COMPRAR EN*

*CARTIMEX*

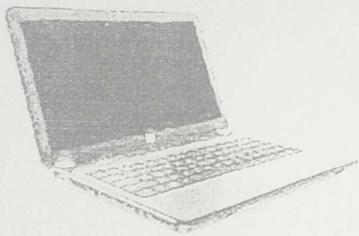
CARTIMEX S.A.  
 RUC: 0991400427001 *proforma n°:*  
 Av. de la Prensa N70-121 y Pablo Picasso, Sector el Condado  
 CONTRIBUENTE ESPECIAL  
 RESOLUCION. 176 18/MARZO/2007  
 Telf: 2-590-926 / 3-316-312

---

**NOTEBOOK HP 1000-1220LA**



PROCESADOR INTEL CORE I3 2.2 GHZ  
 DISCO DURO DE 500GB SATA  
 MEMORIA DE 4 GB DDR3  
 DVD WRITER  
 RED 10/100  
 PUERTOS USB  
 LECTOR DE MEMORIAS  
 CAMARA WEB, MICROFONO INTEGRADO  
 WIRELESS  
 LICENCIA OPERATIVA WINDOWS 8  
 PANTALLA DE 14"  
 COLOR NEGRO



Garantía de un año

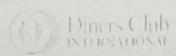
---

PROFORMA

Nombre: SRTA ANA CECILIA BURGOS VACA  
 Dirección:  
 Teléfono: 099-5856398  
 Ciudad:

Fecha: 12-mar-13  
 TEL:  
 Representante: DIEGO CARVAJAL  
 CEL: 2590926

Cantidad	Descripción	Precio unitario	TOTAL
8	NOTEBOOK HP 1000-1220LA	\$ 713,39	\$ 5.70
<p>PRECIO PAGO EN EFECTIVO O CHEQUE A NOMBRE DE CARTIMEX S.A. \$ 6,075,00 INC. IVA</p> <p>AMERICAN 12 MESES SIN INTERES + 2 GRACIA</p>			
	Subtotal		\$ 5.70
	12% IVA		\$ 68
	<b>TOTAL</b>		<b>\$ 6.39</b>

PROFORMA VALIDA POR 8 DIAS O HASTA AGOTAR STOCK

COMERCIAL KYWI S.A. RUC 1790041220001  
 Matriz : AV. 10 DE AGOSTO N24-59 Y LUIS CORDERO QUITO Telf: 023987900  
 Telf: 002221832 002221833

AUTOIMPRESORES AUTORIZACION S.R.L. 1112210587 DEL 18/ENE/2013  
 CONTRIBUYENTE ESPECIAL-RESOL. SRI 5368

P R O F O R M A D O L A R E S  
 DOCUMENTO SIN VALOR COMERCIAL

tenor(es): CECILIA BURGOS  
 Codigo: 888885-000000 RUC : 1716565005  
 direccion: 10DE AGOSTO Vend: ROMMEL CARRERA  
 Ciudad : QUITO Telf. : 2573863 Fecha de Emision 12/MAR/2013 PAG. 1/1

CODIGO	DESCRIPCION	CANT.	P.UNITARIO	TOTAL
544396	TELEFONO INAL TG4072 1.9G DECT 2X1 BASE	7	86,99	608,93
SUBTOTAL				\$608,93
DESCUENTO				\$0,00
TOTAL				\$608,93

Vta.tarifa 12	Vta.tarifa 0	Total Vta.Neta	IVA Tar. 12	IVA Tar. 0	TOTAL A PAGAR
\$543,69	\$0,00	\$543,69	\$65,24	\$0,00	\$608,93

Esta proforma tiene validez solo con el nombre, firma del vendedor y sello de COMERCIAL KYWI S.A.  
 En el caso de existir cambios de precios por nuestros proveedores y/o modificaciones cambiarias  
 oficiales que afecten al costo de la mercaderia, nos veremos obligados a actualizar precios en el  
 momento de la facturacion previo su conocimiento.

Los precios unitarios de esta proforma \*\* SI incluyen I.V.A. \*\*  
 QUITO , 12 de MAR 2013

CECILIA BURGOS Ident: 15094

FIRMA : \_\_\_\_\_ ESTABLECIMIENTO  
 FIRMA : \_\_\_\_\_ CLIENTE



**LINEA MODULAR**  
 Dir.: Las Brevas E10-172 y Av. El Inca  
 Telf.: 281 4181 / 098 1402 688  
 Ventas: América N29-107 y Andagoya  
 Telf.: 3201 394 / 0980 561 274  
 torreslineamodular@hotmail.com - Quito

Estaciones de trabajo  
 Divisiones de oficina Silloneria  
 Archivadores  
 Counters  
 Muebles especiales

CARLOS ANDRES TORRES VALLEJO  
**RUC.: 1720103611001**  
**PROFORMA**  
 0001133

Cliente: Area Cecilia Burgos Vaca

RUC./CI. \_\_\_\_\_ Telf.: \_\_\_\_\_

Dirección: Guatemala y Panamá

Día	Mes	Año
12	03	013

CANT.	DETALLE	V. UNIT.	V. TOTAL
	7 sillas tipo secretaria		
	base plastica con		
	apoyo brazo de pizarra		
	carriera y giratoria	70.00	490.00
ABONO: _____ SALDO: _____			
SON: _____			
NOTA: LA GARANTÍA CUBRE DEFECTO DE FÁBRICA			
F. CLIENTE _____ F. AUTORIZADA _____			
		SUBTOTAL	490.00
		DESCUENTO	
		IVA 0%	
		IVA 12%	58.80
		TOTAL \$	548.80

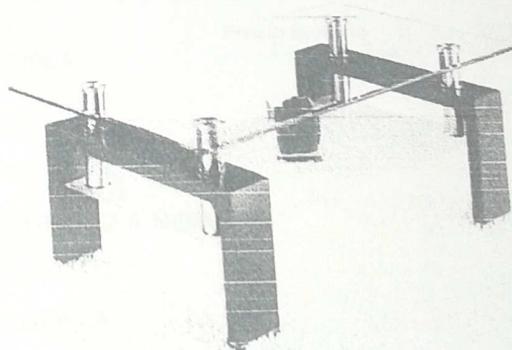
# JBL

Modulares  
& Muebles de oficina



Sillón Optimo  
150\$

Mesa de centro con  
vidrio templado  
100\$



Av. América N26-28 y Luis Mosquera Narváez  
Teléfonos: 3201880/2233034/0990412653  
Mail: [juanball79@hotmail.com](mailto:juanball79@hotmail.com)  
[www.jblmodulares.com.ec](http://www.jblmodulares.com.ec)

**Anexo 8. Plan de carrera del empleado**

**CAREER DISCUSSION  
PLANNING TOOL (CDPT)**

EMPLOYEE NAME \_\_\_\_\_

<p><b>Employment Experience</b></p> <div style="border: 1px solid black; height: 30px; margin-bottom: 5px;"></div> <p style="text-align: center;">↓</p> <div style="border: 1px solid black; height: 30px; margin-bottom: 5px;"></div> <p style="text-align: center;">↓</p> <div style="border: 1px solid black; height: 30px; margin-bottom: 5px;"></div> <p style="text-align: center;">↓</p> <div style="border: 1px solid black; height: 30px; margin-bottom: 5px;"></div> <p style="text-align: center;">↓</p> <div style="border: 1px solid black; height: 30px;"></div>	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"><p style="text-align: center;"><u><b>Current Position</b></u></p> <p style="text-align: center;"><u><b>Critical Skills</b></u></p></div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"><p style="text-align: center;"><u><b>Education</b></u></p></div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px;"><p style="text-align: center;"><u><b>Awards/Recognitions</b></u></p><p style="text-align: center;"><u><b>Patents/ROI's</b></u></p></div>	<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Where you are and have been</p> <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Where you are going</p>	<table border="0" style="width: 100%;"><tr><td style="width: 33%; text-align: center;"><p><b>Short-Term (Ready Now)</b></p><div style="border: 1px solid black; height: 60px; margin-bottom: 10px;"></div><div style="border: 1px solid black; height: 40px; margin-bottom: 10px;"></div><div style="border: 1px solid black; height: 40px;"></div></td><td style="width: 33%; text-align: center;"><p><b>Medium-Term (3-5 yrs)</b></p><div style="border: 1px solid black; height: 60px; margin-bottom: 10px;"></div><div style="border: 1px solid black; height: 40px; margin-bottom: 10px;"></div><div style="border: 1px solid black; height: 60px; text-align: center; vertical-align: middle;"><p><b>Stretch Assignment</b></p></div></td><td style="width: 33%; text-align: center;"><p><b>Long-Term (5+yrs)</b></p><div style="border: 1px solid black; height: 60px; margin-bottom: 10px;"></div></td></tr><tr><td colspan="2" style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px;"><p style="text-align: center;"><u><b>Other Learning Activities</b></u></p></td><td style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px;"><p style="text-align: center;"><u><b>Mobility</b></u></p></td></tr></table>	<p><b>Short-Term (Ready Now)</b></p> <div style="border: 1px solid black; height: 60px; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="border: 1px solid black; height: 40px; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="border: 1px solid black; height: 40px;"></div>	<p><b>Medium-Term (3-5 yrs)</b></p> <div style="border: 1px solid black; height: 60px; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="border: 1px solid black; height: 40px; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="border: 1px solid black; height: 60px; text-align: center; vertical-align: middle;"><p><b>Stretch Assignment</b></p></div>	<p><b>Long-Term (5+yrs)</b></p> <div style="border: 1px solid black; height: 60px; margin-bottom: 10px;"></div>	<p style="text-align: center;"><u><b>Other Learning Activities</b></u></p>		<p style="text-align: center;"><u><b>Mobility</b></u></p>
<p><b>Short-Term (Ready Now)</b></p> <div style="border: 1px solid black; height: 60px; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="border: 1px solid black; height: 40px; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="border: 1px solid black; height: 40px;"></div>	<p><b>Medium-Term (3-5 yrs)</b></p> <div style="border: 1px solid black; height: 60px; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="border: 1px solid black; height: 40px; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="border: 1px solid black; height: 60px; text-align: center; vertical-align: middle;"><p><b>Stretch Assignment</b></p></div>	<p><b>Long-Term (5+yrs)</b></p> <div style="border: 1px solid black; height: 60px; margin-bottom: 10px;"></div>							
<p style="text-align: center;"><u><b>Other Learning Activities</b></u></p>		<p style="text-align: center;"><u><b>Mobility</b></u></p>							

Tomado de: GM Company Ecuador, 2013.

### Anexo 9. Listado de competencias para definir plan de carrera

Level	Strategic (12)	Operating (13)	Courage (7)	Energy (3)	Organizational (6)	Personal (26)
<b>Easiest (7)</b>	24. Functional/ Technical Skills	16. <i>Timely Decision Making</i> 27. <i>Informing</i> 47. <i>Planning</i>		1. <i>Action Oriented</i> 43. <i>Perseverance</i>		15. <i>Customer Focus</i>
<b>Easier (16)</b>	17. <i>Decision Quality</i> 30. <i>Intellectual Horsepower</i> 61. <i>Technical Learning</i>	18. <i>Delegation</i> 20. <i>Directing Others</i> 35. <i>Managing &amp; Measuring Work</i> 39. <i>Organizing</i> 50. <i>Priority Setting</i> 62. <i>Time Management</i> 63. <i>Total Work Systems</i>		53. <i>Drive for Results</i>	67. <i>Written Communications</i>	23. <i>Fairness to Direct Reports</i> 29. <i>Integrity and Trust</i> 33. <i>Listening</i> 42. <i>Peer Relationships</i>
<b>Moderate (22)</b>	5. <i>Business Acumen</i> 14. <i>Creativity</i> 32. <i>Learning on the Fly</i> 46. <i>Perspective</i> 51. <i>Problem Solving</i>	52. <i>Process Management</i>	9. <i>Command Skills</i> 25. <i>Hiring and Staffing</i> 57. <i>Standing Alone</i>		6. <i>Career Ambition</i> 8. <i>Comfort Around Higher Management</i> 49. <i>Presentation Skills</i>	3. <i>Approachability</i> 4. <i>Boss Relationships</i> 7. <i>Caring about Direct Reports</i> 22. <i>Ethics and Values</i> 26. <i>Humor</i> 36. <i>Motivating Others</i> 41. <i>Patience</i> 54. <i>Self-Development</i> 55. <i>Self Knowledge</i> 65. <i>Managing Vision and Purpose</i>
<b>Harder (16)</b>	2. <i>Dealing with Ambiguity</i> 58. <i>Strategic Agility</i>	19. <i>Developing Direct Reports and Others</i> 59. <i>Managing through Systems</i>	13. <i>Confronting Direct Reports</i> 56. <i>Sizing Up People</i>		38. <i>Organizational Agility</i>	10. <i>Compassion</i> 11. <i>Composure</i> 21. <i>Managing Diversity</i> 31. <i>Interpersonal Savvy</i> 37. <i>Negotiating</i> 40. <i>Dealing with Paradox</i> 44. <i>Personal Disclosure</i> 60. <i>Building Effective Teams</i> 66. <i>Work/Life Balance</i>
<b>Hardest (6)</b>	28. <i>Innovation Management</i>		12. <i>Conflict Management</i> 34. <i>Managerial Courage</i>		48. <i>Political Savvy</i>	45. <i>Personal Learning</i> 64. <i>understanding Others</i>

Tomado de: *GM Company Ecuador, 2013.*

### Anexo 10. Presupuesto activos tangibles y gastos amortizables

ACTIVOS TANGIBLES					DEPRECIACIONES					VALOR DESECHO
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PVP UNITARIO	TOTAL	N° AÑOS DEPR.	2014	2015	2016	2017	2018	
<b>MUEBLES Y ENSERES</b>										
Escritorios	9	\$ 201.60	\$ 1,814.40	10	\$ 181.44	\$ 181.44	\$ 181.44	\$ 181.44	\$ 181.44	\$ 907.20
Sillas de Oficina	9	\$ 84.00	\$ 756.00	10	\$ 75.60	\$ 75.60	\$ 75.60	\$ 75.60	\$ 75.60	\$ 378.00
Mesa de Reuniones	1	\$ 500.00	\$ 500.00	10	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 250.00
Sillones de Cuero	6	\$ 100.00	\$ 600.00	10	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 300.00
Archivador	2	\$ 100.00	\$ 200.00	10	\$ 20.00	\$ 20.00	\$ 20.00	\$ 20.00	\$ 20.00	\$ 100.00
Varios Decoración Oficina	1	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	10	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00
<b>TOTAL MUEBLES Y ENSERES</b>			<b>\$ 6,870.40</b>		<b>\$ 687.04</b>	<b>\$ 687.04</b>	<b>\$ 687.04</b>	<b>\$ 687.04</b>	<b>\$ 687.04</b>	<b>\$ 3,435.20</b>
<b>EQUIPOS DE OFICINA</b>										
Computadores Portátiles	9	\$ 799.00	\$ 7,190.97	3	\$ 2,396.99	\$ 2,396.99	\$ 2,396.99			\$ -
Impresora/ Copiadora	1	\$ 250.00	\$ 250.00	3	\$ 83.33	\$ 83.33	\$ 83.33			\$ -
Proyector	1	\$ 802.68	\$ 802.68	3	\$ 267.56	\$ 267.56	\$ 267.56			\$ -
Teléfonos	9	\$ 86.99	\$ 782.91	3	\$ 260.97	\$ 260.97	\$ 260.97			\$ -
<b>TOTAL EQUIPOS DE OFICINA</b>			<b>\$ 9,026.56</b>		<b>\$ 3,008.85</b>	<b>\$ 3,008.85</b>	<b>\$ 3,008.85</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 15,896.96</b>		<b>\$ 3,695.89</b>	<b>\$ 3,695.89</b>	<b>\$ 3,695.89</b>	<b>\$ 687.04</b>	<b>\$ 687.04</b>	<b>\$ 3,435.20</b>

### Anexo 11. Compras activos en el período de 5 años

#### COMPRAS ADICIONALES

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PVP UNITARIO	TOTAL	Nº AÑOS DEPR.	2014	2015	2016	2017	2018
<b>MUEBLES Y ENSERES</b>									
Escritorios		\$ 201.60	6	10		1	1	2	2
Sillas de Oficina		\$ 84.00	6	10		1	1	2	2
Mesa de Reuniones		\$ 500.00	1	10			1		
Sillones de Cuero		\$ 100.00	2	10			2		
Archivador		\$ 100.00	1	10			1		
Varios Decoración Oficina		\$ 3,000.00		10					
<b>TOTAL MUEBLES Y ENSERES</b>					<b>0</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
<b>EQUIPOS DE OFICINA</b>									
Computadores Portátiles		\$ 799.00	6	3		1	1	2	2
Impresora/ Copiadora		\$ 250.00	1	3			1		
Proyector		\$ 802.68	1	3				1	
Teléfonos		\$ 86.99	6	3		1	1	2	2
<b>TOTAL EQUIPOS DE OFICINA</b>									
<b>TOTAL</b>			<b>0</b>		<b>0</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>4</b>

**Anexo 12. Capital de trabajo**

Capital de Trabajo	\$ 296,570.93
Gastos Amortizables	\$ 14,217.02
Muebles y Enseres	\$ 6,870.40
Equipos de Oficina	\$ 9,026.56
<b>TOTAL INVERSION</b>	<b>\$ 326,684.91</b>

## Anexo 13. Proyección de ingresos

<b>OPTIMISTA</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
INGRESOS PROGRAMA INCENTIVOS	\$ 507,236.20	\$ 607,056.54	\$ 730,420.13	\$ 872,615.93	\$ 1,052,454.19
INGRESOS CONVENCIONES	\$ 132,573.19	\$ 160,101.55	\$ 190,905.39	\$ 231,509.22	\$ 274,499.24
INGRESOS VIAJES INCENTIVO	\$ 80,190.61	\$ 96,841.91	\$ 115,474.48	\$ 140,034.85	\$ 166,038.57
<b>TOTAL INGRESOS VENTAS</b>	<b>\$ 720,000.00</b>	<b>\$ 864,000.00</b>	<b>\$ 1,036,800.00</b>	<b>\$ 1,244,160.00</b>	<b>\$ 1,492,992.00</b>
<b>NORMAL</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
INGRESOS PROGRAMA INCENTIVOS	\$ 463,527.08	\$ 516,790.75	\$ 565,698.41	\$ 622,939.96	\$ 682,810.21
INGRESOS CONVENCIONES	\$ 122,422.34	\$ 130,358.35	\$ 145,121.05	\$ 159,214.61	\$ 176,646.31
INGRESOS VIAJES INCENTIVO	\$ 74,050.59	\$ 78,850.90	\$ 87,780.54	\$ 96,305.42	\$ 106,849.48
<b>TOTAL INGRESOS VENTAS</b>	<b>\$ 660,000.00</b>	<b>\$ 726,000.00</b>	<b>\$ 798,600.00</b>	<b>\$ 878,460.00</b>	<b>\$ 966,306.00</b>
<b>PESIMISTA</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
INGRESOS PROGRAMA INCENTIVOS	\$ 445,481.04	\$ 461,854.97	\$ 488,345.62	\$ 510,450.20	\$ 536,070.89
INGRESOS CONVENCIONES	\$ 114,973.82	\$ 124,398.88	\$ 128,501.59	\$ 136,367.71	\$ 143,124.92
INGRESOS VIAJES INCENTIVO	\$ 69,545.14	\$ 75,246.15	\$ 77,727.79	\$ 82,485.84	\$ 86,573.12
<b>TOTAL INGRESOS VENTAS</b>	<b>\$ 630,000.00</b>	<b>\$ 661,500.00</b>	<b>\$ 694,575.00</b>	<b>\$ 729,303.75</b>	<b>\$ 765,768.94</b>

### Anexo 14. Gastos fijos

<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>VALOR MES</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Agua	\$ 10.00	\$ 120.00	\$ 120.00	\$ 120.00	\$ 120.00	\$ 120.00
Luz	\$ 50.00	\$ 600.00	\$ 624.00	\$ 655.20	\$ 694.51	\$ 729.24
Teléfono	\$ 150.00	\$ 1,800.00	\$ 1,872.00	\$ 1,965.60	\$ 2,083.54	\$ 2,187.71
Internet	\$ 40.00	\$ 480.00	\$ 499.20	\$ 524.16	\$ 555.61	\$ 583.39
Telefonía Móvil	\$ 280.00	\$ 3,360.00	\$ 3,494.40	\$ 3,669.12	\$ 3,889.27	\$ 4,083.73
Insumos Oficina	\$ 150.00	\$ 1,800.00	\$ 1,872.00	\$ 1,965.60	\$ 2,083.54	\$ 2,187.71
Servicios de Asesoría Contable	\$ 700.00	\$ 8,400.00	\$ 8,736.00	\$ 9,172.80	\$ 9,723.17	\$ 10,209.33
Aseo y Mantenimiento	\$ 600.00	\$ 7,200.00	\$ 7,488.00	\$ 7,862.40	\$ 8,334.14	\$ 8,750.85
Gasto Nómina Administrativa	\$ 7,447.38	\$ 89,368.55	\$ 101,931.17	\$ 101,931.17	\$ 108,593.79	\$ 108,593.79
Gasto Alquiler Oficina (incluye 2 parqueaderos)	\$ 1,500.00	\$ 18,000.00	\$ 18,720.00	\$ 19,656.00	\$ 20,835.36	\$ 21,877.13
Garantía Alquiler Oficina	\$ 1,500.00	\$ 3,000.00				
<b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>\$ 12,427.38</b>	<b>\$ 134,128.55</b>	<b>\$ 145,356.77</b>	<b>\$ 147,522.05</b>	<b>\$ 156,912.92</b>	<b>\$ 159,322.88</b>
Gasto Combustible	\$ 1,500.00	\$ 18,000.00	\$ 18,720.00	\$ 19,656.00	\$ 20,835.36	\$ 21,877.13
Gasto Publicidad/ Evento Club Tree	\$ 1,250.00	\$ 15,000.00	\$ 15,600.00	\$ 16,380.00	\$ 17,362.80	\$ 18,230.94
<b>TOTAL OTROS</b>	<b>\$ 2,750.00</b>	<b>\$ 33,000.00</b>	<b>\$ 34,320.00</b>	<b>\$ 36,036.00</b>	<b>\$ 38,198.16</b>	<b>\$ 40,108.07</b>

## Anexo 15. Costos variables

<b>OPTIMISTA</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>PROM 5 AÑOS</b>
COSTOS PROGRAMA INCENTIVOS	\$ 158,393.20	\$ 188,487.91	\$ 228,086.21	\$ 263,045.85	\$ 305,472.60	\$ 228,697.15
COSTOS CONVENCIONES	\$ 41,000.00	\$ 50,225.00	\$ 59,040.00	\$ 71,493.75	\$ 78,412.50	\$ 60,034.25
COSTOS VIAJES INCENTIVO	\$ 24,800.00	\$ 30,380.00	\$ 35,712.00	\$ 43,245.00	\$ 47,430.00	\$ 36,313.40
COSTOS MANO DE OBRA DIRECTA	\$ 41,225.40	\$ 58,167.20	\$ 58,167.20	\$ 72,709.00	\$ 72,709.00	\$ 60,595.56
OTROS PROGRAMA DE INCENTIVOS	\$ 23,218.36	\$ 24,147.09	\$ 25,354.45	\$ 26,875.71	\$ 28,219.50	\$ 25,563.02
OTROS CONVENCIONES	\$ 6,094.95	\$ 6,338.74	\$ 6,655.68	\$ 7,055.02	\$ 7,407.77	\$ 6,710.43
OTROS VIAJE DE INCENTIVO	\$ 3,686.70	\$ 3,834.17	\$ 4,025.87	\$ 4,267.43	\$ 4,480.80	\$ 4,058.99
<b>TOTAL COSTO VENTAS</b>	<b>\$ 298,418.60</b>	<b>\$ 361,580.11</b>	<b>\$ 417,041.41</b>	<b>\$ 488,691.76</b>	<b>\$ 544,132.17</b>	<b>\$ 421,972.81</b>
<b>NORMAL</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>PROM 5 AÑOS</b>
COSTOS PROGRAMA INCENTIVOS	\$ 147,079.40	\$ 166,312.86	\$ 173,779.97	\$ 189,393.01	\$ 193,465.98	\$ 174,006.24
COSTOS CONVENCIONES	\$ 41,000.00	\$ 40,180.00	\$ 44,280.00	\$ 47,662.50	\$ 50,737.50	\$ 44,772.00
COSTOS VIAJES INCENTIVO	\$ 24,800.00	\$ 24,304.00	\$ 26,784.00	\$ 28,830.00	\$ 30,690.00	\$ 27,081.60
COSTOS MANO DE OBRA DIRECTA	\$ 41,225.40	\$ 58,167.20	\$ 58,167.20	\$ 72,709.00	\$ 72,709.00	\$ 60,595.56
OTROS PROGRAMA DE INCENTIVOS	\$ 23,355.61	\$ 24,289.83	\$ 25,504.32	\$ 27,034.58	\$ 28,386.31	\$ 25,714.13
OTROS CONVENCIONES	\$ 6,009.42	\$ 6,249.80	\$ 6,562.29	\$ 6,956.03	\$ 7,303.83	\$ 6,616.27
OTROS VIAJE DE INCENTIVO	\$ 3,634.97	\$ 3,780.37	\$ 3,969.39	\$ 4,207.55	\$ 4,417.93	\$ 4,002.04
<b>TOTAL COSTO VENTAS</b>	<b>\$ 287,104.80</b>	<b>\$ 323,284.06</b>	<b>\$ 339,047.17</b>	<b>\$ 376,792.68</b>	<b>\$ 387,710.55</b>	<b>\$ 342,787.85</b>
<b>PESIMISTA</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>PROM 5 AÑOS</b>
COSTOS PROGRAMA INCENTIVOS	\$ 147,079.40	\$ 144,137.81	\$ 152,057.47	\$ 157,827.51	\$ 152,736.30	\$ 150,767.70
COSTOS CONVENCIONES	\$ 35,875.00	\$ 40,180.00	\$ 39,360.00	\$ 42,896.25	\$ 41,512.50	\$ 39,964.75
COSTOS VIAJES INCENTIVO	\$ 21,700.00	\$ 24,304.00	\$ 23,808.00	\$ 25,947.00	\$ 25,110.00	\$ 24,173.80
COSTOS MANO DE OBRA DIRECTA	\$ 41,225.40	\$ 58,167.20	\$ 58,167.20	\$ 72,709.00	\$ 72,709.00	\$ 60,595.56
OTROS PROGRAMA DE INCENTIVOS	\$ 23,151.18	\$ 24,077.23	\$ 25,281.09	\$ 26,797.96	\$ 28,137.86	\$ 25,489.06
OTROS CONVENCIONES	\$ 6,136.80	\$ 6,382.27	\$ 6,701.39	\$ 7,103.47	\$ 7,458.64	\$ 6,756.51
OTROS VIAJE DE INCENTIVO	\$ 3,712.02	\$ 3,860.50	\$ 4,053.52	\$ 4,296.73	\$ 4,511.57	\$ 4,086.87
<b>TOTAL COSTO VENTAS</b>	<b>\$ 278,879.80</b>	<b>\$ 301,109.02</b>	<b>\$ 309,428.68</b>	<b>\$ 337,577.92</b>	<b>\$ 332,175.87</b>	<b>\$ 311,834.26</b>

### Anexo 16. Costos variables (unitarios)

<b>OPTIMISTA</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
COSTOS PROGRAMA INCENTIVOS	\$ 15,044.09	\$ 14,915.33	\$ 14,017.44	\$ 13,643.15	\$ 12,828.31
COSTOS CONVENCIONES	\$ 6,838.64	\$ 6,730.70	\$ 6,369.91	\$ 6,131.85	\$ 5,838.19
COSTOS VIAJES INCENTIVO	\$ 4,727.47	\$ 5,089.06	\$ 5,779.53	\$ 6,181.70	\$ 6,670.41
<b>NORMAL</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
COSTOS PROGRAMA INCENTIVOS	\$ 15,354.78	\$ 15,451.35	\$ 15,028.24	\$ 14,882.62	\$ 14,384.83
COSTOS CONVENCIONES	\$ 6,814.59	\$ 7,127.78	\$ 6,826.08	\$ 6,785.91	\$ 6,480.17
COSTOS VIAJES INCENTIVO	\$ 4,122.00	\$ 4,311.44	\$ 4,128.95	\$ 4,104.65	\$ 3,919.71
<b>PESIMISTA</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
COSTOS PROGRAMA INCENTIVOS	\$ 15,319.41	\$ 16,078.64	\$ 15,581.84	\$ 15,708.97	\$ 15,458.88
COSTOS CONVENCIONES	\$ 7,096.89	\$ 7,172.41	\$ 7,109.80	\$ 7,057.88	\$ 6,943.60
COSTOS VIAJES INCENTIVO	\$ 4,292.75	\$ 4,338.43	\$ 4,300.56	\$ 4,269.16	\$ 4,200.03

### Anexo 17. Costos programa de incentivo (90 personas)

#### COSTOS PROGRAMA DE INCENTIVO ANUAL

Descripción Servicio	Unidades	Costo Variable	Costo Total
DESARROLLO APLICACION	1	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
DISEÑO DE COMUNICACIONES	1	\$ 200.00	\$ 200.00
REGALO ACTIVACION Y CATÁLOGO PREMIOS	1	\$ 500.00	\$ 500.00
BANNERS	3	\$ 28.00	\$ 84.00
ESTADOS DE CUENTA	90	\$ 2.00	\$ 180.00
SOBRES	90	\$ 4.50	\$ 405.00
ACTIVIDADES	10	\$ 500.00	\$ 5,000.00
SERVICIO ADMINISTRACION MENSUAL	12	\$ 100.00	\$ 1,200.00
MANTENIMIENTO WEB	12	\$ 10.00	\$ 120.00
PROCESAMIENTO MENSUAL	12	\$ -	\$ -
CALL CENTER	12	\$ 30.00	\$ 360.00
RECOLECCION BASE DE DATOS	1080	\$ 0.06	\$ 64.80
COMPRA PREMIOS	1	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00
GESTIÓN COMPRA PREMIOS	1	\$ 200.00	\$ 200.00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 11,313.80</b>

COSTOS	100%	98%	96%	93%	90%
<b>EVENTOS</b>	<b>14</b>	<b>17</b>	<b>21</b>	<b>25</b>	<b>30</b>
<b>OPTIMISTA</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
COSTOS FIJOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
COSTOSO VARIABLES PRODUCCION	\$ 158,393.20	\$ 188,487.91	\$ 228,086.21	\$ 263,045.85	\$ 305,472.60
<b>TOTAL COSTOS SIN M.O.D</b>	<b>\$ 158,393.20</b>	<b>\$ 188,487.91</b>	<b>\$ 228,086.21</b>	<b>\$ 263,045.85</b>	<b>\$ 305,472.60</b>
<b>EVENTOS</b>	<b>13</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>18</b>	<b>19</b>
<b>NORMAL</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
COSTOS FIJOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
COSTOSO VARIABLES PRODUCCION	\$ 147,079.40	\$ 166,312.86	\$ 173,779.97	\$ 189,393.01	\$ 193,465.98
<b>TOTAL COSTOS SIN M.O.D</b>	<b>\$ 147,079.40</b>	<b>\$ 166,312.86</b>	<b>\$ 173,779.97</b>	<b>\$ 189,393.01</b>	<b>\$ 193,465.98</b>
<b>EVENTOS</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>15</b>
<b>PESIMISTA</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
COSTOS FIJOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
COSTOSO VARIABLES PRODUCCION	\$ 147,079.40	\$ 144,137.81	\$ 152,057.47	\$ 157,827.51	\$ 152,736.30
<b>TOTAL COSTOS SIN M.O.D</b>	<b>\$ 147,079.40</b>	<b>\$ 144,137.81</b>	<b>\$ 152,057.47</b>	<b>\$ 157,827.51</b>	<b>\$ 152,736.30</b>

### Anexo 18. Costos programa de incentivo (90 personas)

#### COSTOS CONVENCION VENDEDORES

Descripción	cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Facilitador	1	\$ 600.00	\$ 600.00
Idea Creativa	1	\$ 150.00	\$ 150.00
Catering Desayuno	90	\$ 6.00	\$ 540.00
Catering Almuerzo	90	\$ 5.00	\$ 450.00
Catering Merienda	90	\$ 4.00	\$ 360.00
Bedidas Soft	90	\$ 3.00	\$ 270.00
Bocaditos	90	\$ 2.00	\$ 180.00
Alquiler Sillas	90	\$ 2.50	\$ 225.00
Viáticos varios	1	\$ 800.00	\$ 800.00
Locación Evento	1	\$ 700.00	\$ 700.00
Personal de Montaje	3	\$ 55.00	\$ 165.00
Diseo Invitación	1	\$ 50.00	\$ 50.00
Invitaciones	90	\$ 2.00	\$ 180.00
Alimentación Staff	5	\$ 15.00	\$ 75.00
Asistentes	3	\$ 70.00	\$ 210.00
Transporte	1	\$ 70.00	\$ 70.00
Material Didáctico Varios	1	\$ 100.00	\$ 100.00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 5,125.00</b>

#### COSTOS CONVENCIONES

COSTOS	100%	98%	96%	93%	90%
EVENTOS	8	10	12	15	17
<b>OPTIMISTA</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
COSTOS FIJOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
COSTOS VARIABLES PRODUCCION	\$ 41,000.00	\$ 50,225.00	\$ 59,040.00	\$ 71,493.75	\$ 78,412.50
<b>TOTAL COSTOS SIN M.O.D</b>	<b>\$ 41,000.00</b>	<b>\$ 50,225.00</b>	<b>\$ 59,040.00</b>	<b>\$ 71,493.75</b>	<b>\$ 78,412.50</b>
EVENTOS	8	8	9	10	11
<b>NORMAL</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
COSTOS FIJOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
COSTOS VARIABLES PRODUCCION	\$ 41,000.00	\$ 40,180.00	\$ 44,280.00	\$ 47,662.50	\$ 50,737.50
<b>TOTAL COSTOS SIN M.O.D</b>	<b>\$ 41,000.00</b>	<b>\$ 40,180.00</b>	<b>\$ 44,280.00</b>	<b>\$ 47,662.50</b>	<b>\$ 50,737.50</b>
EVENTOS	7	8	8	9	9
<b>PESIMISTA</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
COSTOS FIJOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
COSTOS VARIABLES PRODUCCION	\$ 35,875.00	\$ 40,180.00	\$ 39,360.00	\$ 42,896.25	\$ 41,512.50
<b>TOTAL COSTOS SIN M.O.D</b>	<b>\$ 35,875.00</b>	<b>\$ 40,180.00</b>	<b>\$ 39,360.00</b>	<b>\$ 42,896.25</b>	<b>\$ 41,512.50</b>

### Anexo 19. Costos viaje líderes (15 personas)

#### COSTOS VIAJE LÍDERES

Descripción Servicio	Unidades	Dias	Costo Variabl	Costo Total
VIAJE TOUR (ALIMENTACION Y TRANSPC	4	1	\$ 100.00	\$ 400.00
LOGISTICA VIAJE	1	1	\$ 200.00	\$ 200.00
IDEA CREATIVA	1	1	\$ 300.00	\$ 300.00
AMBIENTACION HOTEL (AREAS ESPECÍF	1	1	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
COACH DEL VIAJE	1	1	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
VIATICOS COACH	1	1	\$ -	\$ -
HOSPEDIAJE COACH	1	3	\$ 100.00	\$ 100.00
INSUMOS VARIOS	1	1	\$ 100.00	\$ 100.00
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 3,100.00</b>

COSTOS	100%	98%	96%	93%	90%
<b>EVENTOS</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>15</b>	<b>17</b>
<b>OPTIMISTA</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
COSTOS FIJOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
COSTOS VARIABLES PRODUCC	\$ 24,800.00	\$ 30,380.00	\$ 35,712.00	\$ 43,245.00	\$ 47,430.00
<b>TOTAL COSTOS SIN M.O.D</b>	<b>\$ 24,800.00</b>	<b>\$ 30,380.00</b>	<b>\$ 35,712.00</b>	<b>\$ 43,245.00</b>	<b>\$ 47,430.00</b>
<b>EVENTOS</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>
<b>NORMAL</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
COSTOS FIJOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
COSTOS VARIABLES PRODUCC	\$ 24,800.00	\$ 24,304.00	\$ 26,784.00	\$ 28,830.00	\$ 30,690.00
<b>TOTAL COSTOS SIN M.O.D</b>	<b>\$ 24,800.00</b>	<b>\$ 24,304.00</b>	<b>\$ 26,784.00</b>	<b>\$ 28,830.00</b>	<b>\$ 30,690.00</b>
<b>EVENTOS</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>9</b>
<b>PESIMISTA</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
COSTOS FIJOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
COSTOSO VARIABLES PRODUC	\$ 21,700.00	\$ 24,304.00	\$ 23,808.00	\$ 25,947.00	\$ 25,110.00
<b>TOTAL COSTOS SIN M.O.D</b>	<b>\$ 21,700.00</b>	<b>\$ 24,304.00</b>	<b>\$ 23,808.00</b>	<b>\$ 25,947.00</b>	<b>\$ 25,110.00</b>

### Anexo 20. Costos mano de obra directa por servicio

		PONDERACION				
<b>OPTIMISTA</b>	%	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
M. O .D PROGRAMA INCENTIVO	70%	\$ 29,005.64	\$ 40,925.66	\$ 40,925.66	\$ 51,157.08	\$ 51,157.08
M. O .D CONVENCIONES	18%	\$ 7,614.14	\$ 10,743.21	\$ 10,743.21	\$ 13,429.01	\$ 13,429.01
M. O .D VIAJES INCENTIVO	11%	\$ 4,605.63	\$ 6,498.33	\$ 6,498.33	\$ 8,122.91	\$ 8,122.91
	<b>100%</b>	<b>\$ 41,225.40</b>	<b>\$ 58,167.20</b>	<b>\$ 58,167.20</b>	<b>\$ 72,709.00</b>	<b>\$ 72,709.00</b>

<b>NORMAL</b>	%	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
M. O .D PROGRAMA INCENTIVO	71%	\$ 29,177.10	\$ 41,167.59	\$ 41,167.59	\$ 51,459.48	\$ 51,459.48
M. O .D CONVENCIONES	18%	\$ 7,507.30	\$ 10,592.47	\$ 10,592.47	\$ 13,240.58	\$ 13,240.58
M. O .D VIAJES INCENTIVO	11%	\$ 4,541.00	\$ 6,407.15	\$ 6,407.15	\$ 8,008.94	\$ 8,008.94
	<b>100%</b>	<b>\$ 41,225.40</b>	<b>\$ 58,167.20</b>	<b>\$ 58,167.20</b>	<b>\$ 72,709.00</b>	<b>\$ 72,709.00</b>

<b>PESIMISTA</b>	%	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
M. O .D PROGRAMA INCENTIVO	70%	\$ 28,921.72	\$ 40,807.26	\$ 40,807.26	\$ 51,009.08	\$ 51,009.08
M. O .D CONVENCIONES	19%	\$ 7,666.43	\$ 10,816.99	\$ 10,816.99	\$ 13,521.23	\$ 13,521.23
M. O .D VIAJES INCENTIVO	11%	\$ 4,637.25	\$ 6,542.96	\$ 6,542.96	\$ 8,178.70	\$ 8,178.70
	<b>100%</b>	<b>\$ 41,225.40</b>	<b>\$ 58,167.20</b>	<b>\$ 58,167.20</b>	<b>\$ 72,709.00</b>	<b>\$ 72,709.00</b>

## Anexo 21. Presupuesto nómina

### Gastos Fijos

<b>NOMINA ADMINISTRATIVA</b>						
Criterio	Suma de 2014	Suma de 2015	Suma de 2016	Suma de 2017	Suma de 2018	
Sueldo sin Aporte	\$ 70,800.00	\$ 75,600.00	\$ 75,600.00	\$ 80,400.00	\$ 80,400.00	
Aportes IESS	\$ 9,791.92	\$ 10,455.78	\$ 10,455.78	\$ 11,119.64	\$ 11,119.64	
Décimo tercer sueldo	\$ 6,715.99	\$ 7,171.31	\$ 7,171.31	\$ 7,626.64	\$ 7,626.64	
Décimo cuarto sueldo	\$ 2,060.64	\$ 2,404.08	\$ 2,404.08	\$ 2,747.52	\$ 2,747.52	
Fondos de Reserva	\$ -	\$ 6,300.00	\$ 6,300.00	\$ 6,700.00	\$ 6,700.00	
<b>Total general</b>	<b>\$ 89,368.55</b>	<b>\$ 101,931.17</b>	<b>\$ 101,931.17</b>	<b>\$ 108,593.79</b>	<b>\$ 108,593.79</b>	
Sueldos Administrativos Mes	\$ 7,447.38	\$ 8,494.26	\$ 8,494.26	\$ 9,049.48	\$ 9,049.48	

### Costos Variables

<b>NOMINA DE PRODUCCION</b>						
Valor	Suma de 2014	Suma de 2015	Suma de 2016	Suma de 2017	Suma de 2018	
Sueldo sin Aporte	\$ 28,800.00	\$ 38,400.00	\$ 38,400.00	\$ 48,000.00	\$ 48,000.00	
Aportes IESS	\$ 3,983.15	\$ 5,310.87	\$ 5,310.87	\$ 6,638.59	\$ 6,638.59	
Sueldo Variable	\$ 4,320.00	\$ 5,760.00	\$ 5,760.00	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00	
Décimo tercer sueldo	\$ 3,091.93	\$ 4,122.57	\$ 4,122.57	\$ 5,153.22	\$ 5,153.22	
Décimo cuarto sueldo	\$ 1,030.32	\$ 1,373.76	\$ 1,373.76	\$ 1,717.20	\$ 1,717.20	
Fondos de Reserva	\$ -	\$ 3,200.00	\$ 3,200.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	
<b>Total general</b>	<b>\$ 41,225.40</b>	<b>\$ 58,167.20</b>	<b>\$ 58,167.20</b>	<b>\$ 72,709.00</b>	<b>\$ 72,709.00</b>	

## Anexo 22. Estados de resultados

### NORMAL DESAPALANCADO

#### ESTADO DE RESULTADOS (PÉRDIDAS Y GANANCIAS)

Resultados del ejercicio

#### Ingresos operacionales

	2014	2015	2016	2017	2018
(+) Ventas	\$ 660,000.00	\$ 726,000.00	\$ 798,600.00	\$ 878,460.00	\$ 966,306.00
<b>Costo de Ventas</b>	\$ 287,104.80	\$ 323,284.06	\$ 339,047.17	\$ 376,792.68	\$ 387,710.55
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 372,895.20</b>	<b>\$ 402,715.94</b>	<b>\$ 459,552.83</b>	<b>\$ 501,667.32</b>	<b>\$ 578,595.45</b>
(-) Gastos Administrativos	\$ 134,128.55	\$ 145,356.77	\$ 147,522.05	\$ 156,912.92	\$ 159,322.88
(-) Gastos depreciaciones	\$ 3,695.89	\$ 4,032.74	\$ 4,523.36	\$ 2,484.76	\$ 1,796.79
(-) Gastos amortizaciones	\$ 2,843.40	\$ 2,843.40	\$ 2,843.40	\$ 2,843.40	\$ 2,843.40
<b>(=) UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>\$ 232,227.35</b>	<b>\$ 250,483.02</b>	<b>\$ 304,664.02</b>	<b>\$ 339,426.24</b>	<b>\$ 414,632.37</b>
(-) Participación Trabajadores (15%)	\$ 34,834.10	\$ 37,572.45	\$ 45,699.60	\$ 50,913.94	\$ 62,194.86
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 197,393.25</b>	<b>\$ 212,910.57</b>	<b>\$ 258,964.42</b>	<b>\$ 288,512.30</b>	<b>\$ 352,437.52</b>
(-) Impuesto a la renta (25%)	\$ 49,348.31	\$ 53,227.64	\$ 64,741.10	\$ 72,128.08	\$ 88,109.38
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 148,044.93</b>	<b>\$ 159,682.93</b>	<b>\$ 194,223.31</b>	<b>\$ 216,384.23</b>	<b>\$ 264,328.14</b>
(-) Asignación de dividendos	\$ 44,413.48	\$ 47,904.88	\$ 58,266.99	\$ 64,915.27	\$ 79,298.44
<b>(=) UTILIDAD RETENIDA</b>	<b>\$ 103,631.45</b>	<b>\$ 111,778.05</b>	<b>\$ 135,956.32</b>	<b>\$ 151,468.96</b>	<b>\$ 185,029.70</b>

**OPTIMISTA DESAPALANCADO**
**ESTADO DE RESULTADOS (PÉRDIDAS Y GANANCIAS)**

Resultados del ejercicio

**Ingresos operacionales**

	2014	2015	2016	2017	2018
(+) Ventas	\$ 720,000.00	\$ 864,000.00	\$ 1,036,800.00	\$ 1,244,160.00	\$ 1,492,992.00
<b>Costo de Ventas</b>	\$ 298,418.60	\$ 361,580.11	\$ 417,041.41	\$ 488,691.76	\$ 544,132.17
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 421,581.40</b>	<b>\$ 502,419.89</b>	<b>\$ 619,758.59</b>	<b>\$ 755,468.24</b>	<b>\$ 948,859.83</b>
(-) Gastos Administrativos	\$ 134,128.55	\$ 145,356.77	\$ 147,522.05	\$ 156,912.92	\$ 159,322.88
(-) Gastos depreciaciones	\$ 3,695.89	\$ 4,032.74	\$ 4,523.36	\$ 2,484.76	\$ 1,796.79
(-) Gastos amortizaciones	\$ 2,843.40	\$ 2,843.40	\$ 2,843.40	\$ 2,843.40	\$ 2,843.40
<b>(=) UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>\$ 280,913.55</b>	<b>\$ 350,186.97</b>	<b>\$ 464,869.78</b>	<b>\$ 593,227.15</b>	<b>\$ 784,896.75</b>
(-) Participación Trabajadores (15%)	\$ 42,137.03	\$ 52,528.05	\$ 69,730.47	\$ 88,984.07	\$ 117,734.51
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 238,776.52</b>	<b>\$ 297,658.93</b>	<b>\$ 395,139.31</b>	<b>\$ 504,243.08</b>	<b>\$ 667,162.24</b>
(-) Impuesto a la renta (25%)	\$ 59,694.13	\$ 74,414.73	\$ 98,784.83	\$ 126,060.77	\$ 166,790.56
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 179,082.39</b>	<b>\$ 223,244.20</b>	<b>\$ 296,354.48</b>	<b>\$ 378,182.31</b>	<b>\$ 500,371.68</b>
(-) Asignación de dividendos	\$ 53,724.72	\$ 66,973.26	\$ 88,906.35	\$ 113,454.69	\$ 150,111.50
<b>(=) UTILIDAD RETENIDA</b>	<b>\$ 125,357.67</b>	<b>\$ 156,270.94</b>	<b>\$ 207,448.14</b>	<b>\$ 264,727.61</b>	<b>\$ 350,260.18</b>

**PESIMISTA DESAPALANCADO****ESTADO DE RESULTADOS (PÉRDIDAS Y GANANCIAS)**

Resultados del ejercicio

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Ingresos operacionales</b>					
(+) Ventas	\$ 630,000.00	\$ 661,500.00	\$ 694,575.00	\$ 729,303.75	\$ 765,768.94
<b>Costo de Ventas</b>	\$ 278,879.80	\$ 301,109.02	\$ 309,428.68	\$ 337,577.92	\$ 332,175.87
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 351,120.20</b>	<b>\$ 360,390.98</b>	<b>\$ 385,146.32</b>	<b>\$ 391,725.83</b>	<b>\$ 433,593.07</b>
(-) Gastos Administrativos	\$ 134,128.55	\$ 145,356.77	\$ 147,522.05	\$ 156,912.92	\$ 159,322.88
(-) Gastos depreciaciones	\$ 3,695.89	\$ 4,032.74	\$ 4,523.36	\$ 2,484.76	\$ 1,796.79
(-) Gastos amortizaciones	\$ 2,843.40	\$ 2,843.40	\$ 2,843.40	\$ 2,843.40	\$ 2,843.40
<b>(=) UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>\$ 210,452.35</b>	<b>\$ 208,158.07</b>	<b>\$ 230,257.51</b>	<b>\$ 229,484.74</b>	<b>\$ 269,629.99</b>
(-) Participación Trabajadores (15%)	\$ 31,567.85	\$ 31,223.71	\$ 34,538.63	\$ 34,422.71	\$ 40,444.50
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 178,884.50</b>	<b>\$ 176,934.36</b>	<b>\$ 195,718.89</b>	<b>\$ 195,062.03</b>	<b>\$ 229,185.49</b>
(-) Impuesto a la renta (25%)	\$ 44,721.12	\$ 44,233.59	\$ 48,929.72	\$ 48,765.51	\$ 57,296.37
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 134,163.37</b>	<b>\$ 132,700.77</b>	<b>\$ 146,789.17</b>	<b>\$ 146,296.52</b>	<b>\$ 171,889.12</b>
(-) Asignación de dividendos	\$ 40,249.01	\$ 39,810.23	\$ 44,036.75	\$ 43,888.96	\$ 51,566.74
<b>(=) UTILIDAD RETENIDA</b>	<b>\$ 93,914.36</b>	<b>\$ 92,890.54</b>	<b>\$ 102,752.42</b>	<b>\$ 102,407.56</b>	<b>\$ 120,322.38</b>

**OPTIMISTA APALANCADO****ESTADO DE RESULTADOS (PÉRDIDAS Y GANANCIAS)**

Resultados del ejercicio

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Ingresos operacionales</b>					
(+) Ventas	\$ 720,000.00	\$ 864,000.00	\$ 1,036,800.00	\$ 1,244,160.00	\$ 1,492,992.00
<b>Costo de Ventas</b>	\$ 298,418.60	\$ 361,580.11	\$ 417,041.41	\$ 488,691.76	\$ 544,132.17
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS E INTERESES</b>	<b>\$ 421,581.40</b>	<b>\$ 502,419.89</b>	<b>\$ 619,758.59</b>	<b>\$ 755,468.24</b>	<b>\$ 948,859.83</b>
(-) Gastos Administrativos	\$ 134,128.55	\$ 145,356.77	\$ 147,522.05	\$ 156,912.92	\$ 159,322.88
(-) Gastos depreciaciones	\$ 3,695.89	\$ 4,032.74	\$ 4,523.36	\$ 2,484.76	\$ 1,796.79
(-) Gastos amortizaciones	\$ 2,843.40	\$ 2,843.40	\$ 2,843.40	\$ 2,843.40	\$ 2,843.40
(-) Intereses	\$ 6,860.38	\$ 4,797.75	\$ 2,518.53	\$ -	\$ -
<b>(=) UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>\$ 274,053.17</b>	<b>\$ 345,389.23</b>	<b>\$ 462,351.25</b>	<b>\$ 593,227.15</b>	<b>\$ 784,896.75</b>
(-) Participación Trabajadores (15%)	\$ 41,107.97	\$ 51,808.38	\$ 69,352.69	\$ 88,984.07	\$ 117,734.51
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 232,945.19</b>	<b>\$ 293,580.84</b>	<b>\$ 392,998.56</b>	<b>\$ 504,243.08</b>	<b>\$ 667,162.24</b>
(-) Impuesto a la renta (25%)	\$ 58,236.30	\$ 73,395.21	\$ 98,249.64	\$ 126,060.77	\$ 166,790.56
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 174,708.89</b>	<b>\$ 220,185.63</b>	<b>\$ 294,748.92</b>	<b>\$ 378,182.31</b>	<b>\$ 500,371.68</b>
(-) Asignación de dividendos	\$ 52,412.67	\$ 66,055.69	\$ 88,424.68	\$ 113,454.69	\$ 150,111.50
<b>(=) UTILIDAD RETENIDA</b>	<b>\$ 122,296.23</b>	<b>\$ 154,129.94</b>	<b>\$ 206,324.24</b>	<b>\$ 264,727.61</b>	<b>\$ 350,260.18</b>

**NORMAL APALANCADO****ESTADO DE RESULTADOS (PÉRDIDAS Y GANANCIAS)**

Resultados del ejercicio

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Ingresos operacionales</b>					
(+) Ventas	\$ 660,000.00	\$ 726,000.00	\$ 798,600.00	\$ 878,460.00	\$ 966,306.00
<b>Costo de Ventas</b>	\$ 287,104.80	\$ 323,284.06	\$ 339,047.17	\$ 376,792.68	\$ 387,710.55
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS E INTERESES</b>	<b>\$ 372,895.20</b>	<b>\$ 402,715.94</b>	<b>\$ 459,552.83</b>	<b>\$ 501,667.32</b>	<b>\$ 578,595.45</b>
(-) Gastos Administrativos	\$ 134,128.55	\$ 145,356.77	\$ 147,522.05	\$ 156,912.92	\$ 159,322.88
(-) Gastos depreciaciones	\$ 3,695.89	\$ 4,032.74	\$ 4,523.36	\$ 2,484.76	\$ 1,796.79
(-) Gastos amortizaciones	\$ 2,843.40	\$ 2,843.40	\$ 2,843.40	\$ 2,843.40	\$ 2,843.40
(-) Intereses	\$ 6,860.38	\$ 4,797.75	\$ 2,518.53	\$ -	\$ -
<b>(=) UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>\$ 225,366.97</b>	<b>\$ 245,685.28</b>	<b>\$ 302,145.49</b>	<b>\$ 339,426.24</b>	<b>\$ 414,632.37</b>
(-) Participación Trabajadores (15%)	\$ 33,805.04	\$ 36,852.79	\$ 45,321.82	\$ 50,913.94	\$ 62,194.86
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 191,561.92</b>	<b>\$ 208,832.49</b>	<b>\$ 256,823.66</b>	<b>\$ 288,512.30</b>	<b>\$ 352,437.52</b>
(-) Impuesto a la renta (25%)	\$ 47,890.48	\$ 52,208.12	\$ 64,205.92	\$ 72,128.08	\$ 88,109.38
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 143,671.44</b>	<b>\$ 156,624.36</b>	<b>\$ 192,617.75</b>	<b>\$ 216,384.23</b>	<b>\$ 264,328.14</b>
(-) Asignación de dividendos	\$ 43,101.43	\$ 46,987.31	\$ 57,785.32	\$ 64,915.27	\$ 79,298.44
<b>(=) UTILIDAD RETENIDA</b>	<b>\$ 100,570.01</b>	<b>\$ 109,637.05</b>	<b>\$ 134,832.42</b>	<b>\$ 151,468.96</b>	<b>\$ 185,029.70</b>

**PESIMISTA APALANCADO****ESTADO DE RESULTADOS (PÉRDIDAS Y GANANCIAS)**

Resultados del ejercicio

**Ingresos operacionales**

	2014	2015	2016	2017	2018
(+) Ventas	\$ 630,000.00	\$ 661,500.00	\$ 694,575.00	\$ 729,303.75	\$ 765,768.94
<b>Costo de Ventas</b>	\$ 278,879.80	\$ 301,109.02	\$ 309,428.68	\$ 337,577.92	\$ 332,175.87
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS E INTERESES</b>	\$ <b>351,120.20</b>	\$ <b>360,390.98</b>	\$ <b>385,146.32</b>	\$ <b>391,725.83</b>	\$ <b>433,593.07</b>
(-) Gastos Administrativos	\$ 134,128.55	\$ 145,356.77	\$ 147,522.05	\$ 156,912.92	\$ 159,322.88
(-) Gastos depreciaciones	\$ 3,695.89	\$ 4,032.74	\$ 4,523.36	\$ 2,484.76	\$ 1,796.79
(-) Gastos amortizaciones	\$ 2,843.40	\$ 2,843.40	\$ 2,843.40	\$ 2,843.40	\$ 2,843.40
(-) Intereses	\$ 6,860.38	\$ 4,797.75	\$ 2,518.53	\$ -	\$ -
<b>(=) UTILIDAD OPERATIVA</b>	\$ <b>203,591.97</b>	\$ <b>203,360.32</b>	\$ <b>227,738.98</b>	\$ <b>229,484.74</b>	\$ <b>269,629.99</b>
(-) Participación Trabajadores (15%)	\$ 30,538.79	\$ 30,504.05	\$ 34,160.85	\$ 34,422.71	\$ 40,444.50
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	\$ <b>173,053.17</b>	\$ <b>172,856.28</b>	\$ <b>193,578.13</b>	\$ <b>195,062.03</b>	\$ <b>229,185.49</b>
(-) Impuesto a la renta (25%)	\$ 43,263.29	\$ 43,214.07	\$ 48,394.53	\$ 48,765.51	\$ 57,296.37
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>	\$ <b>129,789.88</b>	\$ <b>129,642.21</b>	\$ <b>145,183.60</b>	\$ <b>146,296.52</b>	\$ <b>171,889.12</b>
(-) Asignación de dividendos	\$ 38,936.96	\$ 38,892.66	\$ 43,555.08	\$ 43,888.96	\$ 51,566.74
<b>(=) UTILIDAD RETENIDA</b>	\$ <b>90,852.91</b>	\$ <b>90,749.55</b>	\$ <b>101,628.52</b>	\$ <b>102,407.56</b>	\$ <b>120,322.38</b>

### Anexo 23. Balances generales

#### ESCENARIO NORMAL APALANCADO

TREE INCENTIVES CIA. LTDA.

#### BALANCE GENERAL

<b>2014</b>			
<b>ACTIVOS</b>	\$ 111,039.83	<b>PASIVOS</b>	\$ 45,692.82
<b>ACTIVOS TANGIBLES</b>	\$ 87,465.14	<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	\$ -
Caja/Bancos	\$ 87,465.14		
<b>ACTIVOS LARGO PLAZO</b>	\$ 12,201.07		
Muebles y Enseres	\$ 6,870.40		
Depreciación	\$ 687.04		
Equipo de Oficina	\$ 9,026.56		
Depreciación	\$ 3,008.85		
(-) Depreciación acumulada	\$ 3,695.89	<b>TOTAL PASIVOS</b>	\$ 45,692.82
<b>ACTIVOS INTANGIBLES</b>	\$ 11,373.62	Capital Social	\$ (35,223.00)
Gastos Amortizables	\$ 14,217.02	Utilidades / pérdida retenidas	\$ 100,570.01
(-) Amortización acumulada	\$ 2,843.40	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	\$ 65,347.01
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	\$ 111,039.83	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	\$ 111,039.83

<b>2015</b>			
<b>ACTIVOS</b>	\$ 124,949.49	<b>PASIVOS</b>	\$ 23,986.02
<b>ACTIVOS TANGIBLES</b>	\$ 94,806.40	<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	\$ -
Caja/Bancos	\$ 94,806.40		
<b>ACTIVOS LARGO PLAZO</b>	\$ 13,082.67		
Muebles y Enseres	\$ 7,167.42		
Depreciación	\$ 716.74		
Equipo de Oficina	\$ 9,947.99		
Depreciación	\$ 3,316.00		
(-) Depreciación acumulada	\$ 4,032.74	<b>TOTAL PASIVOS</b>	\$ 23,986.02
<b>ACTIVOS INTANGIBLES</b>	\$ 17,060.42	Capital Social	\$ (8,673.58)
Gastos Amortizables	\$ 14,217.02	Utilidades / pérdida retenidas	\$ 109,637.05
(-) Amortización acumulada	\$ 2,843.40	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	\$ 100,963.48
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	\$ 124,949.49	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	\$ 124,949.49

2016

<b>ACTIVOS</b>	\$ 150,198.31	<b>PASIVOS</b>	\$ 23,986.02
<b>ACTIVOS TANGIBLES</b>	\$ 118,213.17	<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	\$ -
Caja/Bancos	\$ 118,213.17		
<b>ACTIVOS LARGO PLAZO</b>	<b>\$ 14,924.72</b>		
Muebles y Enseres	\$ 8,307.30		
Depreciación	\$ 809.76		
Equipo de Oficina	\$ 11,140.77		
Depreciación	\$ 3,713.59		
(-) Depreciación acumulada	\$ 4,523.36	<b>TOTAL PASIVOS</b>	\$ 23,986.02
<b>ACTIVOS INTANGIBLES</b>	<b>\$ 17,060.42</b>	Capital Social	\$ (8,620.13)
Gastos Amortizables	\$ 14,217.02	Utilidades / pérdida retenidas	\$ 134,832.42
(-) Amortización acumulada	\$ 2,843.40	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	\$ 126,212.30
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 150,198.31</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 150,198.31</b>

2017

<b>ACTIVOS</b>	\$ 188,468.66	<b>PASIVOS</b>	\$ -
<b>ACTIVOS TANGIBLES</b>	\$ 156,797.12	<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	\$ -
Caja/Bancos	\$ 156,797.12	Interes Préstamo	\$ -
<b>ACTIVOS LARGO PLAZO</b>	<b>\$ 20,297.92</b>		
Muebles y Enseres	\$ 8,912.78		
Depreciación	\$ 870.31		
Equipo de Oficina	\$ 13,869.91		
Depreciación	\$ 1,614.45		
(-) Depreciación acumulada	\$ 2,484.76	<b>TOTAL PASIVOS</b>	\$ -
<b>ACTIVOS INTANGIBLES</b>	<b>\$ 11,373.62</b>	Capital Social	\$ 36,999.70
Gastos Amortizables	\$ 14,217.02	Utilidades / pérdida retenidas	\$ 151,468.96
(-) Amortización acumulada	\$ 2,843.40	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	\$ 188,468.66
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 188,468.66</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 188,468.66</b>

2018

<b>ACTIVOS</b>	\$ 529,404.78	<b>PASIVOS</b>	\$ -
<b>ACTIVOS TANGIBLES</b>	\$ 494,767.62	<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	\$ -
Caja/Bancos	\$ 494,767.62	Interes Préstamo	\$ -
<b>ACTIVOS LARGO PLAZO</b>	<b>\$ 23,263.54</b>		
Muebles y Enseres	\$ 9,512.54		
Depreciación	\$ 866.38		
Equipo de Oficina	\$ 15,547.80		
Depreciación	\$ 930.41		
(-) Depreciación acumulada	\$ 1,796.79	<b>TOTAL PASIVOS</b>	\$ -
<b>ACTIVOS INTANGIBLES</b>	<b>\$ 11,373.62</b>	Capital Social	\$ 344,375.08
Gastos Amortizables	\$ 14,217.02	Utilidades / pérdida retenidas	\$ 185,029.70
(-) Amortización acumulada	\$ 2,843.40	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	\$ 529,404.78
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 529,404.78</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 529,404.78</b>

**ESCENARIO NORMAL DESAPALANCADO**

TREE INCENTIVES CIA. LTDA.

BALANCE GENERAL

Al 31 de Diciembre de

**2014**

<b>ACTIVOS</b>	\$ 133,745.44	<b>PASIVOS</b>	\$ -
<b>ACTIVOS TANGIBLES</b>	\$ 110,170.75	<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	\$ -
Caja/Bancos	\$ 110,170.75	Interes Préstamo	\$ -
<b>ACTIVOS LARGO PLAZO</b>	<b>\$ 12,201.07</b>		
Muebles y Enseres	\$ 6,870.40		
Depreciación	\$ 687.04		
Equipo de Oficina	\$ 9,026.56		
Depreciación	\$ 3,008.85		
(-) Depreciación acumulada	\$ 3,695.89	<b>TOTAL PASIVOS</b>	\$ -
<b>ACTIVOS INTANGIBLES</b>	<b>\$ 11,373.62</b>	Capital Social	\$ 30,113.98
Gastos Amortizables	\$ 14,217.02	Utilidades / pérdida retenidas	\$ 103,631.45
(-) Amortización acumulada	\$ 2,843.40	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	\$ 133,745.44
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 133,745.44</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 133,745.44</b>

**2015**

<b>ACTIVOS</b>	\$ 149,134.13	<b>PASIVOS</b>	\$ -
<b>ACTIVOS TANGIBLES</b>	\$ 118,654.19	<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	\$ -
Caja/Bancos	\$ 118,654.19	Interes Préstamo	\$ -
<b>ACTIVOS LARGO PLAZO</b>	<b>\$ 13,419.52</b>		
Muebles y Enseres	\$ 7,167.42		
Depreciación	\$ 716.74		
Equipo de Oficina	\$ 9,947.99		
Depreciación	\$ 3,316.00		
(-) Depreciación acumulada	\$ 3,695.89	<b>TOTAL PASIVOS</b>	\$ -
<b>ACTIVOS INTANGIBLES</b>	<b>\$ 17,060.42</b>	Capital Social	\$ 37,356.08
Gastos Amortizables	\$ 14,217.02	Utilidades / pérdida retenidas	\$ 111,778.05
(-) Amortización acumulada	\$ 2,843.40	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	\$ 149,134.13
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 149,134.13</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 149,134.13</b>

**2016**

<b>ACTIVOS</b>	\$ 175,308.22	<b>PASIVOS</b>	\$ -
<b>ACTIVOS TANGIBLES</b>	\$ 143,323.08	<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	\$ -
Caja/Bancos	\$ 143,323.08	Interes Préstamo	\$ -
<b>ACTIVOS LARGO PLAZO</b>	<b>\$ 14,924.72</b>		
Muebles y Enseres	\$ 8,307.30		
Depreciación	\$ 809.76		
Equipo de Oficina	\$ 11,140.77		
Depreciación	\$ 3,713.59		
(-) Depreciación acumulada	\$ 4,523.36	<b>TOTAL PASIVOS</b>	\$ -
<b>ACTIVOS INTANGIBLES</b>	<b>\$ 17,060.42</b>	Capital Social	\$ 39,351.91
Gastos Amortizables	\$ 14,217.02	Utilidades / pérdida retenidas	\$ 135,956.32
(-) Amortización acumulada	\$ 2,843.40	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	\$ 175,308.22
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 175,308.22</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 175,308.22</b>

**2017**

<b>ACTIVOS</b>	\$ 188,468.66	<b>PASIVOS</b>	\$ -
<b>ACTIVOS TANGIBLES</b>	\$ 156,797.12	<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	\$ -
Caja/Bancos	\$ 156,797.12	Interes Préstamo	\$ -
<b>ACTIVOS LARGO PLAZO</b>	<b>\$ 20,297.92</b>		
Muebles y Enseres	\$ 8,912.78		
Depreciación	\$ 870.31		
Equipo de Oficina	\$ 13,869.91		
Depreciación	\$ 1,614.45		
(-) Depreciación acumulada	\$ 2,484.76	<b>TOTAL PASIVOS</b>	\$ -
<b>ACTIVOS INTANGIBLES</b>	<b>\$ 11,373.62</b>	Capital Social	\$ 36,999.70
Gastos Amortizables	\$ 14,217.02	Utilidades / pérdida retenidas	\$ 151,468.96
(-) Amortización acumulada	\$ 2,843.40	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	\$ 188,468.66
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 188,468.66</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 188,468.66</b>

2018

<b>ACTIVOS</b>	\$ 529,404.78	<b>PASIVOS</b>	\$ -
<b>ACTIVOS TANGIBLES</b>	\$ 494,767.62	<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	\$ -
Caja/Bancos	\$ 494,767.62	Interes Préstamo	\$ -
<b>ACTIVOS LARGO PLAZO</b>	<b>\$ 23,263.54</b>		
Muebles y Enseres	\$ 9,512.54		
Depreciación	\$ 866.38		
Equipo de Oficina	\$ 15,547.80		
Depreciación	\$ 930.41		
(-) Depreciación acumulada	\$ 1,796.79	<b>TOTAL PASIVOS</b>	\$ -
<b>ACTIVOS INTANGIBLES</b>	<b>\$ 11,373.62</b>	Capital Social	\$ 344,375.08
Gastos Amortizables	\$ 14,217.02	Utilidades / pérdida retenidas	\$ 185,029.70
(-) Amortización acumulada	\$ 2,843.40	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	\$ 529,404.78
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 529,404.78</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 529,404.78</b>

## Anexo 24. Flujos de efectivo

FLUJO DE CAJA OPTIMISTA DESAPALANCADO						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS</b>						
Ventas		\$ 720,000.00	\$ 864,000.00	\$ 1,036,800.00	\$ 1,244,160.00	\$ 1,492,992.00
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>\$ 720,000.00</b>	<b>\$ 864,000.00</b>	<b>\$ 1,036,800.00</b>	<b>\$ 1,244,160.00</b>	<b>\$ 1,492,992.00</b>
<b>EGRESOS</b>						
Costos		\$ 298,418.60	\$ 361,580.11	\$ 417,041.41	\$ 488,691.76	\$ 544,132.17
Gastos generales		\$ 134,128.55	\$ 145,356.77	\$ 147,522.05	\$ 156,912.92	\$ 159,322.88
Depreciaciones		\$ 3,695.89	\$ 4,032.74	\$ 4,523.36	\$ 2,484.76	\$ 1,796.79
Amortizaciones		\$ 2,843.40	\$ 2,843.40	\$ 2,843.40	\$ 2,843.40	\$ 2,843.40
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>\$ 439,086.45</b>	<b>\$ 513,813.03</b>	<b>\$ 571,930.22</b>	<b>\$ 650,932.85</b>	<b>\$ 708,095.25</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>\$ 280,913.55</b>	<b>\$ 350,186.97</b>	<b>\$ 464,869.78</b>	<b>\$ 593,227.15</b>	<b>\$ 784,896.75</b>
15% Participación Trabajadores		\$ 42,137.03	\$ 52,528.05	\$ 69,730.47	\$ 88,984.07	\$ 117,734.51
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>\$ 238,776.52</b>	<b>\$ 297,658.93</b>	<b>\$ 395,139.31</b>	<b>\$ 504,243.08</b>	<b>\$ 667,162.24</b>
25% Impuesto a la renta y 30% Div		\$ 59,694.13	\$ 74,414.73	\$ 98,784.83	\$ 126,060.77	\$ 166,790.56
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>\$ 179,082.39</b>	<b>\$ 223,244.20</b>	<b>\$ 296,354.48</b>	<b>\$ 378,182.31</b>	<b>\$ 500,371.68</b>
Pago Dividendos		\$ 53,724.72	\$ 66,973.26	\$ 88,906.35	\$ 113,454.69	\$ 150,111.50
<b>UTILIDAD RETENIDA</b>		<b>\$ 125,357.67</b>	<b>\$ 156,270.94</b>	<b>\$ 207,448.14</b>	<b>\$ 264,727.61</b>	<b>\$ 350,260.18</b>
Inversión	\$ (30,113.98)					
Capital de trabajo	\$ (296,570.93)					\$ 296,570.93
Depreciaciones		\$ 3,695.89	\$ 4,032.74	\$ 4,523.36	\$ 2,484.76	\$ 1,796.79
Amortizaciones		\$ 2,843.40	\$ 2,843.40	\$ 2,843.40	\$ 2,843.40	\$ 2,843.40
Valor de desecho						\$ 8,526.80
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	<b>\$ (326,684.91)</b>	<b>\$ 131,896.97</b>	<b>\$ 163,147.08</b>	<b>\$ 214,814.90</b>	<b>\$ 270,055.78</b>	<b>\$ 659,998.10</b>
<b>Tasa Descuento</b>	30.29%					
<b>VAN</b>	\$ 182,113.14					
<b>TIR</b>	56%					

Supuestos:

1. Incremento de ventas 20% frente a la base de Facturación base determinada por la demanda.

<b>FLUJO DE CAJA NORMAL DESAPALANCADO</b>						
<b>CONCEPTO</b>	<b>Año 0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>INGRESOS</b>						
Ventas		\$ 660,000.00	\$ 726,000.00	\$ 798,600.00	\$ 878,460.00	\$ 966,306.00
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>\$ 660,000.00</b>	<b>\$ 726,000.00</b>	<b>\$ 798,600.00</b>	<b>\$ 878,460.00</b>	<b>\$ 966,306.00</b>
<b>EGRESOS</b>						
Costos		\$ 287,104.80	\$ 323,284.06	\$ 339,047.17	\$ 376,792.68	\$ 387,710.55
Gastos generales		\$ 134,128.55	\$ 145,356.77	\$ 147,522.05	\$ 156,912.92	\$ 159,322.88
Depreciaciones		\$ 3,695.89	\$ 4,032.74	\$ 4,523.36	\$ 2,484.76	\$ 1,796.79
Amortizaciones		\$ 2,843.40	\$ 2,843.40	\$ 2,843.40	\$ 2,843.40	\$ 2,843.40
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>\$ 427,772.65</b>	<b>\$ 475,516.98</b>	<b>\$ 493,935.98</b>	<b>\$ 539,033.76</b>	<b>\$ 551,673.63</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>\$ 232,227.35</b>	<b>\$ 250,483.02</b>	<b>\$ 304,664.02</b>	<b>\$ 339,426.24</b>	<b>\$ 414,632.37</b>
15% Participación Trabajadores		\$ 34,834.10	\$ 37,572.45	\$ 45,699.60	\$ 50,913.94	\$ 62,194.86
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>\$ 197,393.25</b>	<b>\$ 212,910.57</b>	<b>\$ 258,964.42</b>	<b>\$ 288,512.30</b>	<b>\$ 352,437.52</b>
25% Impuesto a la renta		\$ 49,348.31	\$ 53,227.64	\$ 64,741.10	\$ 72,128.08	\$ 88,109.38
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>\$ 148,044.93</b>	<b>\$ 159,682.93</b>	<b>\$ 194,223.31</b>	<b>\$ 216,384.23</b>	<b>\$ 264,328.14</b>
Pago Dividendos		\$ 44,413.48	47904.87811	58266.9934	64915.26751	79298.44094
<b>UTILIDAD RETENIDA</b>		<b>\$ 103,631.45</b>	<b>\$ 111,778.05</b>	<b>\$ 135,956.32</b>	<b>\$ 151,468.96</b>	<b>\$ 185,029.70</b>
Inversión	\$ (30,113.98)					
Capital de trabajo	\$ (296,570.93)					\$ 296,570.93
Depreciaciones		\$ 3,695.89	\$ 4,032.74	\$ 4,523.36	\$ 2,484.76	\$ 1,796.79
Amortizaciones		\$ 2,843.40	\$ 2,843.40	\$ 2,843.40	\$ 2,843.40	\$ 2,843.40
Valor de desecho						\$ 8,526.80
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	<b>\$ (326,684.91)</b>	<b>\$ 110,170.75</b>	<b>\$ 118,654.19</b>	<b>\$ 143,323.08</b>	<b>\$ 156,797.12</b>	<b>\$ 494,767.62</b>
<b>Tasa Descuento</b>	30.29%					
<b>VAN</b>	\$ 60,447.66					
<b>TIR</b>	40%					

Supuestos:

1. Incremento de ventas 10% frente a la base de ventas

<b>FLUJO DE CAJA PESIMISTA DESAPALANCADO</b>						
<b>CONCEPTO</b>	<b>Año 0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>INGRESOS</b>						
Ventas		\$ 630,000.00	\$ 661,500.00	\$ 694,575.00	\$ 729,303.75	\$ 765,768.94
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>\$ 630,000.00</b>	<b>\$ 661,500.00</b>	<b>\$ 694,575.00</b>	<b>\$ 729,303.75</b>	<b>\$ 765,768.94</b>
<b>EGRESOS</b>						
Costos		\$ 278,879.80	\$ 301,109.02	\$ 309,428.68	\$ 337,577.92	\$ 332,175.87
Gastos generales		\$ 134,128.55	\$ 145,356.77	\$ 147,522.05	\$ 156,912.92	\$ 159,322.88
Depreciaciones		\$ 3,695.89	\$ 4,032.74	\$ 4,523.36	\$ 2,484.76	\$ 1,796.79
Amortizaciones		\$ 2,843.40	\$ 2,843.40	\$ 2,843.40	\$ 2,843.40	\$ 2,843.40
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>\$ 419,547.65</b>	<b>\$ 453,341.93</b>	<b>\$ 464,317.49</b>	<b>\$ 499,819.01</b>	<b>\$ 496,138.95</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>\$ 210,452.35</b>	<b>\$ 208,158.07</b>	<b>\$ 230,257.51</b>	<b>\$ 229,484.74</b>	<b>\$ 269,629.99</b>
15% Participación Trabajadores		\$ 31,567.85	\$ 31,223.71	\$ 34,538.63	\$ 34,422.71	\$ 40,444.50
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>\$ 178,884.50</b>	<b>\$ 176,934.36</b>	<b>\$ 195,718.89</b>	<b>\$ 195,062.03</b>	<b>\$ 229,185.49</b>
25% Impuesto a la renta		\$ 44,721.12	\$ 44,233.59	\$ 48,929.72	\$ 48,765.51	\$ 57,296.37
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>\$ 134,163.37</b>	<b>\$ 132,700.77</b>	<b>\$ 146,789.17</b>	<b>\$ 146,296.52</b>	<b>\$ 171,889.12</b>
Pago Dividendos		\$ 40,249.01	39810.23104	44036.74951	43888.95601	51566.73529
<b>UTILIDAD RETENIDA</b>		<b>\$ 93,914.36</b>	<b>\$ 92,890.54</b>	<b>\$ 102,752.42</b>	<b>\$ 102,407.56</b>	<b>\$ 120,322.38</b>
Inversión	\$ (30,113.98)					
Capital de trabajo	\$ (296,570.93)					\$ 296,570.93
Depreciaciones		\$ 3,695.89	\$ 4,032.74	\$ 4,523.36	\$ 2,484.76	\$ 1,796.79
Amortizaciones		\$ 2,843.40	\$ 2,843.40	\$ 2,843.40	\$ 2,843.40	\$ 2,843.40
Valor de desecho						\$ 8,526.80
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	<b>\$ (326,684.91)</b>	<b>\$ 100,453.66</b>	<b>\$ 99,766.68</b>	<b>\$ 110,119.17</b>	<b>\$ 107,735.73</b>	<b>\$ 430,060.30</b>
<b>Tasa Descuento</b>	30.29%					
<b>VAN</b>	\$ 8,367.18					
<b>TIR</b>	32%					

Supuestos:

1. Incremento de ventas 3% frente a la base de Facturación en dólares americanos base.

<b>FLUJO DE CAJA OPTIMISTA APALANCADO</b>						
<b>CONCEPTO</b>	<b>Año 0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>INGRESOS</b>						
Ventas		\$ 720,000.00	\$ 864,000.00	\$ 1,036,800.00	\$ 1,244,160.00	\$ 1,492,992.00
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>\$ 720,000.00</b>	<b>\$ 864,000.00</b>	<b>\$ 1,036,800.00</b>	<b>\$ 1,244,160.00</b>	<b>\$ 1,492,992.00</b>
<b>EGRESOS</b>						
Costos		\$ 298,418.60	\$ 361,580.11	\$ 417,041.41	\$ 488,691.76	\$ 544,132.17
Gastos generales		\$ 134,128.55	\$ 145,356.77	\$ 147,522.05	\$ 156,912.92	\$ 159,322.88
Intereses		\$ 6,860.38	\$ 4,797.75	\$ 2,518.53	\$ -	\$ -
Depreciaciones		\$ 3,695.89	\$ 4,032.74	\$ 4,523.36	\$ 2,484.76	\$ 1,796.79
Amortizaciones		\$ 2,843.40	\$ 2,843.40	\$ 2,843.40	\$ 2,843.40	\$ 2,843.40
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>\$ 445,946.83</b>	<b>\$ 518,610.77</b>	<b>\$ 574,448.75</b>	<b>\$ 650,932.85</b>	<b>\$ 708,095.25</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>\$ 274,053.17</b>	<b>\$ 345,389.23</b>	<b>\$ 462,351.25</b>	<b>\$ 593,227.15</b>	<b>\$ 784,896.75</b>
15% Participación Trabajadores		\$ 41,107.97	\$ 51,808.38	\$ 69,352.69	\$ 88,984.07	\$ 117,734.51
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>\$ 232,945.19</b>	<b>\$ 293,580.84</b>	<b>\$ 392,998.56</b>	<b>\$ 504,243.08</b>	<b>\$ 667,162.24</b>
25% Impuesto a la renta		\$ 58,236.30	\$ 73,395.21	\$ 98,249.64	\$ 126,060.77	\$ 166,790.56
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>\$ 174,708.89</b>	<b>\$ 220,185.63</b>	<b>\$ 294,748.92</b>	<b>\$ 378,182.31</b>	<b>\$ 500,371.68</b>
Pago Dividendos		\$ 52,412.67	\$ 66,055.69	\$ 88,424.68	\$ 113,454.69	\$ 150,111.50
<b>UTILIDAD RETENIDA</b>		<b>\$ 122,296.23</b>	<b>\$ 154,129.94</b>	<b>\$ 206,324.24</b>	<b>\$ 264,727.61</b>	<b>\$ 350,260.18</b>
Inversión	\$ (30,113.98)					
Capital de trabajo	\$ (296,570.93)					\$ 296,570.93
Préstamo	\$ 65,336.98					
Pago de la deuda		\$ (19,644.16)	\$ (21,706.80)	\$ (23,986.02)		
Depreciaciones		\$ 3,695.89	\$ 4,032.74	\$ 4,523.36	\$ 2,484.76	\$ 1,796.79
Amortizaciones		\$ 2,843.40	\$ 2,843.40	\$ 2,843.40	\$ 2,843.40	\$ 2,843.40
Valor de desecho						\$ 8,526.80
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	<b>\$ (261,347.93)</b>	<b>\$ 109,191.36</b>	<b>\$ 139,299.28</b>	<b>\$ 189,704.99</b>	<b>\$ 270,055.78</b>	<b>\$ 659,998.10</b>
<b>TIR</b>		62%				

FLUJO DE CAJA OPTIMISTA DE LA DEUDA						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
Intereses		\$ 6,860.38	\$ 4,797.75	\$ 2,518.53	\$ -	\$ -
Impuestos (36.25%)		\$ (2,486.89)	\$ (1,739.18)	\$ (912.97)	\$ -	\$ -
<b>INTERÉS NETO</b>		<b>\$ 4,373.49</b>	<b>\$ 3,058.56</b>	<b>\$ 1,605.56</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
Préstamo	\$ 65,336.98					
Amortización deuda		\$ (19,644.16)	\$ (21,706.80)	\$ (23,986.02)	\$ -	\$ -
<b>FLUJO NETO DE LA DEUDA</b>	<b>\$ 65,336.98</b>	<b>\$ (15,270.67)</b>	<b>\$ (18,648.24)</b>	<b>\$ (22,380.45)</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
TD	10.50%					
VANd	\$ 17,789					
<b>VANa= VANp +VANd</b>						
VANp=	\$182,113					
<b>VANa=</b>	<b>\$199,902</b>					

<b>FLUJO DE CAJA NORMAL APALANCADO</b>						
<b>CONCEPTO</b>	<b>Año 0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>INGRESOS</b>						
Ventas		\$ 660,000.00	\$ 726,000.00	\$ 798,600.00	\$ 878,460.00	\$ 966,306.00
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>\$ 660,000.00</b>	<b>\$ 726,000.00</b>	<b>\$ 798,600.00</b>	<b>\$ 878,460.00</b>	<b>\$ 966,306.00</b>
<b>EGRESOS</b>						
Costos		\$ 287,104.80	\$ 323,284.06	\$ 339,047.17	\$ 376,792.68	\$ 387,710.55
Gastos generales		\$ 134,128.55	\$ 145,356.77	\$ 147,522.05	\$ 156,912.92	\$ 159,322.88
Intereses		\$ 6,860.38	\$ 4,797.75	\$ 2,518.53	\$ -	\$ -
Depreciaciones		\$ 3,695.89	\$ 4,032.74	\$ 4,523.36	\$ 2,484.76	\$ 1,796.79
Amortizaciones		\$ 2,843.40	\$ 2,843.40	\$ 2,843.40	\$ 2,843.40	\$ 2,843.40
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>\$ 434,633.03</b>	<b>\$ 480,314.72</b>	<b>\$ 496,454.51</b>	<b>\$ 539,033.76</b>	<b>\$ 551,673.63</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>\$ 225,366.97</b>	<b>\$ 245,685.28</b>	<b>\$ 302,145.49</b>	<b>\$ 339,426.24</b>	<b>\$ 414,632.37</b>
15% Participación Trabajadores		\$ 33,805.04	\$ 36,852.79	\$ 45,321.82	\$ 50,913.94	\$ 62,194.86
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>\$ 191,561.92</b>	<b>\$ 208,832.49</b>	<b>\$ 256,823.66</b>	<b>\$ 288,512.30</b>	<b>\$ 352,437.52</b>
25% Impuesto a la renta		\$ 47,890.48	\$ 52,208.12	\$ 64,205.92	\$ 72,128.08	\$ 88,109.38
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>\$ 143,671.44</b>	<b>\$ 156,624.36</b>	<b>\$ 192,617.75</b>	<b>\$ 216,384.23</b>	<b>\$ 264,328.14</b>
Pago Dividendos		\$ 43,101.43	\$ 46,987.31	\$ 57,785.32	\$ 64,915.27	\$ 79,298.44
<b>UTILIDAD RETENIDA</b>		<b>\$ 100,570.01</b>	<b>\$ 109,637.05</b>	<b>\$ 134,832.42</b>	<b>\$ 151,468.96</b>	<b>\$ 185,029.70</b>
Inversión	\$ (30,113.98)					
Capital de trabajo	\$ (296,570.93)					\$ 296,570.93
Préstamo	\$ 65,336.98					
Pago de la deuda		\$ (19,644.16)	\$ (21,706.80)	\$ (23,986.02)		
Depreciaciones		\$ 3,695.89	\$ 4,032.74	\$ 4,523.36	\$ 2,484.76	\$ 1,796.79
Amortizaciones		\$ 2,843.40	\$ 2,843.40	\$ 2,843.40	\$ 2,843.40	\$ 2,843.40
Valor de desecho						\$ 8,526.80
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	<b>\$ (261,347.93)</b>	<b>\$ 87,465.14</b>	<b>\$ 94,806.40</b>	<b>\$ 118,213.17</b>	<b>\$ 156,797.12</b>	<b>\$ 494,767.62</b>
<b>TIR</b>		<b>44%</b>				

<b>FLUJO DE CAJA NORMAL DE LA DEUDA</b>						
<b>CONCEPTO</b>	<b>Año 0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Intereses		\$ 6,860.38	\$ 4,797.75	\$ 2,518.53	\$ -	\$ -
Impuestos (36.25%)		\$ (2,486.89)	\$ (1,739.18)	\$ (912.97)	\$ -	\$ -
<b>INTERÉS NETO</b>		<b>\$ 4,373.49</b>	<b>\$ 3,058.56</b>	<b>\$ 1,605.56</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
Préstamo	\$ 65,336.98					
Amortización deuda		\$ (19,644.16)	\$ (21,706.80)	\$ (23,986.02)	\$ -	\$ -
<b>FLUJO NETO DE LA DEUDA</b>	<b>\$ 65,336.98</b>	<b>\$ (15,270.67)</b>	<b>\$ (18,648.24)</b>	<b>\$ (22,380.45)</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
TD	10.50%					
VANd	\$ 17,789					
<b>VANa= VANp +VANd</b>						
VANp=	\$60,448					
<b>VANa=</b>	<b>\$78,237</b>					

<b>FLUJO DE CAJA PESIMISTA APALANCADO</b>						
<b>CONCEPTO</b>	<b>Año 0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>INGRESOS</b>						
Ventas		\$ 630,000.00	\$ 661,500.00	\$ 694,575.00	\$ 729,303.75	\$ 765,768.94
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>\$ 630,000.00</b>	<b>\$ 661,500.00</b>	<b>\$ 694,575.00</b>	<b>\$ 729,303.75</b>	<b>\$ 765,768.94</b>
<b>EGRESOS</b>						
Costos		\$ 278,879.80	\$ 301,109.02	\$ 309,428.68	\$ 337,577.92	\$ 332,175.87
Gastos generales		\$ 134,128.55	\$ 145,356.77	\$ 147,522.05	\$ 156,912.92	\$ 159,322.88
Intereses		\$ 6,860.38	\$ 4,797.75	\$ 2,518.53	\$ -	\$ -
Depreciaciones		\$ 3,695.89	\$ 4,032.74	\$ 4,523.36	\$ 2,484.76	\$ 1,796.79
Amortizaciones		\$ 2,843.40	\$ 2,843.40	\$ 2,843.40	\$ 2,843.40	\$ 2,843.40
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>\$ 426,408.03</b>	<b>\$ 458,139.68</b>	<b>\$ 466,836.02</b>	<b>\$ 499,819.01</b>	<b>\$ 496,138.95</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>\$ 203,591.97</b>	<b>\$ 203,360.32</b>	<b>\$ 227,738.98</b>	<b>\$ 229,484.74</b>	<b>\$ 269,629.99</b>
15% Participación Trabajadores		\$ 30,538.79	\$ 30,504.05	\$ 34,160.85	\$ 34,422.71	\$ 40,444.50
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>\$ 173,053.17</b>	<b>\$ 172,856.28</b>	<b>\$ 193,578.13</b>	<b>\$ 195,062.03</b>	<b>\$ 229,185.49</b>
25% Impuesto a la renta		\$ 43,263.29	\$ 43,214.07	\$ 48,394.53	\$ 48,765.51	\$ 57,296.37
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>\$ 129,789.88</b>	<b>\$ 129,642.21</b>	<b>\$ 145,183.60</b>	<b>\$ 146,296.52</b>	<b>\$ 171,889.12</b>
Pago Dividendos		\$ 38,936.96	\$ 38,892.66	\$ 43,555.08	\$ 43,888.96	\$ 51,566.74
<b>UTILIDAD RETENIDA</b>		<b>\$ 90,852.91</b>	<b>\$ 90,749.55</b>	<b>\$ 101,628.52</b>	<b>\$ 102,407.56</b>	<b>\$ 120,322.38</b>
Inversión	\$ (30,113.98)					
Capital de trabajo	\$ (296,570.93)					\$ 296,570.93
Préstamo	\$ 65,336.98					
Pago de la deuda		\$ (19,644.16)	\$ (21,706.80)	\$ (23,986.02)		
Depreciaciones		\$ 3,695.89	\$ 4,032.74	\$ 4,523.36	\$ 2,484.76	\$ 1,796.79
Amortizaciones		\$ 2,843.40	\$ 2,843.40	\$ 2,843.40	\$ 2,843.40	\$ 2,843.40
Valor de desecho						\$ 8,526.80
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	<b>\$ (261,347.93)</b>	<b>\$ 77,748.05</b>	<b>\$ 75,918.89</b>	<b>\$ 85,009.26</b>	<b>\$ 107,735.73</b>	<b>\$ 430,060.30</b>
<b>TIR</b>		35%				

<b>FLUJO DE CAJA PESIMISTA DE LA DEUDA</b>						
<b>CONCEPTO</b>	<b>Año 0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Intereses		\$ 6,860.38	\$ 4,797.75	\$ 2,518.53	\$ -	\$ -
Impuestos (36.25%)		\$ (2,486.89)	\$ (1,739.18)	\$ (912.97)	\$ -	\$ -
<b>INTERÉS NETO</b>		<b>\$ 4,373.49</b>	<b>\$ 3,058.56</b>	<b>\$ 1,605.56</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
Préstamo	\$ 65,336.98					
Amortización deuda		\$ (19,644.16)	\$ (21,706.80)	\$ (23,986.02)	\$ -	\$ -
<b>FLUJO NETO DE LA DEUDA</b>	<b>\$ 65,336.98</b>	<b>\$ (15,270.67)</b>	<b>\$ (18,648.24)</b>	<b>\$ (22,380.45)</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
TD	10.50%					
VANd	\$ 17,789					
<b>VANa= VANp +VANd</b>						
VANp=	\$8,367					
<b>VANa=</b>	<b>\$26,157</b>					

### Anexo 25. Modelo costo de oportunidad

MODELO COSTO OPORTUNIDAD		
VARIABLE	%	FUENTE
Tasa libre de riesgo: rf	0.83%	Bonos del Estado Americano a 5 años. Descargado 28 de Febrero de 2013: <a href="https://www.portfoliopersonal.com/Tasa_Interes/hTB_TIR.asp">https://www.portfoliopersonal.com/Tasa_Interes/hTB_TIR.asp</a>
Beta de la Industria: $\beta$	0.97%	Beta de la industria Servicios Industriales Marzo 2013. Descargado 28 de Febrero de 2013: <a href="http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html">http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html</a>
Rendimiento del mercado (rm-rf)	7.65%	Rendimiento del mercado Acciones Industriales 28 feb 2013. Fuente: <a href="http://www.standardandpoors.com/indices/sp-global-bmi/en/us/?indexId=spgbbmbmi-usdff--p-rgl-">http://www.standardandpoors.com/indices/sp-global-bmi/en/us/?indexId=spgbbmbmi-usdff--p-rgl-</a>
Riesgo País (%)	7.04%	Riesgo País del 28 Febrero 2013. Fuente: Banco Central del Ecuador. Descargado 28 febrero 2013: <a href="http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais">http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais</a>
Premio al riesgo	15.00%	Se determina una real oportunidad de atacar el mercado insatisfecho de este negocio por lo que se incrementa bajo este criterio el costo de oportunidad.

COSTO OPORT.	
Costo de oportunidad Desapalancado	
$r = rf + \beta*(rm-rf) + rp$	
rf	0.83
$\beta$	0.97
(rm-rf)	7.65
rp	7.04
<b>r</b>	<b>30.29%</b>

**Anexo 26. Cálculo del punto de equilibrio**

PERÍODO	2014	2015	2016	2017	2018
PROGRAMA DE INCENTIVOS	13	15	16	18	19
CONVENCIONES DE INCENTIVO	8	8	9	10	11
VIAJES DE INCENTIVO	8	8	9	10	11

## Anexo 27. Análisis de sensibilidad

## FLUJO DE CAJA NORMAL DESAPALANCADO

FLUJO DE CAJA NORMAL						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS</b>						
PROGRAMAS DE INCENTIVO		13	15	16	18	19
CONVENCIONES		8	8	9	10	11
VIAJES DE INCENTIVO (\$)		8	8	9	10	11
PROGRAMAS DE INCENTIVO (\$)		\$ 24,559.12	\$ 34,452.72	\$ 35,356.15	\$ 34,607.78	\$ 35,937.38
CONVENCIONES (\$)		\$ 15,302.79	\$ 16,294.79	\$ 16,124.56	\$ 15,921.46	\$ 16,058.76
VIAJES DE INCENTIVO (\$)		\$ 9,256.32	\$ 9,856.36	\$ 9,753.39	\$ 9,630.54	\$ 9,713.59
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>\$ 515,741.43</b>	<b>\$ 726,000.00</b>	<b>\$ 798,600.00</b>	<b>\$ 878,460.00</b>	<b>\$ 966,306.00</b>
Costos		\$ 287,104.80	\$ 323,284.06	\$ 339,047.17	\$ 376,792.68	\$ 387,710.55
Gastos generales		\$ 134,128.55	\$ 145,356.77	\$ 147,522.05	\$ 156,912.92	\$ 159,322.88
Depreciaciones		\$ 3,695.89	\$ 4,032.74	\$ 4,523.36	\$ 2,484.76	\$ 1,796.79
Amortizaciones		\$ 2,843.40	\$ 2,843.40	\$ 2,843.40	\$ 2,843.40	\$ 2,843.40
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>\$ 427,772.65</b>	<b>\$ 475,516.98</b>	<b>\$ 493,935.98</b>	<b>\$ 539,033.76</b>	<b>\$ 551,673.63</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>\$ 87,968.77</b>	<b>\$ 250,483.02</b>	<b>\$ 304,664.02</b>	<b>\$ 339,426.24</b>	<b>\$ 414,632.37</b>
15% Trabajadores		\$ 13,195.32	\$ 37,572.45	\$ 45,699.60	\$ 50,913.94	\$ 62,194.86
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>		<b>\$ 74,773.46</b>	<b>\$ 212,910.57</b>	<b>\$ 258,964.42</b>	<b>\$ 288,512.30</b>	<b>\$ 352,437.52</b>
25% Impuesto a la renta		\$ 18,693.36	\$ 53,227.64	\$ 64,741.10	\$ 72,128.08	\$ 88,109.38
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>\$ 56,080.09</b>	<b>\$ 159,682.93</b>	<b>\$ 194,223.31</b>	<b>\$ 216,384.23</b>	<b>\$ 264,328.14</b>
Pago de Dividendos		\$ 16,824.03	\$ 47,904.88	\$ 58,266.99	\$ 64,915.27	\$ 79,298.44
<b>UTILIDAD RETENIDA</b>		<b>\$ 39,256.07</b>	<b>\$ 111,778.05</b>	<b>\$ 135,956.32</b>	<b>\$ 151,468.96</b>	<b>\$ 185,029.70</b>
Inversión	\$ (30,113.98)					
Capital de trabajo	\$ (296,570.93)					\$ 296,570.93
Depreciaciones		\$ 3,695.89	\$ 4,032.74	\$ 4,523.36	\$ 2,484.76	\$ 1,796.79
Amortizaciones		\$ 2,843.40	\$ 2,843.40	\$ 2,843.40	\$ 2,843.40	\$ 2,843.40
Valor de desecho						\$ 8,526.80
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	<b>\$ (326,684.91)</b>	<b>\$ 45,795.36</b>	<b>\$ 118,654.19</b>	<b>\$ 143,323.08</b>	<b>\$ 156,797.12</b>	<b>\$ 494,767.62</b>

TD	30.29%
VAN	\$ 60,447.66
TIR	39.66%

**FLUJO DE CAJA NORMAL DESAPALANCADO (-5% VENTAS)**

FLUJO DE CAJA NORMAL						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS</b>						
PROGRAMAS DE INCENTIVO		12	14	15	17	18
CONVENCIONES		8	8	9	10	10
VIAJES DE INCENTIVO (\$)		8	8	9	10	10
PROGRAMAS DE INCENTIVO (\$)		\$ 24,559.12	\$ 34,452.72	\$ 35,356.15	\$ 34,607.78	\$ 35,937.38
CONVENCIONES (\$)		\$ 15,302.79	\$ 16,294.79	\$ 16,124.56	\$ 15,921.46	\$ 16,058.76
VIAJES DE INCENTIVO (\$)		\$ 9,256.32	\$ 9,856.36	\$ 9,753.39	\$ 9,630.54	\$ 9,713.59
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>\$ 491,182.31</b>	<b>\$ 691,547.28</b>	<b>\$ 763,243.85</b>	<b>\$ 843,852.22</b>	<b>\$ 904,596.28</b>
Costos		\$ 271,750.02	\$ 307,832.71	\$ 324,018.93	\$ 361,910.06	\$ 362,925.83
Gastos generales		\$ 134,128.55	\$ 145,356.77	\$ 147,522.05	\$ 156,912.92	\$ 159,322.88
Depreciaciones		\$ 3,695.89	\$ 4,032.74	\$ 4,523.36	\$ 2,484.76	\$ 1,796.79
Amortizaciones		\$ 2,843.40	\$ 2,843.40	\$ 2,843.40	\$ 2,843.40	\$ 2,843.40
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>\$ 412,417.87</b>	<b>\$ 460,065.63</b>	<b>\$ 478,907.74</b>	<b>\$ 524,151.15</b>	<b>\$ 526,888.91</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>\$ 78,764.44</b>	<b>\$ 231,481.66</b>	<b>\$ 284,336.11</b>	<b>\$ 319,701.08</b>	<b>\$ 377,707.37</b>
15% Trabajadores		\$ 11,814.67	\$ 34,722.25	\$ 42,650.42	\$ 47,955.16	\$ 56,656.10
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>		<b>\$ 66,949.77</b>	<b>\$ 196,759.41</b>	<b>\$ 241,685.69</b>	<b>\$ 271,745.91</b>	<b>\$ 321,051.26</b>
25% Impuesto a la renta		\$ 16,737.44	\$ 49,189.85	\$ 60,421.42	\$ 67,936.48	\$ 80,262.82
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>\$ 50,212.33</b>	<b>\$ 147,569.56</b>	<b>\$ 181,264.27</b>	<b>\$ 203,809.44</b>	<b>\$ 240,788.45</b>
Pago de Dividendos		\$ 15,063.70	\$ 44,270.87	\$ 54,379.28	\$ 61,142.83	\$ 72,236.53
<b>UTILIDAD RETENIDA</b>		<b>\$ 35,148.63</b>	<b>\$ 103,298.69</b>	<b>\$ 126,884.99</b>	<b>\$ 142,666.60</b>	<b>\$ 168,551.91</b>
Inversión	\$ (30,113.98)					
Capital de trabajo	\$ (296,570.93)					\$ 296,570.93
Depreciaciones	\$ -	\$ 3,695.89	\$ 4,032.74	\$ 4,523.36	\$ 2,484.76	\$ 1,796.79
Amortizaciones	\$ -	\$ 2,843.40	\$ 2,843.40	\$ 2,843.40	\$ 2,843.40	\$ 2,843.40
Valor de desecho	\$ -					\$ 8,526.80
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	<b>\$ (326,684.91)</b>	<b>\$ 41,687.93</b>	<b>\$ 110,174.83</b>	<b>\$ 134,251.75</b>	<b>\$ 147,994.77</b>	<b>\$ 478,289.83</b>

TD	30.29%
VAN	\$ 7,411.31
TIR	31.37%

\* Se generó afectación en la cantidad de programas de incentivo y eventos comercializados (-5% en reducción de cantidad)

**FLUJO DE CAJA NORMAL DESAPALANCADO (INCREMENTO 15% PRECIO)**

FLUJO DE CAJA NORMAL						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS</b>						
PROGRAMAS DE INCENTIVO		13	15	16	18	19
CONVENCIONES		8	8	9	10	11
VIAJES DE INCENTIVO (\$)		8	8	9	10	11
PROGRAMAS DE INCENTIVO (\$)		\$ 28,242.98	\$ 39,620.62	\$ 40,659.57	\$ 39,798.94	\$ 41,327.99
CONVENCIONES (\$)		\$ 17,598.21	\$ 18,739.01	\$ 18,543.25	\$ 18,309.68	\$ 18,467.57
VIAJES DE INCENTIVO (\$)		\$ 10,644.77	\$ 11,334.82	\$ 11,216.40	\$ 11,075.12	\$ 11,170.63
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>\$ 593,102.64</b>	<b>\$ 834,900.00</b>	<b>\$ 918,390.00</b>	<b>\$ 1,010,229.00</b>	<b>\$ 1,111,251.90</b>
Costos		\$ 287,104.80	\$ 323,284.06	\$ 339,047.17	\$ 376,792.68	\$ 387,710.55
Gastos generales		\$ 134,128.55	\$ 145,356.77	\$ 147,522.05	\$ 156,912.92	\$ 159,322.88
Depreciaciones		\$ 3,695.89	\$ 4,032.74	\$ 4,523.36	\$ 2,484.76	\$ 1,796.79
Amortizaciones		\$ 2,843.40	\$ 2,843.40	\$ 2,843.40	\$ 2,843.40	\$ 2,843.40
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>\$ 427,772.65</b>	<b>\$ 475,516.98</b>	<b>\$ 493,935.98</b>	<b>\$ 539,033.76</b>	<b>\$ 551,673.63</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>\$ 165,329.99</b>	<b>\$ 359,383.02</b>	<b>\$ 424,454.02</b>	<b>\$ 471,195.24</b>	<b>\$ 559,578.27</b>
15% Trabajadores		\$ 24,799.50	\$ 53,907.45	\$ 63,668.10	\$ 70,679.29	\$ 83,936.74
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>		<b>\$ 140,530.49</b>	<b>\$ 305,475.57</b>	<b>\$ 360,785.92</b>	<b>\$ 400,515.95</b>	<b>\$ 475,641.53</b>
25% Impuesto a la renta		\$ 35,132.62	\$ 76,368.89	\$ 90,196.48	\$ 100,128.99	\$ 118,910.38
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>\$ 105,397.87</b>	<b>\$ 229,106.68</b>	<b>\$ 270,589.44</b>	<b>\$ 300,386.96</b>	<b>\$ 356,731.15</b>
Pago de Dividendos		\$ 31,619.36	\$ 68,732.00	\$ 81,176.83	\$ 90,116.09	\$ 107,019.34
<b>UTILIDAD RETENIDA</b>		<b>\$ 73,778.51</b>	<b>\$ 160,374.67</b>	<b>\$ 189,412.61</b>	<b>\$ 210,270.87</b>	<b>\$ 249,711.80</b>
Inversión	\$ (30,113.98)					
Capital de trabajo	\$ (296,570.93)					\$ 296,570.93
Depreciaciones		\$ 3,695.89	\$ 4,032.74	\$ 4,523.36	\$ 2,484.76	\$ 1,796.79
Amortizaciones		\$ 2,843.40	\$ 2,843.40	\$ 2,843.40	\$ 2,843.40	\$ 2,843.40
Valor de desecho		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 8,526.80
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	<b>\$ (326,684.91)</b>	<b>\$ 80,317.81</b>	<b>\$ 167,250.82</b>	<b>\$ 196,779.36</b>	<b>\$ 215,599.04</b>	<b>\$ 559,449.72</b>

<b>TD</b>	30.29%
<b>VAN</b>	\$ 112,267.57
<b>TIR</b>	46.26%

\* Escenario normal desapalancado con incremento de 15% en precios a nivel general.

**FLUJO DE CAJA NORMAL DESAPALANCADO (INCREMENTO 30% COSTOS)**

FLUJO DE CAJA NORMAL						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS</b>						
PROGRAMAS DE INCENTIVO		13	15	16	18	19
CONVENCIONES		8	8	9	10	11
VIAJES DE INCENTIVO (\$)		8	8	9	10	11
PROGRAMAS DE INCENTIVO (\$)		\$ 28,242.98	\$ 39,620.62	\$ 40,659.57	\$ 39,798.94	\$ 41,327.99
CONVENCIONES (\$)		\$ 17,598.21	\$ 18,739.01	\$ 18,543.25	\$ 18,309.68	\$ 18,467.57
VIAJES DE INCENTIVO (\$)		\$ 10,644.77	\$ 11,334.82	\$ 11,216.40	\$ 11,075.12	\$ 11,170.63
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>\$ 593,102.64</b>	<b>\$ 834,900.00</b>	<b>\$ 918,390.00</b>	<b>\$ 1,010,229.00</b>	<b>\$ 1,111,251.90</b>
Costos		\$ 353,275.03	\$ 400,182.52	\$ 421,224.61	\$ 470,483.08	\$ 471,803.58
Gastos generales		\$ 174,367.12	\$ 188,963.80	\$ 191,778.67	\$ 203,986.80	\$ 207,119.75
Depreciaciones		\$ 4,804.66	\$ 5,242.56	\$ 5,880.36	\$ 3,230.19	\$ 2,335.83
Amortizaciones		\$ 3,696.43	\$ 3,696.43	\$ 3,696.43	\$ 3,696.43	\$ 3,696.43
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>\$ 536,143.24</b>	<b>\$ 598,085.31</b>	<b>\$ 622,580.06</b>	<b>\$ 681,396.49</b>	<b>\$ 684,955.58</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>\$ 56,959.40</b>	<b>\$ 236,814.69</b>	<b>\$ 295,809.94</b>	<b>\$ 328,832.51</b>	<b>\$ 426,296.32</b>
15% Trabajadores		\$ 8,543.91	\$ 35,522.20	\$ 44,371.49	\$ 49,324.88	\$ 63,944.45
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>		<b>\$ 48,415.49</b>	<b>\$ 201,292.48</b>	<b>\$ 251,438.45</b>	<b>\$ 279,507.63</b>	<b>\$ 362,351.87</b>
25% Impuesto a la renta		\$ 12,103.87	\$ 50,323.12	\$ 62,859.61	\$ 69,876.91	\$ 90,587.97
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>\$ 36,311.62</b>	<b>\$ 150,969.36</b>	<b>\$ 188,578.84</b>	<b>\$ 209,630.72</b>	<b>\$ 271,763.90</b>
Pago de Dividendos		\$ 10,893.49	\$ 45,290.81	\$ 56,573.65	\$ 62,889.22	\$ 81,529.17
<b>UTILIDAD RETENIDA</b>		<b>\$ 25,418.13</b>	<b>\$ 105,678.55</b>	<b>\$ 132,005.18</b>	<b>\$ 146,741.51</b>	<b>\$ 190,234.73</b>
Inversión	\$ (30,113.98)					
Capital de trabajo	\$ (296,570.93)					\$ 296,570.93
Depreciaciones		\$ 3,695.89	\$ 4,032.74	\$ 4,523.36	\$ 2,484.76	\$ 1,796.79
Amortizaciones		\$ 2,843.40	\$ 2,843.40	\$ 2,843.40	\$ 2,843.40	\$ 2,843.40
Valor de desecho		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 8,526.80
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	<b>\$ (326,684.91)</b>	<b>\$ 31,957.43</b>	<b>\$ 112,554.70</b>	<b>\$ 139,371.94</b>	<b>\$ 152,069.67</b>	<b>\$ 499,972.65</b>

TD	30.29%
VAN	\$ 10,049.77
TIR	31.72%

\* Escenario normal desapalancado con incremento de 60% en Costos a nivel general.

**Anexo 28. Amortización de la deuda**

<b>TABLA DE AMORTIZACION DEL CREDITO</b>					
<b>MONTO USD.</b>	<b>\$ 65,336.98</b>	<b>PLAZO</b>	<b>3</b>	<b>PAGO</b>	<b>\$ 26,504.55</b>
<b>TASA INTERES</b>	<b>10.50%</b>	<b>PAGO ANUAL</b>	<b>1</b>		
<b>PERIODO</b>	<b>DESEMBOLSO</b>	<b>INTERES</b>	<b>CAPITAL</b>	<b>PAGO TOTAL</b>	<b>SALDO FINAL</b>
0	\$ 65,336.98				\$ 65,336.98
1		\$ 6,860.38	\$ 19,644.16	\$ 26,504.55	\$ 45,692.82
2		\$ 4,797.75	\$ 21,706.80	\$ 26,504.55	\$ 23,986.02
3		\$ 2,518.53	\$ 23,986.02	\$ 26,504.55	\$ -
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 14,176.66</b>	<b>\$ 65,336.98</b>	<b>\$ 79,513.64</b>	<b>\$ 69,678.83</b>