

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA INGENIERÍA EMPRESARIAL

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
DE REALIZACIÓN DE EVENTOS A NIVEL CORPORATIVO EN LA
CIUDAD DE QUITO**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO
EMPRESARIAL**

DAYSÍ ANABEL GÁLVEZ VÁSQUEZ

daysilink@gmail.com

EFRÉN OMAR HERRERA MEDIAVILLA

efrenherrera@gmail.com

DIRECTOR: EC. FREDDY MONGE

fmonge@server.epn.edu.ec

2008

DECLARACIÓN

Nosotros, Daysi Anabel Gálvez Vásquez, y Efrén Omar Herrera Mediavilla, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí escrito es de nuestra autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Daysi Gálvez

Efrén Herrera

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Daysi Gálvez y Efrén Herrera, bajo mi supervisión.

Ec. Freddy Monge
DIRECTOR DE PROYECTO

DEDICATORIA

Daysi dedica este proyecto,

A Dios, por darme cada día la fuerza y la voluntad para seguir adelante, y así poder cumplir todos mis proyectos y sueños.

A mi madre, que con su cariño, paciencia y empuje siempre me ha guiado por el camino correcto, haciendo de mí una profesional honesta, ética y llena de valores morales.

A mis queridas hermanas, que con su comprensión y amor me han apoyado en los momentos difíciles, llenando mi vida de alegría.

A Efrén, quien ha sido un gran compañero en la elaboración de la presente tesis, quien con su amor y ayuda ejemplar hemos podido alcanzar una meta más en nuestra vida.

Efrén dedica este proyecto a todo aquel que llegue a leerlo...

AGRADECIMIENTO

Daysi agradece

Agradezco a mis padres, a toda mi familia por su apoyo incondicional en toda mi carrera universitaria, y en especial en esta última etapa donde su comprensión fue el pilar para la culminación de la misma.

Un especial agradecimiento a nuestro Director de Tesis el Sr. Economista Freddy Monge por su dedicación y entrega para hacer posible el presente proyecto. Y a mis compañeros y amigos con quienes he compartido los mejores momentos de mi vida universitaria.

Agradezco a todo el equipo de Importaciones Full Energy, por la apertura y ayuda incondicional y sobre todo a mi gran amigo el Sr. Rolando Rivera que con sus palabras de apoyo me hicieron seguir adelante, sin desmayar en los momentos de dificultad.

Efrén agradece,

En primer lugar a mis padres, quienes han fomentado mi estudio desde la infancia y que me han dado la libertad de escoger y de actuar. A mi familia, cuya esperanza de verme graduado muchas veces ha sido más fuerte que la mía. En tercer lugar a Daysi, mi gran compañera, sin ella este proyecto jamás habría sido concretado. A nuestro tutor, cuya paciencia y amabilidad son un ejemplo. Y a mis amigos, en los que tantas veces me he tenido que apoyar para continuar...

TABLA DE CONTENIDOS

1	CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	11
2	CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....	15
2.1	INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	15
2.1.1	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	16
2.1.2	ELABORACIÓN DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	17
2.1.3	EJECUCIÓN DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	17
2.1.4	ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	17
2.2	PLAN DE MERCADO.....	18
2.2.1	SEGMENTACIÓN DEL MERCADO.....	19
2.2.2	ANÁLISIS DE SITUACIÓN ACTUAL.....	19
2.2.3	ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	20
2.2.4	MEZCLA DE MARKETING.....	21
2.3	PLAN ESTRATÉGICO.....	22
2.3.1	DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.....	23
2.3.2	ANÁLISIS FODA.....	23
2.3.3	DESARROLLO DE MATRICES.....	24
2.3.3.1	MATRIZ FODA.....	24
2.3.3.2	MATRIZ EFE.....	25
2.3.3.3	MATRIZ EFI.....	26
2.3.3.4	MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC).....	27
2.3.3.5	MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y DE LA EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA) 28	28
2.3.3.6	MATRIZ DE BOSTON CONSULTING GROUP (BCG).....	29
2.4	PLAN OPERATIVO.....	32
2.4.1	LOCALIZACIÓN DEL SERVICIO.....	33
2.4.2	INSTALACIONES DE LA EMPRESA.....	33
2.4.3	CADENA DE VALOR.....	34
2.5	PLAN ORGANIZACIONAL.....	37
2.5.1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	38
2.5.2	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	40
2.5.3	CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA.....	41
2.6	PLAN FINANCIERO.....	42
2.6.1	INVERSIONES Y FINANCIAMIENTO.....	43
2.6.2	PROYECCIONES DE INGRESOS Y EGRESOS.....	44
2.6.3	BALANCES Y ESTADOS PROYECTADOS.....	45
2.6.4	EVALUACIÓN FINANCIERA.....	47

3	CAPÍTULO III APLICACIÓN	51
3.1	INVESTIGACIÓN DE MERCADO	51
3.1.1	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	51
3.1.1.1	OBJETIVO GENERAL.....	53
3.1.1.2	OBJETIVO ESPECÍFICOS	53
3.1.1.3	NECESIDADES DE INFORMACIÓN	54
3.1.1.4	FUENTES DE INFORMACIÓN.....	54
3.1.2	ELABORACIÓN DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	55
3.1.2.1	PRUEBA PILOTO.....	55
3.1.2.2	DEFINICIÓN DE MERCADO OBJETIVO	56
3.1.2.3	TAMAÑO DE LA MUESTRA	56
3.1.3	EJECUCIÓN DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	57
3.1.3.1	TRABAJO DE CAMPO Y RECOLECCIÓN DE DATOS	57
3.1.4	ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	58
3.1.4.1	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA ACTUAL	58
3.1.4.2	PREGUNTAS REALIZADAS A LA TOTALIDAD DE ENCUESTADOS.....	60
3.1.4.3	PREGUNTAS REALIZADAS A EMPRESAS QUE ORGANIZAN SUS PROPIOS EVENTOS. 66	
3.1.4.4	PREGUNTAS REALIZADAS A EMPRESAS QUE CONTRATAN A UN ORGANIZADOR EXTERNO.74	
3.1.4.5	ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA POTENCIAL	77
3.1.4.6	PROYECCIÓN ESTIMADA DE LA DEMANDA POTENCIAL	78
3.2	PLAN DE MERCADO.....	80
3.2.1	OBJETIVOS DEL PLAN DE MERCADO.....	80
3.2.1.1	OBJETIVOS DE VENTAS.	80
3.2.1.2	OBJETIVOS DE MERCADEO.	80
3.2.2	SEGMENTACIÓN DEL MERCADO.....	81
3.2.3	ANÁLISIS DE SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO.....	82
3.2.3.1	DEMOGRÁFICO.....	82
3.2.3.2	ECONÓMICO.....	82
3.2.3.3	TECNOLÓGICO.	84
3.2.3.4	POLÍTICO.....	84
3.2.4	ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE M. PORTER.....	86
3.2.4.1	COMPETIDORES DEL SECTOR.....	87
3.2.4.2	PROVEEDORES.....	88
3.2.4.2.1	Recepción.....	88
3.2.4.2.2	Suministros de Material POP, Promocional e Impresiones.....	89
3.2.4.2.3	Mensajería y Courier.....	91
3.2.4.2.4	Escenografía, material audiovisual y montaje	92
3.2.4.2.5	Servicios varios.....	93
3.2.4.3	SUSTITUTOS.....	94
3.2.4.4	CLIENTES	94
3.2.4.5	NUEVOS ENTRANTES. BARRERAS DE ENTRADA.....	95
3.2.5	MEZCLA DE MARKETING.....	96
3.2.5.1	PRODUCTO.....	96
3.2.5.1.1	Sociales.....	96
3.2.5.1.2	Lanzamientos	97
3.2.5.1.3	Capacitaciones y Seminarios.....	97
3.2.5.1.4	Campañas de Marketing Directo.....	98
3.2.5.1.5	Características del Producto.....	98

3.2.5.2	PRECIO.....	99
3.2.5.3	PLAZA.....	100
3.2.5.4	PROMOCIÓN.....	101
3.2.6	<i>COSTEO PRESUPUESTADO DEL PLAN DE MERCADEO.....</i>	102
3.3	PLAN ESTRATÉGICO.....	103
3.3.1	MISIÓN.....	103
3.3.2	VISIÓN.....	103
3.3.3	VALORES Y PRINCIPIOS.....	104
3.3.3.1	VALORES:.....	104
3.3.3.2	PRINCIPIOS:.....	104
3.3.4	OBJETIVOS EMPRESARIALES.....	105
3.3.4.1	OBJETIVOS A CORTO PLAZO.....	105
3.3.4.2	OBJETIVOS A LARGO PLAZO.....	106
3.3.5	ANÁLISIS FODA.....	106
3.3.5.1	FORTALEZAS.....	107
3.3.5.2	OPORTUNIDADES.....	108
3.3.5.3	DEBILIDADES.....	109
3.3.5.4	AMENAZAS.....	110
3.3.6	MATRIZ FODA.....	111
3.3.7	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE).....	111
3.3.8	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI).....	112
3.3.9	MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO.....	113
3.3.9.1	NIVEL DE ESPECIALIZACIÓN.....	114
3.3.9.2	CALIDAD DEL SERVICIO.....	114
3.3.9.3	INNOVACIÓN EN EL MERCADO.....	115
3.3.9.4	NIVEL DE CONSULTORÍA.....	115
3.3.9.5	ATENCIÓN PERSONALIZADA.....	115
3.3.10	MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y LA EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA) 117	
3.3.11	MATRIZ DE BOSTON CONSULTING GROUP (BCG).....	119
3.4	PLAN OPERATIVO.....	121
3.4.1	LOCALIZACIÓN DEL SERVICIO.....	121
3.4.1.1	MACRO LOCALIZACIÓN.....	121
3.4.1.2	MICRO LOCALIZACIÓN.....	122
3.4.2	INSTALACIONES DE LA EMPRESA.....	122
3.4.2.1	ALQUILER DE SERVICIOS BÁSICOS.....	122
3.4.2.2	ESTACIONES DE TRABAJO.....	123
3.4.2.3	EQUIPO DE COMPUTACIÓN.....	125
3.4.2.4	EQUIPO DE COMUNICACIÓN.....	125
3.4.2.5	DECORACIÓN Y SEGURIDAD.....	126
3.4.2.6	MOVILIZACIÓN.....	126
3.4.3	CADENA DE VALOR.....	128
3.4.4	PROCESO DE VENTAS.....	129
3.4.4.1	PROSPECCIÓN.....	129
3.4.4.2	CALIFICACIÓN DE PROSPECTOS.....	130
3.4.4.3	SEGUIMIENTO.....	130
3.4.4.4	CIERRE.....	130
3.4.4.5	SERVICIO POST VENTA.....	131

3.4.5	PROCESO DE REALIZACIÓN Y EVALUACIÓN DE UN EVENTO CORPORATIVO.	
	132	
3.4.5.1	PLANIFICACIÓN PREVIA AL EVENTO.....	132
3.4.5.1.1	Análisis de las necesidades, objetivos y alcance previstos.	133
3.4.5.1.2	Definición de presupuesto, ubicación y fecha del evento.....	134
3.4.5.1.3	Elaboración de la Logística interna del evento y Definición de responsables.	135
3.4.5.2	COORDINACIÓN DEL EVENTO.	135
3.4.5.2.1	Convocatoria al Evento, elaboración de Artes e invitaciones.....	136
3.4.5.2.2	Tele mercadeo y confirmaciones de asistencia.....	137
3.4.5.2.3	Definición de necesidades externas	138
3.4.5.3	MONTAJE	139
3.4.5.3.1	Limpieza y Adecuación.....	140
3.4.5.3.2	Realización de la lista de verificación de ingreso.	141
3.4.5.3.3	Instalación de infraestructura.....	141
3.4.5.3.4	Verificación de equipo, materiales y compromisos.	141
3.4.5.4	CELEBRACIÓN.....	142
3.4.5.4.1	Recepción	142
3.4.5.4.2	Ejecución	143
3.4.5.4.3	Alimentación.....	143
3.4.5.4.4	Salida.....	143
3.4.5.5	DESMONTAJE	144
3.4.5.5.1	Realización de la lista de verificación de salida.	144
3.4.5.5.2	Retiro de infraestructura y limpieza final	145
3.5	PLAN ORGANIZACIONAL	146
3.5.1	DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	147
3.5.1.1	GERENCIA GENERAL Y COMERCIAL.....	147
3.5.1.2	RESPONSABLE DE COMUNICACIÓN	148
3.5.1.3	RESPONSABLE DE IMAGEN	149
3.5.1.4	RESPONSABLE DE LOGÍSTICA	149
3.5.1.5	RESPONSABLE DE FINANZAS Y APOYO GERENCIAL.....	150
3.5.1.6	TELE MERCADISTA	151
3.5.1.7	MENSAJERO.....	151
3.5.2	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN	152
3.5.2.1	DEFINICIÓN DE LAS FUENTES DE RECLUTAMIENTO	152
3.5.2.2	DEFINICIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN.....	153
3.5.2.3	DEFINICIÓN DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN.....	154
3.5.2.4	DEFINICIÓN DEL PROCESO DE INDUCCIÓN	154
3.5.3	REQUISITOS LEGALES DE LA ORGANIZACIÓN.....	156
3.5.3.1	CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA	156
3.5.3.2	NÚMERO DE SOCIOS.....	156
3.5.3.3	CAPITAL MÍNIMO.	157
3.5.3.4	EL NOMBRE	157
3.5.3.5	ACTIVIDAD DE LA EMPRESA.	157
3.5.3.6	PROCESO DE CONSTITUCIÓN LEGAL DE LA EMPRESA.....	157
3.6	PLAN FINANCIERO	160
3.6.1	INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO	160
3.6.1.1	INVERSIÓN.....	161
3.6.1.2	FINANCIAMIENTO	165

3.6.2	PROYECCIONES DE INGRESOS Y EGRESOS.....	166
3.6.2.1	PROYECCIÓN DE INGRESOS POR VENTAS	166
3.6.2.2	PROYECCIÓN DE EGRESOS.....	169
3.6.3	BALANCES Y ESTADOS PROYECTADOS	174
3.6.3.1	FLUJO DE CAJA PROYECTADO	174
3.6.3.2	ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO.....	175
3.6.3.3	BALANCE GENERAL PROYECTADO	177
3.6.4	EVALUACIÓN FINANCIERA	179
3.6.4.1	PERÍODO DE RECUPERACIÓN	179
3.6.4.2	VALOR ACTUAL NETO	179
3.6.4.3	TASA INTERNA DE RETORNO.....	181
3.6.4.4	PUNTO DE EQUILIBRIO	181
3.6.4.5	RETORNO SOBRE LA INVERSIÓN (ROI).....	183
4	CAPÍTULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	185
4.1	CONCLUSIONES	185
4.2	RECOMENDACIONES.....	187
	BIBLIOGRAFÍA	188
	GLOSARIO	191

1 CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.

Todo proyecto de titulación empieza como una idea, en la que se deposita la esperanza de poder aplicar todos los conocimientos adquiridos en la carrera, pero sobre todo, hallar resultados favorables para la futura puesta en marcha del mismo. Y es así cómo el presente proyecto nace de la observación del mercado actual y su constante necesidad de cambiar la forma de ver al cliente interno y externo; y de poner a disposición de la sociedad un servicio integral.

Nuestra propuesta se centra en la creación de una empresa de Realización de Eventos a nivel corporativo, ya que la realización de un evento es una herramienta útil al momento de necesitar un acercamiento al cliente, proveedores, distribuidores o cualquier otro aliado de negocios, para alcanzar los objetivos propuestos por las organizaciones.

Hemos podido observar a lo largo de la investigación la gran oportunidad de negocio que representa el servicio de Consultoría de Realización de Eventos a nivel corporativo, debido a que cada vez más organizaciones prefieren la contratación externa, al desarrollo interno de sus proyectos; y en muchos otros casos, el tamaño de un evento clave requiere un esfuerzo superior al nivel actual de su departamento de marketing, y necesita contar con un aliado que integre todas las soluciones a sus problemas.

Es así que nace la idea de “Claro Eventos” como una empresa consultora en el área de marketing la misma que integra profesionales multidisciplinarios que ofrecen no sólo un servicio, si no todo un equipo tecnológico, logístico y de comunicación.

Por tal motivo, este proyecto empieza con una investigación concienzuda del sector de eventos de la capital, que a lo largo del plan de negocios, ha encontrado las respuestas a sus principales inquietudes; enfrentando muchas dificultades y finalmente sabiendo que la esperanza depositada al inicio, dio fruto, y que todo el esfuerzo y sacrificio valieron la pena.

Dentro del Plan de Negocios pudimos constatar que el mercado de eventos corporativos en la capital presenta una alta concentración de la competencia, por lo que se requieren políticas de diferenciación y no de costos. El 90% de dicho mercado objetivo realiza eventos corporativos en la actualidad con un promedio aproximado de un evento por mes, de cerca de 140 asistentes y con una inversión que supera los \$ 5800.

Con estas cifras se ha podido estimar que el volumen de mercado de eventos genera actualmente un flujo de más de 100 millones de dólares, de los cuales más de 2 millones se encuentran insatisfechos y son la oportunidad de negocio en la que se cimenta la presente propuesta.

El medio ambiente actual del mercado de eventos presenta muchas veces retos, como es la inflación y la competencia; y oportunidades de negocio como lo representa la demanda no satisfecha. Para ser una empresa competitiva en el mercado será necesario apalancarse en las nuevas tecnologías disponibles como son los sistemas de información empresarial. El manejo de imagen será esencial, por lo que se debe mantener un alto nivel de calidad por parte de nuestros proveedores; y escoger a los más serios y creativos.

Nuestros clientes potenciales buscan obtener un proveedor integral de eventos que les brinde un servicio de consultoría a la medida para cada uno de sus eventos.

El sustituto con mayor aceptación es el desarrollo interno de eventos por parte del departamento de Marketing de las empresas. Sin embargo este sustituto también representa una oportunidad de negocios en la contratación de algún proceso de la gestión de eventos, como es la convocatoria, decoración, amplificación, iluminación, en otros.

Entre los objetivos planteados en el presente plan se encuentran, la satisfacción del cliente interno y externo, la optimización del ingreso al mercado, definición de procesos y niveles de calidad, así como el cumplimiento financiero con los inversionistas. Para conseguirlo se estableció un direccionamiento estratégico para un plazo no mayor a tres años, en el que se definieron la misión, visión, valores y principios en los que Claro Eventos cimentará su cultura organizacional.

También se identificó al competidor más fuerte en el mercado y la tendencia del resto de competidores. Se confirmó la necesidad de aplicar estrategias agresivas, propias del ingreso al mercado de una empresa nueva, que permitan tener un mayor impacto en el sector y alcanzar los objetivos propuestos.

Igualmente se estableció la necesidad de una amplia cartera de productos y servicios para minimizar el riesgo y tener una mayor cobertura del mercado. Además de una sólida Cadena de Valor, con un proceso productivo y de ventas bien definidos.

Se han establecido las fuentes de reclutamiento y los procesos de selección y contratación, fundamentales para mantener los niveles de calidad de nuestro Equipo de Trabajo, y por consiguiente de nuestro Servicio.

Todos los puntos desarrollados en este plan se han tomado como una referencia para la puesta en marcha del proyecto y son lo suficientemente flexibles para ajustarse a la evolución natural del negocio.

Finalizamos este proyecto, realizando una proyección de ingresos y egresos, así como una evaluación financiera muy conservadora y realista, que confirma la solidez del plan y la decisión de crear una Empresa Realizadora de Eventos a Nivel Corporativo en la ciudad de Quito.

2 CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Para el desarrollo de esta etapa del proyecto que es la Investigación de Mercados, haremos referencia a las etapas que sugiere el autor Joseph Hair, presentadas en su libro de Investigación de Mercados.

La Investigación de Mercados es el proceso mediante el cual se recopila, procesa y analiza la información requerida para desarrollar temas relacionados con los clientes, los competidores y el mercado.

La investigación de mercados se define formalmente como “la función que vincula una compañía con su mercado, mediante la recolección de información con la que se identifican y definen las oportunidades y los problemas que trae dicho mercado. Con esta información se generan, perfeccionan y evalúan, las actividades de marketing. Se vigila el desempeño de mercado y se avanza en su comprensión como un proceso de la compañía¹”.

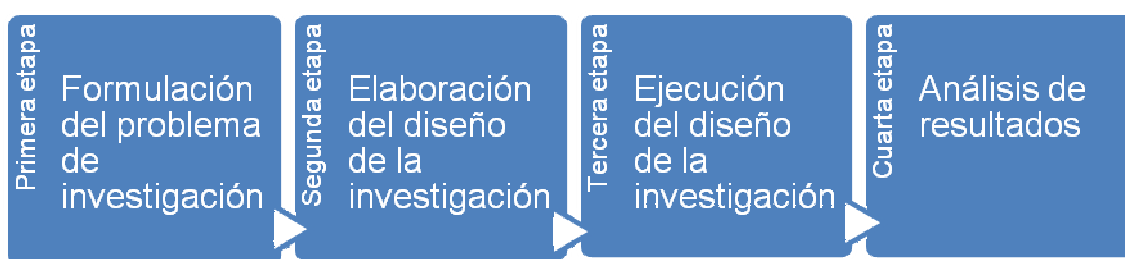
La toma de decisiones dentro del plan de negocios se basa fundamentalmente en la investigación de mercados, de ahí su importancia.

¹ http://es.wikipedia.org/wiki/Investigación_de_mercados

“La investigación de mercados representa la voz del consumidor al interior de la compañía²”.

En el gráfico N° 2.1.1 se detallan los pasos para el desarrollo de una investigación de mercados.

Gráfico N° 2.1.1. Proceso de desarrollo de una Investigación de mercados.



Fuente: HAIR, Joseph. “Investigación de mercados”. Editorial McGraw Hill. Primera Edición. México 2004. Pág. 33.

Elaborado por: Daysi Gálvez & Efrén Herrera.

2.1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Como lo indica el título, en este inciso se debe formular el problema de la investigación. Dicho problema es la oportunidad de negocio en la que está fundamentado el presente proyecto.

Dentro de la formulación del problema se deben establecer el objetivo general y específico de la investigación. Entre los objetivos a plantearse se deben considerar los parámetros que evalúan las condiciones del mercado actual, como son la demanda potencial, la segmentación de mercado, las preferencias, etc.

² American Marketing Association. “Official Definition of Marketing Research”. 2001.

Una vez establecidos los objetivos se procederá a listar las necesidades de la información que será levantada en la investigación y las fuentes de información que se aprovecharán para facilitar la misma.

2.1.2 ELABORACIÓN DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación incluye los métodos a usarse para el levantamiento de la información y la sustentación matemática y estadística de los mismos, en este punto se define el método de recolección de datos así como el método de encuesta a aplicarse.

Para poder estimar el tamaño de la muestra previamente se definirá el mercado objetivo y el tamaño de la población. Para obtener mejores resultados se procederá a la elaboración de una prueba piloto previa a la ejecución del diseño de la investigación y así minimizar la varianza en los resultados.

2.1.3 EJECUCIÓN DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Dentro de la ejecución del diseño de la investigación se realiza primordialmente el trabajo de campo y la recolección de datos a la muestra definida en el inciso anterior; siendo así que este punto representa el mayor consumo de recursos de la investigación de mercados. En este punto se realiza también la tabulación y codificación de las encuestas.

2.1.4 ANÁLISIS DE RESULTADOS

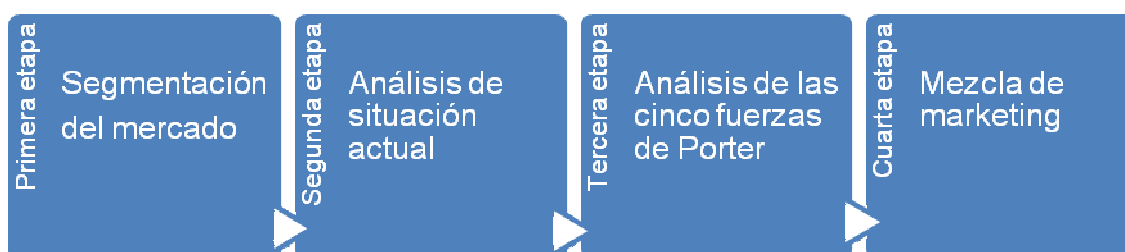
Una vez realizada la tabulación de encuestas se procederá a evaluar cada una de las preguntas y el cálculo porcentual y comparativo de cada una de las respuestas. Realizando en primer lugar un análisis de la competencia actual y de la demanda potencial que deberá ser estimada en este inciso, además se realizará una proyección de la demanda potencial para el número de años de operación del plan. Finalmente se presentan las conclusiones de la investigación.

2.2 PLAN DE MERCADO

“Un aspecto central de cualquier plan de negocios es la estrategia de comercialización. A fin de desarrollar una estrategia de comercialización, se deberán analizar el mercado y los clientes potenciales [...] la identificación de clientes idóneos mediante un mix comercial dirigido al segmento específico.³”

Para iniciar el plan de mercado se deberán definir los objetivos de ventas y los objetivos de marketing del proyecto, posteriormente se definirán los puntos a desarrollarse conforme al gráfico N° 2.2.1.

Gráfico N° 2.2.1. Proceso de desarrollo del plan de mercado.



Elaborado por: Daysi Gálvez & Efrén Herrera.

³ GRAHAM, Friend. “Cómo diseñar un plan de negocios”. The Economist. Primera Edición. Lima 2008. Pág. 115.

2.2.1 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Segmentar un mercado constituye dividirlo en grupos que contengan características homogéneas. El segmento de mercado debe ser lo suficientemente grande para ser enfocado con diversas estrategias y una variada mezcla de marketing.

Esta segmentación de mercado debe estar acorde a la definición del mercado objetivo planteada en la investigación de mercado. En nuestro caso la segmentación deberá realizarse con criterios enfocados hacia empresas y no hacia consumidores finales.

2.2.2 ANÁLISIS DE SITUACIÓN ACTUAL

Con el fin de alcanzar una visión más amplia del mercado al que se apunta en el plan de negocios, se requiere realizar un análisis de la situación actual del mercado global y de los factores que afectan a todas las empresas, clientes, competidores, y proveedores.

Se deberán evaluar en primer lugar las condiciones demográficas para entender el perfil del cliente o consumidor de los productos o servicios contemplados en el plan; seguidamente se estudiarán las condiciones económicas a las que se enfrentan las empresas en el país actualmente, para desarrollar una buena planificación financiera y también enfocar buenas estrategias de inversión y crecimiento posteriormente.

Habiendo concluido el análisis demográfico y económico se proseguirá con el estudio de las condiciones tecnológicas necesarias para la puesta en marcha del proyecto y para alcanzar una mayor ventaja competitiva. Finalmente se expondrán las condiciones políticas que puedan afectar el desarrollo del plan y que deben tomarse en cuenta para evitar sorpresas futuras.

2.2.3 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

“El conocimiento de la estructura de una industria, es la base para la formulación de la estrategia competitiva. El trabajo de Michael Porter aporta al marco para el análisis de los factores estructurales que condicionan la competencia dentro de una industria y sugiere distintas estrategias competitivas genéricas.⁴”

Los análisis de las 5 fuerzas juntamente con la cadena de valor y estrategias genéricas, propuestos por Michael Porter constituyen una piedra angular en el desarrollo del plan.

Para entender el comportamiento de la industria, se comienza el análisis con la primera fuerza, la competencia, en la que definirán los principales competidores así como el líder del mercado actual, y entender las tendencias, concentración y ventajas de la competencia. Posteriormente se estudiará la segunda fuerza, proveedores, en la que se escogerán a las empresas más idóneas para prestar sus productos y servicios para la puesta en marcha del plan.

A continuación será analizada la fuerza de los sustitutos, que no deberá ser tomada a la ligera pues constituye una amenaza a la demanda potencial del proyecto. Los clientes, que constituyen la cuarta fuerza, deben ser evaluados

⁴ GRAHAM, Friend. “Cómo diseñar un plan de negocios”. The Economist. Primera Edición. Lima 2008. Pág. 68.

una vez más, para entender mejor su perfil y sus preferencias. Finalmente se debe analizar los nuevos entrantes, así como las facilidades y barreras de entrada que presenta el sector al cual apunta el plan.

2.2.4 MEZCLA DE MARKETING

La mezcla de marketing o mix comercial es el último punto a desarrollarse en el proceso del plan de mercado, para obtener una mejor propuesta de valor de la organización y dejar sentados puntos importantes de la futura gestión de marketing del proyecto.

Este análisis está resumido en cuatro “P’s”, siendo la primera, el Producto, que habrá de ser definido minuciosamente, y establecer las distintas líneas que se ofrecerán al cliente, así como sus características, su imagen y su ciclo de vida. La siguiente, el Precio será establecido de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación de mercado, de manera que se ajuste al presupuesto del cliente y maximice su satisfacción.

En el análisis de la Plaza que aprovechará el plan, se debe indicar también los canales que se utilizarán para distribuir el producto o servicio. La última “P”, la promoción, se explicará, de manera detallada para obtener un mejor acercamiento con el cliente, así como las políticas y estrategias publicitarias.

2.3 PLAN ESTRATÉGICO

Una vez estudiados los factores y la situación actual del mercado y la industria realizados en los incisos anteriores, es momento de definir el lineamiento estratégico al que deberá ajustarse el proyecto para aprovechar las ventajas que se presenten y controlar las desventajas encontradas.

“La empresa deberá realizar o revisar su plan estratégico con el propósito de fijar un horizonte al que pueda apuntar un Plan de Negocios. Por lo tanto la Misión y los Objetivos son parte del plan de negocios.⁵”

Para el desarrollo del Plan Estratégico se han planteado los pasos que se presentan en el gráfico N° 2.3.1.

Gráfico N° 2.3.1. Proceso de desarrollo del plan estratégico.



⁵ FLOR, Gary. “Guía para elaborar planes de negocios”. Gráficas Paola. Primera edición. Quito 2006. Pág. 41.

Elaborado por: Daysi Gálvez & Efrén Herrera.

2.3.1 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

El direccionamiento estratégico del plan está compuesto inicialmente por el establecimiento de la misión del proyecto, que constituye la razón de ser del mismo; dentro de la misión también se establece a quién se dirigirá el proyecto, las condiciones del mismo, así como los beneficiarios internos y externos (clientes, proveedores, accionistas y empleados).

El siguiente punto en este direccionamiento constituye establecer la visión a la espera llegar en un plazo usual de 3 a 5 años; la visión tiene un enfoque más estratégico que táctico y es el horizonte habrá de ser cubierto con el plan de negocios.

Los valores y principios representan el tercer punto del direccionamiento estratégico, y son las guías que regirán el día a día de la organización, a manera de filosofía de vida de la empresa. Finalmente se deberán establecer los objetivos a corto y largo plazo que se plantean alcanzar con el proyecto, estos deben ser medibles, cuantificables, verificables y alcanzables.

2.3.2 ANÁLISIS FODA

El análisis FODA o DAFO recopila la información obtenida en el estudio de la situación actual y de las ventajas, desventajas, factores internos y externos, encontrados a lo largo del plan de negocios, y lista en sus siglas, las

Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas presentes actualmente dentro de la industria.

El objetivo del análisis FODA es aprovechar las oportunidades presentes apalancándose en las fortalezas del proyecto para lograr superar las debilidades y minimizar el efecto de las amenazas del mercado.

“En el análisis de la matriz FODA, está implícita la meta de alcanzar la óptima combinación entre los recursos de la empresa con el entorno, a fin de lograr una ventaja competitiva sostenible.⁶”

Del listado de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas encontradas se procederá a realizar una priorización de las mismas en orden de importancia y rango para utilizar los puntos más importantes en la realización de las matrices expuestas en el siguiente inciso.

2.3.3 DESARROLLO DE MATRICES

Una vez finalizado el análisis FODA se procede a la realización de las diferentes matrices que evaluarán que tan bien se encuentra interna y externamente la organización y que apoyarán fuertemente al planteamiento de las estrategias.

2.3.3.1 MATRIZ FODA

Habiendo priorizado los factores internos y externos del FODA, serán utilizados para la creación de la Matriz FODA, en la que establecerán las estrategias FO (que aprovechan las oportunidades potenciando las fortalezas), las estrategias DO (que mitigan el efecto de las debilidades con

⁶ GRAHAM, Friend. “Cómo diseñar un plan de negocios”. The Economist. Primera Edición. Lima 2008. Pág. 99.

las oportunidades encontradas), las estrategias FA (cuyo objetivo es minimizar las amenazas a partir de las fortalezas actuales); y las estrategias DA (que procuran que las amenazas externas no se filtren por las debilidades internas).

La matriz FODA debe ser llenada de acuerdo al esquema presentado en el gráfico N° 2.3.2:

Gráfico N° 2.3.2 Estructura de la Matriz FODA.

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA

Elaborado por: Daysi Gálvez & Efrén Herrera.

2.3.3.2MATRIZ EFE

Seguidamente de haber desarrollado la matriz FODA, se deberán construir la matriz de evaluación de factores externos (EFE), utilizando las Oportunidades y Amenazas priorizadas y ponderadas con antelación. Tanto para la matriz EFE con EFI, la ponderación tendrá un peso entre 0 y 1, de acuerdo a los resultados de la priorización realizada.

Se utilizará esta ponderación juntamente con una calificación del 1 al 4 para cada factor, siendo en el caso de las Oportunidades una calificación de 4 para la oportunidad más importante y 3 para la menos importante; y en el caso de las Amenazas una calificación de 1 para la más importante y 2 para la menos importante.

Finalmente se multiplicará el peso de la ponderación con el puntaje de la calificación obtenida para cada factor y se sumará este resultado para obtener la Calificación Final de la Matriz (de 1 a 4 puntos), siendo la calificación promedio de 2,5 puntos.

Un promedio de 4 puntos corresponde a una empresa que está respondiendo excelentemente a las oportunidades y amenazas que brinda el mercado, mientras que una organización con un promedio de 1 punto, ha fallado al momento de capitalizar las oportunidades y ha sucumbido a las amenazas existentes.

2.3.3.3MATRIZ EFI

Para la creación de la matriz de evaluación de factores internos (EFI), en cambio se utilizará la ponderación de las Fortalezas y Debilidades, y se procederá a calificar a las Fortalezas con el mismo criterio utilizado para las Oportunidades y a las Debilidades con el mismo criterio utilizado para Amenazas.

Al igual que la matriz EFE, para la evaluación de factores internos se procederá a la multiplicación entre peso y calificación, y luego de su sumatoria se obtendrá una calificación entre 1 y 4 puntos (con un promedio de 2,5), siendo la empresa poseedora de 4 puntos sólida en sus fortalezas y hábil con la gestión de sus debilidades, mientras que una organización con 1 punto, carecerá de estas ventajas.

2.3.3.4MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)

La matriz de perfil competitivo, muestra con una calificación numérica, cómo se encuentra el proyecto, comparado con sus principales competidores potenciales; para su desarrollo y elaboración, será necesario detallar prolijamente los factores críticos del éxito y explicar su importancia en el giro del negocio. De igual manera se deberá ponderar cada factor crítico de la Organización, con un peso de 0 a 1 como se efectuó en la matriz EFE y EFI, así como para cada uno de los competidores citados en el análisis de las 5 fuerzas de Michel Porter.

Igualmente se procederá a calificar al proyecto y a sus competidores cómo han desarrollado los factores críticos del éxito de la industria, dentro de sus organizaciones, con un valor de 4 cuando se ha aprovechado al máximo dicho factor, de 3 cuando ha sido medianamente explotado 2, cuando apenas ha sido incluido en la estrategia empresarial, y 1 cuando se ha sido negligente al respecto.

Multiplicando el peso y calificación de cada factor para cada organización, se podrá comparar qué empresa posee el liderazgo del mercado y quién tiene un mejor perfil competitivo con respecto al resto de empresas. Con esta información se podrán establecer qué estrategias serán vitales para una mejor gestión presente y futura del proyecto.

2.3.3.5 MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y DE LA EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)

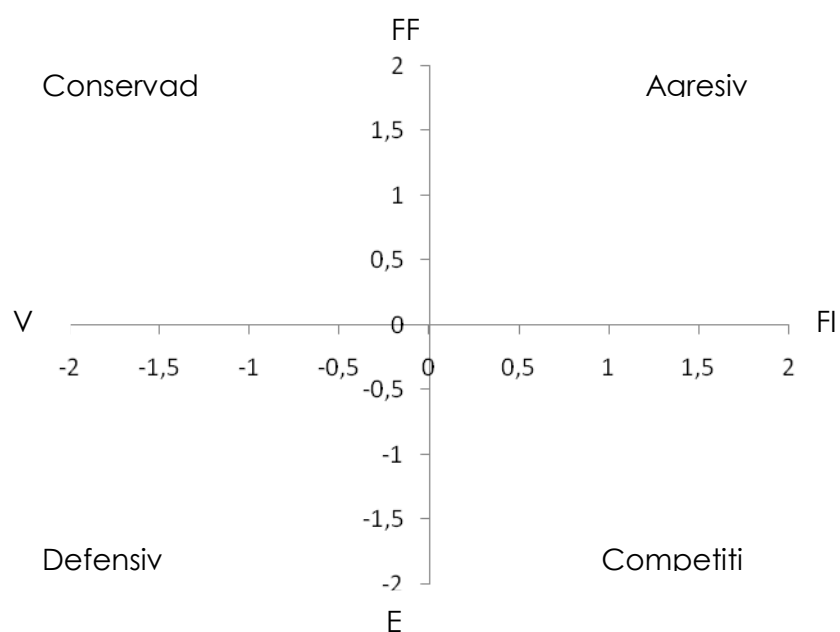
Como su nombre lo indica, el objetivo de la matriz PEYEA es establecer la posición estratégica de la empresa y evaluar qué rumbos de acción deberán ejecutarse para cimentar de manera más sólida su estrategia o solucionar problemas con la misma.

La matriz PEYEA evalúa 4 fuerzas estratégicas dentro de la empresa, la fuerza financiera, la fuerza de la industria, la ventaja competitiva, y la estabilidad del ambiente. Dentro de estas fuerzas se deben establecer los parámetros en los que la organización ha tenido éxito o necesita un mejor refuerzo, para conseguir una matriz PEYEA bastante objetiva se deben seleccionar meticulosamente dichos parámetros.

Después de haber seleccionado cuidadosamente los parámetros, se procede a calificarlos del 1 al 6, siendo uno lo peor y seis lo mejor, para la fuerza financiera y de la industria; y de -1 a -6, siendo menos uno lo mejor y menos seis lo peor, para los parámetros de ventaja competitiva y estabilidad del ambiente.

Con estas calificaciones, se calcula el promedio de cada fuerza teniendo valores positivos y negativos, y se suman las calificaciones de la ventaja competitiva y de la fuerza financiera para obtener el valor del par ordenado en el eje de las X y las otras dos fuerzas para el eje de las Y; como lo indica el gráfico N° 2.3.3.

Gráfico N° 2.3.3 Plano de la Matriz PEYEA



Fuente: ROWE, H. "Strategic Management and Business Policy. A Methodological Approach". Addison-Wesley Publishing Co. Inc. Massachusetts 1982. Pág. 155-156.

Elaborado por: Daysi Gálvez & Efrén Herrera.

Una vez conseguido el par de X & Y, y graficado en el plano, se puede determinar el rumbo estratégico a tomarse, siendo agresivo para el primer cuadrante; conservador, para el segundo; defensivo para el tercero; y competitivo para el cuarto.

2.3.3.6 MATRIZ DE BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)

La matriz BCG fue ideada a inicios de los años 70's por el Grupo de Consultoría de Boston y su objetivo principal es determinar las prioridades y estrategias en la distribución de cartera de productos; de manera que se cuente con productos de bajo crecimiento que generan mucho dinero y de alto crecimiento que necesiten aportes de efectivo. De esta manera una empresa minimiza el riesgo de salida del mercado producto de la curva de vida de un solo tipo de productos.

La matriz BCG está formada por dos dimensiones: crecimiento de mercado graficado en el eje de las Y, y participación de mercado graficado en el eje de las X que generan cuatro categorías de productos, que se describen a continuación. Hay que mencionar que el nombre de cada una de las categorías de productos puede variar dependiendo del autor o la zona geográfica donde se consulte.

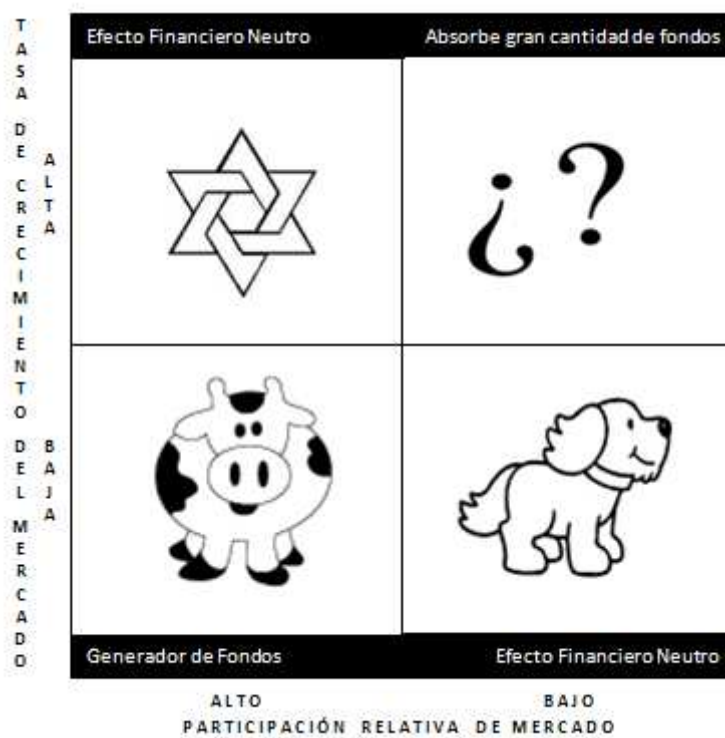
En el primer cuadrante encontramos al producto incógnita, que se caracteriza por generar baja rentabilidad pero necesita de un gran flujo de efectivo, para que se convierta en un producto estrella o tenga que salir del mercado. El producto Estrella es aquel que tiene un rápido crecimiento y por lo tanto también una mejor participación dentro del mercado, generando una gran cantidad de efectivo, a largo plazo este producto con un poco de esfuerzo puede convertirse en Vaca lechera.

Cuando un producto ha alcanzado su zona de confort en el mercado se dice que es una vaca lechera ya que genera mucho ingreso con poco consumo de recursos, lastimosamente estos productos tienen poco crecimiento ya que alcanzaron su madurez y será necesario pensar en estrategias futuras para cuando llegue a convertirse en un producto perro.

Por último, en el cuarto cuadrante se encuentran los productos denominados perros los mismos que se encuentran en una etapa de crecimiento y deberán pasar por un relanzamiento y empezar de nuevo el ciclo como productos incógnita o enfrentar una salida definitiva del mercado. Esta decisión

dependerá del costo beneficio de su relanzamiento, es aconsejable tener pocos productos perros en la cartera.

Gráfico N° 2.3.4 Diseño de la matriz BCG



Fuente: Investigación directa. GRAGAM, Friend; "Cómo diseñar un plan de negocios".

Elaborado por: Daysi Gálvez & Efrén Herrera.

2.4 PLAN OPERATIVO

El plan operativo se lo conoce comúnmente también como plan técnico, y resume los procesos y procedimientos productivos, así como sus requerimientos materiales, tangibles y no tangibles; a excepción de los recursos humanos que se detallan en el plan organizacional.

Adicionalmente a esto se define la cadena de valor de la organización, de acuerdo a dicha organización, esta cadena deberá ajustarse al giro propio del negocio, de manera que pueda alinearse a su vez a los objetivos planteados en la planificación estratégica. La cadena de valor, también se encarga de la definición de actividades de soporte como son la gestión de recursos humanos, infraestructura de la empresa, investigación y desarrollo, y abastecimientos.

En cuanto al producto o servicio a brindarse, el plan operativo deberá establecer las directrices de calidad necesarias para cumplir con los objetivos de satisfacción y retención de clientes, así como de volumen de ventas. Por tal motivo, se han definido los siguientes puntos que conformarán el plan operativo:

Gráfico N° 2.4.1 Proceso de desarrollo del plan operativo.



Elaborado por: Daysi Gálvez & Efrén Herrera.

2.4.1 LOCALIZACIÓN DEL SERVICIO

Decidir la ubicación de una planta u oficinas es de suma importancia logística y comercial, en primer lugar, es conveniente una localización que sea cómoda para el cliente, así como para el acceso de proveedores, y que permita una buena distribución de los productos o servicios a ofrecerse. Una adecuada ubicación dependerá igualmente del giro del negocio, si el cliente visita a la empresa, o son los representantes y canales de la organización quienes se acercan a las oficinas del cliente.

Finalmente al momento de decidir el lugar exacto donde se ubicaran las oficinas se debe tomar en cuenta el factor más crítico para la producción, siendo en el caso del servicio de eventos, la cercanía a los proveedores de recepción de eventos corporativos, usualmente las cadenas de hoteles.

2.4.2 INSTALACIONES DE LA EMPRESA

“Los inversores quieren saber en qué se gasta el dinero que invierten de manera que el plan de negocios tiene que identificar y describir la infraestructura física de la firma. La infraestructura comprende todos los activos, los bienes a adquirir y su función y ubicación física. Estos bienes incluyen los muebles, las instalaciones para la producción, soporte de

tecnología y sistemas, automóviles y cualquier otro artículo utilizado por la empresa.⁷”

Las instalaciones de una empresa son un factor muy importante, por un lado es la carta de presentación hacia nuestros clientes, un lugar donde se sientan acogidos, y cómodos; y por otro lado debe poseer un ambiente seguro y cálido donde se pueda trabajar a gusto.

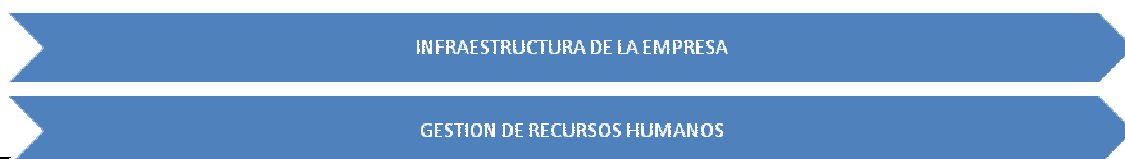
Así mismo se debe tomar en cuenta los gastos e inversiones que se deberán realizar en servicios básicos, alquiler, comunicaciones, movilización y seguridad de manera que al elaborar el plan financiero se tomen en cuenta todos estos rubros.

2.4.3 CADENA DE VALOR

Es esencial diseñar una cadena de valor que este acorde con mercado actual, que refleje a la organización, sus procesos, características de servicios y que sobre todo desarrolle una ventaja competitiva adecuada, como lo indica su creador Michael Porter, profesor de la Harvard Business School:

“La ventaja competitiva proviene de la capacidad de la empresa de realizar las actividades requeridas a un costo menor que el de sus competidores, o realizar algunas actividades en forma única lo cual genera valor de compra y por lo tanto permite a las empresas controlar el sobreprecio.⁸” Una cadena de valor genérica se puede apreciar en el gráfico número 2.4.2

Gráfico N° 2.4.2 Diagrama de la Cadena de Valor



⁷ GRAHAM, Friend. “Cómo diseñar un plan de negocios”. The Economist. Primera Edición. Lima 2008. Pág. 161.

⁸ PORTER, Michael. “Towards a Dynamic Theory of Strategy”. Strategic Management Journal. V12. 1991.



Fuente: PORTER, Michael. "Estrategia y ventaja competitiva". Ediciones Deusto. Primera edición. Bogotá 2006

Como se observa en el gráfico anterior, la cadena de valor está dividida en dos partes, cinco actividades primarias y cuatro actividades de soporte. Empezando por la logística de entrada que constituye la recepción y adquisición de suministros mercaderías y servicios por parte de los proveedores para ser incorporadas a la actividad de operaciones.

Dentro de las operaciones se encuentran los procesos de transformación de los recursos obtenidos en la logística de entrada en productos y servicios terminados. A continuación estos son almacenados y distribuidos como parte de la logística de salida.

El subproceso de producción deberá ajustarse a las necesidades no satisfechas encontradas en la investigación de mercados; así como a las mejores prácticas de la industria.

Comercialización y ventas se encarga de la investigación de mercados, fijación de precios empaquetamiento y publicidad; finalmente en la sección de servicios se definen el soporte técnico y el servicio post venta.

Un proceso de ventas genérico incluye subprocesos tales como, acercamiento al cliente donde se conocen las necesidades del mismo y se ofrece una posible solución, luego pasa por el subproceso de negociación de los detalles y por menores del negocio y finalmente se llega a subproceso de cierre, donde por lo general queda asentado por medio escrito, es decir un contrato.

Las actividades de soporte comprenden, por otro lado, la infraestructura de la organización que incluye actividades como la gestión de las instalaciones de la empresa, la contabilidad y la administración en general. Dentro de la gestión de recursos humanos se definen los procesos de reclutamiento, selección, contratación, entrenamiento, etc.

En la actividad de desarrollo de tecnología se definen el estudio de nuevos productos o servicios, la mejora de productos o servicios existentes; y la investigación y desarrollo propiamente dichas. Finalmente la actividad de abastecimiento se encarga de la adquisición de materiales o mercaderías, vehículos, oficinas insumos y servicios.

2.5 PLAN ORGANIZACIONAL

El plan organizacional incluye la definición y desarrollo de tres importantes procesos, iniciando por la definición de la estructura organizacional y el organigrama de la firma; la gestión de recursos humanos y el proceso de constitución legal de la empresa en caso de tratarse de un proyecto nuevo.

“La estructura organizativa en sí debe ser consistente con la visión y los objetivos de la empresa y puede resultar una ventaja competitiva. El organigrama debería reflejar las necesidades sobre los márgenes de utilidad y tener en cuenta los elementos de la cadena de valor. Este identifica los departamentos, las líneas de reporte, los parámetros de control y la cantidad de personal. Los departamentos reflejarán las habilidades necesarias para entregar valor a los clientes.⁹”

Gráfico N° 2.5.1 Diagrama del proceso de desarrollo del plan organizacional



ción. Lima 2008.

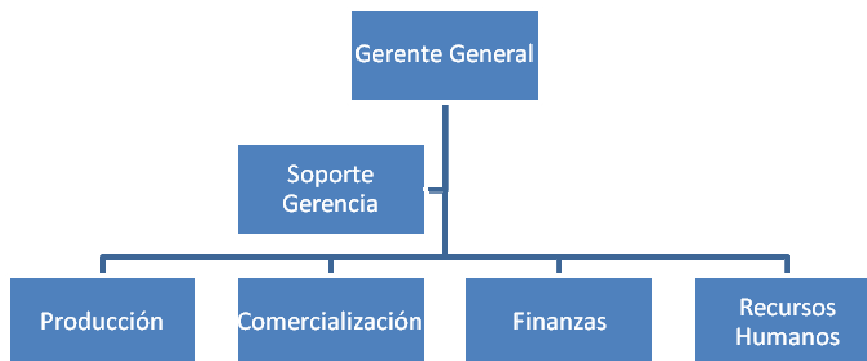
Elaborado por: Daysi Gálvez & Efrén Herrera.

2.5.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

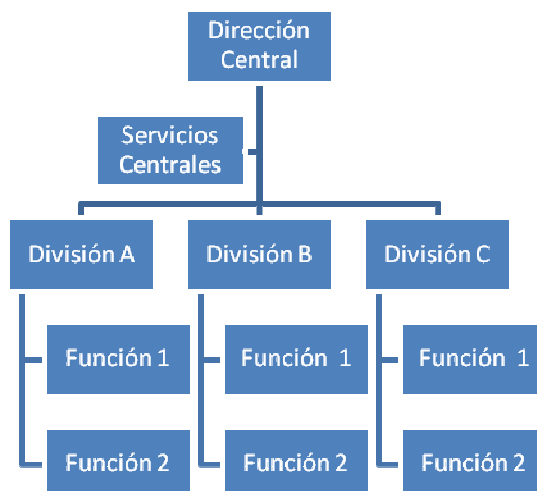
La estructura organizacional de la firma empieza con la definición del organigrama de la empresa, siendo entre las más usadas, las estructuras funcionales, divisionales, o matriciales, como lo indica el gráfico N° 2.5.2.

Gráfico N° 2.5.2 Ejemplos de Organigramas

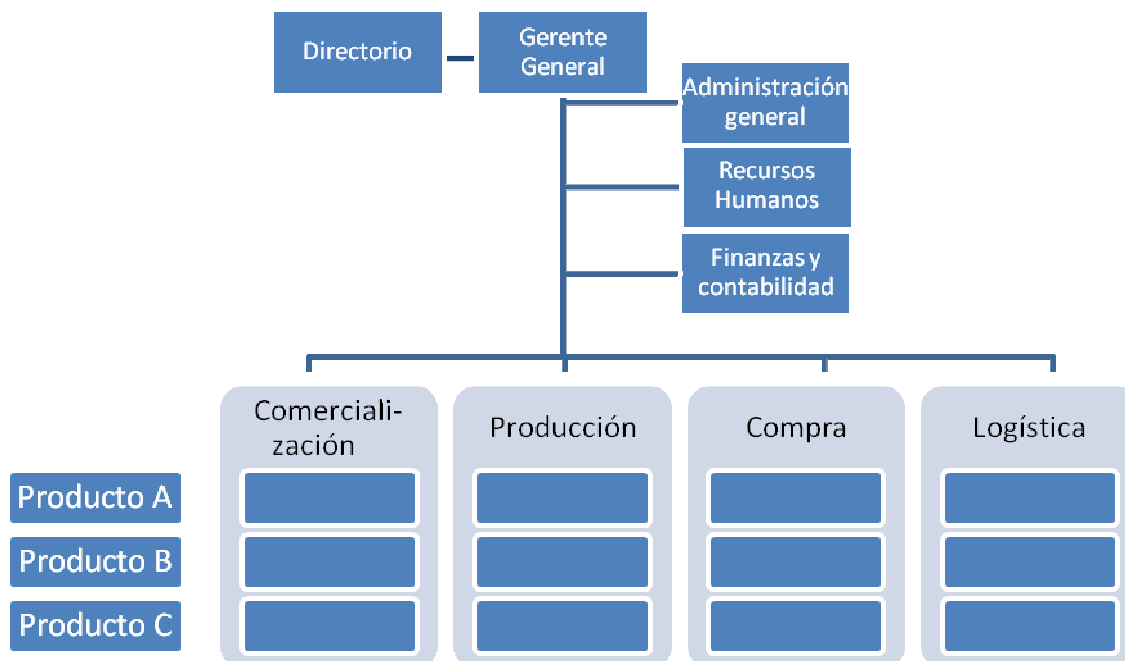
Organigrama Funcional



Organigrama Divisional



Organigrama Matricial



Fuente: GRAGAM, Friend; "Cómo diseñar un plan de negocios".

Elaborado por: Daysi Gálvez & Efrén Herrera.

Al momento de escoger el tipo de organigrama a usarse se deben tomar en cuenta, el tamaño de la empresa, tanto en el número de empleados, como en su alcance, el giro del negocio, y la filosofía de la firma.

2.5.2 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Luego de haberse creado el organigrama deberán ser definidos y descritos todos y cada uno de los cargos, empezando por los requisitos de los mismos, el perfil y competencias del asignado al cargo, sus funciones y responsabilidades dentro de la empresa.

Definidos los cargos, se establece el proceso de contratación, empezando por el reclutamiento, que consiste en los medios necesarios para la atracción de postulantes que quieran conformar el equipo de trabajo. Estos postulantes serán evaluados y filtrados en el proceso de selección, una vez escogidos, serán ahora candidatos con quién se negociarán las condiciones de trabajo.

Llegando a un acuerdo con los candidatos, se procede a la firma del contrato con la organización, tomando en cuenta “las formas de contratación existentes en el país; derechos y obligaciones consagrados en las leyes

laborales; las posibles relaciones sindicales existentes; requisitos y régimen de prestaciones y beneficios de Ley.¹⁰”

Una vez dentro de la organización se deberá proceder con la inducción de los empleados y su capacitación para desempeñar sus funciones de la mejor manera; para esto será necesario mantener una política de entrenamiento continuo y de identificación con la filosofía corporativa.

2.5.3 CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA

Dado que el presente proyecto constituye una propuesta de negocios nueva, deberá presentar como parte del plan organizacional, su proceso de constitución legal; empezando en primer lugar, por establecer el tipo de organización comercial a ejercerse; habiendo 5 especies de compañías de comercio, además de la compañía accidental y cuentas por participación.

Según lo regula la Ley de Compañías en el Art. 2¹¹. A saber: la compañía en nombre colectivo; la compañía en comandita simple y dividida por acciones; la compañía de responsabilidad limitada; la compañía anónima; y la compañía de economía mixta. Siendo las más comunes, la compañía anónima y la de responsabilidad limitada.

En segundo lugar deberá establecerse el tipo de actividad de la organización, de acuerdo a la ley, fijarse su número de socios, su capital mínimo, y su

¹⁰ FLOR, Gary. “Guía para elaborar planes de negocios”. Gráficas Paola. Primera edición. Quito 2006. Pág. 81.

¹¹ Ley de Compañías, Codificación No. 000. RO/ 312 de 5 de Noviembre de 1999. Art. 2.

nombre para ser registrado en la Superintendencia de Compañías; y continuar con el proceso según el tipo de empresa escogida. Como realizar la apertura de la cuenta de integración de capital, inscribir nombramientos de representantes, realizar escritura de constitución, obtener licencias, patentes, y registros, y de ser el caso, registrarse en las respectivas Cámaras.

2.6 PLAN FINANCIERO

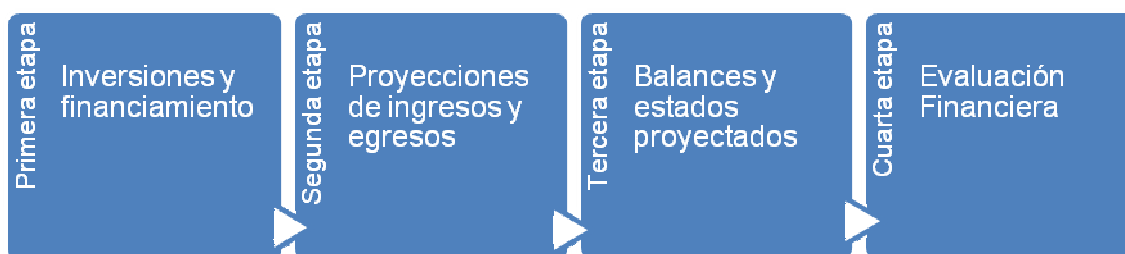
La creación del plan de negocios, requiere una fuerte justificación para empezar con su implementación, la primera parte de dicha justificación proviene de la investigación de mercados que indica la existencia de una oportunidad de negocios, y la segunda parte proviene del plan financiero que justifica la viabilidad del proyecto y sus requerimientos proyecciones a los largo del ciclo de vida del plan.

El plan financiero permitirá a su vez, atraer inversores al proyecto y facilitar el acceso a créditos en el mercado bancario; en muchos casos este plan deberá ajustarse a la “capacidad de inversión del emprendedor” y “deberá contener información financiera proyectada por lo menos a 3 años sobre flujo de

efectivo, pérdidas y ganancias, y el balance general, y cualquier antecedente relacionado¹².

Estas proyecciones ayudarán a comprender las implicaciones a largo plazo del proyecto, y deberán prever cambios en el mercado que puedan afectar al negocio, mediante adecuado análisis de sensibilidad. Los pasos a seguirse dentro del plan se detallan a continuación.

Gráfico N° 2.6.1. Proceso de desarrollo del plan de financiero.



Elaborado por: Daysi Gálvez & Efrén Herrera.

2.6.1 INVERSIONES Y FINANCIAMIENTO

Se entiende a la inversión como al conjunto de todas las adquisiciones, tangibles e intangibles que permitan el arranque de las operaciones del proyecto. Estas inversiones se realizarán en activos fijos, tales como inmuebles, terrenos, maquinaria y equipos, vehículos, materiales de oficina, mercancía; en gastos diferidos, como son los gastos de estudios previos, de constitución, consultoría; en capital de trabajo; y también cubrir rubros relacionados a la contratación de personal.

Para realizar el resumen de inversiones del plan se deben tomar en cuenta todos los costos y gastos estipulados a lo largo del proyecto en cada uno de los planes, de manera que no escape ninguno, tomando en cuenta inclusive un porcentaje para imprevistos.

¹² FLOR, Gary. “Guía para elaborar planes de negocios”. Gráficas Paola. Primera edición. Quito 2006. Pág. 91.

De acuerdo al tipo de proyecto, las inversiones serán financiadas mediante aportación de capital social y a través de créditos con instituciones financieras, de manera que el riesgo no recaiga solamente sobre los inversionistas, y se pueda tener un mayor grado de apalancamiento. Igualmente el plan deberá evaluar un plazo adecuado para dichos créditos.

“Otra de las posibilidades de financiación para nuevos empresarios es utilizar el alquiler o arrendamiento de instalaciones, incluso maquinaria y equipo. Esta estrategia permite reducir considerablemente la inversión fija inicial, aunque aumenta los costos operativos, siendo el leasing el instrumento más conocido para el arranque y desarrollo de nuevos negocios.¹³”

2.6.2 PROYECCIONES DE INGRESOS Y EGRESOS

Las proyecciones de ingreso se efectuarán tomando en cuenta diversos factores como son las ventas (proyectadas de acuerdo a los resultados de la investigación de mercados), las recaudaciones de cuentas y documentos por cobrar, los ingresos provenientes de inversiones, las ventas de activos, entre otros. Mientras que los egresos se proyectarán en forma de pagos de costos productivos, como materia prima y mano de obra; gastos, pagos de deuda y dividendos, entre otros.

El objetivo primordial de efectuar las proyecciones de ingresos y egresos es la elaboración del flujo de caja proyectado, para el cual se debe tomar en cuenta información proveniente de las distintas áreas (definidas en el plan organizacional), tales como, producción que realiza una requisición de compra para la elaboración del producto o ejecución del servicio; mercadeo

¹³ FLOR, Gary. “Guía para elaborar planes de negocios”. Gráficas Paola. Primera edición. Quito 2006. Pág. 95.

que solicita recursos para desarrollo de nuevos conceptos; y el área de comercialización, que realiza una previsión de las ventas futuras.

“Es preciso recalcar que el flujo de caja no es un elemento estático en el proceso de gestión de una empresa, debe ser actualizado constantemente, ya que todos los días surgen nuevos datos que deben tomarse en cuenta, a fin de manejar correctamente los recursos de la empresa, más aún cuando se vive en economías inflacionarias como la nuestra.¹⁴”

2.6.3 BALANCES Y ESTADOS PROYECTADOS.

Con la información levantada en el inciso anterior, el emprendedor podrá ejecutar la proyección de los dos estados financieros más importantes: el Estado de Pérdidas y Ganancias (conocido también como Estado de Resultados); y el Balance General del Proyecto.

Empezando por el estado de pérdidas y ganancias proyectados, se medirán los flujos de ingresos y egresos a lo largo del tiempo de vida del plan, con la finalidad de estimar la utilidad o pérdida netas de cada período, y con esta información verificar si se han cumplido los objetivos.

En el estado de resultados también se estimará el pago de impuestos, de participación de utilidades y de reparto de las mismas. A continuación se detallan los puntos que se toman en cuenta para la elaboración del estado.

Cuadro Nº 2.6.1 Detalle del Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado.

¹⁴ FLOR, Gary. “Guía para elaborar planes de negocios”. Gráficas Paola. Primera edición. Quito 2006. Pág. 97.

	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas Netas			
Costo de Ventas			
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS			
Gastos de ventas			
Gastos de administración			
UTILIDAD (PERDIDA) OPERACIONAL			
Gastos financieros			
Otros ingresos			
Otros egresos			
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES PARTICIPACION			
Participación utilidades			
Corpei			
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES IMP. RENTA			
Impuesto a la renta			
UTILIDAD (PERDIDA) NETA			

Fuente: Modelo Financiero CFN 2007.

Elaborado por: Daysi Gálvez & Efrén Herrera.

Para realizar el análisis de activos y pasivos proyectados del plan, se deberá construir el Balance General, en el cual se detallan los activos y pasivos corrientes, operativos, diferidos, y el Capital de la empresa para cada uno de los períodos del ciclo del proyecto.

El balance general deberá cumplir con la ecuación fundamental de la contabilidad: Activo = Pasivo + Patrimonio. Con este balance proyectado, se podrán estimar los fondos adicionales necesarios, para el proyecto, de ser el caso. En el cuadro N° 2.6.2 se detalla el modelo estándar para la elaboración del Balance General.

Cuadro N° 2.6.2 Detalle del Balance General Proyectado.

ACTIVO CORRIENTE	PASIVO CORRIENTE
Caja y bancos Inversiones temporales Cuentas y documentos por cobrar Inventarios: Productos terminados Productos en proceso Materias primas Materiales indirectos TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	Obligaciones de corto plazo Porción corriente deuda largo plazo Cuentas y documentos por pagar proveedores Gastos acumulados por pagar TOTAL DE PASIVOS CORRIENTES PASIVO LARGO PLAZO TOTAL DE PASIVOS
ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS Terreno Edificación Maquinaria Equipos y herramientas ACTIVOS FIJOS ADMINISTRACION Y VENTAS	PATRIMONIO Capital social pagado Reserva legal Futuras capitalizaciones Utilidad (pérdida) retenida Utilidad (pérdida) neta TOTAL PATRIMONIO
Muebles de oficina Equipos de computación Subtotal activos fijos (-) Depreciaciones	
TOTAL ACTIVOS FIJOS NETOS TOTAL ACTIVO DIFERIDO NETO OTROS ACTIVOS	
TOTAL DE ACTIVOS	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO

Fuente: Modelo Financiero CFN 2007.

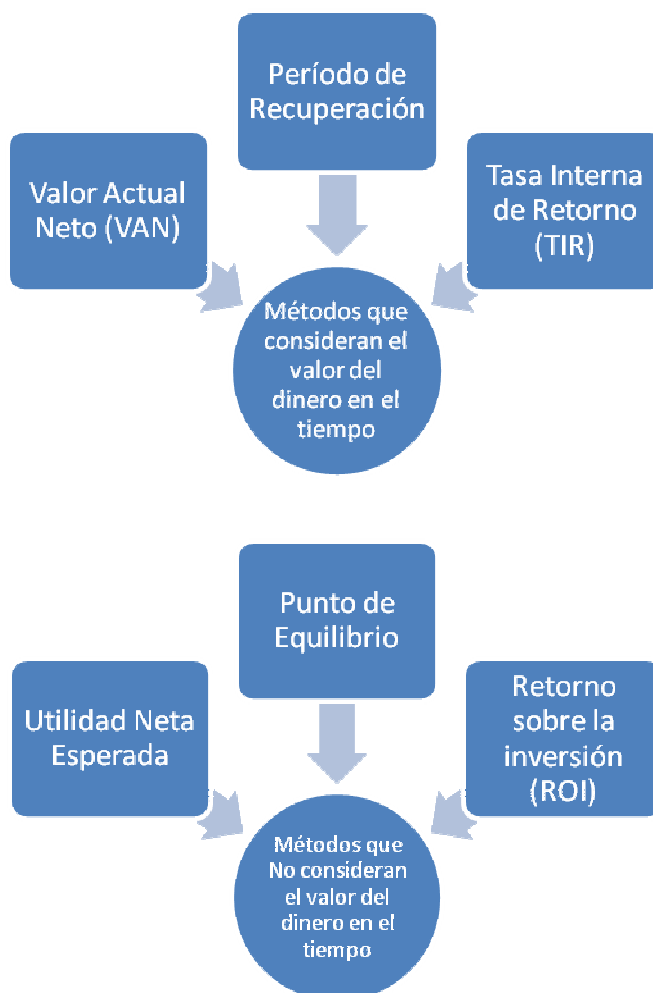
Elaborado por: Daysi Gálvez & Efrén Herrera.

2.6.4 EVALUACIÓN FINANCIERA

Para finalizar el plan financiero, deberá ser probada la factibilidad del proyecto mediante una evaluación financiera objetiva, de manera que se pueda tomar la decisión de implementar el proyecto, con bases sólidas.

Existen muchos índices financieros que ayudarán a tomar dicha decisión, el gráfico N° 2.6.2 muestra los principales métodos de evaluación, agrupados según cómo consideran el valor del dinero en el tiempo.

Gráfico N° 2.6.2 Detalle de Indicadores de Evaluación



Fuente: WESTON, Fred. "Manual de Administración Financiera". Segunda Edición. México 1984.

Elaborado por: Daysi Gálvez & Efrén Herrera.

El valor actual neto, consiste en la suma algebraica de ingresos y egresos de cada uno de los períodos de operación, llevados a valor presente, juntamente con la inversión inicial del proyecto. Para calcular el valor presente de cada rubro, se utiliza una tasa de descuento, que toma en cuenta el costo de oportunidad del proyecto y la inflación del mercado.

Para el cálculo del Valor Actual Neto, según se definición anterior se utiliza la siguiente fórmula:

$$VAN = -I_0 + \frac{FNE_1}{(1+k)^1} + \frac{FNE_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{FNE_n}{(1+k)^n}$$

dónde:

I_0 = Inversión Inicial.

FNE_i = Flujo Neto de Efectivo para cada período.

k = Tasa de descuento.

Para el análisis del VAN, se tienen tres intervalos posibles:

$VAN > 0$: Se recupera la inversión inicial, más un beneficio.

$VAN = 0$: Se recupera la inversión, tomando en cuenta la tasa de descuento.

$VAN < 0$: No se recupera la inversión, existe una pérdida real a la tasa de interés deseada.

Por otro lado, la Tasa Interna de Retorno, proporciona el valor presente de los flujos de efectivo contra el valor de la inversión inicial de proyecto, para obtener una relación porcentual de la rentabilidad del mismo. La TIR resulta de despejar el valor de "k" de la fórmula utilizada para calcular el VAN.

Para conocer el tiempo que toma el proyecto en recuperar el desembolso inicial, se debe calcular el período de recuperación, esto es importante ya que los inversionistas desean conocer el plazo de recuperación anticipadamente. Este método usa igualmente en el flujo de fondos descontados a una determinada tasa.

La utilidad neta esperada, se estima directamente con el estado de pérdidas de ganancias proyectado y no más que el promedio ponderado de las ventas comparado con las utilidades netas.

El punto de equilibrio es el nivel de ventas necesario para cubrir los costos totales, es decir, no tener ni utilidad y pérdida, esto es importante para el inversionista porque le permite saber hasta qué punto deberá invertir. Para determinar adecuadamente el punto de equilibrio se deben analizar los costos fijos y variables, el precio de venta, la cantidad vendida, y el costo unitario variable.

Finalmente se calcula y analiza el retorno sobre la inversión, que resulta de la división de la utilidad neta de cada año, con la inversión inicial del proyecto y se representa como una tasa porcentual anual. Y se puede decir que el ROI es el número de veces que una inversión regresará a la empresa en un determinado período de tiempo.

3 CAPÍTULO III APLICACIÓN

3.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Para el desarrollo de la presente investigación de mercado se llevarán a cabo las cuatro etapas mencionadas en el Capítulo I “Marco Teórico”. En cuyos resultados se fundamentan las decisiones estratégicas a tomarse en el plan estratégico.

3.1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La realización de un evento corporativo es una herramienta útil al momento de desarrollar un acercamiento al cliente, proveedores, distribuidores o cualquier otro aliado de negocios, para alcanzar los objetivos propuestos por las organizaciones.

Muchas empresas tienen un área propia de mercadeo; entre sus funciones están el manejo de la logística y realización de dichos eventos. Pero otra gran parte, ya sea por carecer de ésta área, de recursos, experiencia, o simplemente por no sentir la necesidad de asignar un presupuesto específico de mercadeo, se ve en la necesidad de contratar a otra organización que se encargue de realizar sus eventos.

En muchos casos, solo se asigna un responsable de la administración de un evento específico. El cual por falta de experiencia, los contactos necesarios, la logística y un tiempo específicamente asignado para esta tarea, termina con un evento pobre, fuera de cronograma, desorganizado, y lo que resulta peor, sobre presupuestado.

Yolanda Triviño en su libro "Gestión de Eventos FERIALES", refiriéndose a los eventos corporativos nos dice lo siguiente: "...nos encontramos ante un sector que ha decidido alcanzar los niveles de tecnificación, profesionalidad y calidad exigidos por las expectativas del mercado actual, y para alcanzar estos niveles, el sector debe evolucionar a un ritmo muy competitivo."¹⁵

Por otro lado, en el caso de las organizaciones que poseen un área de mercadeo, enfrentan un problema posiblemente mayor. Deben administrar y coordinar, varios niveles de organización de los eventos. Contando con un proveedor para las invitaciones, otro para el catering, otro para el local, otro para el audio y video, los obsequios, la decoración, entre otros. Además de encargarse de la confirmación de los asistentes, el diseño de las artes

¹⁵ TRIBIÑO, Yolanda. "Gestión de eventos feriales. Diseño y Organización". Editorial Síntesis. Primera Edición. Madrid 2006. Pág. 16.

gráficas, transporte, seguridad de los equipos, contratación de personal extra, y por sobre todo el posterior seguimiento de los asistentes al mismo.

En caso de continuar con este escenario las organizaciones terminarán gastando cada vez una mayor parte de sus presupuestos para llevar a cabo un evento con buenos resultados. Al tiempo que la rotación de personal en muchas empresas produce una fuga de las personas con la experiencia necesaria para esta difícil tarea.

Solo mediante un servicio que integre todos los requerimientos y expectativas de las organizaciones, así como a los proveedores de los servicios que actualmente se encuentran aislados; conjuntamente con la experiencia necesaria, y la capacidad logística se logrará construir un evento de calidad que logre acercar a las organizaciones a los objetivos planteados por las mismas.

3.1.1.1OBJETIVO GENERAL

Estimar la demanda potencial y determinar las condiciones actuales de mercado de realización de Eventos a nivel Corporativo, en la ciudad de Quito.

3.1.1.2OBJETIVO ESPECÍFICOS

- Definir nuestro segmento de mercado objetivo
- Estimar un presupuesto promedio de inversión por evento de nuestros consumidores potenciales.
- Realizar un pronóstico de la demanda potencial de nuestro servicio.
- Determinar los tipos, tamaño, frecuencia y estilo organizativo de los eventos corporativos.

3.1.1.3 NECESIDADES DE INFORMACIÓN

- ¿Cómo se encuentra actualmente la competencia en el sector?
- ¿Qué porción del mercado actual realiza Eventos Corporativos?
- ¿Con qué frecuencia anual promedio se realizan dichos eventos?
- ¿Qué tipo de eventos se realizan?
- ¿Cuál es el promedio de asistentes por evento?
- ¿Cuál es su presupuesto promedio por evento?
- ¿Qué porción del mercado realiza internamente sus eventos y cual contrata a un organizador externo?
- ¿Qué recursos se consumen en la planificación y elaboración de un evento?
- ¿Cómo se encuentra actualmente la demanda insatisfecha en el mercado a investigar, esto es determinar el desempeño de la competencia del mercado actual, que necesidades se están satisfaciendo y la calidad de servicio que se está brindando?

3.1.1.4 FUENTES DE INFORMACIÓN

Para el desarrollo de esta investigación se aprovechó como fuente de información primaria, la investigación realizada en el año 2006 por Paulina Andrade y Liliana Landívar¹⁶, que analiza principalmente, la competencia actual del mercado de eventos en la ciudad Quito.

Adicionalmente, se llevó a cabo una encuesta de tipo telefónica como fuente de información secundaria a 147 empresas que constituyen el mercado objetivo definido posteriormente.

¹⁶ ANDRADE, Ma. Paulina & LANDÍVAR, Ma. Liliana. “Diseño de un Modelo de Marketing y Análisis Financiero para la creación de una empresa Organizadora y Asesora de Eventos Corporativos en la ciudad de Quito”. PUCE. Quito - Octubre 2006.

3.1.2 ELABORACIÓN DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Para un mejor resultado se estableció la necesidad de realizar inicialmente una prueba piloto y así poder tener una mejor visión de la investigación y, una estimación más realista de la varianza. De esta manera se consigue sustentar matemáticamente nuestra definición de mercado objetivo.

Tanto la prueba piloto como la encuesta se realizó telefónicamente a los encargados a los de la toma de decisiones con respecto a la realización de eventos; siendo los cargos más comunes de estos: Gerente de Marketing, Proyectos, Recursos Humanos, Comercial, General y/o a sus asistentes.

En el Anexo N° 1 se presenta el formato de encuesta que fue aplicada.

3.1.2.1 PRUEBA PILOTO

Para obtener una visión global de nuestro mercado objetivo hemos realizado un sondeo a 45 empresas privadas de la ciudad de Quito, dedicadas al comercio, servicio e industria, que realizan eventos corporativos al menos una vez al año. Enfocándose dicho sondeo, efectuado a finales del año 2007, a Gerentes de Marketing, Ventas, Proyectos y Logística, en el norte de Quito. Se pudo constatar que entre los tipos de eventos que se realizan con mayor frecuencia, se encuentran: los Sociales y de Agasajos con un 34%, seguido por las capacitaciones con un 25% y finalmente los Lanzamientos con un 15%, los cuales cuentan con un promedio de inversión por evento de \$ 4100 y una asistencia promedio de 100 personas.

Igualmente se notó la tendencia del mercado actual hacia el fenómeno conocido como Subcontratación (del inglés Outsourcing). En nuestro sondeo, constatamos que el 11% de las empresas encuestadas subcontratan a un tercero para desarrollar su evento parcial o totalmente, lo cual si bien es aún bajo, ya comienza a constituir una real oportunidad. Así mismo entre las principales razones por las que las empresas se deciden por un tercero, se encuentran: un mejor manejo de imagen corporativa y una mejor administración del tiempo.

3.1.2.2 DEFINICIÓN DE MERCADO OBJETIVO

Dentro de la prueba piloto se realizó una estimación del porcentaje de inversión anual en eventos corporativos en función de su facturación o presupuesto anual. Siendo el valor de este, el 0,147%. También se estimó el gasto anual mínimo en eventos de aproximadamente \$ 1500.

Mediante una relación directa de estos dos valores, podemos definir a nuestro mercado objetivo como aquellas empresas públicas o privadas, que tienen una facturación o presupuesto anual, igual o mayor aproximado de \$ 1'000.000,00 (un millón de dólares americanos).

3.1.2.3 TAMAÑO DE LA MUESTRA

El plan de muestreo que define las unidades muestrales, población, sus respectivos cálculos se encuentra en el Anexo N° 2. El tamaño de la muestra (n), se obtiene usando la siguiente fórmula matemática:

$$n = \frac{Npq}{(N-1)\frac{B^2}{4} + pq} \quad 17$$

Donde:

N: Población Objetivo¹⁸ = 1847.
 p: Nivel de aceptación = 0.89.
 q: Nivel de rechazo (1 - p) = 0.11.
 B: Máximo nivel de error = 0,05.

Luego de los cálculos $n \approx 145$.

Por tal motivo se realizaron 164 encuestas, de las cuales 147 empresas realizan Eventos Corporativos Actualmente, constituyendo así parte de nuestro mercado objetivo y tamaño de muestra aceptable a un nivel de error máximo de 5%.

3.1.3 EJECUCIÓN DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

3.1.3.1 TRABAJO DE CAMPO Y RECOLECCIÓN DE DATOS

Empezando por un sorteo aleatorio simple según lo define el tipo de muestreo escogido, en la base de datos de la Superintendencia de Compañías, de empresas que tienen una facturación mayor a \$ 1'000.000,00 fueron encuestadas 147 organizaciones que realizan sus operaciones en la capital.

¹⁷ Fuente: SCHEAFFER, Richard. "Elementos de Muestreo". Editorial Iberoamérica. Versión en Español de la Tercera Edición. México 1987. Pág. 48.

¹⁸ Fuente: Superintendencia de Compañías. Número de empresas que facturan más de un millón de dólares en la Capital.

Se contactó telefónicamente a aquellos responsables de la toma de decisiones y/o organización de los eventos corporativos dentro de su organización. Siendo estos, personal de mandos medios altos principalmente, Gerentes de Marketing, Recursos Humanos, Generales, Comerciales y/o sus asistentes.

Una vez contactados se les solicitó a la persona encuestada, contestara las preguntas con la mayor sinceridad posible, y así evitar ciertos sesgos en el levantamiento de la información. La primera pregunta de la encuesta constituye un filtro para que el número de 147 encuestados, provenga solamente de aquellos que respondieron afirmativamente esta pregunta. O sea, solamente a las empresas que realizan eventos corporativos en la ciudad.

3.1.4 ANÁLISIS DE RESULTADOS.

Empezamos el análisis de resultados, con la investigación que constituye, nuestra fuente de información primaria y continuamos con los resultados de la encuesta, que constituye nuestra fuente de información secundaria.

Para conocer las respuestas individuales se puede confrontar con el Anexo Nº 3, Codificación de la Encuesta. A continuación se proceden a responder las preguntas planteadas en el inciso 3.1.1.3 Necesidades de información; con un análisis detallado de cada fuente de información.

3.1.4.1ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA ACTUAL.

Empezamos este análisis citando nuestra fuente de información primaria sobre el Posicionamiento actual de empresas de Eventos Corporativos.

Cuadro N° 3.1.1 Posicionamiento de Empresas Organizadoras de Eventos Corporativos.

Nombre de la Empresa	Nivel de Posicionamiento
Coordinamos	19%
Expoeventos	14%
Facilita	14%
Oye 2000	14%
Agencias de Publicidad	20%
Inhouse	19%

Fuente: Diseño de un Modelo de Marketing y Análisis Financiero para la creación de una empresa Organizadora y Asesora de Eventos Corporativos en la ciudad de Quito.

Elaborado por: Paulina Andrade & Liliana Landívar.

Como indica el cuadro anterior, la industria se encuentra altamente concentrada en cuatro Empresas: Coordinamos, Expoeventos, Facilita, y Oye 2000, quienes tienen una participación de mercado relativamente proporcional.

Adicionalmente forma una parte importante dentro de la competencia las Agencias de Publicidad, quienes se han convertido en un genérico y no constituyen un Competidor Diferenciable en la industria. El desarrollo Inhouse (realizado por un departamento propio de la empresa), también un segmento significativo, como lo indica igualmente nuestra investigación directa.

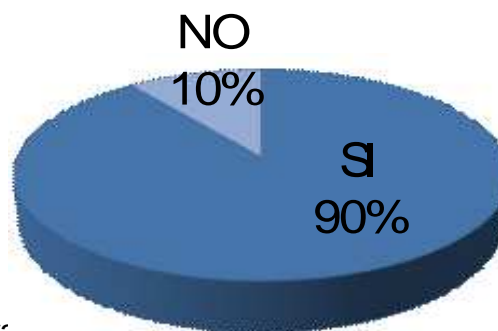
Para obtener una visión más amplia incluiremos a la empresa HMC (Hotel Management Consulting), que incluye a los eventos corporativos dentro de su cartera de servicios y que consideramos un competidor en ascenso; para nuestro posterior análisis de competitividad en el capítulo de Planificación Estratégica.

3.1.4.2 PREGUNTAS REALIZADAS A LA TOTALIDAD DE ENCUESTADOS.

3.1.4.2.1 Primera Pregunta: ¿Su empresa realiza Eventos Corporativos Actualmente?

Gráfico Nº 3.1.1 Proporción de Empresas encuestadas que Realizan Actualmente Eventos Corporativos en la Capital.

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
SI	147	89,6%
NO	17	10,4%
Total	164	100,0%



Fuente: Investigación directa.

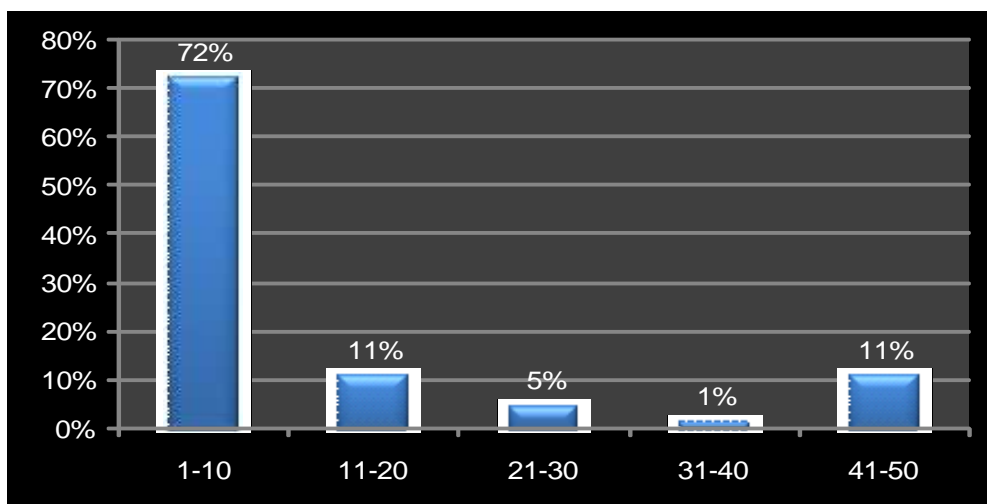
Elaborado por: Daysi Gálvez & Efrén Herrera

El Gráfico N° 3.1.1, demuestra que solo una de cada diez empresas de nuestro segmento objetivo no realizan eventos corporativos; un resultado favorable que impulsa la consecución del presente proyecto.

Esta primera pregunta constituye un filtro para obtener información encuestando solamente a aquellas empresas que realizan actualmente eventos corporativos. Estas 147 empresas constituyen la muestra estimada previamente.

3.1.4.2.2 Segunda Pregunta: ¿Cuántos eventos promedio realiza su empresa al año?

Gráfico N° 3.1.2 Promedio de eventos realizados por año.



Encuestados	Suma Total	Promedio
147	1567	11

Fuente: Investigación directa.

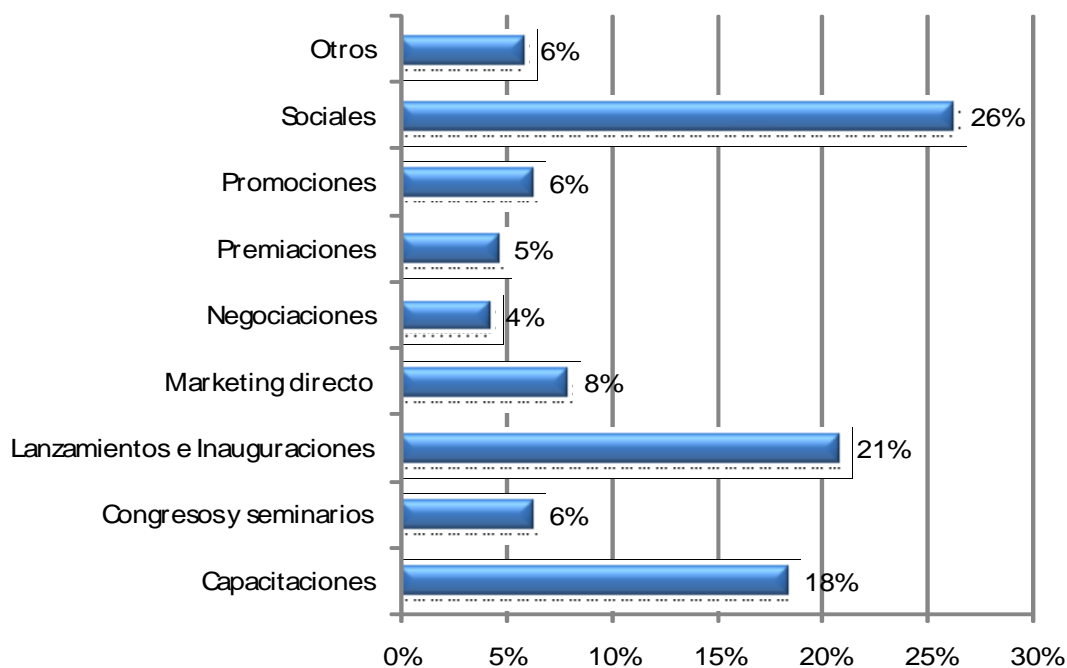
Elaborado por: Daysi Gálvez & Efrén Herrera

Mayoritariamente (un 72%) de los encuestados realiza hasta 10 eventos por año; con un promedio de 11 al año entre todas las empresas encuestadas. Lo que permite concluir un escenario apropiado incluso desde un punto de vista pesimista de un evento por mes.

Otro dato interesante constituye el 11% de Empresas Encuestadas que realizan más de 40 eventos por año, que representan la Capacitación Continua de Personal.

3.1.4.2.3 Tercera Pregunta: ¿Qué tipo de eventos realiza?

Gráfico N° 3.1.3 Tipos de Eventos Realizados.



Fuente: Investigación directa.

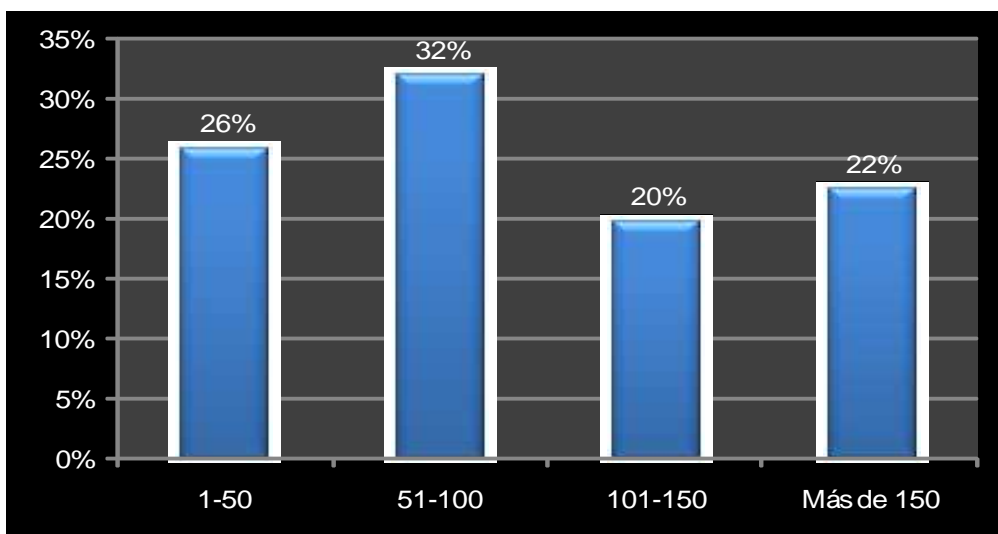
Elaborado por: Daysi Gálvez & Efrén Herrera

El gráfico anterior, entrega una clara visión de Demanda de Eventos en el mercado, y por extensión aquellos Tipos de Evento que vamos a enfocarnos y determinar la logística y preparación necesaria en el siguiente capítulo.

Existe una fuerte demanda de eventos Sociales, Lanzamientos y Capacitaciones; Seguidos de cerca por Campañas de Marketing Directo, Promociones y Seminarios.

3.1.4.2.4 Cuarta Pregunta: ¿Cuál es el promedio de asistentes por evento?

Gráfico N° 3.1.4 Promedio de Asistentes por Evento.



Encuestados	Suma Total	Promedio
147	20214	138

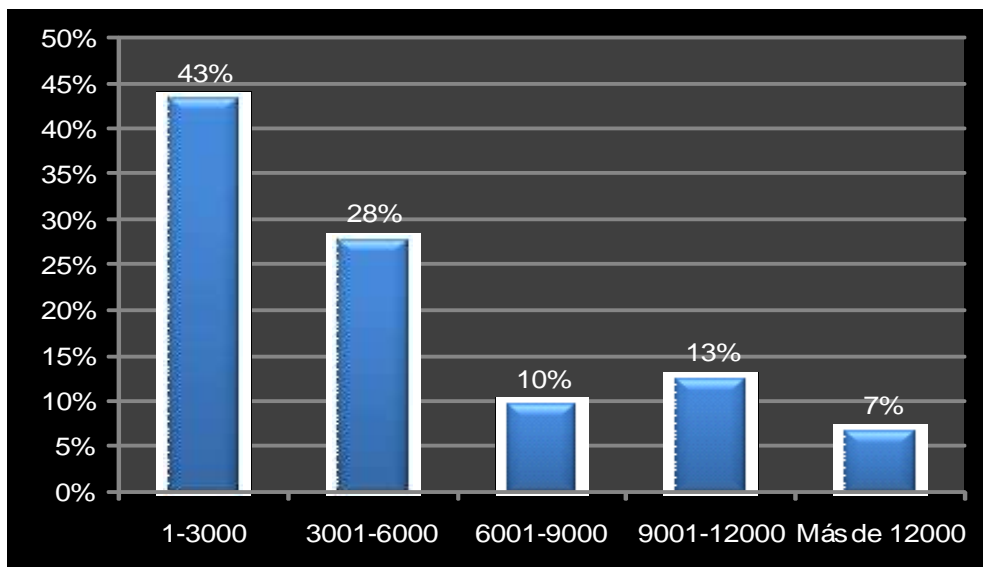
Fuente: Investigación directa.

Elaborado por: Daysi Gálvez & Efrén Herrera

Con esta información se puede estimar el Talento Humano, La infraestructura, y Costos, necesarios para la Ejecución de un evento promedio. Se puede notar en el Gráfico N° 3.1.4 que no existe una tendencia mayoritaria a uno de los tamaños de evento en específico, permitiendo una mejor proyección de ingresos y egresos.

3.1.4.2.5 Quinta Pregunta: ¿Cuál es su presupuesto promedio por evento?

Gráfico N° 3.1.5 Presupuesto Promedio por Evento.



Encuestados	Suma Total	Promedio
104	\$ 604.987,50	\$ 5.817,19

Presupuesto Promedio / Asistentes Promedio
\$ 42,15

Fuente: Investigación directa.

Elaborado por: Daysi Gálvez & Efrén Herrera

La información obtenida en esta pregunta es posiblemente la más vital, al momento de evaluar la viabilidad financiera del proyecto. Igualmente, conseguimos estimar posteriormente nuestros costos, ingresos, y precios por asistente y por evento.

3.1.4.2.6 Sexta Pregunta: *¿Su empresa se encarga de la realización o contrata a un organizador externo?*

Gráfico N° 3.1.6. Proporción de Organización de Eventos.

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Mi empresa	123	83,7%
Otro organizador	24	16,3%
Total	147	100,0%



Fuente: Investigación directa.

Elaborado por: Daysi Gálvez & Efrén Herrera

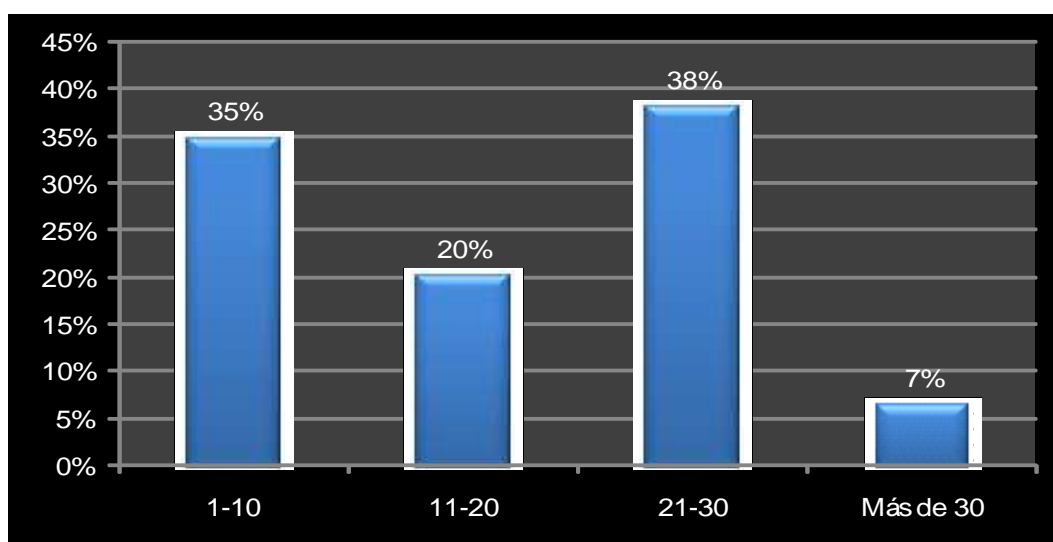
El nivel de organización de eventos mediante un Organizador Externo, asciende a un 16%, cifra mayor a la estimada en la prueba piloto, que impulsa mayormente la oportunidad de negocio. Al tratarse, nuestra propuesta, de una empresa Integradora de Servicios de Eventos, también esperamos obtener demanda del 84% de empresas que realizan sus eventos por sí mismas, que deseen obtener mejores niveles de calidad en sus Proyectos. Las siguientes preguntas muestran esta posibilidad.

Esta pregunta, separa a los encuestados en dos subgrupos, a quienes se les ha realizado una selección de preguntas para cada subgrupo. Igualmente esta pregunta, en conjunto con otras, permite estimar la demanda potencial posteriormente.

3.1.4.3 PREGUNTAS REALIZADAS A EMPRESAS QUE ORGANIZAN SUS PROPIOS EVENTOS.

3.1.4.3.1 Séptima Pregunta: ¿Cuántos días le consume la planificación, organización y ejecución de los eventos?

Gráfico N° 3.1.7 Promedio de días consumidos en la realización de Eventos.



Encuestados	Suma Total	Promedio
123	2432	20

Asistentes Promedio / Días consumidos promedio
7

Fuente: Investigación directa.

Elaborado por: Daysi Gálvez & Efrén Herrera

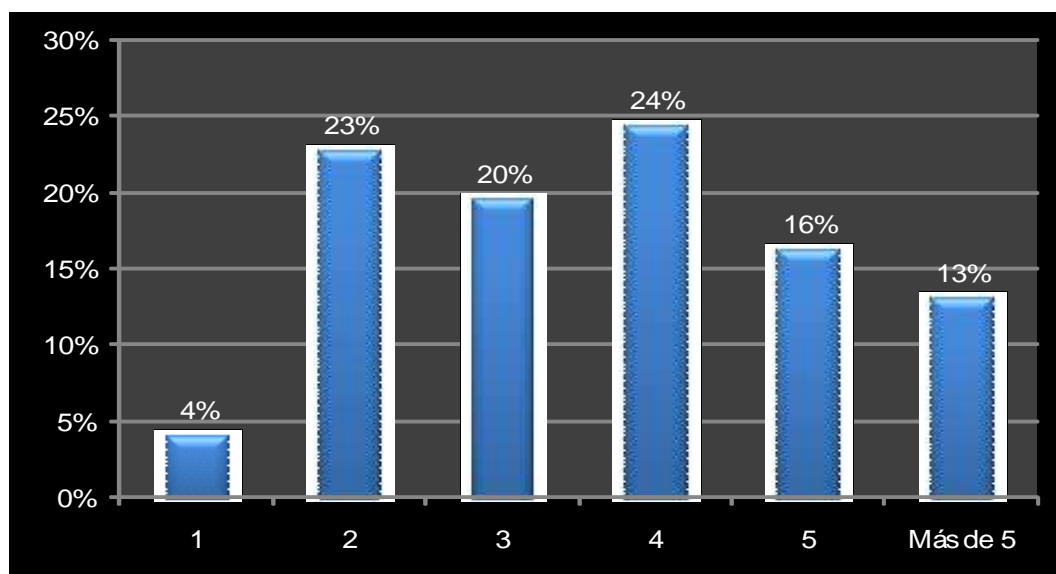
El promedio obtenido de 20 días calendario invertidos en la planificación, organización, y ejecución de eventos proviene de dos grandes grupos como se aprecia en el Gráfico N° 3.1.7, siendo el primero de hasta 10 días a un nivel de 35% y el segundo, de 21 a 30 días a un nivel de 38%. Estos niveles

reflejan primordialmente la organización de eventos dentro de la empresa (principalmente capacitaciones de personal) y fuera de ellas respectivamente.

La proporción de asistentes promedio por días consumidos promedio nos indica que se invierte 1 día por cada 7 invitados al evento. Conocer esta información, posteriormente nos permite elaborar estrategias de captación de clientes ofreciéndoles mejores niveles de eficiencia, en la entrega de un evento; o la subcontratación de los procesos que le consuman mayor tiempo a estas empresas.

3.1.4.3.2 *Octava Pregunta: ¿Cuántas personas le apoyan en la organización y ejecución de sus eventos?*

Gráfico N° 3.1.8 Promedio de personas que apoyan en la realización



Encuestados	Suma Total	Promedio
123	496	4

Asistentes Promedio / Promedio de personas en apoyo
34

Fuente: Investigación directa.

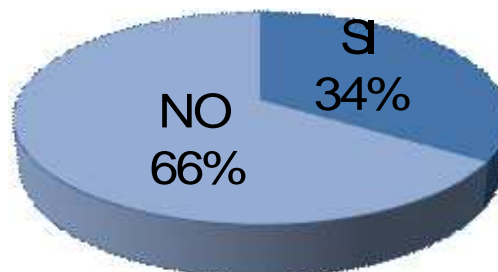
Elaborado por: Daysi Gálvez & Efrén Herrera

Parte de nuestro mercado objetivo está constituido por empresas que realizan por sí mismas sus eventos pero, requieren un apoyo logístico para la ejecución de eventos de mayor tamaño. Tomando como punto de partida la proporción de asistentes promedio por el promedio de personas en apoyo, sabemos que, se requiere una persona adicional por cada 34 asistentes a un evento programado. Y que para mayores tamaños de eventos las empresas superaran su capacidad instalada actual lo que significa una oportunidad de negocios para nuestro proyecto.

3.1.4.3.3 Novena Pregunta: *¿Le gustaría disponer de un proveedor integral de organización de eventos? SI / NO ¿Por qué?*

Gráfico N° 3.1.9 Proporción de Encuestados que Elegirían contratar un Proveedor Integral de Eventos.

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
SI	42	34,1%
NO	81	65,9%
Total	123	100,0%



Fuente: Investigación directa.

Elaborado por: Daysi Gálvez & Efrén Herrera

El 34% de las empresas que organizan por sí mismas sus eventos, respondieron positivamente a la idea de contar con un proveedor integral para sus eventos; que asciende aproximadamente al 29% de los encuestados. Resultado bastante favorable, sobre todo tomando en cuenta el 16% de empresas que contratan a un organizador externo. Podríamos concluir que un 35% de nuestro mercado está dispuesto a contratar a un externo.

Gráfico N° 3.1.10 Razones por las que SI se contrataría un Proveedor Integral.



Fuente: Investigación directa.

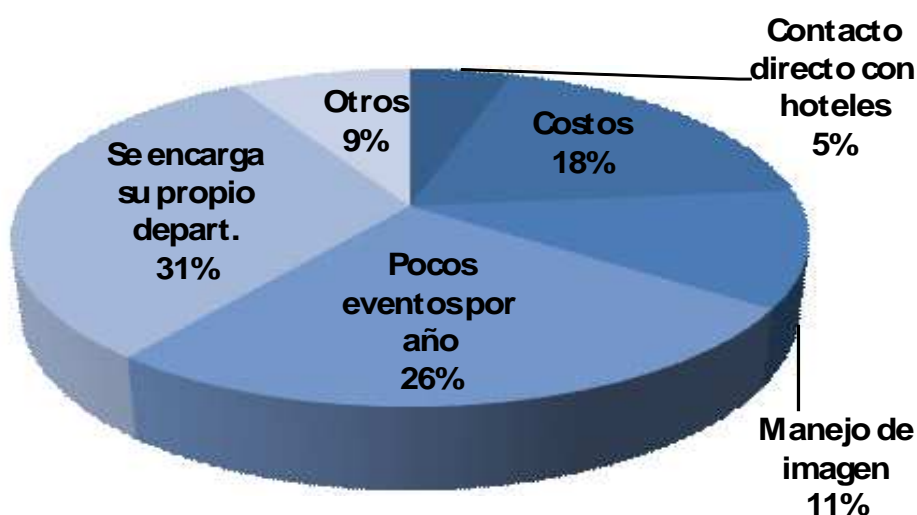
Elaborado por: Daysi Gálvez & Efrén Herrera

S	Cantidad	Porcentaje
Mejor manejo de costos	5	11,9%
Mejor manejo del evento	18	42,9%
Mejor manejo del tiempo	19	45,2%
Total	42	100,0%

Con esta pregunta confirmamos lo descrito anteriormente en el inciso número 3.1.4.3.1, un mejor manejo del tiempo constituye una verdadera oportunidad de negocio con un nivel de importancia del 45%, seguida muy de cerca por la necesidad de mejores niveles de calidad en la administración del evento con un 43%.

Gráfico N° 3.1.11 Razones por las que NO se contrataría un Proveedor Integral.

NO	Cantidad	Porcentaje
Contacto directo con hoteles	4	4,9%
Costos	15	18,5%
Manejo de imagen	9	11,1%
Pocos eventos por año	21	25,9%
Se encarga su propio depart.	25	30,9%
Otros	7	8,6%
Total	81	100,0%



Fuente: Investigación directa.

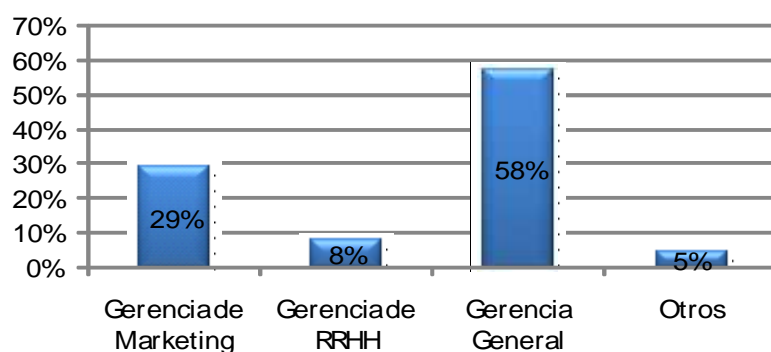
Elaborado por: Daysi Gálvez & Efrén Herrera

Existen dos grandes razones por las que no se contrataría un proveedor Integral, una baja cantidad de eventos a realizarse al año, y el hecho de contar con su propio departamento de marketing. Razones, por demás comprensibles. Cabe notar en cambio, que el mercado no compite en costos, ya que su importancia en esta pregunta es de apenas 18%.

3.1.4.3.4 Décima Pregunta: *¿De qué área depende la decisión de contratar a un proveedor de organización de eventos?*

Gráfico N° 3.1.12 Cargos responsables de tomar una decisión con respecto a la contratación de un organizador de eventos.

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Gerencia de Marketing	36	29,3%
Gerencia de RRHH	10	8,1%
Gerencia General	71	57,7%
Otros	6	4,9%
Total	123	100,0%



Fuente: Investigación directa.

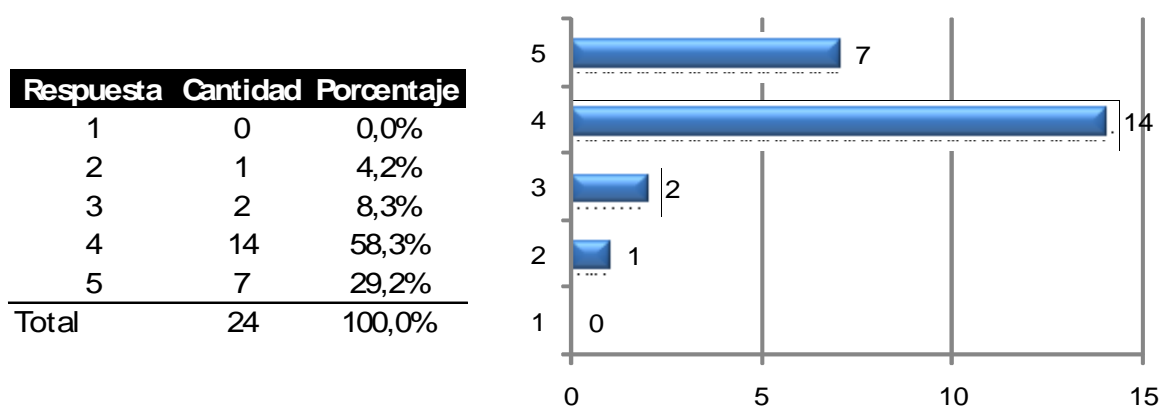
Elaborado por: Daysi Gálvez & Efrén Herrera

Observando las respuestas a esta pregunta nos podemos dar cuenta de que nuestra imagen, la publicidad y el marketing que son necesarios para presentar nuestras propuestas de valor deben ser de altísima calidad, ya que es el Gerente General con más del 50% de importancia, quien toma la decisión de contratar o no un proveedor externo.

3.1.4.4 PREGUNTAS REALIZADAS A EMPRESAS QUE CONTRATAN A UN ORGANIZADOR EXTERNO.

3.1.4.4.1 *Décima Primera Pregunta: Del 1 al 5 ¿cómo calificaría el servicio de su proveedor actual? Siendo 5, lo mejor, y 1, lo peor. ¿Por qué?*

Gráfico N° 3.1.13 Calificación del nivel de servicio del proveedor actual de las Empresas Encuestadas.

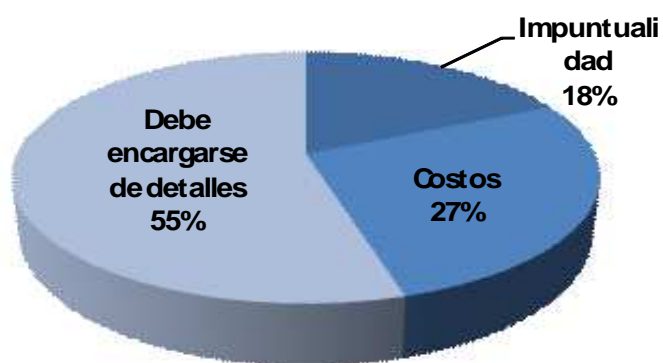


Fuente: Investigación directa.

Elaborado por: Daysi Gálvez & Efrén Herrera

Gráfico N° 3.1.14. Razones por las que se califica negativamente al proveedor actual de las Empresas Encuestadas.

Razones	Cantidad	Porcentaje
Impuntualidad	2	18,2%
Costos	3	27,3%
Debe encargarse de detalles	6	54,5%
Total	11	100,0%



Fuente: Investigación directa.

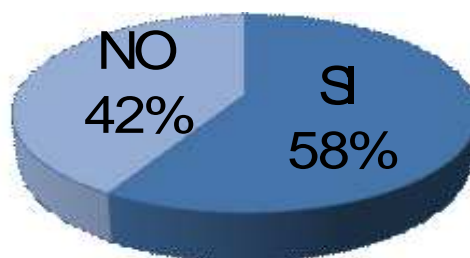
Elaborado por: Daysi Gálvez & Efrén Herrera

Los resultados muestran aproximadamente un 13% de mercado no satisfecho, siendo la principal razón, con un 55% de importancia, el hecho de que su proveedor actual no integre todos sus requerimientos, y deba encargarse de ciertos detalles. Seguido por los Costos Altos y por Impuntualidad en sus entregas. Estos motivos, deben convertirse en estrategias de diferenciación de nuestra propuesta.

3.1.4.4.2 Décima Segunda Pregunta: *¿Su proveedor actual integra todas sus necesidades o usted debe encargarse de ciertos detalles? ¿Cuáles?*

Gráfico N° 3.1.15 Proporción de integración del Proveedor Actual de las Empresas Encuestadas.

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
SI	14	58,3%
NO	10	41,7%
Total	24	100,0%



Fuente: Investigación directa.

Elaborado por: Daysi Gálvez & Efrén Herrera

Detalles descritos:

1. Equipos.
2. Materiales.
3. Invitaciones.
4. Convocatoria.
5. Logística.

El 42% de las empresas que contratan un proveedor externo se ven en la necesidad de hacerse cargo de ciertos aspectos logísticos de sus eventos, constituyéndose esta, otra oportunidad en el mercado, enfocándonos en brindar siempre en nuestra de servicios los detalles descritos en esta pregunta.

3.1.4.5 ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA POTENCIAL

Para obtener una estimación bastante objetiva de la demanda no satisfecha en nuestro segmento objetivo, tomaremos los valores obtenidos en los incisos 3.1.4.2.6 y 3.1.4.4.1 que indican, la proporción de empresas que contratan a un proveedor externo para la realización de sus eventos y la proporción de clientes de estos proveedores, no satisfechos con el nivel de servicio actual; respectivamente.

Sabiendo que aproximadamente un 13% de los encuestados encuentra poco satisfactorio el nivel de servicios percibido. Contrastando este 13% con el 16% de empresas que contratan a un proveedor externo de eventos actualmente, obtenemos un 2,1% del total de empresas que realizan actualmente eventos corporativos. Podemos afirmar que existe directamente un 2,1% de demanda no satisfecha. Siendo esta proporción nuestra demanda potencial directa.

Tomando igualmente la información de que el 89,6% de empresas de nuestro mercado objetivo, realizan en la actualidad eventos corporativos a un promedio anual de 11 eventos; y un presupuesto por evento aproximado de \$ 5800, podemos estimar la demanda potencial anual de la industria de eventos corporativos mediante el siguiente cuadro:

Cuadro Nº 3.1.2 Demanda potencial anual estimada de la industria.

N = Número de empresas que constituyen nuestro mercado objetivo
p = Proporción de empresas que realizan actualmente eventos corporativos
n = Promedio anual de eventos realizados
P = Presupuesto promedio aproximado por evento
D = Demanda potencial anual estimada de la industria

N	p	n	P	D (N*p*n*P)
1847	89,6%	11	5800	\$ 105.583.386

Fuente: Investigación directa. Superintendencia de Compañías.

Elaborado por: Daysi Gálvez & Efrén Herrera

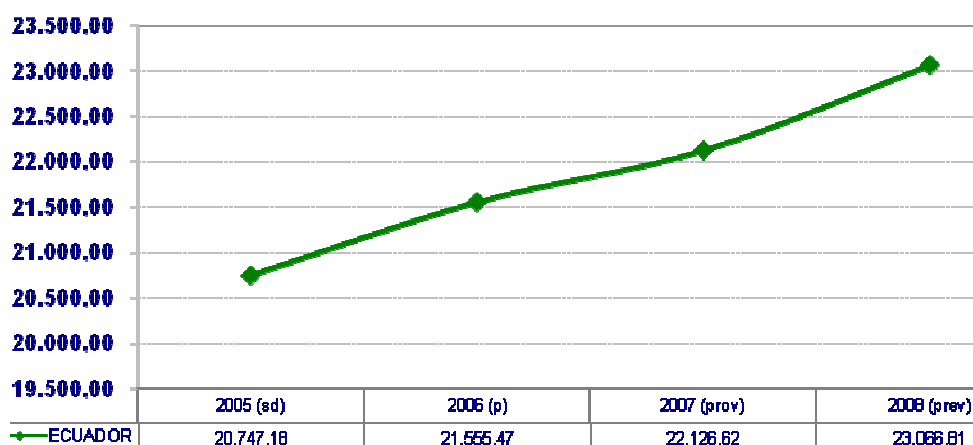
Una vez estimado el total de la demanda potencial anual de la industria en aproximadamente 105 millones de dólares americanos, podemos proceder a estimar el total de la demanda potencial no satisfecha que asciende como lo habíamos indicado previamente a 2,1%; esto es: \$ 2217251 (dos millones doscientos diecisiete mil doscientos cincuenta y un dólares americanos).

3.1.4.6 PROYECCIÓN ESTIMADA DE LA DEMANDA POTENCIAL.

En capítulos posteriores se estima el porcentaje de la demanda potencial que nuestro proyecto pretende asimilar. Asimismo cabe destacar que no se está tomando en cuenta para la estimación de demanda, los valores provenientes de las empresas que contestaron positivamente a la idea de contar con un proveedor integral de soluciones de Eventos Corporativos, así como aquellas empresas que contratarían a un proveedor externo para la ejecución de algún proceso del evento.

Con el valor estimado en el inciso anterior procedemos al cálculo de la Proyección de la Demanda Potencial, para esto tomaremos el valor del crecimiento porcentual promedio del Producto Interno Bruto del País, que asciende actualmente a: 3.6% anual, como lo indica la siguiente gráfica.

Gráfico N° 3.1.16 Crecimiento Anual del PIB Ecuatoriano.



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). Página Oficial.

Se ha utilizado la tasa de crecimiento del PIB, dado que nuestro proyecto se enfoca en mercado Business to Business, y no al mercado de consumo. Para una estimación más exacta del primer año de crecimiento, se utilizará la tasa de crecimiento estimada para el sector de servicios¹⁹ de 4,72%.

Cuadro Nº 3.1.3 Proyección Estimada de la Demanda potencial.

Año	Proyección
2009	\$ 2.217.251
2010	\$ 2.321.905
2011	\$ 2.405.494
2012	\$ 2.492.092
2013	\$ 2.581.807

Fuente: Investigación directa.

Elaborado por: Daysi Gálvez & Efrén Herrera

¹⁹ **Fuente:** Banco Central del Ecuador (BCE). Página oficial.

3.2 PLAN DE MERCADO

El plan de mercado constituye una capa media entre los resultados provistos por la investigación de mercados y las estrategias a definirse en el plan estratégico. Donde se definen los objetivos de Marketing y Ventas, la segmentación de mercados, el perfil del consumidor, obtener una visión global del ambiente y la competencia, un análisis de proveedores y la mezcla de mercadeo.

3.2.1 OBJETIVOS DEL PLAN DE MERCADO.

3.2.1.1 OBJETIVOS DE VENTAS.

- Satisfacer al menos un 15% de la demanda no satisfecha estimada en la sección 3.1.4.5, esto es \$ 330000 aproximadamente.
- Mantener un crecimiento sostenido anual promedio del 20% durante los 5 primeros años de haber iniciado las operaciones.
- Alcanzar una retención de clientes a partir del segundo año superior al 80%.

3.2.1.2 OBJETIVOS DE MERCADEO.

- Realizar un Evento Modelo como campaña de marketing directo para la generación de demanda en el primer año.

- Posicionar a nuestra empresa como un referente de integración de soluciones en eventos y convertirse así en la primera opción en la mente de nuestros clientes.
- Implementar un sistema de CRM (customer relationship management) que permita una mejor relación con el cliente para el tercer año de operación.

3.2.2 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO.

“Cuando los clientes principales son empresas las segmentaciones más comunes están dadas por el giro de la empresa, número de empleados, volumen de ventas anual, ubicación geográfica, nivel de tecnología que utilizan, ingreso económico, conocimiento del producto, necesidad que no está siendo cubierta, etc.”²⁰

Tomando en cuenta lo expuesto anteriormente y dado que nuestra propuesta se basa en el mercado Business to Business, se usaran tres criterios de segmentación:

- Geográficamente. Empresas que realizan sus actividades en la ciudad de Quito.
- Por volumen de ventas. Empresas que tienen una facturación anual de al menos un millón de dólares.
- Necesidades no cubiertas. Empresas que requieren contratar un proveedor integral de soluciones de eventos corporativos.

²⁰ FLOR, Gary. “Guía para elaborar planes de negocios”. Gráficas Paola. Primera edición. Quito 2006. Pág. 41.

3.2.3 ANÁLISIS DE SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO.

3.2.3.1 DEMOGRÁFICO.

Cabe resaltar en primer lugar para nuestro análisis, que se utilizará un enfoque corporativo para el análisis demográfico ya que nuestra propuesta de servicios está concebida para ser consumida por organizaciones y empresas.

Estas organizaciones, sin embargo, están compuestas por individuos que pertenecen a cierto segmento demográfico. Tomando en cuenta lo reflejado en el inciso 3.1.4.3.4., sabemos que el principal tomador de decisiones en la gestión de eventos en una empresa es el Gerente General de la misma.

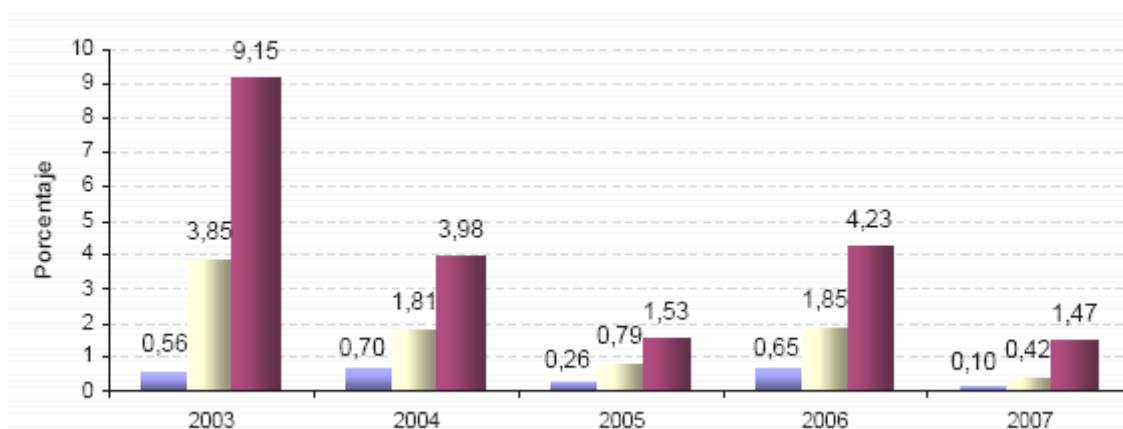
Usualmente el perfil de los Gerentes Generales es de un estrato económico alto y posee un estilo de vida agitado y estresante, por lo que nuestras propuestas de valor deben ser específicas, puntuales y de alto nivel.

3.2.3.2 ECONÓMICO.

La economía de un país es la posiblemente la variable e incluso la más impredecible en ciertas ocasiones, a pesar de todo nuestro país ha mantenido una relativa estabilidad a partir de la implantación del modelo de dolarización a partir del año 1999, lo que ha permitido a las empresas realizar una planificación a largo plazo más objetiva y optimista.

Como lo muestra el gráfico N° 3.2.1 la inflación anual dentro de nuestra economía ha mantenido un decremento significativo desde los 9,15 puntos en el año 2003, a un récord de 1,47 puntos en el año 2007. Lo que permite a los empresarios adquirir sus insumos de negocios de manera planificada y sin sobresaltos.

Gráfico N° 3.2.1 Evolución de inflación anual.



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). Página Oficial.

Aun cuando las tasas de interés activa para créditos comerciales²¹ se han ubicado en este año a un promedio de 15.64%, la Corporación Financiera Nacional²² entrega préstamos para capital de trabajo a una tasa más conveniente de 9.5%, fomentando así al sector productivo y permitiendo la inversión y entrada de nuevas empresas como lo representa la oportunidad de negocio impulsada en el presente proyecto.

Por último es necesario tomar en cuenta la repercusión en la economía capitalina que representa las decisiones que las nuevas tendencias de la política actual propuestas por el presente régimen y la asamblea constituyente que de alguna manera provocan la dilatación de las decisiones de inversión del sector productivo.

²¹ Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). Página oficial.

²² Corporación Financiera Nacional (CFN). Página oficial.

3.2.3.3TECNOLÓGICO.

Para que una empresa tenga éxito en el mercado actual debe apalancarse en el uso de toda la tecnología disponible. Siendo así que las telecomunicaciones y el software corporativo juegan un papel de vital importancia para alcanzar una ventaja competitiva.

Dentro de la industria de eventos la tecnología también influye en la ejecución misma del evento. Nuevos sistemas de iluminación y sonido proveen al espectador de un evento una experiencia que facilite el alcance de los objetivos de la empresa realizadora del evento. Igualmente las telecomunicaciones permiten tener una mayor difusión y acogida de los eventos.

Finalmente las tecnologías de información como los sistemas de ERP²³ y CRM²⁴ facilitan el desarrollo operativo, e incrementan las opciones de negocio de las empresas que implementan dichos sistemas.

3.2.3.4POLÍTICO.

El ambiente político del país, es sin lugar a dudas, el punto débil de nuestra sociedad. Dado que pequeños cambios políticos pueden desembocar en una gran inestabilidad económica. En los últimos meses el pueblo ecuatoriano ha presenciado inesperados cambios en la política fiscal, económica, y de transporte provenientes de la asamblea constituyente.

²³ Del inglés: Enterprise Resource Planning, sistema de Planificación de Recursos Empresariales.

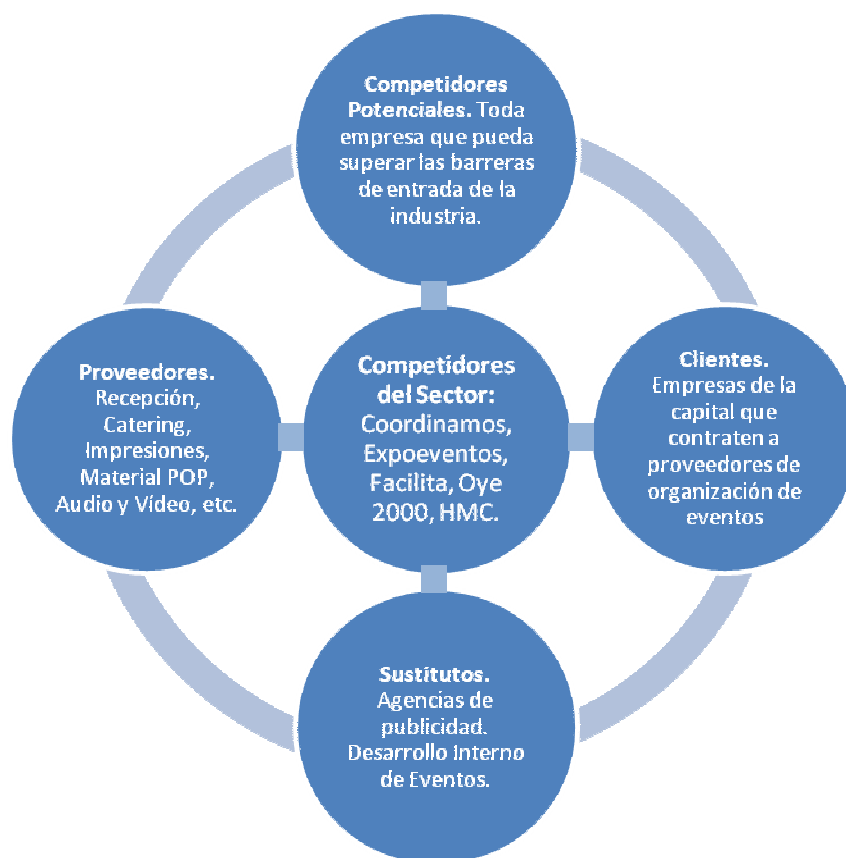
²⁴ Del inglés: Customer Relationship Management, sistema de Administración de Relaciones con el Cliente.

El incremento al impuesto a la Renta, la eliminación a la tercerización, la nueva ley de transporte, las nuevas políticas de energía y minas, y otros cambios propuestos, han provocado sin duda, un incremento del desempleo y la inflación y en muchos casos el cese de actividades. Tomando en cuenta que estas resoluciones afectan sistémicamente al mercado, no es el momento para dejar de invertir, sino con mayor razón impulsar a la economía actual.

3.2.4 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE M. PORTER.

“El análisis estratégico de ambiente se lo debe hacer bajo la consideración de la fuerza ejercida por cinco factores: la amenaza de nuevos competidores, el poder de los consumidores, la fuerza de los proveedores actuales, la amenaza de la competencia por parte de productos y servicios sustitutos y la rivalidad existente entre las empresas que participan en el mercado. El análisis de estos cinco factores sirve para conocer las fuerzas que actualmente o en el futuro orientarán la competencia de una cierta industria, con lo que se podrá evaluar la posibilidad de entrar a competir en ella, analizar las tendencias o definir estrategias futuras.”²⁵

Gráfico Nº 3.2.2 Esquema de las cinco fuerzas.



Fuente: Entrevista con Expertos. Investigación directa.

²⁵ CANTÚ H. "Desarrollo de una cultura de calidad". Editorial McGraw Hill. Segunda edición. México 2001.

Elaborado por: Daysi Gálvez & Efrén Herrera.

3.2.4.1 COMPETIDORES DEL SECTOR.

No existe un líder claramente definido en el mercado, pero existen dos empresas que son un claro referente en la industria: Coordinamos y Expoeventos, quienes en conjunto poseen la tercera parte del nivel de posicionamiento en el mercado.

Dentro de la industria de eventos corporativos se puede notar dos estrategias usadas por la competencia. En primer lugar cada empresa busca diferenciarse del resto con servicios especializados. Y en segundo lugar se utiliza la estrategia de Coopetencia, esto es, la colaboración entre competidores para la ejecución de un evento de grandes dimensiones.

El manejo de la publicidad por parte de la competencia no se realiza abiertamente sino más bien por campañas de acercamiento al cliente mediante marketing directo.

Para nuestro futuro análisis estratégico hemos escogido a las cinco empresas más destacadas en nuestra investigación de mercado:

- Coordinamos.
- Expoeventos.
- Facilita.
- HMC.
- Oye 2000.

3.2.4.2 PROVEEDORES.

Para la ejecución de un evento corporativo de importancia y que supere las expectativas del cliente es necesario el apoyo de ciertos proveedores que cumplan con estándares de calidad y compromiso con nuestra organización.

Es por ello que el presente proyecto propone a una variedad de posibles proveedores que han sido escogidos de acuerdo al giro de negocio y al proceso productivo, descrito en el plan operativo.

3.2.4.2.1 Recepción.

La acogida de un evento está íntimamente relacionada a la ubicación del mismo, por lo que es usual contratar principalmente a las cadenas de hoteles de la capital como sedes del evento. Igualmente por la información obtenida en la investigación de mercados es menester negociar alianzas estratégicas con estas cadenas, para proveer una propuesta incluso más económica que el desarrollo interno de un evento.

Igualmente se contratarán a otros proveedores de recepción, como son los centros de exposiciones para ferias, restaurantes para eventos sociales, instalaciones de la empresa para capacitaciones, hosterías y fincas para eventos sociales y deportivos, etc.

Una ventaja importante de las cadenas de hoteles es que cuentan con salones de dimensiones ajustables al tamaño requerido para el evento. Igualmente las cadenas de hoteles se convierten en proveedores también del servicio de catering, cuentan con amplios parqueaderos y tienen un nivel de servicio de alto nivel, haciéndolas más atractivas a los invitados al evento.

Entre los hoteles más importantes de la capital se encuentran:

- J. W. Marriott.
- Hilton – Colón.
- Swissôtel.
- Four Points Sheraton.
- Radisson.
- Dan Carlton.
- Arkros.

3.2.4.2.2 Suministros de Material POP, Promocional e Impresiones

Escoger buenos proveedores en cuestión de material POP²⁶ y escrito, le da al evento un toque de elegancia, seriedad. El objetivo principal del material POP y escrito es brindar un sentido único y que lo identifique directamente con el evento. Al material POP se lo conoce como el Vendedor silencioso, debido a que es muy llamativo y genera expectativa en el cliente.

Todo evento debe contar con material promocional, para ser entregado a los asistentes, y causar el mayor posicionamiento en la mente de los mismos. Este material promocional debe tener dos aspectos importantes, ser novedoso y atractivo; y ser de uso diario, de manera que esté siempre presente a la vista del asistente al evento; como son los: esferos, llaveros, jarros, porta – celulares, calendarios, artículos anti – estrés, mouse-pad, etc.

Con respecto al material impreso, estamos conscientes de su vital importancia en la convocatoria del evento (invitaciones y publicidad) y el impacto visual que este genera dentro del evento y posterior a este (banners, gigantografías, brochures informativos, etc.). Por lo que se debe procurar un

²⁶ Del inglés: Point of purchase, traducido como, material de publicidad en el Punto de Venta.

buen manejo de diseño gráfico e impresión, para obtener los resultados propuestos en cada evento.

Dada la cantidad de empresas dedicadas a brindar estos servicios en la capital podemos afirmar que esta industria se maneja en una economía perfecta, por lo que resulta más fácil tener un mayor poder de negociación. Por lo tanto es necesario contar con varias opciones de proveedores que tengan la suficiente capacidad instalada para la entrega a tiempo de pedido, y en grandes volúmenes de impresión para así evitar cualquier retraso.

Entre los proveedores que consideramos más opcionados para brindar sus servicios se encuentran:

Material POP y

Publicitario

Calcograf.

Imagination.

Artim.

Lamertec

Banners y

Gigantografías.

Foto1.

Giro Visual.

Interpubli.

Material Impreso.

Vernaza Grafics.

Hominem

Grafos.

Offset Abad.

Gráfico N° 3.2.3 Ejemplos de Material POP y Promocional.



Fuente: Lamertec Cía. Ltda. & Media Crear. Páginas oficiales.

Elaborado por: Daysi Gálvez & Efrén Herrera.

3.2.4.2.3 Mensajería y Courier

Será necesario contar con una empresa que se encargue de la distribución inmediata de invitaciones y cualquier otro material que deba llegar con anticipación a las manos de los invitados a los eventos.

Además dicho proveedor debe contar con un sistema automatizado de bases de datos de manera que la etiqueta de los envíos sea personalizada.

Algunos de los proveedores a considerarse están:

- City Fast.
- Urbano Express.
- Unidad Postal.
- Servientrega.
- LAAR Courier.

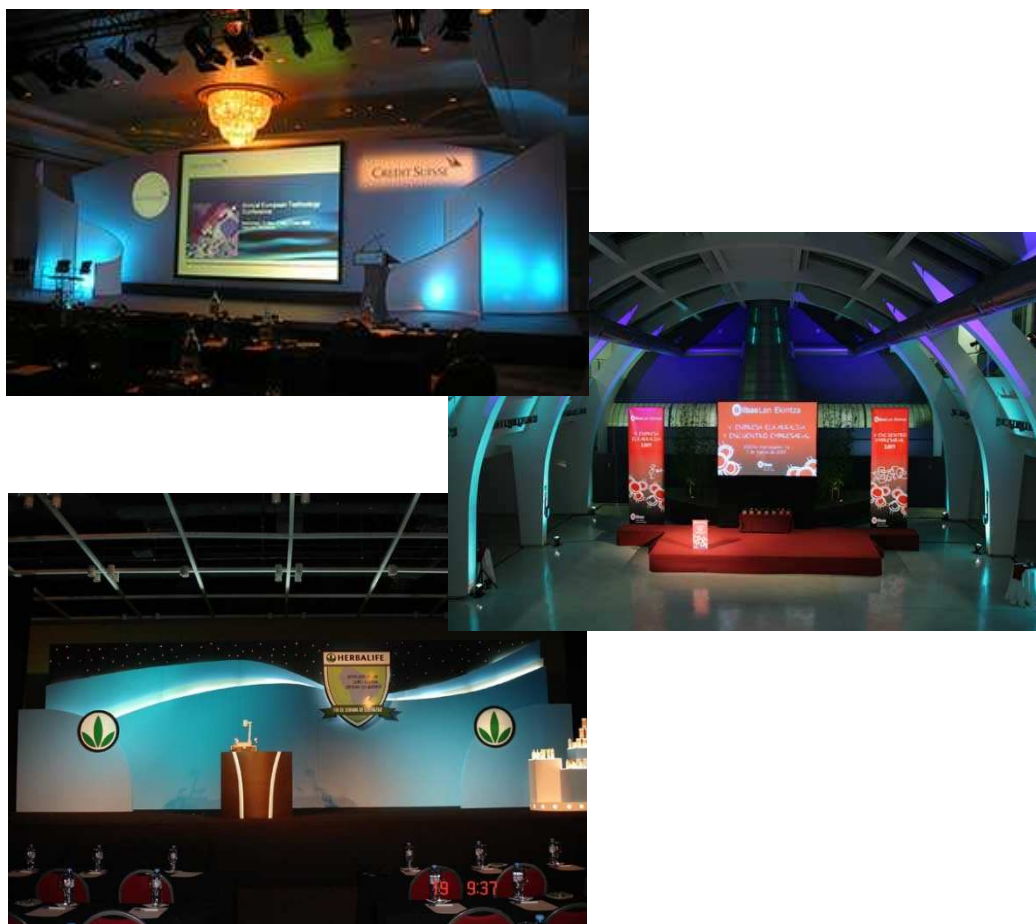
3.2.4.2.4 Escenografía, material audiovisual y montaje

La escenografía y decoración de un evento es posiblemente la parte más impactante del mismo y debe realizarse con creatividad, buen gusto e innovación. El material audiovisual complementa la escenografía y permite enviar un mensaje claro y atractivo al asistente.

Po tales motivos las empresas proveedoras de estos servicios deberán contar con una buena logística, buena tecnología y un amplio catálogo de soluciones creativas. Entre los principales proveedores se encuentran:

- Octofast.
- Prisma.
- Multivisión.
- Prosonido.
- Cayetano y Mónica.
- Floristerías.

Gráfico N° 3.2.4. Ejemplos de diseños de escenografía.



Fuente: <http://www.eventoplus.com/>
<http://www.bilbao.net/>
<http://www.ferroland.com.ar/>

3.2.4.2.5 Servicios varios

Dependiendo de la magnitud y alcance del evento se requerirán servicios adicionales como Agencias de modelos e impulsadoras, telecomunicaciones e Internet en sitio, servicio de movilización, en caso de que el lugar de recepción no provea el servicio de catering y/o alquiler de sillas, mesas, vajilla etc., se cuente con otro proveedor.

3.2.4.3SUSTITUTOS.

En el mercado ecuatoriano existen varias opciones de servicios para colaborar en el montaje de un evento, como pueden ser las agencias de publicidad, cuya experiencia radica solamente en vender la imagen de lo que sería el evento y sus costos son considerablemente mayores. Además, las agencias de publicidad están solamente enfocadas en cierto tipo de eventos, como son: Lanzamientos y Promociones.

Tenemos por otra parte el desarrollo interno de las organizaciones, que si bien tienen una buena predisposición para colaborar, la falta de experiencia hace que por lo general se retrasen las actividades planificadas, los recursos sobrepasen al presupuesto o por último las tareas cotidianas del trabajo quedan extra-pendientes; lo que al final crea más costos para la empresa. Igualmente, no suelen gestionar todo el evento, y suele contratarse a un proveedor externo para ejecutar cierto proceso.

3.2.4.4CLIENTES

Como se ha indicado anteriormente nuestro proyecto está enfocado al mercado Business to Business, dentro de él, nuestro mercado objetivo está conformado por empresas que operan en la ciudad de Quito y tienen una facturación mayor a un millón de dólares anuales. Por lo que el perfil de nuestros clientes, estará encajado en ese mercado.

Nuestros clientes son Empresas que buscan realizar un evento corporativo que se alinee con sus objetivos de negocios, y contar con un Proveedor Integral que pueda sobrepasar sus expectativas. Y empresas, que desarrollando su evento In-house, desean mejorar su gestión, contratando a un proveedor para desarrollar un proceso en específico, y que buscan mejorar sus tiempos de ejecución actuales.

Nuestros clientes buscan igualmente obtener un servicio de consultoría, en el que su proveedor se ajuste a sus requerimientos y no a la inversa. Buscan igualmente que su evento se ajuste a su presupuesto, y no que su presupuesto se ajuste a su evento.

3.2.4.5 NUEVOS ENTRANTES. BARRERAS DE ENTRADA.

Como en toda industria, la principal barrera de entrada constituye la inversión de capital necesaria para la puesta en marcha del proyecto. Inversión, que intrínsecamente viene relacionada con el Riesgo que asumen los nuevos entrantes al sector, y al costo de oportunidad de dicha inversión.

El sector de eventos no posee barreras legales, ni oligopolios que impidan la entrada, pero en cambio, el conocimiento constituye la piedra angular del negocio, ya que su Know – How, no está disponible mediante franquicias, y la experiencia directa es el único medio de aprendizaje.

Ya que el sector no compite en costos, la Diferenciación de servicios es sumamente importante, razón por la que nuestro proyecto se enfoca en el concepto de Integración de Soluciones de Eventos, permitiéndonos una mejor introducción e identificación.

3.2.5 MEZCLA DE MARKETING.

“El Mix comercial es una herramienta para posicionar productos en el mercado objetivo [...], se define con cuatro P’s: Producto, Precio, Promoción, Posición [...]; los elementos incluidos en el mix comercial deberán ajustarse de manera que la propuesta de valor resultante sea consistente.”²⁷

3.2.5.1 PRODUCTO.

La oportunidad de negocio planteada en el presente proyecto está basada en actividades intangibles, como es la realización de un evento, y los bienes de apoyo accesorios a estas actividades. Nuestro principal producto puede considerarse genéricamente como un evento corporativo aun cuando exista diversidad de modelos de eventos. Adicionalmente ofreceremos el servicio de consultoría de Marketing y Eventos.

Según la información obtenida en la investigación de mercado, los principales tipos de eventos a ofrecerse serán los siguientes:

3.2.5.1.1 Sociales

Un evento social busca mejorar el ambiente actual entre el organizador y sus clientes internos y externos; siendo principalmente agasajos a empleados, aniversarios de la empresa, reuniones con proveedores, etc. Es posiblemente el tipo de evento de más sencilla realización y no requiere de mucha planificación.

²⁷ GRAHAM, Friend. “Cómo diseñar un plan de negocios”. The Economist. Primera Edición. Lima 2008.

3.2.5.1.2 Lanzamientos

Los lanzamientos de nuevos productos, nuevas líneas, fusiones, nuevas marcas, inauguraciones, clausuras, o el ingreso al mercado de una empresa, usualmente van acompañados de campañas publicitarias y un gran manejo de expectativa.

Requieren mucho material POP y Promocional, ya que su objetivo primordial posicionar su nuevo producto o servicio en la mente del consumidor. Este tipo de eventos puede venir acompañado de un plan de medios y contar con líderes de opinión del sector.

3.2.5.1.3 Capacitaciones y Seminarios.

Evento dirigido comúnmente al talento humano de la empresa y a sus canales de distribución. El objetivo de las capacitaciones es mejorar la gestión de procesos actuales o la introducción de nuevos procesos. Los seminarios, estimulan la actualización de conocimientos, destrezas, y desarrollo personal.

Las capacitaciones suelen llevarse a cabo dentro y fuera de las organizaciones y no constituyen eventos aislados, sino planes continuos de capacitación. Usualmente son los eventos con menor presupuesto, pero de mayor realización. Mientras que en los seminarios se contratan expositores, facilitadores, y motivadores externos y/o internacionales.

3.2.5.1.4 Campañas de Marketing Directo.

Las campañas de marketing directo son el arquetipo directo del Evento Corporativo por definición. Su objetivo primordial es alcanzar un acercamiento directo con el consumidor y la generación de demanda de productos y servicios. En este tipo de evento se encuentran las campañas de posicionamiento y reposicionamiento, dependiendo del ciclo de vida del producto. Se entregan brochures informativos, material POP, y fundamentalmente se levanta información de clientes potenciales.

3.2.5.1.5 Características del Producto.

Se ha convenido utilizar el nombre de “Claro Eventos”, como marca de nuestro proyecto. Un nombre fácil de recordar, y que tiene dos significados. Un significado etimológico del verbo Latino “Claro”, que significa “Iluminar, Aclarar, Ilustrar”, siendo siempre Transparentes en nuestro trato y negociación con el cliente. Y un significado comercial, que indica la sensibilidad de nuestra empresa para entender los requerimientos del cliente. Extendiéndose este concepto a nuestro lema: “Claro que lo haremos”.

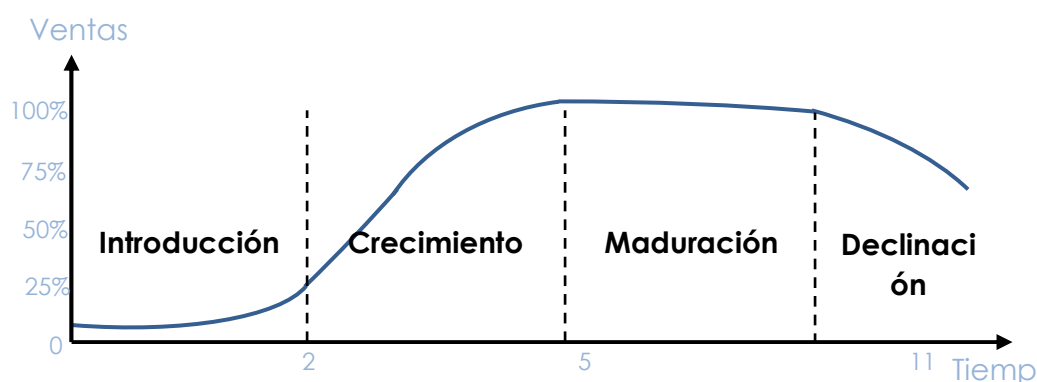
Gráfico N° 3.2.5 Logotipo de Claro Eventos.



Elaborado por: Daysi Gálvez & Efrén Herrera.

En cuanto al ciclo de vida del servicio de realización de eventos corporativos, se ha estimado una fase de introducción máxima de 2 años, para darnos a conocer en el mercado. Alcanzando posteriormente un crecimiento continuo de 3 años, con una reducción de costos proveniente del aumento en el volumen de ventas, hasta alcanzar la madurez y el máximo de ventas posibles en un período de 6 años, tras de lo cual se deberán tomar estrategias de reposicionamiento y relanzamiento de la marca para continuar en el mercado de eventos.

Gráfico N° 3.2.6 Curva de ciclo de vida del producto.



Fuente: Imagine Plan Executive. Página oficial.

Elaborado por: Daysi Gálvez & Efrén Herrera.

3.2.5.2 PRECIO.

Tomando en cuenta que el sector de eventos se encuentra altamente concentrado en cuatro empresas, como se vio en la investigación de mercado, podemos decir que se maneja en un mercado oligopolista; por lo que es necesario manejar una estrategia de fijación de precios referenciales con respecto a los de la competencia.

Igualmente según se vio reflejado en la investigación de mercado que el sector no compite en precios, por lo que no es conveniente alejarse mucho de los precios de mercado, pero sí brindar un nivel de servicio superior al de la competencia. Dado que la contratación de eventos, suele realizarse mediante licitaciones, sobre todo en el sector público, también se requiere tener una mejor oferta que la competencia.

En cuanto a la fijación de precios de un evento, resulta complicado estimar un precio referencial, ya que éste varía en función del tamaño y alcances de cada evento, siendo necesaria una consultoría específica para cada caso. También debe tomarse en cuenta, que el mercado se maneja mediante el uso de un presupuesto establecido²⁸ para cada evento, es la función de Claro Eventos, maximizar la satisfacción del cliente, usando sus recursos presupuestados.

Entre las políticas de precios de Claro Eventos se encuentran:

- Margen de utilidad mínimo del 20%.
- Descuentos por pronto pago o Pago por adelantado.
- Descuentos y promociones en temporada baja.

3.2.5.3 PLAZA.

Puesto que el mercado de eventos se basa en un servicio consultivo, se ha establecido una política de distribución directa como plaza para nuestro proyecto, con una oficina central en la ciudad de Quito; y un canal directo mediante tele mercadeo interno y contacto presencial con el Cliente, por parte del Gerente General de Claro Eventos.

²⁸ TRIBIÑO, Yolanda. "Gestión de eventos feriales. Diseño y Organización". Editorial Síntesis. Primera edición. Madrid 2006. Pág. 58.

3.2.5.4 PROMOCIÓN.

Siendo nuestro proyecto un nuevo entrante en el sector, es de suma importancia impulsar la promoción y publicidad de la empresa, sobre todo en la etapa de introducción del producto.

Creemos que la mejor manera de demostrar la calidad de Claro Eventos y facilitar su introducción al mercado, es realizar un evento tipo, invitando al mismo a los gerentes de marketing de las empresas que componen nuestro segmento.

Para conseguir una mejor acogida al evento promocional, previamente se manejarán tres campañas publicitarias al mismo. En primer lugar, la publicación de la página en internet de la empresa con su respectivo dominio, para solventar cualquier inquietud de manera ágil. Segundo, una campaña de expectativa vía correo electrónico masivo, enviado a la base de datos de nuestro mercado meta. Y en tercer lugar, una publicación promocional en una revista de negocios de la capital.

Posterior al evento tipo, se realizarán campañas de marketing directo mediante tele mercadeo, para invitar a nuestros prospectos a visitar los eventos que estén en producción y conozcan el nivel de servicios ofrecido. Igualmente se potenciará el manejo de referidos para estimular la confianza en nuestra empresa, y conseguir el nivel de retención de clientes propuesto. Además de material impreso, como brochures informativos y banners publicitarios, para ser usados por el personal del área comercial.

3.2.6 COSTEO PRESUPUESTADO DEL PLAN DE MERCADEO.

Cuadro N° 3.2.1 Detalle de Costos del Plan

Descripción	Costo
Evento Promocional Tipo - 150 Asistentes aproximadamente	\$ 5.500
Recepción con Catering - JW Marriott	\$ 2.400
Alquiler de equipos de sonido, pantallas, stands, e iluminación	\$ 1.075
Escenografía y decoración	\$ 750
Material impreso, POP y publicitario	\$ 1.200
Entrega de invitaciones	\$ 75
Alquiler anual de dominio web con servidor de correo	\$ 85
Diseño de página web corporativa	\$ 300
Software para enviar mails masivos	\$ 130
Publicidad en Revista de Negocios de la capital	\$ 1.500
Total	\$ 7.515

Fuente: Cotizaciones Realizadas.

Elaborado por: Daysi Gálvez & Efrén Herrera.

3.3 PLAN ESTRATÉGICO

Una vez terminado el plan de mercado, es momento de definir la gestión estratégica, siguiendo la metodología expuesta en el Capítulo I: Marco Teórico. De la correcta generación de estrategias, dependerá directamente el éxito futuro de este proyecto, ya que estas guiarán la conducta de Claro Eventos para el mercado capitalino.

3.3.1 MISIÓN

Claro Eventos Integra un conjunto de soluciones empresariales para el área de marketing de sus clientes, con un especial enfoque en la realización de eventos corporativos, con la calidad y eficiencia que exige el mercado actual. Al tiempo que genera un crecimiento continuo para su talento humano, beneficios incrementales para sus socios y contribuye al desarrollo económico del País.

3.3.2 VISIÓN

Claro Eventos se fija convertirse en la principal opción de nuestros clientes al momento de escoger una empresa de realización de Eventos. Para lograrlo, deberá conseguirse para el final de su primer año de operaciones, un nivel de satisfacción de sus clientes internos y externos superior al 90%. Y para su segundo año, un índice de retención de clientes mayor al 80% y un incremento sostenido anual de sus ventas del 20%.

3.3.3 VALORES Y PRINCIPIOS

3.3.3.1 VALORES:

- Puntualidad en el cumplimiento de todos los compromisos adquiridos por la empresa, indispensable para generar confianza por parte de nuestros clientes.
- Completa Transparencia en el desarrollo de cada uno de los procesos, operativos, financieros, y fiscales; para nuestros clientes, colaboradores, y accionistas.
- Estabilidad para nuestro Talento Humano, para que éste se identifique con la empresa y pueda crecer junto con ella.
- Innovación Continua de todos los procesos operativos de la empresa para mantenernos en una evolución constante que permita superar a la competencia.

3.3.3.2 PRINCIPIOS:

- Trabajo en Equipo, para potenciar la sinergia operativa, brindar mejores resultados y alcanzar los objetivos propuestos.
- Flexibilidad Organizacional y no una Rígida Cadena de Mando, permite un mejor ambiente laboral y la confianza necesaria para afrontar los retos que se presenten.
- Mejora Humana Continua, mediante planes de capacitación e integración del personal.

- Compromiso de calidad para nuestros clientes, que son la razón de ser y el foco principal de nuestras operaciones.
- Impulsar el crecimiento económico del país, a través de generación de empleo, pago a tiempo de impuestos, y distribución de utilidades.
- Exceder las expectativas generadas

3.3.4 OBJETIVOS EMPRESARIALES

El objetivo principal de Claro Eventos es llegar a ser la primera opción de inversión en la mente de nuestros potenciales clientes al momento de emprender una planificación para sus eventos.

3.3.4.1 OBJETIVOS A CORTO PLAZO

- Optimizar el ciclo de ingreso al mercado y minimizar su impacto en la organización.
- Alcanzar índices de eficiencia del 90%, tanto en los procesos administrativos como en los operativos en un plazo de dos años, desde el establecimiento de la empresa.
- Desarrollar un excelente ambiente laboral convirtiendo nuestra empresa como un referente en el sector, y para el mercado laboral.

3.3.4.2 OBJETIVOS A LARGO PLAZO

- Alcanzar una ventaja competitiva de diferenciación dentro del mercado, gracias a nuestra política de integración de servicios.
- Implementar un sistema de Gestión de Calidad ISO en un lapso máximo de tres años.
- Dentro del primer año lograr un margen operativo de mínimo del 20% aumentándolo a 25% al tercer año.

3.3.5 ANÁLISIS FODA

“El análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas concentra los resultados del análisis de la firma (interno), del análisis del entorno (externo). Un análisis FODA le permite observar las fortalezas y debilidades en el contexto de las oportunidades y amenazas.

En el análisis de la matriz FODA, está implícita la meta de alcanzar la óptima combinación entre los recursos de la empresa con el entorno, a fin de lograr una ventaja competitiva sostenible.²⁹”

Se presenta a continuación el análisis FODA de Claro Eventos, sustentado en el análisis de factores externos y de las cinco fuerzas de M. Porter, expuesto en los incisos 3.2.3 y 3.2.4 respectivamente.

²⁹ GRAHAM, Friend. “Cómo diseñar un plan de negocios”. The Economist. Primera Edición. Lima 2008. Pág. 99.

3.3.5.1 FORTALEZAS

- F1: Disponibilidad de capital propio para la puesta en marcha del negocio.
- F2: El equipo de trabajo multidisciplinario cuenta con experiencia en el área de Marketing y eventos, con ello logramos minimizar la etapa inicial de capacitación.
- F3: Se maneja un concepto innovador de negocios como es la integración de servicios para Eventos y Marketing.
- F4: Una amplia cartera de servicios a ofrecerse, desde un proceso específico dentro del evento hasta el desarrollo integral del mismo.
- F5: Un buena cultura organizacional, lo que permitirá mantener un ambiente laboral agradable y motivado.
- F6: Contamos con el respaldo de un sólida Investigación de Mercado que nos permite tener una mejor visión del mercado, sus necesidades y expectativas.
- F7: La adecuada ubicación geográfica de la oficina que se encuentra en pleno centro financiero de la capital.

3.3.5.2 OPORTUNIDADES

- O1: Carencia de impedimentos legales para la Constitución de una empresa de realización de Eventos corporativos.
- O2: Actualmente existe la tendencia hacia los servicios de consultoría externos para mejorar los tiempos de ejecución de los eventos y la calidad de los mismos.
- O3: Aprovechar el gran crecimiento de nuevas carreras dirigidas hacia el diseño y la creatividad, para la contratación del personal creativo de la empresa.
- O4: No se requiere una inversión fuerte para la puesta en marcha del proyecto.
- O5: Amplia gama de proveedores con quienes se puede tener un fuerte poder de negociación.
- O6: Contamos con la posibilidad del apoyo financiero para la creación de empresas de servicios, por parte de la Corporación Financiera Nacional, a través de varias entidades financieras que conceden préstamos a largo plazo y a tasas preferenciales.
- O7: Según se vio reflejado en la Investigación de mercado, el Sector es de carácter Oligopólico y no compite en precios.
- O8: Los sustitutos, ofrecen sus servicios a precios muy elevados.
- O9: El segmento objetivo cuenta con la suficiente capacidad económica para contratar nuestro servicio.

3.3.5.3 DEBILIDADES


- D1: Aún cuando se cuenta con un personal capacitado y experimentado, como empresa se deberá afrontar el reto de la falta de experiencia y el ingreso al mercado.
- D2: Baja capacidad instalada en un inicio.
- D3: Ausencia de referidos para el manejo de negocios.
- D4: El tipo de servicio que ofrece Claro Eventos estará dirigido únicamente a Organizaciones con un presupuesto alto.
- D5: Transferencia del costo de proveedores hacia el cliente al inicio, debida a la integración de servicios.
- D6: Carencia de aliados estratégicos al inicio de las actividades.
- D7: No contar con una base de datos de clientes actualizada.

3.3.5.4 AMENAZAS

- A1: La inestabilidad política y económica por la que está atravesando el país.
- A2: Débiles barreras de entrada que podrían atraer el ingreso de nuevos competidores al sector.
- A3: Incremento del desarrollo interno de eventos (Inhouse).
- A4: En las empresas no existe todavía una cultura de Marketing, lo que hace difícil en algunas ocasiones, el ingreso de un servicio como el nuestro.
- A5: Incremento de los costos operativos.
- A6: Existe la posibilidad de una fusión de empresas para formar un nuevo competidor.
- A7: Introducción de nuevas políticas salariales, que afecten al sector productivo.
- A8: Posible incremento de tasas de interés para créditos.
- A9: El mercado se encuentra actualmente concentrado en pocas empresas.

3.3.6 MATRIZ FODA

En el Anexo N° 4 se detalla las respectivas matrices de priorización, para las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, anteriormente desarrolladas.

	<p>Fortalezas</p> <p>F3: Concepto Innovador. F6: Sólida investigación de mercado. F4: Amplia cartera de servicios. F2: Equipo multidisciplinario y experimentado</p>	<p>Debilidades</p> <p>D6: Carencia de aliados estratégicos. D5: Transferencia del costo de proveedores al cliente. D1: Inexperiencia en el mercado como empresa. D4: Segmento objetivo de alto nivel.</p>
<p>Oportunidades</p> <p>O2: Tendencia hacia servicios de consultoría. O4: No se requiere una inversión fuerte. O5: Amplia gama de proveedores. O7: No se compite en precios.</p>	<p>Estrategias FO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diferenciar a Claro Eventos como una empresa de consultoría e Integradora de Servicios. - Fijar tarifas más atractivas que la competencia, sin sacrificar la tendencia del mercado. - Atraer a inversionistas, gracias a la sólida investigación realizada. 	<p>Estrategias DO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alcanzar una fuerte integración con los proveedores y definir alianzas estratégicas con los mismos. - Utilizar eficientemente la inversión para promocionar el ingreso al mercado. - Mantener un alto estándar de calidad de servicios para optimizar el ciclo de ingreso al mercado.
<p>Amenazas</p> <p>A3: Incremento de desarrollo in house de eventos. A1: Inestabilidad política y económica. A5: Incremento de costos operativos. A2: Débiles barreras de entrada.</p>	<p>Estrategias FA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ofrecer servicios puntuales como procesos de un evento para las empresas que utilizan desarrollo in house. - Posicionar a Claro Eventos como proveedor parcial e integral de eventos. - Minimizar los efectos de la inestabilidad con una diversificación del portafolio ofrecido. 	<p>Estrategias DA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Siendo una empresa integradora se debe tener un alto grado de apalancamiento operativo. - Conseguir acuerdos de exclusividad para ciertas líneas. - Conseguir buenos referidos en los primeros eventos, que se conviertan en casos de éxito de la empresa.

Elaborado por: Daysi Gálvez & Efrén Herrera.

3.3.7 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

Para el desarrollo de la matriz EFE se consideraron las 4 principales oportunidades y amenazas que fueron priorizadas en el Anexo N° 4, usando el peso obtenido en dicha priorización.

El resultado obtenido de 2.6 puntos de 4 posibles, nos demuestra que la empresa puede aprovechar las oportunidades que se le presenta para minimizar y combatir las amenazas del mercado.

La calificación de 2.6 también nos indica que el sector ofrece una buena oportunidad de negocio en la cual se encuentra fundamentado el presente proyecto, y confirma la decisión de invertir en Claro Eventos.

Factores	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades			
O2: Tendencia hacia servicios de consultoría.	0,13	3	0,40
O4: No se requiere una inversión fuerte.	0,13	4	0,53
O5: Amplia gama de proveedores.	0,12	4	0,49
O7: No se compite en precios.	0,11	3	0,34
Amenazas			
A3: Incremento de desarrollo in house de eventos.	0,15	1	0,15
A1: Inestabilidad política y económica.	0,12	2	0,24
A5: Incremento de costos operativos.	0,12	2	0,24
A2: Débiles barreras de entrada.	0,11	2	0,22
Total			2,60

Elaborado por: Daysi Gálvez & Efrén Herrera.

3.3.8 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

De la misma manera se han tomado los factores internos (Fortalezas y Debilidades) con su pesos ponderados y su calificación, obteniendo un resultado de 2.6 ligeramente inferior al de la matriz EFE, pero superior al 2.5, considerado eficiente.

La calificación inferior en esta matriz se debe a que nuestro proyecto todavía no ingresa en el mercado y carece de la experiencia necesaria; pero igualmente las fortalezas superan a las debilidades encontradas.

Dado que uno de nuestros objetivos planteados al inicio del presente plan, es optimizar el ciclo de ingreso al mercado, para cumplirlo se deberá superar las debilidades listadas en esta matriz para el inicio del segundo año de actividades y obtener una mayor calificación en la evaluación de factores internos.

Factores	Peso	Califi- cación	Peso Ponderado
Fortalezas			
F3: Concepto innovador	0,15	4	0,59
F6: Sólida investigación de mercado.	0,14	3	0,41
F4: Amplia cartera de servicios.	0,11	3	0,32
F2: Equipo multidisciplinario y experimentado	0,11	4	0,43
Debilidades			
D6: Carencia de aliados estratégicos.	0,15	1	0,15
D5: Transferencia de costo de proveedores al cliente.	0,12	2	0,24
D1: Inexperiencia en el mercado como empresa.	0,12	2	0,24
D4: Segmento objetivo de alto nivel.	0,11	2	0,22
Total			2,61

Elaborado por: Daysi Gálvez & Efrén Herrera.

3.3.9 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Para obtener un desarrollo más objetivo del perfil competitivo de Claro Eventos se ha tomado el análisis elaborado previamente por nuestra fuente de información primaria citada en el cuadro 3.3.1, que resume los factores críticos del éxito, definidos por nuestra competencia, con su respectiva ponderación porcentual.

Cuadro 3.3.1 Factores Críticos del Éxito de la Competencia.

Factores críticos del Éxito	Coordinamos	Expoeventos	Facilita	Oye 2000	HMC
1. Nivel de Especialización	18,0%	18,0%	23,1%	25,6%	15,4%
2. Calidad del Servicio	23,3%	20,9%	20,9%	18,6%	16,3%
3. Innovación en el mercado	20,0%	21,5%	28,0%	15,5%	15,0%
4. Nivel de Consultoría	30,0%	23,5%	17,5%	14,5%	14,5%
5. Atención personalizada	23,0%	17,0%	23,0%	20,0%	17,0%

Fuente: Diseño de un Modelo de Marketing y Análisis Financiero para la creación de una empresa Organizadora y Asesora de Eventos Corporativos

Elaborado por: Daysi Gálvez & Efrén Herrera

A continuación se describen los factores críticos del éxito, listados previamente:

3.3.9.1 NIVEL DE ESPECIALIZACIÓN.

Se entiende como el grado de enfoque hacia la realización de un tipo específico de eventos, volviéndose especialista en un área determinada como son, los eventos sociales, espectáculos, lanzamiento de productos, seminarios, promociones, premiaciones, entre otras.

3.3.9.2 CALIDAD DEL SERVICIO.

Fundamental para el éxito de cualquier empresa, dentro del mercado de eventos, la calidad implica puntualidad, consecución de objetivos, calidad del material promocional y alimentos, en definitiva, superar las expectativas del cliente, sin superar el presupuesto establecido, y brindando un valor agregado propio de la empresa.

3.3.9.3 INNOVACIÓN EN EL MERCADO.

Innovación significa ofrecer nuevos métodos de acercamiento al asistente al evento, entregándole una experiencia única e inolvidable, apalancándose en nuevas tecnologías de comunicación y audio visuales. Innovar implica igualmente utilizar un concepto distinto para cada cliente haciendo de su evento un producto identificable y asociable con su marca.

3.3.9.4 NIVEL DE CONSULTORÍA.

Es el grado de asesoría brindado por la empresa de gestión de eventos hacia su cliente, entregándole un concepto para su evento desarrollado de manera integral, cubriendo sus necesidades y enfocándose en el cumplimiento de sus objetivos. Un adecuado nivel de consultoría implica presentar una propuesta de valor al cliente con sentido de negocio y al mismo tiempo que sea flexible.

3.3.9.5 ATENCIÓN PERSONALIZADA.

El impacto final de un evento depende en gran medida de la atención personalizada, entregada al inicio del mismo. Un evento con un concepto original y propio para el cliente genera un mayor posicionamiento de marca en la mente del asistente, y deja un mensaje más claro y duradero.

Matriz de perfil competitivo

F.C.E	Claro Eventos			Coordinamos			Expoeventos		
	Peso	Calif.	Pond.	Peso	Calif.	Pond.	Peso	Calif.	Pond.
1	0,04	2	0,08	0,16	2	0,31	0,18	3	0,53
2	0,28	3	0,84	0,20	4	0,81	0,21	4	0,83
3	0,16	4	0,64	0,18	3	0,53	0,21	2	0,43
4	0,32	3	0,96	0,26	4	1,05	0,23	3	0,70
5	0,20	2	0,40	0,20	4	0,81	0,17	3	0,51
Total	1		2,92	1,00		3,51	1		2,99

F.C.E	Facilita			Oye 2000			HMC		
	Peso	Calif.	Pond.	Peso	Calif.	Pond.	Peso	Calif.	Pond.
1	0,21	4	0,82	0,27	4	1,09	0,20	4	0,79
2	0,19	2	0,37	0,20	3	0,59	0,21	3	0,62
3	0,25	3	0,75	0,16	4	0,66	0,19	2	0,38
4	0,16	2	0,31	0,15	2	0,31	0,19	3	0,56
5	0,20	3	0,61	0,21	3	0,64	0,22	3	0,65
Total	1		2,86	1,00		3,28	1		3,00

Elaborado por: Daysi Gálvez & Efrén Herrera

Tomando los factores críticos del éxito definidos, vemos un resultado satisfactorio de 2.92 puntos, llegando a superar incluso a uno de los competidores, aún cuando cabe recalcar que Facilita, Oye2000 y HMC se encuentran orientados hacia la especialización mayoritaria de un tipo de eventos.

Con esta matriz confirmamos el liderazgo en el sector de Coordinamos y Expoeventos, así como el posicionamiento alcanzado por Hotel Management Consulting. Claro Eventos busca alcanzar los niveles de calidad definidos por la competencia para su ingreso al mercado y llegar a superarla con las estrategias definidas en este plan.

3.3.10 MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y LA EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)

Para conocer qué tipo de accionar estratégico (conservador, agresivo, defensivo o competitivo) debe tomarse para Claro Eventos, se ha desarrollado la Matriz PEYEA, con los factores establecidos por Rowe, Mason y Dickel.

Análisis y Calificación de la Matriz PEYEA.

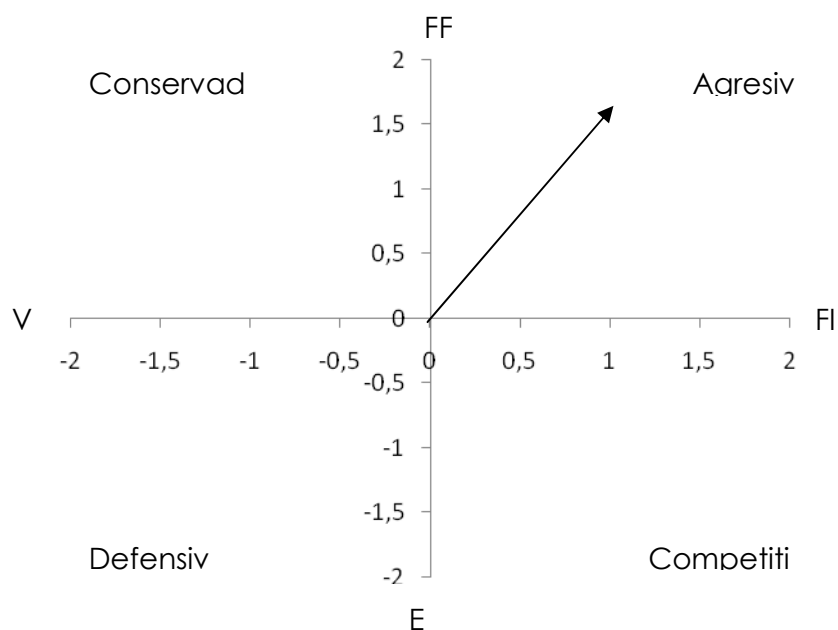
Posición Estratégica Interna		Posición Estratégica Externa	
Fuerza financiera (FF)	Calif.	Estabilidad del Ambiente (EA)	Calif.
Rendimiento sobre la inversión	6	Cambios tecnológicos	-3
Liquidez	4	Tasa de inflación	-5
Capital de trabajo	4	Variabilidad de la demanda	-2
Flujos de efectivo	5	Barreras para entrar en el mercad	-3
Riesgos implícitos del negocio	3	Presión competitiva	-4
Promedio	4,4	Promedio	-3,4
Ventaja Competitiva (VC)	Calif.	Fuerza de la Industria (FI)	Calif.
Calidad del producto	-2	Potencial de utilidades	4
Ciclo de vida del producto	-3	Estabilidad financiera	4
Lealtad de los clientes	-2	Aprovechamiento de recursos	6
Conocimientos tecnológicos	-3	Intensidad de capital	2
Control sobre los proveedores	-1	Facilidad para entrar en el mercad	3
Promedio	-2,2	Promedio	3,8

Resultado			
Sum. Eje Y	1	Sum. Eje X	1,6

Fuente: ROWE, H. "Strategic Management and Business Policy. A Methodological Approach". Addison-Wesley Publishing Co. Inc. Massachusetts 1982. Pág. 155-156.

Elaborado por: Daysi Gálvez & Efrén Herrera.

Resultados de la Matriz PEYEA



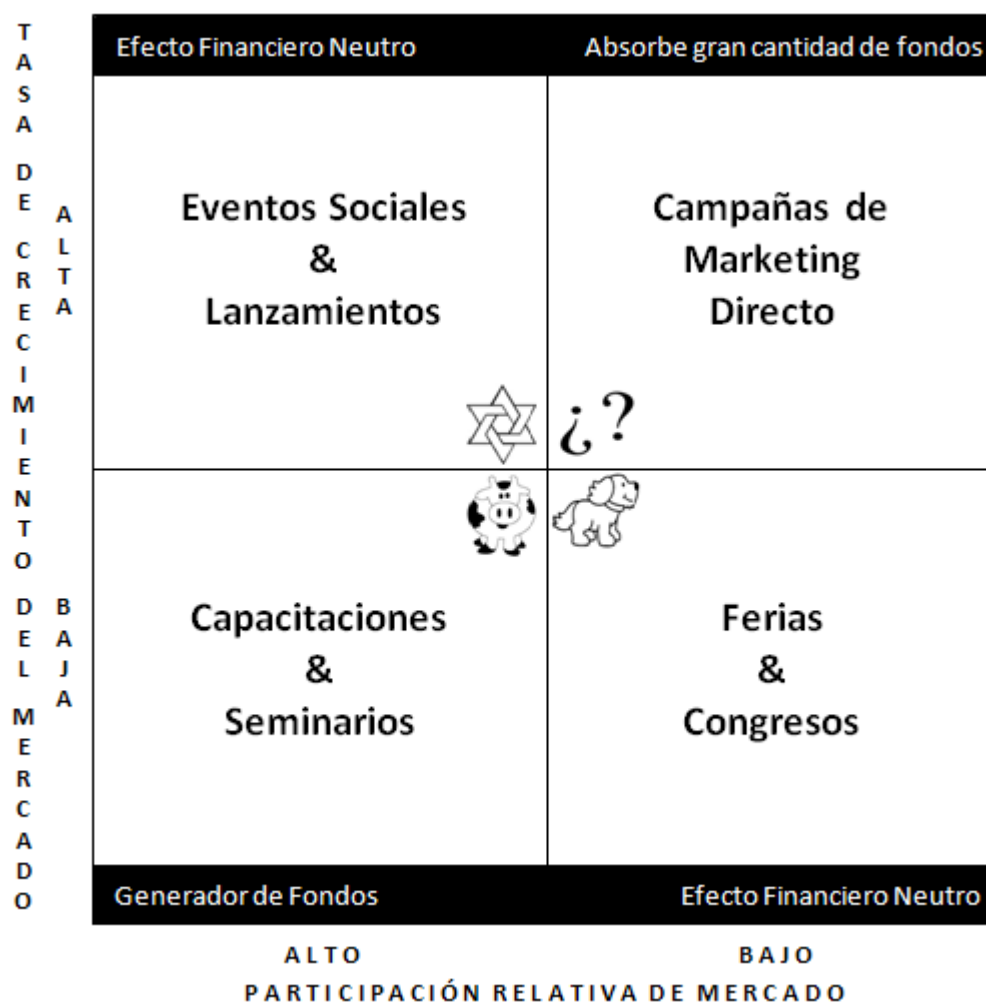
Según los resultados obtenidos en la Matriz, se puede notar una tendencia al accionar agresivo; al ser una empresa nueva en el mercado y sin una operación real, la calificación que se dio a los factores representa más bien el alcance del proyecto, y esta a su vez es la propuesta que Claro Eventos pretende mostrar al mercado.

“Cuando el vector direccional de una empresa está situada el cuadrante agresivo de la matriz PEYEA la organización está en magnífica posición para usar sus fortalezas internas a efecto de aprovechar las oportunidades externas, superar la debilidades internas y evitar las amenazas externas.

Por lo tanto, la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollos del producto, la integración hacia atrás, la integración hacia delante, la integración horizontal, la diversificación en conglomerados, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal o una estrategia

combinada resultan viables, dependiendo de las circunstancias específicas que enfrente la empresa³⁰.”

3.3.11 MATRIZ DE BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)



Fuente: Investigación directa. GRAGAM, Friend; “Cómo diseñar un plan de negocios”.

Elaborado por: Daysi Gálvez & Efrén Herrera.

Con la presentación de la matriz B.C.G. se puede observar con más claridad los tipos de productos/servicios que Claro Eventos va a poner a disposición de nuestros clientes.

³⁰ Fuente: <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap82d.htm>

Para reducir el riesgo se ha tomado la estrategia de diversificación de cartera de productos a ofrecerse, de manera que cada uno se encuentre en un cuadrante distinto de la matriz B.C.G.

La ubicación de cada tipo de evento corresponde a la información obtenida en la investigación de mercados sobre los eventos con mayor frecuencia de realización, mayor costo y mayor número de asistencia.

3.4 PLAN OPERATIVO

Habiendo estudiado y analizado al servicio de eventos y a su industria, desde fuera; cuantificando su demanda, sus requerimientos de marketing e incluso el direccionamiento estratégico para poner en marcha una empresa de realización de eventos, es momento de cambiar la perspectiva y mirar al servicio de eventos desde su interior y entender los procesos que rigen su giro, los requerimientos para la ejecución de dichos procesos y la infraestructura necesaria para gestionar la organización. Empezamos este análisis con la localización de las oficinas de Claro Eventos.

3.4.1 LOCALIZACIÓN DEL SERVICIO

3.4.1.1 MACRO LOCALIZACIÓN

Dado que Claro Eventos es una empresa integradora de servicios, no requiere un estudio detallado de materia prima que afecte su localización. Tampoco las disposiciones legales afectan su ubicación. En cuanto al talento humano, la capital dispone de una buena plaza de mercado laboral para todas necesidades.

Más bien los puntos principales a tomarse en consideración es la localización de sus potenciales clientes, la ubicación de las instalaciones donde habrá de realizarse los eventos, y todos los proveedores necesarios para la ejecución de nuestros contratos.

3.4.1.2 MICRO LOCALIZACIÓN

Tomando en cuenta la ubicación de las grandes cadenas de hoteles como: J.W. Marriott, Hilton Colon, Swissôtel; Sheraton entre otros en el sector financiero – comercial de la ciudad, resulta conveniente que nuestra empresa se ubique no muy alejado de estas cadenas. Y aprovechado la gran disponibilidad de oficinas de arriendo en dicha área.

Para ser más exactos, la ubicación de las oficinas de Claro Eventos estará limitada por las avenidas, Naciones Unidas, Patria, 12 de Octubre, Coruña, 6 de Diciembre, y 10 de Agosto. Ver Anexo N° 5 Mapa de Localización.

3.4.2 INSTALACIONES DE LA EMPRESA

3.4.2.1 ALQUILER DE SERVICIOS BÁSICOS

Para un perfecto funcionamiento de nuestra empresa un punto importante es la elección de servicios eficientes que sean una herramienta verdadera para todo el equipo de trabajo.

Actualmente el grupo TV cable brinda un paquete unificado de servicios corporativos completos y de bajo costo, que contiene telefonía fija mediante Setel, internet de alta velocidad mediante Satnet y Televisión por cable.

Para una comunicación efectiva la empresa contratará un plan corporativo en la telefónica móvil Alegre, el cual tiene la tarifa más baja en llamadas entre operadoras fijas y móviles, adicionalmente posee la opción de hablar gratis

entre los miembros del plan; esto como un beneficio a nuestros colaboradores.

Además será necesario contratar el alquiler de un servidor de dominio de correo electrónico “claroeventos.com” como estrategia de comunicación, con la empresa Bluehost, que provee este servicio en línea.

3.4.2.2 ESTACIONES DE TRABAJO

Será necesaria la adquisición de 6 estaciones de trabajo, formadas por un escritorio o mesa de trabajo con su respectiva silla con brazos, más un módulo aéreo y una silla convencional para la atención de clientes internos y externos, necesarios para un desempeño más eficiente de sus facultades laborales. Adicionalmente una estación gerencial con su respectivo sillón y dos sillas convencionales, y 3 archivadores para ser usados conjuntamente por el personal administrativo.

Cuadro N° 3.4.1 Costeo de Estaciones de trabajo e Instalación.

Cant.	Item	Costo	Costo total
6	Estaciones de trabajo	\$ 170	\$ 1.020
1	Estación gerencial	\$ 260	\$ 260
6	Sillas giratorias	\$ 65	\$ 390
1	Sillón ejecutivo alto	\$ 130	\$ 130
12	Sillas convencionales	\$ 28	\$ 336
6	Modulares aéreos	\$ 65	\$ 390
3	Archivadores de 4 gavetas	\$ 120	\$ 360
1	Gastos de instalación y varios	\$ 100	\$ 100
1	Suministros de Oficina	\$ 150	\$ 150
Total			\$ 3.136

Fuente: Cotizaciones realizadas.

Elaborado por: Daysi Gálvez & Efrén Herrera.

Gráfico N° 3.4.1 Diseño de Estación de Trabajo.



Fuente: Grupo Demo. Página Oficial.

Elaborado por: Daysi Gálvez & Efrén Herrera

3.4.2.3 EQUIPO DE COMPUTACIÓN

Se proveerá de un computador para cada uno de los colaboradores del equipo a excepción del mensajero. Las características del equipo de cómputo dependerán de las exigencias del cargo, el cual se detallará a continuación.

Cuadro Nº 3.4.2 Costeo de Equipo de Computación

Cant.	Cargo	Descripción	Costo	Costo total
1	Gerencia	Computador portatil	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
3	Admin. Media	Computador escritorio	\$ 700,00	\$ 2.100,00
1	Imagen	Computador Macintosh	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00
2	Telemarketing	Computador bajo desempeño	\$ 500,00	\$ 1.000,00
Total				\$ 5.900,00

Fuente: Cotizaciones realizadas.

Elaborado por: Daysi Gálvez & Efrén Herrera.

3.4.2.4 EQUIPO DE COMUNICACIÓN

Para un mejor desarrollo se requieren de ciertos medios de comunicación, tanto internos como externos. Así también es de mucha ayuda una copiadora y un Retroproyector Digital para presentaciones con clientes

Cuadro Nº 3.4.3 Costeo de Equipo de Comunicación

Cant.	Descripción	Costo	Costo Total
1	Central Telefónica	\$ 650	\$ 650
7	Teléfonos	\$ 35	\$ 245
1	Copiadora-Fax-Impresora b/n	\$ 200	\$ 200
1	Impresora láser color	\$ 600	\$ 600
2	Retroproyectores Digitales	\$ 1.500	\$ 3.000
1	Computador portatil	\$ 800	\$ 800
Total			\$ 5.495

Fuente: Cotizaciones realizadas.

Elaborado por: Daysi Gálvez & Efrén Herrera.

3.4.2.5 DECORACIÓN Y SEGURIDAD

Como parte de la estrategia de ubicación de nuestra empresa está considerada la seguridad privada que brindan la mayor parte de edificios de arriendo de oficinas. Por otra parte una decoración minimalista en las oficinas dará como resultado un ambiente acogedor, tranquilo, y confiable a nuestros visitantes y una constante motivación al talento humano.

3.4.2.6 MOVILIZACIÓN

Tomando en cuenta que el tiempo es el recurso más valioso y fugaz de nuestros clientes, se ha decidido realizar la adquisición de un vehículo que permita transportar los suministros necesarios hacia el lugar de recepción del evento, pero que al mismo tiempo no consuma demasiados recursos; por lo que se ha considerado conveniente adquirir una camioneta tipo furgón, marca Fiat Fiorino, como se detalla en el gráfico N° 3.4.2. Los costos de adquisición del vehículo se detallan en el Plan financiero.

En caso de necesitar transportar mayores volúmenes a la capacidad de la camioneta se recurrirá al alquiler de un camión provisto por las empresas de mudanza de la capital.

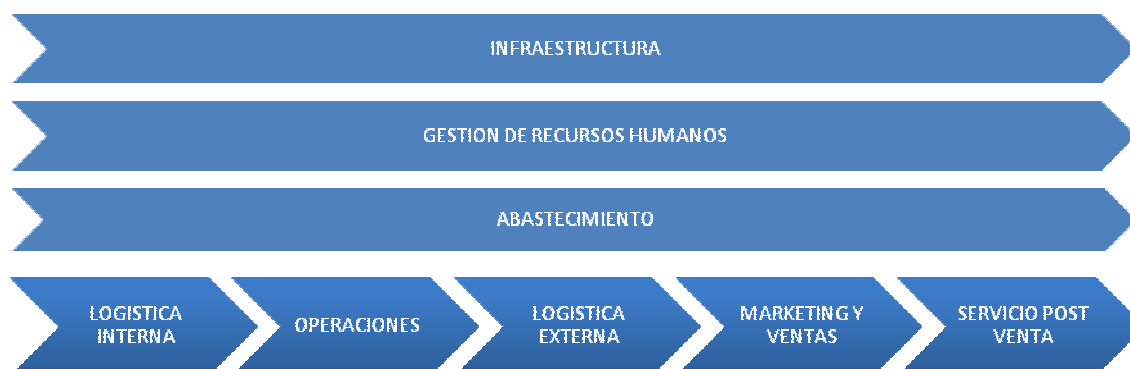
Gráfico N° 3.4.2 Modelo de vehículo para movilización.



Fuente: DeAutos.com. Página Oficial.

3.4.3 CADENA DE VALOR

Gráfico N° 3.4.3 Diagrama de la Cadena de Valor de Claro Eventos.



Fuente: PORTER, Michael. "Estrategia y ventaja competitiva". Ediciones Deusto. Primera edición. Bogotá 2006

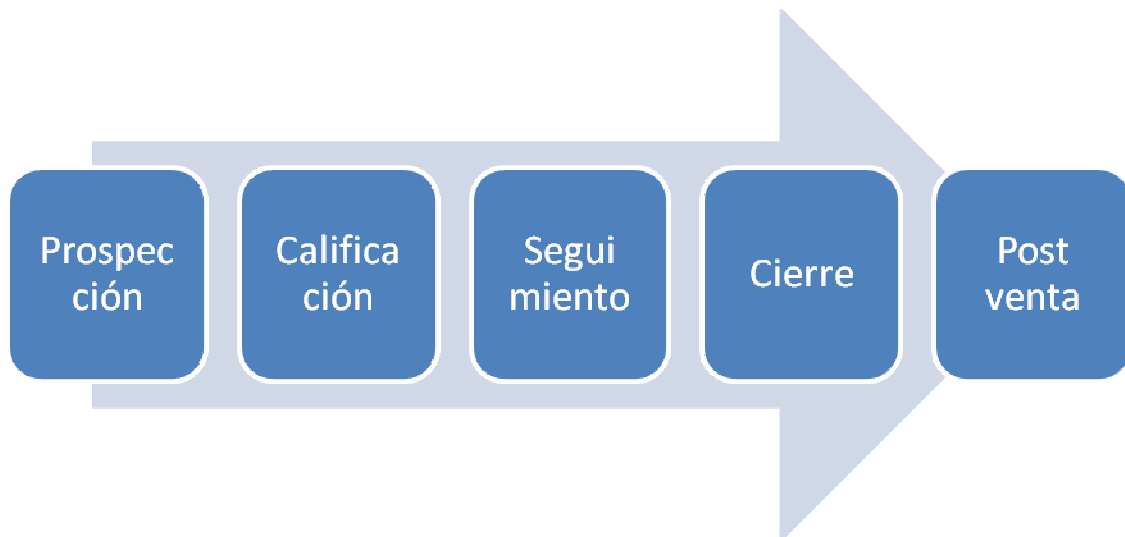
Elaborado por: Daysi Gálvez & Efrén Herrera.

Hemos considerado el desarrollo de la Cadena de Valor, por su complejidad y extensión, en diversos puntos del presente proyecto, para realizar un análisis ajustado por temas y según su orden en la planificación del proyecto. Siendo así que se encuentra el análisis de Infraestructura en los incisos 3.4.1 y 3.4.2; la Gestión de Recursos Humanos en los incisos 3.5.1 y 3.5.2; el manejo de Abastecimientos en los puntos 3.4.3 y 3.4.4.

La Logística Interna, Externa y Marketing posee su propia planificación dentro del Plan de Mercado abordado en el inciso 3.2. El análisis de proceso de Ventas y Servicio Post Venta se encuentra a continuación en el punto 3.4.5.

3.4.4 PROCESO DE VENTAS

Gráfico N° 3.4.4 Diagrama del Proceso de Ventas



Elaborado por: Daysi Gálvez & Efrén Herrera.

3.4.4.1 PROSPECCIÓN

Conforma el primer paso en el proceso de ventas concerniente a la captación de clientes mediante el uso de correo electrónico masivo, llamadas telefónicas, marketing directo, páginas amarillas, internet y contacto por parte del cliente.

El proceso de Prospección será responsabilidad del equipo de Comunicación y tendrá como fin dar a conocer los servicios brindados por la empresa y calificar a los prospectos, para realizar el seguimiento futuro.

3.4.4.2 CALIFICACIÓN DE PROSPECTOS

Posterior a la prospección se procederá al primer contacto presencial con los prospectos para evaluar sus necesidades y presentar nuestros servicios, se considerará un prospecto como calificado a aquel que tenga la necesidad de compra, los recursos necesarios, y la decisión de compra a mediano plazo. La lista de contactos calificados será entregada a la gerencia comercial para que esta realice su debido seguimiento.

3.4.4.3 SEGUIMIENTO

Será responsabilidad de Gerencia Comercial realizar un seguimiento adecuado a los prospectos seleccionados por Comunicación y atender todos sus requerimientos previos a la compra, visitarlos, realizar presentaciones, entregar cotizaciones y propuestas de valor o incluso llevarles al montaje y ejecución de otros eventos; acciones que motiven y faciliten el cierre.

3.4.4.4 CIERRE

Se considerará una venta como cerrada en el momento en que se firme un contrato de prestación de servicios con el cliente. Aún cuando es la etapa final del proceso de ventas "Claro Eventos" velará por la satisfacción final del cliente mediante un adecuado proceso de postventa sabiendo que esto generará nuevas oportunidades de negocio como referidos comerciales.

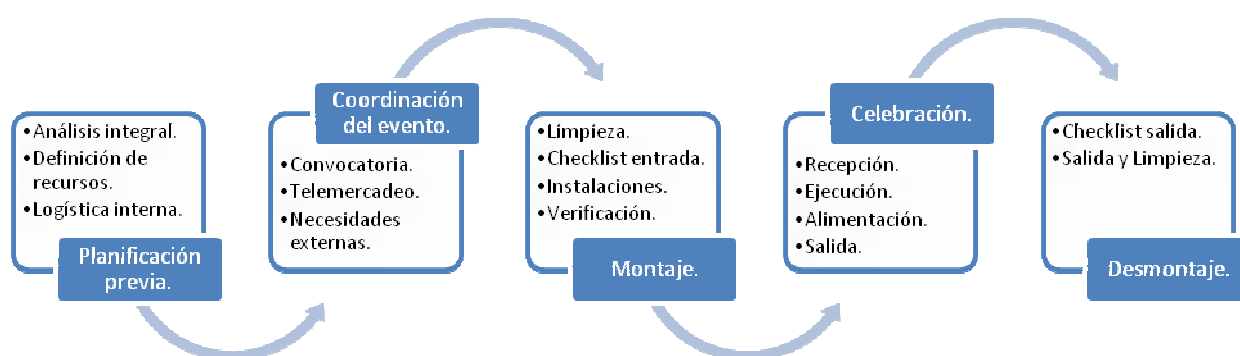
3.4.4.5SERVICIO POST VENTA.

Finalmente, como política de aseguramiento de calidad en nuestros niveles de servicios, se realizará un servicio post venta en dos etapas. La primera, inmediatamente después de haberse completado el evento, para hacer entrega al cliente, de las bases de datos de los asistentes, sus tarjetas de negocios y tabulación de las encuestas; y evaluar la satisfacción y apreciación del cliente con nuestros servicios.

La segunda etapa se realizará periódicamente, para no perder contacto con el cliente y obtener nuevas oportunidades de negocios, así como la generación de referidos. Esta segunda etapa será ejecutada por la Gerencia Comercial, con apoyo en Comunicación.

3.4.5 PROCESO DE REALIZACIÓN Y EVALUACIÓN DE UN EVENTO CORPORATIVO.

Gráfico N° 3.4.5 Diagrama del Proceso de Realización de un Evento.



Elaborado por: Daysi Gálvez & Efrén Herrera.

3.4.5.1 PLANIFICACIÓN PREVIA AL EVENTO.

Esta primera etapa representa un trabajo conjunto entre el cliente y nuestra empresa. En primer lugar es el cliente quién establece sus necesidades, objetivos y parámetros esenciales del evento. Ajustándose a estas necesidades y buscando optimizar el uso de recursos, se estima un presupuesto.

Igualmente en esta etapa se define el tamaño y alcance del proyecto que permite decidir la mejor ubicación, fecha y duración del mismo; y por supuesto, el número estimado de asistentes.

Una vez alcanzado un acuerdo Cliente – Empresa, se procede a establecer la logística interna del evento así como la asignación de responsables para cada tarea definida en la logística interna. Así como la definición de plazos de entrega de proveedores.

Para una mejor descripción de este proceso se definen los siguientes subprocesos:

- Análisis de las necesidades, objetivos y alcance previstos.
- Definición de presupuesto, ubicación y fecha del evento.
- Elaboración de la Logística interna del evento y Definición de responsables.

3.4.5.1.1 Análisis de las necesidades, objetivos y alcance previstos.

Para un desarrollo exitoso de este subproceso es necesaria la participación activa tanto del cliente como de la empresa integradora ya que en este se llegará a un acuerdo entre las necesidades del cliente y los alcances del proyecto.

En cuanto a los requerimientos del evento existen dos tipos de clientes; aquellos que tienen una idea clara y exacta de lo que buscan y otros que buscan una empresa que se encargue incluso del diseño y concepto propio del evento.

Es así que Claro Eventos provee un servicio integral que entregue una propuesta de valor ajustada a los requerimientos de nuestros clientes.

En este trabajo conjunto se definirán:

- Nombre y tipo de evento.
- Se determina el perfil de los asistentes.
- El número de asistentes.
- La duración y distribución del evento.

3.4.5.1.2 Definición de presupuesto, ubicación y fecha del evento.

Habiéndose definido previamente los aspectos más importantes del evento llega el momento de ajustarlos a un presupuesto pre establecido o estimar un presupuesto que cumpla con todos los aspectos considerados; optimizando así el uso de recursos.

Con este presupuesto se procede a definir la mejor ubicación para la realización del evento, la misma que variará de acuerdo al tipo establecido anteriormente y al número de asistentes previstos. La ubicación es uno de los aspectos más importantes. De acuerdo al perfil de los asistentes se debe seleccionar la ubicación que mejor se adapte a su localización y comodidad.

En la capital existen varias cadenas de hoteles en los cuales se realizan la mayor cantidad de eventos corporativos ya que estos prestan varias ventajas con respecto a otras ubicaciones. Como son los estacionamientos, alimentación, comunicaciones y el prestigio y comodidad que aseguran una mejor acogida al evento.

La elección de la fecha del evento debe tomar en cuenta dos aspectos importantes: la disponibilidad de un local y evitar conflictos con festividades feriados u otros aspectos que disminuyan el impacto que se desea generar. Así la fecha a escogerse debe reducir al máximo los costos de alquiler del local al tiempo que consigue atraer la expectativa de sus asistentes potenciales.

3.4.5.1.3 Elaboración de la Logística interna del evento y Definición de responsables.

Una vez definidos los dos puntos anteriores se procede a determinar el número necesario de invitaciones para conseguir la asistencia que se requiere. De igual manera las horas de tele mercadeo para la confirmación de asistencia de invitados.

Se determina el tipo y número de proveedores necesarios para la realización del evento, así como también la cantidad de personas extras para el montaje, ejecución y desmontaje del evento, o de ser el caso, modelos o impulsadoras.

En este subproceso se determinan los papeles de trabajo que cada integrante, del equipo de trabajo va a realizar, y será responsable no sólo de su ejecución sino también del tiempo para su ejecución.

3.4.5.2 COORDINACIÓN DEL EVENTO.

“La planificación y coordinación de recursos son fases que se desarrollan de forma paralela, ya que los recursos planificación inicialmente pueden ir variando”³¹. Así esta etapa se convierte en una capa media entre la planificación y la realización del evento, propiamente dicho.

³¹ TRIVIÑO, Yolanda. “Gestión de eventos feriales. Diseño y Organización”. Editorial Síntesis. Madrid 2006. Pág. 194.

Una vez definidos los requerimientos iniciales en la etapa de planificación, se preceden a coordinar las responsabilidades adquiridas por el equipo de trabajo, así como la integración de los productos y servicios subcontratados.

En esta etapa se pretende tener todos los requerimientos listos para el montaje y realización del evento, los mismos que variarán en función del tamaño y alcance del mismo.

A continuación se presentan los subprocesos más representativos de un evento tipo:

- Convocatoria al Evento, elaboración de Artes e Invitaciones.
- Tele mercadeo y confirmaciones de asistencia.
- Definición de necesidades externas:
 - Materiales y suministros para el evento.
 - Alimentación y Catering.
 - Audio, video, y/o escenografía.
 - Vigilancia, seguridad y parqueaderos.

3.4.5.2.1 Convocatoria al Evento, elaboración de Artes e invitaciones

De acuerdo al tamaño del evento se llevarán a cabo ruedas de prensa, lanzamientos, cuñas de radio y publicidad por diversos medios de comunicación en los cuales se da a conocer la existencia del evento y generar la mayor expectativa posible a los potenciales asistentes.

Para una asociación mental positiva se diseña un arte propio que identifique fácilmente al evento y que estará incluido en cada impreso relacionado al evento. Una vez confeccionado el arte se procede a la impresión de las invitaciones, banners, gigantografías, así como el envío de correos electrónicos masivos a los invitados al evento.

Todo esto se debe realizar diligentemente, de manera que los invitados tengan un tiempo prudencial para agendar su asistencia o permisos necesarios de trabajo, pero tampoco debe ser demasiado anticipado para una mejor expectativa de asistencia. Las invitaciones a su vez, deben ser suficientemente personalizadas para que los invitados se sientan atraídos al evento.

Gráfico N° 3.4.6 Ejemplos de Artes e Invitaciones



Fuente: Structura Gráfica. Página Oficial.

Elaborado por: Daysi Gálvez & Efrén Herrera

3.4.5.2.2 *Tele mercadeo y confirmaciones de asistencia.*

Una vez enviadas las invitaciones, y después de un tiempo prudencial se realiza tele mercadeo para la confirmación de la asistencia al evento. Con este subproceso podemos tener una mejor visión de la cantidad de asistentes reales a nuestro evento y de esta manera poder estimar un requerimiento más efectivo de los proveedores necesarios.

El tele mercadeo, tiene otra función importante en el proceso de coordinación. Al momento de realizar las llamadas de confirmación se realiza también un recordatorio y una expectativa positiva; al tiempo que se solventan las dudas que puedan generarse en los asistentes al evento.

3.4.5.2.3 Definición de necesidades externas

Después de haber determinado el tipo, alcance y presupuesto del evento es necesario proceder a realizar una lista de requerimientos específicos, esto es, el material, inmobiliario y suministros que serán parte de la estructura y de acuerdo al tema escogido para la ocasión.

Se realiza también un compromiso con la empresa de Catering; la misma que entregará una gama de posibilidades, de acuerdo a la duración del evento; esto es, un brake, un desayuno ejecutivo, buffet o un menú específico.

Como se dijo anteriormente, se cuenta con cadenas de hoteles que ofrecen entre sus servicios catering, vigilancia, seguridad y parqueaderos. Pero de no ser así nuestra empresa se hará cargo de la provisión del mismo, mediante nuestros aliados estratégicos.

La mayor parte de los eventos corporativos requieren la instalación de una pantalla y un retroproyector para los conferencistas o anfitriones. De acuerdo a la magnitud del evento será necesaria la provisión de una escenografía propia. De manera que, en este subproceso se deben definir las necesidades

de audio, vídeo, amplificación, y escenografías necesarios para el éxito final del evento.

Gráfico N° 3.4.7 Ejemplo de Arreglo de Catering



Fuente: Hotel Rocce Sarde. Página Oficial.

3.4.5.3 MONTAJE

El montaje representa el proceso más complejo de un evento en el cual se preparan todos los niveles planificados y coordinados previamente.

Por cuestión de costos y alquiler, es el proceso que más tareas en simultáneo requiere, en este se encuentran la preparación de las instalaciones, la colocación de la infraestructura, decoración y verificación, previa al evento.

El proceso operativo se describe a continuación:

- Limpieza y adecuación.
- Realización de la lista de verificación de ingreso.
- Instalación de infraestructura y decoración.
- Verificación de equipo, materiales y compromisos.

Gráfico N° 3.4.8 Trabajos Varios Realizados en el Montaje de un Evento



Fuente: <http://sitlocal.files.wordpress.com/>

3.4.5.3.1 Limpieza y Adecuación.

Es necesario realizar una limpieza adecuada del lugar donde se realizará el evento, de esta manera el espacio está listo para la instalación de la infraestructura o inmobiliario y además es una manera de verificar el estado en que nos ha sido entregado el establecimiento.

3.4.5.3.2 Realización de la lista de verificación de ingreso.

Previo a la instalación de los equipos, materiales e infraestructura, se realiza una lista de verificación de todo objeto que ingrese al establecimiento tanto de parte de nuestros proveedores externos como del cliente; para evitar posibles pérdidas o malos entendidos.

Se realiza una lista para cada implicado en el subproceso, entregándosele una copia al dicho implicado como al responsable de seguridad del evento. Con esta lista también se comprueban los niveles de calidad establecidos previamente para cada material solicitado.

3.4.5.3.3 Instalación de infraestructura.

Esta es la etapa misma del montaje, es el momento en que colocan las gigantografías, banners y todo objeto publicitario, como la señalética del evento. En segundo lugar se instala la escenografía, pantallas, luces, amplificación, cableado y todo equipo que ocupa un espacio considerable; y necesita que el establecimiento se encuentre vacío para ser instalados.

Posteriormente se colocan las sillas, mesas, y muebles para acomodar a los invitados, así como los equipos de computación, o stands, en caso de ser necesarios. En esta etapa podrían colocarse los materiales para los asistentes, o también pueden ser entregados en la recepción del evento.

3.4.5.3.4 Verificación de equipo, materiales y compromisos.

Finalizada cada instalación se supervisa el correcto funcionamiento de cada equipo como la cantidad de materiales que fue acordado con el proveedor. “La labor del equipo [...] es la de supervisar que todos los servicios

planificados que se entregan en los plazos y en las condiciones pactadas sobre todo aquellos que hayan sido subcontratados externamente.³² En esta etapa, existe un responsable de seguridad, el cual deberá estar pendiente del cierre del local antes de la celebración del evento.

3.4.5.4 CELEBRACIÓN

Habiéndose cumplido cabalmente todos los procesos anteriores la celebración del evento debe desarrollarse transparentemente para el cliente y con el menor número de imprevistos para la empresa. Es en esta etapa donde se ve todo el resultado del trabajo en equipo de Claro Eventos y la carta de presentación para próximos contratos.

Ya sea que se trate de un evento interrumpido, como ininterrumpido, las etapas de la celebración usualmente son las siguientes:

- Recepción.
- Ejecución.
- Alimentación.
- Salida.

3.4.5.4.1 Recepción

Conocida también como Acogida, representa el momento de ingreso establecimiento por parte de los invitados. Esta etapa debe generar la mayor impresión posible a los asistentes. De ser necesario se procede al registro de los mismos y entrega de materiales, si estos no se encuentran en disponibles dentro del establecimiento.

³² TRIVIÑO, Yolanda. “Gestión de eventos feriales. Diseño y Organización”. Editorial Síntesis. Madrid 2006. Pág. 199.

Aquí un responsable o modelo contratado se encarga de acompañar y acomodar a los asistentes para una mejor disposición de los mismos.

3.4.5.4.2 Ejecución

Es el evento propiamente dicho. Aquí se realizan las actividades previamente planificadas y coordinadas, de acuerdo al tipo de evento, sea este un seminario, taller, lanzamiento, feria, etcétera.

Todo el equipo debe velar por el éxito de todo el trabajo realizado, estando pendiente de cualquier contratiempo, anomalía o queja; ya sea por parte de nuestro cliente o algún invitado.

Se debe tener además ciertos planes de contingencia, a manera de prevención y provisión en cualquier caso.

3.4.5.4.3 Alimentación

El o los distintos proveedores de catering, se caracterizan por tener un horario establecido para presentar el menú contratado a los asistentes.

Y siempre están preparados, en el caso de tener un número mayor de asistentes al preestablecido.

3.4.5.4.4 Salida

Una vez finalizado el evento los responsables en recepción, se encargarán también en esta etapa a realizar la despedida a los asistentes con la intención de mantener el contacto con el cliente.

Después, se procede a la entrega de los recuerdos y/o obsequios con objeto de dejar un impacto posterior al evento. Igualmente se reciben las tarjetas de presentación de los asistentes y encuestas para llenar una base de datos que será entregada al cliente para su uso interno.

3.4.5.5 DESMONTAJE

Este es un proceso igual de delicado que el de montaje, requiere las mismas tareas en simultáneo realizadas en un período corto de tiempo. El desmontaje puede llegar a convertirse en una tarea muy agotadora por lo que requiere una atención especial.

Es necesario un nivel de seguridad mayor con respecto al retiro de infraestructura y equipos y debe realizarse meticulosamente para evitar pérdidas o problemas con los proveedores subcontratados.

Hemos agrupado estas tareas en los siguientes subprocesos:

- Realización de la lista de verificación de salida.
- Retiro de infraestructura y limpieza final.

3.4.5.5.1 Realización de la lista de verificación de salida.

Previa la salida de los equipos y materiales el responsable de seguridad debe hacer un inventario de dichos materiales junto con cada implicado, usando la lista generada en el montaje, a satisfacción del cliente y los proveedores externos.

3.4.5.5.2 Retiro de infraestructura y limpieza final.

Así mismo la infraestructura debe ser retirada, y de este modo se procede a la entrega del local, el cual deberá estar en las mismas condiciones que se nos fue dado.

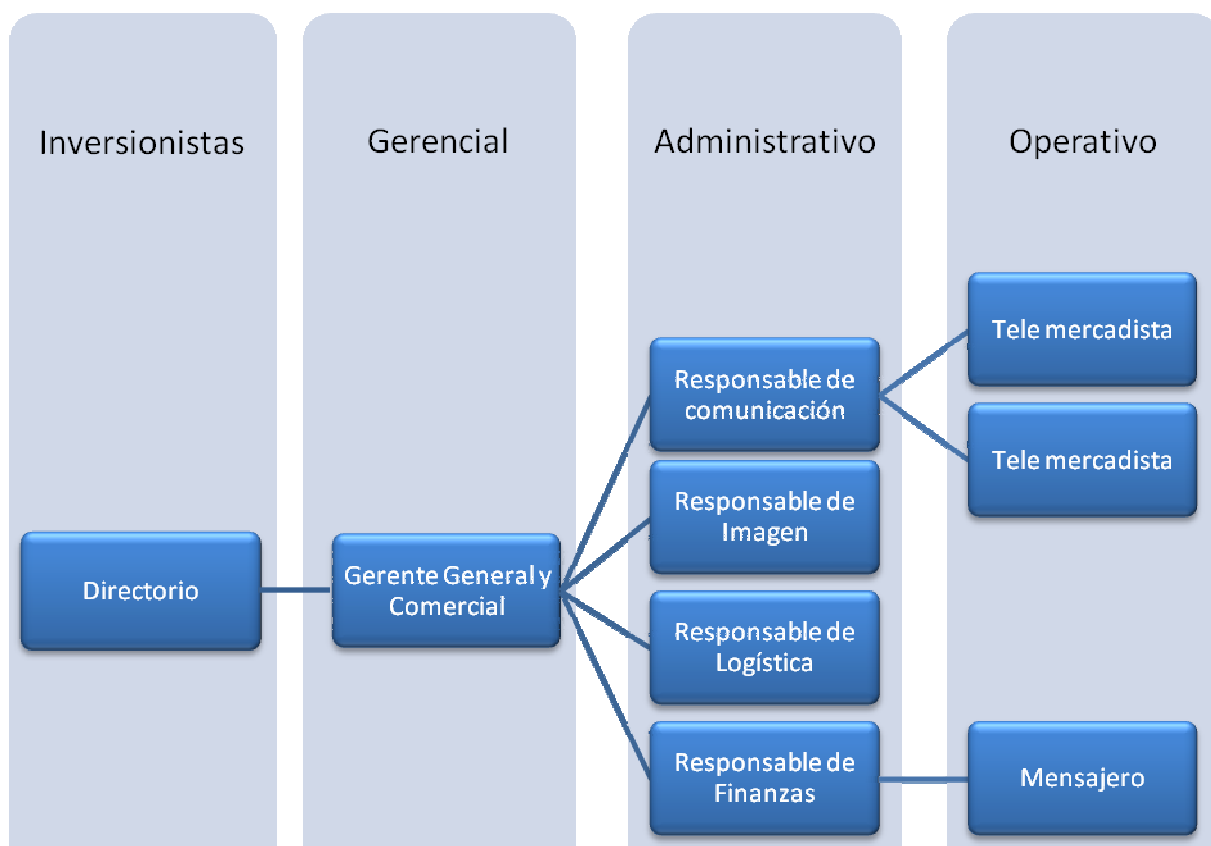
La limpieza final de todas las áreas ocupadas por lo general está a cargo del hotel o cede que ha sido contratado. De lo contrario será una tarea que asumirá nuestra empresa.

3.5 PLAN ORGANIZACIONAL

Claro Eventos estará conformado por un equipo multidisciplinario de profesionales que velarán por los cumplimientos de los compromisos adquiridos tanto internos como externamente en una organización funcional.

Al ser una empresa pequeña, debe ser de responsabilidad limitada, donde se considera que no se requiere de un excesivo personal, como se describe en el organigrama funcional que se presenta en el Gráfico N° 3.5.1.

Gráfico N° 3.5.1 Organigrama Empresa Claro Eventos Cía. Ltda.



Elaborado por: Daysi Gálvez & Efrén Herrera.

La estructura organizacional expuesta en el Gráfico N° 3.5.1 se ha elaborado en base a funciones, cargos, responsabilidades y disponibilidad de personal que por motivo de costos será reducida al iniciar sus operaciones.

3.5.1 DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Las unidades organizacionales deberán cumplir con las siguientes funciones:

3.5.1.1 GERENCIA GENERAL Y COMERCIAL

Este puesto será desempeñado por uno de los socios de la empresa. Adicionalmente a las funciones gerenciales, la persona encargada deberá hacer frente también a las responsabilidades de la Gerencia Comercial y negociaciones con clientes. Entre sus funciones principales, tenemos:

- Representante legal de la empresa.
- Presentar a la Junta de Accionistas Informes, Balances y el Estado de pérdidas y ganancias, así como la distribución de utilidades y beneficios.
- Gestionar diligentemente la administración de la empresa.
- Seleccionar al talento humano de la empresa.
- Dirigir y controlar las funciones del talento humano.
- Definir la dirección estratégica de la organización y sus políticas.
- Elaborar el presupuesto de su cargo.
- Aprobar el presupuesto general de la organización.

Los requisitos del cargo son:

- Título de tercer nivel con menciones en Administración, Comercio, o Gerencia.
- Tres años de experiencia en cargos similares.
- Impulsar el trabajo en equipo, la administración por objetivos, y la motivación de personal.

3.5.1.2 RESPONSABLE DE COMUNICACIÓN

En este puesto la persona encargada será responsable de la supervisión y apoyo de actividades operativas; y administración de la base de datos.

Además estará a cargo de la supervisión y dirección del personal de tele mercadeo, como la seguridad interna de los eventos. Este cargo será desempeñado por uno de los proponentes de este proyecto.

Principales funciones del cargo:

- Elaboración de listas de verificación de Ingreso y Salida en el montaje del evento.
- Coordinación, motivación y apoyo al personal a su mando.
- Mantenimiento actualizado de las diferentes bases de datos; estas son de clientes, asistentes e invitados, así como de proveedores.
- Envío de correos electrónicos masivos a clientes e invitados a los eventos.

Los requisitos del cargo son:

- Estar cursando o finalizando estudios acordes al cargo.
- Experiencia de 1 año en el manejo de tele mercadeo.
- Capacidad de auto motivación y trabajo en equipo.

3.5.1.3 RESPONSABLE DE IMAGEN

La gestión de imagen, es uno de los cargos más críticos de la organización; ya que debe integrar la administración de imagen corporativa de Claro Eventos, así como de nuestros clientes, y la imagen propia de cada evento. A continuación un listado de sus funciones principales

- Encargarse del diseño gráfico de Artes, logotipos, banners, gigantografías, y toda gestión de imagen.
- Administrar la recepción en la ejecución del evento.
- Gestionar el envío de invitaciones a los eventos.
- Estar a cargo de la publicidad de la empresa como de los eventos.

Para desempeñar este cargo, serán necesarios los siguientes requisitos:

- Sólidos conocimientos de diseño gráfico, o encontrarse cursando estudios superior afines.
- Experiencia de 1 año en cargos similares.
- Creatividad, disciplina, pro actividad y trabajo en equipo.

3.5.1.4 RESPONSABLE DE LOGÍSTICA

La gestión de la logística se encarga de la administración de proveedores, y las alianzas estratégicas de la empresa, junto con gerencia. Igualmente las adquisiciones y la ejecución adecuada de cada evento. Este puesto será

desempeñado por uno de los proponentes de este proyecto. Entre sus funciones encontramos:

- El contacto con proveedores externos y la subcontratación de servicios para cada evento.
- La gestión de nivel de calidad acordado dentro del proceso de Ejecución del evento.
- Realizar las adquisiciones necesarias para los eventos corporativos conjuntamente con el responsable de finanzas.
- Supervisar el cumplimiento de los compromisos adquiridos con el cliente, como de los establecidos con los proveedores.

A continuación se detallan los requisitos propios del cargo:

- Título de tercer nivel en Administración, Marketing, o Afines.
- Experiencia de 2 años en la gestión de eventos corporativos.
- Capacidad de mando y fuerza de carácter.
- Metódico, responsable y poli funcional.

3.5.1.5 RESPONSABLE DE FINANZAS Y APOYO GERENCIAL

El área financiera deberá trabajar en equipo con gerencia debido a que la mayoría de decisiones serán tomadas en conjunto y para beneficio mutuo. Esto es; aprobaciones de Balances, presupuestos y gastos.

La persona que desempeñe este puesto deberá cumplir las siguientes funciones:

- Supervisar y autorizar los gastos e inversiones de la empresa.
- Realizar los presupuestos en los que la empresa basará su actividad.

- Desarrollar junto con gerencia, las propuestas de valor para los clientes y cotizaciones.
- Realizar la Contabilidad General, Costos, Tributaria y la otra.
- Elaborar el rol de pagos de la nómina y demás obligaciones de ley.
- Coordinar las actividades del mensajero.

Los requisitos para ocupar este puesto son:

- Título de Contador Público Autorizado (C.P.A.).
- Experiencia mínima de 3 años en cargos a fines.
- Actitud cordial, ágil y espíritu colaborador.

3.5.1.6 TELE MERCADISTA

La persona con este cargo será la encargada de hacer el contacto con el cliente e invitados a los eventos, levantamiento de información además de ser un apoyo logístico en los eventos. Las funciones a su cargo serán:

- Realizar confirmación de asistencia.
- Levantar y mantener actualizada todas las bases de datos.
- Apoyo logístico en eventos.

Requisitos para ocupar el cargo:

- Título de segundo nivel.
- Buen manejo de Hojas de cálculo.
- Capacidad de trabajo en equipo.

3.5.1.7 MENSAJERO

Este cargo es indispensable en toda organización, aunque no se le tome mucha importancia. Y de la diligencia del mismo se obtienen mejores resultados operativos. Sus funciones a continuación:

- Envío y recepción de correspondencia interna y externa.
- Apoyo a finanzas en pagos y cobros bancarios y tributarios.
- Limpieza de la oficina.

Requisitos para ocupar el cargo:

- Terminada educación básica.
- Diligente, ágil, servicial, y educado.

3.5.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN

Claro Eventos entiende que su personal es la base fundamental sobre la cual se cimenta una organización sólida. Por lo que la contratación del mismo es un proceso de suma importancia para el crecimiento corporativo como del Talento Humano. Los subprocesos necesarios para una contratación efectiva son:

- Reclutamiento.
- Selección.
- Contratación.
- Inducción.

Que son descritos seguidamente.

3.5.2.1 DEFINICIÓN DE LAS FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Para esta primera etapa, se ha decidido tomar en cuenta dos formas de reclutamiento de personal, estas serán avisos en prensa escrita y por medio de bolsas de trabajo por internet.

Para la prensa escrita se ha determinado publicar avisos especiales, dado que son de mejor acogida y dan una mejor perspectiva del trabajo y también de las personas que están en búsqueda de un empleo.

Un estimado de los valores necesarios para de avisos escritos, que serán publicados fines de semana únicamente, se detalla en el gráfico.

Cuadro Nº 3.5.1 Costo de anuncio en el periódico “EL Comercio” de la ciudad de Quito.

Cargo	Tipo de anuncio	Costo por anuncio
Imagen	Especial	\$ 36
Finanzas	Especial	\$ 36
Telemercadista	Sencillo	\$ 17
Mensajero	Sencillo	\$ 17
Total		\$ 106

Fuente: Cotizaciones realizadas.

Elaborado por: Daysi Gálvez & Efrén Herrera.

Esta publicación se hará un fin de semana, si los prospectos convocados para un cargo no son los ideales para su selección se realizará una segunda convocatoria para lo que se estima un costo de total para reclutamiento de \$ 212.

3.5.2.2 DEFINICIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN

Estando ya ocupados los cargos de Comunicación y Logística, serán éstos los responsables de realizar una preselección entre los aspirantes a los cargos de Finanzas, Imagen, Tele mercadeo, y Mensajería; para enviarlos a su entrevista definitiva y selección por parte de Gerencia.

En la etapa de preselección, los convocados serán sometidos a pruebas de coeficiente intelectual, inteligencia emocional y conocimientos propios del cargo. Se validarán también los datos entregados por aquellos que hayan sido preseleccionados, previamente a su entrevista con Gerencia.

El Gerente General deberá escoger a los candidatos más opcionados para los cargos de Imagen, Finanzas, Tele mercadeo y Mensajería; y notificar su decisión al equipo de trabajo.

3.5.2.3 DEFINICIÓN DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN

Una vez que se hayan escogido los candidatos más aptos, se procederá a realizar un contrato de trabajo a prueba por un plazo de tres meses. Dentro de este período se podrá comprobar la decisión de emplear de forma fija al candidato y por otra parte el candidato también podrá desistir de ser parte del equipo, en tal caso se convocará a un nuevo proceso de selección.

Terminado este período de prueba se procede a realizar la contratación por un lapso de un año. El mismo deberá contener todas las cláusulas de ley, esto es deberes y derechos tanto del empleador como del empleado. Es necesario mencionar, que el personal deberá laborar 8 horas diarias de lunes a viernes en un horario de 09h00 a 18h00 con una hora de almuerzo.

3.5.2.4 DEFINICIÓN DEL PROCESO DE INDUCCIÓN

Una vez que el candidato haya firmado el contrato con la empresa, será obligación de su superior inmediato el realizar la debida presentación del mismo al equipo de trabajo y realizar el proceso de inducción.

Del éxito de este proceso depende obtener un ambiente laboral adecuado, y afianzar en el nuevo empleado las obligaciones contraídas con la empresa, como sus derechos. Y de esta manera conseguir que el equipo se sienta identificado con su labor. Principalmente serán presentados los siguientes puntos de inducción:

- Familiarizarse con la imagen corporativa de la empresa.
- Presentación de la misión, visión, objetivos, y políticas.
- Dar a conocer la cadena de valor de la empresa y su proceso productivo.
- Dar a conocer tanto las funciones de su cargo, como los procesos propios del mismo.
- Presentarle el plan de capacitación de su cargo y su escalafón.

Cuadro N° 3.5.2 Detalle de sueldos del Personal

Cargo a desempeñar	No. de personas	Sueldo mensual	Total sueldo anual
Gerente General y Comercial	1	\$ 800,00	\$ 9.600,00
Responsable de Imagen	1	\$ 500,00	\$ 6.000,00
Responsable de Comunicación	1	\$ 500,00	\$ 6.000,00
Responsable de Logística	1	\$ 500,00	\$ 6.000,00
Responsable de Finanzas	1	\$ 500,00	\$ 6.000,00
Tele mercadistas	2	\$ 250,00	\$ 6.000,00
Mensajero	1	\$ 200,00	\$ 2.400,00
Total	8	\$ 3.250,00	\$ 49.320,00

Elaborado por: Daysi Gálvez & Efrén Herrera.

3.5.3 REQUISITOS LEGALES DE LA ORGANIZACIÓN

3.5.3.1 CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA

Una de las decisiones más importantes para la creación de una empresa está la determinación de la clase compañía que será registrada. Claro Eventos será constituida como una empresa de Responsabilidad limitada. A continuación se detallan los aspectos más relevantes que comprende esta clase de empresa de acuerdo a la Ley de compañías vigente.

3.5.3.2 NÚMERO DE SOCIOS

“La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva”³³ para iniciar actividades nuestra empresa arrancará con tres socios.

³³ Ley de Compañías, Codificación No. 000. RO/ 312 de 5 de Noviembre de 1999. Art. 92.

3.5.3.3 CAPITAL MÍNIMO.

El capital mínimo con que ha de constituirse una compañía de Responsabilidad Limitada es de cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de América, de acuerdo con lo dispuesto en la Resolución Nro. 99.1.1.3.008 del 7 de septiembre de 1999, publicada en el R.O. 278 del 16 de Septiembre del mismo año, en concordancia con el Art. 99 literal g) de la Ley Para Transformación Económica del Ecuador del 29 de Febrero del 2000, publicada en el R.O. 34 del 13 de Marzo del mismo año.

3.5.3.4 EL NOMBRE

Se usará la denominación objetiva “Claro Eventos”, seguido como dispone la ley de compañías³⁴, por las palabras Compañía Limitada, o sus abreviaciones.

3.5.3.5 ACTIVIDAD DE LA EMPRESA.

Dado que “la compañía de responsabilidad limitada podrá tener como finalidad la realización de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitida por la Ley, excepción hecha de operaciones de banco, segura, capitalización y ahorro”³⁵, nuestra empresa tiene como principal actividad la Realización de Eventos a Nivel Corporativo.

3.5.3.6 PROCESO DE CONSTITUCIÓN LEGAL DE LA EMPRESA

- Reserva de la Denominación Objetiva en la Superintendencia de Compañías.

³⁴ Ley de Compañías, Codificación No. 000. RO/ 312 de 5 de Noviembre de 1999. Art. 92.

³⁵ Ley de Compañías, Codificación No. 000. RO/ 312 de 5 de Noviembre de 1999. Art. 94.

- Se realizará la apertura de la cuenta de integración de capital, con el 50% de capital pagado, en numerario³⁶, en el Banco de la Producción, el valor del depósito inicial será de US \$ 1000 ⁰⁰ (mil dólares americanos).
- Debe inscribirse los nombramientos del representante legal y administrador de la empresa
- Se eleva la Constitución de la empresa a Escritura Pública en una Notaría.
- Presentación de tres escrituras de constitución con oficio firmado por un abogado de la Superintendencia de Compañías o en la Ventanilla Única, para obtener la aprobación de la Superintendencia. Recibiendo una respuesta por parte de la Superintendencia en un lapso de 48 horas.
- Realizar la publicación de la Escritura por un día en un periódico de circulación local.
- Sentar la Razón de Inscripción en la Notaría.
- Obtenerse la patente municipal anual y mensual en registro de la jefatura municipal de rentas.
- Obtenerse el Registro Único de Contribuyentes (R.U.C.) en el Servicio de Rentas Internas (S.R.I.)
- Inscribirse las escrituras de Constitución, Resolución de la Superintendencia de Compañías y Representantes legales de la empresa, en el Registro Mercantil.

³⁶ Ley de Compañías, Codificación No. 000. RO/ 312 de 5 de Noviembre de 1999. Art. 102.

- Obtener la autorización de la Superintendencia de Compañías para retirar los fondos de la cuenta de Integración de Capital.

Cuadro N° 3.5.3 Resumen de Costos de Constitución.

Detalle	Costo
Reserva de Nombre	-
Apertura de cuenta de integración de capital	\$ 1.000,00
Nombramiento de representantes legales	\$ 20,00
Elevar minuta a escritura pública	\$ 80,00
Aprobación de la Superintendencia de Compañías	\$ 200,00
Publicación de la escritura en Periódico	\$ 80,00
Razón de inscripción	\$ 20,00
Patente Municipal	\$ 6,00
Obtención del RUC en el SRI	\$ 20,00
Inscripción de Escrituras en el Registro Mercantil	\$ 40,00
Inscripción de nombramientos (Gerente y Presidente)	\$ 20,00
Retiro de fondos de la cuenta de integración de capital	\$ 20,00
Honorarios del abogado	\$ 500,00
Varios	\$ 50,00
Total	\$ 2.036,00

Fuente: Cotizaciones realizadas.

Elaborado por: Daysi Gálvez & Efrén Herrera.

3.6 PLAN FINANCIERO

El plan financiero se ha desarrollado en función de toda la información obtenida en los planes anteriores y fue realizado tomando en cuenta las directrices recomendadas en el Marco teórico. Los valores detallados a continuación representan estimaciones y proyecciones cuidadosamente evaluadas de manera que la viabilidad del proyecto sea lo más cercana a una futura realidad.

Tomando en cuenta que la factibilidad de un proyecto es la parte medular a la hora de decidirse a invertir en el proyecto, por parte de los accionistas, se ha considerado un estudio detallado que demuestre la oportunidad de negocio del presente proyecto.

De acuerdo al direccionamiento estratégico y al giro de la industria se ha considerado conveniente establecer un horizonte de 5 años para todo cálculo, proyección y vida útil en el presente plan.

3.6.1 INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO

3.6.1.1 INVERSIÓN

Para la puesta en marcha del presente proyecto es necesario tomar en cuenta los valores requeridos a invertir, ya sean estos tangibles como intangibles.

Se ha dividido estos rubros en tres agrupaciones, en primer lugar, las inversiones en activos fijos, que corresponden a las compras a realizarse estipuladas en el plan operativo. En el cuadro N° 3.6.1 se describen los activos fijos necesarios para todo el equipo de trabajo.

Cuadro N° 3.6.1 Inversiones en activos fijos.

Detalle	Valor Total
Estaciones de Trabajo	\$ 3.200,00
Equipo de Computo	\$ 5.900,00
Equipo de Comunicación	\$ 5.500,00
Vehículo	\$ 12.700,00
TOTAL	\$ 27.300,00

Elaborado por: Daysi Gálvez & Efrén Herrera.

Tomando en cuenta lo relatado anteriormente se han calculado las depreciaciones de activos fijos para los 5 años de horizonte del proyecto, salvo para el equipo de computación que tiene una obsolescencia mayor de solo 3 años; y será necesario adquirir nuevos equipos en el cuarto año. Además de la depreciación se presentan los valores provenientes de gastos en mantenimiento de los activos; y para un mejor manejo del riesgo, la contratación de una póliza de segura para el vehículo.

Cuadro N° 3.6.6 Mantenimiento y Depreciación Anual de Activos Fijos.

Detalle	Depreciación	Mantenimiento	Seguro
Estaciones de Trabajo	20,0%	5,0%	0,0%
Equipo de Computo	33,3%	8,0%	0,0%
Equipo de Comunicación	20,0%	5,0%	0,0%
Vehículo	20,0%	5,0%	4,5%
Estaciones de Trabajo	\$ 640,00	\$ 160,00	\$ 0,00
Equipo de Computo	\$ 1.966,67	\$ 472,00	\$ 0,00
Equipo de Comunicación	\$ 1.100,00	\$ 275,00	\$ 0,00
Vehículo	\$ 2.540,00	\$ 635,00	\$ 571,50
TOTAL	\$ 6.246,67	\$ 1.542,00	\$ 571,50

Elaborado por: Daysi Gálvez & Efrén Herrera.

En segundo lugar, las inversiones en activos diferidos, provenientes de los gastos de constitución detallados en el plan organizacional; los gastos pre operativos calculados en función del tiempo necesario para poner en marcha el proyecto; los gastos de consultoría previa, propios de el presente proyecto de titulación; y un 5% para imprevistos; como se detallan en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 3.6.2 Inversiones en activos diferidos.

Detalle	Valor Total
Gastos Preoperativos	\$ 5.764,17
Gastos de Constitucion	\$ 2.100,00
Gastos de Consultoría Previa	\$ 1.750,00
Imprevistos (5% de activos diferidos)	\$ 480,71
TOTAL	\$ 10.094,88

Elaborado por: Daysi Gálvez & Efrén Herrera.

En tercer y último lugar, tenemos a las inversiones en capital de trabajo, que se entiende como el monto necesario en caja para solventar los

requerimientos de circulante mientras se realizan los cobros de recuperación de cartera de ventas.

El primer paso para realizar el cálculo de capital de trabajo es establecer el factor caja que resulta de la diferencia entre el crédito a clientes y el crédito obtenido de proveedores. Tomando en cuenta que la realización de un evento corporativo es de aproximadamente 20 días y que el plazo mínimo para el pago de proveedores es de 15 días se ha considerado suficientes 2 semanas como factor caja.

El siguiente paso para calcular el capital de trabajo fue ponderar el monto equivalente de materiales, suministros, mano de obra y gastos que se generan en 15 días y deberán ser pagados directamente de la caja inicial. En incisos posteriores se describen los valores totales de cada uno de los rubros considerados para el cálculo de capital de trabajo por el momento se lista un resumen en el cuadro N° 3.6.3.

Cuadro N° 3.6.3 Inversiones en Capital de Trabajo.

Detalle	Valor Total
Materiales directos	\$ 69.600,00
Suministros y servicios	\$ 8.640,00
Mano de obra directa	\$ 6.000,00
Mano de obra indirecta	\$ 2.400,00
Mantenimiento y seguros (activos fijos operativos)	\$ 2.113,50
Subtotal	\$ 88.753,50
Requerimiento diario (Subtotal / 360)	\$ 246,54
Requerimiento ciclo de caja (Diario * 15)	\$ 3.698,06
CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO	\$ 3.698,06
Gastos administrativos que representan desembolso	\$ 34.585,00
Gastos de ventas que representan desembolso	\$ 8.258,00
Subtotal	\$ 42.843,00
Requerimiento diario (Subtotal / 360)	\$ 119,01
Requerimiento ciclo de caja (Diario * 15)	\$ 1.785,13
CAPITAL DE TRABAJO ADMINISTRACION Y VENTAS	\$ 1.785,13
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 5.483,19

Elaborado por: Daysi Gálvez & Efrén Herrera.

Con los cálculos efectuados en los cuadros anteriores, procedemos a la sumatoria de las inversiones a realizarse que dan por resultado el monto total de inversión inicial en el cuadro N° 3.6.4.

Cuadro N° 3.6.4 Inversión Total del Proyecto.

Detalle	Valor Total
Inversión en activos fijos	\$ 27.300,00
Inversión en activos diferidos	\$ 10.094,88
Inversión en capital de trabajo	\$ 5.483,19
TOTAL	\$ 42.878,06

Elaborado por: Daysi Gálvez & Efrén Herrera.

3.6.1.2 FINANCIAMIENTO

La inversión inicial, para montar una empresa de eventos a nivel corporativo en la capital, asciende a cerca de \$ 45000, una inversión bastante aceptable y atractiva para los socios que compondrán la junta directiva de la organización.

Se han previsto tres medios de financiamiento para alcanzar dicha cifra, cerca de \$ 23.000,00 provenientes del aporte de capital por parte de los socios; otros \$ 10.000,00 provenientes de un crédito directo con el distribuidor de vehículos, con una tasa anual de 8,67% y un plazo de 3 años con pagos mensuales de \$ 316,46.

Adicionalmente un crédito por \$ 10000 con el Banco MM Jaramillo Arteaga, con fondos provenientes de la Corporación Financiera Nacional, y la posibilidad de aplicar para un período de gracia parcial (sólo pago de intereses) por 2 años; con una tasa anual de 12,47% y pagos trimestrales de \$ 311,75 durante el período de gracia y \$ 1.011,68 una vez terminado éste. Para una revisión detallada de estos créditos, consúltese el Anexo 6, Plan de Pagos.

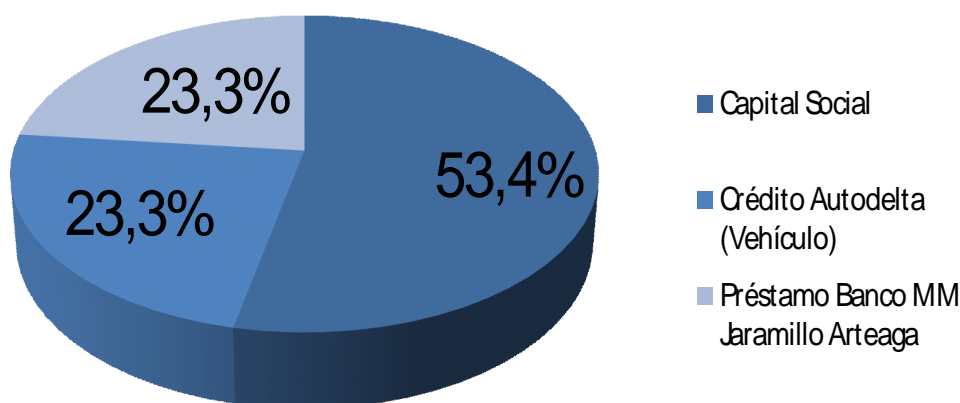
Cuadro N° 3.6.5 Financiamiento del Proyecto.

Detalle	Valor Total
Capital Social	\$ 22.878,06
Crédito Autodelta (Vehículo)	\$ 10.000,00
Préstamo Banco MM Jaramillo Arteaga	\$ 10.000,00
TOTAL	\$ 42.878,06

Elaborado por: Daysi Gálvez & Efrén Herrera.

De manera gráfica se puede apreciar a continuación el porcentaje de inversión del proyecto por cada fuente de financiamiento, siendo el aporte de capital la cifra mayoritaria con más del 50%.

Gráfico N° 3.6.1 Porcentaje de Inversión de Proyecto.



Elaborado por: Daysi Gálvez & Efrén Herrera.

3.6.2 PROYECCIONES DE INGRESOS Y EGRESOS

3.6.2.1 PROYECCIÓN DE INGRESOS POR VENTAS

Uno de los puntos más complejos dentro de la planificación financiera es la estimación de las ventas futuras de cualquier proyecto; en el sector de eventos esto se vuelve más complejo aún; dado que siendo un servicio de consultoría no existen precios estándar, si no que estos varían en función del alcance de cada evento.

Por ello se ha estimado los precios en función de la información obtenida en la investigación de mercados, en cuanto que a la estimación del número de

eventos por año a realizarse se ha tomado una postura bastante conservadora, realizando en el primer año 6 eventos grandes, 12 de tamaño mediano y 12 pequeños.

De igual manera para proseguir con esta estimación de ventas se han tomado las cuatro agrupaciones de productos definidas en la matriz de Boston Consulting Group (BCG), de los eventos que mantienen un consumo similar de recursos y un número de asistentes aproximado.

Los eventos grandes como son los lanzamientos, inauguraciones, y las campañas de Marketing directo generan el mayor volumen de utilidad mientras que los eventos pequeños, como capacitaciones y seminarios generan el flujo de efectivo que necesita la organización para sobrevivir.

Durante los 5 años que contempla el plan se ha previsto un crecimiento rápido para el segundo y tercer años, y una estabilización para el cuarto y quinto año; sin embargo los precios se los ha mantenido constantes ya que en el análisis de egresos por materia prima se ha mantenido el mismo criterio conservador.

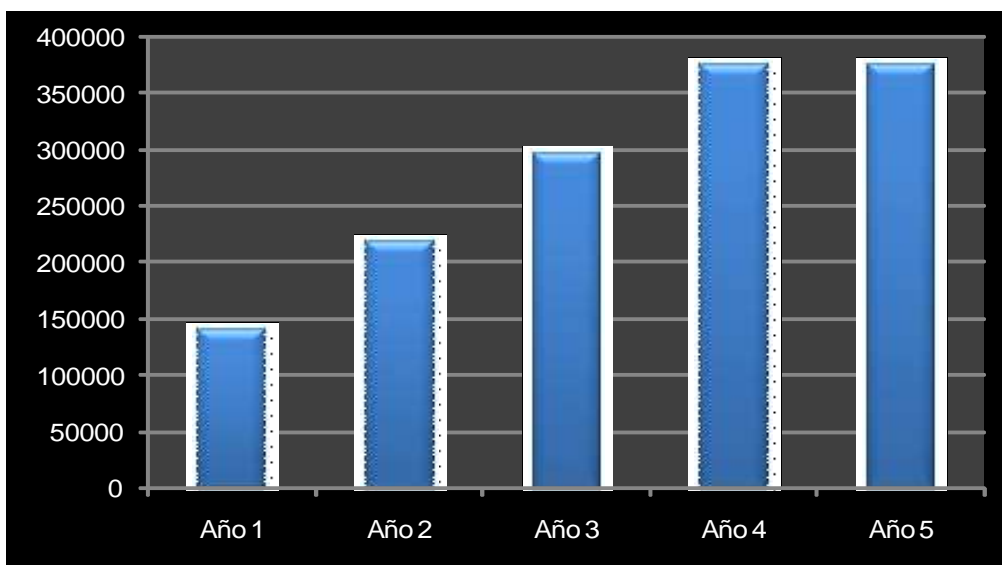
Para finalizar esta proyección fue establecida una capacidad instalada de 16 eventos grandes por año, 32 de tamaño mediano y 32 pequeños como lo indica el cuadro N° 3.6.7 y gráficamente el volumen y crecimiento anual de ventas proyectadas.

Cuadro N° 3.6.7 Proyección de Ingresos por Ventas.

Cartera de Productos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Marketing Directo					
Producción por período	3	5	7	8	8
Precio en el mercado	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00
Subtotal Ventas	\$ 21.000,00	\$ 35.000,00	\$ 49.000,00	\$ 56.000,00	\$ 56.000,00
Capacitaciones					
Producción por período	12	18	24	32	32
Precio en el mercado	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
Subtotal Ventas	\$ 36.000,00	\$ 54.000,00	\$ 72.000,00	\$ 96.000,00	\$ 96.000,00
Lanzamientos					
Producción por período	3	5	7	8	8
Precio en el mercado	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00
Subtotal Ventas	\$ 24.000,00	\$ 40.000,00	\$ 56.000,00	\$ 64.000,00	\$ 64.000,00
Sociales					
Producción por período	12	18	24	32	32
Precio en el mercado	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00
Subtotal Ventas	\$ 60.000,00	\$ 90.000,00	\$ 120.000,00	\$ 160.000,00	\$ 160.000,00
TOTAL	\$ 141.000,00	\$ 219.000,00	\$ 297.000,00	\$ 376.000,00	\$ 376.000,00

Elaborado por: Daysi Gálvez & Efrén Herrera.

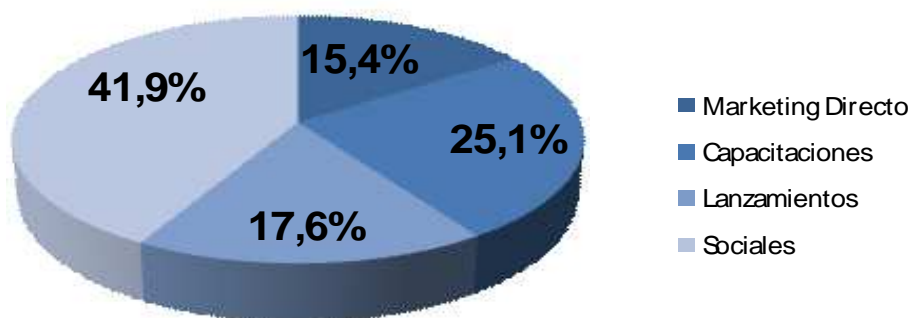
Gráfico N° 3.6.2 Proyección de Ventas Anuales.



Elaborado por: Daysi Gálvez & Efrén Herrera.

Al igual que los resultados de la investigación de mercados la proyección de ingresos por ventas demuestra que el mayor volumen de efectivo proviene de la realización de eventos sociales seguido por las capacitaciones que generan fluidez, demostrando así ser nuestros productos estrella y vacas lecheras respectivamente, según el gráfico a continuación.

Gráfico N° 3.6.3 Volumen de Ventas por tipo de Evento.



Elaborado por: Daysi Gálvez & Efrén Herrera.

3.6.2.2 PROYECCIÓN DE EGRESOS

La proyección de egresos ha sido estimada en función de cuatro salidas de recursos, siendo la primera y más fuerte la proveniente de compra y alquiler de material propio para cada tipo de evento.

Para empezar esta estimación fue necesario calcular el número promedio de asistentes por cada tipo de evento; siendo 150 para los de marketing directo, 50 para las capacitaciones, 175 para los lanzamientos; y 100 para los sociales. Estos valores fueron a su vez multiplicados por el número de eventos a realizarse anualmente según lo establece el inciso anterior y así obtener el requerimiento anual de materia prima para cada producto.

El cuadro N° 3.6.8 muestra la sumatoria anual de egresos proyectados en compra de materiales productivos, mientras que para verificar el costo unitario y el consumo de cada producto por año confróntese con el anexo 7, resumen de costos unitarios.

Cuadro N° 3.6.8 Proyección de Egresos por Materia Prima.

Cartera de Productos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Marketing Directo					
Recepción y Break	\$ 5.490,00	\$ 7.930,00	\$ 12.810,00	\$ 14.640,00	\$ 14.640,00
Equipo de Audio y Vídeo	\$ 2.250,00	\$ 3.750,00	\$ 5.250,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00
Escenografía y decoración	\$ 900,00	\$ 1.500,00	\$ 2.100,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00
Material Promocional	\$ 1.350,00	\$ 1.950,00	\$ 3.150,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00
Matrial Impreso y Publi.	\$ 900,00	\$ 1.500,00	\$ 2.100,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00
Imprevistos	\$ 150,00	\$ 250,00	\$ 350,00	\$ 400,00	\$ 400,00
Subtotal Compras	\$ 11.040,00	\$ 16.880,00	\$ 25.760,00	\$ 29.440,00	\$ 29.440,00

Cartera de Productos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capacitaciones					
Recepción y Brake	\$ 7.320,00	\$ 10.980,00	\$ 14.640,00	\$ 19.520,00	\$ 19.520,00
Equipo de Audio y Vídeo	\$ 2.100,00	\$ 3.150,00	\$ 4.200,00	\$ 5.600,00	\$ 5.600,00
Facilitador	\$ 3.000,00	\$ 4.500,00	\$ 6.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00
Material Didáctico	\$ 1.800,00	\$ 2.700,00	\$ 3.600,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00
Imprevistos	\$ 600,00	\$ 900,00	\$ 1.200,00	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00
Subtotal Compras	\$ 14.820,00	\$ 22.230,00	\$ 29.640,00	\$ 39.520,00	\$ 39.520,00
Lanzamientos					
Recepción y Brake	\$ 6.405,00	\$ 10.675,00	\$ 14.945,00	\$ 17.080,00	\$ 17.080,00
Equipo de Audio y Vídeo	\$ 2.850,00	\$ 4.750,00	\$ 6.650,00	\$ 7.600,00	\$ 7.600,00
Escenografía y decoración	\$ 1.200,00	\$ 2.000,00	\$ 2.800,00	\$ 3.200,00	\$ 3.200,00
Material Promocional	\$ 1.575,00	\$ 2.625,00	\$ 3.675,00	\$ 4.200,00	\$ 4.200,00
Matrial Impreso y Publi.	\$ 1.500,00	\$ 2.500,00	\$ 3.500,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00
Imprevistos	\$ 150,00	\$ 250,00	\$ 350,00	\$ 400,00	\$ 400,00
Subtotal Compras	\$ 13.680,00	\$ 22.800,00	\$ 31.920,00	\$ 36.480,00	\$ 36.480,00
Sociales					
Recepción y Catering	\$ 21.960,00	\$ 32.940,00	\$ 43.920,00	\$ 58.560,00	\$ 58.560,00
Equipo de Audio	\$ 1.500,00	\$ 2.250,00	\$ 3.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00
Escenografía y decoración	\$ 4.200,00	\$ 6.300,00	\$ 8.400,00	\$ 11.200,00	\$ 11.200,00
Recuerdos conmemorat.	\$ 1.800,00	\$ 2.700,00	\$ 3.600,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00
Imprevistos	\$ 600,00	\$ 900,00	\$ 1.200,00	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00
Subtotal Compras	\$ 30.060,00	\$ 45.090,00	\$ 60.120,00	\$ 80.160,00	\$ 80.160,00

Elaborado por: Daysi Gálvez & Efrén Herrera.

El siguiente valor a calcularse después de haber estimado los costos de materia prima, son los egresos resultantes del consumo de servicios básicos y suministros como son, el servicio de internet corporativo, telefonía celular, y el alquiler de una oficina para el funcionamiento de la empresa. Los valores anuales de estas cifras fueron recopiladas en el cuadro N° 3.6.9.

Cuadro N° 3.6.9 Proyección de Egresos por Suministros y Servicios.

Detalle	Valor mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arriendo	\$ 500,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00
Servicios Básicos	\$ 50,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00
Telefonía Fija	\$ 75,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00
Telefonía Celular	\$ 50,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00
Internet	\$ 45,00	\$ 540,00	\$ 540,00	\$ 540,00	\$ 540,00	\$ 540,00
TOTAL	\$ 720,00	\$ 8.640,00	\$ 8.640,00	\$ 8.640,00	\$ 8.640,00	\$ 8.640,00

Elaborado por: Daysi Gálvez & Efrén Herrera.

Un rubro anual considerable es el egreso proveniente del pago de sueldos y salarios del equipo de trabajo que para efectos prácticos ha sido resumido en un solo cuadro de valores cuyo análisis previo fue elaborado en el plan organizacional.

Aún cuando la remuneración mensual de cada colaborador no sea muy alta hay que recalcar que según los resultados proyectados en el estado de pérdidas y ganancias, se prevé un reparto de utilidades anual promedio para cada persona de aproximadamente \$ 1.360,00.

Cuadro N° 3.6.10 Detalle de Egresos por Sueldos y Salarios

Cargo a desempeñar	No. de personas	Sueldo mensual	Total sueldo anual
Gerente General y Comercial	1	\$ 800,00	\$ 9.600,00
Responsable de Imagen	1	\$ 500,00	\$ 6.000,00
Responsable de Comunicación	1	\$ 500,00	\$ 6.000,00
Responsable de Logística	1	\$ 500,00	\$ 6.000,00
Responsable de Finanzas	1	\$ 500,00	\$ 6.000,00
Tele mercadistas	2	\$ 250,00	\$ 6.000,00
Mensajero	1	\$ 200,00	\$ 2.400,00
Total	8	\$ 3.250,00	\$ 49.320,00

Elaborado por: Daysi Gálvez & Efrén Herrera.

Para completar el cálculo de egresos proyectados falta solamente estimar el consumo de recursos resultantes de gastos operativos, administrativos y ventas. Uno de los rubros más importantes en esta sección es la realización de un evento tipo, como estrategia publicitaria y de captación de clientes en los años 1, 3 y 5 según fue estipulado anteriormente en el plan de mercado.

Aquí también se detallan gastos previamente definidos en planes anteriores, como el diseño y dominio de una página web corporativa, la publicidad en una revista de negocios (2 publicaciones por año). Igualmente la necesidad de un software para envío de mails masivos y un presupuesto de gastos de caja chica; además de comisiones sobre ventas, que fueron establecidas en un 0.08%.

Cuadro N° 3.6.11 Proyección de Egresos por Gastos.

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de Caja Chica	\$ 600,00	\$ 900,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Alquiler anual de dominio de internet	\$ 85,00	\$ 85,00	\$ 85,00	\$ 85,00	\$ 85,00
Diseño de página Web corporativa	\$ 300,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 300,00	\$ 0,00
Realización de un evento tipo	\$ 5.500,00	\$ 0,00	\$ 5.500,00	\$ 0,00	\$ 5.500,00
Publicidad revista de negocios	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Software para envío de mails masivos	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 130,00
Comisiones sobre ventas (0,08%)	\$ 1.128,00	\$ 1.752,00	\$ 2.376,00	\$ 3.008,00	\$ 3.008,00
TOTAL	\$ 9.243,00	\$ 4.367,00	\$ 10.791,00	\$ 6.223,00	\$ 11.423,00

Elaborado por: Daysi Gálvez & Efrén Herrera.

3.6.3 BALANCES Y ESTADOS PROYECTADOS

El principal objetivo de haber recopilado la información de ingresos y egresos proyectados en el inciso anterior, es la realización del flujo de caja proyectado de Claro Eventos, que permitirá a su vez, la elaboración del Estado de Pérdidas y Ganancias (Resultados) y el Balance General de la Firma, como se presentan a continuación.

3.6.3.1 FLUJO DE CAJA PROYECTADO

Una cifra importante para el cálculo del flujo de caja es la del capital de trabajo definida en el cuadro N° 3.6.3, que se entiende como el nivel de efectivo necesario para empezar nuestras operaciones, o en otras palabras, el saldo inicial de caja, que asciende a \$ 5.843,19.

A partir de este valor de capital de trabajo se añadirán las cifras provenientes de los ingresos por ventas, y los egresos, por materia prima, los sueldos y salarios, que serán imputados de acuerdo a su función, en Mano de obra directa, indirecta, y dentro de gastos administrativos y de ventas.

También se toman en cuenta las inversiones y deudas a contraerse en el período pre operativo, así como el pago de intereses y capital en los siguientes años. Con esta información se obtiene el flujo neto generado, así como el saldo final del período, que se convertirá en el saldo inicial del siguiente. Esta información se puede apreciar en el Anexo 8, Flujo de Caja Proyectado.

Uno de los puntos más destacado dentro de nuestro flujo de caja es el hecho de que el Saldo Final es siempre positivo, y así mismo, no existen requerimiento de efectivo a corto plazo, provenientes usualmente de sobregiros, y créditos bancarios adicionales.

3.6.3.2 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO

El estado de resultados se puede observar en su totalidad en el Anexo 9, Estado de Pérdidas y Ganancias, calculado usando la metodología expuesta en el Marco Teórico nos muestra resultados alentadores para el proyecto en sus 5 años de proyección operativa.

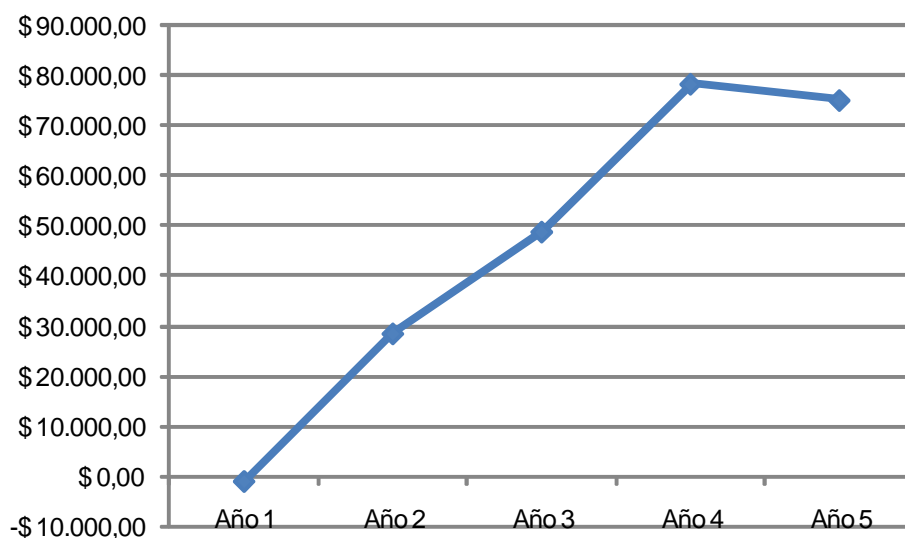
En primer lugar se pueden observar los porcentajes de costos de ventas para cada período, teniendo un promedio de 59.82%, con una tendencia hacia la baja en los primeros 4 años y una estabilización en el quinto.

Otro dato importante es el reparto de utilidades, del que ya se habló anteriormente, alcanzando un total aproximado de 55 mil dólares en los cinco años de operación, esto es 11 mil dólares por año. Igualmente se puede observar la contribución al desarrollo del país en forma de impuesto sobre la renta, cercanos a los 80 mil dólares americanos.

Sin duda el rubro más importante de este balance es la utilidad o pérdida neta de cada período. Como se puede confrontar con el anexo, se genera pérdida solamente en el primer año, menor a mil dólares y que representa apenas el 0,6% de las ventas. Con más de \$ 230.000,00 de utilidad total y un promedio superior a los \$ 45.000,00 por período.

Con respecto a las utilidades de la empresa, vale la pena recalcar, que se utilizó un criterio de ingresos provenientes solamente de la realización un evento completamente, y no se tomó en cuenta la contratación de nuestros servicios para procesos puntuales de un evento corporativo; este criterio, se ha establecido para reducir los problemas financieros provenientes de imprevistos y así mantener la proyección de utilidades calculada.

Para una mejor visión del crecimiento de utilidades y estabilización de las mismas, se ha elaborado el gráfico N° 3.6.4, que se muestra a continuación.

Gráfico N° 3.6.4 Crecimiento de Utilidades Netas Proyectadas.

Elaborado por: Daysi Gálvez & Efrén Herrera.

Un par de cifras adicionales presentadas juntamente con el estado de resultados son, en primer lugar la Rentabilidad sobre Ventas Netas, con un promedio final de 14%, debido a la pérdida en el primer período, alcanzando al final del proyecto un 20%. Además una utilidad Neta sobre Activos (ROA), con un promedio de 35% en los años que generan utilidad. Y bajo el mismo criterio una Utilidad Neta sobre Patrimonio (ROE) superior al 50%.

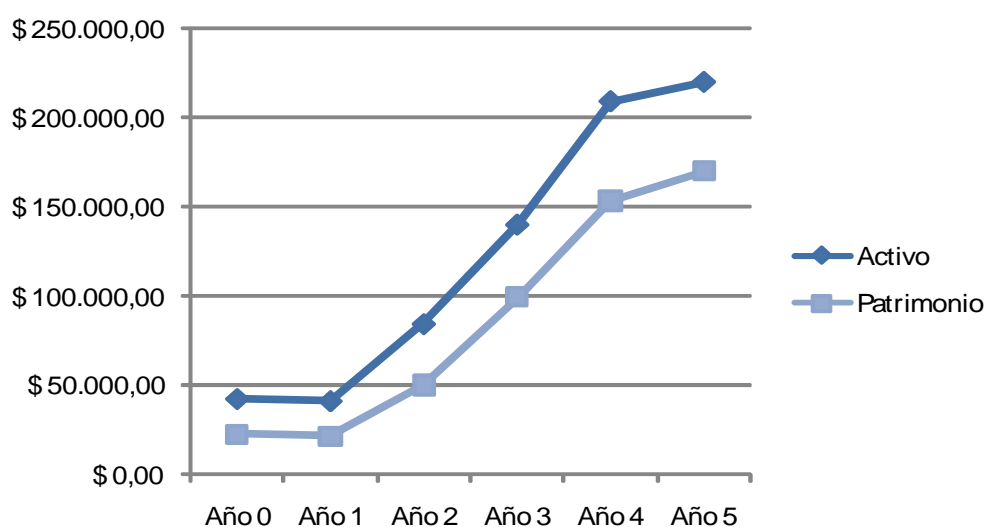
3.6.3.3 BALANCE GENERAL PROYECTADO

El objetivo primordial del balance general es verificar que las operaciones proyectadas, hayan sido realizadas correctamente mediante la verificación de la suma de Pasivo y Capital contra el Activo de la empresa. De esta manera el balance general nos muestra aquello que la empresa posee, lo que debe, y lo que se ha pagado en cada período operativo.

El Anexo 10 nos muestra todos los cálculos provenientes del Balance General, del cual podemos sacar algunas cosas en limpio. El período pre operativo empieza con el capital de trabajo y termina mostrándonos la inversión inicial del proyecto como total de activos por \$ 42.878,06.

El balance general nos muestra que Claro Eventos arrancaría con un patrimonio inicial de \$ 22.878,06 y termina con un gran total de \$ 169.917,67; una cifra bastante atractiva para cualquier inversionista, el crecimiento de activos versus patrimonio, se muestra en el siguiente gráfico.

Gráfico N° 3.6.5 Crecimiento de Activo y Patrimonio Proyectados.



Elaborado por: Daysi Gálvez & Efrén Herrera.

El balance general también nos demuestra que para empezar el quinto año de operación se habrán terminado de pagar las dos deudas a largo plazo contraídas con el distribuidor de automóviles y la institución Bancaria. De igual manera, el activo diferido neto, termina en Cero en el quinto año. Finalmente el balance general queda cuadrado en aproximadamente \$ 220.000,00.

3.6.4 EVALUACIÓN FINANCIERA

Para finalizar el plan financiero del presente proyecto, y virtualmente el mismo plan de negocios, solo nos queda realizar la evaluación financiera del mismo. Esta evaluación será el crisol en el que será puesta prueba la factibilidad final del proyecto, y aunque sus resultados sean cortos, su elaboración se realizó minuciosa y concienzudamente.

Como se previó en el capítulo I, empezaremos el análisis financiero del proyecto con los métodos que consideran el valor del dinero en el tiempo; estos son, el Período de Recuperación, el Valor Actual Neto, y la Tasa Interna de Retorno.

3.6.4.1 PERÍODO DE RECUPERACIÓN

Utilizando la metodología del Modelo Financiero de la CFN, obtuvimos un período de recuperación de 1,75 años, o en otras palabras, 21 meses, algo sumamente alentador, que demuestra el bajo riesgo del proyecto e inclusive una salida del mercado transparente, de llegarse a dar el caso.

3.6.4.2 VALOR ACTUAL NETO

El valor actual neto, consiste en la suma algebraica de ingresos y egresos de cada uno de los períodos de operación, llevados a valor presente, juntamente con la inversión inicial del proyecto. Para calcular el valor presente de cada cifra, se utiliza una tasa de descuento, que se ha definido como costo de oportunidad del proyecto que asciende al 12% anual.

Para el cálculo del Valor Actual Neto, se utilizará la fórmula definida en el Marco Teórico:

$$VAN = -I_0 + \frac{FNE_1}{(1+k)^1} + \frac{FNE_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{FNE_n}{(1+k)^n}$$

El cuadro N° 3.6.12 muestra los cálculos necesarios para la obtención del Valor presente de cada flujo anual y del VAN. Los valores del flujo neto fueron extraídos del Anexo 11, vale la pena recalcar que para este cálculo se ha considerado un valor residual de los activos fijos de cero dólares.

Cuadro N° 3.6.12 Cálculo del Valor Actual Neto.

Periodo	Flujo Neto (1)	(1+k) ⁿ (2)	VA (1/2)
1	\$ 3.885,17	1,12	\$ 3.468,90
2	\$ 51.783,94	1,25	\$ 41.281,84
3	\$ 67.063,96	1,40	\$ 47.734,81
4	\$ 95.172,20	1,57	\$ 60.483,66
5	\$ 87.590,66	1,76	\$ 49.701,29
Total Valor Actual			\$ 202.670,50
Menos Inversión Inicial			-\$ 42.878,06
Total Valor Actual Neto			\$ 159.792,44

Elaborado por: Daysi Gálvez & Efrén Herrera.

Un Valor Actual Neto del proyecto de virtualmente \$ 160.000,00 con una inversión inicial de poco más de \$ 40.000,00 es la confirmación más importante de la validez financiera y de negocios del presente proyecto. Definitivamente vale la pena crear una empresa de realización de eventos corporativos en la Capital.

3.6.4.3 TASA INTERNA DE RETORNO

La tasa interna de retorno se puede definir como la tasa de interés que reduce a cero el Valor Actual Neto, o en otras palabras, la tasa de descuento que iguala el valor actual de los gastos con el valor futuro de los ingresos previstos.

Con una pequeña fórmula de una hoja de cálculo electrónica se puede obtener el valor de la TIR del proyecto a partir del cuadro 3.6.12. Lo que nos da un resultado de 80,66%. También se pudo verificar que la Tasa Interna del Inversionista (TIRI) ascendía a 110,91%. Valores más que suficientes para la aceptación del proyecto.

Una vez estimada la TIR, procedemos al cálculo de los métodos que no consideran el valor del dinero en el tiempo; estos son el Punto de Equilibrio, y el Retorno sobre la Inversión, dado que la Utilidad Neta esperada ya fue calculada en el Estado de Resultados.

3.6.4.4 PUNTO DE EQUILIBRIO

Para el cálculo del punto de equilibrio, primero haremos un resumen de los costos fijos y variables.

Cuadro N° 3.6.13 Cálculo del Costos Variables Proyectados.

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3
Mano de obra directa	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00
Mano de obra indirecta	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00
Materiales directos	\$ 69.600,00	\$ 107.000,00	\$ 147.440,00
Suministros y servicios	\$ 8.640,00	\$ 8.640,00	\$ 8.640,00
Comisiones sobre ventas	\$ 1.128,00	\$ 1.752,00	\$ 2.376,00
TOTAL	\$ 87.768,00	\$ 125.792,00	\$ 166.856,00

Detalle	Año 4	Año 5
Mano de obra directa	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00
Mano de obra indirecta	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00
Materiales directos	\$ 185.600,00	\$ 185.600,00
Suministros y servicios	\$ 8.640,00	\$ 8.640,00
Comisiones sobre ventas	\$ 3.008,00	\$ 3.008,00
TOTAL	\$ 205.648,00	\$ 205.648,00

Elaborado por: Daysi Gálvez & Efrén Herrera.

Cuadro N° 3.6.13 Cálculo del Costos Fijos Proyectados.

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3
Mantenimiento y seguros	\$ 2.113,50	\$ 2.113,50	\$ 2.113,50
Depreciaciones	\$ 6.246,67	\$ 6.246,67	\$ 6.246,67
Amortizaciones	\$ 2.018,98	\$ 2.018,98	\$ 2.018,98
Gastos administrativos	\$ 34.585,00	\$ 34.585,00	\$ 34.585,00
Gastos de ventas	\$ 7.130,00	\$ 1.630,00	\$ 7.130,00
Gastos financieros	\$ 1.994,70	\$ 1.719,51	\$ 1.285,83
TOTAL	\$ 54.088,84	\$ 48.313,65	\$ 53.379,97

Detalle	Año 4	Año 5
Mantenimiento y seguros	\$ 2.113,50	\$ 2.113,50
Depreciaciones	\$ 6.246,67	\$ 6.246,67
Amortizaciones	\$ 2.018,98	\$ 2.018,98
Gastos administrativos	\$ 34.585,00	\$ 34.585,00
Gastos de ventas	\$ 1.630,00	\$ 7.130,00
Gastos financieros	\$ 730,08	\$ 296,75
TOTAL	\$ 47.324,22	\$ 52.390,89

Elaborado por: Daysi Gálvez & Efrén Herrera.

Con estos valores podemos realizar el cálculo del monto de equilibrio para cada año operativo, sumando los costos fijos y variables.

Cuadro N° 3.6.13 Cálculo del Costos Fijos Proyectados.

Costos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Variables	\$ 87.768,00	\$ 125.792,00	\$ 166.856,00	\$ 205.648,00	\$ 205.648,00
Fijos	\$ 54.088,84	\$ 48.313,65	\$ 53.379,97	\$ 47.324,22	\$ 52.390,89
TOTAL	\$ 141.856,84	\$ 174.105,65	\$ 220.235,97	\$ 252.972,22	\$ 258.038,89

Elaborado por: Daysi Gálvez & Efrén Herrera.

Estos valores están muy por debajo de la demanda insatisfecha calculada anteriormente, lo que fortalece el concepto de negocio propuesto en este plan financiero.

3.6.4.5 RETORNO SOBRE LA INVERSIÓN (ROI)

El ROI (del inglés *Return on Investment*), muestra el porcentaje de retorno anual sobre la inversión inicial, el siguiente cuadro muestra un resumen de dicho cálculo.

Cuadro N° 3.6.13 Cálculo del Costos Fijos Proyectados.

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Neta	-\$ 856,84	\$ 28.620,15	\$ 48.937,07	\$ 78.430,21	\$ 75.200,21
Inversión	\$ 42.878,06	\$ 42.878,06	\$ 42.878,06	\$ 42.878,06	\$ 42.878,06
ROI	-2,00%	66,75%	114,13%	182,91%	175,38%

Elaborado por: Daysi Gálvez & Efrén Herrera.

Con un promedio anual de 107,43% de Tasa de Retorno sobre la inversión, el presente proyecto no solamente es atractivo para el inversionista, sino que facilita el acceso a créditos para iniciar actividades, o en cualquier período de operaciones.

Para finalizar este plan, queremos mostrar un corto análisis de sensibilidad del proyecto, indicando hasta qué extremos pueden llegar las variables financieras del internas y del mercado, sin afectar drásticamente al resultado final del proyecto.

Para que el VAN sea igual a CERO:

- El precio en el mercado local debe disminuir en un 20,39%.
- La inversión inicial debe incrementarse en un 386,21%.
- El costo de materia prima debe incrementarse en un 43,23%
- La producción debe disminuir en un 36,68%

Para que el saldo de caja sea igual a CERO:

- El precio en el mercado local debe disminuir en un 17,88%
- El costo de materia prima debe incrementarse en un 23,69%
- La producción debe disminuir en un 42,40%

4 CAPÍTULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

- Cerca del 30% de los encuestados considera importante contar con un proveedor integral de eventos corporativos, siendo sus principales motivos un mejor manejo de tiempo, costos y del evento en general. La carencia de integración de la competencia constituye un 55% de insatisfacción de sus clientes. Por lo cual nuestra propuesta de integración será la principal estrategia de ventaja competitiva para ponerla a disposición del cliente y brindarle un servicio totalmente integral, seguro, fiel y eficaz.
- A los proveedores se los puede clasificar en dos grupos, aquellos que se desenvuelven en una economía perfecta, como son las imprentas y floristerías con quienes se puede tener un fuerte poder de negociación; y aquellos proveedores que se desenvuelven en un oligopolio como son las cadenas de hoteles, y con quienes se debe realizar alianzas estratégicas.
- Claro Eventos estará conformado por un equipo multidisciplinario de profesionales que velaran por los cumplimientos de los compromisos adquiridos tanto internos como externamente en una organización funcional.

- Nuestras estrategias incluyen, diferenciar a Claro Eventos como una empresa de consultoría e Integradora de Servicios. Alcanzar una fuerte integración con los proveedores y definir alianzas estratégicas con los mismos. Mantener un alto estándar de calidad de servicios para optimizar el ciclo de ingreso al mercado. Ofrecer servicios puntuales como procesos de un evento para las empresas que utilizan desarrollo in house. Y conseguir buenos referidos en los primeros eventos, que se conviertan en casos de éxito de la empresa.
- Con una inversión inferior a los \$ 45.000,00, se ha proyectado un patrimonio al final de 5 años del proyecto cercano a los \$ 170.000,00, lo que significa un Valor Actual Neto del Proyecto Aproximado de \$ 160.000,00 y una Tasa Interna de Retorno superior al 80%.
- Teniendo también buenos resultados a corto plazo, como un Período de Recuperación de apenas 21 meses y un Retorno sobre la Inversión aproximado al finalizar el segundo año de 67%.
- Finalmente podemos concluir que el presente plan de negocios, es sumamente viable y contiene una buena oportunidad de inversión, que contribuye al crecimiento de sus colaboradores, inversores, y al desarrollo del país.

4.2 RECOMENDACIONES

- En primer lugar recomendamos aprovechar la información presentada en este el Plan de Negocios, para un futuro análisis del sector de Eventos y del Mercado Capitalino en general.
- Aprovechar igualmente el presente estudio para obtener los créditos necesarios para la implementación del mismo, y también estimular la inversión.
- Buscar alianzas estratégicas mientras se realiza la constitución legal de la empresa para poder incluirlas en las campañas publicitarias posteriores y dentro del Evento Tipo a realizarse.
- Verificar tendencias del sector en el extranjero para introducirlas en el mercado local, y mejorar aún más la ventaja competitiva de la organización.
- Generar convenios con asociaciones y colegios de profesionales para la realización de sus eventos y a la vez conseguir referidos en cada industria.
- Una fuerte campaña de promoción para el ingreso al mercado de Claro Eventos es de vital importancia para cumplir los objetivos de mercado propuestos en este plan. Para esto se propone realizar un evento promocional tipo para dar a conocer nuestro nivel de servicio; y también campañas de marketing directo. Igualmente Mantener una publicidad y promoción constante de la marca, para llegar a ser la primera opción en la mente de nuestros consumidores.

BIBLIOGRAFÍA

- ARELLANO, Rolando. "Comportamiento del consumidor". Editorial McGraw Hill. Primera Edición. México 2002.
- Banco Central del Ecuador (BCE). Página oficial.
- CANTÚ H. "Desarrollo de una cultura de calidad". Editorial McGraw Hill. Segunda edición. México 2001.
- CHIU, Mike. "Event demand generation best practices". Oracle Corp. Primera Edición. Redwood Shores 2007.
- Corporación Financiera Nacional (CFN). Página oficial.
- FLOR, Gary. "Guía para elaborar planes de negocios". Editorial Gráficas Paola. Primera Edición. Quito 2006.
- GRAHAM, Friend. "Cómo diseñar un plan de negocios". The Economist. Primera Edición. Lima 2008.
- HAIR, Joseph. "Investigación de mercados". Editorial McGraw Hill. Segunda Edición. México 2004.
- HARVARD BUSINESS REVIEW. "Nuevas tendencias en Marketing". Editorial Deusto. Primera Edición. Barcelona 2002.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). Página Oficial.

- KOONTZ, Harold. "Administración: Una perspectiva global". Editorial McGraw Hill. Décima Segunda Edición. México 2003.
- LAMB, Charles. "Marketing". Editorial Thomson. Sexta Edición. México 2002.
- LANDÍVAR, Ma. Liliana & ANDRADE, Ma. Paulina. "Diseño de un Modelo de Marketing y Análisis Financiero para la creación de una empresa Organizadora y Asesora de Eventos Corporativos en la ciudad de Quito". PUCE. Quito - Octubre 2006.
- Ley de Compañías, Codificación No. 000. RO/ 312 de 5 de Noviembre de 1999.
- MARIÑO, Wilson. "500 ideas de negocios no tradicionales y cómo ponerlas en práctica". Editorial Ecuador. Segunda Edición. Quito 2002.
- MINTZBERG, Henry. "El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos". Editorial Prentice Hall. Primera Edición. México 1997.
- PORTER, Michael. "Estrategia y ventaja competitiva". Ediciones Deusto. Primera edición. Bogotá 2006
- ROSS, Stephen. "Fundamentos de finanzas corporativas". Quinta Edición.
- ROWE, H. "Strategic Management and Business Policy. A Methodological Approach". Addison-Wesley Publishing Co. Inc. Massachusetts 1982.

- SCHEAFFER, Richard. "Elementos de muestreo". Editorial Iberoamérica. Tercera Edición. México 1987.

- TRIVIÑO, Yolanda. "Gestión de eventos feriales. Diseño y Organización". Editorial Síntesis. Madrid 2006.

- WESTON, Fred. "Manual de Administración Financiera". Segunda Edición. México 1984.

- WIKIPEDIA. Página Oficial.

GLOSARIO

Benchmarking. Es una técnica que permite realizar comparaciones de rendimiento o desempeño fuera de la empresa. Permite encontrar procedimientos exitosos en la industria para introducirlos en la organización.

Business to Business. Término inglés que se refiere al tipo de comercio dado entre organizaciones, se abrevia mediante B2B.

Break. O Coffee Break, espacio de tiempo de descanso que se da entre un parte del evento a otra, usualmente acompañado de alimentación y bebidas.

Cadena de Valor. Muestra la estructura organizacional de una firma y las relaciones entre las actividades primarias y de apoyo de la empresa.

CRM. Customer Relationship Manager. Sistema empresarial que administra la relación con el cliente.

Demanda. Cantidad global de los requerimientos y necesidades de bienes y servicios realizados dentro de una sociedad.

Diversificación. Estrategia de incrementar las ventas mediante la introducción de productos nuevos en mercados nuevos.

ERP. Del inglés Enterprise Resource Planning. Sistema empresarial que maneja la planificación de recursos de una organización.

Evento. Suceso importante y programado de índole social, corporativa, académica, artística, o deportiva. Dentro del área corporativa se caracteriza por su enfoque hacia las ventas.

Generación de demanda. O generación de prospectos. Primer paso en el proceso de la venta, cuyo principal responsable es el departamento de marketing de una empresa.

Imagen corporativa. Conjunto de características específicas y propias de una marca o empresa, entre las cuales generalmente se encuentran, el logotipo, isotipo, slogan, artes, colores y tendencias.

Integración. Dentro del área corporativa, la integración es una tendencia mundial cuyo propósito principal es unificar productos o servicios que se ofrecían por separado, consiguiendo así un solo proveedor y una reducción de costos.

Investigación de Mercado. Recopilación, registro y análisis de datos en relación con un segmento de mercado, al cual la empresa ofrece su producto o desea hacerlo.

Know-How. Conocimiento adquirido sobre el giro de un negocio en específico.

Logística. Conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa o de un servicio.

Marketing directo. Técnicas utilizadas para hacer que los consumidores compren desde su hogar, oficina u otro ambiente no acostumbrado.

Material POP. Del inglés Point of purchase, traducido como, material de publicidad en el Punto de Venta.

Matriz BCG. Matriz desarrollada por el Boston Consulting Group, permite evaluar el manejo de cartera de productos de una organización.

Matriz EFE. Matriz de Evaluación de Factores Externos, entrega una calificación objetiva del manejo de dichos factores.

Matriz EFI. Matriz de Evaluación de Factores Internos, entrega una calificación objetiva del manejo de dichos factores.

Matriz FODA. Muestras las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, de una empresa y obtiene estrategias a partir de ellas.

Matriz PEYEA. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción, muestra mediante un cuadrante la posición actual de la organización y evalúa acciones de acuerdo a ella.

Matriz MPC. Matriz de Perfil Competitivo, evalúa a la organización en función de sus principales competidores.

Mercado. Sección de la población a la que van dirigidos los productos de la empresa, delimitada por razones geográficas, económicas, sociales, culturales, sexuales, etc. que provean recursos a la empresa para la fabricación de productos.

Mercado meta. También conocido como mercado objetivo. Grupo de personas o empresas para las que una compañía diseña, implementa y mantiene una mezcla de marketing que pretende satisfacer las necesidades de ese grupo.

Muestreo. Selección de un número relativamente pequeño de elementos tomado de un grupo de elementos definido mayor, con la expectativa de que la información recogida del grupo menor permita que se hagan juicios sobre el grupo mayor.

Oferta. Conjunto de bienes o servicios que se presentan en el mercado con un precio concreto y en un momento determinado.

Planificación Estratégica. Herramienta en la cual se incluyen, el desarrollo de la misión visión políticas y demás aspectos estratégicos de una empresa.

Planificación Financiera. Contempla todas las necesidades de inversión del proyecto en términos monetarios, cómo financiarlas y solventar el proyecto.

Planificación de Mercado. Describe todo aquello que se debe realizar para promover una actividad, desde el momento que se concibe la idea, hasta el momento que los clientes comienzan a adquirir el producto o servicio en una base regular.

Planificación Operativa. Tiene la función de ejecutar planes de acción, utiliza los recursos que había comprometido en el plan estratégico. Es de corto plazo y continuo.

Planificación Organizacional. Construye la estructura primordial de la organización empresarial proveyendo una administración adecuada de recursos a disposición de la empresa, de manera especial, los recursos humanos.

Percepción. Proceso por el cual los estímulos son seleccionados, interpretados y organizados en un solo concepto.

Posicionamiento. Proceso por el que una compañía trata de establecer un sentido o definición general de su oferta de productos acorde con las necesidades y preferencias de sus clientes.

ROA. Del inglés Return on Assets, cuantifica en una tasa el retorno obtenido en comparación con los activos de la empresa.

ROE. Del inglés Return on Equity, muestra mediante una tasa la rentabilidad sobre los recursos propios.

ROI. Del inglés Return on Investment. Es la tasa de retorno que se obtiene con una inversión inicial en diferentes períodos de tiempo.

Segmentación de mercados. Proceso de dividir un mercado en segmentos o grupos significativos, relativamente similares e identificables.

Subcontratación. Del inglés outsourcing. También conocido como tercerización. Método por el cual, los servicios usualmente desarrollados internamente en una empresa son realizados por profesionales externos.

Tele marketing. Método telefónico con el que se pretende tener un acercamiento al cliente.

TIR. Tasa Interna de Retorno. Aquella tasa de interés que deja en Cero al Valor Actual Neto de un proyecto.

VAN. Valor Actual Neto de una inversión. Muestra todo flujo de efectivo de un proyecto en valor presente.

Ventaja competitiva. Conjunto de características únicas de una compañía y sus productos percibidos por el mercado meta como dignos de atención y superiores a los de la competencia.