



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICO DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Tesis de Grado previa a la obtención del Título de:

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**PLAN DE NEGOCIOS
AGENCIA DE PUBLICIDAD "GAMA"**



BIBLIOTECA
ESPAE-ESPOL

Autores:

**Christian Omar Alejandro Tapia
Juan Francisco Loaiza Espín
Marco Gustavo Segovia Milán**

Director:

MBA. Jacqueline Mejía Luna

**Guayaquil - Ecuador
Noviembre de 2009**



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

MAGISTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

PLAN DE NEGOCIOS:

AGENCIA DE PUBLICIDAD “GAMA”

AUTORES:

**Christian Omar Alejandro Tapia
Juan Francisco Loaiza Espín
Marco Gustavo Segovia Milán**

DIRECTOR:

MBA. Jacqueline Mejía Luna

**Guayaquil-Ecuador
Noviembre de 2009**

MAESTRIA EJECUTIVA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

XI PROMOCIÓN

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS DE GRADO

En la ciudad de Guayaquil, a los dieciocho días del mes de noviembre de 2009, en el Aula A3 de la **ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, ESPAE**, de la **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL, ESPOL**, sustentó su tesis de grado: **AGENCIA DE PUBLICIDAD GAMA** el Sr. **JUAN FRANCISCO LOAIZA ESPIN**, obteniendo la siguiente calificación:

Nombres	Nota promedio sustentación	Nota promedio documento escrito	Calificación Final
LOAIZA ESPIN, JUAN FRANCISCO	96	97	97

Actuaron como miembros del Tribunal los docentes: Antonio Quezada P., Martha Vallejo L. y Jacqueline Mejía L. quienes firman a continuación:


ANTONIO QUEZADA P.


MARTHA VALLEJO L.


JACQUELINE MEJÍA L.
TUTORA

Daniela A.

MAESTRIA EJECUTIVA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

XI PROMOCIÓN

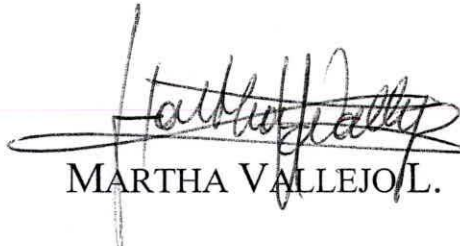
ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS DE GRADO

En la ciudad de Guayaquil, a los dieciocho días del mes de noviembre de 2009, en el Aula A3 de la **ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, ESPAE**, de la **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL, ESPOL**, sustentó su tesis de grado: **AGENCIA DE PUBLICIDAD GAMA** el Sr. **CHRISTIAN OMAR ALEJANDRO TAPIA**, obteniendo la siguiente calificación:

Nombres	Nota promedio sustentación	Nota promedio documento escrito	Calificación Final
ALEJANDRO TAPIA, CHRISTIAN OMAR	96	97	97

Actuaron como miembros del Tribunal los docentes: Antonio Quezada P., Martha Vallejo L. y Jacqueline Mejía L. quienes firman a continuación:


ANTONIO QUEZADA P.


MARTHA VALLEJO L.


JACQUELINE MEJÍA L.
TUTORA

Daniela A.

MAESTRIA EJECUTIVA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

XI PROMOCIÓN

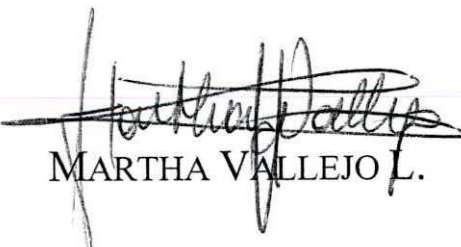
ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS DE GRADO

En la ciudad de Guayaquil, a los dieciocho días del mes de noviembre de 2009, en el Aula A3 de la **ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, ESPAE**, de la **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL, ESPOL**, sustentó su tesis de grado: **AGENCIA DE PUBLICIDAD GAMA** el Sr. **MARCO GUSTAVO SEGOVIA MILAN**, obteniendo la siguiente calificación:

Nombres	Nota promedio sustentación	Nota promedio documento escrito	Calificación Final
SEGOVIA MILAN, MARCO GUSTAVO	96	97	97

Actuaron como miembros del Tribunal los docentes: Antonio Quezada P., Martha Vallejo L. y Jacqueline Mejía L. quienes firman a continuación:


ANTONIO QUEZADA P.


MARTHA VALLEJO L.


JACQUELINE MEJÍA L.
TUTORA

AGRADECIMIENTO

En primer lugar mis agradecimientos van a Dios ser supremo que guía nuestros destinos y sin el nada es posible; Mi madre y mi Tío pilares importantes de mi desarrollo personal y profesional a quienes les estaré agradecido toda la vida; Mis amigos quienes han estado conmigo en los buenos y malos momentos sirviéndome de apoyo para no dejarme vencer.

Mis amigos de la EMAE XI con los cuales a lo largo de estos 2 largos años hemos conformado un gran grupo; finalmente, quiero agradecer a cada una de las personas que de alguna etapa ha sido parte de mis pensamientos y corazón; a todos y cada uno de ellos muchas gracias por ser parte de esta nueva etapa y triunfo cumplido en mi vida.

Juan Fco.Loaiza Espin

AGRADECIMIENTO

A Dios ese ser supremo que ha guiado mis pasos y me ha colmado de bendiciones.

A mis Padres por su amor incondicional, pues siempre estuvieron prestos con su ayuda franca y oportuna.

A Johanna mi adorada esposa y a mi bebe que esta en camino, a quien desde ya amo con todo mi corazón, por su amor y comprensión.

A mi querida hermana y familia por su inmensa ternura, que me hacen sentir seguro y privilegiado, Gracias, por permitir que me realice como profesional.

Marco Segovia Milán

AGRADECIMIENTO

Primero a Dios, por la maravillosa familia que tengo y por darme una segunda oportunidad para poder enmendar errores y apreciar lo que realmente tiene prioridad en mi vida.

Segundo a mis padres, por el apoyo incondicional, sus consejos y el amor que solo ellos saben dar.

A mis hermanos, por el apoyo, palabras de aliento y todos los momentos de alegría que pasamos juntos. Y a mis sobrinos por ser la mejor terapia que puedo tener.

Finalmente a mis compañeros de tesis, por la presión por finalizar esta meta trazada y a mis amigos por estar ahí.

Christian Alejandro

Índice

0. RESUMEN EJECUTIVO.....	1
1. ANÁLISIS DEL MERCADO	
1.1. Análisis del Sector y la Compañía	
1.1.1. La empresa y su servicio.....	3
1.1.2. Diagnóstico preliminar del sector.....	4
1.2. Análisis del Mercado propiamente dicho	
1.2.1. Servicio	5
1.2.2. Análisis FODA	9
1.3. Clientes	11
1.4. Competencia	
1.4.1. Agencias de Publicidad	12
1.4.2. Asistencias en Soluciones Informáticas	14
1.5. Tamaño del Mercado Global	14
1.6. Tamaño del Mercado para Gama	14
1.7. Análisis del Mercado	15
1.8. Plan de Marketing	
1.8.1. Estrategia de precios	21
1.8.2. Estrategia de venta	21
1.8.3. Estrategia promocional	22
1.8.4. Estrategia de distribución y tácticas de ventas.....	23
2. ANÁLISIS TÉCNICO	
2.1. Análisis de Procedimientos Actuales	
2.1.1. Gestión de nuevos proyectos tecnológicos	26
2.1.2. Desarrollo de propuesta técnica y de costos	26
2.1.3. Elaboración del presupuesto del proyecto	27
2.1.4. Aceptación de propuestas presentadas	28
2.1.5. Elaboración de acuerdo del servicio	28
2.1.6. Gestión del pago inicial	28
2.1.7. Desarrollo del proyecto	30
2.1.8. Cronograma de ejecución del proyecto	30
2.1.9. Asignación de recursos humanos	31
2.1.10. Seguimiento de etapas del proyecto	32
2.1.11. Control del presupuesto asignado	32
2.1.12. Presentación de etapas ejecutadas	33
2.1.13. Contingencias en proyectos en ejecución	34
2.1.14. Finalización del proyecto	35
2.1.15. Liberación de recursos asignados a proyectos	35

2.1.16.	Terminación formal del proyecto	36
2.2.	Facilidades	37
2.3.	Equipos y Maquinarias	38
2.4.	Sistemas de Control	42
3.	ANÁLISIS ADMINISTRATIVO	
3.1.	Directivos	43
3.2.	Organización	43
3.3.	Propuesta del Organigrama para Gama	44
4.	ANÁLISIS LEGAL	
4.1.	Aspectos Legales	
4.1.1.	Tipo de Sociedad	47
4.1.2.	Procedimientos para la conformación de una Sociedad	47
4.1.3.	Implicaciones tributarias, comerciales y laborales.....	49
4.1.4.	Procedimientos para el registro único de marca	51
4.2.	Leyes Especiales para la Actividad Económica	51
4.3.	Aspectos de Legislación Urbana	52
5.	ANÁLISIS AMBIENTAL	
5.1.	Estudios de Residuos	53
5.2.	Impacto Ambiental	53
6.	ANÁLISIS SOCIAL	
6.1.	Efectos Positivos	54
6.2.	Efectos Negativos	54
7.	ANÁLISIS ECONÓMICO	
7.1.	Inversión en Activos Fijos	55
7.2.	Inversión en Capital de Trabajo	56
7.3.	Presupuesto de Ingresos	56
7.4.	Presupuesto de Costos	57
7.5.	Presupuesto de Personal	59
7.6.	Presupuesto de Gastos Administrativos	59
7.7.	Presupuesto de Gastos de Venta	60
7.8.	Análisis, Cálculo y Gráfico del Punto de Equilibrio	60
8.	ANÁLISIS FINANCIERO	
8.1.	Flujo de Caja	64
8.2.	Estado de Resultados	65
8.3.	Balance General	66
8.4.	Índices Financieros	67
9.	ANÁLISIS DE RIESGOS E INTANGIBLES	
9.1.	Riesgo de Mercado	68
9.2.	Riesgos Técnicos	69
9.3.	Riesgos Económicos	69
9.4.	Riesgos Financieros	69

10. EVALUACIÓN INTEGRAL DEL PROYECTO

10.1. Evaluación de Contado	70
10.2. Análisis de Sensibilidad	71
10.3. Resumen y Gráficos Comparativos del Análisis de Sensibilidad	72

11. ANEXOS Y APÉNDICES

Anexo 1.a. Distribución del Número de Empresas en el Ecuador.....	74
Anexo 1.b. Distribución del Número de Compañías en la Provincia del Guayas....	75
Anexo 1.c. Distribución de Compañías de acuerdo al Sector Económico.....	76
Anexo 1.d. Distribución de Compañías por Ciudad.....	76
Anexo 1.e. Distribución de Pequeñas Empresas en Guayaquil y Resto del País.....	77
Anexo 1.f. Distribución de Empresas Medianas en Guayaquil y Resto de la Costa...	77
Anexo 1.g. Distribución de Grandes Empresas en Guayaquil y Resto de la Costa...	78
Anexo 2. Listado de la Principales Agencias de Publicidad en Guayaquil.....	79
Anexo 3. Principales enlaces de Internet para encontrar agencias publicitarias.....	82
Anexo 4. Listado de los Principales Clientes de Gama.....	83
Anexo 5. Cuestionario para Levantamiento de Información.....	85
Anexo 6. Entrevista a Profundidad con Altos Ejecutivos de la Revista Markka.....	88
Anexo 7. Resultados Financieros de acuerdo a los actuales ingresos de Gama.....	89

Resumen Ejecutivo

GAMA es una empresa "in house" de la Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL) que desea expandir sus actividades y conformarse como empresa privada, cuya actividad económica principal es ofrecer Servicios de Información y Comunicación / Publicidad. Las instalaciones de Gama están ubicadas en el Campus "Las Peñas", Malecón 100 y Loja de la ciudad de Guayaquil.

Entre las ventajas comparativas del negocio se pueden mencionar que el personal responsable de los proyectos son profesionales de tercer y cuarto nivel, graduados de ésta universidad, además de contar con el respaldo de la marca ESPOL.

Entre las áreas tecnológicas especializadas atendidas por Gama se encuentran:

- Soluciones Informáticas y Web
- Productos Multimedia y Animaciones
- Diseño Gráfico y Publicitario
- Producción Audiovisual

Estos servicios ya están en operaciones desde 1995, tiempo desde el cual se han obtenido importantes clientes; sin embargo el objetivo de la empresa es dinamizar su cartera de proyectos y participar de manera sostenible en esta industria cada vez más competitiva pero con excelentes oportunidades de reconocimiento y crecimiento.

Debido a limitaciones de tiempo, la investigación de mercado se concentró en *Entrevistas a Expertos y Grupos Focales*, llegando a concluir que existe un mercado aún no explotado por las industrias de comunicación y servicios informáticos: Las PYMES (pequeñas y medianas empresas), en donde Gama buscará de captar el 1% de la demanda potencial.

Se propone en el Plan de Negocios, los procedimientos para agilizar los trámites y negociaciones de los proyectos, dado que actualmente por ser un organismo dependiente de la parte administrativa de ESPOL, se llega a entorpecer de manera burocrática e involuntaria el inicio y ejecución de dichos proyectos.

De acuerdo al Plan de Inversiones actual de Gama, su inventario de activos fijos oscila alrededor de USD 21.000 y su Capital de Trabajo requerido se aproxima a los USD 3.000. Se sugiere en el Análisis Económico, el volumen de proyectos asignados para cada área tecnológica, lo que garantizará la sustentabilidad del negocio. El punto de equilibrio equivale al 75% de las ventas anuales (USD 204.000) y se obtiene un importante crecimiento en el patrimonio al final del quinto año proyectado, siendo tres veces superior al inicial.

Los principales riesgos del negocio son aquellos que están asociados a los de la industria como obsolescencia de equipos en el mediano plazo, crecimiento del número de competidores y surgimiento de nuevas tecnologías.

Finalmente, la TIR del negocio tiene un rendimiento muy atractivo, siendo superior al 38%, el VAN es mayor a USD 20.000 aún cuando la tasa de descuento utilizada fue el promedio de las utilizadas en el sector financiero privado (16% a agosto del 2009), y el Tiempo de Retorno es de 2,24 años.

1. ANÁLISIS DEL MERCADO

1.1. ANÁLISIS DEL SECTOR Y DE LA COMPAÑÍA

1.1.1. LA EMPRESA Y SU SERVICIO

GAMA es una unidad de servicio profesional que provee su talento para el desarrollo y ejecución de proyectos relacionados a las áreas de Sistemas, Diseño y Comunicación Visual que permiten el desarrollo socio-económico del país dentro de los márgenes estéticos propios de nuestra cultura, adaptando las tendencias del medio a nuestras necesidades y mercado. Actualmente está en la Escuela de Diseño y Comunicación Visual (EDCOM) que forma parte de la Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL).

Esta unidad experta en servicios de comunicación, diseño y sistemas, cuenta con un amplio equipo creativo y de técnicos especializados en estas ramas. Dichos expertos provienen principalmente de profesionales con capacitación en el exterior (con niveles de Maestrías y 15 años de experiencia en el Medio), personal docente con experiencia en las principales Empresas del Medio, los mejores estudiantes de últimos años que son candidatos a emplearse en las mejores empresas del medio, y el intercambio constante de experiencia con gerentes de proyectos y estudiantes de la ESPOL.

Con estos antecedentes, la principal razón por la que se plantea la creación de una Empresa de Comunicación y Soporte de Sistemas Informáticos legalmente constituida es debido a la necesidad que exista una empresa especializada en comunicaciones, diseño y sistemas que manejen variables que otros organismos no sabrían cómo o no son especialistas en estos temas, de este modo se podrán satisfacer sus necesidades en los aspectos comerciales requeridos, además de contar con libertad de acción propia independiente de la ESPOL para no depender en la parte económica, trámites por autorizaciones y mejorar la eficiencia en los procesos.

1.1.2. DIAGNÓSTICO PRELIMINAR DEL SECTOR

A través del análisis industrial utilizando la matriz de Michael Porter, se obtiene una óptica amplia sobre los principales sectores que rodean los escenarios de competencia de GAMA. Se han considerado los principios básicos de la Economía¹ para establecer el nivel de poder de negociación de cada una de las fuerzas porterianas:

- Poder de los Clientes: Mediano, considerando que existe gran número de ofertantes como de demandantes se produce una relación de competencia perfecta lo que balancea las fuerzas de ambos actores económicos.
- Poder de los Proveedores: Bajo, GAMA como unidad empresarial se convierte en cliente potencial de muchos proveedores, inclinando la preferencia hacia ella. Se obtiene ventaja debido a que los materiales otorgados por los proveedores pueden dejarse a crédito o con descuento.
- Poder de los Sustitutos: Alto, dado que los Medios de Comunicación Masiva como la Prensa, Canales de Televisión y Frecuencias de Radio representan una fuerza publicitaria excelente a través de sus formas de difusión.
- Poder de los Entrantes Potenciales: Bajo, en el sector de servicios informáticos hay muchas universidades que optarían por incursionar en esta competencia, sin embargo, el liderazgo de la marca ESPOL, se ha posesionado muy bien que repercute de manera positiva sobre GAMA. En el sector comunicacional, si bien es cierto hay incentivos para ingresar en éste ámbito, tampoco es menos cierto que la agresividad entre rivales es muy grande, desplazando a aquellos que no poseen referencias de clientes o no tienen la tecnología adecuada para incursionar en la industria.

¹ Apuntes de clases de Entorno Empresarial del 2007, materia dictada por el Ph. D. (c) Pablo Arosemena Marriot

- Poder de los Competidores Directos: Medio, al igual que los clientes, es amplio el espectro de acción dada la variedad de clientes potenciales como personas naturales, microempresas, pequeñas, medianas y grandes empresas. Así mismo, el número de rivales es numeroso, estableciendo nuevamente un panorama de competencia perfecta.



1.2. ANÁLISIS DEL MERCADO PROPIAMENTE DICHO

1.2.1. SERVICIOS

GAMA es una empresa que nace para brindar servicios en las industrias de Asesoramiento Informático y de Comunicación. Iniciando su vida jurídica busca de manera formal continuar con las líneas de negocio citadas y obtener una mayor participación en el mercado, teniendo definido dos tipos de servicios principales con sus consiguientes prestaciones, resumidas en el siguiente cuadro:

Cuadro 1.1 Tipos de Servicios ofrecidos por GAMA



a. SOLUCIONES INFORMÁTICAS Y WEB

Desde 1995, GAMA ha prestado servicios a las empresas públicas y privadas, desarrollando soluciones informáticas que permitan optimizar el uso de sus recursos y ofrecer un mejor servicio a sus clientes:

- Desarrollo de Sistemas de Información
- Desarrollo de soluciones Informáticas basadas en web
- Diseño y creación de Páginas Web Publicitarias
- Auditorías a sistemas de Información
- Asesoramiento de Implementaciones Tecnológicas Empresariales

- Estudios de Automatización
- Asesoramiento en la implementación de Hardware y Software
- Administración de proyectos de automatización
- Entrenamiento Empresarial en los nuevos equipos, programas o sistemas informáticos
- Migración de Sistemas y Datos

b. PRODUCTOS MULTIMEDIA Y ANIMACIONES

Destinados a cubrir los diversos requerimientos comunicacionales y de multimedios que son de gran demanda a nivel educativo y empresarial corporativos. Cada uno de estos productos se desarrollan en base a estándares internacionales siguiendo normas que han hecho de acreedor al reconocimiento sostenido en el medio, tanto privado como gubernamental; estos servicios se extienden a:

- Desarrollo de soluciones informáticas apoyados en la multimedia
- Desarrollo de Programas educativos multimedia
- Desarrollo de Programas Multimedia Corporativos
- Diseño y Desarrollo de cabinas y kioscos interactivos

c. DISEÑO GRÁFICO Y PUBLICITARIO

Línea de servicios relacionados con el diseño y la comunicación visual, adaptando las tendencias del medio a nuestras necesidades locales y de mercado, contribuyendo al desarrollo económico y social del país dentro de los márgenes estéticos propios de nuestra cultura. Estando en capacidad de ofrecer servicios a nivel de:

- Comunicación Visual
- Maquetación de revistas, libros, textos, folletería, gigantografía
- Diseño y Montaje de stands y presentaciones
- Desarrollo de Identidad Corporativa y Global (logotipos, papelería)
- Estudio y diseño de Señalética

- Desarrollo de Campañas Publicitarias

d. PRODUCCIÓN AUDIOVISUAL

Como medio comunicacional para los clientes, GAMA utiliza tecnología de punta para reforzar en la memoria de espectadores y oyentes el mensaje emitido. Los productos ofrecidos son:

- Creación y edición de videos institucionales, documentales, comerciales para TV y spots publicitarios, mensajes informativos
- Digitalización de formatos
- Post- producción
- Cobertura de Eventos
- Animación digital 2D y 3D
- Fotografía

1.2.2. ANÁLISIS F.O.D.A.

Tanto el mercado de la comunicación como el de soportes informáticos son altamente competitivos pero al respecto, GAMA tiene buenos argumentos para incursionar en estas industrias, resumidos en el siguientes análisis sectorial.

FORTALEZAS

Sólida infraestructura a nivel de equipos y sistemas informáticos

Personal altamente calificado: Profesores de ESPOL con títulos de cuarto nivel son responsables de los proyectos

Marca ESPOL brinda excelente aval hacia la cartera de clientes

Tecnología en constante armonía con las necesidades del mercado

Posicionamiento estable dentro del mercado desde 1995 y en franco crecimiento

Respaldo y reconocimiento de los clientes

Diversificación de productos y servicios acorde con los requerimientos de los clientes

DEBILIDADES

Unidad no legalizada ante el SRI. Falta de formalización en lo relacionado a aspectos legales

A medida que se incremente la demanda de los servicios y productos de Gama, las instalaciones serán limitadas

Dada el sector tecnológico, los equipos y softwares serán obsoletos en mediano plazo

Alto costo de adquisición de equipos y sistemas informáticos una vez terminado el tiempo de vida útil de los mismos

No poseer un servicio diferenciador o con un valor agregado más notorio que la competencia

Los colaboradores de la área deben tomar la rienda de la organización como si fuera una empresa privada

OPORTUNIDADES

Diversificación de otros tipos de servicio y productos para la industria de sistemas y comunicación

Incursión en el ámbito macroempresarial de manera más continua

Alianza estratégica con proveedores y clientes para consolidar el posicionamiento en el mercado

Constitución y reconocimiento como empresa a niveles altamente competitivos a nivel nacional

AMENAZAS

La crisis económica puede mermar la capacidad de ingresos de parte de los clientes, restringiendo su gasto destinado a publicidad y mantenimiento de equipos

Alianzas entre empresas de publicidad con agencias de soportes informáticos pueden consolidar la competencia

Crecimiento de oferta similar por parte de otras universidades prevé una creciente competencia por parte de los graduados de carreras en Sistemas y Diseño Gráfico que trabajan de manera informal, (incluye a los egresados de la ESPOL)

1.3. CLIENTES

Para la implementación de este proyecto, cuenta con un aliado estratégico que es la ESPOL, la cual al respaldar a esta unidad inspira seguridad, seriedad, experiencia y profesionalismo a cada uno de sus clientes. Se ha efectuado una serie de trabajos para empresas reconocidas en el país entre las cuales podemos nombrar²:

- Superintendencia de Compañías
- Marriott S.A.
- Telesistema Canal 4 (Actualmente RTS)
- Clínica Kennedy
- Junta de Beneficencia

GAMA cuenta con la ventaja de haber tenido relaciones comerciales con las empresas anteriormente nombradas lo que es significa tener una cartera de clientes amplia y con buenas expectativas de crecimiento, adicionalmente, gracias al respaldo de la ESPOL existen muchas empresas relacionadas con esta institución que estarían dispuestas a probar nuestros productos, luego, dependerá de nuestras estrategias para captar estos clientes y fidelizarlos logrando así que tenga sostenibilidad en el tiempo y hacer de este un negocio rentable para sus accionistas.

PERFIL DE LOS CLIENTES

Según la Superintendencia de Compañías, en Guayaquil existen alrededor de 31.000 empresas que conforman el universo de mercado y de las cuales las pequeñas y medianas (PYMES) pueden convertirse en clientes potenciales, detallándose en los siguientes cuadros:

² Ver en anexo 3 los demás clientes

**Cuadro 1.2. DISTRIBUCIÓN DE EMPRESAS
POR TAMAÑO EN GUAYAQUIL³**

TIPO	Número aprox.	%
Microempresas	13.490	43,42%
Pequeñas	11.000	35,40%
Medianas	5.800	18,67%
Grandes	780	2,51%
TOTAL	31.070	100,00%

**Cuadro 1.3. PARTICIPACIÓN DE EMPRESAS
POR ACTIVIDAD EN EL ECUADOR⁴**

TIPO	Número aprox.	%
Comerciales	20.000	30,77%
Actividades Inmobiliarias	17.000	26,15%
Transporte y Comunicaciones	7.500	11,54%
Industrias manufactureras	5.000	7,69%
Agropecuarias	3.500	5,38%
Otras	12.000	18,46%
TOTAL	65.000	100,00%

1.4. COMPETENCIA

1.4.1. AGENCIAS DE PUBLICIDAD

En lo relacionado a las agencias de publicidad en Guayaquil existen aproximadamente 250⁵ empresas relacionadas con este negocio. La mayoría de ellas pueden nacer de manera informal, dado que no existen barreras de entrada para su constitución; sin embargo, deben diversificar sus servicios debido a la alta competencia que existe entre ellos, llegando a ser incluso organizadores de eventos. En un muestreo de la web menos

³ <http://www.infoempresas.supercias.gov.ec/cognos8/cgi-bin/cognosisapi.dll#>

⁴ <http://www.infoempresas.supercias.gov.ec/cognos8/cgi-bin/cognosisapi.dll#>

⁵ http://www.paginasamarillas.com/publicidad-y-agencias/ecuador/2_1_6_18269_5/index.aspx

del 10% de estas agencias de publicidad cuentan con su propia página lo que dificulta su contacto por medio de internet.

Los precios que ofrecen están en un valor de \$ 8,00 el metro cuadrado de una lona de publicidad impresa, y dado los servicios pueden llegar a \$ 10.000 por producción audiovisual para formatos de comerciales de televisión.

No existe una estrategia definida para captar clientes. Cada agencia maneja su mercado y por lo tanto opta por el sistema de venta que mejor cree conveniente como la distribución de volantes y las visitas puerta a puerta a los locales comerciales y empresas.

En la edición especial de junio del 2009, la Revista Markka⁶ realizó el ranking de agencias publicitarias locales tomando en cuenta sus reconocimientos en festivales de creatividad y efectividad; considerándose los grandes premios en los siguientes eventos: Cóndor de Oro, Caribe Rap, El Ojo, New York Festival (para creatividad) y los Effies (para efectividad). El ranking quedó constituido de la siguiente manera:

1. Norlop JTW
2. Mc Cann Erickson
3. Maruri
4. Rivas Herrera Y&R
5. Koenig & Partners
6. Véritas DDB
7. Saltiveri Ogilvy
8. BBDO Ecuador
9. La Facultad
10. Publicitas S&S

En una entrevista a profundidad realizada por los Ingenieros Juan Francisco Loaiza y Marcos Segovia a Jackie García, Experta en Publicidad y Ejecutiva de Ventas de la Revista Markka, considera que no existe diferencia en la calidad de las grandes agencias en relación a las demás, ya que lo más importante es darse a conocer, participar en

⁶<http://www.markkaregistrada.com/>

eventos especializados y es en ese instante donde adquieren poder de negociación frente a sus potenciales clientes (grandes empresas).

Según Jackie García, en la industria publicitaria no existen rivales "inderrotables", pues el éxito para cualquier agencia aún cuando sea pequeña es ganar los concursos y festivales de publicidad, por lo tanto, no es difícil competir en teoría con ellos.

1.4.2. ASISTENCIAS EN SOLUCIONES INFORMÁTICAS

Es muy difícil determinar el tamaño de la competencia sólo en Guayaquil, ya que anualmente surgen nuevos profesionales como Analistas, Ingenieros y Magísteres en Sistemas de las principales universidades de la ciudad, ESPOL y Universidad Católica Santiago de Guayaquil, según manifiesta el Ing. en Sistemas Christian Cortez (Gerente Operativo de INDISCOR, maestrante de la ESPAE), la mayoría de ellos al no contar con estabilidad laboral optan por el autoempleo y naturalmente surgen microempresarios en soluciones informáticas. Finalmente, reveló también que no existe líder definido en la industria de sistemas.

1.5. TAMAÑO DEL MERCADO GLOBAL

Dentro de la provincia del Guayas existe un número significativo de más de 4.139⁷ negocios y 1.500⁸ empresas entre pequeñas, medianas, grandes, dedicadas a otra actividad diferente a la comunicación y sistemas de soporte informático que necesitan en determinados periodos hacer requerimientos sobre los productos y servicios ofertados por GAMA.

1.6. TAMAÑO DEL MERCADO PARA GAMA

Inicialmente sugerimos que GAMA capte el 1% de las 16.800 PYMES, como futuros clientes potenciales, se ha considerado este porcentaje en la participación de mercado dada la saturación de la competencia analizada previamente en la Fuerzas de Porter (ver

⁷ Catastro de la Provincia del Guayas al 2008, facilitado por el Ministerio del Litoral

⁸ Dato proporcionado por la Cámara de la Pequeña Industria

distribución de empresas por actividades en el país y número de empresas en Guayaquil).

CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS DE LAS PYMES.

- *Tipo de empresa:* Comerciales, Industriales y de Servicios
- *Tiempo en el mercado:* Se aconseja de 1 año en adelante, así se disminuirá el riesgo por incertidumbre en las operaciones del cliente.
- *Nivel de ingresos:* Empresas que facturan mínimo \$20.000 al mes en Utilidades brutas.
- *Número de empleados:* Mínimo 3 a 5 trabajadores en nómina.
- *Nacionalidad de la empresa:* Indiferente, no importa si es nacional o con capital extranjero.
- *Ubicación geográfica:* Empresas urbanas de la ciudad de Guayaquil (inicialmente), no se descarta en el mediano plazo que GAMA incursione en las empresas rurales o de otros cantones de la provincia del Guayas.

No obstante, si GAMA participa en los festivales y concursos de agencias de publicidad, el perfil de sus clientes puede verse favorecido y más aún si gana, pues esto le representará reconocimiento entre las grandes firmas que no ven el historial o recorrido, sino el desempeño y resultados actuales.

1.7. ANÁLISIS DE MERCADO

En esta sección, además de las entrevistas a profundidad a los altos ejecutivos de la revista Markka Registrada, se realizaron 2 *Focus Group* de 7 integrantes a los estudiantes de la Maestría Ejecutiva promoción XI que nos proporcionaron sus apreciaciones sobre las necesidades de comunicación publicitaria e informáticas que actualmente tienen en sus empresas, cabe destacar que el perfil de los participantes de los Grupos Focales está direccionado a dueños o administradores de empresas medianas y grandes.

Cabe indicar que debido al perfil de clientes finales (empresas) en las que por política interna de cada una de ellas, se exige cita con los gerentes y por cuestiones de tiempo, no se pudo aplicar la encuesta. Sin embargo las dos herramientas de mercadotecnia

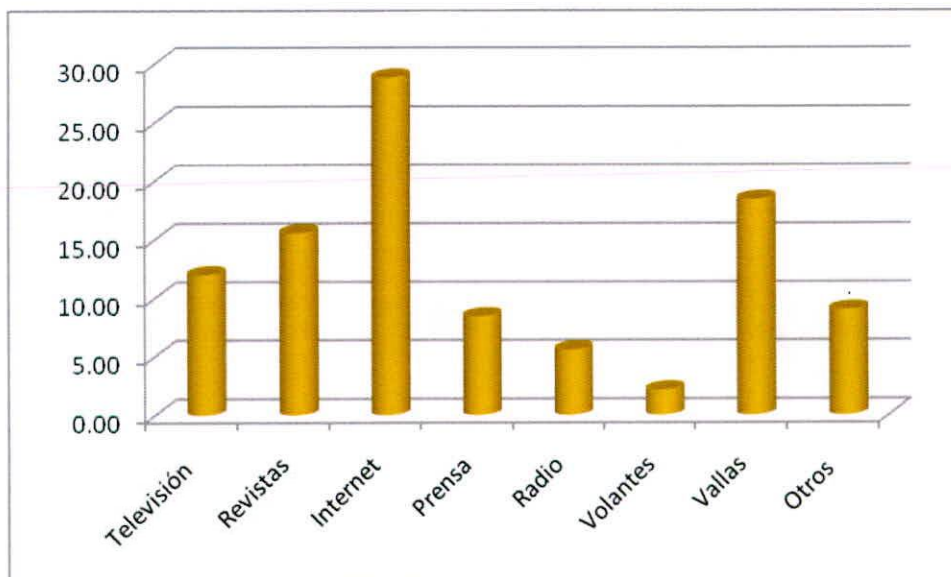
adoptadas (entrevistas a profundidad y grupos focales) dan una óptica bastante amplia y objetiva sobre las principales decisiones a tomarse dentro de una empresa con respecto a los servicios ofrecidos por Gama.

INFORMACIÓN DE LOS PARTICIPANTES

Los maestrantes tienen una media de 32 años y se desempeñan en cargos ejecutivos/direccionales en sus diferentes compañías. 75% de ellos corresponden al género masculino y 25% al femenino. La mitad de los negocios de ellos, pertenecen al sector de servicios y la otra mitad está conformada por empresas industriales y comerciales.

- El incremento en los últimos años del internet (28%) como herramienta de comunicación, según los panelistas, se debe a los contactos de las redes sociales y su bajo costo en relación a los demás medios. Es seguido en preferencia por las vallas publicitarias aunque este resultado es consecuencia de que dos de los integrantes mencionaron que destinan todo su gasto en publicidad a este tipo de pauta. También es destacable la presencia de las revistas especializadas para darse a conocer.

Cuadro 1. 4. Porcentaje de Inversión en Publicidad

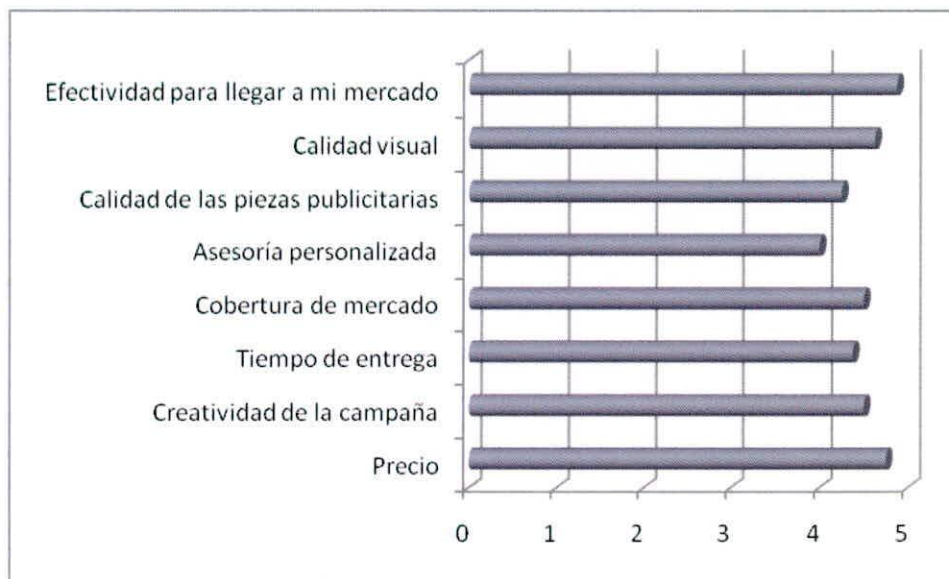


- En los *Canales de Comunicación*, el sesgo es hacia las Agencias de Publicidad seguido de los Profesionales de esta rama, entre los que algunos de los panelistas

destacaron a los de la Facultad Mónica Herrera de la Universidad Casa Grande de Guayaquil.

- Los parámetros referenciales para realizar u optar por una campaña publicitaria son la efectividad para llegar al target de sus negocios en conjunto con el precio, para los participantes una campaña cara no garantiza el posicionamiento de las marcas en los clientes. Otros aspectos importantes fueron la calidad visual, creatividad y cobertura del mercado

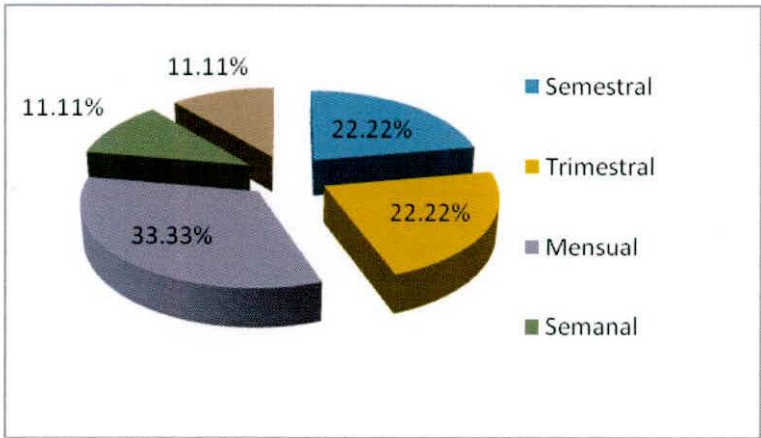
Cuadro 1.5. Parámetros considerados para realizar una campaña de comunicación



Siendo 1, nada importante hasta llegar a 5, muy importante

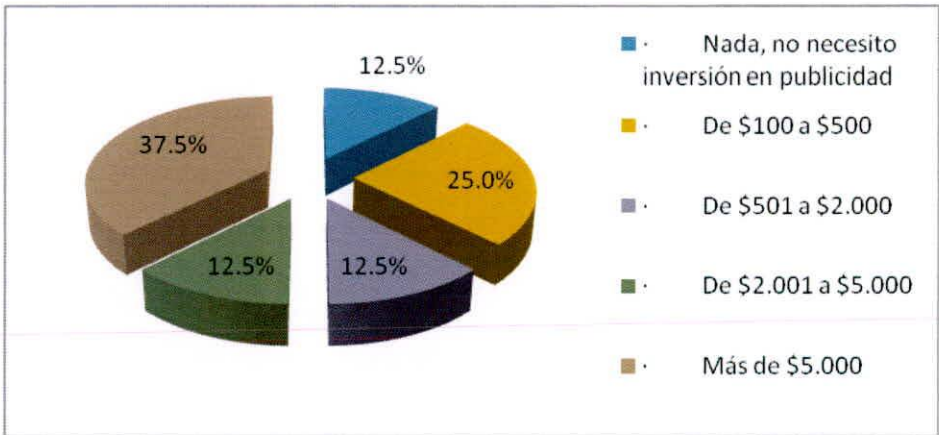
- No existe una diferencia marcada en lo relacionado a la frecuencia de las campañas comunicacionales, lo realizan indistintamente o dependiendo de sus “épocas flojas” históricas. GAMA puede ayudar a las empresas a crear un cronograma publicitario de tal forma que las empresas que reciben el asesoramiento planifican la frecuencia con la que promocionarían sus productos acorde a su presupuesto o al ciclo de venta del producto. Es una buena oportunidad de asesoramiento y de captación/fidelización del cliente.

Cuadro 1.6. Frecuencia de campaña de comunicación

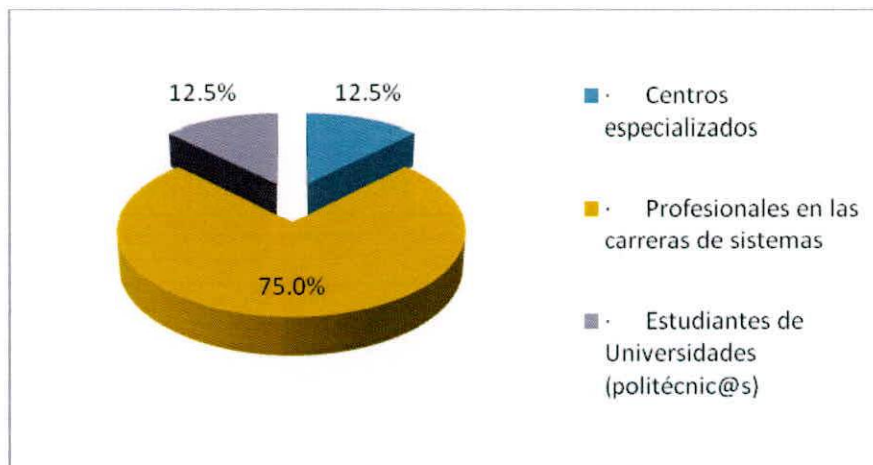


- La inversión depende del tamaño de cobertura al que se necesite llegar y del presupuesto asignado. No se puede comprobar en primera instancia la relación entre el dinero asignado a publicidad y el tipo/tamaño de la empresa.

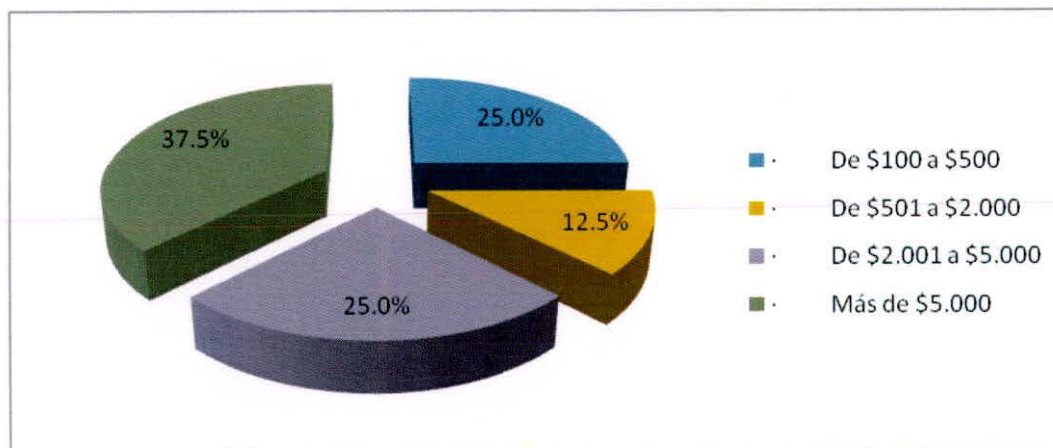
Cuadro 1.7. Rango de inversión en publicidad



- Con respecto a los servicios de asesoría informática, la gran mayoría opta por Profesionales independientes en las carreras de sistemas para dar mantenimiento y/o solucionar este tipo de problemas.

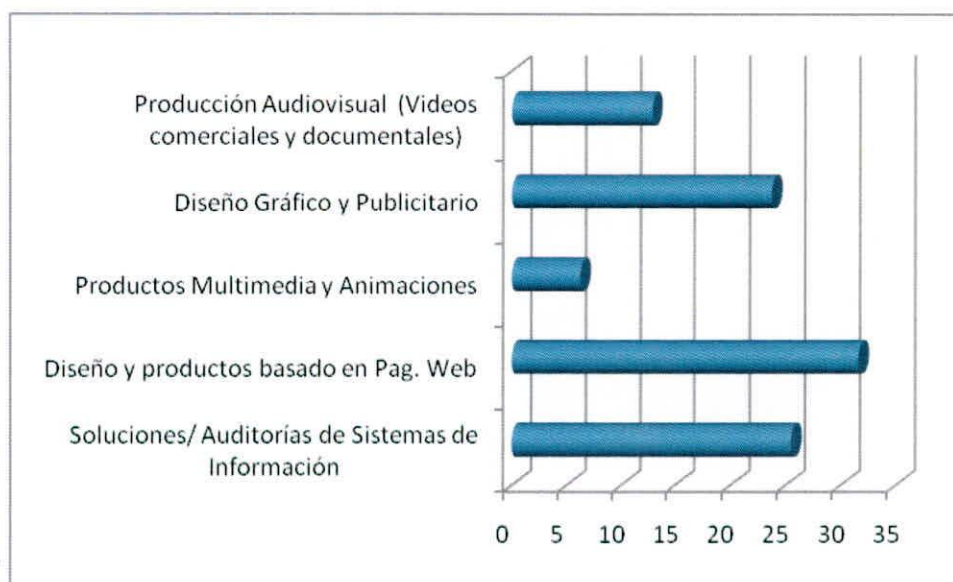
Cuadro 1. 8. Preferencia con respecto a Servicios Informáticos

- De igual manera, no se puede comprobar la relación del presupuesto para mantenimiento y soluciones informáticas y el tipo/tamaño del negocio. Las respuestas fueron variadas.

Cuadro 1.9. Rango de Inversión en Asesoría y Servicios de Mantenimiento Informático

- Los entrevistados concordaron ampliamente que de los servicios que ofrecería GAMA los más relevantes son los Diseños y Productos basados en Páginas Web (30%), algo que puede corroborar la preferencia por la comunicación vía internet; ellos destacaron también a las soluciones/auditorías en sistemas de información y al diseño gráfico y publicitario (casi 25%)

Cuadro 1. 10. Prioridad de necesidades con respecto a los Servicios ofrecidos por GAMA



RECOMENDACIONES ADICIONALES

GAMA debe aprovechar el auge del internet como un medio de difusión masivo para realizar publicidad sin olvidarse de pautar en algún momento en revistas especializadas y vallas. Considerando que los clientes buscan efectividad para llegar al mercado con precios justos.

Los productos que se constituirían en una fortaleza debido a su demanda son el Diseño y Productos basados en Páginas Web, así como también los de Diseño Gráfico y Publicitario; es posible que se conviertan en las estrellas del negocio.

Las PYMES pueden mejorar su Comunicación Interna ya sea para dar a conocer la política de la empresa, reglamentos, factores importantes a considerar a través de los Servicios de Comunicación ofrecidos por Gama. Se puede incentivar a que las empresas empiecen a realizar campañas publicitarias *dentro* de la empresa para crear, cambiar o promover la cultura organizacional.

Finalmente, cuando se compita en el mercado de soluciones informáticas para empresas, hay que destacarles que el personal de GAMA es altamente profesional, especializado en sistemas y están bajo el respaldo de la marca ESPOL.

1.8. PLAN DE MARKETING

1.8.1. ESTRATEGIA DE PRECIOS

La variación de precios en los diferentes productos ofrecidos depende de la Ley de Oferta y Demanda, GAMA al igual que las demás empresas dedicadas a esta industria tienen pleno conocimiento que es muy difícil iniciar una guerra de precios dada la gran cantidad de participantes en el mercado, además de tener clientes de todo tipo de perfiles.

Cuadro 1. 11. VALORES BASE DE PROYECTOS⁹ (US\$)

TIPO DE PROYECTO	VALOR
Sistemas de Información y	
Soluciones basadas en Web	4.000,00
Diseño Gráfico Publicitario	1.500,00
Productos Multimedia	3.000,00
Producción Audiovisual	5.000,00

GAMA trabaja con la siguiente Política de Ventas:

- 60% antes del inicio del Proyecto
- 40% en la entrega del Proyecto

1.8.2. ESTRATEGIA DE VENTA

El primer cliente inicial de GAMA debe ser todo el Complejo de la Comunidad Politécnica:

- ESPOL
- ESPAE Graduate School of Management
- COPOL
- COPEI

⁹ Datos proporcionado por el Ing. Erick Guerrero, Jefe de GAMA

Como agencia de publicidad (diseño gráfico, producciones audiovisual y multimedia) son las cuatro unidades y sus diversas facultades y especializaciones a destacar en la sociedad y que ésta las retenga en la mente asociadas con sinónimo de calidad educativa en todas las carreras. En tanto que, como agencia de soportes informáticos existe un universo de necesidades y mejoras para toda la comunidad politécnica que deberán ser cubiertas naturalmente por GAMA.

Se llegará a ellos mediante previa cita vía mail, teléfono o celular con el administrador. Bajo la fortaleza de proveer a la comunidad politécnica nuestros servicios, ésta será el mejor referente para entablar negociación con los clientes, poniéndose a disposición de ellos cuando se requieran de servicios de publicidad y asesoría en sistemas informáticos.

GAMA estará ubicada en el mismo sitio que actualmente utiliza para sus operaciones (instalaciones de EDCOM, Malecón 100 y Loja) ya que no existe la necesidad física de salir del campus “Las Peñas” y más bien se convierte en un punto estratégico geográfico. Inicialmente los clientes pertenecen a la ciudad de Guayaquil y sus alrededores; sin embargo no se descarta una mayor cobertura a nivel regional e incluso nacional. Como agencia de publicidad se pueden obtener proyectos con multinacionales si se incursiona en los festivales y concursos ya mencionados en la sección de análisis de la competencia

1.8.3. ESTRATEGIA PROMOCIONAL

Como agencia de comunicación, se recomienda “*hacer bulla*” definiéndose así al aspecto de darse a conocer en el mercado como GAMA y no como departamento de EDCOM / ESPOL. Se encuentran los siguientes pasos de un posicionamiento sostenible en ésta industria:

PASO	DESCRIPCIÓN	VALOR
1	Inscripción en el directorio de agencias de comunicación, que está bajo la administración de la revista Markka Registrada	\$ 64,00
2	Pautar en los medio publicitarios. El costo varía si el espacio es determinado (D) o indeterminado (I).	\$ 1500 (D) o \$ 350 (I)
3	Se puede negociar un Artículo referente a GAMA dentro de una revista o programa televisivo pero deberá contener frescura y creatividad, para que el Consejo Editorial lo publique y sea un excelente plus.	n/a
4	Participar en el Festival del Chaulafán (a realizarse en Octubre), cuyo evento de reconocimiento es importantísimo para ser considerado por las multinacionales que operan en el país.	n/a
5	Opcionalmente puede ser miembro de la Asociación de Agencias Publicitarias del Ecuador, pudiendo sólo de esta manera acceder a concursar en los Premios "Cóndor de Oro", los de mayor prestigio en el sector de la comunicación. Su costo no incluye el envío de las piezas gráficas.	\$ 2.500,00

Adicionalmente, GAMA puede participar como auspiciante de ciertos eventos que se desarrollen dentro de la ESPOL, en la que se puede incluir logos o publicidad para GAMA en forma de canje o como parte del pago a realizar.

1.8.4. ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN Y TÁCTICAS DE VENTAS

Dado que los productos ofrecidos por GAMA son intangibles, no existirá distribución física, por lo tanto, se enfocarán los esfuerzos en la agilizar los trámites para la elaboración de proyectos y en su estrategia promocional para llegar a los clientes potenciales.

Se recomienda un ejecutivo de cuenta para captar nuevas firmas, mantener el posicionamiento de la marca en la mente de los administradores y ser considerados como primera opción para asuntos comunicacionales/publicitarios y de solución de problemas informáticos.

2. ANÁLISIS TÉCNICO

2.1. ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTOS ACTUALES EN GAMA

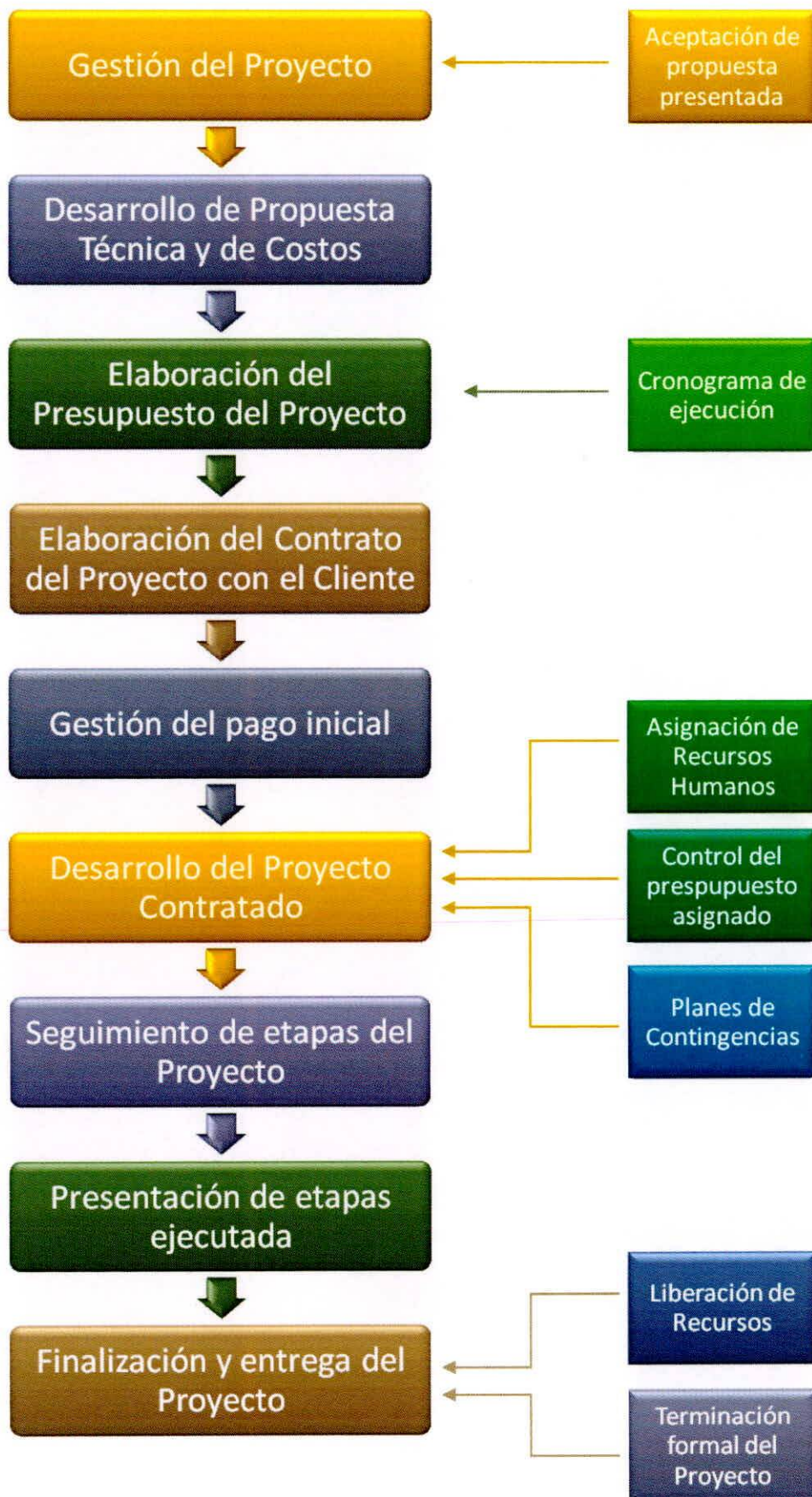
La finalidad de este capítulo es definir los procedimientos generales que se siguen en el Área de Gestión y Control de Proyectos Tecnológicos GAMA/EDCOM, proponiendo mejoras basadas en tendencias nacionales e internacionales.

PROMOCIÓN DE SERVICIOS DE GAMA

El Área de Gestión y Control de Proyectos GAMA, desde sus inicios como UDG (1994) y posteriormente SERVIESPOL, ha logrado con el tiempo aumentar sus abanico de servicios que ha crecido acorde a las exigencias tecnológicas del momento, las mismas que han sido captadas y aplicadas por GAMA.

En la actualidad la promoción de estos servicios y productos se la viene realizando de manera indirecta a través del reconocimiento y aceptación que tiene la ESPOL como entidad educativa y en segundo lugar por la publicidad "boca a boca" originada por los clientes captados hasta el momento, quienes en algunos casos se han beneficiado no solo de uno, sino de varios de los servicios en las diferentes áreas de especialidad.

Tabla 2.1. DIAGRAMA DE FLUJO DE LOS MACROPROCESOS ACTUALES DE GAMA



2.1.1. GESTIÓN DE NUEVOS PROYECTOS TECNOLÓGICOS

El procedimiento que informalmente se sigue en la consecución de nuevos proyectos en la mayoría de los casos está asignado de manera exclusiva al Especialista de Promoción y Mercadeo de los productos y servicios de GAMA, el cual por lo general es un especialista técnico con los conocimientos suficientes en las 4 áreas de servicios.

2.1.2. DESARROLLO DE PROPUESTA TÉCNICA Y DE COSTOS

El primer paso que de manera formal se desarrolla en el área, es la elaboración de la propuesta técnica por parte del especialista de promoción y mercadeo, el cual basado en su conocimiento técnico y en algunos casos apoyado técnicamente por el especialista del área correspondiente acorde al requerimiento reportado por el usuario elabora la propuesta correspondiente basada en el formato preestablecido por la jefatura de GAMA.

La propuesta no solo tiene como objetivo presentar una solución técnica al requerimiento del usuario sino adicionalmente la formulación de una propuesta de costos acorde a los requerimientos y alcance determinado en la misma. Estos costos son ponderados en base a una tabla de alcances técnicos preestablecidas por la jefatura de GAMA los mismos que mantiene un porcentaje del 15% al 20% menos que los que se presentan actualmente en el mercado, lo cual constituye una de las ventajas competitivas de nuestros productos y servicios en el medio.

**Cuadro 2. 1. VALORES BASE DEL
MERCADO (US\$)**

TIPO DE PROYECTO	VALOR
Sistemas de Información y	
Soluciones basadas en Web	4.700,00
Diseño Gráfico Publicitario	1.750,00
Productos Multimedia	3.500,00
Producción Audiovisual	5.800,00

La presentación de la propuesta Técnica y de Costos se presenta por lo general al usuario en un plazo de 5 a 10 días posterior al levantamiento de información realizado por el especialista en promoción y mercadeo en conjunto con el especialista del área técnica de ser necesario. El levantamiento de información dependiendo del alcance de la solución a implementar suele llevarse en el plazo de 2 a 5 días hábiles y en él se realizan todas las entrevistas, análisis y demostraciones requeridas así como la recopilación de documentación relacionada al esquema de trabajo o requerimientos directos del usuario.

2.1.3. ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DEL PROYECTO

La elaboración del presupuesto de las propuestas presentadas están regidas a un formato pre-establecido entre la Dirección del EDCOM (Escuela de Diseño y Comunicación Visual) a quien pertenece GAMA y de FUNDESPOL¹⁰ (Fundación para la Extensión Politécnica) quien se encuentra a cargo de la administración de los bienes y recursos económicos generados por las Unidades a su cargo y que se encuentran ubicadas en el Campus "Las Peñas". GAMA/EDCOM por tratarse de un área de autogestión no está supeditada administrativamente y de forma directa por la ESPOL, pero debe aportarle 10% de los ingresos del proyecto gestionado, además de 5% para FUNDESPOL por el proceso de cobro. En total, el 15% de las entradas de dinero se destinan a trámites y contribuciones para la ESPOL.

Aunque el formato para la elaboración del presupuesto de un proyecto es dirigido principalmente a determinar el costo final del proyecto así como la utilidad que se espera obtener, este no tiene ningún esquema formal a seguir, por lo cual los márgenes de dicha utilidad son variables, manteniéndose por lo general en el rango del 25% al 45% en el mejor de los casos (35% promedio de Margen Bruto o *Mark up*).

Los rubros que por lo general se detallan en un presupuesto de proyecto los vemos a continuación para el caso de la implementación de un Sistema de Información, por ejemplo:

¹⁰ Entidad que administra los movimientos económicos y financieros de la ESPOL

Cuadro 2. 2. Formato Actual de Documento para Proforma

Valor de la Propuesta: _____				
Descripción	Mes 1	Mes 2	Mes 3	TOTAL
Gestión de Proyecto				
Director - Especialista en Sistemas				
Especialista Técnico en Seguridades Web				
Analista de Sistemas 1				
Analista de Sistemas 2				
Analista de Sistemas 3				
Diseñador Gráfico				
Imprevistos				
Movilización				
Compra de Equipos				
Suministros				
Total Inversión y Gastos:				
(-) 15% Impuestos ESPOL y Fundespol :				
Utilidad Neta:				

Se sugiere entonces que una vez que GAMA sea autónoma, se elimine el 15% de Impuestos a ESPOL y FUNDESPOL, siendo dirigido este porcentaje de manera directa al Margen Bruto.

En términos generales, el 60% de los ingresos de un proyecto serán destinados al pago de honorarios de los profesionales especialistas, el coordinador de proyectos y los insumos y demás materiales requeridos. El 40% será la utilidad bruta por proyecto.

El valor final del proyecto debe contemplar el factor tiempo/recursos que estarán involucrado y que son requeridos para el desarrollo normal del mismo, esto significa, que el presupuesto deberá contemplar el personal especializado y de apoyo que estará asignado al proyecto tanto a nivel logístico como operativo así como el número de semanas o meses en que el presupuesto del proyecto deberá cubrir sus honorarios.

Una vez establecidos los Gastos operativos, Gastos varios y administrativos, puede determinarse el margen de utilidad que obtendrá la Unidad en este caso EDCOM, permitiendo obtener un valor final justificado a presentar al usuario.

2.1.4. ACEPTACIÓN DE PROPUESTAS PRESENTADAS

Una vez concluida la propuesta técnica del proyecto y su presentación, esta es sometida al análisis y evaluación por parte del cliente, cuyos criterios y opiniones son retroalimentados a través del especialista en Gestión de Proyectos, quien procede a realizar los cambios necesarios en el menor tiempo posible para la posterior evaluación y aceptación final de la propuesta.

Esta aceptación de la propuesta técnica y de costos conlleva la formalización y continuidad del proyecto, a través de la elaboración del "Acuerdo de Servicio" o Convenio, la firma del mismo y la recepción del pago inicial pactado.

2.1.5. ELABORACIÓN DE ACUERDO DE SERVICIO

El primer paso para formalizar el inicio del desarrollo de las etapas técnicas del proyecto, lo constituye la elaboración del Acuerdo de Servicio o Convenio respectivo según sea el caso.

Cuando el monto del proyecto excede los valores límites establecidos por el Consejo directivo de EDCOM y además cuando el cliente es una entidad pública, el contrato será siempre firmado por parte de la ESPOL a través de su principal autoridad, es decir, el Rector; si los montos del proyecto se encuentran dentro del rango establecido, el documento será firmado por el Director de EDCOM y se elaborará un Acuerdo de Servicio que desarrollará el proyecto.

2.1.6. GESTIÓN DE PAGO INICIAL

Actualmente la cláusula "MONTO Y FORMA DE PAGO" del Convenio o Acuerdo de Servicio, según sea el caso, hace referencia al valor correspondiente como pago inicial que el usuario debe cancelar a través de FUNDESPOL, pago que únicamente sería obviado en caso particulares previamente acordado entre las partes.

Para el ingreso de este valor es necesario que FUNDESPOL genere la factura correspondiente en base a la cual el cliente deberá realizar el pago respectivo una vez firmado el Convenio o Acuerdo de Servicio. Es importante para la consecución normal

del proyecto que dicho pago se realice en un periodo máximo de 48 horas posterior a la firma del documento entre las partes para iniciar la elaboración del proyecto, de otro modo éste será postergado hasta su cancelación.

Una vez que GAMA sea entidad autónoma / empresa privada, se eliminará el proceso burocrático; estableciéndose el contrato entre el cliente o beneficiario del proyecto y el Gerente Administrativo de GAMA, así como también el monto y pago inicial; se sugiere la misma política de cobros actual: 60% contado, 40% con la entrega del proyecto.

2.1.7. DESARROLLO DE PROYECTOS TECNOLÓGICOS

Con la cancelación del pago inicial pactado con el cliente se da inicio a las diferentes etapas del proceso de desarrollo el mismo deberá ir de la mano con el cronograma ya establecido previamente y aceptado por el usuario.

2.1.8. CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO

El cronograma de trabajo inicialmente es discutido con el cliente, siendo necesario que el personal técnico a cargo de la Gestión del proyecto de a conocer los factores que incidirán en el desarrollo del mismo: alcance técnico del proyecto, herramientas a utilizar, personal técnico involucrado así como la participación del personal de la empresa que forma parte fundamental del desarrollo de la solución planteada. Por lo tanto, resulta imprescindible la interacción del cliente para una mejor planificación y especificación del proceso del proyecto.

Para presentar de forma técnica esta información, se emplea la herramienta Microsoft Project, realizándose el bosquejo cronológico de los avances que realizará el proyecto en cada una de sus etapas a través del Diagrama de Gantt respectivo, este reporte es presentado como adjunto de la propuesta técnica entregada inicialmente al usuario para su revisión y aprobación.

Un aspecto importante a considerar en relación al tiempo planteado para la ejecución del proyecto es la activa participación adicional de estudiantes de EDCOM que se

encuentran en su proceso de graduación (egresados) y que toman parte en cada una de las etapas de desarrollo del proyecto de acuerdo a la carrera que pertenecen.

Debemos recordar que el grupo de desarrollo del proyecto no siempre estará constituido por estudiantes del EDCOM, siendo esta una opción heterogénea que se da solo en aquellos casos que el alcance del requerimiento del usuario lo permita desde el punto de vista técnico.

2.1.9. ASIGNACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La asignación del personal técnico que formará parte del equipo de desarrollo del proyecto en la actualidad no se lo realiza en base a ningún proceso formal, está basado en el área de especialización requerida y la carga actual del personal especializado y que es considerado personal de planta.

Aun así esta no es la única figura operativa que se maneja en GAMA/EDCOM, existiendo adicionalmente los esquema tales como:

- Personal especializado de planta.
- Personal especializado externo (contratado)
- Estudiantes en proceso de graduación

Cada uno de estos esquemas de participación es presentado en forma independiente al alcance del proyecto en el contenido de la propuesta, ya que son considerados tanto en el presupuesto de la aplicación como en el tiempo de desarrollo, todo especificado en la propuesta técnica¹¹.

Es de mencionar además que existen casos en los cuales todo el personal especializado ya se encuentra con una carga considerable de trabajo por lo cual es necesario la contratación de personal externo, proceso que suele llevarse en ocasiones más del tiempo conveniente.

Por último mencionamos que los grupos heterogéneos que conforma el grupo de desarrollo del proyecto está conformado en un esquema general por:

¹¹ Ver modelo base o formato de propuesta técnica

- 1 Jefe del proyecto acorde al área de especialidad del mismo (especialista del área)
- 1 Soporte técnico acorde al área de especialidad del proyecto (personal externo)
- 1 ó 2 Asistentes técnicos acorde al área de especialidad del proyecto (estudiantes)

2.1.10. SEGUIMIENTO DE ETAPAS DEL PROYECTO

En la actualidad no existe un método formal que permita llevar un seguimiento minucioso de la ejecución del proceso de desarrollo de los proyectos gestionados por EDCOM; más aun existiendo de por medio diferentes esquemas de desarrollo de los mismos como es el caso de proyectos en los que participan estudiantes en proceso de graduación ya que desde el punto de vista administrativo por lo general a este grupo de personas no se los considera en los controles respectivos por parte del área administrativa de EDCOM.

Se sugiere que el Coordinador de Proyectos sea el responsable de controlar el cronograma de actividades conjuntamente con el (los) especialista(s) del área requerida, lo que facilitará el desempeño y metas a cumplir; además se deberá llevar registros digital y físico de los avances e incluso inconvenientes de las etapas del proyecto. Estos registros permitirán una continua retroalimentación en la curva de aprendizaje de la ejecución de tareas asignadas y facilitarán las futuras decisiones del Gerente Administrativo de GAMA.

2.1.11. CONTROL DEL PRESUPUESTO ASIGNADO AL PROYECTO

El presupuesto del proyecto tecnológico se encuentra estrechamente ligado al punto 2.1.10, ya que al no encontrarse el proyecto con una metodología adecuada para realizar el seguimiento de sus avances resulta muy difícil determinar si el uso de los recursos económicos asignados es el adecuado o por lo menos está en el momento correcto. De existir una dilatación en la terminación del proyecto, este se refleja en un aumento del presupuesto que debe ser absorbido por GAMA/EDCOM.

Actualmente, el control informal de los recursos económicos asignados al proyecto se lo realiza de forma completamente empírica, siendo el responsable directo de su utilización el Especialista encargado, seguido del Jefe de GAMA y en última instancia el Director de EDCOM, quien debe velar por que los recursos solicitados se encuentren dentro del presupuesto de la propuesta.

Existe además la posibilidad que por necesidad de incorporar nuevos gastos al proyecto que no fueron evaluados en su etapa inicial (obviamente no pueden en esta instancia de avance del proyecto ser requeridos al cliente), por lo que se deberá sacrificar la utilidad esperada inicialmente en el proyecto, originando en algunos casos problemas en la distribución de los sueldos de los integrantes del grupo de desarrollo.

Esta falencia denota además como es obvia que no siempre la valoración realizada del presupuesto del proyecto es desarrollada de forma adecuada cuya responsabilidad recae sobre el especialista en gestión de proyectos del área.

Adicionalmente es necesario aclarar que por tratarse de proyectos gestionados en EDCOM por personal propio de la Unidad, FUNDESPOL no registra un control detallado del uso de los recursos de proyectos específicos por cuanto no lleva un control a través de una cuenta única asignada a cada proyecto tecnológico originado en GAMA/EDCOM, perdiendo la posibilidad de poder realizar dicho control desde el sistema financiero de FUNDESPOL.

Se recomienda que el Gerente Administrativo calcule junto al equipo del área especializada y el Coordinador todos los costos y gastos requeridos más un porcentaje de imprevistos (5% por lo general) y prever de esta manera cualquier inconveniente de carácter económico, éste rubro debe ser revelado al cliente además de informarle la posibilidad de cualquier retraso o demora por variables o factores externos como por ejemplo la dificultad de conseguir algún material o información para la elaboración del proyecto gestionado.

2.1.12. PRESENTACIÓN DE ETAPAS EJECUTADAS

Dependiendo de la duración y del alcance del proyecto se gestionan presentaciones periódicas de sus avances, las cuales fueron establecidas y coordinadas en concordancia con el cliente en la etapa inicial.

Para cumplir con estas entregas parciales, se trabaja de forma continua con el mismo grupo de desarrollo de todo el proyecto, es decir, no existen grupos independientes asignados para cada etapa, pero en caso de requerirse dichas presentaciones parciales deberán verse reflejada inicialmente en el Diagrama de Gantt.

2.1.13. CONTINGENCIAS EN PROYECTOS EN EJECUCIÓN

La mayor parte de las contingencias presentadas a lo largo de la ejecución del proyecto tecnológico pueden resumirse en los siguientes puntos:

- Contingencias operativas ligadas al personal técnico asignado.
- Contingencias en el manejo del presupuesto asignado.
- Contingencias técnicas presentadas en el desarrollo del proyecto.

Las *contingencias operativas* del proyectos están ligadas principalmente al no cumplimiento de las tareas asignadas a algún miembro del grupo de desarrollo, sobre todo en los casos en que intervienen estudiantes en su proceso de graduación, quienes de alguna manera no manejan el mismo nivel profesional y de responsabilidad que aquellos de mayor experiencia asignados al mismo grupo.

Adicionalmente, aunque en menor grado, en este grupo de contingencias está el caso de especialista o estudiantes que abandonan por diferentes motivos y de manera definitiva el proyecto, constituyendo un enorme retraso en el desarrollo de las etapas del proyecto.

Por otra parte las *contingencias en el manejo del presupuesto* se debe a las dilataciones o atrasos producidos en las diferentes etapas del proyecto que acarrearán al final un incremento en el pago del personal asignado; adicionalmente debe considerarse la aplicación de nuevos gastos que por no haber sido considerados en la etapa de análisis previa entrega de la propuesta técnica final al usuario, será de responsabilidad de GAMA/EDCOM cuando no se llegue a un acuerdo con el cliente.

Al existir un presupuesto previo aceptado por parte del usuario, por lo general la responsabilidad de estos nuevos gastos no considerados recaen en la responsabilidad directa del gestor del proyecto tecnológico por lo cual en conjunto con el Jefe del

proyecto está destinado a buscar la mejor vía para su cobertura de solución tratando de afectar en lo mínimo al presupuesto general del proyecto.

Por último aunque en menor gado, se encuentran las *contingencias técnicas* presentadas en el desarrollo del proyecto, consideradas en este grupo por tratarse de la aplicación de nuevas tecnologías exigidas por el cliente o por el mismo alcance de la solución a implementar.

Por lo general, este tipo de situación se trata de cubrir en la misma etapa de gestión del proyecto, a través de una selección lo más idónea posible del personal técnico o a través de capacitaciones requeridas de ser el caso. Esta alternativa es aplicada a los diferentes especialistas de área que al ser de "planta" son los más idóneos a recibir una inducción que posteriormente apliquen en futuros proyectos.

2.1.14. FINALIZACIÓN DE PROYECTOS

La finalización del proyecto tecnológico está ligada con el periodo de prueba y depuración que se realiza con la participación directa del cliente, quien al final es quien está en la capacidad de aprobar si los requerimientos iniciales establecidos en la propuesta fueron satisfactorios.

En esta etapa se encuentra el periodo de prueba, que a su vez no puede alejarse del plazo establecido y al estar indicado en el diagrama de Gantt es de total conocimiento del cliente. A su vez, las depuraciones que tengan que darse en este nivel no deben representar cambios estructurales al proyecto, independiente al área de especialidad a la que pertenezcan, ya que estas deberán constituir un aporte técnico al proyecto que termine dándole mayor performance en su puesta en producción.

2.1.15. LIBERACIÓN DE RECURSOS ASIGNADOS A PROYECTOS

Los recursos operativos asignados a un proyecto son liberados por el Jefe del Proyecto, una vez que se cumplan las actividades para las cuales fueron asignados, con el fin de reasignarlos a otro proyecto.

Esto constituye el principal cuello de botella que se da en la ejecución paralela de diferentes proyectos en GAMA/EDCOM, tal es el caso de los especialistas que por ser en número limitado intervienen en más de un proyecto a la vez y su intervención en cada proyecto a veces se ve limitada por la ejecución crítica en algún otro, por lo cual los diferentes Jefes de Proyecto deben estar permanente verificando el momento en que alguno de los especialistas pueda ser liberado para su completa participación en otro.

La finalidad principal de este proyecto es la de lograr establecer una guía que permita gestionar de forma adecuada la participación de los diferentes integrantes técnicos de los proyectos desarrollados de forma paralela en GAMA/EDCOM así como de los recursos técnicos relacionados y que hay que reconocer que son en número limitado en consideración del número de proyectos que se desarrollan.

2.1.16. TERMINACIÓN FORMAL DE PROYECTOS

La terminación formal del proyecto se da con la:

- Entrega de Manuales del proyecto
- Firma del Acta de Entrega/Recepción

Como parte final del desarrollo del proyecto por parte del grupo técnico especializado, se tiene la entrega de la documentación relacionada dependiendo del proyecto realizado:

Cuadro 2. 3. Documentos entregable de acuerdo al tipo de proyecto solicitado

Documento Entregable	Tipo de Proyecto
Manual del Usuario	Soluciones Informáticas
Manual de Diseño / Imagen Corporativa / Marca	Diseño Gráfico Publicitario / Imagen Corporativa
Manual del Usuario	Productos Multimedia
Manual del Usuario	Producción Audiovisual

Esta documentación es entregada en formato digital y encaso de ser requerida y especificado en la propuesta técnica inicial se incluye una versión impresa de la misma.

Una vez terminada esta última fase, se receipta como documento de terminación formal del proyecto, la respectiva Acta de Entrega/Recepción con la firma del cliente, que da a entrever su aceptación total del proyecto en producción.

Tabla 2.2. DIAGRAMA DE FLUJO SUGERIDO PARA LOS MACROPROCESOS DE GAMA

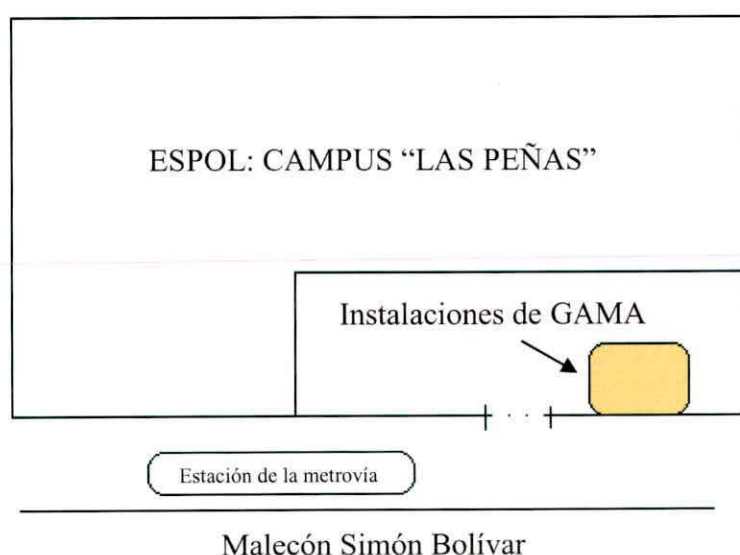


2.2. FACILIDADES

GAMA opera desde 1995 en las instalaciones de la Escuela de Diseño y Comunicación (EDCOM) del Campus “Las Peñas” de la ESPOL, ubicado en las calles Malecón 100 y Loja de la ciudad de Guayaquil. Actualmente cuenta con todos los servicios básicos como agua, alcantarillado, energía eléctrica, teléfono, internet y óptimos sistemas de ventilación e iluminación

La situación geográfica e histórica del campus, brinda las disposiciones ideales para llegar a las oficinas mediante transporte público (metrovia) o privado. Aproximadamente se opera en un área de 200 m², sin embargo se prevé que con el crecimiento sostenido, éste espacio será insuficiente en el largo plazo. A la presente fecha, se gestionan los trámites para formalizar la empresa cuya situación laboral está supeditada por la administración de EDCOM.

Diagrama 2.1. UBICACIÓN Y ÁREA ACTUAL DE GAMA



2.3. EQUIPOS Y MAQUINARIAS

El inventario de equipos tecnológicos adquiridos por /EDCOM, relativamente pequeños en su tamaño, están distribuidos en las diferentes áreas de especialización son los especificados en las siguientes tablas:

Cuadro 2. 4. Equipos para Soluciones Informáticas y Web

Unidades	Equipos	Área de Especialidad
1	PC , INTEL CORE 2 DUO	Especialista Sistemas Información
3	PC , INTEL CORE 2 DUO	Asistencia Especialista Sistemas Información

Cuadro 2. 5. Equipos para Productos Multimedia y Animaciones

Unidades	Equipos	Área de Especialidad
1	PC , INTEL CORE 2 DUO	Especialista en Multimedia
1	MAC MINI	Asistencia en Especialista Multimedia

Cuadro 2. 6. Equipos para Diseño Gráfico y Publicitario

Unidades	Equipos	Área de Especialidad
1	IMAC	Especialista Imagen Corporativa y Diseño Gráfico
1	IMAC	Especialista Imagen Global y Fotografía
2	Cámaras profesionales Fotografía	Especialista Imagen Global y Fotografía
1	Estudio Fotográfico	Especialista Imagen Global y Fotografía Especialista en Producción Audiovisual
1	Estudio de Producción	Especialista Imagen Global y Fotografía Especialista en Producción Audiovisual
2	MAC MINI	Asistencia Especialista Imagen Global y Fotografía

Cuadro 2. 7. Equipos para Producción Audiovisual

Unidades	Equipos	Área de Especialidad
2	MAC G5	Especialista en Producción Audiovisual
2	Cámaras de Video PANASONIC	Especialista en Producción Audiovisual
1	Cámara de Video SONY	Especialista en Producción Audiovisual
2	Maletas de Luces de 2 Kwa	Especialista en Producción Audiovisual
1	Boom	Especialista en Producción Audiovisual
1	Cableado necesario	Especialista en Producción Audiovisual
1	Player Mini DV	Especialista en Producción Audiovisual
5	MAC G5	Especialista en Producción Audiovisual
5	MBox	Especialista en Producción Audiovisual
1	Cabina de Grabación	Especialista en Producción Audiovisual
4	Cabinas de Edición	Especialista en Producción Audiovisual
1	Juego Parlantes alta definición	Especialista en Producción Audiovisual
1	TV 14 Pulgadas PANASONIC	Especialista en Producción Audiovisual
1	TV 39 Pulgadas SONY	Especialista en Producción Audiovisual
1	MAC MINI	Asistencia Especialista Producción Audiovisual

Cuadro 2. 8. Equipos para la Coordinación de Proyectos

Unidades	Equipos	Área de Especialidad
1	Impresora Laser LEXMARK	Jefe de GAMA
1	PC , INTEL CORE 2 DUO	Jefe de GAMA

2.4. SISTEMAS DE CONTROL

Se considera que el personal altamente calificado de GAMA, garantiza los mejores trabajos requeridos por el cliente. Sin embargo si se deseara tener resultados *Six – Sigma*¹², es recomendable que el Jefe de GAMA se convierta en el Coordinador y Controlador de los Proyectos asignados, de esta forma cualquier mínima falla será suplida ante la respuesta inmediata de él, con la transferencia y retroalimentación de los responsables directos de cada plan solicitado.

¹² Six Sigma es el proceso que tiende a no poseer defectos en los procesos operativos y administrativos, es una política de alta calidad implementada que no acepta fallas ni tolera errores.

3. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

3.1. DIRECTIVOS

El Directivo principal sería el Jefe de GAMA, pero este tendría que estar supeditado por el Director de EDCOM que es la máxima autoridad de la Unidad Académica a la que pertenece GAMA, que sería una empresa autónoma sin dejar de lado la marca ESPOL ya que les ayuda a ser reconocidos.

3.2. ORGANIZACIÓN

El personal requerido para los procesos informáticos y audiovisuales-publicitarios es netamente profesional con especialización en áreas de sistemas computacionales (licenciados), su forma de operación se da a medida que se concretan y ejecutan los proyectos asignados.

Cuadro 3. 1. Especialidades por Área Tecnológica

Áreas Tecnológicas	Especialidad
Soluciones Informáticas	Sistemas de Información
	Soluciones Informáticas Basadas WEB
	Diseño y creación de Páginas WEB
Diseño Gráfico Publicitario	Diseño de Anuncios Publicitarios
	Diseño y Diagramación de Libros Revistas
	Diseño y Montaje de Stands
	Desarrollo de Imagen Corporativa
	Desarrollo de Cabinas y Kioscos interactivos
Productos Multimedia	Desarrollo de Multimedios Educativos
	Desarrollo de Multimedios Empresariales
	Producción de Videos

Producción Audiovisual Institucionales
Fotografía Publicitaria
Post-producción y Animación

3.3. PROPUESTA DEL ORGANIGRAMA PARA "GAMA"



3.3.1. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

Gerente Administrativo

Se recomienda que el Jefe de GAMA cumpla este rol, cuyas principales funciones serán:

- Dirección del área administrativa
- Gestión y aprobación de proyectos
- Elaboración de contratos y asesoramiento a los clientes
- Coordinación general y asignación de Proyectos a las diferentes áreas de especialización y sus respectivos profesionales.
- Supervisión y Control de las etapas de los proyectos asignados
- Decisión de Planes ordinarios y de contingencias para los proyectos en ejecución.
- Control y supervisión de la parte contable y legal de GAMA

Se sugiere que el Gerente Administrativo tenga sólidos conocimientos en las áreas de especialización especificadas en el organigrama propuesto, respaldado en un título de tercer nivel; experiencia en ejecución de proyectos y se recomienda que maneje herramientas administrativas de cuarto nivel (Magíster en Administración de Empresas)

Coordinador de Proyectos

- Veedor y responsable de los proyectos adquiridos.
- Evaluador inicial de los proyectos gestionados.
- Vínculo directo entre los Especialistas y el gerente administrativo.
- Asesor en la implementación del cronograma de trabajo y costos requeridos.
- Organizador del personal requerido para cada proyecto.

Se sugiere que la persona encargada de este cargo, al igual que el gerente administrativo, posea conocimientos profundos en todas las áreas de especialización, alta experiencia en manejo de personal, equipos tecnológicos, tiempos de entrega y previsión de inconvenientes, respaldados en título de tercer nivel; es ideal si está estudiando un post-grado relacionado con Administración/Gestión de Proyectos

Ejecutivo de cuenta

- Búsqueda y obtención de nuevos clientes.
- Monitoreo y control de necesidades de los clientes actuales
- Trabaja en la planificación, implementación y seguimiento de las actividades a nivel Clientes.
- Seguimiento de Planes de Cliente y de las actividades de promocionales
- Análisis y seguimiento de temas comerciales tales como nivel de servicio a la clientela y eficacia promocional.

Se sugiere que el ejecutivo de cuenta tenga experiencia en la captación de nuevos clientes y manejo de cuentas, se recomienda que tenga conocimientos básicos en administración, ventas y marketing, puede ser estudiante de pre-grado de los últimos años o niveles de cualquier carrera relacionada con la gestión empresarial / comercial.

Se recomienda crear un departamento de tráfico que se dedique a revisar el status del proyecto, así como comprobar si éste se desarrolla acorde a lo programado. Al principio este control lo puede realizar el Coordinador de Proyectos; sin embargo a medida que iría creciendo Gama, se optará por disponer de este departamento.

3.3.2. CONTRATOS CON EL PERSONAL ACTUAL

En la actualidad no existen contratos con nadie, todos generan sus ingresos en base a los proyectos que gestionan y desarrollan. Al momento de darse un nuevo proyecto se genera un contrato solo por ese proyecto especificando los valores a recibir durante el plazo del proyecto.

Consideramos que debe mantenerse este esquema de *asociación de profesionales independientes*, puesto que no inflará los costos fijos y mantendrá de manera saludable la liquidez de la empresa. No se descarta por lo tanto, el reclutamiento y asistencia de nuevos técnicos/especialistas para cada área que requiera aumentar su plantilla de trabajo.

4. ANÁLISIS LEGAL

4.1. ASPECTOS LEGALES

4.1.1. TIPO DE SOCIEDAD

Se constituirá como una sociedad anónima. El nombre deberá ser aprobado por la Secretaría General de la Oficina Matriz de la Superintendencia de Compañías, o por la Secretaría General de la Intendencia de Compañías de Guayaquil, se realizará una solicitud de aprobación con tres copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía, suscrita por un abogado, requiriendo la aprobación del contrato constitutivo (Art. 136 de la Ley de Compañías).

4.1.2. PROCEDIMIENTOS PARA CONFORMACIÓN DE LA SOCIEDAD

En primera instancia se debe elaborar una solicitud de aprobación, la cual debe ser presentada al Superintendente de Compañías o a su delegado en tres copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía, a las que se adjuntará la solicitud, suscrita por abogado, requiriendo la aprobación del contrato constitutivo

Se requiere un mínimo de 2 accionistas para constituir una sociedad de anónima. El capital mínimo con que ha de constituirse la compañía es de ochocientos dólares de los Estados Unidos de América. El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse al menos en el 25% del valor nominal del capital suscrito. Las acciones pueden consistir en numerario (dinero) o en especies (bienes) muebles o inmuebles e intangibles, o incluso, en dinero y especies a la vez.

Es indispensable obtener la afiliación a la respectiva Cámara de Comercio para que la compañía pueda dedicarse a cualquier género de comercio, según prescribe el Art. 13 de la Ley de Cámaras de Comercio.

Para la inscripción en el Registro Mercantil de: Constitución de Compañías se necesitan los siguientes requisitos:

1. Tres escrituras o protocolizaciones (mínimo) primera, segunda y tercera copias.
2. Tres resoluciones (mínimo) aprobando las escrituras o protocolizaciones.

3. Certificado de afiliación a una de las Cámaras de la Producción del Cantón en donde se encuentra el domicilio de la compañía, según su objeto social
4. Publicación del extracto (periódico).
5. Razones Notariales que indiquen que los Notarios han tomado nota de las resoluciones aprobatorias al margen de las matrices de las escrituras respectivas.
6. Copias de la cédula de ciudadanía y el certificado de votación del (los) compareciente (s) (VIGENTE).
7. Certificado de inscripción en el Registro de la Dirección Financiera Tributaria del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito (para Constituciones).

Para la legalizar se presentarán las siguientes documentaciones en las diferentes instituciones:

Servicio de Rentas Internas:

- Inscripción de RUC
- Clave para declaración por internet (opcional)
- Certificado de Cumplimiento de Obligaciones Tributarias

Superintendencia de Compañías:

- Certificados de cumplimiento de obligaciones
- Consulta y Aprobación de nombres
- Aprobación de trámites de constitución de compañías
- Obtención del Número de Expediente
- Informe de contribuciones

Municipalidad de Guayaquil:

- Patentes municipales
- Tasa de habilitación
- Permisos de rótulos
- Certificados de Uso de suelo

- Obtención y Renovación del Certificado Anual de Funcionamiento (Cuerpo de Bomberos)

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social:

- Registro Patronal
- Claves para el Sistema de Historia Laboral a empleadores y afiliados

Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual:

- Búsquedas y registros de marcas, nombres, comerciales y lemas comerciales
- Registros de Derechos de Autor
- Registros de patentes

4.1.3. IMPLICACIONES TRIBUTARIAS, COMERCIALES Y LABORALES

GAMA obtendrá el RUC el cual registra la información sobre al contribuyente, entre la que se destaca: su identificación, sus características fundamentales, la dirección y ubicación de los establecimientos donde realiza su actividad económica, la descripción de las actividades económicas que lleva a cabo y las obligaciones tributarias que se derivan de aquellas. Este se inscribirá dentro de los treinta primeros días de haber iniciado la actividad económica en el país en forma permanente u ocasional, esta está definida por el acto que genera su existencia jurídica.

GAMA cumplirá con el IVA, Retención de la fuente y renta además de los respectivos permisos de funcionamiento, declaración de impuestos, y contribución a la superintendencia de compañías.

En la Superintendencia de Compañías, se debe cumplir con: certificado de cumplimiento de obligaciones, informe de contribuciones, certificaciones de balances, presentación y sellado de los balances generales, certificado de administradores, datos generales de la compañía.

En el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social se deberá consultar la Cuenta Individual de Fondos de Reserva, la Planilla de aportes, fondos de reserva y préstamos, planillas de ajustes de aportes y fondos de reserva, comprobantes de pago de aportes, fondos de

reserva y préstamos, planillas atrasadas o planillas declaradas, solicitud de débito bancario para empresas, concesión de préstamos quirografarios.

En el Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual se deberá cumplir con la presentación de las tutelas administrativas.

En la Municipalidad de Guayaquil se deberá cumplir con el impuesto predial.

Como forma mantener el nombre comercial y marca se procederá a la búsqueda y separación del nombre *GAMA* en el Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual

4.1.4. TRÁMITES Y PERMISOS ANTE ORGANISMOS GUBERNAMENTALES

Para el funcionamiento del negocio se debe obtener el Permiso Municipal cancelando la tasa de habilitación del negocio. Para lo cual se debe presentar lo siguiente:

1. Tasa única de trámite.
2. Solicitud para habilitación de locales comerciales, industriales y de servicios.
3. Copia de la cédula de ciudadanía del Representante Legal
4. Copia del RUC.
5. Copia del nombramiento del representante legal (personas jurídicas).
6. Carta de autorización para la persona que realice el trámite.
7. Copia de la patente del año a tramitar.
8. Copia de predios urbanos (si no tuviere copia de los predios, procederá a entregar la tasa de trámite de legalización de terrenos o la hoja original del censo).
9. Croquis bien detallado donde está ubicado el negocio.
10. Si fuere compañía sólo agregar nombramiento del representante legal con la copia de la cédula de ciudadanía del mismo.

Además también se debe tramitar el Certificado de seguridad otorgado por el Benemérito Cuerpo de Bomberos, para todo tipo de negocios. Para la colocación de letreros se debe solicitar el permiso de ocupación de vía pública respectivo.

4.1.5. PROCEDIMIENTO PARA EL REGISTRO DE UNA MARCA

1. Llenar una solicitud que entrega el IPEI y adjuntar:
 - a. Comprobante original de pago de la tasa por registro de marcas (\$54)
 - b. Cédula de ciudadanía para personas naturales y nombramiento del representante legal para Persona Jurídica Nacional
 - c. Poder: Persona jurídica extranjera
 - d. Si la marca tiene diseño se necesitan (6) etiquetas
2. Luego de esto el IPEI procederá:
 - a. Examen de cumplimiento de los requisitos formales
 - b. Publicación del extracto de las solicitudes en la Gaceta del IPEI (mensualmente)
 - c. Plazo para que terceros puedan oponerse al registro de las marcas
 - d. Examen de registro, para verificar si procede o no al registro de la marca
 - e. El Director Nacional de Propiedad Intelectual expide una resolución aprobando o negando el registro de la marca
 - f. Emisión del título en caso de emisión de la marca, previo al pago de una tasa de \$28.00 (pago único cada 10 años)
 - g. Tiempo aproximado del trámite: de 5 a 6 meses

4.2. LEYES ESPECIALES A SU ACTIVIDAD ECONÓMICA.

Las leyes y reglamentaciones que tienen un efecto directo en la Compañía son:

- Ley de Régimen Tributario Interno
- Ley de Compañías
- Ley de Seguridad Social
- Ley de Comercio Electrónico, Firmas Electrónicas y Mensajes de Datos

4.3. ASPECTOS DE LEGISLACIÓN URBANA

Todos los procesos de contratación y operación se implementarán según la normatividad legal. En la proyección financiera se tomara en cuenta el cumplimiento de todas las obligaciones tributarias de orden nacional (IVA, retención en la fuente y renta) y de orden municipal (tableros, avisos, permisos de funcionamiento), igualmente, todas las obligaciones laborales (prestaciones y aportes) exigidas por la ley.

La empresa se registrara ante la Cámara de Comercio de Guayaquil y cumplirá rigurosamente todas las obligaciones.

Todos los servicios se ampararán con un contrato que incluirá los siguientes aspectos:

- a) Las partes contratantes (*GAMA* – Cliente)
- b) Alcance de contrato
- c) Responsabilidades profesionales
- d) Monto de contrato
- e) Procedimiento de facturación y pago
- f) Firmas de las partes y fecha

5. ANÁLISIS AMBIENTAL

5.1. ESTUDIO DE RESIDUOS

Los productos que ofrece GAMA, no tienen emisiones que causen efectos negativos y colaterales al medio ambiente; los residuos existentes durante el proceso de Diseño Gráfico Publicitario son pocos desperdicios de papelería, cuya responsabilidad y política protegida de la empresa es destinarlos al reciclaje.

El documento digital tiene la ventaja de ahorrar enormes cantidades de papel, permite corregir las veces que sea necesario un mismo archivo y sólo hay que tener en consideración el lugar donde se desechará en dispositivo de almacenamiento (CD o dispositivo USB) para no ocasionar daños graves al ambiente, observación que se dará al cliente para continuar con la cadena de responsabilidad ambiental. Por lo tanto el impacto ambiental es mínimo y no existe riesgo alguno sobre la salud del personal ni de la comunidad.

5.2. IMPACTO AMBIENTAL

La utilización de energía eléctrica proveniente de residuos fósiles es una problemática general y muy dependiente en la sociedad; emplear mecanismos de generación de energía verde o “limpia” por iniciativa de la empresa para convertirse en 100% amigable con los sistemas ecológicos, implicaría una alta inversión no valorada por el entorno y marginalmente no reflejaría ningún beneficio perceptible. Además el uso de energía eléctrica dada la naturaleza del negocio es bajo.

6. ANÁLISIS SOCIAL

6.1. EFECTOS POSITIVOS

La constitución de cualquier negocio trae consigo varios efectos económico-sociales positivos, por ende GAMA goza de los siguientes:

- Disminución de la tasa de desempleo
- Generación de plazas de trabajo indirecto, posibilidad de nacimiento de nuevos proveedores y distribuidores
- Aporte de competencia al entorno económico
- Forzamiento natural de competitividad y por ende de mejor calidad de los productos y servicios ofrecidos por parte de todos los que integran esta industria
- Lugar de reclutamiento para los estudiantes que realizan pasantías en EDCOM.
- Adiestramiento y capacitación real de los pasantes en GAMA.
- Asignación de proyectos a egresados que han demostrado cualidades profesionales altamente valiosas.

Se destacan de los beneficios sociales, la participación de estudiantes en los proyectos, dado que ellos adquieren experiencia desde el punto de vista laboral; para algunos alumnos, ésta es la oportunidad de iniciar su carrera profesional con el valor adicional de contribuir económicamente a los ingresos de sus respectivas familias; en otros casos manejan la posibilidad de emprender y generar nuevas plazas de empleo o de formar parte de empresas multinacionales una vez cumplido su ciclo de pasantía.

6.2. EFECTOS NEGATIVOS

A la presente fecha no se han detectado efectos negativos en las operaciones de GAMA.

7. ANÁLISIS ECONÓMICO

En este capítulo se reportarán los resultados correspondientes a la economía del negocio considerando los precios que manejan en GAMA. Es importante destacar que los siguientes cuadros están calculados en base a la sugerencia de los autores de este plan de negocios. En el anexo 7 se encuentran los resultados que se darían si GAMA opera con los niveles promedio de cuentas actuales.

7.1. INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS¹³

Se necesita de una inversión mínima de entre \$ 8.000 y \$ 12.000 para iniciar una agencia pequeña de publicidad. No obstante la inversión realizada por GAMA es la siguiente:

Tabla 7.1. Inversiones en Activos Fijos

ACTIVO FIJO	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total	% Depreciación	Depreciación anual	Depreciación mensual
Archivador	8	280,00	2.240,00	10%	224,00	18,67
Escritorios	5	250,00	1.250,00	10%	125,00	10,42
Sillas	5	30,00	150,00	10%	15,00	1,25
Boom	1	40,00	40,00	10%	4,00	0,33
Cabina de Grabación	1	400,00	400,00	10%	40,00	3,33
Cabinas de Edición	4	400,00	1.600,00	10%	160,00	13,33
Cableado necesario	1	100,00	100,00	10%	10,00	0,83
Cámara de Video SONY	1	850,00	850,00	20%	170,00	14,17
Cámaras de Video PANASONIC	2	700,00	1.400,00	20%	280,00	23,33
Cámaras profesionales Fotografía	2	300,00	600,00	20%	120,00	10,00
Estudio de Producción	1	1.200,00	1.200,00	10%	120,00	10,00
Estudio Fotográfico	1	1.200,00	1.200,00	10%	120,00	10,00
IMAC	2	200,00	400,00	20%	80,00	6,67
Impresora Laser LEXMARK	1	75,00	75,00	33%	24,75	2,06
Juego Parlantes alta definición	1	120,00	120,00	10%	12,00	1,00
MAC MINI	4	200,00	800,00	20%	160,00	13,33
MAC G5	7	500,00	3.500,00	20%	700,00	58,33
Maletas de Luces de 2 KWA	2	300,00	600,00	10%	60,00	5,00
MBox	5	75,00	375,00	20%	75,00	6,25
PC, INTEL CORE 2 DUO	6	450,00	2.700,00	33%	891,00	74,25
Player MiniDV	1	600,00	600,00	20%	120,00	10,00
TV 14 Pulgadas PANASONIC	1	250,00	250,00	20%	50,00	4,17
TV 39 Pulgadas SONY	1	400,00	400,00	20%	80,00	6,67
TOTAL			20.850,00		3.640,75	303,40

¹³ Datos proporcionados directamente del inventario de GAMA

7.2. INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO

El Capital de Trabajo está calculado por un mes de los gastos administrativos menos los rubros que no generan desembolsos en efectivo como la depreciación y amortización. Así el capital de trabajo es de \$ 2.818,83

7.3. PRESUPUESTO DE INGRESOS

Está compuesto por el número de proyectos anuales y sus respectivos valores promedios propuestos por los directivos de EDCOM, se propone la siguiente participación de ventas:

Tabla 7. 2.

INGRESOS POR SOLUCIONES INFORMÁTICAS Y WEB					
	2010	2011	2012	2013	2014
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Proyectos de Sistemas de Información estimados al mes	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50
Valor Promedio del proyecto	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00
Ventas mensuales (1)	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
Ventas anuales	72.000,00	72.000,00	72.000,00	72.000,00	72.000,00

Tabla 7. 3.

INGRESOS POR DISEÑO GRÁFICO PUBLICITARIO					
	2010	2011	2012	2013	2014
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Proyectos estimados al mes	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
Valor Promedio del proyecto	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Ventas mensuales	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Ventas anuales	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00

Tabla 7. 4.

INGRESOS POR PRODUCTOS MULTIMEDIA					
	2010	2011	2012	2013	2014
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Proyectos estimados al mes	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Valor Promedio del proyecto	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Ventas mensuales	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Ventas anuales	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00

Tabla 7. 5.

INGRESOS POR PRODUCCIÓN AUDIOVISUAL					
	2010	2011	2012	2013	2014
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Proyectos estimados al mes	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Valor Promedio del proyecto	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Ventas mensuales	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Ventas anuales	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00

Los cuadros presentados anteriormente representan los ingresos individuales por cada línea de servicio ofrecida por Gama. A continuación, el resumen de los ingresos por asignación de proyectos al año:

Tabla 7. 6.

RESUMEN DE INGRESOS					
	2010	2011	2012	2013	2014
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Soluciones Informáticas	72.000,00	72.000,00	72.000,00	72.000,00	72.000,00
Diseño Gráfico Publicitario	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00
Producción Multimedia	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00
Producción Audiovisual	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00
TOTAL INGRESOS	204.000,00	204.000,00	204.000,00	204.000,00	204.000,00

7.4. PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS

Está dado por el pago de honorarios a los Especialistas y el Coordinador, además de materiales incurridos para la ejecución de cada uno de los proyectos, dejando un margen bruto o *mark up* de 35% en promedio.

Tabla 7. 7.

COSTO DE VENTAS POR SOLUCIONES INFORMÁTICAS Y WEB					
	2010	2011	2012	2013	2014
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Proyectos de Sistemas de Información estimados al mes	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50
Valor Promedio del proyecto	2.600,00	2.600,00	2.600,00	2.600,00	2.600,00
Ventas mensuales (1)	3.900,00	3.900,00	3.900,00	3.900,00	3.900,00
Ventas anuales	46.800,00	46.800,00	46.800,00	46.800,00	46.800,00

Tabla 7. 8.

COSTO DE VENTA POR DISEÑO GRÁFICO PUBLICITARIO					
	2010	2011	2012	2013	2014
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Proyectos estimados al mes	2	2	2	2	2
Valor Promedio del proyecto	975,00	975,00	975,00	975,00	975,00
Ventas mensuales	1.950,00	1.950,00	1.950,00	1.950,00	1.950,00
Ventas anuales	23.400,00	23.400,00	23.400,00	23.400,00	23.400,00

Tabla 7. 9.

COSTO DE VENTA POR PRODUCTOS MULTIMEDIA					
	2010	2011	2012	2013	2014
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Proyectos estimados al mes	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Valor Promedio del proyecto	1.950,00	1.950,00	1.950,00	1.950,00	1.950,00
Ventas mensuales	1.950,00	1.950,00	1.950,00	1.950,00	1.950,00
Ventas anuales	23.400,00	23.400,00	23.400,00	23.400,00	23.400,00

Tabla 7. 10.

COSTO DE VENTA POR PRODUCCIÓN AUDIOVISUAL					
	2010	2011	2012	2013	2014
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Proyectos estimados al mes	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Valor Promedio del proyecto	3.250,00	3.250,00	3.250,00	3.250,00	3.250,00
Ventas mensuales	3.250,00	3.250,00	3.250,00	3.250,00	3.250,00
Ventas anuales	39.000,00	39.000,00	39.000,00	39.000,00	39.000,00

Los cuadros anteriores representan el costo de venta individual por cada línea de servicio ofrecida por Gama. Se pueden resumir los costos en la siguiente tabla:

Tabla 7. 11.

RESUMEN DE COSTO DE VENTA					
	2010	2011	2012	2013	2014
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Soluciones Informáticas	46.800,00	46.800,00	46.800,00	46.800,00	46.800,00
Diseño Gráfico Publicitario	23.400,00	23.400,00	23.400,00	23.400,00	23.400,00
Producción Multimedia	23.400,00	23.400,00	23.400,00	23.400,00	23.400,00
Producción Audiovisual	39.000,00	39.000,00	39.000,00	39.000,00	39.000,00
TOTAL COSTO DE	132.600,00	132.600,00	132.600,00	132.600,00	132.600,00

VENTA**7.5. PRESUPUESTO DE PERSONAL**

Como personal administrativo fijo se encuentran el Gerente Administrativo y el Ejecutivo de Ventas con sus respectivos sueldos, el ejecutivo tiene un sueldo semi-variable, ya que una parte de sus ingresos la obtiene por comisión de las cuentas nuevas obtenidas. El Coordinador de Proyectos no aparece en nómina ya que sus ingresos están incluidos en el costo de venta de cada proyecto al igual que todos los Profesionales Especialistas.

Tabla 7. 12. Personal Administrativo

CARGO	No. de personal	Sueldo mensual unitario	Remuneración mensual	% Beneficios sociales	Remuneración mensual total	Remuneración Anual
Gerente General	1	1.000,00	1.000,00	41%	1.413,00	16.956,00
Ejecutivo(a) de Cuentas	1	500,00	500,00	41%	706,50	8.478,00
TOTAL	2		1.500,00		2.119,50	25.434,00

7.6. PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS

No se ha considerado ningún incremento en los gastos administrativos ni de ventas para los siguientes años del proyecto, es decir no se toman en cuenta variables económicas como la inflación, dado que tampoco aumenta el precio de los servicios ofrecidos por Gama.

Tabla 7. 13.

PROYECCIÓN DE GASTOS ADMINISTRATIVOS					
	2010 Año 1	2011 Año 2	2012 Año 3	2013 Año 4	2014 Año 5
Remuneración Anual	25.434,00	25.434,00	25.434,00	25.434,00	25.434,00
Asesoría Profesional	1.440,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00
Gasto de alquiler anual	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00
Gasto en suministros de oficina anual	540,00	540,00	540,00	540,00	540,00
Gasto anual en internet	960,00	960,00	960,00	960,00	960,00
Permisos de funcionamiento	52,00	52,00	52,00	52,00	52,00
Gasto anual en depreciación	3.640,75	3.640,75	3.640,75	2.725,00	2.725,00
Amortización anual en AD	1.797,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00

	39.263,7	39.166,7	39.166,7	38.251,0	38.251,0
TOTAL	5	5	5	0	0

7.7. PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA

Se ha considerado la Publicidad pautaada en revistas especializadas, páginas sociales como facebook y los correos electrónicos. El gasto mensual ha sido promediado, pero se estima que será alrededor de \$ 6.000,00 al año.

Tabla 7. 14.

GASTO EN PUBLICIDAD					
	2010	2011	2012	2013	2014
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gasto fijo mensual en publicidad	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Gasto anual en publicidad	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00

Las comisiones son equivalentes al 5% de los ingresos y serán destinados a cubrir la parte variable del sueldo del ejecutivo de cuenta.

Tabla 7. 15.

COMISIONES ANUALES					
	2010	2011	2012	2013	2014
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Comisiones sobre ventas anuales	10.200,00	10.200,00	10.200,00	10.200,00	10.200,00

Tabla 7. 16.

PROYECCIÓN DE GASTOS DE VENTA					
	2010	2011	2012	2013	2014
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gasto anual en publicidad	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
Comisiones sobre ventas	10.200,00	10.200,00	10.200,00	10.200,00	10.200,00
TOTAL	16.200,00	16.200,00	16.200,00	16.200,00	16.200,00

7.8. ANÁLISIS Y CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

Se han considerado como costos variables, el costo de venta y las comisiones para el ejecutivo de cuenta; siendo los demás rubros aquellos que conforman el costo fijo.

Tabla 7. 17.

COSTOS FIJOS					
	2010 Año 1	2011 Año 2	2012 Año 3	2013 Año 4	2014 Año 5
Remuneración Anual	25.434,00	25.434,00	25.434,00	25.434,00	25.434,00
Gasto Asesorías	1.440,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00
Gasto de alquiler anual	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00
Gasto en suministros de oficina anual	540,00	540,00	540,00	540,00	540,00
Gasto anual en internet	960,00	960,00	960,00	960,00	960,00
Permisos de funcionamiento	52,00	52,00	52,00	52,00	52,00
Gasto anual en depreciación	3.640,75	3.640,75	3.640,75	2.725,00	2.725,00
Amortización anual en AD	1.797,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00
Gasto anual fijo en publicidad	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
Gasto anual del financiamiento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL ANUAL	45.263,75	45.166,75	45.166,75	44.251,00	44.251,00
TOTAL MENSUAL	3.771,98	3.763,90	3.763,90	3.687,58	3.687,58

Tabla 7. 18.

COSTOS VARIABLES TOTALES					
	2010 Año 1	2011 Año 2	2012 Año 3	2013 Año 4	2014 Año 5
TOTAL ANUAL	142.800,00	142.800,00	142.800,00	142.800,00	142.800,00
TOTAL MENSUAL	11.900,00	11.900,00	11.900,00	11.900,00	11.900,00

De acuerdo con el monto de ingresos de los proyectos, los correspondientes a soluciones informáticas se convierten en los de mayor participación para GAMA seguidos por los de producción audiovisual y finalmente en igual porcentaje los de producción multimedia y diseños gráfico publicitarios

Tabla 7. 19.

PARTICIPACIÓN DE INGRESOS (MIX DE VENTAS)					
	2010 Año 1	2011 Año 2	2012 Año 3	2013 Año 4	2014 Año 5
Soluciones Informáticas	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35
Diseño Gráfico Publicitario	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18
Producción Multimedia	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18
Producción Audiovisual	0,29	0,29	0,29	0,29	0,29
TOTAL	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Tabla 7. 20.

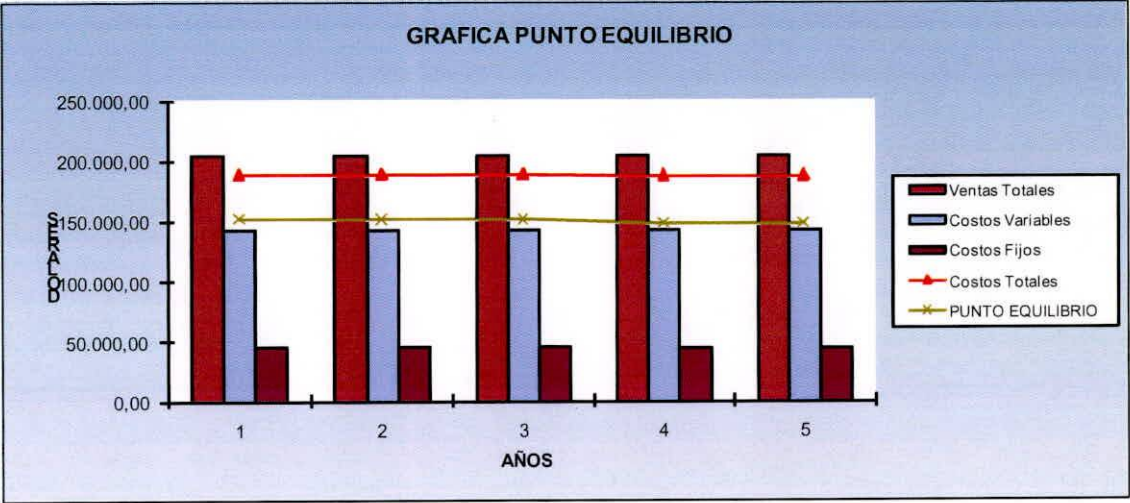
CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES				
	Soluciones Informáticas	Diseño Gráfico	Producción Multimedia	Producción Audiovisual
Precio de Venta	4.000,00	1.500,00	3.000,00	5.000,00
(-) Costo Variable	2.800,00	1.050,00	2.100,00	3.500,00
(=) Contribución marginal	1.200,00	450,00	900,00	1.500,00
(*) Participación en ingresos	0,35	0,18	0,18	0,29
(=) Contribución marginal ponderada	423,53	79,41	158,82	441,18
TOTAL C. Mg. Ponderada		1.102,94		
Costos fijos		45.263,75		
Costos fijos / C. Mg Pond.		41,04		
Resultados del PE	14,48	7,24	7,24	12,07
PUNTO DE EQUILIBRIO ANUAL	14	7	7	12
PUNTO DE EQUILIBRIO MENSUAL	1	1	1	1

Tabla 7. 21.

CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES MONETARIAS					
	2010 Año 1	2011 Año 2	2012 Año 3	2013 Año 4	2014 Año 5
Ventas Totales	204.000,00	204.000,00	204.000,00	204.000,00	204.000,00
(-) Costo Variable	142.800,00	142.800,00	142.800,00	142.800,00	142.800,00
% Contribución marginal	0,70	0,70	0,70	0,70	0,70
1 - % C Mg	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30
Costos fijos	45.263,75	45.166,75	45.166,75	44.251,00	44.251,00
PUNTO DE EQUILIBRIO EN DÓLARES	150.879,17	150.555,83	150.555,83	147.503,33	147.503,33

Se puede observar que el punto de equilibrio es proporcional a la participación de ventas, se deberán unir esfuerzos para conseguir mínimo 14 proyectos de soluciones informáticas, 12 de producción audiovisual, 7 de producción multimedia y 7 de diseño gráfico anualmente. Si se desea conocer cuánto es el monto en unidades monetarias, se necesitará de un poco más de 150.000 dólares al año para cumplir con todas las obligaciones y exigencias operacionales.

Gráfico 7.1. Punto de Equilibrio para los próximos 5 años de Operaciones de GAMA



8. ANÁLISIS FINANCIERO

Consiste en presentar los Estados Financieros Proyectados como Flujo de Caja, Estados de Resultados y Balances Generales, correspondientes a los cálculos del capítulo anterior (Análisis Económico).

8.1. FLUJO DE CAJA

GAMA PRESUPUESTO DE EFECTIVO

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Inversion Inicial	(30.347)					
Capital de Trabajo	(2.819)					
VENTAS		204.000	204.000	204.000	204.000	204.000
(-) COSTO DE VENTAS		(132.600)	(132.600)	(132.600)	(132.600)	(132.600)
(=) UTILIDAD BRUTA		71.400	71.400	71.400	71.400	71.400
(-) GASTOS OPERACIONALES						
Gastos Administrativos		(39.264)	(39.167)	(39.167)	(38.251)	(38.251)
Gastos de Venta		(16.200)	(16.200)	(16.200)	(16.200)	(16.200)
TOTAL GASTOS OPERACIONALES		(55.464)	(55.367)	(55.367)	(54.451)	(54.451)
UTILIDAD OPERACIONAL		15.936	16.033	16.033	16.949	16.949
(-) Gastos Financieros		-	-	-	-	-
EBTI		15.936	16.033	16.033	16.949	16.949
Pago Participación Trabajadores		-	(2.390)	(2.405)	(2.405)	(2.542)
Pago Impuesto a la Renta		-	(3.386)	(3.407)	(3.407)	(3.602)
(=) EFECTIVO NETO		15.936	10.256	10.221	11.137	10.805
(-) Cuentas por Cobrar		(6.800)	(6.800)	(6.800)	(6.800)	(6.800)
(+) Cuentas cobradas			6.800	6.800	6.800	6.800
(+) Depreciación y Amortización		5.438	5.341	5.341	4.425	4.425
Préstamo		-				
Aporte Accionistas	33.166					
Amortización de Capital Prestado	-	-	-	-	-	-
(=) FLUJO NETO	-	14.574	15.597	15.562	15.562	15.230
(+) Saldo inicial	2.819	2.819	17.393	32.990	48.552	64.114
FLUJO ACUMULADO	2.819	17.393	32.990	48.552	64.114	79.344

GAMA no presenta flujos netos negativos en las proyecciones de efectivo en ningún periodo de tiempo, gracias al aporte patrimonial histórico que posee. Es destacable mencionar que crece considerablemente en relación al saldo inicial.

8.2. ESTADO DE RESULTADOS

GAMA ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
	2010	2011	2012	2013	2014
VENTAS	204.000	204.000	204.000	204.000	204.000
(-) COSTO DE VENTA	(132.600)	(132.600)	(132.600)	(132.600)	(132.600)
(=) UTILIDAD BRUTA	71.400	71.400	71.400	71.400	71.400
(-) GASTOS OPERACIONALES					
Gastos Administrativos:					
Sueldos y Salarios	(25.434)	(25.434)	(25.434)	(25.434)	(25.434)
Asesoría	(1.440)	(1.440)	(1.440)	(1.440)	(1.440)
Arriendo	(5.400)	(5.400)	(5.400)	(5.400)	(5.400)
Suministros de Oficina	(540)	(540)	(540)	(540)	(540)
Internet	(960)	(960)	(960)	(960)	(960)
Permisos Funcionamiento	(52)	(52)	(52)	(52)	(52)
Depreciación	(3.641)	(3.641)	(3.641)	(2.725)	(2.725)
Amortización	(1.797)	(1.700)	(1.700)	(1.700)	(1.700)
Total Gastos Administrativos	(39.264)	(39.167)	(39.167)	(38.251)	(38.251)
Gastos de Ventas:					
Publicidad	(6.000)	(6.000)	(6.000)	(6.000)	(6.000)
Comisiones en Ventas	(10.200)	(10.200)	(10.200)	(10.200)	(10.200)
Total Gastos de Ventas	(16.200)	(16.200)	(16.200)	(16.200)	(16.200)
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	(55.464)	(55.367)	(55.367)	(54.451)	(54.451)
UTILIDAD OPERACIONAL	15.936	16.033	16.033	16.949	16.949
Intereses Pagados	-	-	-	-	-
EBTI	15.936	16.033	16.033	16.949	16.949
Participación Trabajadores	(2.390)	(2.405)	(2.405)	(2.542)	(2.542)
Impuesto a la Renta	(3.386)	(3.407)	(3.407)	(3.602)	(3.602)
UTILIDAD NETA	10.159	10.221	10.221	10.805	10.805

La utilidad neta prácticamente es constante, más de \$10.000 anual, GAMA muestra solvencia para cubrir todas sus obligaciones tanto en el corto como en el largo plazo. Si bien es cierto, el margen neto es relativamente bajo, no se han considerado incrementos en las ventas durante el periodo proyectado.

8.3. BALANCE GENERAL

GAMA						
BALANCE FINAL GENERAL PROYECTADO						
	BG Inicial	2010	2011	2012	2013	2014
ACTIVOS						
CORRIENTE						
Caja - Bancos	2.819	17.393	32.990	48.552	64.114	79.344
Cuentas por Cobrar	-	6.800	6.800	6.800	6.800	6.800
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	2.819	24.193	39.790	55.352	70.914	86.144
FIJO						
Muebles y Enseres	3.640	3.640	3.640	3.640	3.640	3.640
Equipos de Cómputo	2.775	2.775	2.775	2.775	2.775	2.775
Equipos Multimedia y Auidovisual	14.435	14.435	14.435	14.435	14.435	14.435
(-) Depreciación Acumulada	-	(3.641)	(7.282)	(10.922)	(13.647)	(16.372)
TOTAL ACTIVO FIJO	20.850	17.209	13.569	9.928	7.203	4.478
DIFERIDO						
Desarrollo Aplicativos	9.497	9.497	9.497	9.497	9.497	9.497
(-) Amortizacion Acumulada	-	(1.797)	(3.497)	(5.197)	(6.897)	(8.597)
TOTAL ACTIVO DIFERIDO	9.497	7.700	6.000	4.300	2.600	900
TOTAL ACTIVOS	33.166	49.102	59.358	69.580	80.717	91.522
PASIVOS						
CORRIENTE						
Participación Trabajadores	-	2.390	2.405	2.405	2.542	2.542
Impuesto a la Renta	-	3.386	3.407	3.407	3.602	3.602
Prestamo (porción corriente)	-	-	-	-	-	-
TOTAL PASIVO CORRIENTE	-	5.777	5.812	5.812	6.144	6.144
OTROS PASIVOS						
Deuda a Largo Plazo	-	-	-	-	-	-
TOTAL OTROS PASIVOS	-	-	-	-	-	-
TOTAL PASIVOS	-	5.777	5.812	5.812	6.144	6.144
PATRIMONIO						
Capital Social	33.166	33.166	33.166	33.166	33.166	33.166
Utilidad Neta del Ejercicio	-	10.159	10.221	10.221	10.805	10.805
Utilidades Acumuladas	-	-	10.159	20.381	30.602	41.407
TOTAL PATRIMONIO	33.166	43.325	53.546	63.768	74.573	85.378
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	33.166	49.102	59.358	69.580	80.717	91.522

Es rescatable considerar que el patrimonio de GAMA se eleva constantemente llegando a ser casi 3 veces el valor del último periodo presupuestado en relación al primero.

8.4. INDICES FINANCIEROS

ÍNDICES DE RENTABILIDAD					
	2010	2011	2012	2013	2014
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
% Margen Operacional	7,81%	7,86%	7,86%	8,31%	8,31%
% Margen Neto	4,98%	5,01%	5,01%	5,30%	5,30%
ROA	30,63%	30,82%	30,82%	32,58%	32,58%

La utilidad bruta representa más del 7% de los ingresos recibidos, en tanto que la utilidad neta es superior al 4%; en los años siguientes ambas tienen un ligero crecimiento. Estos márgenes aparentemente no son atractivos pero hay que considerar que no existe incremento en las ventas de un periodo a otro.

El rendimiento sobre la inversión total en activos es superior al 30% durante el periodo presupuestado.

9. ANÁLISIS DE RIESGOS E INTANGIBLES

9.1. RIESGOS DE MERCADO

El estudio financiero en los capítulos anteriores ha contemplado el incremento inflacionario que se produciría en los siguientes 5 años, mientras que los ingresos de GAMA sólo tienen un aumento durante el 3er. periodo para mantenerse constantes hasta el final.

Los eventos que implican mayor riesgo de mercado son:

- Surgimiento de nuevas tecnologías y técnicas para proporcionar lo ofrecido por la industria actual, cuya acción de combate es ir evolucionando conjuntamente con los nuevos productos y servicios a los que GAMA debe apuntar y dirigir sus esfuerzos operacionales de propuesta a su sector, y no dejar que el mercado lo exija primero.
- No se descarta el surgimiento de competencia, entre ella se encuentran los futuros profesionales del área de comunicación publicitaria y sistemas que pueden asociarse y constituir pequeñas consultoría; sin embargo, ellos tendrían que luchar con la inversión inicial que será más alta que la de GAMA, ya que no contarían con los descuentos y privilegios por ser parte de la ESPOL. Además, si las nuevas tecnologías aparecieran, sus activos fijos adquiridos corren el riesgo de volverse obsoletos antes de lo previsto.
- No se prevé una reducción de clientes por aspectos relacionados con la calidad proporcionada por GAMA, pero en un entorno económico tan cambiante e inestable la demanda podría verse disminuida en toda la industria, lo que originaría una reducción natural en los productos y servicios ofrecidos para no mermar nuestra cartera de clientes. Sugerimos por esta posibilidad, que el perfil del Gerente de GAMA deberá tener conocimientos en sistemas y comunicación para poder coordinar los proyectos, pero también una amplia visión del mercado (título de MAE) para combatir cualquier vicisitud económica.

9.2. RIESGOS TÉCNICOS

Actualmente GAMA tiene controlado todo tipo de riesgo técnico, dado el perfil profesional de su plantilla de colaboradores de proyectos y las características del giro del negocio. Los riesgos técnicos puntuales son:

- Obsolescencia de los equipos de cómputo
- Falta de cuidado en los equipos de producción audiovisual y multimedia, ya que un inoportuno golpe o exceso de humedad o calor puede influir negativamente en el funcionamiento y originar indirectamente demoras en la entrega a más del recargo en repuestos y mantenimiento.

9.3. RIESGOS ECONÓMICOS

Hemos planteado dos escenarios negativos a fin conocer su impacto en los flujos de efectivo y sus respectivas TIR y VAN, cuyo detalle está en el siguiente capítulo (Análisis de Sensibilidad)

9.4. RIESGOS FINANCIEROS

No existen riesgos financieros para GAMA, dado que su inversión está cubierta y no necesita por el presente préstamos de terceros para sus operaciones actuales o próximas del corto y mediano plazo.

10. EVALUACIÓN INTEGRAL DEL PROYECTO

10.1. EVALUACIÓN DE CONTADO

En esta sección evaluaremos la rentabilidad del proyecto con sus correspondientes flujos tomando en consideración los datos obtenidos en los capítulos anteriores.

GAMA						
Cálculos de la TIR y el VAN						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Inversion Inicial	(30.347)	-	-	-	-	-
Capital de Trabajo	(2.819)	-	-	-	-	-
VENTAS	-	204.000	204.000	204.000	204.000	204.000
(-) COSTO DE VENTAS	-	(132.600)	(132.600)	(132.600)	(132.600)	(132.600)
(=) UTILIDAD BRUTA	-	71.400	71.400	71.400	71.400	71.400
(-) GASTOS OPERACIONALES	-	-	-	-	-	-
Gastos Administrativos	-	(39.264)	(39.167)	(39.167)	(38.251)	(38.251)
Gastos de Venta	-	(16.200)	(16.200)	(16.200)	(16.200)	(16.200)
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	-	(55.464)	(55.367)	(55.367)	(54.451)	(54.451)
UTILIDAD OPERACIONAL	-	15.936	16.033	16.033	16.949	16.949
(-) Gastos Financieros	-	-	-	-	-	-
EBTI	-	15.936	16.033	16.033	16.949	16.949
Pago Participación Trabajadores	-	-	(2.390)	(2.405)	(2.405)	(2.542)
Pago Impuesto a la Renta	-	-	(3.386)	(3.407)	(3.407)	(3.602)
(=) EFECTIVO NETO	-	15.936	10.256	10.221	11.137	10.805
(-) Cuentas por Cobrar	-	(6.800)	(6.800)	(6.800)	(6.800)	(6.800)
(+) Cuentas cobradas	-	-	6.800	6.800	6.800	6.800
(+) Depreciación y Amortización	-	5.438	5.341	5.341	4.425	4.425
Amortización de Capital Prestado	-	-	-	-	-	-
(+) Valor residual de Activos	-	-	-	-	-	5.378
(+) Recuperación Capital de Trabajo	-	-	-	-	-	2.819
(=) FLUJO NETO DEL EJERCICIO	(33.166)	14.574	15.597	15.562	15.562	23.427
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	38,78%					
VALOR ACTUAL NETO (VAN)					20.707,45	

La Tasa Interna de Retorno del proyecto GAMA, considerando todos los aspectos de ingresos y egresos llega a ser superior al 38%. El periodo de recuperación equivale a 2,24 años.

La tasa para el cálculo del Valor Actual Neto que se utilizó fue de 16%, que es el promedio de las tasas activas de entidades financieras del país a fines de agosto del presente año. Una vez más, el resultado favorece a GAMA, ya que si consideramos que

traemos todos los flujos futuros a esa tasa de descuento y lo comparamos con la inversión inicial se obtiene un resultado positivo superior a los \$ 20.000.

10.2. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

10.2.1. DISMINUCIÓN DEL 10% DE LOS PRECIOS DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DE GAMA

GAMA						
Cálculos de la TIR y el VAN						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Inversion Inicial	(30.347)	-	-	-	-	-
Capital de Trabajo	(2.819)	-	-	-	-	-
Préstamo Accionistas	-	-	-	-	-	-
Préstamo Bancario	-	-	-	-	-	-
VENTAS	-	183.600	183.600	183.600	183.600	183.600
(-) COSTO DE VENTAS	-	(119.340)	(119.340)	(119.340)	(119.340)	(119.340)
(=) UTILIDAD BRUTA	-	64.260	64.260	64.260	64.260	64.260
(-) GASTOS OPERACIONALES	-	-	-	-	-	-
Gastos Administrativos	-	(39.264)	(39.167)	(39.167)	(38.251)	(38.251)
Gastos de Venta	-	(16.200)	(16.200)	(16.200)	(16.200)	(16.200)
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	-	(55.464)	(55.367)	(55.367)	(54.451)	(54.451)
UTILIDAD OPERACIONAL	-	8.796	8.893	8.893	9.809	9.809
(-) Gastos Financieros	-	-	-	-	-	-
EBTI	-	8.796	8.893	8.893	9.809	9.809
Pago Participación Trabajadores	-	-	(1.319)	(1.334)	(1.334)	(1.471)
Pago Impuesto a la Renta	-	-	(2.529)	(2.557)	(2.557)	(2.820)
(=) EFECTIVO NETO	-	8.796	5.045	5.002	5.918	5.518
(-) Cuentas por Cobrar	-	(6.120)	(6.120)	(6.120)	(6.120)	(6.120)
(+) Cuentas cobradas	-	-	6.120	6.120	6.120	6.120
(+) Depreciación y Amortización	-	5.438	5.341	5.341	4.425	4.425
Amortización de Capital Prestado	-	-	-	-	-	-
(+) Valor residual de Activos	-	-	-	-	-	5.378
(+) Recuperación Capital de Trabajo	-	-	-	-	-	2.819
(=) FLUJO NETO DEL EJERCICIO	(33.166)	8.114	10.386	10.343	10.343	18.139
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	18,86%				VALOR ACTUAL NETO (VAN)	2.522,41

10.2.2. INCREMENTO DEL 10% EN GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS

GAMA

Cálculos de la TIR y el VAN

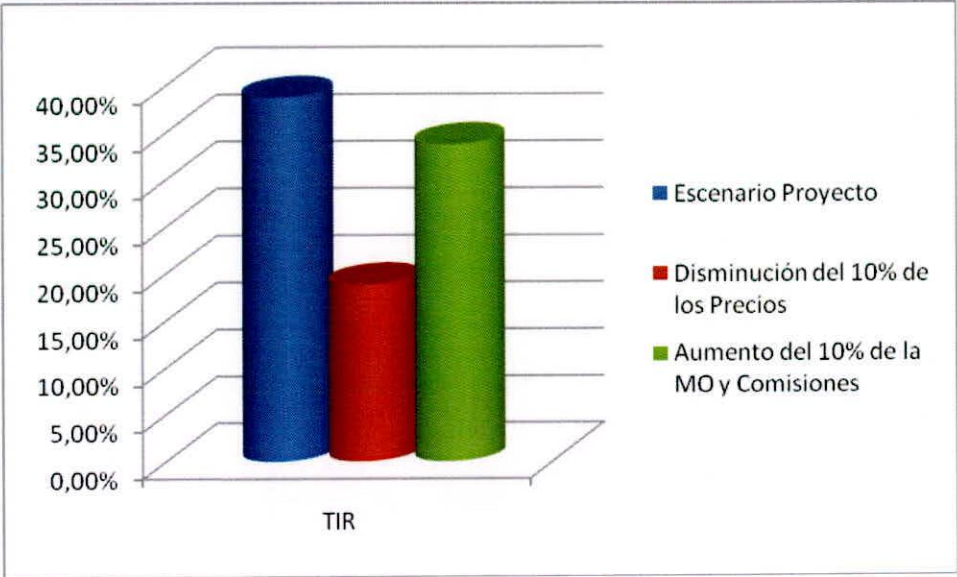
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Inversion Inicial	(30.347)	-	-	-	-	-
Capital de Trabajo	(2.819)	-	-	-	-	-
Préstamo Accionistas	-	-	-	-	-	-
Préstamo Bancario	-	-	-	-	-	-
VENTAS		204.000	204.000	204.000	204.000	204.000
(-) COSTO DE VENTAS	-	(132.600)	(132.600)	(132.600)	(132.600)	(132.600)
(=) UTILIDAD BRUTA		71.400	71.400	71.400	71.400	71.400
(-) GASTOS OPERACIONALES						
Gastos Administrativos		(42.646)	(42.549)	(42.549)	(41.634)	(41.634)
Gastos de Venta		(17.820)	(17.820)	(17.820)	(17.820)	(17.820)
TOTAL GASTOS OPERACIONALES		(60.466)	(60.369)	(60.369)	(59.454)	(59.454)
UTILIDAD OPERACIONAL		10.934	11.031	11.031	11.946	11.946
(-) Gastos Financieros		-	-	-	-	-
EBTI		10.934	11.031	11.031	11.946	11.946
Pago Participación Trabajadores	-	8.796	(1.640)	(1.655)	(1.655)	(1.792)
Pago Impuesto a la Renta	-	-	(3.143)	(3.171)	(3.171)	(3.435)
(=) EFECTIVO NETO		19.730	6.247	6.205	7.120	6.720
(-) Cuentas por Cobrar		(6.800)	(6.800)	(6.800)	(6.800)	(6.800)
(+) Cuentas cobradas		-	6.800	6.800	6.800	6.800
(+) Depreciación y Amortización		5.438	5.341	5.341	4.425	4.425
Amortización de Capital Prestado		-	-	-	-	-
(+) Valor residual de Activos		-	-	-	-	5.378
(+) Recuperación Capital de Trabajo		-	-	-	-	2.819
(=) FLUJO NETO DEL EJERCICIO	(33.166)	18.368	11.588	11.545	11.545	19.341
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	33,74%					
VALOR ACTUAL NETO (VAN)					14.261,95	

10.3. RESUMEN DEL ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

	Escenario Proyecto	Disminución del 10% de los Precios	Aumento del 10% de la MO y Comisiones
Sumatoria de Flujos*	51.555,74	24.159,36	39.222,16
VAN	20.707,45	2.522,41	14.261,95
TIR	38,78%	18,86%	33,74%

* Sin considerar el valor del dinero en el tiempo

Gráfica 10.1. Variación de la TIR con respecto a Análisis de Sensibilidad Univariable

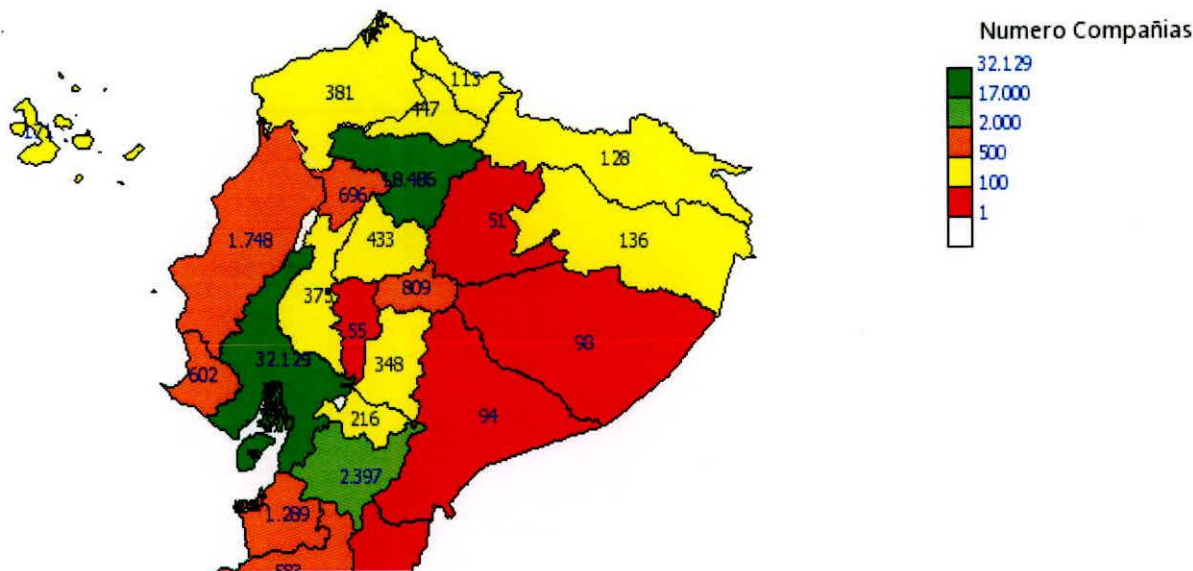


Es destacable mencionar que existe mayor impacto negativo en la disminución de los precios de los productos y servicios que por el aumento de gasto administrativo y de venta.

11. ANEXOS Y APÉNDICES

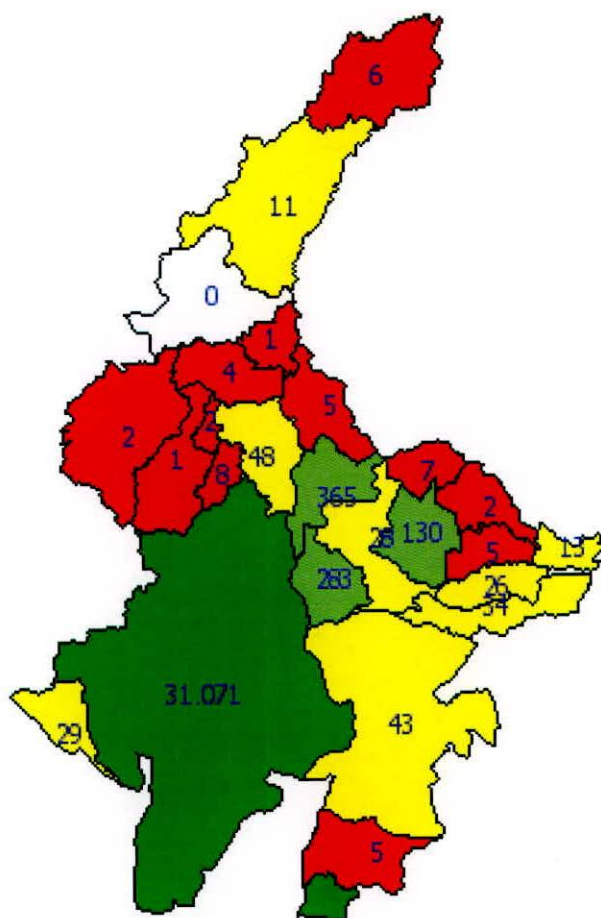
ANEXO 1.A.

DISTRIBUCIÓN DEL NÚMERO DE EMPRESAS EN EL ECUADOR (Fuente: Portal de la Superintendencia de Compañías)



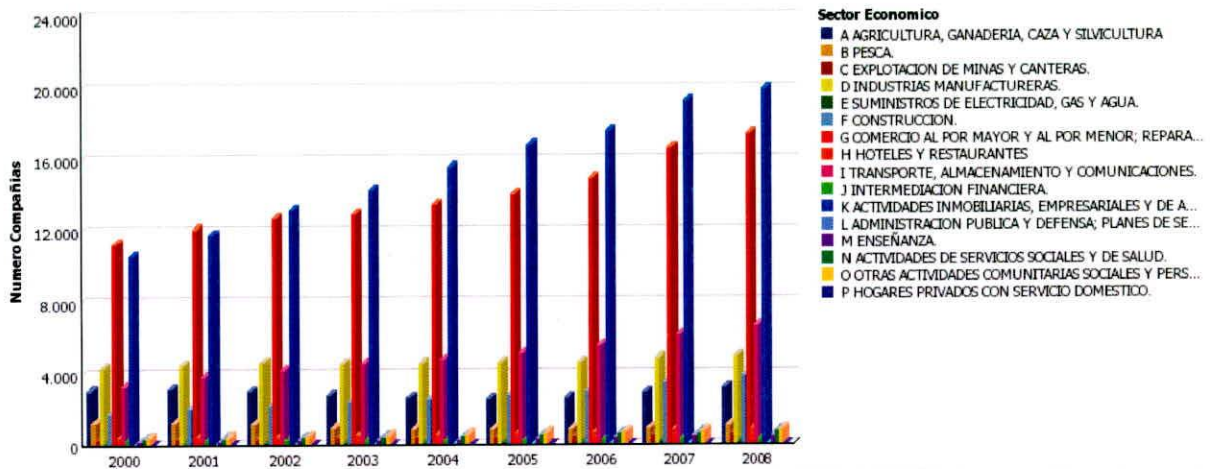
ANEXO 1.B.

DISTRIBUCIÓN DEL NÚMERO DE COMPAÑÍAS EN LA PROVINCIA DEL GUAYAS¹⁴

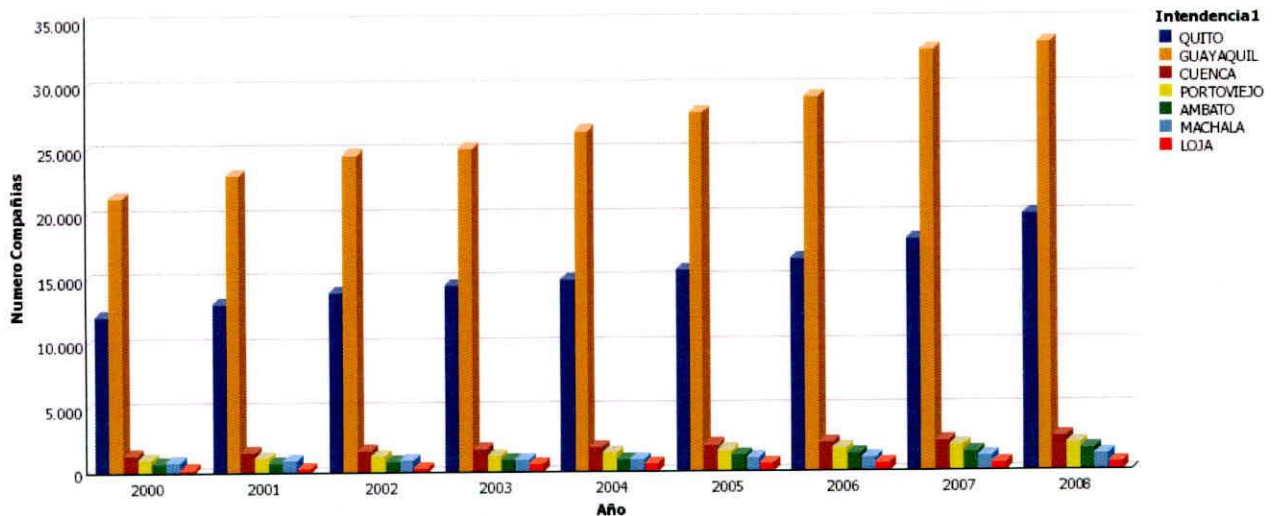


¹⁴ <http://www.infoempresas.supercias.gov.ec/cognos8/cgi-bin/cognosisapi.dll>

ANEXO 1. C.

DISTRIBUCIÓN DE COMPAÑÍAS EN EL PAÍS DE ACUERDO AL SECTOR ECONÓMICO¹⁵

ANEXO 1. D.

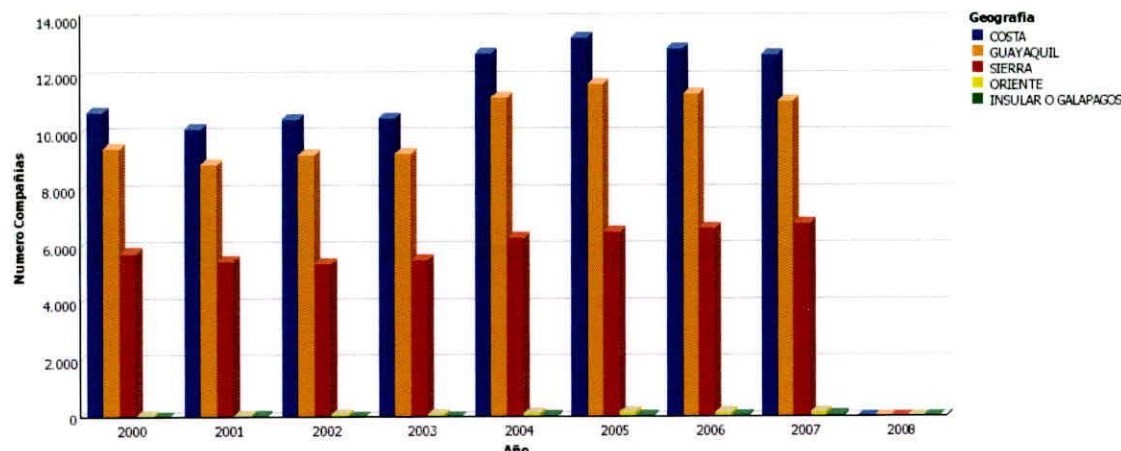
DISTRIBUCIÓN DE COMPAÑÍAS POR CIUDAD¹⁶

¹⁵ <http://www.infoempresas.supercias.gov.ec/cognos8/cgi-bin/cognosisapi.dll>

¹⁶ <http://www.infoempresas.supercias.gov.ec/cognos8/cgi-bin/cognosisapi.dll>

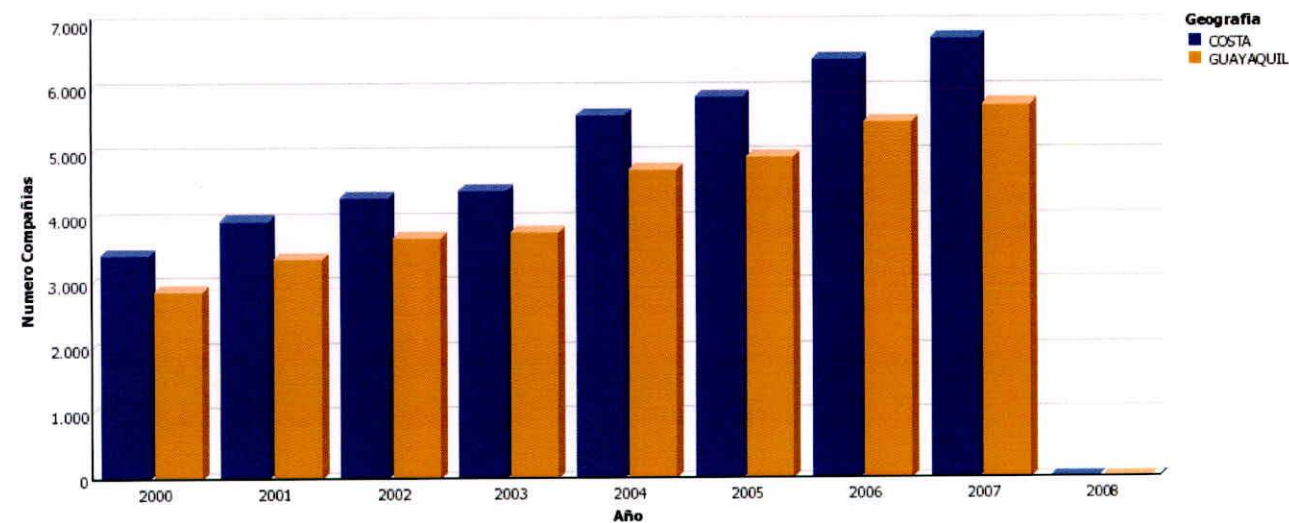
ANEXO 1. E.

DISTRIBUCIÓN DE PEQUEÑAS EMPRESAS EN GUAYAQUIL Y RESTO DE REGIONES DEL PAÍS¹⁷



ANEXO 1. F.

DISTRIBUCIÓN DE EMPRESAS MEDIANAS EN GUAYAQUIL Y RESTO DE LA COSTA¹⁸

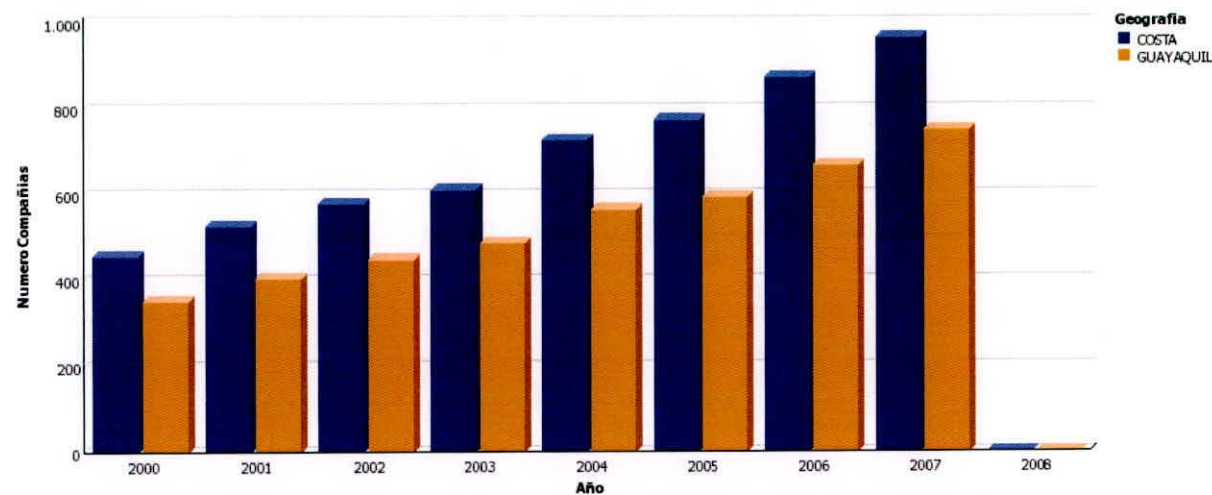


¹⁷ <http://www.infoempresas.supercias.gov.ec/cognos8/cgi-bin/cognosisapi.dll#>

¹⁸ <http://www.infoempresas.supercias.gov.ec/cognos8/cgi-bin/cognosisapi.dll#>

ANEXO 1. G.

DISTRIBUCIÓN DE LAS GRANDES EMPRESAS EN GUAYAQUIL Y EL RESTO DE LA COSTA¹⁹



¹⁹ <http://www.infoempresas.supercias.gov.ec/cognos8/cgi-bin/cognosisapi.dll#>

ANEXO 2

LISTADO DE LAS PRINCIPALES AGENCIAS DE PUBLICIDAD EN GUAYAQUIL²⁰

ALTA INTERNACIONAL

Guayaquil. Eloy Alfaro 1105 2400362 / 244115

ARTIC PUBLICIDAD

J.T. Marengo, C.C. Dicentro, Oficina 19 / 2270940 - 2641878

artic@andinanet.net

AQUELARRE

Av. Central #308 entre 3era. A y 4ta. Cdla. Miraflores

Telfs.: 2201579-2207216-2205893

www.aquellarre.com

pattyhunter@aquellarre.com

BOZELL

Km. 1.5. Vía Samborondón C. C. Río Plaza Piso 1 Ofic. 1 / 2680636 / 2832902

CAUSA Y EFECTO

Guayaquil: Nva. Kennedy Octava Este 231 - 2290 251

CREACIONAL/D'ARCY

Guayaquil: Costanera 611 Las Monjas - 2383696 / 2882381

Quito: Twin Towers, 5to piso, ofic A y B, Ave, República del Salvador 780 y Portugal, 2263230

CREACONS

Guayaquil: Alborada Etapa 1. Mz T Villa 28 - 2270277

CREATIVOS Y MEDIOS

Nueva Kennedy calle Dr. Armando Pareja Coronel y la 10 Mz. 52 villa 5 / 2292191/ 2295674

CONCEPTO PUBLICIDAD

Av. Juan Tanka Marengo y Av. Joaquín Orrantía, Edif. Professional Center, Mezzanine, Oficina 2. (Detrás del Edificio Nobis frente a Mall del Sol)

Teléfonos: 3900601 / 3900602

E- Mail: concepto@conceptopublicidad.com.

²⁰ http://www.miagencia.net/paginas_web/agencia_publicidad/guayaquil.htm

DELTA PUBLICIDAD

Guayaquil: Av. Francisco de Orellana y Justino Cornejo. Edificio Torres Pichincha Piso 10. 2692262 / 2692263
Quito Av. González Suárez 27-317 y San Ignacio - 2505555 / 2506-058 / Fax: 2506530

DEL SALTO & ASOCIADOS

Guayaquil: Cdla. La Saiba 2348185 / 2443891

DE MARURI

Guayaquil: Av. Las Aguas 640, Urdenor - 2888120 / 2888140
Quito: 12 de Octubre y A. Lincoln, Edf. Torres 1492 - 2921269 2921300

DUO COMUNICACION

Guayaquil: V.E.Estrada 603 / 2389164 comadui@gu.pro.ec

INTERPUBLIC

Guayaquil. Gral. Manuel Luzarraga 211 y Panamá, 3er. piso.
Telf.: 2568648. Telefax: 2303047
E-mail: interpublic@espolnet.net

J.E.MATA & ASOCIADOS

Guayaquil. Pichincha 333 - 2531501

KAROLYS ASOCIADOS

Guayaquil: Cuenca y E Alfaro - 2416 928

KIWI

C.C.Rio Plaza Km. 1.5 vía a Samborondón 1er piso Of. #1 2830276 / 2832902

KOENIG & PARTNERS PUBLICIDAD

Guayaquil: Avenida de las Américas, Edificio Mecanos, 4to piso.
Teléfonos: 593-4-2693166 / 2693167 Casilla de correo: 09-06-2420
e-mail: koenig@koenigpub.com

MCCANN ERICKSON

Guayaquil: Miguel H Alcivar y Nahin Isaías 2683701
Quito: Finlandia 345 y Suecia - 2544986 2547532

M S & S PUBLICIDAD

Guayaquil. Av. C. J. Arosemena Km. 21/2 diagonal al diario Extra / 2223564 / 223763

MERCANOBOA

El Oro y la Ría 2447563 - 2444071 - 2442060-

NORLOP THOMPSON

Guayaquil: Tulcán 1017 y Luque - 2451811 / 2452467
Quito: Av. Eloy Alfaro 939 y Amazonas / 2509905 / 2509895

Navas/Navas & Asociados

Guayaquil: Circunvalación Sur 312 entre Diagonal y Todos los Santos - 2885048 / 2885054

NUMBER ONE PUBLICIDAD

Guayaquil: Costanera B 642 y Ficus - 2889565 / 2885012

PERCREA PUBLICIDAD

Guayaquil: Lomas de Urdesa, calle 7ma. Mz. 161 Villa #5. Teléfonos: (593-4) 2386702 - 2882170

PUBLICIDAD HUERTA

Guayaquil: 2350193 Los Ceibos, Jaime Aspiazu S. (6ta.) entre calle Primera y Av. Carlos A. Arroyo del Río

PUBLICIDAD PINO

Guayaquil: Boyacá 9642 y Padre Solano - 2560071 / 2562232

PUBLICITAS

Guayaquil: 1 de Mayo 812 y Los Ríos - 2283300 / 2280052
Quito: Moreno Bellido 267-A entre Amazonas y Hungría 2527335 / 2233132

PUBLIGRATA

Guayaquil: Cdla. Kennedy Norte, Av. Miguel H. Alcivar, mz. 208 - 2283910 / 2283793

PUBLINTER

Guayaquil: P Carbo 1106 - 2515387

PUBLICIDAD Y SERVICIOS

Guayaquil: Av. 9 de Octubre 424 - / 2306 153 - 2561 746

PUBLISYS

Guayaquil: Esmeralda 1214 entre Aguirre y Luque 518161 - 366349

QUALITAT

Guayaquil: Bálsamos Sur 110 y V.E.Estrada - 2889942 / 2886380
Quito: República de El Salvador 1082 y NN.UU., Edf. Mansión Blanca 2254338

SALTIVERI & OGILVY PUBLICIDAD

Guayaquil: Av. Francisco de Orellana, Edif. World Trade Center Torre A Piso 11 - PBX 2630359
Quito: Av. Amazonas y Naciones Unidas Edif. Puerta del Sol Torre Este Piso 7 PBX 2261220

SICREA PUBLICIDAD (VER PAGINA)

Guayaquil: B. Moreno 916 y V.M. Rendón Piso 3 / 2309393 / 2568249

SINTESIS CREATIVA

Guayaquil: La Garzota mz. 6 villa 1 - 2234 800 - 2275 969

TÁCTICA PUBLICITARIA

Guayaquil: V.E Estrada 112 entre Bálsamos y Circunvalación
Teléfonos: 2888631-2888634, fax: 288-3169

TRAFFIC S.A.

Guayaquil: 9 DE OCTUBRE 1904 Y ESMERALDAS TELEF 2690589 - 90.

VANGUARD

Publicidad & Diseño
Av. Carlos Julio Arosemena km 2,5
Telf.: 2201000 - 202152

VERITAS

Guayaquil: Av. Francisco de Orellana, Edif. World Trade Center Torre B P 14 -
2630300
Quito: Almagro 1550 y Pradera 2228290

ANEXO 3

PRINCIPALES ENLACES PARA ENCONTRAR LAS AGENCIAS PUBLICITARIAS DEL PAÍS:

- http://www.miagencia.net/paginas_web/agencia_publicidad/guayaquil.htm
- <http://www.webs.info.ec/consulta/enlaces.asp?categoria=8&grupo=47>
- http://www.guiatelefonica.com.ec/result.php?txt_buscar=Agencias de Publicidad&cla_es=&most=&cmb_ciudad=1&page=27

ANEXO 4

LISTADO DE LOS PRINCIPALES CLIENTES DE GAMA

- Papelería Nacional
- Superintendencia de Compañías
- Tech Net
- Armada Nacional
- Maquinarias Henriques C.A.
- Milenium 3
- Computer Word
- Telcollege
- Serviseguros
- Banco Territorial
- Banco de Machala
- Empacadora Nacional
- Registro de la propiedad Guayaquil
- Universidad de Guayaquil
- FEF
- Colegio Vida Nueva en Cristo
- Eléctrica Milagro
- Maint
- Compudesa
- Club Ecuestre la Herradura
- Marriott S.A.
- SICO
- Novaplast
- Icesa-Orve
- Ecuaredes
- Supan
- Pepsi S.A.

- Banco de Crédito
- Embutidos “La Española”
- Telesistema Canal 4
- Banco Central
- Clínica Kennedy
- Colegio Alemán “Humbolt”
- Interagua
- Junta de Beneficencia

ANEXO 5

**CUESTIONARIO PARA LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO:****Levantamiento de información en clientes potenciales**

Solicitamos responda la presente ENCUESTA con exactitud. Su contribución, nos permitirá medir la aceptación del servicio de publicidad y soportes informáticos. Le tomará máximo 10 minutos y puede hacer uso del resaltador en las preguntas opcionales. ¡Gracias!

INFORMACIÓN GENERAL:

- a. Sexo: Masculino ☐ Femenino ☐
- b. Rango de edad: entre _____ y _____ años (puede poner su edad exacta en años si desea)
- c. Nivel de educación (nivel valido si se encuentra actualmente cursando):
- Universitaria.... ☐ Post-grado..... ☐

1. ¿Cuál es el giro de negocio de su empresa?

- Industrial
- Comercial
- De Servicios
- Otros (¿Cuál?) _____

2. Cuáles son los porcentajes de inversión en publicidad en los siguientes medios que su empresa prefiere (puede hacer uso de 0% en uno o más casilleros)

Televisión _____

Revistas _____

Internet _____

Prensa _____
 Radio _____
 Volantes _____
 Vallas _____
100%

3. Enumere del 1 al 5 (siendo 1 el más importante y 5 el menos importante) el tipo de empresas Ud. Utiliza para efectuar sus campañas de publicidad

Agencias de publicidad _____
 Profesionales de comunicación y publicidad _____
 Imprentas y Centros de Impresión láser _____
 Cybers _____
 Otros, especifique _____

4. Califique con una "X" los siguiente parámetros que Ud. considera relevantes al momento de realizar una campaña publicitaria:

	Muy Importante	Importante	Indiferente	Poco Importante	Nada Importante
Precio					
Creatividad de la campaña					
Tiempo de entrega					
Cobertura de mercado					
Asesoría personalizada					
Calidad de las piezas publicitarias					
Calidad visual					
Efectividad para llegar a mi mercado					
Otra:					

5. ¿Con que regularidad efectúa su empresa campañas publicitarias?

Anual	_____
Semestral	_____
Trimestral	_____
Mensual	_____
Semanal	_____

6. ¿En actualidad, qué rango de inversión en publicidad asigna su empresa en la comercialización de sus productos o servicios al MES?

- Nada, no necesito inversión en publicidad
- De \$100 a \$500
- De \$501 a \$2.000
- De \$2.001 a \$5.000
- Más de \$5.000

7. Con respecto a los servicios informáticos como programas para la operación del giro del negocio, páginas web, aplicaciones multimedia; ¿A quiénes recurre cuando tiene inconvenientes en los sistemas? Marque una "X"

- Centros especializados
- Profesionales en las carreras de sistemas
- Estudiantes de Universidades (politécnic@s)

8. ¿En actualidad, qué rango de inversión en Servicios de Asistencia y Mantenimiento Informático asigna su empresa en el Área o Departamento de Sistemas?

- Nada, no necesito inversión en ésta área
- De \$100 a \$500
- De \$501 a \$2.000
- De \$2.001 a \$5.000
- Más de \$5.000

9. Cuáles serían los porcentajes aproximados en los que su empresa incurre en estos Servicios (puede hacer uso de 0% en uno o más casilleros)

Soluciones/ Auditorías de Sistemas de Información	_____
Diseño y productos basado en Pág. Web	_____
Productos Multimedia y Animaciones	_____
Diseño Gráfico y Publicitario	_____
Producción Audiovisual (Videos comerciales y documentales)	_____
	100%

ANEXO 6: Entrevistas a Expertos

(Insertar aquí el link de las entrevistas a profundidad)

ANEXO 7:**Resultados Financieros y Económicos si GAMA estuviera en operación con el nivel promedio actual de ingresos**

RESUMEN DE INGRESOS					
	2010	2011	2012	2013	2014
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Soluciones Informáticas	32.000,00	32.000,00	32.000,00	32.000,00	32.000,00
Diseño Gráfico Publicitario	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00
Producción Multimedia	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
Producción Audiovisual	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
TOTAL INGRESOS	82.000,00	82.000,00	82.000,00	82.000,00	82.000,00

RESUMEN DE COSTO DE VENTA					
	2010	2011	2012	2013	2014
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Soluciones Informáticas	20.800,00	20.800,00	20.800,00	20.800,00	20.800,00
Diseño Gráfico Publicitario	11.700,00	11.700,00	11.700,00	11.700,00	11.700,00
Producción Multimedia	7.800,00	7.800,00	7.800,00	7.800,00	7.800,00
Producción Audiovisual	13.000,00	13.000,00	13.000,00	13.000,00	13.000,00
TOTAL COSTO DE VENTA	53.300,00	53.300,00	53.300,00	53.300,00	53.300,00

PROYECCIÓN DE GASTOS ADMINISTRATIVOS					
	2010	2011	2012	2013	2014
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Remuneración Anual	25.434,00	27.977,40	30.775,14	33.852,65	37.237,92
Asesoría Profesional	1.440,00	1.584,00	1.742,40	1.916,64	2.108,30
Gasto de alquiler anual	5.400,00	5.940,00	6.534,00	7.187,40	7.906,14
Gasto en suministros de oficina anual	540,00	594,00	653,40	718,74	790,61
Gasto anual en internet	960,00	1.056,00	1.161,60	1.277,76	1.405,54
Permisos de funcionamiento	52,00	57,20	62,92	69,21	76,13
Gasto anual en depreciación	3.640,75	3.640,75	3.640,75	2.725,00	2.725,00
Amortización anual en AD	1.797,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00
TOTAL	39.263,75	42.549,35	46.270,21	49.447,41	53.949,65

PROYECCIÓN DE GASTOS DE VENTA					
	2010	2011	2012	2013	2014
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gasto anual en publicidad	6.000,00	6.600,00	7.260,00	7.986,00	8.784,60
Comisiones sobre ventas	4.100,00	4.100,00	4.100,00	4.100,00	4.100,00
TOTAL	10.100,00	10.700,00	11.360,00	12.086,00	12.884,60

GAMA					
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
	2010	2011	2012	2013	2014
VENTAS	82.000	82.000	82.000	82.000	82.000
(-) COSTO DE VENTA	(53.300)	(53.300)	(53.300)	(53.300)	(53.300)
(=) UTILIDAD BRUTA	28.700	28.700	28.700	28.700	28.700
(-) GASTOS OPERACIONALES					
Gastos Administrativos:					
Sueldos y Salarios	(25.434)	(27.977)	(30.775)	(33.853)	(37.238)
Asesoría	(1.440)	(1.584)	(1.742)	(1.917)	(2.108)
Arriendo	(5.400)	(5.940)	(6.534)	(7.187)	(7.906)
Suministros de Oficina	(540)	(594)	(653)	(719)	(791)
Internet	(960)	(1.056)	(1.162)	(1.278)	(1.406)
Permisos Funcionamiento	(52)	(57)	(63)	(69)	(76)
Depreciación	(3.641)	(3.641)	(3.641)	(2.725)	(2.725)
Amortización	(1.797)	(1.700)	(1.700)	(1.700)	(1.700)
Total Gastos Administrativos	(39.264)	(42.549)	(46.270)	(49.447)	(53.950)
Gastos de Ventas:					
Publicidad	(6.000)	(6.600)	(7.260)	(7.986)	(8.785)
Comisiones en Ventas	(4.100)	(4.100)	(4.100)	(4.100)	(4.100)
Total Gastos de Ventas	(10.100)	(10.700)	(11.360)	(12.086)	(12.885)
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	(49.364)	(53.249)	(57.630)	(61.533)	(66.834)
UTILIDAD OPERACIONAL	(20.664)	(24.549)	(28.930)	(32.833)	(38.134)
Intereses Pagados	-	-	-	-	-
EBTI	(20.664)	(24.549)	(28.930)	(32.833)	(38.134)

GAMA

PRESUPUESTO DE EFECTIVO

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Inversion Inicial	(30.347)					
Capital de Trabajo	(2.819)					
VENTAS		82.000	82.000	82.000	82.000	82.000
(-) COSTO DE VENTAS		(53.300)	(53.300)	(53.300)	(53.300)	(53.300)
(=) UTILIDAD BRUTA		28.700	28.700	28.700	28.700	28.700
(-) GASTOS OPERACIONALES						
Gastos Administrativos		(39.264)	(42.549)	(46.270)	(49.447)	(53.950)
Gastos de Venta		(10.100)	(10.700)	(11.360)	(12.086)	(12.885)
TOTAL GASTOS OPERACIONALES		(49.364)	(53.249)	(57.630)	(61.533)	(66.834)
UTILIDAD OPERACIONAL		(20.664)	(24.549)	(28.930)	(32.833)	(38.134)
(-) Gastos Financieros		-	-	-	-	-
EBTI		(20.664)	(24.549)	(28.930)	(32.833)	(38.134)
Pago Participación Trabajadores		-	-	-	-	-
Pago Impuesto a la Renta		-	-	-	-	-
(=) EFECTIVO NETO		(20.664)	(24.549)	(28.930)	(32.833)	(38.134)
(-) Cuentas por Cobrar		(2.733)	(2.733)	(2.733)	(2.733)	(2.733)
(+) Cuentas cobradas			2.733	2.733	2.733	2.733
(+) Depreciación y Amortización		5.438	5.341	5.341	4.425	4.425
Préstamo	-					
Aporte Accionistas	-					
Amortización de Capital Prestado	-	-	-	-	-	-
(=) FLUJO NETO	(33.166)	(17.959)	(19.209)	(23.589)	(28.408)	(33.709)
(+) Saldo inicial	2.819	(30.347)	(48.306)	(67.515)	(91.104)	(119.513)
FLUJO ACUMULADO	(30.347)	(48.306)	(67.515)	(91.104)	(119.513)	(153.222)

GAMA**Cálculos de la TIR y el VAN**

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Inversion Inicial	(30.347)	-	-	-	-	-
Capital de Trabajo	(2.819)	-	-	-	-	-
Préstamo Accionistas	-	-	-	-	-	-
Préstamo Bancario	-	-	-	-	-	-
VENTAS	-	82.000	82.000	82.000	82.000	82.000
(-) COSTO DE VENTAS		(53.300)	(53.300)	(53.300)	(53.300)	(53.300)
(=) UTILIDAD BRUTA		28.700	28.700	28.700	28.700	28.700
(-) GASTOS OPERACIONALES						
Gastos Administrativos	-	(39.264)	(42.549)	(46.270)	(49.447)	(53.950)
Gastos de Venta	-	(10.100)	(10.700)	(11.360)	(12.086)	(12.885)
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	-	(49.364)	(53.249)	(57.630)	(61.533)	(66.834)
UTILIDAD OPERACIONAL	-	(20.664)	(24.549)	(28.930)	(32.833)	(38.134)
(-) Gastos Financieros		-	-	-	-	-
EBTI	-	(20.664)	(24.549)	(28.930)	(32.833)	(38.134)
Pago Participación Trabajadores	-	-	-	-	-	-
Pago Impuesto a la Renta	-	-	-	-	-	-
(=) EFECTIVO NETO	-	(20.664)	(24.549)	(28.930)	(32.833)	(38.134)
(-) Cuentas por Cobrar	-	(2.733)	(2.733)	(2.733)	(2.733)	(2.733)
(+) Cuentas cobradas	-	-	2.733	2.733	2.733	2.733
(+) Depreciación y Amortización	-	5.438	5.341	5.341	4.425	4.425
Amortización de Capital Prestado	-	-	-	-	-	-
(+) Valor residual de Activos	-	-	-	-	-	5.378
(+) Recuperación Capital de Trabajo	-	-	-	-	-	2.819
(=) FLUJO NETO DEL EJERCICIO	(33.166)	(17.959)	(19.209)	(23.589)	(28.408)	(25.513)
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	#¡NUM!					VALOR ACTUAL NETO (VAN)
						(105.872,53)