



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TESIS DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLAN DE NEGOCIOS:

Operador logístico

Autor(es):

Julio Cesar Espinosa Campodónico
Darwin Víctor Uzhca Cabrera

Director:

Luis Antonio Quezada Pavón

Guayaquil – Ecuador

2012



MAESTRÍA EJECUTIVA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROMOCIÓN 14

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS DE GRADO

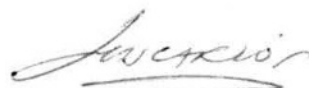
En la ciudad de Guayaquil, a los diecinueve días del mes de octubre de 2012, en el Auditorio de la **ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, ESPAE**, de la **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL, ESPOL**, sustentó su tesis de grado: **OPERADOR LOGÍSTICO** el Sr. **JULIO CÉSAR ESPINOSA CAMPODÓNICO**, obteniendo la siguiente calificación:

Nombres	Nota promedio sustentación	Nota promedio documento escrito	Calificación Final

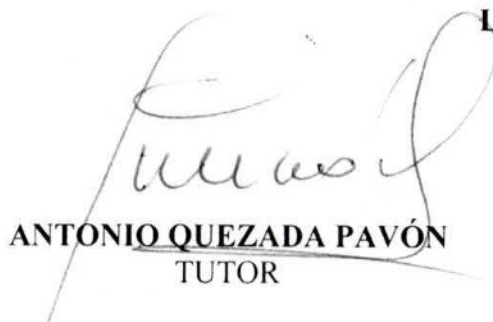
Actuaron como miembros del Tribunal los docentes: **Jorge Vera Armijos**, **Luis Carló Paredes** y **Antonio Quezada Pavón**, quienes firman a continuación:



JORGE VERA ARMIJOS



LUIS CARLÓ PAREDES



ANTONIO QUEZADA PAVÓN
TUTOR

MAESTRÍA EJECUTIVA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROMOCIÓN 14

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS DE GRADO

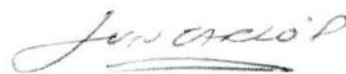
En la ciudad de Guayaquil, a los diecinueve días del mes de octubre de 2012, en el Auditorio de la **ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, ESPAE**, de la **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL, ESPOL**, sustentó su tesis de grado: **OPERADOR LOGÍSTICO** el Sr. **DARWIN VICTOR UZHCA CABRERA**, obteniendo la siguiente calificación:

Nombres	Nota promedio sustentación	Nota promedio documento escrito	Calificación Final

Actuaron como miembros del Tribunal los docentes: **Jorge Vera Armijos**, **Luis Carló Paredes** y **Antonio Quezada Pavón**, quienes firman a continuación:



JORGE VERA ARMIJOS



LUIS CARLÓ PAREDES



ANTONIO QUEZADA PAVÓN
TUTOR

Dedicatoria

Dedico la tesis a Mi querida Madre que está en los EEUU, a mi padre (+), a mis hermanos, a mi sobrino Mauro, a mi sobrina Mía y a Jennifer Fiallo por el apoyo que me brindaron durante el transcurso de estos dos años de curso.

Dedicado al Ing. Antonio Quezada por su direccionamiento al desarrollo de la tesis y a incentivar a tomar el reto de cursar el MBA.

Julio Cesar Espinoza Campodónico

A mí querida esposa Betsy que ha sido un apoyo fundamental en la consecución de esta maestría, por estar siempre ahí dándome aliento, apoyándome y cuidando a mis hijos Víctor y Sofía, en esos momentos de mi ausencia.

A mis hijos Víctor y Sofía, les dedico también esta tesis, ya que su amor es mi fuente de inspiración y emprendimiento.

A mis padres por ser el pilar fundamental de todo lo que soy, por su sencillez y valores de perseverancia que me inculcaron durante mi vida.

Todo este trabajo se los dedico a ellos.

Darwin Víctor Uzhca Cabrera

TABLA DE CONTENIDO

Contenido

TABLA DE CONTENIDO	1
RESUMEN EJECUTIVO	3
1.- PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA Y SU PRODUCTO	4
2.- ANÁLISIS DEL MERCADO	4
3.- ANÁLISIS FODA	25
4.- PLAN DE MARKETING	28
5.- ANÁLISIS TÉCNICO	33
6.- ANÁLISIS ADMINISTRATIVO.....	36
Información general.....	36
OPL, se constituirá según el régimen de sociedad limitada. La sociedad estará compuesta por tres accionistas, así tenemos:	36
Accionistas gestores:	36
- Julio Cesar Campodónico, aportará el 10%	36
- Darwin Víctor Uzhca, aportará el 10%	36
Accionista capitalista, aportará el 80% del capital inicial	36
Organigrama.....	36
Distribución de funciones y responsabilidades	37
Junta Directiva.....	37
Gerencia General	37
Jefe Administrativo y financiero	37
Jefe de Operaciones	38
Jefe de recursos humanos.....	39
7.- ANÁLISIS LEGAL Y SOCIAL	40
8.- ANÁLISIS AMBIENTAL	43
9.- ANÁLISIS ECONÓMICO	44
10.- ANÁLISIS FINANCIERO	50
11.- ANÁLISIS DE RIESGOS E INTANGIBLES.....	51
12.- EVALUACIÓN INTEGRAL DEL PROYECTO	54
13.- CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DEL NEGOCIO	59
14.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	59
15.- BIBLIOGRAFIA	60
ANEXOS /APÉNDICES	61

RESUMEN EJECUTIVO

Este es un plan de negocios para la creación de una compañía denominada Operador Logístico (OPL) que se dedicará al servicio de operación logística, para lo cual tendrá tanto bodegas para carga no refrigerada como carga que necesita temperaturas controladas, además de una flota de camiones hacia diversas rutas del Ecuador.

OPL nace para satisfacer las necesidades principalmente del sector Salud, en el nicho de mercado específico que se refiere a laboratorios quienes manejan un negocio que crece a ritmos de cerca del 9% anual y que están empezando a ver que una manera de abaratar costos y desconcentrar aspectos del negocio como el bodegaje y la transportación para pensar de manera más estratégica en el giro de negocios que manejan.

Los autores del plan realizaron una exhaustiva investigación de mercado para estimar la demanda potencial de clientes y cuáles son los tipos de servicio requeridos, además de cuál es el precio estimado a pagar, pero existen aspectos intangibles como son la calidad en el servicio brindado y la flexibilidad del mismo.

En el aspecto financiero se proyecta una gran inversión pero que dado el volumen de las operaciones se espera recuperarla en un plazo no mayor a tres años, esto gracias a la normativa legal vigente para inversiones fuera de las ciudades tradicionales.

Los flujos de efectivo generados después y durante la consolidación del negocio serán reinvertidos para que el crecimiento de la empresa sea en parte con apalancamiento financiero y también con fondos propios.

Finalmente un tema fundamental en la gerencia estratégica del negocio será la responsabilidad social corporativa con su medio ambiente para que este sea un puntal en el reconocimiento de sus consumidores y la consolidación de la marca.

1.- PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA Y SU PRODUCTO

1.1.- Misión

Atender a todas las unidades económicas relacionadas al sector de la salud y consumo masivo, enfocándonos en el nicho farmacéutico, proporcionando a estos, los servicios de almacenamiento, administración, control y transporte de mercadería, de una forma segura y garantizando la entrega oportuna de los productos a los clientes.

1.2.- Visión

OPL, va a ser reconocida como la empresa líder de servicios de operación logística para el área de salud en un plazo no mayor a cinco años.

1.3.- Valores Corporativos

Nuestros principales valores son:

- Honestidad
- Transparencia
- Integridad
- Responsabilidad Social y cuidado del Medio Ambiente.

2.- ANÁLISIS DEL MERCADO

2.1.- Análisis del sector y de la Compañía

La preocupación por los temas de salud en general, está en boga y no solamente en nuestro país sino a nivel mundial, al estar ligado a la mejora de la calidad de vida de la población y a temas que tienen que ver con la prevención de las enfermedades y otros como en el enfrentamiento y la erradicación del hambre en el mundo.

Dado lo expresado anteriormente, se debe tomar en cuenta que el plan de negocios que se está desarrollando va orientado hacia el sector de negocios donde va a posicionarse y a

competir la empresa que es el sector de la Salud y dentro de este el tema de la logística, la cual se ha transformado en un tema de vital importancia dentro del manejo gerencial de hoy en día al ser una fuente para la obtención de una ventaja comparativa y una fuente de ahorro en costos en el contexto de la cadena de valor o abastecimientos de la compañía.

Ya dentro de lo que se refiere al sector de salud, el Gobierno del Presidente Rafael Correa ha incrementado dentro del presupuesto general del Estado una mayor asignación para este sector, que tiene que ver con la política gubernamental de solidaridad y de mejoramiento del individuo, expresados en su Plan Nacional del Buen Vivir. El factor de que el Gobierno Central, vaya a incursionar con su empresa estatal denominada ENFARMA, hace que se presente una oportunidad para los operadores logísticos, ya que para que la compañía gubernamental funcione un factor clave es el manejo de la cadena de distribución. A continuación se presentan los datos a la asignación presupuestaria de Salud.

Cuadro # 1

Asignación Presupuestaria Sector de la Salud

Periodo 2000-2010

Millones de Dólares

Periodo / sector	Salud / desarrollo comunal	Relación con el PIB	Crecimiento
2000	146.9	0.9 %	
2001	188.6	0.9 %	28%
2002	259.0	1.0 %	37%
2003	309.9	1.1 %	20%
2004	371.3	1.1 %	20%
2005	422.9	1.1 %	14%
2006	504.5	1.2 %	19%
2007	606.4	1.3 %	20%
2008	1,190.1	2.2 %	96%
2009	1,201.2	2.3 %	1%
2010	1,330.3	2.3 %	11%

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaboración: Los autores

Como se puede observar existe una marcada diferencia en la asignación del presupuesto a partir del año 2007, en relación con el Producto Interno Bruto, que al 2010, representaba un 2.3 por ciento de este, pero que en términos monetarios para este año representa un 11% de crecimiento. Por otro lado, es necesario analizar cómo se ha comportado el PIB de Salud en relación a la aportación de este al PIB Total y como ha ido evolucionando en los últimos 15 años:

Cuadro No. 2
Participación y Evolución del Producto Interno Bruto del Sector Salud 1995 – 2010
Miles de Dólares

Período / Industrias	PIB	Otros Servicios (2)	Participación	Crecimiento
1995	20,287,670	4,486,755	22%	
1996	21,482,778	4,877,776	23%	9%
1997	23,714,844	5,587,228	24%	15%
1998	23,290,039	5,497,249	24%	-2%
1999	16,895,718	3,369,932	20%	-39%
2000	16,282,908	2,421,339	15%	-28%
2001	21,270,800	4,199,189	20%	73%
2002	24,717,858	5,770,187	23%	37%
2003	28,409,459	7,418,645	26%	29%
2004	32,645,622	8,835,647	27%	19%
2005	36,942,384	10,118,180	27%	15%
2006	41,705,009	11,186,777	27%	11%
2007	45,503,563	12,232,997	27%	9%
2008	54,208,524	13,827,882	26%	13%
2009	52,021,861	14,684,918	28%	6%
2010	57,978,116	16,058,728	28%	9%

(2) Incluye: Hoteles, bares y restaurantes; Comunicaciones; Alquiler de vivienda; Servicios a las empresas y a los hogares; Educación; y, Salud.

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Los Autores

En el cuadro que se ha presentado, se nota que a partir de la dolarización, esto es en el año 2000 el sector como tal ha tenido un crecimiento espectacular en el año 2001 con un 73% el cual ha ido descendiendo, pero en niveles superiores a un 8% lo cual en una economía dolarizada, es un buen indicador de sostenibilidad en el sector. A lo anterior debemos agregarle que la participación del sector al producto interno bruto siempre ha estado en niveles superiores al 20%, aunque dentro de la metodología del Banco Central del Ecuador incluya otros sectores, que crecen también de manera sostenida. Asimismo es importante también observar que ha sucedido con la transportación en el mismo periodo ya que al ser la empresa especializada en servicios de transportación y almacenamiento, hay que ver la evolución de los mismos.

Cuadro No. 3

Participación y Evolución del Producto Interno Bruto del Sector Transporte

1995 - 2010

Miles de Dólares

Período / Industrias	PIB	Transporte y almacenamiento	Participación	Crecimiento
1995	20,287,670	1,644,662	8%	
1996	21,482,778	1,553,378	7%	-6%
1997	23,714,844	1,725,790	7%	11%
1998	23,290,039	1,941,468	8%	12%
1999	16,895,718	1,556,087	9%	-20%
2000	16,282,908	1,412,994	9%	-9%
2001	21,270,800	2,128,921	10%	51%
2002	24,717,858	2,166,574	9%	2%
2003	28,409,459	2,512,658	9%	16%
2004	32,645,622	2,639,003	8%	5%
2005 (sd)	36,942,384	2,861,705	8%	8%
2006 (sd)	41,705,009	3,039,363	7%	6%
2007 (p)	45,503,563	3,106,832	7%	2%
2008 (p*)	54,208,524	3,306,757	6%	6%
2009 (p*)	52,021,861	3,456,176	7%	5%
2010 (p*)	57,978,116	3,583,472	6%	4%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Los Autores

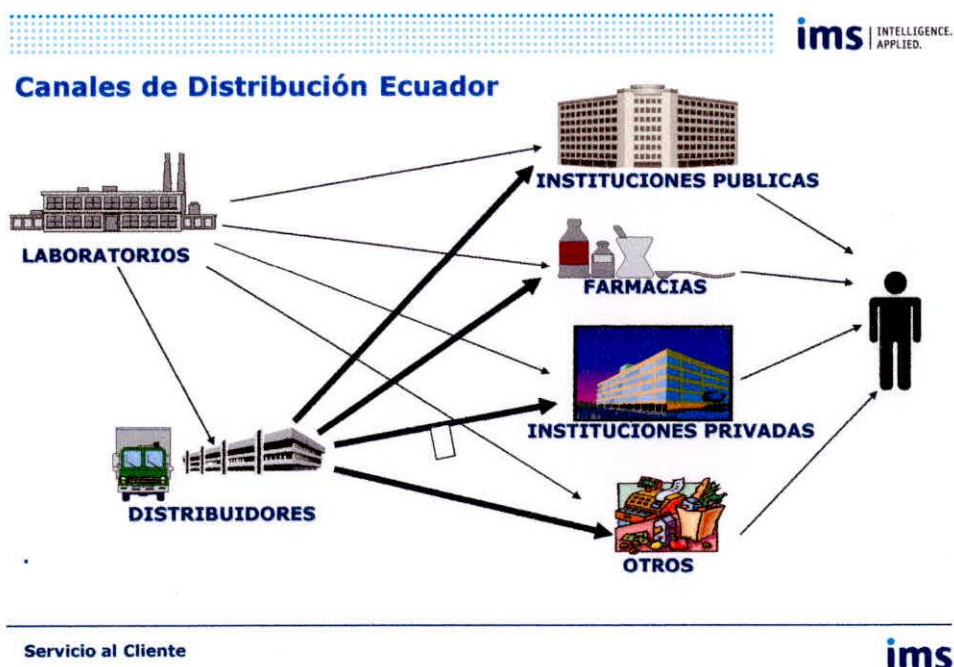
En cuanto al cuadro el comportamiento del crecimiento de la industria ha sido similar, sin embargo el aporte de este sector no es tan grande como el de salud, pero si existe una relación entre las dos industrias ya que éstas se necesitan para el desarrollo de sus respectivos negocios.

La estructura de mercado, es una competencia imperfecta, ya que hay pocos operadores en este nicho especializado, lo cual podría hacer que exista cierta injerencia en el precio.

Por otro lado es importante señalar, ya en la práctica cómo funciona el mercado, dentro del cual la empresa va a prestar el servicio de almacenaje y distribución de los productos farmacéuticos de los distribuidores.

Figura No. 1

Función del operador logístico dentro del Funcionamiento del Mercado



Fuente: IMS HEALTH Ecuador. (www.imshealth.com)¹

¹ *Cómo funciona la Distribución en el sector farmacéutico. Estadísticas. IMS HEALTH ECUADOR. Recuperado el 2 de mayo desde <http://www.imshealth.com>*

Figura No. 2
Servicios del operador logístico



Elaboración: Los Autores

Asimismo se puede afirmar que este sector está en una fase de crecimiento y empezando ya a entrar en la etapa de madurez, debido a la gran competencia entre los diferentes laboratorios que serían los clientes potenciales a atender, ya en lo que respecta a las empresas de logística específicamente dedicadas a este nicho existen pocas, pero con un gran poder de mercado en lo que respecta principalmente al bodegaje y distribución de los productos.

El elemento diferenciador no está en el precio solamente sino en el servicio y sobre todo en el ahorro en costos por la tercerización de este servicio y la utilización de nuevas tecnologías como códigos sku, rastreo satelital, entre otros.

Finalmente la posición gubernamental a tener a la salud como un sector de alto interés y con la visión de implantar políticas de estado, asegura que el crecimiento en inversiones para este sector involucre un beneficio para todos los sectores relacionados con el mismo, farmacias, distribuidores, cadenas de supermercados, operadores logísticos, entre otros, las posibilidades de crecimientos son exponenciales.

Análisis de la Atractividad de la Industria

La Atractividad de la Industria se calcula otorgando un peso porcentual a cada uno de los cinco factores o fuerzas que componen la teoría de Porter, una vez que se tiene esto, que siempre, debe sumar 100%, se procede a estimar si cada factor tiene un grado de incidencia reducida, nivelada o alta. Para obtener el peso ponderado multiplicamos el peso porcentual de cada factor por el grado de incidencia, la suma de cada una de estas multiplicaciones nos dará como resultado el grado de Atractividad de la industria. A continuación se presenta un análisis acerca de cada una de las cinco fuerzas estructurales que caracterizan a esta industria:

Rivalidad entre competidores de la Industria

De acuerdo a lo analizado anteriormente, solo existen cinco operadores logísticos que atienden a la mayoría de los laboratorios del mercado ecuatoriano, proveyéndoles el servicio de almacenaje, así como de distribución de sus productos a todos los puntos geográficos del Ecuador. Cabe indicar que ellos operan una vez desaduanizados los productos y son referidos por estos operadores de comercio exterior, con los que tienen alianzas estratégicas, los principales son:

Nombre operador Logístico	Laboratorio Atendido
Tecnandina	Novartis, Grunenthal
Portrans	Abott
Quifatex	Mepha, interpharm, medicamenta
Adipharm	Bayer
ILS	Leterago, Glaxo, MK

Las ventas de los laboratorios los laboratorios al año 2010, de acuerdo al informe de la revista vistazo y su suplemento de las 500 empresas más grandes del Ecuador fueron de:

- \$933,63 millones de dólares reportándose un crecimiento frente al 2010 del 12%.

Para poder tener una idea de la participación de mercado hemos tomado en cuenta las ventas de los laboratorios a quienes les prestan los servicios, la tabla completa a la que corresponden estas ventas se muestran en el análisis del poder de los clientes.

Operador Logístico	Ventas Laboratorios 2010	Cuota de Mercado
Tecnandina	\$ 92,10	9,86%
Portrans	\$ 55,10	5,90%
Quifatex	\$ 61,74	6,61%
Adipharm	\$ 97,22	10,41%
ILS	\$175,84	18,83%
Cuenta propia	\$451,63	48,37%

Índice de Herfindal y Hirschmann

$$VT = \sum_{i=1}^n x_i \quad p_i = \frac{x_i}{VT}$$

$$H = \sum_{i=1}^n p_i^2 \quad \frac{1}{n} \leq H \leq 1$$

Donde,

p_i Cuota de mercado de la empresa i

x_i Valor de la posición del participante i

VT Valor total del mercado

H Índice de Herfindal

Es de vital importancia comprender que para calcular este índice que conjuntamente con la matriz competitividad de las cinco fuerzas de Porter, nos ayudarán a conocer si la industria es atractiva, sólo se toman en cuenta a los competidores directos y se excluye a los que operan por cuenta propia.

El índice se calcula elevando al cuadrado la cuota de mercado de cada una de las empresas que compiten en la industria y después se suman esas cantidades, los resultados pueden darse entre un rango de 0 hasta 10,000, para el primer caso sería una competencia perfecta, para el segundo un monopolio.

$$9,86^2 + 5,90^2 + 6,61^2 + 10,41^2 + 18,83^2 \\ 97,2196 + 34,81 + 43,6921 + 108,3681 + 354,5689 = \boxed{639}$$

De acuerdo a las Guías para Adquisiciones horizontales de Estados Unidos, si una industria tiene este índice inferior a 1500, se la considera como desconcentrada, si esta entre 1500 y 2500 moderadamente concentrada y encima de los 2500 como altamente concentrada. En el caso de la industria analizada esta aun desconcentrada, por lo que se abre una oportunidad de negocios.

Amenaza de Nuevos Competidores

La entrada de nuevos actores al mercado es bastante reducida, pues para ser operador logístico se necesita una inversión elevada en activos y otros rubros como:

- Camiones
- Bodegas
- Cámaras de frío
- Personal especializado.
- Maquinarias
- Herramientas y Equipos

Poder de Negociación de Proveedores

El poder de negociación de los proveedores es nivelado, ya que los importadores de vehículos, tienen una estructura de mercado de oligopolio, por lo que los precios de mercado son fijados por ellos y no hay precios relativamente diferentes, sino estrategias de comercialización que otorgan menores o mayores plazos de pagos.

Lo mismo sucede con el alquiler de bodegas y las mano de obra, tienen ya valores estandarizados, de acuerdo a la zona en el primer caso y al cargo para el segundo.

Poder Negociador de Clientes

El poder de negociación de los clientes es alto, pues aunque existen muchos laboratorios, éstos pueden ejercer presión sobre el precio a pagar por los servicios que la empresa

logística brinde. Otro punto a destacar es que a la empresa logística le interesa que los laboratorios incrementen sus ventas, porque eso significa que van a requerir mayor espacio para almacenar y además mas servicios de distribución. El meollo del negocio es la rotación de los productos, aunque el margen sea pequeño, el volumen es una variable clave en el negocio logístico.

TABLA 1
VENTAS PRINCIPALES LABORATORIOS FARMACEUTICOS ECUADOR
Millones de Dólares

Nombre	Ventas 2010	Ventas 2009	Porcentaje Variación
Leterago del Ecuador	\$ 136,26	\$ 110,26	24%
Bayer	\$ 97,22	\$ 97,59	0%
Roche Ecuador	\$ 66,85	\$ 55,28	21%
Pfizer	\$ 65,49	\$ 43,52	50%
Novartis Ecuador	\$ 58,10	\$ 54,17	7%
Abott Laboratorios del Ecuador	\$ 55,10	\$ 47,58	16%
Merck	\$ 52,15	\$ 48,35	8%
Life	\$ 41,11	\$ 50,00	-18%
Glaxosmithkline Ecuador	\$ 39,58	\$ 33,32	19%
Shchering Plug del Ecuador	\$ 39,24	\$ 37,95	3%
Roemmers	\$ 38,40	\$ 33,48	15%
Grünenthal del Ecuador	\$ 34,00	\$ 35,98	-6%
BoeringerIngetheim del Ecuador	\$ 33,91	\$ 32,34	5%
Interpharm del Ecuador	\$ 31,07	\$ 29,45	6%
Medicamenta Ecuatoriana	\$ 30,67	\$ 29,33	5%
Sanofi-Aventis del Ecuador	\$ 30,59	\$ 27,97	9%
Bristol-Myers Squibb Ecuador	\$ 30,00	\$ 26,96	11%
Acromax Laboratorio Químico Farmacéutico	\$ 28,31	\$ 16,10	76%
Baxter Ecuador	\$ 25,58	\$ 20,95	22%
Total	\$ 933,63	\$ 830,58	12%

Fuente: Revista Vistazo. 500 Empresas más grandes del Ecuador. Septiembre 22 del 2011.

Amenazas de Productos Sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es reducida, debido a que como se señaló anteriormente, el alto costo, tiempo y procesos que demanda la transportación y almacenamiento por cuenta propia, para las empresas, éstas prefieren hacer una tercerización del mismo. En lo que sí se ha avanzado con el tema es en lo de las importaciones de los productos, a través de la creación de departamentos de comercio exterior.

TABLA 2 MATRIZ DE COMPETITIVIDAD DE PORTER

Factor	%	Reducida			Nivelada			Alta			Total
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Rivalidad entre competidores de la industria	30%								X		2,4
Amenaza de Nuevos Competidores	10%		X								0,2
Poder de Negociación de proveedores	10%					X					0,5
Poder de Negociación de clientes	40%									X	3,6
Amenaza de Productos Sustitutos	10%	X									0,1
Atractividad de la Industria	100%										6,8

Para calcular esta matriz se asigna en función del análisis un peso porcentual a cada factor (segunda columna), y se le da una calificación (siguientes 11 columnas 1-9) y esto se multiplica; como se puede observar el resultado de la Atractividad de la Industria es alto, y si le unimos a esto el tema de que aun esta poco concentrada la misma, lo que nos da a entender que es un nicho de mercado a atacar, las posibilidades de éxito dado un buen estudio de mercado, la ejecución de un buen plan de negocios y un manejo gerencial adecuado harán que el operador logístico pueda tener éxitos en sus operaciones.

2.2.- ANÁLISIS DEL MERCADO PROPIAMENTE DICHO

Este es un análisis muy necesario en el plan de negocios pues nos va a decir como esta el mercado, como competir en este y que estrategias se pueden utilizar para obtener la mayor rentabilidad.

GENERAL

- **Características demográficas**

- **Factores geográficos**

Dentro de uno de los servicios que la empresa brindará está el de transportación, las rutas a cubrir son:

ORIGEN - GYE	
RUTAS	COBERTURA
Ambato 1	Gye-Gua-Ambato
Ambato 2	Gye-Gua-Ambato-Riobamba
Cuenca	Gye-Cuenca
Daule 1	Gye-Sal.-Samb-Daule
Daule 2	Gye-Sal.-Samb-Daule- Sta. Lucía - P. Carbo
El Oro 1	Gye-Machala
El Oro 2	Gye-Machala-Pasaje-Sta. Rosa
El Oro 3	Gye-Machala-Pasaje-Sta. Rosa-Arenillas-Huaquillas
Guayaquil Interno	Guayaquil Ciudad
Los Ríos 1	Gye-Babahoyo-Montalvo-Ventanas-Echeandía-Caluma-Vinces
Los Ríos 2	Gye-Empalme-Balzar-Quevedo-Buena Fe- Valencia
Manabí	Gye-Manta-Portoviejo
Milagro 1	Gye- Milagro
Milagro 2	Gye-Milagro-Triunfo-Troncal
Milagro 3	Gye-Milagro-Triunfo-Troncal-Bucay-Cochancay-Pallatanga
Península 1	Gye-Playas
Península 2	Gye-Salinas
Penínsul 1 + 2	Playas + salinas
Santo Domingo	Gye-Sto. Domingo

ORIGEN - UIO	
Ambato	Uio-Ambato-Riobamba
Quito Interno	
Esmeraldas	Uio-Santo Domingo- Esmeraldas
Sto Domingo	Uio-Santo Domingo
Ibarra	Uio-Ibarra
Tulcán	Uio-Ibarra-Carchi
Latacunga	Uio-Guaranda-Latacunga
Oriente	
ORIGEN - SDO	
Esmeraldas	Sto. Domingo-La Concordia-Quinindé Esmeraldas-Atacames.
SDO Interno	
El Carmen	Sto. Domingo- El Carmen
La Concordia	Sto. Domingo- La Concordia
La 14-Patricia Pilar	Sto. Domingo-La 14-Patricia Pilar.
Patricia Pilar	
Pedernales	Sto. Domingo-Pedernales

• **Factores demográficos**

La empresa estará ubicada en Durán, ya de acuerdo a lo estipulado por el Código de la Producción esta gozará de la excepción del impuesto a la renta durante un periodo de 5 años. Por otro lado tenemos que resaltar que quienes eligen los servicios de logística son los gerentes de los diferentes laboratorios, los cuales se estima estarán dentro de los siguientes parámetros:

- Hombres y mujeres
- Edad entre 25 a 56 años
- NSE medio, medio alto y alto
- Que tengan interés en conocer los beneficios de la operadora

- Que sean buenos críticos y expresen sus necesidades e ideas para que sean bases fundamentales en para el mejoramiento de los servicios.
- **Necesidades de Mercado**

Como se pudo observar en el capítulo 1 el mercado de la salud crece a un ritmo del 12% frente al año 2009, asimismo es importante señalar que ha pasado con el parque automotor, Como se puede observar en la tabla las toneladas transportadas por los camiones son el 40,49% del total transportado durante el 2010, en 107,882 unidades de las que mas se utilizan son los camiones de 1,5 a 3 toneladas con un 56,3% seguidos de los de 3,5 a 6 toneladas con un 29,86%.

Tabla # 3

NÚMERO DE VEHÍCULOS MOTORIZADOS MATRICULADOS, DESTINADOS AL TRANSPORTE DE CARGA, POR CAPACIDAD DE TONELADAS, SEGÚN CLASE

CLASE	TOTAL DE TONELADAS	TOTAL DE VEHÍCULOS	CAPACIDAD EN TONELADAS				
			1/4 A 3	3 1/4 A 6	6 1/2 A 10	10 1/2 A 15	15 1/2 Y MÁS
TOTAL PAÍS	1.045.943	374.381	305.109	37.606	14.287	8.068	9.311
CAMIONETA	280.806	242.114	242.114	0	0	0	0
FURGONETA (CARGA)	2.166	1.550	1.469	81	0	0	0
CAMIÓN	423.560	107.882	60.823	32.217	9.476	4.241	1.125
TANQUERO	24.932	2.368	53	832	674	442	367
VOLQUETE	118.562	9.195	0	2.123	2.660	2.017	2.395
TRÁILER	180.015	9.501	0	2.008	1.282	1.160	5.051
OTRA CLASE	15.902	1.771	650	345	195	208	373

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS (INEC) - ESTADÍSTICAS DE TRANSPORTE 2010

En lo que respecta al volumen de ventas se presentan los datos históricos de las ventas de Tecnandina que sirven como un marco de referencia, donde podemos apreciar que las ventas se han incrementado año a año.

Tabla # 3
Ventas de la Empresa Tecnandina
Millones de dólares

2005	10 millones
2006	12 millones
2007	14 millones
2008	16 millones
2009	18 millones
2010	20 millones
2011	23 millones

Elaboración: Los autores

Es importante señalar que Tecnandina ocupa el tercer lugar en cuota de mercado con un 9,86%.

MERCADO OBJETIVO LABORATORIOS

Existen 19 laboratorios que son:

Nombre
Leterago del Ecuador
Bayer
Roche Ecuador
Pfizer
Novartis Ecuador
Abott Laboratorios del Ecuador
Merck
Life
Glaxosmithkline Ecuador
Shchering Plug del Ecuador
Roemmers
Grünenthal del Ecuador
BoeringerIngetheim del Ecuador
Interpharm del Ecuador
Medicamenta Ecuatoriana
Sanofi-Aventis del Ecuador
Bristol-Myers Squibb Ecuador
Acromax Laboratorio Químico Farmacéutico
Baxter Ecuador

De éstos, 10 son atendidos por la competencia:

Nombre operador Logístico	Laboratorio Atendido
Tecnandina	Novartis, Grunenthal
Portrans	Abott
Quifatex	Mepha, interpharm, medicamenta
Adipharm	Bayer
ILS	Leterago, Glaxo, MK

Por tanto el 52,63% son atendidos por la competencia lo que me deja un 47,36% de laboratorios por atender, de los cuales se ha fijado atender al menos un 20% de estos en el primer año, es decir, 2 laboratorios.



MERCADO OBJETIVO TRANSPORTACION

Según datos obtenidos por la página del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos en conjunto con la página web Ecuador en Cifras en Ecuador existen alrededor de 374.381 vehículos matriculados utilizados para transporte de carga (camionetas, furgonetas, camión, tanquero, volquete, tráiler, otra clase), los mismos que van a formar parte del mercado global.

Para lo cual se calificará a los transportes de carga los cuales se registran 132.267 vehículos que son exclusivamente usados para la carga, como es el caso de las camionetas que pueden ser utilizadas para uso personal también. El mercado sectorizado está centrado en los vehículos de carga pesada y extra pesada que son aproximadamente 130.717 vehículos. . De los cuales se estima que aproximadamente el 60% (78.430 vehículos) demandan servicios de la competencia.



Definición del Problema gerencial y planteamiento del problema de Investigación

Empresa

OPL, nace de la visión de dos jóvenes empresarios con experiencia en el mercado farmacéutico, quienes han visto como una fuente de oportunidad e ingresos el área de logística transformando una cadena de abastecimientos en una cadena de valor para generar rentabilidad a las compañías que atiendan, por una reducción de costos.

Producto/Servicio

- **Descripción detallada del producto o servicio que se van a vender (especificaciones)**

La compañía brindará tres servicios básicos que se pueden tomar por separado o en conjunto, los cuales son:

- **Almacenamiento general**, aquí se cobrará una tarifa diaria calculada en función del número de cajas que entran en un pallet cuyo número aproximado es de 50 cajas y la posición se refiere al número de metros cuadrados ocupados por cada empresa para calcular la disponibilidad del espacio físico en la bodega. La temperatura de esta bodega oscilará entre 21 a 25 °C.
- **Almacenamiento climatizado**, se dispondrá de una cámara fría para los productos de alto costo y que requieren poco espacio pero condiciones específicas de temperatura como vacunas. La temperatura oscilará entre 2 a 8 °C.
- **Transporte de carga**, esta se la realizara hacia los puntos geográficos señalados con anterioridad.
- **Mercado Análisis de datos secundarios**

A manera de referencia, se puede decir que es importante conocer que los operadores de comercio exterior podrían ser operadores logísticos integrales, y de acuerdo a la información proporcionada por la Aduana del Ecuador, en su página web a Abril del 2012, existen 217 transportistas registrados.

- **Entrevistas a Expertos**

Entrevista al Ingeniero Edison Layedra, Gerente de Logística de Tecnandina y al Ingeniero Rodny Jimenez, Vicepresidente de Operaciones de ILS (ver anexos)

Conclusión general de las entrevistas

Como conclusión de las entrevistas se puede anotar que una cadena de valor bien manejada, no solo trae como consecuencia menores costos finales, sino una mejora en los procesos y un mejor servicio al cliente.

- **Definición del Problema**

- **Problema de Decisión gerencial**

La necesidad de mercado que se pretende satisfacer es la de brindar un servicio oportuno, flexible, ajustado a la medida de los clientes pero de un nicho específico del mercado que es el proceso de comercialización de los productos de los diferentes laboratorios de Ecuador. El problema radica en que muchas veces estas empresas no manejan bien esos inventarios y registran pérdidas económicas o el factor de que la mercadería no llega a tiempo al punto de venta hace que los laboratorios pierdan parte de su porción de mercado. Ante esta realidad OPL busca a través de sus diferentes servicios contribuir al mejoramiento de las ventas, rotación y rentabilidad de sus clientes.

- **Problemas de Investigación de Mercado**

La investigación de mercado pretende realizar un diagnostico de la situación actual del mercado de operadores logísticos en el área de salud, identificando de esta manera:

- Los posibles clientes
- Competidores
- El comportamiento de los precios
- Los perfiles de consumidor
- Los diferentes requisitos para acceder al mercado

Todo esto permitirá, la creación de la empresa de operación logística.

- **Preguntas de investigación e Hipótesis**

Las preguntas de investigación son las siguientes:

¿El estudio de mercado determinará la demanda existente para la creación de una empresa dedicada a la operación logística?

¿El estudio técnico, financiero y evaluativo del proyecto darán como resultado la factibilidad del proyecto de creación de una empresa dedicada a la operación logística?

Hipótesis

¿La creación de una empresa operadora de logística para atender la demanda de los laboratorios farmacéuticos en Ecuador, será rentable para sus accionistas?

- **Diseño de la Investigación**

La investigación a desarrollarse tiene carácter de cualitativa y cuantitativa, pues a través de la investigación de mercado se determinará no solamente si hay aceptación por parte del público objetivo, sino también cuanto están dispuestos a pagar por dicho servicio.

- **Tipo de Investigación a realizar**

La investigación es de tipo descriptiva exploratoria, pues pretende describir la situación actual del mercado y explorar las diferentes formas de dar solución a los problemas que se presentan.

- **Herramientas**

Se utilizarán dos herramientas para obtener los datos del mercado, la una es la técnica de la entrevista, para lo cual se procederá a consultar a expertos en el área de logística y

salud. Por otro lado, se empleará la técnica de encuestas, las cuales serán dirigidas a los diferentes jefes de logística de los laboratorios farmacéuticos del Ecuador.

El Plan muestral

Dado que apenas son 19 laboratorios en Ecuador los que conforman el universo de los mismos se procederá a encuestar a los representantes de cada uno de estos y para la tabulación se utilizará Excel.

Conclusiones De La Encuesta De Mercado (Encuestas en anexo)

De los resultados de la encuesta se puede apreciar que:

- La logística es manejada por terceros en un 56%, de este porcentaje la empresa más grande en participación de mercado es ILS con un 40%, seguida de ADIPHARM con un 30% y después encontramos a TECNANDINA CON UN 20%, el resto del pastel se reparte entre QUIFATEX y PORTTRANS.
- Dentro de los servicios que ofrecen estas empresas el almacenaje general y el transporte de carga con un 90%, cubriendo lo que es almacenaje en cuarto frío un 10%. La calificación del servicio está en un muy bueno con el 50% y excelente apenas un 30%.
- Al momento de escoger la empresa de logística los encuestados manifiestan que lo realizan por tarifas un 50%, por servicio al cliente un 40% y por flexibilidad apenas un 10%.
- En lo que respecta al pago por el servicio la mayoría lo hace por peso, un 70% y por día un 20%, hay otros que prefieren pagar por mes que representa el 10%.
- En cuanto a las tarifas por almacenaje están dispuestos a pagar entre \$0,50 - \$0,75 por día/pallet/posición/bulto y para lo que es transporte en las rutas Guayaquil-Santo Domingo y Santo Domingo Manabí Norte-Esmeraldas entre \$150 y \$300 y para la ruta entre \$300 y \$400, que sería Quito, Sierra Norte-Oriente.

- En general la encuesta de mercado nos dice que existe una gran oportunidad para explotar el mercado en que los laboratorios farmacéuticos aun tienen operaciones propias ya que les ayudaríamos a mejorar su operación y sus costos, tal cual lo manifestó el experto Rodny Jiménez , por otro lado el servicio que diferenciará de la competencia es el de cuarto frío.
- El servicio al cliente es un punto que debemos destacar para que siempre sea valorado nuestro operador logístico como excelente y las promociones o tarifarios deben permitirle a quien contrate a OPL una tarifa día/mes/año además de la estandarizada que es por Día/pallet/posición/bulto.
- Finalmente las rutas que se cubran deben hacerse en función de la disposición a pagar por parte del cliente y cubrir sus necesidades a lo largo del territorio ecuatoriano.

3.- ANÁLISIS FODA

3.1.- Fortalezas

- Experiencia de sus ejecutivos en el sector de logística por más de 20 años.

3.2.- Oportunidades

- Alianza estratégica con distribuidores farmacéuticos del Ecuador, lo que trae como consecuencia costos asequibles por encontrarse en las instalaciones, las cuales poseen una adecuada infraestructura
- Enlaces a través de compras públicas con el Gobierno para brindar servicios de logística de medicinas para casos de emergencia declarada.
- Crecimiento económico del sector superior a 8% en dolarización.

3.3.- Debilidades

- Falta de posicionamiento en el mercado.
- Flota de vehículos pequeña al comienzo de la operación del negocio.

3.4.- Amenazas

- Creación de la empresa estatal de salud, lo que haría que quieran abarcar con toda la cadena incluida las distribución.
- Impuestos a la importación de vehículos de tonelaje mayor a una 1,5 toneladas.
- Regulaciones a las importaciones de medicinas.

3.5.- Competencia

Como se mencionó anteriormente, es importante conocer que aunque los operadores de comercio exterior no son una competencia, estos si tienen alianzas con trasportistas, especialmente de carga pesada.

3.6.- Oferta de Producto

Las rutas son desde tres destinos Guayaquil, Quito y Santo Domingo. La compañía trabajará los 365 días del año las 24 horas del día, excepto en caso de problemas climáticos de conmoción nacional como el sucedido aquél 30 de Septiembre.

3.7.- Claves para el Éxito

Dentro de los factores claves para el éxito encontramos a los cuatro principales aspectos dentro del cuadro de mando integral (Balance Score Card)

Perspectiva Financiera

Para que OPL tenga éxito en su negocio los aspectos a resaltar son:

Rentabilidad, medida en términos comparativos con la industria.

Liquidez, medida en capacidad de pago a proveedores y recursos para expansión del negocio.

Perspectiva Clientes

En cuanto a esta perspectiva están:

Índice de Satisfacción de Clientes: Esto lo mediremos con encuestas externas y también el reporte de quejas de los mismos los cuales deben ser solucionados a tiempo.

Nuevos Clientes: es la capacidad de gestión del departamento de ventas medido en crecimiento de la cartera de clientes o los referidos que traigan estos.

Retención de clientes: se efectuará un seguimiento anual del tiempo en que se los captó y la evaluación del servicio brindado a los clientes.

Perspectiva Procesos Internos

Optimización de recursos: Esto se lo medirá en función del uso del área de bodegas, la organización del almacenaje y la rapidez en el despacho y recepción de la mercadería.

Perspectiva Aprendizaje

Capacitaciones: Se capacitará al personal cada tres meses o cuando se requiera sobre temas específicos de trabajo.

Plan de Carrera: La empresa contemplará un plan de carrera para los empleados con mayor potencial medido en términos de actitud y aptitud.

3.8.- Asuntos críticos

Los puntos críticos en el negocio son la renovación de la flota luego de 5 años, por lo cual la liquidez de la compañía debe ser bien manejada siempre para evitar un apalancamiento financiero que conlleve altos intereses. Otro punto crítico son los mantenimientos periódicos a los vehículos, los cuales deben ser bien programados para evitar un desabastecimiento en la atención a los clientes. La inversión en las tecnologías de la información puede resultar algo costosa por lo que durante los primeros años de funcionamiento se requerirá mano de obra calificada tendientes a minimizar errores en los procesos.

4. PLAN DE MARKETING

Objetivo del Marketing

Los objetivos serán:

1. Posicionar a la empresa en un plazo no mayor a cinco años.
2. Alcanzar una cuota de mercado de al menos del 9% al tercer año de operaciones.

Mercado Objetivo

Nuestro mercado objetivo son los laboratorios farmacéuticos que operan en Ecuador.

Segmentación seleccionada

Actualmente de los 19 laboratorios el 48.17% de estos no están siendo atendidos por la competencia, lo que implica en números alrededor de 8 laboratorios, que serían los que empezaríamos a desarrollar como clientes. Esto no implica que no utilicemos estrategias para tratar de atraer clientes de nuestros competidores.

Posicionamiento

Para lograr un posicionamiento emplearemos estrategias comunicacionales con los potenciales clientes, así como publicidad en revistas especializadas de los sectores de salud y almacenamiento y transporte. El acercamiento y las buenas relaciones con los responsables del manejo logístico de los diferentes laboratorios es un factor clave para la elección de los servicios brindados de OLP.

Estrategia y programa de Marketing

Estrategia de precios

Para el ingreso al mercado se ha estimado una estrategia de penetración, lo cual implica fijar un precio por debajo del más alto del mercado y por encima del más bajo. Actualmente el precio que se maneja por el servicio de almacenamiento está entre 0.3 y 0.75 centavos de dólar, por lo que fijaremos un precio de 0.55 centavos de dólar. En lo que respecta a las tarifas por transporte de mercadería estas oscilan entre 70 hasta 300 dólares dependiendo de la distancia, aplicaremos el mismo criterio de penetración. El margen de utilidad previsto es de un 20%, en caso de una guerra de precios este margen nos permite

hacer una disminución en el precio de hasta un 30%, lo cual implicaría un aumento en el volumen de negocios para justificar dicha rebaja. Para el inicio de las operaciones se otorgará un crédito, previo análisis del perfil de riesgo, de 30 días.

Así mismo si un cliente quisiera pre pagar ya sea el almacenamiento o los viajes por un mes se le otorgará un descuento del 10% del monto a facturar. En caso de que algún cliente que cancele antes de la fecha de vencimiento de sus facturas se le otorgará un 3% de descuento.

Estrategia de Venta

La estrategia de venta se hará de manera personalizada, en primera instancia por los dueños de la empresa quienes programarán visitas con los ejecutivos de los laboratorios farmacéuticos para ofrecer los servicios de almacenamiento y transporte. Una estrategia clave será la de almuerzos de negocios y visitas a las instalaciones de la empresa, para que dichos ejecutivos puedan observar lo conversado y tomen la decisión. Si bien es cierto al principio se cubrirán las rutas explicadas con anterioridad, si existiera demanda se abrirán nuevas rutas. Para hacer un cierre efectivo de la venta se requerirá la firma de un contrato de prestación de servicios que sirva como un instrumento de confianza y legalidad a las relaciones comerciales con los clientes. Para identificar clientes actuales y potenciales se recurrirá a bases de datos segmentadas hacia el nicho de mercado que se está orientando.

Finalmente se notificará vía correo electrónico y fax de requerirlo el cliente, el movimiento de los productos hacia los diferentes destinos así como también noticias de interés del sector como un valor agregado a la propuesta de servicios de OLP. Una vez que vaya creciendo el negocio se contratarán dos ejecutivas para atender de manera personalizada a los ejecutivos de los laboratorios farmacéuticos.

Estrategia Promocional

Para realizar la estrategia de mercadeo se destinará un presupuesto de 60,000 dólares anuales los cuales serán repartidos de la siguiente manera:

Medios y Prensa (Revista especializadas y anuncios de periódicos)	50%	Frecuencia bimestral
Publicidad On Line (Redes Sociales, página de internet)	20%	Frecuencia Semanal
Artículos Promocionales (Plumas, llaveros, jarrones, dípticos, trípticos, CD interactivo)	20%	Por visita
Imprevisto	10%	

En las visitas debe llevarse un kit de artículos promocionales, además de hacer la presentación interactiva con la ayuda de un infocus y una laptop. En lo que respecta a los anuncios de prensa y publicación de revistas, éstos deben incluir un cupón de descuento de un 5% al momento de presentar el mismo en la visita realizada por los ejecutivos para de esta manera facilitar el flujo de las mismas. La página de internet de la empresa deberá incluir la firma digital del libro de visitas, para efectuar no solo un control de la misma sino la recolección de datos para armar una base que puede servir para futuras ventas. Finalmente la creación de la página de facebook deberá ser manejada a través de los “me gusta” para tener un indicador de cuantas aceptación tiene la empresa, lo mismo para la cuenta de twitter, donde los tweets deben hacer recomendaciones sobre logística, almacenamiento y transportación.

Estrategia de Distribución

La empresa forma parte de la distribución dentro del negocio farmacéutico, para poder atender sus requerimientos inicialmente se contará con lo siguiente:

- Bodega de 5000 m²
- 5 camiones de 3.5 TN
- Cuarto frío 500 m²

Para poder atender las necesidades de los clientes el horario de las bodegas será ininterrumpido y los viajes se podrán realizar si las condiciones son las adecuadas durante todo el año. Para evitar problemas con la bodega se realizará un plan de mantenimiento de

las instalaciones anual así como para evitar cualquier tipo de ataque de animales se establecerá un cordón sanitario. Así mismo se procurará nunca sobre pasar la capacidad física de la bodega, para lo cual las políticas de Seguridad ocupacional e industrial, estarán encaminadas a cero accidentes laborables.

Políticas de Servicios

El cliente debe contratar obligatoriamente un seguro para el almacenamiento de la mercadería así como la transportación de la misma.

- OPL garantiza la correcta estiba y bodegaje de los productos.
- OPL garantiza el arribo de la mercadería al punto de destino a tiempo, siempre y cuando no haya condiciones climáticas adversas y/o causas de conmoción nacional.
- OPL garantiza una comunicación de 24 horas con los clientes para la solución de sus problemas, para lo cual deberán presentar su reclamo por escrito, al cual se le asignará un número para el seguimiento respectivo.
- OPL podrá dar por terminada la relación comercial en caso de no cancelación de 3 facturas vencidas en un plazo mayor a 45 días.
- OPL brinda los servicios de almacenamiento tanto que requieran o no climatización además de la transportación de mercaderías desde Guayaquil, Quito y Santo Domingo.

Tácticas de Ventas

Como se mencionó anteriormente se contratará dos ejecutivos con experiencia para visitar y atender a los clientes. El entrenamiento de las mismas se hará en un período de tres meses donde acompañarán a los dueños de la empresa en las visitas que éstos realizan a sus clientes para que observen y aprendan la manera de vender los servicios y el trato que se les da a los ejecutivos de laboratorio farmacéutico. Las ejecutivas deberán tener su propio vehículo, asegurado y en buenas condiciones mecánicas para que la empresa pueda solventar el gasto de viáticos y movilización dentro de la provincia del Guayas; todos los viajes fuera de provincia se harán en cooperativas, en los mismos camiones de la empresa o en avión de ser el caso. Las ejecutivas de ventas ganarán un salario básico de 500 dólares más comisiones de la siguiente manera:

De 1,000 a 3,000 dólares	200 dólares
De 3,001 a 5,000 dólares	300 dólares.
Mayor a 5,000 dólares	500 dólares.

Las metas que la gerencia a dispuesto para la fuerza de venta son las siguientes:

- Alcanzar una participación de al menos del 9% de la facturación del mercado actual, al cabo de 3 años, lo que equivale \$84, 026,700, lo cual se ve evidenciado en las ventas proyectadas.
- Atender los requerimientos de los clientes en un periodo no mayor de 24 horas.
- Sobrepasar al menos en un 5% el presupuesto anual de ventas para poder revisar anualmente la tabla de comisiones.

Planes de Contingencia

En caso de daños de los vehículos se procederá a contratar transportistas para que lleven la mercadería de los clientes bajo costo asumido por la empresa. La bodega contará con servicio de vigilancia tanto de guardias como electrónicas para garantizar que no existan ni pérdidas ni robos dentro del almacén. Las instalaciones eléctricas serán revisadas periódicamente por compañías especialidades. La bodega contará con un plano de evacuación general y de ubicación de extintores los mismos que abarcaran las diferentes clases por los productos que se manejan, esto es polvo químico seco, agua, entre otros.

Para facilitar las operaciones la señalética dentro de las instalaciones será reflectiva en las noches. El área de carga y descarga siempre se mantendrá limpia para evitar accidentes laborales o mala manipulación de los productos. Los teléfonos en las áreas de mayor cuidado tendrán pregrabados los números de emergencias como policía, bomberos etc., así como los principales ejecutivos. Por sorteo todos los días se efectuará pruebas de alcoholemia para evitar irresponsabilidades en los choferes o en el personal que maneja maquinaria.

5. ANÁLISIS TÉCNICO

Proceso del servicio

La compañía brindará tres servicios básicos que se pueden tomar por separado o en conjunto, los cuales son propuestos a consideración del cliente y que serán suministrados de acuerdo a sus necesidades de infraestructura o de servicio, así tenemos:

- **Almacenamiento general**, en este tipo de servicio, la administración de la mercadería de los clientes es a través de pallets de madera y cuyo espacio de almacenamiento es de 1m x 1,20 m, las etapas para ofrecer este servicio es la siguiente:

El cliente en base a sus necesidades de logísticas nos contacta y procedemos a hacerles una presentación general de quiénes somos y los servicios que ofrecemos. Una vez hecho el contacto se procede a realizar un primer acercamiento a fin de realizar un diagnóstico de las necesidades reales de almacenamiento y de:

- Tamaño de bultos
- Pesos de bultos
- Sistema de recepción y despacho (WMS)
- Promedio de ventas en los últimos tres meses.
- Promedio de unidades vendidas en los últimos tres meses.

Sobre la base de la información recabada en el punto anterior, se procede a diseñar una propuesta en relación a la cantidad de espacios que necesitan, el número personal para atender sus necesidades. La propuesta estará enfocada en buscar una solución que ofrezca menores costos y cumplan los estándares de calidad y de almacenamiento requerido por el cliente.

- **Almacenamiento climatizado**, en este tipo de servicio contamos con una cámara fría para los productos de alto costo y que requieren poco espacio pero condiciones específicas de temperatura como vacunas. La temperatura oscilará entre 2 a 8 °C.

Sobre la base del diagnóstico realizado en punto anterior, se diseñara una propuesta que incluya el almacenamiento bajo de temperaturas controladas que permita garantizar la calidad y buen estado de la mercadería de los clientes.

- **Transporte de carga**, este servicio se la realizará hacia los puntos geográficos señalados con anterioridad, para aquellos clientes que requieran el transporte de carga a sus clientes finales o puntos de distribución requerida. Este servicio igualmente será diseñado sobre la base del diagnóstico realizado en el primer punto.

Localización del negocio

La empresa estará ubicada en el sector Durán, como una estrategia de negocio que nos permitirá optimizar el impuesto a la renta durante un período de 5 años. La infraestructura que contaremos para la distribución dentro del negocio farmacéutico, será la siguiente: Bodega de 5000 m² 5 camiones de 3.5 TN Cuatro frío 500 m²

El horario de atención en las bodegas serán las 24 horas y los viajes se realizarán si las condiciones son las adecuadas durante todo el año. Contaremos con un plan de mantenimiento anual para las bodegas, a fin de evitar cualquier tipo de ataque de animales se establecerá un cordón sanitario. Así mismo se procurará nunca sobrepasar la capacidad física de la bodega, para lo cual las políticas de Seguridad ocupacional e industrial, estarán encaminadas a cero accidentes laborales.

Sistema de control

OPL va utilizar un sistema de calidad ISO 9001, el cual se describe a continuación:

"Según la norma ISO 8402 Sistema de Calidad es: " Conjunto de la estructura de organización, de responsabilidades, de procedimientos, de procesos y recursos, que se establecen para llevar a cabo la gestión de calidad" ².

² *Calidad Total Según Normas ISO 9000, recuperado el 04 de mayo del 2012, desde: <http://admusach.tripod.com/doc/caltotal.htm>*

Estos sistemas son de diseños únicos para cada empresa, es decir, deben estar de acuerdo con las características de esta y muy especialmente con los objetivos de calidad y con lo que quiere el cliente. Un sistema de calidad se compone de dos partes:

1. Una parte escrita, desarrollada en una serie de documentos, que describe el sistema ajustándose a una norma (ISO 9001, 9002, 9003), es decir estas normas indican los elementos a tener en cuenta para implantar un sistema de calidad.
2. Parte práctica, compuesta de dos variables:
 1. Aspecto físico: maquinaria, instrumentos (tecnología).
 2. Aspecto humano: conglomerado de temas tratados en un lenguaje de capacitación y adiestramiento, para lograr, específicamente, la formación del personal en la calidad y en general de un grupo de trabajo motivado y cohesionado.

Modelos de Calidad

Las normas nos proporcionan los elementos para implantar un sistema de calidad con el fin de que la organización pueda lograr la calidad total, que la mantenga en el tiempo y que los clientes estén seguros de los productos o servicios que entregan. A continuación se realiza una descripción de las normas ISO 9000, para que el lector conozca lo que cada una de ellas entrega como modelo de calidad:

- ISO 9000: Contiene las directrices generales para el uso de la serie de normas para el aseguramiento de la calidad. Indican la forma de establecer un entorno de calidad total, abarcando la administración de calidad, la política de calidad y la forma de fijar un sistema de calidad, para lo cual dicta un proceso de acreditación de diez pasos:

- 1) Capacitación gerencial
- 2) Elaboración por escrito de una política de calidad
- 3) Nombramiento de un representante de calidad
- 4) Identificación de responsabilidades
- 5) Identificación de procesos empresariales
- 6) Elaboración por escrito de un manual de calidad

- 7) Procedimientos de escritura
- 8) Instrucciones de trabajo por escrito
- 9) Capacitación en la forma de utilizar el sistema
- 10) Implantación

- ISO 9001: Es el detalle de un sistema de calidad. Implica un modelo para asegurar la calidad de diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio postventa del producto.”

6. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

Información general

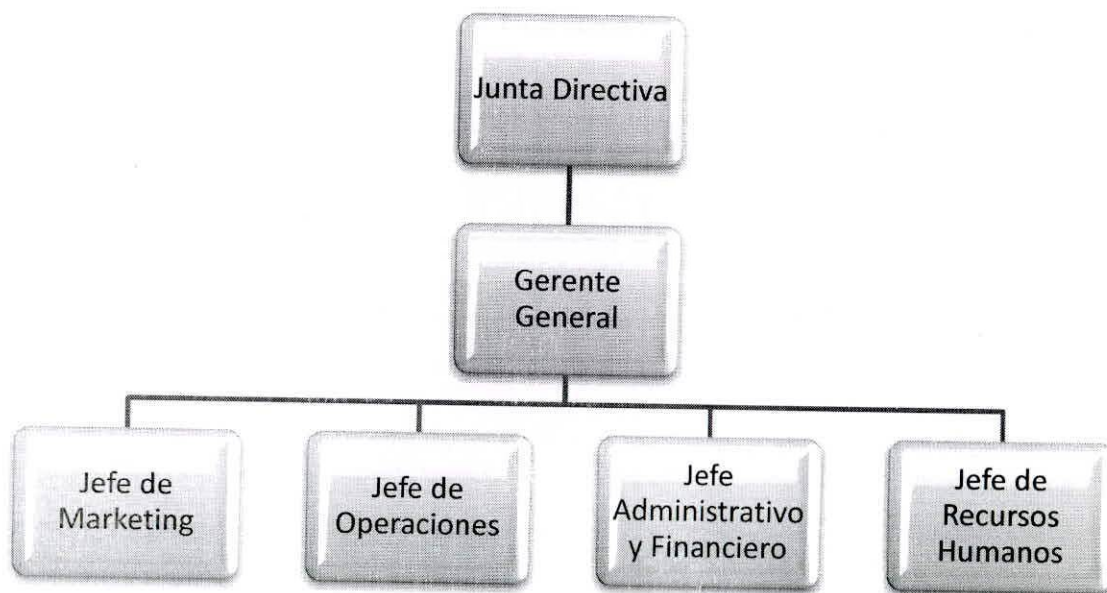
OPL, se constituirá según el régimen de sociedad limitada. La sociedad estará compuesta por tres accionistas, así tenemos:

Accionistas gestores:

- Julio Cesar Campodónico, aportará el 10%
- Darwin Víctor Uzhca, aportará el 10%

Accionista capitalista, aportará el 80% del capital inicial

Organigrama



Distribución de funciones y responsabilidades

Junta Directiva

- Definir y establecer metas y estrategias para la organización.
- Tomar decisiones referentes a inversiones y presupuesto de gastos.
- Analizar los estados financieros mensualmente.
- Mantener reuniones periódicas con la Gerencia General y Jefes de área.

Gerencia General

a. Perfil

- Título de tercer nivel académico, relacionado con Ciencias Administrativas, con especialidad en Logística y que tenga una Maestría de preferencia.
- Mínimo 5 años de experiencia en procesos de manejo de administración de operadores logísticos.

b. Funciones

-
- Representar a la compañía como representante legal.
- Responsable hacer cumplir las políticas económicas, laborales, operacionales de la compañía.
- Implementar procesos operacionales estratégicos que permitan conseguir los objetivos a corto plazo.
- Revisar los balances, estados de resultados mensualmente.
- Reunirse semanalmente con el jefe de operaciones, jefe financiero, jefe de recursos humanos, con la finalidad de revisar y analizar cómo va el desarrollo del proyecto y cumplimiento de objetivos.
- Evaluar la satisfacción del cliente
- Manejar la imagen y publicidad de la compañía.
- Realizar compras y pago a proveedores.

Jefe Administrativo y financiero

a. Perfil

- Mínimo 3 años de experiencia en cargos similares.

- Título de tercer nivel académico, relacionado en Finanzas.
- Conocimientos de Contabilidad Financiera.

b. Funciones

- Presentación del presupuesto anual y mensual.
- Su responsabilidad abarca la provisión de todos los recursos: económicas y materiales, necesarios para la correcta marcha del proyecto.
- También se genera información estadística y financiera.
- Presentar los balances, estados de resultados mensualmente.
- Preparar el flujo de caja de la compañía.
- Responsable de pago a proveedores y demás acreedores.
- Supervisar la nómina de pago de los empleados.
- Responsable de coordinar con los vendedores la captura de nuevos clientes y la retención de los mismos.
- Responsable de planificación, organización y control de las actividades administrativas.

Jefe de Operaciones

a. Perfil

- Mínimo 5 años de experiencia en cargos similares.
- Título de tercer nivel académico, relacionado en Ingeniería Comercial, Economía o carreras afines con especialidad en logística.
- Conocimiento en sistemas de administración, planificación y abastecimiento.
- Conocimiento de ISO 9000

b. Funciones

- Coordinar alianzas estratégicas con nuestros principales socios.
- Responsable de planificación, organización y control de las actividades operativas.
- Generar reportes gerenciales sobre la información estadística de la recepción, despacho y transporte.
- Supervisar los procesos logísticos y de transporte
- Responsable de coordinar con el área de recepción, despacho y transporte las oportunidades de mejora en los procesos.

- Administrar y mantener el sistema de gestión de calidad ISO 9000.

Jefe de Marketing

a. Perfil

- Mínimo 3 años de experiencia en cargos similares.
- Título de tercer nivel académico, relacionado con Ingeniería de Marketing, Comercial o carreras afines.
- Conocimientos de negociación y ventas.

c. Funciones

- Ejecutar el plan de marketing y dar seguimiento al cumplimiento del mismo.
- Supervisar producción e implementación de campañas.
- Responsable del cumplimiento de las ventas presupuestadas y del presupuesto de gasto del departamento.
- Responsable de coordinar con los vendedores la captura de nuevos clientes y la retención de los mismos.

Jefe de Recursos Humanos

a. Perfil

- Mínimo 3 años de experiencia en cargos similares.
- Título de tercer nivel académico, relacionado en Psicología Industrial o Ingeniería en Recursos Humanos.
- Conocimiento de legislación laboral.

b. Funciones

- Responsable del cumplimiento de todos los beneficios sociales de acuerdo a las leyes y reglamentos.
- Responsable de planificación, organización y control del talento humano.
- Generar reportes gerenciales sobre la información estadística del talento humano.
- Supervisar los procesos de contratación y selección de personal.
- Responsable de coordinar con las diferentes jefaturas las necesidades de personal y de ambiente laboral

- Coordina y administra el pago de los haberes a los empleados y ejecutivos de la compañía.
- Prepara plan de capacitación y de carrera profesional.

7. ANÁLISIS LEGAL Y SOCIAL

Aspectos Legales

- **Tipo de sociedad.**
 - Sociedad Anónima
- **Procedimientos para la conformación de la sociedad:**
 - Solicitud de Nombre de la compañía a la Superintendencia.
 - La superintendencia da una reserva de nombre.
 - Con ese nombre se va al banco a depositar el capital con que se va a constituir actualmente el mínimo es 800 dólares.
- A este depósito se le denomina cuenta de integración de capital, con ese documento se procede a la Notaría para la conformación de la Matriz de la Escritura donde contiene los Estatutos de la compañía, las funciones, el capital, quien ejerce la representación legal, el objeto de la compañía y demás.
- La compañía necesita mínimo dos accionistas y éstos no pueden ser esposos. Luego esta escritura se ingresa a la Súper de Compañías para su aprobación. Una vez aprobada se va al Registro Mercantil a inscribir los nombramientos. Los nombramientos de los Representantes Legales se inscriben en el Registro Mercantil y son los que facultan a los Representante Legales a actuar a nombre de la compañía.
- Una vez hecho estos se va al SRI con el fin de apertura el RUC con los que la compañía está lista para empezar a operar.
- Implicaciones tributarias, comerciales y labores asociadas al tipo de sociedad.

- Estas empresas están obligadas a llevar contabilidad con las Normas Internacionales de información Financieras, esto implica declarar cada mes en base al capital y a la operación. Las principales son:
 - Declaraciones mensuales de IVA (104) y Retenciones en la fuente de Impuesto a la Renta (103)
 - Declaración anual de impuesto a la Renta Sociedades (101)
 - Presentación mensual de Anexo Transaccional Simplificado (ATS)
 - Presentación anual de Anexo en Relación de Dependencia (RDEP)
 - Presentación anual de Anexo de Accionistas (con corte al 31 de diciembre del ejercicio)
- Laboralmente tienen la obligación de afiliar a los trabajadores al IESS, y realizar los Contratos de Trabajo que están firmados por el trabajador y el Representante Legal a nombre de la compañía.
- En el IESS la compañía debe obtener un número patronal y en base a sus trabajadores debe pagar sus aportaciones. El 11,15% del sueldo paga el empleador y el restante 9.35% es retenido por el empleador para pagarle al IESS por sus prestaciones. Actualmente las compañías tienen la obligación de contar con un Reglamento Interno y un Reglamento de Higiene y Seguridad. También tiene que pedir la autorización de horario de trabajo.
- **Normas y procedimientos sobre la comercialización de sus productos.**
 - Se deberá solicitar los respectivos permisos del Consep para manejo de productos psicotrópicos.
 - Cumplir con los procedimientos del Ministerio de Salud, a través de sus comisarías como el no tener productos caducados, los empleados tienen que tener el carnet de salud, productos no deben estar en el piso y debe tener un manual de cómo manejar por tipo de producto.
- **Leyes especiales a su actividad económica.**
 - La Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado tiene beneficios como poder destinar recursos a sectores productivos, tener mayor

oferta de bienes y servicios, protección a las pymes, incremento en la actividad económica.

- Adicional a esto la ley que regula a cualquier empresa ecuatoriana es la ley de compañía.
- **Las exenciones para las inversiones nuevas las tienes en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (publicado en diciembre de 2010), de acuerdo al art. 24 (Clasificación de los incentivos) lo más importante es:**
 - La reducción progresiva de tres puntos porcentuales en el impuesto a la renta;
 - Las deducciones adicionales para el cálculo del impuesto a la renta, como mecanismos para incentivar la mejora de productividad, innovación y para la producción eco-eficiente;
 - La exoneración del impuesto a la salida de divisas para las operaciones de financiamiento externo;
 - La exoneración del anticipo al impuesto a la renta por cinco años para toda inversión nueva;
 - **Sectoriales y para el desarrollo regional equitativo:** Para los sectores que contribuyan al cambio a la matriz energética, a la sustitución estratégica de importaciones, al fomento de las exportaciones, así como para el desarrollo rural de todo el país, y las zonas urbanas, se reconoce la exoneración total del impuesto a la renta por cinco años a las inversiones nuevas que se desarrollen en estos sectores.

Aspectos de Legislación Urbana

Todas las adecuaciones que se van a realizar en las instalaciones deben tener los siguientes permisos:

- ✓ Tasa de habilitación municipal
- ✓ Permiso de funcionamiento
- ✓ Trampas de grasa
- ✓ Permiso de cuerpo de Bomberos
- ✓ Impuestos anuales por uso de suelo

8. ANÁLISIS AMBIENTAL

En el análisis ambiental tenemos previsto que los cartones los reutilizaremos para poder reempacar, lo que no podamos reutilizar vamos a vender a las empresas certificadas que se dediquen a este tipo de trabajo. Con los residuos plásticos de la misma forma, ser recogerá y se almacenará todos los plásticos como fundas, stretch film que se utiliza en la operación hacer acuerdos con empresas que reutilicen este tipo de productos que sirven para materiales.

Para llevar el control de los residuos vamos a llenar un documento para dejar en constancia que se está llevando el control, adicional tendremos un lugar que podamos almacenar todos los residuos. Con el propósito de cumplir con las normas ambientales del país y del Municipio de Guayaquil, se propone un Plan de Manejo Ambiental, en el que consta el perfil detallado de cada una de las medidas a ser ejecutadas. Cada medida ambiental incluida en el Plan de Manejo Ambiental analiza los siguientes aspectos:

- ✓ Nombre de la medida.
- ✓ Tipo de medida
- ✓ Nombre de los impactos ambientales mitigados por la medida.
- ✓ Puesto de Trabajo o lugar afectado por el impacto negativo.
- ✓ Descripción detallada o diseño de la medida
- ✓ Área de la Empresa encargada de la ejecución de la medida.
- ✓ Costos de cada una de las medidas planteadas.

El Plan de Manejo Ambiental contiene los siguientes planes:

- ✓ Plan de Control y Disposición de Desechos
- ✓ Plan de Control y Vigilancia
- ✓ Plan de Educación y Capacitación Ambiental
- ✓ Plan de Control de Productos Vencidos y Disposición final

9. ANÁLISIS ECONÓMICO

Inversión en Activos Fijos

La inversión en activos fijos asciende a \$560,000 dólares distribuidos de la siguiente manera:

Descripción	Valor
Adecuación de edificios	\$100.000
Muebles y Equipos de oficina	\$50.000
Computadoras	\$40.000
Maquinarias	\$120.000
Vehículos	\$150.000
Herramientas	\$100.000
Total Activos Fijos	\$560.000

En los edificios se van hacer las adecuaciones necesarias, para poder instalar las áreas administrativas, ya que la mayor parte de la bodega es para almacenaje. Los muebles y equipos de oficina incluyen archivadores, escritorios, estaciones de trabajo. Las computadoras que se adquirirán serán tanto para el área de bodegaje como las de recepción y despacho con sus respectivos sistemas informáticos, en total son 22 equipos informáticos. Las maquinarias que se va a adquirir son maquinarias 6 montacargas a un precio de \$20,000 cada uno. Los vehículos que se utilizarán son camiones a de una capacidad mayor a 3,5 toneladas y serán 5 en total a un valor de \$30,000 cada uno. Finalmente lo que se considera como herramientas son los pallets que se adquirirá 10,000 a un precio de 10 dólares cada uno, lo que da como resultado \$ 100,000.

Inversión en Capital de trabajo

Dentro de lo que es capital de trabajo, este asciende a \$4,858,655 Para calcularlo se toma en cuenta lo que se necesita tanto en permisos de funcionamiento (\$2,450), constitución de la compañía (\$1,000). El detalle de lo expresado es como sigue:

Descripción	Valor
Permisos de Funcionamiento	\$2.450
Constitución de la Compañía	\$1.000
Materiales	\$4.858.655
Insumos	\$55.500
Total Capital de Trabajo	\$4.917.605

En el cálculo del capital de trabajo se ha considerado los costos directos de la operación del negocio del primer año de la proyección dividido para tres meses para que OPL pueda responder a cualquier desequilibrio del mercado. El mismo criterio se ha aplicado para los insumos.

Se entiende como materiales a todo lo necesario para la operación del negocio, como cintos, sunchos, etiquetado, pallets, entre otros y se estima una vida útil con mantenimiento preventivo de los mismos de un año, por lo que la necesidad de capital de trabajo para esto, dada la capacidad de la bodega siempre va a ser la misma.

La política de cartera a clientes, como se explico será preferible el pago en efectivo, pero para ciertos clientes, se les dará hasta un mes de plazo, en el proyecto presentado para efectos explicativos se considera que todo es a contado. Los pagos mantendrán una coherencia con la política de cobros, es decir, si se cobra cada 8 días, se pagará cada 15 como para poder ejemplificar.

El efectivo o disponible se destinará a inversiones temporales para obtener un rendimiento real y no tener capital muerto. Por otro lado también los inversionistas han considerado tener una reserva de capital de trabajo del total de los costos directos de materiales y de insumos de trabajo equivalente a un año, para el cubrimiento de cualquier pérdida inicial.

Presupuesto de Ingresos

El sistema de domiciliación determina la ubicación exacta de la mercadería paletizada en la bodega medida en metros cúbicos. Para lo que es la bodega general y la bodega fría las medidas para el cálculo van a ser igual a largo por ancho por alto (1,20 x 1 x 1,50).

Capacidad en metros cúbicos utilizables

Descripción	metros cúbicos	Oficinas	Capacidad Real
Bodega General	7500	750	6750
Bodega Fría	750	150	600

Capacidad Almacenaje en metros cuadrados de acuerdo a los metros cúbicos de la bodega medido en metros cuadrados utilizables

Descripción	Metros cuadrados / pallet	Capacidad bultos / pallet	Bultos capacidad real	Ineficiencia 30%	Capacidad real utilizada
Bodega General	1	50	225.000	67.500	157.500
Bodega Fría	1	50	20.000	6.000	14.000

Capacidad Almacenaje días metros cuadrados utilizables

Descripción	Días/ año / máxima	Ineficiencia 30%	Días Reales
Bodega General	365	109,5	256
Bodega Fría	365	109,5	256

Capacidad transporte

Capacidad Tonelaje 5 camiones 3,5 toneladas	17,5
Días de Viaje / semana	7

Días ineficientes 2	2
Días reales	5
Numero Camiones	5
Numero Semanas	52
Capacidad Real	1300

Tomando en cuenta la capacidad real tanto de los bultos tanto para la bodega general como para el cuarto frío y relacionando esto con los precios que los consumidores están dispuestos a pagar en la investigación de mercado se ha proyectado los ingresos de los tres servicios que la empresa ofrecerá.

Se debe resaltar que a medida que la empresa vaya creciendo y que su capacidad de almacenaje vaya en aumento se podrá llegar a una capacidad real mucho mayor lo que optimizaría los costos directos unitarios.

DESCRIPCIÓN	UNIDADES MENSUALES	UNIDADES ANUALES	PRECIO DE VENTA	VENTAS ANUALES
Bodega General	3.733.333	44.799.996	\$0,55	\$24.639.998
Cuarto Frío	298.666	3.583.992	\$0,75	\$2.687.994
Viajes	108	1.300	\$175,00	\$227.500
TOTALES	4.032.107	48.385.288		\$27.555.492

Presupuesto de Materiales, servicios e insumos

En lo que respecta a los materiales el presupuesto asciende a un total de \$19, 434,619 representando la bodega general un costo del 70% del precio de venta, el cuarto frío de un 75% igual que el costo de operación de los transportes de mercadería.

PRODUCTOS	UNIDADES MENSUALES	UNIDADES ANUALES	COSTO UNITARIO	TOTAL ANUAL
Bodega General	3.733.333	44.799.996	\$0,39	\$17.247.998
Cuarto Frío	298.666	3.583.992	\$0,56	\$170.625
Viajes	108	1.300	\$131,25	
TOTALES	4.032.107	48.385.288		\$19.434.619

Los servicios e insumos están agrupados en los rubros de combustibles que se estima un gasto por camión de 500 al mes, así como su mantenimiento en 1,200 y finalmente el

mantenimiento general que equivale a 10,000 dólares mensuales por la capacidad de la bodega que es de 5000 metros cuadrados. Todo ese presupuesto asciende a \$222,000 al año.

PRODUCTOS	UNIDADES MENSUALES	UNIDADES ANUALES	COSTO UNITARIO	TOTAL ANUAL
Combustibles	5	60	\$500,00	\$30.000
Mantenimientos Vehículos	5	60	\$1.200,00	\$72.000
Mantenimiento General	1	12	\$10.000,00	\$120.000
TOTALES				\$222.000

Presupuesto de Personal

En lo que se refiere al personal de planta que son en total 59 personas es como sigue, aquí están incluidos todos los beneficios sociales. Los supervisores son 6 en total en porque se tiene 3 áreas que son recepción, transporte y despacho y como se necesita cubrir los dos turnos, se necesita esta cantidad de personal. Para el caso de los choferes y operadores de montacargas están en función del número que se necesita de acuerdo a los vehículos. El detalle de la mano de obra es el siguiente:

Auxiliares despachadores	5
Auxiliar Chequeadores	3
Supervisores	6
Perchador de mercadería	5
Operadores de Monta carga	5
Choferes	5
Auxiliares de Chofer	5
Auxiliares de recepción	3
Auxiliares varios	3
Auxiliar oficina	2
Embarcadores	15
Facturador	2

En resumen los costos de la mano de obra directa son \$319,200 e indirecta son \$222,000

DESCRIPCION	CANTIDAD	INGRESO MENSUAL	TOTAL ANUAL
Auxiliares	21	\$400	\$100.800
Perchadores de mercadería	5	\$400	\$24.000
Embarcadores	15	\$400	\$72.000
Facturadores	2	\$400	\$9.600
Choferes	5	\$540	\$32.400
Operadores de Montacargas	5	\$500	\$30.000
Supervisores	6	\$700	\$50.400

DESCRIPCION	CANTIDAD	INGRESO MENSUAL	TOTAL ANUAL
Gerentes	1	\$2.500	\$30.000
Jefes	4	\$1.500	\$54.000
Vendedoras	2	\$800	\$19.200
Contador	1	\$1.000	\$12.000
Jefe RHH	1	\$800	\$9.600
Nomina	1	\$600	\$7.200
Jefe Administrativo	1	\$1.000	\$12.000
TOTALES			144,000

En total son 10 personas en el área administrativa y se incluyen en la tabla todos los beneficios sociales y las vendedoras con sus respectivas comisiones estimadas.

Presupuesto de Otros gastos

Los gastos generales son de \$519,000 dólares y son los siguientes:

DESCRIPCION	VALOR MENSUAL	TOTAL ANUAL
Teléfono Convencional	\$250	\$3.000
Teléfono Celular	\$500	\$6.000
Energía Eléctrica	\$5.000	\$60.000
Agua Potable	\$100	\$1.200
Suministros Oficina	\$2.000	\$24.000
Limpieza	\$400	\$4.800
Marketing	\$5.000	\$60.000
Alquiler mas imprevistos	\$30.000	\$360.000
TOTALES	\$43.250	\$519.000

Deducciones Tributarias

Como se estipulo en el estudio de mercado, el proyecto, al estar ubicado en Durán, goza de excepciones tributarias, sin embargo para tener una idea de lo que estas representan se los incluye en los estados financieros.

10. ANÁLISIS FINANCIERO

Flujo de Caja

El flujo de caja, que mide la liquidez del negocio me da como resultado que al cabo de tres años podría financiar la expansión del negocio con recursos propios. La inversión fue financiada en un 55% por el Banco a una tasa del 11%, el resto, un 45% aporte personal de los accionistas. A continuación se presenta el flujo de caja detallado, es decir, flujo operativo, no operativo, neto y acumulado. Ver anexo.

Estado de Resultados

El Estado de resultados refleja una utilidad neta incremental, estimando una inflación anual del 5% para castigar el proyecto. El análisis del ROI está en la parte de la evaluación del proyecto. Respecto al análisis dupont que mide la eficiencia del manejo tanto de los activos como el rendimiento real del proyecto, los cálculos dan como resultado que el margen neto

una vez pagados todos los impuestos es del 15% y que la rotación de los activos es 5.6 veces por lo que al multiplicar ambos indicadores se obtiene un 89%. La interpretación de estos números indica que para que la empresa sea mejor manejada a futuro debe reducir sus costos, antes que subir sus precios que sería lo más sencillo, pero podría no ser competitivo, esto conduciría a un aumento del margen. Ver anexo.

Margen Neto de Utilidad	(Mayor a la T. Dcto)	15%
Rotación de Activos	(Mayor a 1)	5.9
Dupont	Aprox. al 100%	89%

11. ANÁLISIS DE RIESGOS E INTANGIBLES

Riesgos de Mercado

- **Cambios desfavorables en el sector**

Dentro de los cambios desfavorables del sector, lo único que podría afectar al giro del negocio es el surgimiento de nuevas normas de seguridad en bodegas o la creación de nuevos impuestos.

- **Surgimiento de mejores productos**

En lo que se refiere a nuevos productos, esto va de la mano con las tecnologías de la información ya que se busca manera más eficiente de minimizar la pérdida de inventario o que este inventario sea un capital de trabajo amortizado.

- **Reducción del número de clientes**

Como se pudo apreciar en la encuesta de mercado un 44% lo hacen por cuenta propia el tema de logística y ese sería nuestro mercado a captar contra los competidores tradicionales del mercado, la reducción natural de nuestros clientes se daría por nuestros propios errores así como podremos captar clientes de la competencia por mal servicio o precios excesivos de los mismos.

- **Surgimiento de competencia**

El análisis de Atractividad de la industria hizo ver que es muy alto este parámetro, pero asimismo la competencia es intensa y no esta muy concentrada pero dada las

barreras de entrada por la inversión de capital da como resultado que este surgimientos sea escaso a mediano plazo.

- **Cambio en la posición relativa en el mercado**

A través de las estrategias de mercadeo a aplicarse se espera ir creciendo en el mercado y ganar una participación de mercado mayor cada año en función de los clientes atendidos, volumen de ventas, entre otros.

Riesgos Técnicos

- **Desarrollo oportuno del producto**

El producto que se puede convertir en estrella y ser una fuente de liquidez como es la transportación y el almacenaje y esto es la cámara de frío que en la investigación de mercado se pudo apreciar que no son todas las empresas que los tienen y que necesita de un cuidado especial ya que son mercaderías muy costosas y que inclusive aunque ocupen poco espacio para temas de seguridad su trato debe ser muy cuidadoso, en la diferenciación esta la propuesta de valor.

- **Problemas con las fuentes de Materiales e insumos**

No se detectan mayores problemas en la adquisición de palletes, inclusive si no existieran los de madera, están los plásticos, asimismo los camiones y montacargas siempre hay stock en el mercado.

- **Obsolescencia de equipos**

Dentro de la planificación financiera del proyecto, dado el flujo de caja positivo acumulado del mismo, se prevé una reposición de maquinarias y equipos, una vez cumplida su vida útil, de acuerdo a la tabla de amortización, que suma en total \$59,640.

ACTIVOS	COSTO	DEPRECIACION	TOTAL ANUAL
Adecuación de edificios	\$100.000	5,0%	\$5.000
Muebles y Equipos de oficina	\$50.000	10,0%	\$5.000
Computadoras	\$40.000	33,0%	\$13.200
Maquinarias	\$120.000	10,0%	\$12.000
Vehículos	\$150.000	20,0%	\$30.000
Herramientas	\$100.000	10,0%	\$10.000

- **Problemas de mantenimiento de equipos**

Dado el plan de mantenimiento mensual y anual que están contemplados dentro del presupuesto y que forman parte del costo directo, no habría mayor inconveniente con estos.

- **Problemas con los Servicios Auxiliares (agua, electricidad, etc.)**

El costo de la energía comercial siempre es más elevado pero es manejable con un buen plan de ahorro, en cuanto a lo que respecta al agua, se tendrá una cierta reserva de esta para los cortes programados o las instalaciones y/o reparaciones que la empresa proveedora haga.

Riesgos Económicos

- **Reducción de precio del producto**

Esta variable que puede darse en una guerra de precios o en una etapa de introducción con la estrategia de penetración de precios. En todo caso se medirá este efecto en el análisis de sensibilidad.

- **Incremento en el costo de materiales e insumos**

Los materiales e insumos si pueden verse incrementadas a través del tiempo por factor inflacionario o escasez de las mismas (madera para pallets) por lo que se hará el cálculo respectivo en la sensibilidad del proyecto.

- **Crecimiento del valor de los equipos**

Al hacer la reposición de los mismos es lógico que el precio puede ser más elevado pero con la liquidez del proyecto se pueden adquirir ya sea con recursos propios o apalancamiento financiero.

- **Incrementos en costos de producción**

Los costos de producción están en función de la producción para el caso de la bodega al igual que los camiones el costo de operar involucra los mismos costos de mantenimiento, insumos y mano de obra directa, como ejemplo el costo de un flete a Quito, va a ser el mismo que si el camión va a full o a medio lleno.

- **Cambios en costos laborales**

El Gobierno año a año está incrementando los salarios es por esto que se estima en el proyecto un 5% anual de variación en este sentido.

Riesgos Financieros

- **Demoras en los aportes de los socios**

Los socios están convencidos de la rentabilidad del proyecto y de la factibilidad del mismo por el nicho de mercado, así que han puesto su patrimonio a favor de la empresa.

- **Demoras en los desembolsos de las entidades crediticias**

Se está trabajando con la Corporación Financiera Nacional (CFN) por tanto la tasa es la mejor del mercado y se cuenta un periodo de gracia. La amortización es gradual a 3 años plazo con pagos trimestrales.

- **Incremento en el costo del capital**

Si se cumple con los pagos puntualmente no existe riesgo de pedir un nuevo crédito, si llegara a subir la tasa, esta siempre va a estar debajo del mercado porque es banca de desarrollo.

- **Exigencias sobre garantías, reciprocidades, etc.**

Las garantías sobre el crédito son de 120% sobre el valor otorgado por lo que se ha puesto el patrimonio de los inversionistas y prenda sobre los activos del negocio que se detallan en la inversión inicial del proyecto.

- **Reducción en los períodos de pago del préstamo**

El plazo es fijo, igual que la tasa y el capital va disminuyendo gradualmente.

12. EVALUACIÓN INTEGRAL DEL PROYECTO

Evaluación de Contado

Si el proyecto no involucrara financiamiento los resultados evaluativos del mismo serían:

Valor Actual Neto (VAN)	(Positivo)	\$4,585,689
Tasa Interna de Retorno (Tir)	(Mayor a la T. Dcto)	38%

Como se puede apreciar el van es muy positivo, así como la tasa interna de retorno que se ubica en un 38% por lo que al ser mayor que la tasa mínima atractiva de retorno que es el 11% (esta es la tasa actual que la CFN está otorgando para los créditos productivos) da como resultado la aceptación del proyecto.

Punto de Equilibrio	<i>En U\$</i>	\$2.693.866
	<i>En %</i>	9%
	<i>En unid.</i>	4.171.156
Margen Neto de Utilidad	(Mayor a la T. Dcto)	16%
Rotación de Activos	(Mayor a 1)	5,7
Dupont	Aprox. al 100%	89%

Dentro del punto de equilibrio vemos que el punto de equilibrio en dólares es de \$2,693,866 en ventas, un 9% del total de ventas y 4,171,156 unidades. El riesgo de iliquidez es realmente bajo por el buen flujo de caja que se presenta y finalmente el dupont que mide la eficiencia de la gestión se ubica en un 89%. Los valores resumidos del proyecto se detallan a continuación.

<i>Ventas 1er año</i>	<i>\$28.933.266</i>
<i>Costos Directos</i>	<i>\$20.974.610</i>
<i>Costos Indirectos</i>	<i>\$741.000</i>
<i>Flujo Neto</i>	<i>\$3.234.216</i>
<i>Pagos de Dividendos</i>	<i>\$1.394.300</i>
<i>Gastos Financieros</i>	<i>\$0</i>
<i>Gastos de Personal</i>	<i>\$541.200</i>
<i>Activos Fijos Netos</i>	<i>\$409.600</i>
<i>Activos Corrientes</i>	<i>\$11.493.010</i>
<i>Activos Totales</i>	<i>\$11.902.610</i>
<i>Utilidad Neta</i>	<i>\$4.553.316</i>
<i>Utilidad Operativa</i>	<i>\$21.671.919</i>
<i>Gastos Financieros</i>	<i>\$0</i>
<i>Inversión Inicial</i>	<i>\$5.477.605</i>
<i>Utilidad Neta</i>	<i>\$13.672.028</i>
<i>Valor del Crédito</i>	<i>\$3.834.324</i>
<i>Ventas Totales del Proyecto</i>	<i>\$86.868.688</i>
<i>Total Activos</i>	<i>\$15.315.309</i>

Evaluación con financiamiento

Como se puede apreciar el van es muy positivo, así como la tasa interna de retorno que se ubica en un 34% por lo que al ser mayor que la tasa mínima atractiva de retorno que da como resultado la aceptación del proyecto. Dentro del punto de equilibrio vemos que el punto de equilibrio en dólares es de \$2, 693,866 en ventas, un 9% del total de ventas y 4, 171,156 en unidades. El dupont que mide la eficiencia de la gestión se ubica en un 89% debido a que el margen neto es un poco bajo por la carga impositiva, pero hay que resaltar que la rotación de activos es mucho mayor para el caso del financiamiento.

Ventas 1er año	\$28.933.266
Costos Directos	\$20.974.610
Costos Indirectos	\$741.000
Flujo Neto	\$3.089.343
Pagos de Dividendos	\$1.634.746
Gastos de Personal	\$541.200
Activos Fijos Netos	\$409.600
Activos Corrientes	\$11.206.101
Activos Totales	\$11.615.701
Utilidad Neta	\$4.385.240
Utilidad Operativa	\$21.671.919
Gastos Financieros	\$766.670
Inversión Inicial	\$5.477.605
Utilidad Neta	\$13.183.276
Valor del Crédito	\$3.834.324
Ventas totales del proyecto	\$86.868.688
Total Activos	\$14.826.557

Análisis de sensibilidad

Ubiquemos primero los datos básicos de la utilidad bruta en el escenario original:

Descripción	Valor
Ventas	\$86.868.688
Costos Directos	\$62.973.769
Costos indirectos	\$2.223.000
Utilidad Bruta en ventas	\$21.671.919

- Escenario 1 Disminución del precio de venta en un 10%

Descripción	Valor
Ventas	\$78.181.819
Costos Directos	\$62.973.769
Costos indirectos	\$2.223.000
Utilidad Bruta en ventas	\$12.984.850

La variación de la utilidad frente al escenario original es de 40%

- Escenario 2 Aumento de los costos directos 5%

Descripción	Valor
Ventas	\$86.868.688
Costos Directos	\$66.122.667
Costos indirectos	\$2.223.000
Utilidad Bruta en ventas	\$18.523.021

La variación de la utilidad frente al escenario original es de 15%

- Escenario 3 Aumento de los Costos indirectos 5%

Descripción	Valor
Ventas	\$86.868.688
Costos Directos	\$62.973.769
Costos indirectos	\$2.334.150
Utilidad Bruta en ventas	\$21.560.769

La variación de la utilidad frente al escenario original es de 0,51%

- Escenario 4 Aumento del precio de venta 10%

Descripción	Valor
Ventas	\$10,547,162
Costos Directos	\$ 6,266,855
Costos indirectos	\$ 927,000
Utilidad Bruta en ventas	\$3,353,307

La utilidad crece en un 40%

- Escenario 5 Aumento del precio de venta 10%, aumento costos variables 5% y aumento de costos indirectos 5%

Descripción	Valor
Ventas	\$95.555.557
Costos Directos	\$62.973.769
Costos indirectos	\$2.223.000
Utilidad Bruta en ventas	\$30.358.378

La utilidad crece en un 40 %

Conclusión del análisis de sensibilidad

Se han puesto cinco escenarios dentro de los cuales, los más negativos son un incremento en costos directos o indirectos, así como el más positivo un crecimiento en ventas, pero el realista debe implicar una subida de costos y un incremento de las ventas por las estrategias de mercado, lo que da como resultado un crecimiento de utilidades del 40%.

Análisis de estructura financiera

Activo	\$8.601.557	
Pasivo	\$2.899.350	33,71%
Patrimonio	\$5.702.208	66,29%

La empresa se encuentra en mano de los accionistas, el endeudamiento llega a un 33,71% de los activos y el patrimonio es el 66,29%, hecho el corte al primer año del proyecto donde el proyecto está más castigado.

13. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DEL NEGOCIO



14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De acuerdo a lo desarrollado dentro del plan de negocios tanto en su parte de mercado como en su parte financiera, se concluye:

- El estudio de mercado determinó la demanda existente para la creación de una empresa dedicada a la operación logística, ya que hay un potencial de mercado por atender del 48.37% en una industria que genera ventas \$933,63. Además de que es atractiva y poco concentrada.
- El estudio técnico, financiero y evaluativo del proyecto dan como resultado la factibilidad del proyecto de creación de una empresa dedicada a la operación logística, esto se lo demuestra porque en 3 años pueden pagar la inversión inicial dadas las excepciones tributarias además de que su van es positivo (\$2,314,631) con una inversión inicial de \$5,477,605, además de que existe una tasa interna de retorno del 34%

- La creación de una empresa operadora de logística para atender la demanda de los laboratorios farmacéuticos en Ecuador, es rentable para sus accionistas, ya que produce un margen neto del 15% con una rotación de activos de 5.9 veces, dando como resultado un DuPont de 89%.

La principal recomendación que se da es manejar bien el tema de costos para que la empresa esté en capacidad de responder a los vaivenes del mercado, especialmente los relacionados a los costos fijos. Asimismo la implementación de tecnologías puede ayudar, a través de las economías de escala, a abaratar los costos directos.

En términos generales el proyecto es rentable, realizable y tiene un nicho de mercado con muchas oportunidades de crecimiento.

15. BIBLIOGRAFIA

- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA Y CENSOS
- Revista Vistazo, 500 empresas más grandes del Ecuador, septiembre 22 de 2011
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR:
http://www.portal.bce.fin.ec/vto_bueno/seguridad/ComercioExteriorEst.jsp
- Comercio Exterior:
http://www.todocomercioexterior.com.ec/pv_principall.asp?pid=7&partida=1901101000
- Mexder (Servicios Financieros)
www.mexder.com.mx/inter/info/mexder/avisos/ICM.doc
- Calculadora de Índice HERFINDAL y HIRSCHMANN
<http://unclaw.com/chin/teaching/antitrust/herfindahl.htm>
- IMS Health Ecuador (estadísticas) www.imshealth.com

ANEXOS /APÉNDICES

ENTREVISTA AL ING EDISON LAYEDRA, GERENTE DE LOGÍSTICA DE TECNANDINA

- 1. ¿Cuál es la importancia actual en los negocios de contar con una cadena de abastecimientos?**

Mejor manejo de inventarios, la cadena de valor es optimizada y la prioridad es el servicio.

- 2. ¿Qué es una cadena de valor y como se diferencia de una cadena de abastecimientos?**

La cadena de abastecimientos es parte de la cadena de valor

- 3. ¿Cuándo debe ser concesionada el área de almacenamiento y transporte de carga en una empresa?**

Cuando los gastos fijos y requerimientos bajos no justifican la inversión ya que requiere de especialización en los procesos, para su conocimiento aproximadamente el almacenamiento representa un costo del 50% del precio de venta, un cuarto frio el 55% y la transportación 40%.

- 4. ¿Qué beneficios trae el outsourcing del servicio de transporte de carga y almacenamiento?**

Optimización de los procesos internos, costos bajos, mejores tiempos en los procesos, procesos estandarizados.

- 5. ¿Qué opinión le merece la forma actual de distribución de los productos farmacéuticos desde que llegan a Aduana hasta que están en el punto de venta?**

La complejidad de los procesos legales y las necesidades sanitarias de los productos farmacéuticos hacen que los inventarios deban soportar todo tipo de retraso en el proceso, haciendo que los inventarios crezcan y los procesos sean ineficientes, generando más costos ocultos que lo único que hace es encarecer al producto.

ENTREVISTA AL INGENIERO RODNY JIMENEZ, VICEPRESIDENTE DE OPERACIONES DE ILS

La importancia de contar con una cadena de abastecimiento, se basa en los siguientes:

- Organizar el flujo de información, documentación y materiales
- Que el target del negocio se enfoque en su razón de ser y que la cadena de abastecimiento sea un soporte no el fin ni el centro del score business de dicha empresa
- Oportunidad de llegada y minimizar costos, la cadena de abastecimiento puede utilizar logística compartida, economías de escala, logística colaborativa etc. que son herramientas para que en resumen se pueda obtener un mayor nivel de servicio al menor costo posible.
- Contar con una eficiente y segura cadena de abastecimiento fortalece el crecimiento y la confianza en las operaciones de la empresa y a la satisfacción del cliente por el producto o servicio dado"

2. La cadena de valor Es el proceso que busca agregar valor al servicio y satisfacción del cliente, ejemplo cuando sobrepasamos la expectativa del cliente o usuario con la exactitud, buscar el mejor horario para el cliente y la velocidad.

En cambio la cadena de abastecimiento es el proceso establecido que

cubre desde el origen al fin y engloba el tratamiento organizado de la información, materiales, documentación y recursos

3. El tercerizar el servicio de almacenamiento transporte se debe encargar a un concesionario o tercero que lo represente, cuando:

-Por reglamentación o leyes no puede hacerle a cuenta propia.

-Cuando el punto de equilibrio entre hacerlo uno mismo como empresa o con un tercero es significativo

-Cuándo el expertise del tercero agrega valor cuya curva de aprendizaje será muy costosa de imitar o simular

-Cuándo el objetivo de la empresa persigue ejemplo Vender y crecer sus ventas sin distracción puede encargar al tercero la operación que no debe quitar concentración

-Cuándo el análisis y las condiciones permiten que la operación sea mejor que el tercero que trabaja con un operador.

4. Los beneficios son:

a. Responsabilidad del tercero sobre los materiales y activos del contratante

b. Aprovechar la experiencia desarrollada en beneficio de aprovechar dichas prácticas para mejorar los procesos ej. en control de inventario, en exactitud, indicadores de gestión, prácticas de seguridad etc.

c. Obtener una mejor economía como beneficio es decir que los costos operativos sean inferiores a los que significa hacerlo independientemente.

d. No incrementar activos en infraestructura que financieramente no aportan al objetivo de los negocios

¿Qué opinión le merece la forma actual de distribución de los productos farmacéuticos desde que llegan a Aduana hasta que están en el punto de venta?

En lo personal aún pienso que hay mucho trabajo por hacer en cuanto al abastecimiento desde la aduana hasta que llega al consumidor. Ejemplo. De Calidad, muchos de los productos sobre todo lo que llegan por puerto marítimo soportan semanas de viaje a condiciones de temperatura de alta mar, y solo cuando llega a un centro de operación logística el tema de calidad cobra importancia ya que es es este punto donde se exigen las condiciones controladas de humedad y temperatura. Caso similar cuando la farmacia de un pueblo pequeño por el afán de promocionar sus medicamentos los expone en estanterías que dan a un ventana misma que recibe polvo o sol que disminuyen la eficacia de los principios activos del medicamento, por lo tanto opino que se puede agregar valor atendiendo algo básico la Calidad.

Análisis de Mercados

1. ¿Actualmente su logística es manejada por?:

- a) Una empresa de servicios tercerizados
- b) Por su propia empresa

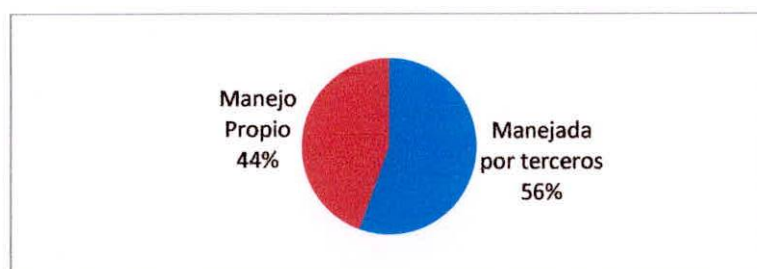
Tabla # 4

Logística	Frecuencia	Porcentaje
Manejada por terceros	10	56%
Manejo Propio	8	44%
Total	18	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Los Autores

Gráfico # 1



Fuente: Encuesta

Elaboración: Los Autores

2. ¿De haber sido positiva su respuesta, que empresa le brinda el servicio?

Tecnandina	
Portrans	
Quifatex	
Adipharm	
ILS	
Otros operadores	

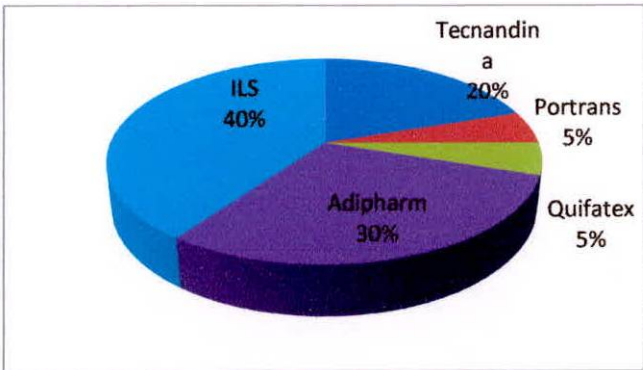
Tabla # 5

Empresa Logística	Frecuencia	Porcentaje
Tecnandina	2	11%
Portrans	1	6%
Quifatex	1	6%
Adipharm	3	17%
ILS	3	17%
Otro / Propia operación	8	44%
Total	18	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Los Autores

Gráfico # 2



Fuente: Encuesta

Elaboración: Los Autores

3. ¿Qué servicios le brinda la empresa?

- Almacenaje ()
- Cuarto Frío ()
- Transporte de Carga ()

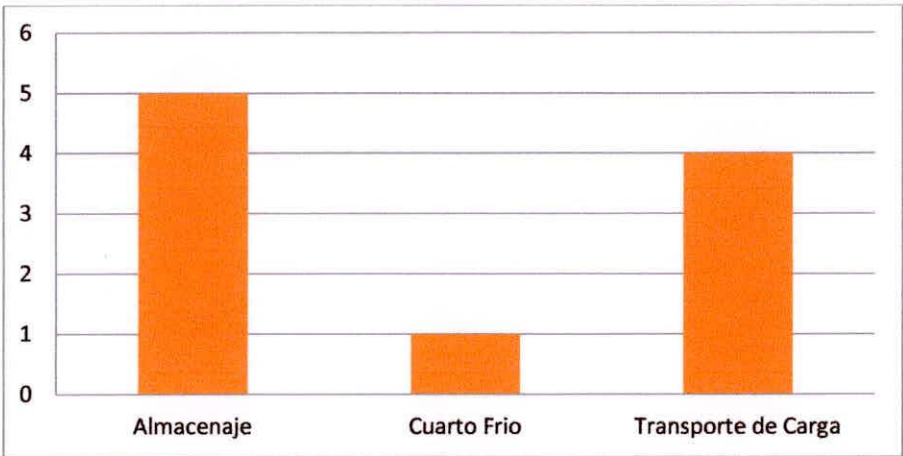
Tabla # 6

Servicio Ofrecido	Frecuencia	Porcentaje
Almacenaje	5	50%
Cuarto Frio	1	10%
Transporte de Carga	4	40%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Los Autores

Gráfico # 3



Fuente: Encuesta

Elaboración: Los Autores

4. ¿Cómo calificaría el servicio brindado por la empresa?

- Excelente ()
- Muy Bueno ()
- Bueno ()
- Regular ()
- Pésimo ()

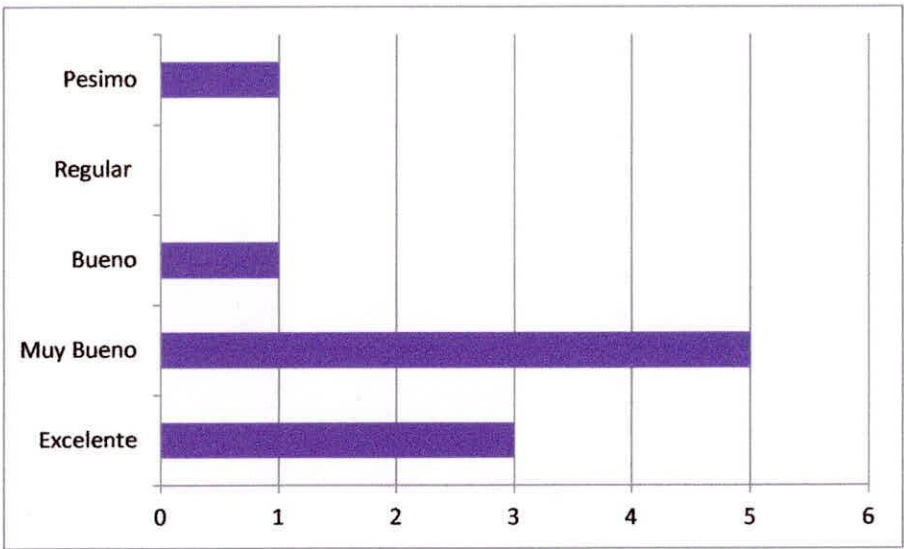
Tabla # 7

Calificación		
Servicio	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	3	30%
Muy Bueno	5	50%
Bueno	1	10%
Regular		0%
Pésimo	1	10%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Los Autores

Gráfico # 4



Fuente: Encuesta

Elaboración: Los Autores

5. ¿Qué valora más al momento de contratar el servicio? Otorgue una calificación de 3 al más alto y 1 al más Bajo

- Departamento de Servicio al cliente ()
- Tarifas ()
- Flexibilidad ()

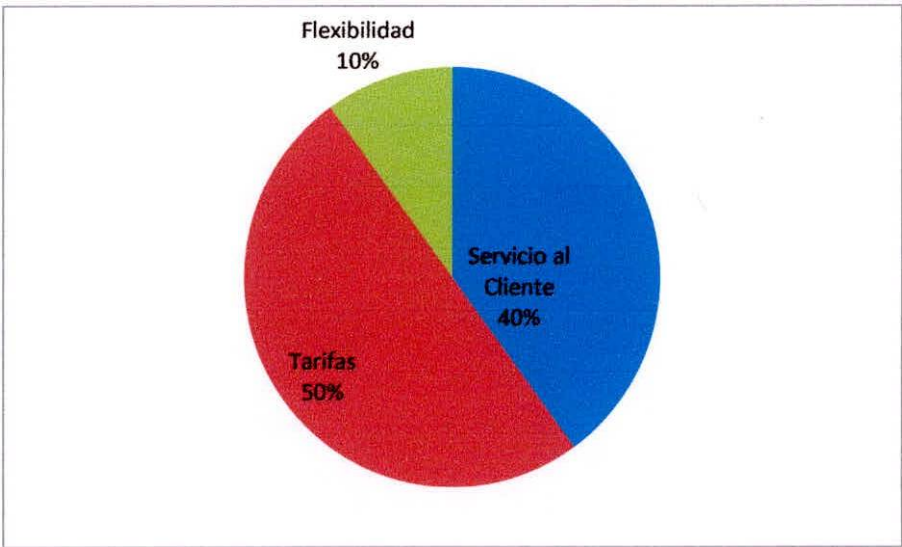
Tabla # 8

Valoración del servicio	3	2	1	Frecuencia	Porcentaje
Servicio al Cliente	4			4	40%
Tarifas		5		5	50%
Flexibilidad			1	1	10%
Total				10	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Los Autores

Gráfico # 5



Fuente: Encuesta

Elaboración: Los Autores

6. La empresa que le brinda el servicio, le cobra por:

- Día ()
- Mes ()
- Año ()
- Peso ()

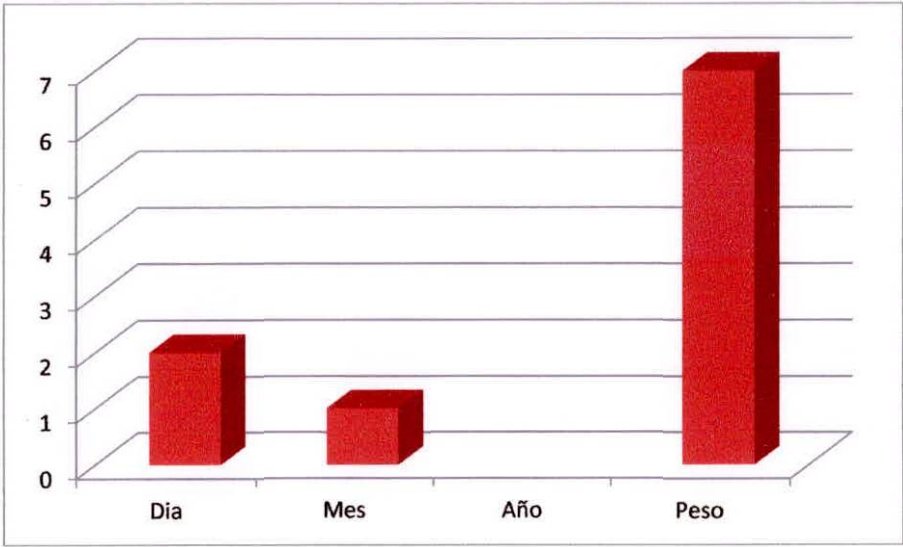
Tabla # 9

Forma de Cobro	Frecuencia	Porcentaje
Día	2	20%
Mes	1	10%
Año		0%
Peso	7	70%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Los Autores

Gráfico # 6



Fuente: Encuesta

Elaboración: Los Autores

7. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por Día/pallet/posición/bulto

- \$0,50 – \$0,75 ()
- \$0,76 - \$1,01 ()
- \$1,02- \$1,26 ()

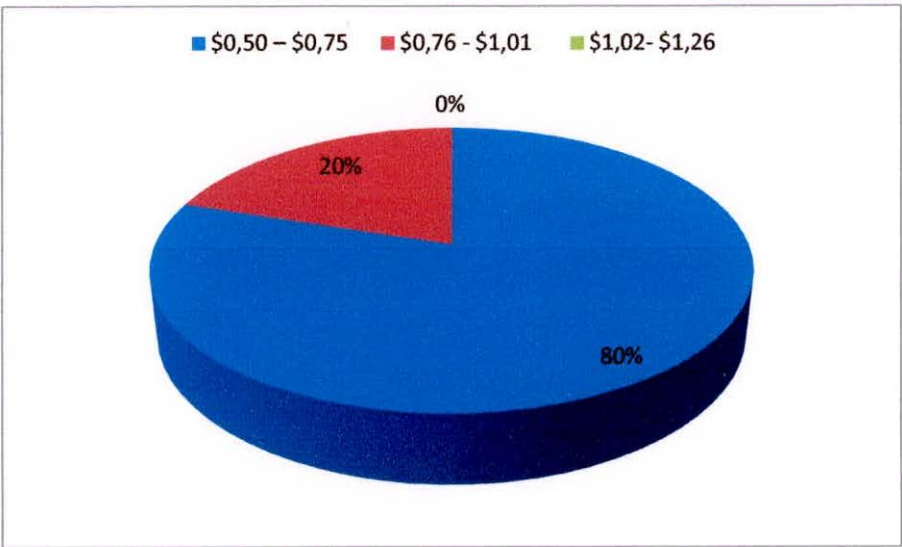
Tabla # 10

Disposición a pagar Almacenaje	Frecuencia	Porcentaje
\$0,50 – \$0,75	8	80%
\$0,76 - \$1,01	2	20%
\$1,02- \$1,26	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Los Autores

Gráfico # 7



Fuente: Encuesta

Elaboración: Los Autores

8. ¿Cuánto paga actualmente por las siguientes rutas?

Guayaquil-Santo Domingo (Sierra Central, Manabí Central)

\$150-300

\$300-400

Santo Domingo Manabí Norte-Esmeraldas

\$150-300

\$300-400

Quito-Sierra Norte-Oriente

\$150-300

\$300-400

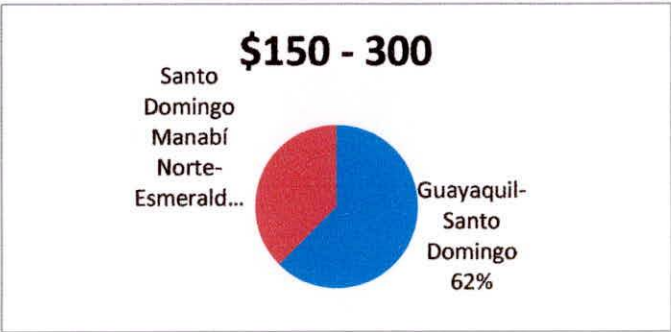
Tabla # 11

Precio por ruta	\$150 - 300	\$300-400	Frecuencia	Porcentaje
Guayaquil-Santo Domingo	5		5	50%
Santo Domingo Manabí Norte-Esmeraldas	3		3	30%
Quito-Sierra Norte-Oriente		2	2	20%
Total			10	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Los Autores

Gráfico # 8



Fuente: Encuesta

Elaboración: Los Autores

Gráfico # 9



Fuente: Encuesta

Elaboración: Los Autores

Estados financieros

FLUJO DE CAJA

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Total
Ventas	\$27.555.492	\$28.933.266	\$30.379.930	\$86.868.688
(Costos Directos)	\$19.975.819	\$20.974.610	\$22.023.340	\$62.973.769
(Costos Indirectos)	\$741.000	\$741.000	\$741.000	\$2.223.000
Flujo Operativo	\$6.838.673	\$7.217.656	\$7.615.589	\$21.671.919
Ingresos no operativos	\$5.477.605			\$5.477.605
Crédito	\$3.834.324			\$3.834.324
Aporte Propio	\$1.643.281			\$1.643.281
Egresos no operativos	\$9.117.125	\$4.128.313	\$4.329.533	\$17.574.971
Inversiones	\$5.477.605			\$5.477.605
Activos Fijos	\$560.000			\$560.000
Capital de Trabajo	\$4.917.605			\$4.917.605
Pago de dividendos	\$1.331.503	\$1.634.746	\$1.634.746	\$4.600.994
Impuestos	\$2.308.017	\$2.493.568	\$2.694.788	\$7.496.373
Flujo No Operativo	-\$3.639.520	-\$4.128.313	-\$4.329.533	-\$12.097.367
FLUJO NETO	\$3.199.153	\$3.089.343	\$3.286.056	\$9.574.552
Flujo Acumulado	\$3.199.153	\$6.288.496	\$9.574.552	

ESTADO DE RESULTADOS

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Total
Ventas	\$27.555.492	\$28.933.266	\$30.379.930	\$86.868.688
(Costos Directos)	\$19.975.819	\$20.974.610	\$22.023.340	\$62.973.769
Utilidad Bruta	\$7.579.673	\$7.958.656	\$8.356.589	\$23.894.919
(Costos Indirectos)	\$741.000	\$741.000	\$741.000	\$2.223.000
Utilidad Operativa	\$6.838.673	\$7.217.656	\$7.615.589	\$21.671.919
(Depreciación)	\$75.200	\$75.200	\$75.200	\$225.600
(Gastos Financieros)	\$396.529	\$263.649	\$106.492	\$766.670
Utilidad antes de Impuestos	\$6.366.944	\$6.878.807	\$7.433.897	\$20.679.648
(Impuestos 36.25%)	\$2.308.017	\$2.493.568	\$2.694.788	\$7.496.373
UTILIDAD NETA	\$4.058.927	\$4.385.240	\$4.739.109	\$13.183.276

BALANCE GENERAL

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3
Activos Corrientes	\$8.116.757	\$11.206.101	\$14.492.157
Caja - Bancos	\$3.199.153	\$6.288.496	\$9.574.552
Inventarios	\$4.917.605	\$4.917.605	\$4.917.605
Activos Fijos Netos	\$484.800	\$409.600	\$334.400
Activos Fijos	\$560.000	\$560.000	\$560.000
(Depreciación acumulada)	-\$75.200	-\$150.400	-\$225.600
Total Activos	\$8.601.557	\$11.615.701	\$14.826.557
Pasivos	\$2.899.350	\$1.528.253	\$0
Patrimonio	\$5.702.208	\$10.087.447	\$14.826.557
Aporte Futura Capitalización	\$1.643.281	\$1.643.281	\$1.643.281
Utilidad del Ejercicio	\$4.058.927	\$4.385.240	\$4.739.109
Utilidades Retenidas	\$0	\$4.058.927	\$8.444.167
Pasivo + Patrimonio	\$8.601.557	\$11.615.701	\$14.826.557

Tabla de Amortización

TABLA DE AMORTIZACION				
Capital		\$3.834.324		
Tasa de interés anual		11,0%		
Plazo en años		3		
Forma de Pago		Trimestral		
Total Periodos		12		
Periodos de Gracia		1		
Periodos Normales		11		
Valor Dividendo		\$408.686		
No. de Dividendo	Valor de Intereses	Amortización de Capital	Valor del Dividendo	Saldo de Capital
0				\$3.834.324
1	\$105.444	\$0	\$105.444	\$3.834.324
2	\$105.444	\$303.242	\$408.686	\$3.531.082
3	\$97.105	\$311.582	\$408.686	\$3.219.500
4	\$88.536	\$320.150	\$408.686	\$2.899.350
5	\$79.732	\$328.954	\$408.686	\$2.570.395
6	\$70.686	\$338.001	\$408.686	\$2.232.395
7	\$61.391	\$347.296	\$408.686	\$1.885.099
8	\$51.840	\$356.846	\$408.686	\$1.528.253
9	\$42.027	\$366.659	\$408.686	\$1.161.594
10	\$31.944	\$376.743	\$408.686	\$784.851
11	\$21.583	\$387.103	\$408.686	\$397.748
12	\$10.938	\$397.748	\$408.686	0
Totales	\$766.670	\$3.834.324	\$4.600.994	