

**UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO DE  
NEGOCIOS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PRESENTADO EN CONFORMIDAD  
A**

**LOS REQUISITOS PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
INGENIERÍA COMERCIAL**

**MENCIÓN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

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

**AUTORES: CAROLINA SALAZAR CARRASCO**

**PATRICIO JARRÍN BOURGEAT**

**Quito, Noviembre 2008**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por permitirnos alcanzar y culminar con éxito una etapa más de nuestras vidas, colmados siempre de su bendición.

Al Dr. Manuel María Herrera nuestro profesor guía, quien además de su excelente tutoría, se ha convertido en un amigo que ha sabido guiar nuestros pasos para llevar a cabo el presente proyecto.

Al Ing. Eduardo Olmedo, Gerente General de Civiltec por el apoyo y la confianza depositada.

A nuestros Padres por constituirse siempre en un pilar fundamental para la consecución de nuestros objetivos y metas.

A la Universidad de Las Américas, a sus Directivos y a todos sus profesores, quienes a lo largo de nuestra carrera universitaria han sabido guiarnos con sus conocimientos y experiencia.

A nuestros hermanos y amigos por apoyarnos en todo lo que estuvo a su alcance para la realización de este trabajo.

A todas las personas, instituciones públicas y privadas que nos abrieron las puertas y nos facilitaron la información necesaria para realizar este proyecto

## **DEDICATORIA**

A nuestros padres, por ser ellos quienes han dedicado todo su tiempo y su vida para que alcancemos nuestros sueños.

A nuestra familia y amigos, por ser quienes con su alegría nos ayudaron a culminar una meta más.

Carolina y Patricio

## RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis consiste en la elaboración de un plan de negocios para la formación de una empresa dedicada al arrendamiento de galpones y cuartos fríos cerca del nuevo Aeropuerto de Quito, basada en ofrecer un servicio de calidad y seguridad en el manejo de mercancía, tomando en cuenta las necesidades y exigencias del cliente.

La construcción del nuevo Aeropuerto de Quito es un punto fundamental que favorece a la cristalización del proyecto. Está planificado que la entrega del aeropuerto se la haga en el año 2010, tiempo suficiente para la correcta planificación, edificación y funcionamiento del proyecto, para de esta manera iniciar a la par del nuevo Aeropuerto de Quito.

Para la elaboración del plan de negocios se estructuraron nueve capítulos, en los mismos que se analizan detalladamente los aspectos necesarios para la formación de esta empresa.

En el capítulo uno se presentan aspectos generales sobre el plan de negocios. En el capítulo dos se analiza el macro y micro entorno en el que se encuentra el negocio. Determinando que el mismo se encuentra dentro del sector de arrendamiento y la industria de transporte, arrendamiento y comunicaciones; También se consideran los factores que influyen directa o indirectamente en el negocio, y se hace un análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter.

El capítulo tres contiene la investigación de mercado, en la cual, mediante la resolución del problema gerencial y de investigación, se conoció el nivel de aceptación del servicio a ofrecerse y se determinó la factibilidad del negocio.

En el capítulo cuatro se presenta todo lo referente al funcionamiento de la empresa, a través de la definición de la misión, visión, objetivos, estrategias, políticas y ambiente organizacional de la misma, adicional presenta la parte técnica del proyecto, donde se detalla tamaño, distribución, ubicación y aspectos generales

En el capítulo cinco se detalla el plan de marketing, en el cual se define al consumidor y al mercado, y se estructuran las estrategias para el posicionamiento, la mezcla de mercadotecnia y las proyecciones de ventas estimadas.

El capítulo seis contiene el análisis financiero del proyecto en tres escenarios, pesimista, esperado y optimista, cada uno con y sin apalancamiento; se detallan la inversión, capital de trabajo, presupuestos, estructura del capital, costos, gastos y flujos de efectivo, a partir de los cuales se obtienen indicadores como el índice de rentabilidad, el TIR (en un escenario esperado, 30.15% no apalancado, y 70.95% apalancado), el VAN (en un escenario esperado, \$203.336,59 no apalancado, y \$259.307,90 apalancado) y el costo de oportunidad (20% sin apalancamiento y 28% con apalancamiento) .

En el capítulo siete se plantean posibles riesgos para el negocio y posibles soluciones para los mismos.

En el capítulo ocho se detallan las conclusiones y recomendaciones que se ha podido obtener una vez desarrollados los ocho capítulos anteriores.

Finalmente, se puede concluir que el proyecto es factible y financieramente rentable, ya que a lo largo de su realización se obtuvieron resultados favorables y se demostró que el producto a ofrecerse satisface las necesidades del mercado objetivo.

## INDICE

Agradecimiento

Dedicatoria

Resumén Ejecutivo

### **CAPITULO I ASPECTOS GENERALES**

1.1. OBJETIVOS	2
1.1.1. Objetivo General	2
1.1.2. Objetivos Especificos	3

### **CAPITULO II LA INDUSTRIA Y EL NEGOCIO**

2.1. CLASIFICACION SECTOR – INDUSTRIA - NEGOCIO	4
2.2. SECTOR	5
2.2.1. Antecedentes	5
2.2.2. Situación Actual	5
2.2.3. Situación Futura	5
2.3. INDUSTRIA	6
2.3.1. Antecedentes	6
2.3.2. Situación Actual	6
2.3.3. Situación Futura	8
2.4. NEGOCIO	8
2.4.1. Definición del Negocio	8
2.5. ANALISIS MACROENTORNO	9
2.5.1. Factor Político	10
2.5.1.1. Asamblea Constituyente	10
2.5.2. Factores Económicos	10
2.5.2.1. Inflación	11
2.5.2.2. Tasa de Interés	13
2.5.2.3. Producto Interno Bruto	14
2.5.2.4. Riesgo País	18
2.5.3. Factores Sociales	20
2.5.3.1. Migración	20
2.5.3.2. Desempleo	23
2.5.4. Factores Tecnológicos	25
2.5.4.1. Disponibilidad de Acceso a Tecnología	26

2.5.5. Factor Legal	27
2.5.5.1. Contrato de la Compañía	27
2.5.5.2. Régimen Tributario	27
2.5.5.2.1. Inscripción del RUC	27
2.5.5.2.2. Facturación	28
2.5.5.2.3. I.V.A.	28
2.5.5.2.4. Sueldos y Salarios	28
2.6. FACTOR AMBIENTAL	28
2.7. DIAGRAMA DEL SERVICIO	30
2.7.1. Proveedores	30
2.7.2. Herramientas, Útiles y Equipos	31
2.7.3. Vehículos	31
2.7.4. Consumidor	31
2.8. FUERZAS COMPETITIVAS	31
2.8.1. Amenazas Nuevos Competidores	31
2.8.2. Poder de Negociación de los Proveedores	32
2.8.3. Rivalidad entre los Actuales Competidores	32
2.8.4. Poder de Negociación de los Consumidores	32
2.8.5. Amenaza de Productos Sustitutos	32
2.8.6. Diagrama Fuerzas de Porter	33
<b>CAPITULO III INVESTIGACION DE MERCADOS</b>	
3.1. POBLACION OBJETIVO	34
3.2. PROCESO DE INVESTIGACION DE MERCADOS	34
3.2.1. Definición del Problema	34
3.2.2. Problema Gerencial	35
3.2.3. Problema de Mercados	35
3.2.4. Hipótesis General	36
3.2.5. Objetivos de la Investigación	36
3.2.5.1. Objetivo General	36
3.3. FUENTES DE INFORMACIÓN	37
3.3.1. Fuentes Secundarias	37
3.3.2. Fuentes Primarias	38
3.4. DISEÑO DEL PLAN DE INVESTIGACION	39
3.4.1. Investigación Descriptiva Cualitativa	39
3.4.1.1. Entrevistas a Expertos	39
3.4.1.1.1. Objetivo General	39
3.4.1.1.2. Objetivos Específicos	39
3.4.1.1.3. Procedimientos	40
3.4.1.1.4. Metodología de Ejecución	40
3.4.1.1.5. Metodología de Análisis de Información	41
3.4.1.1.6. Resultados	41
3.4.1.1.7. Conclusiones	49

3.4.2. Investigación Descriptiva Cuantitativa	50
3.4.2.1. Censo	50
3.4.2.1.1. Objetivo General	50
3.4.2.1.2. Objetivos Específicos	50
3.4.2.1.3. Trabajo de Campo	50
3.4.2.1.4. Metodología de Análisis de Información	51
3.4.2.1.5. Resultados	51
3.4.2.2. Encuesta	59
3.4.2.2.1. Objetivo General	59
3.4.2.2.2. Objetivos Específicos	59
3.4.2.2.3. Trabajo de Campo	59
3.4.2.2.4. Metodología de Análisis de Información	60
3.4.2.2.5. Resultados	60
3.4.2.2.6. Conclusiones	64
3.5. CRUCE DE RESULTADOS CENSO – ENCUESTA	65
3.5.1. Conclusiones	66
3.6. OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO	66
<b>CAPITULO IV LA EMPRESA</b>	
4.1. JUSTIFICACION DEL NOMBRE	69
4.2. VISION	69
4.3. MISION	69
4.4. VALORES CORPORATIVOS	70
4.5. OBJETIVO CORPORATIVO	71
4.6. OBJETIVO GENERAL POR AREA DE NEGOCIO	71
4.7. DESCRIPCION DEL NEGOCIO	74
4.7.1. ¿Quiénes son los Clientes?	74
4.7.2. ¿Qué servicios ofrecerá?	74
4.7.3. ¿Cómo se lo hará?	74
4.8. CADENA DE VALOR	75
4.8.1. Diagrama de la Cadena de Valor	75
4.9. FLUJOGRAMA DEL PROCESO	76
4.10. ESCALA ESTRATEGICA	77
4.11. AMBIENTE ORGANIZACIONAL	79
4.11.1. Cultura	79
4.11.2. Estructura	80

4.11.2.1. Mercadeo y Comercialización	81
4.11.2.2. Administración y Finanzas	81
4.11.2.3. Operaciones	81
4.11.3. Organigrama de "CENAL"	81
4.11.4. Personal	82
4.11.5. Incentivos	82
4.12. ASPECTO TECNICO	83
4.12.1. Tamaño	83
4.12.1.1. Maqueta de Distribución	84
4.12.2. Localización	85
4.12.3. Línea de Fábrica	86
4.12.4. Cronograma	87
4.12.5. Aspectos Generales	87

## **CAPITULO V PLAN DE MARKETING**

5.1. SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA	88
5.2. OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING	89
5.2.1. Objetivo General	89
5.2.2. Objetivos Específicos	89
5.3. MARKETING ESTRATEGICO	90
5.3.1. Consumidor	90
5.3.1.1. Perfil	90
5.3.1.2. Hábitos de Uso y Actitudes	90
5.3.1.3. Deseos y necesidades	90
5.3.1.4. Papeles de compra	91
5.3.2. Mercado	91
5.3.2.1. Segmentación	91
5.3.2.2. Competidores	92
5.3.2.2.1. Competidores directos	92
5.3.2.2.2. Competidores indirectos	93
5.3.3. Estrategias de Marketing	93
5.3.3.1. Estrategia de Posicionamiento	93
5.3.3.2. Estrategia de Diferenciación	95
5.4. MARKETING TACTICO	96
5.4.1. Servicio	96
5.4.2. Imagen Corporativa	96
5.4.3. Precio	98
5.4.4. Plaza	99
5.4.5. Promoción	100
5.4.5.1. Gastos de Promoción y Publicidad	101
5.5. CONTROL DEL PLAN DE MARKETING	102
5.6. PROYECCION DE VENTAS	102

5.6.1. Volumen e Ingreso de Ventas	104
5.6.1.1. Escenario Pesimista	104
5.6.1.2. Escenario Esperado	104
5.6.1.3. Escenario Optimista	105

## **CAPITULO VI ANALISIS FINANCIERO**

6.1. SUPUESTOS	106
6.2. EVALUACION FINANCIERA	108
6.2.1. Índice de Rentabilidad	108

## **CAPITULO VII POSIBLES RIESGOS Y SOLUCIONES**

7.1. POSIBLES RIESGOS	111
7.1.1. Volumen de ventas inferior a lo estimado	111
7.1.1.1. Factores	111
7.1.2. Volumen de ventas superior a lo estimado	112
7.1.2.1. Factores	112
7.1.3. Políticas y Reformas del Gobierno	112
7.1.3.1. Factores	112
7.1.4. No Construcción del Nuevo Aeropuerto de Quito	113
7.1.4.1. Factores	113

## **CAPITULO VIII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

8.1. CONCLUSIONES	114
8.2. RECOMENDACIONES	117

## **BIBLIOGRAFIA**

## INDICE DE CUADROS

### CAPITULO III

Cuadro 3.1. Diagrama de Preguntas, Hipótesis y Objetivos	37
Cuadro 3.2. Tabla Explicativa de Cruce de Resultados	66

### CAPITULO IV

Cuadro 4.1. Diagrama Objetivos por Área de Negocio	73
Cuadro 4.2. Diagrama Objetivos por Área de Negocio	74
Cuadro 4.3. Diagrama de Cadena de Valor	76
Cuadro 4.4. Escala Estratégica	79
Cuadro 4.5. Cronograma	88
Cuadro 4.6. Aspectos Generales	88

### CAPITULO V

Cuadro 5.1. Segmentación	93
Cuadro 5.2. Costo, Utilidad y Precio	100
Cuadro 5.3. Costeo	100
Cuadro 5.4. Gastos de Promoción y Publicidad	100
Cuadro 5.5. Proyección de Ventas Escenario Pesimista	105
Cuadro 5.6. Proyección de Ventas Escenario Esperado	106
Cuadro 5.7. Proyección de Ventas Escenario Optimista	106

### CAPITULO VI

Cuadro 6.1. Evaluación Financiera	109
Cuadro 6.2. Índices de Rentabilidad sin Apalancamiento	110
Cuadro 6.3. Índices de Rentabilidad con Apalancamiento	111

## INDICE DE TABLAS

### CAPITULO II

Tabla 2.1. Indices de Inflación	11
Tabla 2.2. Estructura del Producto Interno Bruto	16
Tabla 2.3. Riesgo País	19
Tabla 2.4. Desempleo	24

## INDICE DE GRÁFICOS

### CAPITULO II

Gráfico 2.1. Sector, Industria y Negocio	4
Gráfico 2.2. Índices de Inflación	12
Gráfico 2.3. Tasas de Interés	14
Gráfico 2.4. Estructura del Producto Interno Bruto	17
Gráfico 2.5. Riesgo País	20
Gráfico 2.6. Migración	21
Gráfico 2.7. Países de Destino de los Migrantes	22
Gráfico 2.8. Principales Ciudades Beneficiarias de Remesas	22
Gráfico 2.9. Índice de Desempleo	25
Gráfico 2.10. Diagrama del Servicio	30
Gráfico 2.11. Diagrama Fuerzas de Porter	33

### CAPITULO III

Gráfico 3.1. Proceso de Logística de Exportaciones	47
Gráfico 3.2. Proceso de Logística de Importaciones	48
Gráfico 3.3. Macro Procesos de Ingreso de Mercancías Restringidas	49
Gráfico 3.4. Porcentaje de Miembros Exportadores	52
Gráfico 3.5. Porcentaje de Miembros Importadores	53
Gráfico 3.6. Vía de Exportación más utilizada	53
Gráfico 3.7. Vía de Importación más utilizada	54
Gráfico 3.8. Productos de mayor Exportación	54
Gráfico 3.9. Volumen por Procedencia	55
Gráfico 3.10. Productos de mayor Importación	55
Gráfico 3.11. Volumen de Importación	56

Gráfico 3.12. Porcentaje de Empresas que alquilan y no alquilan Cuartos Fríos y Galpones	56
Gráfico 3.13. Porcentaje de Empresas que estarían dispuestas a alquilar Cuartos Fríos y Galpones	57
Gráfico 3.14. Servicios extras a prestar	57
Gráfico 3.15. Valores dispuestos a pagar	58
Gráfico 3.16. Frecuencia de Exportaciones e Importaciones	59
Gráfico 3.17. Porcentaje de Empresas que realizan Exportaciones	61
Gráfico 3.18. Porcentaje de Empresas que realizan Importaciones	62
Gráfico 3.19. Porcentaje de Exportaciones	62
Gráfico 3.20. Porcentaje de Importaciones	63
Gráfico 3.21. Cantidad de Exportación mensual de flores	63
Gráfico 3.22. Cantidad de Exportación mensual de Carga Seca	64
Gráfico 3.23. Cantidad de Importaciones de Carga General	64
Gráfico 3.24. Contactos más utilizados por las Empresas	65

#### **CAPITULO IV**

Gráfico 4.1. Flujograma del Proceso	77
Gráfico 4.2. Estructura de la Empresa	81
Gráfico 4.3. Organigrama	85
Gráfico 4.4. Maqueta de Distribución	86
Gráfico 4.5. Red Vial del D.M.Q. de la Zona Nororiental	86
Gráfico 4.6. Ubicación "CENAL" dentro del Mapa de Quito	87

#### **CAPITULO V**

Gráfico 5.1. Logotipo	98
Gráfico 5.2. Plano de Ubicación	101

## **INDICE DE ANEXOS**

### **CAPITULO II**

Anexo A1. Valor Agregado por Industria

### **CAPITULO III**

Anexo B1. Investigación Cualitativa  
Anexo B2. Investigación Cualitativa  
Anexo B3. Investigación Cualitativa  
Anexo B4. Investigación Cualitativa  
Anexo B5. Investigación Cualitativa  
Anexo B6. Investigación Cualitativa  
Anexo B7. Investigación Cualitativa  
Anexo B8. Investigación Cualitativa  
Anexo B9. Censo Sectorial  
Anexo B10. Preguntas Censo  
Anexo B11. Preguntas Encuesta

### **CAPITULO VI**

Anexo C1. Inversión Inicial y Presupuestos  
Anexo C2. Estructura de Capital  
Anexo C3. Amortizaciones y Depreciaciones  
Anexo C4. Costo nómina  
    Gastos administrativos y de servicios  
    Gastos comercialización  
    Gastos constitución  
    Costo de ventas  
    Costo unitario  
Anexo C5. Flujos de efectivo con apalancamiento por escenarios  
    Flujos de efectivo sin apalancamiento por escenarios  
Anexo D1. Costo de oportunidad

## **CAPÍTULO I**

### **ASPECTOS GENERALES**

#### **CENTRO DE NEGOCIOS Y APOYO LOGÍSTICO**

El presente plan de negocios consiste en la formación de un Centro de Negocios cuya finalidad en la primera etapa es el arrendamiento de galpones y cuartos fríos cerca del nuevo Aeropuerto de Quito. Esta investigación apoyará al crecimiento y desarrollo del país, poniendo a disposición de la ciudad de Quito un parque industrial que brinde soluciones de infraestructura, logística y servicios bajo una misma área.

Este Centro de Negocios no solo permitirá localizar a varias industrias y empresas a las puertas del Nuevo Aeropuerto de Quito, sino que disminuirá los riesgos de accidentes y robos de mercadería.

Como punto importante se tomará en cuenta la necesidad del país de contar con un punto de acceso al comercio con importantes zonas francas.

Dentro de las ideas más ambiciosas se encuentra sectorizar varios bloques económicos para realizar alianzas estratégicas de comercio con los diferentes puertos como Guayaquil, Manta, Esmeraldas y lograr acuerdos de cooperación para el comercio de productos con los países vecinos como Colombia y Perú, logrando así atraer capitales extranjeros.

## **1.1 OBJETIVOS**

### **1.1.1 OBJETIVO GENERAL**

Determinar la factibilidad de crear un Centro de Negocios ubicado en el sector de Tababela, a 3 minutos del área de construcción del nuevo Aeropuerto de Quito, con el fin de brindar un servicio de arrendamiento de galpones y cuartos fríos.

### **1.1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Conocer y Analizar el sector de almacenamiento, dentro del cual se ubicará el futuro negocio.
- Analizar la industria de almacenamiento, transporte y comunicaciones en la actualidad dentro de la cual se ubicará el futuro negocio.
- Establecer la existencia de un nicho de mercado potencial que adquiera el servicio ofrecido.
- Determinar el grado de aceptación del servicio de arrendamiento de galpones y cuartos fríos cerca del nuevo Aeropuerto de Quito.
- Determinar los servicios adicionales que requieran los consumidores con respecto a lo que se ofrecerá.
- Identificar las normas de mayor importancia para la creación de la empresa.

- Establecer un plan de mercadeo acorde al tipo de servicio ofrecido.
- Plantear la factibilidad del negocio en cuanto a términos financieros, competitivos y administrativos.
- Determinar los procesos idóneos para el funcionamiento del negocio.
- Definir los posibles riesgos a los que está expuesto el negocio, y plantear soluciones a los mismos.
- Establecer la rentabilidad del futuro negocio.
- Realizar un Análisis Macroentorno.

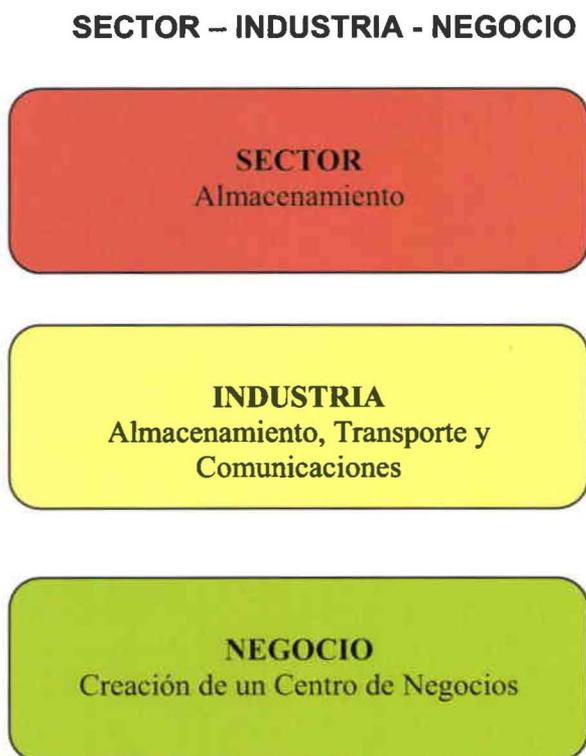
## CAPÍTULO II

### ANÁLISIS DEL SECTOR, INDUSTRIA Y NEGOCIO

El siguiente análisis tratará sobre el estudio del entorno para la posible creación de un CENTRO DE NEGOCIOS, cuyo fin principal es brindar el servicio de almacenamiento y arrendamiento de galpones y cuartos fríos, dentro de las actividades de transporte y manejo de carga en la ciudad de Quito.

#### 2.1 CLASIFICACIÓN SECTOR – INDUSTRIA – NEGOCIO

Gráfico 2.1



**Elaborado por:** Autores

**Fuente:** Boletín Estadístico del Banco Central del Ecuador, 2008

## **2.2 SECTOR**

### **2.2.1 ANTECEDENTES**

El sector de almacenamiento tuvo una recesión muy fuerte debido a la crisis económica que se produjo en el país en el año 1999. Para el año siguiente mantuvo su recesión debido a los fuertes impactos de la crisis (Dolarización). En el año 2001, el sector afortunadamente tuvo una gran reactivación. En los últimos años ha crecido de manera muy interesante lo cuál brinda excelentes perspectivas para el negocio, ya que proyecta un gran potencial.<sup>1</sup>

### **2.2.2 SITUACIÓN ACTUAL**

El sector del almacenaje actualmente se encuentra muy bien posicionado en el mercado y representa el 3% del PIB de acuerdo con las cifras del Banco Central del Ecuador. No obstante, la medición de este sector tiene muchas limitaciones, ya que si se desea tener datos exactos se tendría que realizar estimaciones de todas las provincias del Ecuador.

### **2.2.3 SITUACIÓN FUTURA**

El sector de almacenaje según proyecciones del Banco Central en los últimos 5 años tendrá un crecimiento de aproximadamente 30% más de lo que actualmente maneja.

La construcción del nuevo Aeropuerto de Quito será uno de los factores más importantes ya que en él se manejará 68% más de carga de lo que

---

<sup>1</sup> Banco Central del Ecuador, Boletín Estadístico 2008

actualmente el aeropuerto está manejando, lo cuál incentivará al crecimiento del sector mismo.

## **2.3 INDUSTRIA**

### **2.3.1 ANTECEDENTES**

De la misma manera que el sector de almacenamiento, la industria del Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones tuvo un auge importante hasta antes del año 1999, etapa en la cual los problemas como la dolarización y la inestabilidad política que vivía el país produjeron un brusco descenso en esta industria. Por esto se ha podido ver un repunte en sus ingresos anuales llegando a superar ya tres mil millones.<sup>2</sup>

### **2.3.2 SITUACIÓN ACTUAL**

Dentro de las cifras estadísticas brindadas por el Banco Central, la industria del almacenamiento, transporte y comunicaciones es una de las más importantes, representando a nivel nacional entre el 7 y el 8% del PIB de acuerdo con cifras del Banco Central del Ecuador (BCE). De esta manera, el BCE realiza estimaciones provinciales, dentro de las que se incluye al transporte junto con las actividades de almacenamiento y comunicaciones. De acuerdo con la medición del peso del sector, Pichincha es la que mayor participación tiene, seguida por Guayas.<sup>3</sup>

En lo que a Quito se refiere, de acuerdo con las estimaciones hechas por el Observatorio Económico (OEQ) en el año 2008, la industria, sólo en la ciudad representa el 83.94% del total de Pichincha. Esta mayor participación se

---

<sup>2</sup> Banco Central del Ecuador, Edgar Celi, Dirección Estadística Económica, Entrevista

<sup>3</sup> Banco Central del Ecuador, Boletín Estadístico año 2008

justifica por un lado por el tamaño de su economía y de su población. Estas cifras por sí solas sólo presentan el peso que tiene en la economía (en función de la localidad) la industria del Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones, es decir todas las actividades vinculadas con el transporte tanto de personas y de mercancías por distintos medios.

La industria del Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones por sexto año consecutivo ha logrado obtener variaciones positivas en el PIB; así, el último año, obtuvo una variación de 6.9%. El volumen de recursos que movilizó esta actividad durante el 2006 fue tan importante que en términos absolutos llegó a 3`089.330 millones de dólares.

Con el ingreso de la telefonía móvil al mercado, la industria ha ganado importancia a tal punto que su participación en la estructura del PIB alcanzó el 7.7%. Si se analizan las tasas de crecimiento trimestral del valor agregado por industrias (no incluye comunicaciones) se puede apreciar que la industria obtuvo, durante el cuarto trimestre del 2007, una variación favorable de 4.1% con relación al período inmediato anterior; y, con relación al período correspondiente del año 2006 presentó un crecimiento importante de 5.0%. Un factor decisivo para el desarrollo y crecimiento del sector ha sido el despegue que cada vez presenta la telefonía.

Si se habla de la clasificación de Cuentas Nacionales, la industria del Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones se encuentra representada, pero su participación en la economía es muy limitada y no refleja por completo el peso que tiene. Ver anexo A1.

### **2.3.3 SITUACIÓN FUTURA**

La industria de Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones de acuerdo con las previsiones que realiza el Banco Central del Ecuador para el año 2008 va a tener un crecimiento de 5.67% con respecto al año anterior, lo cual representa 1`741.514 miles de dólares.

Las causas de este incremento se deberían al fortalecimiento de la industria originado por la construcción del Nuevo Aeropuerto de Quito y por el nivel de crecimiento de la población en el país.

## **2.4 NEGOCIO**

### **2.4.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO**

El negocio consiste en la creación de un Centro de Negocios que en su primera etapa brindará el servicio de Arrendamiento de galpones y cuartos fríos cerca del nuevo Aeropuerto de Quito. Los clientes que formen parte del proyecto se beneficiarán al contar con soluciones de infraestructura, logística y servicios, todo esto bajo una misma área, además de la disminución del riesgo de accidentes y robos de mercancía, entre otros.

Los clientes de la empresa constituyen todas las Agencias de Carga miembros IATA dedicadas a la exportación e importación de productos por vía aérea.

## 2.5 ANÁLISIS MACROENTORNO

El estudio del macro entorno consiste en realizar un análisis de aquellas variables externas que, a juicio de los autores, pueden representar una oportunidad o una amenaza para el desarrollo del Centro de Negocios.

Según Fred R. David<sup>4</sup>, el estudio del entorno debe tener la capacidad para responder en forma ofensiva o defensiva a los factores que influyen en los negocios, formulando estrategias que permitan aprovechar las oportunidades externas y reducir al mínimo las consecuencias de las amenazas potenciales.

Las oportunidades son aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que favorecen al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Las amenazas son aquellas situaciones que se presentan en el medio ambiente de las empresas y que podrían afectar negativamente las posibilidades de logro de los objetivos organizacionales<sup>5</sup>.

Para el estudio de estas variables se realizará un análisis PEST<sup>6</sup>, en el que se tomarán en cuenta los factores económicos, socioculturales, políticos, y tecnológicos de mayor relevancia en el proyecto.

---

<sup>4</sup> Fred R. David: Conceptos de la Administración Estratégica. 5ta. Edición. México Pearson Educación , 1997. Pagina 25

<sup>5</sup> Rodríguez, Joaquín, Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa, ECAFSA, México, 1997

<sup>6</sup> Análisis PEST. Es un análisis del entorno externo que puede afectar a las empresas. PEST es el acrónimo de "Político, Economic, Social and Thechnological" (Político, Económico, Social y Tecnológico). Estos factores externos están normalmente fuera del control de la empresa y pueden ser a menudo una amenaza, pero los cambios en los entornos externos también crean oportunidades.

## **2.5.1 FACTOR POLÍTICO**

### **2.5.1.1 ASAMBLEA CONSTITUYENTE**

La Asamblea Constituyente fue convocada por el pueblo ecuatoriano y está dotada de plenos poderes para transformar el marco institucional del Estado y para elaborar una nueva Constitución. El texto de la misma será reconocido mediante Referéndum Aprobatorio y solo entrará en vigencia con la aceptación del mismo.<sup>7</sup>

Este factor es de alta importancia toda vez que podrían darse cambios dentro de la Constitución, que afecten la entrada, supervivencia o salida del negocio. Hasta el momento no se han emitido reformas que incidan en el negocio, sin embargo se considera oportuno estar alerta a cualquier decisión por parte de la Asamblea sobre todo en el campo tributario, legal y laboral.

Los cambios que podrían afectar al negocio de forma directa, serían una modificación en la reforma tributaria así como en el Código de Trabajo.

## **2.5.2 FACTORES ECONÓMICOS.**

En lo que respecta al ambiente económico, se razonarán aquellos aspectos que intervienen directamente en la empresa y en las decisiones del consumidor, para lo cual se analizarán los principales factores que afectan a la economía del país.

---

<sup>7</sup> Tribunal Supremo Electoral, Referéndum 30 de Septiembre del 2007

### 2.5.2.1 INFLACIÓN.

El fenómeno de la inflación se define como un aumento persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo.

La inflación está medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU)<sup>8</sup>, a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares (Banco Central del Ecuador [BCE], 2006).

Cuando Ecuador adoptó el sistema de dolarización, después de la crisis financiera de 1999, el indicador de inflación fue disminuyendo de manera acelerada hasta ubicarse en niveles de una sola cifra porcentual (BCE, 2006).

Es indispensable el estudio de la inflación, ya que este permite observar el comportamiento de los precios en una línea de tiempo. *(Véase en la tabla 2.1 Índices de inflación desde Diciembre de 2007 a Septiembre de 2008).*

#### INDICES DE INFLACIÓN DICIEMBRE 2007 A SEPTIEMBRE 2008

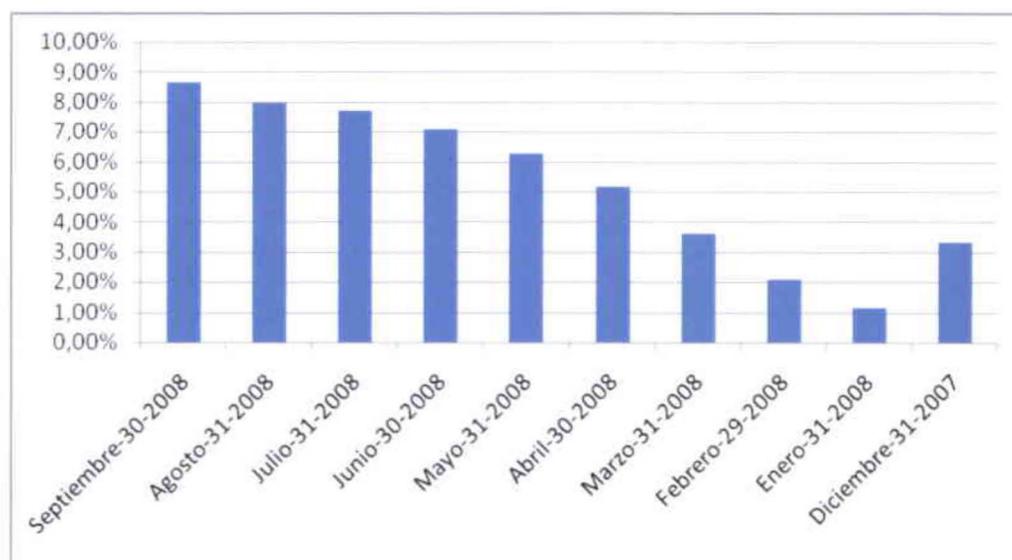
AÑOS	PORCENTAJES
Dic-07	3.32
Ene-08	1.14%
Feb-08	2.10%
Mar-08	3.61%
Abr-08	5.18%
May-08	6.28%
Jun-08	7.09%
Jul-08	7.72%
Ago-08	7.94%
Sep-08	8.65%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Autores      Tabla: 2.1

<sup>8</sup> Número que resume las variaciones de los precios de una canasta de bienes, la cual es representativa del consumo de una familia promedio. El índice es un promedio ponderado de los precios de todos los bienes que componen la canasta.

**GRÁFICO 2.2 ÍNDICES DE INFLACIÓN DESDE DICIEMBRE DE 2007 A SEPTIEMBRE DE 2008**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Autores

Los precios al consumidor de los artículos que conforman la canasta de bienes y servicios registran, durante el mes de mayo de 2008, un incremento mensual del 1.05%. El comportamiento de la inflación de dicho mes se explica básicamente por el aumento de precios de las siguientes divisiones de consumo: alimentos y bebidas no alcohólicas con el 2.23%, restaurantes y hoteles de 1.98%, muebles, artículos para el hogar y para la conservación del mismo 1.23%; y, Prendas de vestir y Calzado de 1.09%. Así, la inflación acumulada alcanzó el 6.28%. De su lado, la inflación anual fue 9.29%.

Para el año 2008 se espera que los valores inflacionarios suban dentro de las proyecciones del gobierno, por la escasez de alimentos en el mundo y en el país.

Esta alza producirá un aumento de precios en los productos, los cuales se relacionan directamente con el negocio del almacenamiento, produciendo una disminución en las exportaciones e importaciones de los mismos, lo que ha su vez conllevará a una reducción de los productos que se almacenarán en el Centro de Negocios.

#### **2.5.2.2 TASA DE INTERÉS**

La tasa de interés es el precio del dinero a través del tiempo; como cualquier otro producto, al haber un exceso de oferta de este bien en el mercado financiero<sup>9</sup>, las tasas bajan y en caso contrario con una mayor demanda éstas aumentan. Las tasas de interés son pasivas y activas<sup>10</sup>.

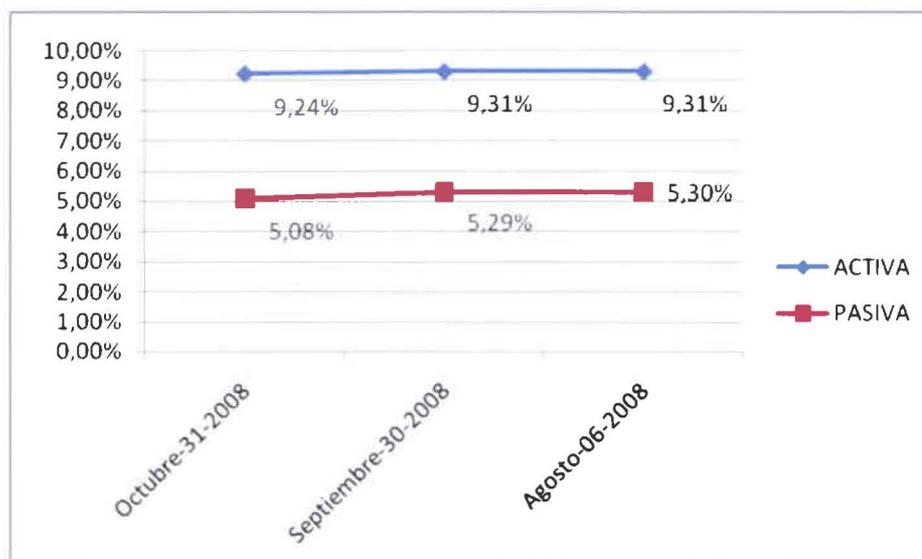
La tasa activa siempre es mayor porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite, al intermediario financiero, cubrir los costos administrativos, además de proporcionarles una utilidad. **(Véase gráfico 2.3, Tasas de Interés del Sistema Financiero Ecuatoriano).**

<sup>9</sup> Banco del Pacífico, Ing. Rocío Moscoso, Entrevista

<sup>10</sup> La tasa pasiva, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos es decir los ahorristas por el dinero captado, la tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados.

La tasa activa siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, además de proporcionarles una utilidad.

### GRÁFICO 2.3 TASAS DE INTERÉS DEL SISTEMA FINANCIERO ECUATORIANO.



**Fuente:** Banco Central del Ecuador año 2008

**Elaborado por:** Autores

Gracias al mismo factor que logró la reducción de la inflación, las tasas de interés para créditos han visto sus niveles más bajos en décadas, pero no se acercan a los estándares de economías también dolarizadas como la panameña, o salvadoreña, las cuales poseen tasas de interés activas menores al 8%.<sup>11</sup>

#### 2.5.2.3 PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB).

El PIB es la medida de valor que hace referencia a los valores monetarios de todos los bienes y servicios finales producidos en una economía durante un determinado período, que puede ser trimestral o anual.<sup>12</sup>

<sup>11</sup> Banco Central del Ecuador, Edgar Celi, Dirección Estadística Económica, Entrevista

<sup>12</sup> Sachs, Jeffrey y Felipe Larrain, Macroeconomía en la Economía Global. México. Prentice Hall, 1994. 18-749

El PIB puede ser clasificado como nominal o real. En el primero, los bienes y servicios finales son valuados a los precios vigentes durante el período en cuestión, mientras que en el segundo los bienes y servicios finales se valúan a los precios vigentes en un año base.

Producto se refiere a valor agregado; interno se refiere a que es la producción dentro de las fronteras de una economía; y bruto se refiere a que no se contabilizan la variación de inventarios ni las depreciaciones o apreciaciones de capital.

El PIB originario de las ramas petroleras, demuestra lo importante que éstas son para el país; el que un solo producto (petróleo) alcance cerca del 17% del PIB total (*véase tabla 2.2, Estructura del Producto Interno Bruto*), hace que la economía dependa de este bien y se vea sometida a la fluctuación del precio del barril de petróleo en el extranjero, por esto se lo observa como una amenaza para la economía nacional.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> [bce.fin.ec/contenido.php?CNT=ARB0000006](http://bce.fin.ec/contenido.php?CNT=ARB0000006)

TABLA 2. 2 ESTRUCTURA DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO

SECTOR	MILES USD	VARIACIÓN	APORTE AL PIB
Agricultura, ganadería, selvicultura, caza y pesca	2.430.872	3,8	10.54%
Explotación de minas y canteras	2.486.768	0,4	10.78%
Industrias manufactureras (excluye refinación de petróleo)	3.267.593	4,5	14.16%
Suministro de electricidad y agua	203.463	6,5	0.88%
Construcción y obras públicas	2.048.462	7,0	8.88%
Comercio al por mayor y al por menor	3.443.837	4,6	14.92%
Trasporte, almacenamiento y comunicaciones	1.741.514	6,0	7.54%
Servicios de Intermediación financiera	512.301	5,8	2.22%
Otros servicios	3.568.387	3,3	1.54%
Servicios gubernamentales	1.051.184	3,8	4.55%
Servicio doméstico	34.374	1,5	0.14%
Otros Elementos del PIB	2.905.290	5,8	12.59%
<b>TOTAL</b>	<b>23.066.808</b>		<b>79.86%</b>

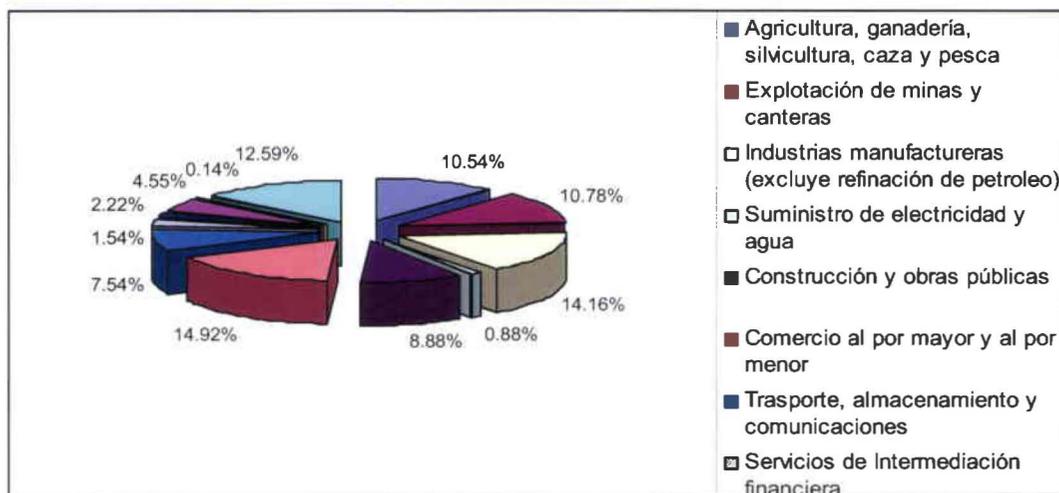
Fuente: Banco Central del Ecuador, 2008

Elaborado por: Autores

En la actualidad la contribución de la industria de Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones al PIB se ha mantenido en un promedio del 7.54 % (*véase gráfico 2.4, Estructura del producto interno bruto*), lo que ratifica que el

Ecuador es un país donde el almacenaje no es un área del todo abandonada, pero en la cual se necesita dar un mayor incentivo.

**GRÁFICO 2.4 ESTRUCTURA DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador, 2008

**Elaborado por:** Autores

Por lo mencionado anteriormente, se presenta la oportunidad de iniciar un proyecto que, además de estar incluido en un importante sector de la economía ecuatoriana, tiene una gran expectativa para el crecimiento y desarrollo del país.

#### 2.5.2.4 RIESGO PAÍS.

El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice Emerging Markets Bond Index Plus (EMBI)<sup>14</sup> de países emergentes de Chase-JPmorgan hasta sistemas que incorporan variables económicas, políticas y financieras.<sup>15</sup>

El EMBI proporciona una clasificación de los países que son más atractivos para la inversión extranjera directa, a través de indicadores acerca de su situación política y económica.

Este indicador está elaborado por firmas internacionales, principalmente por J.P. Morgan, quienes observan cómo las principales consecuencias de un alto riesgo país tienen como resultado una disminución de las inversiones extranjeras y un bajo crecimiento económico.

La inestabilidad disminuye la confianza que tienen los inversionistas hacia posibles proyectos en el país o simplemente eleva los costos de dichas inversiones; pues, cuanto mayor es el riesgo, menos proyectos de inversión son capaces de obtener una rentabilidad acorde con los fondos colocados.

---

<sup>14</sup> Elaborado desde 1994, registra el retorno total que viene del resultado de ganancias en precio y flujos por intereses, producto de la negociación de instrumentos de deuda externa de mercados emergentes. El EMBI se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice ó como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos

<sup>15</sup> [Yahoo.com/ financial.embi:html](http://Yahoo.com/financial.embi:html)

Su evolución en el Ecuador está ligada especialmente con los sucesos que puedan ocurrir en la política nacional, más que a factores de orden técnico; así, desde hace algunos años su comportamiento es errático, con alzas pronunciadas en cada crisis suscitada y bajas moderadas una vez conseguida cierta calma. (*Véase tabla 2.3 y gráfico 2.5, Riesgo País Agosto – Octubre de 2008*).

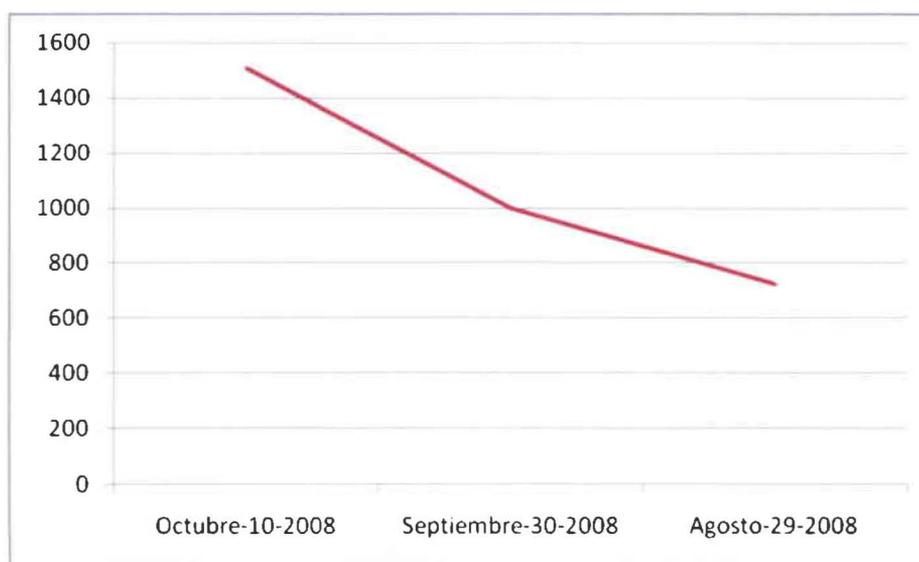
**TABLA 2. 3 RIESGO PAÍS AGOSTO – OCTUBRE DE 2008**

FECHA	VALOR
Oct-08	1509
Sep-08	1001
Ago-08	724

**Fuente:** Banco Central del Ecuador, 2008

**Elaborado por:** Autores

**GRÁFICO 2.5 RIESGO PAIS AGOSTO – OCTUBRE DE 2008**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Autores

### 2.5.3 FACTORES SOCIALES.

#### 2.5.3.1 MIGRACIÓN.

A partir del año 2000, la migración fuera del país se ha convertido en un fenómeno central tanto desde la perspectiva económica como de la social.

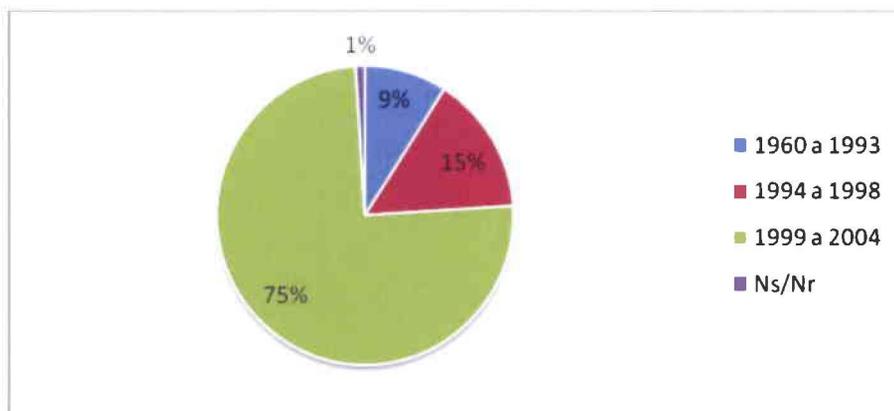
Tras la crisis que vivió Ecuador en 1999, muchos ecuatorianos decidieron emigrar fuera de su territorio (*ver gráfico 2.6 Año de Migración*), en busca de una mayor cantidad de ingresos y una mejor calidad de vida, encontrando en: España, Italia, y EE.UU. los sitios de preferencia para ofertar su trabajo (*ver gráfico 2.7 Países de destino de los emigrantes*), produciendo al interior del país un desequilibrio en la oferta de mano de obra tanto calificada, como no calificada, (Centro de Estudios de Población y Desarrollo Social [CEPAR], 2007). Se detalla las ciudades más beneficiadas con las remesas. (*Ver gráfico 2.8*)

A juicio de los autores, esta variable afectaría en parte al desarrollo del proyecto, ya que en Ecuador la migración ha llegado a niveles preocupantes, pues la mano de obra calificada, que tiene más deseos de trabajar, es la que en mayor parte busca abandonar el país.<sup>16</sup>

Por otro lado, la migración puede convertirse en una oportunidad por el total de envíos de dinero que se realizan desde el exterior.

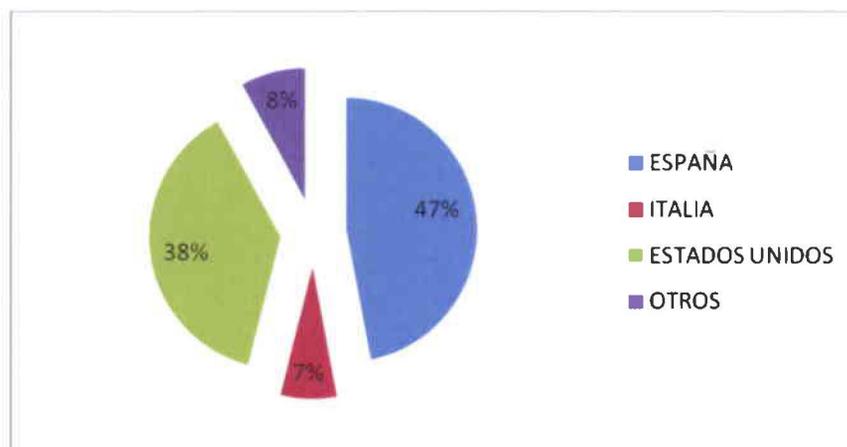
---

<sup>16</sup> [Cepar.org.ec/revistas/PDF/marzo\\_08\\_A.pdf](http://Cepar.org.ec/revistas/PDF/marzo_08_A.pdf)

**GRÁFICO 2.6 AÑO DE MIGRACIÓN**

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

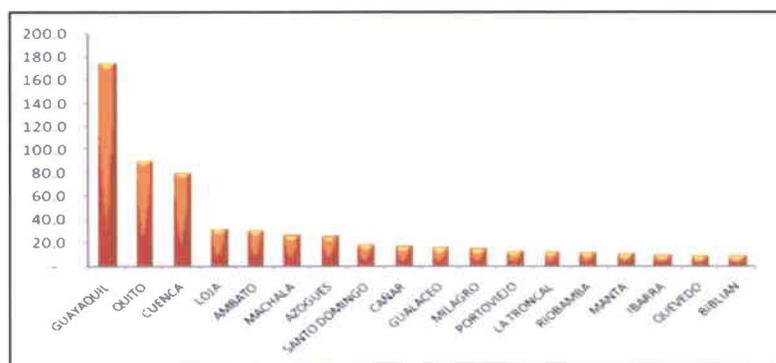
**Elaborado por:** Autores

**GRÁFICO 2.7 PAÍSES DE DESTINO DE LOS MIGRANTES.**

**Fuentes:** Centro de Estudios de Población y Desarrollo Social [CEPAR]

**Elaborado por:** Autores

## GRÁFICO 2.8 PRINCIPALES CIUDADES BENEFICIARIAS DE REMESAS



Fuente: Banco Central del Ecuador, 2008

Elaborado por: Autores

### 2.5.3.2 DESEMPLEO.

El desempleo es la parte proporcional de la población económicamente activa (PEA)<sup>17</sup> que se encuentra involuntariamente inactiva, sin ninguna relación de dependencia con algún empleador (Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales).<sup>18</sup>

El subempleo es la situación de las personas en capacidad de trabajar que perciben ingresos por debajo del salario mínimo vital. También se llama subempleo a la situación de pluriempleo que viven muchos ecuatorianos, por tanto no es que falta el empleo, sino que el ingreso de esta persona se encuentra por debajo del límite aceptable.<sup>19</sup>

<sup>17</sup> Población que se encuentra efectivamente dentro del mercado de trabajo. Es la población con capacidad física y legal de ejecutar funciones o vender su fuerza de trabajo. Teóricamente se considera a la población que tiene entre 12 y 60 años. No se incluyen a las amas de casa, estudiantes, jubilados, rentistas, incapacitados, ni recluidos.

<sup>18</sup> Acosta, Alberto. Cartilla sobre migración. Instituto Latinoamericano de Investigaciones sociales (ILDIS) 2004

<sup>19</sup> [ldis.org.ec/public/titlelist](http://ldis.org.ec/public/titlelist)

El coste económico del desempleo es ciertamente alto, pero el social es enorme. Ninguna cifra monetaria refleja satisfactoriamente la carga humana y psicológica de los largos períodos de persistente desempleo involuntario. La tragedia personal del desempleo ha quedado demostrada una y otra vez.<sup>20</sup>

La pérdida de un ingreso fijo, es la causa de un sin número de problemas tanto en el individuo como en la sociedad en la cual se desarrolla. Así se pueden citar los siguientes: deterioro de la salud física y psicológica, pérdida de la autoestima, destrucción del núcleo familiar, descuido de las habilidades para el trabajo, inseguridad para buscar un nuevo trabajo, altos índices de deserción estudiantil (en los hijos), incremento de los índices delincuenciales. El comportamiento en el último año de este indicador tiene una tendencia creciente (*véase tabla 2.4 y gráfico 2.9 Índice de desempleo entre Julio 2008 a Septiembre 2008*).

**TABLA 2.4 DESEMPLEO DESDE JULIO 2008 A SEPTIEMBRE 2008**

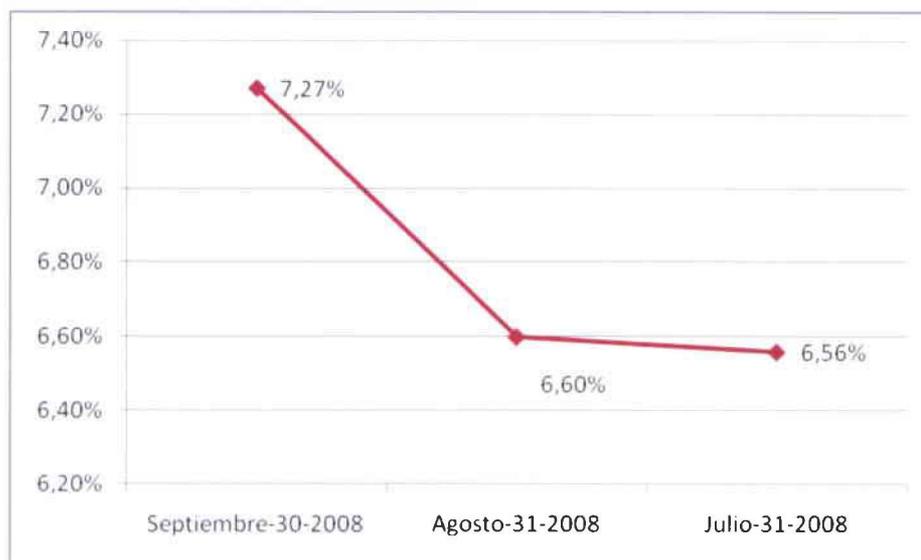
AÑO	MES	VALOR
2008	Julio	6.56%
2008	Agosto	6.60%
2008	Septiembre	7.27%

**Fuente:** Banco Central del Ecuador, 2008

**Elaborado por:** Autores

<sup>20</sup> Jumbo, Bolívar, Análisis del Factor Desempleo en el Ecuador. Loja, UTP, 2002

**GRÁFICO 2.9      ÍNDICE DE DESEMPLEO DESDE JULIO 2008  
A SEPTIEMBRE 2008.**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador, 2008

**Elaborado por:** Autores

Este factor es considerado, desde el punto de vista de empleadores, como una oportunidad, ya que se puede encontrar mano de obra calificada capaz de trabajar en cualquiera de las áreas funcionales de la organización.

#### **2.5.4 FACTORES TECNOLÓGICOS.**

Las fuerzas tecnológicas representan importantes oportunidades y amenazas que se deben tomar en cuenta en el momento de formular estrategias. Estas fuerzas afectan considerablemente: los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de producción, prácticas de comercialización y posición competitiva de las organizaciones dentro de una industria.<sup>21</sup>

<sup>21</sup> David, Fred. Conceptos de la Administración Estratégica. 5ta ed., México, Pearson Educacion, 1997, Página 125

Para la elaboración de nuevas tecnologías o la utilización de las ya existentes, se requiere de un esfuerzo establecido y metódico, que comprende el tomar acciones en el adelanto tecnológico y en el proceso de investigación y desarrollo de productos.

Uno de los aspectos fundamentales es la puesta a prueba de reformas o nuevas ideas que en procesos, productos y servicios se creen y se quisieran introducir a los procesos productivos existentes.

#### **2.5.4.1 DISPONIBILIDAD DE ACCESO A TECNOLOGÍA EN ECUADOR.**

La Globalización en el mundo, exige que el Ecuador se embarque en un proceso de modernización mediante la adaptación y desarrollo de nuevos sistemas de producción de gran escala con la ayuda de tecnologías de automatización y control en los procesos industriales y de explotación de recursos naturales como: petróleo, minerales, hídricos, agrícolas, entre otros.

La oportunidad de obtener una fuente de asistencia para procesos productivos en los que se requiera implementación de tecnología, se la puede encontrar en las facultades de ingeniería de ciertas universidades ecuatorianas, tal es el caso de la Escuela Politécnica Nacional (EPN), que cuenta con una Facultad de Ingeniería Electrónica y de Control, en la que sus miembros son estudiantes y profesionales capaces de resolver el problema de optimización del sector industrial mediante la automatización y el control de procesos industriales que permitan tener mayor eficacia y eficiencia para afrontar exitosamente la

competitividad dentro de la globalización de la economía y el comercio a través de una mejora en la calidad y reducción de costos de producción.

Todo adelanto en instalaciones y medios que ayuden a mejorar los procesos de fabricación y comercialización de productos, son oportunidades que deberán ser analizadas posteriormente, mediante la investigación a profundidad de los adelantos en tecnología que se den en la industria a la cual va a pertenecer el proyecto.

## **2.5.5 FACTOR LEGAL**

### **2.5.5.1 CONTRATO DE COMPAÑÍA**

En el caso de este negocio se constituirá como una Compañía Limitada ya que este tipo de sociedad otorga el beneficio de la responsabilidad limitada así como la confianza entre los socios, ya que se puede establecer solamente entre dos a quince personas, además los costos de constitución son bajos.

### **2.5.5.2 RÉGIMEN TRIBUTARIO**

#### **2.5.5.2.1 INSCRIPCIÓN DEL RUC<sup>22</sup>**

"Están obligados a inscribirse por una sola vez en el Registro Único de Contribuyentes: todas las persona naturales y jurídicas, entes sin personalidad jurídica, nacionales o extranjeras, que realicen actividades económicas en el país en forma permanente u ocasional o que sean titulares de bienes o derechos que generen u obtengan ganancias, beneficios, remuneraciones, honorarios u otras rentas".

---

<sup>22</sup> [http://www.sri.gov.ec/pages/legislacion/ley\\_ruc/ley\\_ruc.html](http://www.sri.gov.ec/pages/legislacion/ley_ruc/ley_ruc.html). Resolución No. 0074

#### **2.5.5.2.2 FACTURACIÓN<sup>23</sup>**

Están obligados a emitir y entregar comprobantes de venta todos los sujetos pasivos de los Impuestos a la Renta, al Valor Agregado y a los Consumos Especiales, sean sociedades o personas naturales, incluyendo las sucesiones indivisas, obligados o no a llevar contabilidad, en los términos establecidos por la Ley de Régimen Tributario Interno.

#### **2.5.5.2.3 IMPUESTO AL VALOR AGREGADO (IVA)<sup>24</sup>**

El impuesto al valor agregado (IVA), que graba al valor de la transferencia de dominio o a la importación de bienes muebles de naturaleza corporal, en todas sus etapas de comercialización, y al valor de los servicios prestados, en la forma y en las condiciones que prevee esta Ley.

#### **2.5.5.2.4 SUELDOS Y SALARIOS<sup>25</sup>**

El pago de las remuneraciones esta sujeto a las reglas y normas dictadas en el Código de Trabajo.

### **2.6 FACTOR AMBIENTAL<sup>26</sup>**

De acuerdo al decreto publicado por el Ministerio de Ambiente todas las construcciones públicas y privadas que puedan causar un impacto ambiental, serán calificadas previamente a su ejecución por organismos de descentralización.

<sup>23</sup> [sri.gov.ec/pages/guia\\_contribuyente/guia\\_facturacion/guia\\_facturacion.html#quien es](http://sri.gov.ec/pages/guia_contribuyente/guia_facturacion/guia_facturacion.html#quien%20es)

<sup>24</sup> [sri.gov.ec/pages.legislacion/ley\\_regimen\\_tributario\\_interno/lrti.html](http://sri.gov.ec/pages.legislacion/ley_regimen_tributario_interno/lrti.html)

<sup>25</sup> [mintrab.gov.ec/ley\\_sueldos&salarios/interno/acuerdo\\_542](http://mintrab.gov.ec/ley_sueldos&salarios/interno/acuerdo_542)

<sup>26</sup> [ambiente.gov.ec/reglamentacion\\_ambiental/uio&008](http://ambiente.gov.ec/reglamentacion_ambiental/uio&008)

Para dar inicio a cualquier actividad de producción o servicio se deberá contar con la licencia respectiva otorgada por el Ministerio del ramo. Los sistemas de manejo ambiental realizarán estudios de línea de base, evaluación del impacto ambiental, evaluación de riesgos; planes de manejo; planes de manejo de riesgo; sistemas de monitoreo: planes de contingencia y mitigación; auditorías ambientales y planes de abandono.

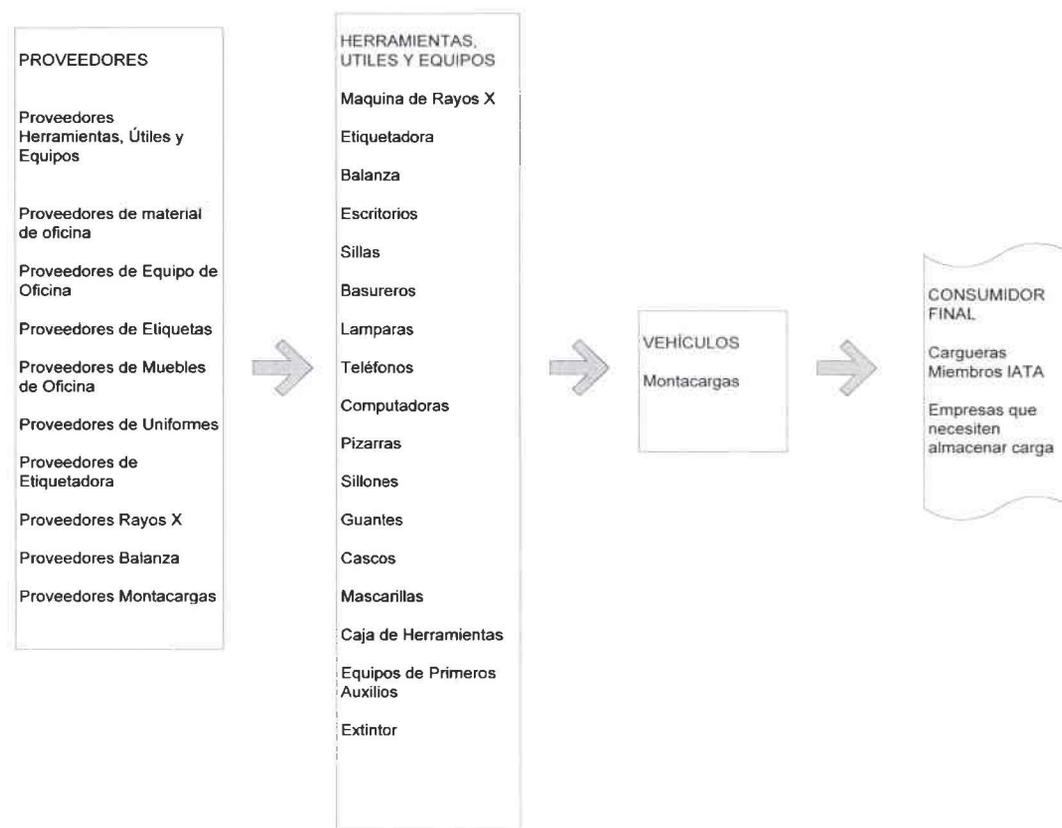
Una vez cumplidos estos requisitos y de conformidad con la calificación de los mismos, el Ministerio del ramo podrá otorgar o negar la licencia correspondiente.

Queda prohibido expeler hacia la atmósfera o descargar en ella, sin sujetarse a las correspondientes técnicas y regulaciones, contaminantes que, a juicio del Ministerio de Salud, puedan perjudicar la salud y vida humana, la flora, la fauna y los recursos o bienes del estado o de particulares o constituir una molestia.

Para efectos de esta ley, serán considerados como fuentes potenciales de contaminación del aire: las originadas por el desarrollo tecnológico y la acción del hombre, tales como fábricas, calderas, generadores de vapor, talleres, plantas termoeléctricas, refinerías de petróleo, plantas químicas, aeronaves, automotores y similares, la incineración, quema a cielo abierto de basura y residuos, la explotación de materiales de construcción y otras actividades que produzcan o puedan producir contaminación.

## 2.7 DIAGRAMA DEL SERVICIO

Gráfico 2.10



Elaborado por: Autores

### 2.7.1 PROVEEDORES

Los proveedores de Herramientas, útiles y equipos se encuentran localizados en las diferentes zonas de la Ciudad de Quito.

El proveedor de útiles de oficina será Xerox y Paco que se encuentran localizadas en la zona centro de la ciudad. Para la adquisición de equipos y herramientas existen varias alternativas en el mercado local. Maquinarias Enríquez nos ofrece un crédito conveniente conjuntamente con la alternativa de elaborarlo de acuerdo a nuestras necesidades.

En lo que respecta a Seguros se manejará con la empresa TecniSeguros que ofrecerá una póliza de alta cobertura, permitiendo brindar una mayor seguridad de la carga a los clientes y a la empresa mismo.

### **2.7.2 HERRAMIENTAS, UTILES Y EQUIPOS**

Los equipos a utilizarse son: balanzas, máquinas de rayos X, etiquetadora.

Las herramientas a utilizarse son: escritorios, sillas, basureros, lámparas, teléfonos, computadoras, sillones, cascos, guantes, mascarillas, caja de herramientas, equipos de primeros auxilios, extintores. (Ver anexo C1)

### **2.7.3 VEHÍCULOS**

Los vehículos que se utilizarán son montacargas que serán provistos por Caterpillar que ofrece buenos planes de financiamiento y facilidad de pago. (Ver anexo C1)

### **2.7.4 CONSUMIDOR**

Los consumidores del servicio son:

- Cargueras miembros IATA.
- Personas que necesiten almacenar carga.

## **2.8 FUERZAS COMPETITIVAS**

### **2.8.1 AMENAZAS NUEVOS COMPETIDORES**

La amenaza de incorporación de nuevos competidores en el mercado de arrendamiento de galpones y cuartos fríos, es baja, puesto que la cantidad de empresas que ofrecen este servicio son pocas y además se encuentran

ubicadas cerca del actual Aeropuerto de Quito. Esto a diferencia de la empresa es debilidad ya que conseguir terrenos en el sector del Nuevo Aeropuerto de Quito tiene un costo bastante elevado.

#### **2.8.2 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

El poder de negociación de los proveedores es bajo. La empresa cuenta con proveedores para productos básicos y en el mercado existen varios, lo que permite realizar buenas negociaciones en relación a precios y plazos de pago.

#### **2.8.3 RIVALIDAD ENTRE LOS ACTUALES COMPETIDORES**

La rivalidad entre los competidores existentes es baja, porque en el mercado existen solo el Aeropuerto de Quito y Ecuazofra que son empresas que brindan el servicio de arrendamiento de galpones y cuartos fríos cerca del nuevo Aeropuerto de Quito.

#### **2.8.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES**

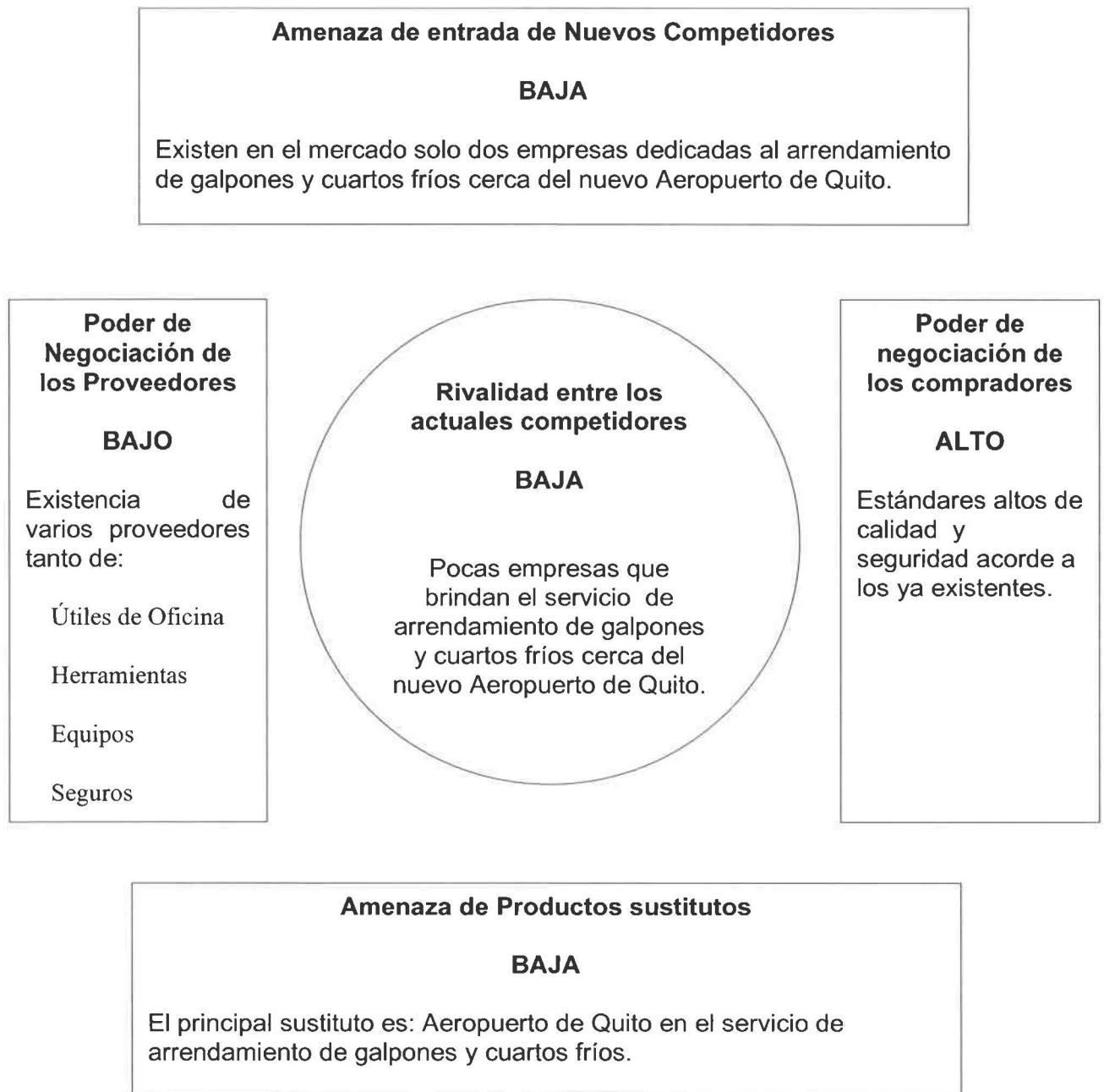
El poder de negociación de los consumidores es alto debido a que en el mercado los compradores exigen estándares de calidad y seguridad acordes a los ya existentes.

#### **2.8.5 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS**

La amenaza de productos sustitutos es baja dado que para el Centro de Negocios sus principales sustitutos directos son el Aeropuerto de Quito y ECUAZOFRA, en el servicio de arrendamiento de galpones y cuartos fríos.

### 2.8.5 DIAGRAMA FUERZAS DE PORTER

Gráfico 2.11



**Fuente:** Formulación de Estrategia, Michael Porter. Pág.41

**Elaborado por:** Autores

## **CAPITULO III**

### **INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE MERCADOS**

La siguiente Investigación de Mercados ayudará a determinar las oportunidades existentes, mediante las cuales se trabajará para implementar un Centro de Negocios y Apoyo Logístico que brinde los servicios de arrendamiento de galpones y cuartos fríos cerca del nuevo Aeropuerto de Quito.

#### **3.1 POBLACIÓN OBJETIVO**

Se analiza un nicho de mercado dentro del sector del comercio exterior que es: Agencias de Carga de la ciudad de Quito, que pertenezcan a la IATA.

El mercado meta será el segmento al cual los esfuerzos del estudio se van a dirigir. Por lo que el mercado de arrendamiento de galpones y cuartos fríos se determinará utilizando variables de segmentación, que permitan la definición más acertada del mercado de consumidores potenciales.

#### **3.2 PROCESO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

##### **3.2.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

En los últimos años la ciudad de Quito ha sufrido un aumento considerable de su población, parque automotor y de un sinnúmero de negocios relacionados al aeropuerto que han sobre saturado los espacios disponibles alrededor del mismo. Esto, sumado al inminente peligro de contar con un Aeropuerto

Internacional en medio de una ciudad con estas características ha dado la pauta a las autoridades correspondientes para crear un proyecto dedicado al estudio y reubicación del aeropuerto.

Estos antecedentes han derivado en la lógica conclusión de establecer todos los negocios y servicios afines al aeropuerto cerca del mismo, en este caso, en una extensión de 20 hectáreas de terreno, de tal forma que brinde la mayor seguridad a todo tipo de usuario.

El problema principal de este Plan de Negocios constituye en confirmar la aceptación de las empresas cargueras miembros IATA y su disposición a adquirir el servicio de arrendamiento de galpones y cuartos fríos.

### **3.2.2 PROBLEMA GERENCIAL**

Estrategias y herramientas a aplicar para ingresar con éxito dentro de todas las industrias potenciales para formar parte del proyecto.

### **3.2.3 PROBLEMA DE MERCADOS**

Establecer el segmento de mercado potencial, determinar precio, canal de llegada a clientes potenciales, frecuencia de uso y estrategias de penetración necesarias para ingresar en el negocio de arrendamiento de galpones y cuartos fríos cerca del nuevo Aeropuerto de Quito tanto para las cargueras miembros IATA como para el resto de empresas independientes que requieran nuestro servicio.

### **3.2.4 HIPÓTESIS GENERAL**

El mercado objetivo está interesado en contratar servicios de arrendamiento de galpones y cuartos fríos con un alto nivel de estandarización.

### **3.2.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.2.5.1 OBJETIVO GENERAL**

Conocer la aceptación que tendrá el arrendamiento de galpones y cuartos fríos cerca del nuevo Aeropuerto de Quito, con el fin de determinar niveles de consumo y los factores que puedan afectar al consumo actual. Véase en el Cuadro 3.1.

### DIAGRAMA DE PREGUNTAS, HIPÓTESIS Y OBJETIVOS

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	HIPOTESIS	OBJETIVO
¿Cuáles son los principales competidores para el Centro de Negocios en el mercado de arrendamiento de galpones y cuartos fríos?	Las principales empresas competidoras en el mercado de arrendamiento de galpones y cuartos fríos son: Aeropuerto de Quito y ECUAZOFRA.	Averiguar cuáles son las empresas competidoras del Centro de Negocios en el mercado de arrendamiento de galpones y cuartos fríos.
¿Cuáles son las posibles empresas a la que se dirigirá el servicio?	Las principales empresa a las que se dirigirá el servicio, serán las empresas de carga miembros IATA.	Determinar la aceptación del servicio por parte de todas las empresas cargueras.
¿Existen suficientes empresas que utilicen el servicio de arrendamiento de galpones y cuartos fríos?	Existen varias empresas de carga que utilizan el servicio de arrendamiento de galpones y cuartos fríos, entre las principales se encuentran aquellas afiliadas a la IATA, ya que son las únicas que tienen acceso directo al aeropuerto para dejar o llevar carga.	Averiguar cuántas empresas de carga además de los miembros IATA existen en la ciudad de Quito.
¿Cómo se puede obtener un servicio de buena calidad?	Un servicio de gran calidad es aquel que brindará altos índices de seguridad y calidad.	Determinar el nivel de importancia que tiene la calidad y seguridad del servicio en el momento de la compra.
¿Cuál es la fortaleza del arrendamiento de galpones y cuartos fríos en el sector?	La principal fortaleza del arrendamiento de galpones y cuartos fríos en el sector es la ubicación de la empresa en relación del aeropuerto.	Enfatizar las fortalezas de la empresa para medir la aceptación del servicio.
¿Cómo se podrá llegar a los posibles clientes?	Se podrá llegar a nuestros posibles clientes a través de charlas explicativas, páginas Web, publicidad CAPEIPI y CCQ.	Dar a conocer de la manera más didáctica y sencilla el servicio de arrendamiento de galpones y cuartos fríos a nuestros clientes.

Elaborado por: Autores

Cuadro 3.1

### **3.3 FUENTES DE INFORMACIÓN**

#### **3.3.1 FUENTES SECUNDARIAS**

Se tomarán informes que ya han sido recolectados para distintos fines, basados en el funcionamiento y proceso de importación y exportación vía aérea, el manejo de la carga por medio de las Agencias de Carga miembros IATA, entre ellas están: las publicaciones de la Cámara de Pequeños Industriales de Quito (CAPEIPI), Cámara de Industriales, Asociación Ecuatoriana de Agencias de Carga (ASEACI) y en su fascículo mensual de tendencias del consumidor, investigaciones de mercado realizadas por la Empresa Market Tracking, también se apoyará en revistas tales como: Líderes, Criterios, Ecos y otras afines al negocio, así como textos de nutrición y comportamiento del consumidor, además de periódicos que presenten artículos útiles para este negocio.

Se debe mencionar que se han tomado en cuenta las fuentes secundarias ya que son útiles en diversos aspectos entre ellos:

- Ayudan a identificar el problema.
- Ayudan a definir mejor el problema.
- Desarrollan un método adecuado para enfrentar el problema.
- Responden ciertas preguntas de investigación y probar algunas hipótesis.
- Interpretan datos primarios para obtener más conocimiento.

### **3.3.2 FUENTES PRIMARIAS**

Se realizará un censo y una encuesta personal a la población, y una investigación cualitativa mediante la realización de entrevistas a expertos, los cuales se dividirán en tres diferentes grupos, Agencias de Carga miembros IATA, empresas exportadoras e importadoras y personas que tienen conocimientos propios del negocio o afín.

### **3.4 DISEÑO DEL PLAN DE INVESTIGACIÓN**

El tipo de investigación que se va a realizar para el plan de negocios será la investigación descriptiva, con la cual se buscarán las características, gustos y preferencias de los posibles clientes.

De igual manera se utilizará la investigación exploratoria – investigación cualitativa, mediante entrevistas a expertos las cuales se llevarán a cabo a empresarios con conocimientos de transporte de carga y logística a nivel general.

En la investigación cualitativa, los métodos a utilizar serán el censo en un 100% y la encuesta. El primero se utilizará por tener un universo de estudio relativamente pequeño, mientras que la encuesta constará de un estructurado cuestionario, el cual está diseñado para determinar los diferentes gustos y preferencias de los clientes.

#### **3.4.1 INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA CUALITATIVA**

##### **3.4.1.1 ENTREVISTAS A EXPERTOS**

###### **3.4.1.1.1 OBJETIVO GENERAL**

Recopilar información técnica, de marketing y logística sobre el arrendamiento o almacenamiento de mercancías.

### **3.3.1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Logística del manejo de mercancías.
- Proceso de almacenamiento.
- Proceso de arrendamiento.
- Proceso de Precios.

### **3.4.1.1.3 PROCEDIMIENTOS**

Las entrevistas se realizarán de persona a persona

- Duración: 25 minutos.
- Moderador: Formato no estructurado.
- El fraseo específico de las preguntas y orden en que se realizan es el resultado de las respuesta del sujeto.

### **3.4.1.1.4 METODOLOGÍA DE EJECUCIÓN**

Para un adecuado registro de la información se realizó una transcripción inédita de las entrevistas.

Las entrevistas fueron realizadas a:

- Ec. José Sánchez (Consultor de Proyectos Industriales ECUAZOFRA).
- Ing. Cesar Frixone (Ex presidente de la CAPEIPI).
- Lcdo. Carlos Cabrera (Presidente de las Zonas Francas del Ecuador).
- Ing. Patricio Iván Endara (Gerente General Comercializadora ASAP).
- Ing. Jorge Beltrán (Jefe de Operaciones Comercializadora Door to Door Flowers).
- Ing. Cristóbal Miño (Jefe Técnico CAPEIPI).

- Ing. Ma. Cristina Conde ( Ex Coordinadora de Exportaciones e Importaciones – Panatlantic).
- Lcda. Paulina Torres (Inspectora Aforo-Intertek).

#### **3.4.1.1.5 METODOLOGÍA DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN**

Una vez finalizadas las entrevistas a expertos, se utilizó la siguiente metodología de análisis de información:

- Transcripción de la información recopilada en la entrevista, respetando cada enunciado y frase de los entrevistados.
- Concordancia en el análisis a través de frases y palabras representativas de acuerdo al objetivo de estudio.
- Estructuración de categorías definidas por temas en función de los objetivos.
- Realización de la tabulación de la información respetando el enunciado, eliminando e incluyendo ciertas categorías de acuerdo a los objetivos del estudio.

#### **3.4.1.1.6 RESULTADOS**

**Ec. José Sánchez**

**Consultor Proyectos Industriales**

**ECUAZOFRA (Ver preguntas Anexo B1)**

- La idea del proyecto es excelente, tomando en cuenta el área, ubicación y las oportunidades que el aeropuerto brinda.

- Hoteles, estacionamientos y servicios de transporte.
- No existen muchas amenazas, hoy por hoy me atrevería a decir que la única amenaza que podría tener el proyecto es la falta de concertación y apoyo por parte del gobierno central.
- De ninguna manera la cristalización del proyecto se la debe asociar con la construcción del nuevo Aeropuerto de Quito. El gobierno debería tomar muy en cuenta el constituirse como un puerto seco que brinde servicios de distribución de productos hacia diversas zonas del país.
- Se debería romper paradigmas y acabar con el círculo único de poder que tenemos en el Ecuador. ECUAZOFRA debería buscar otros aliados que ayuden al proceso de arrendamiento y organización de cuartos fríos al servicio del aeropuerto.

**Ing. Cesar Frixone**

**Ex Presidente de la CAPEIPI**

**(Ver preguntas Anexo B2)**

- Excelente idea con muy buenas proyecciones, sin embargo la complejidad del mismo, implica un trabajo constante con una buena organización y con una buena planificación estratégica.

- Florícolas, automotrices, textiles, productos agroindustriales, telecomunicaciones, etc.
- Sin duda alguna el centro de negocios constituye un gran aliciente para la generación de nuevos proyectos que involucren no solo a la pequeña industria sino también a la media y gran industria.
- La politización del sector así como también los intereses involucrados en la construcción del nuevo Aeropuerto de Quito podrían llegar a interferir y constituir una amenaza para el proyecto.
- Estamos en la era de la tecnología, donde la misma constituye un pilar fundamental para el desarrollo de las industrias.

**Lcdo. Carlos Cabrera**

**Presidente de Zonas Francas del Ecuador**

**(Ver preguntas Anexo B3)**

- El proyecto tiene algunas amenazas que no dependen exclusivamente del proyecto, como pueden ser: transporte, mantenimiento de las vías, servicios básicos que en algún momento pueden llegar a afectar el proyecto.
- Existen varias amenazas que pueden perjudicar el proyecto. La mayor parte de estas no son propias del mismo, es por esto que creo existen varios factores que deben acoplarse para poder vencer estas amenazas.

- Es innegable la necesidad que tienen las empresas de sacar inmediatamente un producto perecible, tomando en cuenta que METROZONA no cuenta con este servicio y que el aeropuerto ha tenido disponibilidad de cuartos fríos, pero a un alto costo.
- Las alianzas estratégicas son muy beneficiosas tanto para las empresas que formen parte del proyecto como el proyecto en sí.
- Presencia del aeropuerto, ubicación estratégica con respecto a cualquier sector del país, puerto seco (transporte a cualquier parte del país), parqueaderos.

**Ing. Patricio Iván Endara**

**Gerente General Comercializadora**

**ASAP (Ver preguntas Anexo B4)**

- Muy buena idea y más aún que se la este forjando desde ya, lo que permitirá que cualquier imprevisto o necesidad en cuestión de logística sea posible resolverlo a tiempo y que las empresas no tengamos problemas en el momento de empezar a trabajar en el lugar.
- El actual gobierno, ya que actualmente se puede apreciar una oposición para la construcción del mismo.

- No, la necesidad de un aeropuerto fuera de la ciudad es inminente y tarde o temprano se lo debe realizar.
- Buenas áreas de embarque y desembarque, cuartos fríos con la tecnología adecuada y buen manejo de la carga.
- El cliente final de flores es el encargado de manejar la logística de su carga, sin embargo, nosotros como comercializadores podríamos brindar una ayuda extra a nuestros clientes, refiriéndoles un buen lugar y con buena seguridad para un producto tan delicado como las flores.

**Ing. Jorge Beltrán**

**Jefe Operaciones Comercializadora**

**Door to Door Flowers (Ver preguntas Anexo B5)**

- No e conocido negocios similares dentro de la zona, por lo que me parece una importante iniciativa a tomarse muy en cuenta.
- Má que una amenaza general para el proyecto, la veo como una traba que puede afectar a la demora de la utilización del Centro de Negocios.
- El proceso de la comercialización es muy sencillo, inicia con el contacto del cliente con la comercialización y nosotros a su vez con la finca, para esto el cliente ya tiene el contacto con la agencia de carga, la misma que nos indica el día, hora y demás detalles necesarios para el envío.

- Primeramente se debería contar con buenas vías de acceso además de una infraestructura moderna para la logística de la carga.
- Sí, ya que están directamente relacionadas con el cliente y la agencia de carga.

**Ing. Cristóbal Miño**

**Jefe Técnico CAPEIPI**

**(Ver preguntas Anexo A6)**

- La amenaza más grande que a mi punto de vista puede afectar al proyecto es la o construcción del aeropuerto por problemas del municipio con el gobierno central.
- Será un valioso incentivo, ya que la CAPEIPI cuenta con varios sectores dentro de ella, las mismas que podrían estar dispuestas a realizar alianzas estratégicas con ustedes.
- Ubicación, vías de acceso, buenos niveles de negociación.
- Excelente, ya que permitirá a la CAPEIPI y a sus afiliados estar en un punto importante de la ciudad de Quito

**Ing. Ma. Cristina Conde**

**Ex – Coordinada de Exportaciones e**

**Importaciones – Panatlantic**

**(Ver preguntas Anexo B7)**

- El proceso de logística de las exportaciones e importaciones vía aérea es el siguiente:



Elaborado por: Autores

Gráfico No 3.1

## PROCESO DE IMPORTACIONES



Elaborado por: Autores

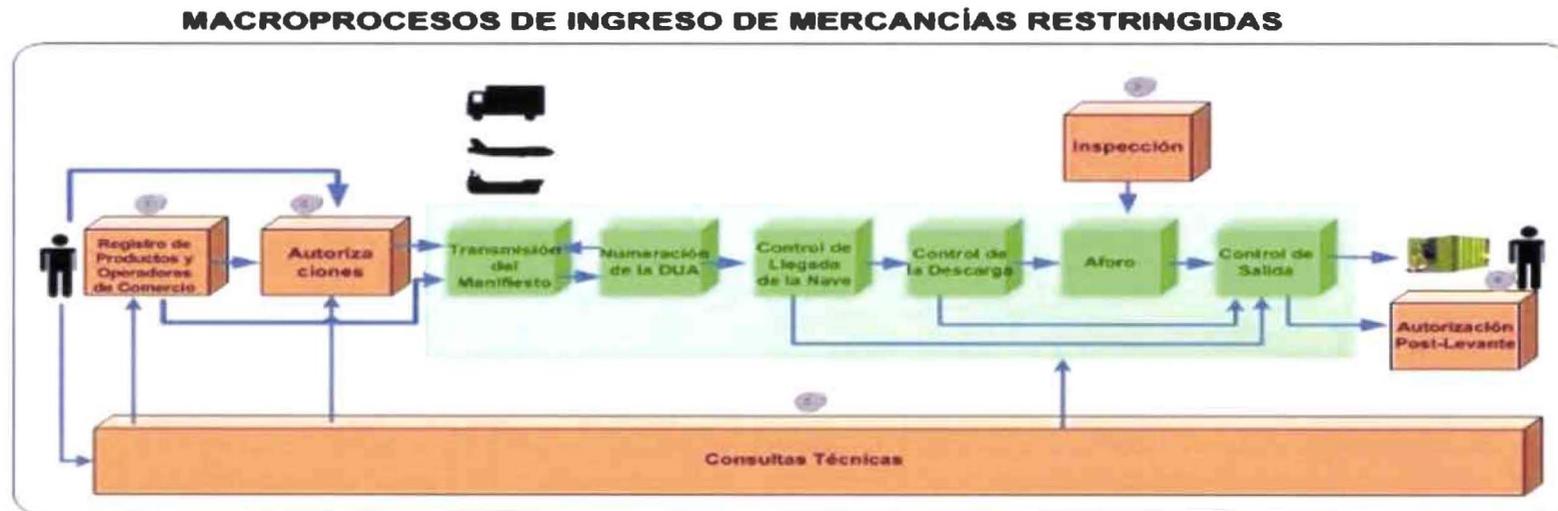
Gráfico No 3.2

Lcda. Paulina Torres

Inspectora Aforo – Intertek

(Ver preguntas Anexo A8)

- Dentro de la aduana tenemos macro procesos de mercancías restringidas tanto en vía aérea como en vía marítima expresados en el gráfico No 3.3 el cual se presenta a continuación:



Fuente: Aforo

Gráfico No 3.3

### 3.4.1.1.7 CONCLUSIONES

- El buscar alianzas e incrementar servicios será un pilar fundamental para el fortalecimiento del proyecto.
- Los servicios adicionales y la tecnología de punta pueden resultar en un complemento importante a todas las empresas e industrias que formen parte del plan.
- El arrendamiento de cuartos fríos y la implementación de galpones para desarrollar un puerto seco son puntos primordiales para la cristalización de la primera etapa del plan.
- La perspectiva del negocio es excelente tomando en cuenta la inminente construcción del nuevo aeropuerto. Las alianzas estratégicas con empresas serán un factor importante para el crecimiento y desarrollo del centro.
- La falta de proyectos similares dentro de la zona constituye una fortaleza. La demora en la construcción del aeropuerto puede convertirse en una traba para el inicio de las actividades del centro.
- Es un valioso incentivo, tomando en cuenta que se pueden realizar alianzas estratégicas con los diferentes sectores que conforman la CAPEIPI, ya que este se convertirá en un punto básico para el desarrollo del país.
- Se pudo observar que en la logística de exportación e importación, el eje fundamental para el arrendamiento son las empresas cargueras, ya que

estas son las encargadas de realizar la transportación de la carga del aeropuerto.

### **3.4.2 INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA CUANTITATIVA**

#### **3.4.2.1 CENSO**

##### **3.4.2.1.1 OBJETIVO GENERAL**

Identificar por medio del censo, la aceptación del posible negocio, llegando a conocer el mercado y los posibles clientes por medio de un cuestionario bien estructurado que ayuda a obtener resultados futuros para el mismo.

##### **3.4.2.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Conocer el precio.
- Conocer los servicios adicionales que los clientes desearían tener.
- Identificar los productos que necesitan con mayor frecuencia el servicio de almacenaje y arrendamiento de galpones y cuartos fríos.
- Conocer a la competencia.

##### **3.4.2.1.3 TRABAJO DE CAMPO**

En el Censo se investigó a 42 empresas existentes miembros IATA, correspondientes al total de la población (anexo B9), mediante cuestionario (Anexo B10) realizado en citas preestablecidas. Cada uno de ellos tuvo una duración aproximada de 15 minutos.

#### 3.4.2.1.4 METODOLOGÍA DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

Una vez finalizado el Censo, se procederá a verificar la información y su correcto desarrollo tomando en cuenta las instrucciones expuestas al inicio de las mismas.

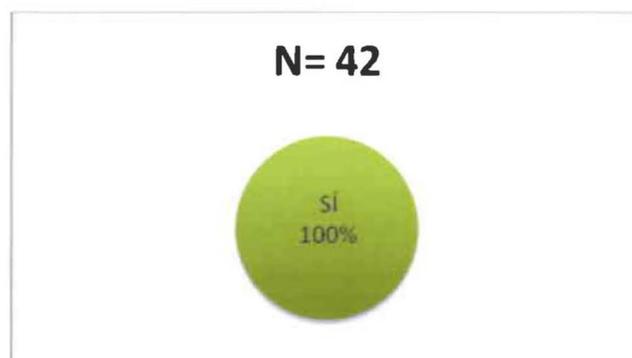
Posteriormente se transcribirá la información en una planilla de Microsoft Excel utilizando la opción de tablas dinámicas donde se detallará la opción que cada cliente tomó, redactando textualmente las respuestas dadas en la encuesta.

Finalmente se establecerá el porcentaje de las respuestas obtenidas y posteriormente se las representará mediante gráficos explicativos.

#### 3.4.2.1.5 RESULTADOS

Del censo en estudio se obtuvo que el 100% de sus miembros tienen como su principal giro de negocio las exportaciones y solo un 57% de ellos complementan las exportaciones con importaciones.

#### PORCENTAJES DE MIEMBROS EXPORTADORES



Elaborado por: Autores

Gráfico No 3.4

### PORCENTAJES DE MIEMBROS IMPORTADORES

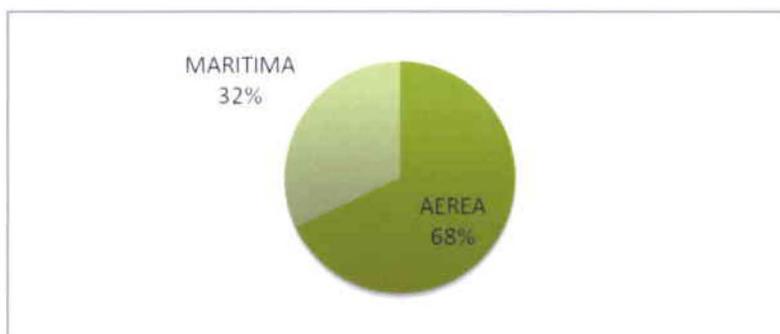


Elaborado por: Autores

Gráfico No 3.5

Se pudo obtener que el 68% de las empresas cargueras realizan sus exportaciones vía aérea y solo el 65% del total realizan importaciones por esta misma vía.

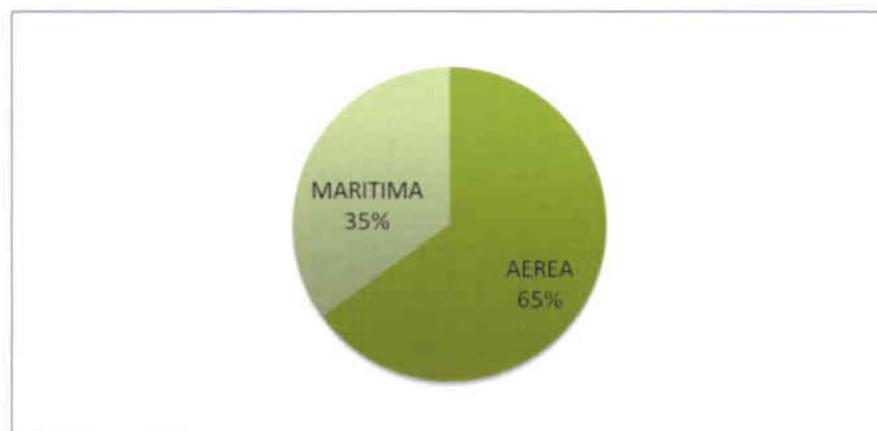
### VIA DE EXPORTACIÓN MÁS UTILIZADA



Elaborado por: Autores

Gráfico No 3.6

### VIA DE IMPORTACIÓN MÁS UTILIZADA

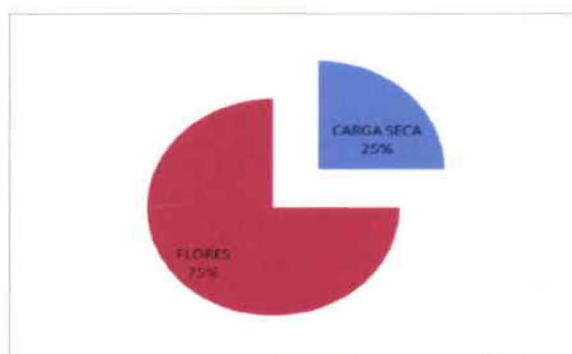


Elaborado por: Autores

Gráfico No 3.7

El censo permitió conocer los productos de mayor exportación vía aérea con su respectiva cantidad y su número de kilos exportados al mes los cuales están representados en el gráfico No. 3.8 y No. 3.9

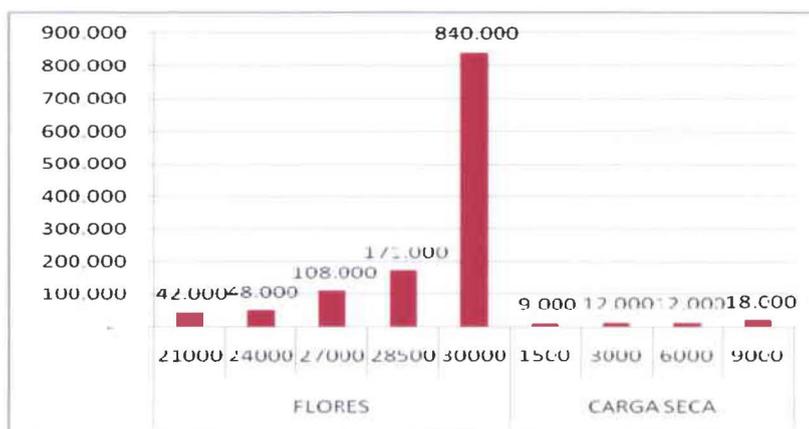
### PRODUCTOS DE MAYOR EXPORTACIÓN



Elaborado por: Autores

Gráfico No 3.8

### VOLUMEN POR PROCEDENCIA



Elaborado por: Autores

Gráfico No 3.9

En lo que se refiere a las importaciones el 100% del mercado objetivo apunta sus importaciones a la Carga General (tornillos, repuestos, tuercas, entre otros), adicional a esto se detalla su cantidad.

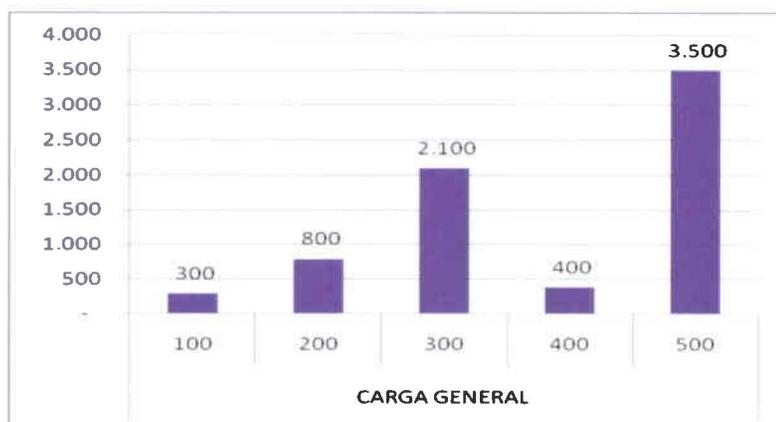
### PRODUCTO DE MAYOR IMPORTACIÓN



Elaborado por: Autores

Gráfico No 3.10

### VOLUMEN DE IMPORTACIÓN

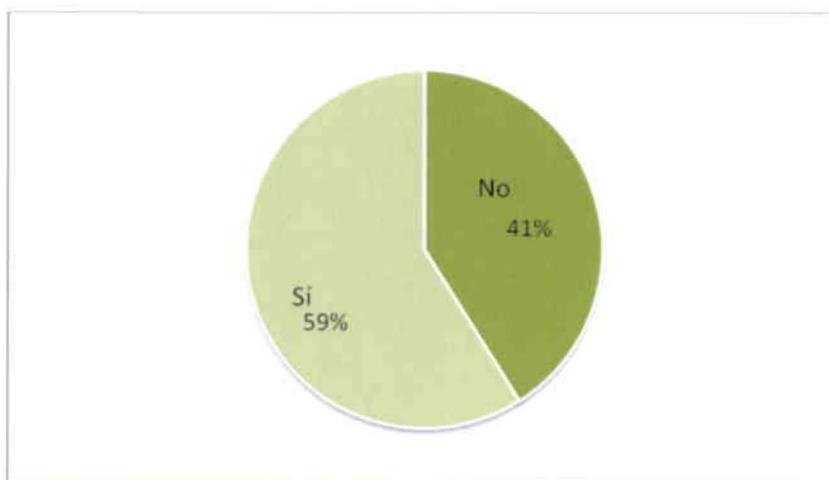


Elaborado por: Autores

Gráfico No 3.11

Uno de los resultados más alentadores obtenidos en el censo es aquel que nos arroja que gran parte de las empresas cargueras no alquila galpones y cuartos fríos para sus exportaciones e importaciones al mismo tiempo que nos indica el porcentaje que estarían dispuestos a alquilar este servicio.

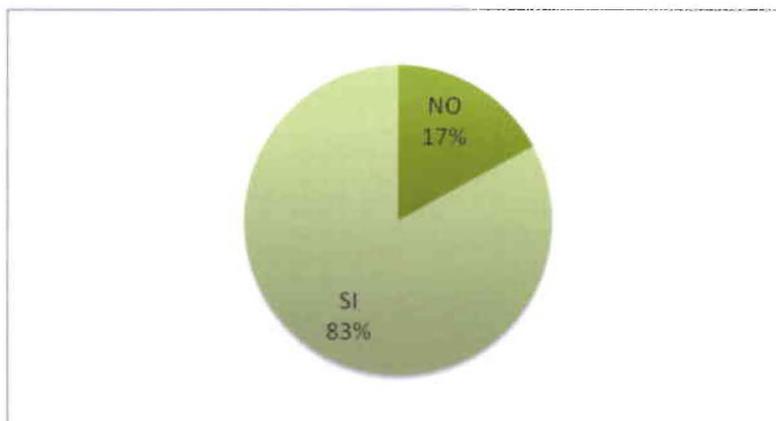
### PORCENTAJE DE EMPRESAS QUE ALQUILAN Y NO ALQUILAN CUARTOS FRÍOS Y GALPONES



Elaborado por: Autores

Gráfico No 3.12

**PORCENTAJE DE EMPRESAS QUE ESTARÍAN DISPUESTAS  
A ALQUILAR CUARTOS FRÍOS Y GALPONES**

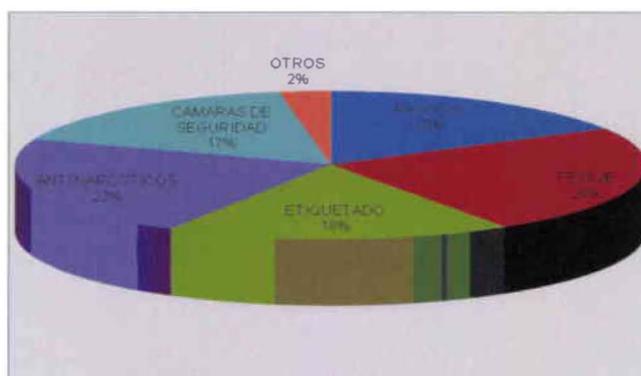


Elaborado por: Autores

Gráfico No 3.13

El pesaje y el control de antinarcóticos son los servicios que en mayor porcentaje son requeridos por clientes, con un 24 y 22 por ciento respectivamente, seguidos por etiquetado 18%, cámaras de seguridad y rayos x con un 17%.

**SERVICIOS EXTRAS A PRESTAR**

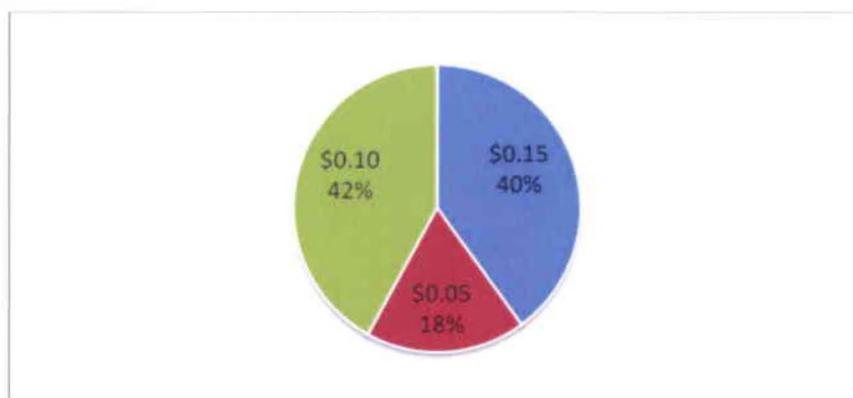


Elaborado por: Autores

Gráfico No. 3.14

De acuerdo con los servicios adicionales prestados, el monto dispuesto a pagar por nuestros clientes es de \$0.10 centavos por kilogramo en un porcentaje del 42%, \$0.15 por kilogramo en un porcentaje del 40% y \$0.05 por kilogramo en un porcentaje del 18%, dando de esta manera una pauta de fluctuación entre \$0.10 y \$0.15 centavos por kilogramo como un precio razonable de cobro para ofertar nuestro servicio. Representados en el gráfico No. 3.15.

### VALORES DISPUESTOS A PAGAR

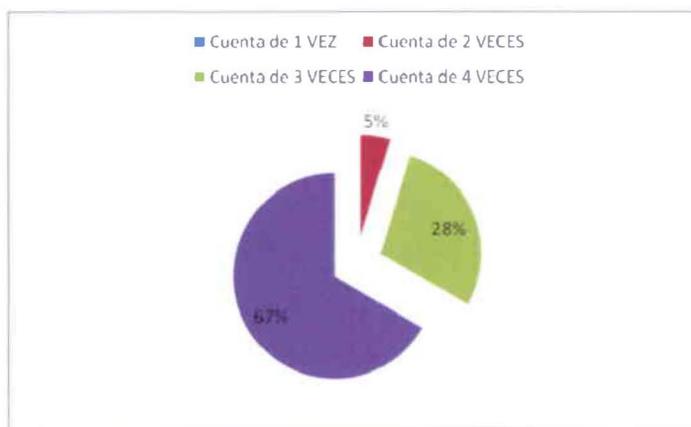


Elaborado por: Autores

Gráfico No. 3.15

El Censo dio como resultado que el 67% de las empresas cargueras hacen sus exportaciones e importaciones 4 veces al mes y un 28% lo realizan 3 veces al mes.

### FRECUENCIA DE EXPORTACIONES E IMPORTACIONES



Elaborado por: Autores

Gráfico No. 3.16

#### 3.4.2.1.6 CONCLUSIONES

Mediante el censo realizado a 42 empresas miembros IATA, correspondientes al 100% de la población, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

El 59% de las empresas encuestadas realizan el alquiler de galpones y cuartos fríos, el 83% de las mismas estarían dispuestas a incurrir en el arriendo.

El producto de mayor exportación vía aérea, son las flores con un volumen de 30.000 kg. al mes; En lo que se refiere a las importaciones, la carga general ocupa el 100%, con un volumen de 500 kg. al mes.

La vía más utilizada para la exportación e importación es la aérea con un porcentaje del 65%.

Los servicios de pesaje y etiquetado son los más buscados y necesitados por las empresas.

Las empresas cargueras realizan exportaciones e importaciones de 3 a 4 veces por mes y los costos fluctúan entre \$0.10 y \$0.15 por kilogramo de carga.

### **3.4.2.2 ENCUESTA**

#### **3.4.2.2.1 OBJETIVO GENERAL**

Identificar por medio de una encuesta, la aceptación del posible negocio, llegando a conocer el mercado y los posibles clientes por medio de un cuestionario bien estructurado que ayude a obtener resultados para el mismo.

#### **3.4.2.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Conocer el precio.
- Conocer los servicios adicionales que los clientes desearían tener.
- Identificar los productos que necesitan con mayor frecuencia el servicio de almacenaje y arrendamiento de galpones y cuartos fríos.
- Conocer a la competencia.

#### **3.4.2.2.3 TRABAJO DE CAMPO**

De acuerdo con la investigación de mercado se realizará 80 encuestas a personas cuyo giro de negocio sea el importar y el exportar. (Anexo A11).

Las encuestas se realizarán de forma personalizada, es decir en contacto directo con el encuestado, estas se elaborarán en fincas, talleres, comercializadoras y empresas.

#### 3.4.2.2.4 METODOLOGÍA DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

Una vez finalizada la encuesta, se procederá a verificar la información y su correcto desarrollo tomando en cuenta las instrucciones expuestas al inicio de las mismas.

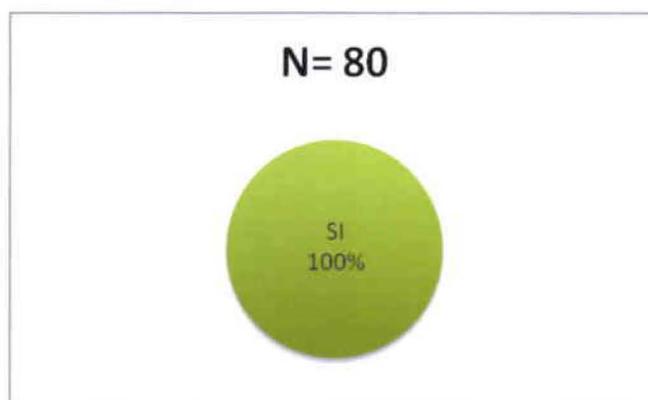
Posteriormente se transcribirá la información en una plantilla de Microsoft Excel, redactando textualmente las respuestas dadas en la encuesta.

Finalmente se establecerá el porcentaje de las respuestas obtenidas y posteriormente se las representará mediante gráficos explicativos.

#### 3.4.2.2.5 RESULTADOS

Dentro de la encuesta realizada a los exportadores e importadores se obtuvo que el 100% de los encuestados realizan labores de exportación y un 47% del total lo complementan con importaciones.

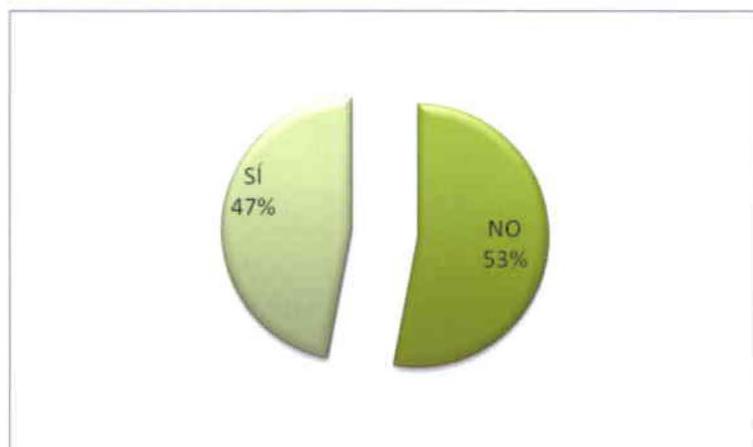
#### PORCENTAJES DE EMPRESAS QUE REALIZAN EXPORTACIONES



Elaborado por: Autores

Gráfico 3.17

### PORCENTAJE DE EMPRESAS QUE REALIZAN IMPORTACIONES



Elaborado por: Autores

Gráfico 3.18

De la totalidad de encuestados, el 48% realizan exportaciones de carga seca y el 52% de flores.

En lo que se refiere a importaciones se obtuvo que el 100% de encuestados que realizan esta actividad manejan carga general.

### PORCENTAJE DE EXPORTACIONES



Elaborado por: Autores

Gráfico 3.19

### PORCENTAJE DE IMPORTACIONES

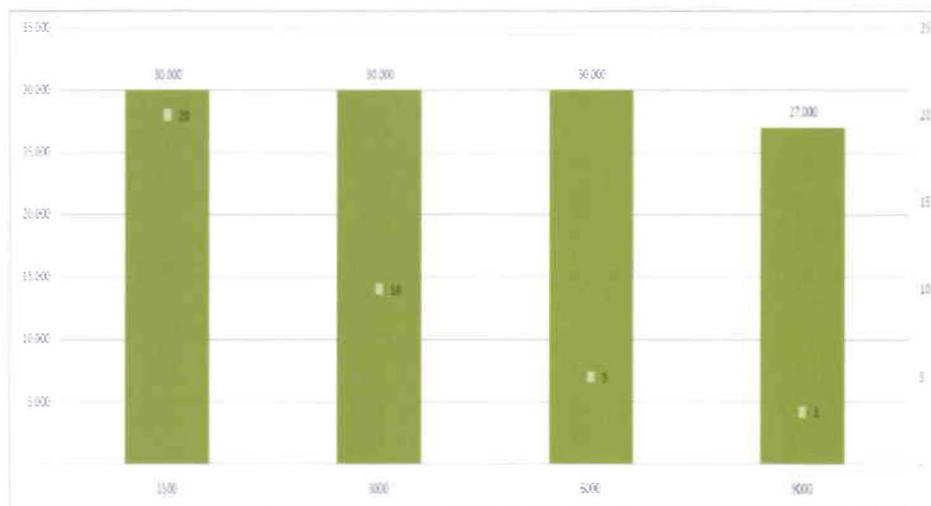


Elaborado por: Autores

Gráfico 3.20

La cantidad total que se exporta mensualmente es de 30.000 kilos de carga entre flores y carga seca (menor cantidad).

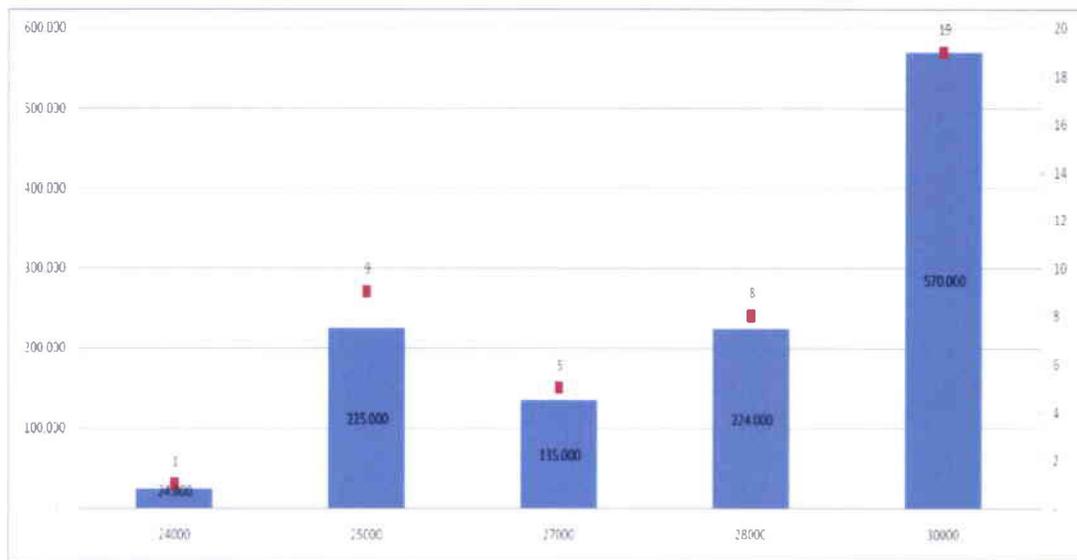
### CANTIDAD DE EXPORTACIÓN MENSUAL DE CARGA SECA



Elaborado por: Autores

Gráfico 3.21

### CANTIDAD DE EXPORTACIÓN MENSUAL DE FLORES

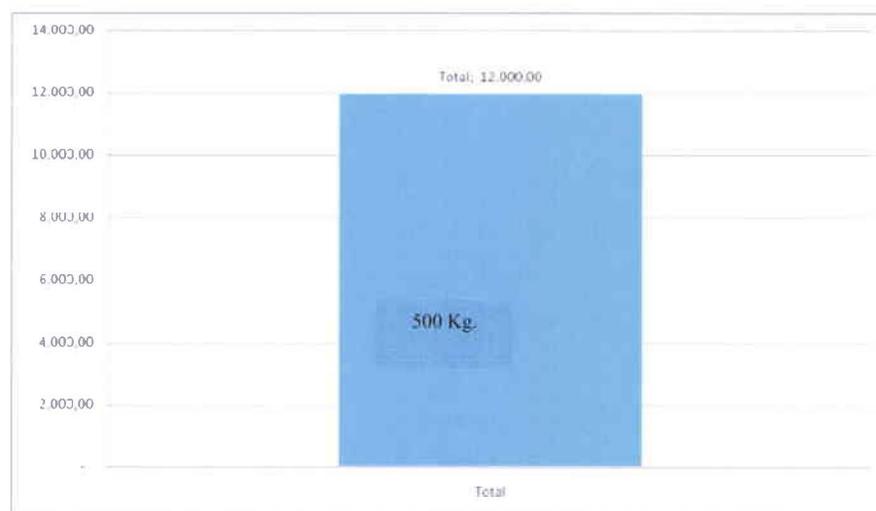


Elaborado por: Autores

Gráfico 3.22

La cantidad de importaciones que esta manejando es de 500 kilos al mes de carga general.

### CANTIDAD DE IMPORTACIONES DE CARGA GENERAL

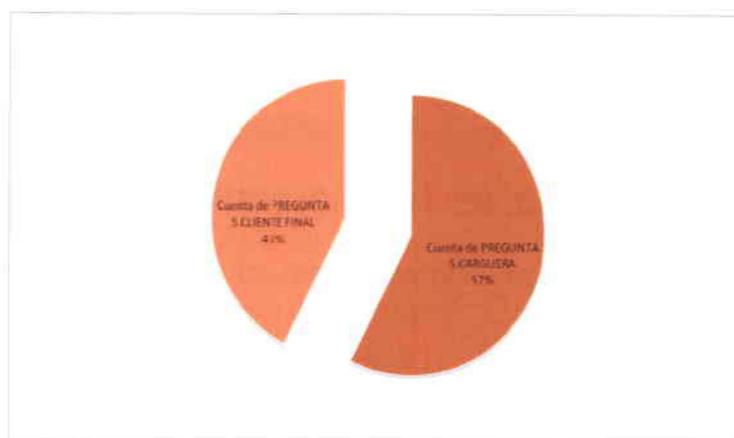


Elaborado por: Autores

Gráfico 3.23

El principal contacto que toman los exportadores e importadores son las agencias de carga, con un porcentaje del 57%, seguido del Cliente Final.

### CONTACTOS MÁS UTILIZADOS POR LAS EMPRESAS



Elaborado por: Autores

Gráfico 3.24

#### 3.4.2.2.6 CONCLUSIONES

De acuerdo con la encuesta realizada se sacaron las siguientes conclusiones:

De todas las empresas exportadoras e importadoras, un 100% realizan exportaciones y un 47%, además del 100% lo complementan con importaciones.

Del total de las exportaciones, un 52% de ellas se dirige a flores y un 48% a carga seca; El 100% de estas importaciones corresponden a carga general.

miembros IATA (100% población), se obtuvo los siguientes datos. De seis variables cruzadas cinco de estas arrojan el mismo resultado, siendo estos resultados alentadores y de mucha validez para continuar con el plan de negocios.

Los productos de mayor exportación son flores y carga general con un volumen de 30.000 kg. por mes.

En lo que se refiere a las importaciones, la Carga General (tuercas, repuestos, tornillos, entre otros), se lleva un 100% tanto en la encuesta como en el censo, importando un volumen de 500 kg. por mes.

### **3.6 OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO**

Definitivamente la construcción del nuevo Aeropuerto de Quito ha venido a incentivar la imaginación de quienes buscan optar por un negocio cerca del aeropuerto. De la misma manera ha venido a preocupar a todos quienes tienen sus negocios en el todavía actual aeropuerto.

Este es el caso de nuestros clientes potenciales, las empresas cargueras, quienes desde ya deben tomar muy en cuenta como y donde realizar su logística de tal manera que tengan una menor incidencia en el momento que todas las operaciones cambien desde el centro norte de la ciudad de Quito, hasta el nor-orienté de Quito en el sector de Tababela, lugar donde se está construyendo el nuevo aeropuerto.

Tanto expertos como usuarios han concordado que el alquiler de galpones y cuartos fríos cerca del nuevo aeropuerto favorecerá a la organización y seguridad de las empresas cuyo giro de su negocio es la importación y exportación por vía aérea.

Es debido a esto que nace la idea del proyecto, el mismo que estaría situado a 3 minutos del nuevo aeropuerto y que consiste en dar un espacio para la construcción de negocios tales como: bodegas de carga, cuartos fríos, entre otros a empresas que busquen localizarse en las cercanías del puerto de embarque pues su costo de transporte disminuirá y los riesgos de accidentes y robos de mercancía se minimizarán.

La oportunidad de negocio se ha presentado claramente al descubrir mediante la investigación de mercados que el 100% de nuestro mercado objetivo exporta por vía aérea y el 57% importa por esta misma vía.

De estos porcentajes conocemos que el 100% de las empresas realizan exportaciones de flores, producto que requiere la utilización de cuartos fríos por su delicado tratamiento.

Además de las exportaciones existen altos porcentajes de importaciones de carga general (tuercas, repuestos, tornillos, entre otros) por vía aérea.

Con estos datos se ha podido indagar y conocer que el 83% de las empresas que no alquilan galpones y cuartos fríos tanto para exportaciones como para

sus importaciones estarían dispuestos a hacerlo al momento de trabajar en el nuevo aeropuerto, estadísticas que nos dan un gran señal para la oportunidad de negocio.

## **CAPÍTULO IV**

### **LA EMPRESA**

Este capítulo busca configurar la estructura del negocio, desarrollando estrategias, objetivos, políticas y ambiente organizacional, puntos con los cuales se busca reforzar la orientación para la implementación del mismo.

#### **4.1 JUSTIFICACIÓN DEL NOMBRE**

Se eligió el nombre "CENAL" ya que este conjuga en una sola palabra de fácil recordación y pronunciación todas las áreas a las cuales la empresa esta orientada.

#### **4.2 VISIÓN**

Posicionar a "CENAL" como una de las empresas más importantes y confiables a nivel nacional, llegando a ubicarse a largo plazo (10 años) en la primera opción de embarque, desembarque, almacenaje y apoyo logístico, alcanzando así una gran competitividad y alto reconocimiento de nuestros clientes.

#### **4.3 MISIÓN**

"CENAL" es una empresa que se encuentra dedicada al embarque, almacenaje, arrendamiento y apoyo logístico; comprometida con el cumplimiento de los más exigentes niveles de calidad, seguridad y respuesta hacia las empresas cargueras miembros IATA, reduciendo al máximo las pérdidas de las mismas por incumplimiento en tiempos, rapidez y manejo de la

carga; todo esto, con el apoyo de un gran grupo de profesionales en los diferentes sectores que contribuyan al cumplimiento de ventas planteadas, y con una constante capacitación, para de esta manera alcanzar un significativo desarrollo del centro.

#### 4.4 VALORES CORPORATIVOS

- **Calidad.** En todos y cada uno de los insumos que se necesiten, para de esta manera obtener la satisfacción del cliente en cuanto a la confiabilidad que conlleva manejar servicios de alta calidad.
- **Dedicación.** Enfocada en cada una de las actividades que a lo largo se realicen poniéndoles toda la atención y el mayor esfuerzo posible para brindar un producto de calidad.
- **Respeto.** El trato a las personas ya sean empleados, clientes, proveedores, u otros, será con la debida educación, valorando las diferencias individuales y culturales de cada uno.
- **Honestidad.** En todo lo que se plantea al cliente con respecto al producto, en cuanto a normas de calidad, servicio e higiene.
- **Compromiso.** En cada una de las actividades que se realicen para reconocer y aceptar responsabilidades involucradas en el manejo del negocio.
- **Perseverancia.** Buscando la superación constante en cada una de las actividades que se realicen.

#### **4.5. OBJETIVO CORPORATIVO**

A lo largo del tiempo de permanencia del centro lograr que el servicio este posicionado en la mente del consumidor por su calidad, seguridad y respuesta hacia los clientes, manteniendo un control de calidad estricto en todos los procesos de recepción y verificación, así como en todas las operaciones realizadas interna y externamente para de esta manera obtener un nivel apropiado de satisfacción y cumplir con los porcentajes de TIR y VAN proyectados; en un ambiente organizacional motivante.

#### **4.6 OBJETIVO GENERAL POR AREA DE NEGOCIO**

“CENAL”, con el propósito de cumplir correctamente sus normas y obligaciones, así también como el lograr plasmar la misión y visión establecidas, tanto en sus operaciones como en sus resultados, ha desarrollado una serie de objetivos empresariales divididos de la siguiente manera.

<b>4.6.1 RECURSO HUMANOS</b>		
<b>OBJETIVO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>POLÍTICA</b>
* Contar con personal altamente Calificado para el correcto desempeño de funciones empresariales.	* Correcta selección del personal * Planificación de cursos y prácticas * Meditada asignación de funciones	* Curso de capacitación anual recurrente en todas las áreas. * Se utilizará un estricto procedimiento de selección (entrevistas, pruebas y períodos de probación) con el fin de contratar el personal más idóneo para cada puesto.
* Lograr la satisfacción del personal mediante un buen ambiente organizacional.	* Se realizaran programas de convivencia con el personal dos veces al año, para Fortalecer los lazos de amistad entre todos los integrantes de la empresa.	* Establecer una comunicación continua con las áreas.
* Mantener una rotación anual del personal inferior al 25%.	* Planificación de programas para mantener las condiciones más idóneas y favorables en el ambiente de trabajo.	* Crear un sistema de pagos y beneficios extras. * Establecer políticas salariales, que mantengan al personal conforme y satisfecho.
<b>4.6.2 MERCADEO</b>		
* Dar a conocer "CENAL" a todas las empresas que están dentro del giro del negocio.	* Diseñar la más optima y bien dirigida publicidad que apunte directamente al mercado objetivo.	* Información veraz de los servicios y beneficios con los que "CENAL" cuenta.
* Alcanzar una participación del 4% en el mercado dentro del primer año.	* Alcanzar altos estándares de satisfacción de los clientes. * Realizar una publicidad constante y directa.	* Comunicación constante con los clientes. * Capacitación constante a todo el personal.
* Lograr que la empresa este bien posesionada en el mercado de las empresas cargueras Miembros IATA.	* Brindar un servicio diferenciado y de calidad.	* Mantener una constante supervisión y control en las diferentes áreas de operación de la empresa.
* Alcanzar un 100% de fidelización de los clientes.	* Mantener una comunicación constante con los clientes. * Realizar un seguimiento continuo de los clientes con el fin de medir su aceptación y afianzar su fidelidad.	* Agendamiento de visitas constantes a los clientes por parte de ejecutivos de la empresa para obtener una provechosa retroalimentación.

Elaborado por: Autores

Cuadro 4.1

<b>4.6.3 FINANZAS</b>		
* Apalancar la empresa en un 33%.	* Seleccionar la empresas financieras que apalanquen a la empresa.	* Controlar el porcentaje de apalancamiento.
* Recuperación del capital invertido en la primera etapa en el décimo año.	* Encontrar lo más pronto posible el punto de equilibrio. * Optimizar los procesos para la reducción de costos fijos y costos variables.	* Reducir el apalancamiento por medio de la disminución de costos fijos.
* Alcanzar una rentabilidad a partir del segundo año.	* Optimización de los recursos. * Tener una tasa de crecimiento en ventas superior al 9% anual	* Mantener reuniones constantes con el departamento de ventas; para no perder la buena comunicación. * Políticas de ahorro con empleados tales como: reciclaje de papel, llamadas telefónicas únicamente de trabajo, ahorro de luz, entre otras.
<b>4.6.4 OPERACIONES</b>		
* Reducir los costos totales de operación del 5%, a partir del segundo año hasta el quinto.	* Ir a la par con el avance tecnológico. * Realizar alianzas estratégicas con los proveedores.	* Realizar investigaciones permanentes para mantenerse informado de los avances tecnológicos.
* Asegurar que las actividades y operaciones vinculadas con la ejecución del servicio se realicen de manera eficiente y eficaz, para contar con la satisfacción del Cliente.	* Contar con personal altamente capacitado.	* Realizar cursos semestrales de capacitación para el personal Operativo.

Elaborado por: Autores

Cuadro 4.2

## **4.7 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO**

Para plantear las estrategias que regirán a la empresa, se contestarán las siguientes preguntas:

### **4.7.1 ¿QUIÉNES SON LOS CLIENTES?**

Los clientes de "CENAL" constituyen todas las Agencias de Carga miembros IATA dedicadas a la exportación e importación de productos por vía aérea.

### **4.7.2 ¿QUÉ SERVICIO SE OFRECERÁ?**

El "CENAL" ofrecerá el servicio de arrendamiento de galpones y cuartos fríos para el almacenaje de flores, carga seca y carga general como (tuercas, tornillos, llantas entre otros).

Como servicios adicionales se ofrecerá pesaje, antinarcóticos y etiquetado.

### **4.7.3 ¿CÓMO SE LO HARÁ?**

Se ofrece los servicios a través de:

- Altos estándares de calidad.
- Altos estándares de seguridad.

## **4.8 CADENA DE VALOR**

### 4.8.1 DIAGRAMA DE CADENA DE VALOR

El cuadro 4.2 identifica las actividades principales y de apoyo de cada proceso de la empresa.

LOGISTICA DE ENTRADA	OPERACIONES	LOGISTICA DE ENVÍO	MARKETING Y VENTAS	SERVICIO
<p><b>Servicio</b> Los servicios de proveeduría de herramientas, útiles y equipos.</p> <p>La carga que va a ser entregada en la empresa para su respectivo almacenaje.</p>	<p><b>Seguridad</b> Se contará con un sistema de control para la segura manipulación de la carga. El personal asignado deberá cumplir con todas las normas de seguridad industrial, así como también con sus respectivos uniformes e identificaciones.</p> <p><b>Recepción y Verificación</b> Se recibirá la carga en los puertos de desembarque determinados, en donde el personal capacitado verificará la cantidad de mercadería y el estado en la que se encuentra.</p> <p><b>Transporte</b> Personal calificado realizará el transporte desde el puerto de desembarque hasta el galpón o cuarto frío designado al cliente.</p> <p><b>Almacenamiento</b> Se lo realizará con personal altamente calificado, que dispondrá la mercadería en el lugar y de acuerdo a los requerimientos y necesidades que ha solicitado el cliente.</p> <p><b>Etiquetado</b> Se lo realizará con personal calificado, que, mediante un sistema computarizado obtendrá y colocará con sumo cuidado y detenimiento las etiquetas correspondientes a cada producto.</p>	<p><b>Transporte</b> Se realizará el transporte desde el galpón o cuarto frío determinado al puerto de embarque.</p> <p><b>Entrega y Verificación</b> En el puerto de embarque estará personal capacitado que hará entrega y verificación respectiva del producto a sus clientes, lugar de donde saldrá la mercadería hacia su destino final.</p>	<p><b>Marketing</b> Se diseñará la más óptima y bien dirigida publicidad que apunte directamente al mercado objetivo.</p> <p><b>Ventas</b> La venta se la realizará en forma directa visitando en su propia oficina a los clientes potenciales.</p> <p>Se mantendrá una comunicación constante; lo cual permitirá alcanzar altos niveles de satisfacción y posteriormente el aumento del porcentaje de ventas.</p>	<p><b>Pre – Venta</b> Se ofrecerá sin costo alguno, el servicio de inspección, el mismo que permitirá entregar un informe de las necesidades del lugar donde se van almacenar los productos.</p> <p><b>Post – Venta</b> Consistirá en lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones constantes con los clientes.</li> <li>• Servicio de mantenimiento permanente a fin de conservar las instalaciones del cliente en perfecto estado.</li> <li>• Brindar seguridad las 24 horas al día.</li> </ul>

**Investigación y Tecnología:** "CENAL" recopilará información de los avances tecnológicos, tanto del Internet como de toda la información que se pueda conseguir de países desarrollados que realicen las mismas operaciones que el centro, y que por supuesto sus normas se adapten a la de nuestro país.

Se impulsará constantemente las alianzas estratégicas con empresas tecnológicas con el objetivo de mantener la vanguardia y la búsqueda de la optimización de recursos de la empresa.

**Recursos Humanos:** El centro contará con una estructura organizacional en la que primará la experiencia y conocimiento por parte del personal en el giro del negocio.

Dentro del área operativa se contará con personal totalmente proactivo y con altos niveles de asimilación para mantener intactos los conocimientos aprendidos en las diferentes capacitaciones que la empresa brinde a sus empleados.

Se apoyará al estado en el programa Ecuador sin Barreras, con la contratación de personal discapacitado para formar parte de la estructura organizacional.

**Finanzas:** Se trabajará de forma coordinada y eficaz con el departamento de ventas para alcanzar un nivel óptimo de crecimiento.

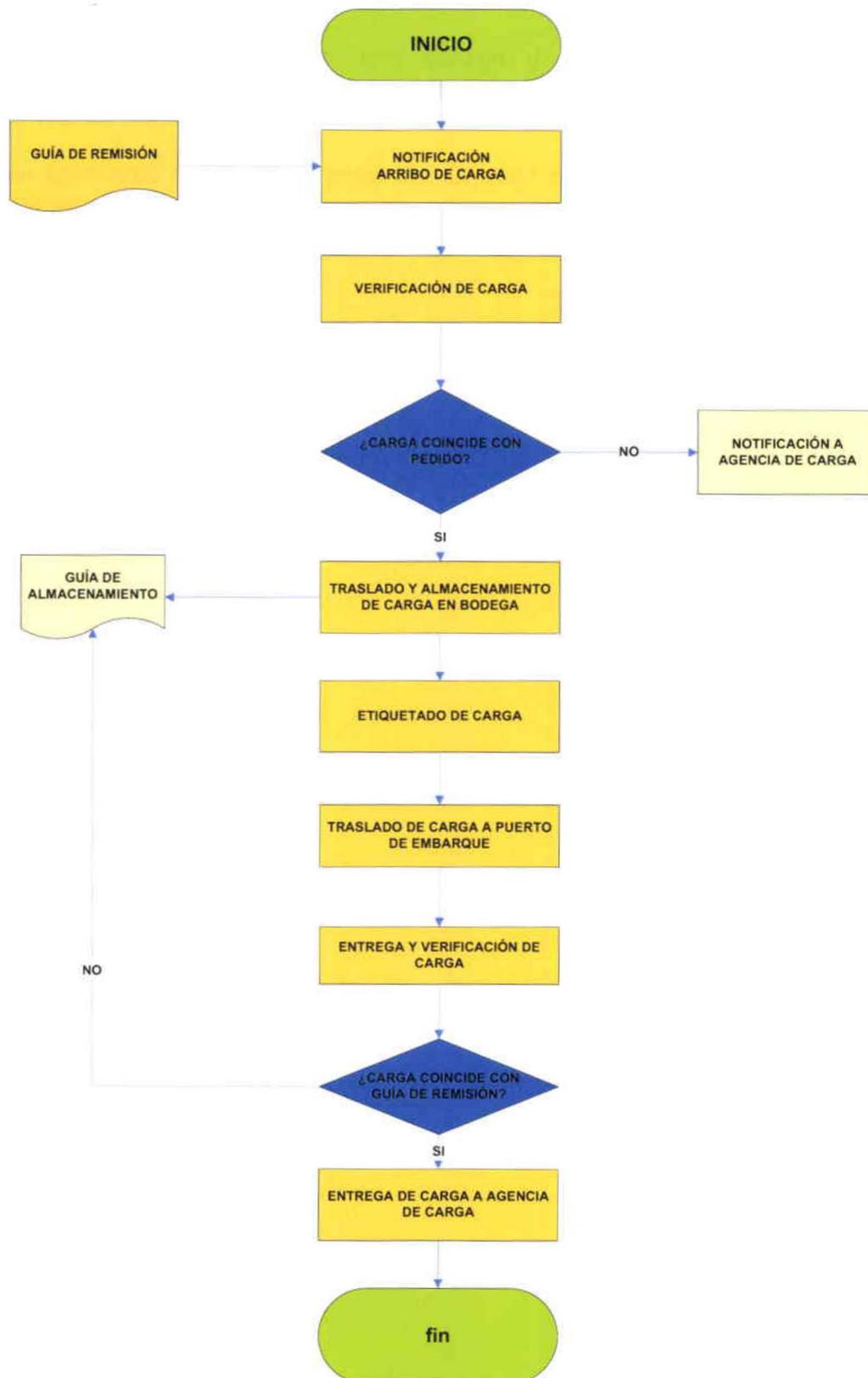
"CENAL" presentará anualmente estados financieros positivos a sus accionistas para lograr retener una gran parte de utilidades y reinvertirlas en la empresa.

**Fuente:** Esquema de Análisis de Thompson- Strickland, Administración Estratégica, Conceptos y Casos. Pág. 132.

**Elaborado por:** Los Autores

**Cuadro 4.3**

#### 4.9 FLUJOGRAMA DEL PROCESO



Elaborado por: Autores

Gráfico No 4.1

## **4.11 AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

### **4.11.1 CULTURA**

Una cultura organizacional bien definida es el punto neurálgico con el que se debe partir para que la empresa cuente con una bien marcada imagen que sea sinónimo de seguridad y brinde una sólida identidad en el mercado.

La misión, la visión y por sobre todo, los valores éticos y morales deben ser muy bien difundidos y apreciados por toda la organización para que de esta manera se cree un real compromiso que permita alcanzar los resultados anhelados por la organización.

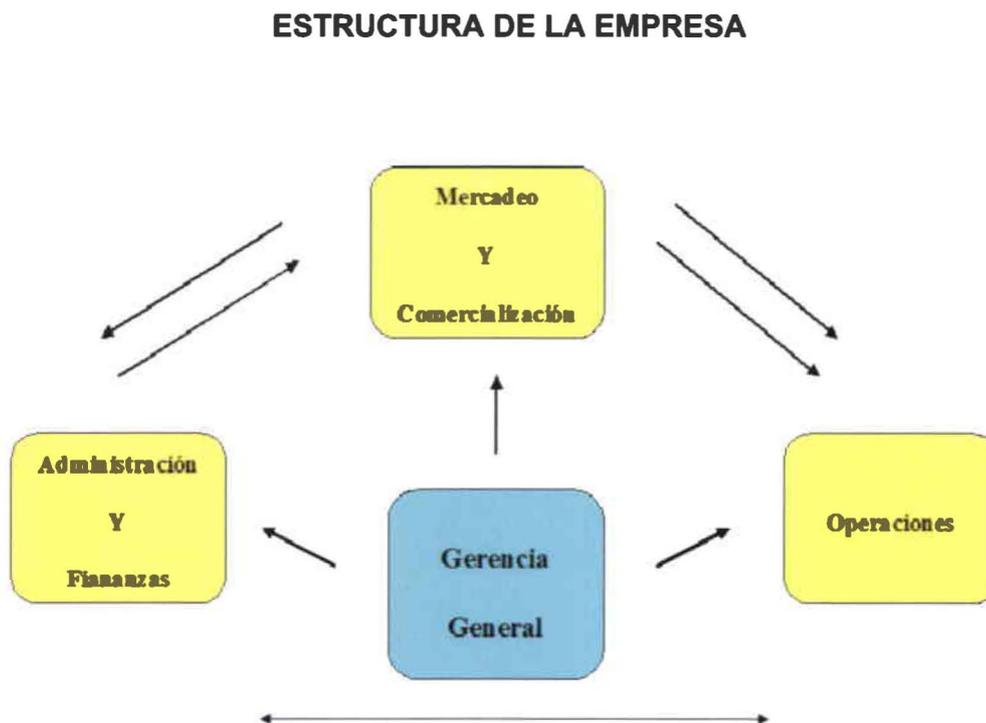
El recurso humano es la herramienta primordial con la que se cuenta, un grupo de gente proactiva, innovadora, rigurosamente capacitada y por sobre todo con buena calidad humana marcará la diferencia. Junto a esto una buena comunicación entre todos los niveles de la organización y una ponderada atención a los empleados de niveles bajos para la toma de decisiones ayudará a cimentar la confianza entre los miembros de la empresa y por supuesto a alcanzar nuestros objetivos.

La competencia será un punto muy tomado en cuenta por la organización y se la enfrentará mediante una política de flexibilidad ante el continuo proceso de cambio.

#### 4.11.2 ESTRUCTURA

CENAL contará con una estructura horizontal de dos niveles jerárquicos y tres departamentos, lo que facilitará la velocidad de respuesta ante diferentes situaciones y un adecuado grado de eficacia y eficiencia que apoye al logro de los objetivos con un mínimo costo.

La estructura se encuentra representada en el gráfico No 4.2.



Elaborado por: Autores

Gráfico No. 4.2

#### **4.11.2.1 MERCADEO Y COMERCIALIZACIÓN**

Esta área tiene la responsabilidad de dar a conocer el servicio y los beneficios del centro. Encargado: Jefe de Ventas.

#### **4.11.2.2 ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**

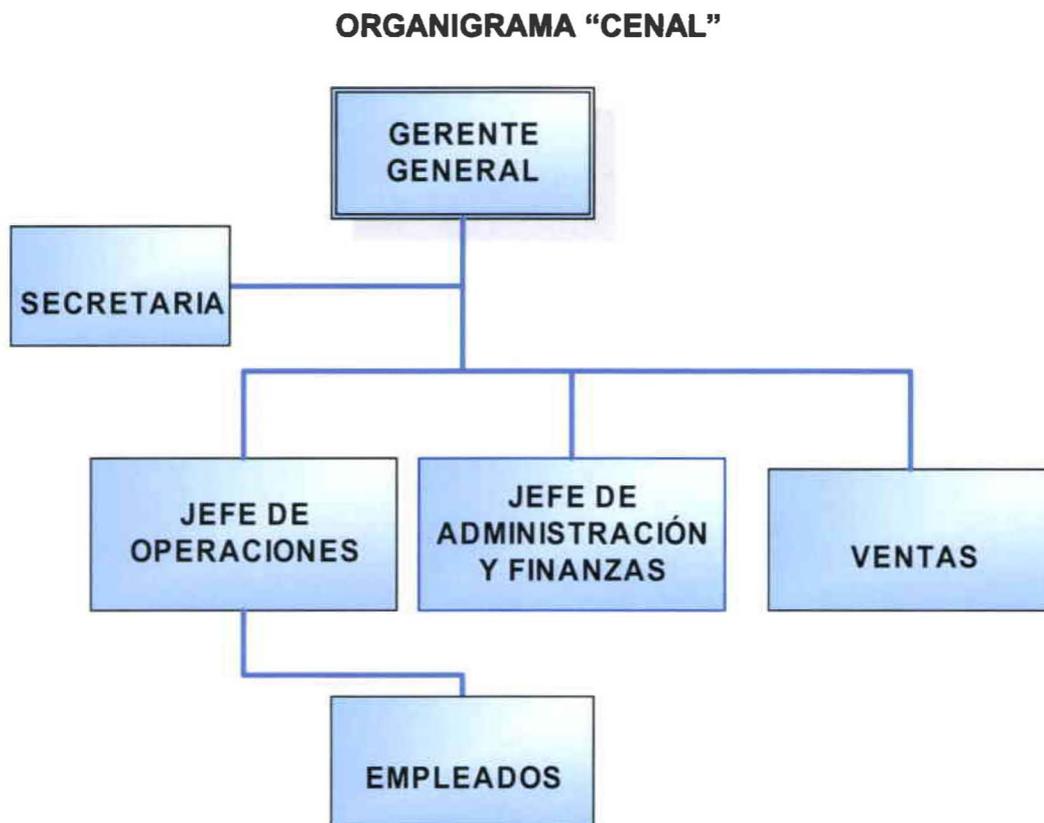
Esta área está encargada de llevar el control y un sistema adecuado de información acerca de movimientos financieros y administrativos (préstamos, interés, plazos) de igual manera estará a cargo de las obligaciones pendientes del centro. Encargado: Contador.

#### **4.11.2.3 OPERACIONES**

Esta área se encargará de cumplir a cabalidad con todos los procesos logísticos desde el ingreso hasta la salida de la carga. Encargado: Jefe de Operaciones.

#### **4.11.3 ORGANIGRAMA DE “CENAL”**

“CENAL” contará con un organigrama de estilo gerencial dividido y 3 departamentos, los mismos que permitirán tener respuestas más efectivas ante las diferentes situaciones.



Elaborado por: Autores

Gráfico 4.3

#### **4.11.4 PERSONAL**

"CENAL" requiere profesionales en las áreas administrativa, de operaciones y de mercadeo con una formación superior y comprobada experiencia laboral.

#### **4.11.5 INCENTIVOS**

Para contar con la motivación del trabajo es importante mantener un buen clima organizacional en la empresa, tratando de alcanzar un alto grado de colaboración y cumplimiento de objetivos.

Se contará con una política de incentivos que reconozca, sobre todo, el esfuerzo y logros tanto individuales como grupales.

Para complementar esto se realizarán actividades que cultiven y fomenten las relaciones interpersonales.

## **4.12 ASPECTOS TÉCNICOS**

### **4.12.1 TAMAÑO**

“CENAL” contará en su primera etapa con 4 hectáreas, en las cuales se localizaran dos galpones de 10.000 m<sup>2</sup>. y dos cuartos fríos de las mismas dimensiones, los mismos que serán adaptables en tamaño de acuerdo a las exigencias de los clientes.

Se prevé para el año 2016, la construcción de una gasolinera, edificio financiero, dos galpones y dos cuartos fríos, dentro de la segunda etapa de “CENAL”.

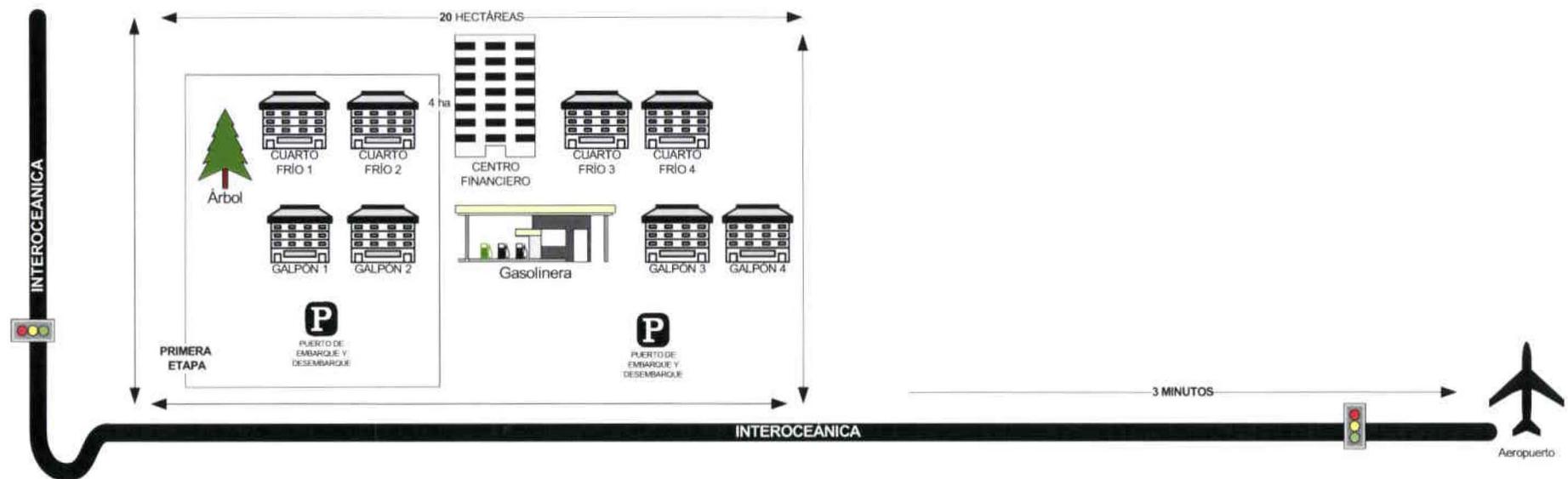
El presupuesto para la construcción de la primera etapa se detalla en el Anexo B1.

El cronograma de construcción de la primera etapa de “CENAL” está detallado a continuación de la siguiente manera:

#### 4.12.1.1 MAQUETA DE DISTRIBUCIÓN

En el gráfico 4.4 se muestra la distribución que “CENAL” tendrá en su primera etapa:

Gráfico 4.4

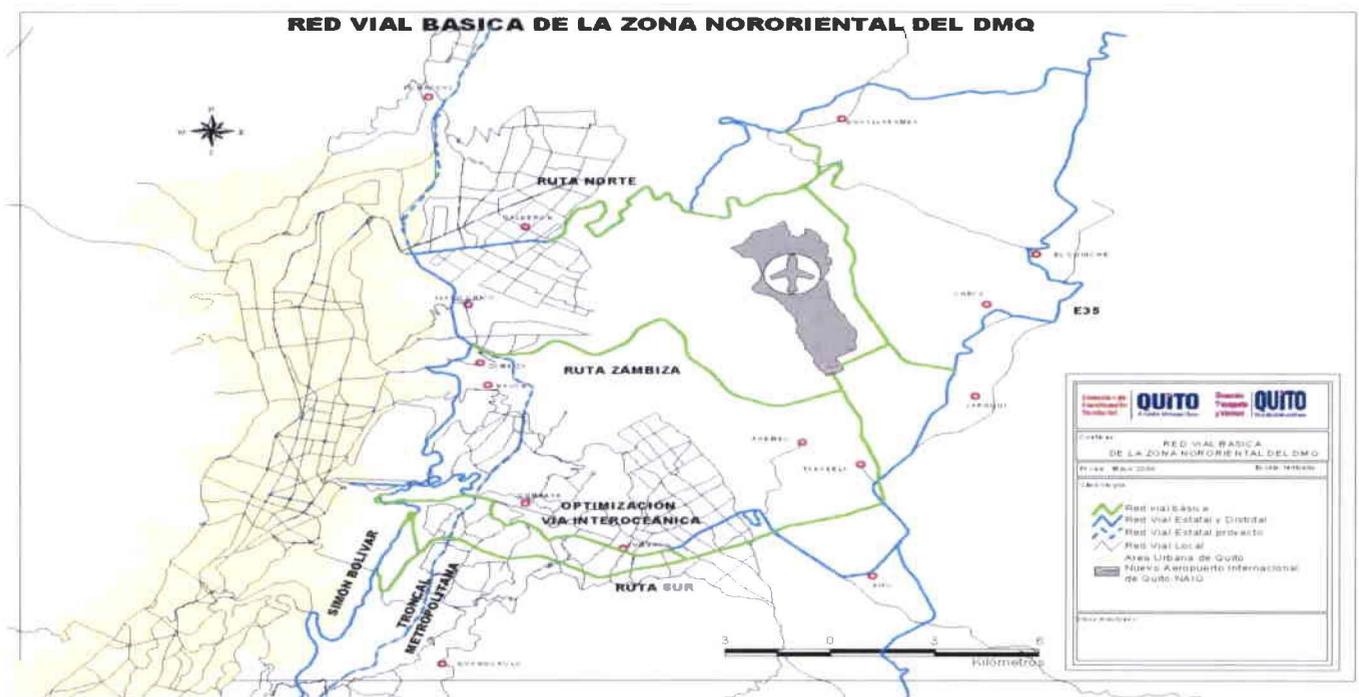


Elaborado por: Autores

#### 4.12.2 LOCALIZACIÓN

“CENAL” estará ubicado en la Vía Interoceánica Km. 34 vía a Checa, a 35 minutos de Quito y a 3 minutos del nuevo Aeropuerto de Quito. El Centro de Negocios y Apoyo Logístico se encuentra estratégicamente ubicado por ser un eje vial con el Norte, Sur, Puertos Marítimos y Oriente del país, facilitando las operaciones del usuario.

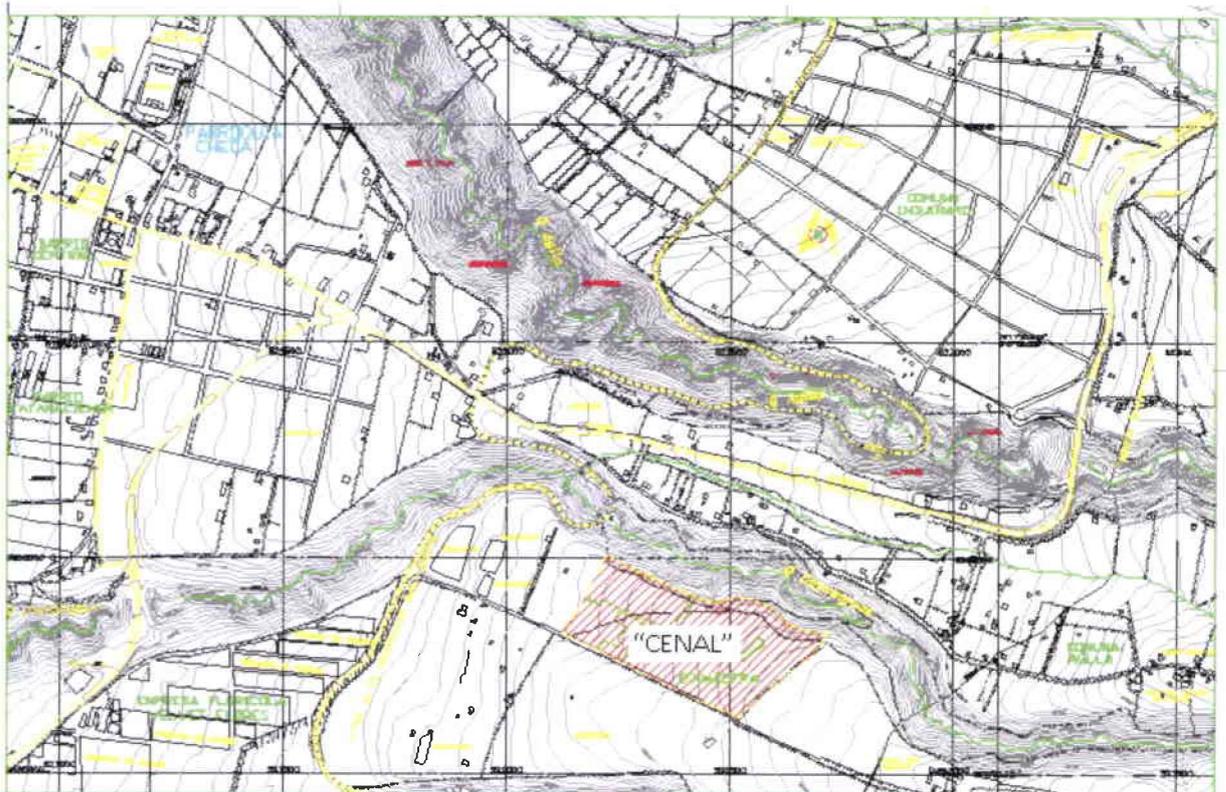
A continuación se muestra la red vial básica de la zona nororiental de Quito y la ubicación de “CENAL” dentro del mapa de la ciudad:



Fuente: Distrito Metropolitano de Quito

Gráfico 4.5

## UBICACIÓN "CENAL" DENTRO DEL MAPA DE QUITO



Fuente: Distrito Metropolitano de Quito

Gráfico 4.6

### 4.12.3 LÍNEA DE FÁBRICA

De acuerdo al estudio del Distrito Metropolitano de Quito se ha autorizado la siguiente línea de fábrica para toda construcción en los sectores aledaños al nuevo Aeropuerto de Quito.

- Edificaciones con una altura máxima de 5 pisos.
- Permiso Ambiental.

#### 4.12.4 CRONOGRAMA

ACTIVIDAD	AÑO
<b>INICIO OBRA CIVIL</b>	<b>2009</b>
* Aplanamiento de tierra * Levantamiento de Galpones	
<b>ENTREGA OBRA CIVIL</b>	<b>Enero del 2010</b>
* Finalización de la construcción de dos galpones y dos cuartos fríos	

Elaborado por: Autores

Cuadro 4.5

#### 4.14 ASPECTOS GENERALES

<b>Proyecto</b>	<i>Centro de Negocios y Apoyo Logístico "CENAL".</i>
<b>Área</b>	<i>20 hectáreas.</i>
<b>Constructora</b>	<i>Civiltec C.A.</i>
<b>Estudio Jurídico</b>	<i>Bustamante &amp; Givernau.</i>

Elaborado por: Autores

Cuadro 4.6

## **CAPÍTULO V**

### **PLAN DE MARKETING “CENAL”**

El Plan de Marketing tiene la finalidad de dar a conocer a las empresas cargueras miembros IATA, a Importadores, Exportadores y al público en general, el Centro de Negocios y Apoyo Logístico (CENAL), con los servicios de almacenaje y arrendamiento de galpones y cuartos fríos. Para ello se tomará en cuenta los elementos de marketing estratégico y marketing táctico.

#### **5.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**

El desarrollo que ha tenido en los últimos años el país, específicamente la ciudad de Quito, ha generado la necesidad de construir un nuevo aeropuerto que brinde las comodidades y servicios de los países del primer mundo.

De acuerdo con la investigación de mercados y pensando en esas comodidades y servicios ha nacido “CENAL” (Centro de Negocios y Apoyo Logístico), cuyo fin es el de brindar el servicio de almacenaje y arrendamiento de galpones y cuartos fríos a un sinnúmero de empresas de carga de productos cuya principal vía de entrada y salida es la aérea.

## **5.2 OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING**

### **5.2.1 OBJETIVO GENERAL**

Implementar un plan de marketing tanto estratégico como táctico que permita alcanzar los niveles de venta y rentabilidad esperados basándose siempre en las más transparentes normas y lineamientos éticos, tomando en cuenta los competidores directos e indirectos del entorno donde se encuentra el negocio.

### **5.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Alcanzar una participación del 4% de carga enviada por las Agencias Cargueras miembros IATA el primer año.
- Alcanzar una rentabilidad no menor al 30% a partir del noveno año.
- Incrementar las ventas al 10% anual.
- Posicionar a la empresa "CENAL" como la empresa número uno en el servicio de arrendamiento de galpones y cuartos fríos cerca del nuevo Aeropuerto de Quito.
- Lograr un nivel de satisfacción de nuestros clientes no menor a un 60% al finalizar el primer año.

#### **5.3.1.4 PAPELES DE COMPRA**

Constituyen todas las empresas de carga que por su volumen tanto en exportación como en importación justifique en forma amplia la necesidad de optar por los servicios de "CENAL".

#### **5.3.2 MERCADO**

Según las proyecciones que maneja la Corporación Aeropuerto y zona franca del Distrito Metropolitano de Quito, (CORPAQ), la Terminal aérea tendrá la capacidad de recibir a 5 millones de pasajeros al año y transportar una carga de 270 millones de kilos, en temporada baja al momento de ser inaugurado, por lo cual existe un gran mercado a explotar.

El mercado en el que se situará el proyecto es el Distrito Metropolitano de Quito, en el cual se encuentran las 42 empresas de carga miembros IATA, transportadores de mercancía por vía aérea.

Para establecer el nivel de demanda, se determinaron los siguientes puntos:

- El consumo promedio de exportación e importación vía aérea en el actual Aeropuerto de Quito es de 202'000.000 de kilos.
- La demanda potencial total es de 68'000.000 kilos.

### 5.3.2.1 SEGMENTACIÓN

A partir de la investigación de mercados el segmento potencial presenta las siguientes características: Agencias Cargueras miembros IATA, del Distrito Metropolitano de Quito, que busquen el servicio de almacenaje y arrendamiento de galpones y cuartos fríos con altos estándares de calidad, seguridad e innovadores servicios. Detallado en el Cuadro 5.1.

#### SEGMENTACIÓN

<p><b>GEOGRAFICAS</b>  <b>Región:</b> Sierra Ecuatoriana.  <b>Tamaño:</b> Distrito Metropolitano de Quito.  <b>Densidad del Área:</b> Urbana.</p>
<p><b>PSICOLOGICAS – PSICOGRAFICAS</b>  <b>Necesidades:</b> Almacenaje y Arrendamiento de Galpones y Cuartos Fríos.  <b>Actitud:</b> Práctica.</p>

Elaborado por: Los Autores

Cuadro 5.1

### 5.3.2.2 COMPETIDORES

Todas las empresas dedicadas al negocio de almacenaje y arrendamiento de galpones y cuartos fríos que se ubiquen en el sector.

#### 5.3.2.2.1 COMPETIDORES DIRECTOS

Este tipo de competidores pertenecen a la demanda selectiva y son conocidos también como competidores de marca; son aquellos que brindan los mismos servicios, en este caso el almacenaje y arrendamiento de galpones y cuartos fríos cerca del nuevo Aeropuerto de Quito. Los principales competidores directos en el mercado son:

- ECUAZOFRA: Zona Franca del Ecuador: Sector Tababela, establecido en el nuevo Aeropuerto de Quito.
- Aeropuerto de Quito: Sector Tababela.

En todos los lugares arriba descritos se brinda el servicio de arrendamiento de galpones y cuartos fríos, con una gran experiencia dentro de la rama. Los precios que manejan son los mismos y están establecidos en 0.17 por kilo de carga.

#### **5.3.2.2.2 COMPETIDORES INDIRECTOS**

En lo que respecta a los competidores indirectos son los que tratan de satisfacer la demanda genérica y demanda primaria. Dentro de esta clase de competidores tomaremos a las empresas que brindan este servicio pero que se encuentran fuera del área del nuevo Aeropuerto de Quito. Los principales competidores indirectos son:

- DHL: Eloy Alfaro y de los Juncos.
- Panalpina: El Inca y Amazonas.

Los competidores indirectos son varios y ofrecen servicios algo similares a los clientes que necesitan esa asistencia.

### **5.3.3 ESTRATEGIAS DE MARKETING**

#### **5.3.3.1 ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO**

Las organizaciones sufren un constante bombardeo de información sobre empresas que brindan los servicios de arrendamiento de galpones y cuartos fríos. "CENAL" intentará captar el TOP OF MIND de sus clientes a través de la diferenciación y de brindar servicios adicionales que constituirán un importante distintivo, posicionando a la empresa en la mente de los clientes como una opción innovadora, moderna y con altos estándares de seguridad y calidad. Para esto utilizaremos las siguientes estrategias:

##### **a) Posicionamiento basado en las características del servicio**

Este posicionamiento se destacará por brindar a los clientes altos estándares de seguridad y calidad, además de brindar los servicios adicionales de pesaje, etiquetado, rayos X y antinarcóticos, los mismos que son muy apreciados por los clientes.

##### **b) Posicionamiento basado en los beneficios**

Los servicios que "CENAL" ofrece, brindan la más alta y exhaustiva seguridad a nuestros clientes a través del uso de moderna tecnología y del cumplimiento de todas las normas impuestas por la IATA, Asociación Internacional de Transporte Aéreo (INTERNATIONAL AIR TRANSPORT ASSOCIATION)<sup>27</sup> por sus siglas en inglés, organismo regulador de un sin número de normas a

---

<sup>27</sup> [iata.org/index.htm](http://iata.org/index.htm)

cumplirse y ejecutarse para el seguro y correcto desenvolvimiento del transporte de carga por vía aérea.

**c) Posicionamiento frente a la competencia**

Se ha detectado en los potenciales clientes la necesidad de acceder a servicios adicionales que permitan agilizar y hacer más seguros los procesos de transporte de carga, servicios adicionales que la competencia no los tiene, por lo tanto la empresa enfatizará en brindar estos servicios.

**5.3.3.2 ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN**

A continuación, la empresa presenta estrategias que le permiten alcanzar una posición única y exclusiva frente a las ofertas de los competidores:

**a) Servicio**

Todo servicio es sometido a un exhaustivo proceso de estandarización, el cual será controlado regularmente y tendrá su respectivo recurrente de capacitación, esto permitirá controlar a través de tiempos de trabajo la efectividad y eficiencia de cada proceso.

**b) Personal**

La empresa contará con personal altamente capacitado y con experiencia en el campo asignado que reúne las características detalladas en el numeral 4.5 del capítulo anterior, siempre buscando buen servicio al cliente y un excelente desempeño en el trabajo.

### **c) Imagen**

Se proyecta una imagen sólida que refleja los valores corporativos de la empresa señalados en el numeral 4.3 del capítulo anterior.

### **d) Promoción**

La empresa se dará a conocer como primera instancia por medio de visitas personales a los clientes.

A la par, se dictarán charlas explicativas al mercado objetivo, con el apoyo de expertos del proyecto.

Mensualmente se manejará información del proyecto a través de las páginas web de la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha (CAPEIPI), Cámara de Comercio de Quito (CCQ) y de la propia empresa.

## **5.4 MARKETING TACTICO**

### **5.4.1 SERVICIO**

En la actualidad la empresa se encuentra en la fase de estudio, que incluye todos los trámites necesarios para obtener los respectivos permisos, para de esta manera iniciar el aplanamiento del terreno y a su vez poder empezar con la construcción.

En la primera etapa se dará el servicio de almacenamiento y arrendamiento de galpones y cuartos fríos a todas las empresas cargueras miembros IATA.

A partir de la segunda etapa se iniciará con la construcción de hoteles, restaurantes, gasolineras, entidades financieras, edificios de oficinas, entre

otros, apoyados en un edificio que brinde los servicios de un holding empresarial.

#### 5.4.2 IMAGEN CORPORATIVA

La imagen corporativa de la empresa será innovadora a lo largo del tiempo acorde con las exigencias del mercado.

##### a) Logotipo

El gráfico 5.1 muestra el logotipo que será utilizado en la promoción y publicidad de la empresa.



Elaborado por: Sebastián Donoso

Gráfico 5.1

La tipografía utilizada es "Ausprobe". La letra permite la correcta legibilidad del nombre de la empresa.

Dentro del logotipo se encuentran detallados todos los componentes que involucran a "CENAL" como son gasolineras, galpones, áreas financieras y puertos de embarque y desembarque.

El logotipo lleva colores que representan el cielo y la tierra que son las dos áreas que el centro de negocios abarca.

#### **5.4.3 PRECIO**

De acuerdo con la investigación realizada tanto en las encuestas como en el censo se obtuvo como resultado que los clientes estarán dispuestos a pagar por kilo de carga un precio fluctuante entre \$0.10 y \$0.15 centavos, por lo que se ha visto razonable establecer un precio de \$0.13 por kilo de carga, lo que incluye los servicios de pesaje, etiquetado, rayos x y control antinarcóticos y que se cancelarán a fin de mes, con un plazo máximo de los cinco primeros días del mes siguiente.

Los precios que maneja la competencia es de \$0.17 por kilo de carga<sup>28</sup>, la actual competencia es Aeropuerto de Quito y ECUAZOFRA.

Las empresas con un alto porcentaje de carga mensual recibirán diferentes alternativas de pago así como también crédito correspondiente de acuerdo con el nivel de carga que cada una de estas maneje.

---

<sup>28</sup> Corporación Aduanera Ecuatoriana, Ing. Juan Saltos, Departamento de Transporte y Aduanas, Entrevista

En el estudio realizado sobre el giro del negocio se pudieron definir estándares de dimensiones y servicios. En caso de existir algún requerimiento adicional de los ya establecidos, se sumará una ganancia del 50% al costo unitario del servicio.

Además el precio elegido esta destinado a generar un margen de utilidad relacionado directamente con los costos fijos y variables, datos que se detallan a continuación:

### COSTO, UTILIDAD Y PRECIO

SERVICIO	COSTO	UTILIDAD	PRECIO
Arrendamiento Galpones y Cuartos Fríos	\$ 0.08	\$ 0.05	\$0.13

Elaborado por: Autores

Cuadro 5.2

### COSTEO

ESPECIFICACIÓN	CANTIDAD	PRECIO	COSTO
Rayos X	1 Kg.	0.03	0.03
Anti Narcóticos	1 Kg.	0.03	0.03
Etiquetado	1 Kg	0.01	0.01
Pesaje	1 Kg	0.01	0.01
<b>TOTAL COSTOS UNITARIOS</b>			<b>\$0.08</b>

Elaborado por: Autores

Cuadro 5.3

Los precios serán constantes durante los 10 años.

#### 5.4.4 PLAZA

“CENAL” estará ubicado a 4.3 Km. del nuevo Aeropuerto de Quito, sobre la nueva autopista, a 35 minutos del centro de la ciudad por la vía interoceánica.

La ubicación privilegiada de “CENAL” permite comunicarse a través del eje vial con el norte – sur, puertos marítimos y el oriente del país facilitando cualquier tipo de operación de nuestros clientes.

Si se toma en cuenta la ubicación de “CENAL” se ha considerado que es un espacio de terreno con una alta plusvalía ya que se encuentra en la zona de varios proyectos que cambiarán la industria en la capital.

#### PLANO DE UBICACIÓN “CENAL”



Fuente: Municipio de Quito

Gráfico 5.2

### **5.4.5 PROMOCIÓN**

Como se indicó anteriormente, se empezará con una estrategia de diferenciación en promoción, basada en darse a conocer en primera instancia por medio de visitas personales a los clientes.

A la par, se dictarán charlas explicativas al mercado objetivo, con el apoyo de expertos del proyecto.

Mensualmente se manejará información del proyecto a través de las páginas web de la CAPEIPI, Cámara de Comercio de Quito (CCQ) y de la propia empresa.

Además, se realizarán alianzas estratégicas con la CAPEIPI, Cámara de Comercio de Quito (CCQ), los mismos que permitirán promocionar el servicio a brindar a través de las ediciones que circulan constantemente.

#### **5.4.5.1 GASTOS DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD**

Con el ánimo de llegar de una mejor manera a los clientes potenciales, de colocar “CENAL” en la mente de los mismos y de alcanzar los objetivos planteados, la empresa ha decidido invertir en los siguientes puntos de publicidad, descritos en el cuadro 5.4

### GASTOS DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD ANUAL

ITEM	ESPECIFICACION	VALOR
1	Charlas Explicativas	2.000,00
2	Publicación CAPEIPI	260,00
3	Publicidad CCQ	260,00
4	Papelería y Tarjetería	150,00
5	Diseño Página Web	1.800,00
6	Alquiler Página Web	330,00
<b>SUBTOTAL GASTOS DE PAGO ANUAL</b>		<b>4.800,00</b>

Fuente: Pen & Ink y Cámara de Comercio de Quito

Cuadro 5.4

Elaborado por: Autores

Los precios detallados en el cuadro 5.4 son anuales, proyectados a diez años y con un incremento del 5% por cada año.

### 5.5 CONTROL DEL PLAN DE MARKETING

Para obtener un adecuado plan de marketing y para verificar su desenvolvimiento se tomarán las siguientes medidas:

- **Control de Plan Anual:** El objetivo de este plan es medir en cuanto se han cumplido las metas trazadas. Se realizará mediante el análisis de las ventas, de la participación en el mercado, de la relación de gastos comerciales y del análisis financiero.
- **Control de rentabilidad:** Basada en la determinación de la rentabilidad del servicio y clientes.

- **Control de eficiencia:** Se realizará mediante el análisis de la eficiencia de los vendedores, de las comisiones de ventas ganadas y la promoción.
- **Control estratégico:** Se analizará si el negocio está consiguiendo sus mejores oportunidades con respecto al mercado y servicio.

## 5.6 PROYECCION DE VENTAS

La proyección de ventas se evaluará en tres escenarios: Pesimista, Esperado, y Optimista.

Los supuestos comunes para los tres escenarios son:

- Conforme se determino al definir el mercado, la demanda potencial total es de 68`000.000 kilos de carga.
- Se presume que existe demanda insatisfecha ya que actualmente el Aeropuerto de Quito no cumple con la infraestructura necesaria para cubrir la demanda actual.
- Se partirá cubriendo con un porcentaje del 4% de la demanda total, debido a que existen competidores directos que están cubriendo actualmente el mercado y esto provocará tener una penetración lenta en el mercado.
- Las ventas se incrementarán en un escenario esperado el 10% anual de acuerdo al crecimiento del sector, investigado en el Banco Central del

Ecuador, en el escenario pesimista se incrementará un 5% y Optimista el 20%.<sup>29</sup>

## 5.6.1 VOLUMEN E INGRESO DE VENTAS

### 5.6.1.1 ESCENARIO PESIMISTA

Durante el primer año CENAL cubrirá el 4% de la demanda total de carga que equivale a 2.720,000 kilos de carga. (Ver literal 5.6)

AÑO	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
0			
1	2.720.000	0,13	353.600,00
2	2.856.000	0,13	371.280,00
3	2.998.800	0,13	389.844,00
4	3.148.740	0,13	409.336,20
5	3.306.177	0,13	429.803,01
6	3.471.486	0,13	451.293,16
7	3.645.060	0,13	473.857,82
8	3.827.313	0,13	497.550,71
9	4.018.679	0,13	522.428,24
10	4.219.613	0,13	548.549,66

Elaborado por: Los Autores

Cuadro 5.5

### 5.6.1.2 ESCENARIO ESPERADO

Durante el primer año CENAL cubrirá el 4% de la demanda total de carga que equivale a 2.720,000 kilos de carga. (Ver literal 5.6)

<sup>29</sup> Banco Central del Ecuador / Boletín Estadístico 2008

AÑO	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
0			
1	2.720.000	0,13	353.600,00
2	2.992.000	0,13	388.960,00
3	3.291.200	0,13	427.856,00
4	3.620.320	0,13	470.641,60
5	3.982.352	0,13	517.705,76
6	4.380.587	0,13	569.476,34
7	4.818.646	0,13	626.423,97
8	5.300.511	0,13	689.066,37
9	5.830.562	0,13	757.973,00
10	6.413.618	0,13	833.770,30

Elaborado por: Los Autores

Cuadro 5.6

### 5.6.1.3 ESCENARIO OPTIMISTA

Durante el primer año CENAL cubrirá el 4% de la demanda total de carga que equivale a 2.720,000 kilos de carga. (Ver literal 5.6)

AÑO	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
0			
1	2.720.000	0,13	353.600,00
2	3.264.000	0,13	424.320,00
3	3.916.800	0,13	509.184,00
4	4.700.160	0,13	611.020,80
5	5.640.192	0,13	733.224,96
6	6.768.230	0,13	879.869,95
7	8.121.876	0,13	1.055.843,94
8	9.746.252	0,13	1.267.012,73
9	11.695.502	0,13	1.520.415,28
10	14.034.603	0,13	1.824.498,33

Elaborado por: Los Autores

Cuadro 5.7

## CAPÍTULO VI

### ANÁLISIS FINANCIERO

#### 6.1 SUPUESTOS

1. El plan de negocio ha sido elaborado para que se establezca dentro del Distrito Metropolitano de Quito.
2. Las proyecciones financieras se realizan para diez años. (Ver Anexo C5).
3. Las proyecciones financieras se realizaran en tres escenarios; pesimista, esperado y optimista, apalancado y no apalancado.
4. La inversión inicial es de 507,636.28 dólares más el capital de trabajo; dicha inversión incluye: equipos, herramientas y equipos de oficina, equipos de computación, vehículos, inversión publicitaria pre operativa, obras civiles y gastos constitución. (Ver Anexo C1).
5. El capital de trabajo está conformado por los costos fijos que son servicios básicos, arriendo, publicidad, mano de obra y sueldos administrativos, todo esto calculado para cubrir el funcionamiento del negocio para dos meses.(Ver Anexo C1).
6. La estructura del capital se contempla en tres escenarios: pesimista, esperado y optimista, apalancado y no apalancado. (Ver Anexo C2).
7. El posible préstamo a solicitar será de 400.000 dólares a 10 años plazo con amortización semestral y con una tasa de interés del 9% anual en los tres escenarios.(Ver Anexo C3).

8. La depreciación de muebles, maquinaria, obras civiles y equipos se realiza por el método de línea recta. (Ver Anexo C3).
9. La amortización de los gastos de constitución se efectuará a 5 años. (Ver Anexo C3).
10. Las ventas se calcularon tomando como base el nivel de exportación e importación por vía aérea que es de 202`000.000 Kg. en total (Temporada Baja y Alta)<sup>30</sup> menos la proyectada que es de 270`000.000 Kg. quedando un mercado sub utilizable de 68`000.000 Kg. El cálculo del consumo anual se tomó en base a la empresa de menor participación del mercado que es de un 4%, por lo mismo "CENAL" iniciará operaciones con el porcentaje detallado anteriormente. El incremento por año será del 10% en el escenario esperado, 5% en el escenario pesimista y un 20% en el escenario optimista. Ver capítulo cinco ( V ).
11. La nómina de personal se basa en reglas y normas del código de trabajo. (Ver Anexo C4).
12. Respecto al consumo de agua, luz, teléfono se aplicó una tasa de incremento del 5% anual a partir del segundo año en adelante. (Ver Anexo C4).
13. Los costos de VENTA se han realizado en tres escenarios (Ver Anexo C5).

---

<sup>30</sup> Corporación Aduanera Ecuatoriana, Ing. Juan Saltos, Departamento de Transporte y Aduanas, Entrevista

14.El costo de oportunidad estimado es de 20% en el escenario no apalancado y de 28% en el escenario apalancado, en los dos casos es superior a las tasas preferenciales de las entidades bancarias donde se podría invertir en documentos a corto y largo plazo (Ver Anexo D1).

15.Los índices financieros que han sido usados en el presente plan de negocios son los más relevantes al giro del negocio e interés del gerente.

## 6.2 EVALUACION FINANCIERA

De acuerdo con los supuestos mencionados anteriormente, se realizaron los flujos de caja obteniendo los siguientes resultados:

	ESCENARIO OPTIMISTA		ESCENARIO ESPERADO		ESCENARIO PESIMISTA	
	TIR	VAN	TIR	VAN	TIR	VAN
No Apalancado	41.99%	613.769,67	29.43%	187.980,07	21.39%	22.631,35
Apalancado	87.69%	509.456,14	68.95%	248.726,74	58.27%	153.610,33

Elaborado por: Autores

Cuadro 6.1

En el cuadro 6.1 se observa que la tasa interna de retorno en todos los escenarios, supera el costo de oportunidad planteado en el supuesto, de igual forma el Valor Actual Neto es positivo, lo que indica que el plan de negocios es viable financieramente.

### 6.2.1 INDICE DE RENTABILIDAD

Se determinó el índice de rentabilidad, siendo un índice importante para evaluar el proyecto obteniendo:

El índice de rentabilidad del proyecto sin apalancamiento se explica a continuación:

<b>INDICE DE RENTABILIDAD SIN APALANCAMIENTO</b>			
<b>AÑOS</b>	<b>OPTIMISTA</b>	<b>ESPERADO</b>	<b>PESIMISTA</b>
<b>AÑO 1</b>	0.74	0.26	0.16
<b>AÑO 2</b>	1.53	0.58	0.37
<b>AÑO 3</b>	2.37	0.94	0.63
<b>AÑO 4</b>	3.26	1.34	0.93
<b>AÑO 5</b>	4.21	1.80	1.29
<b>AÑO 6</b>	5.18	2.28	1.66
<b>AÑO 7</b>	6.20	2.80	2.07
<b>AÑO 8</b>	7.27	3.36	2.52
<b>AÑO 9</b>	8.39	3.96	3.02
<b>AÑO 10</b>	<b>9.68</b>	<b>4.73</b>	<b>3.67</b>

Elaborado por: Autores

Cuadro 6.2

Con lo referente al índice de rentabilidad es positivo en todos los escenarios, llegando a un 9.68 en el décimo año en el escenario optimista. Si se mantienen las estrategias adecuadas y un eficiente manejo de costos de producción se podrá lograr un índice bastante atractivo.

En el escenario optimista se obtiene un índice positivo debido a que el precio establecido está acorde al mercado y se han escogido proveedores con precios competitivos sin descuidar la calidad de los mismos. Del mismo modo en el escenario esperado en el cual se obtuvo una buena combinación precio- costo.

En cuanto al escenario pesimista se obtuvieron índices positivos aunque no tan altos como en los otros escenarios, pero con un buen plan de marketing se puede ganar mercado.

Los índices financieros del proyecto con apalancamiento se explican a continuación.

<b>INDICE DE RENTABILIDAD CON APALANCAMIENTO</b>			
<b>AÑOS</b>	<b>OPTIMISTA</b>	<b>ESPERADO</b>	<b>PESIMISTA</b>
<b>AÑO 1</b>	0.68	0.20	0.10
<b>AÑO 2</b>	1.41	0.46	0.25
<b>AÑO 3</b>	2.21	0.76	0.46
<b>AÑO 4</b>	3.05	1.12	0.71
<b>AÑO 5</b>	3.96	1.54	1.02
<b>AÑO 6</b>	4.93	2.01	1.39
<b>AÑO 7</b>	5.95	2.53	1.80
<b>AÑO 8</b>	7.02	3.10	2.26
<b>AÑO 9</b>	8.14	3.70	2.75
<b>AÑO 10</b>	<b>9.43</b>	<b>4.47</b>	<b>3.40</b>

Elaborado por: Autores

Cuadro 6.3

El índice de rentabilidad de 9.43 reflejado en escenario optimista en el año 10 es muestra de que se ha llevado de una manera coherente el precio versus el costo.

En el escenario esperado el índice de rentabilidad es de 4.47 en el año 10, lo cual es bastante favorable para el proyecto.

En el escenario pesimista de igual manera se obtiene un índice positivo que llega a 3.40 en el año 10.

## **CAPITULO VII**

### **POSIBLES RIESGOS Y SOLUCIONES**

En el transcurso de un plan de negocios se presentan circunstancias externas que no fueron previstas en las proyecciones. Este capítulo pretende plantear algunos riesgos, acciones y posibles soluciones a estos imprevistos.

#### **7.1 POSIBLES RIESGOS**

##### **7.1.1 VOLUMEN DE VENTAS INFERIOR A LO ESTIMADO**

###### **7.1.1.1 FACTORES**

En el caso de que el negocio ocasione ventas inferiores a las que se encuentran evaluadas en la proyección de ventas se generarían los siguientes entornos:

- Reducción en el ingreso, haciendo que la empresa obtenga pérdidas al no cubrir con sus costos totales.
- Mano de obra ociosa.
- TIR inferior a lo convenido en el escenario esperado en los flujos efectivos obteniendo como resultado que la empresa deba tomar medidas provisionales.

###### **Solución**

- Realizar un estudio de mercado o sondeo de opinión para analizar porque bajan las ventas.
- Reducir precios

## **7.1.2 VOLUMEN DE VENTAS SUPERIOR A LO ESTIMADO**

### **7.1.2.1 FACTORES**

En el caso de que el negocio ocasione ventas superiores a las que se encuentran evaluadas en la proyección de ventas se generarían los siguientes entornos:

- Falta de capacidad física.
- Falta de mano de obra.

#### **Solución**

- Adecuaciones, mejor redistribución de las instalaciones y compra de herramientas y equipos adicionales.
- Contratación de una mayor cantidad de personal.

## **7.1.3. POLITICAS Y REFORMAS DEL GOBIERNO**

### **7.1.3.1 FACTORES**

En el caso de que se generen políticas o reformas, diferentes a las actuales, que impacten de forma directa al proyecto en la nueva constitución se generarían los siguientes entornos:

- Variación en los costos fijos y variables.
- Aumento de impuestos.

#### **Solución**

- Modificación de costos.
- Modificación de precio de venta al público.

## **7.1.4 NO CONSTRUCCIÓN DEL NUEVO AEROPUERTO**

### **7.1.4.1 FACTORES**

En el caso de que no se construya el nuevo Aeropuerto de Quito, que impacte en forma directa al proyecto, se generarían los siguientes entornos:

- Problemas Políticos.
- Problemas de Seguridad Aeronáutica.

#### **Soluciones:**

- Estudio de la factibilidad de poder invertir en la opción dada por la Dirección de Aviación Civil de instaurar el nuevo Aeropuerto de Quito en las instalaciones ya existentes del Aeropuerto de Latacunga.

## CAPITULO VIII

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A partir de los diferentes análisis realizados en este plan de negocio se obtiene lo siguiente:

#### 8.1 CONCLUSIONES

- El crecimiento constante de las exportaciones e importaciones en el Ecuador, ha generado la inminente necesidad de crear, crear y apostar por proyectos de estas características, que en el país son escasos, pero que sin duda alguna favorecen y fomentan el crecimiento del mismo. Esta escases de proyectos, sin duda alguna favorables, nos brinda una factibilidad positiva para crear un centro de negocios.
- En el Ecuador el sector de arrendamiento es uno de los sectores que contribuyen de gran manera al producto interno bruto del Ecuador, sin embargo se ha podido constatar que la falta de importancia que se le da a este sector en lo que respecta a información, deja vacíos muy grandes y no permite profundizar de la manera que se quisiera en el tema.
- Quito, en los últimos años a sufrido un significativo crecimiento, esto ha obligado a definir proyectos como el del Nuevo Aeropuerto de Quito, las vías de acceso, los nuevos proyectos habitacionales, el transito, entre otros, no podrán subsistir sino se tiene la opción de ubicar al aeropuerto y todos sus negocios afines en una nueva zona como la determinada ya

en Tababela. Esto ha venido a convertirse en una enorme oportunidad de negocio ya que se cuenta con un terreno de inmejorables características para el desarrollo de un proyecto tan ambicioso como "CENAL".

- Se ha visto la gran apertura de las Empresas Cargueras para la utilización de las instalaciones, las mismas que nos brindan una gran confianza y oportunidad para el desarrollo del plan de negocios, además de ofrecer este servicio con altos niveles de estandarización.
- Para la correcta difusión del Centro de Negocios es imprescindible contar con un buen plan de marketing y publicidad, para de esta manera obtener la difusión deseada de los servicios a todos los clientes potenciales.
- El negocio requiere de una retroalimentación constante tomando en cuenta como parte fundamental el personal que trabaja en el negocio así como los clientes.
- El negocio requiere equipos muy sofisticados los cuales son fáciles de adquirir y manejar.
- El negocio en todos los escenarios obtuvo un TIR positivo y superior al costo de oportunidad, además de valores actuales netos positivos, lo que lleva a la conclusión de que el proyecto es factible.

- Al analizar financieramente el proyecto se obtuvo resultados favorables tanto en el escenario no apalancado como apalancando, siendo este último el más óptimo por los beneficios obtenidos.
- El proyecto cuenta con varias soluciones a los factores de contingencia que se pueda presentar tanto en el ámbito financiero, político del país como en la principal contingencia de la no construcción del aeropuerto.
- Los autores de este plan de negocios concluyen que este proyecto debe ser llevado a la práctica debido a que es un negocio atractivo que tiene potencial de crecimiento y es rentable financieramente.

## 8.2 RECOMENDACIONES

- Poner en práctica el proyecto.
- Cuidar la buena calidad del servicio.
- Capacitar adecuadamente al personal en las diferentes áreas operativas neurálgicas para el negocio como recepción, etiquetado, pesaje entre otros para así obtener un producto óptimo y de alta calidad.
- Estar atentos a la entrada de nuevos competidores para así poder tomar las acciones pertinentes.
- Crear una cultura de retroalimentación que permita tomar decisiones de forma rápida y óptima, así como brindar respuestas y soluciones adecuadas a las distintas necesidades de los clientes y proveedores.
- Realizar investigaciones con el fin de conocer nuevos requerimientos y servicios adicionales que necesitan los clientes y de esta manera ampliar el negocio.

# **ANEXOS**

# **ANEXO A1**

**VALOR AGREGADO POR INDUSTRIA / PIB**  
**MILES DE DÓLARES**

INDUSTRIAS	AÑOS		
	2005 (sd)	2006 (sd)	2007 (p)
<b>FABRICACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO; EQUIPO DE TRANSPORTE E INDUSTRIAS MANUFACTURERAS N.C.P.</b>	<b>82.759</b>	<b>93.906</b>	<b>101.979</b>
Fabricación de maquinaria y equipo	50.934	55.652	59.872
Fabricación de equipo de transporte	26.947	32.353	36.158
Industrias manufactureras n.c.p.	4.878	5.901	5.949
<b>FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE LA REFINACIÓN DE PETRÓLEO</b>	<b>-1.678.526</b>	<b>-1.861.524</b>	<b>-1.905.573</b>
Fabricación de productos de la refinación de petróleo	-1.678.526	-1.861.524	-1.905.573
<b>SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD Y AGUA</b>	<b>172.197</b>	<b>172.993</b>	<b>199.792</b>
Suministro de electricidad y agua	172.197	172.993	199.792
<b>CONSTRUCCIÓN</b>	<b>1.795.966</b>	<b>1.863.590</b>	<b>1.865.553</b>
Construcción	1.795.966	1.863.590	1.865.553
<b>COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR</b>	<b>2.996.063</b>	<b>3.137.796</b>	<b>3.242.731</b>
Comercio al por mayor y al por menor	2.996.063	3.137.796	3.242.731
<b>HOTELES Y RESTAURANTES</b>	<b>257.536</b>	<b>276.165</b>	<b>286.462</b>
Hoteles y restaurantes	257.536	276.165	286.462
<b>TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES</b>	<b>2.110.194</b>	<b>2.261.194</b>	<b>2.389.063</b>
Transporte y almacenamiento	1.510.995	1.590.241	1.639.215
Correo y telecomunicaciones	599.199	670.953	749.848
<b>INTERMEDIACIÓN FINANCIERA</b>	<b>366.299</b>	<b>441.668</b>	<b>477.125</b>
Intermediación financiera, excepto la financiación de planes de seguros y de pensiones	347.319	419.718	454.172
Financiación de planes de seguros y de pensiones, excepto los de seguridad social de afiliación obligatoria	18.980	21.950	22.953
<b>ACTIVIDADES INMOBILIARIAS, EMPRESARIALES Y DE ALQUILER</b>	<b>1.367.476</b>	<b>1.418.223</b>	<b>1.480.781</b>
Alquiler de vivienda	664.571	673.361	682.990
Otras actividades empresariales	702.905	744.862	797.791
<b>ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y DEFENSA; PLANES DE SEGURIDAD SOCIAL DE AFILIACIÓN OBLIGATORIA</b>	<b>933.259</b>	<b>959.696</b>	<b>1.016.225</b>
Administración pública y defensa, planes de seguridad social de afiliación	933.259	959.696	1.016.225
<b>ENSEÑANZA</b>	<b>605.803</b>	<b>635.313</b>	<b>657.891</b>
Enseñanza	605.803	635.313	657.891
<b>SERVICIOS SOCIALES Y DE SALUD</b>	<b>236.023</b>	<b>244.282</b>	<b>263.925</b>
Servicios sociales y de salud	236.023	244.282	263.925
<b>OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS COMUNITARIOS, SOCIALES Y PERSONALES</b>	<b>105.980</b>	<b>109.898</b>	<b>116.499</b>
Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales	105.980	109.898	116.499
<b>HOGARES PRIVADOS CON SERVICIO DOMÉSTICO</b>	<b>30.894</b>	<b>31.882</b>	<b>31.908</b>
Servicio doméstico	30.894	31.882	31.908
<b>SERVICIOS DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA MEDIDOS INDIRECTAMENTE</b>	<b>-446.839</b>	<b>-554.967</b>	<b>-619.556</b>
SERVICIOS DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA MEDIDOS INDIRECTAMENTE	-446.839	-554.967	-619.556
<b>VALOR AGREGADO BRUTO DE LAS INDUSTRIAS (pb)</b>	<b>18.289.449</b>	<b>18.924.511</b>	<b>19.307.547</b>
VALOR AGREGADO BRUTO DE LAS INDUSTRIAS (pb)	18.289.449	18.924.511	19.307.547
<b>OTROS ELEMENTOS DEL PIB</b>	<b>2.457.727</b>	<b>2.628.790</b>	<b>2.782.633</b>
OTROS ELEMENTOS DEL PIB	2.457.727	2.628.790	2.782.633
<b>PRODUCTO INTERNO BRUTO (pc)</b>	<b>20.747.176</b>	<b>21.553.301</b>	<b>22.090.180</b>
PRODUCTO INTERNO BRUTO (pc)	20.747.176	21.553.301	22.090.180

## ENTREVISTAS A EXPERTOS

### Ec. José Sánchez

1. De manera general, díganos a primera vista ¿Cómo calificaría usted al proyecto?
2. ¿Qué servicios adicionales deberían estar presentes indefectiblemente en el proyecto?
3. ¿Cuáles podrían, a su criterio, constituir las amenazas más peligrosas para el proyecto?
4. ¿La demora en la construcción del aeropuerto de Quito podría constituir una amenaza para el proyecto?
5. ¿Podría constituirse ECUAZOFRA en un aliado estratégico para el proyecto?

# **ANEXO B2**

## ENTREVISTAS A EXPERTOS

### **Ing. Cesar Frixone**

1. De manera general, díganos a primera vista ¿Cómo calificaría usted al proyecto?
2. ¿Qué empresas e industrias cree usted que podrán formar parte del Centro de Negocios?
3. ¿Podría constituirse el Centro de Negocios en un valioso incentivo generador de iniciativas y nuevos proyectos para el desarrollo de la pequeña industria?
4. ¿Cuáles podrán asu criterio constituir las amenazas más peligrosas para el proyecto?
5. ¿Qué factores debería considerar el proyecto para contar con la aceptación de las industrias del país?

# **ANEXO B3**

## ENTREVISTAS A EXPERTOS

### **Lcdo. Carlos Cabrera**

1. De manera general, díganos a primera vista ¿Cómo calificaría usted al proyecto?
2. ¿Cuáles podrían a su criterio constituir las amenazas más peligrosas para el proyecto?
3. Tomando en cuenta que METROZONA (Zona Franca Aeropuerto) cuenta con muchos servicios. ¿Qué opina usted de la posibilidad que el proyecto ofrezca un servicio de arrendamiento de galpones y cuartos fríos?
4. ¿Cree usted que METROZONA pueda hacer alianzas estratégicas en el futuro con nosotros?
5. ¿Cuáles son las razones por las que usted escogería hacer alianzas estratégicas con nosotros?

# **ANEXO B4**

## ENTREVISTAS A EXPERTOS

**Ing. Patricio Iván Endara**

1. De manera general, díganos a primera vista ¿Cómo calificaría usted al proyecto?
2. ¿Cuáles podrían a su criterio constituir en las amenazas más peligrosas para el proyecto?
3. ¿La demora en la construcción del aeropuerto podría constituir en una amenaza para el proyecto?
4. Tomando en cuenta su experiencia en el negocio de comercialización de flores ¿Qué servicios cree usted que deberían estar presentes indefectiblemente en el proyecto?
5. ¿Podrían convertirse las comercializadoras de flores en aliados estratégicos para el proyecto?

# **ANEXO B5**

## ENTREVISTAS A EXPERTOS

**Ing. Jorge Beltrán**

1. ¿De manera general, díganos a primera vista ¿Cómo calificaría usted al proyecto?
2. ¿La demora en la construcción del aeropuerto podría constituir en una amenaza para el proyecto?
3. ¿Cuál es el proceso de las comercializadoras de flores para la exportación vía aérea?
4. Tomando en cuenta su experiencia en el negocio de comercialización de flores ¿Qué servicios cree usted que deberían estar presentes indefectiblemente en el proyecto?
5. ¿Podrían convertirse las comercializadoras de flores en aliados estratégicos para el proyecto?

## ENTREVISTAS A EXPERTOS

**Ing. Cristóbal Miño**

1. ¿Cuáles podrían a su criterio constituir en las amenazas más peligrosas para el proyecto?
2. ¿Podría constituirse el Centro de Negocios en un valioso incentivo generador de iniciativas y nuevos proyectos para el desarrollo de la pequeña industria?
3. ¿Qué factores debería considerar el proyecto para contar con la aceptación de las industrias del país?
4. ¿Cuáles podrían a su criterio constituir las amenazas más peligrosas para el proyecto?
5. De manera general, díganos a primera vista ¿Cómo calificaría usted al proyecto?

# **ANEXO B7**

# **ANEXO B8**

## ENTREVISTAS A EXPERTOS

**Ing. María Cristina Conde**

1. ¿Cuál es la logística de Exportaciones e Importaciones vía aérea?

**Ing. Paulina Torres**

1. ¿Cuál es la logística de Exportaciones e Importaciones vía aérea?

# **ANEXO B9**

## **CENSO SECTORIAL<sup>31</sup>**

Para la ejecución de las encuestas se utilizó la herramienta del censo sectorial por tener un universo de estudio relativamente pequeño, donde justifica dejar una parte de la población sin consultar, permitiendo así realizar un levantamiento exhaustivo del mercado objetivo.

### **UNIVERSO**

El universo es finito dividido en forma selectiva, pero basada en el criterio que el investigador aplica. El criterio aplicado se basa en el conocimiento que se adquiere de un sector o de una población muy estudiada.

### **PROCESO MUESTRAL**

Por medio del muestreo determinístico bajo la alternativa de muestreo de Juicio o Criterio en base al tipo de cliente de la muestra, se seleccionaron las Agencias de Carga que son miembros IATA.

---

<sup>31</sup> Orozco Arturo, Investigación de Mercados, Editorial Norma, Bogotá – Colombia, página 159

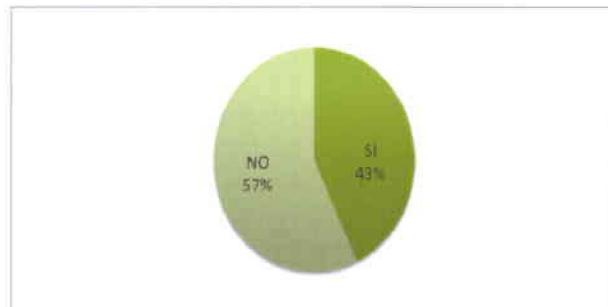
# **ANEXO B10**

## CENSO

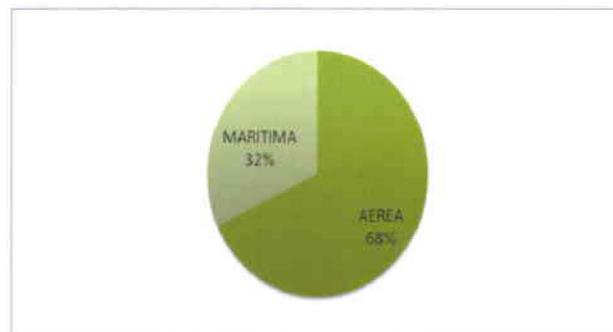
1. ¿El giro de su negocio es exportar?



2. ¿El giro de su negocio es importar?



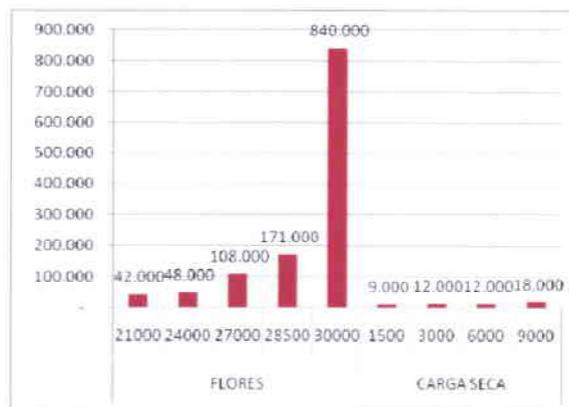
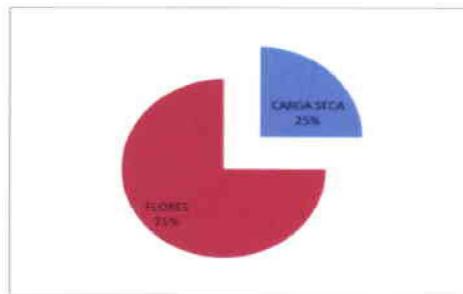
3. ¿Por qué vía usted exporta?



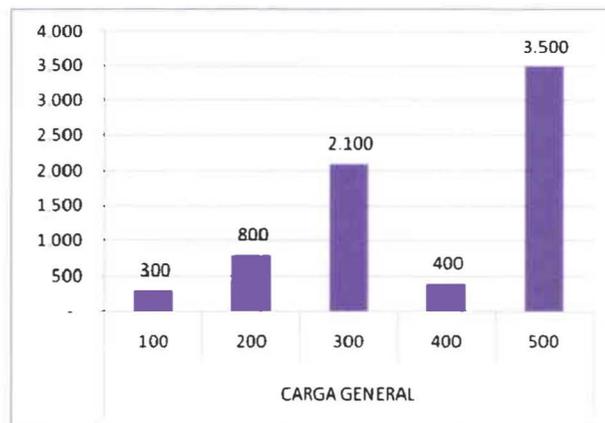
4. ¿Por qué vía usted importa?



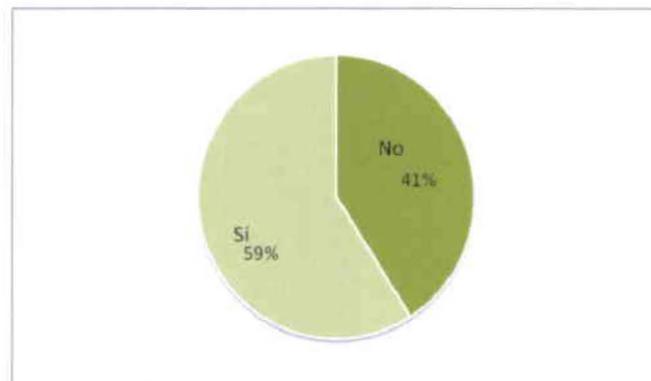
5. ¿Qué tipo de producto exporta vía aérea y en que cantidad?



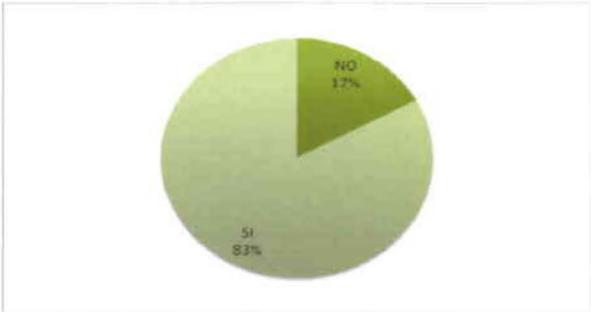
6. ¿Qué tipo de producto importa vía aérea y en que cantidad?



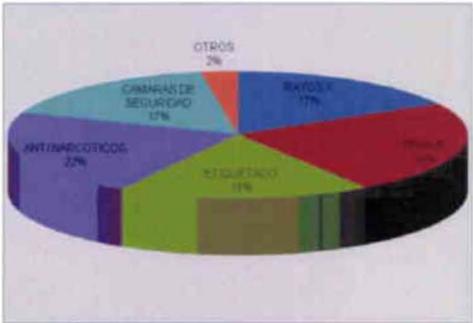
7. ¿Alquila usted bodegas o cuartos fríos para almacenaje?



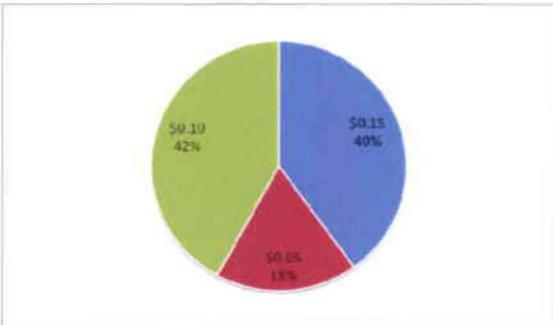
8. ¿Si su respuesta es NO estaría dispuesto a alquilar una bodega o cuarto frío a bajo costo?



9. ¿Qué servicios extras le gustaría a usted que tenga su proveedor de bodegas o cuartos fríos?



10. ¿Qué valor estaría dispuesto usted a pagar por kilogramo en el alquiler de una bodega?



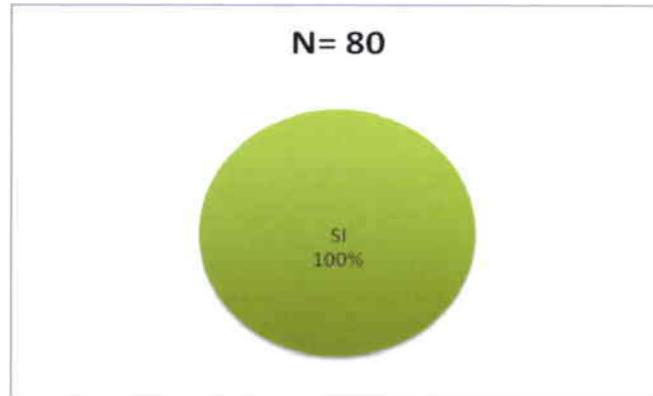
**11. ¿Cuántas veces exporta e importa usted a la semana?**



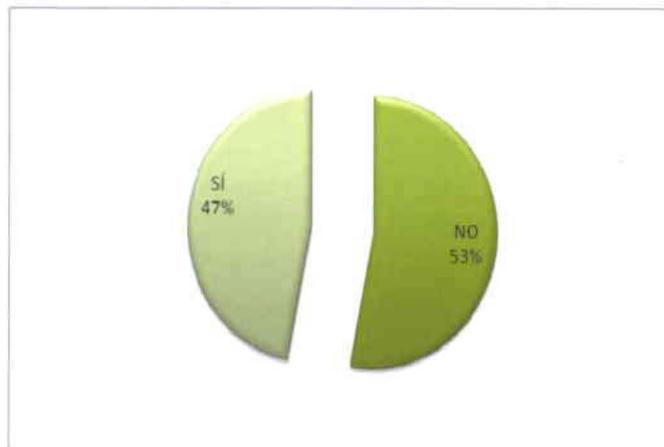
# **ANEXO B11**

## ENCUESTA

### 1. ¿Usted Exporta?



### 2. ¿Usted Importa?



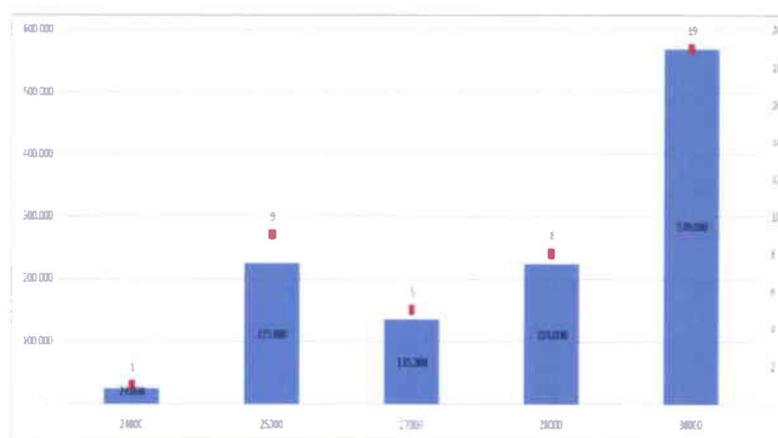
### 3. ¿Qué tipo de producto exporta?



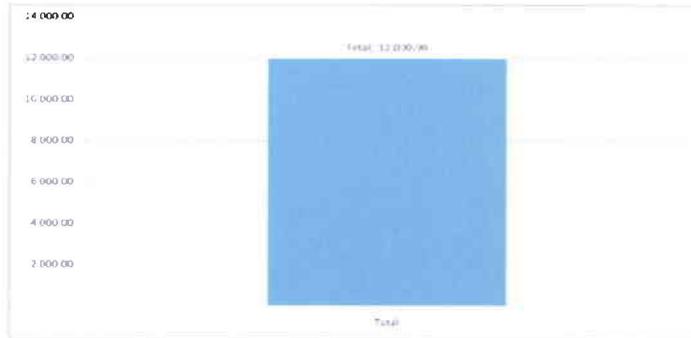
#### 4. ¿Qué tipo de producto importa?



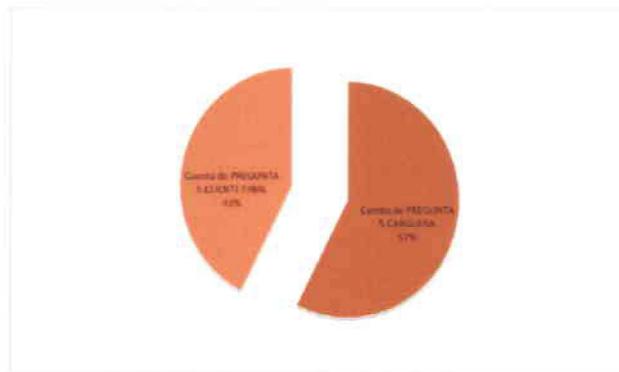
#### 5. ¿Que cantidad exporta mensualmente?



**6. ¿Qué cantidad importa mensualmente?**



**7. ¿Cuál es su principal contacto para realizar las exportaciones e importaciones?**



# **ANEXO C1**

**INVERSIONES**

<b>RUBROS</b>	<b>VALOR USD.</b>
TERRENO	200,000.00
OBRAS CIVILES	200,000.00
EQUIPOS	56,000.00
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	4,872.00
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	5,239.28
VEHICULOS( 2 camiones usados)	30,000.00
INVERSION PUBLICITARIA	4,800.00
GASTOS DE CONSTITUCION	1,300.00
EQUIPOS DE COMPUTACION	5,425.00
<b>TOTAL</b>	<b>507,636.28</b>

**CAPITAL DE TRABAJO**

<b>RUBROS</b>	<b>MENSUAL</b>	<b>TOTAL (2 MESES)</b>
- MANO DE OBRA(OBREROS)	5.319,33	10.638,66
SEGURO	254,00	508,00
- SERVICIOS BASICOS	350,00	700,00
- SUELDOS ADMINISTRATIVOS	5.102,67	10.205,34
- PUBLICIDAD	400,00	800,00
<b>TOTAL USD</b>		<b>22.852,00</b>

## PRESUPUESTO OBRAS CIVILES

ITEM	RUBRO	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO	TOTAL
					<b>TOTAL- directo</b>
1	<b>CAPITULO 1 OBRA MUERTA</b>				
2	Limpieza general del terreno	m2	40.000,00	0,35	14.000,00
3	Excavación de cimientos	m3	800,00	4,50	3.600,00
4	Excavación de plintos	m3	800,00	4,50	3.600,00
5	Relleno de piedra bola en cimentación	m3	300,00	15,00	4.500,00
6	Hormigon simple f`c= 180 en plintos	m3	500,00	15,00	7.500,00
7	Hormigon armado f`c= 210 cadenas inf. Y superior	m3	500,00	25,00	12.500,00
8	Masillado de pisos	m2	25.000,00	1,00	25.000,00
9	Estructura para segunda planta oficinas	m2	700,00	80,00	56.000,00
10	Hormigón armado en grada	m3	50,00	100,00	5.000,00
11	Suministro, fabricación y montaje de estructura	m2	1.200,00	20,00	24.000,00
12	Mamposteria exterior de bloque 20x20x40	m2	1.100,00	10,00	11.000,00
13	Enlucido interior y exterior	m2	800,00	4,19	3.352,00
15	Obras exteriores	m2	800,00	13,00	10.400,00
<b>SUB TOTAL OBRA MUERTA Y EXTERIORES</b>					<b>180.452,00</b>
	<b>CAPITULO 2 OBRAS DE ACABADOS</b>				
16	Ceramica Keramikos Blanca 20x20 para baños	m2	50,00	10,00	500,00
17	Ceramica Keramikos 30x30 para pisos	m2	500,00	10,00	5.000,00
18	malatex o similar, color a elección	m2	500,00	2,50	1.250,00
19	Puertas y ventanas en estructura metálica	m2	300,00	30,00	9.000,00
<b>SUB TOTAL OBRA DE ACABADOS</b>					<b>15.750,00</b>
	<b>CAPITULO 3 INSTALACIONES SANITARIAS</b>				
20	Punto de agua, incluye tubería y accesorios	Pto.	5,00	22,00	110,00
21	Punto de aguas servidas, tubería y accesorios	Pto.	3,00	24,00	72,00
22	ca Edesa, incluye accesorios.	U	7,00	100,00	700,00
23	Lavamanos oval con grifería, incluye accesorios	U	7,00	50,00	350,00
24	Rejilla cromada de 2" para desagüe baños	U	7,00	10,00	70,00
25	Cajas de revisión 0.6x0.6 y alcantarillado exterior	U	2,00	50,00	100,00
<b>SUB TOTAL INSTALACIONES SANITARIAS</b>					<b>1.402,00</b>
	<b>CAPITULO 4 INSTALACIONES ELECTRICAS</b>				
26	Punto de instalación de fuerza	Pto	8,00	20,00	160,00
27	Punto de instalacion de corriente	Pto	8,00	20,00	160,00
28	Caja Térmica Square D de 8 a 12 puntos	U	3,00	89,93	269,00
29	Plafón metálico con foco incandescente	U	1,00	14,00	14,00
30	Luminarias tubo fluorescente 2x40	U	30,00	60,00	1.800,00
<b>SUB TOTAL INSTALACIONES ELECTRICAS</b>					<b>2.403,00</b>
<b>TOTAL DEL PRESUPUESTO DE CONSTRUCCION</b>					<b>200.000,00</b>

### PRESUPUESTO INVERSIÓN PUBLICITARIA

ITEM	ESPECIFICACION	CARACTERÍSTICAS	VALOR
1	Charlas Explicativas	Se realizará en un hotel con personas que necesiten información del proyecto	2,000.00
2	Publicación CAPEIPI	Contrato por un año.	260.00
3	Publicidad CCQ	Contrato por un año.	260.00
4	PAPELERÍA Y TARJETERÍA	1000 hojas membretadas y 1000 tarjetas ( todo a dos colores).	150.00
5	DISEÑO PAGINA WEB		1,800.00
6	ALQUILER PAGINA WEB	adquisicion de dominio y almacenamiento del website anual	330.00
<b>SUBTOTAL GASTOS DE PAGO ANUAL</b>			<b>4,800.00</b>

### PRESUPUESTO SEGUROS

ITEM	ESPECIFICACION	CUBRE	VALOR
1	SEGURO CONTRA ROBO	muebles y encerres, equipos, carga	1,012.71
2	SEGURO CONTRA DANO DE EQUIPO Y MAQUINARIA ELÉCTRICA	equipos ( maquinaria , equipos de computación, equipos de oficina eléctricos)	115.65
3	SEGURO CONTRA INCENDIO	muebles y encerres, acabados decoración	1,919.64
<b>TOTAL</b>			<b>3,048.00</b>

### PRESUPUESTO CONSTITUCIÓN

ITEM	DESCRIPCION	TOTAL
1	Constitución de la compañía	500
2	Permiso de patentes municipales	500
3	Afiliación a la Cámara de Comercio	300
<b>TOTAL</b>		<b>1300</b>

# **ANEXO C2**

## ESTRUCTURA DE CAPITAL

### *SIN APALANCAMIENTO*

<b>FUENTE</b>	<b>VALOR</b>	<b>%</b>
CAPITAL PROPIO	507,636.28	100.00%
CREDITO		
<b>TOTAL</b>	<b>507,636.28</b>	<b>100.00%</b>

### *CON APALANCAMIENTO*

<b>FUENTE</b>	<b>VALOR</b>	<b>%</b>
CAPITAL PROPIO	107,636.28	21.20%
CREDITO	400,000.00	78.80%
<b>TOTAL</b>	<b>507,636.28</b>	<b>100.00%</b>

# **ANEXO D1**

## COSTO DE OPORTUNIDAD

El costo de oportunidad se calculara con la siguiente formula:

$$r = rf + \beta (rm - rf) + rp$$

**r** = rendimiento esperado

**rf** = tasa libre de riesgo

**(rm - rf)** = tasa de mercado

**rp** = riesgo país

Los datos a utilizarse serán:

**Bono del Tesoro EEUU 10 años (rf)** 0.0374

Fuente: <http://www.terra.com/noticias/articulo/html/act1041356.htm>

**Coefficiente Beta No Apalancado de Empresa Similar a CENAL**

Nombre de la Empresa	Beta
Fed EX	1.00

Fuente: <http://invertirbolsa.es/internacional/257/0>

**Prima de mercado (rm- rf)** 0.1496

Fuente: MYERS, BREALEY, "Principios de Finanzas Corporativas", 7ma. Edición, Mc. Graw Hill, 2003, p.108.

**Riesgo País (octubre 2008)** 0.01509

Fuente: Banco Central del Ecuador

**Costo de Oportunidad No Apalancado**

$$r = rf + \beta (rm - rf) + rp$$

$$r = 3.74\% + 1.31 (14.96\%) + 1.509\%$$

**Costo de Oportunidad No Apalancado** 20.21%

Los datos a utilizarse serán:

Bono del Tesoro EEUU 10 años (rf) 0.0374

Fuente: <http://www.terra.com/noticias/articulo/html/act1041356.htm>

**Coeficiente Beta Apalancado de Empresa Similar a CENAL**

Nombre de la Empresa	Beta
Fed EX	1.54

Fuente: <http://invertirbolsa.es/internacional/257/0>

Prima de mercado para pequeñas empresas (rm - rf) 0.1496

Fuente: MYERS, BREALEY, "Principios de Finanzas Corporativas", 7ma. Edición, Mc. Graw Hill, 2003, p.108.

Riesgo País (28 mayo 2008) 0.01509

Fuente: Banco Central del Ecuador

**Costo de Oportunidad Apalancado**

$$r = r_f + \beta_{no\ apalancada} (r_m - r_f) + r_p$$

$$r = 3.74\% + 1.54 (14.96\%) + 1.509\%$$

Costo de Oportunidad Apalancado 28.29%

# ANEXO C3

### GASTOS DE CONSTITUCIÓN

Constitución de la compañía	500
Permiso de patentes municipales	500
Afiliación a la Cámara de Comercio	300
<b>TOTAL</b>	<b>1,300.00</b>

DEPRECIACION								
DETALLE	VALOR DEL BIEN	% DEPREC	AÑOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Obras Civiles	200.000,00	5%	10	10000,00	10000,00	10000,00	10000,00	10000,00
Equipos	56.000,00	10%	10	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00
Herramientas e Implementos	4.872,00	20%	10	974,40	974,40	974,40	974,40	974,40
Muebles y Equipo de Oficina	5.239,28	10%	10	523,93	523,93	523,93	523,93	523,93
Equipos de Computación	5.425,00	33%	3	1790,25	1790,25	1790,25		
Vehículos	30.000,00	20%	5	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
<b>Inversión Total en Activos Fijos</b>	<b>301.536,28</b>			<b>24.888,58</b>	<b>24.888,58</b>	<b>24.888,58</b>	<b>23.098,33</b>	<b>23.098,33</b>

DEPRECIACION					
DETALLE	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Obras Civiles	10.000,00	10000,00	10000,00	10000,00	10000,00
Equipos	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00
Herramientas e Implementos	974,40	974,40	974,40	974,40	974,40
Muebles y Equipo de Oficina	523,93	523,93	523,93	523,93	523,93
Equipos de Computación					
Vehículos					
<b>Inversión Total en Activos Fijos</b>	<b>17.098,33</b>	<b>17.098,33</b>	<b>17.098,33</b>	<b>17.098,33</b>	<b>17.098,33</b>

## AMORTIZACIONES

<b>MONTO USD.</b>	400,000.00	<b>PLAZO</b>	10	<b>SERVICIO USD.</b>	30,750
<b>TASA INTERES</b>	9%	<b>PAGOS ANUALES</b>	2		
<b>PERIODO</b>	<b>DESBOLSO</b>	<b>INTERES</b>	<b>PRINCIPAL</b>	<b>SERVICIO</b>	<b>SALDO</b>
0	400,000				400,000
1		18,000	12,750	30,750	387,250
2		17,426	13,324	30,750	373,925
3		16,827	13,924	30,750	360,001
4		16,200	14,550	30,750	345,451
5		15,545	15,205	30,750	330,246
6		14,861	15,889	30,750	314,357
7		14,146	16,604	30,750	297,752
8		13,399	17,352	30,750	280,401
9		12,618	18,132	30,750	262,268
10		11,802	18,948	30,750	243,320

<b>MONTO USD.</b>	100,000.00	<b>PLAZO</b>	4	<b>SERVICIO USD.</b>	15,161
<b>TASA INTERES</b>	9%	<b>PAGOS ANUALES</b>	2		
<b>PERIODO</b>	<b>DESBOLSO</b>	<b>INTERES</b>	<b>PRINCIPAL</b>	<b>SERVICIO</b>	<b>SALDO</b>
0	100,000				100,000
1		4,500	10,661	15,161	89,339
2		4,020	11,141	15,161	78,198
3		3,519	11,642	15,161	66,556
4		2,995	12,166	15,161	54,390

DETALLE	VALOR DEL ACTIVO	AMORTIZACIÓN				
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos de Constitución	500.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Permiso Patentes Municipales	500.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Afiliación Cámara de Comercio	300.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00
<b>Total Activos Intangibles</b>	<b>1,300.00</b>	<b>260.00</b>	<b>260.00</b>	<b>260.00</b>	<b>260.00</b>	<b>260.00</b>

#### VALOR DE RESCATE

DETALLE	VALOR DEL BIEN	% VALOR DE RESCATE	VALOR DE RESCATE AÑO 3	VALOR DE RESCATE AÑO 5	VALOR DE RESCATE AÑO 10
Obras Civiles	200.000,00	10%			20000,00
Equipos	56.000,00	5%			2800,00
Herramientas e Implementos	4.872,00	5%			243,60
Muebles y Equipo de Oficina	5.239,28	5%			261,96
Equipos de Computación	5.425,00	5%	271,25		
Vehículos	30.000,00	10%		3.000,00	
<b>Inversión Total en Activos Fijos</b>	<b>301.536,28</b>		<b>271,25</b>	<b>3.000,00</b>	<b>23305,56</b>

# ANEXO C4

## ROL DE PAGOS

AÑO 1

NOMINA DEL PERSONAL (US\$)											
CARGO	SUELDO NOMINAL	COMPONENTE SALARIAL	BASICO ANUAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VACACIONES	APORTE IESS	COST. TOTAL ANUAL	RATIO	CANTIDAD N° PERSONAS	TOTAL
GERENTE GENERAL	800.00	32.00	9,600.00	800.00	200.00	400.00	1,166.40	12,166.40	1.27	1	12,166.40
CONTADOR	500.00	32.00	6,000.00	500.00	200.00	250.00	729.00	7,679.00	1.29	1	7,679.00
PERSONAL DE VENTAS	600.00	32.00	7,200.00	600.00	200.00	300.00	874.80	9,174.80	1.28	3	27,524.40
JEFE DE OPERACIONES	600.00	32.00	7,200.00	600.00	200.00	300.00	874.80	9,174.80	1.29	1	9,174.80
EMPLEADOS	200.00	32.00	2,400.00	200.00	200.00	100.00	291.60	3,191.60	1.36	20	63,832.00
SECRETARIA	300.00	32.00	3,600.00	300.00	200.00	150.00	437.40	4,687.40	1.33	1	4,687.40
<b>TOTAL</b>		<b>192.00</b>	<b>36,000.00</b>	<b>3,000.00</b>	<b>1,200.00</b>	<b>1,500.00</b>	<b>4,374.00</b>	<b>46,074.00</b>	<b>7.82</b>	<b>27</b>	<b>125,064.00</b>

AÑO 2

NOMINA DEL PERSONAL (US\$)											
CARGO	SUELDO NOMINAL	COMPONENTE SALARIAL	BASICO ANUAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VACACIONES	APORTE IESS	COST. TOTAL ANUAL	RATIO	CANTIDAD N° PERSONAS	TOTAL
GERENTE GENERAL	840.00	32.00	10,080.00	840.00	210.00	420.00	1,224.72	12,774.72	1.27	1	12,774.72
CONTADOR	525.00	32.00	6,300.00	525.00	210.00	262.50	765.45	8,062.95	1.29	1	8,062.95
PERSONAL DE VENTAS	630.00	32.00	7,560.00	630.00	210.00	315.00	918.54	9,633.54	1.28	3	28,900.62
JEFE DE OPERACIONES	630.00	32.00	7,560.00	630.00	210.00	315.00	918.54	9,633.54	1.29	1	9,633.54
EMPLEADOS	210.00	32.00	2,520.00	210.00	210.00	105.00	306.18	3,351.18	1.36	20	67,023.60
SECRETARIA	315.00	32.00	3,780.00	315.00	210.00	157.50	459.27	4,921.77	1.33	1	4,921.77
<b>TOTAL</b>		<b>192.00</b>	<b>37,800.00</b>	<b>3,150.00</b>	<b>1,260.00</b>	<b>1,575.00</b>	<b>4,592.70</b>	<b>48,377.70</b>	<b>7.82</b>	<b>27</b>	<b>131,317.20</b>

## AÑO 3

NOMINA DEL PERSONAL (US\$)											
CARGO	SUELDO NOMINAL	COMPONENTE SALARIAL	BASICO ANUAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VACACIONES	APORTE IESS	COST. TOTAL ANUAL	RATIO	CANTIDAD N° PERSONAS	TOTAL
GERENTE GENERAL	882.00	32.00	10,584.00	882.00	221.00	441.00	1,285.96	13,413.96	1.27	1	13,413.96
CONTADOR	551.25	32.00	6,615.00	551.25	221.00	275.63	803.72	8,466.60	1.29	1	8,466.60
PERSONAL DE VENTAS	661.50	32.00	7,938.00	661.50	221.00	330.75	964.47	10,115.72	1.28	3	30,347.15
JEFE DE OPERACIONES	661.50	32.00	7,938.00	661.50	221.00	330.75	964.47	10,115.72	1.29	1	10,115.72
EMPLEADOS	220.50	32.00	2,646.00	220.50	221.00	110.25	321.49	3,519.24	1.36	20	70,384.78
SECRETARIA	330.75	32.00	3,969.00	330.75	221.00	165.38	482.23	5,168.36	1.33	1	5,168.36
<b>TOTAL</b>		<b>192.00</b>	<b>39,690.00</b>	<b>3,307.50</b>	<b>1,326.00</b>	<b>1,653.75</b>	<b>4,822.34</b>	<b>60,799.59</b>	<b>7.82</b>	<b>27</b>	<b>137,896.56</b>

## AÑO 4

NOMINA DEL PERSONAL (US\$)											
CARGO	SUELDO NOMINAL	COMPONENTE SALARIAL	BASICO ANUAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VACACIONES	APORTE IESS	COST. TOTAL ANUAL	RATIO	CANTIDAD N° PERSONAS	TOTAL
GERENTE GENERAL	926.10	32.00	11,113.20	926.10	232.00	463.05	1,350.25	14,084.60	1.27	1	14,084.60
CONTADOR	578.81	32.00	6,945.75	578.81	232.00	289.41	843.91	8,889.88	1.29	1	8,889.88
PERSONAL DE VENTAS	694.58	32.00	8,334.90	694.58	232.00	347.29	1,012.69	10,621.45	1.28	3	31,864.36
JEFE DE OPERACIONES	694.58	32.00	8,334.90	694.58	232.00	347.29	1,012.69	10,621.45	1.29	1	10,621.45
EMPLEADOS	231.53	32.00	2,778.30	231.53	232.00	115.76	337.56	3,695.15	1.36	20	73,903.02
SECRETARIA	347.29	32.00	4,167.45	347.29	232.00	173.64	506.35	5,426.73	1.33	1	5,426.73
<b>TOTAL</b>		<b>192.00</b>	<b>41,674.50</b>	<b>3,472.88</b>	<b>1,392.00</b>	<b>1,736.44</b>	<b>5,063.45</b>	<b>53,339.26</b>	<b>7.82</b>	<b>27</b>	<b>144,790.04</b>

AÑO 5

NOMINA DEL PERSONAL (US\$)											
CARGO	SUELDO NOMINAL	COMPONENTE SALARIAL	BASICO ANUAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VACACIONES	APORTE IESS	COST. TOTAL ANUAL	RATIO	CANTIDAD N° PERSONAS	TOTAL
GERENTE GENERAL	972.41	32.00	11.668.86	972.41	244.00	486.20	1.417.77	14.789.23	1.27	1	14.789.23
CONTADOR	607.75	32.00	7.293.04	607.75	244.00	303.88	886.10	9.334.77	1.29	1	9.334.77
PERSONAL DE VENTAS	729.30	32.00	8.751.65	729.30	244.00	364.65	1.063.32	11.152.93	1.28	3	33.458.78
JEFE DE OPERACIONES	729.30	32.00	8.751.65	729.30	244.00	364.65	1.063.32	11.152.93	1.29	1	11.152.93
EMPLEADOS	243.10	32.00	2.917.22	243.10	244.00	121.55	354.44	3.880.31	1.36	20	77.606.17
SECRETARIA	364.65	32.00	4.375.82	364.65	244.00	182.33	531.66	5.698.46	1.33	1	5.698.46
<b>TOTAL</b>		<b>192.00</b>	<b>43.758.23</b>	<b>3.646.52</b>	<b>1.464.00</b>	<b>1.823.26</b>	<b>5.316.62</b>	<b>56.008.63</b>	<b>7.82</b>	<b>27</b>	<b>152.040.34</b>

### GASTOS ADMINISTRATIVOS Y SERVICIOS

RUBRO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
TELEFONO LUZ AGUA	4.200.00	4.410.00	4.630.50	4.862.03	5.105.13	5.360.38	5.628.40	5.909.82	6.205.31	6.515.58
GUARDIANÍA	7.500.00	7.875.00	8.268.75	8.682.19	9.116.30	9.572.11	10.050.72	10.553.25	11.080.92	11.634.96
MANTENIMIENTO EQUIPOS	1.792.00	1.881.60	1.975.68	2.074.46	2.178.19	2.287.10	2.401.45	2.521.52	2.647.60	2.779.98
MANTENIMIENTO VEHICULOS	1.500.00	1.575.00	1.653.75	1.736.44	1.823.26	1.914.42	2.010.14	2.110.65	2.216.18	2.326.99
GASTOS SEGUROS	3.048.00	3.200.40	3.360.42	3.528.44	3.704.86	3.890.11	4.084.61	4.288.84	4.503.28	4.728.45
INTERNET	252.00	264.60	277.83	291.72	306.31	321.62	337.70	354.59	372.32	390.93
SUMINISTROS DE OFICINAS	1.200.00	1.260.00	1.323.00	1.389.15	1.458.61	1.531.54	1.608.11	1.688.52	1.772.95	1.861.59
IMPLEMENTOS DE LIMPIEZA	500.00	525.00	551.25	578.81	607.75	638.14	670.05	703.55	738.73	775.66
<b>Subtotal</b>	<b>19,992.00</b>	<b>20,991.60</b>	<b>22,041.18</b>	<b>23,143.24</b>	<b>24,300.40</b>	<b>25,515.42</b>	<b>26,791.19</b>	<b>28,130.75</b>	<b>29,537.29</b>	<b>31,014.15</b>
<b>PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>										
GERENTE	12.166.40	12.774.72	13.413.96	14.084.60	14.789.23	15.528.70	16.305.13	17.120.39	17.976.41	18.875.23
CONTADOR	7.679.00	8.062.95	8.466.60	8.889.88	9.334.77	9.801.51	10.291.59	10.806.16	11.346.47	11.913.80
SECRETARIA	4.687.40	4.921.77	5.168.36	5.426.73	5.698.46	5.983.39	6.282.56	6.596.68	6.926.52	7.272.84
<b>Subtotal</b>	<b>24,532.80</b>	<b>25,759.44</b>	<b>27,048.91</b>	<b>28,401.21</b>	<b>29,822.47</b>	<b>31,313.59</b>	<b>32,879.27</b>	<b>34,523.23</b>	<b>36,249.40</b>	<b>38,061.87</b>
<b>TOTAL</b>	<b>44,524.80</b>	<b>46,751.04</b>	<b>49,090.09</b>	<b>51,544.45</b>	<b>54,122.87</b>	<b>56,829.01</b>	<b>59,670.46</b>	<b>62,653.99</b>	<b>65,786.69</b>	<b>69,076.02</b>

### GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN

ESPERADO

RUBRO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
PUBLICIDAD	4.800.00	5.040.00	5.292.00	5.556.60	5.834.43	6.126.15	6.432.46	6.754.08	7.091.79	7.446.38
COMISIONES (4%)	14.144.00	15.558.40	17.114.24	18.825.66	20.708.23	22.779.05	25.056.96	27.562.65	30.318.92	33.350.81
PERSONAL DE VENTAS	27.524.40	28.900.62	30.347.15	31.864.36	33.458.78	35.131.72	36.888.30	38.732.72	40.669.35	42.702.82
<b>TOTAL</b>	<b>46,468.40</b>	<b>49,499.02</b>	<b>52,753.39</b>	<b>56,246.62</b>	<b>60,001.44</b>	<b>64,036.92</b>	<b>68,377.72</b>	<b>73,049.45</b>	<b>78,080.06</b>	<b>83,500.01</b>

## PESIMISTA

RUBRO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
PUBLICIDAD	4,800.00	5,040.00	5,292.00	5,556.60	5,834.43	6,126.15	6,432.46	6,754.08	7,091.79	7,446.38
COMISIONES (4%)	14,144.00	14,851.20	15,593.76	16,373.45	17,192.12	18,051.73	18,954.31	19,902.03	20,897.13	21,941.99
PERSONAL DE VENTAS	27,524.40	28,900.62	30,347.15	31,864.36	33,458.78	35,131.72	36,888.30	38,732.72	40,669.35	42,702.82
<b>TOTAL</b>	<b>46,468.40</b>	<b>48,791.82</b>	<b>51,232.91</b>	<b>53,794.41</b>	<b>56,485.33</b>	<b>59,309.59</b>	<b>62,275.07</b>	<b>65,388.83</b>	<b>68,658.27</b>	<b>72,091.18</b>

## OPTIMISTA

RUBRO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
PUBLICIDAD	4,800.00	5,040.00	5,292.00	5,556.60	5,834.43	6,126.15	6,432.46	6,754.08	7,091.79	7,446.38
COMISIONES (4%)	14,144.00	16,972.80	20,367.36	24,440.83	29,329.00	35,194.80	42,233.76	50,680.51	60,816.61	72,979.93
PERSONAL DE VENTAS	27,524.40	28,900.62	30,347.15	31,864.36	33,458.78	35,131.72	36,888.30	38,732.72	40,669.35	42,702.82
<b>TOTAL</b>	<b>46,468.40</b>	<b>50,913.42</b>	<b>56,006.51</b>	<b>61,861.79</b>	<b>68,622.20</b>	<b>76,452.66</b>	<b>85,554.52</b>	<b>96,167.31</b>	<b>108,577.75</b>	<b>123,129.13</b>

## COSTO DE VENTA

### ESPERADO

#### MANO DE OBRA DIRECTA

CARGO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
JEFE DE OPERACIONES	9,174.80	9,633.54	10,115.72	10,621.45	11,152.93	11,710.57	12,296.10	12,910.91	13,556.45	14,234.27
20 OBREROS	63,832.00	67,023.60	70,384.78	73,903.02	77,606.17	81,486.48	85,560.80	89,838.84	94,330.78	99,047.32
<b>TOTAL</b>	<b>73,006.80</b>	<b>76,657.14</b>	<b>80,500.50</b>	<b>84,524.47</b>	<b>88,759.10</b>	<b>93,197.05</b>	<b>97,856.90</b>	<b>102,749.75</b>	<b>107,887.24</b>	<b>113,281.60</b>

**COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN**

DETALLE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
CIF	14.144.00	15.558.40	17.114.24	18.825.66	20.708.23	22.779.05	25.056.96	27.562.65	30.318.92	33.350.81
<b>TOTAL</b>	<b>14,144.00</b>	<b>15,558.40</b>	<b>17,114.24</b>	<b>18,825.66</b>	<b>20,708.23</b>	<b>22,779.05</b>	<b>25,056.96</b>	<b>27,562.65</b>	<b>30,318.92</b>	<b>33,350.81</b>

**COSTO DE VENTA ESPERADO**

DETALLE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
MOD	73.006.80	76.657.14	80.500.50	84.524.47	88.759.10	93.197.05	97.856.90	102.749.75	107.887.24	113.281.60
CIF	14.144.00	15.558.40	17.114.24	18.825.66	20.708.23	22.779.05	25.056.96	27.562.65	30.318.92	33.350.81
<b>TOTAL</b>	<b>87,150.80</b>	<b>92,215.54</b>	<b>97,614.74</b>	<b>103,350.14</b>	<b>109,467.33</b>	<b>115,976.10</b>	<b>122,913.86</b>	<b>130,312.40</b>	<b>138,206.16</b>	<b>146,632.41</b>

**PESIMISTA****MANO DE OBRA DIRECTA**

CARGO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
JEFE DE OPERACIONES	9.174.80	9.633.54	10.115.72	10.621.45	11.152.93	11.710.57	12.296.10	12.910.91	13.556.45	14.234.27
20 OBREROS	63.832.00	67.023.60	70.384.78	73.903.02	77.606.17	81.486.48	85.560.80	89.838.84	94.330.78	99.047.32
<b>TOTAL</b>	<b>73,006.80</b>	<b>76,657.14</b>	<b>80,500.50</b>	<b>84,524.47</b>	<b>88,759.10</b>	<b>93,197.05</b>	<b>97,856.90</b>	<b>102,749.75</b>	<b>107,887.24</b>	<b>113,281.60</b>

**COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN**

DETALLE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
CIF	14.144.00	14.851.20	15.593.76	16.373.45	17.192.12	18.051.73	18.954.31	19.902.03	20.897.13	21.941.99
<b>TOTAL</b>	<b>14,144.00</b>	<b>14,851.20</b>	<b>15,593.76</b>	<b>16,373.45</b>	<b>17,192.12</b>	<b>18,051.73</b>	<b>18,954.31</b>	<b>19,902.03</b>	<b>20,897.13</b>	<b>21,941.99</b>

**COSTO DE VENTA PESIMISTA**

DETALLE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
MOD	73,006.80	76,657.14	80,500.50	84,524.47	88,759.10	93,197.05	97,856.90	102,749.75	107,887.24	113,281.60
CIF	14,144.00	14,851.20	15,593.76	16,373.45	17,192.12	18,051.73	18,954.31	19,902.03	20,897.13	21,941.99
<b>TOTAL</b>	<b>87,150.80</b>	<b>91,508.34</b>	<b>96,094.26</b>	<b>100,897.92</b>	<b>105,951.22</b>	<b>111,248.78</b>	<b>116,811.22</b>	<b>122,651.78</b>	<b>128,784.37</b>	<b>135,223.58</b>

**OPTIMISTA****MANO DE OBRA DIRECTA**

CARGO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
JEFE DE OPERACIONES	9,174.80	9,633.54	10,115.72	10,621.45	11,152.93	11,710.57	12,296.10	12,910.91	13,556.45	14,234.27
20 OBREROS	63,832.00	67,023.60	70,384.78	73,903.02	77,606.17	81,486.48	85,560.80	89,838.84	94,330.78	99,047.32
<b>TOTAL</b>	<b>73,006.80</b>	<b>76,657.14</b>	<b>80,500.50</b>	<b>84,524.47</b>	<b>88,759.10</b>	<b>93,197.05</b>	<b>97,856.90</b>	<b>102,749.75</b>	<b>107,887.24</b>	<b>113,281.60</b>

**COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN**

DETALLE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
CIF	14,144.00	16,972.80	20,367.36	24,440.83	29,329.00	35,194.80	42,233.76	50,680.51	60,816.61	72,979.93
<b>TOTAL</b>	<b>14,144.00</b>	<b>16,972.80</b>	<b>20,367.36</b>	<b>24,440.83</b>	<b>29,329.00</b>	<b>35,194.80</b>	<b>42,233.76</b>	<b>50,680.51</b>	<b>60,816.61</b>	<b>72,979.93</b>

**COSTO DE VENTA OPTIMISTA**

DETALLE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
MOD	73,006.80	76,657.14	80,500.50	84,524.47	88,759.10	93,197.05	97,856.90	102,749.75	107,887.24	113,281.60
CIF	14,144.00	16,972.80	20,367.36	24,440.83	29,329.00	35,194.80	42,233.76	50,680.51	60,816.61	72,979.93
<b>TOTAL</b>	<b>87,150.80</b>	<b>93,629.94</b>	<b>100,867.86</b>	<b>108,965.30</b>	<b>118,088.09</b>	<b>128,391.85</b>	<b>140,090.66</b>	<b>153,430.26</b>	<b>168,703.85</b>	<b>186,261.53</b>

# ANEXO C5

# **FLUJO DE EFECTIVO CON APALANCAMIENTO**

## **ESCENARIO OPTIMISTA**



**FLUJO DE EFECTIVO CON APALANCAMIENTO**

**ESCENARIO ESPERADO**



**FLUJO DE EFECTIVO CON APALANCAMIENTO**

**ESCENARIO PESIMISTA**



**FLUJO DE EFECTIVO SIN APALANCAMIENTO**

**ESCENARIO OPTIMISTA**



**FLUJO DE EFECTIVO SIN APALANCAMIENTO**

**ESCENARIO ESPERADO**



**FLUJO DE EFECTIVO SIN APALANCAMIENTO**

**ESCENARIO PESIMISTA**

